



Henrietta Karjalainen

**ORGANISAATION SISÄISEN BRÄNDIN KEHITTÄMINEN:
TOIMINTATUTKIMUS OLE IHMISIKSI -KEHITYSOHJELMASTA**

Pro gradu -tutkielma
Kauppatieteiden maisterin koulutusohjelma, Markkinointi
Marraskuu 2022

Yksikkö Markkinoinnin, johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan yksikkö			
Tekijä Karjalainen Henrietta		Työn valvoja Saraniemi S., professori	
Työn nimi Organisaation sisäisen brändin kehittäminen: toimintatutkimus Ole ihmisiksi -kehitysohjelmasta			
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro gradu	Aika Marraskuu 2022	Sivumäärä 99+6
Tiivistelmä			
<p>Organisaation kannattaa kiinnostua sisäisen brändin kehittämisestä, sillä sisäinen brändi lopulta heijastuu toiminnan myötä organisaatiosta ulospäin. Suotuisa, onnistunut organisaation ulkopuolisten brändikokemus on parhaimmillaan organisaatiolle valttikortti ja kilpailuetekijä. Se on keino erottautua muista organisaatioista omaperäisellä tavalla, jota ei voi kopioida. Tällainen erottautuvuus on elintärkeää ja menestyksen ehto kovassa kilpailuasetelmassa.</p> <p>Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkitaan, miten organisaation sisäistä brändiä voidaan kehittää. Tutkielma toteutetaan toimintatutkimuksena. Tutkielman teoriaosuudessa perehdytään teoriakirjallisuudessa keskeisenä esille nouseviin teemoihin, jotka tulisi ottaa huomioon sisäisen brändin kehittämisessä. Empiirisessä osuudessa tutkitaan, miten <i>Ole ihmisiksi</i> -niminen organisaation ajattelua ja toimintaa kehittävä konsepti toimii sisäisen brändäyksen kehitysohjelmana. Tämän konseptin mukaisella kehitysohjelmalla voidaan valmennusta metodina käyttäen valmentaa organisaatioiden henkilöstöä, ja varsinkin esihenkilöitä.</p> <p>Ole ihmisiksi -konseptissa erityisesti korostetaan, että organisaatiokulttuurin kokonaisuutta kehittämällä voidaan samalla kehittää sisäistä brändiä. Organisaatiokulttuuri on kaikkea ajattelua ja toimintaa, jota organisaatiossa on. Samoin sisäinen brändi rakentuu ajattelun ja toiminnan kautta. Näin ollen brändin kehittäminen tapahtuukin organisaatiokulttuurin kautta. Toimintatutkimuksen myötä myös edelleen parannellaan Ole ihmisiksi -konseptia osa-alueineen, jotta se voi jatkossa palvella entistä paremmin sisäisen brändäyksen kehitysohjelmana.</p> <p>Tutkielman lopputulemana muodostetaan viitekehys, jossa yhdistellen nimetään sisäisen brändin kehittämisen kannalta keskeiset osa-alueet sekä teoriakirjallisuuden että parannellun Ole ihmisiksi -konseptin perusteella. Nämä osa-alueet ovat <i>brändi-identiteetti; organisaation olemassaolon tarkoitus, arvot ja visio; brändin tarkoitus, missio, visio, arvot ja lupaus; kilpailukyvyt ja -edut; strategia; johtaminen ja johtajuuskäsitys; tulokortti; henkilöstö, rekrytointi ja koulutus; hyveet, oppiminen & osaaminen; motivaatio; tunteet; organisaatiostrukturi ja funktiot; organisaatiokulttuuri; kommunikaatio, tieto ja vuorovaikutus.</i></p> <p>Tutkielma painottaa empiirisen havainnoin, että erityisesti organisaatiokulttuuri on organisaatiolle väylä rakentaa erottautuvaa brändiä. Siksi organisaatiokulttuurin rooli korostuu sisäisen brändin kehittämisessä. Tutkielman tulokset auttavat tutkimuksen toimeksiantajayritystä ja työelämää kehittymään. Tulokset eivät pyri suoraan yleistettävyyteen, mutta tarjoavat näkemystä sisäisen brändäyksen tutkimuskontekstiin ja luovat kiinnostavia jatkotutkimusmahdollisuuksia.</p>			
Asiasanat Sisäinen brändäys, organisaatiokulttuuri			
Muuta tietoa			

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Aihevalinta ja sen perustelu	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja kysymyksenasettelu	11
1.3	Keskeiset käsitteet	12
1.4	Tutkimusmenetelmä	14
1.5	Tutkielman rakenne.....	14
2	SISÄISEN BRÄNDIN KEHITTÄMISEN NÄKÖKULMIA	16
2.1	Organisaatiobrändi.....	16
2.2	Sisäinen brändäys.....	17
2.3	Yleiskuva sisäisen brändäyksen keskeisistä teemoista	19
2.4	Sisäisen brändäyksen keskeisten teemojen erittely.....	20
2.4.1	Brändi-identiteetti	20
2.4.2	Brändin tarkoitus, missio, visio, arvot ja lupaus.....	21
2.4.3	Strategia	23
2.4.4	Johtaminen	24
2.4.5	Henkilöstö, rekrytointi ja koulutus	25
2.4.6	Organisaatiostruktuuri ja funktiot.....	28
2.4.7	Organisaatiokulttuuri	29
2.4.8	Kommunikaatio ja tieto.....	30
3	TOIMINTATUTKIMUKSEN ASETELMA	32
3.1	Toimintatutkimuksen lähtökohdat ja prosessi.....	32
3.2	Aineiston kerääminen	37
3.3	Aineiston analysointi.....	39
4	TOIMINTATUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	41

4.1	Ole ihmisiksi -konseptin taustan kartoittaminen ja sisäisen brändäyksen nykytilasta keskusteleminen.....	41
4.2	Konseptin nykytilan ja osa-alueiden kartoittaminen.....	45
4.2.1	Olemassaolon tarkoitus	47
4.2.2	Organisaatiokulttuuri	48
4.2.3	Arvot	50
4.2.4	Visio.....	50
4.2.5	Kilpailuedut.....	51
4.2.6	Johtamisen sisältö	51
4.2.7	Tuloskortti.....	52
4.2.8	Strategia	53
4.2.9	Hyveet.....	54
4.2.10	Motivaatio	54
4.2.11	Tunteet	55
4.2.12	Vuorovaikutus.....	56
4.3	Konseptin kehitystarpeiden kartoittaminen.....	56
4.3.1	Konseptin peilaaminen teoriakirjallisuuteen.....	57
4.3.2	Kokemukset konseptin mukaisesta valmennuksesta	62
4.4	Konseptin kehityskohteiden määrittäminen.....	68
4.5	Konseptin edelleen parantelu ja uusi versiointi kehityskohteiden perusteella	69
4.6	Konseptille työkirjan luominen	71
4.7	Konseptin ja työkirjan luovuttaminen hyödynnettäväksi.....	73
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	74
5.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	74
5.1.1	Vastaus ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen.....	75
5.1.2	Vastaus toiseen alatutkimuskysymykseen	80
5.1.3	Vastaus päätutkimuskysymykseen.....	82

5.2	Teoreettiset johtopäätökset	83
5.3	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....	85
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	86
5.5	Jatkotutkimusehdotukset	89
	LÄHTEET	90
	LIITTEET.....	100
	Liite 1 Teemahaastattelurunko.....	100
	Liite 2 Kyselylomakkeen kysymykset	104

KUVIOT

Kuvio 1. Toimintatutkimuksen prosessi.....	35
---	-----------

TAULUKOT

Taulukko 1. Vertailua teoriakirjallisuuden teemojen ja Ole ihmisiksi -konseptin osa-alueiden välillä.	58
---	-----------

Taulukko 2. Ole ihmisiksi -konseptin osa-alueiden ymmärryksen kehittyminen valmennettavien keskuudessa.	64
---	-----------

1 JOHDANTO

Tämä pro gradu -tutkielma käsittelee sitä, miten organisaation sisäistä brändiä voidaan kehittää. Tutkielmassa erityisesti toimintatutkimuksen keinoin tutkitaan, miten *Ole ihmisiksi* -niminen kehittämisen konsepti toimii sisäisen brändäyksen kehitysohjelmana, ja tutkimuksessa myös kehitetään konseptia edelleen. Ole ihmisiksi -konseptin mukainen kehitysohjelma kehittää organisaatioiden henkilöstöä, erityisesti esihenkilöitä, kohti vahvempaa sisäisen brändin ymmärrystä. Tarkoitus on siis kehittää ajattelua ja toimintaa brändin puolesta.

Tässä tutkielman johdantoluvussa käydään läpi aihevalinta, tutkimuksen tavoite ja kysymyksenasettelu, muutamat keskeiset käsitteet tutkielman kannalta, tutkimusmenetelmä sekä johdannon loppuksi vielä tutkielman rakenne.

1.1 Aihevalinta ja sen perustelu

Tämä organisaatioiden sisäiseen brändäykseen liittyvä pro gradu -tutkielma on toteutettu kauppatieteissä markkinoinnin alalle erityisesti brändäyksen tutkimusalaan suunnattuna. Tutkielmaan vaikuttavat vahvasti myös organisaatioiden johtamisesta tutut teemat, kuten läpi tutkielman tulee korostumaan. Organisaation sisäinen brändi ja sen kehittäminen sekä johtaminen ovat aiheita, jotka käsittävät ihmistoimintaan vaikuttamista, mikä luontevasti on markkinoinnin alalla kiinnostavaa, ja mikä sopii myös yhdistetyksi tämän aikakauden johtajuuskeskusteluun varsinkin organisaation kulttuurin johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta.

Markkinoinnissa usein muistetaan kyllä ajatella, miten asiakkaat saadaan esimerkiksi ostamaan jotain, mutta aivan yhtä lailla tulisi muistaa, että organisaation henkilöstö on se, joka tulisi saada ymmärtämään brändi ja uskomaan siihen, jotta kyetään aidosti toteuttamaan tavoiteltua brändiä asiakkaiden keskuudessa. Tämä syntyy henkilöstön asenteiden sekä käyttäytymisen kautta – siis siitä, muistetaanko ajatella brändiä jokaisen päätöksen kohdalla. (Mitchell, 2002.) Tämä pro gradu -tutkielma painottaa sitä, kuinka sisäistä brändiä voidaan kehittää nimenomaan organisaation ihmistoiminnan ja yhteisen brändiymmärryksen lisäämisen kautta. Näiden seikkojen hahmottaminen tapahtuu niin sisäisen brändäyksen teoriakirjallisuuteen perehtymällä

kuin toimintatutkimuksen empiirisen osuuden kautta. Empiirisenä tutkimuksen kohteena tässä tutkielmassa tutkitaan Ole ihmisiksi -konseptia ihmistoiminnan kehittämiseen panostavana sisäisen brändin kehitysohjelmana. Ole ihmisiksi -konsepti myös korostaa, että sisäisen brändin kehittäminen tapahtuu keskeisesti ennen kaikkea organisaatiokulttuurin kautta eli kulttuuria ajattelu- ja toimintatapoineen kehittämällä, mitä kautta sisäisen brändin kannalta yhteinen käsitys, ajattelu ja toiminta sitten luontevasti myös samalla muodostuvat.

Sisäinen brändäys on aiheena keskeinen niin tieteellisessä tutkimuksessa kuin käytännön liike-elämässä. Sisäisellä brändäyksellä on oleellinen vaikutus organisaation pitkän tähtäimen brändimenestykseen. (Iyer, Davari & Paswan, 2018.) Voidaan puhua jopa niin sanotusta kestävästä kilpailuedusta, johon sisäisellä brändillä voidaan parhaimmillaan strategisesti vaikuttaa (Burmam, Zeplin & Riley, 2009; de Chernatony & Cottam, 2006; Piha & Avlonitis, 2018). Brändin mukaisella toiminnalla organisaatio voikin kyetä erottautumaan muista organisaatioista (Vallaster & Lindgreen, 2013). Tässä tutkielmassa painotetaan näkökulmaa siitä, että sisäisen brändin kehittäminen on erottautuvuuteen panostamista ja parhaimmillaan kilpailuetujen muodostamista tai vahvistamista. Tämä myös perustelee aihevalintaa sisäisen brändäyksen tutkimisesta tässä pro gradu -tutkielmassa, sillä aihepiiri on keskeinen organisaatioiden menestyksen kannalta.

Sisäinen brändäys koskettaa organisaatiobrändejä kaikessa laajuudessaan ja esiintymisyhteyksissään. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että organisaatiobrändejä ovat esimerkiksi yhtä lailla voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden brändit kaupallisten brändien ohella. (Schmidt & Baumgarth, 2018.) Esimerkiksi hyväntekeväisyysbränditkin siis myös kuuluvat organisaatiobrändeihin (Ramjaun, 2021). Samoin sisäinen brändäys koskee julkisen sektorin organisaatiobrändejä (Leijerholt, 2021), koulutuslaitosten brändejä (Sujchaphong, Nguyen, Melewar, Sujchaphong & Chen, 2020) kuin myös esimerkiksi kaupunkibrändejä (Piehler, Roessler & Burmann, 2021). Tämä tutkielma esittelee Ole ihmisiksi -konseptin sisäisen brändäyksen kehitysohjelmana ja konseptia tutkitaan yrityskontekstissa, mutta konseptilla voidaan samalla tavalla kehittää myös muunlaisia organisaatiobrändejä.

Sisäisen brändin keskeisenä näkökulmana esiintyy kirjallisuudessa muun muassa ajatus siitä, että brändi tulee niin kutsutusti kyetä myymään organisaation sisäisesti (Suomi, Saraniemi, Vähätalo, Kallio & Tevameri, 2021). Koko organisaation tulee sisäistää yhteinen brändi (Piha & Avlonitis, 2018). Sisäinen brändäys pyrkii täten auttamaan henkilöstöä ymmärtämään brändiä (Devasagayam, Buff, Aurand & Judson, 2010). Ole ihmisiksi -konseptia tutkitaan tässä tutkielmassa kartoittaen muun muassa sitä, miten konseptin mukaiseen pilottivalmennukseen osallistuneet esihenkilöt ovat saaneet konseptista apua esihenkilötyöhönsä ja henkilöstönsä kanssa yhteisen päämäärän eteen toimimiseen. Tämä tapahtuu organisaatiokulttuuria kehittämällä yhdistyen luontevasti sisäisen brändin kehittämiseen.

Organisaation kulttuurin ja struktuurien kautta voidaan vaikuttaa henkilöstön toimintaan ohjaten sitä halutun brändin mukaiseksi. Samaan aikaan on tiedostettava, että yksilöt saattavat nähdä asioita eri tavoilla, mistä johtuen myös organisatoriset käsitykset eivät aina ole yhtäläisiä ihmisten välillä. Tämä tulee huomioida sisäisessä brändäyksessä. (Vallaster & de Chernatony, 2006.) Tämä tutkielma hahmottaa sisäisen brändin kehittämisen tapaa, joka edesauttaa mahdollisimman hyvän yhteisen brändiymmärryksen syntymistä organisaation sisällä.

Henkilöstön vaikutus brändin menestyksellisyyteen on olennainen (Iyer ym., 2018; Schmidt & Baumgarth, 2018). Organisaation brändi-identiteetin mukaisesti toteutetuissa asiakaskokemuksissa mitataan brändi-imagon ja toisin sanoen koko brändin vahvuus (Burmamann & Zeplin, 2005). Sisäisessä brändäyksessä onkin mielekästä tähdätä henkilöstön vahvempaan brändin sisäistämiseen ja lopulta kommunikoimiseen ulospäin esimerkiksi asiakkaille (Piha & Avlonitis, 2018). Jotta henkilöstö voi elää brändiä, täytyy henkilöstön oivaltaa ajatukset ja toimintatavat, jotka edesauttavat tätä (Piehler, 2018). Kun henkilöstö oikeasti elää brändiä, se parhaimmillaan saa asiakkaat kokemaan brändin mahdollisimman yhtäläisesti kuin mitä brändistä heille luvataan (Mitchell, 2002).

Organisaation onnistuakseen sisäisessä brändäyksessä tulee arvottaa brändi korkealle ja pitää huolta, että koko organisaatio on samalla asialla (Piha & Avlonitis, 2018), sillä sisäinen brändäys koskee kaikkia organisaation tasoja (Baumgarth & Schmidt, 2010; Mahnert & Torres, 2007). Koko henkilöstön tulee ymmärtää brändi ja myös näyttää

ymmärrys käytännön tekemisen tasolla (Koo & Curtis, 2020). Tämän tutkielman empiirinen osuus myös vahvasti korostaa edellä mainittuja näkökulmia.

Tässä tutkielmassa ollaan kiinnostuneita siitä, mistä rakennuspalikoista sisäisen brändin kehittäminen koostuu. Sisäiseen brändäykseen liittyvä tutkimuskirjallisuus yleisesti tunnistaa keskeisiä teemoja, joita sisäisen brändin kehittämiseen organisaatiokontekstissa kuuluu. Eri kirjallisuudessa kuitenkin luokitellaan ja nimetään sisäisen brändin teemoja tai osa-alueita hieman eri tavoin. Tämän pro gradun teoriaosuudessa tullaan hahmottamaan tieteellisen kirjallisuuden perusteella teoreettinen yleiskuva sisäisen brändäyksen keskeisistä teemoista. Pro gradun empiirinen tutkimusosuus vuorostaan tuo aiheeseen liittyvän oman lisänäkemyksensä tämän teoriapohjan ohelle sitä vahvistamaan.

Kiinnostavaa aiemmassa tutkimuksessa on esimerkiksi se, että sisäisen brändin ja henkilöstön sitoutumisen välillä nähdään olevan yhteys – sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ovat samalla sisäisen brändin rakennustekijöitä. Tästä kertoo esimerkiksi se, että sisäisen brändin ja henkilöstön sitoutumisen teemaan kumpaankin voidaan katsoa kuuluvan organisaatiokulttuuri, palkitseminen, työympäristö, koulutus, HR-prosessit, maine ja arvot sekä kommunikaatio. (Suomi ym., 2021.) Parhaimmillaan henkilöstö todella niin sanotusti elää brändiä (Burmamann & Zeplin, 2005).

Voidaan myös nimetä, että brändiin keskittyvä HR, sisäinen brändikommunikaatio sekä brändiin keskittyvä johtajuus ovat esimerkkejä organisaation sisäiseen brändiin vaikuttavista tekijöistä, joihin kannattaa pitkäjänteisesti panostaa sisäisessä brändäyksessä ja brändi-identiteetin vahvistamisessa, kun tavoitellaan henkilöstön sitoutumista brändiin. Sisäiseen brändiin myös vaikuttaa muitakin asioita, kuten esimerkiksi organisaatiokulttuuri sekä organisaatiostrukturi. Lisäksi myös muun muassa henkilöstön tietotaito ja organisaation resurssit brändin toteuttamiseksi ovat keskeisiä teemoja. (Burmamann & Zeplin, 2005; Burmamann ym., 2009.) Kuten huomataan, hieman eri sanoin ja luokitteluin voidaan luokitella, mitkä teemat ovat tärkeitä sisäisessä brändäyksessä.

Kiinnostavasti myös brändikriisin kontekstissa voidaan tunnistaa organisaation sisäisiä aihealueita, joissa tapahtuvan puutteellisuuden voidaan potentiaalisesti nähdä

johtavan brändikriisiin. Näitä teemoja ovat muun muassa puutteet strategian ihmiskeskeisyydessä, johtamistaidoissa, markkinaymmärryksessä, ja kriisien ennaltaehkäisemisessä. (Do, Nham & Nguyen, 2019.)

Jokainen organisaatiobrändi kaipaa sisäistä brändijohtamista (Burmamann & Zeplin, 2005) ja johtajuuden rooli korostuu myös sisäisen brändin rakentamisessa (Vallaster & de Chernatony, 2005; Vallaster & de Chernatony, 2006). Johtajuus vaikuttaa siihen, kuinka vahvasti brändi sisäistyy organisaatiossa, mikä taas osaltaan kuvastaa brändijohtamisen tasoa ja menestyksellisyyttä (Schmidt & Baumgarth, 2018).

Brändinäkökulmat tulisi ylipäättään ottaa huomioon organisaatioiden kehittämisessä ja muutoksissa, ja tällaisen kehittämisen tulisi perustua ihmisten kyvykkyyteen viedä asioita eteenpäin (Gapp & Merrilees, 2006). Tässä tutkielmassa etsitäänkin myös empiirisesti näkemystä siihen, miten sisäistä brändiä voidaan kehittää organisaation kehittymisen ja eteenpäin menemisen näkökulmasta ihmisten toiminnan kautta. Ole ihmisiksi -konseptin mukainen sisäisen brändäyksen kehitysohjelma toimii empiirisesti tutkittavana ja edelleen kehitettävänä tapauksena – onhan tässä tutkielmassa menetelmänä siis kyseessä nimenomaan kehittämisorientoitunut toimintatutkimus. Erityisesti organisaatiokulttuurin roolin vahva painotus sisäisen brändin rakentajana korostuu varsin mielenkiintoisesti.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja kysymyksenasettelu

Tämän tutkimuksen tavoitteeksi on asetettu sen tutkiminen, miten organisaation sisäistä brändiä voidaan kehittää ja miten erityisesti Ole ihmisiksi -konseptin mukaisen kehitysohjelman kautta voidaan edesauttaa sisäisen brändin kehittymistä. Tutkimus yhdistelee jo olemassa olevaa teoriatietoutta sisäisestä brändäyksestä sekä tämän tutkimuksen myötä saatavaa empiriatietoa.

Sisäisen brändäyksen tutkimuskirjallisuus tunnistaa, että esimerkiksi henkilöstöä kouluttamalla voidaan pitkälti vaikuttaa henkilöstön toimintaan brändin mukaisesti. Samaan aikaan tutkimuskirjallisuus ei silti liiakseen välttämättä ota kantaa siihen, miten tämä toteutuu prosessin tasolla eli miten henkilöstön ymmärrystä brändistä sekä ymmärryksestä kumpuavaa toimintaa kehitetään nimenomaan organisatoristen

prosessien kautta, joille voi olla luonteenomaista jopa jatkuva vaihtelu. (Murillo & King, 2019.)

Ole ihmisiksi -konseptin mukainen sisäisen brändin kehittäminen pyrkii nimenomaan rakentamaan sisäisen brändäyksen kontekstiin systemaattista lähestymistapaa, joka vaikuttaa organisatorisiin ajatus- ja toimintaprosesseihin, jotka käsittelevät erilaisia sisäisen brändäyksen kannalta tärkeitä osa-alueita. Vahva brändi vaatiikin rakentamiseen systemaattista ja prosessimaista brändäysotetta (Wallström, Karlsson & Salehi-Sangari, 2008). Jotta sisäinen brändäys olisi oikeasti organisaatiotodellisuudessa toimivaa, tarvitaan sisäiseen brändäykseen ja brändijohtamiseen siis systemaattisia malleja (Gyrd-Jones, Merrilees & Miller, 2013). Tässä tutkimuksessa erityisesti tutkitaan ja edelleen kehitetään sisäisen brändäyksen mallina Ole ihmisiksi -konseptia.

Tutkimuksen päätutkimuskysymykseksi muodostetaan teoriaa ja empiriaa yhdistävä kysymys:

Miten organisaation sisäistä brändiä voidaan kehittää?

Päätutkimuskysymykseen vastaus saadaan kahden alatutkimuskysymyksen kautta:

Mitä keskeisiä teemoja sisäiseen brändäykseen kuuluu?

Miten Ole ihmisiksi -konseptilla voidaan kehittää organisaation sisäistä brändiä?

1.3 Keskeiset käsitteet

Seuraavaksi mainitaan ja määritellään tutkielman keskeiset käsitteet, jotka ovat *organisaatiobrändi*, *brändi-identiteetti*, *brändi-imago* sekä *sisäinen brändäys*. Myös *organisaatiokulttuurin* käsite esiintyy paljon tässä tutkielmassa, joten se on myös hyvä lähtökohtaisesti määritellä.

Organisaatiobrändiin kiteytyy mahdollisuus erottautua muista organisaatioista (Knox & Bickerton, 2003; Vallaster & Lindgreen, 2013) brändin sisältäessä muun muassa

mielikuvia, arvoa sekä laatua (Dechawatanapaisal, 2019). Organisaatiobrändi on oikeastaan sitä, millaista organisaation tekeminen on ja miltä organisaation toiminta sekä organisaatio itsessään vaikuttavat (Malmelin & Hakala, 2011, s. 18). Kun puhutaan organisaatiosta brändinä, voidaan brändin tärkeiksi osa-alueiksi mieltää varsinkin brändi-identiteetti ja brändi-imago. Organisaatiobrändi käsitteenä siis sisältää itsessään sekä identiteetin että imagon osa-alueet. (Anholt, 2007, s. 4–5.)

Brändi-identiteetti on organisaation sisäinen käsitys brändistä (Burmam & Zeplin, 2005). Brändi-identiteetti myös samalla kuvastaa sitä, millaisena organisaatio tahtoo ja toivoo brändinsä nähtävän (Wallström ym., 2008).

Brändi-imago on organisaation ulkopuolinen käsitys brändistä. Ulkopuoliset havaitsevat ja kokevat brändin tietynlaisena. He siis käytännössä tekevät oman tulkintansa brändi-identiteetistä. (Burmam & Zeplin, 2005.) Brändi-imagon ohella tässä tutkielmassa puhutaan myös ulkoisesta brändistä tarkoittaen samanlaista näkökulmaa.

Sisäinen brändäys tarkoittaa organisaation sisäisesti tapahtuvaa brändäystä (Foster, Punjaisri & Cheng, 2010). Organisaation brändäyksellä ylipäätään tarkoitetaan sitä, mitä varsinkin identiteetin parissa tehdään, työstetään ja viestitään, kun pyritään tarkoituksellisesti vaikuttamaan imagoon (Anholt, 2007, s. 4–5). Sisäinen brändäys vaikuttaa henkilöstöön edesauttaen brändin ja sen tavoitteiden ymmärrystä henkilöstön keskuudessa (Iyer, Davari, Srivastava & Paswan, 2021) ja vaikuttaen henkilöstön käyttäytymiseen brändin kannalta suotuisalla tavalla (Burmam ym., 2009), sillä henkilöstö toteuttaa brändiä, jota organisaation ulkopuolelta koetaan (King & Grace, 2008).

Organisaatiokulttuuri voidaan käsittää tavaksi, jolla organisaatio ajattelee ja toimii (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen, 2014, luku 1.4). Organisaatiokulttuuriin kuuluu artefaktit, omaksutut uskomukset ja arvot, sekä perusoletukset. Artefakteilla tarkoitetaan kulttuurin näkyviä asioita kuten näkyvä käyttäytyminen ja prosessit, organisaatiosta ääneen kerrottu tarina tai vaikka näkyvillä oleva listaus organisaation arvoista. Omaksutuilla uskomuksilla ja arvoilla tarkoitetaan sitä, miten organisaatiossa on esimerkiksi yhteisesti opittu, että tietyt uskomukset ja arvot ovat itsessään suotuisia

ja niiden mukaan kannattaa toimia ja tiettyjä asioita tavoitella – kyseessä on ikään kuin tietoinen tapa perustella jonkin asian suotuisuus, oikeutus tai normi ja kuvata kulttuuria. Perusoletuksilla taas tarkoitetaan uskomuksia ja arvoja, jotka ovat oikeasti juurtuneet tiedostamattomalle syvemmälle tasolle kulttuuriin ja joita onkin jo vaikeampi muuttaa. (Schein, 2010, s. 23–32.)

1.4 Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkimuksessa käytetään laadullista tutkimusmenetelmää, ja tarkemmin ottaen tutkimusstrategiana toimintatutkimusta. Toimintatutkimus sopii varsin hyvin käytettäväksi laadullisessa tutkimuksessa (Zhang, Levenson & Crossley, 2015).

Laadullinen tutkimus havainnoi ja kuvailee ilmiötä pyrkien ymmärtämään sitä (Kananen, 2014, s. 21–22). Toimintatutkimukseen eritoten tyypillisesti kuuluvat muun muassa käytännönläheisyys sekä muutospyrkimykset tutkittavan todellisuuden muuttamiseksi (Kuula, 1999, s. 9–10). Toimintatutkimukseen liittyvät tutkimuskysymykset ovat esimerkiksi *miten*-kysymyksiä tai *millä keinoilla* -kysymyksiä eli ajatuksena on hahmottaa muun muassa muuttamisen ja kehittämisen keinoja (Kananen, 2014, s. 15, 31).

Toimintatutkimus soveltuu nimenomaan sisäisen brändäyksen kontekstiin, sillä toimintatutkimus mahdollistaa holistisemmän syvemmän ymmärryksen syntymisen aihepiiristä. Toimintatutkimus voi tuoda monenlaista hyötyä sisäisen brändäyksen alueelle, kuten esimerkiksi tarjota näkökulmia siihen, kuinka brändin kannalta suotuisaa organisaatiokulttuuria on mahdollista luoda. (Vallaster, 2004.)

Tämän tutkimuksen aineiston keruusta ja analysoinnista on omat menetelmää käsittelevät lukunsa kolmannen pääluvun alla.

1.5 Tutkielman rakenne

Tämän johdanto-osuuden jälkeen luvussa 2 käsitellään sisäisen brändin kehittämiseen liittyviä teoreettisia näkökulmia ja eritellään näitä teemoiksi. Samalla muodostetaan tieteellisen kirjallisuuden perusteella teoreettinen yleiskuva sisäisen brändäyksen

keskeisistä teemoista. Luvussa 3 käydään läpi empiirisen toimintatutkimuksen asetelmaa eli tutkimuksen luonnetta ja tutkimusprosessin hahmottamista. Luvussa 4 kuvataan ja raportoidaan tämän pro gradun empiirisen osuuden toimintatutkimusprosessi erilaisine vaiheineen. Samassa luvussa raportoidaan prosessin varrelta tutkimuksen keskeisiä tuloksia. Luvussa 5 hahmotetaan koko tutkimuksen johtopäätökset vastaten tutkimuskysymyksiin teorian ja empirian valossa ja tuoden johtopäätöksiin sekä teoreettista että liikkeenjohdollista näkökulmaa. Samassa luvussa myös arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä mainitaan jatkotutkimusehdotuksia.

2 SISÄISEN BRÄNDIN KEHITTÄMISEN NÄKÖKULMIA

Tässä tutkielman teoriaosuudessa käydään ensin läpi organisaatiobrändin käsite, minkä jälkeen käydään läpi sisäisen brändäyksen käsite nimenomaan organisaatiobrändin näkökulmasta. Sen jälkeen luodaan tieteellisen kirjallisuuden perusteella yleiskuva organisaation sisäisen brändäyksen keskeisistä teemoista, jotka tässä tutkielmassa mielletään olennaisiksi sisäisen brändin ja brändäyksen kehittämisen näkökulmiksi. Teoriaosuuden lopuksi eritellään tarkemmin näitä teemoja tärkeine sisältöineen.

2.1 Organisaatiobrändi

Organisaatio voi brändillään parhaimmillaan erottautua muista ja luoda kestävästä kilpailuetua, mikä nyky maailman kovassa kilpailutilanteessa on toivottua lopputulemaa (Garas, Mahran & Mohamed, 2018). Brändi tuo ilmi esimerkiksi arvoa, laatua, kyvykkyyttä ja mielikuvaa, jotka edesauttavat kilpailuedun muodostumista (Dechawatanapaisal, 2019). Erottautuminen muista perustuu erottautuvuuteen koko organisaation tasolla eikä ainoastaan tuotteiden tai palvelun tasolla (Knox & Bickerton, 2003). Organisaatio, jolla on vahva brändi, pystyy parhaimmillaan luomaan tilanteen, jossa organisaation brändi ei ole monistettavissa (Abratt & Kleyn, 2012).

