

Konsta-Ilari Hotti

HENKILÖSTÖN ASENTEET TYÖNTEKIJÄLÄHETILÄÄNÄ TOIMIMISEEN MONIPORTAISISSA ORGANISAATIOSSA

Informaatioteknologian ja viestinnän tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Syyskuu 2020

TIIVISTELMÄ

Konsta-Ilari Hotti: Henkilöstön asenteet työntekijälähtetällään toimimiseen moniportaisessa organisaatiossa
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Viestinnän maisteriohjelma
Syyskuu 2020

Sosiaalisen median myötä työntekijöiden osallistumismahdollisuudet organisaation julkikuvan ylläpitämiseen ovat merkittävästi parantuneet. Vaikka organisaation maineen rakentaminen ja sidosryhmien tavoittaminen ovat perinteisesti kuuluneet ennen kaikkea organisaation viestintätyöntekijöiden työnkuvaan, on sosiaalista mediaa käyttävistä työntekijöistä, eli niin kutsutuista työntekijälähtetällään, tullut työpaikoilla viimeisten vuosien aikana yhä vaikutusvaltaisempia ja strategisempia toimijoita. Monissa organisaatioissa onkin havahduttu sidosryhmien lisääntyneeseen tarpeeseen vastaanottaa viestintää aiempaa autenttisemmassa ja arkisemmassa muodossa, minkä vuoksi työntekijälähtetällyyden tarjoamia mahdollisuuksia pyritään hyödyntämään yhä lisääntyvässä määrin.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan henkilöstön asenteita työntekijälähtetällään toimimiseen moniportaisessa organisaatiossa. Vaikka tutkimusta työntekijälähtetällyyden taustalla vaikuttavista työtyytyväisyydestä ja organisaatiosoituneisuudesta on tehty runsaasti, on työntekijälähtetällyyttä itsessään käsittelevä tutkimus vielä toistaiseksi varsin vähäistä. Tarkastelussa on usein keskitytty työntekijöiden työnkuvakohtaisten eroavaisuuksien sijaan työntekijälähtetällyyden organisaatioille tarjoamiin hyötyihin ja haittoihin, minkä lisäksi aikaisemmassa tutkimuksessa painottuu vahvasti organisaatiopsykologinen näkökulma. Työntekijälähtetällyyttä ei kuitenkaan voida tarkastella enää vain organisaatio- ja asiantuntijatasoilla, vaan työnantajan maineen rakentamisessa on myös syytä huomioida kentällä työskentelevien työntekijöiden viestintäkäyttäytyminen.

Tässä tutkielmassa käytetään esimerkkinä kiinteistö- ja toimitilapalveluyritys ISS Palvelut Oy:tä. ISS Palvelut työllistää Suomessa reilut 800 toimihenkilöä ja hieman yli 7 000 muuta työntekijää, minkä vuoksi organisaation henkilöstö on näkyvässä roolissa työnantajansa julkikuvan muodostamisessa. Tutkielman haastatteluaineisto koostui ISS Palveluiden viidestä toimihenkilöstä ja viidestä kenttätyöntekijästä, joilla oli aiempaa kokemusta ISS-aiheisten sisältöjen jakamisesta sosiaalisessa mediassa.

Tutkielman tulokset osoittivat, että työntekijöiden motivaatioon toimia lähettällään vaikuttavat toiminnasta saatava mielihyvä, lähettällään toimimisen vaivattomuus ja sitoutuneisuus organisaatioon. Lähettällään uskoivat tarvitsevansa organisaation julkiseen edustamiseen, lähettällään ja vastaanottajan välisen vuorovaikutussuhteen ylläpitämiseen sekä yleisesti sosiaalisen median käyttöön keskittyvää viestintäosaamista. Nämä viestintäosaamisen osa-alueet olivat selvästi yhteydessä myös lähettällään kokemuksiin taitavasta viestinnästä, jossa huomioidaan viestinnän omakohtaisuus lähettällään, merkitys vastaanottajalle ja sosiaalisen median kanavakohtainen onnistuneisuus. Työnantajaltaan lähettällään kaipasivat tukea lähettällään käyttöön tarjottavien työkalujen, kannustimien, koulutuksen ja palautteen muodossa. Lisäksi tutkielmassa tarkasteltiin teknologian käytön hyväksymiseen keskittyvän UTAUT-mallin soveltuvuutta työntekijälähtetällyyteen. Tulosten perusteella organisaatioiden on mahdollista hyödyntää mallia organisaatiokohtaisten työntekijälähtetällyyden käytänteiden kehittämisessä.

Tutkielman tulosten perusteella sekä toimihenkilöt että kenttätyöntekijät kiinnittävät lähettällään huomiota viestintänsä potentiaalisiin vastaanottajiin ja räätälöivät viestintänsä näiden vastaanottajien mukaisesti. Merkittävimmät erot vastaajaryhmien välillä ilmenivät lähettällään persoonallisen otteen korostamisessa ja organisaation lähettällään antaman kannustuksen ja ohjeistuksen riittävydessä.

Avainsanat: viestintä, työntekijälähtetällisyys, sosiaalinen media, organisaatiokansalaisuus, brändikansalaisuus, viestintäkäyttäytyminen, viestinnän mukauttamisen teoria, TAM-malli, UTAUT-malli

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TYÖNTEKIJÄLÄHETTYISYYS.....	7
2.1 Työntekijälähettyisyys ilmiönä.....	7
2.2 Sitoutuminen organisaatioon.....	9
2.2.1 Organisaatiokansalaisuus.....	9
2.2.2 Brändikansalaisuus	11
2.3 Työntekijälähettyisyyden merkitys organisaatiolle	13
2.3.1 Hyödyt	14
2.3.2 Riskit.....	15
2.4 Työntekijälähettyisyyteen kannustaminen.....	16
2.4.1 Työntekijälähettyisyyttä tukeva kulttuuri	17
2.4.2 Työntekijäkohtaiset eroavaisuudet	19
2.5 Kohti omatoimista sisällön tuottamista	20
3 VIESTINTÄKÄYTTÄYTYMISTÄ SELITTÄVÄT TEORIAT	23
3.1 Viestinnän mukauttamisen teoria	23
3.2 Asenteiden ja toiminnan tutkimiseen keskittyvät teoriat	25
3.2.1 Perustellun toiminnan teoria	25
3.2.2 Suunnitelmallisen käyttäytymisen teoria.....	26
3.3 Teknologian hyväksyntää ja käyttöä tarkastelevat mallit.....	27
3.3.1 Teknologian hyväksymismallit (TAM)	28
3.3.2 Yhdistetty teoria teknologian hyväksymisestä ja käytöstä (UTAUT).....	31
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	34
4.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset.....	34
4.2 Tutkielman lähtökohdat.....	36
4.3 Tutkimusmenetelmät	37

4.3.1 Aineiston keruu.....	37
4.3.2 Haastateltavat.....	39
4.3.3 Aineiston analysointi	40
4.3.4 Tutkimusetiikka	41
5 TULOKSET	42
5.1 Motivaatio toimia työntekijälähteläänä.....	42
5.2 Työntekijälähteläänä tarvittava viestintäosaaminen	45
5.3 Taitava viestintä työntekijälähteläänä	49
5.4 Työnantajalta tarvittava tuki työntekijälähteläänä toimimiselle	52
6 POHDINTA	56
6.1 Tulosten tarkastelu	56
6.1.1 Työntekijälähtelyys henkilöstön näkökulmasta	56
6.1.2 UTAUT-mallin soveltaminen työntekijälähtelyyteen	62
6.2 Jatkotutkimusehdotukset	64
6.3 Tutkielman arviointi	65
KIRJALLISUUS.....	68
LIITTEET	75

1 JOHDANTO

Tavoittavan viestinnän on pystyttävä elämään ajan hermolla ja siten tarvittaessa myös uudistumaan. Monimedioituneessa yhteiskunnassa viestinnän vastaanottajalla on aiempaa suurempi valta päättää, millaisen viestin hän haluaa vastaanottaa, keneltä ja missä kanavassa. Organisaatioille tarve löytää uusia viestintätapoja mahdollisimman laajojen yleisöjen tavoittamiseksi ei tarkoita ainoastaan uusien kanavien omaksumista, vaan myös jo olemassa olevien käyttötapojen uudelleentarkastelua. Tästä tuoreena esimerkkinä toimii sosiaalisessa mediassa tapahtuva työntekijälähettilyyden.

Työntekijälähettilyydellä tarkoitetaan työntekijöiden vapaaehtoista, lähtökohtaisesti positiivissävytteistä omaa työnantajaa käsittelevää viestintää (Men 2014, 262; van Zoonen & Banghart 2018, 280–281). Vaikka työntekijälähettilyyttä voi tapahtua periaatteessa paikasta riippumatta missä vain, on se tänä päivänä ennen kaikkea työntekijälähtöistä organisaatioiden markkinointia, jonka sosiaalinen media mahdollistaa (Weber Shandwick 2014, 7). Myös tässä tutkielmassa työntekijälähettilyyttä tarkastellaan ennen kaikkea sosiaalisessa mediassa tapahtuvana toimintana.

Työntekijälähettilyyden nousu aiempaa tärkeämmäksi tavaksi viestiä organisaatioista on seurausta ilmiölle, jossa työntekijöitä pidetään aikaisempaa merkittävämpinä toimijoina organisaatioissa (Men 2014, 262). Työntekijöiden omaa ääntä korostavia päivityksiä pidetään autenttisempina ja siten vaikuttavampina kuin organisaation keskitetysti tuottamaa viestintää (Kim & Rhee 2011, 244; Men & Stacks 2013, 173; Brito 2018, 48). Lisäksi työntekijälähettilyyden tarjoaa organisaatioille laajat mahdollisuudet erilaisten sidosryhmien tavoittamiseen ja oman julkikuvansa parantamiseen työntekijöidensä verkostojen avulla (Dreher 2014, 345).

Työntekijälähettilyyden nousu on noussut 2010-luvulla yhä ajankohtaisemmaksi tutkimusaiheeksi. Tutkimuksissa on toistuvasti pystytty osoittamaan lähettiläiden viestinnän merkitys organisaation strategisina toimijoina, jotka markkinoivat työnantajaansa ja rakentavat sekä ylläpitävät sen brändiä. (Kim & Rhee 2011, 244–245; Men 2014, 261–262.) Työntekijälähettilyyden hyötynäkökulman korostaminen ei itsessään ole kuitenkaan riittävää, mikäli organisaatioilla ei ole halua ja kykyä tukea työntekijöidensä toimintaa brändin lähettiläinä ja positiivisen työnantajakuvan sanansaattajina.

Myös lähettiläiden omia kokemuksia työntekijälähettilyydestä käsittelevä tutkimus on viimeisten vuosien aikana lisääntynyt. Tarkastelun kohteena ovat olleet niin organisaatioon sitoutuminen

lähettilyyden edellytyksenä (Tsarenko, Leo & Tse 2018, 261), lähettilyyteen mielletävät uhkakuvat kuin positiiviset kokemukset (Andersson 2019, 703–706). Sen sijaan selkeästi vertailevaa tutkimusta työntekijälähettilyyden ja erityisesti lähettiläiden viestinnän eroista moniportaisen organisaation eri työntekijäryhmien välillä on tehty äärimmäisen vähän. Tämä on jokseenkin yllättävää siksi, että työntekijälähettilyyden on todettu olevan tehokkainta, kun toimintaa räätälöidään nimenomaan yksilöiden omiin lähtökohtiin sopivaksi (van Zoonen & Banghart 2018, 289). Koska työntekijälähettilyys on yhä selkeämmin työntekijöiden viestintää henkilökohtaisilla sosiaalisen median profiileilla, on huomionarvoista tarkastella myös työntekijöiden valmiuksia omaksua ja käyttää teknologiaa lähettiläänä toimiessaan.

Tässä tutkielmassa selvitetään, millaisia asenteita työntekijät liittävät työntekijälähettiläänä toimimiseen omassa organisaatioissaan. Tutkielmassa käytetään esimerkkinä ISS Palvelut Oy:tä, joka on suomalainen osa kansainvälisesti toimivaa ISS-konsernia. ISS Palvelut työllistää lähes 8000 työntekijää (ISS Yritysvastuuraportti, 2019) ja on siten yksi Suomen suurimmista yksityisistä työnantajista ja maan johtava kiinteistö- ja toimitilapalveluyritys. ISS Palveluiden toiminta-alue kattaa käytännössä koko Suomen, minkä vuoksi moniportaisessa organisaatioissa työskentelee suuri joukko johtajia ja päälliköitä, erilaisissa asiantuntijatehtävissä toimivia henkilöitä sekä paikallisesti kentällä työskenteleviä oman alansa ammattilaisia. Tutkielmassa keskitytään työntekijälähettilyyteen laaja-alaisesti organisaation henkilöstön näkökulmasta ja pyritään löytämään toimintamalleja ja -tapoja, joilla organisaatioiden johto ja viestintätyöntekijät pystyvät tukemaan mahdollisimman monen organisaation työntekijän toimintaa lähettiläänä. Työntekijälähettilyyteen liitettäviä asenteita tarkastellaan ja vertaillaan laajasti erilaisten työntekijäryhmien ja työnkuvien näkökulmista, minkä vuoksi ISS Palvelut on tutkielmalle erinomainen kohdeorganisaatio juuri sen koon ja monialaisuuden vuoksi.

Koska kyse on tapaustutkimuksesta ISS Palveluiden kanssa, on tutkimusta toteuttaessa huomioitu mahdollisuus soveltaa sen tuloksia myös muissa organisaatioissa. Tutkimuksen tekotapa on pyritty valitsemaan siten, että vastaava tutkimus olisi mahdollista toistaa sellaisenaan myös jossakin toisessa organisaatioissa. Vaikka tässä työssä organisaatiosta käytettävä esimerkki on yksityinen yritys, pyritään tutkimuksen tuloksia avaamaan siten, että ne olisivat myös esimerkiksi julkishallinnon toimijoiden, erilaisten yhdistysten, oppilaitosten ja muiden vastaavien tahojen sovellettavissa.

2 TYÖNTEKIJÄLÄHETTYYS

Viestinnän vastaanottajilla on sosiaalisen median arkipäiväistymisen myötä aiempaa paremmat mahdollisuudet vaikuttaa siihen, millaisia sisältöjä he haluavat sosiaalisessa mediassa kuluttaa. Tämä on vaikuttanut merkittävästi myös organisaatioiden tapaan viestiä vastaanottajien kaivatessa yhä autenttisempaa ja läpinäkyvämpää viestintää. (Blackshaw 2008, 52.) Työntekijöiden rooli organisaatioiden viestijöinä on sosiaalisen median arkipäiväistymisen myötä kasvanut merkittävästi ja henkilökohtaisten verkostojensa vuoksi heitä pidetään aiempaa vaikutusvaltaisempina toimijoina kuin aikaisemmin (Men 2014, 262). Organisaatioille työntekijöiden aktiivisuus ja verkostoituminen sosiaalisessa mediassa tarjoavatkin uudenlaisia mahdollisuuksia tavoittaa sidosryhmiä työntekijälähettilyyden kautta.

2.1 Työntekijälähettilyyden ilmiönä

Työntekijälähettilyydellä (*employee advocacy*, joskus myös *ambassadorship*, ks. Andersson 2019) viitataan organisaation työntekijän haluun mainostaa ja kannattaa julkisesti omaa työpaikkaansa ja työnantajansa toimintaa, jolloin työntekijä sisäistää työnantajansa brändin osaksi omaa identiteettiään (Men 2014, 261–262; van Zoonen & Banghart 2018, 280–281; Andersson 2019, 703). Lähettilyydestä on tällöin hyötyä myös työntekijöiden edustamalle organisaatiolle ja sen maineelle (Men 2014, 262; Heide & Simonsson 2011, 212). Usein työntekijälähettilyyden mielletään sen vapaaehtoisuuden vuoksi myös suoraan työntekijöiden omasta työtehtävästä riippumattomaksi ja siten ylimääräiseksi toiminnaksi työpaikoilla (Tsarenko ym. 2018, 262; Kim & Rhee 2011, 244).

Työntekijälähettilyyden ei varsinaisesti ole työpaikoilla uusi ilmiö, mutta sosiaalisen median palveluiden yleistymisen myötä lähettiläänä toimiminen sekä verkostojen luominen yhteisöihin ja yleisöön on aikaisempaa helpompaa ja vaivattomampaa erilaisissa markkinointia tukevissa ja isoja massoja tavoittavissa yhteisöpalveluissa, kuten esimerkiksi LinkedInissä, Facebookissa ja Twitterissä (Weber Shandwick 2014, 7; Kietzmann ym. 2011, 242; Brennan & Croft 2012, 113; Matikainen & Villi 2018, 197). Työntekijälähettilyyttä voidaan pitää ennen kaikkea sosiaalisen median aikakauden ilmiönä, minkä vuoksi myös tässä tutkielmassa keskitytään työntekijälähettilyyteen erityisesti sosiaalisessa mediassa tapahtuvana viestintänä. Lisäksi työn ja vapaa-ajan yhteensulautumisen myötä työstä keskustelemisesta ja siihen liittyvien sisältöjen jakamisesta on tullut aikaisempaa arkipäiväisempää toimintaa (van Zoonen & Banghart 2018, 289).

Toisinaan yksittäisten henkilöiden tuottamasta organisaatioiden markkinoinnista käytetään myös käsitettä "brändilähettilyyden" (*brand advocacy*). Tällä viitataan kuitenkin usein kaikkeen brändeihin liittyvään lähettilyyteen, jossa toimijoita voivat olla joko organisaatioiden sisällä työskentelevät henkilöt tai usein myös täysin ulkopuoliset toimijat, kuten brändien asiakkaat. (Gelb & Deva 2014, 99; Kemp, Childers & Williams 2012, 509.) Koska tässä tutkielmassa käsitellään vain organisaatioiden omien työntekijöiden viestintää sosiaalisessa mediassa, ei tarkastelussa ole tarpeen keskittyä laajemmin brändilähettilyyteen vaan ainoastaan organisaation omien työntekijöiden toimintaan.

Työntekijälähettilyyden pohjautuu pitkälti word-of-mouth -ilmiöön, jolla viitataan yksilöiden välisessä epävirallisessa viestinnässä tapahtuvaan ajatusten ja kokemusten jakamiseen (Westbrook 1987, 261). Sosiaalisessa mediassa leviävää viestintää tarkasteltaessa käytetään usein myös electronic word-of-mouth -käsitettä. Word-of-mouthia voidaan kuvailla kansankielisesti "puskaradioksi" tai "kuulopuheeksi", jossa viesti leviää viestijältä toiselle verkostomaisesti. Näin yhden henkilön alullepanema viesti voi levitä myöhemmin toisen henkilön kautta eteenpäin seuraavalle. Tällainen viestintä ei rajoitu tiettyyn aikaan tai paikkaan, minkä lisäksi sitä voi esiintyä useammassa eri mediamuodossa. (Hennig-Thurau ym. 2004, 39–40.) Kuulopuheen tehokkuus perustuu ajatukseen, jossa ihmisten uskotaan luottavan herkemmin toistensa jakamiin suosituksiin kuin taloudellista voittoa tavoitteleviin organisaatioihin. Toisaalta työntekijälähettilyyttä voidaan pitää kuulopuhetta vahvempana suosituksena organisaatioiden puolesta, sillä lähettiläillä on organisaatioiden työntekijöinä aito halu mainostaa ja puolustaa työnantajaansa eikä vain jakaa positiivista, verkostoiltaan saamaansa tietoa eteenpäin. (Walz & Celuch 2010, 96–97; Men 2014, 262.)

Aikaisemmissa tutkimuksissa on kuitenkin erilaisia näkemyksiä siitä, voidaanko lähettilyytenä pitää kaikkea organisaation työntekijöiden viestintää sosiaalisessa mediassa. Muun muassa Kim & Rhee (2011, 244–249) jaottelevat negatiivissävyytteisen, omaa työnantajaa käsittelevän viestinnän osaksi yleistä työntekijöiden viestinnällistä toimintaa (*employees' communication behavior*), joka kattaa myös työnantajaa positiivisessa valossa käsittelevän viestinnän sekä muun strategisen viestinnän sosiaalisessa mediassa. Toisaalta taas Walz ja Celuch (2010, 96) suhtautuvat tutkimuksessaan lähettilyyteen nimenomaan tarkoituksellisenä positiivisena viestintänä, mikä erottaa sen muun muassa informaalista kuulopuheen jakamisesta. Myös Men (2014, 262) sekä van Zoonen ja Banghart (2018, 280–281) määrittelevät työntekijälähettilyyden ennen kaikkea tietoiseksi, positiiviseksi viestinnälliseksi toiminnaksi. Tässä tutkielmassa työntekijälähettilyyttä tarkastellaankin tuoreimpien tutkimusten mukaisesti tietoisena ja positiivissävyytteisenä omaa työtä

ja työnantajaa käsittelevänä viestintänä sosiaalisessa mediassa, jolloin työntekijälähettilyyks ei kata omaa työtä kriittisestä näkökulmasta käsittelevää viestintää.

Työntekijälähettilyyttä voidaan pitää työnantajan markkinointina esimerkiksi joko konkreettisten tuotteiden ja palveluiden hyvyyden tai onnistuneiden työelämäkokemusten mainostamisen muodossa. Työntekijälähettilyyks vahvistaa ja rakentaa organisaatioiden julkikuvaa ennen kaikkea aidoilla kohtaamisilla työntekijöiden ja organisaation ulkopuolisten toimijoiden välillä, jolloin positiiviset kokemukset tuodaan esiin työntekijöiden itse sanoittamana viestintänä markkinointiosaston luomien tuotosten sijaan (Kim & Rhee 2011, 244). Lähettiläät pystyvät tavoittamaan sosiaalisessa mediassa suuren määrän erilaisia sidosryhmiä, kuten asiakkaita, työnhakijoita, yhteistyökumppaneita, viranomaisia ja osakkeenomistajia (Dreher 2014, 345). Sosiaalisen median kanavien vuorovaikutteisuuden (Hintikka 2011, 122; Kietzmann ym. 2011, 244) vuoksi työntekijälähettiläänä ja työnantajansa edustajana pystyy toimimaan lähes kuka tahansa organisaation työntekijä roolista riippumatta. Näin työntekijöiden verkostoista pystytään luomaan organisaatioille uusia potentiaalisia kontakteja asiakkaisiin tai mahdollisiin uusiin työntekijöihin.

2.2 Sitoutuminen organisaatioon

Ollakseen organisaatioita hyödyttävää toimintaa vaatii työntekijälähettilyyks työntekijöiltä ymmärrystä omasta työnantajastaan ja siitä, miten sen brändi rakentuu. Mikäli työntekijät viestivät työnantajansa brändistä vastaanottajan odotuksista poiketen tai eivät muuten pysty vahvistamaan työnantajansa julkikuvaa, voi heidän toimintansa olla organisaation brändille vahingoksi. Tämän vuoksi työntekijälähettiläänä toimivien työntekijöiden tulee osata toimia työnantajansa brändin identiteetin mukaisesti. (Burmamann & Zeplin 2005, 288; Simões & Dibb 2001, 218–219; Andersson 2019, 703.) Olennaiseksi brändin identiteetin työntekijälähtöisessä ylläpitämisessä nouseekin se, miten sitoutuneita työntekijät ovat toimimaan organisaationsa hyväksi ja miten tämä sitoutuneisuus näkyy heidän viestinnässään organisaation ulkopuolelle. Tällaista viestintäkäyttäytymistä voidaan tarkastella muun muassa organisaatio- ja brändikansalaisuuden kautta.

2.2.1 Organisaatiokansalaisuus

Organisaatiokansalaisuuden (*organizational citizenship behavior*) käsitteen luonut Dennis Organ (1997, 86–87) viittaa organisaatiokansalaisuudella sellaiseen omasta työkuvasta ylimääräiseen

toimintaan, jolla työntekijä pyrkii tukemaan työpaikkansa menestystä vaikuttamalla työpaikkansa sosiaalisiin ja psykologisiin ympäristöihin. Organisaatiokansalaisuus on niitä valintoja, joita työntekijät tekevät työpaikallaan vapaaehtoisuuteen pohjautuen ja jotka ovat sovittujen palkkiojärjestelmien ulkopuolella. Työntekijälähtöisyytenä ilmenevässä viestintäkäyttäytymisessä onkin paljon yhteneväisyyksiä organisaatiokansalaisuuden kaltaiseen ylimääräiseen toimintaan työpaikalla, mihin myös muun muassa Men (2014, 262) ja Tsarenko ym. (2018, 260) näkemyksissään työntekijälähtöisyydestä oman työn vaatimukset ylittävänä toimintana tarttuvat. Toisaalta organisaatiokansalaisuutena pidetään usein myös yleisesti työpaikalla tapahtuvaa harkinnanvaraista käytöstä, jolla pyritään helpottamaan muiden organisaation jäsenten toimintaa. Tällöin organisaatiokansalaisuus kattaa esimerkiksi oikeudenmukaisen toiminnan muita työntekijöitä kohtaan ja muiden työntekijöiden vaatimusten noudattamisen täydellisen vapaaehtoisuuden sijaan. (Kidwell, Mossholder & Bennett 1997, 776.) Myös Organ on todennut oman määritelmänsä ongelmalliseksi toiminnan vapaaehtoisuuden ja työnkuvan ylimääräisyyden osalta, sillä monesti todellinen työnkuva ei vastaa työntekijän muodollista työkuva. Tällöin myös työtehtäviin kuuluvan käytöksen tarkka määrittäminen on hankalaa. (Organ 1997, 87–89.)

Organisaatiokansalaisuuden ulottuvuuksia määritelleiden Podsakoffin, MacKenzien, Painen ja Bachrachin (2000, 516) mukaan organisaatiokansalaisuus voidaan jakaa seitsemään osaan: avustavaan käytökseen (*helping behavior*), tiimipelajuuteen (*sportsmanship*), organisaatiouskollisuuteen (*organizational loyalty*), organisaatiotunnollisuuteen (*organizational compliance*), oma-aloitteellisuuteen (*individual initiative*), kansalaistaitoihin (*civic virtue*) ja itsensä kehittämiseen (*self development*). Näistä ulottuvuuksista erityisesti organisaation julkikuvaa ulkopuolisille puolustavaa organisaatiouskollisuutta ja omaa organisaatiota hyödyttävää oma-aloitteellisuutta voidaan pitää tyypillisinä työntekijälähtöisyytenä ilmenevälle viestintäkäyttäytymiselle.

Podsakoffin ym. (2000, 526–530) mukaan organisaatiokansalaismaisen käytöksen syntyyn vaikuttavat tekijät jaetaan tutkimuksessa usein neljään näkökulmaan: 1) työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, 2) työtehtävien piirteisiin, 3) organisaation luonteeseen ja 4) työpaikalla esiintyvään johtamiseen sekä niiden kytköksiin edellä mainittuihin organisaatiokansalaisuuden ulottuvuuksiin. Näistä näkökulmista tarkastelun kohteena ovat perinteisesti olleet työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet. Tällaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi työntekijän työtyytyväisyys, koettu reiluus, koettu tuen saaminen johtajilta ja organisaatiositoutuneisuus, jotka vaikuttavat työntekijän asenteisiin ja siten lisäävät positiivista organisaatiokäyttäytymistä. Lisäksi dispositiivisilla tekijöillä, kuten työntekijän miellyttävällä

luonteella, tunnollisuudella ja positiivisella sekä negatiivisella affektiivisuudella on todettu olevan epäsuorasti vaikutusta työntekijöiden organisaatiokansalaismaiseen toimintaan.

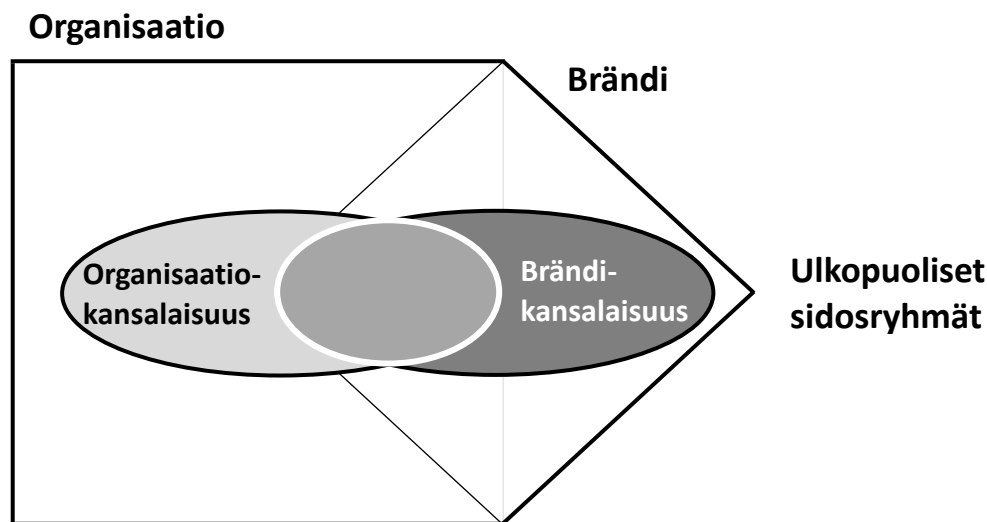
Erityisesti työntekijän henkilökohtaisista ominaisuuksista organisaatiositoutuneisuus on todettu olennaiseksi suhteessa koettuun organisaatiokansalaisuuteen (O'Reilly & Chatman 1986, 492; Kidwell ym. 1997, 787–789). Sitoutuneisuus on merkittävässä roolissa työntekijöiden ja organisaation välisessä suhteessa ennen kaikkea sen henkilöstön vaihtuvuutta vähentävän vaikutuksen vuoksi (Rhoades, Eisenberger & Armeli 2001, 834). Sitoutuneisuuden määrä voi vaihdella yksilökohtaisesti sen mukaan, miten hyvin ja miksi yksilö on omaksunut organisaationsa toimintatapoja ja -periaatteita. Kelmanin (1958, 53–54) mukaan sitoutuneisuuden voidaan nähdä pohjautuvan kolmeen itsenäiseen taustamuuttuun: organisaation sääntöjen noudattamiseen saavutettavien ulkoisten hyötyjen toivossa, halusta identifioitua laajempaan kokonaisuuteen erilaisista arvoista huolimatta ja samojen arvojen jakamiseen organisaation kanssa. Näistä muuttujista erityisesti laajempaan kokonaisuuteen identifioitumisen ja samoista arvoista pohjautuvan organisaatiositoutuneisuuden voi todeta vaikuttavan positiivisesti organisaatiokansalaismaiseen käytökseen. (O'Reilly & Chatman 1986, 493.) Laajempaan kokonaisuuteen identifioitumista ja samojen arvojen jakamista voidaankin pitää myös työntekijälähtöisenä toimimiseen ja lähettiläiden viestintään vaikuttavina taustamuuttujina.

