

HELSINGIN YLIOPISTO

# TYÖNTEKIJÄLÄHETTYLÄIS B2B-ORGANISAATIOISSA

- työntekijöiden henkilökohtaisten sosiaalisen median verkostojen rooli organisaatioiden ulkoisen viestinnän tukena

Hanna Ilmavirta  
Pro gradu -tutkielma  
Viestintä  
Valtiotieteellinen tiedekunta  
Helsingin yliopisto  
toukokuu 2017



Tiedekunta/Osasto Fakultet/Sektion – Faculty Valtiotieteellinen tiedekunta		Laitos/Institution– Department Sosiaalitieteiden laitos	
Tekijä/Författare – Author Hanna Ilmavirta			
Työn nimi / Arbetets titel – Title Työntekijälähettilyys B2B-organisaatioissa - työntekijöiden henkilökohtaisten sosiaalisen median verkostojen rooli organisaatioiden ulkoisen viestinnän tukena			
Oppiaine /Läroämne – Subject viestintä			
Työn laji/Arbetets art – Level pro gradu -tutkielma		Aika/Datum – Month and year toukokuu 2017	Sivumäärä/ Sidoantal – Number of pages 91 + 4
Tiivistelmä/Referat – Abstract <p>Nykyisin pitkälti sosiaalisessa mediassa tapahtuva työntekijälähettilyys viittaa yksinkertaistettuna ajattelutapaan tai organisaatiokulttuuriin, jossa työntekijöitä rohkaistaan ja heillä on halu jakaa työnantajaansa ja työhönsä liittyviä sisältöjä, sekä herättää niiden kautta keskustelua omilla sosiaalisissa verkostoissaan. Tämän pro gradu –tutkielman pääasiallinen tavoite oli syventää ymmärrystä siitä, millainen viestinnällinen rooli työntekijöillä ja heidän henkilökohtaisilla sosiaalisen median verkostoillaan on suomalaisten B2B-organisaatioiden ulkoisen viestinnän tukena.</p> <p>Tutkielman lähtökohdaksi oli työntekijälähettilyyden tarkastelu strategisen viestinnän näkökulmasta. Tästä lähtökohdasta oli oleellista kartoittaa, kuinka tavoitteellista työntekijälähettilyys on ja millaisia hyötyjä, odotuksia sekä tavoitteita työntekijöiden viestinnällisen rooliin liittyy. Toisaalta oli myös tärkeää tuoda esiin työntekijälähettilyyteen mahdollisesti liittyviä haasteita. Tutkimuksella haluttiin myös selvittää, miten työntekijöitä tuetaan ja ohjataan viestinnässään, sekä miten heidän viestintäänsä seurataan, mitataan ja arvioidaan.</p> <p>Tutkimuksen toteutuksessa hyödynnettiin sekä laadullista että määrällistä tutkimusotetta. Tutkimusaineisto kerättiin empiirisesti kahdeksan suomalaisen B2B-organisaation viestinnän avainhenkilöiden teemahaastatteluilta. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin eli teoria ohjasi analyysiä, mutta analyysiyksiköt valittiin aineistosta. Analyysi toteutettiin teemoittelemalla eli järjestämällä aineisto erilaisten aihepiirien mukaan. Pieni osa aineistoa myös kvantifioitiin eli tekstistä tuotettiin määrällisiä tuloksia analyysin tueksi. Lopuksi analysoitu aineisto koottiin jälleen yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, jolloin työntekijälähettilyydestä saatiin tuotettua uutta tietoa sekä teoreettisesti kestäviä näkökulmia.</p> <p>Tarkastelun kohteena olleissa B2B-organisaatioissa työntekijälähettilyys nähdään melko tärkeänä, sekä ulkoista että sisäistä viestintää tukevana ja työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta aktiivivana toimintana. Strategia-ajattelu ilmenee näkyvimmin organisaatioiden työntekijöilleen jaettavaksi tuottamissa tai muokkaamissa viestinnän sisällöissä. Vaikka organisaatioilla on työntekijälähettilyyden suhteen brändiin, henkilöstöön ja asiakkuuksiin liittyviä odotuksia, ei työntekijöiden viestinnälle tyypillisesti ole strategiassa määritelty etenkään mitattavia tavoitteita. Seurannan tasoksi riittääkin viestinnän laadullinen arviointi eikä tarkempaan mittaamiseen toisaalta koeta olevan keinojakaan. Kokonaisuutena työntekijälähettilyyteen liitetään selvästi enemmän hyötynäkökulmia ja positiivisia odotuksia, kuin haasteita. Aineistosta ilmenneet haasteet liittyvät enemmänkin työntekijälähettilyyden omaksumiseen ja hyödyntämiseen sen sijaan, että ne olisivat seurausta työntekijöiden viestinnästä.</p> <p>Se, että suurin osa organisaatioiden odotuksista kohdistuu brändiin ja henkilöstöön, viittaa asiakasnäkökulman olevan organisaatio- ja brändikeskeisyyttä vähäisempää. Etenkin työntekijöiden passiivinen osallistuminen sisällöntuotantoon voidaan nähdä aidon vuorovaikutuksen sekä työntekijöihin viestijöinä kohdistuvan luotettavuuden ja uskottavuuden rakentumista haastavana tekijänä. Työntekijälähettilyyden strategisen hyödyntämisen tehostaminen edellyttäisi nykyistä tarkempia tavoitteita sekä lisää resursseja työntekijöiden viestinnän tukemiseen, seurantaan ja mittaamiseen.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords sosiaalinen media, B2B, työntekijälähettilyys, strateginen viestintä			
Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposited			
Muita tietoja – Övriga uppgifter – Additional information			

