

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

TYÖNTEKIJÄLÄHETILÄÄT OSANA SISÄISTÄ BRÄNDIJOHTAMISTA

Yrityksen johtaminen
Pro gradu -tutkielma
Maaliskuu 2017
Ohjaaja: Hanna Lehtimäki

Milla Sairanen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen
Tekijä:	SAIRANEN, MILLA
Tutkielman nimi:	Työntekijälähettiläät osana sisäistä brändijohtamista
Pro gradu -tutkielma:	69 sivua, 1 liitesivu
Aika:	Maaliskuu 2017
Avainsanat:	työntekijälähettiläs, työntekijä, sisäinen brändijohtaminen, sosiaalinen media

Työntekijälähettiläät ovat työntekijöitä, jotka jakavat ammatillista sisältöä henkilökohtaisissa sosiaalisen median kanavissaan. Työntekijälähettiläitä ei ole vielä tutkittu paljon, sillä kyseessä on uusi ilmiö. Tämä tutkimus käsittelee ilmiötä osana sisäistä brändijohtamista. Työntekijöiden käyttäytymisen ymmärretään vaikuttavan brändin muodostumiseen asiakkaiden ja muiden sidosryhmien mielikuvissa myös sosiaalisessa mediassa. Tässä tutkimuksessa aihetta tarkastellaan työntekijöiden näkökulmasta.

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty ensisijaisesti teemahaastatteluilla ja analysoitu aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tutkimuskysymyksiin on vastattu sekä teoreettisen kirjallisuuskatsauksen että empiirisen aineiston analyysin avulla.

Tutkimuksen tuloksena esitetään kuvaus työntekijälähettiläiden toiminnasta heidän henkilökohtaisissa sosiaalisen median kanavissaan. Tutkimuksessa on analysoitu jaettavan aineiston valintaan liittyviä kriteerejä, ammatillisen sisällön jakamiseen ajavia syitä sekä työnantajan puolelta tulevaa tukea sisällön jakamiseen. Keskeisenä teemana tutkimuksessa tunnistetaan kontrollointi. Kontrollointia havaitaan yritysten sosiaalisen median käyttöön liittyvissä käytännöissä ja ohjeistuksissa, yritysten jaettavaksi tuottamissa valmiissa materiaaleissa sekä työntekijöiden valtaistamisessa. Työntekijät puolestaan karttavat kontrollointia ja haluavat ammatillisen jakamisen olevan täysin vapaaehtoista.

Tutkimus tuottaa ymmärrystä työntekijälähettiläistä sekä heidän toimintansa yhteyksistä sisäisen brändijohtamisen osa-alueisiin. Tutkimus tuo työntekijälähettilyyden osaksi sisäisen brändijohtamisen tutkimuskenttää ja avaa runsaasti mielenkiintoisia aiheita jatkotutkimusta varten.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
1.1	Työntekijälähettiliys ilmiönä	4
1.2	Tutkimuskysymys ja tutkimuksen rajaukset	6
1.3	Keskeiset käsitteet.....	7
1.3.1	Brändi	7
1.3.2	Brändijohtaminen	7
1.3.3	Sisäinen brändijohtaminen	8
1.3.4	Brändilähettiläs.....	8
1.3.5	Työntekijälähettiläs	8
1.4	Tutkimusprosessin kulku ja tutkielman rakenne	9
2	TYÖNTEKIJÄT SISÄISESSÄ BRÄNDIJOHTAMI-SESSA	11
2.1	Brändijohtaminen ja sisäinen brändijohtaminen	11
2.1.1	Brändit ja niiden johtaminen	11
2.1.2	Sisäinen brändijohtaminen	12
2.1.3	Valtaistaminen.....	13
2.1.4	Yhteisöt ja brändilupaukset	14
2.2	Työntekijät osana brändiä	16
2.2.1	Työntekijät brändin rakentajina.....	16
2.2.2	Työntekijöiden erilaiset roolit	18
2.2.3	Brändikansalaisuus	20
2.3	Työntekijät sosiaalisessa mediassa	22
2.4	Yhteenveto	24
3	AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄT	27
3.1	Tutkimusmetodologia.....	27
3.2	Aineiston keruu	28
3.3	Aineiston käsittely ja analysointi.....	32
4	TYÖNTEKIJÄT TYÖNTEKIJÄLÄHETILÄINÄ	36
4.1	Tapausyritykset.....	36
4.2	Kanavan ja sisällön valinta	37
4.2.1	Kanavat ja sisältötyypit	37
4.2.2	Aitojen yksilöiden voima	40
4.2.3	Jaettavan sisällön valinta	42
4.3	Syyt ja motivaatio jakamisen taustalla	46
4.3.1	Työnantajan tuki.....	46
4.3.2	Työ ja oma imago.....	54
4.4	Yhteenveto tuloksista.....	55
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	58
5.1	Tutkimuksen yhteenveto ja pohdintaa.....	58
5.2	Tutkimuksen kontribuutio ja käytännön johtopäätökset	61
5.3	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset.....	63
	LÄHTEET	66
	LIITE: TEEMAHAASTATTELURUNKO	70

1 JOHDANTO

1.1 Työntekijälähettilyyden ilmiönä

Some-markkinoinnin trendit 2015 -raportin (Kurio, 2014) mukaan Suomeen ennustetaan rantautuvan Yhdysvalloista uusi sosiaalisen median markkinoinnin megatrendi, työntekijälähettilyyden (*employee advocacy*). Työntekijälähettilyydellä tarkoitetaan lyhyesti sitä, että yritykset kannustavat työntekijöitään viestimään, tuottamaan ja jakamaan ammattilista sisältöä sosiaalisessa mediassa. Näin tekeviä työntekijöitä kutsutaan työntekijälähettiläiksi. Sosiaalisen median käyttö on yleistynyt viime vuosina huomattavasti. Vuonna 2015 yli puolet 16–54-vuotiaista suomalaisista käytti yhteisöpalveluja ja alle 35-vuotiaista niitä käytti yli 88 prosenttia (Tilastokeskus, 2016a). Tulevaisuudessa sosiaalisen median roolin voidaan olettaa kasvavan, sillä trendi on ollut kasvussa pitkään. Yrityksissä on vallinnut sosiaalisen median alkuajoista lähtien ajatusmalli, joka kieltää työntekijöitä jakamasta verkossa mitään työpaikkaan liittyvää peläten, että työntekijät julkaisisivat jotakin yrityksen mainetta vaarantavaa sisältöä. Sosiaalisen median käyttö on kuitenkin nykyisin niin yleistä, että sen käyttöä on lähes mahdotonta valvoa. Työntekijät voivat julkaista sisältöä kielloista huolimatta, joten yritykset ovat hiljalleen siirtymässä vapaampaan ajatteluun, joka kieltojen sijaan kannustaa aktiiviseen viestintään sosiaalisessa mediassa. (Kurio, 2014.)

Monet yritykset ovat jo mukana sosiaalisessa mediassa ja erityisesti yhteisöpalvelujen käyttö on suosittua. Vuonna 2016 yhteisöpalveluja käytti 31–87 prosenttia yrityksistä toimialasta riippuen. Vähiten sosiaalista mediaa hyödynnettiin rakennus- ja eniten majoitus- ja ravitsemustoiminnan alalla. (Tilastokeskus, 2016b.) Sosiaalisen median tehokkuus markkinoinnissa on tunnustettu, mutta työntekijälähettilyyden avulla yritykset voivat tavoittaa huomattavasti laajemmasta verkostosta, kuin mikä olisi mahdollista yritysten virallisten sosiaalisen median kanavien välityksellä. Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että tuttavilta tulevat viestit ovat monenkertaisesti yrityksiltä tulevia viestejä uskottavampia. (Kurio, 2014.)

Työntekijöiden sosiaalisessa mediassa jakama, työhön liittyvä sisältö on osaltaan rakentamassa yrityksen brändiä. Brändit eivät ole yritysten valmiiksi rakentamia luomuksia,

vaan ne rakentuvat asiakkaiden ja muiden sidosryhmien mielikuvissa. Yritys voi tavoitella haluamaansa brändi-identiteettiä, mutta todellinen brändi syntyy yksittäisten brändiviestien kokonaisuudesta. (Grönroos, 2009.) Burmann ja Zeplin (2005) puhuvat brändikokemuksista, jotka syntyvät asiakkaan ja brändin välisissä kosketuspisteissä. Työntekijöiden sosiaalisen median verkostojen tavoittamat henkilöt siis yhdistävät sosiaalisessa näkemänsä sisällöt osaksi muodostamaansa mielikuvaa kyseisestä brändistä, jolloin työntekijöiden sosiaalisen median käyttö vaikuttaa brändin imagoon.

Työntekijöiden käyttäytymistä sosiaalisessa mediassa ei ole vielä juurikaan tutkittu, vaan tutkimus on keskittynyt enimmäkseen työntekijöiden käyttäytymiseen asiakaspalvelutilanteissa (Grönroos, 2009; Hartline & DeWitt, 2004; Berry, 2000; Ghodeswar, 2008; Keller, 2003). Toimiakseen yrityksen mainetta vahingoittamattomalla tavalla sosiaalisessa mediassa, työntekijöiden on ymmärrettävä oma roolinsa yrityksen markkinoijina ja brändin rakentajina. Työntekijöiden käyttäytymistä voidaan ohjata hyödyntämällä sisäistä brändijohtamista. Sen avulla työntekijöiden nähdään ymmärtävän ja hyväksyvän yrityksen toiminta-ajatus, strategia, sen tuotteet ja palvelut sekä markkinointikampanjat. (Grönroos, 2009.) Brändin luotettavuus ja vahvuus kärsii, jos mainonnan kautta annettu lupaus ei toteudu jokaisessa asiakkaan ja brändin välisessä kohtaamisessa (Burmann & Zeplin, 2005; Grönroos, 2009, 391–395). Sisäinen brändijohtaminen nähdään myös keinona taata, että työntekijät täyttävät markkinointiviestinnän kautta annetut brändilupaukset (King, Grace & Funk, 2012; M'Zungu, Merrilees & Miller, 2010).

Sisäiselle brändijohtamiselle ei ole muodostunut yhtä selkeää määritelmää, mutta se nähdään esimerkiksi keinona lisätä työntekijöiden brändiymmärrystä ja edistää sitoutumista yritysbrändiin (Thomson, de Chernatony, Arganbright & Khan, 1999). Bränditutkimus ja ylipäättään brändeihin liittyvät teemat liitetään perinteisesti vahvasti markkinointiin, mutta sisäisen brändijohtamisen keinot, kuten työntekijöiden koulutus ja motivointi ovat myös henkilöstöjohtamista. Niinpä työntekijälähtöisyyden kasvun myötä markkinoinnin ja henkilöstöjohtamisen integrointi käy yhä tarpeellisemmaksi. Tässä tutkimuksessa markkinoinnin ja henkilöstöjohtamisen näkökulmia yhdistetään erityisesti valtaistamiseen liittyen. Työntekijöiden ja brändin yhteensopivuus voidaan ottaa huomioon jo rekrytoitaessa uutta henkilökuntaa. Myös työntekijöiden perehdytyksessä sekä muussa koulutuksessa on tarpeen huomioida brändiin liittyvät seikat. Tämän avulla voidaan mahdol-

listaa työntekijöiden sitoutuminen brändiin ja ohjata heidän käyttäytymistään niin työpaikalla kuin sosiaalisessa mediassa.

Työntekijälähettiläistä ei ole vielä tehty akateemista tutkimusta, sillä ilmiö on etenkin Suomessa hyvin uusi. Tässä tutkimuksessa työntekijälähettilyyttä tutkitaan työntekijöiden ja heidän käytännön kokemuksiensa kautta. Taustaoletuksena tutkimuksessa on, että sosiaalisessa mediassa yritykset voivat herkästi menettää maineensa, sillä niiden on mahdollista kontrolloida asiakkaiden tai työntekijöiden sosiaalisen median käyttöä. Oletuksena on myös ymmärrys henkilökohtaisten viestien suuremmasta vaikuttavuudesta yritysten virallisiin viesteihin verrattuna. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, miten työntekijälähettiläät osallistuvat yrityksen sisäiseen brändijohtamiseen.

1.2 Tutkimuskysymys ja tutkimuksen rajaukset

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus, joka kartoittaa työntekijälähettilyyttä ilmiönä työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa pyrin tuottamaan ymmärrystä uudesta ilmiöstä ja tarkastelen työntekijälähettilyyttä osana sisäistä brändijohtamista, pohdian, miten työntekijälähettiläät osallistuvat yrityksen sisäiseen brändijohtamiseen.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

Miten työntekijälähettiläät osallistuvat sisäiseen brändijohtamiseen?

Päätutkimuskysymykseen pyritään vastaan hyödyntämällä seuraavia alakysymyksiä:

Mitä on sisäinen brändijohtaminen?

Miten työntekijälähettilyyks ilmenee käytännössä?

Ensimmäistä alakysymystä lähestytään teorian kautta selvittämällä aikaisemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta, mitä sisäinen brändijohtaminen on ja millaisia elementtejä se sisältää. Toinen alakysymys on käytännönläheinen ja siihen vastataan empiirisen aineiston avulla. Tarkoitus on tutkia työntekijöiden näkökulmasta, mitä työntekijälähettilyyks tarkoittaa ja miten se ilmenee. Näiden kysymysten avulla on tarkoitus tuottaa ymmärrystä

siitä, miten työntekijälähettiläät osallistuvat sisäiseen brändijohtamiseen.

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimusaineisto koostuu viidestä haastattelusta. Haastatteleman työntekijät ovat eri yrityksistä ja heitä yhdistää kokemus työhön liittyvän sisällön jakamisesta henkilökohtaisissa sosiaalisen median kanavissa. Aineisto analysoidaan induktiivisen eli aineistolähtöisen sisällyksen analyysin avulla. Lisäksi tutkimuksessa on hyödynnetty toissijaisena aineistona esimerkkejä haastateltujen työntekijöiden sosiaalisessa mediassa jakamista työhön liittyvistä päivityksistä.

1.3 Keskeiset käsitteet

1.3.1 Brändi

Brändi on laajasti käytetty termi, joka voidaan ymmärtää useassa eri merkityksessä. American Marketing Associationin (AMA) määritelmä vuodelta 1960 on yksi tunnetuimmista ja sen mukaan brändi on nimi, termi, merkki, symboli, muotoilu, tai niiden yhdistelmä, jonka tarkoituksena on identifioida yhden myyjän tai myyjien muodostaman ryhmän tuotteet ja palvelut, sekä erottaa ne kilpailijoiden vastaavanlaisista tuotteista ja palveluista (Kotler, 2000). Vähitellen käsitys on laajentunut ja brändin on nähty sisältävän muun muassa tuotteen ominaisuuksia ja erilaisia arvoja ja mielikuvia, joita asiakkaat ja eri sidosryhmät liittävät tuotteeseen tai palveluun (Ballantyne & Aitken, 2007). Tässä tutkimuksessa brändi nähdään sen laajassa merkityksessä, jossa brändi rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja sen arvo syntyy asiakkaiden ja muiden sidosryhmien mielikuvissa (Merz, He & Vargo, 2009).

1.3.2 Brändijohtaminen

Vuorovaikutuksessa syntyvään brändiin ei voi asentaa arvoa etukäteen, joten brändin luominen on jatkuvaa toimintaa. Toimintaa suunnitellaan ja ohjataan brändijohtamisella. Se koostuu erilaisista vaiheista, joiden avulla esimerkiksi määritellään brändin positio ja sen arvot, suunnitellaan ja toteutetaan markkinointiohjelma, mitataan brändin suorituskykyä sekä kasvatetaan ja säilytetään brändipääomaa. (Keller, 2003.)

1.3.3 Sisäinen brändijohtaminen

Brändijohtamisessa huomioidaan myös työntekijöiden merkitys brändille, sillä työntekijöiden ominaisuudet ja käyttäytyminen vaikuttavat asiakkaiden muodostamiin mielikuviin (Keller, 2003, 547). Sisäinen brändijohtaminen on osa brändijohtamisen kokonaisuutta, mutta sille ei ole tutkimuskirjallisuudessa vakiintunut selkeää määritelmää. Sisäinen brändijohtaminen nähdään esimerkiksi keinona yhdistää sisäiset prosessit ja yrityskulttuuri brändiin (Hatch & Schultz, 2003), lisätä työntekijöiden brändiyymmärrystä ja edistää sitoutumista yritysbrändiin (Thomson ym. 1999). Sisäisen brändijohtamisen avulla voidaan myös varmistaa, että kaikki työntekijät ymmärtävät brändin samalla tavalla ja selventää, miten brändi vaikuttaa heidän työrooleihinsa (de Chernatony & Cottam 2006). Tässä tutkimuksessa sisäinen brändijohtaminen nähdään organisaation sisällä tapahtuvana johtamisena, jonka avulla edistetään työntekijäiden ymmärrystä brändistä ja heidän brändin mukaista käyttäytymistään.

1.3.4 Brändilähettiläs

Brändille uskollisiin työntekijöihin liitetään runsaasti termejä, joita käytetään usein ristiin erilaisissa tarkoituksissa, ja joiden merkitys voi myös herkästi muuttua käännettäessä eri kielestä toiseen. Brändilähettiläs (*brand ambassador*) voi olla työntekijä, joka edustaa brändiä myös työajan ulkopuolella (Gelb & Rangaraja, 2014, 99), mutta useimmiten, etenkin arkikielessä, termillä viitataan julkisuuden henkilöön, joka toimii brändin keulakuvana ja mainoskasvona. Erilaisia termejä, joita brändiuskollisista työntekijöistä käytetään, on kuvattu myöhemmin luvussa 2.2.2. Tässä tutkimuksessa brändilähettiläällä tarkoitetaan työntekijää, joka puhuu brändin puolesta myös työajan ulkopuolella.

1.3.5 Työntekijälähettiläs

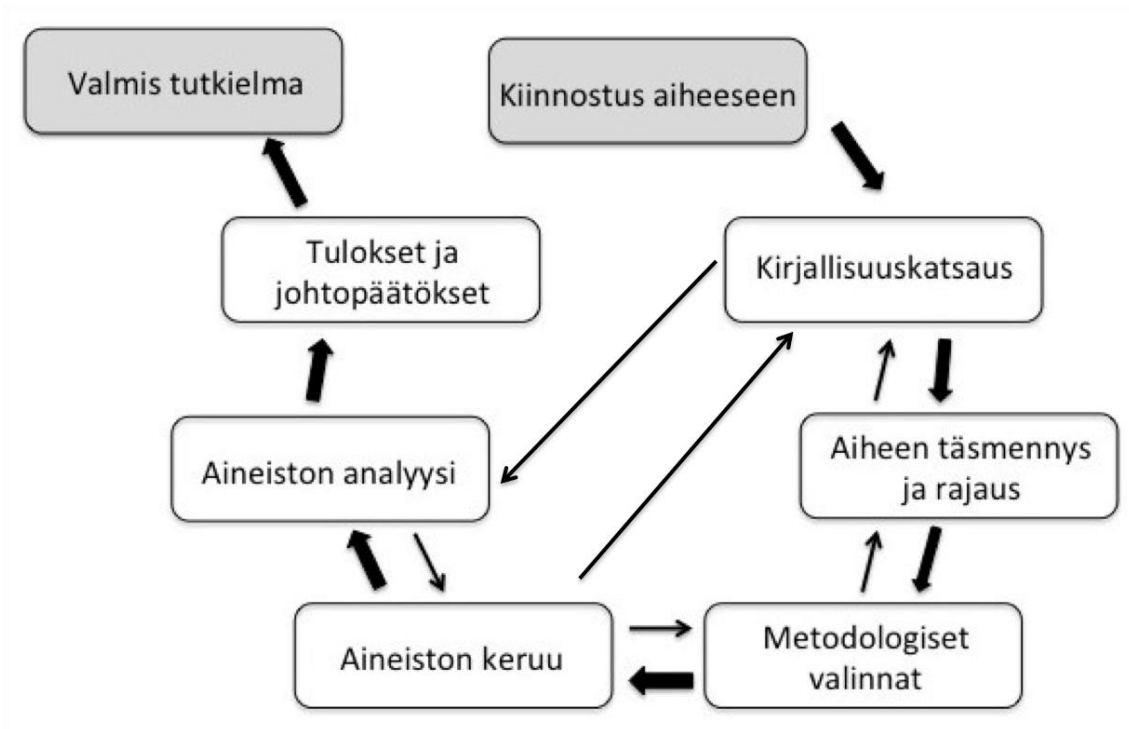
Työntekijälähettiläs on työntekijä, joka luo tai jakaa työpaikkaansa liittyvää sisältöä omille verkostoilleen henkilökohtaisissa sosiaalisen median kanavissaan. Termiä ei pidä sekoittaa yleisemmin brändin puolesta puhuvaan brändilähettilääseen, vaan työntekijälähettiläinä työntekijät toimivat nimenomaan sosiaalisessa mediassa. Työntekijälähettiläistä ilmiönä käytetään termiä työntekijälähettiläisyys (*employee advocacy*), joka tarkoittaa työntekijöiden rohkaisemista jakamaan yritykseen liittyvää sisältöä heidän omissa sosiaalisissa verkostoissaan (Smarp, 2015).

1.4 Tutkimusprosessin kulku ja tutkielman rakenne

Tämä tutkimusprosessi alkoi tammikuussa 2015. Aiheen valinta osoittautui alkuun haastavaksi. Säilyttääkseni motivaation tutkielmaan koko tutkimusprosessin ajan, päätin alun perin rajata aiheen koskemaan viestintää, josta olen erityisen kiinnostunut. Selattuani tammikuussa 2015 Kurion julkaisemaa Some-markkinoinnin trendit 2015 -raporttia törmäsin mielenkiintoiseen ilmiöön, työntekijälähtöisyyteen, ja päätin tutkia sitä tarkemmin. Kevään aikana tutustuin tutkimuskirjallisuuteen ja minulle muodostui selkeämpi kuva siitä, kuinka työntekijälähtöisyys linkittyy sisäiseen brändijohtamiseen ja sitä kautta myös henkilöstöjohtamiseen.

Syksyllä 2015 rajasin tarkemmin tutkimukseeni kuuluvan teoreettisen osuuden ja keräsin empiirisen aineiston loka- ja marraskuun aikana. Aineiston analysoin pääasiassa marraskuun aikana. Joulukuussa prosessi keskeytyi muutettuani ulkomaille ja palasin tutkimuksen pariin syksyllä 2016 ja jatkoin tutkimuksen johtopäätösten muodostamista.