Brändi kuvastaa sitä, miten organisaatio toimii sekä viestii ja millaisena organisaatio näyttäätyy samoin kuin millaista puhetta organisaatiosta syntyy (Malmelin & Hakala, 2011, s. 18). Organisaation brändi kokonaisuudessaan sisältää näkökulmat sekä brändi-identiteetistä että brändi-imagosta (Anholt, 2007, s. 4–5). Brändi-identiteetti kuvastaa organisaation sisäistä käsitystä brändistä kun taas brändi-imago kuvastaa organisaation ulkopuolista käsitystä brändistä (Burmamann & Zeplin, 2005).

Organisaation brändi perustuu organisaatiota yhdistäviin ydinarvoihin ja uskomuksiin (Whisman, 2009) ja brändi ohjaa organisaation ajattelua vaikuttaen luonnollisesti myös organisaation toimintaan sekä viestintään (Malmelin & Hakala, 2011, s. 18). Organisaation brändi myös ilmaisee visuaalisesti, verbaalisesti sekä käytöksellisesti organisaation liiketoimintamallia (Knox & Bickerton, 2003).

Organisaation brändiä ei kannata rakentaa lyhyen tähtäimen äkkihyötymisen kautta vaan pikemminkin pitkän tähtäimen näkökulmasta (Bridson & Evans, 2018; Whisman, 2009). Organisaatiobrändin tulisi palvella niin organisaation sisäisiä kuin ulkoisia sidosryhmiä ollen organisaatiolle itselleen kannattava ja tuottoisa mutta samalla ulkoisille sidosryhmille heidän odotuksensa täyttävä (Balmer, 2022). Vakuuttavan brändin kautta organisaatio voi saavuttaa muun muassa asemaa kiinnostavana yhteistyökumppanina ja työnantajana sekä saavuttaa hyviä asiakkuussuhteita. Vakuuttava brändi on aineetonta pääomaa, joka myös edesauttaa taloudellista menestymistä ja voi parhaimmillaan muodostaa omaisuudellista arvoa organisaatiolle. (Malmelin & Hakala, 2011, s. 26–29.)

2.2 Sisäinen brändäys

Organisaatiobrändin johtamista on keskeistä lähestyä organisaation sisäisten vaikuttimien kautta ja tähän taas liittyy sisäinen brändäys (Harris & de Chernatony, 2001). Sisäinen brändäys on siis tärkeä osa organisaatiobrändäystä (Piehler ym., 2021).

Sisäinen brändäys kuuluu strategiseen brändijohtamiseen (Iyer ym., 2018; Suomi ym., 2021). Sisäisestä brändäyksestä voidaan puhua yhtä lailla tarkemmin sisäisenä yritysbrändäyksenä (Garas ym., 2018). Sisäinen brändäys vie siis brändäyksen käsitteen organisaation sisäiseen kontekstiin (Foster ym., 2010). Sisäinen brändäys on keino, jolla voidaan saada aikaan vahvoja organisaatiobrändejä (Vallaster, 2004).

Sisäiselle brändäykselle on hankalaa löytää universaalia yhtenäistä määrittelyä (Garas ym., 2018). Sisäisestä brändäyksestä ja siihen liittyvistä prosesseista onkin löydettävissä useita erilaisia määrittelyjä sekä näkökulmia tutkijoiden ja tutkimuskirjallisuuden keskuudessa (Saleem & Iglesias, 2016).

Sisäinen brändäys pyrkii saamaan organisaation ja sen ihmiset suuntautumaan brändiin (Vallaster & Lindgreen, 2013). Sisäisessä brändäyksessä on kyse siitä, että henkilöstö sisäistää organisaation brändin ja arvostaa sitä. On tärkeää, että henkilöstön keskuudessa ymmärretään brändi yhdenmukaisesti ja suhtaudutaan brändiin yhtä

intohimoisesti. (Dechawatanapaisal, 2019.) Sisäinen brändäys pyrkii siihen, että henkilöstö ymmärtää brändin sen ominaisuuksineen ja tavoitteineen (Iyer ym., 2021).

Sisäisellä brändäyksellä ja henkilöstön toiminnalla voidaan pyrkiä vaikuttamaan siihen, millaisena esimerkiksi asiakkaat brändin kokevat ja kokevatko he brändin muista brändeistä erottautuvana (Buil, Martínez & Matute, 2016). Myös henkilöstön omilla kokemuksilla organisaatiosta on merkitystä siihen, miten lopulta organisaatio koetaan ulkoapäin muun muassa asiakkaiden silmin – henkilöstö kun toteuttaa brändiä ulospäin koettavaksi (King & Grace, 2008).

Sisäinen brändi muodostuu luonnollisesti ennen kaikkea organisaation sisäisten aktiviteettien kautta (Saleem & Iglesias, 2016) ja henkilöstön tulee oivaltaa, miksi organisaatio toimii tietyllä tavalla brändin hyväksi (Iyer ym., 2021). Sisäisen brändäyksen tulisi hyödyttää sekä suunnittelutyötä että operatiivista työtä organisaatiossa (Dechawatanapaisal, 2019). Sisäiselle brändäykselle tulisi myös antaa sille kuuluva tärkeä iso rooli organisaatiossa, koska sisäisellä brändäyksellä voidaan hienoimmillaan valjastaa henkilöstön osaaminen ja ominaisuudet organisaation menestykseksi (Whisman, 2009). Sisäisellä brändäyksellä on siis potentiaalia edistää organisaation kykyä pystyä erottautumaan muista (King, 2010; Vallaster & Lindgreen, 2013).

Sisäisen brändäyksen kautta voidaan myös parhaimmillaan saada aikaan parempaa ilmapiiriä, parempia työpaikkoja ja ihmisten tunnetta siitä, että he ovat tärkeitä tiimin jäseniä sekä brändin jäseniä (Burmamann & König, 2011). Sisäisellä brändäyksellä voidaan siis lisätä yhteenkuuluvuuden kokemusta organisaatiobrändiä kohtaan (Dechawatanapaisal, 2019) ja edistää henkilöstön samastumista organisaatioon (Buil ym., 2016).

2.3 Yleiskuva sisäisen brändäyksen keskeisistä teemoista

Seuraavaksi esitellään teoreettinen yleiskuva sisäisen brändäyksen keskeisistä teemoista. Yleiskuvanäkemys muodostui tutkielman tekijän perehtyessä alan tieteelliseen tutkimuskirjallisuuteen ja eritellessä siellä esiin nousevia sisäisen brändäyksen teemoja seuraaviksi otsikoiksi:

Brändi-identiteetti

Brändin tarkoitus, missio, visio, arvot ja lupaus

Strategia

Johtaminen

Henkilöstö, rekrytointi ja koulutus

Organisaatiostruktuuuri ja funktiot

Organisaatiokulttuuri

Kommunikaatio ja tieto

Otsikoinnissa on hyödynnetty teemoja, joita olemassa oleva tutkimuskirjallisuus on jo itsessään kategorisoinut sisäisen brändäyksen keskeisiksi osa-alueiksi (ks. erityisesti Burmann & Zeplin, 2005; Burmann ym., 2009; Mahnert & Torres, 2007; Saleem & Iglesias, 2016; Suomi ym., 2021). Tämän ohella tutkielmassa muodostettiin teemojen otsikointi sen perusteella, mitä keskeisiä sisäiseen brändäykseen liittyviä aiheita tutkimuskirjallisuuden katsauksesta ylipäätään nousi tärkeinä esille sekä millainen otsikkotason looginen erittely tulisi teoreettisena vertailukohtana teemoiltaan tukemaan tutkielman empiiristä osuutta. Käytetty tutkimuskirjallisuus lisäksi valikoitui erityisesti painottamaan organisaation sisäistä kehittämistä henkilöstön ja ihmistoiminnan kautta. Tämä heijastuu teorian teemastoon.

Yleiskuva sisäisen brändäyksen keskeisistä teemoista tarjoaa yhdellä silmäyksellä suhteellisen selkeän rungon siitä, mitä teemoja sisäistä brändäystä edistävien tahojen ainakin kannattaisi ottaa huomioon olemassa olevan teoretiedon näkökulmasta. On myös hyvä huomata, että teemoissa voi olla luonnollista päällekkäisyyttä eli asiayhteydestä riippuen yksi jos toinenkin teema voisi sisältyä johonkin muuhun teemaan. Kaikista olennaisimmin kyse on kuitenkin kokonaisuudesta.

2.4 Sisäisen brändäyksen keskeisten teemojen erittely

Seuraavaksi käydään yksitellen läpi edellä esitellyt sisäisen brändäyksen keskeiset teemat. Teemoja eritellään teoriakirjallisuuteen viitaten.

2.4.1 Brändi-identiteetti

Brändi-identiteetti on organisaation sisäinen näkemys siitä, mikä erottaa organisaation brändin muista (Harris & de Chernatony, 2001). Tavoitteena on, että organisaation oma sisäinen käsitys brändi-identiteetistä täsmäisi mahdollisimman hyvin organisaation ulkopuolisten tahojen muodostamaan brändi-imagoon organisaatiosta (Baumgarth & Schmidt, 2010).

Organisaation brändäykseen liittyy identiteetin työstäminen ja viestiminen, kun tavoitellaan imagoon vaikuttamista (Anholt, 2007, s. 4–5). Brändi-identiteetti kuuluu keskeisesti sisäiseen brändiin (Burmam ym., 2009), joten sisäisen brändäyksen alueelle kuuluu brändi-identiteetin määrittely (Sandbacka, Nätti & Tähtinen, 2013). Sisäinen brändäys myös luonnollisesti edistää henkilöstön keskuudessa brändi-identiteetin mukaista toimintaa (Vallaster & de Chernatony, 2006). Organisaation brändi-identiteetin työstäminen kattaa aluksi sen miettimisen, millaisena brändi halutaan nähtävän, ja tämän jälkeen brändi-identiteettiä voidaan alkaa kommunikoida niin organisaation sisäisesti kuin ulkoisesti (Wallström ym., 2008).

Brändi-identiteettiä määritellään ja luonnehditaan eri tavoin tutkimuskirjallisuudessa. Kuitenkin voidaan hahmottaa, että siihen liittyy muun muassa varsinkin organisaation arvot, kyvykkyudet sekä käyttäytyminen. (Burmam & Zeplin, 2005.) Organisaation identiteetti myös kuuluu brändi-identiteettiin (Chung & Byrom, 2021) eli brändi-identiteetti saa ainesosia organisaation identiteetistä (Balmer, 2010) – organisaation identiteetin kuvastaessa sitä, millainen organisaatio on ja millainen se haluaa olla ja tavoittelee olevansa (Abratt & Kleyn, 2012). Brändi-identiteettiin kuuluu myös muun muassa missio, visio ja arvot (Urde, Baumgarth & Merrilees, 2013). Lisäksi organisaation liikeidean tulee näkyä brändi-identiteetissä (Sandbacka ym., 2013).

On tärkeää, että henkilöstö omaksuu brändin ja sen brändi-identiteetin mukaisia arvoja omaan arkiseen käyttäytymiseensä (Burmamann & Zeplin, 2005). Elävässä elämässä saattaa olla, että varsinkin ylempi johto on enemmän brändi-identiteetistä sekä sen arvoista tietoisia ja näihin sitoutuneita, mutta henkilöstön keskuudessa tilanne ei ole samankaltainen (Vallaster & Lindgreen, 2013). Nimenomaan henkilöstön on kuitenkin kyettävä toimimaan brändi-identiteetille uskollisesti kokien tunneyhteyttä ja motivaatiota brändiin ja sen ilmentämiseen sidosryhmäläisille edesauttaen yhteistä brändistrategiaa toteutumaan. Parhaimmillaan brändi-identiteetti voi aikaansaada brändille muista erottautuvan imagon. (Baumgarth & Schmidt, 2010.)

2.4.2 Brändin tarkoitus, missio, visio, arvot ja lupaus

Brändin *tarkoitus* on todella keskeistä ymmärtää sisäisessä brändäyksessä (Bailey & Selle, 2020). Brändin tarkoitus vastaa kysymykseen miksi brändi on olemassa (Mirzaei, Webster & Siuki, 2021). Brändin tarkoitus peilaa organisaation olemassaolon tarkoitusta ja kuvastaa siis sitä, millaista muutosta organisaatio tahtoo maailmassa saada aikaan ja minkä puolesta organisaatio toimii päivittäin. Se on syy, miksi työpaikalle mennään ja mikä saa ihmiset pysymään juuri siinä työssä. Tarkoitus on aivan olennainen kaiken organisaatiossa tapahtuvan toiminnan ohjaaja ja jokaisen organisaation ihmisen tulee sisäistää tämä tarkoitus. (Bailey & Selle, 2020.) Brändin tarkoitus kuvastaa oikeastaan sitä, miten brändi luo arvoa sidosryhmäläisille (Iglesias & Ind, 2020).

Brändin tarkoitus parhaimmillaan liittyy yhteiskunnallisiin ja sosiaalisiin edistettäviin näkökulmiin, vaikka on aivan mahdollista sekin, että organisaatio pitää brändinsä tarkoituksena esimerkiksi voiton maksimoimista (Mirzaei ym., 2021). On tärkeää kuitenkin huomata se, että yhteiskunnallisesti hyvä brändin tarkoitus ei silti poissulje kannattavan ja tuottoisan liiketoiminnan toteuttamista ja toteutumista (Iglesias & Ind, 2020). Brändäys, joka rakentuu brändin tarkoituksen ympärille, mielletään monissa organisaatioissa kilpailuedun tekijäksi (Mirzaei ym., 2021).

Brändin tarkoituksen eli kaiken lähtökohdan päälle syntyy *missio*, joka taas ilmaisee mitä organisaatio tekee (Bailey & Selle, 2020). Brändin missio siis kuvastaa muun muassa sitä, miten brändin tavoite saavutetaan (Urde, 1999) eli oikeastaan kuvastaa

sitä, miten brändin visio saavutetaan (de Chernatony & Riley, 1998; Varadarajan & Malone, 2018). Brändi on yhteydessä organisaation missioon (Kent & Stone, 2007) eli brändiin toteutukseen siis vaikuttaa organisaation missio ja siihen luonnollisesti liittyvät organisaation arvot (O’Callaghan, 2019). Brändin missio on keskeinen osa sisäistä brändiä (Saleem & Iglesias, 2016).

Yhtä lailla brändin *visio* on keskeinen sisäisessä brändäyksessä (Saleem & Iglesias, 2016). Brändin visio ulottuu pitkälle tähtäimelle (de Chernatony, 2001) ja visio kuvastaa, millainen organisaatio tahtoo olla tulevaisuudessa brändin tarkoitukseen sekä missioon pohjautuvan tekemisen perusteella ja ansiosta (Bailey & Selle, 2020) eli mitä organisaatio tahtoo brändinsä kautta saavuttaa (Urde, 1999). Brändi onkin yhteydessä organisaation visioon (Kent & Stone, 2007).

Brändin visio kirkkaana mielessä pitäen organisaatiossa voidaan tehdä oikeita päätöksiä vision saavuttamisen kannalta (Bridson & Evans, 2018). Brändin visio kun antaa suuntaa brändille (de Chernatony, 2001). Visiointiin kuuluu nykytilan ja tavoitellun tulevaisuustilan hahmottaminen. Tulevaisuustilaan on mahdollista päästä, kun henkilöstö saadaan kulkemaan nykytilan ja tulevaisuustilan välimatka. Johtajuuden rooli tässä on merkittävä. (Vallaster & de Chernatony, 2005.)

Organisaation yhteinen brändin *arvojen* hahmottaminen ja niiden mukaan toimiminen on myös sisäisen brändin rakentamisessa tärkeää. Henkilöstön tulee ymmärtää brändin arvot ja aidosti ja sisäistetysti uskoa niihin sekä toimia niiden mukaisesti. (Piha & Avlonitis, 2018; Vallaster & de Chernatony, 2005.) Myös brändin arvojen välittäminen uusille henkilöstön jäsenille on keskeisen tärkeää sisäisessä brändäyksessä (Saleem & Iglesias, 2016) samoin kuin se, että johto kykenee kirkastamaan brändin arvoja ja niiden merkitystä henkilöstön aidossa työn kontekstissa niin, etteivät arvot jää arjesta irrallisiksi (Vallaster & Lindgreen, 2013). Lisäksi jotta brändin arvot voivat tosiasiallisesti toteutua, tulee henkilöstön arvojen, organisaation arvojen ja brändin arvojen kaikkien olla sopusoinnussa (Harris & de Chernatony, 2001).

Myös brändin *lupaus* on tärkeä osa sisäistä brändiä (Mahnert & Torres, 2007). Brändin lupaus tulee kyetä kommunikoimaan niin organisaation sisäisesti kuin ulkoisesti

(Mahnert & Torres, 2007) ja koko organisaation tulee ymmärtää tämä lupaus sekä toteuttaa sitä (Foster ym., 2010). Lupaus on kommunikaatiota siitä, että on aikomus tehdä joku asia toiminnan tasolla, synnyttäen samalla oletusarvon, että asia todella tullaan tosiasiallisesti toteuttamaan (Anker, Kappel, Eadie & Sandøe, 2012). Brändin lupaukseen kuuluu myös periaate, että organisaation täytyy ylläpitää lupausta vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa (Balmer & Thomson, 2009).

Henkilöstön rooli lupauksen täytäntöönpanossa on siis ensisijaisen tärkeä (Rehman, Salleh & Ahmad, 2019), jopa vastuullinen, ilmeten toiminnan kautta niin organisaation sisällä kuin organisaation ulkopuolelle suunnattuna (Piehler, 2018). Ulospäin henkilöstö ilmentää brändin lupausta esimerkiksi kuluttajille (Mahnert & Torres, 2007). Henkilöstön tulee siis kaikkienensa hahmottaa, miten brändin lupauksen puolesta toimiminen näkyy jokaisen organisaation yksilön arjessa ja tekemisessä, koska ymmärtämällä brändiä ja brändin lupausta, henkilöstön on mahdollista esimerkiksi tarjota omaperäistä ja muista erottautuvaa asiakaskokemusta (Murillo & King, 2019).

2.4.3 Strategia

Sisäisen brändin kannalta strategialla on vaikutusta menestyksellisyyteen tai toisaalta menestyksettömyyteen (Mahnert & Torres, 2007). Ensinnäkin organisaation kannattaa luoda selkeä organisaation brändiä edistävä strategia, jolla on vaikutusta organisaation päätöksentekoon (Garas ym., 2018). Sisäisen brändin kehittämisen tulisi tietenkin kulkea käsi kädessä organisaatiobrändin strategian kanssa (Foster ym., 2010).

Strategisessa brändäyksessä otetaan huomioon organisaation sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vuoropuhelu, ja brändäyksen aikaperspektiivinä sekä pitkä tähtäin että totta kai myös lyhyen tähtäimen tavoitteet (Iyer ym., 2021). Strategia siis käsittelee brändi-identiteetin ja brändi-imagon mahdollisimman hyvää balanssia (de Chernatony, 1999).

Ylipäätään brändin ja brändäyksen pitäisi kuulua organisaation strategiaan (Wallström ym., 2008) ja brändi siis tulisi nähdä organisaation strategisena resurssina (Balmer, 2022; Huang & Tsai, 2013) sekä strategisena osana organisaation sisäisiä aktiviteetteja (Harris, 2007). Organisaatiolle on hyödyllistä, että sitä johdetaan brändin kautta

(Malmelin & Hakala, 2011, s. 39). Varsinkin sisäisen brändäyksen näkeminen strategisena elementtinä on olennaista silloin, kun halutaan luoda organisaatiolle muista erottautuvuutta (King, 2010). Organisaation strategian ja brändäyksen kulkeminen käsi kädessä on keino luoda organisaatiolle menestystä, mikä näkyy esimerkiksi laadukkaina asiakaskokemuksina (Harris, 2007).

2.4.4 Johtaminen

Sisäisen brändäyksen tutkimuskirjallisuus korostaa brändiin orientoitunutta johtajuutta (Murillo & King, 2019). Johtajien tulee hahmottaa organisaation brändin johtamisen ja kehittämisen merkitys strategisen johtamisen viitekehyksessä. Johtajuuden tehtävä on edistää organisaation filosofiaa ja kulttuuria, jotka peilaavat brändiä. (Balmer, 2022.) Erityisesti karismaattinen johtajuus sisäisen brändin edistämässä on vaikuttavaa (Burmamann & König, 2011).

Sisäinen brändäys kattaa johtamisen, jolla pyritään siihen, että organisaation henkilöstö ymmärtää brändin konseptina, kykenee sitoutumaan brändiin ja kykenee myös itseasiallisesti elämään brändiä (Merrilees & Frazer, 2013). Brändijohtajuuteen liittyy myös organisaation johtajien kyky saada henkilöstö ymmärtämään brändi keskenään samalla tavalla, jotta brändiä voidaan tehdä todeksi yhteisellä tavalla (Saleem & Iglesias, 2016). Johtajuuden tehtävä on siis vaikuttaa brändiajatteluun organisaatiossa (Malmelin & Hakala, 2011, s. 165) ja auttaa henkilöstöä toimimaan arjessa brändiä vahvistavalla tavalla sekä oivalluttaa myös brändin merkitys koko organisaation menestyksen edesauttajana (Piehler, 2018).

Sisäisellä brändijohtamisella on lisäksi tärkeä merkitys luoda brändiin kohdistuvaa luottamusta henkilöstön keskuudessa, sillä tällainen brändiluottamus taas edesauttaa henkilöstön sitoutumista brändiin (Koo & Curtis, 2020). Hyvä johtaja tai esihenkilö ymmärtää, mitä henkilöstön ihmiset tarvitsevat motivoituakseen toimimaan brändille uskollisesti (Burmamann & König, 2011). Johtajuus vaikuttaakin siihen, millaisia asioita ja tuloksia sisäisellä brändäyksellä saadaan ylipäättään aikaan (Zhang & Xu, 2021).

Johtajuudella on keskeinen rooli elää esimerkillisesti brändiä, jotta henkilöstö tekisi näin yhtä lailla, ja motivoida ihmisiä tähän (Vallaster & de Chernatony, 2005).

Ylimmäkin johdon sitoutuminen brändiin on siis keskeistä sisäisen brändäyksen onnistumisessa (Piha & Avlonitis, 2018). Johtajien oman toiminnan ja esimerkiksi kommunikaation tulee olla brändiorientoitunutta (Balmer, 2022). On lisäksi tärkeää, että johtajat ja esihenkilöt ovat organisaatioonsa sitoutuneita, koska tämä edesauttaa sitä, että he myös toimivat brändin kannalta suotuisasti (King, 2010). Johtajien tulee siis olla kaikkienensa roolimalleja mitä tulee brändin todeksi elämiseen (Burmamann & König, 2011; Piehler ym., 2021; Taku, Saini & Abratt, 2022), eikä vain esimerkiksi olettaa, että muu henkilöstö kyllä toteuttaa brändiä (King, 2010).

Esihenkilötyön ja muun tällaisen toisten ihmisten johtamisen ohella on myös tärkeä muistaa, että itsensä johtaminen organisaation yksilöiden keskuudessa on organisaation kannalta hyvin keskeistä johtajuutta, joka vaikuttaa henkilöstön toimintaan sisäisessä brändäyksessä. Itseään johtamalla organisaation ihmiset vaikuttavat siihen, että he itse toimivat brändin kannalta suotuisalla tavalla – näin ollen yksilön rooli on suuri siinä, että yksilötasolla sisäinen brändäys onnistuu. Kuitenkin esihenkilötyötä tarvitaan siinä, että yksilöitä voidaan auttaa johtamaan itseään paremmin. (Zhang & Xu, 2021.)

Itseään johtavat työntekijät muodostavat ensin brändistä tietoutta, sitten luovat tunneyhteyttä brändiin ja lopulta toimivat brändin kannalta johdonmukaisesti (Zhang & Xu, 2021). Itsensä johtamisella voi myös parhaimmillaan olla vaikutusta työntekijöiden lojaaliuteen ja työlleen omistautumiseen (Knotts & Houghton, 2021).

2.4.5 Henkilöstö, rekrytointi ja koulutus

Henkilöstön merkitys on organisaation brändäyksessä olennainen (Chung & Byrom, 2021; Harris & de Chernatony, 2001). Intohimoinen henkilöstö on nimittäin organisaatiolle arvokkainta voimavaraa (Whisman, 2009). Henkilöstön kautta nimenomaan on mahdollista luoda vahvaa organisaatiobrändiä (Leijerholt, Chapleo & O'Sullivan, 2019). Sisäisessä brändäyksessä on keskeinen tavoite se, että henkilöstön toimiessa brändin mukaisesti organisaatiossa voidaan saavuttaa sellaista etua, jota on esimerkiksi kilpailijoiden hankala kopioida (Rehman ym., 2019).

Henkilöstöllä on ensinnäkin tärkeää olla tunne siitä, että heihin luotetaan organisaatiossa ja heitä kunnioitetaan, koska tämä edesauttaa sitä, että henkilöstö tahtoo sisäistää brändin sekä ottaa vastuuta brändin puolesta toimimisessa, jotta brändi voisi menestyä. Luottamuksen ja kunnioituksen edistäminen näin ollen tulee kuulua organisaation agendalle. (Xiong & King, 2019.) Brändin tulee myös kyetä innostamaan henkilöstöä, mikä taas on yksi olennainen tekijä esimerkiksi työmarkkinoilla (Malmelin & Hakala, 2011, s. 168–170).

Toisekseen organisaation henkilöstön täytyy tietää millaisella toiminnalla he voivat edistää brändiä. Sen tietämällä henkilöstö voi myös itseasiallisesti motivoitua brändiä edistävään toimintaan. (LePla, 2013.) Sisäisessä brändäyksessä vaikutetaan henkilöstön asenteisiin brändiä kohtaan (Dechawatanapaisal, 2019; Punjaisri, Evanschitzky & Wilson, 2009; Punjaisri & Wilson, 2007) ja brändikäsitykseen sekä vahvistetaan henkilöstön ymmärrystä brändistä ja koko brändisuhdetta (Punjaisri, Wilson & Evanschitzky, 2008) vaikuttaen myös siihen, miten henkilöstö toimii ja käyttäytyy (Anees-ur-Rehman, Wong, Sultan & Merrilees 2018; Burmann ym., 2009).

Sisäiseen brändäykseen kuuluu myös muun muassa henkilöstön brändiin sitoutumisen edistäminen (Murillo & King, 2019). Henkilöstön sitoutuminen psykologisesti brändiin on merkittävää (Burmann & König, 2011). Varsinkin tunneyhteyden luominen brändiin henkilöstön keskuudessa muodostuu tärkeäksi tekijäksi ja auttaa hahmottamaan paremmin brändiä sekä päivittäistä toimintaa brändin hyväksi (Garas ym., 2018; Piehler, 2018).

Brändikeskeinen HR on keino edesauttaa henkilöstön brändin mukaista toimintaa ja vahvistaa brändiä luoden parhaimmillaan organisaatiolle kestäväää kilpailuetua (Rehman ym., 2019). Esimerkiksi brändikeskeinen rekrytointi on organisaatiolle olennaista (Baumgarth & Schmidt, 2010; Du Preez, Bendixen & Abratt, 2017; Murillo & King, 2019; Rehman ym., 2019; Saleem & Iglesias, 2016; Xiong & King, 2019). Keskeistä rekrytoinnissa on muun muassa ottaa huomioon, että rekrytoitavat jakavat samat arvot kuin organisaatio (Garas ym., 2018) ja organisaation brändi (Xiong & King, 2019). Brändiorientoituneisuus tulee ottaa myös vastaavasti huomioon esihenkilöiden ja johtajien rekrytoinnissa (Balmer, 2022).

Brändikeskeinen koulutus on myös yhtä lailla olennaista (Baumgarth & Schmidt, 2010; Buil ym., 2016; Burmann & König, 2011; Dechawatanapaisal, 2019; Du Preez ym., 2017; Murillo & King, 2019; Rehman ym., 2019; Saleem & Iglesias, 2016; Sujchaphong ym., 2020). Tällaisen kouluttamisen tavoitteena on saada henkilöstö ymmärtämään brändiä paremmin (Koo & Curtis, 2020; Sujchaphong ym., 2020) sekä jakamaan organisaatiossa keskenään brändiin liittyvää tietoutta (Buil ym., 2016). Sisäinen brändikoulutus myös lisää luottamusta brändiin henkilöstön keskuudessa (Koo & Curtis, 2020). Muun kouluttamisen ohella myös yksittäiset mentorointisuhteet voivat edistää henkilöstön keskuudessa varsinkin brändiin sitoutumista (Burmam & König, 2011).

On hyvä muistaa, että sisäisen brändin kehittäminen ja siihen liittyvä henkilöstön kouluttaminen on jatkuva prosessi (Punjaisri ym., 2009). Myös itse esihenkilöiden ja johtajien ajatus- ja toimintatapojen kouluttaminen brändiorientoituneisuuteen korostuu (Balmer, 2022). Sisäinen brändäys edellyttää hyvää yhteistyötä johdon ja henkilöstön välillä – ja sisäinen brändäys koskettaa koko henkilöstöä (Saleem & Iglesias, 2016). Johdon ja henkilöstön välinen yhtäläinen arvokäsitys ja käyttäytyminen kuuluvat olennaisesti hyvään sisäiseen brändiin (Mahnert & Torres, 2007).

Ylipäättään organisaation sisäisellä hyvällä koordinaatiolla ja vähäisillä sisäisillä ristiriidoilla on edesauttavaa merkitystä onnistuneen sisäisen brändin muodostumiseen (Piha & Avlonitis, 2018). Merkittävää on myös vahvistaa organisaation jäsenten yhtenäistä kollektiivista käsitystä ja ymmärrystä brändistä, vaikka ihmisillä yksilöinä on luonnollisesti omanlaisia näkemyksiä. Yhtenäinen ajattelu vaikuttaa yhtenäiseen toimintaan ja käyttäytymiseen. (Vallaster & de Chernatony, 2005.)

Myös brändikeskeinen sosialisointi on tärkeää (Rehman ym., 2019). Organisaatiossa on lisäksi hyvä jakaa brändin kannalta hyviä onnistumisia, esimerkiksi miten on onnistuttu hienosti toimimaan brändille suotuisasti jossain tilanteessa. Tällainen voi lisätä henkilöstön ymmärrystä siitä, kuinka he konkreettisesti ovat kykeneviä ottamaan vastuuta onnistumisista ja brändin puolesta toimimisesta. (Xiong & King, 2019.)

2.4.6 Organisaatiostrukturi ja funktiot

Sisäisen brändin kannalta menestyksellisyys tai vaihtoehtoisesti menestyksettömyys linkittyy muun muassa organisaation struktuuriin (Mahnert & Torres, 2007). Brändi itsessään yhdistää organisaation ihmisiä ja osia (Malmelin & Hakala, 2011, s. 39). Organisaation eri osastojen ja funktioiden yhteistyö on yhtäläisen ja yhtenäisen organisaatiobrändin kannalta tärkeää. Esimerkiksi markkinointi työstää brändiä strategisesti, HR-puoli mahdollistaa brändiä tukevia toimintoja, ja asiakaspalvelu toimii konkreettisesti brändin lupauksen toteuttamisessa asiakasrajapinnassa. (de Chernatony & Cottam, 2009.) Organisaation eri osastojen, kuten juuri markkinoinnin ja HR-puolen, on hyvä edistää sisäistä brändäyksen kehitysohjelmaa yhteistuumin (Du Preez ym., 2017) ja hyödyntää yhdessä aikaan saatava organisaatiota hyödyttävä 'vipuvaikutus' markkinoinnin ja HR:n yhtäläisen henkilöstölle kohdistetun brändiviestinnän myötä (Punjaisri & Wilson, 2007).

Integraatio osastojen välillä edesauttaa sisäisen brändäyksen onnistumista (de Chernatony & Cottam, 2006; Huang & Tsai, 2013) ja johtajuuden rooli on orkesteroida osastojen välistä yhteistyötä (Do ym., 2019). Ja edelleen tärkeää on korostaa, että brändäys on koko organisaation asia, josta koko organisaatio on yhdessä vastuussa (Baumgarth & Schmidt, 2010; de Chernatony & Cottam, 2006) läpi organisaation tasojen ja funktioiden (Bridson & Evans, 2018) eli brändi ei ole missään nimessä vain esimerkiksi markkinointiosaston vastuuta ja puuhastelua (Malmelin & Hakala, 2011, s. 24, 39).