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>1</b>
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet .....	2
1.2 Tutkimusmenetelmä ja aineisto .....	4
1.3 Teoriatausta ja tutkielman keskeiset käsitteet.....	5
1.3.1 Sosiaalinen liiketoiminta .....	6
1.3.2 Sosiaalinen media ja työntekijälähettilyys strategisen viestinnän näkökulmasta .....	7
1.3.3 Työntekijälähettilyys ja organisaatioiden verkkoviestinnän kehittymisen vaiheet.....	10
1.4 Tutkielman rakenne.....	11
<b>2 B2B-ORGANISAATIOIDEN VIESTINTÄ SOSIAALISESSA MEDIASSA .....</b>	<b>13</b>
2.1 B2B- ja B2C-organisaatioiden viestintään vaikuttavia eroavaisuuksia .....	13
2.1.1 Asiakassuhteisiin ja viestinnän yleisöihin liittyvät eroavaisuudet.....	13
2.1.2 Viestinnän sisältöihin liittyvät eroavaisuudet.....	14
2.2 B2B-organisaatioiden sosiaalisen median tavoitteet.....	16
2.3 Sosiaalisen median suosituimmat taktiikat ja -kanavat .....	17
<b>3 TYÖNTEKIJÖIDEN ROOLI B2B-ORGANISAATIOIDEN VIESTINNÄSSÄ.....</b>	<b>19</b>
3.1 Mitä työntekijälähettilyys edellyttää organisaatioilta? .....	20
3.2 Työntekijälähettilyyden hyödyt organisaatioiden näkökulmasta .....	23
3.2.1 Työntekijöiden viestinnän rooli asiakkuuksien hallinnassa.....	24
3.2.2 Työntekijöiden verkostojen rooli viestien leviämässä ja suositelussa .....	25
3.2.3 Luottamus työntekijälähettilyyden edellytyksenä ja seurauksena .....	26
3.3 Työntekijälähettilyyden tyypillisimpiä haasteita .....	27
3.3.1 Osaamattomuus ja ymmärtämättömyys .....	28
3.3.2 Kiinnostavan sisällön puute.....	29
3.3.3 Viestinnän seurantaan ja mittaamiseen liittyvät haasteet.....	29
3.3.4 Työntekijöiden viestinnän kontrolloimattomuus maineriskin näkökulmasta.....	31
3.4 Työntekijöiden ohjaus ja koulutus viestinnän tukena .....	32
<b>4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....</b>	<b>34</b>
4.1 Tutkimusprosessin kuvaus.....	34
4.2 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä.....	36
4.3 Tutkimuksen kohteena olevat organisaatiot ja haastatteluiden toteutus .....	38
4.4 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi .....	40

<b>5 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>	<b>43</b>
5.1 Työntekijälähtöisyyden rooli sekä siihen vaikuttavat tekijät .....	44
5.2 Työntekijälähtöisyyden kehittämisen vaiheet.....	46
5.3 Organisaatiokulttuurin merkitys työntekijälähtöisyyden omaksumisessa .....	49
5.3.1 Ymmärrys ja avoin viestintä työntekijälähtöisyyden roolista.....	49
5.3.2 Johdon hyväksyntä ja esimerkki.....	52
5.3.3 Työntekijöiden tukeminen ja sitä haastava resurssipula .....	53
5.3.4 Organisaation toimiala, ikärakenne ja asiakaskunta.....	56
5.4 Työntekijälähtöisyyden hyödyntäminen strategisen viestinnän näkökulmasta.....	58
5.4.1 Hyötyä ja odotuksia brändiin, henkilöstöön sekä asiakkuuksiin liittyen.....	59
5.4.2 Strategiat näkyvät viestinnän sisällöissä.....	61
5.4.3 Viestinnän seuranta ja mittaaminen sekä siihen liittyvät haasteet .....	65
5.5 Tiivistelmä tutkimuksen tuloksista.....	68
<b>6 PÄÄTELMÄT .....</b>	<b>74</b>
6.1 Tutkimustulosten kriittistä tarkastelua.....	74
6.2 Tutkimuksen ja sen toteutuksen arviointi.....	78
6.3 Ehdotuksia mahdollisesta jatkotutkimuksesta .....	81
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>82</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>88</b>
Liite 1 .....	88
Liite 2 .....	91

# 1 JOHDANTO

Ihmisten välinen viestintä muuttuu jatkuvasti, mikä vaatii muutoksia myös organisaatioiden tapoihin kommunikoida (Boudreaux & Emerick, 2014). Etenkin internet on hämärtänyt käyttäjän ja tuottajan sekä sisäisen ja ulkoisen viestinnän välisiä rajoja. Organisaatioiden viestinnässä muutokset liittyvät keskeisesti myös viestinnän siirtymiseen ammattilaisilta ja johtotason henkilöiltä yhä enemmän kaikille työntekijöille, koko organisaatiota koskeviksi toiminnoiksi ja prosesseiksi. Kuluttajasektorin ohella myös tuotteita ja palveluita toisille yrityksille myyvissä B2B-organisaatioissa onkin viime vuosina yleistynyt laaja ymmärrys sosiaalisen liiketoiminnan (social business) sekä sen keskeisten osa-alueiden, sosiaalisen median ja työntekijälähettilyyden (employee advocacy) kasvavasta merkityksestä organisaatioiden viestinnässä. Yksinkertaistettuna nykyään pitkälti sosiaalisessa mediassa tapahtuvassa työntekijälähettilyydessä on kyse siitä, että työntekijät haluavat jakaa työnantajaansa tai työhönsä liittyviä sisältöjä omille verkostoilleen. Heitä myös aktiivisesti osallistetaan ja rohkaistaan viestimään. Keskeisessä roolissa ovat siis työntekijöiden jakamat sisällöt sekä niiden merkitys organisaatioiden viestinnän tukena.