Podsakoffin ym. (2000, 531–532) mukaan työtehtävistä saadun palautteen, luonnostaan tyydyttävien työtehtävien ja ryhmien yhteenkuuluvuuden on todettu vaikuttavan positiivisesti organisaatiokansalaismaisen käytöksen syntyyn. Myös työntekijöitä työssään tukevan johdon merkitys organisaatiokansalaisuuden kokemuksessa korostuu. Havainnot ovat vahvasti linjassa Tsarenkon ym. (2018, 262) tutkimuksen kanssa, jossa organisaatiolta ja työyhteisöltä saatu tuki on jaettu kahdeksi työntekijälähtöisyyteen positiivisesti vaikuttavaksi taustatekijäksi. Organisaation ja työyhteisön myönteisellä suhtautumisella näyttäisikin olevan merkitystä työntekijöiden haluun osallistua viestinnällään työnantajansa julkikuvan rakentamiseen.

2.2.2 Brändikansalaisuus

Organisaatiokansalaisuuden pohjalta rakennettu brändikansalaisuuden malli (*brand citizenship behavior*) laajentaa alkuperäistä mallia lisäämällä siihen kansalaisuuden ulottuvuuden myös oman organisaation ulkopuolella. Organisaatiokansalaisuuden keskittyessä vaikutukseltaan pääasiassa organisaation sisäpuolelle, huomioivat Christoph Burmann ja Sabrina Zeplin (2005, 282–283)

brändikansalaisuuden teoriassa brändin identiteetin merkityksen myös muille organisaation ulkopuolisille sidosryhmille. Organisaatiokansalaisuutta voidaan pitää eräänlaisena pohjan valajana työntekijälähettiläiden viestintäkäyttäytymiselle, kun taas brändikansalaisuudessa työntekijät levittävät viestiä organisaation ulkopuolella myös käytännössä. Organisaatio- ja brändikansalaisuuden välistä suhdetta havainnollistetaan kuviossa 1. Vaikka brändikansalaisuuden malli on usein sovellettavissa myös organisaation ulkopuolisten henkilöiden, kuten esimerkiksi influenssereiden tai muiden sosiaalisen median vaikuttajien toimenkuvaan, tarkastellaan tässä tutkielmassa brändikansalaisuutta pelkästään yrityksen työntekijänäkökulmasta.



Kuvio 1. Organisaatiokansalaisuuden ja brändikansalaisuuden välinen suhde (Burmamann & Zeplin 2005, 283).

Organisaatiokansalaisuuden ulottuvuuksia laajentamalla ja tarkentamalla Burmann ja Zeplin (2005, 283–284) ovat luoneet brändikansalaisuuteen soveltuvat seitsemän ulottuvuutta. Näistä yhteneväisiä organisaatiokansalaisuuden kanssa ovat avustava käyttäytyminen, tiimipelaaajuus ja itsensä kehittäminen, joskin näiden ulottuvuuksien näkökulma on mallin mukaisesti enemmän organisaation ulkopuolella kuin organisaatiokansalaisuudessa. Uusina ulottuvuuksina Burmann ja Zeplin ovat lisänneet bränditietoisuuden, brändi-innostuneisuuden, brändilähettilyyden ja brändin kehittämisen eteenpäin. Myöhemmissä tutkimuksissaan Burmann ja Zeplin sekä Nicola Riley (2009, 280) ovat kuitenkin tiivistäneet ulottuvuuksiaan kolmeen: avustavaan käytökseen, brändi-innostuneisuuteen (kattaa myös aikaisemmat bränditietoisuuden, ja -lähettilyyden) ja kehittämisen

haluun (kattaen sekä yksilön että brändin eteenpäin kehittämisen), todeten niiden selittävän voiman ja pätevyyden riittävän.

Burmann ja Zeplin (2005) rakentavat brändikansalaisuuden teoriaansa organisaatiokansalaisuuden tapaan vahvasti Kelmanin (1958, 53–54) sekä O'Reillyn ja Chatmanin (1986, 493) variaatioihin sitoutumisen kolmijaosta, jossa sitoutuneisuudella on brändikansalaisuudessa olennainen rooli. Mitä sitoutuneempia työntekijät ovat organisaatioonsa, sitä motivoituneempia he ovat näkemään vaivaa täyttääkseen työnantajansa tavoitteita ja toimiakseen brändikansalaisen tavoin.

Brändikansalaismainen toiminta työntekijälähettiläänä tarkoittaakin käytännössä työntekijöiden pyrkimystä vaikuttaa omalla viestinnällään työnantajansa maineeseen. Myös brändisitoutuneisuutta pidetään vahvasti työntekijän ja organisaation välillä psykologisena yhteytenä, jossa ulkoisten hyötyjen merkitys on identifioitumista ja samojen arvojen jakamista alhaisempi.

Myöhemmissä tutkimuksissaan Burmann ym. (2009, 266) ovat kuitenkin muuttaneet kolmijaon ensimmäisen osan sääntöjen noudattamisesta ulkoisen hyötyjen toivossa muotoon "tottelevuus", jolla viitataan työntekijän valmiuteen ja aloitteellisuuteen muokata arvojaan organisaatioon sopiviksi ulkoisten hyötyjen toivossa. Työntekijälähettilyydessä tällaiset ulkoiset hyödyt voivat näyttäytyä esimerkiksi Tsarenkon ym. (2018, 262) havaintojen mukaisina havaittavissa olevina tunnustuksina. Zayas-Ortiz ym. (2015, 101-102) kuitenkin huomauttavat, että joskus myös vapaaehtoisella ja organisaatiota hyödyttävällä toiminnalla voidaan saada aikaan positiivisia tuloksia siitakin huolimatta, ettei organisaatioissa ole olemassa yleisesti tunnustettua ulkoisten hyötyjen järjestelmää.

2.3 Työntekijälähettilyyden merkitys organisaatiolle

Siinä missä organisaatioiden viestintäammattilaisten tuottamaa informaatiota on perinteisesti pidetty luotettavana tietolähteenä, luottaa suuri yleisö tänä päivänä yhä enemmän organisaatioiden sisältä nouseviin, työntekijöiden esittämiin näkemyksiin (Kim & Rhee 2011, 245; Brems ym. 2017, 445). Kyse ei ole enää vain siitä, kuka tuottaa viestin vastaanottajille vaan siitä, kenen viestiin vastaanottaja haluaa uskoa; yksilöt tekevät valikoituja päätöksiä valitsemalla viestejä omien prioriteettiensa ja preferenssiensä mukaisesti ja pelkän passiivisen vastaanottamisen sijaan myös reagoivat niihin. Näin viestin vastaanottaja voi paitsi kertoa alkuperäiselle viestijälle olevansa kiinnostunut sisällöstä, myös osoittaa reaktionsa eteenpäin omissa verkostoissaan. (Marwick & Boyd 2011, 117; Brems ym. 2017, 443.)

2.3.1 Hyödyt

Työntekijöiden läsnäolo sosiaalisessa mediassa tuo organisaatioille huomattavaa lisänäkyvyyttä markkinoilla samalla, kun työntekijät jakavat oma-aloitteisesti verkostoilleen tietoa työnantajastaan (Kim & Rhee 2011, 244–245). Työntekijöiden sosiaalisen median profiilien etuna organisaatioiden omiin viestintäkanaviin verrattuna on niiden laaja verkostomaisuus, sillä työntekijät pystyvät tavoittamaan viestinnällään kohdennetusti organisaatiolle otollisia sidosryhmiä, kuten asiakkaita ja potentiaalisia työntekijöitä. Samalla tällaista viestintää voidaan pitää myös merkinä organisaatioiden läpinäkyvyydestä ja avoimuudesta. Kaikki työntekijälähettilyyden hyödyt eivät ole kuitenkaan organisaation ulkopuolisia, vaan onnistuneella lähettilyydellä voi olla positiivisia vaikutuksia myös organisaation sisällä. Työntekijälähettilyyteen kannustamalla organisaatiot voivat motivoida työntekijöitään esimerkiksi kehittämään omaa ammatillista osaamistaan ja hankkimaan sosiaalisen median verkostoihinsa sellaisia kontakteja, joilla on lisää tietoa heidän yhteisestä osaamisalastaan (Dreher 2014, 345–346). Tällainen työntekijöiden verkostoituminen potentiaalisten sidosryhmien kanssa voi avata organisaatioille mahdollisuuksia esimerkiksi tulevaisuudessa tehtävään yhteistyöhön. Osallistamalla työntekijöitään työntekijälähettiläiksi organisaatiot voivat lisäksi kasvattaa strategista osaamistaan ja hankkia itselleen organisaation toiminnan kannalta olennaista tietoa, kuten esimerkiksi kilpailuetua tuovia resursseja, joita ne eivät muuten saisi käyttöönsä. Toimiakseen halutulla tavalla strategisen osaamisen hyödyntäminen vaatii kuitenkin organisaatiolta toimivaa sisäistä viestintää, jossa saatua tietoa jaetaan avoimesti muiden kollegoiden kesken ja jossa oman organisaation kannalta kilpailuetua antavia tietoja ei vuodeta eteenpäin muille toimijoille. (Mazzei 2014, 82–83; Kim & Rhee 2011, 262.)

Erityisesti organisaatioiden myyntiosastot voivat hyödyntää työntekijöidensä verkostoja näiden toimiessa työntekijälähettiläinä (Smarp 2019, 2–3). Tutkimuksessaan Brennan ja Croft (2012, 111) ovat havainneet yritysmyyjien sosiaalisessa mediassa tavoittamien yleisöjen olevan varsin rajalliset ja koostuvan usein jo entuudestaan tutuista henkilöistä, jolloin myyjien ja asiakkaiden tai muiden sidosryhmien välinen vuorovaikutussuhde rakentuu erityisesti heidän välillään vallitsevan luottamuksen varaan. Organisaatioiden onkin mahdollista hyödyntää myyjiensä ja heidän sidosryhmiensä välistä luottamusta työntekijälähettilyyden keinoin esimerkiksi tilanteissa, joissa sidosryhmät antavat julkisesti tunnustusta organisaation tai sen työntekijöiden toiminnalle. Tällöin viestin on mahdollista levitä sosiaalisessa mediassa paitsi työntekijälähettilään oman, myös sidosryhmän edustajan verkostojen välityksellä.

Luvussa 2.2 esitellyt organisaatio- ja brändisitoutuneisuus sekä työnantajan ja työntekijän välisen suhteen laatu korostuvat työntekijöiden halussa viestiä työnantajansa menestystä tukevalla tavalla. Työntekijöiden ja työnantajan välinen avoin viestintäsuhde vaikuttaa positiivisesti organisaatioiden sisällä työntekijöiden tehokkuuteen sekä sitoutumiseen ja konkretisoituu myöhemmin organisaation ulkopuolelle suunnattuna viestintänä. Sitoutuneet työntekijät myös suhtautuvat usein työnantajaansa myönteisemmin ja ovat valmiimpia vapaaehtoisesti auttamaan työnantajaansa, jos organisaatio antaa työntekijöilleen mahdollisuuden osallistua menestyksen rakentamiseen (Men & Stacks 2013, 183–184; Kim & Rhee 2011, 262).

2.3.2 Riskit

Hyödyllisyydestään huolimatta organisaatioiden työntekijöiden viestintään sosiaalisessa mediassa liittyy myös riskejä. Yksi tyypillisimmistä ongelmista on työntekijälähteläisten viestintä organisaation yleisten linjausten vastaisesti tai muuten organisaation mainetta vahingoittavasti (van Zoonen & Banghart 2018, 290). Esimerkkinä tällaisesta voidaan pitää Kimin ja Rheen (2011, 246) esiin nostamia luottamuksellisten tietojen vuotamista tai organisaation johtamistapojen julkista kritisointia. Myös yksittäisen työntekijän sosiaalisessa mediassa esittämästä mielipiteestä voi tulla nopeasti laajan yleisön silmissä organisaation yleinen linjaus (Rangarajan, Gelb & Vandaveer 2017, 663). Lähteläisten epäonnistuneet viestinnälliset ratkaisut eivät olekaan välttämättä niinkään tahallisia vaan harkitsemattomia, hetken mielijohteesta tuotettuja ulostuloja, joiden onnistuneisuuden määrittävät organisaation ulkopuoliset viestinnän vastaanottajat.

Huolimatta epäonnistuneen viestinnän riskeistä on työntekijöiden tuottaman viestinnän todettu toimivan organisaatioiden omaa sisällöntuotantoa paremmin jo pelkästään työntekijöiden inhimillisten piirteiden vuoksi (Rangarajan ym. 2017, 660; Kim & Rhee 2011, 244; Walz & Celuch 2010, 97). Lähtelilyyteen kannustettaessa organisaatioiden tulisikin painottaa työntekijöilleen, että verkostomaisuudesta ja mahdollisesti hetkellisestä yleisöjen rajoittuneisuudesta (Brennan & Croft 2012, 111) huolimatta heidän lähteläistensä yleisönä voi viestien eteenpäin levitessä olla koko maailma (Hintikka 2011, 122). Lisäksi viestinnän organisoinnissa tulee osata huomioida kohdeyleisö ja viestinnän tavoitteet: esimerkiksi nuorille asiakkaille suunnatun viestinnän voi olettaa toimivan hyvin myös vapaamuotoisempana, kun taas potentiaalisesti pitkäaikaisille yhteistyökumppaneille viestimässä tulee osata huomioida yritysmaailman konteksti ja siellä vallitsevat normit (Swani ym. 2017, 78–79). Vaikka jokainen työntekijä on omalta osaltaan vastuussa työnantajansa brändin mukaisesta viestimisestä eikä organisaatioiden viestintää voida

enää tänä päivänä rakentaa pelkän erillisen viestintäosaston varaan (Brito 2018, 49–50), korostuu organisaatioiden viestintätyöntekijöiden rooli työntekijälähtöisyyden järjestäytymisessä ja lähettiläiden toimintaa tukevana toimijoina. Viestinnän asiantuntijat tarjoavat muille työntekijöille edellytykset toimia lähettiläinä muun muassa koulutuksen, yhteisen viestintäpolitiikan ja toiminnan seuraamisen muodossa (Parry & Solidoro 2013, 138; Heide & Simonsson 2011, 214–215; Mazzei 2014, 91).

Organisaation toimivien työntekijälähtöisyykäytäntöjen on todettu vaativan osaavien viestintätyöntekijöiden lisäksi myös johtajien esimerkkiä ja läsnäoloa sosiaalisessa mediassa (Parry & Solidoro 2013, 137; Weber Shandwick 2014, 10). Johtajien tavalla viestiä on iso merkitys siinä, miten heidän alaisensa kokevat oman roolinsa organisaation viestijöinä ja kuinka alaiset viestijöinä toimivat. Mitä aktiivisemmin johtajat osallistuvat organisaation viestintään, sitä enemmän he pystyvät vaikuttamaan organisaation viestintäkulttuuriin ja motivoimaan myös muita työntekijöitä toimimaan organisaation äänenä (Men 2014, 274). Vastaavalla tavalla myös johtajien passiivinen suhtautuminen viestintään on itsessään viesti alaisille siitä, miten tärkeänä organisaatiossa viestintää pidetään (Heide & Simonsson 2011, 213). Erityisesti toimitusjohtajien rooli organisaatioiden yleisessä viestintäkulttuurissa korostuu, sillä ilman heidän myötämielistä tukeaan kärsii organisaation työntekijälähtöinen viestintä usein yleisestä tehottomuudesta. Sosiaalisessa mediassa aktiivisesti viestivät toimitusjohtajat vaikuttavat positiivisesti myös työntekijöiden yleiseen luottamukseen ja sitoutuneisuuteen organisaatiota kohtaan. (Men 2015, 462–468.)

Johtajuuskäyttäytymisellä, kuten esimerkiksi sopivalla roolimallilla, kollektiivisella yhteistyöllä tavoitteiden saavuttamiseksi, uusiin ideoihin kannustamisella ja työntekijöiden hyvinvoinnista välittämällä kasvatetaan työntekijöiden suotuisaa käsitystä organisaatiosta. Organisaatioiden johtajien rooli työntekijälähtöisyyden viestinnän tukemisessa on siis jokseenkin samanlainen kuin muissakin arkisissa työpaikkojen vuorovaikutustilanteissa: johtajat eivät anna vain tehtäviä määräaikaikoinen suoritettavaksi organisaation alemmilla tasoilla, vaan käyvät työntekijöidensä kanssa toimintaa sujuvoittavia, tukevia ja motivoivia dialogeja. (Men & Stacks 2013, 183; Heide & Simonsson 2011, 204–205; Bakker, Albrecht & Leiter 2011, 13–14.)

2.4 Työntekijälähtöisyyden kannustaminen

Työntekijälähtöisyyttä voidaan pitää julkisena sitoutumisena omaan työyhteisöön viestinnän muodossa ja toimimista sen hyväksi. Tällainen julkinen sitoutuminen on yksilöiden

käyttäytymisenä näkyvää, motivaation tuomaa ylimääräistä roolia ja affektiivista, positiivista ja vaikuttamaan pyrkivää toimintaa, johon yksilön ja organisaation välinen vuorovaikutus ajan myötä kannustaa (Kang 2014, 402). Yksilön ja organisaation väliseen vuorovaikutukseen vaikuttaa paitsi organisaation yleinen kulttuuri, myös työntekijöiden henkilökohtaisten tarpeiden huomioiminen.

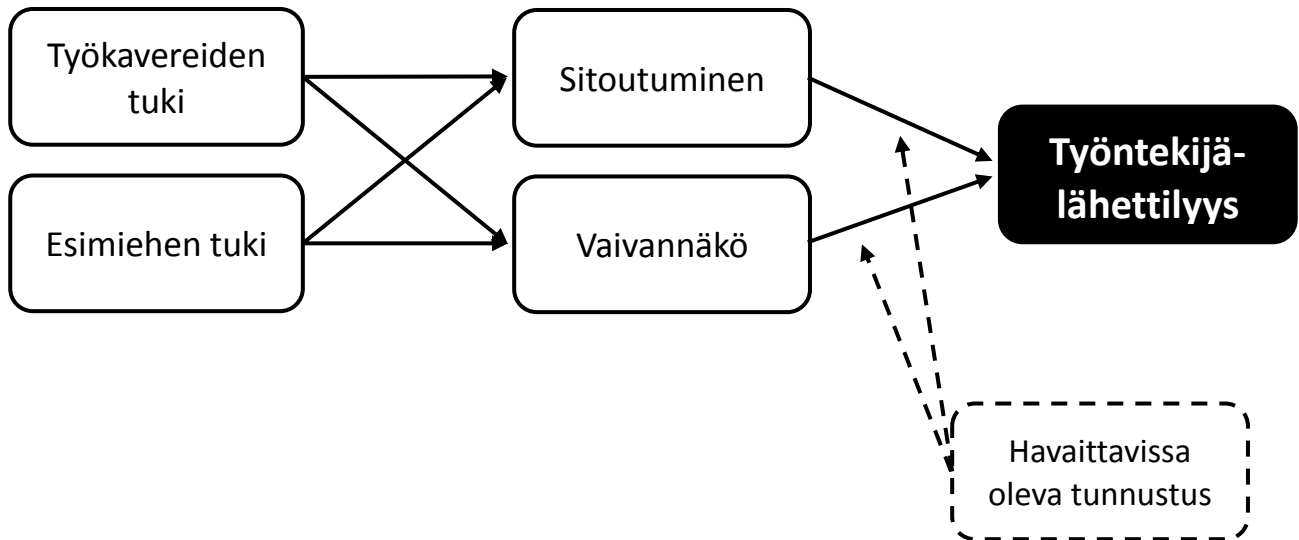
2.4.1 Työntekijälähtöisyyttä tukeva kulttuuri

Mikäli organisaation kulttuuri ei osallista tai kannusta osallistumaan, on myös työntekijöiden motivaatio viestiä lähettämällä usein vähäistä. Sen sijaan työntekijöiden uskoessa organisaation arvostavan työntekijöitään ja heidän välistä suhdetta, tuntevat organisaatioon sitoutuneet työntekijät usein velvollisuudekseen käyttäytyä organisaatiota tukevalla tavalla (Tsarenko ym. 2018, 262). Toisaalta tutkimuksissa on myös pystytty osoittamaan, ettei työntekijälähtöisyys ole ainoastaan lopputulos työntekijöiden kokemasta sitoutuneisuudesta organisaatioon, vaan sillä voi oikein johdettuna ja motivoituna olla myös merkitystä sitoutumista lisäävänä toimintana (van Zoonen & Banghart 2018, 287–288; Parry & Solidoro 2013, 135).

Työntekijälähtöisyytenä ilmenevä käyttäytyminen rakentuu Tsarenkon ym. (2018, 261–263, kuvio 2) mukaan ennen kaikkea työkavereiden ja esimiesten antamasta tuesta ja sitä kautta muodostuvasta sitoutumisesta organisaatioon. Työntekijälähtöisyyttä voidaan pitää viestinnällisenä vastapalveluksena esimiehiltä ja heidän kauttaan epäsuorasti koko organisaatiolta saadusta sosiaalisesta ja professionaalista tuesta, jota myös vuorovaikutus muiden työyhteisön jäsenten kanssa ylläpitää. Samalla työyhteisön sosiaalinen tuki vaikuttaa myös siihen, miten motivoituneita työntekijät ovat toimimaan työnantajansa hyväksi ja kuinka paljon työntekijät ovat valmiita näkemään vaivaa työnantajansa menestyksen puolesta. Samankaltaisia näkemyksiä sitoutuneen ryhmän merkityksestä yksittäisten työntekijöiden kokemuksiin organisaatiosta esittävät myös Bakker ym. (2011, 16), joiden mukaan sitoutuneen ryhmän on mahdollista vaikuttaa myös yksittäisten työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja sitä kautta koko tiimin toimintatapoihin.

Tsarenkon ym. (2018) mallin mukaan myös erilaisilla organisaatioissa jaettavilla havaittavissa olevilla tunnustuksilla, kuten esimerkiksi palkitsemisilla tai suullisilla huomioinneilla, on merkitystä työntekijän motivaatioon viestiä työntekijälähtöisyyttä. Havaittavissa olevat tunnustukset ovat työntekijöille merkki siitä, että heidän julkista viestintäänsä organisaation puolelta arvostetaan, jolloin sen eteen kannattaa nähdä vaivaa myös jatkossa. Tällaisten tunnustusten merkityksen

työntekijälähtetilyyteen motivoivina tekijöinä voi nähdä kuitenkin vaihtelevan tunnustuksen tyylistä ja organisaation kulttuurista riippuen.



Kuvio 2. Käsitteellinen malli työntekijälähtetilyyteen johtavista tekijöistä (Tsarenko ym. 2018, 261).

Työntekijälähtetilyyteen kannustava organisaatiokulttuuri vaatii positiivisen ja myötämielisen ilmapiirin lisäksi myös lähtetilyyteen keskitettyjä resursseja ja teknistä tukea. Tottumattomuus ja osaamattomuus toimia viestijänä organisaation suositteluissa kanavissa ja järjestelmissä voi osoittautua merkittäväksi haasteeksi niiden käyttöönottoaiheessa (Michaelidou, Siamagka & Christodoulides 2011, 1156; Venkatesh & Davis 2000, 192–193) huolimatta siitä, että yleisimpien sosiaalisen median kanavien käyttö on merkittävästi arkipäiväistynyt. Työntekijöiden toiveet vieraan teknologian käyttöön kouluttamisesta ja teknisestä tuesta käytön aikana ovatkin nousseet esiin tutkimuksissa, joissa on selvitetty organisaatioilta vaadittavia toimenpiteitä uuden teknologian käytön omaksumiseksi ja onnistuneen käytön takaamiseksi. Usein myös riittämättömät taloudelliset resurssit ovat osoittautuneet ongelmaksi liian monimutkaisten järjestelmien käyttöönotossa. (Michaelidou ym. 2011, 1156; Buehrer, Senacal & Bolman Pullins 2005, 391–396; Huotari ym. 2015, 769.)

Pelkkä viestintäkanavien teknisen käytön kouluttaminen ei itsessään ole riittävää, sillä lähettiläinä toimivilta työntekijöiltä vaaditaan myös riittäviä viestintätaitoja heidän edustaessaan työnantajaansa sosiaalisessa mediassa. Heiden ja Simonssonin (2011, 215) mukaan tällaisia työntekijöille koulutettavia taitoja ovat muun muassa yleiset keskustelutaidot, itsereflektointi organisaation

erilaisista viestintärooleista, kohderyhmien analysointi, retoristen keinojen hallinta ja kulttuurien välinen ymmärrys. Lisäksi organisaatioiden tulee Heiden ja Simonssonin (2011) mukaan huomioida rakentavan palautteen merkitys koulutettaessa työntekijöitä sosiaalisen median toimijoiksi.

Organisaation takaaman osaamisen lisäksi viestinnän mitattavuus ja oman työn arvottaminen voivat motivoida työntekijöitä toimimaan lähettiläinä. Yksi tyypillisimmistä viestinnän arvon konkretisointiin käytetyistä mittareista on viestinnän ROI-arvo (*Return on Investment*), jolla osoitetaan viestintään osoitettujen resurssien tuotto prosentti (Watson & Zerfass 2011, 1). Valitettavan usein organisaatioissa ei kuitenkaan osata hyödyntää sosiaalisen median käytöstä saatavilla olevaa статистиikkaa, mikä osaltaan luo epäuskoa työntekijälähettilyydestä saavutettavia hyötyjä kohtaan (Michaelidou ym. 2011, 1156–1157). Toisaalta viestintää mitattaessa on myös huomioitava viestinnän moniulotteisuus ja kokonaisvaltaisuus, jolloin ROI:n avulla saatavat tulokset eivät välttämättä ole peilattavissa suoraan organisaation taloudelliseen tulokseen (Watson & Zerfass 2011, 11). Viestinnän onnistuneisuutta analysoimalla on kuitenkin mahdollista löytää yhteneväisyyksiä toimivien ja tavoittavien sisältöjen välillä. Näin organisaatiot voivat huomioida omassa toiminnassaan muun muassa sen, millaista sisältöä niiden kannattaa keskitetysti tuottaa lähettiläidensä jaettavaksi (Smarp 2019, 7).

2.4.2 Työntekijäkohtaiset eroavaisuudet

Jo pelkästään työntekijöiden erilaisten taustojen ja viestintätottumusten tiedostaminen ja hyväksyminen on olennaista kehitettäessä organisaatiokohtaisesti sopivia tapoja toimia työntekijälähettiläinä. Osalle työntekijöistä oman työnantajan markkinoiminen julkisesti voi tuntua muiden töiden ohessa positiivisesti sitouuttavalta ja normaalilta toiminnalta, kun taas jotkut työntekijöistä voivat kokea lähettiläinä viestimisen muuta työtä häiritseväksi ja näin sitoutumista vähentävänä, ylimääräisenä työtehtävänä. Monissa organisaatioissa lähettilyyden hyödyt voidaankin maksimoida, kun työntekijöille räätälöidään vaihtoehtoisia tapoja lähettiläinä toimimiseksi. Osa työntekijöistä voi toimia lähettiläinä esimerkiksi vain organisaation sisäisissä viestintäkanavissa, mikä sekin voi lisätä työntekijöiden sitoutuneisuutta ja olla näin organisaatiota hyödyttävää toimintaa. (van Zoonen & Banghart 2018, 289–290.) Pidemmällä aikavälillä voikin olla mahdollista, että aikaisemmin vain sisäisissä viestintäkanavissa lähettiläinä toimineet innostuvat toimimaan julkisesti ja isompia yleisöjä saavuttavina lähettiläinä.

Organisaatioista voi löytyä myös työntekijöitä, jotka kokevat painostavan osallistumistarpeen ahdistavana ja pitävät sen sijaan parempana tilannetta, jossa työaiheinen viestintä omilla sosiaalisen median profiileilla perustuu täysin vapaaehtoisuuteen. Tätä tukee muun muassa Weber Shandwickin (2014, 4) tutkimus, jonka mukaan organisaatioiden työntekijöistä yli puolet ovat oma-aloitteisesti valmiita kannattamaan työnantajansa toimia julkisesti tilanteen niin vaatiessa. Liian suuret vaatimukset toimia työntekijälähteiläänä tai sitoutua työnantajansa toimintaan työajan ulkopuolella voivat aiheuttaa jännitteitä työntekijän ja organisaation välisessä suhteessa. Ongelmaksi saattavat nousta esimerkiksi lähettilyyden tuomat identiteettiongelmat sosiaalisessa mediassa sekä mahdollinen työn ja vapaa-ajan sekoittuminen. (Andersson 2019, 712–713.) Lisäksi yleisö haluaa käydä usein sosiaalisessa mediassa vuorovaikutteisempaa keskustelua työntekijälähteiläiden kuin organisaatioiden hallinnoimienyleistilien kanssa (Huotari ym. 2015, 769), mikä saattaa ajaa tavallisen työntekijän hankalaan asemaan tämän viestissä organisaation edustajana. Bakker ym. (2011, 18) huomauttavat myös liiallisen, positiivisen sitoutumisen haitoista, jotka voivat johtaa ylitöihin ja vähentää näin työstä palautumista sekä altistaa uupumukselle ja terveydellisille haittekeijöille.

2.5 Kohti omatoimista sisällön tuottamista

Organisaatioille avoin viestintä on ollut jo pitkään avaintekijä rakennettaessa luottamusta asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin, mutta globalisaation ja sosiaalisen median nousun myötä sen merkityksen osana organisaatioiden viestintää voi katsoa korostuneen entisestään. Viestinnän vastaanottajalla on yhä enemmän mahdollisuuksia ja osaamista todistaa vastaanottamaansa viestintää vääräksi tai oikeaksi ja tehdä tulkintoja organisaation todellisesta motivaatiosta viestinnän takana. Läpinäkyvyyden takaamiseksi organisaatioissa onkin herättyä aidon ja autenttisen viestinnän tarpeellisuuteen. (Blackshaw 2008, 52.)