Myös mahdollisten brändikriisien ennaltaehkäisyn näkökulmasta organisaation funktioiden välinen yhteistyö on tärkeää. Tähän esimerkiksi vaikuttavat organisaation ihmiset brändäyksestä, markkinoinnista, suunnittelusta, businessanalytiikasta ja ylimmältä johtotasolta. (Do ym., 2019.)

Organisaation kannattaa laittaa resursseja brändäykseen ja brändiviestintään, mutta resursseja ei välttämättä tarvita aivan suurellisesti, sillä myös tehokkaammin käytetyillä vähemmillä resursseilla tai edullisimmilla tavoilla on mahdollista rakentaa brändiä. Tästä näkökulmasta ajateltuna esimerkiksi verkostojen hyödyntäminen tai

liikkeelle lähtevä 'word-of-mouth' [= 'puskaradioviestintä'] voivat toimia hyvinä keinoina. (Huang & Tsai, 2013.)

2.4.7 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurilla on vahva merkitys onnistuneelle sisäiselle brändäykselle (Saleem & Iglesias, 2016). Organisaatiokulttuurin myötä brändit voivat erottautua toisistaan (de Chernatony, 2001; Malmelin & Hakala, 2011, s. 81).

Brändin suunnan ja organisaation muun suunnan johtamisen tulisi kulkea käsi kädessä (Mahnert & Torres, 2007). Organisaatiokulttuuri luo puitteet sisäiselle brändäykselle ja brändi-ideologian todeksi tekemiselle sidosryhmäläisten koettavaksi, mistä syntyy brändi-imago ja maine (Saleem & Iglesias, 2016). Brändin tulee myös vastaavasti olla luonteva osa organisaatiokulttuuria (Baumgarth & Schmidt, 2010; LePla, 2013).

Sisäinen brändäys liittyy siis kulttuuriin, sillä tällainen sisäisen brändin ja kulttuurin yhteiselo vaikuttaa organisaation kaikenlaisiin toimintoihin (Whisman, 2009). Sisäisen brändäyksen ja brändiorientoituneen organisaatiokulttuurin vuoropuhelu on siis merkittävää, jotta voidaan luoda ja edistää vahvaa brändiä (Baumgarth & Schmidt, 2010). Brändin ja organisaatiokulttuurin tulee olla synergiassa, jos organisaatio tahtoo brändistään menestyvän (de Chernatony & Cottam, 2006; Saleem & Iglesias, 2016).

Organisaatio puitteineen vaikuttaa asenteisiin ja käytökseen, jotka organisaation ihmiset omaksuvat. Esimerkiksi joissain linjoissa tai toimintatavoissa lipsuminen voi peilata sitä, että henkilöstön keskuudessa ei koeta tarpeeksi kunnioitusta tai ihmiset eivät hahmota oman työn merkitystä ja tärkeyttä isommassa kuvassa. Sen sijaan, jos nämä edellä mainitut asiat ovat hyvällä mallilla, ihmiset potentiaalisemmin toimivat organisaation ja brändin hyväksi perustaen toimintansa vapaaseen tahtoon. (Xiong & King, 2019.) Ihmisten tulee myös aidosti tietää ja ymmärtää yhteinen visio, strategia sekä tavoitteet (Malmelin & Hakala, 2011, s. 55). Sisäinen brändäys parhaimmillaan motivoi organisaation ihmisiä kulttuurin kautta antaen ihmisille selkeyttä siihen, miksi he tekevät työtänsä ja miten työtä kannattaa tehdä (LePla, 2013).

Organisaatiokulttuurin avulla voidaan myös edesauttaa henkilöstön sitoutumista brändiin (Burmamann & König, 2011). Kun henkilöstö samastuu organisaation ja sen brändin mukaiseen missioon, visioon ja tavoitteisiin sekä kannattaa näitä, vaikuttaa tämä suotuisasti henkilöstön käytännön toimintaan brändin edistämiseksi (Huang & Tsai, 2013). Sisäiseen brändäykseen kuuluu myös organisaation kulttuurin välittäminen uusille henkilöstön jäsenille (Saleem & Iglesias, 2016).

2.4.8 Kommunikaatio ja tieto

Brändiin orientoitunut kommunikaatio myös nousee esiin sisäisen brändäyksen tutkimuskirjallisuudessa (Murillo & King, 2019). Sisäisessä brändäyksessä keskeistä on organisaation sisäinen kommunikaatio (Punjaisri ym., 2008; Ramjaun, 2021), joka tähtää sisäisen brändin luomiseen ja ylläpitämiseen (Mahnert & Torres, 2007) sekä henkilöstön sitoutumiseen brändiin (Vallaster & Lindgreen, 2013). Kommunikaation tulee myös olla niin organisaation sisälle kuin ulospäin loogisen yhtenäistä, sillä jos näin ei ole, silloin aiheutuu ristiriitoja (Mitchell, 2002).

Organisaation sisäinen brändikommunikaatio pyrkii saamaan henkilöstön ymmärtämään brändiä paremmin (Anees-ur-Rehman ym., 2018) – ja olennaista on, että organisaation ihmiset ajattelevat brändistä samalla tavalla, mikä mahdollistuu ihmisten välisen verbaalisen ja nonverbaalisen vuorovaikutuksen myötä (Vallaster, 2004). Brändikommunikaatio ja varsinkin brändi-identiteetin kommunikaatio on tärkeää, sillä tätä kautta henkilöstö voi paremmin kokea olevansa osa brändiä, oikeastaan niin sanotusti brändin jäseniä ja ylipäätään kokea myös olevansa tiimin jäsenenä tärkeitä (Burmamann & König, 2011).

Henkilöstölle on hyvä tarjota sisäisesti kommunikoituna brändin edistämisen kannalta keskeistä asiaa (Baker, Rapp, Meyer & Mullins, 2014; Taku ym., 2022). Brändikommunikaatiota henkilöstölle päin voivat hyvin konkreettisesti olla esimerkiksi sähköpostit tai uutiskirjeet (Burmamann & König, 2011), mutta tällaisten ohella muut sanalliset sekä myös ei-sanalliset ilmaisut ovat yhtä lailla tärkeitä brändin kommunikaatiota organisaation sisäisesti (Anees-ur-Rehman ym., 2018). Sisäinen kommunikaatio sekä ylipäätään sosiaalinen vuorovaikutus vaikuttavat ihmisten ajatteluun ja asenteisiin. Vuorovaikutusta ja kommunikaatiota on sekä verbaalista että

nonverbaalista. Johtajuudella on tärkeä rooli edellä mainittujen asioiden edistämisessä. (Vallaster & de Chernatony, 2005.) Kun ihmiset ovat missä tahansa vuorovaikutuksessa, on aina kyse viestinnästä (Malmelin & Hakala, 2011, s. 42).

Sisäisessä brändäyksessä on ylipäätään kyse keskustelusta – oikeastaan dialogista, johon ihmisiä osallistetaan ja näin he pääsevät vaikuttamaan brändiin (Whisman, 2009). Brändiin liittyvä viestintä koskettaa koko organisaatiota (Malmelin & Hakala, 2011, s. 24). Sisäinen brändikommunikaatio voi parhaimmillaan vahvistaa henkilöstön keskuudessa brändille suotuisaa toimintaa (Baker ym., 2014; Sujchaphong ym., 2020). Organisaation viestinnän johtamisessa kannattaa myös antaa brändin ohjata sitä eli nähdä brändin tavoitteet viestintää ohjaavina tekijöinä ja muistaa joka hetkessä miettiä, miten kulloinenkin viestintä vaikuttaa organisaation brändiin (Malmelin & Hakala, 2011, s. 42, 73).

Murillo ja King (2019) mainitsevat, että brändin ymmärrys ottaa henkilöstön keskuudessa aikansa. Myös brändiä koskevan hiljaisen tiedon osuus ja määrä sisäisessä brändäyksessä on tärkeä tunnistaa, ja tähän hiljaiseen tietoon kiinni pääseminen organisaatiossa ei tapahdu hetkessä – asia tulee huomioida esimerkiksi rekrytoinnissa. Henkilöstö oppii ja hahmottaa yhteistä brändiä päivittäisessä kanssakäymisessä kanssahenkilöstön sekä esimerkiksi asiakkaiden kanssa. Hahmottamisessa auttaa eksplisiittinen tieto – missio, visio, brändin arvot, ynnä muu artikuloitu – ja esimerkiksi konkreettinen brändikouluttaminen, mutta itseasiallinen hiljainen tieto on osaltaan ratkaisevassa asemassa. Eksplisiittisen tiedon hallinnan myötä henkilöstö tulee pitkälti ymmärtäneeksi brändiä 'teorian tasolla', mutta hiljaisen tiedon rooli on auttaa ymmärtämään, miten brändiä aidosti toteutetaan käytännössä. (Murillo & King, 2019.)

Ylipäätään sisäiseen brändäykseen kuuluu siis relevantin tiedon jakaminen ja käsittely (Baker ym., 2014; Iyer ym., 2021). Bränditietouden voidaankin katsoa tarkoittavan sitä, miten hyvin henkilöstö ymmärtää brändi-identiteetin ja brändin lupauksen (Löhdorf & Diamantopoulos, 2014). Mitä parempi sisäinen bränditietous on, potentiaalisesti sitä parempi on henkilöstön suhde brändiin. Sisäinen bränditietous parhaimmillaan vaikuttaa henkilöstön toimintaan käytännön tasolla. (Ngo, Nguyen, Huynh, Gregory & Cuong, 2020.)

3 TOIMINTATUTKIMUKSEN ASETELMA

Teoriaosuuden jälkeen tässä alkavassa tutkielman luvussa käydään läpi yleisesti toimintatutkimuksen luonnetta sekä nimenomaan tämän käsillä olevan pro gradu -toimintatutkimuksen ominaispiirteitä. Tässä luvussa myös pohjustetaan tutkimusprosessia.

3.1 Toimintatutkimuksen lähtökohdat ja prosessi

Tämän pro gradu -tutkimuksen empiirinen osuus tutkii Ole ihmisiksi -konseptin toimivuutta organisaation sisäisen brändäyksen kehitysohjelmana. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena kuuluen laadulliseen tutkimukseen. Aihepiirinä sisäinen brändäys ja siihen liittyvä Ole ihmisiksi -konsepti ovat ajattelun ja toiminnan muutokseen pyrkivää kehittämistyötä organisaatioiden parissa. Lisäksi myös tutkielman kirjoittajan oma tutkimustehtävä oli erityisesti arvioida nykyisen Ole ihmisiksi -konseptin toimivuutta sekä kehittää konseptia edelleen eteenpäin. Tämän perusteella tämä pro gradu -tutkimus valikoitui toteutettavaksi laadullisena toimintatutkimuksena, joka tukee kehittämiseen pyrkivää tavoitteellisuutta.

Laadullinen tutkimus kuvaa, ymmärtää ja tulkitsee ilmiötä (Kananen, 2014, s. 21) tehden sen kokonaisvaltaisesti ja perustuen todellisen elämän kuvaamiseen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2016, s. 161). Toimintatutkimus voidaan nimenomaisesti luokitella kuuluvaksi laadullisiin tutkimusotteisiin (Hirsjärvi ym., 2016, s. 191; Kananen, 2014, s. 20). Sisäinen brändäys ja siihen kuuluvat elementit peilaavat organisaatioilmiöitä. Erityisesti Ole ihmisiksi -konsepti kehitysohjelmana tarkastelee sisäistä brändäystä varsinkin organisaatiokulttuurin kokonaisuuden kehittämisen kautta nähtä kulttuurin myös ilmiönä.

Ole ihmisiksi -konsepti sekä sisäisen brändin kehittäminen ovat suoraan todellista työelämää koskettavia näkökulmia. Toimintatutkimus toimiikin hyvin työelämän tutkimuksessa (Jyrkämä, n.d.; Kuula, 1999, s. 12) ja siihen siis osallistuu käytännön työelämän ihmisiä (Kananen, 2014, s. 11). Toimintatutkimus palvelee organisaation kehittämistä. Toimintatutkimukselle on tyypillistä pyrkiä kehittämään ja muuttamaan vallitsevaa nykytilaa ja toimintatapoja, tai muulla tavoin pyrkiä saamaan aikaan

muutosta, esimerkiksi lisätä organisaation ymmärrystä itsestään. (Juuti & Puusa, 2020, luku 17.) Tämän toimintatutkimuksen myötä autettiin Ole ihmisiksi -konseptia ja tutkimuksen toimeksiantajayritystä kehittymään, mutta yhtä lailla myös edistettiin työelämän kehittymistä tuomalla yleisesti sisäisen brändäyksen kehittämiseen uutta näkökulmaa.

Toimintatutkimus korostaa työelämän muutoskeskeisyyttä ja ratkaisujen löytämistä kehityksen alla oleviin kohteisiin. Toimintatutkimus siis tähtää toiminnan parantamiseen. Varsinkin ryhmien toiminnan kehittäminen on toimintatutkimukselle luontevaa aluetta. (Kananen, 2014, s. 11, 15.) Sisäisen brändäyksen kehittäminen ja sen tekeminen Ole ihmisiksi -konseptin kautta tähtää ennen kaikkea juuri organisaatioiden toiminnan tehostamiseen sekä hyvinvoinnin lisääntymiseen vieden työelämää, ihmistoimintaa ja ryhmätoimintaa samalla potentiaalisesti tuottavampaan suuntaan.

Toimintatutkimus käyttää hyödyksi olemassa olevaa tutkimuskirjallisuutta sekä havainnoi käytännön organisaatioilmiöitä (Zhang ym., 2015). Toimintatutkimuksessa yhdistyvät tutkimus sekä käytäntö. Tavoitteena on, että toimintatutkimuksen myötä tutkittavan ilmiön tai aiheen teoriatieto kasvaa ja uutta tietoa syntyy, mutta samalla toimintatutkimus tuottaa organisaatiolle käytännöllistä hyötyä ja muutosta. Toimintatutkimusta tehdessä täytyy muistaa pitää huolta käytännöllisyyden ja tutkimuksellisuuden välisestä tasapainosuhteesta. Toimintatutkimuksen tulee siis myötävaikuttaa niin tieteen kehittymiseen kuin käytännön osaamisen kehittymiseen. (Juuti & Puusa, 2020, luku 17.) Toisaalta toimintatutkimus ei kuitenkaan tähtää tulosten yleistämiseen samalla tavalla kuin esimerkiksi määrällinen tutkimus (Kananen, 2014, s. 134).

Parhaimmillaan käytännön organisaatioilmiöistä voidaan silti jalostaa uutta tieteellistä teoriaosaamista ja samalla kehittää käytännön organisaatioarkea. Toimintatutkimus hyödyttää organisaatiota myös siinä mielessä, että tällaisen tutkimuksen kautta organisaatio saa tutkittavalle aiheelleen tai ilmiölleen tieteellistä arviointia. (Zhang ym., 2015.) Tämän pro gradu -tutkimuksen tuloksista toivotaan jatkossakin olevan hyötyä tutkimuksen toimeksiantajalle Ole ihmisiksi -konseptin kehittämisessä entistä paremmaksi ja mahdollisia käyttäjäorganisaatioitaan eli asiakkaitaan paremmin

palvelevaksi parantaen myös työelämän laatua. Yhtä lailla tavoitteena oli tämän pro gradun myötä tuottaa mahdollisesti uutta tietoa sisäisen brändäyksen tutkimuskentälle.

Kiinnostavaa oli tutkia, kuinka Ole ihmisiksi -konseptin osa-alueet ja niistä muodostuva kokonaisuus toimivat sisäisen brändäyksen kehitysohjelmana ja toisaalta kuinka hyvin tämä käytännönläheinen Ole ihmisiksi -konsepti tunnistaa samoja sisäisen brändäyksen keskeisiä teemoja, joita sisäisen brändäyksen tieteellinen tutkimuskirjallisuus tunnistaa. Konkreettisenä tuotoksena myös toimintatutkimuksen myötä luotiin Ole ihmisiksi -konseptille työkirja, joka tukee konseptin mukaista organisaatioiden henkilöstön, erityisesti esihenkilöiden, valmentamista.

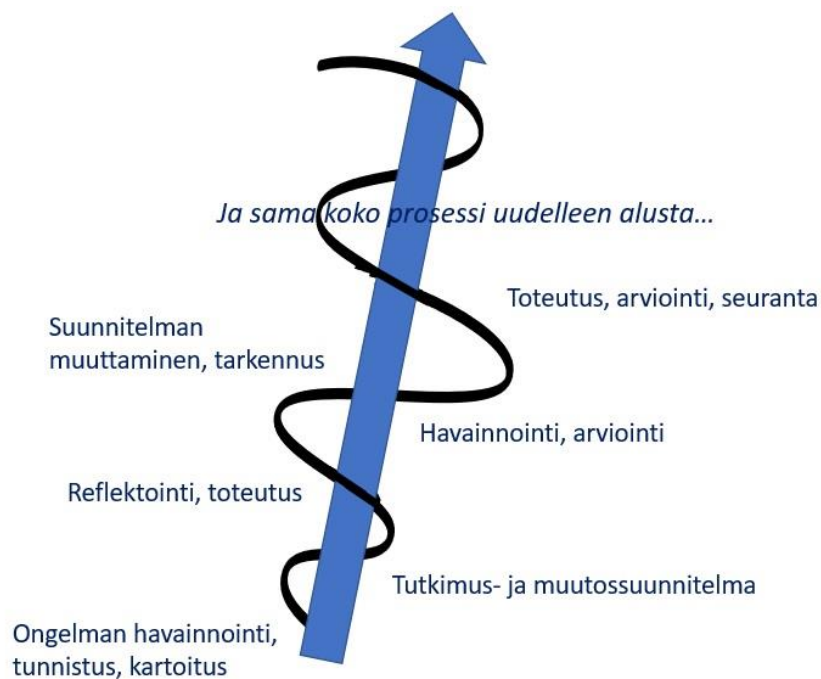
Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuukin tutkittavan kohteen kehittämiseen tutkien samalla sitä, mistä nykytila juontaa juurensa (Juuti & Puusa, 2020, luku 17). Kun tutkija pääsee tutkimaan aihetta näin konkreettisen läheltä ja vuorovaikuttamaan tutkimuksen toimeksiantajan kanssa, on tutkimuksen tuloksista suoraa hyötyä niin tutkijalle ja akateemiselle maailmalle kuin tutkimuksen toimeksiantajalle ja organisaatiomaailmalle, voidaan puhua jopa 'win-win-lopputulomasta' (Zhang ym., 2015).

Toimintatutkimukseen kuuluvat näkökulmina toimintaorientaatio, käytäntöorientaatio, osallisuusorientaatio, sekä prosessi- ja muutosorientaatio. Toimintatutkimukselle on tyypillistä siis prosessimaisuus, joka ottaa huomioon toiminnan, tosielämän käytännöt, käytännöissä mukana olevien ihmisten saamisen mukaan osallisiksi toimintatutkimukseen sekä muutostavoitteet todellisuuden tilan muuttamiseksi. (Jyrkämä, n.d.) Tämä toimintatutkimus toteutettiin prosessina, johon vahvasti kuului käytännöllisyys, kehitys- ja muutospyrkimykset sekä tiivis yhteistyö varsinkin konseptin kehittäjän kanssa.

Tämä toimintatutkimus toteutettiin perinteisiä toimintatutkimuksen vaiheita kyseessä olevaan tutkimuskontekstiin soveltuvien osien hyödyntäen. Jyrkämä (n.d.) toteaa, että toimintatutkimus pohjautuu historialtaan sosiaalipsykologi Kurt Lewinin käyttämään termiin ja näkemykseen, mistä Lewin myös hahmotteli perusmallin toimintatutkimukselle. Tässä mallissa toimintatutkimus on spiraalimainen prosessi. Ensiksi havaitaan ongelma sekä tunnistetaan ja kartoitetaan se. Sitten luodaan

tutkimus- ja muutossuunnitelma. Sitä reflektoidaan ja toteutetaan. Sen jälkeen havainnoidaan sekä arvioidaan, miten suunnitelma on toteutunut. Sen jälkeen taas päästään muuttamaan ja tarkentamaan suunnitelmaa. Lopulta taas päivitetty suunnitelma pääsee toteutukseen ja saa osakseen arviointia sekä seuranta. Tämän tyylinen kuvio tai ketju voi jatkua sen verran kuin on tarpeen. (Jyrkämä, n.d..)

Seuraavaksi näkyy vielä tutkielman tekijän visuaalinen kuvaus toimintatutkimuksen spiraalisesta prosessista mukailen Jyrkämää (n.d.), joka Kurt Lewinin ajatuksiin pohjautuen tuo esille spiraalisen näkemyksen myös Heikkisen ja Jyrkämän (1999) teokseen viitaten.



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen prosessi.

Tässä esitellyn toimintatutkimuksen luonteen perusteella tultiin sitä soveltuvin osin hyödyntäen hahmottaneeksi tämän tutkimuksen potentiaalinen eteneminen. Tämä toimintatutkimus tietyllä tapaa käynnistyi suoraan siitä, että lähdettiin kartoittamaan, refleктоimaan ja arvioimaan, miten jo alulle laitettu sisäisen brändäyksen kehitysohjelma Ole ihmisiksi on tähän mennessä toiminut. Tämän jälkeen päästiin hahmottamaan tarkennuksia ja muutos-/kehityskohteita Ole ihmisiksi -konseptille sekä itseasiallisesti sanoittamaan konseptia paikoitellen hieman päivitettyllä tavalla.

Päivitettyä konseptia päästään jatkossa toteuttamaan ja arvioimaan, mutta se ulottuu tämän toimintatutkimuksen loppumisen jälkeiselle ajalle. Tutkimukselle laadittiin siis seuraavat vaiheet sisältävä suunnitelma:

- Ole ihmisiksi -konseptin taustan kartoittaminen ja sisäisen brändäyksen nykytilasta keskusteleminen (tiedon kerääminen: konseptin materiaaliin tutustuminen, haastattelu, vapaamuotoinen keskustelu). Tavoitteena selvittää, miten Ole ihmisiksi -konseptin kehittäjä näkee sisäisen brändäyksen nykytilan Suomessa (=ongelman tunnistus ja kartoitus) sekä millaista muutosta tilanteeseen Ole ihmisiksi -konseptin luomisen myötä on lähdetty hakemaan.
- Konseptin nykytilan ja osa-alueiden kartoittaminen (konseptin materiaaliin tutustuminen, haastattelu, vapaamuotoinen keskustelu). Tavoitteena selvittää, millainen konseptin sisältö on sisäisen brändäyksen edistäjänä.
- Konseptin kehitystarpeiden kartoittaminen (teoriaan peilaaminen, haastattelu, vapaamuotoinen keskustelu, kyselylomake). Tavoitteena arvioida konseptia teoriakirjallisuuden esille nostamiin sisäisen brändäyksen teemoihin verraten. Tavoitteena myös empiiristä aineistoa analysoiden selvittää, reflektoida, havainnoida ja arvioida, miten konseptin mukaisesti toteutettu valmennus on toiminut tähän mennessä.
- Konseptin kehityskohteiden määrittäminen (teoriaan peilaamisen sekä haastattelu- ja kyselylomakeaineiston analysoinnin pohjalta). Tavoitteena määritellä muutostarpeet konseptille ja päästä tarkentamaan konseptia.
- Konseptin edelleen parantelu ja uusi versiointi kehityskohteiden perusteella. Tavoitteena tehdä konkreettiset parannustoimenpiteet konseptin sisältöön.
- Konseptille työkirjan luominen. Tavoitteena toteuttaa väline, joka valmennuskontekstissa jatkossa vie paranneltua konseptia ja sisäistä brändäystä eteenpäin käytännössä.
- Konseptin ja työkirjan luovuttaminen hyödynnettäväksi. Tavoitteena luovuttaa toimintatutkimuksen aikaansaannos (tämä pro gradu, paranneltu konseptirunko sekä työkirja) käytännössä toimeksiantajan hyödynnettäväksi, minkä myötä jatkossa voidaan toteuttaa, arvioida ja seurata näitä sekä sisäisen brändäyksen kehittymistä Ole ihmisiksi -kehitysohjelman kontekstissa.

Seuraavaksi kerrotaan lyhyesti hieman tarkemmin nimenomaan tutkimuksen aineiston keräämisestä.

3.2 Aineiston kerääminen

Toimintatutkimusta voi toteuttaa käyttäen erilaisia tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä laadullisen tutkimuksen alueelta – ja on mahdollista myös halutessaan lisäksi käyttää määrällisen tutkimuksen menetelmiä (Kananen, 2014, s. 27). Aineistonkeruumenetelmien suhteen toimintatutkimuksessa voidaan hyödyntää esimerkiksi havainnointia ja muistiinpanoja, haastatteluja, tai kirjallisten dokumenttien tutkimista (Hirsjärvi ym., 2016, s. 192). Laadulliselle tutkimukselle on ylipäätään luonteenomaista havainnointi ja haastattelu (Kananen, 2014, s. 22) mutta myös esimerkiksi kyselyitä voidaan toteuttaa (Jyrkämä, n.d.).

Tämä toimintatutkimus toteutettiin hyödyntäen aineiston keräämisessä sekä haastattelua että kyselylomaketta, minkä ohella tutkielman tekijä myös itse tutustui Ole ihmisiksi -konseptista olemassa olevaan tiettyyn kirjalliseen materiaaliin. Haastattelujen osalta haastateltiin erikseen Ole ihmisiksi -konseptin kehittäjää ja sitten haastateltiin erikseen konseptin mukaan esihenkilöitä valmentanutta valmentajaa. Tutkimuksen haastatteluosiot toteutettiin Microsoft Teamsin välityksellä ja haastattelut kestivät 45 minuuttia sekä 30 minuuttia. Haastatteluosuudet otettiin talteen tallenteelle. Haastattelussa hyödynnetty runko löytyy liitteenä tämän tutkielman lopusta. Kyselylomaketta taas lähetettiin sähköisesti täytettäväksi konseptin mukaiseen valmennukseen osallistuneille esihenkilöille. Myös kyselylomakkeessa olleet kysymykset löytyvät liitteenä tämän tutkielman lopusta. Tutkielman tekijä oli lisäksi arjessa joka tapauksessa tiiviissä yhteistyössä konseptin kehittäjän kanssa, joten vapaamuotoista ajatuksen vaihtoa konseptista hänen kanssaan tapahtui myös luontaisesti läpi tutkimusprosessin.

Ole ihmisiksi -konseptista olemassa oleva kirjallinen materiaali auttoi hahmottamaan konseptin kokonaisuutta ja osa-alueita. Kirjallisten aineistojen rooli voikin olla tutkimusmateriaalia itsessään taikka olla haastatteluja tukevaa materiaalia (Kananen, 2014, s. 101). Materiaalin kautta tässä tutkimuksessa oli helpompi kuvailla konseptin rakennetta. Kuvailussa myös varsinkin konseptin kehittäjän haastattelusta saatu tieto

sekä hänen kanssaan arkinen vapaamuotoinen ajatuksen vaihto oli jo olemassa olevan kirjallisen materiaalin ohella ensiarvoisen tärkeää.

Tässä tutkimuksessa toteutettuja haastatteluja voidaan kutsua teemahaastatteluiksi. Teemahaastattelussa tutkimuksen tekijällä on pohjakäsitys aihepiiristä, minkä kautta hän päätyy tutkimuksensa keskeisiin teemoihin ja kysyy niihin liittyviä haastattelukysymyksiä (Hyvärinen, Suoninen & Vuori, n.d.), eli haastattelussa käsitellään aihe kerrallaan (Kananen, 2014, s. 87). Teemahaastattelu on silti joustava tapa kerätä tietoa ja haastattelu saa soljua luontevan vapaalla tavalla. Olennaista on, että siinä huomioidaan etukäteen valitut teemat, varsin tavallisimmin tutkimusaiheen teoriaosuuteen linkittyen. Haastattelu ylipäättään on toimiva metodi erityisesti siinä mielessä, että haastateltaviksi on tarkoituksenmukaista ottaakin ihmisiä, jotka ovat tutkimusaiheen kanssa tekemisissä. (Puusa, 2020, luku 6.) Edellä mainitut seikat perustelevat valintaa teemahaastattelulle, sillä tämän tutkimuksen haastateltavat nimenomaan toimivat työssään näiden teemojen parissa.

Tutkimusta varten oli tiettyjä haastattelukysymyksiä runkona, mutta haastattelujen aikana oli tilaa myös katsoa, millaisia aiheita keskustelussa olisi luontevasti hyvä käydä läpi. Näin ollen ”vähän strukturoitu laadullinen haastattelu” on käsite, jonka Hyvärinen ym. (n.d.) tuovat esille ja joka sopi myös tämän tutkimuksen haastatteluosioon. Ylipäättään laadullisen tutkimuksen haastattelussa siis kysytään haastateltavilta kysymyksiä, mutta keskustelun annetaan edetä myös omalla painollaan ja koko ajan voidaan myös kysyä keskustelussa esille nousevista asioista tarkentavia seikkoja (Puusa, 2020, luku 6).

Tutkimuksen kyselylomakeosio toteutettiin lähettämällä sähköinen kyselylomake Ole ihmisiksi -valmennukseen osallistuneille esihenkilöille. Vastauksia saatiin kahdeksalta henkilöltä. Lomake valikoitui vastausten keräämisen tavaksi siksi, että sen koettiin olevan helppo ja hyvä, ajasta ja paikasta riippumaton tapa saada vastaajat miettimään Ole ihmisiksi -konseptin toimivuutta omalla kohdallaan. Kysely toimiikin varsin hyvin vaikutusten mittaamisessa (Kananen, 2014, s. 102–103). Kyselylomake laadittiin kattavaksi, mutta tarpeeksi napakaksi. Borgiin (n.d.) viitaten, kyselylomakkeessa olennaista on se, että lomake on ennen kaikkea sopivan yksinkertainen mutta silti tarpeeksi tietoa tuottava, jotta tutkimusongelmaan saadaan

relevanttia vastausmateriaalia. Kysymysten tulee myös olla loogisesti järjestyksessä. Kysymyksissä voidaan käyttää niin valmiita vastausvaihtoehtoja sisältäviä kysymyksiä kuin myös avoimia kysymyksiä. (Borg, n.d.) Kyselylomake sisälsi ennen kaikkea avoimia kysymyksiä, mutta mukana oli myös muutamat valmiit vastausvaihtoehdot sisältävä numeroasteikko arvioinnin välineenä hyödyntävä kysymyksen asettelu.

3.3 Aineiston analysointi

Kerättyä empiiristä tutkimusaineistoa päädyttiin analysoimaan hyödyntäen analyysitapana laadullista sisällönanalyysia. Tämä analyysitapa valikoitui osaksi toimintatutkimusta, sillä Vuoreen (n.d.) viitaten sisällönanalyysi painottaa asioita, teemoja ja aiheita, joita aineistossa esiintyy eli esimerkiksi haastattelun kontekstissa kyse on ennen kaikkea siitä, mitä haastatellut henkilöt puhuvat tai mitä materiaalissa käsitellään. Sisällönanalyysi onkin tyypillinen esimerkki laadullisen tutkimuksen aineiston analysoinnista (Aaltio & Puusa, 2020, luku 11).

Analyysissa on kyse aineiston käsittelystä, järjestelystä, tiivistämisestä ja muokkaamisesta (Kananen, 2014, s. 105) eli empiirisen aineiston jäsentämisestä, jotta sitä voidaan tulkita (Aaltio & Puusa, 2020, luku 11). Nimenomaan sisällönanalyysi sopii juuri haastattelujen ja kirjallisten tekstien analysoimiseen (Vuori, n.d.). Tämän vuoksi sisällönanalyysi palveli tätä toimintatutkimusta.