Työntekijöiden viestinnällisen osallistumisen ja aktiivisen osallistamisen lisääntymiseen vaikuttaa liittyvän paljon mahdollisuuksia ja hyödyntämätöntä potentiaalia, mutta toisaalta myös epäilyä ja epärealistiseltakin vaikuttavia odotuksia. Työntekijöiden suhteiden ja verkostoitumisen hyödyntäminen yrityksen viestinnässä ei sinänsä ole uusi asia, mutta etenkin sosiaalinen media mahdollistaa osallistumisen ajasta ja paikasta riippumatta (Frederiksen 2015). Työntekijöiden merkitys etenkin luottamuksen rakentamisessa kasvaa jatkuvasti (Torres, 2015) ja heitä pidetään useimmiten uskottavimpina tiedonlähteinä työilmapiiriin, rehellisyyteen, innovaatioihin ja yritystoimintoihin liittyen (Edelman Trust Barometer data 2015). Sosiaalisessa mediassa työntekijät ovat brändien sijaan kanava ja heillä on yhteyksiä, joita brändillä ei ole (Boudreaux & Emerick 2014).

Toisaalta työntekijöiden lisääntyneeseen viestinnälliseen osallistumiseen liittyy organisaatioiden kannalta usein myös riskejä, joiden pelko voi oleellisesti haastaa sosiaalisen median omaksumista. Esimerkiksi työntekijöiden epätoivotunlainen käytös sosiaalisessa mediassa voi altistaa organisaatiot etenkin brändiin (DiStaso, McCorkindale & Wright 2011, 326) tai maineeseen (esim. Ivens & Schaarschmidt

2015) kohdistuville uhkatekijöille. Sosiaalinen media nimittäin mahdollistaa kokemusten ja näkemysten jakamisen hetkessä hyvinkin laajalle joukolle myös potentiaalisia asiakkaita.

Työntekijöiden henkilökohtaisten sosiaalisen median verkostojen roolia suomalaisten B2B-sektorilla toimivien organisaatioiden viestinnässä on akateemisella tasolla tutkittu organisaatioiden näkökulmasta vasta verrattain vähän. Koska B2B-organisaatioiden menestys on kuitenkin keskeisessä roolissa yhteiskuntamme taloudellisessa hyvinvoinnissa, on työntekijälähtöisyyden tarkempi akateeminen tutkimus ja sitä kautta tutkittavien ilmiöiden syvämpi ymmärtäminen myös B2B-kontekstissa ensisijaisen tärkeää. Seuraavissa alaluvuissa perustelen tarkemmin tutkimukseni merkitystä akateemisessa tutkimuskentässä. Esittelen myös tutkimukseni kannalta keskeisen teoreettisen viitekehyksen sekä teorian pohjalta muodostamani tutkimuskysymykset.

## **1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet**

Esimerkiksi UK:ssa suuri osa pienistä- ja keskisuurista B2B-yrityksistä katsoi vielä muutama vuosi aiemmin verkkoyhteisöpalveluissa viestimisen olevan toimintansa kannalta täysin merkityksetöntä (Michaelidou, Siamagka & Christodoulides 2011). Sosiaalisen median omaksuminen ja kiinnostus sitä kohtaan onkin B2B-yrityksissä ollut kuluttajasektoria hitaampaa (Michaelidou ym. 2011; Jussila, Kärkkäinen & Aramo-Immonen 2014), vaikka B2B-liiketoiminnan taloudellinen arvo on huomattavasti suurempi kuin kuluttajaliiketoiminnassa (Hutt & Speh 2012, 4). Tuore tutkimus<sup>1</sup> osoittaa, että suomalaisyritysten osalta B2B-yritykset ovat edelleen kuluttajasektorilla toimivia yrityksiä jäljessä digitaalisuuden hyödyntämisessä, vaikka tahtotila ja kyky muutokseen onkin nähtävissä.

Myös sosiaalisen median akateeminen tutkimus keskittyy melko vahvasti kuluttajaviestintään ja tuottaja-kuluttaja näkökulmaan (Jussila ym. 2015; Swani, Brown & Milne 2014). Lisäksi näkökulma tutkimuksissa on usein melko markkinointiviestinnällinen, keskittyen etenkin brändeihin ja brändäykseen. Aikaisempien tutkimustulosten soveltaminen nimenomaan B2B-sektorin organisaatioihin on jokseenkin haastavaa, sillä usein tutkimukset eivät koske

---

<sup>1</sup> Magenta Advisory. 2017. Suomen Digimenestyvät 2016. Suomalaisten eri toimialojen yritysten digitaalista edistystä kartoittanut tutkimus.

pelkästään B2B-sektoria. Etenkin työntekijöiden henkilökohtaisten sosiaalisten verkostojen merkitystä B2B-kontekstissa on toistaiseksi tutkittu akateemisella tasolla verrattain vähän (esim. Metsälä 2015). Kaupallisten tahojen tekemää tai teettämää, nimenomaan B2B-organisaatioiden näkökulmaan keskittyvää tutkimusta työntekijälähteilystä on sen sijaan saatavilla jo jonkin verran (esim. Li & Terpening 2013; Social Media Today & The Hinge Research Institute 2015; Terpening 2016; Rexalix Research 2015).

Näistä lähtökohdista onkin tärkeää tuoda myös akateemisella tutkimuksella tuoreita näkemyksiä siihen, millainen rooli työntekijälähteilysellä on B2B-organisaatioissa ja minkä tekijöiden nähdään vaikuttavan sen omaksumiseen osaksi organisaatioiden ulkoista viestintää. Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena onkin syventää ymmärrystä työntekijälähteilysen ja työnantajaorganisaatiostaan viestivien, usein työntekijälähteiläiksi kutsuttujen, työntekijöiden henkilökohtaisten sosiaalisen median verkostojen merkityksestä suomalaisten B2B-organisaatioiden ulkoisen viestinnän tukena.