Kuten todettua, ei työntekijälähteilisyys vielä itsessään ole tae aidosta ja avoimemmasta viestinnästä, vaan toimiva lähteilisyys vaatii organisaatioilta kykyä edistää työntekijöiden mahdollisuuksia toimia lähettiläinä heidän omien mieltymystensä muodostamista lähtökohdista (van Zoonen & Banghart 2018, 289). Organisaatioiden kannalta parhaassa mahdollisessa tilanteessa lähettiläät tuottavat kaiken oman viestintänsä alusta asti itse ilman valmiita materiaaleja, jolloin viestintä on sävyllään mahdollisimman autenttista. Osalle työntekijöistä kynnys toimia lähettiläinä on kuitenkin matalampi, jos heillä on valmiiksi käytettävissään organisaatioiden tuottamaa ja sellaisenaan

jakokelpoista materiaalia. (Smarp 2019, 9–10.) Tällöin viestin aitous ja lähettilyydestä saatava hyöty riippuvat paljolti siitä, millaisella kärjellä ja saatesanoilla viesti omissa sosiaalisen median profiileissa jaetaan ja miten sisältöjen liika mainosmaisuus onnistutaan välttämään (Brito 2018, 48).

Sosiaalisessa mediassa viestinnän aitoutta on kuitenkin vaikea määrittellä, sillä lopullisen määrittelyn tekee aina viestin vastaanottaja. Osalle autenttisuutena voi näyttäytyä esimerkiksi viestijän kyky tuottaa monimuotoista viestintää, jossa sekä ammatilliset että työelämän ulkopuoliset aiheet sekoittuvat sujuvasti yhteen. Toisaalta myös käytettävien alustojen sosiaaliset, yhteisön käyttäytymisestä ja yleisistä käyttötavoista pohjautuvat rakenteet vaikuttavat kanaviin tuotettavan viestinnän autenttisuuteen. Hyvänä esimerkkinä tästä toimii eroava käyttötapa LinkedInin ja Facebookin välillä; LinkedInin ollessa selkeästi työelämään profiloitu kanava, on ammatillisten sisältöjen tuottaminen ja jakaminen siellä suotavampaa ja siten aidompaa kuin Facebookissa. Tämän vuoksi eri sosiaalisen median kanaviin jaettavien sisältöjen aiheet ja tyyli vaihtelevat riippuen siitä, millaisena viestijä itse pitää kanavan luonnetta ja millaisen vastaanoton hän viestilleen uskoo siellä saavansa. (Marwick & Boyd 2011, 124–127; van Dijck 2013, 207–211.)

Käytettävien alustojen luonteen lisäksi luonnollisesti myös motivaatio viestiä työntekijälähteilään vaikuttaa tuotetun sisällön tyyliin. Huotarinen ym. (2015, 767) tutkimuksen mukaan organisaatioiden tulee ymmärtää työntekijöidensä työidentiteetin eroavan heidän siviili-identiteetistään, jolloin myös heidän identiteettinsä eri sosiaalisen median alustoilla ovat erilaiset. Yksi tyypillisimmistä työntekijälähteilyyteen mielletävistä ongelmakohdista onkin tilanne, jossa työntekijät pelkäävät työidentiteettinsä ja vapaa-ajan identiteettinsä sekoittuvan keskenään sosiaalisessa mediassa. Myös jo aiemmin työntekijälähteilyydessä tehokkaaksi todettu oman persoonan hyödyntäminen viestinnässä voi osoittautua haasteelliseksi, jos työidentiteetti on lähettiläänä toimittaessa siviili-identiteettiä huomattavasti vahvempi. (Andersson 2019, 705–711.)

Toisaalta työn merkitys päivittäisessä tekemisessämme on korostunut, minkä vuoksi myös työn ja vapaa-ajan väliset rajat ovat aikaisempaa häilyvämmät. Selkeiden työ- ja siviili-identiteetin erottaminen sosiaalisessa mediassa toisistaan on aiempaa haastavampaa ja esimerkiksi työelämässä tapahtuvista, matalan kynnyksen ilmiöistä viestimisestä on tullut aiempaa rutiinomaisempaa ja arkipäiväisempää toimintaa. Lisäksi sosiaalisen median pirstaloitumisesta ja kanavakohtaisesta spesifioitumisesta huolimatta on yhä yleisempää jakaa työhön liittyviä ja sen ulkopuolisia sisältöjä keskenään samoissa sosiaalisen median kanavissa. (van Zoonen & Banghart 2018, 278, 289.) Monet työntekijälähteiläiden tavoin toimivista, omaa työarkeaan arkisempien päivitystensä rinnalla

jakavista työntekijöistä eivät näin välttämättä edes tiedosta omaa rooliinsa työnantajansa markkinoijana ja siten työntekijälähettiläinä.

Swanin ym. (2017, 78) mukaan sekä yleinen tarve vaihtaa tietoa että halu ilmaista omaa identiteettiä, ainutlaatuisuutta, asiantuntemusta ja erilaisia tunteita motivoivat yksilöitä jakamaan sisältöjä sosiaalisessa mediassa toisten kanssa. Usein työntekijälähettilyydestä keskusteltaessa esiin nouseekin henkilöbrändin käsite, jolla tarkoitetaan henkilön tapaa hallita ja konkretisoida viestinnässään omaa osaamistaan työnantajalle sekä verkostoitua potentiaalisten sidosryhmien kanssa (Lair, Sullivan & Cheney 2005, 308–309; Rangarajan ym. 2017, 664). Tällainen itseään markkinoiva viestintä voi hyödyttää työntekijää neljällä tavalla: parantamalla uramahdollisuuksia, lisäämällä työmotivaatiota, luomalla kuvaa työntekijästä menestyvänä henkilönä ja korostamalla työntekijän työn kannalta positiivisia piirteitä kuten aikaansaavuutta, ajan tasalla pysymistä ja verkostoitumiskykyä (Hernez-Broome, McLaughlin & Trovas 2009, 19–20). Oman osaamisen markkinointi henkilöbrändiä rakentamalla onkin yksi tapa, jolla työntekijöitä voidaan kannustaa omatoimiseen sisällön tuottamiseen sosiaalisessa mediassa (Andersson 2019, 703). Tätä tukee osaltaan myös sosiaalisen median palveluiden henkilö- ja profiilikeskeisyys, joka mahdollistaa nimenomaan keskustelijoiden brändäytymisen heidän edustamiensa organisaatioiden sijaan (Matikainen & Villi 2018, 206–207).

Työntekijöiden omalla henkilöbrändillä voi kuitenkin olla vaikutusta myös organisaation brändin vahvistumiselle. Monesti vahvat henkilöbrändit ovat yhdistettävissä myös henkilöiden edustamiin organisaatioihin, jolloin nämä kaksi brändiä voivat sulautua ja osittain jopa sekoittua keskenään. Vaikka vahvoista henkilöbrändeistä ja niiden autenttisuudesta onkin usein organisaatioille enemmän hyötyä kuin haittaa, tulee lähettiläiden ymmärtää oman brändinsä merkitys ja siihen liittyvät riskit myös työnantajan maineen rakentajina (Rangarajan ym. 2017, 663). Lisäksi henkilöbrändin rakentamisessa tulee osata korostaa positiivisesti omaa osaamistaan ja pyrkiä välttämään ylimielisyyttä, jolloin myös oma viestintä pysyy mahdollisimman autenttisena (Hernez-Broome ym. 2009, 18; Brems ym. 2017, 456). Toisinaan yksityishenkilöinä sosiaalisessa mediassa toimivat käyttäjät pyrkivätkin tekemään selkeän linjanvedon oman henkilöbrändinsä ja edustamansa organisaation linjausten välillä korostamalla toimivansa sosiaalisessa mediassa yksityishenkilöinä, jolloin heidän mielipiteensä eivät edusta samalla heidän työnantajansa kantaa. Linjanveto on tosin jälleen osittain riippuvainen kanavan luonteesta; esimerkiksi Twitterissä yksityishenkilönä toimiminen on lähtökohtaisesti helpompaa kuin LinkedInissä, jossa työntekijöiden on todettu markkinoivan enemmän senhetkistä työnantajaansa. (Brems ym. 2017, 445–446; van Dijck 2013, 209.) Tämä vaikuttaa myös siihen, miten aitona vastaanottajat viestinnän kokevat.

3 VIESTINTÄKÄYTTÄYTYMISTÄ SELITTÄVÄT TEORIAT

Yksilöiden lopullinen käyttäytyminen pohjautuu aina intentioon, joka rakentuu taustalla vaikuttavista muuttujista (Ajzen & Fishbein 1975, 14–16). Jotta työntekijöiden lähettilyyttä ja taustalla vaikuttavien asenteiden merkitystä lopulliseen viestintäkäyttäytymiseen on mahdollista ymmärtää, on tunnettava niin yksilöiden viestinnän mukauttamisen taustalla vaikuttavia syitä kuin yleisesti viestintäkäyttäytymistä selittäviä teorioita. Merkittävän osan tämän päivän työntekijälähettilyydestä tapahtuessa sosiaalisessa mediassa on tässä tutkielmassa syytä tarkastella myös malleja, jotka keskittyvät tottumuksiin käyttää teknologiaa.

3.1 Viestinnän mukauttamisen teoria

Viestinnän mukauttamisen teoria pohjautuu Howard Gilesin (1973, ks. myös Giles, Taylor & Bourhis 1973) puheen mukauttamisen teoriaan (*speech accommodation theory*), joka tarkastelee vuorovaikutustilanteissa käytettävää puhetta sen tuottajaa ja vastaanottajaa lähentävistä (*convergence*) ja etäännyttävistä (*divergence*) näkökulmista. Lähentymisessä viestijä pyrkii muovaamaan vuorovaikutustaan vastaanottajan kannalta suotuisaksi esimerkiksi murteiden ja puheen nopeuden muodossa, jolloin viestijöiden välinen epävarmuus vähenee ja kontakti sekä yhteisymmärrys vahvistuvat. Vastaavalla tavalla etäännytyllä viestinnällä halutaan korostaa viestijöiden välistä erilaisuutta esimerkiksi erilaisten puhetaiposten osalta. (Giles 1973, 90–91.)

Kehitettyään alkuperäistä puheen mukauttamisen teoriaansa pidemmälle, esitteli Giles vuonna 1987 viestinnän mukauttamisen teorian (*communication accommodation theory*), joka tarkastelee yksilöiden viestinnällistä käyttäytymistä pelkkiä puheteknisiä valintoja laajemmin. Teoria huomioi muun muassa nonverbaalisen viestinnän, kuten esimerkiksi kehon liikkeiden, fyysisen olemuksen ja tilankäytön, merkityksen yksilöiden viestintäkäyttäytymisessä. Välittömien piirteiden lisäksi teoria korostaa historiallisten ja viestintäkontekstista riippuvaisten tekijöiden merkitystä viestintää mukauttavina tekijöinä. (Giles & Ogay 2007, 293–294.) Historiallisia ja kontekstiriippuvaisia tekijöitä voidaan pitää erityisen olennaisina tarkasteltaessa viestintää sosiaalisessa mediassa, jolloin viestintäkäyttäytymiseen vaikuttavat niin viestijän ja vastaanottajien välinen vuorovaikutussuhde kuin käytettävien kanavien luonne.

Viestinnän mukauttamisen teoriaa on nimensä mukaisesti tutkittu ennen kaikkea viestijöiden lähentymisen ja siten viestinnän mukauttamisen kautta (Giles & Ogay 2007, 295). Soliz ja Giles (2014, 109–110) jakavat viestinnän mukauttamisen teorian edelleen neljään osaan sen mukaan, miten motivoitunut viestijä on mukauttamaan omaa viestintäänsä muita osapuolia huomioidakseen: mukauttamiseen (*accommodation*), mukauttamattomuuteen (*non-accommodation*), vastentahtoiseen mukauttamiseen (*reluctant accommodation*) ja välttelevään mukauttamiseen (*avoidant accommodation*). Näistä perinteisin on mukauttaminen, jossa viestijä huomioi muiden keskustelun osapuolten tarpeita ja pyrkii viestimään heidän näkökulmastaan mahdollisimman myönteisesti. Mukauttamattomassa viestinnässä näitä tarpeita ei osata huomioida tarpeeksi tai vaihtoehtoisesti viestintää yritetään mukauttaa liikaa, jolloin viestinnän mukauttamisen alkuperäinen tarkoitus kääntyy itseään vastaan. Vastentahtoisessa mukauttamisessa viestintää mukautetaan oma-aloitteisuuden sijaan ulkopuolisen, esimerkiksi ympäröivään kulttuuriin pohjautuvan paineen vuoksi, jolloin viestintä ei mukauttamisesta huolimatta näyttäydy myönteisenä. Välttelevässä mukauttamisessa viestijän omat, usein alitajuiset ennakoasenteet tai aikaisemmat epäonnistuneet kokemukset vaikuttavat yksilön tapaan viestiä siten, että viestintätilanne halutaan lopettaa niin nopeasti kuin mahdollista ja vastaavia tilanteita pyritään tulevaisuudessa välttelemään.

Viestinnän mukauttamisen teoria keskittyy lisäksi viestinnällisen käyttäytymisen muovaamiseen paitsi kahden henkilön, myös yksilöiden ja ryhmien välillä. Teorian mukaan viestinnän mukauttamisen taustalla ovat viestinnän vastaanottajien ominaispiirteet, jotka rakentuvat usein stereotyyppien ja sosiaalisten identiteettien pohjalta. (Soliz & Giles 2014, 108–109.) Näin esimerkiksi työntekijälähteläinä toimivat työntekijät voivat mukauttaa viestintäänsä sen mukaan, millaisen yleisön he uskovat viestinnällään tavoittavansa ja millaisen viestin he uskovat yleisönsä haluavan vastaanottaa.

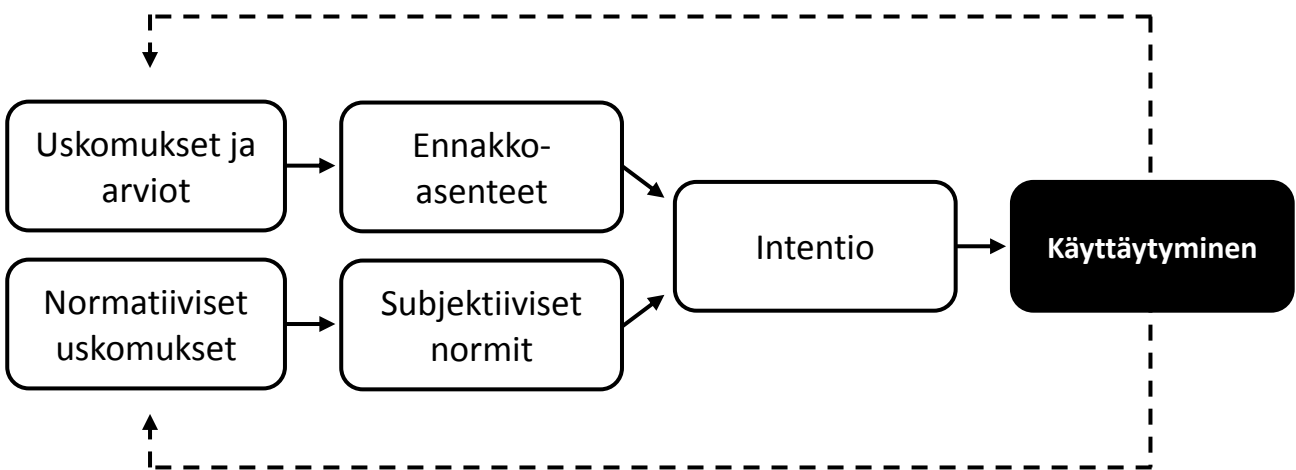
Työntekijälähteläiden viestinnän mukauttamisen ongelmaksi voi kuitenkin osoittautua ristiriita organisaation ja sen työntekijöiden erilaisten viestintätavoitteiden välillä. Muun muassa Jakic, Wagner ja Mayer (2017, 427–430) ovat havainneet tutkimuksessaan, että asiakkaiden luottamuksen kannalta organisaatioiden tulee osata huomioida sosiaalisen median viestinnässään samanaikaisesti paitsi organisaation jo olemassa oleva julkikuva, myös asiakkaille merkityksellisiä teemoja. Organisaation antama ohjeistus julkikuvan mukaisesta viestinnästä ei välttämättä vastaakaan lähteläiden mahdollisesti olemassa olevaa tietoa heidän vastaanottajilleen merkityksellisistä teemoista, minkä lisäksi ohjeistus voi olla ristiriidassa lähteläiden oman identiteetin kanssa. Tällöin viestinnän mukauttaminen voi olla Solizin ja Gilesin (2014) jaottelun mukaisesti vastentahtoista, jolloin viestinnän toimivuutta ei voida mukauttamisesta huolimatta taata.

3.2 Asenteiden ja toiminnan tutkimiseen keskittyvät teoriat

Tunnetuimpia asenteiden ja toiminnan tutkimiseen keskittyviä teorioita ovat Icek Ajzenin ja Martin Fishbeinin (1975) kehittämä perustellun toiminnan teoria (*Theory of Reasoned Action*) ja sen pohjalta Ajzenin (1985) jatkokehittämä suunnitelmallisen käyttäytymisen teoria (*Theory of Planned Behavior*). Niiden mukaan keskeisessä osassa toteutuneeseen käytökseen ovat yksilön intentio toimia tilanteissa tietyllä tapaa sekä tämän intention todennäköisyys (Fishbein & Ajzen 1975, 14–16; Ajzen 1991, 181). Vaikka teorioita on hyödynnetty ennen kaikkea organisaatio- ja sosiaalipsykologisessa tutkimuksessa (ks. Bock ym. 2005, 89–90), on niitä sovellettu myös viestintäkäyttäytymisen tarkasteluun organisaatiokontekstissa (Ho, Hsu & Oh 2009) ja sosiaalisessa mediassa (Pelling & White 2009). Myöhemmin tässä tutkielmassa esiteltävät teknologian hyväksymiseen keskittyvät mallit ja UTAUT-mallit rakentuvat pitkälti näiden teorioiden pohjalta.

3.2.1 Perustellun toiminnan teoria

Perustellun toiminnan teoria (kuvi 3) pyrkii selittämään ja ennustamaan yksilöiden toimintaa olettamalla, että yksilöiden käyttäytyminen on riippuvainen heidän intentiostaan. Mitä suurempi intentio yksilöllä on toimia tilanteessa tietyllä tavalla, sitä todennäköisemmin hän myös toimii näin. Intentiolla tarkoitetaan yksilön käyttäytymistä ohjaavia tekijöitä, kuten esimerkiksi tahtoa toimia tietyllä tavalla ja tunnetta siitä, kuinka paljon tällä tavoin toimiminen vaatii voimavaroja. Intention toimia tietyllä tavalla vaikuttavat sekä yksilöiden ennakoasenteet toimintaa kohtaan (*attitude*) että subjektiiviset normit (*subjective norm*). (Fishbein & Ajzen 1975, 14–16.)



Kuvio 3. Perustellun toiminnan teoria (Fishbein & Ajzen 1975, 16).

Asenteet ovat positiivisia tai negatiivisia arvioita yksilön omasta käyttäytymisestä ja sen mahdollisista seuraamuksista. Mikäli käyttäytymistä koskevien uskomusten odotetaan olevan pääasiassa myönteisiä, on myös asenne käyttäytymistä kohtaan positiivista. (Fishbein & Ajzen 1975, 14–16, 218.) Jos yksilö arvioi sosiaalisen median käytön tarjoavan hänelle jonkinlaista hyötyä esimerkiksi mielihyvän muodossa, asennoituu yksilö todennäköisemmin myönteisesti myös sosiaalisen median käyttöön.

Subjektiiivisilla normeilla tarkoitetaan puolestaan yksilöiden kokemaa sosiaalista painetta ja uskomusta siitä, millä tavalla muut ihmiset toivovat heidän toimivan. Yksilö saattaa esimerkiksi kokea, että hänelle tärkeät ihmiset pitävät hänen käyttäytymistään myönteisenä toimintana, mikä kannustaa toimimaan näiden näkemysten mukaisesti. Sitä todennäköisyyttä, jolla yksilö uskoo muiden ihmisten arvostavan hänen käyttäytymistään, kutsutaan myös normatiiviseksi uskomukseksi. (Fishbein & Ajzen 1975, 14–16, 302.) Sosiaalisessa mediassa tällainen subjektiivinen normi voi olla esimerkiksi sosiaalisen median kanavalle yleisesti tiedostettu käyttötapa, jolla on näin vaikutusta yksilön lopulliseen viestintäkäyttäytymiseen.

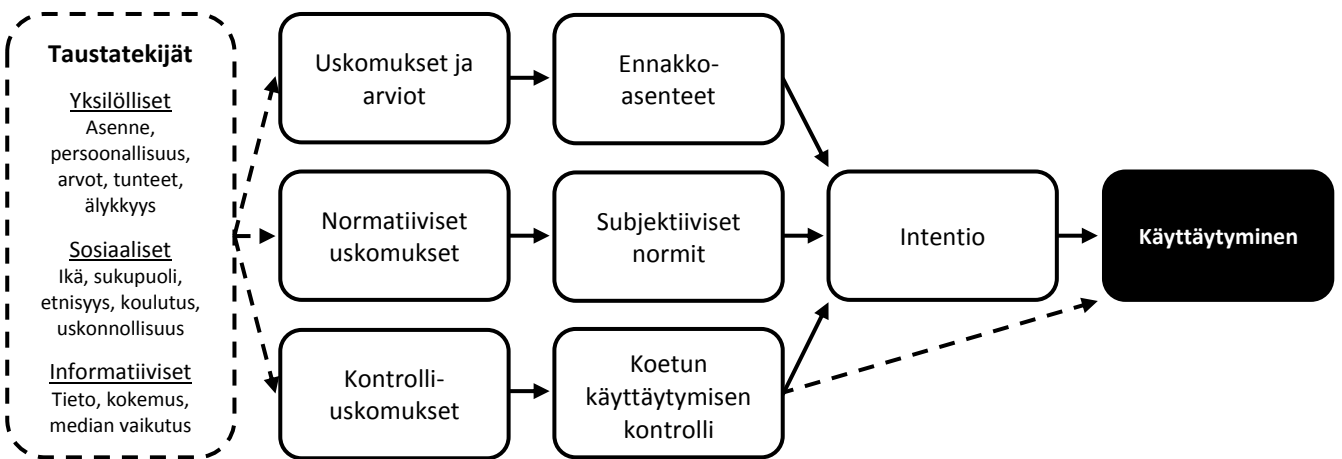
3.2.2 Suunnitelmallisen käyttäytymisen teoria

Perustellun toiminnan teorian määriteltessä intention rakentuvan ainoastaan ennakkoasenteista ja subjektiivisista normeista, ei se huomio lainkaan yksilöiden omia kokemuksia toimintaa helpottavista tai hankaloittavista tekijöistä. Useat tutkimukset kuitenkin vahvistavat sen, että myös koettu käyttäytymisen kontrolli vaikuttaa yksilöiden ennakkoasenteiden muodostumiseen (Bandura ym. 1980; Sheppard, Hartwick & Warshaw 1988). Perustellun toiminnan teorian pohjalta jatkokehitetty suunnitelmallisen käyttäytymisen teoria (kuvio 4) pyrkiikin tehostamaan käyttäytymisen ennustamista lisäämällä malliin myös kolmannen tekijän eli koetun käyttäytymisen kontrollin (Ajzen 1991, 183–185).

Koetun käyttäytymisen kontrollilla viitataan yksilön aikaisemmista kokemuksista ja uskomuksista pohjautuvaan käsitykseen siitä, miten sujuvaa kyseinen käyttäytyminen on. Kokemukset määrittelevät yksilön käsitystä siitä, miten helppoa tai hankalaa tietyllä tapaa käyttäytyminen on. Koetun käyttäytymisen kontrolli pohjautuu kontrolliuskomukseen eli yksilön näkemykseen käyttäytymistä mahdollistavista ja estävistä tekijöistä sekä siihen, miten voimakkaasti yksilö ne kokee. (Ajzen 1991, 180–185, 196–197.) Työntekijälähettiläille tällaisia kontrolliuskomuksia voi

muodostua esimerkiksi sosiaalisen median kanavissa saatujen reaktioiden, kuten tykkäysten ja uudelleenjakojen pohjalta.

Teoriaansa jatkokehitettyissä versioissa Ajzen korostaa myös erilaisten taustatekijöiden vaikutusta ihmisten uskomuksiin ja vaikutelmiin. Taustatekijät tarjoavat yksilöille sellaista kokemuspohjaista tietoa, joka rakentaa perustaa uskomuksille heidän oman käytöksensä seurauksista, muiden normatiivisista odotuksista tätä käyttäytymistä kohtaan ja muista lopulliseen käyttöön vaikuttavista tekijöistä. Ajzen jakaa teoriassaan taustatekijät edelleen kolmeen ryhmään: yksilöllisiin, sosiaalisiin ja informatiivisiin. (Ajzen 2005, 134–135.)



Kuvio 4. Suunnitelmallisen käyttäytymisen teoria taustatekijöineen (Ajzen 2005, 135).

Sekä perustellun toiminnan teoriaa että suunnitelmallisen käyttäytymisen teoriaa on kritisoitu usein niiden liiallisesta rationaalisuudesta. Teorioiden mukaan yksilöiden käyttäytyminen on tilanteesta toiseen ennustettavissa niiden tietojen ja taitojen pohjalta, joita yksilöllä on toiminnastaan käytössään. Sen sijaan teoriat eivät huomioi juurikaan esimerkiksi persoonallisuuden, tunteiden tai muiden tiedostamattomien motiivien vaikutusta lopulliseen toimintaan huolimatta niiden asemasta teorian taustatekijöinä. (Marangunic & Granić 2015, 85; Knabe 2012, 40.)

3.3 Teknologian hyväksyntää ja käyttöä tarkastelevat mallit

Teknologian hyväksyntää ja sen käytön omaksumista tarkastelevat mallit pohjautuvat useista käyttäytymistä ennustavista ja kuvaavista teorioista, ennen kaikkea perustellun toiminnan teoriasta

sekä suunnitelmallisen käyttäytymisen teoriasta. Käyttäytymistä selittävien teorioiden keskittyessä kuvaamaan laajemmin yksilön toimintaan vaikuttavia tekijöitä, tarkastelevat teknologian hyväksymismallit ennen kaikkea yksilön intentiota käyttää teknologiaa ja teknologian käyttöön liitettyjä odotuksia (Venkatesh ym. 2003, 428). Näistä perinteisin on Fred Davisin (1986) luoma TAM-malli, joka on yhä tänä päivänä käytetyin teknologian hyväksynnän tutkimuksessa sovellettavista malleista (Venkatesh 2000, 343; Lee, Kozar & Larsen 2003, 752).

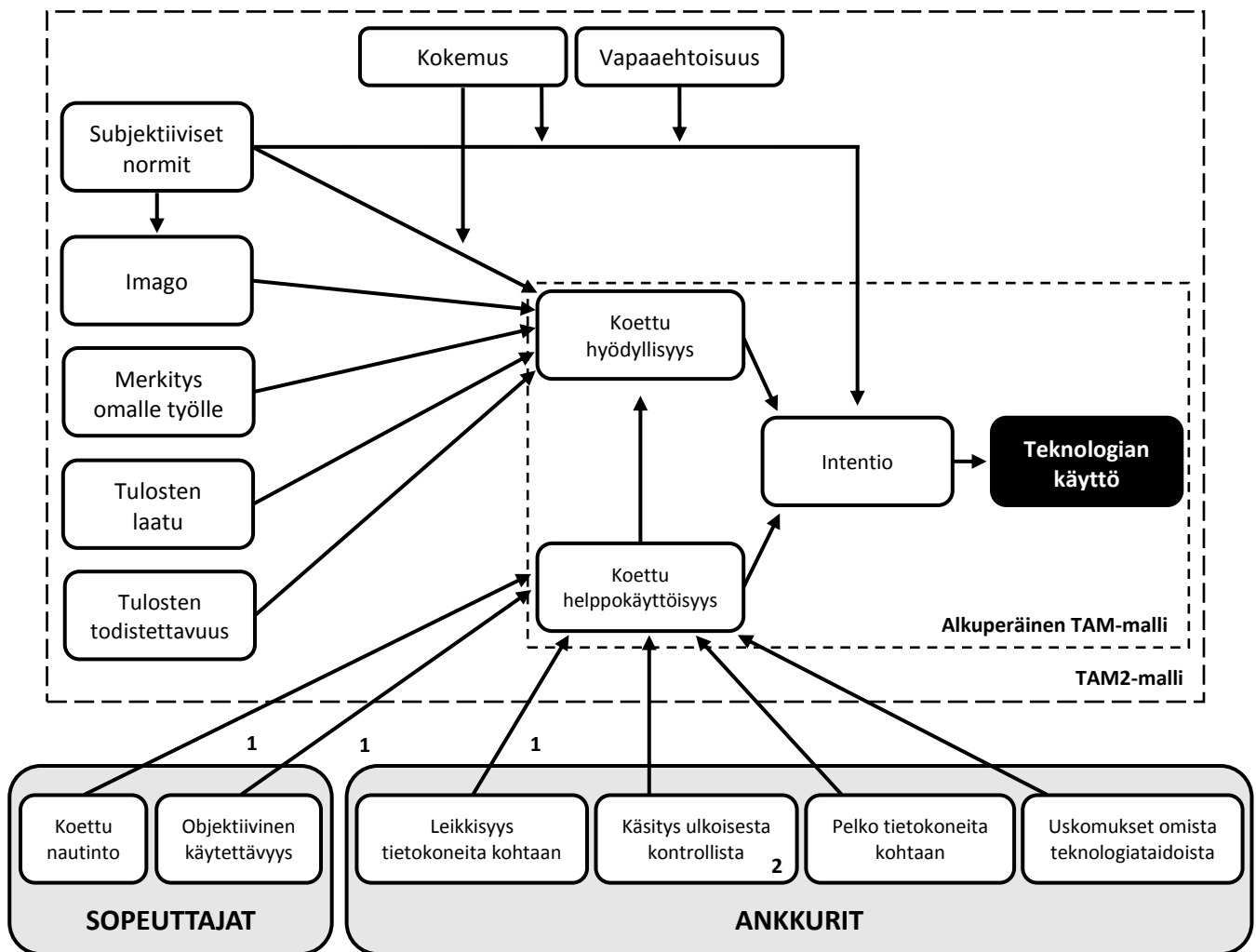
Teknologian hyväksyntään keskittyvien mallien tarkastelukohtina ovat usein joko fyysiset, teknologiaa hyödyntävät laitteet tai niiden sisään rakennetut järjestelmät. TAM-malli ja erityisesti sen pohjalta kehitetty UTAUT-malli (ks. luku 3.3.2) ovat kuitenkin helposti sovellettavissa erilaisiin teknologioihin ja niitä on hyödynnetty myös erilaisissa Internetin ja sosiaalisen median tutkimuksissa (esim. Agarwal & Prasad 1997, Zhou 2011 sekä Gruzd, Staves & Wilk 2012). Tässä tutkielmassa tulen soveltamaan teoriaa myös työntekijälähettilyydelle tyypillisiin välineisiin, kuten sosiaalisen median kanaviin ja erillisiin, sosiaalisen median kanavia hyödyntäviin sovelluksiin. Teoreettista tarkastelua tehdessäni tulen käyttämään mallin mukaisesti käsitettä "teknologia" siitä huolimatta, että omassa tarkastelukohteessani tarkoituksenmukaisempia käsitteitä olisivat esimerkiksi "välineet" ja "kanavat."