Tutkimusprosessi on ollut monivaiheinen ja se on noudattanut pitkälti tyypillistä tutkimusprosessin kaavaa erilaisine välivaiheineen. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti eteneminen ei ole ollut suoraviivaista, vaan esimerkiksi aiheen täsmentymisen ja rajautumisen ja jopa aineiston keruun jälkeen olen vielä palannut työstämään kirjallisuuskatsausta. Kuviossa 1 on esitetty tutkimusprosessin eri vaiheet ja niiden eteneminen vaiheesta toiseen ja takaisin aikaisempiin vaiheisiin.



Kuvio 1. Tutkimusprosessi

Tämä tutkielma koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä pääluvussa esittelen tutkielmani tavoitteen, tutkimuskysymykset ja tekemäni rajaukset. Käyn myös läpi keskeisimmät käsitteet ja kuvaan lyhyesti tutkimuksen empiirisessä osiossa käyttämäni tutkimusmenetelmät sekä tutkimusprosessin etenemisen. Toinen pääluku koostuu aikaisemmasta aiheesta käsittelevästä tutkimuskirjallisuudesta. Käyn läpi brändijohtamiseen, sisäiseen brändijohtamiseen ja sosiaaliseen mediaan liittyviä teorioita. Kolmannessa pääluvussa esittelen tarkemmin tutkimukseni empiirisen osion metodologisia valintoja. Käyn läpi empiirisen tutkimuksen kohteet ja esittelen, kuinka olen kerännyt ja analysoinut empiirisen aineiston. Neljäs pääluku koostuu tutkimukseni tuloksista. Esittelen empiirisen aineiston analyysissä tunnistetut teemat ja luvun lopussa vedän yhteen keskeisimmät tulokset. Viidennessä pääluvussa kokoan tutkimukseni yhteen ja vertailen empiirisen tutkimuksen tuloksia tutkielman teoreettiseen viitekehykseen. Lopuksi arvioin tutkimuksen merkittävyyttä, pohdin jatkotutkimusmahdollisuuksia ja esitän käytännön johtopäätöksiä.

2 TYÖNTEKIJÄT SISÄISESSÄ BRÄNDIJOHTAMISSESSA

2.1 Brändijohtaminen ja sisäinen brändijohtaminen

2.1.1 Brändit ja niiden johtaminen

Brändeistä on kirjoitettu markkinoinnin tutkimuskirjallisuudessa jo 1900-luvun alusta alkaen, mutta sen merkitys on muuttunut vuosien varrella (Stern, 2006). Nykyisin voidaan puhua esimerkiksi sidosryhmäkeskeisestä ajasta, sillä brändien ja brändiarvon ymmärtäänsyntyvän eri sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa ja brändiin liittyvien materiaalien symbolisissa tulkinnoissa niin suorissa kuin epäsuorissa kohtaamisissa brändin kanssa (Merz ym., 2009; Munitz, Albert & O'Guinn, 2001).

Tutkimuskirjallisuudessa on esitetty lukuisia erilaisia malleja, jotka esittävät brändien rakentumista ja niiden elementtejä. Osa malleista on hyvinkin käytännönläheisiä ja yksityskohtaisia, osa puolestaan yleispäteviä. Malleja yhdistää ajatus etukäteen suunnitellusta brändi-identiteetistä ja sen taustalla olevasta visiosta, tuotteen tai palvelun positioinnista sekä brändin imagon ja suorituskyvyn mittaamisesta, vaikka nämä osa-alueet voivat näyttyä malleissa eri nimillä. (Keller, 2003, 59, 75; Hatch & Schultz, 2003; Ghodeswar, 2008; Urde, 2003.)

Nykyisen brändiymmärryksen mukaan tuotteisiin tai palveluihin ei ole mahdollista asentaa valmiiksi brändiarvoa, vaan brändejä luodaan toiminnan kautta. Brändijohtamisen avulla toimintaa voidaan ohjata niin, että ajan myötä brändiarvo säilyy ja kasvaa. Kellerin (2003, 44) mukaan brändijohtaminen koostuu neljästä osa-alueesta, jotka ovat brändin position ja arvojen määrittäminen, markkinointiohjelman suunnittelu ja toteutus, suorituskyvyn mittaaminen ja tulkinta sekä brändipääoman kasvattaminen ja säilyttäminen. Näiden osa-alueiden alle sisältyy lukuisia erilaisia vaihteita, joiden avulla brändiä johdetaan menestyksekkäästi.

2.1.2 Sisäinen brändijohtaminen

Sisäinen brändijohtaminen tarkoittaa nimensä mukaisesti brändiin liittyvää johtamista yrityksen sisällä. Termille ei ole kuitenkaan markkinointikirjallisuudessa vakiintunut yhteneväistä selkeää määritelmää. Sisäinen brändijohtaminen nähdään esimerkiksi keinona luoda vahvoja yritysbrändejä (Punjaisri, Evanschitzky & Wilson, 2009), keinona yhdistää sisäiset prosessit ja yrityskulttuuri brändiin (Hatch & Schultz, 2003) ja keinona lisätä työntekijöiden brändiymmärrystä ja edistää sitoutumista yritysbrändiin (Thomson ym. 1999).

Grönroosin (2009, 443) mukaan sisäinen brändijohtaminen ja yrityksen sisäinen markkinointi perustuvat ajatukseen työntekijöiden muodostamista ensimmäisistä, yrityksen sisäisistä markkinoista. Ulkoisen markkinoinnin onnistuminen edellyttää, että tuote tai palvelu markkinoidaan ensin yrityksen sisäiselle kohderyhmälle. Yhtenä tärkeimpänä sisäisen markkinoinnin tavoitteena nähdään, että työntekijät ymmärtävät ja hyväksyvät yrityksen toiminta-ajatuksen, strategian, sen tuotteet ja palvelut sekä markkinointikampanjat. Työntekijöille pyritään selventämään, että he ovat myös osaltaan vastuussa yrityksen markkinoinnista. (Grönroos, 2009, 452.)

Käytännössä sisäinen brändijohtaminen sisältää runsaan määrän erilaisia toimenpiteitä. Tosti ja Stotz (2001) ovat kuvanneet sisäistä brändijohtamista jatkuvana prosessina, joka koostuu seitsemästä vaiheesta. Brändiä analysoidaan tutkien, miten brändilupaus toteutuu nykyhetkellä, ja analyysin tulosten avulla perehdytetään ylintä johtoa ja varmistetaan, että he ovat sitoutuneita toteuttamaan brändin antamaa lupaus. Myöhemmin mukaan otetaan myös keski-johto, jota Tosi ja Stotz suosittelevat perehdyttämään brändityöpajojen avulla. Muita työntekijöitä sitouttaessa oleellista on, ettei brändin arvoja ainoastaan selitetä työntekijöille, vaan heidän on päästävä kokemaan brändi henkilökohtaisesti, esimerkiksi erilaisissa brändiarvoja esittelevissä lavastetuissa tilanteissa. (Tosti & Stotz, 2001.) Henkilöstön sitouttamisen lisäksi suositeltuja toimenpiteitä ovat taktiset kommunikaatioon ja työryhmien vuorovaikutukseen liittyvät suunnitelmat sekä brändileirit, joissa työryhmät yhdessä esimiestensä kanssa suunnittelevat, kuinka brändilupaus toteutetaan käytännön tasolla. Brändisuunnitelman pohjalta tapahtuvaa toimintaa on jatkuvasti arvioitava ja tarvittaessa tehtävä muutoksia, joten tarkkailu ja tuen tarjoaminen ovat myös tärkeä osa

sisäisen brändijohtamisen prosessia. (Tosti & Stotz, 2001.)

Sisäisen brändijohtamisen vaikutuksia voidaan mitata Kingin ym. (2012) kehittämän työntekijäpohjaisen brändipääoman mittarin (EBE, employee brand equity) avulla. Siinä missä asiakaspohjainen brändipääoma kuvaa brändin imagoa ja taloudellinen brändipääoma mittaa brändin suorituskykyä, EBE mittaa sisäisen brändijohtamisen panostusten onnistumista. EBE-mittariston avulla mitataan bränditietouden vaikutusta siihen, miten työntekijät reagoivat sisäiseen brändijohtamiseen. Kontrastina perinteisiin henkilöstöjohtamisen historiaan perustuviin mittareihin kuten työtyytyväisyyteen, EBE-malli perustuu nykyiseen ja tulevaan käyttäytymiseen, tietoihin ja taitoihin. Mitattavia osa-alueita ovat brändin mukainen käyttäytyminen, brändin kannatus sekä brändiuskollisuus. (King ym., 2012.)

2.1.3 Valtaistaminen

Sisäiseen markkinointiin liittyy olennaisesti käsite valtaistaminen (*empowerment*). Valtaistamisella tarkoitetaan työntekijöiden valtuuksien lisäämistä esimerkiksi asiakaspalvelutilanteissa, jolloin työntekijöillä on valta tehdä päätöksiä erilaisissa, usein ongelmallisissa palvelutilanteissa. Valtuuksille on asetettava selkeät rajat, mutta oikein suunniteltuna valtaistaminen toimii osana sisäistä markkinointia ja vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Valtaistamisella voidaan saavuttaa lukuisia hyötyjä, kuten työntekijöiden nopeampi reagointi asiakkaiden tarpeisiin sekä tyytymättömiin asiakkaisiin, paremmasta työmotivaatiosta kumpuava innokas asiakaspalvelu sekä työntekijöiden herkistynyt kyky huomata palvelutilanteissa syntyviä ongelmia ja mahdollisuuksia. (Grönroos, 2009, 467–469.)

Sisäisen brändijohtamisen puolella valtaistaminen keskittyy pitkälti asiakaspalveluun, mutta valtaistamista on tutkittu laajalti myös henkilöstöjohtamisen puolella. Aiheeseen liittyvä tutkimuskirjallisuus on moninaista eikä valtaistamisesta ole muodostunut selkeää kattavaa mallia. Spreizer ja Doneson (2005) ovat jaotelleet kolme näkökulmaa valtaistamisen tutkimuksiin. Sosiostruktuuralliset tutkimukset korostavat vallan jakautumista esimiesten ja alaisten välillä sekä organisaation käytäntöjen muutosta ylhäältä alas suuntautuvasta kontrollista osallistavampiin käytäntöihin. Esimerkiksi Bowen ja Lawler (1995)

esittivät valtaistamisen edellyttävän, että organisaatio jakaa työntekijöilleen tietoa ja taitoja, antaa heille valtaa ja palkitsee heitä. Psykologisesta perspektiivistä valtaistamista tarkastelevat tutkimukset ovat keskittyneet työntekijöiden näkökulmaan ja siihen, miten työntekijät tuntevat voivansa hallita tilanteita ja vaikuttaa työn tehokkuuteen. Työntekijöiden, jotka tuntevat olevansa valtaistettuja, on tutkittu olevan muun muassa tyytyväisempiä ja sitoutuneempia työhönsä. Kriittisen näkökulman tutkimukset esittävät, että valtaistaminen ei todellisuudessa anna valtaa työntekijöille, vaan lopullinen valta on aina ylempänä organisaatiossa, ja että valtaistamisen käytännöt voivat jopa lisätä kontrollin tuntua esimerkiksi ryhmäpaineen muodossa. (Spreizer & Doneson, 2005.)

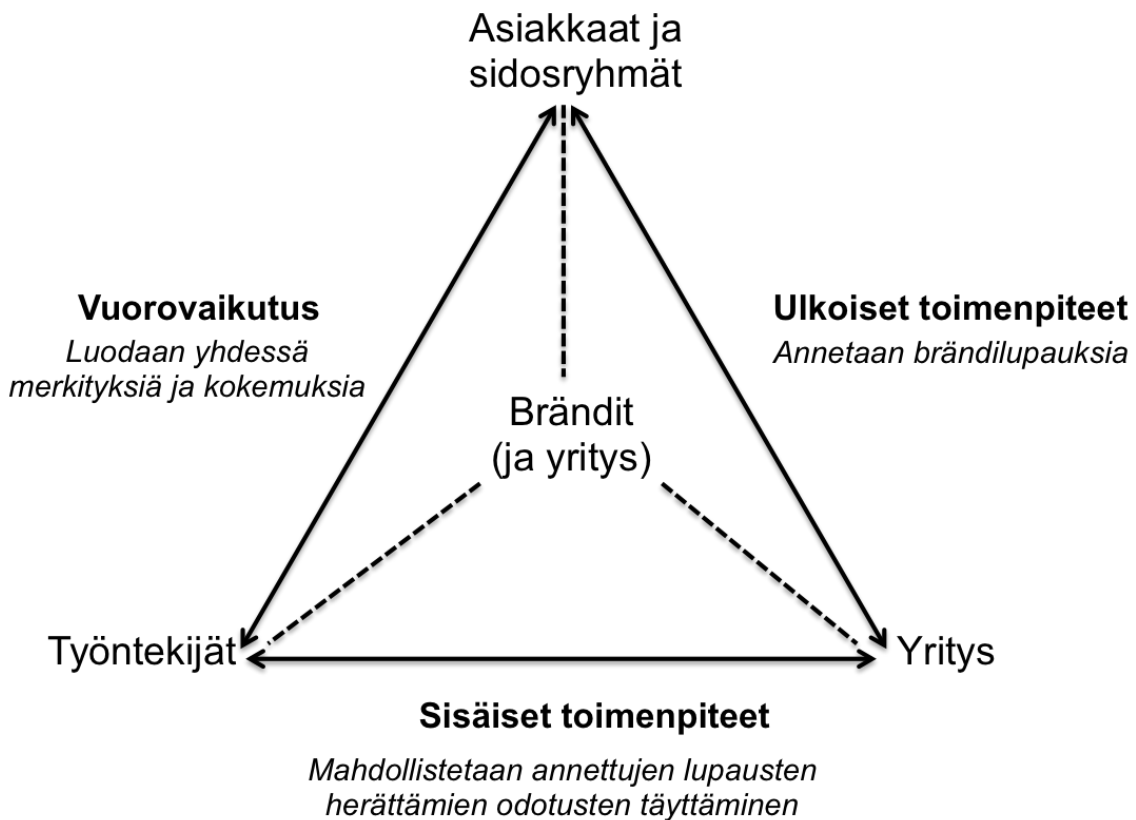
Valtaistaminen on tärkeässä roolissa silloin kun yrityksessä halutaan panostaa koko henkilökunnan, eikä vain ylimmän johdon, älylliseen pääomaan. Johdon on kuitenkin otettava huomioon, että antamalla valtaa muille työntekijöille, heidän oma valtansa väistämättä vähenee. (Ind, 2004, 55.) Nykyisin organisaatiot luovat arvoa pitkälti älyllisen pääoman kautta, joten yksilöiden kollektiivinen voima kasvattaa ja ylläpitää kilpailuetua. Yritysten tulisi keskittyä rohkaisemaan kaikkia työntekijöitä maksimoimaan heidän älyllistä pääomaansa. Älyllisen pääoman keskeinen asema brändin arvon määrittämisessä havainnollistaa yritysten tarvetta keskittyä palkkaamaan sopivia henkilöitä ja hoitamaan heidän taitojaan ja kykyjään. Älyllisen pääoman kasvattaminen edellyttää jaettua käsitystä yhteisestä tarkoituksesta sekä arvoista, jotka luovat todellista sitoutumista. (Ind, 2004, 53–54.) Jaetun käsityksen jakaminen koko työyhteisölle voi olla hankalaa ja suurin ongelma on usein brändin mission, vision ja arvojen jääminen ainoastaan ylimmän johdon tietoisuuteen. Haasteita aiheuttavat erityisesti myös sisäisen viestinnän heikkous sekä epäselvyys yrityksen tarkoituksesta. (Ind, 2004, 78.)

2.1.4 Yhteisöt ja brändilupaukset

Yksi sisäisen brändijohtamisen keinoista on muodostaa yrityksen sisäinen brändiyhteisö. Yhteisö voi olla joko fyysinen tai virtuaalinen, ja yrityksen erilaiset ominaisuudet määrittelevät sen, kuinka tiheää yhteisön toiminta ja osallistuminen on. Työntekijät eivät automaattisesti hyväksy brändiä omakseen, vaan heidän täytyy käydä erilaisten prosessien kautta sosiaalista neuvottelua. Näissä tilanteissa sisäisestä yhteisöstä voi olla huomattavaa apua. Tällaisia prosesseja ovat brändin yhteisöllisten aspektin huomioiminen, henki-

lökohtaisten brändikokemusten jakaminen sekä brändimerkityksen eri aspektien korostaminen ja hylkääminen. (Muniz, 1997; Devasagayam, Buff, Aurand & Judson, 2010.) Vahva sisäinen brändiyhteisö muun muassa johtaa työntekijöiden samaistumiseen brändiin liittyvän viestinnän kanssa, osallistumiseen strategisiin brändialoitteisiin ja tyytyväisyyteen ulkoiseen vuorovaikutukseen. Devasagayamin ym. (2010) mukaan vahvat sisäiset brändit saavuttavat huomattavia tuloksia, kun niitä tukevat vankat yhteisöt.

Työntekijöiden roolin merkitys perustuu pitkälti brändilupauksiin. Sisäisen brändijohtamisen yhtenä tavoitteena on järjestää olosuhteet, joissa työnantajan on mahdollista jakaa työntekijöille brändiin liittyvää tietoa ja edistää heidän kykyään täyttää brändin antamat lupaukset. Sisäinen brändijohtaminen nähdään keinona hallita asiakkaiden odotusten ja koetun palvelun välillä kokemaan erotusta. (King ym., 2012.) Kaiken toiminnan täytyy olla yhdenmukaista brändilupauksen kanssa jokaisessa kontaktipisteessä. Brändin maine kärsii, mikäli brändi välittyy eri tavoin eri paikoissa tai eri aikoina ja annettu lupaus ei toteudu jokaisessa asiakkaan ja brändin välisessä kohtaamisessa. (Burmamann & Zeppelin, 2005; Grönroos, 2009, 391-395; M'Zungu ym., 2010, 613.)



Kuvio 2. Brändin, suhteen ja arvon kolmiomalli (Brodie, 2006)

Brodien (2006) kolmiomalli (Kuvio 2) esittää, kuinka brändi-imago muodostuu ulkoisten lupauksen ja toteutuneiden kokemusten yhteisvaikutuksesta, joka on positiivinen, mikäli kokemus täyttää annetut lupaukset. Kolmiomallin oikealla sivulla käy ilmi, kuinka yritys antaa asiakkaille ja muille sidosryhmille ulkoisia lupauksia brändistä ja lisää bränditietoisuutta lähinnä markkinointiviestinnän avulla. Kolmion pohja kuvaa yrityksen sisäisiä toimenpiteitä, jotka mahdollistavat annettujen lupauksen täyttymisen. Vasen sivu kuvaa työntekijöiden ja sidosryhmien välistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksessa luodaan yhdessä merkityksiä ja kokemuksia, joista brändin toteutuminen koostuu. (Brodie, 2006.)

2.2 Työntekijät osana brändiä

2.2.1 Työntekijät brändin rakentajina

Loistavasti suunniteltukin brändi voi kokea rajun kolauksen, jos siihen liitettävät työntekijät eivät käyttäydy brändin mukaisesti. Brändin imagoon vaikuttavat mielikuvat muodostetaan myös työntekijöistä, eikä ainoastaan ulkoisesta viestinnästä (Hatz & Schultz, 2003). Brändistrategian toteuttaminen vaatii, että koko organisaatio ymmärtää brändin olemuksen. Työntekijöillä on tärkeä rooli brändin viestimisessä organisaation ulkopuolelle, joten heidän tulee sisäistää brändi ja elää sen mukaisesti (*live the brand*). (M'Zungu ym., 2010.)

Työntekijöiden käyttäytymisen vaikutuksesta brändiin on tehty useita tutkimuksia, ja ne ovat korostaneet käyttäytymisen merkitystä erityisesti palvelualoilla (Grönroos, 2009; Hartline & DeWitt, 2004; Berry, 2000; Ghodeswar, 2008; Keller, 2003). Käyttäytymisen suurelle merkitykselle palveluissa on esitetty runsaasti erilaisia syitä, mutta ne kaikki perustuvat työntekijän ja asiakkaan väliseen kontaktiin. Kellerin (2003) mukaan työntekijöiden merkitys korostuu erityisesti kaupan alalla, jossa ystävälliset asiakaspalvelijat luovat suhteita asiakkaisiin ja kasvattavat siten brändipääomaa. Työntekijöiden ja asiakkaiden suhde onkin avainasemassa brändikokemuksissa (Ind, 2004). Palveluissa työntekijöiden suorittama osa on asiakkaille koneiden suorittamaa osuutta tärkeämpi, joten sillä on myös suurempi rooli brändin rakentamisessa (Berry, 2000). Asiakaspalvelussa asiakkaiden tyytyväisyyttä on myös mahdollista mitata jokaisessa asiakkaan ja brändiin liitetävän työntekijän kohtaamisessa (Ghodeswar, 2008).

Tutkimusten mukaan parhainta asiakaspalvelua tuottavat työntekijät, jotka ovat tyytyväisiä työhönsä, luottavat omiin kykyihinsä, eivät stressaa työrooleistaan ja ovat vahvasti sitoutuneita yritykseen ja sen brändiin. Hartlinen ja De Wittin (2004, 28) mukaan tällaiset käytösmallit vaihtelevat työuran pituuden mukaan. Esimerkiksi työuransa alussa työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä, mutta luotto omiin kykyihin kasvaa ajan myötä, joten laadukkaiden brändikokemusten aikaansaamiseksi yritysten on panostettava sisäisissä bränditoimenpiteissä erilaisiin asioihin eri vaiheissa. Brändi tulisikin ottaa huomioon jo palkattaessa ja koulutettaessa sopivia työntekijöitä (M'Zungu ym., 2010, 612).

Palveluorganisaatioissa myös kulttuurin merkitys korostuu, sillä työntekijöiden asenteet ja suoritukset näkyvät suoraan asiakkaille. Palvelukeskeinen kulttuuri kertoo työntekijöille, kuinka erilaisiin uusiin, jopa hankaliin tilanteisiin tulee suhtautua. Se ohjaa työntekijöiden käyttäytymistä ja johdonmukaistaa reagoimista erilaisissa palvelutilanteissa. Palvelukeskeinen kulttuuri vaikuttaa työntekijöiden onnistuneiden suoritusten kautta positiivisesti asiakkaiden kokemaan laatuun ja erityisesti sen toiminnalliseen ulottuvuuteen. Asiakkaan kokema laatu taas vaikuttaa kannattavuuteen, joten palvelukeskeisyys kasvat-
taa myös kannattavuutta palvelun laadun parantamisen kautta. (Grönroos, 2009, 481–483.) Työntekijöiden synnyttämä brändiarvon kasvu voi myös tuottaa huomattavaa kilpailuetua yritykselle (King, 1991).