Kattavan kokonaiskuvan muodostamiseksi lähestyn tutkielmassani työntekijälähteilysyyttä selvittämällä ensinnäkin yleisemmällä tasolla, miten B2B-organisaatiot hyödyntävät sosiaalista mediaa. Pääpaino on kuitenkin työntekijöiden viestinnällisen roolin tarkastelussa sekä sen selvittämisessä, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijälähteilysen omaksumiseen eli millaisia edellytyksiä työntekijöiden viestinnällinen osallistuminen luo organisaatioille. Tarkastelen myös organisaatioiden näkemyksiä työntekijälähteilysviestinnän hyötyihin liittyen, joita aikaisemmat tutkimukset (esim. Men 2014; Li & Terpening 2013; Minsky & Quesenberry 2015) ovat osoittaneet. Toisaalta haluan myös tuoda esiin työntekijöiden sosiaalisessa mediassa tapahtuvaan viestintään mahdollisesti yhdistettäviä haasteita, jotka usein liittyvät taitoihin ja osaamiseen, työntekijöiden viestinnän tukemiseen ja mittaamiseen (esim. Terpening 2016; Michaelidou ym. 2011) sekä organisaation maineeseen (esim. Aula 2009 & 2010).

Mielestäni on myös oleellista selvittää, onko työntekijöiden viestinnällisen osallistumisen hyödyntäminen tavoitteellista toimintaa, vai nähdäänkö se enemmänkin osallistumisen ”pakkona”. Tämän huomioiden aihepiiriä on loogista tarkastella *strategisesta*, viestinnän tavoitteiden asettamisen ja niiden saavuttamisen

merkityksen huomioivasta näkökulmasta. Liiketoiminta-ajattelun näkökulmasta koen lähestymistapani erityisen hyödyllisenä työntekijälähtöisyyden jo omaksuneiden sekä työntekijöiden viestinnällisen osallistumisen vahvistamista vasta suunnittelevien organisaatioiden kannalta.

Tutkimukseni tavoitteena on löytää vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten ja millaisin odotuksin B2B –organisaatioiden viestinnässä hyödynnetään työntekijöiden henkilökohtaisia sosiaalisen median verkostoja?
2. Millaisina nähdään työntekijöiden viestintään liittyvät mahdolliset hyödyt ja toisaalta haasteet?
3. Tukevatko, seuraavatko ja mittaavatko organisaatiot työntekijöidensä sosiaalisessa mediassa tapahtuvaa viestintää? miten?

## 1.2 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tämän pro gradu –tutkielman toteutuksessa on hyödynnetty sekä *kvalitatiivista (laadullista)* että *kvantitatiivista (määrällistä)* tutkimusotetta. Usein nämä lähestymistavat nähdään vaihtoehtoisina, mutta niitä voidaan hyvin käyttää myös rinnakkain ja jopa samassa tutkimuksessa. Vaikka siis laadullisen tutkimuksen keskiössä ovat etenkin merkitykset, voi se sisältää myös määrällisiä elementtejä. Toisaalta määrällinenkin tutkimus sisältää aina myös laadullisuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 5-6.) Pääosin tämän tutkimuksen lähestymistapa on kuitenkin kvalitatiivinen ja kvantitatiivisuus näkyy ainoastaan aineiston analyysivaiheessa, laadullista analyysiä tukevana elementtinä.

Laadullista tutkimusta luonnehtii usein aineiston hankinta empiirisesti, esimerkiksi haastatteluin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 6). Tämän tutkielman aineisto kerättiin *teemahaastatteluilla*, joiden osallistujat valittiin pääosin harkinnanvaraisella otannalla. Valitsin tutkimukseeni haastateltaviksi organisaatioiksi alun perin Magenta Advisoryn toteuttamaan *Suomen Digimenestyjät 2015 – tutkimukseen*<sup>2</sup> osallistuneet 11 suomalaista B2B-sektorin organisaatiota. Em. tutkimuksen eräs merkittävä tavoite oli luoda ymmärrystä siitä, kuinka digitaalisesti edistyneitä suomalaiset eri toimialojen yritykset ovat, joten koin samojen

---

<sup>2</sup> Magenta Advisory. Suomen Digimenestyjät 2015. Suomalaisten eri toimialojen yritysten digitaalista edistystä kartoittanut tutkimus.



organisaatioiden valinnan sopivaksi ja perustelluksi. Tavoittelemistani organisaatioista kuitenkin vain viisi osallistui tutkimukseeni, joten valitsin lisää haastateltavia myös ns. lumipallo-otannalla eli jo haastattelemini henkilöiden suositusten perusteella. Näin sain mukaan kolme uutta B2B-sektorilla toimivaa organisaatiota. Tutkimuksen lopullinen aineisto muodostui lopulta kahdeksasta organisaatiosta kerättyjen yhdeksän teemahaastattelun pohjalta, koska yhdestä organisaatiosta haastattelin heidän toivomuksestaan kahta henkilöä.