Vuori (n.d.) painottaa, että sisällönanalyysin voi toteuttaa siten, että analysoinnissa niin sanotusti keskitytään eniten siihen, millä tavoin haastatellut henkilöt puhuvat tai miten jossain tekstissä asia on päädytty sanallistamaan. Vuori jatkaa, että tämä tarkoittaa siis sitä, että analyysin kiinnostus kohdistuu siihen, millä tavalla käsiteltyä asiaa kuvataan. Aineistoa päästään läpikäymään litteroinnin myötä eli työstämällä äänitalenne kirjalliseen muotoon. Tämä tarkoittaa teemahaastattelun kohdalla sitä, että suullinen haastattelu kirjoitetaan tarkasti tekstin muotoon. (Kananen, 2014, s. 105.)

Tutkimuksen haastatteluaineistotallenteet litteroitiin Microsoft Word -tiedostoihin. Sitten litteroidun tekstin tiettyjä kohtia korostaen eriteltiin ja merkittiin näistä ylös

tutkimuksen kannalta keskeisiä havaintoja ja puhetapoja käsitellyistä teemoista. Näitä sitten tulkittiin, työstettiin ja tiivistettiin edelleen tutkimuksen raportointiin. Lähtökohtaisesti analysointia ja tutkimuksen raportointia ajatellen suuri apu oli siitä, että analysoitavassa haastatteluaineistossa itsessään valmiiksi korostui jo runkorakenteena gradun kannalta tärkeät pääteemat, sillä haastattelutoteutus eteni teemahaastatteluna. Tämän perusteella oli helppo keskittyä raportointia varten siihen, miten näistä selkeästi läpikäytyistä teemoista nimenomaan puhuttiin haastattelukontekstissa. Kyselylomakkeet sekä Ole ihmisiksi -konseptin kirjallinen materiaali olivatkin jo valmiiksi tekstimuodossa selkeästi strukturoituna, mikä teki analysointiprosessista teemojen suhteen loogisen.

Hyvin tehdyssä sisällönanalyysissä etsitään ja löydetään aineiston eri osista samoja näkökulmia. Analyysi on mahdollista toteuttaa manuaalisesti tai jollain tarkoitusta vastaavalla ohjelmistolla. Taulukointi toimii analysoinnin tapana esimerkiksi hyvin. (Vuori, n.d..) Tämän tutkimuksen aineistoa analysoitiin manuaalisesti etsimällä litteroidusta haastatteluaineistosta sekä Ole ihmisiksi -konseptin kirjallisesta materiaalista keskeisiä paljolti esille nousevia olennaisia näkökulmia tutkimuskysymysten sisällöllisen kiinnostuksen kannalta. Näin päästiin käsittelemään Ole ihmisiksi -konseptia varsin järjestelmällisesti osa-alue osa-alueelta. Kyselylomakkeet Ole ihmisiksi -valmennukseen liittyen käsiteltiin ja analysoitiin Microsoft Excel -taulukoinnin myötä jokaisen kysymyksen ja siihen saadun vastauksen systemaattisen erittelyn avulla. Lomakevastauksista etsittiin esille nousevia keskeisiä näkökulmia konseptin mukaiseen valmennuskokemukseen liittyen. Numeeriseen asteikkoon liittyvistä lomakevastauksista myös laskettiin keskiarvollisia tunnuslukuja. Kuten Kananen (2014, s. 109) toteaa, aineistosta on tärkeä nimenomaan etsiä ratkaisua tutkimuskysymyksiin ja tutkimusongelmaan. Tätä toteutettiin koko analysointiprosessissa.

4 TOIMINTATUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tässä tutkielman luvussa kuvataan toimintatutkimusprosessi vaiheineen. Esille myös nostetaan keskeisiä tutkimuksen tuloksia.

4.1 Ole ihmisiksi -konseptin taustan kartoittaminen ja sisäisen brändäyksen nykytilasta keskusteleminen

Tutkimuksen aluksi lähdettiin syksyllä 2022 liikenteeseen Ole ihmisiksi -konseptin taustan kartoittamisesta. Tavoitteena oli siis hahmottaa ja ymmärtää kokonaiskuullinen käsitys siitä, miksi tämä konsepti on luotu. Mitä taustatekijöitä ja tarpeita on havaittu sille, että tällaiselle konseptille on kysyntää? Mitä konseptin kehittäjä ajattelee sisäisen brändäyksen nykytilasta, sen kehittämistä ja miksi konsepti on luotu kehitysohjelmaksi palvelemaan organisaatioiden sisäisen brändäyksen eteenpäin viemistä? Kuten Kananen (2014, s. 35) korostaa, tilannekartoitus on tärkeä osa toimintatutkimusta ja siihen pitää paneutua huolella.

Ole ihmisiksi -konseptin taustan kartoitusvaihe sisälsi tutustumista konseptista tarjolla olevaan kirjalliseen materiaaliin. Materiaali on sellaista, jota voi saada pyydettyä nähtäväksi konseptin kehittäjältä. Materiaalissa ollutta konseptin luonnehdintaa käytiin läpi. Taustan kartoitusvaiheessa hyödynnettiin myös konseptin kehittäjän kanssa käytyä vapaamuotoista ajatusten vaihtoa sekä eritoten hänen kanssaan toteutettua tarkempaa teemahaastattelua. Teemahaastattelu nimenomaan sopii alkukartoitukseen toimintatutkimuksessa (Kananen, 2014, s. 53). Konseptin kehittäjä lisäksi omaehtoisesti antoi keskeisiä näkemyksiään kirjallisessa muodossa.

Materiaalien läpikäymisen ja konseptin kehittäjän kanssa keskustelemisen perusteella voidaan todeta, että Ole ihmisiksi on painotukseltaan organisaatiokulttuurin kehittämisen konsepti, jonka tavoitteena on innostaa organisaatiot lähtemään niin kutsutulle organisaatiokulttuurin kokonaisuuden matkalle, jonka aikana alkaa muodostua organisaatiolle itselleen uniikki tarina. Konseptin logiikan mukaan organisaatiokulttuuri ajatus- ja toimintatapoineen luo tätä tarinaa päivä päivältä ja se, miten tarina ja kulttuuri näyttävät organisaatiosta ulospäin sidosryhmien

koettavaksi, on organisaation [ulkoinen] brändi. Knoxiin ja Bickertoniin (2003) viitaten brändi tosiaankin ilmentyy visuaalisesti, verbaalisesti ja käytöksellisesti.

Näin ollen Ole ihmisiksi -konsepti siis luonnollisesti katsoo, että organisaation sisäinen brändi vastaavasti on nimenomaan kulttuurin ja tarinan kautta yhdessä hahmotettava ja todeksi eletty organisaation sisäinen, yhteinen ja yhtenäinen käsitys itsestään, jota sitten tehdään toteen ulospäin koettavaksi. Siksi konsepti on myöskin aivan yhtä lailla organisaation sisäisen brändäyksen kehitysohjelma. Builiin ym. (2016) viitaten voidaan korostaa, että sisäinen brändäys tähtää juuri sen edistämiseen, kuinka vaikkapa asiakkaat lopulta brändin kokevat.

Dechawatanapaisal (2019) esittää, että brändi on olennaista ymmärtää yhdenmukaisesti työntekijöiden keskuudessa, Iyer ym. (2021) tuovat esille, että henkilöstön on tärkeää ymmärtää, miksi organisaatiossa toimitaan brändiä hyödyttäen tietynlaisella tavalla, ja Burmann ym. (2009) toteavat sisäisessä brändäyksessä vaikuttamiskohteen olevan se, että henkilöstö toimii suotuisasti brändin kannalta. Ole ihmisiksi -konsepti korostaakin, että sisäinen brändäys ja sen kehittäminen on samaan aikaan organisaatiokulttuurin kehittämistä ja yhteisen ymmärryksen lisäämistä kulttuurin kautta, sillä kulttuuri on nimenomaan organisaation ajattelua ja toimintaa. Myös Puusa ym. (2014, luku 1.4) tuovat esille kulttuurissa olevan kyse ajattelusta ja toiminnasta. Lisäksi Saleem ja Iglesias (2016) tuovat esille, organisaation sisäiset aktiviteetit vaikuttavat sisäisen brändin muodostumiseen. Ole ihmisiksi -konsepti näkee sisäiset aktiviteetit kulttuurisena toimintana. Näillä edellä käsitellyillä näkökulmilla voidaan perustellen ymmärtää, miksi Ole ihmisiksi konseptin mukainen kehitysohjelma lähestyy sisäistä brändäystä kulttuurin kokonaisuuden kehittämisen kautta.

Ole ihmisiksi -konsepti on suhteellisen tuore tapaus ja konseptin on kehittänyt yksi henkilö, mutta konseptin ajatusmaailma on tietyllä tapaa kehittynyt vuosien kokemusten perusteella ja lukuisten hyvien liike-elämän keskustelujen myötä. Voidaan siis ajatella, että konseptille on käytännössä tehty laajaa käytännön liike-elämän taustatyötä ajatuslogiikan muodostamiseksi. Konseptin kehittänyt henkilö on kertomansa mukaan ollut yli kolmekymmentä vuotta erilaisissa esihenkilö- ja

johtajatehtävissä niin liiketoiminnan puolella kuin asiantuntijapuolella. Hänellä on pitkää johtoryhmäkokemusta yli kahdenkymmenen vuoden ajalta.

Ajan saatossa konseptin kehittäjä on tehnyt huomioita siitä, että Suomessa on paljon todella hyviä positiivista energiaa henkilöstölleen antavia työpaikkoja. Silti tietysti mukaan mahtuu vähemmän positiivista energiaa henkilöstölleen antavia työpaikkoja. Työelämää täytyisi hänen mukaansa joka tapauksessa lähteä uudistamaan, sillä alhainen työhyvinvointi heijastuu työntekijän – eli ihmisen – elämään kokonaisvaltaisesti muillekin osa-alueille. Kun työ sakkaa, ihmisen vapaa-aika voi mennä siinä, että enää ei ole energiaa muille tärkeille asioille. Näin ei myöskään palauduta taas seuraavaa työpäivää varten. Yhteiskunta kärsii mielenterveysongelmista, uupumuksesta ja sairaspöissaoloista, joista koituu kustannuksia yhteiskunnan talouteen. Tämä on ongelma, jota konseptin kehittäjän mielestä täytyisi alkaa ratkaista systemaattisemmin.

Myös MIELI Suomen Mielenterveys ry (2022) tuo esille, että juuri esimerkiksi mielenterveyden johtamisessa tärkeää on organisaatiokulttuurin kehittäminen mielenterveysnäkökulmasta käsin. Organisaatiokulttuurin merkityksestä hyvinvoinnin kannalta näkemyksen tuo esiin myös Huhtala (2013), joka korostaa, että työpaikan piirteet sekä kulttuuri joko tietoisella tai tiedostamattomalla tasolla vaikuttavat hyvinvointiin. Huhtala myös yhä lailla mainitsee, että hyvinvointia ei paranneta vain hoitamalla hyvinvointiongelmia kuten työuupumusta, vaan sen sijaan täytyisi tarkastella, mitkä työpaikan toiminnan tavat voivat mahdollisesti saada aikaan pahoinvointia.

Ole ihmisiksi -konseptin kehittäjä näkee, että yhteisen organisaatiokulttuurin ymmärryksen ja siis samalla yhteisen sisäisen brändin ymmärryksen kautta organisaatioilla on potentiaalia tulla hyvinvoivemmiksi ja sitä kautta myös tuottavammiksi. Yhteinen ymmärrys nimittäin lisää hänen mukaansa työn mielekkyyttä, merkityksellisyyttä ja sisäistä motivaatiota, mikä taas potentiaalisesti heijastuu ihmisten hyvinvointiin ja työn tuottavuuteen. Nimenomaan sisäiseen motivaatioon liittyen myös Martela ja Jarenko (2014) tuovat ilmi, että tutkimustulosten perusteella sisäinen motivaatio on hyväksi niin työntekijälle kuin työnantajalle, sillä työntekijän sisäinen motivaatio edesauttaa työntekijän hyvinvointia sekä tuottavuutta

työssään. Myös merkityksellisyyteen liittyen Martela ja Jarenko korostavat, että työn merkityksellisyydellä on vahvistusta työtyytyväisyyteen. Nimenomaan sisäisen brändäyksen kontekstissa lisäksi Burmann & König (2011) ottavat esiin, että sisäisellä brändäyksellä on mahdollista luoda parempia työpaikkoja.

Ole ihmisiksi -konsepti on luotu kehittämisvälineeksi auttamaan organisaatioita rakentamaan heidän itsensä näköistään ajatus- ja toimintatapaa, joka vahvistaa organisaatiokulttuuria ja sisäistä brändiä potentiaalisesti heijastuen parempaan työhyvinvointiin, kokonaisvaltaiseen ihmiselämän hyvinvointiin ja yhteiskunnallisen tuottavuuden lisääntymiseen hyvinvoinnin kautta. Konsepti myös korostaa, että organisaatiokulttuuri ja sisäinen brändi voivat olla voittavia kilpailuedun elementtejä organisaatioille. Sisäinen brändäys voikin strategisesti edistää kestäväää kilpailuetua kuten Burmann ym., (2009), de Chernatony ja Cottam (2006) sekä Piha ja Avlonitis (2018) myös tunnistavat.

Ole ihmisiksi -konsepti syntyi siis tarpeesta. Konseptin kehittäjä painottaa, että on havaittavissa kokemus siitä, että organisaatiot sinänsä menestyvät, mutta täyttää potentiaalia ei lähellekään saavuteta. Se mistä tämä johtuu, niin siihen ei ole yhtä yksittäistä tekijää tai syytä, mutta ratkaisevana avainsanana on kokonaisuus eli organisaatiokulttuuri ja sisäinen brändi. Konseptin kehittäjän verkostoihin perustuvan kokemuksen sekä alan kirjallisuuden, artikkeleiden sekä keskustelujen perusteella hän ajattelee, että organisaatiokulttuuria ja sisäistä brändiä ei vielä Suomessa liiakseen systemaattisesti johdeta. Hänen sanojensa mukaan toki on yksittäisiä organisaatioita, joissa on edetty jo hyvinkin pitkälle, mutta yleisesti iso potentiaali on hyödyntämättä. Hän lisää, että usein sisäinen brändäys käsitetäänkin markkinointi- ja hr-osaston 'puuhasteluksi' vailla todellista vaikuttavuutta. Hän ei myöskään oman liike-elämän kokemuksensa perusteella tunnista, että Suomessa organisaatiokulttuurin ja sisäisen brändin johtamiseen tai kehittämiseen olisi ainakaan helposti saatavilla yleisesti tunnettuja, näkyvyyttä saaneita niin kutsuttuja systemaattisia malleja, joissa kokonaisuus olisi mietitty kuntoon.

Organisaatiokulttuurin ja brändäyksen kehittämiseen tarjotaan kyllä sinänsä etenkin kaupallisella puolella työkaluja, mutta konseptin kehittäjä miettii, ovatko nämä sellaisia, jotka auttavat ihmisiä ja organisaatiota ymmärtämään organisaatiokulttuurin

ja sisäisen brändäyksen kokonaiskuvan syvemmillä tasolla – eivätkä ole vain konkreettisia esimerkiksi viestinnällisiä ’helppoja’ työkaluja ilman systemaattista paneutumista varsinkin organisaation itsetuntemukseen? Tähän tosin on vaikeaa antaa yksiselitteistä vastausta, mikä tilanne tarkalleen on ja sitä pitäisi tutkia tarkemmin.

Kuitenkin yleisessä keskustelussa sinänsä tunnustetaan se, että kulttuuria ja brändiä täytyy tietoisesti kehittää ja johtaa. Karske (2020) silti kysyy yhtä lailla, että ymmärretäänkö Suomessa brändin merkitys kilpailutekijänä. Kulttuurin osalta Luukka (2016) toteaa, että sellaista kulttuuria saa, miten johtamista toteuttaa ja että kestävä kilpailuedun kannalta tietoisesti johdettu kulttuuri on menestyksekkäs tapa. Luukka myös korostaa, että kulttuurin johtaminen edellyttää systematiikkaa. Myös Karske (2020) tuo esiin, että brändiin liittyy vahva kulttuuri ja että brändi itsessään on vahva johtamisen väline.

Keskustelua siis brändin ja organisaatiokulttuurin kehittämisestä ja johtamisesta käydään ja sinänsä varmaan ratkaisuja on tarjolla monenlaisia. Edellä käsiteltyyn pohjustukseen perustuen konseptin kehittäjä tahtoi kuitenkin nimenomaan luoda systemaattisen ja helposti ymmärrettävän ’tavallisen ihmisen’ mallin, kuinka organisaatiokulttuuria johdetaan ja kehitetään. Syntyi Ole ihmisiksi -konsepti. Se palvelee siis samalla sisäisen brändin johtamista ja kehittämistä. Konseptin mukaisesti on jo lähdetty viemään työelämää ja sisäistä brändäystä eteenpäin pilottivalmennuksen myötä yritysmaailmassa. Tämän konseptin mukaisen pilottivalmennuksen tuloksista puhutaan lisää tuonnempana tässä pro gradussa. Tärkeää on myös mainita, että Ole ihmisiksi -konseptin mukaisella kehitysohjelmalla voidaan ja voitaisiin yhtä lailla kehittää mitä tahansa muutakin organisaatiobrändiä kuin ainoastaan yritysbrändejä.

4.2 Konseptin nykytilan ja osa-alueiden kartoittaminen

Tutkimuksessa seuraavaksi edettiin Ole ihmisiksi -konseptin nykytilan sekä osa-alueiden kartoittamiseen. Jälleen jatkettiin perehtymistä konseptista tarjolla olevaan kirjalliseen materiaaliin sekä hyödynnettiin konseptin kehittäjän kanssa toteutettua teemahaastattelua ja muuta vapaamuotoista ajatusten vaihtoa sen ohella. Edelleen konseptin kehittäjä antoi itse myös kirjallisesti joitain näkemyksiään.

Ole ihmisiksi -konseptin nimen historia pohjautuu kauas konseptin kehittäjän lapsuuteen. Vanhemmat ihmiset aikanaan sanoivat ”Ole ihmisiksi”, jonka pienempikin ihmisen alku oppi tunnistamaan sanonnaksi, joka oli arvo ja elämäntapa ohjaten ajattelua sekä käyttäytymistä. Kyseessä ei siis ollut kieltolistaa vaan ennen kaikkea vuorovaikutteista toiset huomioon ottavaa käytöstä sekä itsestä huolehtimista korostava ydinviesti. Ajatukset ja teot ovat siis yksilön, yhteisön ja koko yhteiskunnan puolella.

Konsepti korostaa, että nykypäivänä ja tulevaisuuden yhteiskunnassa meidän tulee kyetä hyödyntämään ihmisen potentiaalia nimenomaan inhimillisen ihmisyyden vuoksi. Kone tulee tekemään ihmisen puolesta tiettyjä operatiivisia rutiinitöitä, mutta meidän täytyy löytää ne ihmisenä olemisen vahvuudet, joissa kone ei meitä korvaa. Ole ihmisiksi -konsepti pyrkii organisaatiokulttuurin ja sisäisen brändäyksen kautta vaikuttamaan edistävästi ihmisten elämänlaatuun ja panostamaan ihmisen rooliin työelämässä. Samalla organisaatioiden toimintaa on mahdollista kehittää laadukkaammaksi ja tuottavammaksi – ihmisiä kun organisaation jäsenet ovat.

Ole ihmisiksi on organisaatiokulttuuria ja sisäistä brändiä kehittävä konsepti, joka käsittelee osatekijöistä muodostuvaa kokonaisuutta, jota tarvitaan organisaatiokulttuurin ja samalla sisäisen brändin johtamiseksi ja kehittämiseksi. Konsepti on suhteellisen tuore tapaus, mutta sitä on jo siis hyödynnetty pilottimaisessa esihenkilövalmennuksessa johtamisen mallina. Konseptilla voidaan valmentaa esihenkilöiden johtajuustaitoja sisäiseen brändäykseen liittyen, mutta yhtä lailla konseptilla voidaan valmentaa mitä tahansa henkilöstöryhmää. Konseptin nykytila käsittää tiettyjä osa-alueita, joista siis konsepti tässä vaiheessa muodostuu. Osa-alueet ovat:

Olemassaolon tarkoitus

Organisaatiokulttuuri

Arvot

Visio

Kilpailuedut

Johtamisen sisältö

Tuloskortti

Strategia

Hyveet

Motivaatio

Tunteet

Vuorovaikutus

Tässä tutkimuksessa tutkitaan Ole ihmisiksi -konseptin toimivuutta sisäisen brändin kehittämisessä ja tutkimukseen tarvittava teoriapohja ja kirjallisuus ovat sen aihepiirin mukaista. Tähän kohtaan sopii silti lyhyesti mainita, että konseptin voidaan katsoa olevan lähtökohtaisesti järkevä organisaatiokulttuurin kehittämisen kokonaisuus osa-alueineen, koska konseptin osa-alueet käsittelevät organisaatiokulttuurin kannalta tärkeitä aiheita. Nimittäin Scheiniin (2010, s. 23–32) viitaten kulttuuriin kuuluu muun muassa käyttäytymistä, prosesseja, tarinaa, uskomuksia, arvoja, tavoiteltavia asioita, ja syvempiä perusoletuksia. Myös Puusaan ym. (2014, luku 1.4) viitaten kulttuuriin kuuluu ajattelua ja toimintaa. Ole ihmisiksi -konseptin osa-alueet liittyvät Scheinin sekä Puusan ja kumppaneiden esille tuomiin aihepiireihin.

Seuraavaksi esitellään konseptin osa-alueet yksitellen.

4.2.1 Olemassaolon tarkoitus

Ole ihmisiksi -konsepti on niin sanotusti siis organisaation oma matka organisaatiokulttuurin ja sisäisen brändin parissa. Konseptin kehittäjä toteaa, että organisaation olemassaolon tarkoitus on matkan perusta, jonka päälle kaikki rakennetaan – siis rakennetaan varsinkin organisaatiokulttuurin kautta sisäisen brändin kokonaisuutta eli tästä syntyy brändinkin tarkoitus. Tässä yhteydessä hänen mukaansa voitaisiin käyttää organisaation olemassaolon tarkoituksen sijaan terminä myös esimerkiksi missiota tai toiminta-ajatusta, mutta olemassaolon tarkoitus on valikoitunut siksi, että se hänen mielestään kuvaa ehkä parhaiten ajatusta, että organisaatiolla on joku suurempi tarkoitus, miksi se on maailmassa olemassa ja mitä merkityksellistä se tahtoo saada aikaan. Olemassaolon tarkoitus nähdään siis konseptissa syvempään hyötyyn ja hyvään pyrkimisenä kuin vain rahalliset pyrkimykset ja voiton tavoittelu. Samanlaisen ajatustavan tunnistavat myös sisäisen brändäyksen suhteen Bailey ja Selle (2020) mainitessaan, että organisaation

olemassaolon tarkoituksesta kumpuaa brändinkin tarkoitus sekä Mirzaei ym. (2021) tuodessaan esiin, että brändin tarkoitus voi parhaimmillaan liittyä sosiaalisiin ja yhteiskunnallisiin aiheisiin.

Konseptin kehittäjä korostaa, että organisaation olemassaolon tarkoituksen on tärkeä luoda merkityksellisyyttä ja motivaatiota niin yksittäiselle työntekijälle kuin työyhteisölle kuin sidosryhmille. Samalla tämä olemassaolon tarkoituksen yhteinen oivaltaminen voi potentiaalisesti lisätä kutsumuksen tunnetta työtä kohtaan ja ihminen tahtoo saada aikaan ympärilleen hyvää, mistä syntyy lisääntyntä hyvinvointia.

Olemassaolon tarkoitus on Ole ihmisiksi -konseptissa se tärkeä pohja, johon aina voi ja kannattaa palata, kun esimerkiksi organisaatiossa tehdään valintoja. Valintoja tulisi peilata olemassaolon tarkoitukseen ja käydä läpi, palvelevatko valinnat nimenomaan olemassaolon tarkoitusta. Olemassaolon tarkoitus siis ohjaa valintoja, joita tehdään yhteisen sisäisen brändin puolesta. Näin ollen konseptissa korostetaan, että olemassaolon tarkoitus on kompassimainen suunnan näyttäjä, joka kertoo ja muistuttaa miksi organisaatio tuottaa hyötyä ja hyvää, millaista se on, miten sitä tuotetaan, kenelle ja milloin.

4.2.2 Organisaatiokulttuuri

Ole ihmisiksi -konseptia kutsutaan kokonaisuudessaan organisaatiokulttuurin kehittämisen konseptiksi sen vuoksi, että konseptissa katsotaan organisaatiokulttuurin olevan kokonaisuus, jonka kautta sisäinen brändi hahmotetaan ja jonka kautta sitä myös viestitään organisaatiosta ulospäin koettavaksi sidosryhmille, mikä taas mahdollistaa ulkoisen brändin tai brändi-imagon, jonka sidosryhmäläiset itse kokevat. Organisaatiokulttuuri on kokonaisuus, joka oikeastaan kätkee sisälleen Ole ihmisiksi -konseptin kaikki muut osa-alueet. Kuitenkin konseptin kehittäjä on tahtonut painottaa organisaatiokulttuuria konseptissa myös tällä tavoin omana käsiteltävänä osa-alueenaan. Hän nimittäin kokee, että organisaatiokulttuurin käsite vaatii tietoista avaamista.

Ole ihmisiksi -konseptissa organisaatiokulttuuri kattaa organisaation historian, nykyhetken sekä tulevaisuuden. Organisaatiokulttuuri sisältää kaiken ajattelun ja

tekemisen. Siihen kuuluu organisaation käsitys itsestään eli organisaation identiteetti. Identiteetti ja kulttuuri ottavat kantaa kysymyksiin, esimerkiksi millaisia organisaatiossa olemme, mitä pidämme tärkeänä, miten olemme päätyneet tähän hetkeen ja miten tahdomme edetä tästä eteenpäin. Konseptin kehittäjä uskoo, että tällaisen identiteetin parissa tapahtuvan pohdinnan ja työskentelyn kautta organisaatioiden ihmiset voivat hioutua paremmin sisäisesti yhteen sekä organisaatio voi löytää erottautuvuustekijöitä muista organisaatioista, jolloin voidaan hahmottaa erottautuvaa brändi-identiteettiä. Konseptin kehittäjä toteaa, että organisaatiokulttuuri identiteettineen on aito kilpailuetu, jota ei voi kopioida. Tämä on samalla sisäisen brändäyksen kannalta erittäin keskeistä, sillä näin myös brändistä saadaan kilpailuetua. Viitaten de Chernatonyyn (2001) sekä Malmeliniin ja Hakalaan (2011, s. 81) voidaan myös korostaa, että brändien on tosiaankin mahdollista erottautua toisistaan organisaatiokulttuurin kautta. Myös viitaten Kingiin (2010) sekä Vallasteriin ja Lindgreeniin (2013) voidaan korostaa, että sisäinen brändäys voi edistää organisaation erottautumiskykyä muista.

Konseptin kehittäjä tahtoo painottaa, että organisaatiokulttuuri kaiken olemisen, ajattelun ja tekemisen kautta rakentaa organisaation sisäisen brändin ja sitä kautta ulkoisen brändin, jollaisena organisaation oleminen ja tekeminen siis nähdään ja koetaan. Sisäistä brändiä organisaatiokulttuurin kautta vahvistamalla voidaan toivon mukaan ilmentää sellaista brändimielikuvaa organisaatiosta ulospäin, että mielikuva muodostuu mahdollisimman yhteneväksi organisaation sisäisen brändikäsityksen kanssa. Kuten Buil ym. (2016) mainitsevat, sisäinen brändäys onkin tapa vaikuttaa asiakkaiden brändikokemukseen.

Konseptin kehittäjä katsoo, että ulkoisesti koettava brändi on siis sisäisen brändäyksen lopputulema sekä ilmentymä, eli siis organisaatiokulttuurin lopputulema sekä ilmentymä. Näin ollen konseptin kehittäjä perustelee logiikkaansa, että [ulkoisen] brändin ja siis brändi-imagon johtaminen on sisäisen brändin ja brändi-identiteetin johtamista, joka taas on organisaatiokulttuurin johtamista. Organisaatiokulttuurinen tekeminen luo koko ajan organisaation tarinaa, mikä rakentaa brändiä. Ole ihmisiksi -konsepti siis näkee brändin tarinallisena. Tarinan konsepti käsittää kulttuuriin perustuvina tekoina. Kyseessä ei siis ole viestintätempauksena keksitty tarina, jolla pyritään luomaan jotain brändimielikuvaa.

4.2.3 Arvot

Ole ihmisiksi -konseptissa arvot ohjaavat organisaation ihmisten ajattelua ja toimintaa. Organisaatioissa on uskomuksia, jotka perustuvat arvoihin. Konseptin kehittäjä korostaa, että arvoihin vaikuttamalla voidaan siksi vaikuttaa organisaation kaikkeen tekemiseen ja käyttäytymiseen eli myös sisäiseen brändäykseen. Valintoja tehdään arvojen pohjalta. Konsepti korostaa, että organisaation sisällä täytyy olla yhteneväiset arvot, sillä tällöin voidaan myös luonnollisesti ajatella ja toimia yhteneväisesti. Arvot ovat liimaa, joka vetää ihmiset yhteen. Konsepti siis myös vahvasti korostaa, että yksittäisen työntekijän arvot tulisivat olla linjassa organisaation arvojen kanssa.

Arvot ovat keskeisesti johtamisen agendalla. Konseptin kehittäjä korostaa, että arvojohtajuus on olennainen osa organisaatiokulttuurin ja sisäisen brändin kehittämistä ja johtamista. Johtajuuden rooli on varmistaa, että kulttuuri ja sisäinen brändäys ovat arvolähtöistä, brändin arvot pohjautuvat organisaation arvoihin, ja arvot näkyvät toiminnassa. Kuten Vallaster ja Lindgreen (2013) myös osoittavat, brändin arvojen tulee olla osa arkea eikä siis mitään arjesta irrallista.

4.2.4 Visio

Ole ihmisiksi -konsepti käsittää organisaation vision innostavana, tarinallisena tulevaisuuskuvan luojana. Visio tekee organisaation työnteosta yhtä lailla merkityksellistä, sillä se luo toiveikasta tulevaisuutta, mikä motivoi nykyhetken toimintaa olemaan tavoitteellista ja tulevaisuusorientoitunutta. Konseptin kehittäjän toteamuksen mukaan arjessa asioiden visiointi on johtamisen perusta – jos voit kuvitella jonkin asian tekeväsi, voit sen myös mitä todennäköisimmin tehdä. Visioivalla johtamisella maalataan siis organisaation yhteistä näkemystä siitä, millaisia halutaan olla tulevaisuudessa. Jos voidaan aivan realistisesti kuvitella tietynlainen tulevaisuus, se lähtökohtaisesti ei ole mahdoton tavoite tai unelma työstettäväksi.

Konseptin näkökulman mukaan vision kautta määritetään ja sanoitetaan tulevaisuuden tahtotila. Tulevaisuuden visiointi on siksi kulttuurin ja sisäisen brändäyksen kannalta ehdottoman tärkeää, jotta tiedetään, mitä kohden yhdessä ollaan tavoitellusti menossa,

eli brändin visio hahmottuu organisaation vision kautta. Myös Kentiin ja Stoneen (2007) viitaten organisaation visio ja brändi ovat yhteyksissä toisiinsa.

4.2.5 Kilpailuedut

Kilpailuedut ovat tekijöitä, jotka Ole ihmisiksi -konseptin mukaan tuovat esille organisaation potentiaalin ja vahvat, persoonalliset erottautuvuustekijät muista organisaatioista. Konseptin kehittäjä korostaa, että kilpailuedut on aina tunnistettava suhteessa toimintaympäristöön. Kilpailuedut ovatkin sellaisia, joiden myötä organisaatio voi tuottaa kohderyhmälleen, kuten asiakkailleen, suhteellista hyötyä ja lisäarvoa enemmän kuin organisaation kilpailijat. Tämä on brändiin vaikuttamista selkeimmillään ja tähän pyritään nimenomaan sisäisen brändäyksen kautta.