Asiakkaiden brändikokemukset rakentuvat kaikissa asiakkaan ja brändin välisissä kosketuspisteissä (*touch point*), joissa useimmissa työntekijöillä on ratkaiseva vaikutus (Burmamann & Zeplin, 2005). Kaikki epäsuora ja suora kontakti, mitä asiakkaalla on brändin kanssa, voi vaikuttaa käsityksiin brändin ominaisuuksista (Aaker, 1997). Burmannin ja Zeplinin (2005) mukaan tämä ei koske vain markkinointihenkilöstöä, vaan kaikkia suorasti tai epäsuorasti tuotteeseen, palveluun tai viestintään liittyviä työntekijöitä. Siksi kaikkien työntekijöiden on oltava tietoisia brändin identiteetistä ja käyttäytyttävä sen mukaisesti niin työpaikalla kuin sen ulkopuolella. Muutoin työntekijät voivat sanoillaan ja teoillaan herkästi heikeintää mainonnan avulla rakennettuja odotuksia. (Burmamann & Zeplin, 2005.) Asiakkaiden ei myöskään voi olettaa tietävän, ketkä työntekijät ovat brändin palveluksessa, ja ketkä mahdollisesti erilaisia välikäsiä, minkä vuoksi kaikki brändin nimissä tapahtuva toiminta voi vaikuttaa brändi imagoon (Burmamann & König, 2011). Gummesson (1991) on kuvannut termillä osa-aikaiset markkinoijat niitä myynnin ja

markkinoinnin sekä asiakaspalvelun ulkopuolella toimivia työntekijöitä, joilla on valtava epäsuora merkitys asiakaskokemukselle. He voivat olla esimerkiksi vastuussa tuotteen tai palvelun laadusta tai toimia sisäisenä toimittajana ja palveluntarjoajana niille työntekijöille, jotka ovat suorassa asiakaskontaktissa. (Gummesson, 1991.) Kaikenlainen työntekijöiden tai ulkoisten välikäsien käyttäytyminen voi vaikuttaa brändin imagoon. Niimpä myös työntekijöiden brändiin liittyvät sosiaalisen median postaukset vaikuttavat brändiin. Sosiaalisen median postaukset ovat yhtäläillä brändikontakteja, joissa sidosryhmät, tässä tapauksessa sosiaalisen median verkostot, kohtaavat brändin ja muodostavat siitä mielikuvia.

2.2.2 Työntekijöiden erilaiset roolit

Työntekijöistä brändinrakentajina käytetään hyvin moninaista terminologiaa ja yhtenevä käsitys sisältää ainoastaan näkemyksen työntekijöiden tarjoamasta laadukkaasta palvelusta. Erilaisia termejä on paljon ja jotkut niistä voivat saada täysin erilaisia merkityksiä eri tutkimuksissa.

Esimerkiksi bränditaistelijat (*brand champion*) voidaan ensimmäisessä merkityksessään ymmärtää työntekijöinä, jotka rakentavat ja vahvistavat brändin imagoa kontribuomalla yrityksen asiakaslähtöisiin brändipyrkimyksiin sekä työssä että sen ulkopuolella (Morphart, Herzog & Tomczak, 2009, 122). Toisessa merkityksessään bränditaistelija ymmärretään erityisesti määriteltynä työntekijänä, jonka tehtävänä on etenkin laajalle levittyneissä yrityksissä huolehtia yhdenmukaisesta brändistä paikallisesta yrityskulttuurista huolimatta. Valitun bränditaistelijan tehtäviin kuuluu kommunikoida brändin ideasta kollegoille, kannustaa osallistumaan, asettaa ja mitata tavoitteita sekä jakaa tietoa parhaista toimintatavoista. (Ind, 2004.) Vastaavasti brändiin uskovasta ja sen sanomaa ympärilleen levittävästä työntekijästä Ind (2004) käyttää nimitystä brändievankelista (*brand evangelist*).

Työntekijöistä voidaan puhua myös brändin elementteinä ja brändilähettiläinä (*brand ambassador*). Elementteinä työntekijät nähdään tavallisimmin suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, mutta vuorovaikutusta voidaan nähdä myös tapahtuvan kaikissa brändin ja asiakkaan välisissä kosketuspisteissä. Brändilähettiläinä työntekijät toimivat varsi-

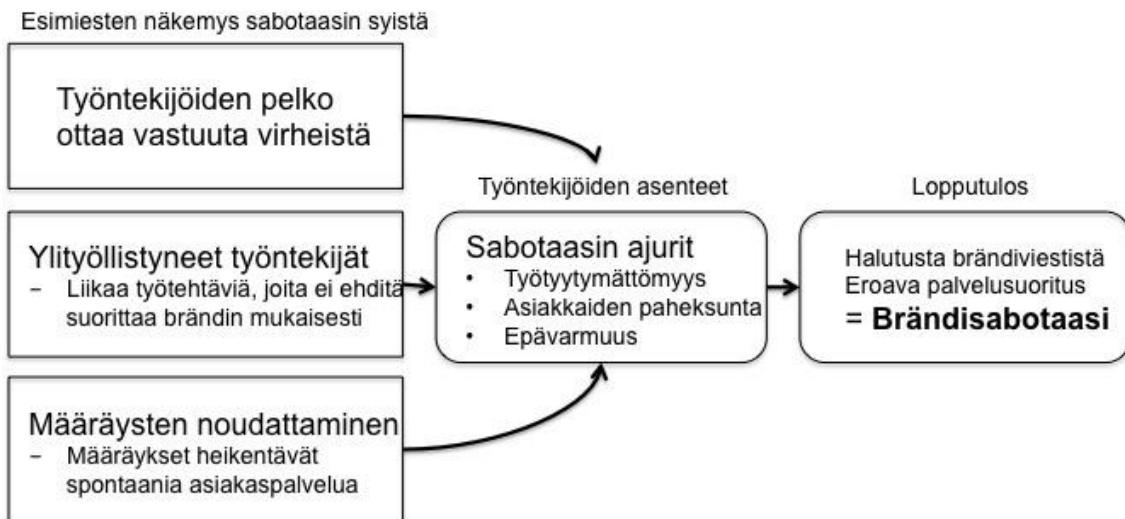
naisen työroolin ulkopuolella edustaessaan brändiä asiakkaille, mahdollisille tuleville asiakkaille sekä mahdollisille tuleville työntekijöille. Brändiähteläinä työntekijät voivat myös kuunnella esimerkiksi tuttujensa kommentteja brändistä ja tuoda palautteen yrityksen tietoon sekä puolustaa brändiä, mikäli se esiintyy negatiivisessa valossa. (Gelb & Rangarajan, 2014, 99.)

Kaikki termit, jotka liitetään työntekijöihin brändinrakentajina, eivät suinkaan ole positiivisia. Ind (2004, 74) on jaotellut työntekijät neljään eri luokkaan sen mukaan, miten he suhtautuvat brändiin. Sitoutuneimmat työntekijät, bränditaistelijat, ovat tarinankertojia, jotka levittävät brändin ideaa kun taas brändiagnostikot ovat kiinnostuneita brändistä, mutta eivät järin sitoutuneita. Brändikyynikot sen sijaan eivät halua osallistua brändin ideaan ja brändisabotoijat työskentelevät jopa aktiivisesti brändin ideaa vastaan. (Ind, 2004.)

Tutkimuskirjallisuudessa työntekijöiden täysin brändin vastaista käyttäytymistä kuvataan usein termillä brändisabotaasi. Sabotaasia esiintyy aina, kun työntekijä toimii brändin ideaa vastaan (Ind, 2004). Tutkijat ovat esittäneet erilaisia näkökulmia siitä, onko sabotaasi tahallista vai tahatonta, eikä asiasta ole yksimielistä näkemystä. Harrisin ja Ogbonnan (2002) mukaan jopa 85 prosenttia työntekijöistä myöntää sabotoineensa brändiä jollakin tavalla ja heidän mukaansa sabotaasi on tahallista. Se tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden ”tasata tilejä” reagoimalla hankaliin asiakkaisiin tai johdon vaatimuksiin negatiivisella käyttäytymisellä (Harris & Ogbonna, 2002).

Tahattomalle sabotaasille esitettyjä syitä ovat esimerkiksi stressi, turhautuminen ja epäselvät rooli-odotukset (Hartline & Ferrel, 1996). Esimiehillä ja työntekijöillä on tutkittu olevan erilaiset käsitykset sabotaasia aiheuttavista syistä. Halutun brändiviestin vastaiseen toimintaan ajaa esimiesten mukaan pelko, ylityöllistyminen ja määräysten noudattaminen. Pelolla tarkoitetaan pelkoa ilmoittaa valituksista ja korjata epäonnistuneita asiakaspalvelutilanteita, sillä virheistä ei uskalleta ottaa vastuuta. Työntekijöillä on usein myös liikaa tehtäviä ja he eivät pysty täyttämään niitä kaikkia brändin vaatimalla tavalla. Toisaalta myös erilaiset määräykset heikentävät työntekijöiden kykyä spontaaniin ja täsmälliseen asiakaspalveluun, mikä on haitaksi brändille. (Wallace & de Chernatony, 2009.)

Odotettavasti työntekijöiden näkemykset brändisabotaasista eroavat hieman esimiesten näkemyksistä. Työntekijöiden asenteista sabotaasiin ajaviksi tekijöiksi on tunnistettu esimerkiksi työtyytymättömyys ja asiakkaiden paheksunta. Työtyytymättömyys koostuu muun muassa liian suuresta työn määrästä, stressistä ja turhautumisesta erilaisiin määräksiin. Asiakkaiden paheksunta tarkoittaa haluttomuutta korjata epäonnistuneita palvelutilanteita ja ristiriitaisuutta asiakkaan palvelun ja rahallisten tavoitteiden saavuttamisen välillä. Rahallisen menestyksen saavuttaminen edellyttää usein heikompaa asiakaspalvelua ja tämä ristiriita aiheuttaa stressiä työntekijöille. Myös epävarmuus ja ristiriidat halutun brändin mukaisen käyttäytymisen ja työntekijän oman tilannetajun välillä voi aiheuttaa sabotaasia. Kuvio 3 tiivistää esimiesten ja työntekijöiden näkemykset tekijöistä, jotka johtavat brändiviestin vastaiseen käyttäytymiseen, eli brändisabotaasiin. (Wallace & de Chernatony, 2009.)



Kuvio 3. Esimesten ja työntekijöiden näkemykset brändisabotaasista (Wallace & de Chernatony, 2009)

2.2.3 Brändikansalaisuus

Brändilähettiläitä on vaikea luoda, sillä brändistä on helpompi puhua kuin todella ”elää brändiä” (*live the brand*). Johdon on näytettävä esimerkkiä, mutta työntekijöiden täytyy itse kokea brändi omakseen, ymmärtää se omilla tavoillaan ja lopulta osallistua brändin kehittämiseen. (Ind, 2004, 125–126.) Ihmiset tarvitsevat paikan, jossa he voivat toteuttaa intohimoaan ja älykkyyttään ja työpaikat voivat tarjota tällaisen paikan mikäli yrityksen

johto osaa motivoida työntekijöitä ja innostaa heitä samaistumaan yrityksen arvoihin (Ind, 2004, 31, 125–126). Työntekijöiden ja yrityksen välillä vallitsee aina psykologinen sopimus. Työntekijät alkavat muodostaa odotuksia yrityksestä sen lähettämien viestien perusteella työnhakuprosessin alussa ja tekevät niitä jatkuvasti työssä ollessaan. Mikäli viestit, jotka voivat olla niin sisäisiä, ulkoisia, muodollisia kuin epämuodollisia, ovat realistisia ja johdonmukaisia, sopimuksen koetaan olevan voimassa. Jos työntekijät kokevat psykologista sopimusta rikottavan, he kohtaavat negatiivisia tunteita ja voivat käyttäytyä tavalla, joka ei ole yrityksen parhaaksi, eli sabotoida brändiä. Johdonmukaisten viestin kautta rakennetaan luottamusta yrityksen ja työntekijöiden välille, minkä nähdään parantavan työntekijöiden brändiä rakentavaa käyttäytymistä, kuten kohteliaisuutta, reagointikykyä, luotettavuutta, auttavaisuutta ja empatiakykyä. Yrityksen on esimerkiksi kohdeltava työntekijöitään samoin, kuin ne haluavat näiden kohtelevan yrityksen varsinaisia asiakkaita. Tällöin viesti on johdonmukainen, ja työntekijät ymmärtävät, miten heidän halutaan asiakkaita kohtelevan. (Miles & Mangold, 2004.)

Burmann ja Zeplin (2005) ovat esittäneet, että työntekijöiden ”brändin eläminen” (*live the brand*) edellyttää brändikansalaiskäyttäytymistä (*brand citizen behaviour*), organisaationaaliseen kansalaiskäyttämiseen (*organizational citizenship behaviour*) perustuva toimintaa. Organisaationaalilla kansalaiskäyttämällä viitataan rooli-odotusten ulkopuoliseen vapaaehtoiseen toimintaan. Brändikansalaiskäyttäytyminen ei ole ainoastaan brändiin liittyvää vapaaehtoista toimintaa, vaan siinä missä organisaationaalisen kansalaiskäyttämisen nähdään olevan lähinnä organisaation sisäistä, brändikansalaistoiminta ulottuu organisaation ulkopuolelle. (Burmann & Zeplin, 2005.)

Brändikansalaistoiminnan kuvataan esiintyvän seitsemässä eri muodossa. Niitä ovat auttamishalu, bränditietoisuus, brändi-innokkuus, halu hyväksyä uhrauksia, ”lähettiläsmäinen” (*missionary*) asenne brändimarkkinointiin ja halu kehittää ja parantaa sekä omaa itseä että brändiä. (Burmann, Zeplin & Riley, 2009.) Tärkein edellytys brändikansalaiskäyttämiseksi on sitoutuminen, eli psykologinen kiintymys brändiin ja halukkuus tehdä ylimääräistä työtä tavoitteiden saavuttamiseksi. Sitoutuminen koostuu kolmesta ominaisuudesta, kuuliaisuudesta, tunnistamisesta ja sisäistämisestä. Kuuliaisuus tarkoittaa työntekijän halukkuutta muokata omia mielipiteitään ja käyttäytymistään yrityksen ja brändin vaatimusten mukaiseksi. Tunnistamisella tarkoitetaan sitä, että työntekijöiden on tunnistettava kuuluvansa brändin myötä ryhmään, jonka menestystä ja tappiota he pitävät

myös ominaan. (Burmam & Zeplin, 2005; Burmann ym., 2009.)

Sisäistäminen viittaa brändin ydinarvojen sisäistämistä ja hyväksymistä työntekijän omiksi arvoiksi ja osaksi omaa minäkonseptia (self-concept). Äärimmäisessä tapauksessa brändin arvot ovat täysin yhteneväiset työntekijän arvojen kanssa. Mitä enemmän brändin ja työntekijän henkilökohtaiset arvot yhtenevät, sitä brändin mukaisempaa on työntekijän toiminta. (Burmam & Zeplin, 2005.) Jotta työntekijät hyväksyisivät brändin arvot omikseen, heidän on koettava ne yksilöllisesti ja ymmärrettävä, miten kyseiset arvot vaikuttavat heidän päivittäiseen työskentelyynsä (Ind, 2004, 125–126). Muita edellytyksiä brändikansalaistoiminnalle ovat muun muassa brändiarvojen yhteneväisyys yrityskulttuurin arvojen kanssa, brändi-identiteettiä vastaavat rakenteelliset seikat kuten palkitsemissysteemit, organisaatorakenne ja infrastruktuuri sekä työntekijöiden riittävä valta tehdä brändiin liittyviä päätöksiä (Burmam & Zeplin, 2005).

2.3 Työntekijät sosiaalisessa mediassa

Työntekijälähettilyyden ilmenee sosiaalisessa mediassa. Sosiaalista mediaa luonnehtii parhaiten interaktiivisuus. Sen käyttäjät voivat vapaasti lähettää, vastaanottaa ja tuottaa sisältöä muiden käytettäväksi. Sosiaalisen median palveluihin kuuluvat sosiaalinen verkostoituminen, sisällön tuotanto, yhteisöllisesti tuotettujen palveluiden ja internetsivustojen levittäminen, videoiden ja kuvien jakamiseen tarkoitettujen palvelujen, virtuaaliset maailmat sekä blogit. (Aula, 2010, 43.) Sosiaalista mediaa on käsitelty tutkimuskirjallisuudessa monenlaisista näkökulmista, mutta työntekijöiden osalta tutkimusta ei vielä ole juuri lainkaan. Erityisen paljon on tutkittu sosiaalisen median vaikutusta yrityksen maineelle, ja tutkijat ovat yksimielisiä siitä, että jopa vahvat brändit ovat haavoittuvaisia sosiaalisessa mediassa kasvaneen läpinäkyvyyden, asiakkaiden suuremman vallan sekä online-aktiivisuuden seurauksena. (Rokka, Karlsson & Tienari, 2014; Aula, 2010; Fournier & Avery, 2011.) Labrecquen, Markosin ja Milnen (2011) mukaan myös organisaation jäsenten roolin merkitys on tunnustettu sosiaaliseen mediaan ja yrityksen maineeseen liittyvässä tutkimuskirjallisuudessa, mutta aihetta ei ole vielä juurikaan tutkittu.

Sosiaalinen media on muuttanut vallan jakautumista yritysten ja kuluttajien välillä. Teknologian kehityksen aikaisempi vaihe, joka mahdollisti yritysten hyödyntää asiakkaistaan samaa dataa omaksi edukseen on vaihtunut vaiheeseen, jossa kuluttajilla on yhä suurempi

valta. Aikaisemmin yritykset pystyivät itse päättämään, millaisia mainoksia ja viestejä he haluavat brändistään jakaa, ja yrityksen ja asiakkaan välinen kontakti oli hyvin yksilöllistä, kuten valituksiin vastaamista. Tänä päivänä valta brändiin liittyvästä viestinnästä on myös kuluttajilla. He voivat luoda uusia merkityksiä ja arvoja tuotteista ja brändeistä ja jakaa ne sosiaalisessa mediassa, jossa viestit voivat levitä todella laajalle lyhyessä ajassa. (Berthon, Pitt & Campbell, 2008; Xia, 2013.)

Yritysten kannalta sosiaalisesta mediasta on tärkeää ymmärtää, ettei sosiaalisen median sisältöä ole mahdollista kontrolloida etukäteen, eikä siihen ole mahdollista vaikuttaa samoin kuin perinteisen median sisältöihin. Yrityksen ja sen brändin maine syntyy monimutkaisessa narratiivisessa verkossa yrityksen ja sen sidosryhmien välillä. Riski menettää maine sosiaalisessa mediassa perustuu siihen, että sosiaalisessa mediassa ihmisillä on tapana tuottaa ja jakaa vahvistamatonta tietoa ja kommunikoida yrityksestä tavalla, joka eroaa siitä, miten yritys haluaa itsestään viestittävän. (Aula, 2010, 44-47.)

Yritysten on valittava itselleen sopiva mediastrategia, jonka mukaan ne toimivat. Yritykset voivat päättää olla osallistumatta aktiivisesti sosiaalisen median keskusteluihin ja olla tuottamatta omaa sisältöä, tai strategiaan voi kuulua jatkuva läsnäolo lukuisissa kanavissa, ja julkisuuden ja yksityisen rajat voivat sekoittua. Tärkeää on kuitenkin huomata, että riski menettää maine voi syntyä koska tahansa, vaikka yritys itse ei olisikaan aktiivisesti mukana sosiaalisessa mediassa, minkä takia jatkuva läsnäolo on suositeltavaa. (Aula, 2010, 48.) Sosiaalisen median käyttöä voidaan kuvata jatkuvana tasapainoiluna eri ulottuvuuksien välillä. Tällaisia ulottuvuuksia ovat esimerkiksi se, missä suhteessa yksityishenkilön ja työntekijän roolit sekoittuvat, kuinka paljon työntekijöitä kannustetaan sosiaalisen median käyttöön ja kuinka paljon sosiaalisen median käyttöä kontrolloidaan. (Rokka ym., 2014.)

Rokka ym. (2014) ovat tutkineet yritysten keinoja hallita mainettaan sosiaalisessa mediassa sekä niiden tapoja johtaa sosiaalisen median käyttöä. Heidän mukaansa eri toimialoilla ja eri yrityksissä on hyvin erilaisia käytäntöjä asian suhteen. Osa yrityksistä jättää työntekijöiden sosiaalisen median käytön täysin huomiotta kun taas toiset ovat laatineet siihen liittyen selkeät ohjeistukset. (Rokka ym., 2014.) Työntekijälähettilyyks nostaa esiin useita kysymyksiä, jotka askarruttavat niin yrityksen johtoa kuin työntekijöitä. Kuinka paljon yritykset voivat kontrolloida työntekijöiden jakamaa sisältöä? Työntekijät

ovat ikään kuin yrityksen ja kuluttajien välissä. He edustavat brändiä, mutta kuluttajien tapaan he voivat sosiaalisessa mediassa viestiä brändistä virallisesta kannasta eroavalla tavalla. Rokan ym. (2014) mukaan hyvin pieni osa sosiaalisen median käytön huomioivista yrityksistä huomioi myös työntekijöiden henkilökohtaiset sosiaalisen median tilit. Yritysten tulisikin pohtia tarkkaan, kuinka paljon työntekijöitä voi ohjeistaa sosiaalisen median käytössä ja kannustaa heitä jakamaan yrityksen valmistamaa materiaalia omille verkostoilleen. Liiallisen kontrollin vaarana on, että verkostot kokevat viestin tulevan yritykseltä, jolloin menetetään alkuperäinen hyöty yksilöltä tulevan viestin uskottavuudesta.

2.4 Yhteenveto

Työntekijälähettilyyys on ilmiönä hyvin tuore, ja siitä on vielä vähän julkaistua akateemista tutkimusta. Tässä tutkimuksessa ilmiö on liitetty osaksi sisäisen brändijohtamisen tutkimuskenttää, joka keskittyy pitkälti työntekijöiden käyttäytymisen merkitykseen brändin rakentumisessa. Brändijohtamisen avulla yrityksen toimintaa pyritään ohjaamaan niin, että brändiarvo säilyy ja kasvaa. Sisäinen brändijohtaminen on yrityksen sisällä tapahtuva osa brändijohtamista. (Keller, 2003.) Sisäiselle brändijohtamiselle ei ole muodostunut selkeää määritelmää, mutta se nähdään esimerkiksi keinona lisätä työntekijöiden brändiymmärrystä ja edistää sitoutumista yritynbrändiin (Thomson ym. 1999).