Analysoin tutkimusaineistoni *teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä*, jolloin keskeinen käsitteistö muodostui aikaisemman teorian ja tutkimuksen pohjalta. Vaismoradi, Turunen ja Bondas (2013, 401) näkevät sisällönanalyysin yleisenä terminä lukuisille tekstin analysoinnin strategioille, joiden avulla aineistoja on mahdollista analysoida laadullisesti ja toisaalta myös kvantifioida eli koodata määrällisesti. Kuten totesin aiemmin, näkyy määrällinen tutkimusote tässä tutkimuksessa laadullisen rinnalla juuri aineiston analysoinnissa, aineiston osittaisena kvantifiointina. Tehdessään sisällönanalyysiä tutkija tarkastelee ja tulkitsee aineistoa tekstien, kuvien ja ilmaisujen merkitysten representaationa (Vaismoradi ym. 2013, 401). Teoriaan vahvasti peilautuvan analyysin ja tulkinnan kautta sain muodostettua työntekijälähtöisyydestä haastattelutulokset ilmiön laajempaan kontekstiin, teoreettiseen viitekehukseen sekä aihetta koskeviin aikaisempiin tutkimustuloksiin kytkevän selkeän kuvauksen. Selvennän tekemiäni valintoja tarkemmin tutkimukseni toteutusta esittelevässä luvussa 4.

### **1.3 Teoriatausta ja tutkielman keskeiset käsitteet**

Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu B2B-yritysten sosiaalisen median ja etenkin sosiaalisessa mediassa tapahtuvan työntekijälähtöisyyden hyödyntämiseen liittyvän teoreettisen perustan, aiheeseen liittyvien keskeisten käsitteiden ja aikaisempien, osittain myös kaupallisten tutkimusten pohjalta. Seuraavissa alaluvuissa selvennän tutkielmani keskeiset käsitteet *sosiaalisen liiketoiminnan ja -median* sekä *työntekijälähtöisyyden* sen yhtenä osa-alueena. Lisäksi esittelen ja perustelen aineistoni analyysin tueksi valitsemani ja keskeisenä pitämäni aihepiirin aiemmat tutkimukset sekä teoriataustan.

### 1.3.1 Sosiaalinen liiketoiminta

Tarkastelen tutkielmassani B2B-organisaatioiden viestintää etenkin *sosiaalisen liiketoiminnan (social business)* kontekstissa, jolloin pidetään usein oleellisena sitä, että toiminnalla voidaan saavuttaa strategisesti oleellisia etuja esimerkiksi liiketoiminnallisiin tuloksiin ja parempiin asiakassuhteisiin liittyen (Hinchcliffe ja Kim 2012, 3) tai asiakkaiden sitouttamisen ja toisaalta työntekijöiden yhteistoiminnan tueksi (Kubric 2016). Lähestynkin työntekijöiden viestintää tutkielmassani Hinchcliffeä ja Kimiä (2012) mukailen strategisesta näkökulmasta, jolloin tarkasteluni keskiössä on etenkin se, miten organisaatiot ovat omaksuneet sosiaalisen median työkaluja ja käytäntöjä saavuttaakseen tavoitteitaan. Sosiaalisen liiketoiminnan kontekstissa organisaatioiden pyrkimyksenä on usein fasilitoida interaktiivisuutta ja yhteistoimintaa kolmeen suuntaan; *ulkoisesti yhteisön kanssa, sisäisesti työntekijältä työntekijälle sekä asiakkaiden välillä* (Kubric 2016). Myös sosiaalisen liiketoiminnan ammattilainen Joshua Paul (2012) näkee sosiaalisen liiketoiminnan merkitsevän ennen kaikkea organisaation kykyä hyödyntää yhteisöjään, kuten asiakkaita, työntekijöitä ja eri käyttäjäryhmiä, suorituskykynsä parantamiseksi. Viestintä tapahtuu usein verkossa ja suorituskykyä voidaan tarkastella organisaation tilanteesta ja tavoitteista riippuen esimerkiksi uusien asiakkaiden saamiseen, asiakastyytyväisyyteen tai brändiin kytkeytyvistä näkökulmista. (Paul 2012.)

Tarkastelen tutkielmassani työntekijöiden viestintää esimerkiksi Terpeningin ja Littletonin (2016a, 2) digitaalisen strategia-ajattelun määritelmän kautta; he näkevät digitaalisen strategian yrityksen toimintasuunnitelmana, mikä tähtää tavoitteiden saavuttamiseen digitaalisten teknologioiden avulla. Avainasemassa digitaalisuuden omaksumisessa ja strategisessa hyödyntämisessä nähdään esimerkiksi osaaminen, toiminnan seuraaminen sekä mittaaminen tavalla tai toisella (Terpening & Littleton 2016a, 5). Kiinnostusta, mutta toisaalta myös haasteita strategisen viestinnän näkökulmaan lisää etenkin se, että tuoreen tutkimuksen<sup>3</sup> mukaan suomalaisista B2B-organisaatioista vain reilu neljännes mainitsee digitaalisuuden strategisena painopisteenään.

---

<sup>3</sup> Magenta Advisory. Suomen Digimenestyjät 2015. Suomalaisten eri toimialojen yritysten digitaalista edistystä kartoittanut tutkimus.

### 1.3.2 Sosiaalinen media ja työntekijälähettilyyks strategisen viestinnän näkökulmasta

*Sosiaalinen media* nähdään organisaatioviestinnän kontekstissa usein yritysten ja asiakasverkostojen välistä interaktiivisuutta helpottavina ja digitaaliseen markkinointiin integroituina elementteinä, alustoina ja työkaluina (Järvinen, Tollinen, Karjaluoto & Jayawardhena 2012). Sitä voidaan pitää myös ideologisena ja teknologisena perustana sekä ihmisten välistä tiedonvaihtoa helpottavana alustana (Kaplan & Haenlein 2012, 102). Aula (2009, 58) viittaa sosiaalisella medialla internetissä toimiviin, yhteisöllisesti tuotettuihin tai jaettuihin sisältöihin ja sisältöpalveluihin. Keskeisessä roolissa ovat käyttäjien tuottamat sisällöt sekä esimerkiksi mielipiteiden, näkemysten ja kokemusten jakaminen käyttäjien kesken. Käyttäjien luoma sisältö (engl. user generated content eli UGC) onkin usein nähty kaikkien niiden tapojen summana, joilla ihmiset hyödyntävät sosiaalista mediaa (Kaplan & Haenlein 2010, 61).