Konsepti korostaa, että kilpailuedut ovat vaikeasti kopioitavissa. Ole ihmisiksi -ajattelulogiikassa kilpailuetuja syntyy ennen muuta organisaation yksilöllisen identiteetin ja kulttuurin kautta. Näitä on vaikea nimittäin kopioida. Siksi konsepti katsoo, että sisäinen brändäys on väylä luoda myös kestävä, erottautuvuuteen ja kilpailuetuihin perustuvaa liiketoimintaa. Konsepti katsoo myös organisaation arvolupauksen kuuluvan kilpailuetujen kategoriaan, sillä arvolupaus käsittää erottautuvuustekijät sekä sidosryhmän, muun muassa asiakkaiden, saaman hyödyn. Tämä on samalla konseptin logiikassa niin kutsuttu brändin lupaus.

4.2.6 Johtamisen sisältö

Ole ihmisiksi -konseptissa johtamisen sisällöllä tarkoitetaan sitä, että se määrittelee, kuinka olemassaolon tarkoituksesta johdettu matka saadaan vietyä kohti vision mukaisia tavoitteita organisaation identiteetin mukaan kulttuurin kautta. Konseptin kehittäjälle erityisen tärkeää on tähdentää, että johtamisessa kokonaisuus pilkotaan osiin. Johtamisessa on siis lähtökohtaisesti kyse kokonaisuuden johtamisesta, mutta kokonaisuus tulee pilkkoa sopiviin osiin, joita organisaation ihmiset toteuttavat. Johtaminen on ihmisten johtamista.

Ole ihmisiksi -konsepti katsoo, että menestyvä organisaation johtamisen kuuluisi pitkälti olla identiteetin johtamista sekä yhtenäisen toimintakulttuurin luomista,

johtamista ja kehittämistä. Johtaminen perustuu organisaation olemassaolon tarkoitukseen ja vie organisaatiota visiota päin. Johtamisen kautta kurotaan kiinni nykytilan ja tulevaisuuden vision väli ihmisten potentiaalia ja kyvykkyyttä hyödyntäen. Konseptissa ymmärretäänkin hyvin, että sisäinen brändäys on tapa johtaa organisaatiota visiota kohden. Balmer (2022) ottaa esille, että johtajuudessa kyseeseen tulee organisaation filosofian ja kulttuurin edistäminen, jotka peilaavat brändiä. Ole ihmisiksi-konsepti näkee johtamisen samalla tavalla filosofisemmasta lähtökohdasta ponnistavana.

Konsepti mainitsee tärkeänä johtamisen seikkana myös ihmiskäsityksen. Se miten organisaatio suhtautuu ihmiseen, on ratkaisevaa. Nähdäänkö ihminen kykenevänä, oppivana ja osaavana vai resurssina, jonka virheet tulee minimoida? Itse konsepti tahtoo auttaa organisaatioita viemään ihmiskäsitystä eteenpäin siihen suuntaan, että ihminen nähtäisiin ensin mainitun tyyppisenä. Konsepti myös painottaa, että sisäinen brändäys on ennen kaikkea ihmisiin vaikuttamista, jossa ihmiskäsityksen tulee olla linjassa johtamisen tavan kanssa.

Ole ihmisiksi -konsepti korostaa myös ihmisen itsensä johtamisen merkitystä organisaation kulttuurisen kehittymisen ja sisäisen brändäyksen onnistumisen edistämiseksi. Itseään johtavat työntekijät voivat konseptin kehittäjän sanoman mukaan olla hyvinvoivempia ja tuottavampia sekä motivoituneempia organisaation yhteisen brändipäämäärän edistämiseen. Kuten myös Knotts ja Houghton (2021) mainitsevat, itsensä johtaminen voi edesauttaa työntekijöiden työlle omistautumista.

4.2.7 Tulokortti

Ole ihmisiksi -konseptiin kuuluu olennaisena osana myös tulokortti. Konseptin kehittäjän sanojen mukaan se on tärkeä, sillä se määrittelee ja nimeää organisaation tavoitteet sekä mittarit ne. Tavoitteellisessa liiketoiminnassa tarvitaan suunnittelun ja analysoinnin välineitä ja menetelmiä. Organisaatio matkallaan tarvitsee matkansa tueksi matkaa eteenpäin vievää mittarointia, joka kertoo tilannearvion tavoin, missä ollaan milloinkin menossa. Onnistunut kulttuuri ja brändäys siis edellyttää organisaation sisäistä selkeyttä siitä, mitä asioita tulee tehdä ja miten niitä mitataan.

Ole ihmisiksi -konseptiin on valikoitunut tavoitteiden nimeämisen ja mittaamisen välineeksi tasapainotettu tuloskortti [Balanced Scorecard]. Konseptin kehittäjä toteaa, että tasapainotettu tuloskortti on toimiva, koska siinä lähdetään visiosta liikkeelle, jota sitten käsitellään asiakas-, prosessi-, henkilöstö- ja talousnäkökulmasta ja joille määritellään strategiset tavoitteet ja menestystekijät sekä mittarit ja mittareiden tavoitetasot.

4.2.8 Strategia

Tuloskortin jälkeen luontevasti käsitellään strategiaa. Ole ihmisiksi -konseptin kehittäjä perustelee, että strategia on sitä, kuinka organisaatio toteuttaa tuloskortin mukaiset tavoitteet. Hän myös toteaa, että strategia kuvastaa miten vision mukaiseen tavoiteltuun päämäärään päästään – millaisia valintoja tulee arjessa milloinkin tehdä, että ollaan oikeilla jäljillä tulevaisuustavoitteen suhteen. Jokaisen organisaation jäsenen tulee tietää, miten juuri hän voi yhteistä strategiaa arjessaan toteuttaa ja kuinka jokaisen henkilökohtainen oma tarina myös linkittyy organisaation yhteiseen tarinaan. Sisäinen brändäys siis edellyttää taitavaa strategista osaamista, jossa konsepti tahtoo olla avuksi.

Konsepti painottaa, että strategia käsittelee organisaation olemassaolon tarkoituksesta kumpuavaa tekemistä, jolla voidaan päätyä visioon. Strategia käsittelee siis tehtävätavoitteita matkalla visioon. Strategista johtamista on nimenomaan nykytilan ja tavoitellun tulevaisuuden tilan välin johtaminen. Samanlaista nykytilan ja tulevaisuustilan välimatkan johtamista korostavat myös Vallaster ja de Chernatony (2005).

Sisäisen brändäyksen ja kulttuurin kehittämisen kannalta strategian tärkeä rooli onkin konseptin mukaan se, että ihmiset hahmottavat loogisen yhteyden ja vuoropuhelun nykytilan sekä tulevaisuuden tahtotilan välillä. Konseptin kehittäjä korostaa, että strategia on paljolti arkeen menevää strategista ajattelua ja toimintaa eikä ainoastaan perinteisesti ajateltua jäykkää johonkin aikajaksoon sidonnaista strategista suunnittelua. Sisäinen brändäys myös nähdään konseptissa ylipäättään sisältyvän koko organisaation kaikkeen strategiseen ajatteluun ja toimintaan. Muun muassa Harris

(2007) myös painottaa, että organisaation strategian ja brändäyksen kannattaa olla vuoropuhelussa.

4.2.9 Hyveet

Ole ihmisiksi -konsepti tahtoo painottaa myös hyveitä. Hyveet pohjautuvat arvoihin. Konseptissa hyveet kuvaavat sitä, mitä osaamista tarvitaan ja vaaditaan, jotta organisaatiolla on kyky toteuttaa strategiaa ja siten potentiaalisesti päätyä visioon. Kyvykkyyden, oppimisen ja osaamisen johtaminen siis nousee tässä kohtaa tärkeäksi aiheeksi. Konsepti myös korostaa, että organisaation täytyy kyetä nimeämään asiat, joita johdetaan. Näin ollen hyveet ja osaaminen tulee kyetä nimeämään, jotta tiedetään, mitä johdetaan. Samalla myös hahmotetaan, mitä kulttuurin sekä yhtenäisen sisäisen brändin ymmärtämisen ja sen mukaan toimimisen suhteen tavoitellaan.

Hyveet tuovat ilmi, millainen käyttäytyminen on suotuisaa ja arvossa pidettävää, jotta yhdessä voidaan onnistua organisaation yhteisissä tavoitteissa. Esimerkiksi rohkeus voi olla hyve. Myös hyveiden kohdalla Ole ihmisiksi -konsepti korostaa ihmiskäsityksen tärkeyttä. Nähdäänhän ihminen siis sellaisena, jolla lähtökohtaisesti on hyveitä tai ainakin kaikki mahdollisuudet omaksua sellaisia?

Konsepti korostaa, että hyveisiin tekemistä peilaamalla organisaatiossa pystytään antamaan ihmisille aitoa palautetta jatkuvasti arjessa. Näin ollen myös tiedetään selkeämmin, miten palautetta voidaan lähteä muodostamaan, kun ymmärretään, että palautetta kannattaa antaa suhteessa hyveiden mukaiseen toimintaan. Hyveet siis auttavat organisaation ihmisiä kasvamaan ja kehittymään ihmisinä. Tämä vahvistaa myös sisäistä brändäystä, sillä brändiä toteuttavat ihmiset ovat paremmin kartalla, miten he voivat brändiä elää todeksi.

4.2.10 Motivaatio

Motivaation ja sen johtamisen Ole ihmisiksi -konsepti käsittää vahvasti ihmistoiminnan johtamisena. Ihmisen voimavarat ja merkitykselliset syyt tehdä asioita ovat konseptin esille tuomia motivaation näkökulmia. Konsepti ottaa myös esille, että ennen kaikkea sisäinen motivaatio on työn merkityksellisyyden kannalta tärkeä. Toki

unohtaa ei ohella pidä ulkoista motivaatiota, koska silläkin on oma tärkeä roolinsa tietyssä mielessä. On esimerkiksi aivan päivänselvää ja hyväksyttävää haluta saada työstään palkkaa, jotta voi maksaa vuokransa. Tärkeintä konseptin ajatuslogiikassa onkin, että sisäinen motivaatio kuitenkin on suurimmassa roolissa, mutta sitä saa tukea ulkoisen motivaation näkökulmilla. Konsepti siis painottaa, että motivaation johtaminen on ennen muuta vahvasti merkityksen johtamista. Martelaan ja Jarenkoon (2014) viitaten ihmisen työhön kuuluu sekä sisäistä että ulkoista motivaatiota, mutta näistä toinen motivaation tapa silti tavallisesti muodostuu dominoivammaksi.

Konseptin kehittäjä mainitsee, että erityisesti sisäisen motivaation johtaminen on vahvuuksien vahvistamista ja esteiden poistamista. Motivaatiota tulee tunnistaa, ymmärtää ja johtaa, jotta arvokkaan työn tekijät eli ihmiset aidosti innostuvat osaamisvaateista ja sitten toimivat niiden mukaan. Näin kun onnistutaan tekemään, kulttuurilla ja sisäisellä brändillä on kaikki mahdollisuudet kehittyä vahvaksi ja yhtenäiseksi.

4.2.11 Tunteet

Ole ihmisiksi -konseptissa korostetaan tunteiden merkitystä. Tunteet ovat konseptin mukaan ennen kaikkea ajattelun ilmentymää sekä intuition tulkki, ja tunteiden kertoman viestin kautta voidaan harjoittaa 'tiedolla johtamista'. Tunteet ja varsinkin niiden sanoittamiseen kykeneminen välittävät tietoa ihmisestä. Tunteiden työstäminen on siis konseptin mukaan tärkeä tapa lisätä ihmisten energiaa ja hyvinvointia. Positiivista energiaa antavia tunteita tulisi pyrkiä synnyttämään ja vahvistamaan organisaation ihmisten arjessa ja vastaavasti ikävämpää energiaa antavia tunteita tulisi pyrkiä vähentämään.

Tunteiden nimeäminen ja niiden välittämien viestien tunnistaminen ovat avainseikkoja työhyvinvoinnin johtamisessa konseptin ajatuslogiikan mukaisesti. Myös asiakkaiden tunteisiin vaikuttaminen organisaation kanssa tapahtuvien kohtaamisten kautta on näkökulma, jota konsepti korostaa. Tiettyjen tavoiteltujen tunteiden synnyttäminen asiakkaissa ja sitä kautta organisaatiomielikuvaan vaikuttaminen voivat muodostua jopa erottautuvuustekijäksi. Tällöin ollaan jälleen käsillä vahvan brändin luomisen kanssa. Mitä paremmin organisaatiossa ymmärretään tunteita kulttuurin ja sisäisen

brändin osana, sitä paremmin näitä tavoiteltuja tunteita voidaan aikaansaada sidosryhmien koettavaksi.

4.2.12 Vuorovaikutus

Viimeisenä Ole ihmisiksi -konseptin osa-alueena esitellään vuorovaikutus. Konseptin kehittäjä nimittäin tähdentää, että koko organisaation matka voi mennä hukkaan ja minkään johtaminen ei välttämättä onnistu, ellei asioita kyetä vuorovaikuttamaan teoiksi. Viitaten Bakeriin ym. (2014) sekä Sujchaphongiin ym. (2020) voidaan myös todeta, että varsinkin sisäisen brändikommunikaation kautta voidaan potentiaalisesti edistää brändin kannalta tavoitteellista toimintaa työntekijöiden parissa.

Ole ihmisiksi -konsepti korostaakin, että vuorovaikutus on yhteisen näkemyksen hakemista ja yhteisen sisäisen brändikäsityksen synnyttämistä. Se on viestimistä, vaikuttamista ja toiminnan viemistä eteenpäin eli oikeastaan kaikkea ihmisten välistä kanssakäymistä. Sitä kautta myös kaikki johtaminen on vuorovaikuttamista. Konseptin kehittäjä korostaa, että mitä parempaa vuorovaikutus on, sitä parempaa myös ajattelu on ja sitä parempia tekoja syntyy. Silloin myös kulttuuri kukoistaa ja brändistä tulee houkuttelevampi.

Konseptin mukaan vuorovaikutukseen kuuluu vahvasti tunteet – vuorovaikutuksella voidaan pyrkiä saamaan aikaan tiettyjä tunteita, jotka ovat ihmisten välisessä kanssakäymisessä ja toimivassa organisaatioarjessa todella tärkeitä. Vuorovaikutus on myös merkityksellisyyden luomista ja maailmasta tulkintojen tekemistä auttaen ihmisiä löytämään ajattelun ja toiminnan tapoja. Organisaation sisäisen viestinnän siis tulisi loogisesti ottaa huomioon nämä edellä mainitut näkökulmat. Tämä sitten luontevasti heijastuu myös ulkoiseen viestintään. Jälleen voidaan huomata, että sisäinen brändäys vahvistaa kaikkea organisaation ulkopuolelle lähtevän viestinnän ja vuorovaikutuksen taidokkuutta ja onnistuneisuutta.

4.3 Konseptin kehitystarpeiden kartoittaminen

Konseptin nykytilaan perehtymisen jälkeen tässä vaiheessa tutkimusta lähdettiin haastattelujen ja kyselylomakkeiden vastausten perusteella hahmottamaan Ole

ihmisiksi -konseptin ja sen mukaisen valmennusohjelman kehitystarpeita. Mukaan jälleen mahtui myös useita arkisia vapaamuotoisia keskusteluja konseptin kehittäjän kanssa. Konseptin kehittäjä myös pohti näkökulmia itsekseen, ja hän myös jälleen toimitti keskeisiä näkemyksiään kirjallisessakin muodossa.

Ole ihmisiksi -konseptin kehitystarpeiden kartoittamisen struktuuriksi valittiin vapaiden kehitysideoiden ja valmennuksen reflektoinnin ohella myös systemaattinen konseptin tarkastelu peilaten konseptia niihin teoriakirjallisuudessa esille nousseisiin sisäisen brändäyksen keskeisiin teemoihin, jotka tämä pro gradu -tutkielma teoriaosuudessaan toi esille.

4.3.1 Konseptin peilaaminen teoriakirjallisuuteen

Lähtien siis liikenteeseen sisäisen brändäyksen teoriakirjallisuudessa esiin nousseisiin teemoihin tai osa-alueisiin liittyen, tämän pro gradun teoriaosuudessa esiteltiin näiksi kahdeksaksi teemaksi seuraavat:

Brändi-identiteetti

Brändin tarkoitus, missio, visio, arvot ja lupaus

Strategia

Johtaminen

Henkilöstö, rekrytointi ja koulutus

Organisaatiostrukturi ja funktiot

Organisaatiokulttuuri

Kommunikaatio ja tieto

Tässä tutkimuksessa sitten vertailtiin näitä teoriakirjallisuudessa esiin nousevia sisäisen brändäyksen keskeisiä teemoja Ole ihmisiksi -konseptin osa-alueisiin, jotka vielä kertauksen vuoksi lueteltuna seuraavaksi:

Olemassaolon tarkoitus

Organisaatiokulttuuri

Arvot

Visio

Kilpailuedut

Johtamisen sisältö

Tuloskortti

Strategia

Hyveet

Motivaatio

Tunteet

Vuorovaikutus

Tutkimuksessa päädyttiin laatimaan taulukko siitä, mitkä Ole ihmisiksi -konseptin kattamat sisäisen brändäyksen osa-alueet ovat rinnastettavissa mihinkin teoriakirjallisuuden esille nostamiin osa-alueisiin. Tällä tavalla myös selviää, mikä mahdollinen tärkeä teorian esille nostama teema Ole ihmisiksi -konseptista puuttuu. Konseptin kehittäjän kanssa myös lyhyesti keskusteltiin eroista ja yhtäläisyyksistä, joita löytyy teoriakirjallisuuden ja Ole ihmisiksi -konseptin teemojen väliltä.

Taulukko 1. Vertailua teoriakirjallisuuden teemojen ja Ole ihmisiksi -konseptin osa-alueiden välillä.

TEORIAKIRJALLISUUDEN TEEMA SISÄISESTÄ BRÄNDÄYKSESTÄ	OLE IHMISIKSI -KONSEPTIN VASTAAVA OSA-ALUE / OSA-ALUEET
<i>Brändi-identiteetti</i>	<i>Organisaatiokulttuuri</i>
<i>Brändin tarkoitus, missio, visio, arvot ja lupaus</i>	<i>Olemassaolon tarkoitus + Visio + Arvot + Kilpailuedut</i>
<i>Strategia</i>	<i>Strategia</i>
<i>Johtaminen</i>	<i>Johtamisen sisältö</i>
<i>Henkilöstö, rekrytointi ja koulutus</i>	ei suoraa vastaavaa osa-aluetta
<i>Organisaatiostruktuuri ja funktiot</i>	ei suoraa vastaavaa osa-aluetta
<i>Organisaatiokulttuuri</i>	<i>Organisaatiokulttuuri</i>
<i>Kommunikaatio ja tieto</i>	<i>Vuorovaikutus</i>

Seuraavaksi käsitellään näitä teoriakirjallisuudesta nousevia sisäisen brändäyksen teemoja verraten niitä Ole ihmisiksi -konseptin logiikkaan. Vertailussa perustellaan asioita konseptin näkemyksillä sekä tämän pro gradun teoriaosuudessa kiteytetyillä näkemyksillä eli varsinkin muutamilla keskeisillä lähdeviitteillä, jotka teoriaosuudesta korostuvat ilmeisen vuoropuhelun kannalta.

Ensimmäiseksi mainittakoon teoriakirjallisuuden esille nostama sisäisen brändäyksen teema *brändi-identiteetti*. Ole ihmisiksi -konseptissa brändi-identiteetin käsittelyn voidaan katsoa erityisesti sisältyvän konseptin osa-alueeseen nimeltä *organisaatiokulttuuri*, sillä se konseptin osa-alueena kattaa organisaation identiteetin

ymmärtämisen ja työstämisen. Konseptissa kehittäjän sanojen mukaan ajatellaan, että brändi-identiteetti syntyy siis organisaation identiteetin pohjalta tai ainakin pitäisi loogisesti syntyä. Organisaation identiteetin ja brändi-identiteetin tulisi siis olla harmoniassa keskenään. Saman tyylistä ajattelua tuotiin esiin myös tämän pro gradun teoriaosuudessa, jossa organisaation identiteetin ja brändi-identiteetin vuoropuhelusta nostettiin esiin Chungin ja Byromin (2021) sekä Balmerin (2010) näkemyksiä.

Seuraavana teoriakirjallisuuden esille nostamana sisäisen brändäyksen teemana mainitaan *brändin tarkoitus, missio, visio, arvot ja lupaus*. Ole ihmisiksi -konseptissa nämä voisi rinnastaa sisältyvän konseptin osa-alueisiin nimeltä *olemassaolon tarkoitus, visio, arvot* sekä *kilpailuedut*. Ole ihmisiksi -konseptin mukaan brändin tarkoitus ja organisaation olemassaolon tarkoitus ovat vuoropuhelussa ja käytännössä samaa asiaa. Tämän pro gradun teoriaosuudessa tuotiin myös yhtä lailla esille Baileyn ja Sellen (2020) näkemys siitä, kuinka brändin tarkoitus peilaa organisaation olemassaolon tarkoitusta. Ole ihmisiksi -konseptin mukaan myös brändin missio tulee organisaation olemassaolon tarkoituksesta. Brändin visio myöskin konseptin mukaan tulee organisaation visiosta. Tämän pro gradun teoriaosuus brändin visiosta myös tunnistaa brändin vision olevan organisaation vision kanssa vuoropuhelumaisessa suhteessa. Brändin arvot vuorostaan konseptin mukaan pohjautuvat organisaation arvoihin. Myös teoriapuolella Harris ja de Chernatony (2001) tuovat esiin, että brändin arvot tulee olla organisaation arvojen kanssa synergiassa. Brändin lupaus taas voidaan Ole ihmisiksi -konseptissa katsoa kuuluvaksi ennen kaikkea kilpailuetujen osa-alueelle, sillä konsepti ottaa kilpailueduissa esille arvolupauksen, joka konseptin näkemyksen mukaan on myös samalla brändin lupaus. Teoriapuolella Murillo ja King (2019) nostavat tahollaan esiin, että brändin lupauksen myötä voidaan hyvinkin tarjota muista erottautuvaa asiakaskokemusta. Ole ihmisiksi -konseptissa siis vahvasti korostetaan kilpailuetujen roolia erottautumistekijänä.

Seuraavaksi teoriakirjallisuus nostaa esille sisäisen brändäyksen keskeisenä teemana *strategian*. Ole ihmisiksi -konseptissa on myöskin osa-alueena *strategia*. Konsepti näkee strategian koko organisaation tason strategiana ja arjessa tapahtuvana strategisena ajatteluna sekä toimintana. Tähän sisältyy brändäyksen ja sisäisen brändäyksen strategia, jos se halutaan erikseen mainita, vaikka se kuuluu joka tapauksessa konseptin ajatuslogiikan mukaan organisaation kokonaisstrategiaan.

Teoriapuolella tällaista pitkälti saman suuntaista ajatusmaailmaa voidaan katsoa tukevan näkemyksillään muun muassa Wallström ym. (2008), Balmer (2022), Huang ja Tsai (2013) sekä Harris (2007).

Sitten vuorossa on teoriakirjallisuuden esille nostamana sisäisen brändäyksen keskeisenä teemana *johtaminen*. Ole ihmisiksi -konseptissa vastaava osa-alue on *johtamisen sisältö*. Se tässä konseptissa käsittää kulttuurin johtamisen ja kaiken organisaation johtamisen kattaen myös sisäisen brändin johtamisen. Tämä on logiikaltaan selkeä tapaus myös pro gradun teoriaosuuteen peilaten.

Seuraava teoriakirjallisuudesta esille nouseva sisäisen brändäyksen teemasto on *henkilöstö, rekrytointi ja koulutus*. Juuri tälle teemastolle ei Ole ihmisiksi -konseptin puolelta löydy täysin vastaavaa erillistä konseptin osa-aluetta. Konseptin kehittäjä sanomansa mukaan kokee, että henkilöstön vaikutus, merkitys ja kyvykkyys luonnollisesti sisältyy kaikkiin konseptin osa-alueisiin. Samoin koko Ole ihmisiksi -konsepti voidaan mieltää henkilöstön kouluttamiseksi – yhteinen organisaation niin kutsuttu matka itseensä, kulttuuriinsa ja brändiinsä on jatkuvassa liikkeessä oleva asia, jolloin ihmiset jatkuvasti oppivat koko ajan ja vievät asioita eteenpäin. Teoriapuolella Punjaisriin ym. (2009) viitaten tuodaankin sopivasti esille, että sisäisen brändin kehittäminen ja tähän linkittyvä henkilöstön kouluttaminen on jatkuvuutta edellyttävää asiaa. Rekrytointiin Ole ihmisiksi -konsepti ei suoraan ota juuri kantaa, mutta konseptissa toki on se käsitys, että organisaatioiden täytyy rekrytoida henkilöstöä sillä perusteella, mitä osaamisvaateita tunnustetaan ja millaisia hyveitä sekä oppimiskykyä henkilöstöltä odotetaan. Tällä perusteella voidaan päätyä oikeanlaisiin rekrytointeihin.

Teoriakirjallisuus myös nostaa esiin sisäisen brändäyksen onnistumisen kannalta tärkeänä teemana *organisaatiostruktuurin ja funktiot*. Tällekin ei Ole ihmisiksi -konseptin puolelta löydy juuri vastaavaa erillistä konseptin osa-aluetta. Konsepti näkee sisäisen brändäyksen koko organisaation yhteisenä asiana, jolloin myös loogisesti organisaatiostruktuurin ja funktioiden tulee tietysti tukea tällaista yhteistyötä ja organisoitumista yhteisen asian puolesta. Tätä samaa ajatustapaa tuodaan esiin vahvasti tämän pro gradun teoriaosuudessa useamman teorialähteen kautta.

Seuraavana teoriakirjallisuudesta löytyvänä sisäisen brändäyksen teemana on *organisaatiokulttuuri*. Tämä on selkein vastaavuus myös Ole ihmisiksi -konseptin puolella juuri samannimisenä osa-alueena sielläkin. Kulttuurin merkitys sisäisen brändäyksen onnistumisessa on keskeinen, minkä myös tieteellinen teorianäkemykset tunnustaa ja tunnustaa.

Erittelyssä viimeisenä teoriakirjallisuudesta esille nousevana sisäisen brändäyksen teemana mainitaan vielä *kommunikaatio ja tieto*. Ole ihmisiksi -konseptin puolelta vastaava rinnastettavissa oleva osa-alue on *vuorovaikutus*. Konsepti katsoo, että vuorovaikutuksen rooli on merkittävä osa sisäistä brändäystä ja nimenomaan laadukkaalla vuorovaikutuksella kommunikoidaan ja välitetään tietoa sekä luodaan yhteistä näkemystä. Teoriapuolella etenkin Vallaster (2004) korostaa vuorovaikutuksen merkitystä sen edistämiseksi, että organisaatiossa ajateltaisiin brändistä yhteneväisellä tavalla.

Edellä tultiin käsitelleeksi teoriakirjallisuudesta löydettyjen onnistuneen sisäisen brändäyksen kannalta keskeisten teemojen näkyminen Ole ihmisiksi -konseptin puolella. Kuten huomataan, Ole ihmisiksi -konseptissa on vielä parit muut 'lisä osa-alueet', jotka eivät sisäisen brändäyksen teoriapuolella tämän pro gradun teoriayhteenvedossa nousseet erillisinä teemoina esiin. Toimintatutkimuksen toteuttaja katsoo kuitenkin asiaa niin, että se ei ole ainakaan haitaksi, että Ole ihmisiksi -konseptissa painotetaan näitä muitakin asioita osa-alueina. Tärkeintä Ole ihmisiksi -konseptin arvioimisessa teoriakirjallisuuteen verraten on tällä hetkellä se, että konseptista ylipäätään näyttää löytyvän melko hyvin teoriakirjallisuudesta esille nousevat sisäisen brändäyksen teemat.

Teoriaan vertaamalla päädyttiin nostamaan Ole ihmisiksi -konseptin kehitysehdotukseksi jatkoon kannalta se, että konseptin sisältöön voisi silti yhä entistä vahvemmin sanoitetussa muodossa painottaen ottaa mukaan henkilöstö ja rekrytointi -näkökulmaa. Henkilöstön *koulutus* -näkökulmaa koko konsepti jo käsittelee itsessään aivan riittävästi, koska Ole ihmisiksi on 'koulutusellinen konsepti', jolla siis valmentamalla koulutetaan esihenkilöitä sisäisestä brändäyksestä mutta yhtä lailla sillä voidaan valmentamalla kouluttaa mitä tahansa henkilöstöryhmää. Lisäksi sen sijaan organisaatiostruktuuri ja funktiot -näkökulmaa voisi myös jollain tapaa hieman

enemmän sanoittaa konseptin sisällössä. Vaikka nämä kaikki jo edellä mainitut teemat sinänsä ajatusmaailmaltaan sisältyvät konseptiin, niiden selkeämpi sanoitus olisi hyödyksi konseptin kannalta.

Kun puhutaan Ole ihmisiksi -konseptin toimivuudesta ja kehitystarpeista, konseptin kehittäjä toteaa, että konseptin vahvuus on organisaation oman matkan kokonaisuuden rakentaminen eli kattaen organisaatiokulttuurin ja sisäisen brändäyksen kokonaisuuden rakentamisen. Kehittäjä silti korostaa, että missään tapauksessa konsepti ei ole täydellinen eikä sen tulekaan olla. Ajatus onkin, että konsepti olisi organisaatiot matkalle laittaessaan niin sanotusti itseään ruokkiva jatkuvasti kehittyvä systeemi, jossa havaittaisiinkin kehitystarpeita aina matkan varrella.

Ole ihmisiksi -konseptin kehittäjä kuitenkin toivoo ja korostaa, että konseptia tulisi jatkossa voida paremmin viestiä ja vuorovaikuttaa suurelle yleisölle eli saada ihmisiä ja organisaatioita oivaltamaan tämän konseptin tuoma potentiaali. Näin ollen organisaatioita voitaisiin yhä enemmän saada innostettua mielenkiintoiselle ja tuottavalle, merkitykselliselle matkalle.

4.3.2 Kokemukset konseptin mukaisesta valmennuksesta

Konseptin mukaisesti on toteutettu Ole ihmisiksi -pilottivalmennusta esihenkilöille. Tätä valmennusta reflektoiden konseptin kehittäjä toteaa, että kauttaaltaan valmennus onnistui etenemään tavoitteiden suuntaan. Toki hän olisi toivonut vielä suurempia kehitysloikkia. Hän myös korostaa, että on hyvin yksilökohtaista, kuinka paljon kukin valmennettava on Ole ihmisiksi -valmennuksesta hyötynyt ja paljonko valmennus on kunkin ihmisen ajatus- ja toimintatapoja vienyt eteenpäin sisäisen brändäyksen ja organisaatiokulttuurin kokonaisuusajattelua hahmottaen. Ole ihmisiksi -konseptin mukaisesti valmentanut valmentaja myös tunnistaa yksilökohtaiset kehityspotut ja eteenpäin menemisen määrän, mutta hän toteaa yhteenvetona, että pääpiirteissään valmennukseen osallistuneiden esihenkilöiden joukko otti hyviä edistysaskelia oman ajattelun kehittämisessä ja asioiden oivaltamisessa.

Konseptin kehittäjä toteaa, että Ole ihmisiksi -valmennuksen tueksi tarvitsisi jatkoa varten jonkin strukturoidun, konkreettisen kokonaisuutta hahmottavan työvälineen,

jollaista siis vielä ei ollut pilottivalmennuksen aikaan käytössä. Konseptin kehittäjä ehdottaa, että työkirja olisi hyvä, sillä se kokoaisi ja ohjaisi ajattelun syntymistä, josta taas poikisi tavoiteltuja tekoja.