Sisäinen brändijohtaminen perustuu ajatukseen brändilupausten pitämisestä. Markkinointiviestinnän avulla luodaan bränditietoisuutta ja annetaan lupaus brändistä. Tutkimukset ovat keskittyneet siihen, miten onnistuneet palvelukokemukset täyttävät annetut lupaukset ja asiakkaiden kokema brändi-imago säilyy positiivisena. (Grönroos, 2009.) Brändikokemukset syntyvät kaikissa asiakkaan ja brändin välisissä kosketuspisteissä (Burmamann & Zeppelin, 2005), joten myös työntekijöiden työhön liittyvät sosiaalisen median postaukset vaikuttavat heidän verkostoissaan olevien henkilöiden mielikuviin kyseisestä yrityksestä. Näin työntekijöiden käyttäytymisen vaikutus brändi-imagolle ilmenee myös varsinaisten asiakaspalvelutilanteiden ulkopuolella sosiaalisen median kanavissa.

Keskeisiä sisäisen brändijohtamisen teemoja ovat työntekijöiden valtaistaminen, työntekijöiden asenteet brändiä kohtaan sekä brändikansalaisuus. Valtaistamalla työntekijöitä heille annetaan enemmän valtaa tehdä päätöksiä työhönsä liittyen, minkä kautta voidaan

saavuttaa lukuisia hyötyjä, kuten nopeampi reagointi asiakkaiden tarpeisiin, parempi työmotivaatio sekä työntekijöiden herkistynyt kyky huomata palvelutilanteissa syntyviä ongelmia ja mahdollisuuksia. (Grönroos, 2009, 467–469.) Valtaistamista on tutkittu huomattavasti myös henkilöstöjohtamisen puolella ja tutkimukset tukevat pitkälti toisiaan. Henkilöstöjohtamisen puolella tutkimus on todella laajaa ja aihetta on käsitelty lukuisista eri näkökulmista. Tutkimuksia voidaan jakaa vallan jakatumiseen keskittyviin sosiostruktuurallisiin tutkimuksiin, työntekijöiden kokemuksia korostaviin psykologisiin tutkimuksiin sekä kriittisiin tutkimuksiin, jotka esittävät, ettei valtaistamisen tunne luo todellista valtaa, vaan lopullinen valta säilyy aina ylempänä organisaatiossa. Työntekijöistä brändin rakentajina käytetään vaihtelevaa terminologiaa ja jopa saman termin merkitys voi vaihdella tutkimuksesta riippuen. Termistä huolimatta tutkijat tekevät usein eron työntekijän brändin mukaiselle käyttäytymisellä työroolissa ja työajan ulkopuolella. (Morhart ym., 2009; Ind, 2004, Gelb & Rangarajan, 2014.) Myös työntekijöiden brändiä sabotoivaa käyttäytymistä on tutkittu ja sille on esitetty erilaisia tahallisia ja tahattomia syitä, kuten mahdollisuus “tasata tilejä” työnantajan kanssa (Harris & Obgonna, 2002), stressi, turhautuminen sekä epäselvät rooli-odotukset (Hartline ja Ferrel, 1996).

Työntekijöiden brändin mukainen käyttäytyminen edellyttää brändikansalaiskäyttäytymistä (Burmamann & Zeplin, 2005), joka näkyy esimerkiksi bränditietouden määrässä, auttamishaluna ja haluna kehittää brändiä. Tärkein edellytys brändikansalaistoiminnalle on brändiin sitoutuminen, joka koostuu kuuliaisuudesta, tunnistamisesta ja sisäistämisestä. Työntekijöiden on oltava halukkaita muokkaamaan omia mielipiteitään ja käyttäytymistään yrityksen ja brändin vaatimusten mukaiseksi, tunnistettava kuuluvansa brändin myötä ryhmään, jonka menestystä ja tappiota he pitävät myös ominaan sekä sisäistettävä brändin ydinarvot omiksi arvoiksi. (Burmamann & Zeplin, 2005; Burmamann ym., 2009.) Mitä enemmän brändin ja työntekijän henkilökohtaiset arvot yhtenevät, sitä brändin mukaisempaa on työntekijän toiminta (Burmamann & Zeplin, 2005). Arvojen hyväksyminen edellyttää, että työntekijät kokevat ne yksilöllisesti ja ymmärtävät, miten kyseiset arvot vaikuttavat heidän päivittäiseen työskentelyynsä (Ind, 2004, 125-126). Tutkimusten mukaan parhaita asiakaspalvelua tuottavat työntekijät, jotka ovat paitsi vahvasti sitoutuneita yritykseen ja sen brändiin, myös tyytyväisiä työhönsä, luottavat omiin kykyihinsä, eivätkä stressaa työrooleistaan. Hartlinen ja De Wittin (2004, 28) mukaan tällaiset käytösmallit vaihtelevat työuran pituuden mukaan. Esimerkiksi työuransa alussa työntekijät ovat tyy-

tyväisempiä työhönsä, mutta luotto omiin kykyihin kasvaa ajan myötä, joten laadukkaiden brändikokemusten aikaansaamiseksi yritysten on panostettava sisäisissä bränditoimenpiteissä erilaisiin asioihin ja motivaatiokeinoihin eri työuran vaiheissa (M'Zungu ym., 2010, 612).

Työntekijöiden sitoutuminen ja asenteet brändiä kohtaan vaikuttavat myös heidän sosiaalisen median käyttöönsä. Tutkimukset ovat keskittyneet tähän mennessä enimmäkseen sosiaalisen median vaikutukseen yrityksen maineelle, ja tutkijat ovat olleet yksimielisiä siitä, että jopa vahvat brändit ovat haavoittuvaisia sosiaalisessa mediassa kasvaneen läpinäkyvyyden, asiakkaiden suuremman vallan sekä online-aktiivisuuden seurauksena (Rokka, ym., 2014; Aula, 2010; Fournier & Avery, 2011). Yrityksillä on erilaisia strategioita sosiaalisen median suhteen. Osa yrityksistä ei huomioi lainkaan työntekijöiden sosiaalisen median käyttöä ja osalla on siihen selkeät ohjeistukset. Harvat yritykset kuitenkin huomioivat ohjeistuksissaan työntekijöiden henkilökohtaisia sosiaalisen median kanavia. (Rokka ym., 2014.) Tässä sisäinen brändijohtaminen saa tärkeän roolin, sillä henkilökohtaisten tilien käyttöä on hyvin vaikea hallita yrityksen kannalta, mutta sitoutuneiden ja brändille uskollisten työntekijöiden voidaan olettaa viestivän brändistä sille sopivalla tavalla myös sosiaalisessa mediassa. Sosiaalisen median käyttöä on myös kuvattu jatkuvana tasapainoiluna eri ulottuvuuksien välillä. Tällaisia ulottuvuuksia ovat esimerkiksi se, missä suhteessa yksityishenkilön ja työntekijän rooli sekoittuvat, kuinka paljon työntekijöitä kannustetaan sosiaalisen median käyttöön ja kuinka paljon sosiaalisen median käyttöä kontrolloidaan. (Rokka ym., 2014.)

3 AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Tutkimusmetodologia

Olen toteuttanut tämän tutkimuksen kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Työntekijälähettilyys on vielä uusi ilmiö ja tutkimukseni pyrkii tuottamaan ymmärrystä kyseisestä ilmiöstä työntekijöiden näkökulmasta ja osana sisäistä brändijohtamista. Kvalitatiivisen, joustavan ja tutkistelevan tutkimusotteen olen valinnut tutkimuksen ymmärrystä tuottavan luonteen takia (Eriksson & Kovalainen, 2008). Tutkimusta voidaan kuvata myös kartoittavana, sillä uudesta ilmiöstä on vielä niin vähän tietoa, että sitä on luontevaa kartoittaa yleisemmin ennen yksityiskohtaisempien osa-alueiden tutkimista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 138).

Tähän tutkimukseen olen valinnut tutkimusstrategiaksi tapaustutkimuksen, joka on yksi kartoittavalle tutkimukselle sopivista tutkimusstrategioista. Tapaustutkimus sopii tutkimukselle hyvin, sillä tutkimuskohteena on ajankohtainen, elävästä elämästä peräisin oleva ilmiö eikä aiheesta ole tehty juurikaan empiiristä tutkimusta (Eriksson & Koistinen, 2014, 4–5). Tapaustutkimus on perusluonteeltaan uutta löytävä lähestymistapa ja tutkimuksessani etsin uutta ymmärrystä työntekijälähettilyydestä ja sen yhteydestä sisäiseen brändijohtamiseen. Tutkimukseni on myös välineellinen, sillä tapausten avulla haluan ymmärtää työntekijälähettilyyttä yleisemmin ilmiönä. (Eriksson & Koistinen, 2014, 16.)

Tapaustutkimustani voidaan kuvata myös ekstensiiviseksi tapaustutkimukseksi, sillä se selittää ilmiötä ja hyödyntää empiirisenä aineistona useita tapauksia (Eriksson & Koistinen, 2014, 20). Tutkin ilmiötä viiden erilaisen tapauksen avulla etsimällä niistä erilaisuuksia ja samankaltaisuuksia ja hyödynnän yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa (Hirsjärvi ym., 2009, 134–135). Koska tapauksia on useampia, on selvää, ettei niitä voi tutkia yhtä monipuolisesti ja syvällisesti kuin yhtä tapausta tutkittaessa. Tutkimukseni tapauksia voidaan kutsua minitapauksiksi. (Eriksson & Koistinen, 2014, 20.) Mielestäni tutkimuksessa ei kuitenkaan ollut tarpeellista mennä todella syvälle yhteen tapaukseen, koska tarkoitus oli tuottaa ymmärrystä suuremmasta kokonaisuudesta eikä yksittäisestä tapauk-

sesta. Kaikki haastateltavat ovat nuoria aikuisia, jotka ovat jakaneet työhön liittyvää sisältöä sosiaalisen median kanavissaan. He työskentelevät eri aloilla ja erilaisissa työtehtävissä. Kahden haastateltavan työpaikalla käytetään työntekijälähettilyyteen kannustavaa Smarp-sovellusta. Kaikki haastateltavat ovat jakaneet sekä täysin itse tuotettua sisältöä että yrityksen tuottamia uutisia ja muita sisältöjä, mutta näitä on jaettu eri suhteessa.

3.2 Aineiston keruu

Keräsin tämän tutkimuksen empiirisen aineiston ensisijaisesti haastattelemalla viittä eri yrityksissä työskentelevää työntekijää. Haastattelu on tyypillisesti kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmä ja se sopi menetelmäksi myös tälle tutkimukselle. Haastattelussa pystyin säätelemään aineiston keruuta joustavasti tilanteen mukaisella tavalla ja haastateltavia myötäillen. Valitsin haastattelun menetelmäksi myös siksi, että se korostaa ihmisiä tutkimuksessa merkityksiä luovina ja aktiivisina osapuolina. (Hirsjärvi ym, 2009, 205.) Tutkittava ilmiö on vielä etenkin akateemisen tutkimuksen puolella uusi, joten haastattelin eri yrityksissä työskenteleviä henkilöitä ymmärtääkseni ilmiötä useammasta näkökulmasta. Käytännön seikat, kuten tutkimukselle varattu ajanjakso rajoittivat luonnollisesti tutkimuksen laajuutta ja siten haastateltavien määrää, minkä vuoksi päädyin lopulta viiteen haastateltavaan. Sinänsä tutkimuksille ei ole asetettu minkäänlaista tapausten ideaalilukumäärää, mutta yleisesti tapaustutkimuksessa 4–10 tapausta on pidetty hyvänä määränä.

Tapaustutkimuksessa haastateltavia ei ole mielekästä valita sattumanvaraisesti, vaan esimerkiksi niiden edustavuuden, erityisyyden, ainutlaatuisuuden tai teoreettisen mielenkiintoisuuden vuoksi. Valitsin tutkimukseen sellaisia henkilöitä, joilla on henkilökohtaista kokemusta työhön liittyvän sisällön jakamisesta sosiaalisessa mediassa. Henkilöitä valitessani pohdin, mitä kustakin tapauksesta voisi oppia ja pyrin kiinnittämään huomiota tapausten väliseen tasapainoon ja monimuotoisuuteen. (Eriksson & Koistinen, 2014, 26.) Jokaisen haastateltavan tarkoituksena oli myös tuoda jotakin uutta tietoa tutkimuksen tuloksiin. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 122–123.) Koska haastateltavat on valittu tarkoituksenmukaisesti niin, että he soveltuvat tutkimuksen laatuun, voidaan puhua myös harinnanvaraisesta näytteestä (Hirsjärvi & Hurme, 2010, 58).

Kaikki viisi haastateltavaa työskentelevät eri työpaikoissa ja erilaisissa asemissa ja työtehtävissä. He ovat 23–32-vuotiaita ja heillä kaikilla on kokemusta työhön liittyvän sisällön jakamisesta henkilökohtaisissa sosiaalisen median kanavissa. Haastateltavien yksityisyyttä on suojattu anonymisoimalla heidät, ja tuloksissa heihin viitataan koodeilla H1–H5. Tutkimuksen kohteena on ilmiö, joten sitaattien suora henkilöityminen ei toisi tutkimukselle lisäarvoa. Ensimmäinen haastateltava (H1) vastaa markkinointiviestinnästä finanssialan ohjelmistoyrityksessä, ja hänellä on kokemusta paitsi sisällön jakamisesta itse, myös muiden työntekijöiden kannustamisesta jakamiseen. Toinen haastateltava (H2) työskentelee assistenttina rekrytointialan yrityksessä ja hänen työpaikallaan on otettu käyttöön työntekijälähettilyyteen kannustava SmarpShare-sovellus. Tutkimuksen kannalta oli mielenkiintoista selvittää, miten työntekijälähettilyyden toteutus toteutuu työpaikalla, jossa ilmiö on selkeästi tunnistettu ja siihen on panostettu sovelluksen avulla. Kolmas haastateltava (H3) työskentelee jälleenmyyjänä hyvinvointialan verkostomarkkinointiyrityksessä. Hän vastaa omasta liikevaihdostaan, mutta ulospäin yrittäjyys ei näy. H3 tuo tutkimukseen uuden näkökulman, jossa yrittäjyydestä huolimatta ulospäin näyttäytyy ainoastaan verkostomarkkinointiyrityksen brändi. Neljäs haastateltava (H4) on sihteeri logistiikkayrityksessä, jossa on myös käytössä SmarpShare-sovellus. Tutkimuksen kannalta oli relevanttia, että sovelluksen käytöstä saatiin useampi kokemus. Viimeinen haastateltava (H5) on joogaopettaja, jolla on ollut negatiivisia kokemuksia työntekijälähettilyydestä. Mahdollisimman laajan ymmärryksen saamiseksi on hyvä, että myös selkeästi negatiivisia kokemuksia saadaan mukaan tutkimukseen. Lisäksi koin, että selkeämmin palvelualalla toimiva työntekijä on myös hyvä ottaa mukaan tutkimukseen, vaikka työntekijälähettilyyteen liittyvässä keskustelussa usein painotetaan asiantuntijoiden sosiaalisen median käyttöä. Ei kuitenkaan voida sivuuttaa sitä seikkaa, että myös palvelualoilla työskentelevät henkilöt ovat läsnä sosiaalisessa mediassa ja yhtä lailla muokkaavat yritysten brändejä verkossa.

Ensisijaiseksi aineistonkeruun tavaksi valitsin teemahaastattelun, koska halusin haastateltavien näkökulmat ja äänet mahdollisimman hyvin esiin. Teemahaastattelu salli haastateltaville joustavuutta ja liikkumavaraa kuitenkin säilyttäen kontrollin minulla, haastattelijalla. Pystyin itse johdattelemaan haastatteluja tutkimuksen kannalta mielekkääseen suuntaan ja huolehtimaan siitä, että kaikissa haastatteluissa käytiin läpi tiettyjä yhteisiä teemoja, mikä mahdollisti tapausten vertailun. Ihmiset kuitenkin nostavat merkitykselliseksi erilaisia asioita, joten yhteisistä teemoista huolimatta haastatteluista kerätty aineisto

oli monipuolista ja vaihtelevaa. Lisäksi merkityksellisiksi nousevia tekijöitä ja aiheita oli hankala ennakoida, sillä työntekijälähettilyyks on aiheena uusi ja monimuotoinen. Teema-haastattelussa pystyin myös tarvittaessa itse selventämään kysymyksiä haastattelutilanteessa, sekä syventämään monitahoisia vastauksia lisäkysymyksillä. (Hirsjärvi ym., 2009, 208–209; Hirsjärvi & Hurme, 2010, 47–48.)

Sekundääriaineistona käytin haastattelemieni työntekijöiden jakamia, työhön liittyviä sisältöjä sosiaalisessa mediassa. Suurin osa näistä esimerkeistä oli Facebookissa ja LinkedIn:issä, mutta muutama myös Instagramissa. Työntekijät näyttivät esimerkkejä haastatteluiden aikana ja tallensin niistä kuvankaappaukset, jotta pystyin tarkastelemaan kuvia helposti haastatteluiden jälkeen. Lisäksi käytin sekundääriaineistona verkkosivuja niiltä yrityksiltä, joissa haastattelemani henkilöt työskentelevät. Verkkosivujen avulla selvitin lisää tietoa haastateltavien työpaikoista ja pyrin muodostamaan selkeämmän kuvan kontekstissa, jossa he toimivat. Useampia aineistoja käytin rikastamaan kuvausta ja tietämystä tapauksesta (Eriksson & Koistinen, 2014, 30–31). Käytännön esimerkit jaetuista sisällöistä lisäävät myös tutkimuksen luotettavuutta, sillä ne kertovat todenmukaisesti siitä, millaisia sisältöjä haastateltavat ovat jakaneet.

Teemahaastatteluja varten suunnittelin haastattelurungon, jossa on 7 teemaa. Teemahaastattelussa kysymykset koostuvat avoimista ja puoliavoimista kysymyksistä, joten keräsin kunkin teeman alle teemaan liittyviä asioita tarkennukseksi (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 77). Näitä lisäkysymyksiä käytin tarvittaessa, mikäli kyseiset asiat eivät tulleet luonnostaan haastattelussa esille. En päättänyt kysymysten tarkkaa muotoa tai järjestystä etukäteen, vaan ne muotoutuivat haastattelutilanteiden aikana. Kysyin myös tarkentavia kysymyksiä, joita en ollut suunnitellut etukäteen, halutessani ymmärtää paremmin joitakin vastauksia tai saadakseni lisää tietoa haastateltavan esille nostamasta aiheesta.

Teemahaastatteluissa kaikkia teemoja ei ole välttämättä aiheellista käydä läpi jokaisen haastateltavan kanssa, mikä pätee myös tähän tutkimukseen (Aaltola & Valli, 2001, 26–27). Tässä tutkimuksessa kahden haastateltavan työpaikalla oli käytössä SharpShare-sovellus, joka kannustaa työhön liittyvän sisällön jakamiseen. Heidä haastatellessani kysyin myös sovellukseen liittyviä kysymyksiä, sillä halusin ymmärtää, miten jakamiseen kannustava sovellus on vaikuttanut heidän käyttäytymiseensä sosiaalisessa mediassa.

Haastatteluteemoja suunnitellessani en tarkoituksellisesti käyttänyt hyväksi tutkimuksen teoreettista viitekehystä, sillä tutkin aineistoa aineistolähtöisesti. Suoraan aiheeseen liittyvän tieteellisen tutkimuksen puutteen takia teorian suora hyödyntäminen olisi ollut huomattavan hankalaa. Sen sijaan pyrin haastatteluissa kartoittamaan mahdollisimman monipuolisesti, millaisia sisältöjä työntekijät ovat jakaneet, miksi he ovat niin tehneet ja millaisia kokemuksia heillä on työhön liittyvän sisällön jakamisesta. Toki aikaisempi tutkimuskirjallisuus vaikuttaa ajattelun taustalla tarkoituksettomuudesta huolimatta ja on siten osaltaan vaikuttanut haastatteluiden teemoihin. Käyttämäni haastattelurunko löytyy liitteestä 1.

Taulukko 1. Teemahaastattelut

Haastateltava	Haastattelun ajankohta /viikko, 2015	Haastattelun kesto /min	Litteroinnin määrä /sivut
H1	44	44	11
H2	45	43	12
H3	46	89	23
H4	46	54	13
H5	47	44	13

Haastattelujen aika ja paikka vaihtelivat haastateltavan mukaan. Viidestä haastattelusta neljä suoritettiin Helsingissä ja yksi Turussa. Helsingissä haastattelin työntekijöitä heidän kotonaan. Neljäs, Turussa tehty haastattelu tehtiin hiljaisessa kahvilassa. Kaikki haastattelut sujuivat ilman merkittäviä häiriötekijöitä. Yllä olevaan Taulukkoon 1 olen listannut kaikkien haastattelujen ajankohdat kalenteriviikon mukaan, haastattelun keston minutteina ja litteroidun tekstin määrän sivuina. Taulukosta voi nähdä, että haastattelut on tehty neljän viikon aikana loka-marraskuussa 2015 ja niiden kesto on vaihdellut 43 minuutista 1h 29 minuuttiin. Litteroitua tekstiä kertyi yhteensä 72 sivua. Kolmannen haastattelun pidempi kesto johtui pääosin siitä, että yrityksellä oli huomattava määrä sosiaalisen median käyttöön liittyvää materiaalia, jonka läpikäynnin koin merkittäväksi aineiston kannalta. Lisäksi kyseisen yrityksen verkostoihin perustuvan liiketoimintamallin selitys vei aikaa kyseisen haastattelun alussa.

3.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Analysoin tämän tutkimuksen empiirisen aineiston induktiivisen, aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä ei pyritä testaamaan hypoteeseja tai teoriaa, vaan aineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti (Hirsjärvi ym., 2009). Aineistolähtöistä sisällönanalyysiä käytetään esimerkiksi silloin, kun ilmiöstä ei ole aikaisempia tutkimuksia, joten tämä analyysitapa oli luonteva valinta tutkimukselleni. Sisällönanalyysin avulla pyrin saavuttamaan merkityksellisen kuvauksen ilmiöstä ja analyysin tuloksena on joukko ilmiötä kuvaavia kategorioita. (Elo & Kyngäs, 2007.)

Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 105). Aloitin analyysin kuuntelemalla haastatteluaineiston ja litteroimalla sen kirjalliseen muotoon. Koko haastatteluaineisto on litteroitu sanatarkasti. Tutkimuksen kohteena on ilmiö, ei puhuttu kieli tai sen saamat merkitykset, joten lukemista helpottaakseni olen jälkikäteen lisännyt pisteitä ja pilkkuja sekä poistanut joitakin äännähdyksiä. Litterointi on toteutettu kunkin haastattelun jälkeisenä päivänä. Tarkemmat ajankohdat käyvät ilmi Taulukosta 1, jossa on ilmoitettu haastatteluiden ajankohdat. Litteroinnin jälkeen luin kaikki tekstit uudelleen läpi useaan otteeseen. Tekstin lisäksi sisällönanalyysin avulla voidaan analysoida myös suullisia tai visuaalisia aineistoja, ja tässä analyysissä oli apuna kuvatallenteita haastateltavien sosiaalisessa mediassa jakamasta sisällöstä, josta keskustelimme haastattelujen aikana. Palasin näihin tallenteisiin lukiessani litteroitua aineistoa. Aineiston kuuntelun, litteroinnin, lukemisen ja kuvamateriaalin läpikäynnin aikana pyrkimykseni oli saada mahdollisimman selkeä kokonaiskuva tutkimuksen aineistosta.

Taulukko 2. Sisällönanalyysi

Lainaus	Teema	Kategoria	Pääkategoria
<i>“no linkedinis tulee ehkä niinku herkimmiten jaettua noit asioita koska siel on muutenki niinku sillee ammatillisessa mielessä et siel tulee ehkä herkemmin jaettuu” (H1)</i>	Käytössä olevat kanavat	Kanavat ja sisältötyypit	Kanavan ja sisällön valinta
<i>“linkit on siinänsä niinku siinä valmiita, mut siihän saa sit ite kustomoida sen niinku sen, mikskä sitä nyt sanotaan, alotusingressin semmosen, et mitä siihen tulee niinku ensimmäisenä” (H2)</i>	Yritysten ja työntekijöiden tuottamat sisällöt		
<i>“kylhän sitä aina oman henkilöjohtasen verkoston kautta saattaa tavottaa se viesti lisää ihmisiä, ku mitä se tavoittais vaan, jos se ois niinku sen yrityksen kautta” (H1)</i>	Yksilöt vaikuttavampia	Aitojen yksilöiden voima	
<i>“et se on myös mun linja Facebookissa myös se, että mä haluan olla aito ja vaikka tos ohjelmassa mä oon ihan avoimesti kirjottanu sinne et ei huvittais yhtään, tekis mieli mennä syömään vaan jotain niinku roskaruokaa” (H3)</i>	Oman sävy		
<i>“ jos se on muuten tosi hieno tai hyvä uutinen sen yrityksen kannalta niin sitte jaan” (H1)</i>	Positiivinen ilmapiiri		
<i>“joo se tuntuis ehkä vähän oudolta, et tavallaan, et mikä pointti siin sit enää on, jos sil ei oo yhteyttä niinku omaan tekemiseen enää millään tai sillee, et tosi niinkun löyhäl tavalla enää” (H5)</i>	Henkilökohtaisuus	Jaettavan sisällön valinta	
<i>“tosi harvoin on niin kiinnostavaa uutista että mä haluaisin sen Facebookissa jakaa mun kavereille.” (H4)</i>	Sisällön laatu		
<i>“se on eka syy et mä otan valikoidusti koska aattelee et kohdistaa niitä ihmisille” (H2)</i>	Verkostojen huomiointi		
<i>“et tokihan varmaan, sen mä tiedän et, tota ihan varmasti osaa ihmisist ärsyttää” (H3)</i>	Verkostojen ärsyttäminen		
<i>“No sit mul on se aikajänne. Et mä en postaa välttämättä, no jos siel on tosi hyvä pari ni voisni mä postata pari päivässä joo, mut vähä yrittää sillee ettei tuu semmosta spämmiä.” (H2)</i>	Spämmäys		

<i>“No meidän sisäiset asiat siis sillä tavalla niinku, niinku sisäiset sisäiset. -- ja sitte, tietysti kaikki semmonen huono käytös, niinku työnantajan mollaaminen ja kaikki semmone (on kiellettyä jakaa)” (H4)</i>	Some-ohjeistukset	Työnantajan tuki	Syyt ja motivaatio jakamisen taustalla
<i>“Mut tietenkää ei nyt voi niinku, kosk sit siit menee oikeesti idea jos aletaan. Eikä nyt voikaan pakottaa, mutta niinku se et sitte se ei enää oo sellasta niinkun luonnollista.” (H1)</i>	Vapaaehtoisuus		
<i>“Se on ihan kiva siinä näkyä joka kuukausi top10, et ne pisteet on kaikille nähtävissä. Et siin on kiva pieni kilpailuasetelma, et sä näät oman sijotukses koko ajan, et kans on semmonen motivoiva” (H2)</i>	Motivaatio		
<i>“Et pitäis olla sitä kannustusta ja perseelle potkimista, et sit löytyis uudestaan se inspiraatio ja motivaatio.” (H4)</i>	Työnantajan kannustus		
<i>“tavallaa ne ihmiset keil on paljon niitä kontakteja ni tavallaa sellasii tärkeitä kontakteja tavottaa, nii ne on vähä sit sellasii vanhempia ihmisiä, ni ne ei sit ehkä muutenkaan oo niin paljon somessa.” (H1)</i>	Nuoret jakavat enemmän		
<i>“ihmiset jakaa joko niiden omii bisnesjuttuja, mikä on nyt ehkä yleistyny ja mikä on must tosi kivaa ja niinku semmosta, mut et site iha työnantajan juttuja, niit ei oo niin paljoo” (H5)</i>	Yrittäjyys		
<i>“totta kai se riippuu hirveesti siitä alastakin et mitä sisältöjä jaetaan ja miten helpoo se on jakaa. Et meidän alahan on tosi helppo siihen nähen, koska se on se mainos mitä meidän pitäski tehdä” (H2)</i>	Toimialan vaikutus		
<i>“tää on ollu mulle niinku nappivalinta siinä mielessä, että tosi harvoin löytää semmosen firman, minkä oikeesti kaiken takana sillain seisoo.” (H3)</i>	Arvojen merkitys	Työ ja oma imago	
<i>“sillee tietyllä tavalla voi näyttää omaa osaamistaan muille, et ehkä tulevaisuudessa voi niinku jäädä potentiaalisille työnantajille mieleen.” (H1)</i>	Itsensä brändääminen		

Varsinaisen analyysin aloitin lukemalla aineistoa ja tekemällä siihen alleviivauksia ja muistiinpanoja marginaaleihin. Merkintöjen avulla tiivistin aineistoa ja keräsin sieltä tutkimuksen kannalta merkityksellisiä ja mielenkiintoisia aiheita. Analyysi on aineistolähtöinen, joten merkitsin erityisesti usein toistuvia aiheita sekä uusia ja yllättäviäkin asioita. Keräsin merkitykselliset ilmaisut erilliseen tiedostoon ja pelkistin niitä tarvittaessa tiiviimpään ja ymmärrettävämpään muotoon. (Tuomi & Sarajärvi, 2009.) Olen luokitellut alustavia teemoja yhdistäen niitä ilmaisuja, joissa on samankaltaisuuksia tai toisaalta selkeitä eroavaisuuksia. Tässä luokitteluvaiheessa siirsin joidenkin ilmaisujen paikkaa kategoriasta toiseen pohtiessani, missä ryhmässä ilmaisu parhaiten selittää ilmiötä. (Elo & Kyngäs, 2007.) Abstrahointivaiheessa nimesin teemat sisältöä kuvaavilla nimillä ja ryhmittelin niitä varsinaisiksi kategorioiksi. Kategorioita on vielä ryhmitelty laajemmiksi pääkategorioiksi. (Elo & Kyngäs, 2007.) Seuraavassa luvussa esittelen aineistoa kategoriittain ja Taulukossa 2 on esitetty, miten haastateltavien ilmaisuista on muodostettu teemoja, kategorioita ja pääkategorioita.

4 TYÖNTEKIJÄT TYÖNTEKIJÄLÄHETILÄINÄ

4.1 Tapausyritykset

Ensimmäinen tapaus on finanssialalla toimiva ohjelmistoyritys. Se tarjoaa erilaisia ohjelmistoratkaisuja finanssialan tarpeisiin. Yritys on perustettu Suomessa vuonna 1999 ja sen toiminta on laajentunut Ruotsiin, Tanskaan ja Kiinaan. Yritys työllisti haastattelun hetkellä 25 henkilöä, ja haastateltavan mukaan pienessä yrityksessä työtehtävät ovat melko joustavia ja työntekijöillä on mahdollisuus osallistua myös strategiseen suunnitteluun. Suurin osa yrityksen työntekijöistä on teknisiä konsultteja ja ohjelmistokehittäjiä. Yrityksessä markkinointiosaston työntekijät ovat huomioineet työntekijälähettilyyden ja he jakavat aktiivisesti työhön liittyviä asioita omissa kanavissaan, samalla kannustaen muita työntekijöitä samaan.

Toinen tapaus on nuoriin ammattilaisiin erikoistunut henkilöstövuokraus- ja rekrytointiyritys. Suomessa yritys on toiminut vuodesta 2008 ja sillä on toimintaa kuudessa maassa. Yrityksen tarkoitus on yhdistää töitä etsivät opiskelijat ja työvoimaa tarvitsevat yritykset. Yritys on erikoistunut korkeakoulutettujen rekrytointiin ja se välittää yli 20 000 työpaikkaa vuosittain. Suurin osa työntekijöistä toimii myynnin ja rekrytoinnin parissa. Haastateltavan mukaan nuorekkaassa yrityksessä ylläpidetään yrityskulttuuria, joka antaa energiaa ja kannustaa pitämään hauskaa. Yrityksessä on käytössä työntekijälähettilyyteen kannustava SmarpShare-sovellus, jonka kautta työnantajan on mahdollista seurata työntekijöiden työhön liittyvää sosiaalisen median käyttöä ja palkita heitä jakojen ja niiden saamien reaktioiden perusteella.

Kolmas tapaus on verkostomarkkinointiyritys, jonka toiminta perustuu terveystuotteiden jälleenmyyntiin sekä uusien jälleenmyyjien rekrytointiin. Jälleenmyyjät toimivat itsenäisinä yrittäjinä, mutta yhteisen brändin alaisuudessa. Yritys on perustettu 1970-luvulla ja se toimii nykyisin yli 150 maassa maailmanlaajuisesti. Myynti ja markkinointi tapahtuu henkilökohtaisten tapaamisten kautta ja jälleenmyyjät hyötyvät rahallisesti hankkimistaan asiakkaista ja uusista jälleenmyyjistä rekrytoimansa verkoston kautta. Yritys panostaa jälleenmyyjien hyvinvointiin ja palkitsemiseen sekä kannustaa heitä hyödyntämään sosiaalista mediaa jälleenmyynnin työkaluna. Heitä kannustetaan myös elämään yrityksen mukaista ”lifestyleä”, elämäntyyliä ja näyttämään muillekin,

mitä tämä ”lifestyle” tarkoittaa.

Neljäs tapaus on suuri logistiikkayritys, jolla on toimintaa kymmenessä maassa ja henkilöstöä oli haastattelun hetkellä 23 000. Nykyisessä muodossaan yritys on toiminut vuodesta 2001. Myös tässä yrityksessä on käytössä työntekijälähettilyyteen kannustava SmarpShare-sovellus ja työntekijöitä on myös koulutettu sosiaalisen median käyttöön.

Viides tapaus on helsinkiläinen joogakoulu, jolla oli haastattelun hetkellä kolme toimipistettä. Se on toiminut vuodesta 2009 ja osa koulun opettajista on yrityksen palkkalistoilla ja osa toimii yrittäjinä. Asiakkaille tämä ero ei kuitenkaan ilmene. Joogakoulun toiminnan kerrotaan perustuvan eettisyyteen, ekologisuuteen ja hyväntekeväisyystyöhön. Yrityksessä on tunnistettu työntekijälähettilyyden voima ja työntekijöitä kehoitetaan jakamaan erityisesti joogakoulun erilaisia tapahtumia.

4.2 Kanavan ja sisällön valinta

4.2.1 Kanavat ja sisältötyypit

Käytössä olevat kanavat

Haastateltavien käyttämät sosiaalisen median kanavat vaihtelivat jonkun verran. Kaikilla haastateltavilla oli käytössään Instagram- ja Facebook-tili, joissa he jakavat jonkin verran työhön liittyvää sisältöä. Facebookin koettiin kuitenkin muuttuneen luonteeltaan ja sitä käytetään enemmän yhteydenpitoon kuin sisällön jakamiseen. Haastateltavat ovat vähentäneet henkilökohtaisten asioiden jakamista Facebookissa. Eniten sitä käyttivät työhön liittyvän sisällön jakamiseen jälleenmyyjä ja joogaopettaja, joilla on paineita markkinoida brändin lisäksi myös omaa henkilökohtaista yritystoimintaa. Instagramia haastateltavat pitivät hyvin henkilökohtaisena kanavana. Siellä jaetaan satunnaisesti kuvia työpaikalta, mutta ei juuri muuta työhön liittyvää sisältöä. Twitter oli aktiivisesti käytössä ainoastaan yhdellä haastateltavalla (H4) ja Snapchatissa kukaan haastateltavista ei kertonut jakanansa työhön liittyvää sisältöä.

“Facebookia niin nykyään tosi harvoin tai silleen että sitä ei tuu selattua niin paljon eikä

niin paljoo tuu jaettuukaan siellä. -- Tai siis sillee se on ehkä enemmän sellane yhteydenpitoväline kuitenkin.” (H1)

“mut ehkä se on se kynnyks taas niin paljon isompi koska se on todellaki mun sellanen henkilökohtanen, tai siis oma [Instagram]” (H2)

“siis ei oo niinku käytettävissä oikeestaan muuta kanavaa kun se Twitter. Joo et se on niinku, se on vaan ainoa.” (H4)

LinkedIn-tilit olivat ahkerimmassa käytössä akateemisilla aloilla ohjelmistoyrityksessä (H1) ja rekrytointiyrityksessä (H2). Haastateltavat kokivat, että LinkedIn sopii paremmin ammatillisen sisällön jakoon kuin esimerkiksi Facebook, jota voidaan pitää liian henkilökohtaisena, vaikka haastateltavat itse kokivat juuri vähentäneensä henkilökohtaisten asioiden jakamista kyseisessä palvelussa.

“no linkedinis tulee ehkä niinku herkimmiten jaettua noit asioita koska siel on muutenki niinku sillee ammatillisessa mielessä et siel tulee ehkä herkemmin jaettuu” (H1)

“Että tota siinä mä oon aika tarkka et ensinnäkään Facebookiin niin en laita niin paljon kun linkediniin, koska Facebook on kuitenkin semmonen henkilökohtanen kanava, tai henkilökohtasempi, sanotaanko.” (H2)

“ja kyl mä ymmärrän et Facebook esimerkiks voi olla joilleki tosi henkilökohtanen kanava et ei haluukaan jakaa” (H1)

Yrityksen ja työntekijöiden tuottamat sisällöt

Haastateltavat jakoivat vaihtelevasti sekä yrityksen valmiiksi tuottamaa materiaalia, että itse tuotettua sisältöä. Yritysten tuottamat sisällöt olivat muun muassa uutisia yrityksen toiminnasta, yrityksen tarjouksia ja työpaikkailmoituksia. Yhdessä yrityksessä (H3) jaettiin työntekijöille kuukausittainen uutiskirje, joka oli suoraan tarkoitettu jaettavaksi sosiaalisessa mediassa.

“ja tota [yritys] julkasee sen ja sitte me saadaan se uutiskirje käyttöön et yleensä jokainen

jälleenmyyjä ketä tekee bisneksen kaa töitä jakaa sit sen uutiskirjeen justinsa vaikka omassa sosiaalises mediassaan” (H3)

“no täs on kato, edullisia joogakortteja [joogakouluun]. Mä oon sanonu. Ni täs on niinku tarjous, joo ni niitä mä oon jakanu” (H5)

SmarpShare-sovelluksessa linkit ovat valmiina suoraan jaettavaksi, mutta työntekijöiden on mahdollista kustomoida linkin yhteyteen oma kommentti. Kommenttien avulla he tuovat oman persoonansa näkyviin. Omia kommentteja jaettuavien linkkien ohessa suosivat myös ne haastateltavat, joiden työpaikalla ei ole sovellusta.

“linkit on siinänsä niinku siinä valmiita, mut siihehän saa sit ite kustomoida sen niinku sen, mikskä sitä nyt sanotaan, alotusingressin semmosen, et mitä siihen tulee niinku ensimmäisenä” (H2)

“et silleen saatan jakaa ihan suoraan kommentoimatta mitään lisää tai sit saatan kommentoida esimerkiks ku meil on just englanniks kaikki ni sitten saatan kirjottaa siihen suomeks jotain asiaan liittyen tai sitten englanniks kommentoida.” (H1)

Sovellukseen tulevasta materiaalista vastaa haastateltavien (H2 ja H4) mukaan markkinointi- tai viestintäosasto, mutta työntekijöillä on myös mahdollisuus halutessaan ehdottaa sopivaa materiaalia lisättäväksi sovellukseen. Sovelluksessa pisteitä kerryttää vain sellaiset postaukset, joissa materiaali on hyväksytty etukäteen, joten täysin oman työhön liittyvän sisällön jakaminen ei sinänsä hyödytä työntekijöitä. Toisaalta yksi haastateltavista kertoi jakavansa sisältöä myös sovelluksen ulkopuolella, jotta tulisi jaettua välillä muista työntekijöistä eroavaakin sisältöä.

“mä luulen et se on mejän viestintä niinku puoli, joka siel on valjastettu siihen” (H4)

“No niille voi ehottaa. Et jos näkee jonku hyvän artikkelin jossain ni pistää niinku ehotuksen sinne.” (H4)

“joo sitten mä välillä uudelleentweetaan noita [yrityksen] juttuja, ku mä en jaksanu niinku Smarpin kautta mennä. Koska mun mielestä on järkevämpää somettamista kun

jakaa sitä valmista materiaalia, samalla tavalla kun 10 muuta” (H4)

Haastateltavista eniten omia sisältöjä tuottivat hyvinvointialalla työstentelevät H3 ja H5. He jakoivat päivityksiä muun muassa terveyteen ja hyvinvointiin liittyvistä asioista sekä erilaisista työhön liittyvistä matkoista ja tapahtumista kuten tulevista joogatunneista.

“ku mä aloin siel opettaa ni sit mul oli tapana, et mä aloin mun omas henkilökohtases Facebookissa kirjottaa, et hei mun tunteja näinä ja näinä päivinä” (H5)

4.2.2 Aitojen yksilöiden voima

Yksilöt yrityksiä vaikuttavampia

Haastateltavat tiedostivat, että henkilökohtaisissa kanavissa jaetut viestit tavoittavat laajemmin ihmisiä ja että yritysten viralliset viestit eivät ole yhtä vaikuttavia kuin ihmisten henkilökohtaisesti jakamat viestit. Tätä haluttiin jossain määrin hyödyntää, mikäli työntekijä koki yrityksen markkinoinnin itselleen tärkeäksi. Lisäksi esiin nousi uskomus, että viestin arvo katoaa, mikäli yleisö huomaa, ettei viesti tulekaan vilpittömästi henkilöltä itseltään.

“kylhän sitä aina oman henkilöjohtasen verkoston kautta saattaa tavottaa se viesti lisää ihmisiä, ku mitä se tavoittais vaan, jos se ois niinku sen yrityksen kautta” (H1)

“sen henkilökohtaisuuden voima ja ihmisten voima siellä tavallaan. Koska huomaa miten paljon niinku ihmiset kiinnostaa toisia ihmisiä paljon enemmän ja ihmisten mielipiteet enemmän kun yrityksen mielipiteet” (H1)

“et ihmiset huomaa et eihän se suosittale sitä sen takii, et se ite tykkää tosta, vaan sen takii, et joku velvottaa ni sit mä luulen, et se arvo kattoo siit samalla.” (H5)

Oman sävyn säilyttäminen

Jotta viestin arvo säilyisi, haastateltavat kokivat tärkeäksi oman henkilökohtaisen sävyn säilyttämisen työhön liittyvissä päivityksissä säilyy oma. Tavallisesti he lisäsivät jonkinlaisen oman kommentin jaettavan linkin yhteyteen. Oman sävyn säilyttämiseen voidaan

liittää myös rehellisyys, jota erityisesti jälleemyyjä (H3) piti todella tärkeänä. Joogaopettaja (H5) nosti esiin kokemuksensa kollegoista, jotka vain jakamisen takia ilmoittivat Facebookissa osallistuvansa mitä kummallisimpiin tapahtumiin. Tällaisen toiminnan koettiin heikentävän viestin uskottavuutta.

“koska mä yritän ite pitää sen ehkä sellasena tavallaa et siin on kuitenkin, varsinki et jos mä itse niinku kommentoin sitä asiaa jotenki, et siin on niinku se oma sävy” (H1)

“et ei kirjota kirjakieltä ja saattaa viitata johonkin mikä liittyy omaan itseen tai kavereihin. Tai jotenki niinku silleen et siin on tavallaa tietyllä tapaa sellane henkilökohtanen sävy et tää tulee nyt multa” (H1)

“et se on myös mun linja Facebookissa myös se, että mä haluan olla aito ja vaikka tos ohjelmassa mä oon ihan avoimesti kirjottanu sinne et ei huvittais yhtään, tekis mieli mennä syömään vaan jotain niinku roskaruokaa” (H3)

“jotku opettajat teki viel niin, että, että tota, ne liittyy ihan jokaiseen tapahtumaan mitä vaan oli ja sit siel oltiin menossa Viroon kansanväliseen shaktitanssikoulutukseen ja siel oltiin menossa raskausjoogaan ja niinku kaikkee tämmöstä, et se meni jo vähän korniks mun mielest jossain vaiheessa, koska se ei ollu millään lailla enää silleen uskottavaa.” (H5)

Positiivisen ilmapiirin ylläpitäminen

Haastateltavat halusivat olla sosiaalisessa mediassa aitoja ja rehellisiä, mutta silti positiivisen ilmapiirin ylläpitäminen koettiin tärkeäksi. He jakoivat huomattavasti mieluummin positiivisia uutisia ja tarinoita työpaikastaan tai muista työhön liittyvistä asioista. Ylipäänsä sosiaalisessa mediassa haluttiin ylläpitää positiivista ilmapiiriä, vaikka rehellisyyden vuoksi kaiken ei haluttu esittää olevan täydellistä. Tämä korostui erityisesti hyvinvointialalla (H3, H5), jossa on helppo luoda paineita muille näyttämällä, kuinka elämässä on ainoastaan positiivisia asioita.