3.3.1 Teknologian hyväksymismallit (TAM)

Alkuperäinen teknologian hyväksymismalli (kuvio 5) luotiin kuvaamaan työntekijöiden informaatioteknologian ja -järjestelmien käytön omaksumista osana heidän työtehtäviään. Malli käsittelee työntekijöiden valmiutta ottaa uutta teknologiaa käyttöön keskittyen kahteen näkökulmaan: käytön koettuun hyödyllisyyteen (*perceived usefulness*) ja helppokäyttöisyyteen (*perceived ease of use*). Käytön koetulla hyödyllisyydellä tarkoitetaan yksilön omaa uskomusta siitä, että teknologian käyttö parantaa hänen työsuoritustaan. (Davis 1986, 24, 82.) Muun muassa Tsarenkon ym. (2018, 262) mainitsemia havaittavissa olevia tunnustuksia voidaan pitää esimerkkinä työsuoritusta parantavista tekijöistä silloin, jos lähettiläiden työmotivaatio kasvaa tunnustusten saamisen myötä. Helppokäyttöisyys puolestaan kuvaa yksilön uskomusta siitä, ettei teknologian käytöstä ole hänen työssään vaivaa eikä sen käyttö vaadi suurta perehtymistä tai kokemusta (Davis 1986, 82). Tästä hyvänä esimerkkinä toimii lähettiläänä käytettävien sosiaalisen median alustojen tuttuus ennalta, jonka myös Michaelidou ym. (2011, 1156) mainitsevat tutkimuksessaan yhdeksi suurimmista haasteista kannustettaessa työntekijälähettilyyteen.

Lisäksi Davis (1989, 333–334) on pystynyt osoittamaan, ettei teknologian käytön helppoudella voida lisätä yksilön valmiuksia käyttää teknologiaa, jos yksilö ei samalla koe teknologian käyttämistä itselleen hyödylliseksi. Hänen ja Viswanath Venkateshin (2000, 188) luoma TAM2-malli (kuvio 5) pyrkiikin selittämään taustatekijöiden merkitystä käytön hyödyllisyyden kokemuksessa ja huomioimaan siten vahvemmin sen roolin osana uuden teknologian hyväksymistä. Tällaisia taustatekijöitä ovat jo Ajzenin ja Fishbeinin (1975) perustellun toiminnan teoriassa esitetyt subjektiiviset normit sekä imago, merkitys omalle työlle, tulosten laatu ja tulosten todistettavuus. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi Venkatesh ja Davis huomioivat mallissaan myös kokemuksen ja vapaaehtoisuuden vaikutukset subjektiivisiin normeihin. Vapaaehtoisesti käytettynä teknologia koetaan usein itselle hyödyllisenä ja ulkopuolisilta mielipiteiltä riippumattomana mahdollisuutena, kun taas pakotettuna teknologiaa käytetään usein vain ulkopuolelta tulevien oletusten ja painostuksen vuoksi ilman omakohtaista tunnetta käytöllä saavutettavista hyödyistä. (Hartwick & Barki 1994, 458–459.) Työntekijälähettilyyden ei tee tässä poikkeusta, vaan juuri lähettilyyden vapaaehtoisuutta voidaan pitää takeena työntekijöiden autenttiselle ja siten toimivalle viestinnälle.

Myöhemmissä tutkimuksissaan Venkatesh on laajentanut mallia käsittämään myös koettuun helppokäyttöisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Venkatesh on (2000, 344–345, kuvio 5) jakanut tekijöitä kahteen ryhmään: ankkureihin (*anchors*) ja sopeuttajiin (*adjustments*). Tekijöiden ryhmä määrittyy sen mukaan, miten yksilö suhtautuu uuteen teknologiaan ennen sen käyttöönottoa sekä käyttökokemuksen alkuvaiheessa. Ankkurit ovat käytön alkuvaiheessa vaikuttavia, yleisiä teknologian käyttöön liittyviä uskomustekijöitä, joita yksilöllä on ennen uuden teknologian käyttöönottoa. Venkatesh jakaa tällaiset ankkurit yksilön omiin uskomuksiin taidoistaan käyttää teknologiaa (*computer self-efficacy*), käsitykseen ulkoisesta kontrollista (*perception of external control*), tietokoneisiin kohdistuvaan pelkoon (*computer anxiety*) ja leikkisyyteen tietokoneita kohtaan (*computer playfulness*). Lähettiläiden aiemmat kokemukset sosiaalisen median käytöstä toimivat juuri ankkurien tavoin: positiivinen suhtautuminen sosiaaliseen mediaan helpottaa työntekijän viestintää lähettiläänä, kun taas aiemmilla negatiivisilla kokemuksilla on päinvastainen vaikutus. Sopeuttajina Venkatesh (2000, 350–352) pitää puolestaan tekijöitä, jotka muovaavat yksilön lisääntyvän käyttökokemuksen pohjalta rakentuvaa käsitystä uuden teknologian helppokäyttöisyydestä. Tällaisia sopeuttajia ovat koettu nautinto (*perceived enjoyment*) ja objektiivinen käytettävyys (*objective usability*). Toisaalta Venkatesh myös huomauttaa, että teknologian käytön liika rutinoituminen voi heikentää koettua nautintoa. Tämän riskin voi nähdä piilevän työntekijälähettilyydessä erityisesti silloin, jos lähettilään viestinnästä tulee organisaation liiallisen ohjailun myötä pakonomaista ja se jää irralliseksi työntekijän omista näkemyksistä.



¹ Aiemmat kokemukset teknologian käytöstä vaikuttavat siihen, miten helppona teknologian käyttöä pidetään. Erityisesti leikkisyyden tietokoneita kohtaan on todettu hälvenevän lisääntyvän kokemuksen myötä, jolloin tilaa vapautuu teknologiakohtaiselle koetulle nautinnolle.

² Jos aiempien kokemusten mukaan ulkoisella kontrollilla helpotetaan teknologian käyttöä, toimii käsitys ulkoisesta kontrollista sopeuttajien tavoin. Sen sijaan yleiset käsitykset ulkoisesta kontrollista toimivat ankkureiden tavoin.

Kuvio 5. TAM2-malli Venkateshin laajennuksen jälkeen (mukaihen Venkatesh 2000, 345–346), jossa eroteltuna myös alkuperäiset TAM- ja TAM2-mallit.

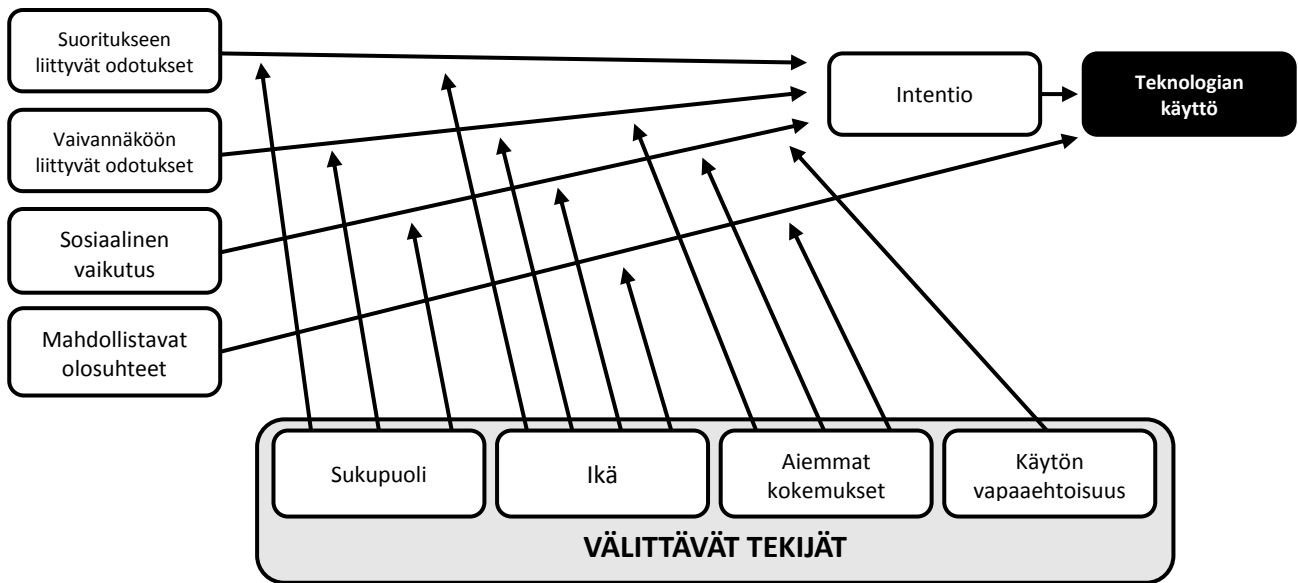
TAM-malleja on kritisoitu niiden näkökulmasta tarkastella yleisesti työorganisaatioissa tapahtuvaa teknologian hyväksyntää, minkä lisäksi niitä on kritisoitu myös vanhahtaviksi. Kritiikki pohjautuu mallien tapaan tarkastella teknologian käyttöä näkökulmasta, jossa keskitytään ennen kaikkea teknologian käyttöön yksittäisten työntekijöiden työkaluina (ks. Davis 1986, 25). Vahvasti subjektiivisiin kokemuksiin ja lyhyellä aikavälillä kerättyihin tuloksiin nojaavina TAM-malleja

voidaan pitää lisäksi heikosti yleistettävänä (Lee ym. 2003, 762). Mallit eivät myöskään huomioi esimerkiksi globalisaation ja vuorovaikutuksellisuuden merkitystä teknologiavälineiden käytössä tapahtuneeseen muutokseen (Benbasat & Barki 2007, 214), minkä vuoksi niiden selitysvoiman riittävyys sosiaalisen median tutkimuksissa voidaan sellaisenaan kyseenalaistaa ja ne tarvitsevat rinnalleen monipuolisemmin teknologian hyväksymistä ja käyttöä tarkastelevia teorioita.

3.3.2 Yhdistetty teoria teknologian hyväksymisestä ja käytöstä (UTAUT)

TAM2-mallin kehittämisen jälkeen Venkatesh pyrki yhdessä Michael Morrisin, Gordon Davisin ja Fred Davisin (2003) kanssa vertailemaan aikaisemmin teknologian hyväksymisen tutkimuksissa yleisesti käytettyjä malleja ja luomaan laajemmin sekä monipuolisemmin aihetta lähestyvän teorian sovellettavaksi teknologian hyväksymisen ja käytön tutkimukseen. Yhdistetty teoria teknologian hyväksymisestä ja käytöstä, eli lyhyemmin UTAUT-malli (*Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*, kuvio 6), yhdistää kahdeksan teoriaa (erityisesti tässä tutkielmassa jo aikaisemmin esitellyt perustellun toiminnan teoria, suunnitelmallisen käyttäytymisen teoria ja TAM sekä lisäksi *Motivational Model*, *Combined TAM/Theory of Planned Behavior*, *Model of PC Utilization*, *Innovation Diffusion Theory* ja *Social Cognitive Theory*) ja pyrkii tehostamaan teknologian hyväksynnän ennustamista näissä teorioissa esiin nostettujen selitysten pohjalta (Venkatesh ym. 2003, 425–432). Vaikka UTAUT onkin varsinaisen nimensä mukaisesti teoria, käytetään siitä kuitenkin usein käsitettä "malli" muiden teknologian hyväksymiseen keskittyvien tieteellisten rakennelmien tapaan (ks. Venkatesh ym. 2003; Venkatesh, Thong & Xu 2012).

Edeltävien teorioiden tapaan UTAUT-malli tekee selkeän jaon intention sekä todellisen käyttäytymisen välillä. Intentio muodostuu kolmen ydintekijän eli suoritukseen (*performance expectancy*) ja vaivannäköön liitettävien odotusten (*effort expectancy*) sekä sosiaalisen vaikutuksen (*social influence*) pohjalta (Venkatesh ym. 2003, 447–452). Suoritukseen ja vaivannäköön liittyvät odotukset sisältävät pitkälti niitä samoja näkemyksiä, joita TAM-malli esittää teknologian käytön koetun hyödyllisyyden ja helppokäyttöisyyden osalta, ja jotka ovat siten sovellettavissa myös työntekijälähettiläiden viestintään sosiaalisessa mediassa. Lisäksi suoritukseen liittyvät odotukset pohjautuvat jo perustellun toiminnan teoriassa ja suunnitelmallisen käyttäytymisen teoriassa esitettyihin näkemyksiin toimintaan kohdistuvista ennakkoasenteista. Sosiaalisen vaikutuksen lähtökohtana toimii puolestaan useissa mallin pohjateorioissa esiintyvä näkemys subjektiivisen normin merkityksestä yksilön toimintaan. (Venkatesh ym. 2003, 447–453.)



Kuvio 6. UTAUT-malli (Venkatesh ym. 2003, 447).

Lisäksi malli huomioi käyttöä mahdollistavien olosuhteiden (*facilitating conditions*), kuten esimerkiksi organisaation antaman tuen uusia teknologioita käyttöönotettaessa, ja välittävien tekijöiden (*moderating factors*) merkityksen osana hyväksyntää teknologiaa kohtaan. Tämä on mallin merkittävimpiä eroja verrattuna esimerkiksi aikaisempiin TAM- ja TAM2-malleihin. Tällaisia välittäviä tekijöitä ovat muun muassa ikä, sukupuoli, aiemmat kokemukset käyttää teknologiaa ja käytön vapaaehtoisuus. Välittävät tekijät eivät UTAUT-mallissa vaikuta ydintekijöiden tapaan suoraan lopulliseen toimintaan, vaan niiden vaikutus kohdistuu ensisijaisesti ydintekijöihin ja sitä kautta lopulliseen tapaan toimia. (Venkatesh ym. 2003, 433, 453–454.) Jos esimerkiksi työnantaja esittää työntekijälleen toiveen viestiä sosiaalisessa mediassa organisaatiota hyödyttävällä tavalla, voivat työntekijän aikaisemmat myönteiset kokemukset sosiaalisessa mediassa viestimisestä ja lähettiläänä toimimisen vapaaehtoisuus edesauttaa sosiaalisen vaikutuksen ja sitä kautta viestintäkäyttäytymiseen johtavan intention muodostumista. Mallin mukainen suhtautuminen teknologiaa kohtaan ja tapa käyttää sitä muodostuvat siis yksilön intentiosta yhdistettynä kokemuksiin käytön mahdollistavista olosuhteista, joihin molempiin mallin välittävät tekijät vaikuttavat (Venkatesh ym. 2003, 447–453).

Aikaisempiin teorioihin ja malleihin verrattuna UTAUT-mallin hyvyys perustuu sen todistetusti onnistuneempaan kykyyn ennustaa ja selittää teknologian käyttöä ja siinä tapahtuvia muutoksia. UTAUT-mallin luomisen yhteydessä tehdyissä tutkimuksissa mallilla pystyttiin selittämään jopa 70 % teknologian käytön omaksumisessa tapahtuvista muutoksista, mikä on huomattavasti aikaisempia

malleja ja teorioita enemmän. (Venkatesh ym. 2003, 467.) Muutoksen selitysvoiman vuoksi UTAUT-mallia voidaan pitää merkittävästi tarkoituksenmukaisempana mallina sosiaalisen median jatkuvasti muuttuvien ympäristöjen viestintäkäyttäytymisen tarkastelemiseen kuin esimerkiksi sitä edeltäneitä TAM-malleja.

TAM-mallien tapaan myös UTAUT-mallin tyypillisimmät käyttöympäristöt ovat olleet organisaatioita, joissa tapahtuvaa teknologian hyväksyntää varten malli myös alkujaan on luotu. Alkuperäisen UTAUT-mallin pohjalta Venkatesh onkin kehittänyt James Thongin ja Xin Xun kanssa UTAUT2-mallin, joka tarkastelee teknologian käyttöä tavallisen kuluttajan näkökulmasta ilman organisaatiokontekstia. UTAUT2 lisää aikaisempaan malliin kolme uutta ydintekijää: hedonisen motivaation (*hedonic motivation*), tottumuksen (*habit*) ja hinta-arvion (*price-value*). Tavallisen kuluttajan teknologiakokemus rakentuu myös muun muassa vapaa-ajalla saatavan mielihyvän sekä omakustanteisuuden pohjalta. (Venkatesh ym. 2012, 157, 160–161.) Vaikka tässä tutkielmassa tarkastelu keskittyy ensisijaisesti organisaatioissa tapahtuvaan työntekijälähettilyyteen ja siten UTAUT-mallin sovellettavuusalueelle, on esimerkiksi työntekijälähettilyydestä saatavaa nautintoa ja mielihyvää mahdollista tarkastella UTAUT2-mallin ydintekijöistä hedonisen motivaation kautta.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Työntekijälähettilyyden nousu viimeisten vuosien aikana on noussut ajankohtaiseksi sosiaalisen median ilmiöksi. Työntekijälähettiläiden rooli työnantajan maineen ylläpitäjänä on laajasti tunnustettua (Men 2014, 261–262), minkä vuoksi myös monissa organisaatioissa on herätty lähettilyyden tarjoamiin mahdollisuuksiin. Työntekijälähettilyyden tutkimus erityisesti viestinnän näkökulmasta on kuitenkin vielä varsin vähäistä, minkä lisäksi työnkuvakohtaisten erojen tarkastelu lähettilyyden taustalla on jäänyt niukaksi.

Tutkielmassani tarkastelen työntekijöiden kokemuksia työntekijälähettilyydestä valtakunnallisesti toimivassa moniportaisessa organisaatiossa. Tutkielman esimerkkiorganisaationa ISS Palvelut antaa mahdollisuuden työntekijälähettilyyteen liitettävien mielikuvaerojen ja -yhtäläisyyksien tarkasteluun erilaisista työtehtävistä ja -taustoista tulevien henkilöiden välillä. Suomessa noin 8 000 työntekijää työllistävän yrityksen henkilöstöstä valtaosan työskennellessä kenttätyöntekijöinä ei työntekijälähettiläänä toimimista ja lähettiläiden viestintäkäyttäytymistä voida tarkastella enää ainoastaan aiemmalle tutkimukselle tyypillisestä, yrityksen asiantuntijatehtävissä työskentelevien työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimusongelmanani on:

Millaisia asenteita työntekijöillä on työntekijälähettiläänä toimimiseen omassa organisaatiossaan?

Ollakseen aidosti organisaatioita hyödyttävää toimintaa tulee työntekijälähettilyyden ohjaamisessa ja tukemisessa ymmärtää työntekijöiden näkemyksiä lähettiläänä toimimisen mielekkyydestä ja mahdollisista ongelmakohtista. Jos viestintä työntekijälähettiläänä koetaan vain pakollisena työsuoritteena ilman, että se näyttäytyy työntekijälle merkityksellisenä toimintana, ei lähettilyyden täyttä potentiaalia ole aidosti mahdollista hyödyntää (van Zoonen & Banghart 2018, 289). Lisäksi sosiaalisen median käyttäminen osana omaa työtä ei ole motivoivaa, jos sitä ei pidetä oman työn kannalta hyödyllisenä (Michaelidou ym. 2011, 1156). Myös työntekijöiden kokemus siitä, onko viestintä työntekijälähettiläänä omaan työnkuvaan kuuluvaa vai sen ulkopuolista työtä, vaihtelee (van Zoonen & Banghart 2018, 289–290; Andersson 2019, 710). Tämän vuoksi myös näkemyksissä siitä, kuinka paljon sitoutumista organisaation lähettiläänä toimiminen vaatii, voi olla työntekijöiden kesken huomattavia eroja. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenäni on:

K1: Miksi työntekijät haluavat tai eivät halua toimia organisaationsa työntekijälähettiläinä?

Työntekijäkohtaiset erot vaikuttavat myös siihen, millaisena työntekijät näkevät "ideaalisen" työntekijälähettilään ja mistä tällaisen lähettilään viestintäosaaminen muodostuu. Vaikka työntekijät ovat vapaa-ajallaan aiempaa aktiivisempia sosiaalisen median toimijoita, on kokemus omien sosiaalisen median käyttötaitojen riittämättömyydestä yksi tutkimuksissa esiin nousseista esteistä työntekijälähettilyydelle (Michaelidou ym. 2011, 1156). Aiemmissa tutkimuksissa (Kim & Rhee 2011, 244; Men & Stacks 2013, 173) lähettiläiden roolin on usein nähty rakentuvan neutraalista ja luotettavasta viestinnästä, mikä asettaa vaatimuksia myös heidän tavalleen toimia organisaation edustajana sosiaalisessa mediassa. Vuorovaikutteisen luonteensa vuoksi sosiaalinen media mahdollistaa tarvittaessa myös seuraajien osallistumisen julkiseen keskusteluun lähettilään kanssa (Hintikka 2011, 122; Huotari 2015, 769), jolloin lähettilään tulee hallita viestintä työnantajaorganisaationsa edustajana. Tämän pohjalta toinen tutkimuskysymykseni on:

K2: Millaista viestintäosaamista työntekijöiden mielestä työntekijälähettiläs tarvitsee?

Viestintäosaaminen itsessään ei kuitenkaan riitä, mikäli viestinnän tavoitteita ja määritelmiä onnistuneesta lähettilyydestä ei tunneta. Aiemmissa tutkimuksissa on todettu viestinnän aitouden merkitys vaikuttavan työntekijälähettilyyden takeena (Kim & Rhee 2011, 244), minkä vuoksi on relevanttia selvittää, mikä tekee viestinnästä työntekijöiden itsensä mielestä aitoa ja siten onnistunutta. Aiemmissa tutkimuksissa on huomioitu myös lähettiläiden kyky huomioida viestintänsä ensisijainen kohdeyleisö (Swani ym. 2017, 78–79) sekä työ- ja siviili-identiteettien vaikutus viestintään (Huotari ym. 2015, 767). Lisäksi lähettiläiden on sosiaalisessa mediassa toimiessaan syytä huomioida käytettävän kanavan luonne suhteessa oman viestinnän tyyliin (Marwick & Boyd 2011, 125–126). Kolmantena tutkimuskysymyksenäni on:

K3: Minkälaista työntekijöiden mielestä on taitava viestintä työntekijälähettiläänä?

Organisaatioiden tuella ja vaihtoehtoisilla, yksilöille itselleen sopivilla tavoilla toimia lähettiläänä on merkitystä siihen, miten kannustavana ja motivoivana lähettilyystoiminta koetaan (van Zoonen & Banghart 2018, 289–290). Samalla viestin aitouden, ja siten myös organisaatioiden, kannalta on hyödyllisintä, jos organisaatiot kannustavat työntekijöitään luomaan alusta asti itse lähettiläänä käyttämänsä sisällön (Smarp 2019, 9). Tutkimuksissa on havaittu myös riittävien resurssien (Michaelidou ym. 2011, 1156) ja työntekijälähettilyyteen kouluttamisen (Huotari ym. 2015, 769) merkitys toimivan lähettilyyden edellytyksinä. Tämän vuoksi neljäs tutkimuskysymykseni on:

K4: Millaista tukea työntekijät kokevat tarvitsevansa työnantajaltaan toimiakseen työntekijälähettiläänä?

4.2 Tutkielman lähtökohdat

Tutkielman kiinnostuksen kohteena ovat työntekijälähettilyyteen ja lähettiläänä viestimiseen asennoitumisen erot eri työtehtävissä työskentelevien työntekijälähettiläiden välillä. Koska tutkielma keskittyy työntekijöiden viestintäkäyttäytymisen pohjalta muodostuvaan työntekijälähettilyyden ilmiöön ja työntekijöiden näkemyksiin lähettilyydestä toimintana, sijoittuu tutkielma sosiokulttuuriseen viestinnän tutkimustraditioon. Sosiokulttuurinen traditio tarkastelee ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa luotuja sosiaalisia todellisuuksia, jolloin nämä todellisuudet eivät ole objektiivisia, vaan rakentuvat ymmärrysten, merkitysten, normien, roolien ja sääntöjen pohjalta (Littlejohn, Foss & Oetzel 2017, 43). Tutkittaessa lähettilyyden taustalla vaikuttavia asenteita on siis syytä ymmärtää, millaisia kokemuksia työntekijöillä on työnantajansa lähettiläänä toimimisesta ja roolistaan viestijänä organisaationsa ulkopuolelle.

Koska tutkielman tavoitteena on saada mahdollisimman paljon tietoa työntekijälähettilyyteen liitettävistä asenteista ja ymmärtää näitä asenteita viestinnän taustalla, on tutkimuksen toteuttaminen tarkoituksenmukaisinta käyttäen laadullista menetelmää. Suomessa laadullisen tutkimuksen tyypillisimpänä aineistonkeruumenetelmänä on yleisesti pidetty haastattelua (Eskola & Suoranta 1998, 86), jonka käyttö on perusteltua tarkasteltaessa ihmisten ajatuksia ja näiden ajatusten johtamaa toimintaa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84). Tämän vuoksi haastattelua voidaan pitää sopivimpana menetelmänä myös tämän tutkimuksen toteuttamiseksi. Lisäksi haastattelumenetelmän etuna toimii sen valikoivuus, jolloin aineisto voidaan kerätä sellaisilta henkilöiltä, joilla on tiedettävästi riittävästi kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai muuten tietoa aiheesta.

Eskolan ja Suorannan (1998, 18) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston laatu on määrää olennaisemmassa asemassa. Tällöin tutkijan tulee käyttää harkinnanvaraista otantaa antaakseen tutkimuskohteestaan riittävän perusteellisen ja yksityiskohtaisen kuvan. Tällaisessa harkinnanvaraisessa otannassa on kyse tutkijan kyvystä rakentaa tutkimukseensa vahva teoreettinen perusta aineiston hankinnan ohjaamiseksi. Myös Tuomi ja Sarajärvi (2018, 98) huomauttavat, ettei laadullisessa tutkimuksessa pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan sen sijaan kuvataan ja ymmärretään ilmiöitä ja toimintaa. Tutkimuksen tulosten yleistettävyyys ei laadullista tutkimusta tehtäessä olekaan täysin mahdollista, sillä tutkimuksen lähtökohtana ovat tutkittavien omat subjektiiviset kokemukset.

Laadullinen tutkimus tarjoaa kuitenkin mahdollisuuden yleistyksille aineiston pohjalta tehtävistä tulkinnoista. Tällöin olennaista on, että tulkintojen kestävyys ja syvyys taataan haastateltavien mahdollisimman samankaltaisilla lähtökohdilla. (Eskola & Suoranta 1998, 66–68.) Työnkuvan

perusteella ryhmiteltyjen haastateltavien taustoja voidaankin pitää työntekijälähtöisyyttä tarkasteltaessa tarpeeksi samankaltaisina johdonmukaisten päätelmien tekemiseksi. Tutkimusta toteutettaessa ja siinä käytettyjä menetelmiä valittaessa onkin syytä huomioida, että vastaavan laadullisen tutkimuksen toistaminen on mahdollista myös muissa organisaatioissa, joissa tarkastelu keskittyy yksinomaan organisaation työntekijöiden omiin kokemuksiin ja niiden ymmärtämiseen. Näin taataan, että tutkimus on toistettavuutensa osalta reliabeeli. (Kananen 2014, 147.) Tässä tutkielmassa reliabiliteetti on pyritty takaamaan ennen kaikkea Eskolan ja Suorannan (1998, 217) huomioimilla käytettyjen luokittelujen ja tutkimuksesta tehtyjen tulkintojen yksityiskohtaisella avaamisella, jotka edesauttavat toistettavuutta ja mahdollistavat siten tulosten yleistettävyyden arvioinnin.

4.3 Tutkimusmenetelmät

4.3.1 Aineiston keruu

Tutkielman aineisto kerättiin kymmenen yksilöhaastattelun avulla, jotka jakautuivat tasan kahden alakohtaisen tutkimusryhmän kesken. Tällaista kymmenen haastattelun aineistoa voidaan Tuomen ja Sarajärven (2018, 98) mukaan pitää riittävänä tutkimukselle, jonka tavoitteena ei ole kartoittaa suuria määriä tilastollista dataa vaan ymmärtää tutkimuskohteen asenteita tutkittavaa aihetta kohtaan. Haastattelut toteutettiin helmi–maaliskuun 2020 välisenä aikana, jolloin osa niistä toteutettiin kasvotusten ja osa Skype- tai Teams-puheluin. Haastattelujen pituudet vaihtelivat 35–50 minuutin välillä. Haastateltavilta pyydettiin ennen haastattelun aloittamista lupa keskustelun tallentamiseksi haastattelujen litteroinnin mahdollistamiseksi. Lisäksi tallentamisella taattiin haastattelutilanteen luonnollisuus ja aito vuorovaikutteisuus, minkä muun muassa Kananen (2014, 85) on todennut huomionarvoiseksi tekijäksi toteutettaessa laadullista tutkimusta.