Ole ihmisiksi -konseptin mukaisesti esihenkilöitä valmentanut valmentaja mainitsee, että hänen näkökulmastaan valmennus painottui esihenkilöiden oman esihenkilötyön ja johtamisen tutkiskeluun sisältäen myös itsensä johtamisen näkökulmia. Esihenkilöiden keskuudessa tapahtui hänen näkökulmastaan henkistä kasvua ja valmennuksen jälkeen moni esihenkilö voi hyvinkin olla valmiimpi ottamaan isompaa roolia tulevaisuudessa. Kulttuurin johtaminen on hänen mukaansa aiheena haastava, joten sen oivaltaminen, miten kulttuuria johdetaan ja että sen johtaminen on enemmän kuin tiimin ilmapiirin johtamista, vaatii oikeastaan enemmän pitkäjänteistä työstämistä sekä pysähtymistä aiheen äärelle kuin yhden valmennusohjelman verran yksistään. Esihenkilöt saivat silti arkeen vietäväksi hyviä oivalluksia. Aiheiden pariin voisi valmentajan mielestä kokoontua valmennusporukan kesken myös valmennuksen päätyttyä refleктоimaan aiheita ja käymään läpi, miten oivallukset ovat todella arjessa näyttäytyneet ja konkretisoituneet sen lisäksi, että jokainen esihenkilö omalla kohdallaan refleктоisi omaa oivaltamistaan ja oppimistaan.

Tässä toimintatutkimuksessa kyselylomakkeen muodossa toteutettiin kysely Ole ihmisiksi -pilottivalmennukseen osallistuneille esihenkilöille. Vastauksia saatiin kahdeksalta henkilöltä, joiden esihenkilökokemus vuosien määrässä vaihteli minimillään alle vuoden kokemuksesta useampien vuosien kokemukseen, jopa selkeästi yli kymmenen vuoden kokemukseen. Näiden esihenkilöiden johtama henkilöstö toteuttaa arjessaan asiakaspalvelullisia tehtäviä.

Kyselylomakkeessa kartoitettiin, kuinka paljon esihenkilöt olivat ymmärtäneet Ole ihmisiksi -konseptin osa-alueista ennen valmennusta ja kuinka paljon taas valmennuksen käytyään. Tämä kyselylomake toteutettiin täysin valmennuksen jälkeen ja valmennuksesta oli sinänsä jo kulunut aikaa, joten 'ennen valmennusta - ymmärryksensä' tason arvionsa vastaajat tekivät niin sanotusti takautuvasti. Kyselylomakkeessa myös kysyttiin, miten Ole ihmisiksi -valmennus on kehittänyt vastaajien esihenkilötaitoja sekä miten he hyödyntävät konseptia arjen johtamistilanteissa. Lisäksi selvitettiin, miten konsepti on vahvistanut esihenkilöiden

käsitystä organisaationsa itsetuntemuksesta, miten konsepti auttaa esihenkilöitä viestimään toimipaikan henkilöstölle tavoitellusta organisaatiomielikuvasta sekä miten konsepti on edistänyt toimipaikan tavoitellun organisaatiomielikuvan kannalta suotuisia henkilöstön toimintatapoja. Lopuksi vielä vastaajilla oli mahdollisuus vapaaseen sanaan, millaisia kehitysehdotuksia heillä Ole ihmisiksi -valmennuksen suhteen oli herännyt.

Kyselylomakkeiden vastausten analysoinnin perusteella hienoa oli huomata, että yleisellä tasolla esihenkilöiden ymmärrys Ole ihmisiksi -konseptin osa-alueista oli valmennuksen myötä lisääntynyt. Esihenkilöt pääsivät kyselylomakkeessa arvioimaan jokaista konseptin osa-alueita koskevaa ymmärrystään asteikolla 1–5 ennen valmennusta ja jälkeen valmennuksen. Vastausten analysointivaiheessa jokaiselle yksittäiselle osa-alueelle laskettiin vastaajajoukosta kaikkien saatujen vastausten perusteella ymmärryksen keskiarvo ennen valmennusta ja nämä asettuivat välille 2,6–3,9. Jokaiselle yksittäiselle osa-alueelle laskettiin myös kaikkien vastausten perusteella ymmärryksen keskiarvo valmennuksen jälkeen ja nämä taas asettuivat välille 3,9–4,3. Voidaan huomata, että osa-alueissa tapahtuneen keskimääräisen ymmärryksen lisääntymisen kehitysprosentit ovat välillä 10%–50% eli kehitystä on tapahtunut. Koska ennen valmennusta -tilanteessa osa-alueiden ymmärrysten keskiarvot asettuivat välille 2,6–3,9 ja jälkeen valmennuksen -tilanteessa osa-alueiden ymmärrysten keskiarvot asettuivat välille 3,9–4,3, niin voidaan olettaa, että Ole ihmisiksi -konseptin kokonaisuus hahmotetaan esihenkilöjoukon keskuudessa paremmin, mikä onkin konseptin päätavoite – eli kokonaisuuden ymmärrys. Seuraava taulukko vielä näyttää yhteenvedon luvut.

Taulukko 2. Ole ihmisiksi -konseptin osa-alueiden ymmärryksen kehittyminen valmennettävien keskuudessa.

	Osa-alueen ymmärryksen keskiarvo ennen valmennusta (asteikolla 1-5)	Osa-alueen ymmärryksen keskiarvo valmennuksen jälkeen (asteikolla 1-5)	Kehitys%
Olemassaolon tarkoitus	3,4	4,3	26 %
Arvot	3,5	4,3	21 %
Visio	3,1	4,0	28 %
Kilpailuedut	3,4	4,1	22 %
Johtamisen sisältö	2,8	4,1	50 %
Tuloskortti	3,9	4,3	10 %
Strategia	3,4	4,3	26 %
Hyveet	2,6	3,9	48 %
Motivaatio	3,3	4,0	23 %
Tunteet	3,0	4,1	38 %
Vuorovaikutus	3,3	4,3	31 %
Kaikki edelliset yhteensä	3,3	4,1	27 %
= kokonaisuus			
= organisaatiokulttuuri			

Konseptin osa-alueiden ymmärrys ennen sekä jälkeen valmennuksen, ja ymmärryksen kehityskaari numeroasteikon tasolta toiselle, vaikutti kyselylomakkeeseen vastanneiden esihenkilöiden vastausten perusteella silti olleen lopulta todella yksilökohtainen. Yksilöiden ymmärryksen lisääntyminen konseptin eri osa-alueista asteikolla 1–5 oli yksilökohtaista paljonko nimenomaan missäkin osa-alueessa ymmärrys oli kenelläkin lisääntynyt ja millaisin harppauksin. Lähtökohtaisesti vastaajajoukosta pystyi huomaamaan heidän olleen ennen valmennusta oman numeroarvionsa mukaan eri tasoilla toisiinsa verrattuna, ja tällä perusteella valmennus varmasti antoi jokaiselle yksilölle erilaisia omakohtaisia kehityksen kaaria. Hajontaa yksilöiden tekemissä numeroarvioissa siis löytyi.

Yleistä kehitystä kuitenkin osa-alueiden ymmärryksen kokonaiskuvassa oli koko vastaajajoukon mittakaavassa tapahtunut, kuten keskiarvoista huomataan. Voidaan todeta, että kokonaiskuvassa konsepti ja sen mukainen valmennus on onnistunut kehittämään ihmisten ajattelua konseptin esille tuomista organisaatiokulttuurin ja sisäisen brändäyksen osa-alueista sekä näistä muodostuvasta kokonaisuudesta.

Yksilökohtaisella tasolla joissain yksittäisissä konseptin osa-alueissa kehitystä ei ollut numeroasteikon perusteella niinkään tapahtunut, mutta vastaajilla silti oli kokonaiskuvassa konseptin kokonaisuuden ymmärryksen suhteen ajattelu mennyt eteenpäin vastauksista päätellen. Ylipäätään myös kiinnostavaa oli huomata, että kun ennen valmennusta -tilanteessa pari vastaajaa arvioivat muutamien konseptin osa-alueiden ymmärryksensä olleen alimmalla tasolla eli tasolla 1, oltiin valmennuksen jälkeen päästy pois tuolta tasolta jokaisen konseptin osa-alueen kohdalla. Tämä oli yhteenvetomaisena huomiona kiinnostava tehdä aineiston perusteella.

Ole ihmisiksi -konseptin mukainen valmennus oli kehittänyt vastanneiden henkilöiden esihenkilötaitoja. Vastauksissa nousi esille, että valmennus oli tuonut varmuutta, vahvistusta ja selkeyttä omaan osaamiseen esihenkilötyössä. Valmennuksen myötä esihenkilötyön oli myös paremmin hahmotettu olevan kokonaisuus, laajempi asia, eikä esimerkiksi vain prosessin valvomista, kuten yksi vastaaja asian puki sanoiksi.

Vastaajat kertoivat hyödyntävänsä Ole ihmisiksi -konseptia arjen johtamistilanteissa ja konsepti näkyy esihenkilöiden toimipaikkojen toiminnassa. Tähän liittyen

vastauksista nousi esiin muun muassa, että henkilöstöä pyritään osallistamaan vaikkapa erilaisten tilanteiden ratkaisemiseen, henkilöstölle annetaan vastuuta omasta tekemisestä, esihenkilön oman esimerkin ja toiminnan merkitys henkilöstön toimintaan korostuu, ja varsinkin laadukkaan vuorovaikutuksen merkitys henkilöstön kanssa on hahmotettu.

Tällaiset tutkimusvastaukset varsinkin saavat tukea sisäisen brändäyksen teoriapuolelta. Johtajan itsensä omaa näyttämää esimerkkiä henkilöstön toiminnan kannalta korostavat myös brändäyksen kontekstissa muun muassa Vallaster ja de Chernatony (2005), Balmer (2022), Burmann ja König (2011), Piehler ym. (2021) sekä Taku ym. (2022). Vuorovaikutuksen merkitystä brändäyksessä korostaa muun muassa Vallaster (2004) ja brändikommunikaation merkitystä henkilöstön kokemukseen olevansa osa brändiä taas korostavat Burmann ja König (2011). Lisäksi kuten Whisman (2009) painottaa, sisäisen brändäyksen onnistumisen kannalta nimenomaan tärkeää on keskustelu ja dialogi, joka osallistaa ihmisiä.

Kun kyselylomakkeessa kysyttiin, miten konsepti on vahvistanut esihenkilöiden käsitystä organisaationsa itsetuntemuksesta, vastauksissa nousi esille varsin monenlaisia näkökulmia. Muun muassa eräs vastaaja oli kokenut asian seuraavalla tavalla: *”Näkemyksiä ja näkökulmia on yhtä monta kuin ihmistä. Pääasia että sieltä löytyy kiteytetty ydinajatus, jonka voi viestiä sisäisesti ja ulkoisesti ja joka on linjassa tekojen kanssa.”* Toinen vastaaja taas summasi näkemyksensä muotoon *”Joutui miettimään, mikä ja millainen me ollaan. Löytyi sekä hyvää että kehitettävää.”* Vastausten perusteella myös yhteisöllisyys, keskustelu sekä arjen tilanteista vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen olivat esimerkkejä itsetuntemuksen lisääntymisestä. Tällaiset edellä mainitut itsetuntemukseen liittyvät vastaukset vaikuttavat siis selkeästi liittyvän identiteettikeskusteluun, jota vaikuttaa Ole ihmisiksi -valmennuksen ansiosta syntyneen. Organisaation identiteetti onkin brändi-identiteetin kannalta tärkeä, aivan kuten Chung ja Byrom (2021) sekä Balmer (2010) myös asiaa katsovat.

Kun kysyttiin, miten konsepti auttaa esihenkilöitä viestimään toimipaikan henkilöstölle siitä tavoitellusta organisaatiomielikuvasta, jota asiakkaiden tavoitellaan kokevan, eräs vastaaja nosti oivalluksensa esiin näin: *”Ymmärrys että työ on jatkuvaa,*

ei projektiluontoista. Viestintään ja kulttuurin rakentamiseen kuluu aikaa ja viesti ei voi olla irrallista tai jopa ristiriidassa arjen kanssa.” Vastauksissa myös kävi ilmi, että asioiden ja tavoitetilan sanoittaminen henkilöstölle on koettu tärkeäksi yhtä lailla kuin tunteiden kautta asioiden konkretisoiminen sekä asiakaspolun hahmottaminen. Ngo ym. (2020) tuovatkin esille, että sisäisellä bränditietoudella voidaan vaikuttaa henkilöstön käytännön tason toimintaan. Brändi-identiteetin parissa juuri työstetään sitä, miten organisaatio haluaa oman brändinsä nähtävän (Wallström ym., 2008). Tavoiteltu organisaatiomielikuva eli brändi-imagon näkökulma liittyy brändi-identiteetin parissa tehtävään työskentelyyn.

Ole ihmisiksi -konsepti on edistänyt tavoitellun organisaatiomielikuvan kannalta suotuisia henkilöstön toimintatapoja. Vastajien näkemysten perusteella muun muassa viestinnän laatu tai muu yleinen laatu on parantunut, keskustelutaidot ja avoimuus lisääntyneet, palvelun ystävällisyys ja iloisuus lisääntyneet ja asiakastytyväisyydessäkin erään vastaajan mukaan on tapahtunut nousua. Voidaan siis päätellä, että myös itseasiällisen ulkoisen brändin tai toisin sanoen brändi-imagon puolella on potentiaalisesti tapahtunut valmennuksen myötä jonkinlaista edistystä. Tosin tässä tutkimuksessa ei tutkittu asiakkaiden itsensä näkemyksiä asiasta.

Kehityskohteita Ole ihmisiksi -valmennukselle saatiin vastausten perusteella seuraavia teemoja esille nousen:

”Päivän pituus olisi voinut olla hiukan pitempikin.”

”Kertauskurssi.”

”Toimii parhaiten livenä, Teamsin välityksellä keskustelu ei aina yltänyt sille tasolle mitä se oli parhaimmillaan kun oltiin samassa tilassa.”

Ylipäättään valmennusta yleisesti toivottiin pidettävänä livenä eikä etätoteutuksena. Eräessä vastauksessa nousi myös toiveena esille, että esihenkilön oman esihenkilön olisi hyvä vielä aktiivisemmin olla tukena viemässä asioita yhdessä käytäntöön.

Kyselylomakkeeseen vastanneiden esihenkilöiden ajatusten perusteella Ole ihmisiksi -valmennukseen liittyvät kehitysehdotukset käsittelevät siis lähinnä teknistä

toteutusta. Tästä ei toki voida tehdä päätelmää, etteikö valmennuksen sisältö vaatisi tietynlaista kehittämistä, esimerkiksi valmennuksen tyyliin/tapaan liittyen, ja osaltaan valmennuksen edelleen kehittäminen voi edellyttää ja tarkoittaa myös konseptin ajatuslogiikan kehittämistä. Pääpiirteissään kyselylomakkeesta saadun kokonaisaineiston perusteella konseptin mukainen valmennus on kuitenkin jo tähän mennessä pilottitoteutuksessaan onnistunut edistämään esihenkilöiden ymmärrystä sisäisestä brändistä ja organisaatiokulttuurista sekä saanut aikaan oivallusten viemistä arjen toimintaan henkilöstön keskuuteen. Esihenkilöt ovat siis mitä ilmeisimmin onnistuneet edistämään sisäistä brändäystä yhdessä henkilöstönsä kanssa.

Konseptin kehittäjä kuitenkin vahvasti korostaa, että työkirjan käyttöönoton myötä konseptin mukaiseen valmennukseen osallistuvat henkilöt kykenisivät mahdollisesti paremmin antamaan tulevaisuudessa konseptin ajatusmaailman sisällölliseen loogisuuteen liittyviä kehitysehdotuksia. Työkirjan myötä ihmisille hahmottuisi vielä entistä selkeämmin konseptin kokonaisuus nimenomaan kokonaiskuvana, jota aina voi paremmin kirkastaa. Konseptin mukaisesti valmentanut valmentaja korostaa myös yksilöiden reflektoinnin tärkeyttä ja myös porukalla tehtävää reflektointia vahvemmin valmennuksen jo päätyttyä. Valmentaja myös näkee, että valmennuksen sisällössä olisi hyödyksi vielä edelleen vahvistaa esihenkilöiden itsetuntemuksen kehittymistä.

4.4 Konseptin kehityskohteiden määrittäminen

Edellisen tutkimusvaiheen pohjatuksen perusteella voitiin vielä seuraavaksi täsmennetympin ja tiivistetysti yhteenvedon omaisesti määrittää Ole ihmisiksi -konseptin kehityskohteet sekä luonnollisesti siihen liittyvän valmennuksen kehityskohteet. Nämä kehityskohteet määriteltiin ja nimettiin kerätyn empiirisen aineiston perusteella sekä vertaamalla Ole ihmisiksi -konseptin osa-alueita sisäisen brändäyksen teoriakirjallisuudessa keskeisenä esiin nousseisiin teemoihin.

Sisäisen brändäyksen teoriakirjallisuuden puolelta saatiin siis Ole ihmisiksi -konseptille seuraavat kehityskohteet: konseptin sisältöön tullaan sanoittamaan selkeämmin henkilöstö ja rekrytointi -näkökulmaa sekä organisaatiostrukturi ja funktiot -näkökulmaa. Näiden näkökulmien suhteen päädyttiin siihen, että ne tullaan ajamaan vahvemmin sisään jo olemassa oleviin soveltuviin konseptin osa-alueisiin.

Konseptiin ei tämän toimintatutkimuksen perusteella ja yhdessä konseptin kehittäjän kanssa käydyn keskustelun perusteella tulla lisäämään erikseen uutta osa-aluetta jo olemassa olevien 12 osa-alueen lisäksi.

Empiirisen aineiston keruun perusteella saatiin ennen kaikkea teknisiä kehitystarpeita Ole ihmisiksi -konseptille ja sen mukaiselle valmennukselle. Konseptikokonaisuuden kehityskohteeksi saatiin konseptin kehittäjän toiveesta varsinkin konseptille työkirjan luominen, sillä se olisi tärkeä osa konseptin sanoittamista esihenkilöille, organisaatioille tai kelle tahansa, joka konseptin mukaiseen valmennukseen osallistuukaan. Valmennuspalautteen perusteella, jota esihenkilöiltä saatiin, konseptikokonaisuudelle määriteltiin kehityskohteeksi valmennuksen suhteen livevalmennus sekä mahdollinen jatkumoa tukeva kertauskurssi. Myös konseptin mukaan esihenkilöitä valmentanut valmentaja lisäisi jälkirefleksointia jo valmennuksen päätyttyä sekä nostaisi valmennuksen sisällössä esihenkilöiden itsetuntemuksen merkitystä ja kyvykkyyttä entistä vahvemmin esiin.

4.5 Konseptin edelleen parantelu ja uusi versiointi kehityskohteiden perusteella

Ole ihmisiksi -konseptia lähdettiin tässä tutkimuksen seuraavassa vaiheessa sanallistamaan sisällön suhteen hieman päivitetyllä tavalla aiemmin nimettyjen kehityskohteiden perusteella. Tässä kohtaa siis ennen kaikkea päästiin hyödyntämään sisäisen brändäyksen teoriakirjallisuudesta esille nousseiden henkilöstö ja rekrytointi -painotuksen sekä organisaatiostruktuuri ja funktiot -painotuksen soveltuvin tavoin lisäämistä konseptiin. Konseptia ja sen mukaisen valmennusten kannalta keskeistä asiasisältöä sanoitettiin yhdessä konseptin kehittäjän kanssa. Uudelleen sanoitettuun konseptin mukaiseen valmennussisällön raportoimiseen ei tässä pro gradussa syvennytä.

Ensiksi henkilöstö ja rekrytointi -näkökulmaan liittyen päädyttiin siihen tulokseen, että tämä on hyvä sisällyttää konseptin *hyveet*-osioon. Koska Ole ihmisiksi -konseptissa hyveet kuvastavat mitä henkilöstön osaamista organisaatiossa tarvitaan ja vaaditaan, ja konsepti myös tahtoo painottaa henkilöstön kyvykkyyden, oppimisen ja osaamisen johtamista, on luontevaa sisällyttää henkilöstön ominaispiirteisiin ja rekrytointiin

liittyvä tarkastelu hyveet-osioon. Yhdessä konseptin kehittäjän kanssa päätettiin samalla nimetä hyveet-osio uudelleen tarkennetulla nimellä *hyveet, oppiminen & osaaminen*. Uusi nimi selkeyttää sisältöä. Tämä ei toki otsikkotasolla mainitse esimerkiksi sanaa rekrytointi, mutta kun tätä konseptin osa-aluetta lähdetään valmennuksen aikana läpikäymään tarkemmin, siinä tullaan sanoitetusti puhumaan rekrytoinnista hyveiden ja osaamistarpeiden perusteella. Samalla kannattaa puhua rekrytoinnin ohella muun muassa palavereiden sisällöstä, palautteen antamisen sisällöstä, perehdyttämisestä ja kehityskeskusteluista.

Seuraavaksi organisaatiostrukturi ja funktiot -näkökulmaan liittyen käytiin laajaa keskustelua konseptin kehittäjän kanssa, että mihin konseptin osa-alueeseen tämä näkökulmapainotus olisi parhaiten liitettävissä. Konseptissa lähtökohtaisesti siis sisäinen brändäys nähdään koko organisaation yhteisenä asiana, mikä tarkoittaa, että organisaation struktuurin, funktioiden ja kaiken yleisen organisoitumisen tulee edesauttaa yhteistä sisäistä brändäystä. Päädyttiin lopulta siihen, että konseptin *organisaatiokulttuuri*-osion sisältöön voidaan parhaiten liittää struktuurin ja funktioiden painotus, sillä nämä ovat kulttuuria luovia tekijöitä, miten organisaatio lähtökohtaisesti toimii yhteistyössä ja millainen rooli eri funktioilla on sisäisen brändin aikaansaamisen kannalta. Näin ollen organisaatiostrukturi ja funktiot tullaan sanoitetusti käsittelemään myös Ole ihmisiksi -valmennuksessa tuon nimenomaisen kulttuuri-osion kohdalla.

Kun päästiin ylipäätään ajattelemaan konseptia ja sen osa-alueita tuoreemmin silmin yhdessä konseptin kehittäjän kanssa, tehtiin myös samalla kaksi muuta pientä päivitystä konseptiin. *Kilpailuedut*-osion nimeksi muutettiin *kilpailukyvyt ja -edut*. Tämä tehtiin sen vuoksi, että ensin organisaation tulee tunnistaa ja saavuttaa kilpailukykyensä ennen kuin se voi tavoitella ja saavuttaa kilpailuedun elementtejä eli brändin kannalta keskeisiä erottautuvuuden elementtejä. Tämä koettiin tärkeäksi sanallistaa selkeyden vuoksi.

Myös konseptin *johtamisen sisältö* -osion nimeksi muutettiin *johtajuuskäsitys*, koska huomattiin, että varsinkin ihmiskäsityksen ja ihmisten johtamisen käsityksen rooli on korostettavan tärkeä sisäisen brändäyksen ja kulttuurin johtamisen onnistumisessa. Ole ihmisiksi -konseptissa johtamisen sisältö määrittelee, miten olemassaolon

tarkoituksesta voidaan päästä kohti vision mukaisia tavoitteita organisaation identiteetin mukaan kulttuurin kautta. Kulttuurissa ja sisäisessä brändäyksessä tärkeää on johtajuuskäsitys – millaista johtajuutta tarvitaan ja tavoitellaan. Johtajuuskäsitys kattaa myös tietenkin itseasiällisen arkisen johtamisen sisällön, joka sanana saattaa helposti vaikuttaa operatiivisemmalta. Siksi uusi otsikkotason sana johtajuuskäsitys ennen kaikkea vahvistaa tämän konseptin osion johtamisfilosofisuutta ja näkemyksellisyyttä, jota tarvitaan ennen operatiivisempaa johtamisen sisällön ulottuvuutta.

Ole ihmisiksi -konsepti osa-alueineen näyttää päivitettyssä otsikkotason ilmaisumuodossa lopulta seuraavanlaiselta:

Olemassaolon tarkoitus

Organisaatiokulttuuri

Arvot

Visio

Kilpailukyvyt ja -edut

Johtajuuskäsitys

Tuloskortti

Strategia

Hyveet, oppiminen & osaaminen

Motivaatio

Tunteet

Vuorovaikutus

4.6 Konseptille työkirjan luominen

Seuraavaksi tutkimusprosessiin kuului työkirjan luominen. Ole ihmisiksi -konseptin kehittäjä toivoi työkirjan laatimista, sillä työkirja toimisi valmennettavalle oppaana ja tukena konseptin mukaisessa valmennuksessa sisäisen brändin ja organisaatiokulttuurin niin kutsutulla matkalla. Työkirja ohjaisi ajattelua, joka synnyttäisi tavoiteltuja tekoja. Tämä vahvistaisi sisäisen brändäyksen ymmärrystä ja onnistumista. Konseptin kehittäjän toive oli, että työkirja kattaisi organisaation matkan osa-alueet hieman parannellun konseptin mukaisesti. Toive myös oli, että työkirja olisi

mahdollisimman konkreettinen, että itse työkirjassa ei tarvitsisi teoriaa olla. Teoriaa sitten voidaan valmennusten aikana käydä läpi, selittää ja oivalluttaa muulla tapaa, mutta työkirja olisi sen sijaan hyvin konkreettinen ja selkeä ajattelua ja toimintaa ohjaava reflektoinnin ja suunnitelmallisuuden väline.

Työkirjan runko ja sisältö laadittiin yhteistyössä konseptin kehittäjän kanssa. Jokaiseen konseptin päivitettyyn osa-alueeseen hahmoteltiin sopivia kysymyksiä, jotka auttavat valmennettavia reflektomaan ja suunnittelemaan konseptin jokaista teemaa oman organisaationsa kontekstiin. Työkirjasta laadittua versiota tullaan myöhemmin edelleen kohentamaan visuaalisesti ja sisällöllisiin kysymyksiin/tehtävänäntoihin on aina tervetullutta tehdä parannuksia, mutta sisällön puolesta työkirja saatiin tämän toimintatutkimusprosessin myötä hyvään kuosiin. Työkirjan itseasialliseen sisältöön ei tässä pro gradussa mennä raportoinnin tai esittelyn tasolla. Työkirjan runko otsikkotasolla noudattaa Ole ihmisiksi -konseptin päivitettyä versiota nimettyine osa-alueineen.

Työkirjassa korostuu ennen kaikkea kokonaiskuvallinen organisaation oma sisäisen brändäyksen ja organisaatiokulttuurin kehittämisen matka, joka innostaa näkemään ympärillä ja omassa toiminnassa matkan kannalta tärkeitä asioita. Matkan myötä, työkirjan avulla, organisaatiolle voi potentiaalisesti syntyä itseään ruokkiva hyvä kierre, jossa matkan kokonaisuus hahmottuu ja organisaatioille sekä niiden yksilöille herää aito kiinnostus ja sisäinen motivaatio matkan sisältöihin. Näin ollen ihmiset alkavat omaehtoisesti havaita arjessaan matkan sisällön kannalta tärkeitä asioita ja niitä kohtaan heränneen kiinnostuksen myötä toivon mukaan myös etsiä näistä lisätietoa sekä ylipäätään enemmän kiinnittää huomiotaan näihin liittyviin asioihin. Näin organisaation hyvinvoinnilla on potentiaalia kohentua, millä taas voidaan toivoa olevan vaikutusta työn tuottavuuteen. Sisäinen motivaatio, innostus ja työn imu muun muassa heijastuvat työntekijöiden hyvinvointiin, luovuuteen ja heidän työnsä tehokkuuteen, mikä vaikuttaa koko yrityksen menestykseen ja tuloksellisuuteen (Martela & Jarenko, 2014).

Työkirjan suurena tavoitteena on asioiden sanoittaminen. Kun ajattelua rakennetaan, on tärkeää kyetä sanoittamaan ajateltavia asioita. Sanoittamisen ja ajattelun rakentamisen myötä parhaimmillaan voidaan organisaation arjessa osata intuitiolla

tehdä oikeita valintoja kulttuurin ja sisäisen brändin kannalta – koska kaikkeen ei voi organisaatiossa ohjeita antaa eikä tällaisen varaan kannata sisäistä brändäystä perustaakaan. Työkirjassa myös korostetaan tavoitteiden asettamista, tavoitteiden kannalta tarvittavien asioiden ja tekojen tunnistamista sekä sen hahmottamista, miten näitä tekoja aletaan tekemään. Myös toiminnan mittaamista pidetään tärkeänä.

4.7 Konseptin ja työkirjan luovuttaminen hyödynnettäväksi

Tutkimuksen empiirisen osuuden viimeinen vaihe loppusyksyllä 2022 oli parannellun Ole ihmisiksi -konseptin ja sen mukaisen työkirjan luovuttaminen pro gradun toimeksiantajalle. Jatkossa myös itsessään tämän pro gradun hyödyntäminen tietolähteenä voi luontaisesti tulla korostumaan toimeksiantajan arjessa.

Tarkoituksena on, että parannellun konseptin sekä valmennuksissa kehitystoiveiden ja työkirjan hyödyntämisen myötä tullaan jälleen arvioimaan ja seuraamaan, miten sisäinen brändäys menee toivon mukaan organisaatioissa eteenpäin ja onko Ole ihmisiksi -konseptin mukaisesta parannellusta sisäisen brändäyksen kehitysohjelmasta jatkossa minkälaista hyötyä. Seuraavaksi siis tämän toimintatutkimuksen tulokset ja tuotokset pääsevät käytännön toteutuksen mukaiseen kokeiluun, minkä jälkeen hieman myöhemmin näitä voidaan jälleen arvioida ja kehittää konseptiakin edelleen eteenpäin. Toimintatutkimusprosessi sinänsä voisi siis jatkua Ole ihmisiksi -kehitysohjelman parissa vaikka kuinka pitkälle.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkielman luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin ja luodaan teoreettiset sekä liikkeenjohdolliset johtopäätökset sisäisen brändin kehittämiseen liittyen. Lopussa käydään läpi tutkimuksen luotettavuutta ja jatkotutkimusehdotuksia.

5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tässä tutkimuksessa tutkittiin, miten organisaation sisäistä brändiä voidaan kehittää ja miten erityisesti Ole ihmisiksi –konseptin mukaisen kehitysohjelman kautta voidaan edesauttaa sisäisen brändin kehittymistä. Tutkimuksen tulokset saatiin tämän pro gradun teoriaosuutta ja empiriaosuutta yhdistämällä. Tutkimuksessa myös nimenomaan toimintatutkimuksen luonteelle tyypillisesti oltiin tekemisissä kehittämisen elementin kanssa eli Ole ihmisiksi -konseptia päästiin jalostamaan eteenpäin paremmin toimivammaksi ja konseptin mukaiselle valmentavalle kehitysohjelmalle luotiin työkirja.

Tarpeeksi kattavat toimintatutkimuksen tulokset voivat mahdollisesti olla hyödyksi myös teoriatasolla, jolloin ei puhuta ainoastaan yksittäistapauksesta (Kananen, 2014, s. 33). Esimerkiksi kuten Kananen (2014, s. 33) toteaa, tutkimuskysymys ”Miten parannetaan työilmapiiriä?” voisi tuottaa kattavampaa hyötyä yksittäistapausta pidemmälle. Tämän sisäistä brändäystä käsittelevän toimintatutkimuksen päätutkimuskysymys on luonteeltaan sellainen, että sekin voi potentiaalisesti tuottaa sisältöä, josta on kattavampaa hyötyä kuin yksittäistapauksen saama hyöty. Tosin Kananen (2014, s. 134) silti myös korostaa, että toimintatutkimus ei sinänsä tähtää tulosten yleistämiseen.

Tutkimuksen päätutkimuskysymykseksi siis muodostettiin *’Miten organisaation sisäistä brändiä voidaan kehittää?’* ja siihen vastaus hahmottui kahden alatutkimuskysymyksen avulla eli *’Mitä keskeisiä teemoja sisäiseen brändäykseen kuuluu?’* sekä *’Miten Ole ihmisiksi -konseptilla voidaan kehittää organisaation sisäistä brändiä?’*

Seuraavaksi vastataan tutkimuskysymyksiin tämän pro gradun teoriaosuuden esille tuomia lähdemateriaalissa esiintyneitä keskeisiä näkökulmia kertaamalla sekä toimintatutkimuksen empiirisen osuuden antamia tuloksia hyödyntäen. Ensin vastataan alatutkimuskysymyksiin, joiden avulla lopulta päädytään vastaamaan päätutkimuskysymykseen.