“jos se on muuten tosi hieno tai hyvä uutinen sen yrityksen kannalta niin sitte jaan” (H1)

“mä haluan pitää ton niinku et se on 99 pinnaa positiivista , kyl mä siis, ja mä oon 99 pinnaa positiivinen, et se on taas et siin ei oo ristiriitaa, mut mul on niit päivii ku ei vaa yhtää innostais, ei yhtää jaksais, tekis vaa mieli mennä Hesburgerii ni mä kyl kirjotan sen tonne, koska silloin mä uskon siihen et ihmiset pitää mua myös rehellisenä, jos mä myös näytän sen toisen puolen, et elämä ei oo pelkkää aloeveraa” (H3)

“ku mä en haluis jakaa niinku mitään huonoo tai niinku miten sen nyt sanois, sellasta mitä tarvii hävetä” (H1)

Selvästi negatiivisista asioista kuten yt-neuvotteluista tai työehtosopimusriidoista ei haluttu kertoa sosiaalisessa mediassa. Mikäli yritykseen liittyvä uutisointi koski enimmäkseen negatiivisiä asioita, työntekijät saattoivat huomattavasti vähentää työhön liittyvää jakamista. He eivät halunneet osallistua keskusteluun, ellei se ollut itselle todella tärkeä aihe. Ohjelmistoyrityksen työntekijä (H1) kertoi jakavansa negatiivisia asioita ainoastaan Snapchatin puolella, mutta sielläkin enemmän arkisia vastoinkäymisiä kuin suoranaisia negatiivisia uutisia itse yrityksestä.

“siellä itseasias oli silloin yt:t ja se nyt tietyllä tapaa näky mun arjessa mutta en mä nyt sellasta niinku ehkä sitte halunnu ja koska itellä oli niinku positiivinen mielikuva” (H1)

“Tähä vaikuttaa se tes-riitely jonkun verran koska esimerkiks täällä -- varasto ja rahtipalvelu toimivat normaalisti, ni en mä halua jakaa tommosta” (H4)

“no ehkä niinku snapchattii saatan laittaa, et väsyttää, ei jaksais -tyylillä, mut se nyt on enemmän sellasta arkista ku et se ois suoranaista negatiivista” (H1)

4.2.3 Jaettavan sisällön valinta

Henkilökohtaiset ja laadukkaat sisällöt

Haastateltavat jakoivat mieluummin itsen liittyviä tai itselle tärkeitä uutisia kuin sellaisia, joilla ei ole yhteyttä omaan tekemiseen. Viestin henkilökohtaisuus oli heille tärkeää, mutta yksi haastateltavista (H2) jakoi mielellään myös yleispäteviä uutisia ja artikkeleita, kuten neuvoja, kuinka pärjätä työhaastatteluissa. Rekrytointialan uutiset ovat toisaalta

ajankohtaisia hyvin monille ja verkostot lukevat mielellään vinkkejä työnhakuun, joten alalla on merkitystä jaetun sisällön tyylille.

“no mä jaan niitä no joko semmosii mitkä jollain lailla liittyy muhun. Et jos mä oon tehny jotain tai must on joku juttu tai jotain muuta et jos ne liittyy” (H1)

“joo se tuntuis ehkä vähän oudolta, et tavallaan, et mikä pointti siin sit enää on, jos sil ei oo yhteyttä niinku omaan tekemiseen enää millään tai sillee, et tosi niinkun löyhäl tavalla enää” (H5)

“yks esimerkki, mikä varmasti puree ku on, kun sattuu ole sellanen artikkeli että 10 haastavinta kysymystä työhaastatteluun -- että tommoset niinku yleismaailmallisetkin niin tommoset kiinnostaa kaikkia” (H2)

Jaettavan sisällön täytyi haastateltavien mukaan olla riittävän laadukasta, jotta sitä haluttiin jakaa eteenpäin. Sisällön haluttiin olevan kiinnostavaa sekä jakajan mielestä että tavoitettavien verkostojen kannalta. Jakamisen halukkuutta vähensivät esimerkiksi runsaat kirjoitusvirheet yrityksen Facebook-postauksissa. Valmiiksi tuotetun materiaalin toivottiin olevan johdonmukaista ja laadukasta.

“aina ku sinne [SmarpShare-sovellukseen] tulee uusia ni meille tulee siit ilmoitus sähköpostiin ja sit me saadaan kattoo, et mitkä ois semmosii mielenkiintosimpia” (H2)

“tosi harvoin on niin kiinnostavaa uutista että mä haluaisin sen Facebookissa jakaa mun kavereille.” (H4)

“No ne [lukuisat kirjoitusvirheet] vähentää joo, joo ku must ois just kiva et ois semmonen tasalaatunen ja semmonen laadukas “ (H5)

Verkostojen huomiointi

Omien verkostojen huomiointi nousi esiin kaikissa tapauksissa. Haastateltavat kertoivat jakavansa enimmäkseen sellaista materiaalia, joka on kiinnostavaa heidän verkostojensa mielestä. Työpaikkailmoituksia sekä tarjouksia jaettiin mielellään, jos niiden uskottiin

olevan hyödyllisiä kavereille.

”mä yritän näitä kattella silleen et mikä vois kiinnostaa muita ihmisiä. Ja jos ei se kiinnosta mua niin sit mä en jaa. Koska mä en itekään kiinnostu siitä. Esimerkiks joku tämmöne, [yrityksen] tavoitteet, ni ketä nyt kiinnostaa oikeesti” (H4)

“se on eka syy et mä otan valikoidusti koska aattelee et kohdistaa niitä ihmisille” (H2)

“tiiän et on paljo niinku tavallaan myös kavereita jostai tyy:ltä ja ku teknistä konsulttii haetaan nii että sitte se ehkä tavottaa omien verkostojen kautta jonkun hyvän tyyppin.” (H1)

“mä halusin jakaa niitä mun ystäville, et kiva, että pääsee niinku edullisin hinnoin mun tunneille tai muiden tunneille joogaamaan koska mul on paljon kavereita jotka harrastaa joogaa tai haluaa sitä tehdä ja ei välttämät oo megabudjetti” (H5)

Liian akateeminen tai tekninen sisältö koetaan vaikeasti ymmärrettäväksi. Haastateltavat eivät halunneet jakaa sellaista materiaalia, jonka he uskoivat olevan liian vaikeaselkoista heidän verkostojaan ajatellen. Tämä ajatusmalli korostui erityisesti akateemisesti koulutettujen haastateltavien (H1 ja H2) keskuudessa.

“että niitä IT-paikkoja mä en jaa koska ku, sana, mä tiiän et ketä mun seuraajat on, niin sana ERP-konsultti tai frontend-kehittäjä, niin se nyt ei kerro kenellekään mitään, kaikki on silleen et mitä hemmettiä,” (H2)

“Välillä sit taas se voi olla jotain tosi sellasta mitä ei niinku välttämättä niinku ymmärrä jos ei oo alalla tai jos ei oo niinkun vaikka siis vähän korkeemmin koulutettu tai muuten, tai siis silleen et perehtyny asiaan.” (H1)

Verkostojen ärsyttäminen

Kaikki haastateltavat nostivat jossakin muodossa esiin ihmisten ärsyttämisen. He uskoivat, että työhön liittyvät postaukset sosiaalisessa mediassa ärsyttävät varmasti monia ihmisiä etenkin, jos niitä on hyvin paljon. Kanavista nousi esiin erityisesti Facebook, jossa

työhön liittyvien juttujen uskotaan olevan erityisen ärsyttäviä.

“se on sitte taas oma valinta että kuinka paljon haluaa ärsyttää vähän niinku muita et laittaa sit niinku kaikki” (H2)

“et tokihan varmaan, sen mä tiedän et, tota ihan varmasti osaa ihmisist ärsyttää” (H3)

“Facebook on kuitenkin semmonen henkilökohtanen kanava, tai henkilökohtasempi, sanotaanko. Ja, ihmisiä varmasti ärsyttää jos siellä joka päivä olis vaan et [haastateltava] on jakanut työpaikkoja. Et ei kukaan sit jaksais kattoo niitä.” (H2)

“mä uskon et jos mä jakaisin Facebookissa enemmän niit juttui ni siellä tulis tosi paljon niit kommentteja. Siis kaiken maailman kyseenalaistavia, että niin varmaan ja [yritys] sitä [yritys] tätä.” (H4)

Vaikka ärsyttäminen tiedostettiin, haastateltavat olivat sitä mieltä, ettei heitä haittaa, mikäli työhön liittyvät postaukset ovat joidenkin mielestä ärsyttäviä ja ihmisten on mahdollista olla seuraamatta heitä.

“Mä tiiän että kaikkia ei välttämättä kiinnosta mutta mua ei sinällään kiinnosta, et jos niitä ei kiinnosta, koska niiden ei tarvi katella mun juttuja.” (H1)

“Välil mä ain mietin et ärsyttääköhän niinku jotain se et taas se on jossaki ihmeellisessä asennossa ja kirjottaa sinne jotain rakkaus muuttaa maailman, niinku mut sit mä aattelen et no se on sit niiden ihmisten päätettävissä et kattooks ne niitä” (H5)

“se on vaan tiiäksä fakta et jos jotain se ärsyttää ni se on sen ongelma, tiiäkkö se on mun ajatumaailma. Et se on sen ongelma, jos se ei halua sitä lukee, ni se voi mennä laittaa asetuksista haluan vähän vähemmän nähä [haastateltavaa] tai sit se voi poistaa mut kaveristaan, et se on niinku mulle tietys mieles ihan yks hailee” (H3)

Spämmäys eli liiallinen jakaminen

Ärsyttämiseen haastateltavat yhdistivät myös postausten määrän. Työhön liittyvien sisältöjen postauksista vaihteli haastateltavien kesken päivittäisestä pariin postaukseen kuukaudessa. Liikaa he eivät halunneet jakaa, jottei tulisi niin sanottua spämmiä. He kertoivat tekevänsä postauksia vain silloin, kun jotain jakamisen arvoista tuli vastaan. Toisaalta yksi haastatelluista (H4) yllättyi itsekin huomatessaan, että oli haastattelua edeltävällä viikolla jakanut Twitterissä päivittäin jotakin työhön liittyvää.

“No siis ehkä pari kertaa kuukaudessa maksimissaan tai ehkä parin viikon välein.” (H1)

“No sit mul on se aikajänne. Et mä en postaa välttämättä, no jos siel on tosi hyvä pari ni voisin mä postata pari päivässä joo, mut vähä yrittää sillee ettei tuu semmosta spämmiä.” (H2)

“mut en mä hirveen usein, ehkä viikossa 2, 3 kertaa laitan tonne jotain” (H5)

“mut siis kyl mä näköjään twiittaaan enemmän työasioita ku mitä mä oon ite edes ajatellu. Okei vaik musta tuntuu etten välttämättä ees paljoo” (H4)

4.3 Syyt ja motivaatio jakamisen taustalla

4.3.1 Työnantajan tuki

Sosiaalisen median ohjeistukset

Haastatteluissa kävi ilmi, että yrityksissä oli selkeää vaihtelua sen suhteen, miten työntekijöiden sosiaalisen median käyttö on huomioitu. Kahdessa tapausyrityksessä oli selkeät säännöt siitä, mitä Internetissä on sopivaa jakaa. Ohjeissa kerrottiin, mitä asioita ei saa jakaa, ja annettiin selkeitä ohjeita siitä, millaista viestinnän tulee olla.

“No mejän sisäiset asiat siis sillä tavalla niinku, niinku sisäiset sisäiset. -- ja sitte, tietysti kaikki semmonen huono käytös, niinku työnantajan mollaaminen ja kaikki semmone [on kiellettyä jakaa] ” (H4)

“et [yritys] on tarkka siitä et brändiä ei vahingoiteta sillä, että joku ammattitaidoton ihminen tiäkkö näin, et [yritys] suojelee omaa tavaramerkkiään todella voimakkaasti.”
(H3)

Niissä yrityksissä, joissa ohjeistusta ei ollut, työhön liittyvä sosiaalisen median käyttö perustui oletettuun yhteiseen ymmärrykseen tai tilanteiden tapauskohtaiseen käsittelyyn.

“Ei oo mitään. Et aika sellanen, kaikilla on varmasti semmonen selkee ymmärrys et linkedin on se semmonen ammatillinen kanava -- et varmasti oletetaan, et vaikka nyt ollaan nuoria ni sit jos haluaa jakaa jotain outoo sisältöön ni pistää sit salaiseks, et se ei näy sit kaikille, et ei kukaan oo mitenkään muuten.” (H2)

“tuol on ain tapana, et mistään asioist ei oo semmosta, et hei täs on tämmöset yleiset jutut vaan aina niinku tapauskohtaisesti sanotaan, sit ku joku on tehny jotain oikein tai väärin ni ilmotetaan, et tää oli hyvä, et tuntuu, et ihmisil on ihan mahoton tietää, et mikä se silleen pohja olis, koska niinku, ei, ei puhuta ku sitte ku joku on pielessä yleensä.”
(H5)

Työntekijälähettilyyteen tarkoitettu SmarpShare-sovellus oli käytössä kahdessa tapausyrityksessä ja molemmissa se on otettu käyttöön melko vähäeleisesti mainitsemalla siitä yrityksen intrassa tai uusien työntekijöiden koulutuksen yhteydessä. Sen enempää aiheesta ei ole työpaikoilla keskusteltu, mutta sovellus lähettää jatkuvasti muistutuksia uusista materiaaleista, joten jakaminen pysyy työntekijöiden mielessä.

“No tota, tosta mainittiin sillan, ei nyt ollu mikään oikeestaan maininta et meil on tällänen systeemi. Sitä ei silleen mitenkään siinä silleen meille ees näytetty. Se oli koulutuksen, en mä nyt muista et kuka sen mainitsi ja missä vaiheessa, mut se oli enemmän sellanen, et joo, että on tällänen olemassa ja menkää kattomaan ja kirjautukaa ja tälle -- mut sit se taas se tulee se hyvä se muistutus, koska sä saat sen aina sähköpostiin.” (H2)

”siinä meni varmaan joku kuukaus tai jotain ennen kun sit siitä tuli virallinen uutinen mejän intraan, et kaikille tavallaa tiedoks et saa rekisteröityä” (H4)

Tapausyrityksissä on annettu ohjeistuksia sosiaalisen median käyttöön hyvin erilaisilla tavoilla, pääasiassa hyvin pienimuotoisesti esimerkiksi koulutustilaisuuden tai henkilökunnan kokouksen ohessa. Yksi tapausyritys erottui selvästi joukosta, sillä jälleemyyjille (H3) on tarjottu lukuisia yksityiskohtaisia ohjeistuksia sosiaaliseen mediaan niin yrityksen lehtien kuin verkkosivuilta löytyvien Powerpoint-esitysten ja opasvideoiden muodossa.

“se päivä siellä Helsingissä minkä ne järkkäs, ni se tavallaan oli se lähtölaukaus. Silleen että tavallaan annettiin lupa jakaa asioita -- niin ni käytiin vähän sellanen somekoulutus siinä läpi -- siinä vähän niinkun yitettiin firman puolesta kannustaa ihmisiä käyttämään twitteriä.” (H4)

“Tai et meil oli kokous, opettajien tapaaminen. Ni se käytiin ihan just silleen kasvotusten ja siellä niinku just, et niinku, se oli tavallaa millon tota alotettiin ja käytiin keskustelu, et mikä se Facebookin rooli on” (H5)

“[Yritys] julkasee lehden joka toinen kuukausi ja täällä on, meil on esimerkiks, no katoetaan -- “Sosiaaliset mediat: Vahvista tavaramerkkiäsi” et joo kyl meit koulutetaan” (H3)

“Nyt [yritys] on jakanu tän powerpointin: Best practices sosiaalinen media.” (H3)

Jakamisen oltava vapaaehtoista

Haastatteluissa korostui ajatus sitä, että jakamisen pitää olla vapaaehtoista eikä työnantajan puolelta pakotettua. Oma innostus, vapaaehtoisuus ja oma-alotteisuus nousivat esiin termeinä, joilla kuvailtiin, millaista jakaminen on ollut tai millaista sen pitäisi olla.

“voihan joku olettaa, että munkin pitää tehdä näin vaikka niinku ei, et tekee sitä ihan omasta tahdosta.” (H1)

“mä aloin tekee sitä ihan omasta innostuksesta vaan sillon, sillon kun oli muutenki koko juttu sillain uus.” (H5)

“kukaan ei sano, että just jaa tai kukaan ei pakota, että se on tosi oma-alotteista ja vapaaehtosta” (H2)

Yksi haastateltavista (H1) on ollut itse mukana kannustamassa muita työntekijöitä jakamaan työhön liittyvää sisältöä sosiaalisessa mediassa. Hänen mielestään jakamiseen ei missään nimessä saa pakottaa, vaan ainoastaan kannustaaakotta. Pakottamista pidettiin moraalisesti vääränä. Yhdellä haastateltavista oli ollut selkeästi huonoja kokemuksia työnantajan painostuksesta jakamisen suhteen. Hän koki ilmapiirin muuttuneen jopa ahdistavaksi ja tunsikin, että työntekijöiden tekemisiä Facebookissa tarkkailtiin jatkuvasti.

“Mut tietenkää ei nyt voi niinku [pakottaa], kosk sit siit menee oikeesti idea jos aletaan. Eikä nyt voikaan pakottaa, mutta niinku se et sitte se ei enää oo sellasta niinkun luonnollista.” (H1)

“Emmä tiiä onks siitä mitään lakii, tai itellä on ainaki sellane, emmä ny tiiä onks se sit vaa moraalialia, että ei oo oikein pakottaa ketään niinku henkilökohtasessa kanavassa.” (H1)

“jossain vaiheessa siit on tullu paljon intensiivisempää, et jopa melkeen painostavampaa sielt joogakoulun suunnalta, et on pakko ja niinku hei jossain vaiheessa kritisoiitiin sitä, et joku oli ilmottanu menevänsä toisen kilpailevan joogakoulun tapahtumaan.” (H5)

Vaihtelevat motivaatiot

Haastateltavilla oli hyvin erilaisia käsityksiä siitä, mitkä seikat motivoivat jakamaan työhön liittyvää sisältöä ja mitkä vähentävät innostusta jakamiseen. SmarpShare-sovellusta käyttäneet haastateltavat esittivät ristiriitaisia näkemyksiä sen tuomasta motivaatiosta, sillä toinen (H2) piti SmarpShare-sovellusta erittäin motivoivana sen kilpailullisten ominaisuuksien takia. Työntekijät saavat pisteitä sen mukaan, miten paljon he jakavat työhön liittyviä uutisia ja kuinka paljon niistä tykätään tai niitä kommentoidaan. Sen sijaan toisen haastateltavan (H4) mielestä sovellus ei ollut tarpeeksi motivoiva, vaan jakamisesta pitäisi hyötyä enemmän.

“Se on ihan kiva siinä näkyy joka kuukausi top10, et ne pisteet on kaikille nähtävissä. Et

siin on kiva pieni kilpailuasetelma, et sä näät oman sijotukses koko ajan, et kans on semmonen motivoiva” (H2)

“mutta se SmarpSharekin, mä en oo nyt pitkään aikaan jakanu sen kautta mitään koska mua ei oo huvittanu -- niinku tavallaan pitäis olla jotain muitaki porkkanoita. -- Niinku ihan oikeesti, koska mikä on se motiivi oikeesti jakaa niitä asioita jos ei siitä itelle saa mitään.” (H4)

Ristiriitaisia kommentteja aiheutti myös rahallisen palkkion merkitys. Jakamisesta enemmän hyötyjä toivonut haastateltava (H4) kertoi haluavansa rahaa vastineeksi työhön liittyvästä jakamisesta. Hänen mielestään jakamista voidaan pitää jopa hyväksikäyttönä. Kuitenkin kyseinen työntekijä on haastattelua edeletävällä viikolla jakanut päivittäin jotakin työhön liittyvää Twitterissä. Muuten rahallisen kompensaation tarve ei tullut esiin ja yksi haastateltava (H5) jopa painotti, että jakamisesta ei pitäisi saada rahallista korvausta, kunhan jakaminen on täysin vapaaehtoista.

“Jos mä saisin rahaa siitä. Ihan oikeesti, mä oon nyt kyllästyny siihen, et se on niinku ilmasta työtä -- no vähän niinku ihmisten hyväksikäyttöä.” (H4)

“Mut mä en aattele et siit tarviis niinku rahallisesti mitenkään niinku bonuksia saada siit jakamisest, mut mä haluisin et se perustus puhtaasti vapaaehtosuuteen” (H5)

Työnantajan kannustusta kaivataan

Pakottamisen sijaan työnantajilta toivottiin kannustavampaa otetta työntekijälähtöisyyteen. Kannustamisen pitäisi tapahtua hyvässä hengessä ja se voi olla esimerkiksi muistuttamista ja rohkaisevia sanoja. Kannustamista itsekin tehnyt haastateltava (H1) painotti, että kannustamisessa tulisi korostaa työntekijöiden omaa harkintaa siitä, mikä on jakamisen arvoista materiaalia. Liiallinen kannustaminen voi myös muuttua painostavaksi työntekijöiden kannalta. Painostavasta ilmapiiristä huonoja kokemuksia saaneen haastateltavan (H5) mukaan kannustus muuttui lopulta jatkuvaksi jakamiseen painostamiseksi.

“semmonen niinku hyvässä hengessä tapahtuva sellane, että et niinku muistuttaa tai kannustaa nimenomaa tai rohkaisee, mut et ei sillee suoraa niinku sano et kyl sun nyt pitäis

tehä näin.” (H1)

“ollaan kannustettu ihmisii et jos ne on et ollaan sanonuttu et käykää kommentoimassa jakamassa jos niinku ne asiat on semmosii et ne teit itteä kiinnostaa ja haluutte jakaa ja niinku haluutte esimerkis näyttää et hei mun työpaikalla menee hyvin.” (H1)

“no meilläähä on töissä tosi hyvä systeemi, koska meitä kannustetaan tähä” (H2)

“siellä ehkä alettiin heräämään tai mite voidaan niinku sanoo, sosiaaliseen mediaan ja kaikkiin tommosiin juttuihin, et miten iso se voi potentiaalisesti olla nii sitte tota, se kääntyki enemmän niin, et alettiin just niinku sanoo, että, et hei et tykätäkää ja liittykää ja mainostakaa ja jakakaa ja niinku semmosta.” (H5)

SmarpSharen-sovelluksesta esiintyi myös kannustamisen suhteen eriäviä näkemyksiä. Sovellusta motivoivana pitänyt haastateltava (H2) piti sovellusta itsessään kannustavana ja osallistavana, mikä motivoi jakamaan sisältöä. Jakamisesta enemmän hyötyjä kaivanut haastateltava (H4) sen sijaan kaipaisi työnantajan puolelta enemmän kannustusta kuin ainoastaan päivittäisiä sovelluksen muistutuksia, joissa kerrotaan, mitä uutta materiaalia on mahdollista jakaa.