Tutkielman aineisto kerättiin henkilökohtaisilla teemahaastatteluilla, jotka jäsennettiin etukäteen tutkimuskysymyksistä muodostettujen teemojen pohjalta. Etukäteen teemoitellun haastattelun tarkoituksena oli vältellä vastausten ohjailua, minkä lisäksi teemahaastattelu mahdollisti haastateltaville avoimemmin omien näkemysten kertomisen käsiteltävästä aiheesta. Osaltaan tämä johti haastattelujen aikana myös Eskolan ja Vastamäen (2015, 29) mainitsemaan tilanteeseen, jossa käsiteltävien teemojen järjestys, laajuus sekä joidenkin kysymysten tarpeellisuus voivat vaihdella haastateltavan vastausten mukaan. Toisaalta valmiiksi teemojen mukaan muotoiltu haastattelurunko

(liite 1) auttoi ongelmanasettelun kannalta olennaisten kysymysten esittämisessä ja aihealueessa pysymisessä, mitä myös muun muassa Tuomi ja Sarajärvi (2018, 88) ovat peräänkuuluttaneet.

Hirsjärvi ja Hurme (2018, 48) ovat lisäksi todenneet teemoittain etenevän haastattelun vapauttavan haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuovan näin enemmän esiin tutkittavien ääntä. Näin teemahaastattelu tarjoaa myös haastateltaville mahdollisuuden käsitellä tutkittavaa aihetta sellaisista uusista näkökulmista, joita tutkija ei ole välttämättä osannut kysymyksiä laatiessaan huomioida. Useampi haastateltavista korostikin muun muassa viestinnän mitattavuuden merkitystä osana lähettilyydestä saatavaa kokemusta, mitä haastattelurungon kysymyksiä laadittaessa ei ollut osattu huomioida. Tällaisten uusien näkökulmien merkitys korostuu tutkittaessa työntekijälähettilyyden kaltaista aihetta, josta aiempi tutkimus on varsin vähäistä. Lisäksi haastattelun vapaamuotoisuus tarjosi haastateltaville mahdollisuuden vapaaseen sanaan ja tutkijalle tarkentaviin kysymyksiin, joilla tavoiteltiin mahdollisimman varmoja vastauksia. Muun muassa Ruusuvuori ja Tiittula (2005, 30–31) ovat osoittaneet tarkentavien kysymysten olevan tutkijalle toimiva tapa kehottaa jatkamaan keskustelua esimerkiksi tilanteissa, joissa haastateltava on epävarma sanomastaan ja hänen antamaansa vastaukseen kaivataan lisää selvyyttä.

Haastattelun alussa haastateltaville esitettiin myös muutamia helppoja avauskysymyksiä ja pyydettiin määrittelemään aihepiiriä omin sanoin keskustelukynnyksen madaltamiseksi ja avoimen ilmapiirin luomiseksi. Lisäksi haastateltavien omin sanoin määrittelemällä aihepiirillä pyrittiin takaamaan Hirsjärven ja Hurmeen (2018, 187) mainitsema rakennevalidius, jolla varmistetaan, että tutkija ja haastateltavat tulkitsevat muun muassa tutkimuksessa käytettävät käsitteet samalla tapaa. Myös muut haastattelukysymykset pyrittiin pitämään mahdollisimman yksinkertaisina tutkielman validiteetin takaamiseksi ja Ruusuvuoren ja Tiittulan (2005, 54) mukaisesti esimerkiksi useamman kysymyksen sisältäviä kysymyssarjoja pyrittiin vastaamisen helpottamiseksi välttelemään. Tarvittaessa kysymysten ymmärrettävyyttä tuettiin käytännön esimerkeillä.

Tutkimusmenetelmiä käsittelevä kirjallisuus on perinteisesti kannustanut haastattelutilanteiden pilotointiin (Eskola & Suoranta 1998, 89–90; Eskola & Vastamäki 2015, 40). Etukäteen tehdyllä pilotoinnilla on muun muassa mahdollista varmistaa, että haastateltavat ymmärtävät heille esitetyt kysymykset tutkijan haluamalla tavalla. Myös tässä tutkielmassa käytetty haastattelurunko pilotoitiin ennen varsinaisia haastatteluja haastateltavien taustavaatimukset täyttävällä henkilöllä. Pilotoinnin pohjalta haastattelukysymyksiä muokattiin helpommin ymmärrettäviksi, minkä lisäksi muutamia itsestään selviä kysymyksiä poistettiin.

4.3.2 Haastateltavat

Tutkielman aineisto koostui kymmenestä ISS Palveluiden työntekijän haastattelusta, jotka jaettiin yhä edelleen kahteen ryhmään heidän työnkuvansa mukaan: toimihenkilöihin ja kenttätyöntekijöihin. Tutkielman kohderyhmäksi rajattiin sellaiset ISS Palveluiden työntekijät, joille työntekijälähettilyyks ja omaa työnantajaa käsittelevä viestintä henkilökohtaisilla sosiaalisen median profiileilla olivat toimintana edes jollain tavalla tuttuja. Tällä pyrittiin Kanasen (2014, 147) sekä Tuomen ja Sarajärven (2018, 86, 98) mukaisesti takaamaan tutkimuksen validiutta ja varmistamaan, että haastateltavilla on kyky vastata tutkimuskysymyksiin. Kohderyhmää ei näin rajattu esimerkiksi työntekijöiden iän, sukupuolen tai työkokemuksen perusteella.

Vapaaehtoisten haastateltavien löytämisessä hyödynnettiin ISS Palveluiden suljettua sisäisen viestinnän kanavaa, intranetiä. Käytetyistä jaotteluryhmistä toimihenkilöillä oli työnkuvansa puolesta pääsy intranettiin, minkä vuoksi heidän tavoittamisensa sen kautta oli luonteva ratkaisu. Sen sijaan intranet ei ollut kaikkien kenttätyöntekijöiden käytettävissä. Haastateltavien kenttätyöntekijöiden löytämiseksi merkittävässä roolissa olivatkin intranetiä käyttävät esimiehet, jotka jakoivat oma-aloitteisesti alaisilleen tietoa tutkielmasta ja tiedustelivat heiltä halukkuutta osallistua haastatteluun. Tutkielman validiteetin kannalta haastateltavien lähestymistä heidän esimiestensä välityksellä voidaan pitää hyvänä ratkaisuna, sillä esimiehet tuntevat alaisensa tutkijaa paremmin ja osasivat näin markkinoida tutkielmaa sellaisille kohderyhmään kuuluville työntekijöille, joilla on todennäköisesti kiinnostusta aihetta kohtaan.

Haastateltavia täydennettiin myöhemmin myös suorilla yhteydenotoilla, jolloin ISS Palveluiden työntekijälähettiläänä tiettävästi toimiville työntekijöille esitettiin henkilökohtainen pyyntö osallistua haastatteluun. Henkilökohtaisella lähestymisellä pystyttiin lisäksi varmistamaan, että haastateltavilla on varmasti riittävästi omakohtaista kokemusta työntekijälähettilyydestä. Näissä yhteydenotoissa haastateltaville selvitettiin tutkielman tarkoitus sekä korostettiin Eskolan ja Suorannan (1998, 93–94) havaintojen mukaisesti tutkimuksen luottamuksellisuutta ja työntekijöiden sopivuutta haastateltaviksi.

Haastateltavien ainoiksi tunnistetiedoiksi on jätetty heidän ylätasoinen työnkuvansa joko toimihenkilönä (myöhemmin aineistossa lyhenteellä T) tai kenttätyöntekijänä (K), jolloin esimerkiksi haastateltavien ikää tai sukupuolta ei käytetä tunnistetietona. Liian tarkat tunnistetiedot antaisivat mahdollisuuden vastaajien profilointiin ja vaarantaisivat haastateltavien oikeuden anonymiteettiä, sillä julkisesti sosiaalisessa mediassa ISS Palveluita edustavat työntekijät ovat varsin vähäisilläkin taustatiedoilla selvitettävissä. Lisäksi vähäisillä tunnistetiedoilla taataan

erityisesti niiden kenttätyöntekijöiden oikeus anonymiteettiin, jotka ovat saaneet tiedon tutkielmasta esimieheltään ja joiden vastaukset olisivat edellä mainituilla tunnistetiedoilla liian helposti rajattavissa ja siten selvitettävissä. Tutkimussuojan takaamiseksi myös haastateltavien murteet ja muut tunnistamista helpottavat piirteet on pyritty minimoimaan lainauskatkelmista.

4.3.3 Aineiston analysointi

Haastattelujen tallenteet pyrittiin litteroimaan mahdollisimman pian haastattelutilanteiden jälkeen, mieluiten haastattelua seuranneiden kolmen päivän kuluessa aineiston analysoinnin helpottamiseksi. Jo litterointivaiheessa aineistosta korostettiin kohtia, joihin olisi todennäköisesti tarpeellista palata tutkielman tuloksia kirjoittaessa. Tällaisia kohtia olivat esimerkiksi haastatteluissa toistuvat, tutkimuskysymyksiin suoraan vastaavat ja heti kategorisoitavissa olevat ilmaukset.

Tutkielman aineiston analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Teemoittelu on sopiva tapana analysoida aineistoa erityisesti silloin, kun tavoitteena on löytää ratkaisuja johonkin käytännölliseen ongelmaan. Sen avulla aineistosta voidaan löytää tutkimusongelman ja -kysymysten kannalta olennaista tietoa, jonka onnistunut esittäminen vaatii teorian ja empirian vuorovaikutusta lopullisessa tutkimustekstissä esimerkiksi teorioihin kytkeytyvien sitaattien muodossa. (Eskola & Suoranta 1998, 177–181.) Teemoittelua voidaan pitää tälle tutkielmalle sopivana analysointitapana juuri sen käytännönläheisen tarkastelunäkökulman vuoksi.

Teemoittelun käyttäminen analysoinnissa on myös luonteva vaihtoehto silloin, kun aineiston keräämisessä käytetään teemahaastattelua (Eskola & Vastamäki 2015, 43). Myös haastattelun runkoa on mahdollista hyödyntää sellaisenaan aineiston koodaamisessa, jolloin laajaa litteroitua aineistoa voidaan lähestyä sen koosta huolimatta jäsenyneesti (Eskola & Suoranta 1998, 88, 180). Tässä tutkielmassa aineiston pääteemat muodostuivat alkuperäisten tutkimuskysymysten pohjalta, jolloin alustaviksi teemoiksi muodostuivat halu viestiä työntekijälähtöisesti, viestintäosaaminen, toimiva viestintä ja työntekijälähtöisesti toimimisen tukeminen. Haastatteluista korostettiin näiden määriteltyjen teemojen mukaisia katkelmia erilliseen Word-dokumenttiin. Tässä vaiheessa myös alkuperäiset, tutkimuskysymysten mukaiset teemat vahvistuivat analysoitavan aineiston lopullisiksi pääteemoiksi, sillä selkeästi alkuperäisistä neljästä teemasta irrallisia ja niihin sopimattomia haastattelukatkelmia ei ilmennyt. Katkelmien pohjalta teemoittelua vietiin yhä pidemmälle ja aineistosta hahmottui vielä yksityiskohtaisempia ja toistuvia alateemoja, joiden avulla tuloksia voitiin hallitusti jäsentää.

4.3.4 Tutkimusetiikka

Ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa tärkeimpinä eettisinä periaatteina pidetään useimmiten informointiin perustuvaa suostumusta, luottamuksellisuutta, seurauksia ja yksityisyyttä (Hirsjärvi & Hurme 2018, 20). Haastateltavista ei ole luovutettu mitään tietoja kolmansille osapuolille, minkä lisäksi heidän anonymiteettinsä on pyritty takaamaan niin yhteyttä otettaessa, haastattelutilanteiden käytännön järjestelyissä kuin lopullisessa tutkielmassa. Osallistuminen on perustunut täysin vapaaehtoisuuteen, jolloin haastateltavilla on ollut mahdollisuus keskeyttää tai perua osallistumisensa missä tahansa tutkimusprosessin vaiheessa. Lisäksi haastateltaville jaettiin kirjallinen selite tutkielman tekemisestä, josta löytyivät tutkielman tekijän ja ohjaajan yhteystiedot mahdollista myöhempää yhteydenottoa varten.

Haastattelut toteutettiin joko kasvotusten tai pikaviestinsovelluksella tehdyn puhelun välityksellä. Osa haastatteluista toteutettiin ISS Palveluiden pääkonttorilla Pitäjänmäessä, jolloin haastattelupaikaksi valittiin mahdollisimman rauhallinen tila ulkopuolisten häiriöiden välttämiseksi. Lisäksi tutkija sammutti oman, avoimessa työskentelytilassa henkilön löytämiseen tarkoitetun paikantimensa haastattelujen ajaksi suojellakseen haasteltavien anonymiteettiä. Tutkimusprosessin ajan vain tutkijalla on ollut pääsy henkilökohtaisella käyttäjätunnuksella tallennettuun aineistoon.

Tieteellisen tutkimuksen lähtökohtiin kuuluu olennaisesti myös sen puolueettomuus (Hirsjärvi & Hurme 2018, 97; Tuomi & Sarajärvi 2018, 158–160). Tutkielmaa tehtäessä on huolehdittu sen objektiivisuudesta huolimatta tutkijan senhetkisestä työtehtävästä ISS Palveluiden viestintäkoordinaattorina. Lisäksi saatuja vastauksia on tarkasteltu siten, ettei tutkijan tausta tapausorganisaation entisenä kiinteistönhoitajana ole vaikuttanut kenttätyöntekijöiden kokemuksiin työntekijälähettilyydestä. Tutkijan omia mielipiteitä aiheesta ei tuotu julki haastattelutilanteissa, millä pyrittiin vähentämään haastateltavien todennäköisyyttä antaa sosiaalisesti toivottavia vastauksia ja näin parantamaan haastattelun luotettavuutta. Haastateltavien vastauksia hyödynnetään vain tutkimustarkoituksessa, eikä heidän yksilöllisiin mielipiteisiinsä tai näkökantoihin palata työpaikalla haastattelutilanteen jälkeen. Tutkielman hyväksymisen jälkeen haastattelutallenteet ja litteroinnit tuhoataan.

5 TULOKSET

Tarkastelen luvussa 5.1 positiivisia ja negatiivisia mielikuvia, joita työntekijät liittävät organisaationsa työntekijälähtöisyyteen ja jotka siten vaikuttavat haluun toimia työntekijälähtöisyydenä. Tämän jälkeen keskityn tarkastelemaan luvussa 5.2 viestintäosaamista, jota työntekijät uskovat lähtöisyydenä toimiessaan tarvitsevansa. Luvussa 5.3 kuvailen, millaisia työaiheisia sisältöjä lähtöisyydenä haluavat omilla sosiaalisen median profiileillaan jakaa ja peilaan näitä sisältöjä siihen, mitä lähtöisyydenä uskovat viestintänsä toimivuuden vaativan. Viimeisessä luvussa 5.4 tarkastelen sitä, millaista tukea työntekijät kaipaavat työnantajaltaan toimiessaan työntekijälähtöisyydenä.

5.1 Motivaatio toimia työntekijälähtöisyydenä

Toimihenkilöiden ja kenttätyöntekijöiden tavoissa jakaa työaiheisia sisältöjä omissa sosiaalisen median kanavissa oli merkittäviä eroja. Toimihenkilöille ylivoimaisesti tyypillisin tapa viestiä työtä ja työnantajaa käsittelevistä aiheista oli jakaa ISS:n viestintäkanaviin tuotettuja tai ISS:ää muissa medioissa käsitteleviä artikkeleita eteenpäin omilla profiileillaan. Haastateltavista toimihenkilöistä suurin osa hyödynsi ISS:n heille tarjoamaa Sharp-sisällönjakopalustaa, jonne ISS:n viestintätyöntekijät nostavat säännöllisesti esiin työntekijöidensä jaettavaksi tarkoitettuja ISS-aiheisia artikkeleita. Sen sijaan kenttätyöntekijöillä ei ollut käytössään vastaavaa valmiita sisältöjä tarjoavaa alustaa, minkä vuoksi heidän päivityksensä sosiaalisessa mediassa olivat pääasiassa alusta loppuun itse suunniteltuja ja tuotettuja. Vaikka työntekijöiden tavat toimia lähtöisyydenä olivatkin erilaisia, oli motivaatioon vaikuttavia tekijöitä mahdollista jakaa aineiston pohjalta kolmeen osaan: lähtöisyydestä saatavaan mielihyvään, lähtöisyyden vaivattomuuteen ja organisaatiositoutuneisuuteen.

Ensimmäinen haastateltavien korostama teema oli lähtöisyydestä saatava henkilökohtainen mielihyvä. Erityisesti kenttätyöntekijöiden vastauksissa mielihyvä kiteytyi myös lähtöisyydenä toimimisen vapaaehtoisuuteen ja esimerkiksi työntekijälähtöisyydenä käsitteenä yhdistettiin sekä työmaisia että epäuskottavia mielikuvia. Kenttätyöntekijät pitivät työaiheisten sisältöjen oma-aloitteista jakamista sosiaalisessa mediassa kuitenkin yleisesti hyvänä asiana niin kauan, kun päivitykset korostavat työntekijöiden omia kokemuksia työstä ja eroavat näin selkeästi yrityksen omasta, mainostamistarkoituksessa tuottamasta viestinnästä. Kenttätyöntekijöiden vastauksissa

korostuikin useaan otteeseen, että lähettiläiden viestinnän on saatava olla työntekijöidensä itsensä näköistä, jotta lähettiläänä toimiminen on heistä mielenkiintoista.

No tolla konseptilla ei ole kyllä tuttu. Tulee hieman fiilis että jos meillä on jotain tiettyjä nimettyjä lähettiläitä, niin niillä on joku tosi tarkasti valmiiksi suunniteltu kaava siihen mitä niiden pitää tuutata somessa. Tai ettei oikein enää ole ne omat kokemukset keskiössä, että se alkaa olla sitten jo ISS:n mainostusta. (K1)

Toimihenkilöillä mielihyvä koostui toisaalta lähettilyyden tarjoamasta mielenkiintoisesta tekemisestä, mutta myös oman työnantajan menestyksen takaamisesta. Kenttätyöntekijöissä päivitysten keräämien tykkäysten tai muiden reaktioiden määrän seuraaminen ei herättänyt merkittävää kiinnostusta, kun taas erityisesti sisällönjakoalustaa hyödyntäneet toimihenkilöt mainitsivat, että heistä on kiinnostavaa tarkastella alustan tarjoamaa analytiikkaa esimerkiksi jaettujen artikkelien klikkausmäärien ja näkyvyyden osalta. Ennen kaikkea tässä analytiikassa toimihenkilöitä kiinnostivat näiden lukujen kehitys ja niiden pohjalta saatu kokemus sekä tieto siitä, millaiset julkaisut toimivat missäkin kanavissa parhaiten. Toimihenkilöt kokivat lähettilyyden kautta syntyvän näkyvyyden turvalliseksi tavaksi osallistua yrityksen julkikuvan ylläpitämiseen, sillä sisällönjakoalustalle nostettujen ja ISS:n itse sosiaalisen median kanavissaan jakamien artikkelien voitiin luottaa olevan riskitön tapa kertoa yrityksen toiminnasta.

Mielihyvän rinnalla toisena isona lähettiläänä toimimiseen motivoivana teemana haastatteluissa mainittiin lähettilyyden vaivattomuus. Yleisesti lähettilyyden vaivattomuus näkyikin siinä, että sosiaalisen median kanavat olivat työntekijöiden käytössä jo entuudestaan ja työntekijöillä oli jo aikaisempaa tottumusta näiden kanavien käytöstä. LinkedInin ollessa toimihenkilöille ensisijainen kanava työaiheisten sisältöjen jakamiseen, käyttivät kenttätyöntekijät lähettiläinä tasaisesti sekä Instagramia että Facebookia. Suurimmista sosiaalisen median kanavista Facebookia työaiheisten sisältöjen jakamiseen hyödynsivät tasaisesti sekä toimihenkilöt että kenttätyöntekijät, mutta esimerkiksi juuri LinkedInin kohdalla työnkuvakohtaiset erot olivat suuret. Jokainen toimihenkilöistä totesi jakaneensa edes joskus työhönsä tai työnantajaansa liittyviä sisältöjä LinkedInissä, suurin osa jopa aktiivisesti ja säännöllisesti. Kentällä työskentelevillä työntekijöillä ainoastaan kahdella oli koko palvelussa oma profiili.

Vaivattomuus kuitenkin ilmeni toimihenkilöiden ja kenttätyöntekijöiden välillä hieman eri tavoin. Esimerkiksi toimihenkilöt pitivät yleisesti työnantajaa käsittelevien sisältöjen jakamista LinkedIniin ongelmattomana sen muista yleisimmistä sosiaalisen median kanavista eroavan työkeskeisen luonteensa vuoksi. Toimihenkilöistä muutama nostikin esiin näkökulman LinkedInistä kanavana, jossa oman työnantajan julkinen edustaminen on turvallinen tapa kertoa esimerkiksi vanhoille kollegoille ja opiskeluaikaisille verkostoille siitä, missä yrityksessä ja millaisissa työtehtävissä he

nykyisin toimivat. Sen sijaan muutamille kenttätyöntekijöistä esimerkiksi Instagramin ja Facebookin käyttäminen lähettiläänä aiheutti ristiriitaisia tunteita työtä ja vapaa-aikaa käsittelevien päivitysten limittyessä, sillä kanavat olivat heidän käytössään myös vapaa-ajalla.

Linkkari on musta siitäkin hyvä kanava jakaa noita työjuttuja et kun sen tietää et se on sitä ammatillista jakamista varten rakennettu. Ja et kun kaikki muut tekee sitä jo niin mä voin sit kans, ja et se on ihan okei kertoo siellä et missä mä oon töissä ja mitä mun työnkuvaan kuuluu. (T2)

Silloin kun aloitin ISS:llä niin päivitin aika paljonkin sellaisia ihan arkisia juttuja, tyyliin et olipahan päivä ja huomenna taas ahkerana uuteen vuoroon ja töissä on kivaa. Mutta se sitten väheni kun huomasin et omat jutut alkaa kiertää sellasta kehää. Et pitäskö päivittää Faceen jotain muutakin niin ei kaverit mieti et onkohan tuolla ollenkaan elämää työn ulkopuolella. Paljon harkitummin oon sen jälkeen miettinyt mitä julkasen. (K4)

Toisaalta osasta kenttätyöntekijöistä käytettävä kanava ei vaikuttanut merkittävästi heidän motivaatioonsa jakaa työaiheisia sisältöjä. Nämä työntekijät totesivatkin yleisesti käyttävänsä sosiaalisen median kanavista vain Instagramia ja Facebookia, joissa heidän seuraajansa koostuvat pääasiassa läheisistä, ystäväistä tai muuten ennalta tutuista ihmisistä. Samalla työntekijät uskoivat myös seuraajiensa tiedostavan työn merkityksellisyyden lähettiläiden päivittäisessä arjessa. Tästä johtuen työntekijät eivät myöskään kokeneet työaiheista viestintää omilla sosiaalisen median profiileillaan ongelmalliseksi.

Sisällönjakoalustaa käyttäneet toimihenkilöt totesivat hyvin yksimielisesti, että alustan käyttäminen organisaation sisältöjen jakamisessa on avainasemassa heidän toimiessaan lähettiläinä. Ilman sisällönjakoalustaa lähettiläiden pitäisi etsiä jakamansa sisällöt ISS:n kanavista itse, mikä tekisi lähettilyydestä vaivalloisempaa. Toisaalta hyvin helpoksi tehdyn lähettilyystoiminnan nähtiin sisältävän myös riskejä erityisesti tilanteissa, jolloin sisällönjakoalustalla jaetuista päivityksistä tulee monen lähettilään julkaisemana herkästi liian samankaltaisia ja siten tehottomia.

Mulle se Smarp on alustana ollut tosi kätevä siinä, että ne jaettavaksi tarkoitetut jutut löytyy helposti yhdestä paikasta. Ja aina voi luottaa että niitä saa ja kannattaa jakaa. Tosin olen kyllä joskus miettinyt että onko se jo liiankin helpoksi tehty, että kun sitten on meilläkin muutamia jotka jakaa aina sellaisenaan niitä päivityksiä sieltä, ja sitten ne näyttää aina ihan samalta, että kun kyllähän se nyt näkyy varmasti sitten ulospäin. (T4)

Kolmantena motivaatioon vaikuttavana teemana aineistossa korostui lähettiläiden sitoutuneisuus ISS:läisiksi. Useamman haastateltavan vastauksista kävi ilmi, kuinka vahvasti työ on osa heidän identiteettiään. Tämä näkyi osaltaan myös työntekijöiden tavassa toimia lähettiläänä ja ennen kaikkea siinä, koettiinko lähettilyys työnkuvaan kuuluvaksi vai sen ulkopuoliseksi toiminnaksi. Toimihenkilöiden vastauksissa korostui samalla sekä työnkuvan joustavuus että sen kokonaisvaltaisuus, jolloin esimerkiksi ilta-aikaan tapahtuvaa työaiheista viestittelyä sosiaalisessa mediassa ei pidetty haitallisena. Kuten todettua, suosivat useimmat toimihenkilöistä lähettiläinä

toimiessaan LinkedIniä, jossa työnkuvan ja ammatillisen luonteen uskottiin olevan vahvasti läsnä myös varsinaisen työajan ulkopuolella. Myös ne aiemmin mainitut kenttätyöntekijät, joille lähettiläänä tuotetut sisällöt eivät näyttäytyneet vapaa-ajan sisältöjen rinnalla haitallisina, eivät pitäneet ISS:ää käsittelevien päivitysten julkaisemista työajan ulkopuolella ongelmallisena. Sen sijaan osa kenttätyöntekijöistä piti työaiheisten sisältöjen päivittämistä siinä mielessä työnkuvaansa kuuluvana tehtävänä, etteivät he sitoutuneisuudesta huolimatta halunneet käyttää vapaa-aikaansa työaiheisten sisältöjen jakamiseen.

Haastateltavat mainitsivat lähettiläänä toimimisen myös vahvistavan työntekijöiden sitoutuneisuutta ja identifioitumista ISS:läisiksi. Sen sijaan suhtautuminen identifioitumisen hyödyllisyyteen vaihteli toimihenkilöiden ja kenttätyöntekijöiden välillä. Osa toimihenkilöistä piti esimerkiksi juuri LinkedInissä työntekijälähettiläänä toimimista hyvänä tapana osoittaa sitoutumista nykyiseen työnantajaan. Myös kenttätyöntekijät kokivat lähettilyyden ennen kaikkea sitouttavan työntekijöitä nykyiseen työpaikkaansa ja vahvistavan siten heidän asemaansa organisaatiossa luotettavina työntekijöinä. Toisaalta osa kenttätyöntekijöistä oli huolissaan siitä, että liian vahvalla identifioitumisella ISS:läiseksi voi olla negatiivisia vaikutuksia tulevaisuudessa, jos työntekijä joutuu etsimään uutta työpaikkaa.

Joskus on käynyt mielessä, et voiko tästä olla mulle tulevaisuudessa jotain haittaa. Jos on tosi vahvasti aiemmin edustanut yhtä firmaa somessa ja pitäisikin hakea töitä kilpailijalta niin miten siihen suhtaudutaan. Vaikka ei se virallisesti saa olla peruste olla ottamatta töihin, niin voiko se taustalla silti vaikuttaa jotenkin. (K4)

Toimihenkilöt puolestaan uskoivat aktiivisen lähettilyyden hyödyttävän heitä työnhaun aikana. Erityisesti LinkedIniä pidettiin kanavana, jossa lähettiläät voivat vaikuttaa paitsi työnantajansa, myös ennen kaikkea omaan ammatilliseen julkikuvaansa.

5.2 Työntekijälähettiläänä tarvittava viestintäosaaminen

Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia tietoja, taitoja ja asenteita työntekijät uskoivat tarvitsevänsä viestiessään työntekijälähettiläinään. Aineiston perusteella lähettiläiden kokemukset olennaisesta viestintäosaamisesta voidaan jakaa kolmeen eri osaan: organisaation julkiseen edustamiseen, lähettiläiden ja vastaanottajien välisten vuorovaikutussuhteiden huomioimiseen sekä yleiseen sosiaalisen median käyttämiseen.

Sekä toimihenkilöt että kenttätyöntekijät peräänkuuluttivat sitä, että työnantajaansa sosiaalisessa mediassa edustavat lähettiläät ovat vastuussa organisaation julkikuvan rakentumisesta. Erityisesti

kenttätyöntekijöiden keskuudessa koettiin, ettei omaa työnantajaa käsittelevien päivitysten tulisi sisältää liian voimakasta kritiikkiä tai negatiivissävytteistä viestintää. Tällaista viestintää pidettiin pahimmassa tapauksessa ongelmallisena paitsi oman työnantajan, myös ISS:n asiakkaiden maineelle. Toimihenkilöt kokivat varsin yksimielisesti, että he voivat luottaa sekä sisällönjakoalustan kautta jakamiensa sisältöjen että ISS:n omissa sosiaalisen median kanavissa jaettujen sisältöjen olevan organisaation maineen kannalta riskittömiä ja siten suositeltavia jakaa.

Muutama haastateltavista nosti kuitenkin esiin, ettei organisaation maineen rakentaminen voi olla aina vain liian positiivissävytteisten sisältöjen jakamista, vaan myös epäonnistumisista on uskallettava puhua. Tällöin lähettilään tulee kuitenkin kiinnittää tavallista enemmän huomiota tapaansa viestiä ja esittää kritiikkiä. Lisäksi lähettiläällä tulee olla tällöin ymmärrystä siitä, miten hänen julkiseen kritiikkiinsä tullaan suhtautumaan organisaation ulkopuolella.