5.1.1 Vastaus ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen

Ensiksi käsitellään ensimmäinen alatutkimuskysymys:

Mitä keskeisiä teemoja sisäiseen brändäykseen kuuluu?

Sisäiseen brändäykseen kuuluu teoriakirjallisuudesta esille nousevina löydöksinä varsinkin seuraavat teemat:

Brändi-identiteetti

Brändin tarkoitus, missio, visio, arvot ja lupaus

Strategia

Johtaminen

Henkilöstö, rekrytointi ja koulutus

Organisaatiostrukturi ja funktiot

Organisaatiokulttuuri

Kommunikaatio ja tieto

Tämän toimintatutkimuksen empiirisen osuuden perusteella, joka siis tutki ja eteenpäin kehitti Ole ihmisiksi -konseptin mukaista sisäisen brändäyksen kehitysohjelmaa, voidaan parannellun konseptin mukaan sisäisen brändäyksen ja samalla organisaatiokulttuurin kehittämisen keskeisiksi osa-alueiksi lukea kuuluvaksi:

Olemassaolon tarkoitus

Organisaatiokulttuuri

Arvot

Visio

Kilpailukyvyt ja -edut

Johtajuuskäsitys

Tuloskortti

Strategia

Hyveet, oppiminen & osaaminen

Motivaatio

Tunteet

Vuorovaikutus

Sekä tutkielman teoriaosuuden että empiirisen osuuden perusteella voidaan yhdistää yllä listatut sisäisen brändäyksen teemat ja seuraavaksi vielä luonnehtia niistä muodostuvaa kokonaisuutta sisäisen brändin kehittämisen kannalta olennaisine osa-alueineen.

Brändi-identiteetti nähdään teorian valossa tärkeänä työstettävänä sisäisen brändäyksen osa-alueena. Tämän pro gradu -tutkielman teoriaosuudesta käy ilmi muun muassa, että brändi-identiteetti on näkemys, joka organisaation sisällä syntyy sen suhteen, mikä nimenomaisen organisaation brändissä on muista erottautuvaa (Harris & de Chernatony, 2001). Brändi-identiteetin parissa tapahtuva työstäminen sisältää sen, millaisena organisaatio haluaa, että sen brändi koetaan (Wallström ym., 2008) ja brändi-identiteetin kautta voidaankin potentiaalisesti saavuttaa erottautuvaa imagoa (Baumgarth & Schmidt, 2010) eli juuri sitä, miten brändi tosiasiallisesti koetaan. Lisäksi organisaation identiteetti vaikuttaa brändi-identiteettiin (Balmer, 2010; Chung & Byrom, 2021). Myös tämän pro gradu -tutkielman empiirinen osuus tunnistaa organisaation identiteetin ja brändi-identiteetin vuoropuhelun.

Brändin tarkoitus, missio, visio, arvot ja lupaus ovat brändin keskeistä sisältöä. Tutkielman teoriaosuuden perusteella voidaan todeta, että brändin tarkoitus kuvastaa sitä, miksi brändi on olemassa (Mirzaei ym., 2021) peilaten organisaation olemassaolon tarkoitusta (Bailey & Selle, 2020). Missio taas määrittelee, miten brändi saavuttaa tavoitteensa vision ollessa se, mitä tahdotaan saavuttaa (Urde, 1999). Brändin arvojen rooli korostuu myös teoriaosuudessa yhtä kuin brändin lupauksen rooli. Brändin lupauksen myötä voidaan muun muassa saavuttaa erottautuvaa asiakaskokemusta (Murillo & King, 2019). Tämän pro gradu -tutkielman empiirinen osuus tunnistaa organisaation *olemassaolon tarkoituksen* työstämisen keskeisenä

sisäisen brändäyksen kannalta. Yhtä lailla tutkielman empiirinen osuus nostaa organisaation *arvot* ja *vision* tärkeiksi ja näiden olevan sisäisen brändin kannalta tärkeitä, sillä brändin arvot nousevat organisaation arvoista ja brändin visio juontuu organisaation visiosta.

Kilpailukyvyt ja -edut liittyvät sisäiseen brändäykseen varsinkin erottautuvuustekijöiden tunnistamisen mielessä tutkielman empiirisen osuuden perusteella, sillä kilpailuedut ovat vaikeasti kopioitavissa. Nämä rakentavat vahvaa brändiä ja heijastuvat brändin lupaukseen, sillä brändi on erottautuvuustekijä.

Strategialla on sisäisessä brändäyksessä ja brändin kehittämisessä olennainen rooli menestyksen mahdollistajana (Mahnert & Torres, 2007). Tämän tutkielman teoriaosion perusteella voidaan todeta, että strategia käsittelee esimerkiksi balanssia brändi-identiteetin ja brändi-imagon välillä (de Chernatony, 1999). Strategisen sisäisen brändäyksen kautta voidaankin pyrkiä luomaan erottautuvuutta kilpailijoista (King, 2010). Tutkimuksen empiriaosuus nostaa myös strategian keskeiseksi teemaksi sisäisessä brändäyksessä erityisesti painottaen, että strategiassa tulee tunnistaa se, millä tekemisellä voidaan päätyä tavoitetiltaan eli visioon.

Johtaminen on tutkielman teoriaosuuden perusteella tärkeässä roolissa sisäisessä brändäyksessä, sillä johtamisen tavoitteena on saada henkilöstö ymmärtämään brändi ja elämään sitä (Merrilees & Frazer, 2013) niin, että henkilöstö ymmärtää brändin yhtenäisellä tavalla ja elää sitä yhtenäisellä tavalla (Saleem & Iglesias, 2016). Hyvä johtaminen siis motivoi henkilöstöä brändin mukaisesti toimimiseen (Burmam & König, 2011) ja johtajaroolissa toimivat ovat myös itse esimerkillisiä sen suhteen, miten brändiä todeksi eletään (Burmam & König, 2011; Piehler ym., 2021; Taku ym., 2022). Henkilöstön itsensä johtamisen kyvykkyydellä on myös merkitys sisäisen brändäyksen onnistumiselle (Zhang & Xu, 2021). Tutkielman empiirinen osuus nimeää johtajuuden ajatus- ja toimintamaailman työstämisen sisäisen brändäyksen kontekstissa *johtajuuskäsitykseksi*.

Tuloskortti vuorostaan on tutkielman empiirisen osuuden esille nostama tavoitteiden määrittelyyn, nimeämisen ja mittaamisen väline, joka on tärkeä sisäisen brändäyksen

onnistumisen kannalta. Onnistumisten seurantaan tarvitaan systemaattinen seurannan tapa.

Henkilöstö, rekrytointi ja koulutus korostuvat sisäisen brändäyksen keskeisenä teemana, sillä kuten tutkielman teoriapohja tuo esiin, vahvaa organisaatiobrändiä luodaan henkilöstön myötä (Leijerholt ym., 2019) ja henkilöstön brändin mukaisesti toimimisen seurauksena on mahdollista saada aikaan vaikeasti kopioitavissa olevaa etua (Rehman ym., 2019). Brändikeskeisen rekrytoinnin rooli myös korostuu teoriakirjallisuudessa tätä tuoden esille varsinkin Baumgarth ja Schmidt (2010), Du Preez ym. (2017), Murillo ja King (2019), Rehman ym. (2019), Saleem ja Iglesias (2016) sekä Xiong ja King (2019). Brändikeskeisen koulutuksen tärkeyden puolesta puhuvat vuorostaan Baumgarth ja Schmidt (2010), Buil ym. (2016), Burmann ja König (2011), Dechawatanapaisal (2019), Du Preez ym. (2017), Murillo ja King (2019), Rehman ym. (2019), Saleem ja Iglesias (2016) sekä Sujchaphong ym. (2020). Voidaan päätellä, että henkilöstön rekrytointiin ja koulutukseen liittyvät teemat ovat vahvan teoreettisen suosion ja viittausten määrän perusteella erittäin keskeisiä sisäisessä brändäyksessä.

Hyveet, oppiminen & osaaminen korostuvat tutkielman empiirisessä osuudessa. Näiden rooli on saada organisaatio ajattelemaan, millaisia hyveitä eli oikeastaan käyttäytymistä, osaamista ja oppimiskyvykkyyttä organisaation kehittymisen ja sisäisen brändäyksen onnistumisen kannalta henkilöstöltä odotetaan.

Motivaation rooli sisäisen brändäyksen kokonaisuudessa korostuu myös tutkielman empiirisellä puolella. Varsinkin sisäisen motivaation johtaminen on tärkeää. Tavoitteena on, että organisaation ihmiset aidosti innostuvat osaamisvaateista sekä toimivat näiden mukaan.

Tunteet korostuvat myös tutkielman empiirisen osuuden myötä sisäisen brändäyksen osa-alueena. Mitä taitavammin organisaatio ymmärtää tunteita sisäisen brändin työstämisen kontekstissa, sitä paremmin tavoiteltuja tunteita on mahdollista synnyttää sidosryhmien koettavaksi. Tunnekokemukset ovat brändissä keskeisiä.

Organisaatiostrukturi ja funktiot ansaitsee myös paikkansa sisäisen brändäyksen keskeisenä teemana tutkielman teoriaosuuden perusteella. Organisaation funktioiden ja osastojen yhteistyön rooli korostuu (de Chernatony & Cottam, 2009) ja nimenomaan myös osastojen välinen integraatio painottuu sisäisessä brändäyksessä (de Chernatony & Cottam, 2006; Huang & Tsai, 2013). Brändäys ei siis koske vain markkinointiosaston tonttia (Malmelin & Hakala, 2011, s. 24, 39) vaan se on yhteisvastuullinen teema organisaatiossa koskettaen koko organisaatiota (Baumgarth & Schmidt, 2010; de Chernatony & Cottam, 2006).

Organisaatiokulttuuri nousee niin tutkielman empiirisen osuuden kuin teoriaosuuden sisällön perusteella sisäisen brändäyksen tärkeäksi teemaksi, sillä kuten esimerkiksi Saleem ja Iglesias (2016) tuovat esille, organisaatiokulttuurin merkitys sisäisessä brändäyksessä on olennainen ja kuten LePla (2013) tuo esiin, sisäisessä brändäyksessä voidaan motivoida ihmisiä kulttuurin kautta. Viitaten myös de Chernatonyyn (2001) sekä Malmeliniin ja Hakalaan (2011, s. 81) kulttuuri on se, jonka kautta brändeillä on mahdollisuudet muodostua toisistaan erottautuviksi. Brändin ja organisaatiokulttuurin välinen synergia on myös tärkeää vaikuttavan brändin kannalta (de Chernatony & Cottam, 2006; Saleem & Iglesias, 2016). Tämän tutkimuksen empiirinen osuus painottaa, että sisäinen brändi rakentuukin organisaatiokulttuurin kokonaisuuden kautta.

Kommunikaatio ja tieto on tutkielman teoriaosuuden painottamana myöskin tärkeää sisäisen brändäyksen kannalta ja tutkielman empiirinen osuus korostaa nimenomaan *vuorovaikutusta* tapana, jolla kommunikoidaan ja välitetään tietoa sekä kyetään luomaan yhteistä näkemystä. Organisaation sisäinen kommunikaatio on sisäisen brändäyksen tärkeä näkökulma (Punjaisri ym., 2008; Ramjaun, 2021) pyrkien sisäisen brändin luomiseen sekä sen ylläpitoon (Mahnert & Torres, 2007) ja myös saamaan henkilöstön brändiin sitoutuneeksi (Vallaster & Lindgreen, 2013). Brändikommunikaation myötä organisaation henkilöstö voi parhaimmillaan kokea, että ovat brändin jäseniä (Burmamann & König, 2011) ja myös henkilöstön toiminta brändin kannalta suotuisasti voi vahvistua (Baker ym., 2014; Sujchaphong ym., 2020). Brändiin liittyvää tietoutta on sekä eksplisiittistä että hiljaista ja kummankin rooli tulee organisaatiossa ymmärtää yhtä kuin se, miten näiden hahmottamista henkilöstön parissa voidaan edesauttaa (Murillo & King, 2019).

5.1.2 Vastaus toiseen alatutkimuskysymykseen

Seuraavaksi käsitellään toinen alatutkimuskysymys:

Miten Ole ihmisiksi -konseptilla voidaan kehittää organisaation sisäistä brändiä?

Ole ihmisiksi on kehittämisen konsepti ja valmennusta kouluttamisen keinona hyödyntävä kehitysohjelma, jolla voidaan kehittää organisaation sisäistä brändiä ja henkilöstön kyvykkyyttä ennen kaikkea organisaatiokulttuurin eli kaiken organisatorisen ajattelemisen, tekemisen, toimintatapojen ja prosessien pohtimisen sekä kehittämisen kautta. Ole ihmisiksi -konsepti lähestyy sisäisen brändin kehittämistä niin kutsutun matka-ajattelun kautta, eli organisaatio lähtee niin sanotulle sisäisen brändin ja organisaatiokulttuurin kehittämisen matkalle, jossa keskeistä on kokonaisuuden hahmottaminen, miten kaikki liittyy kaikkeen ja miten konseptin osa-alueet liittyvät kaikki toisiinsa sekä miten niitä kaikkia tarvitaan sisäisen brändin eteenpäin viemiseksi.

Ole ihmisiksi -konsepti kehittää sisäistä brändiä ennen kaikkea organisaatiokulttuurin kokonaisuuden kautta, joka on oikeastaan kattoteema, jonka alle sinänsä voidaan tässä logiikassa mieltää kuuluvaksi konseptin muut osa-alueet, vaikka niitä käsitelläänkin tässä kehitysohjelmassa erikseen ja vaikka myös organisaatiokulttuuri on oma osa-alueensa konseptissa, koska organisaatiokulttuurin käsite kaipaa tietoista läpikäymistä. Konseptin logiikka on se, että organisaatiokulttuuri on kaikkea ajattelua, tekemistä ja toimintaa, jota organisaatiossa toteutetaan ja se, miten tämä kaikki näyttäytyy ulospäin sidosryhmille koettavaksi, on organisaation [ulkoinen] brändi. Sisäisessä brändäyksessä sitten konseptin näkökulmien mukaan nimenomaan luodaan kulttuurin kautta yhteistä näkemystä tavoitellusta sidosryhmille koettavaksi annettavasta brändimielikuvasta ja motivoidaan henkilöstöä ajattelemaan sekä toimimaan yhteisen brändin eteen. Näin perusteltuna sisäisen brändin kehittäminen ja johtaminen on organisaatiokulttuurin kehittämistä ja johtamista sekä vastaavasti organisaatiokulttuurin kehittäminen ja johtaminen on sisäisen brändin kehittämistä ja johtamista.

Ole ihmisiksi -konseptin mukaisesti on pilottivalmennuksessa jo valmennettu esihenkilöitä organisaatiokulttuuriin ja sisäiseen brändäykseen liittyen. Tämä toimintatutkimus keräsi empiiristä aineistoa valmennuskokemuksista, minkä myötä voidaan päätellä, että konseptin mukainen valmennus on vienyt eteenpäin ihmisten ajattelua ja ymmärrystä konseptin esille tuomista organisaatiokulttuurin ja sisäisen brändäyksen osa-alueista sekä näistä muodostuvasta kokonaisuudesta. Empiirisessä vastausaineistossa keskiarvollinen ymmärryksen kehitys numeerisen arviointiasteikon valossa myös puoltaa tätä. Valmennus on lisäksi muun muassa kehittänyt esihenkilötaitoja, edistänyt arjen johtamistilanteita ja yhteistyötä henkilöstön kanssa, kehittänyt ajattelua liittyen organisaation itsetuntemukseen eli identiteetin aihepiiriin, edistänyt esihenkilöiden kykyä viestiä henkilöstölleen tavoitellusta organisaatiomielikuvasta, ja henkilöstön toimintatavat tavoitellun organisaatiomielikuvan kannalta ovat menneet eteenpäin. Nämä kehityskaaret ovat sisäisen brändäyksen eteenpäin menemisen suhteen olennaisia edistysaskelia.

Konseptin vahvuus on se, että se kykenee nivomaan loogiseksi kokonaisuudeksi sisäisen brändin kehittämisen kannalta keskeisiä osa-alueita, joita siis ylipäätään myös tunnustetaan alan teoriakirjallisuudessakin. Konseptin kehittäjä toteaa, että organisaatiot ja työelämä tarvitsevat hyvinvoinnin edistämistä ja työn merkityksellisyyden lisäämistä, mikä hänen mukaansa voi mahdollistua vahvemman organisaatiokulttuurin kehittämisen ja sisäisen brändäyksen myötä, kunhan näihin edellä mainittuihin on tarjolla systemaattisia, kokonaisuuden hahmottavia keinoja ja mallinnuksia, joita tavallisessa arjessa kyetään ymmärtämään ja toteuttamaan. Ole ihmisiksi -konsepti luotiin sisäisen brändäyksen kehitysohjelmaksi tämän tarpeen vuoksi. Konseptin logiikka matka-ajattelusta tarjoaa kokonaisuuden käsityksen sekä matkan etapit eli konseptin osa-alueet. Tämän logiikan ja valmennusmetodin kautta sisäistä brändiä voidaan kehittää.

Tämä toimintatutkimus empiirisen osionsa myötä arvioi ja edelleen kehitti Ole ihmisiksi -konseptia, jotta se voisi toimia sisäisen brändäyksen kehitysohjelmana entistä paremmin. Toimintatutkimuksen myötä päästiin päivittämään konseptin sanoitusta ja sisältöä tietyssä määrin sekä ottamaan huomioon toiveita valmennukselle jatkon kannalta. Konseptin kehittäjän toiveesta päästiin myös tulevia valmennuksia varten luomaan valmennuksiin osallistujille avuksi työkirja, joka konkretisoi

kokonaisuusajattelua sisäisen brändäyksen osa-alueineen ja muodostaa 'matkaoppaan'.

5.1.3 Vastaus päätutkimuskysymykseen

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymykseksi muodostui:

Miten organisaation sisäistä brändiä voidaan kehittää?

Päätutkimuskysymykseen vastataan kahden edellä käsitellyn alatutkimuskysymyksen kautta. Organisaation sisäistä brändiä voidaan kehittää hahmottamalla sisäisen brändäyksen kokonaisuus ja kokonaisuuden muodostavat osa-alueet, joiden parissa organisaation tulee kehittää ymmärrystään, ajatteluaan ja toimintatapaansa. Sisäisen brändin kehittämisessä keskeisiä teemoja tai osa-alueita ovat teoriakirjallisuuden ja Ole ihmisiksi -konseptin empirian yhdistelmänä ennen kaikkea:

Brändi-identiteetti

Organisaation olemassaolon tarkoitus, arvot ja visio

Brändin tarkoitus, missio, visio, arvot ja lupaus

Kilpailukyvyt ja -edut

Strategia

Johtaminen ja johtajuuskäsitys

Tuloskortti

Henkilöstö, rekrytointi ja koulutus

Hyveet, oppiminen & osaaminen

Motivaatio

Tunteet

Organisaatiostrukturi ja funktiot

Organisaatiokulttuuri

Kommunikaatio, tieto ja vuorovaikutus

Sisäisen brändin kehittämistä ja siihen liittyviä teemoja voidaan viedä eteenpäin organisaatioissa eri tavoin. Konkreettinen edistämisen tapa on esimerkiksi valmennus, jossa valmennetaan näistä teemoista esihenkilöitä, jotka voivat sitten tahoillaan viedä

asioita yhdessä eteenpäin henkilöstönsä kanssa. Ole ihmisiksi -konseptin mukainen valmennus on yksi pilotoitu ratkaisu sisäisen brändin kehittämiseen, joka pilotin tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että sitä kannattaa hyödyntää jatkossakin, sillä pilotin myötä sisäisen brändäyksen osa-alueisiin on saatu parempaa ymmärrystä esihenkilöiden keskuudessa. Ole ihmisiksi -näkökulma korostaa painokkaasti organisaatiokulttuurin kokonaisuuden roolia sisäisen brändin rakentamisessa, sillä kulttuuri on kaikkea ajattelua ja toimintaa eli samalla tätä kautta sisäisen brändin edistämistä heijastuen tuotoksena lopulta organisaatiosta ulospäin ulkoiseksi brändiksi. Brändi siis kehittyy organisaatiokulttuurin kautta. Tämän toimintatutkimuksen myötä Ole ihmisiksi -konseptia on edelleen kehitetty ja parannettu sellaiseksi, joka entistä paremmin palvelee organisaatiokulttuurin ja sisäisen brändin kehittämistä pohjautuen teoretietoon sekä käytännön havaintoihin.

5.2 Teoreettiset johtopäätökset

Tiivistetysti voidaan tämän pro gradu -tutkielman perusteella todeta, että organisaatiobrändin kehittäminen sisäisen brändäyksen kontekstissa on laaja aihepiiri, johon kuuluu monenlaista käsiteltävää osa-aluetta. Sisäinen brändäys on tapa vahvistaa organisaatiobrändiä (Vallaster, 2004). Organisaatiobrändiin ja sen kehittämiseen kannattaa panostaa, sillä kuten Garas ym. (2018) toteavat, brändin kautta organisaatiolla on mahdollisuus erottua muista sekä luoda kilpailuetua, ja kuten Abratt ja Kleyn (2012) korostavat, organisaation vahva brändi ei ole monistettavissa.

Organisaation brändiin liittyy muun muassa se, millaisena organisaatio itsessään ja sen toiminta näyttäytyy (Malmelin & Hakala, 2011, s. 18) ja toiminnassa voidaan katsoa olevan kyse kulttuurista. Organisaatiokulttuuri on tekijä, jonka kautta brändit voivat erottautua toisistaan (de Chernatony, 2001; Malmelin & Hakala, 2011, s. 81). Kulttuuria ei pysty kopioimaan (Luukka, 2016). Organisaation sisäiset aktiviteetit muodostavat sisäisen brändin (Saleem & Iglesias, 2016) ja aktiviteeteissa voidaan katsoa olevan kyse kulttuurista. Organisaatiokulttuuri on se tapa, jolla organisaatio ajattelee ja toimii (Puusa ym., 2014, luku 1.4).

Sisäisen brändin kehittämistä on siis hyödyksi lähestyä organisaation kulttuuria painottaen, sillä tämän pro gradu -tutkielman empiirinen toimintatutkimusosuus tuo

tietoa, että kulttuurin kehittämisen kautta on onnistuttu kehittämään sisäistä brändiä. Tämä empiirinen tulos antaa vahvistusta teoreettiseen jo olemassa olevaan tietouteen kulttuurin merkityksestä sisäisessä brändäyksessä. Riippuu silti pitkälti eriävistä näkemyksistä, kuinka paljon organisaatiokulttuurin roolia sisäisen brändin kehittämisessä tahdotaan korostaa ja nähdäänkö se sisäisen brändäyksen 'vain yhtenä' osa-alueena muiden ohella vai korostuuko sen rooli suuremmin. Ennen kaikkea tämän pro gradu -toimintatutkimuksen empiiristen tulosten perusteella voidaan puoltaa, että kulttuurin rooli sisäisessä brändäyksessä on suuri ja kulttuuri itse asiassa ottaa sisälleen muita sisäisen brändäyksen osa-alueita, joita silti voidaan eritellä erikseen.

Erikseen kun päästään erittelemään, mistä kaikesta sisäisen brändin kehittäminen osa-alueineen koostuu, tämä pro gradu on onnistunut yhdistämään aiempaa teoretietoutta empiirisiin havaintoihin Ole ihmisiksi -konseptin parannellusta sisällöstä, johon päädyttiin kehitysotteisen toimintatutkimuksen avulla. Vaikka toimintatutkimus ei tähtää tulosten yleistämiseen (Kananen, 2014, s. 134), tämän pro gradun myötä voidaan tarjota sisäisen brändin kehittämisen teoreettiseen keskusteluun yhdeksi viitekehyykseksi jo tutkielman edellisessä luvussa laadittua seuraavien osa-alueiden muodostamaa kokonaisuutta:

Brändi-identiteetti

Organisaation olemassaolon tarkoitus, arvot ja visio

Brändin tarkoitus, missio, visio, arvot ja lupaus

Kilpailukyvyt ja -edut

Strategia

Johtaminen ja johtajuuskäsitys

Tuloskortti

Henkilöstö, rekrytointi ja koulutus

Hyveet, oppiminen & osaaminen

Motivaatio

Tunteet

Organisaatiostrukturi ja funktiot

Organisaatiokulttuuri

Kommunikaatio, tieto ja vuorovaikutus

Ole ihmisiksi -konseptin osa-alueista nimenomaan puhuttaessa ovat ne silti paranteluprosessin myötä otsikkotasolla suppeammin nimetyt verrattuna edellä olevaan viitekehykseen, mutta kaikki viitekehyksen näkökulmat saatiin toimintatutkimuksen myötä kuitenkin liitettyä konseptin asiasisältöön. Sinänsä siis lähtipä sisäistä brändiä kehittämään edellä olevan laajemmin nimetyn viitekehyksen kautta tai itseasiällisen Ole ihmisiksi -konseptin otsikkotason osa-alueiden kautta, samat teemat tulevat lopulta sisällön yhteydessä käsitellyksi.

Sisäisen brändin kehittämisen osa-alueet ovat jatkuvassa vuoropuhelussa keskenään, ja vaikka niitä muun muassa valmennuksessa käsitelläänkin osa-alue osa-alueelta, silti nämä menevät arjessa limittäin, eivätkä siis ole erillisiä asioita toisiinsa nähden. Osa-alueet ovat myös kaikki tärkeitä, eli kaikkiin täytyy yhtä lailla kiinnittää huomiota. Tietysti luonnollista on, että jossain organisaatiossa ja kontekstissa voidaan tarvita perehtymistä johonkin tiettyyn osa-alueeseen enemmän kuin toiseen. Organisaatiot ja kontekstit ovat ominaisuuksineen ja tarpeineen uniikkeja.

Voidaan myös teoreettisena johtopäätöksenä todeta, että toimintatutkimus havaittiin laadullisena tutkimusmenetelmänä suotuisaksi sisäisen brändäyksen kehitysohjelman kontekstissa. Toimintatutkimusasetelma itsessään on kehittämisorientoitunut menetelmä, ja sisäisen brändäyksen eteenpäin vieminen on organisaation kehittämistä. Näin ollen nämä sopivat yhteen. Yhtä lailla voidaan todeta, että esihenkilöiden koulutus valmennuksen keinoin havaittiin toimivaksi metodiksi sisäisen brändin kehittämisessä.

5.3 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tämä pro gradu tutkimushavaintoineen ja -tuloksineen korostaa, että liikkeenjohdon on tärkeä varmistaa, että koko organisaatio on aidosti läsnä ja yhteisellä asialla sisäisen brändin kehittämisessä. Kehittämistoimenpiteet sisäisen brändäyksen suhteen tulisivat olla organisaatiokulttuuriin sidottuja ja näkyä johtamisen arjessa. Sisäisen brändin kehittämisen kokonaisuus ja osa-alueet tulisi siirtyä arkeen kaikille ajattelun ja tekemisen tasolle koskien niin johtamista, rakenteita, prosesseja kuin jokaista henkilöstön jäsentä. Kokonaisuuden ja osa-alueiden tulisi heijastua esimerkiksi arkisiin palavereihin, palautteen antamisen sisältöön, rekrytointeihin,

perehdyttämiseen ja kehityskeskusteluihin sekä aivan kaikkeen arkiseen organisaation ajatteluun ja toimintaan.

Ajattelun kehittäminen, tekemisen ja toiminnan kehittäminen sekä kokonaisuuden ymmärtämisen kehittäminen ovat sisäisessä brändäyksessä tärkeitä. Ole ihmisiksi -konseptin mukainen kehitysohjelma voi tarjota apua näiden hahmottamisessa ja viemisessä käytäntöön. Liikkeenjohdon kannattaa ymmärtää sisäisen brändin kehittämisen merkitys organisaation ulkoista brändiä kohentavana ja erottautuvuutta lisäävänä tekijänä, mikä potentiaalisesti lisää organisaation menestystä kovassa kilpailussa. Sisäisen brändin kehittämisellä on potentiaalista vaikutusta myös henkilöstön hyvinvointiin ja työn mielekkyyteen, ja sitä kautta työn tuottavuuteen. Tämä voi kohentaa organisaatioiden menestystä lisäten myös yhteiskunnallista tuottavuutta ja hyvinvointia.

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa ja arvioinnissa keskeistä on perustella, miksi tutkimus mielletään luotettavaksi. Koska laadullisen tutkimuksen kontekstissa on vaikeaa perustella luotettavuutta objektiivisen ja määrällisen mittariston kautta, laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan perustella laadullisen menetelmävalinnan kautta ja miten tämä nimenomaan sopii tutkittavan ilmiön tutkimiseen sekä miten metodiikka on kuvattu. (Aaltio & Puusa, 2020, luku 11.)

Tähän pro graduun valittiin tutkimusmenetelmäksi toimintatutkimus, sillä se sopii Vallasteriin (2004) viitaten sisäisen brändäyksen kontekstiin. Zhangiin ym. (2015) viitaten toimintatutkimus on myös hyödyksi, kun jokin organisaatio kaipaa tutkittavalle teemalle tieteellisempää arviointia. Toimintatutkimuksen toteuttava tutkija myös itse osallistuu kehittämiseen (Juuti & Puusa, 2020, luku 17). Tämän pro gradun toimeksiantaja kaipasi nimenomaan kehittämisen konseptilleen arviointia ja edelleen kehittämistä, jossa pro gradun tekijälle annettiin iso rooli. Tässä tutkielmassa tultiin kuvanneeksi tutkimusmenetelmävalinta ja tutkimusprosessin vaiheita sekä havaintoja suhteellisen kattavasti.

Koska laadullinen tutkimus ei oikein voi olla täydellisen objektiivista, tutkimuksen luotettavuutta ja ansiokkuutta voi sen sijaan lisätä tutkimuksen tekijän oman subjektiivisuuden tunnistaminen ja sen vaikutuksen esittäminen (Aaltio & Puusa, 2020, luku 11). Tässä toimintatutkimuksessa tutkijan rooli korostui konseptin arvioinnissa ja kehittämiseen osallistumisessa, mikä tuotiin selkeästi ilmi eli subjektiivisuus nimenomaan tiedostettiin ja nostettiin esiin.

Laadullinen tutkimus tuo esiin tutkittavien henkilöiden kokemuksia ja käsityksiä (Aaltio & Puusa, 2020, luku 11). Muun muassa haastatteluissa täytyy olla tarkkana, sillä esimerkiksi kysymyksen asettelulla ja muotoilulla on merkitystä, ymmärtävätkö haastateltavat kysytyt kysymykset ja käytetyt käsitteet, mikä taas voi johtaa tulkintavirheisiin. Tutkimuksen tekijä myös joutuu muun muassa tulkitsemaan tutkittavien henkilöiden esittämiä ajatuksia. (Puusa, 2020, luku 6.) Tämän tutkimuksen aineiston keruu perustui tutkittavien henkilöiden omiin ajatuksiin ja kokemuksiin, jotka ovat tietysti subjektiivisia. Suullisten haastatteluiden osalta yhteinen kieli merkityksineen sekä käytetyt termit olivat suhteellisen selkeitä ja muutamien termien suhteen jopa varmistettiin, että ne ymmärrettiin samalla tavalla. Kyselylomakkeen suhteen kieltämättä jättää enemmän tulkinnan varaan ja selvittämättömäksi, miten vastaajat ovat kysymykset ymmärtäneet. Kyselylomakkeen kysymykset pyrittiin kyllä luomaan mahdollisimman selkeiksi. Konkreettisenä esimerkkinä mainittakoon, että kyselylomakkeessa käytettiin tietoisesti terminä 'tavoiteltu organisaatiomielikuva' eikä brändi, sillä tällä tahdottiin estää se, ettei brändin moniulotteinen käsite brändi-imagoineen ja -identiteetteineen aiheuttaisi liikaa epäselvyyttä, jota ei voisi suullisesti täsmentää.