“Et sehän on semmone kannustava systeemi se Smarpshare, koska sieltä saa niitä pisteitä siitä jaksamisesta eli sillä osallistetaan. Elikkä sä saat aina niitä pisteitä kun sä vaan jaat ja sit ne menee sen mukaan että paljon reaktioita tulee” (H2)

“Et pitäis olla sitä kannustusta ja perseelle potkimista, et sit löytyis uudestaan se inspi-raatio ja motivaatio.” (H4)

Nuoret jakavat vanhempia enemmän

Haastateltavat pitivät työntekijälähettilyyttä selvästi nuorten työntekijöiden juttuna. Yrityksen vanhemmat työntekijät eivät välttämättä edes ole sosiaalisessa mediassa, tai ainaan sitä ei haastateltavien mukaan voi heiltä vaatia. Tulevaisuudessa työhön liittyvän jakamisen uskottiin lisääntyvän, koska seuraava työelämään astuva sukupolvi on tiiviisti kiinni sosiaalisen median käytössä.

“tavallaa ne ihmiset keil on paljon niitä kontakteja ni tavallaa sellasii tärkeitä kontakteja tavottaa, nii ne on vähä sit sellasii vanhempia ihmisiä, ni ne ei sit ehkä muutenkaan oo niin paljon somessa.” (H1)

“meillähän on aika nuori yritys et meillä ei oo ketään yli 40 vuotiasta, että tota senki takia niinkun tommonen toimii -- et tää tulee varmasti helpottumaan koska nyt taas tää seuraava sukupolvi, nehän on jo ihan kiinni tässä jutussa” (H2)

“Mut jos joku on niinku 55-vuotias osittainen joogaopettaja ja osittainen lastentarhanopettaja niinku, et miks sen täytyis, tai silleen, että must tuntuu että sitä vaan ei voi koskee ne samat odotukset sitte” (H5)

Yrittäjät innokkaimpia jakamaan

Yleisemmin työhön liittyvä jakaminen näyttäytyi haastateltavien mukaan erityisesti yrittäjyyden kautta. Myös pienessä organisaatiossa toiminta voi olla hyvin yrittäjämäistä. Haastateltavat olivat myös omien verkostojensa kautta tehneet huomioita, että työhön liittyvää sisältöä jakavat lähinnä sellaiset ihmiset, joilla on oma yritys tai jotka työskentelevät esimerkiksi start up -yrityksessä.

“ku on tollane pieni firma ja tietyllä tapaa niinku yrittäjämäinen se itelläki suhtautuminen siihen että niinku yhdessä tehään tätä juttua ja silleen” (H1)

“ehkä enemmän just, jos on tällästä, et on vaikka yrittäjä tai jossain tosi pienessä yrityksessä vaikka startupissa, niin huomaa, et se on niinku tosi häilyvä se raja, et mikä on se henkilökohtanen ja mikä on se niinku ammatillinen tai sen yrityksen puolesta puhuminen.” (H1)

Varmaan ehkä riippuu siitä et onks ihminen yrittäjä vai ei. Mä ehkä uskon et siin on aika iso ero. Ja riippuen siitä et onks se duuni sun intohimo” (H3)

“ihmiset jakaa joko niiden omii bisnesjuttuja, mikä on nyt ehkä yleistynyt ja mikä on must tosi kivaa ja niinku semmosta, mut et site iha työnantajan juttuja, niitä ei oo niin paljoo”

(H5)

Sen sijaan suuressa yrityksessä työskennellessä jakamista pidettiin melko epätodennäköisenä. Suuressa yrityksessä uutisten ei koettu koskettavan itseä kovin paljoa tai työtä pidettiin niin manuaalisena, ettei siitä uskottu olevan paljoa kerrottavaa sosiaalisessa mediassa.

“ehkä sillee tietyllä tapaa ku on niinku pieni firma, ni on sellane, emmä nyt jos mä oisin jossai tosi isossa yrityksessä, ni en välttämättä jakais. Ellei ois joku tosi iso uutinen tai sellane” (H1)

“Et ku se varmaan riippuu siitä et mitä sä tet työkseks. Ja miten paljon kiksä sä saat siitä. Jos sä vaikka oot semmoses duunis, et sä reissaat paljon, tapaat uusia ihmisiä, meet siellä sun täällä ni tota, mä uskon sillon, että varmaan paljon enemmän käytetään sitä sosiaalist media siinä, mut jos sä oot jossain suorittavassa työssä, mikä on manuaalista, hyvin sellasta, ni mä en usko, et varmaan yhtään” (H3)

“mut ei semmosta, et ois joku iso yritys niinku Prisma ja sitte joku jakais niinku Hok-Elannon juttuja tai mitään -- ei oo osunu silmään mun kavereissa” (H5)

Toimialan merkitys jakamiselle

Haastateltavat kokivat myös toimialan vaikuttavan siihen, miten innokkaasti työhön liittyvää sisältöä jaetaan. Esimerkiksi rekrytointialalla toimiva haastateltava (H2) koki jakamisen helpoksi, koska työn tarkoitus on jakaa työpaikkailmoituksia ja täyttää avoimet työpaikat. Haastateltavien mukaan markkinoinnin parissa työskenteleviltä osittain odotetaan jonkinasteista työntekijälähettilyyttä, sillä se on uusi ilmiö markkinoinnin saralla. Suorittavissa työtehtävissä jakamista ei ole juurikaan havaittu. Joogaopettajien keskuudessa työhön liittyvä jakaminen ja erityisesti oma joogaan liittyvän Facebook-sivu oli haastateltavan (H5) mukaan erittäin yleistä.

“totta kai se riippuu hirveesti siitä alastakin et mitä sisältöjä jaetaan ja miten helppoo se on jakaa. Et meidän alahan on tosi helppo siihen nähen, koska se on se mainos mitä meidän pitäski tehdä” (H2)

“mä en usko että meillä niinkun suorittavalta tasolta käyttää ketkään. He on niin irti siitä mejän intrasta ja kaikesta et en usko joo et se on oma maailma.” (H4)

“mut seki on vähän erilaista, ku hän on markkinointipäällikkö aivan niin sitte on vähä niinku pakko. Tai ei pakkopakko vaan et se on nykyaikaa niinku.” (H4)

“oikeestaan melkeen jokaisel mun niinku tuntemal joogaopettajal on oma joogasivu” (H5)

4.3.2 Työ ja oma imago

Yrityksen arvot merkityksellisiä

Erityisesti hyvinvointialalla toimivat haastateltavat (H3, H5) nostivat esiin yrityksen arvojen merkityksen. Jaettu sisältö ei voi olla ristiidassa työntekijöiden arvojen kanssa, eikä edistää asioita, joita työntekijä ei kannata. Jakaminen koettiin helpoksi, kun voi seistä täysin yrityksen ideologian takana. Esimerkiksi joogaopettaja (H5) oli aikaisemmin jakanut Facebookissa tarjouksia, jotta hänen ystävänsä hyötyisivät niistä. Tarjouksia alkoi kuitenkin tulla niin usein, että hän ei enää halunnut edistää jatkuvasti alihinnoiteltuja tunteja, sillä hän koki sen laskevan joogaopettajien arvostusta.

“mä oon alust saakka niin seissy ihan täysin niinku tän firman ideologian takan, tuotteiden takana, et mä tiedän sen, et näil on tosi laadukkait tuotteit -- et hyvin hyvin läpinäkyvää ja muutenki mä seison tän firman arvojen takana. Et hirveen eetinen firma, pitää tosi hyvää huolta yrityksen työntekijöistä” (H3)

“tää on ollu mulle niinku nappivalinta siinä mielessä, että tosi harvoin löytää semmosen firman, minkä oikeesti kaiken takana sillain seisoo.” (H3)

“no ensinnäki se sisältö on tosi tärkeetä et mä haluan mun Facebookissa jakaa vaan sellasta sisältöä, minkä mä ite allekirjotan, et jos se on jatkuvasti noita alihintaan myymisiä ja semmosta ni mulle tulee paha mieli ja en mä haluu edistää tavallaan sellasta toimintaa” (H5)

Itsensä brändääminen

Työhön liittyvän sisällön jakaminen nähtiin myös keinona brändätä itseä ja omaa osaamista. Haastateltavien mukaan ammatillisen sisällön jakamisen avulla voi esimerkiksi kiinnittää mahdollisten tulevaisuuden työnantajien huomion.

“aattelen et se tietyllä tapaa voi vaikuttaa mun ammatilliseen profiloitumiseen” (H1)

“sillee tietyllä tavalla voi näyttää omaa osaamistaan muille, et ehkä tulevaisuudessa voi niinku jäädä potentiaalisille työnantajille mieleen.” (H1)

Henkilöbrändin littyen sosiaalisessa mediassa ei haluta jakaa sisältöä, joka olisi haitaksi omalle imagolle. Esimerkiksi yksi haastateltavista (H3) ei halua jakaa mitään, mikä olisi ristiriidassa työminän kanssa. Hän ei myöskään halua työskennellä sellaiselle yritykselle, jonka toiminta voisi vahingoittaa hänen omaa imagoaan.

“työ on kyl itsensä brändäämistä. Se ketä itsensä brändää oikeesti täs työs parhaiten ja on mielenkiintonen, esimerkiks sitä täs puhutaan paljon, et 80 % täst työst on lifestyle-markkinointii, ei tuotemarkkinointii.” (H3)

“Et koska mä koen et mä oon tavallaan kuitenkin, jokainen on niinku oma brändinsä ja mä en halua olla minkään sellasen asian kanssa tekemisissä mikä vahingoittais tavallaan mun henkilökohtasta niinku imagoa” (H3)

4.4 Yhteenveto tuloksista

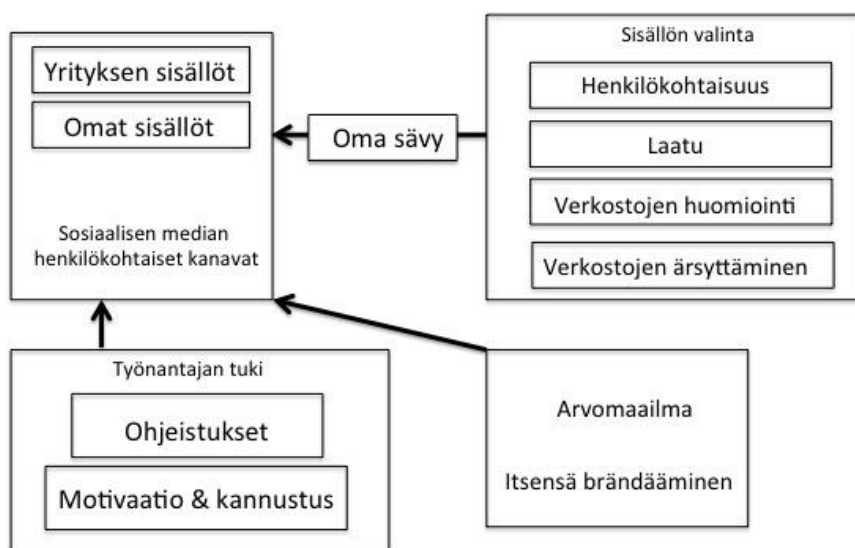
Haastateltavat jakoivat työhön liittyvää sisältöä vaihtelevasti eri sosiaalisen median kanavissa. Suosituimpia olivat LinkedIn ja Facebook. Twitter oli aktiivisesti käytössä vain yhdellä haastateltavalla ja Instragramia ja Snapchatia pidettiin niin henkilökohtaisina kanavina, ettei niissä jaettu työhön liittyvää sisältöä. Jaetut sisällöt olivat hyvin vaihtelevia. Yritysten valmiista materiaaleista haastateltavat jakoivat esimerkiksi työpaikan uutisia, työpaikkailmoituksia ja tarjouksia. Haastateltavista kaksi jakoi sisältöjä SmarpShare-sovelluksen kautta ja kolme haastateltavaa kertoi myös aktiivisesti tuottavansa omaa sisältöä.

Haastateltavat tiedostivat yksilöiltä tulevien viestien olevan vaikuttavampia ja tavoittavan laajemman yleisön kuin yrityksiltä tulevat viralliset viestit. Esiin nousi uskomus, että henkilökohtaisissa kanavissa jaetulta viestiltä katoaa arvo, mikäli sen ei koeta tulevan vilpittömästi henkilöltä itseltään. Siksi haastateltavat kokivat, että työhön liittyvissäkin viesteissä on säilytettävä oma sävy esimerkiksi lisäämällä uutisten yhteyteen omia kommentteja. Positiivisia uutisia jaettiin huomattavasti negatiivisia herkemmin ja ylipäättään sosiaalisessa mediassa haluttiin ylläpitää positiivista ilmapiiriä, vaikka rehellisyyden vuoksi kaiken ei haluttu esittää olevan täydellistä. Jaettavan sisällön valintaan vaikutti haastateltavien mukaan viestien laatu, niiden merkitys omalle työskentelylle sekä hyödyllisyys omia verkostoja ajatellen. Kaikki haastateltavat myös uskoivat ärsyttävänsä verkostojaan, mikäli työhön liittyviä postauksia jaetaan jatkuvasti. Silti innokkaimmat jakoivat työhön liittyvää sisältöä jopa päivittäin.

Haastateltavien työpaikoilla oli hyvin vaihtelevia käytäntöjä sosiaalisen median suhteen ja vain kahdessa yrityksessä oli selkeät ohjeistukset siitä, mitä on sopivaa jakaa. Työnantajalta tuleva paine jakamiseen koettiin ahdistavana ja haastateltavat korostivat, että jakamisen täytyy olla täysin vapaaehtoista. Painostuksen sijaan työnantajilta toivottiin kannustusta ja rohkaisevia sanoja. Kahden haastateltavan työpaikalla oli käytössä SmarpShare-sovellus, jonka kautta työntekijöiden on helppo jakaa yrityksen hyväksymää materiaalia sosiaalisessa mediassa. Kokemukset sovelluksesta osoittautuivat ristiriitaisiksi, sillä toinen haastateltava piti sovellusta erittäin motivoivana muun muassa kilpailuasetelman takia, kun taas toinen koki jakamisen jopa työntekijöiden hyväksikäyttämisenä.

Kaikki haastateltavat esittivät, että tällä hetkellä työhön liittyvää sisältöä jakavat lähinnä nuoret työntekijät, sillä monet vanhemman polven edustajat eivät välttämättä edes ole sosiaalisessa mediassa. Työhön liittyvän jakamisen uskottiin lisääntyvän tulevaisuudessa, sillä seuraava sukupolvi on tiukasti kiinni sosiaalisen median käytössä. Innokkaimpina jakajina haastateltavat pitivät yrittäjiä ja start up -yrityksissä työskenteleviä. Myös toimialaa pidettiin merkityksellisenä, sillä esimerkiksi rekrytointialalla työpaikkailmoitusten jakaminen on tärkeä osa työtä ja niiden jakaminen myös henkilökohtaisissa kanavissa koettiin luontevaksi. Suorittavan portaan työntekijöiltä, etenkin isoissa yrityksissä, haastateltavat eivät odottaneet suurta innokkuutta työntekijälähettilyyteen.

Työhön liittyvän sisällön jakamisen uskottiin myös vaikuttavan omaan imagoon. Yrityksen arvot koettiin merkityksellisiksi, sillä jaettu sisältö ei voi olla ristidassa työntekijöiden arvojen kanssa, eikä edistää asioita, joita työntekijä ei kannata. Sisällön jakaminen nähtiin myös keinona brändätä itseä ja tuoda esiin omaa osaamista. Haastateltavat näkivät sen esimerkiksi keinona kiinnittää mahdollisten tulevaisuuden työnantajien huomio.



Kuvio 4. Tulosten yhteenveto

Kuvio 4 tiivistää aineiston tulokset ja esittää, kuinka työhön liittyvän jakamiseen vaikuttavat niin työntantajalta tuleva tuki, omiin arvoihin ja itsensä brändäämiseen liittyvät seikat sekä erilaiset sisällön valintaan liittyvät kriteerit. Oman sävyn säilyttäminen toteutuu esimerkiksi lisäämällä valmiiden sisältöjen yhteyteen omia kommentteja, mikä auttaa säilyttämään viestin arvon.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tutkimuksen yhteenveto ja pohdintaa

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tuottaa ymmärrystä työntekijälähettiläistä osana sisäistä brändijohtamista. Tavoitteena oli selvittää työntekijöiden näkökulmasta, miten työntekijälähettiläisyys ilmenee ja miten työntekijälähettiläät osallistuvat sisäiseen brändijohtamiseen. Tutkielman taustaoletuksena oli, että vahvatkin brändit voivat herkästi menettää maineensa sosiaalisessa mediassa kasvaneen läpinäkyvyyden, asiakkaiden suuremman vallan sekä online-aktiivisuuden seurauksena. Oletuksena oli myös ymmärrys henkilökohtaisen viestin suuremmasta vaikuttavuudesta yritysten virallisiin viesteihin verrattuna sekä käsitys siitä, että työntekijöiden henkilökohtaista sosiaalisen median käyttöä on lähes mahdotonta täysin kontrolloida. (Rokka, 2014; Aula, 2010.; Fournier & Avery, 2011.) Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli, miten työntekijälähettiläät osallistuvat sisäiseen brändijohtamiseen? Päätutkimuskysymystä tukemassa olivat kaksi alatutkimuskysymystä: mitä on sisäinen brändijohtaminen ja miten työntekijälähettiläisyys ilmenee?

Sisäiseen brändijohtamiseen perehdyttiin aikaisemman tutkimuskirjallisuuden avulla. Termille ei ole vakiintunut selkeää määritelmää, mutta sillä tarkoitetaan brändiin liittyvää johtamista yrityksen sisällä. Sisäisen brändijohtamisen avulla muun muassa lisätään työntekijöiden ymmärrystä brändistä ja edistetään heidän sitoutumistaan brändiin (Thomson ym., 1999). Sisäinen brändijohtaminen perustuu ajatukseen brändilupausten pitämisestä. Markkinointiviestinnän avulla luodaan bränditietoisuutta ja annetaan lupaus brändistä. Tutkimukset ovat keskittyneet siihen, miten onnistuneet palvelukokemukset täyttävät annetut lupaukset ja asiakkaiden kokema brändi-imago säilyy positiivisena. (Grönroos, 2009.) Brändikokemukset syntyvät kaikissa asiakkaan ja brändin välisissä kosketuspisteissä (Burmamann & Zeppelin, 2005), joten myös työntekijöiden työhön liittyvät sosiaalisen median postaukset vaikuttavat heidän verkostoissaan olevien henkilöiden mielikuviin kyseisestä yrityksestä.

Toisen alakysymyksen avulla oli tarkoitus saavuttaa ymmärrystä siitä, millaisena melko uusi ilmiö nykyisin ilmenee. Tulosten ensimmäisestä, jaettavaan sisältöön ja käytössä oleviin kanaviin keskittyvästä osasta käy ilmi, että työntekijät jakavat sisältöä vaihtelevasti eri sosiaalisen median kanavissa, joista suosituimpia ovat LinkedIn ja Facebook.

Osan jakamastaan materiaalista työntekijät tuottavat itse ja osan he jakavat suoraan yrityksen virallisten sosiaalisen median kanavien kautta, eli kyseessä on yrityksen tuottama materiaali. Yritykset ovat selvästi huomanneet työntekijöiden jakaman sisällön potentiaalin ja jotkut yritykset käyttävät jopa työntekijälähettiläys-sovellusta, jonka kautta työntekijöitä motivoidaan jakamaan sisältöä säännöllisesti. Sovelluksen kautta heille annetaan myös jaettavaksi sopivaa, valmiiksi tuotettua sisältöä. On kiinnostavaa, miten yritykset pyrkivät tätä kautta säilyttämään jonkinlaisen kontrollin siitä, millaista yritykseen liittyvää sisältöä sosiaalisessa mediassa jaetaan, ja samalla hyötymään yksilöiden jakamien viestien voimasta. Työntekijät ovat kuitenkin varsin tietoisia siitä, miten työhön liittyvän sisällön jakaminen vaikuttaa heidän imagoonsa ja he pyrkivätkin säilyttämään oman sävyn kaikissa viesteissä esimerkiksi lisäämällä omia kommenttejaan valmiiden materiaalien yhteyteen. Valmiiden materiaalien on myös oltava tarpeeksi laadukkaita ja kiinnostavia tai hyödyllisiä työntekijän henkilökohtaisia verkostoja ajatellen tai ne jäävät jakamatta. Omaa imagoa voi vahingoittaa myös liiallinen työhön liittyvän sisällön jakaminen, sillä työntekijät uskovat ärsyttävänsä verkostojaan, jos sosiaalisen median kanavat täyttyvät työhön liittyvästä sisällöstä.

Aineiston toisesta, jakamisen taustalla oleviin syihin keskittyvästä osasta, voidaan tunnistaa yhtäläisyyksiä aikaisemman, sosiaaliseen mediaan ja sisäiseen brändijohtamiseen liittyvän tutkimuskirjallisuuden kanssa. Eri toimialoilla ja eri yrityksissä on tutkittu olevan hyvin erilaisia käytäntöjä sosiaalisen median suhteen. Osa yrityksistä jättää työntekijöiden sosiaalisen median käytön täysin huomiotta kun taas toiset ovat laatineet siihen liittyen selkeät ohjeistukset. (Rokka ym, 2014.) Tulosten perusteella voidaan havaita, että monissa yrityksissä sosiaalisen median käytännöt perustuvat oletettuun yhteiseen ymmärrykseen tai tilanteiden tapauskohtaiseen käsittelyyn, ja vain harvassa yrityksessä aiheesta on laadittu selkeät ohjeistukset.

Työntekijöiden sosiaalisen median käyttöä on mahdotonta valvoa jatkuvasti ja tuloksista voidaan havaita, että työntekijät itse toivovat kaiken työhön liittyvän sisällön jakamisen olevan vapaaehtoista ja lähtöisin omasta kiinnostuksesta. Työnantajalta tuleva paine jakamiseen koetaan hyvin ahdistavana. Suoran kontrolloinnin sijaan yritykset voivat vaikuttaa jaettuun sisältöön sitouttamalla työntekijät yritykseen. Tulosten perusteella voidaan tunnistaa, että työntekijät ovat sitoutuneempia jakamaan työhön liittyvää sisältöä, kun heidän omat arvonsa ovat linjassa brändin arvojen kanssa ja he pystyvät seisomaan

yrittäjien ideologian takana. Arvojen merkitys sitoutumisessa on tunnistettu myös tutkimuskirjallisuudessa. Sitoutumisen yksi ominaisuus on brändin sisäistäminen, joka edellyttää työntekijöiden hyväksyvän ydinarvot omiksi arvoikseen. (Burmam ym., 2009.)