Et mä kaipaisin oikeesti sitä et joku joskus uskaltais ees vähän kritisoida sitä toimintaa silleen jollain tavalla. Koska sit se taas osottais sen, ettei me olla täällä sosiaalisessa mediassa mitään aivottomia toimijoita jotka tekee mitä käsketään, koska kyllähän sen kritiikinkin voi kääntää sit silleen neutraaliksi. Ja totta kai ne asiat ensisijaisesti pitää käsitellä sisäisesti, mut paljon kun tehdään nii väistämättä tulee tilanteita et joku ei oo johonkin tyytyväinen. Et musta se et sen tunnustais julkisesti nii vois olla joskus ihan hyvästä, mut se sit vaatis toki sitä silmää et se osataan tehdä oikein. Se ongelma tavallaan voitettais mahdollisuudeks. (T2)

Toisaalta kenttätyöntekijöiden vastauksissa oli havaittavissa myös asenteellista varovaisuutta toimittaessa organisaation edustajana sosiaalisessa mediassa. Tällainen varovaisuus ilmeni usein yhdistettynä siihen, ettei työntekijällä ollut täysin varmaa tietoa siitä, mitä työnantajan edustajana uskaltaa ja kannattaa sanoa julkisesti. Kenttätyöntekijöiden vastauksissa yhdeksi lähettilyden suurimmista haasteista mainittiin se, ettei lähettiläs ollut aivan varma siitä, miten ensisijaisesti oma lähiesimies tai mahdollisesti koko työnantaja suhtautuisi heidän yksittäisiin päivityksiinsä ja niissä esiintyviin näkemyksiin. Muutamat kenttätyöntekijät uskoivatkin, että tällainen epävarmuus vaikuttaa negatiivisesti myös monien muiden kentällä työskentelevien ISS:läisten motivaatioon jakaa työhönsä liittyviä sisältöjä sosiaalisessa mediassa.

Yleisesti molempien ryhmien haastateltavat pitivät viestinnän persoonallista otetta tärkeänä sisältöjä jaettaessa (ks. 5.3 Taitava viestintä työntekijälähettiläänä). Osa kenttätyöntekijöistä kaipasi kuitenkin nykyistä enemmän ja selkeämpää tietoa siitä, miten paljon heidän viestinnässään saa työnantajan edustajana näkyä henkilökohtainen ote ja kuinka paljon heidän päivityksensä saavat herättää huomiota. Nykyisellään turvallisimmaksi viestintätavaksi todettiin varovainen linja, jossa lähettilyys ei juurikaan eroa työnantajan edustamisesta työpaikalla. Tällöin päivitykset ovat sisällöltään joko selkeästi positiivisia tai vähintään mahdollisimman neutraaleja.

No joskus tulee vähän ristiriitaiset fiilikset et, perehdytyksen yhteydessä nyt käydään tietty läpi näitä perus et muista roolisi ISS:läisenä sosiaalisessa mediassa, mut sekin on siitä näkökulmasta et mitä ei saa tehdä. Aika vähän loppuunsa kannustetaan siihen mitä saa tehdä. Siinä varmaan syy siihen että on omakin aktiivisuus päivittää laskenut. (K2)

Organisaation julkiseen edustamiseen liittyvän ymmärryksen lisäksi haastateltavat korostivat vastauksissaan lähettilään ja vastaanottajan väliselle vuorovaikutussuhteelle tyypillisiä piirteitä. Molempien ryhmien haastateltavat uskoivat, että lähettilään tulee viestinnässään huomioida ennen kaikkea se, että jaettavat sisällöt ovat juuri heidän tavoittamilleen vastaanottajille jollain tapaa merkityksellisiä. Esimerkiksi sisällönjakoalustaa käyttäneet toimihenkilöt painottivat, että lähettiläillä tulee olla jonkinlainen ymmärrys heidän sosiaalisen median verkostoistaan ja seuraajiansa intresseistä, jolloin sisällönjakoalustalta osataan valikoida julkaistavaksi juuri heidän seuraajilleen relevantteja sisältöjä.

Niin toimihenkilöt kuin kenttätyöntekijätkin totesivat, että heidän työaiheiset päivityksensä herättävät nykyisellään vastaanottajissa harvoin vahvoja mielipiteitä. Esimerkiksi päivitysten kommenttien todettiin koostuvan pääasiassa positiiviseksi tulkittavista, usein muutaman sanan tai hymiöiden viesteistä, jotka harvoin vaativat lähettilään reagointia tai keskustelun jatkamista. Molemmissa ryhmissä kuitenkin koettiin, että sosiaalisessa mediassa työnantajaansa edustavien ISS:läisten tulee tarpeen tullen hallita yleisesti hyvät keskustelutaidot. Muun muassa yleisesti ISS:n toimintaa käsittelevää, mutta suoraan lähettiläille kohdistettua palautetta vastaanotettaessa lähettiläiden tulee ymmärtää roolinsa kontaktina työnantajansa ja asiakkaan välillä.

Onhan se mahdollisuus häiriköinnille aina olemassa, vaikka tosi epätodennäköistähän se on. Ite ajattelen sen vähän niin, että jos on valmis jakamaan jonkun asian someen, niin pitää olla valmis ottamaan vastaan myös ne vastakkaisetkin mielipiteet. Ja tuleehan sitä huonoa palautetta joskus työpäivienkin aikana vastaan ja se pitää käsitellä asiallisesti, niin sitähän se on somessakin. (K5)

Kenttätyöntekijöiden pitäessä lähettiläiden vuorovaikutustaitoja "tarpeen tullen" ja "tilanteen mukaan" tarpeellisina, huomioivat toimihenkilöt vastauksissaan useammin myös lähettiläiden aktiivisen ja keskustelua ylläpitävän vuorovaikutuksen merkityksen. Pelkkien ISS-aiheisten päivitysten julkaisemisen sijaan osa toimihenkilöistä mainitsi vastauksissaan, että myös lähettiläiden verkostoitumisella eri sidosryhmien kanssa ja heidän päivityksiinsä reagoimisella on merkittävä rooli lähettilään ja sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa. Lisäksi toimihenkilöiden vastauksissa esiintyi huomio proaktiivisesta tavasta julkaista työaiheisiä päivityksiä. Tällöin lähettiläiden tulee osata paitsi nostaa esiin mielenkiintoisia sisältöjä, joista heillä itsellään on riittävästi tietoa ja ymmärrystä, myös pyrkiä herättämään sisällöillään jatkokeskustelua ja vahvistaa siten kuvaa ISS:n asiantuntijuudesta.

Kolmantena kokonaisuutena aineistosta muodostui yleinen sosiaalisen median käyttötaitoihin keskittyvä viestintäosaaminen. Molemmissa ryhmissä painotettiin muun muassa sosiaalisen median yleisimpien toimintaperiaatteiden hallintaa, kuten esimerkiksi yleisimpien kanavakohtaisten työkalujen ja hashtag-tunnisteiden oikeaoppista käyttöä. Sekä toimihenkilöt että kenttätyöntekijät mainitsivat, että lähettiläiltä tulee löytyä osaamista ulkoasultaan riittävän huolitellun viestinnän tuottamiseen. Vaikka lähettilyydessä on kyse viestinnästä työntekijöiden omilla sosiaalisen median profiileilla ja oman persoonan käyttöä pidettiin suositeltavana, toivottiin ISS:ää edustavan työntekijän kiinnostävän edes jonkin verran huomiota oikeinkirjoitukseen. Lisäksi useissa vastauksissa mainittiin sosiaalisen median kanavien muuttuneen aiempaa visuaalisemmiksi, minkä vuoksi myös lähettiläiltä vaaditaan aiempaa enemmän silmää visuaaliselle viestinnälle.

Et kyllähän näkee valitettavasti aina välillä semmosta, et kirjoitetaan miten sattuu ja jaetaan sitä matskua, mutta sitten saattaa niitä omia kommentteja tai kirjoituksia olla jotka on kirjoitettu päin seinää tai puuttuu välimerkit ja isot kirjaimet ja kaikki muut. Tai on joku huono kännykkäräpsy tai kuvapankista repästy asiaankuulumaton kuva niin eihän se oo järkevää. Et jos on hirmusen asiallinen sisältö mut se jaetaan kömpelästi niin se on vähintään plus miinus nolla, jos ei mieluummin vaikka sinne miinuksen puolelle. (T5)

Muutamit haastateltavista kuitenkin korostivat, että lähettiläiden profiilit ovat lopulta aina yhtenäisiä kokonaisuuksia, joissa työaiheisia sisältöjä on mahdotonta irrottaa erillisesti tarkasteltaviksi. Nämä haastateltavat pitivätkin tärkeänä, että työtä käsittelevät päivitykset ovat riittävän yhtenäisiä lähettilään vapaa-ajan päivitysten ulkoasun ja tyylin kanssa, jolloin viestintä lähettilään roolissa ei näyttäydy seuraajille liian teennäiseltä. Toimihenkilöistä vain yksi mainitsi kiinnostavansa asiaan huomiota, kun taas kenttätyöntekijöistä lähes jokainen peilasi aktiivisuuttaan lähettiläänä myös suhteessa muuhun sosiaalisen median toimintaansa. Kenttätyöntekijät totesivat, että liian tihein väliajoin julkaistuna työaiheiset päivitykset eivät todennäköisesti enää palvele lähettilyyden perimmäistä tarkoitusta, minkä lisäksi päivittämisellä voi olla negatiivisia vaikutuksia myös heille henkilökohtaisesti. Sisällönjakoalustaa hyödyntäneet toimihenkilöt puolestaan pyrkivät selkeästi säännöllisempään, vähintään viikoittaiseen päivittämiseen, koska sisältöjen jakaminen oli tehty heille helpoksi. Osa sisällönjakoalustaa käyttäneistä toimihenkilöistä myös mainitsi ajastavansa sisältöjä sopivin väliajoin julkaistavaksi taatakseen päivitystensä säännöllisyyden ja riittävän aktiivisuuden. Päivitysten aktiivisuudessa toimivimmaksi tavaksi todettiin kuitenkin yleisesti itselle mieluisan tahdin ylläpitäminen, jolloin lähettilyys pysyy mielekkäänä toimintana, eikä julkaisuista tule liian väkinäisiä tai liian selkeitä organisaation mainoksia.

5.3 Taitava viestintä työntekijälähettiläänä

Aineistosta on erotettavissa kolme selkeää vaatimusta taitavalle viestinnälle: viestinnän omakohtaisuus lähettiläälle, viestinnän merkitys vastaanottajalle ja viestinnän kanavakohtainen onnistuneisuus. Lisäksi jokainen näistä kolmesta vaatimuksesta on kytkettävissä jo aiemmin mainittuihin lähettilään viestintäosaamisen osa-alueisiin. Viestinnän omakohtaisuus käsittää lähettilään viestinnän asenteellisuuden ja persoonallisen otteen muodossa samoja teemoja kuin organisaation julkiseen edustamiseen liitettävä viestintäosaaminen. Viestinnän merkitys vastaanottajalle yhdistyy vastaanottajan huomioimisen osalta lähettilään ja vastaanottajan välisen vuoro vaikutussuhteen ylläpitämiseen. Viestinnän kanavakohtainen onnistuneisuus puolestaan on vahvasti kytköksissä lähettiläiltä vaadittavaan sosiaalisen median osaamiseen.

Aineiston perusteella haastateltavat pitivät tärkeänä, että jaetut sisällöt ovat lähettiläille itselleen merkityksellisiä. Haastateltavien työnkuvien välillä ilmeni myös selkeitä eroja siinä, millaisia sisältöjä työntekijät jakavat ja haluavat jakaa omilla sosiaalisen median profiileillaan.

Toimihenkilöiden kohdalla päivitykset rakentuivat usein ISS:n tuottamien artikkelien ja muiden sisältöjen ympärille, joita lähettiläät jakoivat eteenpäin omissa verkostoissaan. Nämä sisällöt käsittelivät yleisesti ISS:n toimintaa yrityksenä, jolloin niiden aiheet vaihtelivat laajasti esimerkiksi erilaisten työntekijätarinoiden ja yrityksen hyödyntämien innovaatioiden välillä. Sen sijaan kenttätyöntekijöillä päivitykset keskittyivät pääasiassa heidän omien työpäiviensä ympärille, jolloin omakohtaiset teemat muodostuivat pääasiassa, usein myös hyvin spontaanisti, arkisten työtehtävien ja fyysisellä työpaikalla tapahtuneiden kokemusten ympärille.

Jo mainittu viestinnän persoonallinen ja henkilökohtainen ote todettiin molemmissa ryhmissä selkeästi merkittävimmäksi tekijäksi, jota lähettiläiden kannattaa ja suorastaan tulee hyödyntää sosiaalisen median päivityksissään. Omia näkökulmia esiin tuovien ja omaa persoonaa ilmentävien julkaisujen koettiin herättävän omissa verkostoissa enemmän mielenkiintoa kuin päivitysten, joiden vahvimpana viestinä on työnantajan ennalta sanelema agenda. Näin päivityksestä käy ilmi työntekijän oma, aito kiinnostus aihetta kohtaan, jolloin päivityksessä on todennäköisesti myös vastaanottajasta jotain muuta kiinnostavaa kuin pelkkä päivityksessä käsiteltävän aiheen tema. Erityisesti sisällönjakoalustaa käyttäneiden toimihenkilöiden vastauksissa nousi esiin huoli passiivisesta jakamisesta eli työntekijän omasta näkökulmasta irrallisiksi jäävistä sisällöistä.

Jotain persoonaa siinä päivityksessä on kuitenkin aina hyvä olla. Mieluiten kytkee sen jaettavan sisällön omaan työhön ja avaa sen asian niin, että miksi minusta on hyvä juttu, että meillä toimitaan näin. Ja silleenhän nyt ei missään nimessä voi tehdä, että otetaan Smarpista vain linkki saatesanoineen ja jaetaan se ilman tietoa siitä, mitä koko juttu käsittelee. (T4)

Lähettilyyden todettiin molemmissa ryhmissä onnistuvan parhaiten, kun viestintä on yleissävyltään positiivista ja rentoa. Vastaajaryhmiä toisistaan erottava tekijä oli kuitenkin suhtautuminen lähettiläiden käyttämään huumoriin. Useampi kenttätyöntekijöistä nostikin jossain vaiheessa haastattelua esiin sen, että pelkän rennon olemuksen ja helposti lähestyttävän luonteen lisäksi lähettiläiden päivityksissä kannattaisi käyttää myös nykyistä runsaammin huumoria, jolloin päivitykset todennäköisemmin myös kiinnostaisivat heidän viestinsä vastaanottajia ja erottuisivat sosiaalisen median aikajanoilta. Lisäksi kenttätyöntekijät uskoivat, että huumoria hyödyntävillä päivityksillä olisi mahdollista vahvistaa ISS:n brändiä ja välittää viestiä työntekijöiden aidosta ylpeydestä työskennellä ISS:llä. "Rohkean", joskus jopa hieman itseironisen ja sarkastisen huumorin uskottiin jopa korostavan ISS:läisten asiantuntijuutta omalla alallaan. Haastateltavien mukaan huumorin käyttöä ei tällä hetkellä suoranaisesti estä mikään, mutta lievä epävarmuus oman esimiehen ja työnantajan suhtautumisesta liian "rohkeisiin" sosiaalisen median päivityksiin ei varsinaisesti kannusta huumorin hyödyntämiseen.

Ehkä sekin jos siinä on vähän huumoria mukana nii tarttuu varmasti paremmin silmään, eikä sen sisällönkään sillon ees tarvii olla mitään kovin erikoista jos se on hyvin sävytetty. Ja pitäähän sitä siis, kun jos se muuten jää ihan mauttomaksi se päivitys, niin ketä se palvelee enää? Ei kukaan ulkopuolinen varmasti oleta että meillä ollaan aina ihan naama vakavana, nii sehän toisi heti sellaista inhimillisempää näkökulmaa. (K2)

Toinen haastatteluissa esiintynyt taitavan viestinnän vaatimus oli sen merkityksellisyys viestinnän vastaanottajalle. Molemmissa ryhmissä pidettiin olennaisena lähettilään ymmärrystä nostaa viestinnässään esiin aiheita, joihin viestin vastaanottaja pystyy samaistumaan. Esimerkiksi toimihenkilöt mainitsivat toistuvasti, etteivät he usko liian teknistä tietoa ja yritysargonaa sisältävien yleistasoisten päivitysten toimivan yhtä tehokkaasti kuin päivitysten, jotka esittelevät ISS:n toimintaa työntekijöiden ja heidän kokemustensa sekä näkemystensä kautta.

Ryhmiä välillä oli kuitenkin havaittavissa myös eroja siinä, millaisen viestinnän lähettiläät uskoivat kiinnostavan heidän vastaanottajiaan ja millainen vaikutus heidän viestinnällään ISS:lle on. Toimihenkilöt mielsivät työntekijälähettilyyden rakentavan vahvasti sekä ISS:n brändi- että työnantajamielikuvaa, minkä vuoksi he pyrkivät myös päivityksissään korostamaan kattavasti yrityksen toiminnan laaja-alaisuutta ja sitä kautta rikkomaan vastaanottajien mahdollisia ennakkoluuloja organisaatiosta. Muutama toimihenkilö mainitsi muun muassa suoraan, miten lähettilyydellä voidaan edesauttaa ISS:n tavoitteita vahvistaa mainettaan kokonaisvaltaisena monipalveluyrityksenä ja rikkoa ennakkoluuloja ISS:stä ennen kaikkea siivousalan yrityksenä. Toimihenkilöt pyrkivät nostamaan työnantajastaan esiin yleisesti positiivisia näkökulmia kytkeällä jakamansa sisällöt omaan ammattiinsa ja itselleen merkityksellisiksi sisällöiksi, keskittyivät kenttätyöntekijät useammin korostamaan omaa työtään ISS:n brändin sijaan.

Erot ovat yhteydessä lähettiläiden näkemyksiin heidän viestintänsä ensisijaisista kohderyhmistä: kenttätyöntekijöiden julkaisujen kohderyhmän koostuessa pääasiallisesti omista ystävistä, läheisistä ja muista jollain tapaa tutuista ihmisistä, oli toimihenkilöiden potentiaalisissa vastaanottajissa edellä mainittujen lisäksi myös enemmän heille entuudestaan tuntemattomia ihmisiä. Usein tällaisten ennalta tuntemattomien vastaanottajien uskottiin kuitenkin olevan joko kiinnostuneita yhteistyöstä ISS:n kanssa tai toimivan samalla alalla joko yleisesti ISS:n tai tarkemmin työntekijälähettilään kanssa, mikä toimihenkilöiden mukaan myös osaltaan vaikuttaa sekä jaettavaan sisältöihin että lähettiläiden tapaan jakaa sisältöjä. Ennalta tiedetty kohderyhmä vaikutti myös kenttätyöntekijöiden mielikuvaan siitä, millaiset sisällöt heidän vastaanottajiaan mahdollisesti kiinnostavat.

Se jako on aika selkeä kun mä käytän tällä hetkellä LinkedIniä ja Facebookia vaan. Et se LinkedIn on enemmän ammatillisessa mielessä tärkeämpi kanava, ja siellä korostuu enemmän se ammatillinen näkemys. Ja sit Facebookissa nimenomaan nää ihmisläheiset jutut. Et sinne mä en jaa englanninkielistä kamaa ollenkaan, koska mä tiedän ettei siellä oo ketään sellaista jota kiinnostaa. (T1)

Kyllä suunnilleen tiedän, tai ainakin luulen tietäväni että ketkä niitä eniten lukee. Se mitä sinne laittaa, niin totta kai ne on omasta mielestä mielenkiintoisia huomioita ja usein niistä tavallisista työpäivistä erottuvia hetkiä jotka haluaa välittää eteenpäin. Ja jos sitä ajattelee toisin päin, niin sellaiset on myös niitä päivityksiä mitä ite tykkään kavereilta lukea. (K5)

Kolmanneksi viestinnän todettiin vaativan lähettiläiltä ymmärrystä sosiaalisen median kanavien luonteista ja kanavien tyypillisistä käyttötavoista, jolloin viestintää osataan räätälöidä kanavakohtaisesti toimivaksi. Toimihenkilöt kokivat yleisesti Facebookin ja Instagramin toimivan paremmin matalan kynnyksen ihmisläheisten aiheiden jakamiseen, kun taas LinkedInin työkeskeisen luonteen uskottiin mahdollistavan laajemmin erilaisten työhön kytkettävien sisältöjen käsittelemisen. Myös LinkedInissä profiilit omaavilla kenttätyöntekijöillä oli selkeä näkemys LinkedInin työkeskeisyydestä, joskaan he eivät uskoneet heidän matalakynnyksisten työaiheisten päivitystensä sopivan kanavan luonteeseen sen "toimihenkilöiden seläntaputtelukerhomaisuuden" vuoksi. Sen sijaan kenttätyöntekijöiden kohdalla ei ollut havaittavissa selkeää eroa viestinnän toimivuudessa eniten käytettyjen Facebookin ja Instagramin välillä. Osa sisällönjakoalustaa käyttäneistä toimihenkilöistä kertoi huomanneensa, että ISS:n toimintaa käsitteleviä artikkeleita jaettaessa aihetta ja sen merkitystä lähettiläälle tulee kanavasta riippuen avata eri tavoin: esimerkiksi LinkedInissä hyvin lyhytkin seliteteksti voi riittää runsaiden tykkäysten ja kommenttien saamiseen, kun taas Facebookissa lähettilään tulee osata selittää jakamansa sisällön merkityksellisyys paitsi itselleen, myös seuraajilleen.

5.4 Työnantajalta tarvittava tuki työntekijälähettiläänä toimimiselle

Koska työntekijöiden lähettilyyden ei ole määräaikainen prosessi, korostuu työnantajalta tarvittava tuki paitsi lähettiläänä toimimista aloitettaessa, myös sen jatkuvassa edesauttamisessa.

Työnantajalta tarvittava tuki on jaettavissa neljään osa-alueeseen: lähettiläiden käytössä oleviin työkaluihin, kannustimiin, koulutukseen ja palautteeseen. Näistä osa-alueista työkalujen ja kannustimien merkitys korostuu toiminnan alkuvaiheissa, kun taas palautteella on jatkuvaa toimintaa edesauttava rooli. Koulutuksen osa-alue puolestaan jakautuu näiden kahden lähettilyyden vaiheen välille.

Tässä tutkielmassa selkeimmäksi lähettiläiden hyödyntämäksi työkaluksi on mainittu ISS:n osalle toimihenkilöistään tarjoama sisällönjakoalusta, jolla nämä lähettiläät voivat jakaa eteenpäin ISS:n viestinnän tuottamia ja jaettavaksi nostamia ISS:ää käsitteleviä sisältöjä. Kuten todettua, pitivät sisällönjakopalvelua käyttäneet lähettiläät alustaa merkittävänä lähettilyyden helpottajana ennen kaikkea sen vaivattomuuden vuoksi. Muutama toimihenkilöistä mainitsi sisältösovelluksen ongelmaksi kuitenkin sen toimihenkilökeskeisyyden ja toivoi, että myös kentällä työskenteleville työntekijöille löydettäisiin vastaavanlainen matalan kynnyksen tapa toimia lähettiläinä. Yksi toimihenkilöistä mainitsi lisäksi työnantajan tarjoamat riittävän hyvät älypuhelimet sekä LinkedIn Premium -ominaisuuden konkreettisiksi esimerkeiksi työkaluista, jotka edesauttavat lähettiläänä toimimista.

Myös enemmistö lähettiläänä toimivista kenttätyöntekijöistä uskoi, että monen muun kenttätyöntekijän kynnys toimia lähettiläänä madaltuisi, jos heilläkin olisi käytettävissään organisaation ylläpitämä sisältöjen jakamiseen keskittyvä alusta. Alustan toimiessa toimihenkilöille ensisijaisesti sisältöpankkina kaipasivat kenttätyöntekijät ennen kaikkea yhteistä foorumia, josta he saisivat valmiiden sisältöjen sijaan ideoita omiin päivityksiinsä lähettiläinä. Alustan uskottiin palvelevan kenttätyöntekijöitä aiemmin mainittujen viestinnän asenteellisen ja persoonallisen varovaisuuden kanssa, sillä kannustus ja tällöin myös käytännössä hyväksyntä jaettavaan aiheisiin tulisi työnantajalta. Kenttätyöntekijät myös kokivat, että tällöin heillä olisi nykyistä enemmän mahdollisuuksia hyödyntää viestinnässään omaa persoonansa.

Ja toisaalta vois olla niitä tehtäviä kans et julkaskaa tämmöstä, et vois olla vaikka kuukausittainen tema et tällasia tilanteita jos tulee nii jakakaa niistä. Muut tekijät pääsee juttelee keskenään ja se hallinnoiva puoli sit kans. Ja et parhaiten ne riskit torjutaan just sillä et on se useampi ihminen miettimässä et minkälainen on hyvä julkaisu. Et vaikka se sit aiheuttaskin jonkun näkösen kohahduksen, nii me on kuitenkin tiedetty tasan tarkkaan mitä me on tehty. (K3)

Toinen aineistosta muodostuva tuen osa-alue on lähettiläille annettava kannustus. Molemmissa ryhmissä koettiin, että lähettiläiden yleinen huomiointi ja lähettilyyteen rohkaisu ovat ensiarvoisen tärkeässä asemassa, mikäli organisaatio haluaa parantaa työntekijöidensä välityksellä omaa julkikuvaansa. Erityisesti kenttätyöntekijät mainitsivat, että ilman olemassa olevaa ja tiedostettavaa kannustinta kynnys toimia lähettiläänä voi olla monelle liian korkea. Sen lisäksi monet työntekijät voivat karttaa työaiheisten sisältöjen jakamista sosiaalisessa mediassa henkilökohtaisten sisältöjen rinnalla ilman siitä saatavaa selkeää hyödykettä. Monet haastateltavista uskoivat, että jo pelkkä työnantajan avoimesti osoittama arvostus lähettiläiden toimintaa kohtaan voisi lisätä työntekijöiden motivaatiota työnantajan julkikuvaa tukevinä viestijöinä.

Et moni varmasti tekee sitä jo nyt ihan hyvyyttään ja omaks ilokseen, mut väitän kyllä et sellanen julkinen tunnustus sais vielä aktivoitua porukkaa lisää. Ja et se tapahan voi olla melkein ihan mitä vaan. Ihan jo pelkkä joku et sanotaan vaikka kuukausi-infossa et oltiin tosi hyvin esillä kun joku nosti jonkun hyvän huomion meistä ja avataan sitä et miks tää oli nyt hyvä juttu. (T3)

Muutamien toimihenkilöiden osalta hyvä mieli ja asiantuntijuutta korostava ammattilypeys nähtiin itsessään riittävänä kannustimena, joskin myös konkreettisten palkintojen uskottiin motivoivan uusia lähettiläitä mukaan toimintaan. Toisaalta suoraa rahapalkkioitakaan ei pidetty kummassakaan ryhmässä hyvinä kannustimina, sillä rahaa jaettaessa taloudellinen hyöty voi osoittautua aitojen kokemusten jakamisen sijaan monien lähettiläiden ensisijaiseksi syyksi toimia lähettiläänä. Sen sijaan erilaisten lahjakorttien, pikapalkkioiden tai esimerkiksi omaan työnkuvaan liittyvien tapahtumien pääsylippujen ja kertaluontoisten lähettilyyteen kannustavien kilpailuiden uskottiin toimivan tarkoituksenmukaisempina kannustimina ennen kaikkea uusille lähettiläille.

Kolmas aineistosta ilmennyt tuen osa-alue oli lähettiläiden kaipaama koulutus. Toisaalta mielipiteet lähettiläitä tukevan koulutuksen tarpeellisuudesta vaihtelivat niin haastatteluryhmien sisällä kuin niiden välillä. Kaivatun koulutuksen kohdalla on kuitenkin huomionarvoista, että sen osa-alueet jakautuivat lähettiläiltä vaadittavan viestintäosaamisen teemojen, eli julkisen edustamisen taitojen, sosiaalisen median osaamisen ja viestinnän vastaanottajan huomioimisen välillä.

Pääsääntöisesti jokainen haastateltavista uskoi, että tärkein organisaation antama koulutus on yleinen ohjeistus sosiaalisen median käyttämisestä ja siellä viestimisestä työnantajan edustajana. Iso osa kenttätyöntekijöistä kuitenkin koki, että organisaation ohjeistuksen työnantajan edustamisesta sosiaalisessa mediassa tulisi olla nykyistä selkeämpi. Kuten tässä tutkielmassa on jo aiemmin todettu, halusivat kenttätyöntekijät tarkemman linjauksen siitä, millaisia sosiaalisen median päivityksiä arkipäiväisestä työstä kaivataan ja näin tietoa siitä, että sisältöjen tuottaminen

sosiaaliseen mediaan on kentältä yleisesti hyväksyttävää. Tämän tiedon uskottiin myös motivoivan uusia työntekijöitä toimimaan lähettiläinä.

Siihen mä haluaisin just tukee firman pr-puolelta et joku vastais ja vetäis linjan et mitä saa julkaista ja mitä ei. Silleen "endorst by the higher power." Et sit uskaltaa tehdä sellasta isompaa ja näkyvämpää, ja siinä on se peukku annettu et tämmöstä saa julkasta. (K3)

Aineiston perusteella sosiaalisen median käyttäminen näyttäytyi molemmissa ryhmissä arkiselta toiminnalta, minkä vuoksi tarve yleiselle sosiaalisen median käyttökoulutukselle koettiin vähäiseksi. Arkisuuden lisäksi yleisimpien sosiaalisen median kanavien käyttämistä pidettiin siinä määrin yksinkertaisena, että niiden teknisen käyttämisen oppii parhaiten kokeilemalla alustojen käyttämistä itse. Haastateltavista useimmat pitivät itseään kuitenkin myös hyvin valveutuneina digitaalisten alustojen käyttäjinä ja pohtivat, että osalle työntekijöistä julkisesti tarjottu opastus sosiaalisen median käytöstä voisi olla hyödyksi lähettilyyteen kannustettaessa.

Sen sijaan muutamat lähettiläät totesivat, että työnantajan tarjoama lisäkoulutus sosiaalisesta mediasta antaisi heille lisää itsevarmuutta toimia lähettiläinä. Lisäkoulutusta kaivanneiden kenttätyöntekijöiden mukaan tarkempi opastus mahdollistaisi aiempaa erikoisempien sisältöjen julkaisemisen sosiaalisessa mediassa, jolloin esimerkiksi kanavakohtaisia ominaisuuksia osattaisiin hyödyntää tehokkaammin. Lisäkoulutusta kaivanneet toimihenkilöt puolestaan toivoivat enemmän yleisiin viestintätaitoihin, jaettavien sisältöjen vaikuttavuuteen ja omannäköiseen räätälöintiin keskittyvää koulutusta vastaanottajien tavoittamisen tehostamiseksi.