Matikainen ja Villi (2015, 10) kuitenkin toteavat, että varsinaisen sisällön luomisen sijaan yleisöt ennen kaikkea jakavat ja kommentoivat lukemiaan, näkemiään tai kuulemiaan sisältöjä esimerkiksi twiittaamalla tai suosittelemalla niitä, jolloin kyse on *sisällön käyttäjäjakelusta* (user distributed content, UDC). Kyse on siis itse tuotettujen sisältöjen sijaan etenkin muiden kuluttajien ja erityisesti ammattilaisten tuottamien sisältöjen uudelleenjakamisesta verkossa. (Matikainen & Villi 2015, 10.)

Tässä tutkielmassa tarkastelen sosiaalista mediaa edellä mainittuja määritelmiä mukailien ennen kaikkea työntekijöiden ja organisaatioiden sidosryhmäviestintää helpottavina ja vuorovaikutusta edistävinä alustoina, joissa ovat *keskeisessä roolissa työntekijöiden jakamat sisällöt sekä niiden merkitys organisaatioiden viestinnässä*. Sosiaalisen median tarkasteluni keskittyy Kaplanin ja Haenleinin (2010, 61) jaotelmää mukailien pääosin työntekijöiden käyttämiin, Facebookin, LinkedInin ja Twitterin kaltaisiin, sosiaalisiin verkostopalveluihin sekä Youtuben kaltaisiin sisältöyhteisöihin.

*Työntekijälähettilyydellä* viitataan tässä työntekijöiden etenkin sosiaalisessa mediassa tapahtuvaan, usein työnantajaansa, työhönsä tai ammattialaansa liittyvien sisältöjen vapaaehtoiseen jakamiseen omille verkostoilleen. Laajalti tarkasteltuna työntekijälähettilyyks käsitteenä viittaa yrityskulttuuriin tai ajattelutapaan, jossa työntekijät uskovat yrityksen sisältöön ja etsivät mahdollisuuksia herättää keskustelua

sosiaalisissa verkostoissa (The Hinge Research Institute & Social Media Today 2015). Käytännön tasolla työntekijälähtöisyydessä on usein kyse tekstin, videoiden ja/tai kuvien jakamisesta Youtuben, Facebookin, Twitterin tai suosiotaan kasvattavien Instagramin, Snapchatin ja Periscopopen kaltaisten kuva- ja videopalveluiden kautta.

Ulkomaisessa alan kirjallisuudessa ja tutkimuksissa (esim. Torres 2014; Li & Terpening 2013; Terpening ym. 2016; Schaffer 2014) termi *employee advocacy* kuvaa edellä mainitun kaltaista, työntekijöiden omasta organisaatiosta tai brändistä positiiviseen sävyyn puhumista. Vaikka työntekijälähtöisyys ei sisällykään esimerkiksi Suomalaiseen Asiasanastoon (YSA), on se käsitteenä vakiinnuttanut asemansa myös lukuisissa suomalaisissa asiantuntijablogeissa, aihetta käsittelevissä tutkimuksissa ja julkaisuissa.

Työntekijälähtöisyyden suosiota kuvaa se, että vuonna 2015 se nähtiin yhtenä organisaatioiden sosiaalisen liiketoiminnan merkittävimmistä suuntauksista (Schaffer 2015). Vaikka työntekijälähtöisyys ei siis ilmiönä ole uusi, mahdollistavat digitaaliset, sosiaaliset palvelut työntekijöiden verkostoitumisen ja viestimisen milloin ja missä tahansa (Frederiksen 2015), minkä voidaan osaltaan nähdä vahvistavan potentiaalia työntekijöiden hyödyntämiseksi organisaatioiden viestinnän tukena.

Nykyorganisaatioissa henkilöstön koetaankin usein olevan yhteisesti vastuussa organisaation viestinnästä (Juholin ym. 2015). Organisaatiot siis hyödyntävät yhä enemmän myös henkilöstönsä omia sosiaalisen median verkostoja, pyrkimyksenään tehdä heistä brändinsä puolestapuhujia. Toisaalta työntekijöiden aktivismia globaalisti kartoittanut tutkimus<sup>4</sup> on osoittanut, että useimmiten työntekijöiden halu osoittaa sitoutumistaan sekä työnantajansa puolustaminen mahdollista kritiikkiä kohtaan nousee työntekijöistä itsestään.

Ramos (2015, 3) näkee työntekijälähtöisyyden olevan sellaista markkinointistrategian, budjetin ja resurssien käyttöä, jolla pyritään rohkaisemaan työntekijöitä tekemään jotain organisaation puolesta ilman odotusta yhteisestä hyödyistä. Schafferin (2014) mukaan työntekijälähtöisyyttä tulisikin ennen kaikkea tarkastella markkinoinnin välineenä, jonka tavoitteet on sidottava yrityksen kaikkeen markkinointiin ja suorituskykymittareihin. Torres (2014, 1) sen sijaan toteaa, etteivät etenkin sosiaalisen median kanavat ole uusia mainoskanavia, vaan ihmiset

---

<sup>4</sup> Weber Shandwick & KRC Research. 2014. Globaali työntekijöiden aktivismia kartoittanut online-kyselytutkimus 2300:lle yli 500 henkeä työllistävän organisaation työntekijälle.

haluavat ensisijaisesti keskustella toisten ihmisten kanssa ja saada hyödyllistä asiantuntijätietoa, mitä työntekijät voivat omien sosiaalisten verkostojensa kautta tuoda esiin. Brennan ja Croft (2012) näkevätkin, että sosiaalista mediaa hyödyntävien organisaatioiden pyrkimyksenä on usein juuri asemoida viestintää organisaation taholta organisoiva henkilö alansa tunnustetuksi asiantuntijaksi.