Kontrollin vähentämiseen voidaan liittää myös valtaistaminen, jota on tutkittu niin sisäisen brändijohtamisen kuin henkilöstöjohtamisen puolella. Valtaistamisen avulla voidaan muun muassa parantaa työtyytyväisyyttä ja motivaatiota (Grönroos, 2009). Valtaistetut työntekijät kokevat, että heillä on valtaa tehdä päätöksiä työhönsä liittyen ja tässä tapauksessa myös sosiaalisen median käytön suhteen. Henkilöstöjohtamisen puolella valtaistamista on tutkittu lukuisista eri näkökulmista ja esimerkiksi kriittiset tutkimukset ovat kyseenalaistaneet, ettei valtaistutetuiksi itsensä tuntevilla työntekijöillä välttämättä ole todellista valtaa, vaan lopullinen valta on aina ylempänä organisaatiossa. Työntekijälähettilyyteen kannustavan sovelluksen käyttö voidaan nähdä tällaisena valtaistavana toimena, jossa työntekijöille annetaan päätösvalta siitä, mitä ja kuinka paljon työhön liittyvää sisältöä he haluavat sosiaalisessa mediassa jakaa, mutta huomattava määrä valtaa säilyy kuitenkin yrityksellä, joka päättää, millaista sisältöä sovellukseen alun perin laitetaan jaettavaksi.

Rokka ym. (2014) ovat kuvanneet sosiaalisen median käyttöä jatkuvana tasapainoiluna eri ulottuvuuksien välillä ja myös yksi heidän ulottuvuuksistaan on se, kuinka paljon sosiaalisen median käyttöä kontrolloidaan. Kontrolloinnilla voidaan nähdä olevan yhteys sekä selkeisiin sosiaalisen median käytön ohjeistuksiin ja mahdollisiin kieltoihin että valmiiden sisältöjen tarjoamiseen. Tuottamalla mahdollisimman paljon jaettavaa materiaalia yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa ja osittain myös kontrolloida, millaista materiaalia työntekijät jakavat. Yksi Rokan ym. (2014) mainitsemista ulottuvuuksista on myös se, missä suhteessa yksityishenkilön ja työntekijän roolit sekoittuvat toisiinsa sosiaalisessa mediassa. Työntekijälähettiläinä työntekijät toimivat häilyvästi yksityishenkilön ja työntekijän välissä. He edustavat ulospäin brändiä, mutta käyttävät sosiaalista mediaa myös vapaa-ajallaan. Tulosten perusteella voidaan havaita, että raja häilyy eniten yrittäjillä tai pienissä organisaatioissa, kuten start-up-yrityksissä, joissa toiminta on hyvin yrittäjämäistä. Tällöin työhön liittyvän sisällön jakaminen koetaan henkilökohtaiseksi ja myös omaa etua hyödyttäväksi.

Tulosten perusteella voidaan havaita, että työntekijöiden motivaatio jakaa työhön liittyvää sisältöä syntyy hyvin erilaisista asioista. Esimerkiksi jakamiseen kannustavasta sovelluksesta ilmenneet ristiriitaiset kokemukset tukevat tutkimustuloksia vaihtelevista motivaatiokeinoista. Siinä missä toinen työntekijä kokee sovelluksen kilpailuasetelman motivoivaksi, toinen kaipaa jopa rahallista kompensatiota ja pitää sisällön jakamista työntekijöiden hyväksikäyttämisenä. Tutkimuksissa on huomioitu työntekijöiden erilaiset motivaattorit niin henkilöiden välillä kuin työuran eri vaiheissa. Laadukkaiden brändikokemusten aikaansaamiseksi ja työntekijälähtelilyyteen innostamiseksi yritysten on panostettava sisäisissä bränditoimenpiteissä erilaisiin asioihin eri vaiheissa. Siksi brändi tulisi ottaa huomioon jo palkattaessa ja koulutettaessa sopivia työntekijöitä. (Hartline & De Witt, 2004, 28; M'Zungu ym., 2010, 612).

Tämä tutkielma on tuottanut ymmärrystä työntekijälähteläistä ja heidän toimintansa yhteyksistä sisäisen brändijohtamisen osa-alueisiin. Työntekijälähtelilyyden voidaan nähdä vaikuttavan sisäisen brändijohtamisen tutkimukseen ja käytäntöihin, sillä se tuo esiin työntekijöiden brändin mukaisen käyttäytymisen työajan ulkopuolella ja uudessa ympäristössä. Työajan ulkopuolella tapahtuva brändin mukainen käyttäytyminen edellyttää erilaista motivaatiota ja vahvempaa sitoutumista kuin työajalla, asiakaspalvelutilanteissa tapahtuva brändin mukainen käyttäytyminen. Yrityksen ja sen brändin arvomaailman merkitys korostuu ja yhteensopivuus brändin ja työntekijän välillä voidaan huomioida jo rekrytointivaiheessa. Keskeiseksi teemaksi nousee työntekijöiden kontrollointi, joka ilmenee niin jaettavan sisällön kontrollointina tuottamalla valmista materiaalia kuin erilaisina sosiaalisen median käyttöä koskevinä määräyksinä ja ohjeistuksina. Työntekijälähteläisten vaatimus jakamisen vapaaehtoisuudesta kertoo vastaavasti kontrollin vastustamisesta. Valtaistamalla työntekijöitä suoraa kontrollia voidaan vähentää ja kontrollon sijaan työntekijöitä voidaan sitouttaa yritykseen ja sen brändiin. Työntekijälähteläisten myötä sisäisessä brändijohtamisessa on kiinnitettävä uudenlaista huomiota erityisesti kontrollon erilaisiin muotoihin.

5.2 Tutkimuksen kontribuutio ja käytännön johtopäätökset

Tämä tutkielma liittyy työntekijälähtelilyyden osaksi sisäisen brändijohtamisen tutkimuskenttää. Tähän mennessä työntekijöiden käyttäytymistä ja sen vaikutusta brändille on tut-

kittu enimmäkseen asiakaspalvelutilanteissa. Myös sosiaalisen median merkitystä brändille on tutkittu, mutta lähinnä kuluttajien käyttäytymisen näkökulmasta. Tutkimuskirjallisuudessa on myös todettu brändin ja sen imagon rakentuvan kaikissa asiakkaan ja brändin välisissä kosketuspisteissä, joihin lukeutuu myös sosiaalinen media (Burmamann & Zeplin, 2005). Aikaisemmat tutkimukset ovat keskittyneet enemmän vallan siirtymiseen kuluttajille sosiaalisen median välityksellä sekä yritysten virallisten kanavien tehokkuuteen. Tämä tutkielma suuntaa huomion myös työntekijöiden työpaikkaan ja brändiin liittyvään viestintään heidän henkilökohtaisissa sosiaalisen median kanavissaan. Sisäisen brändijohtamisen tutkimuksissa tulisi tästedes huomioida työntekijälähettiläiden sosiaalisen median kanavat erillisenä kuluttajien ja brändin välisenä kosketuspisteenä ja ulottaa työntekijöiden käyttäytymistä koskevat tutkimukset koskemaan sosiaalista mediaa asiakaspalvelutilanteiden lisäksi.

Sisäisen brändijohtamisen tutkimuskentän lisäksi työntekijälähettiläisyys tuo uuden näkökulman henkilöstöjohtamisen tutkimuskenttään. Sisäisessä brändijohtamisessa kyse on pitkälti henkilöstön kouluttamisesta ja heidän bränditietouden lisäämisestä sekä motiivinnasta brändin mukaiseen käyttäytymiseen. Esimerkiksi työntekijän ja brändin yhteensopivuus voidaan huomioida jo rekrytointivaiheessa sekä uusien työntekijöiden perehdytyksessä, joten henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa on myös tarpeen huomioida työntekijöiden sosiaalisen median käyttö. Työntekijälähettiläiden motivointia voidaan tutkia myös esimiesten ominaisuuksien ja käyttäytymisen kautta, joten aihe avaa uusia tutkimusaiheita myös johtajuuden tutkimuksen puolella.

Tutkimuksen perusteella havaittiin, että työntekijälähettiläisyyttä koskevat käytännöt yrityksissä ovat hyvin vaihtelevia. Yritykset voivat kehittää yhteiset, selkeät pelisäännöt helpottamaan sosiaalisen median käyttöä ja ennaltaehkäisemään ristiriitoja. Sääntöjen avulla voidaan varmistaa jaettu ymmärrys siitä, mistä yritykseen liittyvistä asioista on sallittua puhua sosiaalisessa mediassa. Sääntöjen ja ohjeistusten lisäksi yritysten tulisi päättää, miten se asennoituu työntekijälähettiläisyyteen. Otetaanko yrityksessä käyttöön siihen motiiviva sovellus tai kehoitetaanko työntekijöitä muuten jakamaan yrityksen tuottamaa sisältöä omissa verkostoissaan? Annetaanko heidän vapaasti tuottaa omaa sisältöä vai pyritäänkö viestintään vaikuttamaan tarjoamalla heille mahdollisimman paljon jaettavaksi sopivaa materiaalia? On myös pohdittava, kuinka paljon yrityksen tuottamaa materiaalia kannattaa antaa työntekijöiden jaettavaksi ilman, että heidän verkostonsa kokevat viestien

olevan yrityksen mainontaa ja menetetään yksilöltä tulevan viestin voima yrityksen virallisiin viesteihin verrattuna.

Yritysten tulisi ottaa huomioon sosiaalisen median käyttö rekrytoinnissa ja kaikessa työntekijöiden koulutuksessa. Työntekijälähettilyydessä korostuvat erityisesti erilaiset motivaatiokeinot ihmisten välillä, sillä sosiaalista mediaa käytetään enimmäkseen vapaaajalla varsinaisen työnkuvan ulkopuolella. Rahallisen kompensaation sijaan on kehitettävä erilaisia tapoja motivoida työntekijöitä brändin mukaiseen viestintään myös työn ulkopuolella. Tutkimuksen perusteella sitoutuminen brändiin on yksi tärkeimmistä tekijöistä, joka ajaa työntekijöitä puhumaan brändistä positiiviseen sävyyn myös sosiaalisessa mediassa. Tämän takia sitouttamisen keinoihin tulisi yrityksissä kiinnittää erityistä huomiota.

Sisäisen brändijohtamisen ja henkilöstöjohtamisen keinojen limittäisyys kertoo markkinointi- ja HR-osastojen vahvan integraation tarpeesta. Rekrytointi, koulutus ja muut henkilöstöhallinnon käytännöt on suunniteltava yhdessä markkinointiosaston kanssa, jotta haluttu brändi-imago voidaan toteuttaa käytännön tasolla osaavan, bränditietoisen ja sitoutuneen henkilöstön avulla.

5.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa olen pyrkinyt käyttämään korkeatasoisia lähteitä, joista suurin osa on vertaisarvioituja artikkeleita tieteellisistä julkaisuista. Tieteelliset artikkelit edustavat monipuolisesti sekä uutta että vanhempaa tutkimusta ja ne on julkaistu vuosina 1991-2014. Joukossa on myös esimerkiksi verkkojulkaisuja, sillä työntekijälähettilyyks on ilmiönä niin uusi, ettei siitä ole ehtinyt ilmestyä tieteellisiä julkaisuja. Aineistoa varten haastattelin viittä henkilöä ja näissä haastatteluissa monet teemat toistuivat, mikä kertoo siitä, että haastattelujen perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä. Luotettavuutta kuitenkin lisäksi suurempi haastateltavien määrä. Teemahaastattelu aineiston keruun tapana antoi haastateltaville mahdollisuuden nostaa esiin juuri heille merkityksellisiä asioita, joita en etukäteen olisi osannut ennakoida. Anonymisoimalla haastateltavat annoin heille mahdollisuuden kertoa aiheesta mahdollisimman totuudenmukaisesti. Olen myös litteroinut aineiston

huolellisesti sisällönanalyysiä varten sekä kuvannut tämän analyysin vaiheita mahdollisimman tarkasti, jotta myös lukijan on mahdollista arvioida tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym., 2009; Tuomi & Sarajärvi, 2009.)

Tässä tutkimuksessa työntekijälähettilyyttä lähestyttiin työntekijöiden kautta, mutta esimerkiksi työnkeilähettilyyden hyötyjä voisi tutkia yrityksen näkökulmasta erilaisilla mittareilla. Olisi myös mielenkiintoista tutkia, millaisia näkemyksiä esimiehillä on työntekijöiden sosiaalisen median käytöstä. Miksi työntekijälähettilyyteen on haluttu panostaa tai vastaavasti miksi siihen ei olla kiinnitetty huomiota? Entä miksi jotkut yritykset yhä kieltävät työhön liittyvän keskustelun sosiaalisessa mediassa?

Kaikki haastateltavat henkilöt olivat nuoria aikuisia, joten laajemman kuvan ilmiöstä voisi saada tutkimalla enemmän eri ikäluokkien edustajia. Toisaalta otanta kuvastaa hyvin ilmiötä, sillä haastateltavien löytäminen vanhemmasta ikäluokasta osoittautui haasteelliseksi. Haasteellisuus tukee tutkimuksen tulosta siitä, että työntekijälähettilyyks ilmenee tällä hetkellä erityisesti nuorten keskuudessa.

Tutkimuksen empiirisessä aineistossa korostui sosiaalisen median positiivinen ilmapiiri. Haastateltavat halusivat kertoa työpaikastaan enimmäkseen positiivisessa mielessä, mutta brändiasenteisiin liittyvissä tutkimuksissa on tunnistettu myös työntekijöiden brändiä sabotoivaa käyttäytymistä. Jatkossa tutkimusta voitaisiin tehdä myös tunnistamalla erilaisia asenteita työntekijöiden työhön liittyvistä sosiaalisen median postauksista tai keskittymällä brändiä sabotoiviin työntekijöihin sosiaalisen median kontekstissa.

Työntekijälähettilyyden vaikutuksia voitaisiin tutkia myös asiakkaiden eli työntekijöiden sosiaalisten median verkostojen näkökulmasta. Heidän avullaan olisi mahdollista tutkia, miten ja kuinka paljon työntekijöiden jakamat, työhön liittyvät sisällöt todella vaikuttavat brändin imagoon.

Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuurin merkitys jätettiin huomiotta, sillä organisaatiokulttuuri on kokonaisuudessaan hyvin laaja aihealue ja sen tutkiminen vaatisi enemmän resursseja. Kulttuuriin liittyen työntekijälähettilyyttä voisi tutkia esimerkiksi selvittämällä, millainen kulttuuri innostaa työntekijälähettilyyteen ja millaiset kulttuurin osa-

tekijät edistävät positiivista työntekijälähtöisyyttä. Vastaavasti voitaisiin tutkia, mitkä tekijät voivat aiheuttaa brändiä sabotoivaa käyttäytymistä sosiaalisessa mediassa.

LÄHTEET

- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347–356.
- Aaltola, J. & Valli, R. (2001). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. Jyväskylä: PS- Kustannus.
- Aula, P. (2010). Social media, reputation risk and ambient publicity management. *Strategy & Leadership*, 38(6), 43–49.
- Ballantyne, D. & Aitken, R. (2007). Branding in B2B markets: Insights from the service-dominant logic of marketing. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 22(6), 363–371.
- Berry, L. L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 128–137.
- Berthon, P., Pitt L. & Campbell, C. (2008). When customers create the ad. *California Management Review*, 50(4), 6–30.
- Bowen, D. E. & Lawler, E. E. (1995). Empowering service employees. *Sloan Management Review*, 36(4), 73–85.
- Brodie, R., Glynn, M. & Little, V. (2006). Brands and relationships and the service dominant logic. *Marketing Theory*, 6(3).
- Burmann, C. & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279–300.
- Burmann, C., Zeplin, S. & Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management*, 16(4), 264–284.
- Burmann, C. & König, V. J. (2011). Does internal brand management really drive brand commitment in shared-service call centers? *Journal of Brand Management*, 18(6), 374–393.
- De Chernatony, L. & Cottam, S. (2006). Internal brand factors driving successful financial services brands. *European Journal of Marketing*, 40(5–6), 611–633.
- Devasagayam, P., Buff, C., Aurand, T. & Judson, K. (2010). Building brand community membership within organizations: A viable internal branding alternative? *Journal of Product & Brand Management*, 19(3), 210–217.
- Elo, S. & Kyngäs, H. (2007). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115.

- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014). Monenlainen tapaustutkimus. *Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä*, 11.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: SAGE.
- Fournier, S. & Avery, J. (2011). The uninvited brand. *Business Horizons*, 54(3), 193–207.
- Gelb, B. & Rangarajan, D. (2014). Employee contributions to brand equity. *California Management Review*, 56(2), 95–112.
- Ghodeswar, B. M. (2008). Building brand identity in competitive markets: A conceptual model. *Journal of Product and Brand Management*, 17(1), 4–12.
- Grönroos, C. (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: WSOYpro.
- Gummesson, E. (1991). Marketing-orientation revisited: The crucial role of the part-time marketer. *European Journal of Marketing*, 25(2), 60–75.
- Harris, L. C. & Ogbonna, E. (2002). Exploring service sabotage: The antecedents, types, and consequences of frontline, deviant, antiservice behavior. *Journal of Services Research*, 4, 163–183.
- Hartline, M. D. & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60, 52–70.
- Hartline, M. & De Witt, T. (2004). Individual differences among service employees: The conundrum of employee recruitment, selection, and retention. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2–3), 25–42.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7–8), 1041–1064.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Hämeenlinna: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2010). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Ind, N. (2004). *Living the brand: How to transform every member of your organization into a brand ambassador*. London: Kogan Page.
- Keller, K. (2003). *Strategic brand management: Building, measuring and managing brand equity*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- King, S. (1991). Brand-building in the 1990s. *Journal of Marketing Management*, 7(1), 3–13.
- King, C., Grace, D. & Funk, D. J. (2012). Employee brand equity: Scale development and validation. *Journal of Brand Management*, 19(4), 286–288.

- Kotler, P. (2000). *Marketing management*. Upper Saddle River: Prentice Hall
- Kurio. (2014). *Some-markkinoinnin trendit 2015* [verkkojulkaisu].
- Labrecque, L., Markos, E. & Milne, G. (2011). Online personal branding: Processes, challenges, and implications. *Journal of Interactive Marketing*, 25(1), 37–50.
- Merz, M., He, Y. & Vargo, S. (2009). The evolving brand logic: A service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 328–344.
- Miles, S. & Mangold, W. A. (2004). Conceptualization of the employee branding process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2–3), 65–87.
- Morhart, F., Herzog, W. & Tomczak, T. (2009). Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, 73(5), 122–142.
- Muniz, A. M. Jr. (1997). Consumers and brand meaning: Brands, the self and others. *Advances in Consumer Research*, 24, 308–9.
- Muniz, A. M. Jr., Albert, M. & O'Guinn, T. C. (2001). Brand community. *The Journal of Consumer Research*, 27(4), 412–432.
- M'Zungu, S. D. M., Merrilees, B. & Miller, D. (2010). Brand management to protect brand equity: A conceptual model. *Journal of Brand management*, 17(8), 605–617.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H. & Wilson, A. (2009). Internal branding: An enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 209–226.
- Rokka, J., Karlsson, K. & Tienari, J. (2014). Balancing acts: Managing employees and reputation in social media. *Journal of Marketing Management*, 30(7–8), 802–827.
- Smarp (2015). What is employee advocacy? Viitattu 10.9.2015. <http://www.smarp.com/employee-advocacy/>.
- Spreitzer, G. & Doneson, D. (2005). Musings on the past and future of employee empowerment. *Handbook of organizational development*. Thousand Oaks: Sage.
- Stern, B. (2006). What does brand mean? Historical-analysis method and construct definition. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 216–223.
- Tilastokeskus (2016). *Tietotekniikan käyttö yrityksissä* [verkkojulkaisu]. Helsinki: Tilastokeskus.
- Tilastokeskus (2016). *Väestön tieto- ja viestintätekniiikan käyttö* [verkkojulkaisu]. Helsinki: Tilastokeskus.

- Thomson, K., de Chernatony, L., Arganbright, L. & Khan, S. (1999). The buy-in benchmark: How staff understanding and commitment impact brand and business performance. *Journal of Marketing Management*, 15(8), 819–835.
- Tosti, D. & Stotz R. (2001). Building your brand from the inside out. *Marketing Management*, 10(2), 27–33.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Urde, M. (2003). Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*, 37(7–8), 1017–1040.
- Wallace, E. & de Chernatony, L. (2009). Exploring brand sabotage in retail banking. *Journal of Product and Brand Management*, 18(3), 198–211.
- Xia, L. (2013). Effects of companies' responses to consumer criticism in social media. *International Journal of Electronic Commerce*, 17(4), 73–99.

LIITE: TEEMAHAASTATTELURUNKO

Taustatiedot

Ikä, koulutus, työsuhde, työtehtävät

Sosiaalisen median käyttö

Mitä kanavia käytät sosiaalisessa mediassa ja kuinka paljon?

Missä kanavissa jaat työhön liittyvää sisältöä ja kuinka paljon?

Työhön liittyvän sisällön jakaminen

Onko työpaikalla ohjeistuksia sosiaalisen median käyttöön?

Kehotetaanko työpaikalla jakamaan ammatillista sisältöä?

Miksi jaat ja mikä saisi jakamaan enemmän ammatillista sisältöä?

Smarp (vain niissä haastatteluissa, joissa haastateltavan työpaikalla Smarp-sovellus käytössä)

Miten Smarpia käytetään työpaikallasi?

Sisällön valinta

Miten päätät, mitä työhön liittyvää sisältöä jaat sosiaalisessa mediassa?

Miten tiedät, mitä on soveliaista jakaa?

Näyttäisitkö esimerkin työhön liittyvästä postauksesta?

Sisällön jakamisen vaikutukset

Onko sinulla erityisen positiivisia tai negatiivisia kokemuksia jakamiseen liittyen?

Miten muut ihmiset ovat reagoineet jaettuun sisältöön?

Ilmiö yleisesti

Oletko huomannut tuttujesi jakavan ammatillista sisältöä?

Tuleeko mieleesi muuta ammatillisen sisällön jakamiseen liittyvää?