En muista oliko meillä jonkinnäköistä, vai oliko siitä vain puhetta, että jotain viestintävavustusta tai tämmöstä perehdytystä voitaisiin saada, mutta omasta mielestäni en ole sellaiseen kyllä osallistunut. Et siihen miten Smarpia käytetään taisi olla joku yksinkertainen ohjeistus ja sen katsoin läpi. Mutta sehän ei ikinä hukkaan mene jos on joku tämmönen peruspljäyskin siitä, miten lähettiläänä kannattaa viestiä. Vois olla paikallaan ihan kaikille ja varsinkin sellasille, jotka tekee tätä enemmän tosissaan. (T5)

Neljäs työnantajalta kaivatun tuen osa-alue oli toiminnasta saatava palaute, jonka tarpeessa oli myös ryhmäkohtaista vaihtelua. Useat toimihenkilöistä yhdistivät palautteen osaltaan sosiaalisesta mediasta saatavaan analytiikkaan, ja sosiaalisen median tykkäys- ja jakotoimintojen kautta saatuja lukuja pidettiin sellaisinaan kaikkein parhaimpana palautteena. Sisällönjakoalustaa käyttäneet toimihenkilöt totesivat lisäksi, että ISS:n viestintätyöntekijöiden alustalta säännöllisesti kokoama analytiikka on osoittanut tehokkaasti sen, millaiset sisällöt ovat herättäneet vastaanottajissa eniten mielenkiintoa ja millaisilla saatesanoilla niitä kannattaa jakaa. Myös lisäkoulutusta lähettilyyteen kaivanneet kenttätyöntekijät uskoivat, että tarkemmasta analytiikasta olisi tavoitteellisemman lähettilyyden kohdalla nykyistä enemmän hyötyä. Osa kentällä työskentelevistä lähettiläistä kuitenkin mainitsi, että liian tarkkaa ja henkilökohtaista palautetta antamalla työntekijöiden oma

ääni ja näkökulma saattavat päivityksissä kärsiä, jolloin liian pieniin yksityiskohtiin keskittyvällä palautteella voi olla myös negatiivisia vaikutuksia.

Myös lähettilyydestä saatavan vertaispalautteen tarve vaihteli ryhmäkohtaisesti. Osa sisällönjakoalustaa käyttäneistä lähettiläistä totesi, että muut alustaa käyttävät lähettiläät ovat jatkuvasti heidän tavoitettavissaan, jolloin he voisivat periaatteessa jo nyt jakaa keskenään kokemuksiaan lähettilyydestä. Toisaalta esimerkiksi sisällönjakoalustan kautta saatavaa analytiikkaa ehdotettiin käsiteltäväksi sähköpostien sijaan joskus myös palaverissa, jolloin halukkailla lähettiläillä olisi kootusti mahdollisuus jakaa keskenään toimivia sisällönjakotapoja.

Ehkä joku tämmönen tapaaminenkin. Mä mietin et jos tulee näitä kvartaaliraportteja tai jotain muita, niin joku kerta ne vois olla semmonen et otetaan joku get together ja käydään ne asiat siinä läpi. Ja sit siinä näkis ja kuulis ne, jotka ei ehkä aktiivisesti oo joka viikko jakamassa jotakin. Siinä pystyis nimenomaan jakamaan just niitä kokemuksia, että minkä tyypiset jutut ihmisten mielestä toimii ja mitä kikkoja ne on käyttänyt ja niin. (T1)

Sen sijaan kenttätyöntekijöiden keskuudessa matalan kynnyksen vertaistoimintaan suhtauduttiin myönteisesti ja sen uskottiin sekä mahdollistavan kokemusten jakamisen että helpottavan jaettavien sisältöjen ideoimisessa. Lisäksi toimintaan sitoutumista pidettiin vahvempana, jos muualla Suomessa toimiviin lähettiläisiin olisi edes jonkinlainen tarttumapinta.

6 POHDINTA

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää, millaisia asenteita työntekijöillä on työntekijälähettiläänä toimimiseen omassa organisaatiossaan. Sekä toimihenkilöiden että kenttätyöntekijöiden kokemuksia tarkastelemalla tavoiteltiin mahdollisimman laajaa ymmärrystä työntekijälähettilyydestä ilmiönä ja lähettiläiden roolista edustamansa organisaation viestijöinä. Tämän lisäksi kaksi eri näkökulmaa mahdollistivat erojen ja yhtäläisyyksien tarkastelun eri työnkuvien välillä. Muun muassa aiemmassa tutkimuksessa havaittu työ- ja vapaa-ajan identiteettien sekoittuminen (Andersson 2019, 710–711) ei tämän tutkielman tulosten mukaan ole täysin yksiselitteinen, vaan osittain työnkuvasta riippuvainen työntekijälähettilyyden haaste. Sen sijaan tutkielman tulokset vahvistavat aiempia näkemyksiä, joiden mukaan lähettiläille koulutettavat viestintätaidot (Heide & Simonsson 2011, 215), organisaation sisäinen arvostus (Tsarenko ym. 2018, 262) ja lähettilyydestä saatava analytiikka (Michaelidou ym. 2011, 1156–1157) edesauttavat työntekijöiden toimimista organisaationsa lähettiläänä.

6.1 Tulosten tarkastelu

6.1.1 Työntekijälähettilyys henkilöstön näkökulmasta

Kenttätyöntekijöille mielihyvää lähettiläänä toimiessa näyttäisi tulosten perusteella tuovan ennen kaikkea mahdollisuus jakaa sosiaalisen median profiileilla heille itselleen tärkeitä työarjen hetkiä. Toimihenkilöiden kohdalla mielihyvä näyttäisi koostuvan saatujen kokemusten lisäksi myös tunteesta, jossa omalla viestinnällä voidaan vaikuttaa työnantajan menestykseen. Tällöin kokemukset kytkeytyvät myös vahvasti yhteen jaettavien sisältöjen analytiikan tarjoamaan lisäinformaatioon siitä, miten hyvin jaetut sisällöt ovat vastanneet vastaanottajan tarpeita. Tutkimuksessaan Swani ym. (2017, 78) toteavat, että motivaatio jakaa sisältöjä pohjautuu muun muassa viestijän haluun ilmaista omaa identiteettiään, ainutlaatuisuuttaan, asiantuntemustaan ja erilaisia tunteitaan. Myös Huotarin ym. (2015, 767) mukaan oman asiantuntijuuden esiin tuominen motivoi työntekijöitä lähettilyyteen. Kenttätyöntekijöiden kohdalla työkokemusten jakamisesta saatava mielihyvä näyttäisikin pohjautuvan vahvasti Swanin ym. (2017) mainitsemiin oman identiteetin ja tunteiden ilmaisemiseen Facebookissa ja Instagramissa. Toimihenkilöille lähettilyys näyttäisi tarjoavan lisäksi mahdollisuuden niin oman kuin työnantajan asiantuntemuksen korostamiseen ennen kaikkea LinkedInissä. Vaikka yksikään toimihenkilöistä ei suoraan maininnut

rakentavansa lähettiläänä omaa henkilöbrändiään, voidaan tällaista asiantuntemuksen korostamista pitää pitkällä aikavälillä Rangarajanin ym. (2017, 665) mukaisena omien ensivaikutelmien ja näkyvien persoonallisuuspiirteiden tiedostettuna säätämisenä. Sen sijaan haastateltujen kenttätöntekijöiden työaiheisilla päivityksillä näyttäisi olevan asiantuntijuutta tiiviimpi yhteys vapaa-ajan identiteetteihin lähettilyyden tapahtuessa pääasiassa Facebookissa ja Instagramissa.

Tulokset osoittavat myös, että lähettiläänä toimiminen on sitä helpompaa, mitä vähemmän vaivaa se lähettiläältä vaatii. Tutkimuksissaan van Zoonen ja Banghart (2018, 289) sekä Andersson (2019, 710–713) mainitsevat työn ja vapaa-ajan sekoittumisen yhdeksi lähettiläiden motivaatioon merkittävästi vaikuttavaksi tekijäksi, joka organisaatioiden tulee huomioida kehittäessään lähettilyyskäytäntöjään. Työnkuvakohtaiset erot työn ja vapaa-ajan sekoittumisen ongelmallisuudessa selittynevätkin pitkälti toimihenkilöiden lähettiläinä käyttämien kanavien selkeällä kahtiajakautumisella työkeskeisemmän LinkedInin sekä sisällöltään kevyempien ja epävirallisempien Facebookin ja Instagramin välillä. Näin toimihenkilöt myös viestinnän mukauttamisen teorian mukaisesti räätälöivät viestintäänsä eri kanavissa niihin mieltämiensä ennakkostereotyyppien pohjalta (Soliz & Giles 2014, 108–109), jolloin yksittäisissä kanavissa ei ole tarpeen tasapainoilla työ- ja vapaa-ajan identiteettien välillä. Sen sijaan Anderssonin (2019) havainto työn ja vapaa-ajan sekoittumisen ongelmallisuudesta näyttäisi olevan todellisempi osalle kentällä työskentelevistä ISS:läisistä, joiden pääasiallisina sosiaalisen median kanavina niin lähettiläinä toimiessaan kuin vapaa-ajalla olivat Facebook ja Instagram. Yhtä selvää ratkaisua työn ja vapaa-ajan sekoittumisen ongelmaan on tuskin mahdollista löytää, mutta esimerkiksi mielihyvää tuottavien omien kokemusten jakamista lähettiläille itselleen sopivista lähtökohdista voidaan pitää yhtenä identiteettiongelmaa helpottavana vaihtoehtona.

Tulosten perusteella myös Tsarenkon ym. (2018, 266) huomioima organisaatiositoutuneisuus ja identifioituminen organisaatioon vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon toimia lähettiläinä. Myös Burmann ja Zeplin (2005, 284–286) esittävät brändikansalaisuusteoriassaan, että sitoutuneet työntekijät ovat motivoituneempia näkemään vaivaa työnantajansa menestyksen eteen, mitä tämän tutkielman tulokset tukevat. Molemmissa ryhmissä koettiin, että lähettilyys on työntekijälle hyvä tapa osoittaa sitoutumista nykyiseen työnantajaan ja siten parantaa Hernez-Broomen ym. (2009, 19–20) mukaisesti omaa asemaansa organisaation sisällä. Sen sijaan ryhmien välillä oli selviä näkemyseroja organisaatioon identifioitumisen hyödyllisyydestä ISS-uran jälkeen. Tulosten perusteella voidaan todeta, että organisaatioiden tulee huomioida erityisesti kenttätöntekijöitä lähettilyyteen kannustaessaan toiminnan vaikutukset työntekijälle myös organisaation ulkopuolella. Näin työntekijöiden on voitava toimia lähettiläänä siten, että heillä on päivityksissään mahdollisuus

korostaa yhä enemmän työnantajansa asiantuntijuuden rinnalla omaa osaamistaan tässä tutkielmassa peräänkuulutetulla omalla persoonallisella otteellaan.

Tuloksista on havaittavissa lähettiläiden viestintäosaamisen tarve niin edustettaessa julkisesti omaa työnantajaa, pidettäessä yllä lähettiläiden ja vastaanottajien välisiä vuorovaikutussuhteita kuin yleisesti sosiaalista mediaa käytettäessä. Myös Heide ja Simonsson (2011, 215) erittelevät tutkimuksessaan viestintätaitoja, joita sosiaalisessa mediassa toimiville lähettiläille tulee kouluttaa. Tutkimuksen tuloksissa onkin paljon yhteneväisyyksiä tämän tutkielman havaintoihin, ja esimerkiksi lähettiläiden kokemukset työnantajan julkisesta edustamisesta käsittävät pitkälti samoja teemoja Heiden ja Simonssonin työnantajaa edustavien keskustelutaitojen ja organisaation viestintäroolien itsereflektoinnin kanssa. Tulosten perusteella lähettiläiden voi päätellä kaipaavan yhä enemmän selkeitä viestinnällisiä linjauksia persoonallisen otteen hyödyntämisestä viestinnässään. Muun muassa haastatteluissa esiin nousutta oman työnantajan kritisointia voidaan pitää hyvänä esimerkkinä tilanteesta, joka Jakicin ym. (2017, 427–430) huomioiden mukaisesti vaatii lähettiläiltä ymmärrystä organisaation yleisistä viestinnällisistä linjauksista ja siten viestintätaitoja esittää tämä kritiikki organisaatiota hyödyttävässä muodossa.

Tulosten perusteella lähettiläiden kaipaama taito ylläpitää vuorovaikutussuhteita heidän ja viestinnän vastaanottajien välillä näyttäisi puolestaan sisältävän samoja piirteitä Heiden ja Simonssonin (2011, 215) havaitsemien kohderyhmien analysoinnin ja retoristen keinojen hallinnan kanssa. Tarkasteltaessa Solizin ja Gilesin (2014, 109–111) viestinnän mukauttamisen neljää osaluuetta näyttäisikin siltä, että ryhmistä toimihenkilöt suhtautuvat lähtökohtaisesti avoimemmin ajatukseen, jossa omaa viestintää mukautetaan ja personoidaan potentiaalisten vastaanottajien mukaan. Sen sijaan kenttätyöntekijät asettuvat toimihenkilöitä useammin mukauttamattoman viestinnän tasolle, jossa viestinnän vastaanottajien tarpeita ei juurikaan huomioida jatkokeskustelujen herättämiseksi. Voikin olla, että epävarmuus persoonallisen otteen soveliaisuudesta on johtanut kenttätyöntekijöiden kohdalla Solizin ja Gilesin (2014) asteikolla välttelevään mukauttamiseen, jossa ennakoasenteet ja epävarmuus persoonallisuuden käytöstä saavat lähettiläät välttelemään liian kärkevää viestintää ja vastaavasti tuottamaan hyvin neutraalia viestintää ennalta tutuille yleisöille. Myös tämä havainto tukee näkemystä persoonallisen otteen käyttöä tarkentavien ohjeistusten tarpeellisuudesta.

Lisäksi Heiden ja Simonssonin (2011, 215) tutkimuksessaan mainitsemaa lähettilään kulttuurinomaista ymmärrystä voidaan pitää yhteydessä tuloksissa havaittuun kanavakohtaiseen osaamiseen ja sosiaalisesti oikeaoppiseen viestintäkanavien käyttöön. Tästä hyvänä esimerkkinä

toimii niin toimihenkilöiden kuin kenttätyöntekijöiden vastauksissaan korostama viestinnän visualisoituminen, joka asettaa lähettiläille vaatimuksia julkaistavan kuva- ja videomateriaalin riittävälle laadulle. Myös tällöin lähettiläiden toiminta muistuttaa osaltaan Solizin ja Gilesin (2014, 109) viestinnän mukauttamista: lähettiläät mukauttavat viestintäänsä ennalta määrittelemiensä sosiaalisten identiteettien kautta ja pyrkivät näin identifioitumaan osaksi isompaa, muista sosiaalisen median kanavan käyttäjistä koostuvaa ryhmää.

Tuloksista on myös havaittavissa, että lähettiläät uskovat omakohtaisen viestinnän toimivan yleismaallista viestintää paremmin, sillä henkilökohtaisella otteella pystytään välttämään päivitysten jääminen vastaanottajan näkökulmasta liian mainosmaisiksi. Solizin ja Gilesin (2014, 108–109) viestinnän mukauttamisen perusteet näyttäisivätkin osoittautuvan olennaiseksi lähettiläiden räätälöidessä viestintäänsä omakohtaisuutta korostavaan muotoon. Erityisesti sisällönjakoalustaa käyttäneiden toimihenkilöiden huomiot sisältöjen passiivisen jakamisen ongelmallisuudesta ja henkilökohtaisia näkökulmia korostavan viestinnän hyödyistä ovat linjassa van Dijckin (2013, 209) havaintoihin, joiden mukaan organisaation mainetta sosiaalisessa mediassa voidaan rakentaa ennen kaikkea työntekijöiden sosiaalisen ja ammatillisen osaamisen kautta.

Tulokset osoittavat myös käsiteltävien sisältöjen merkityksellisyyden vastaanottajille olevan yksi viestinnän toimivuuden takaavista tekijöistä. Erityisesti toimihenkilöt kuvasivat vastauksissaan, että viestinnällä on mahdollisuus vaikuttaa ja muuttaa vastaanottajien nykyisiä mielikuvia ISS:stä, jolloin merkityksellinen viestintä huomioi vastaanottajien lähtökohdat viestintätilanteeseen. Sen sijaan kenttätyöntekijöiden viestinnän tavoitteet näyttäisivät keskittyvän enemmän jo olemassa olevan työnkuvan korostamiseen ennalta tutuille ja usein hyvin läheisille yleisöille kuin asiantuntijuuden vahvistamiseen tai työnantajan maineen rakentamiseen. Molempien ryhmien kohdalla lähtökohdat näyttäisivät kuitenkin muodostuvan samalta pohjalta: viestinnän mukauttamisen teorian (Soliz & Giles 2014, 108–110) mukaiset sosiaaliset ja kulttuuriset muuttajat, lähettilään ja vastaanottajan vuorovaikutussuhteen mahdollinen historia sekä muut kuvitelmat potentiaalisesta vastaanottajasta vaikuttavat siihen, millaisia sisältöjä lähettiläät pitävät viestintätilanteessa kaikkein tarkoituksenmukaisimpina ja siten toimivimpina.

Tulosten perusteella myös käytettävät kanavat ja niiden luonne vaikuttavat viestinnän toimivuuteen. Esimerkiksi LinkedIniä käyttäneet toimihenkilöt uskoivat van Dijckin (2013, 209–210) tapaan, että jo pelkkä kanavan työkeskeisyys antaa mahdollisuuden hyvin laaja-alaiseen työaiheiden käsittelyyn ilman pelkoa kanavan sosiaalisten normien rikkomisesta. Lisäksi LinkedInissä työaiheisten sisältöjen käsitteleminen näyttäisi olevan helpompaa toimihenkilöille kuin kenttätyöntekijöille,

jotka kokivat omien sisältöjensä tyylin kanavan luonteeseen sopimattomaksi. Voikin olla, että juuri Huotar in ym. (2015, 767) tutkimuksessaan käsittelemä siviili-identiteetti on kenttätyöntekijöiden kohdalla keskeinen este LinkedInissä toimimiselle. Tällöin Facebookissa ja Instagramissa hyödynnettävä siviili-identiteetti koetaan liian irralliseksi sellaisesta työidentiteetistä, jota juuri LinkedInissä tulisi viestinnän toimivuuden takaamiseksi hyödyntää. Näin oma viestintä lähettiläänä ei välttämättä näyttäydy tarkoituksenmukaisena LinkedIniin työkeskeisenä kanavana.

LinkedInin työkeskeisyys ja Facebookin sekä Instagramin ennalta tutummat yleisöt saattavat selittää myös kenttätyöntekijöiden vastauksissa korostunutta suhtautumista lähettiläiden huumorin käyttöön. Kenttätyöntekijöiden yleisön koostuessa Facebookissa ja Instagramissa usein ennalta tutuista ihmisistä, on lähettiläiden todennäköisesti myös helpompaa hyödyntää huumoria viestiessään näissä kanavissa. Tällöin lähettilään ja vastaanottajien väliset, jo olemassa olevat vuorovaikutussuhteet ja niiden historia vaikuttavat Gilesin ja Ogayn (2007, 293–294) mukaisesti lähettiläiden tapaan mukauttaa viestintäänsä, jolloin huumorin hyödyntäminen viestinnässä on mahdollista. Toisaalta havaintoon Facebookista ja Instagramista automaattisesti LinkedIniä potentiaalisempina kanavina huumorille on syytä suhtautua myös kriittisesti, sillä lopullisen tulkinnan viestintänsä tarkoituksenmukaisuudesta ja toimivuudesta kussakin kanavassa tekee Solizin ja Gilesin (2014, 108–110) huomioiden mukaisesti aina lähettiläs itse.

Tulosten perusteella työntekijät kaipaavat organisaatiolta tukea erilaisten lähettilyyttä helpottavien työkalujen, kuten esimerkiksi tässä tutkielmassa korostetun toimihenkilöille tarjotun sisällönjakoalustan muodossa. Yhteinen alusta näyttäisikin helpottavan myös kenttätyöntekijöiden lähettilyyttä tarjoamalla foorumin jaettavien sisältöjen yhteiselle ideoinnille ja yhteydenpidolle muiden lähettiläiden ja ennen kaikkea lähettilyyttä organisoivien viestinnän työntekijöiden kanssa. Kenttätyöntekijöiden näkemyksistä on löydettävissä selkeä yhteys Tsarenkon ym. (2018, 261) työntekijälähettilyyden malliin, jonka mukaan lähettilyys pohjautuu sekä vertaisilta työkavereilta että esimieheltä, tässä tapauksessa lähettilyyttä ohjaavalta taholta, saatuun tukeen.

Tulosten perusteella myös Tsarenkon ym. (2018, 261) mallin mukainen organisaation arvostus lähettiläiden toimintaa kohtaan näyttäisi toimivan molemmissa ryhmissä merkittävänä kannustimena. Arvostuksen lisäksi mallissa huomioidaan myös erilaiset muodolliset palkkiot työntekijälähettilyyden kannustimina. Kuten todettua, pitivät muutamat toimihenkilöistä toiminnan tuomaa hyvää mieltä ja ammattilypeyden osoittamista riittävinä motivaattoreina toimia lähettiläänä, jolloin Zayas-Ortizin ym. (2015, 101–102) mukaisesti myös työtyytyväisyys ja sitä kautta organisaatiositoutuneisuus voivat toimia muodollisten palkkioiden sijaan riittävinä kannustimina.

Muodolliset palkkiot eivät näyttäisikään toimivan merkittävinä motivaattoreina kummankaan ryhmän lähettäville, joille toiminta on jo entuudestaan tuttua ja rutinoitunutta, joskin niillä voi olla kertaluontoisesti positiivinen vaikutus kannustettaessa muita työntekijöitä toimimaan lähettäjinä. Sen sijaan tulokset ovat linjassa Menin ja Stacksin (2013, 183–184) sekä Kimin ja Rheen (2011, 262–264) havaintoihin, joiden mukaan työntekijät ovat sitä valmiimpia osallistumaan työnantajansa maineen rakentamiseen, mitä enemmän organisaatio kannustaa työntekijöitään näin toimimaan. Tulosten perusteella voidaankin Heiden ja Simonssonin (2011, 213) tutkimusta mukaillen todeta, ettei työnantajan passiivinen suhtautuminen viestinnän tarjoamiin mahdollisuuksiin kannusta työntekijöitäkään viestinnän hyödyntämiseen osana omaa työtä.

Kolmanneksi työntekijöiden lähettilyyttä voidaan tulosten perusteella tukea lähettilyyteen kouluttamalla. Erityisesti kenttätyöntekijät kaipasivat lisää selkeyttä sosiaalisessa mediassa toimimiseen työnantajan edustajana. Tämä on linjassa Burmannin ja Zeplinin (2005, 288–289) havaintojen kanssa, joiden mukaan organisaation brändin työntekijälähtöinen ylläpitäminen vaatii jokaiselta työntekijältä ymmärrystä brändikuvan mukaisesta toiminnasta. Kenttätyöntekijöitä tukeakseen organisaatioiden tulisikin tarjota työntekijöilleen hyvin yksinkertainen ohjeistus sosiaalisessa mediassa toimimisesta sekä välttää Burmannin ja Zeplinin mukaisesti tämän ohjeistuksen jääminen liian geneeriseksi ja monimutkaiseksi. Tulosten perusteella teknisempi alustojen käyttökoulutus vaikuttaa sen sijaan merkitykselliseltä niille Michaelidou ym. (2011, 1157) mukaisille työntekijöille, joilla ei ole kanavien käytöstä lainkaan aiempaa kokemusta. Näyttääkin siltä, että lähettäneiden kaipaaman lisäkoulutuksen tulisi keskittyä tässä tutkielmassa havaituista viestintäosaamisen osa-alueista erityisesti työnantajan julkiseen edustamiseen ja viestinnän vastaanottajan huomiointiin. Sosiaalisen median käyttöön keskittyvän koulutuksen tulisi puolestaan tarjota yleisten käyttötaitojen sijaan lisäoppeja erikoisempien, kanavakohtaisia ominaisuuksia hyödyntävien sisältöjen tuottamiseen.

Viimeisenä organisaation tuen osa-alueena tuloksista korostui lähettäville annettava palaute, jonka myös Heide ja Simonsson (2011, 215) mainitsevat työntekijöiden kouluttamisen yhteydessä huomioitavaksi taitavan viestinnän edellytykseksi. Tässä tutkielmassa on jo havaittu Tsarenkon ym. (2018, 261) mallin mukainen yhteys esimieheltä saadun kannustuksen ja työntekijälähettilyyden välillä, jolloin positiivinen palaute ilmenee työnantajan osoittamana arvostuksena. Molemmat ryhmät uskoivat myös mahdollisen vertaistuen hyödyttävän osaa lähettäjästä, jolloin Bakkerin ym. (2011, 16) havaintojen mukaisesti toimintaan sitoutuneilla ja rutinoituneilla työntekijöillä voi olla aktivoiva vaikutus epäsäännöllisesti toimiviin lähettäjäsiin. Tulosten perusteella organisaatioiden kannattaakin mahdollistaa ja myös kannustaa lähettäjiään avoimeen, keskinäiseen

vuorovaikutukseen. Lisäksi organisaatioiden kannattaa hyödyntää lähettilyydestä saatavaa analytiikkaa erityisesti tavoitteellisesti toimivien työntekijälähteläidensä palautteen rinnalla, jolloin Michaelidou ym. (2011, 1156–1157) mukaisesti organisaation lähettilyydellä saavuttamat hyödyt on mahdollista esittää konkreettisessa muodossa.

6.1.2 UTAUT-mallin soveltaminen työntekijälähtelilyyteen

Tämän tutkielman tarkoituksena on lisäksi selvittää, voidaanko työntekijälähtelilyyttä ja lähetteläiden asennetta toimia organisaation viestijöinä tarkastella myös teknologian käytön hyväksymiseen keskittyvien mallien kautta. Monipuolisimman lähestymistapansa vuoksi teknologian käytön hyväksymistä on tässä tutkielmassa relevanttia tarkastella muita malleja yhdistelevän UTAUT-mallin avulla.

Tulosten perusteella UTAUT-mallin ensimmäisellä ydintekijällä eli suoritukseen liittyvillä odotuksilla näyttäisi olevan positiivinen yhteys erityisesti toimihenkilöiden toimimiseen lähetteläinä. Sen sijaan huomionarvoista on, että ryhmien väliset kokemukset lähettilyyden hyödyllisyydestä organisaation ulkopuolella vaihtelevat: toimihenkilöt uskoivat verkostoitumisen ja omaa asiantuntijuutta korostavan viestinnän edesauttavan heidän asemaansa työmarkkinoilla, kun taas kenttätyöntekijät uskoivat liian vahvaan identifioitumiseen sisältyvän myös riskejä. Suoritukseen liittyviin odotuksiin vastatakseen organisaatioiden onkin syytä huomioida lähettilyyden mahdolliset negatiiviset vaikutukset kenttätyöntekijöille näiden työsuhteiden ulkopuolella ja sen jälkeen, jotta myös heitä voidaan kannustaa toimimaan organisaatioiden lähetteläinä.

Tuloksista ilmenee, että jo entuudestaan käytettyjen sosiaalisen median profiilien muodossa konkretisoituva vaivattomuus toimia lähetteläinä edesauttaa selkeästi sekä kenttätyöntekijöiden että toimihenkilöiden työntekijälähtelilyyttä. Tämä vaivattomuus on vahvasti yhteydessä UTAUT-mallin toiseen ydintekijään eli vaivannäköön liittyviin odotuksiin. Toisaalta työn ja vapaa-ajan identiteettien sekoittuminen osoittautui osalle työntekijöistä ongelmalliseksi, minkä myös aiempi työntekijälähtelilyyden tutkimus (Andersson 2019, 712) ja UTAUT-mallia hyödyntävä sosiaalisen median käytön tutkimus (Gruzd ym. 2012, 2345) ovat havainneet. Tulosten perusteella voidaankin todeta, että mallin mukainen lähetteläinä toimimisen vaivattomuus on tekijä, joka organisaatioiden tulee erityisesti kenttätyöntekijöitä lähettilyyteen kannustettaessa huomioida. Yhtenä ratkaisuna työn ja vapaa-ajan sekoittumisen haasteille voidaankin pitää tuloksissa esiintynyttä ja

kenttätyöntekijöiden toivomaa yhä selkeämpää linjausta siitä, miten lähettiläiden persoonallinen ote saa näkyä heidän viestiessään organisaation edustajina.

Tulosten pohjalta voidaan havaita, että molemmissa ryhmissä työnantajan arvostusta ja kannustusta pidetään merkittävänä tekijänä lähettiläänä toimimisen taustalla. Lisäksi tulosten perusteella lähettiläät räätälöivät viestintäänsä kanavan ja ennen kaikkea sen ensisijaisen kohdeyleisön mukaan, jolloin sosiaalinen vaikutus ei rajoitu välttämättä vain oman organisaation sisälle, vaan kattaa lisäksi sen ulkopuoliset sidosryhmät. Tällainen sosiaalinen vaikutus toimii myös UTAUT-mallin kolmantena ydintekijänä. Tulosten perusteella voidaankin todeta, että mallin mukaisella sosiaalisella vaikutuksella on merkitystä toimittaessa työntekijälähettiläänä ja työnantajan avoimella kannustuksella voidaan edesauttaa työntekijöiden aktiivisuutta organisaation viestijöinä.

Tulosten mukaan lähettiläiden yhteisillä yhteydenpitovälineillä, yleisellä käyttökoulutuksella ja yksinkertaisella ohjeistuksella sosiaalisessa mediassa toimimisesta on positiivisia vaikutuksia työntekijöiden toimimiselle lähettiläänä. UTAUT-mallissa tällaisia lähettilyyttä edesauttavia tekijöitä tarkastellaan mahdollistavien olosuhteiden kautta. Tulosten perusteella mallin mukaisilla organisaation toimintaa mahdollistavilla olosuhteilla näyttäisikin olevan merkitystä työntekijälähettiläänä toimimiseen.