Tässä tutkielmassa kiinnostus koskee esimerkiksi sitä, mitä merkitys työntekijälähteiläisyydellä on luottamuksen ja sitoutumisen kaltaisten hyötyjen syntymisessä sekä vaalimisessa. Etenkin johtajuus, avoin kaksisuuntainen viestintä, oikean työvoiman palkkaaminen, urakehitys ja koulutus nähdään usein avainasioina, joiden kautta organisaatiot voivat pyrkiä vahvistamaan työntekijöidensä sitoutumista työnantajaan ja työhönsä. Organisaatiot ovat siis hyvin pitkälti itse vastuussa työntekijöidensä sitoutumisesta. (Weber Shandwick 2014.) Työntekijälähteiläisyyden roolia markkinointiviestinnällisten, usein brändiin liittyvien tavoitteiden saavuttamisessa sen sijaan tarkastellaan tutkielmassa lähinnä siksi, että näkyvyyden kaltaisia bränditavoitteita pidetään organisaatioissa melko yleisesti erinä merkittävimmistä organisaatioiden sosiaaliseen mediaan osallistumisen motivaattoreista.

Työntekijälähteläisten viestintään liittyvät tarpeet ja tavoitteet vaihtelevat yrityksittäin ja jopa organisaatioiden sisällä. Tarkastelen analyysissäni organisaatioiden viestinnän strategisia tavoitteita ja niiden mittaamista esimerkiksi Juholinin (2013) näkemysten pohjalta. Hänen mukaansa tavoitteet toimivat kahdella tasolla antaen sekä *suunnan konkreettiselle tekemiselle*, että *mahdollistaen suunniteltujen toimien arvioinnin suhteessa viestintästrategiaan*. Tavoitteita asetettaessa on tärkeää erottaa koko organisaation tai liiketoimintatavoitteet viestinnän tavoitteista, vaikka ne voivatkin osittain olla yhteneväisiä. Tavoitteet voivat olla melko pysyviä, kuten hyvä maine ja työhyvinvointi tai kulloisestakin tilanteesta kumpuavia. Tällaisia ovat esimerkiksi suuret muutosprosessit, joissa viestinnän odotetaan vaikuttavan ihmisten tietoihin, asenteisiin ja toimintaan. Organisaatioiden käsitykset tavoitteiden asettamisesta ovat vaihtelevia; toiset pitävät mitattavia tulostavoitteita tärkeänä, kun toisille riittää suunnan määrittäminen tai linjaukset siitä, mitkä asiat nähdään tärkeinä ja miten toimitaan. (Juholin 2013, 132-135.)

Airon (2011) mukaan strategioiden onnistumista voidaan arvioida ja niitä voidaan kehittää sen perusteella, kuinka hyvin mitattavissa olevat tai arvioitavat tuotokset, tulokset ja vaikutukset vastaavat tavoitteita. Strategiat kuitenkin epäonnistuvat usein. Tämä viittaa paitsi yleisesti organisaatioiden viestinnällisiin ongelmiin, mutta myös organisaatioiden jäsenten huonoon strategian tuntemukseen sekä sen myötä kyvyttömyyteen toimia ja viestiä strategian mukaisesti. (Airo, 2011.) Tutkimukseni puitteissa onkin tärkeää selvittää, miten työntekijälähettilyyden näkyvyys tarkastelemieni organisaatioiden strategioissa ja päinvastoin.

### **1.3.3 Työntekijälähettilyyden ja organisaatioiden verkkoviestinnän kehittymisen vaiheet**

Jotta organisaatioiden verkkopresenssi olisi yhtenäinen ja edistäisi organisaation ydintehtävää, olisi kokonaisvaltainen ymmärrys organisaation viestinnästä eri verkkopalveluissa olennaisen tärkeää. Oleellista on siis sisäistä, mihin verkkopresenssillä tähdätään ja miten läsnäolo verkossa tukee sekä osaltaan toteuttaa organisaation tavoitteita ja strategiaa. (Pohjanoksa, Kuokkanen & Raaska 2007.) Tarkasteltaessa työntekijälähettilyyttä strategisen viestinnän näkökulmasta näkisin Pohjanoksan ym. (2007) ajatuksen koskevan vahvasti myös työntekijöitä, joiden koetaan yhä useammin olevan osaltaan vastuussa edustamiensa organisaatioiden viestinnällisten tavoitteiden saavuttamisesta. Jotta digitaalinen strategia tukisi mahdollisimman tehokkaasti tavoitteiden saavuttamista, tulisikin eri osastojen, siilojen ja johtajuuden toimia yhtenä rintamana eikä toisistaan erillään (Terpening & Littleton 2016a, 5). Puhuttaessa esimerkiksi asiakaskokemukseen, organisaatiokulttuurin muutokseen, digitaalisuuteen siirtymiseen, innovaatioihin sekä työntekijöiden sitoutumiseen liittyvistä tavoitteista, on yhteisöllisyyden roolia korostava lähestymistapa myös tuoreen yhteisöjohtajuuden roolia tarkastelleen tutkimuksen<sup>5</sup> mukaan erityisen tehokas.