Laadullisen tutkimuksen kontekstissa voidaan arvioida myös siirrettävyyttä eli sitä, olisiko mahdollista saada samanlaisia tutkimustuloksia toisessa ympäristössä (Aaltio & Puusa, 2020, luku 11). Tutkielman tekijä uskoo, että Ole ihmisiksi -konseptin kehittäjän henkilökohtainen persoonallisuus, näkemykset ja varsinkin organisaatiokulttuurin kehittämisen sisäisen brändin kehittämiseen rinnastava näkökulma vaikuttavat paljon konseptin logiikkaan. Jos keskustelisi laajasti sisäisestä brändäyksestä jonkun aivan muun henkilön kanssa, hänellä saattaisi taas olla erilaisia näkemyksiä. Tässä tutkimuksessa tosin olikin tavoitteena arvioida ja edelleen kehittää

nimenomaan Ole ihmisiksi -konseptia ja sen logiikkaa eli tutkimus teki työtä käskettyä.

Ole ihmisiksi -valmennuskokemuksia jos olisi tutkinut muilta esihenkilöiltä ja myös eri toimialoilta, olisi kuitenkin varsin todennäköistä, että valmennus olisi edistänyt heidänkin ajattelutapojaan, sillä valmennuskonseptin sisältö on kattava. Tämän pro gradu -tutkimuksen rajoite kuitenkin on se, että konseptin mukaisen valmennuksen aitoja, isompia hyötyjä pitemmällä tähtäimellä on vaikea tässä vaiheessa vielä edes tutkia. Vaikutusten mittaaminen on nimittäin sinänsä haastavaa, sillä vaikutukset näkyvät oikeammin nimenomaan pitemmällä tähtäimellä.

Se paljonko ylipäätään laadullista tutkimusaineistoa tarvitaan hyvän tutkimuksen kannalta, on vaikeaa määritellä etukäteen (Aaltio & Puusa, 2020, luku 11). Jälkikäteen ajateltuna tätä tutkimusta olisi varmasti tehnyt entistä validimmaksi, jos entistä suurempi määrä esihenkilöitä olisi saatu kertomaan näkemyksiään Ole ihmisiksi -konseptin mukaisesta valmennuksesta tai että esihenkilöitä olisi myös voitu suullisesti haastatella. Olisi myös relevanttia haastatella muutakin henkilöstöä kuin esihenkilöroolissa olevia, miten henkilöstö on kokenut mahdollisia muutoksia tapahtuneen sisäisen brändin ja organisaatiokulttuurin ymmärtämisessä sekä esihenkilöidensä johtajuudessa sen myötä, että esihenkilöitä on osallistunut Ole ihmisiksi -valmennukseen. Huomionarvoista myös olisi selvittää, miten tosiasiallisesti asiakkaat tai muut ulkoiset sidosryhmäläiset ovat huomanneet omasta näkökulmastaan mahdollisia edistysaskelia brändissä.

Empiirisen aineiston käsittelyn jälkeen tutkimusaiheeseen tulisi saada mukaan tarpeeksi teoreettisuutta ja käsitteellistämistä. Tutkimuksessa tulisi myös kyetä tekemään johtopäätöksiä aikaisempaan tutkimukseen peilaten sekä yhdistää omia tutkimuslöydöksiä aiempiin. (Aaltio & Puusa, 2020, luku 11.) Tässä suhteessa tätä tutkimusta voidaan pitää varsin luotettavana, sillä tässä korostui teorian vahva mukana pysyminen koko ajan empiirisen osuuden mukana ja Ole ihmisiksi -konseptia arvioitiin ja kehitettiin olemassa olevaan teoriaan peilaten. Johtopäätöksetkin siitä, miten sisäistä brändiä ylipäätään voidaan kehittää, muodostettiin teoriaa ja empiriaa yhdistäen.

5.5 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkossa olisi relevanttia tutkia, miten paranneltu Ole ihmisiksi -konsepti ja sille luotu työkirja toimivat kehitysohjelman mukaisissa valmennuksissa. Onko työkirjasta hyötyä ja saadaanko sen kautta valmennukseen osallistuville henkilöille ja organisaatioille entistä suurempia kehityskaaria aikaan? Samalla voitaisiin taas arvioida koko konseptia kehitysohjelmana ja jatkaa toimintatutkimusta kehittämällä konseptia edelleen eteenpäin sekä samalla vieden sisäisen brändäyksen kehittämistä liike-elämässä entistä enemmän eteenpäin. Ole ihmisiksi -ohjelmaa kannattaisi toteuttaa laajalti mahdollisimman monessa organisaatiossa ja tutkia kokemuksia erilaisten organisaatioiden konteksteissa erilaisilla toimialoilla.

Hyödyksi olisi myös seurata tähän jo toteutettuun toimintatutkimukseen osallistuneiden esihenkilöiden edelleen eteenpäin kehittymistä pitemmällä aikatahtämellä. Yhtä lailla kiinnostavaa olisi vertailla ja tutkia rinnakkain kahdella eri ryhmällä, millaisia kehityskaaria esihenkilötyössä ja sisäisen brändin ymmärryksessä voidaan saada, jos toista ryhmää koulutetaan Ole ihmisiksi -konseptin mukaisella kehitysohjelmalla ja toista taas jollain muulla tavalla tai metodilla.

Jatkossa myös olisi hyvä tutkia lisää ja syvällisemmin, kuinka iso merkitys organisaatiokulttuurilla todella on sisäisessä brändäyksessä ja ovatko nämä oikeastaan rinnastettavissa toisiinsa eli saman kolikon kaksi puolta, miten varsinkin Ole ihmisiksi -konsepti lähtökohtaisesti ajattelee. Tätä aihepiiriä ei ole tutkittu vielä tarpeeksi, mutta tätä ajatuslogiikkaa olisi hyödyksi päästä tutkimaan enemmän. Tällä hetkellä sisäisen brändäyksen teoreettisella kentällä vallitsee enemmänkin näkökulma siitä, että organisaatiokulttuuri on osa sisäistä brändäystä muiden sisäistä brändiä kehittävien tekijöiden ohella, mutta organisaatiokulttuuria ei vielä isossa kuvassa selkeästi tunnusteta nostettavaksi jalustalle sisäisen brändäyksen kokonaisuuden toteuttajana tai kulttuurin ei katsota imaisevan sisälleen muita sisäisen brändäyksen osa-alueita. Olisi mielenkiintoista nähdä teoreettista keskustelua heräävän tästä aihepiiristä – ja myös kuulla mahdollista vasta-argumentointia, miksi organisaatiokulttuurin kehittäminen ja sisäisen brändin kehittäminen toisaalta eivät olisikaan saman kolikon kaksi puolta.

LÄHTEET

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (luku 11). Haettu osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>
- Abratt, R. & Kleyn, N. (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: Reconciliation and integration. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 1048–1063. doi:10.1108/03090561211230197
- Anees-ur-Rehman, M., Wong, H. Y., Sultan, P., & Merrilees, B. (2018). How brand-oriented strategy affects the financial performance of B2B SMEs. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(3), 303–315. doi:10.1108/JBIM-10-2016-0237
- Anholt, S. (2007). Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions. Haettu osoitteesta http://search.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/login.aspx?direct=true&db=nl_ebk&AN=194520&site=ehost-live
- Anker, T. B., Kappel, K., Eadie, D. & Sandøe, P. (2012). Fuzzy promises: explicative definitions of brand promise delivery. *Marketing Theory*, 12(3), 267–287. doi:10.1177/1470593112451379
- Bailey, C. K. & Selle, S. S. (2020). Putting your purpose into practice: Why introspection is essential for building a successful brand. *Journal of Brand Strategy*, 9(3), 222–230. Haettu osoitteesta <https://search-ebscohost-com.pc124152.oulu.fi:9443/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=147961973&site=ehost-live&scope=site>
- Baker, T. L., Rapp, A., Meyer, T. & Mullins, R. (2014). The role of brand communications on front line service employee beliefs, behaviors, and performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(6), 642–657. doi:10.1007/s11747-014-0376-7
- Balmer, J. M. T. (2010). Explicating corporate brands and their management: Reflections and directions from 1995. *Journal of Brand Management*, 18(3), 180–196. doi:10.1057/bm.2010.46
- Balmer, J. M. T. (2022). Managerial corporate brand orientation: explication, significance, and antecedents. *Journal of Brand Management*, 29(1), 1–12. doi:10.1057/s41262-021-00265-3

- Balmer, J. M. T. & Thomson, I. (2009). The shared management and ownership of corporate brands: the case of Hilton. *Journal of General Management*, 34(4), 15–37. doi:10.1177/030630700903400402
- Baumgarth, C. & Schmidt, M. (2010). How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of ‘internal brand equity’ in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1250–1260. doi:10.1016/j.indmarman.2010.02.022
- Borg, S. (N.d.). Kyselylomakkeen laatiminen. Teoksessa *Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>
- Bridson, K. C. & Evans, J. (2018). Brand compass: charting a course to improve firm performance. *Journal of Strategic Marketing*, 26(2), 174–187. doi:10.1080/0965254X.2016.1195861
- Buil, I., Martínez, E. & Matute, J. (2016). From internal brand management to organizational citizenship behaviours: Evidence from frontline employees in the hotel industry. *Tourism Management*, 57, 256–271. doi:10.1016/j.tourman.2016.06.009
- Burmann, C. & König, V. (2011). Does internal brand management really drive brand commitment in shared-service call centers? *Journal of Brand Management*, 18(6), 374–393. doi:10.1057/bm.2010.50
- Burmann, C. & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279–300. doi:10.1057/palgrave.bm.2540223
- 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. doi:10.1057/bm.2008.6
- Chung, S.-Y. (A.) & Byrom, J. (2021). Co-creating consistent brand identity with employees in the hotel industry. *Journal of Product & Brand Management*, 30(1), 74–89. doi:10.1108/JPBM-08-2019-2544
- Dechawatanapaisal, D. (2019). Internal branding and employees’ brand outcomes: do generational differences and organizational tenure matter? *Industrial and Commercial Training*, 51(4), 209–227. doi:10.1108/ICT-10-2018-0089
- de Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), 157–179. doi:10.1362/026725799784870432

- de Chernatony, L. (2001). A model for strategically building brands. *Journal of Brand Management*, 9(1), 32–44. doi:10.1057/palgrave.bm.2540050
- de Chernatony, L. & Cottam, S. (2006). Internal brand factors driving successful financial services brands. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 611–633. doi:10.1108/03090560610657868
- de Chernatony, L. & Cottam, S. (2009). Interacting contributions of different departments to brand success. *Journal of Business Research*, 62(3), 297–304. doi:10.1016/j.jbusres.2007.12.005
- de Chernatony, L. & Riley, F. D. (1998). Modelling the components of the brand. *European Journal of Marketing*, 32(11/12), 1074–1090. doi:10.1108/03090569810243721
- Devasagayam, P. R., Buff, C. L., Aurand, T. W. & Judson, K. M. (2010). Building brand community membership within organizations: a viable internal branding alternative? *Journal of Product & Brand Management*, 19(3), 210–217. doi:10.1108/10610421011046184
- Do, B. N., Nham, T. P. & Nguyen, T.–M. (2019). An investigation the main internal brand crisis antecedents. *Business: Theory and Practice*, 20, 234–247. doi:10.3846/btp.2019.23
- Du Preez, R., Bendixen, M. & Abratt, R. (2017). The behavioral consequences of internal brand management among frontline employees. *Journal of Product & Brand Management*, 26(3), 251–261. doi:10.1108/JPBM-09-2016-1325
- Foster, C., Punjaisri, K. & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401–409. doi:10.1108/10610421011085712
- Gapp, R. & Merrilees, B. (2006). Important factors to consider when using internal branding as a management strategy: A healthcare case study. *Journal of Brand Management*, 14(1/2), 162–176. doi:10.1057/palgrave.bm.2550058
- Garas, S. R. R., Mahran, A. F. A., & Mohamed, H. M. H. (2018). Internal corporate branding impact on employees' brand supporting behaviour. *Journal of Product & Brand Management*, 27(1), 79–95. doi:10.1108/JPBM-03-2016-1112
- Gyrd-Jones, R., Merrilees, B., & Miller, D. (2013). Revisiting the complexities of corporate branding: Issues, paradoxes, solutions. *Journal of Brand Management*, 20(7), 571–589. doi:10.1057/bm.2013.1

- Harris, F. & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3–4), 441–456. doi:10.1108/03090560110382101
- Harris, P. (2007). We the people: The importance of employees in the process of building customer experience. *Journal of Brand Management*, 15(2), 102–114. doi:10.1057/palgrave.bm.2550123
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2016). *Tutki ja kirjoita* (21. painos). Helsinki: Tammi.
- Huang, Y.-T. & Tsai, Y.-T. (2013). Antecedents and consequences of brand-oriented companies. *European Journal of Marketing*, 47(11/12), 2020–2041. doi:10.1108/EJM-07-2011-0371
- Huhtala, M. (2013). Toimivat hyveet: Eettinen organisaatiokulttuuri työhyvinvoinnin ja henkilökohtaisten työtavoitteiden kontekstina. *Työelämän tutkimus*, 11(3), 223–227. Haettu osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87204>
- Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. (N.d.). Haastattelut. Teoksessa J. Vuori (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Haettu osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>
- Iglesias, O. & Ind, N. (2020). Towards a theory of conscientious corporate brand co-creation: the next key challenge in brand management. *Journal of Brand Management*, 27(6), 710–720. doi:10.1057/s41262-020-00205-7
- Iyer, P., Davari, A. & Paswan, A. (2018). Determinants of brand performance: The role of internal branding. *Journal of Brand Management*, 25(3), 202–216. doi:10.1057/s41262-018-0097-1
- Iyer, P., Davari, A., Srivastava, S. & Paswan, A. K. (2021). Market orientation, brand management processes and brand performance. *The Journal of Product & Brand Management*, 30(2), 197–214. doi:10.1108/JPBM-08-2019-2530
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Toimintatutkimus. Sekä toimintaa että tutkimusta. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (luku 17). Haettu osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>

- Jyrkämä, J. (N.d.). Toimintatutkimus. Teoksessa J. Vuori (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Haettu osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>
- Kananen, J. (2014). *Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä?* Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karske, J. (2020). *Brändin johtamisesta brändillä johtamiseen*. Directors' Institute Finland. 7.9.2020. Haettu osoitteesta <https://dif.fi/blogit/brandin-johtamisesta-brandilla-johtamiseen/>
- Kent, T. & Stone, D. (2007). The Body Shop and the role of design in retail branding. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(7), 531–543. doi:10.1108/09590550710755912
- King, C. (2010). “One size doesn’t fit all.” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 517–534. doi:10.1108/09596111011042721
- King, C. & Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the employee’s perspective. *Journal of Brand Management*, 15(5), 358–372. doi:10.1057/palgrave.bm.2550136
- Knotts, K. G. & Houghton, J. D. (2021). You can't make me! The role of self-leadership in enhancing organizational commitment and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 748–762. doi:10.1108/LODJ-10-2020-0436
- Knox, S. & Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 998–1016. doi:10.1108/03090560310477636
- Koo, B. & Curtis, C. (2020). An examination of the role of internal brand management: impact of contractual models. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(4), 503–525. doi:10.1080/19368623.2019.1650155
- Kuula, A. (1999). *Toimintatutkimus: Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä*. Tampere: Vastapaino.
- Leijerholt, U. (2021). What about context in internal brand management? Understanding employee brand commitment in the public sector. *Journal of Marketing Management*, 37(13/14), 1243–1266. doi:10.1080/0267257X.2021.1909106

- Leijerholt, U., Chapleo, C. & O'Sullivan, H. (2019). A brand within a brand: an integrated understanding of internal brand management and brand architecture in the public sector. *Journal of Brand Management*, 26(3), 277–290. doi:10.1057/s41262-018-0128-y
- LePla, F. J. (2013). The impact of internal branding on employee motivation and competitive advantage. *Employment Relations Today (Wiley)*, 40(1), 19–24. doi:10.1002/ert.21395
- Luukka, P. (2016). *10 totuutta yrityskulttuurista*. Leidenschaft. 7.2.2016. Haettu osoitteesta <https://leidenschaft.fi/10-totuutta-yrityskulttuurista/>
- Löhndorf, B. & Diamantopoulos, A. (2014). Internal branding: Social identity and social exchange perspectives on turning employees into brand champions. *Journal of Service Research*, 17(3), 310–325. doi:10.1177/1094670514522098
- Mahnert, K. F. & Torres, A. M. (2007). The brand inside: The factors of failure and success in internal branding. *Irish Marketing Review*, 19(1&2), 54–63. Haettu osoitteesta <https://search-ebsohost.com.pc124152 oulu.fi:9443/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=28748437&site=ehost-live&scope=site>
- Malmelin, N. & Hakala, J. (2011). *Radikaali brändi* (2. painos). Helsinki: Talentum.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2014). Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. *Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu*, 3/2014. Helsinki: Tulevaisuusvaliokunta, Eduskunta. Haettu osoitteesta https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf
- Merrilees, B. & Frazer, L. (2013). Internal branding: Franchisor leadership as a critical determinant. *Journal of Business Research*, 66(2), 158–164. doi:10.1016/j.jbusres.2012.07.008
- MIELI Suomen Mielenterveys ry (2022). *Mielenterveyden johtaminen*. Sivua muokattu 7.1.2022. Haettu osoitteesta <https://mieli.fi/materiaalit-ja-koulutukset/tietoa-mielenterveyden-vahvistamisesta/tyoelamanmielenterveys/mielenterveyden-johtaminen/>
- Mirzaei, A., Webster, C. M. & Siuki, H. (2021). Exploring brand purpose dimensions for non-profit organizations. *Journal of Brand Management*, 28(2), 186–198. doi:10.1057/s41262-020-00224-4

- Mitchell, C. (2002). Selling the brand inside. *Harvard Business Review*, 80(1), 99–105. Haettu osoitteesta <https://search-ebSCOhost-com.pc124152.oulu.fi:9443/login.aspx?direct=true&db=cmedm&AN=12964471&site=ehost-live&scope=site>
- Murillo, E. & King, C. (2019). Examining the drivers of employee brand understanding: a longitudinal study. *Journal of Product & Brand Management*, 28(7), 893–907. doi:10.1108/JPBM-09-2018-2007
- Ngo, L. V., Nguyen, N. P., Huynh, K. T., Gregory, G. & Cuong, P. H. (2020). Converting internal brand knowledge into employee performance. *Journal of Product & Brand Management*, 29(3), 273–287. doi:10.1108/JPBM-10-2018-2068
- O’Callaghan, E. (2019). The battle for commercial hearts and minds and the internal brand within a charity shop network in Ireland. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 29(5), 600–617. doi:10.1080/09593969.2019.1664615
- Piehler, R. (2018). Employees’ brand understanding, brand commitment, and brand citizenship behaviour: a closer look at the relationships among construct dimensions. *Journal of Brand Management*, 25(3), 217–234. doi:10.1057/s41262-018-0099-z
- Piehler, R., Roessler, A. & Burmann, C. (2021). The role of leadership and communication in internal city branding. *Journal of Product & Brand Management*, 30(6), 854–865. doi:10.1108/JPBM-05-2020-2912
- Piha, L. P. & Avlonitis, G. J. (2018). Internal brand orientation: conceptualisation, scale development and validation. *Journal of Marketing Management*, 34(3–4), 370–394. doi:10.1080/0267257X.2018.1445658
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H. & Wilson, A. (2009). Internal branding: An enabler of employees’ brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 209–226. doi:10.1108/09564230910952780
- Punjaisri, K. & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15(1), 57–70. doi:10.1057/palgrave.bm.2550110
- Punjaisri, K., Wilson, A. & Evanschitzky, H. (2008). Exploring the influences of internal branding on employees' brand promise delivery: Implications for strengthening customer–brand relationships. *Journal of Relationship Marketing*, 7(4), 407–424. doi:10.1080/15332660802508430

- Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (luku 6). Haettu osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. (2014). *Akatemiasta markkinapaikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina* (4. uud. painos). Haettu osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/book/9789521424588>
- Ramjaun, T. A. (2021). Corporate brand management in a charity context: the internal communications challenge. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(2), 296–310. doi:10.1108/CCIJ-05-2020-0083
- Rehman, A. U., Salleh, S. B. M. & Ahmad, N. bt. (2019). Brand-centered human resource practices and brand citizenship behavior: The notion to develop competitive advantage. *Review of Economics and Development Studies*, 5(2), 333–342. doi:10.26710/reads.v5i2.606
- Saleem, F. Z. & Iglesias, O. (2016). Mapping the domain of the fragmented field of internal branding. *Journal of Product & Brand Management*, 25(1), 43–57. doi:10.1108/JPBM-11-2014-0751
- Sandbacka, J., Nätti, S. & Tähtinen, J. (2013). Branding activities of a micro industrial services company. *Journal of Services Marketing*, 27(2), 166–177. doi:10.1108/08876041311309270
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. painos). Haettu osoitteesta <http://search.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=335269&site=ehost-live>
- Schmidt, H. J. & Baumgarth, C. (2018). Strengthening internal brand equity with brand ambassador programs: development and testing of a success factor model. *Journal of Brand Management*, 25(3), 250–265. doi:10.1057/s41262-018-0101-9
- Sujchaphong, N., Nguyen, B., Melewar, T. C., Sujchaphong, P. & Chen, J. (2020). A framework of brand-centred training and development activities, transformational leadership and employee brand support in higher education. *Journal of Brand Management*, 27(2), 143–159. doi:10.1057/s41262-019-00171-9
- Suomi, K., Saraniemi, S., Vähätalo, M., Kallio, T. J. & Tevameri, T. (2021). Employee engagement and internal branding: Two sides of the same coin? *Corporate Reputation Review*, 24(1), 48–63. doi:10.1057/s41299-019-00090-0

- Taku, B., Saini, Y. K. & Abratt, R. (2022). The impact of internal branding on employees' brand supporting behaviour in banking. *Services Marketing Quarterly*, 43(2), 166–182. doi:10.1080/15332969.2021.1987610
- Urde, M. (1999). Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), 117–133. doi:10.1362/026725799784870504
- Urde, M., Baumgarth, C. & Merrilees, B. (2013). Brand orientation and market orientation—From alternatives to synergy. *Journal of Business Research*, 66(1), 13–20. doi:10.1016/j.jbusres.2011.07.018
- Vallaster, C. (2004). Internal brand building in multicultural organisations: a roadmap towards action research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7(2), 100–113. doi:10.1108/13522750410530011
- Vallaster, C. & de Chernatony, L. (2005). Internationalisation of services brands: The role of leadership during the internal brand building process. *Journal of Marketing Management*, 21(1–2), 181–203. doi:10.1362/0267257053166839
- Vallaster, C. & de Chernatony, L. (2006). Internal brand building and structuration: the role of leadership. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 761–784. doi:10.1108/03090560610669982
- Vallaster, C. & Lindgreen, A. (2013). The role of social interactions in building internal corporate brands: Implications for sustainability. *Journal of World Business*, 48(3), 297–310. doi:10.1016/j.jwb.2012.07.014
- Varadarajan, B. & Malone, T. (2018). Branding strategies of a private international school. *The Qualitative Report*, 23(4), 932–948. Haettu osoitteesta <https://www.proquest.com/scholarly-journals/branding-strategies-private-international-school/docview/2036388225/se-2>
- Vuori, J. (N.d.). Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa J. Vuori (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto. Haettu osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>
- Wallström, Å., Karlsson, T. & Salehi-Sangari, E. (2008). Building a corporate brand: The internal brand building process in Swedish service firms. *Journal of Brand Management*, 16(1–2), 40–50. doi:10.1057/bm.2008.18
- Whisman, R. (2009). Internal branding: a university's most valuable intangible asset. *Journal of Product & Brand Management*, 18(5), 367–370. doi:10.1108/10610420910981846

- Xiong, L. & King, C. (2019). Aligning employees' attitudes and behavior with hospitality brands: The role of employee brand internalization. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 67–76. doi:10.1016/j.jhtm.2019.06.006
- Zhang, W., Levenson, A. & Crossley, C. (2015). Move your research from the ivy tower to the board room: A primer on action research for academics, consultants, and business executives. *Human Resource Management*, 54(1), 151–174. doi:10.1002/hrm.21616
- Zhang, H. & Xu, H. (2021). Improving internal branding outcomes through employees' self-leadership. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 257–266. doi:10.1016/j.jhtm.2020.12.013

LIITTEET

Liite 1 Teemahaastattelurunko

Ole ihmisiksi -konsepti ja sen mukainen kehitysohjelma (metodina valmennus)

Yleistä sisäisestä brändistä/brändäyksestä:

Kerro vapaasti työtaustastasi lyhyesti.

Miten ymmärrät organisaatiobrändin käsitteen?

Miten ymmärrät sisäisen brändin käsitteen?

Miten mielestäsi yhteistä ymmärrystä organisaatiobrändistä voidaan lisätä organisaation keskuudessa sisäisen brändäyksen kautta?

Miten kuvailisit sisäisen brändin johtamista (Suomessa) ennen valmennusta / konseptin kehittämistä?

Mitä haasteita sisäisen brändin johtaminen mielestäsi kohtaa arjessa?

Miten kuvailisit sisäisen brändin johtamisen tulevaisuuden tavoitetilaa?

Yleistä Ole ihmisiksi -konseptista:

Miksi Ole ihmisiksi -konsepti on kehitetty?

Miten Ole ihmisiksi -konsepti edistää sisäistä brändäystä?

Miten Ole ihmisiksi -konsepti vastaa sisäisen brändin johtamiseen liittyviin tulevaisuuden haasteisiin?

Miten on päädytty Ole ihmisiksi -konseptin osa-alueisiin (alla listattuna)?

- Olemassaolon tarkoitus
- Organisaatiokulttuuri
- Arvot
- Visio
- Kilpailuedut
- Johtamisen sisältö
- Tulokortti
- Strategia

- Hyveet
- Motivaatio
- Tunteet
- Vuorovaikutus

Onko konseptin eri osa-alueilla eri painoarvo? Jos on niin miksi ja millainen?

Mitkä koet olevan konseptin vahvuudet / kehitettävät kohteet?

Ole ihmisiksi -konseptin tarkastelua sisäisen brändäyksen keskeisten teemojen teoriapohjaan perustuen (teemat alla luokiteltuina):

Brändi-identiteetti

Miten Ole ihmisiksi -konsepti käsittää brändi-identiteetin?

Miten Ole ihmisiksi -konsepti käsittää organisaation identiteetin ja brändi-identiteetin vuoropuhelun?

Miten Ole ihmisiksi -konsepti käsittää brändi-identiteetin ja brändi-imagon vuoropuhelun?

Brändin tarkoitus, missio, visio, arvot ja lupaus

Miten Ole ihmisiksi -konsepti käsittää brändin tarkoituksen ja organisaation olemassaolon tarkoituksen välisen vuoropuhelun?

Miten Ole ihmisiksi -konseptilla voidaan edistää brändin missiota ja visiota?

Miten Ole ihmisiksi -konseptilla voidaan edistää brändin arvoja ja lupaus?

Strategia

Miten Ole ihmisiksi -konsepti vaikuttaa organisaation kokonaisvaltaiseen strategiaan sekä erityisesti sisäisen brändäyksen strategiaan?

Johtaminen

Miten Ole ihmisiksi -konsepti edistää sisäisen brändin johtamisen kannalta keskeisiä johtamistaitoja?

Mikä on näkemyksesi esihenkilöiden motivoitumisesta Ole ihmisiksi -konseptin mukaiseen sisäisen brändin johtamiseen?

Henkilöstö, rekrytointi ja koulutus

Miten Ole ihmisiksi -konsepti edesauttaa sisäisen brändin johtamiseen tarvittavan osaamisen lisäämistä?

Miten Ole ihmisiksi -konsepti suhtautuu siihen, millaisia kyvykkyystarpeita sisäisen brändin johtaminen tuo mukanaan ja miten tämä näkyy esimerkiksi rekrytoinnissa?

Organisaatiostrukturi ja funktiot

Miten Ole ihmisiksi -konsepti edistää sisäisen brändäyksen onnistumisen kannalta suotuisaa organisoitumista, rakenteita sekä henkilöstöryhmien välistä yhteistyötä organisaation sisällä?

Organisaatiokulttuuri

Miten Ole ihmisiksi -konsepti käsittää organisaatiobrändin ja organisaatiokulttuurin olevan yhteyksissä toisiinsa?

Miten Ole ihmisiksi -konseptillä voidaan vaikuttaa organisaatiokulttuurin kautta brändiin?

Kommunikaatio ja tieto

Miten Ole ihmisiksi -konsepti käsittää vuorovaikutuksen roolin sisäisestä brändistä viestimisessä?

Miten Ole ihmisiksi -konseptillä voidaan kommunikoida henkilöstölle tietoa yhteisestä tavoitellusta brändistä?

Ole ihmisiksi -konseptin mukaisesta valmennuksesta:

Miten päädyttiin nimenomaan valmennukseen tapana viedä Ole ihmisiksi -konsepti käytäntöön?

Mitkä olivat valmennuksen tavoitteet valmentajan näkökulmasta?

Miten valmennus rakentui ja toteutettiin?

Miten valmennuksessa huomioitiin

- brändi ja sen johtaminen?
- organisaatiokulttuuri ja sen johtaminen?

Miten koet valmennettavien esihenkilötaitojen / johtamisen kyvykkyyden kehittyneen valmennuksen myötä?

Mitä kehityskohteita tulee mieleen valmennukseen liittyen?

Oliko Ole ihmisiksi -valmennus kustannustehokas?

Liite 2 Kyselylomakkeen kysymykset

Taustatietoa: kuinka kauan olet ollut esihenkilönä (vuosien määrä)?

Kuinka paljon ymmärsit alla listatuista organisaatiokulttuurin osa-alueista eli Ole ihmisiksi -konseptin osa-alueista ennen valmennusta? (Asteikolla 1–5, jossa 1 on vähän ja 5 paljon)

Olemassaolon tarkoitus

Arvot

Visio

Kilpailuedut

Johtamisen sisältö

Tuloskortti

Strategia

Hyveet

Motivaatio

Tunteet

Vuorovaikutus

Kaikki edelliset yhteensä = kokonaisuus = organisaatiokulttuuri

Kuinka paljon ymmärsit alla listatuista organisaatiokulttuurin osa-alueista eli Ole ihmisiksi -konseptin osa-alueista valmennuksen jälkeen? (Asteikolla 1–5, jossa 1 on vähän ja 5 paljon)

Olemassaolon tarkoitus

Arvot

Visio

Kilpailuedut

Johtamisen sisältö

Tuloskortti

Strategia

Hyveet

Motivaatio

Tunteet

Vuorovaikutus

Kaikki edelliset yhteensä = kokonaisuus = organisaatiokulttuuri

Kuvaile, miten koet Ole ihmisiksi -valmennuksen kehittäneen esihenkilötaitojasi?

Kuvaile, miten hyödynnät arjen johtamisessasi Ole ihmisiksi -konseptia ja miten konsepti näkyy toimipaikkasi toiminnassa?

Kuvaile, miten Ole ihmisiksi -valmennus vahvisti sinun käsitystäsi organisaatiosi itsetuntemuksesta (vahvuudet, heikkoudet, kehityskohteet, jne.)?

Kuvaile, miten Ole ihmisiksi -konsepti auttaa sinua viestimään henkilöstöllesi siitä organisaatiomielikuvasta, jota toimipaikkanne asiakkaidenne tavoitellaan kokevan?

Kuvaile, miten Ole ihmisiksi -konsepti on edistänyt toimipaikkasi tavoitellun organisaatiomielikuvan kannalta suotuisia henkilöstösi toimintatapoja, jotka näkyvät henkilöstösi ja asiakkaidenne välisissä kohtaamisissa?

Mitä kehitysehdotuksia haluaisit antaa Ole ihmisiksi -valmennukselle, jotta voit onnistua entistäkin paremmin esihenkilötehtävässasi?