UTAUT-malli huomioi lisäksi välittävät tekijät eli sukupuolen, iän, aiemmat kokemukset ja käytön vapaaehtoisuuden ydintekijöihin kohdistuvina muuttujina ja sitä kautta lähettilyyteen vaikuttavina tekijöinä. Hyvin pienen otannan vuoksi tästä tutkielmasta saatava data ei ole esimerkiksi iän ja sukupuolen osalta relevanttia, minkä lisäksi tutkielmaan osallistuneiden tarkkoja demografisia tietoja ei voida anonymiteettisuojaan vuoksi tuoda esiin. Tulosten perusteella lähettiläiden iällä tai sukupuolella ei kuitenkaan näyttäisi olevan selvästi korostunutta yhteyttä mihinkään UTAUT-mallin kolmesta ydintekijöistä tai koettuihin lähettilyyttä mahdollistaviin olosuhteisiin.

Lähettilyyden pohjautuessa lähtökohtaisesti työntekijöiden vapaaehtoisuuteen, on myös käytön vapaaehtoisuuden syvempi tarkastelu lähettilyyden välittävänä tekijöinä tarpeetonta. Sen sijaan tulosten perusteella voidaan todeta, että työntekijöiden aiemmilla kokemuksilla lähettilyydestä on vaikutusta lähettiläänä toimimiseen esimerkiksi sisällönjakoalustalta ja sosiaalisen median kanavista saatavan analytiikan muodossa.

Luomassaan UTAUT2-mallissa Venkatesh ym. (2012, 157–161, 165) huomioivat myös hedonisen motivaation, eli teknologian käyttämisestä saadun nautinnon yhtenä lähettilyyden ydintekijänä. Tämän tutkielman tulosten perusteella hedonisella motivaatiolla näyttäisikin olevan merkittävä rooli työntekijän aikomukseen toimia lähettiläänä mielihyvän ollessa yksi kolmesta lähettilyyden

motivaattoreista. Sen sijaan mallin kaksi muuta ydintekijää, hinta-arvio ja tottumuksen kaltainen automaattinen käyttäytyminen, eivät ole suoraan sovellettavissa organisaatiossa tapahtuvaan ylimääräiseen toimintaan.

Tulosten perusteella UTAUT-malli selittää ydintekijöidensä osalta työntekijöiden aikomusta toimia organisaation lähettiläinä ja soveltuu siten työntekijälähettilyyden ymmärtämiseen. Soveltamalla mallin ydintekijöitä työnkuvakohtaisesti organisaatiot voivat kehittää työntekijälähettilyyden käytäntöjään yhä paremmin työntekijöitään palveleviksi ja tehostaa näin näkyvyyttään sosiaalisessa mediassa. Käytännössä tämä edellyttää organisaatioilta paitsi avointa kannustusta toimia lähettiläinä, myös ymmärrystä työntekijöiden teknisistä valmiuksista sekä ennakkoasenteista viestiä työnantajansa edustajana. Lisäksi organisaatioiden tulee mallin mukaisesti taata työntekijöilleen riittävän hyvät mahdollisuudet lähettiläinä toimimiseen esimerkiksi käytettävien työkalujen ja työntekijöiden lähtövalmiudet huomioivien ohjeistusten muodossa.

6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkielman tavoitteena oli tarkastella henkilöstön asenteita työntekijälähettiläinä toimimisesta sekä vertailla näissä asenteissa esiintyviä eroja ja yhtäläisyyksiä moniportaisen organisaation työnkuvien välillä. Lisätutkimusta kaivataankin yhä tarkempien työntekijäkohtaisten eroavaisuuksien ja samankaltaisuuksien selvittämiseksi. Koska tutkielman kohderyhmä kattaa organisaation koko henkilöstön, on esimerkiksi toimihenkilöiden kohdalla perusteltua laajentaa tarkastelua yleisissä asiantuntijatehtävissä työskentelevien ja esimerkiksi organisaation ylimmän johdon välille. Aikaisempien tutkimusten mukaan juuri organisaation johdon esimerkillä ja myönteisellä suhtautumisella on merkittävä vaikutus henkilöstön haluun viestiä työntekijälähettiläinä, minkä vuoksi esimiestehtävien osalta myös asenteiden tarkemmalle tarkastelulle on tarvetta.

Toinen tapa moniportaisen organisaation työntekijäkohtaisten erojen löytämiseksi on jakaa tarkasteltavat työntekijäryhmät yhä selkeämmin hierarkkisen organisaatiokaavion mukaan. Näin esimerkiksi tämän tutkielman kenttätyöntekijät-ryhmä voitaisiin jakaa yhä useampaan osaan, jossa tarkasteltaviksi ryhmiksi voisivat käsiteltävän organisaation rakenteesta riippuen muodostua esimerkiksi työntekijät ja heidän lähiesimiehensä. Tällainen tutkimus antaa mahdollisuuden esimerkiksi tarkastelulle, jossa keskitytään yksityiskohtaisemmin esimiesten asenteisiin heidän alaistensa viestintäkäyttäytymistä kohtaan.

Tutkielman tuloksissa ilmeni myös tarve kenttätöntekijöille suunnatun alustan käyttöönottamisesta, joka haastateltavien mukaan helpottaisi heidän toimimistaan työntekijälähtettiläänä. ISS Palveluiden kaltaisessa organisaatiossa kenttätöntekijöiden lähtettiläänä toimimista ja siihen asennoitumista olisikin mahdollista havainnoida myös konkreettisen alustan käyttöönottoon yhteydessä, jolloin lähtettiläiden asenteissa ja viestinnässä tapahtuvaa muutosta voitaisiin verrata esimerkiksi alustan käyttöönoton ja vuosi sen jälkeen tehtävän vastaavan tutkimuksen välillä.

Tässä tutkielmassa UTAUT-mallia hyödynnettiin sen alkuperäisen käyttötarkoituksen mukaisesti perinteisessä organisaatiokontekstissa. Työelämän pirstaloituminen ja työntekijöiden aiempaa autonomisempi asema työpaikoilla voivat kuitenkin olla syitä, joiden vuoksi myös kuluttajakeskeisemmän UTAUT2-mallin soveltaminen on tulevaisuudessa työntekijälähtettilyyttä tutkittaessa tarkoituksenmukaista. Lisäksi joidenkin demografisten tekijöiden, kuten iän ja sukupuolen vaikutusta lähtettilyyteen välittävänä tekijöinä, ei ole mahdollista tarkastella näin pienellä otannalla tarkastella. Jatkotutkimuksissa onkin syytä harkita myös vaihtoehtoa, jossa UTAUT-malleja sovelletaan kvantitatiivisin mittarein laajemman otannan takaamiseksi.

6.3 Tutkielman arviointi

Muun muassa Tuomi ja Sarajärvi (2018, 184–186) ovat määritelleet Politin ja Hunglerin (1999) sekä Vehviläinen-Julkusen ja Paunosen (1998) pohjalta laadulliselle tutkimukselle viisi arviointikriteeriä: tutkimusraportin selkeys, metodien kohdallisuus ja hyvä tutkimuskäytäntö, analyyttinen tarkkuus, teoreettinen yhdistäminen sekä hyvä relevanssi ja metodologinen yhtäpitävyys. Tutkielmaa kirjoitettaessa on kiinnitetty huomiota ennen kaikkea tutkimustekstin selkeyteen ja eheyteen. Tutkimusraportissa on pyritty huomioimaan sen kielellinen ymmärrettävyys, minkä lisäksi tutkielmaa kirjoitettaessa on vältetty tutkielman kohdeyrityksen toimialan ammatillisen sanaston käyttöä.

Tutkielman tavoitteet ja suunnitelma sen toteuttamiseen sekä keskeiset käytetyt käsitteet on määritetty Kanasen (2014, 155–158) tutkimuksen tieteellisyyden takaavien huomioiden mukaisesti. Tutkimusongelma ja -kysymykset on perusteltu ja ne osoittavat tutkielman tavoitteet. Jotta tutkielmasta voidaan muodostaa riittävä yleiskuva mahdollisimman helposti ja nopeasti, on sen rakennetta ja etenemistä pohjustettu jo tutkielman alkuosassa. Tutkielman edetessä on huolehdittu sen riittävästä dokumentaatiosta tehtyjen ratkaisujen perustelemiseksi.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 98) mukaan laadullista tutkimusta ja teemahaastattelua voidaan pitää onnistuneena aineistonkeruutapana tarkastelun keskittyessä työntekijöiden asenteisiin ja kokemusten ymmärtämiseen. Myös tässä tutkielmassa laadulliset menetelmät mahdollistivat työntekijöiden näkemysten selvittämisen avoimesti ja luottamuksellisesti, minkä lisäksi haastattelun teemoja voitiin käsitellä syvällisemmin kuin määrällisiä menetelmiä käytettäessä. ISS Palveluiden viimeisimpään viralliseen henkilöstömäärään, 7956 työntekijää (ISS Yritysvastuuraportti 2019), suhteutettuna kymmenen henkilön vastaajaprosentti ei luonnollisesti ole suuri. Toisaalta työntekijälähettilyyden koskettaessa vain rajallista osaa koko henkilöstöstä, on haastateltavien kyvyllä vastata tutkimusongelmaan vastaajaprosenttia olennaisempi asema. Tutkielman keskittyessä työnkuvakohtaisten erojen selvittämiseen myös haastateltavien rajaamista toimihenkilöihin ja kenttätyöntekijöihin voidaan pitää perusteltuna. Tämän vuoksi haastateltavien voidaan nähdä edustavan luotettavasti sitä otantaa, jota tutkimuksessa haluttiin ensisijaisesti tarkastella.

Teemahaastattelun soveltuvuudesta UTAUT-malliin voidaan kuitenkin esittää kritiikkiä, sillä kymmenen haastattelun aineisto edustaa koko henkilöstöstä vain hyvin pientä otosta eikä siten mahdollista yleistämistä demografisilla tekijöillä. Teemahaastatteluilla ei näin pystytä selittämään tarkasti esimerkiksi iän ja sukupuolen vaikutusta työntekijälähettiläänä toimimiseen. Toisaalta tutkielman keskittyessä näiden muuttujien sijaan ennen kaikkea tarkkoihin yksilökohtaisiin asenteisiin ja UTAUT-mallin ydintekijöiden soveltuvuuteen työntekijälähettiläänä toimittaessa, voidaan haastateltavien iän ja sukupuolen sivuttamista tutkittavina muuttujina pitää myös perusteltuna.

Tutkielmassa on noudatettu hyvää tutkimuskäytäntöä. Tutkija sai ennen tutkielman aloittamista ISS Palveluilta luvan hyödyntää organisaatiota kohdeyrityksenä, minkä lisäksi haastatellut työntekijät ovat saaneet haastattelujen yhteydessä kirjallisesti tarpeelliset tiedot tutkielman toteuttamisesta. Tutkielman rajoitteena voidaan kuitenkin osittain pitää sen levitystapaa pääosin ISS Palveluiden intranet-alustalla, jossa kenttätyöntekijöiden tavoittaminen on jätetty suurelta osin työntekijöiden esimiesten vastuulle. Vaikka esimiesten avulla haastateltaviksi saatiin pohjakriteerit täyttäviä ISS:läisiä, olisivat haastateltavien taustat ja siten myös vastaukset saattaneet olla erilaisia tilanteessa, jossa tutkielmasta olisi levitetty tietoa kaikki ISS:läiset suoraan tavoittavalla alustalla. Käytännössä ainoa kyseisen kriteerin täyttänyt sisäisen viestinnän alusta olisi ollut kaikki noin 8000 ISS:läistä tavoittava tekstiviestilista, jonka ensisijainen käyttötarkoitus on kuitenkin akuutin informaation jakaminen nopeasti organisaation kaikille työntekijöille. Myös Tuomi ja Sarajärvi (2018, 97–98) huomauttavat opinnäytetöissä oman osaamisen osoittamisen olevan suurta aineistoa

olennaisempaa, minkä vuoksi suoraan työntekijöitä tavoittavan akuutin sisäisen viestinnän alustan käyttäminen ei ole pro gradu -tutkielman kohdalla aiheellista.

Keskeinen tutkimuskirjallisuus koostuu tieteellisistä, aiheen vähäisen suomalaisen tutkimuksen vuoksi ennen kaikkea kansainvälisistä artikkeleista, joiden valinnassa on pyritty huomioimaan niiden relevanttius käsitellä tutkielman aihetta sosiaalisen median ja 2000-luvun työelämän näkökulmista. Aikaisemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta luotua haastattelurunkoa ja sen pohjalta muodostuneita analyysin teemoja voidaan pitää aiheelle johdonmukaisina. Näin myös tutkielman tutkimuskysymykset vastaavat alkuperäiseen tutkimusongelmaan. Tuloksia avattaessa on pyritty Eskolan ja Suorannan (1998, 228) mukaisesti käyttämään runsaasti haastattelulainauksia tulosten perustelemiseksi ja näin heijastamaan tutkittavien ajatusmaailmaa reliabeliuuden takaamiseksi (Hirsjärvi & Hurme 2018, 189). Tutkielman tuloksia on lisäksi pohdittu suhteessa aiemmasta tutkimuksesta saatuun tietoon, mikä ilmenee muun muassa Eskolan ja Suorannan (1998, 213) mainitsemana aiempaan tutkimukseen tukeutuvina tulkintoina eli vahvistuvuutena.

Lisäksi voidaan pohtia tutkijan asemaa organisaatiossa ja sen vaikutusta tutkielman onnistumiseen ja sen objektiivisuuteen. Vaikka tutkimusaineiston käsittely ja analysointi on tehty mahdollisimman puolueettomasti ja tutkijan oma näkökulma minimoiden, on tutkijan asema tutkittavan organisaation viestintäkoordinaattorina saattanut vaikuttaa haastateltavien antamiin vastauksiin. Esimerkiksi työntekijälähettilyyden hyötyjä ja riskejä sekä organisaatiolta kaivattavaa tukea käsiteltäessä vastaajat ovat saattaneet vähätellä organisaation viestinnän koordinoiman toiminnan tähänastisia epäkohtia ja korostaa aikaisemmin tehtyjen ratkaisujen hyviä puolia. Toisaalta tutkijan asemaa ja historiaa organisaatiossa voidaan tarkastella myös positiivisesta näkökulmasta: esimerkiksi henkilökohtainen työkokemus sekä toimihenkilönä että kenttätyöntekijänä mahdollistavat asettumisen molempien haastatteluryhmien asemaan ja ovat siten saattaneet helpottaa sekä haastateltavien vastausten onnistunutta tulkintaa että haastattelujen sanoittamista.

Tutkijan on lisäksi osattava perustella keräämänsä aineiston tärkeys ja merkittävyys (Eskola & Suoranta 1998, 217). Tutkielman tulokset vastaavat esitettyyn tutkimusongelmaan ja syventävät siten ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta. Viestinnän roolin huomioiminen työntekijälähettilyyttä tutkittaessa on jäänyt aikaisemmin vähiin, minkä vuoksi tutkielma on tarjonnut uutta ja tuoretta tietoa ajankohtaisesta työelämän ilmiöstä viestinnän näkökulmasta. Tulokset ovat paitsi tapausorganisaation, myös muiden moniportaisten yritysten ja hallinnollisten toimijoiden hyödynnettävissä.

KIRJALLISUUS

Agarwal, R. & Prasad, J. 1997. The role of innovation characteristics and perceived voluntariness in the acceptance of information technologies. *Decision Sciences*, 28(3), 557–582.

Ajzen, I. 1985. From intentions to actions: A theory of planned behavior. Teoksessa Kuhl, J. & Beckmann, J. (toim.), *Action control: From cognition to behavior*. Heidelberg: Springer, 11–39.

Ajzen, I. 1991. The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.

Ajzen, I. 2005. *Attitudes, personality, and behavior*. Berkshire: McGraw-Hill Education.

Andersson, R. 2019. Employees as ambassadors: embracing new role expectations and coping with identity-tensions. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(4), 702–716.

Bakker, A. B., Albrecht, S. L. & Leiter, M. P. 2011. Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28.

Bandura, A., Adams, N. E., Hardy, A. B. & Howells, G. N. 1980. Tests of the generality of self-efficacy theory. *Cognitive Therapy and Research*, 4, 39–66.

Benbasat, I. & Barki, H. 2007. Quo vadis TAM? *Journal of the Association for Information Systems*, 8(4), 211–218.

Blackshaw, P. 2008. The six drivers of brand credibility. *Marketing Management*, 17(3), 51–54.

Bock, G., Zmud, R. W., Kim, Y. & Lee, J. 2005. Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87–111.

Brems, C., Temmerman, M., Temmerman, M., Graham, T., Graham, T., Broersma, M. & Broersma, M. 2017. Personal branding on Twitter: how employed and freelance journalists stage themselves on social media. *Digital Journalism*, 5(4), 443–459.

Brennan, R. & Croft, R. 2012. The use of social media in B2B marketing and branding: an exploratory study. *Journal of Customer Behaviour*, 11(2), 101–115.

- Brito, M. 2018. *Participation Marketing: Unleashing Employees to Participate and Become Brand Storytellers*. Lontoo: Kogan Page Publishers.
- Buehrer, R. E., Senecal, S. & Bolman Pullins, E. 2005. Sales force technology usage – reasons, barriers, and support: an exploratory investigation. *Industrial Marketing Management*, 34, 389–398.
- 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.
- Davis, F. D. 1986. A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: theory and results. Doctoral dissertation, MIT Sloan School of Management.
- Davis, F. D. 1989. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- van Dijck, J. 2013. 'You have one identity': performing the self on Facebook and LinkedIn. *Media, Culture & Society*, 35(2), 199–215.
- Dreher, S. 2014. Social media and the world of work: a strategic approach to employees' participation in social media. *Corporate Communications*, 19(4), 344–356.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin*. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 24–44.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. 1975. *Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Gelb, B. D. & Deva, R. 2014. Employee contributions to brand equity. *California Management Review*, 56(2), 95–112.
- Giles, H. & Ogay, T. 2007. *Communication Accommodation Theory*. Teoksessa Whaley B. B. & Samter, W. (toim.), *Explaining communication: Contemporary theories and exemplars*. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 293–310.

- Giles, H. 1973. Accent mobility: A model and some data. *Anthropological Linguistics*, 15, 87–109.
- Giles, H., Taylor, D. M. & Bourhis, R. Y. 1973. Towards a theory of interpersonal accommodation through speech: Some Canadian data. *Language in Society*, 2, 177–192.
- Gruzd, A., Staves, K. & Wilk, A. 2012. Connected scholars: examining the role of social media in research practices of faculty using the UTAUT model. *Computers in Human Behavior*, 28(6), 2340–2350.
- Hartwick, J. & Barki, H. 1994. Explaining the role of user participation in information system use. *Management Science*, 40(4), 440–465.
- Heide, M. & Simonsson, C. 2011. Putting co-workers in the limelight: new challenges for communication professionals. *International Journal of Strategic Communication*, 5(4), 201–220.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G. & Gremler, D. D. 2004. Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38–52.
- Hernez-Broome, G., McLaughlin, C. & Trovas, S. 2009. Showcasing your talent with authenticity. *Leadership in Action*, 29(4).
- Hintikka, K. A. 2011. Sosiaalinen media – yhteisö vai verkosto? Teoksessa Kangaspunta, S. (toim.), *Yksilöllinen yhteisöllisyys. Avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen*. Tampere: Tampere University Press.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2018. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Ho, C. B., Hsu, S. & Oh, K. B. 2009. Knowledge sharing: game and reasoned action perspectives. *Industrial Management & Data Systems*, 109(9), 1211–1230.
- Huotari, L., Ulkuniemi, P., Saraniemi, S. & Mäläskä, M. 2015. Analysis of content creation in social media by B2B companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(6), 761–770.
- ISS Yritysvastuuraportti 2019. <http://2019.issyritysvastuuraportti.fi/>. Viitattu 6.4.2020.
- Jakic, A., Wagner, M. & Meyer, A. 2017. The impact of language style accommodation during social media interactions on brand trust. *Journal of Service Management*, 28(3), 418–441.

- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kang, M. 2014. Understanding public engagement: conceptualizing and measuring its influence on supportive behavioral intentions. *Journal of Public Relations Research*, 26(5), 399–416.
- Kelman, H. C. 1958. Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *The Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51–60.
- Kemp, E., Childers, C. & Williams, K. 2012. Place branding: creating self-brand connections and brand advocacy. *Journal of Product & Brand Management*, 21(7), 508–515.
- Kidwell, R. E., Mossholder, K. W. & Bennett, N. 1997. Cohesiveness and organizational citizenship behavior: a multilevel analysis using work groups and individuals. *Journal of Management*, 23(6), 775–793.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P. & Silvestre, B. S. 2011. Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241–251.
- Kim, J. & Rhee, Y. 2011. Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23(3), 243–268.
- Knabe, A. 2012. Applying Ajzen's theory of planned behavior to a study of online course adoption in public relations education. Doctoral dissertation, Marquette University.
- Lair, D. J., Sullivan, K., & Cheney, G. 2005. Marketization and the recasting of the professional self: the rhetoric and ethics of personal branding. *Management Communication Quarterly*, 18(3), 307–343.
- Lee, Y., Kozar, K. A. & Larsen, K. R. 2003. The technology acceptance model: past, present and future. *The Communications of the Associations for Information Systems*, 12(50), 752–780.
- Littlejohn, S., Foss, K. & Oetzel, J. 2017. *Theories of human communication*. Illinois: Waveland Press.
- Marangunić, N. & Granić, A. 2015. Technology Acceptance Model: A literature review from 1986 to 2013. *Universal Access in the Information Society*, 14(1), 81–95.

- Marwick, A. E. & Boyd, D. 2011. I tweet honestly, I tweet passionately: Twitter users, context collapse, and the imagined audience. *New Media & Society*, 13(1), 114–133.
- Matikainen, J. T. & Villi, M. 2018. Uutismedia ja journalistit Twitterissä - joukkoviestintää vai vuorovaikutusta? Teoksessa Isotalus, P., Jussila, J. & Matikainen, J. (toim.), *Twitter viestintänä: ilmiöt ja verkostot*. Tampere: Vastapaino, 193–210.
- Mazzei, A. 2014. Internal communication for employee enablement. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(1), 82–95.
- Men, L. R. & Stacks, D. W. 2013. The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 17(2), 171–192.
- Men, L. R. 2014. Why leadership matters to internal communication: linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256–279.
- Men, L. R. 2015. The internal communication role of the chief executive officer: communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review*, 41(4), 461–471.
- Michaelidou, N., Siamagka, N. T. & Christodoulides, G. 2011. Usage, barriers and measurement of social media marketing: an exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1153–1159.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. 1986. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499.
- Organ, D. W. 1997. Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97.
- Parry, E. & Solidoro, A. 2013. Social media as a mechanism for engagement? Teoksessa: Boundarouk, T. & Olivás-Lujan, M. R. (toim.), *Social Media in Human Resources Management*, Vol. 12. Bingley: Emerald Group Publishing, 121–141.
- Pelling, E. L. & White, K. M. 2009. The theory of planned behavior applied to young people's use of social networking web sites. *Cyberpsychology & Behavior*, 12(6), 755–759.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. 2000. Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Rangarajan, D., Gelb, B. D. & Vandaveer, A. 2017. Strategic personal branding – and how it pays off. *Business Horizons*, 60(5), 657–666.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. 2001. Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa: Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.), *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 22–56.
- Sheppard, B. H., Hartwick, J. & Warshaw, P. R. 1988. The theory of reasoned action: a meta-analysis of past research with recommendations for modifications and future research. *Journal of Consumer Research*, 15(3), 325–343.
- Simões, C. & Dibb, S. 2001. Rethinking the brand concept: new brand orientation. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(4), 217–224.
- Smarp. 2019. How to succeed in social selling with employee advocacy. <https://resources.smarp.com/how-to-succeed-in-social-selling-with-employee-advocacy>. Viitattu 25.12.2019.
- Soliz, J. & Giles, H. 2014. Relational and Identity Processes in Communication: A Contextual and Meta-Analytical Review of Communication Accommodation Theory. *Annals of the International Communication Association*, 38(1), 107–144.
- Swani, K., Milne, G. R., Brown, B. P., Assaf, A. G. & Donthu, N. 2017. What messages to post? Evaluating the popularity of social media communications in business versus consumer markets. *Industrial Marketing Management*, 62, 77–87.
- Tsarenko, Y., Leo, C. & Tse, H. H. M. 2018. When and why do social resources influence employee advocacy? The role of personal investment and perceived recognition. *Journal of Business Research*, 82, 260–268.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Venkatesh, V. & Davis, F. D. 2000. A theoretical extension of the technology acceptance model: four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186–204.
- Venkatesh, V. 2000. Determinants of perceived ease of use: integrating control, intrinsic motivation, and emotion into the technology acceptance model. *Information Systems Research*, 11(4), 342–365.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B. & Davis, F. D. 2003. User acceptance of information technology: toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.
- Venkatesh, V., Thong, J. & Xu, X. 2012. Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly*, 36(1), 157–178.
- Walz, A. M. & Celuch, K. G. 2010. The effect of retailer communication on customer advocacy: the moderating role of trust. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 23, 95–110.
- Watson, T. & Zerfass, A. 2011. Return on investment in public relations: a critique of concepts used by practitioners from communication and management science perspectives. *PRism*, 8(1).
<https://www.prismjournal.org/uploads/1/2/5/6/125661607/v8-no1-a12.pdf>. Viitattu 28.12.2019.
- Weber Shandwick. 2014. Employees Rising: Seizing the Opportunity in Employee Activism.
<https://www.webershandwick.com/uploads/news/files/employees-rising-seizing-the-opportunity-in-employee-activism.pdf>. Viitattu 16.1.2020.
- Westbrook, R. A. 1987. Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 258–270.
- Zayas-Ortiz, M., Rosario, E., Marquez, E. & Colon Gruneiro, P. 2015. Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 35(1-2), 91–106.
- Zhou, T. 2011. Understanding mobile internet continuance usage from the perspectives of UTAUT and flow. *Information Development*, 27(3), 207–218.
- van Zoonen, W. & Banghart, S. 2018. Talking engagement into being: a three-wave panel study linking boundary management preferences, work communication on social media, and employee engagement. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 23(5), 278–293.

LIITTEET

Teemahaastattelurunko

LIITE 1

Työtausta

- Kuinka kauan olet työskennellyt ISS Palveluilla?
- Mikä on työnimikkeesi ja millaisia työtehtäviä päivittäiseen työhösi kuuluu?
- Kuinka kauan olet työskennellyt vastaavan kaltaisissa työtehtävissä (myös ennen ISS Palveluita)?

Miksi työntekijät haluavat tai eivät halua toimia organisaationsa työntekijälähettiläinä?

- Mitä mielestäsi tarkoitetaan työntekijälähettilyydellä?
- Millaisia mielikuvia sinulla on työntekijälähettilyydestä?
- Kuinka aktiivisesti toimit itse lähettiläänä? Missä kanavissa?
- Millaisia työaiheisia sisältöjä sinusta on mielekästä jakaa sosiaalisessa mediassa? Miksi?
- Millaisia työaiheisia sisältöjä et missään nimessä jakaisi sosiaalisessa mediassa? Miksi?
- Mikä sinua motivoi jakamaan työaiheisia sisältöjä sosiaalisessa mediassa?
- Millainen vaikutus työaiheisten sisältöjen jakamisesta sosiaalisessa mediassa on sinulle itsellesi?
- Onko työntekijälähettiläisyys mielestäsi työnkuvaasi kuuluvaa vai sen ulkopuolista, ylimääräistä toimintaa?
- Kuinka suurena riskinä näet lähettiläiden työelämän ja yksityiselämän sekoittumisen?
- Kuinka sitoutuneita sosiaalisessa mediassa työsisältöjä jakavat ISS:läiset ovat mielestäsi työnantajansa?

Millaista viestintäosaamista työntekijöiden mielestä työntekijälähettiläs tarvitsee?

- Millainen on mielestäsi hyvä työntekijälähettiläs? Miksi?
- Millainen vaikutus työntekijöiden jakamalla työaiheisilla sisällöillä on mielestäsi ISS Palveluille?
- Mitä erilaisia taitoja hyvältä työntekijälähettiläältä mielestäsi vaaditaan?
- Millaista sosiaalisen median osaamista ja ymmärrystä työntekijälähettiläänä toimiminen mielestäsi vaatii?
- Miten sosiaalisen median vuorovaikutteisuus vaikuttaa toimintaasi työntekijälähettiläänä?
- Kuinka aktiivisesti työntekijälähettiläänä tulee mielestäsi toimia sosiaalisessa mediassa?
- Miten työntekijän tulee mielestäsi asennoitua toimiessaan työnantajansa edustajana sosiaalisessa mediassa?

Millaista työntekijöiden mielestä on taitava viestintä työntekijälähettiläänä?

- Millainen on mielestäsi hyvä työtäsi tai työnantajasi käsittelevä julkaisu sosiaalisessa mediassa? Miksi?
- Millainen persoona lähettilään tulee mielestäsi olla? Miten tämän tulee näkyä lähettilään viestinnässä?
- Keitä koet ennen kaikkea tavoittavasi toimiessasi lähettiläänä? Miten huomioit tämän viestinnässäsi?
- Millaisena näet ammattitaitosi/asiantuntijuutesi korostamisen merkityksen viestissäsi ISS Palveluiden edustajana?
- Millainen on mielestäsi aitouden merkitys jaettaessa työaiheisia sisältöjä sosiaalisessa mediassa?

Millaista tukea työntekijät kokevat tarvitsevansa työnantajaltaan toimiakseen työntekijälähettiläinä?

- Kuinka ISS Palveluiden tulisi motivoida työntekijöitään, jotta he toimisivat nykyistä aktiivisemmin työnantajansa edustajina sosiaalisessa mediassa?
- Millaisella ohjauksella/koulutuksella ISS Palvelut voisi tukea lähettiläänä toimimista sosiaalisessa mediassa?
- Miten toimintaasi työntekijälähettiläänä vaikuttaisi, jos saisit siitä erillistä taloudellista korvausta tai muuta havaittavissa olevaa tunnustusta?
- Millaista palautetta kaipaat lähettiläänä toimimisesta?
- Millaisena näet vertaistuen merkityksen työntekijälähettiläänä toimimisessa?
- Kuinka hyödylliseksi koet työnantajan lähettiläille valmiiksi tuottamat ja jaettavaksi tarkoitetut sisällöt?