Tarkastellessani työntekijälähettilyyden roolia, koen mielekkääksi peilata aineistoni analyysissä haastatteluvastauksista ilmeneviä seikkoja Pohjanoksan ym. (2007) näkemyksiin organisaatioiden verkkoviestinnän kehittymisen vaiheista. Heidän nelivaiheisen mallinsa *osallistumisvaiheessa* organisaatio on verkossa pitkälti siksi, että se koetaan ”pakolliseksi”. *Hyötyvaiheessa* pohditaan, mitä hyötyä resursseilla

---

<sup>5</sup> The Community Roundtable. 2016. The State of Community Management: Yhteisöjohtamista ja yhteisöjen roolia kartoittanut tutkimus, jonka aineisto kerättiin 339:stä virallisesta, eri organisaatioiden yhteisöohjelmasta.

voitaisiin saada. *Kilpailuvaiheessa* keskeisessä roolissa on erottuminen kilpailijoista verkossa ja ymmärrys siitä, että menestys verkossa vaikuttaa menestykseen kokonaisuutena. *Integroitumisvaiheessa* verkkoulottuvuus on vahvasti mukana kaikessa organisaation toiminnassa. Arvioin työntekijälähettilyyden vaiheita Pohjanoksan ym. (2007) näkemysten valossa tarkemmin aineistoni analyysivaiheessa, alaluvussa 5.2 Työntekijälähettilyyden kehittymisen vaiheet.

#### **1.4 Tutkielman rakenne**

Tämä pro gradu –tutkielma on jaettu kuuteen lukuun. Ensimmäisessä, tutkielman johdantoluvussa, esittelen tutkimuksen lähtökohdat kuvaamalla tutkimuksen taustat, tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Johdantolukuun sisältyy myös tutkielman kannalta oleellisen teoriataustan eli aihepiirin aikaisemman tutkimuksen ja keskeisten käsitteiden sekä valitun tutkimusmenetelmän lyhyt esittely.

Toisessa luvussa käsittelen B2B-organisaatioiden sosiaalisen median viestintää yleisellä tasolla, jotta tutkielman ydinkäsitteestä, työntekijälähettilyydestä eli työntekijöiden työnantajaorganisaatioonsa liittyvästä, usein sosiaalisessa mediassa tapahtuvasta viestinnästä, saadaan muodostettua mahdollisimman selkeä kokonaiskuva. Tarkastelun keskiössä ovat etenkin kuluttaja- (B2C) ja yritysten välisen (B2B) viestinnän oleelliset, niiden viestintäänkin vaikuttavat eroavaisuudet, B2B-organisaatioiden sosiaalisen median viestintään liittyvät tavoitteet sekä suosituimmat sosiaalisen median taktiikat ja –kanavat.

Tutkielman kolmannessa luvussa keskeisessä roolissa on tutkielman ydinkäsite, usein sosiaalisessa mediassa tapahtuva työntekijälähettilyys ja tarkemmin työntekijöiden henkilökohtaisten, digitaalisten sosiaalisen median verkostojen merkitys B2B-organisaatioiden viestinnässä. Tässä luvussa tarkastelen lähemmin työntekijälähettilyyden edellytyksiä sekä tuon esiin hyötyjä, joita organisaatiot toisaalta voivat odottaa työntekijöidensä lisääntyneestä viestinnällisestä osallistumisesta. Työntekijöiden vahvistunutta roolia B2B-organisaatioiden viestinnässä tarkastelen esimerkiksi asiakkuuksien hallinnan, viestien leviämisen ja suosittelun, luottamuksen sekä työntekijälähettilyyteen liitettävien, tyyppisimpien haasteiden näkökulmasta.

Tutkimukseni toteutusta ja sen eri vaiheita esittelen tutkielman neljännessä luvussa. Kuvaan tarkemmin tutkimusprosessia ja sen eri vaiheita sekä perustelen tutkimus- ja aineiston analysointimenetelmiin liittyviä tekemiäni valintoja. Avaan myös

tutkimuskohteina olleiden organisaatioiden valintaa sekä selvennän yleensäkin tutkimuksen tekemisessä huomioitavia, tutkijaa velvoittaviakin seikkoja.

Tutkimuksen tulokset esittelen tutkielman viidennessä luvussa. Käyn tuloksia läpi osittain haastattelurungosta (liite 1) ja osittain aineistosta nousseiden kolmen laajemman teeman kautta. Näitä ovat työntekijälähtöisyyden rooli sekä siihen vaikuttavat tekijät, organisaatiokulttuuri ja sen merkitys työntekijälähtöisyyden omaksumisessa sekä työntekijälähtöisyyden hyödyntäminen strategisen viestinnän kontekstissa. Luvun lopuksi kertaan keskeiset tulokset vielä tiivistetysti.

Tutkielman viimeisessä luvussa esitän tutkimustulosteni pohjalta tekemäni keskeiset päätelmät ja tarkastelen kriittisesti tutkimukseni toteutusta. Tuon myös esiin näkemykseni aihepiirin mahdollisesta jatkotutkimuksen tarpeesta.



## **2 B2B-ORGANISAATIOIDEN VIESTINTÄ SOSIAALISESSA MEDIASSA**

Jotta sosiaalisessa mediassa tapahtuvasta työntekijälähettilyydestä ja sen merkityksestä organisaatioviestinnän tukena saadaan muodostettua kattava kokonaiskuva, on sosiaalisen median roolia B2B-kontekstissa relevanttia tarkastella myös yleisemmällä tasolla. Seuraavissa alaluvuissa tuon esiin yritys- ja kuluttajasektorin organisaatioiden tyypillisiä, myös niiden viestinnän tapoihin vaikuttavia eroavaisuuksia. Lisäksi tarkastelen B2B-organisaatioiden sosiaalisen median tavoitteita, suosituimpia taktiikoita sekä -kanavia.

### **2.1 B2B- ja B2C-organisaatioiden viestintään vaikuttavia eroavaisuuksia**

Monet B2B-toimijat esimerkiksi pyrkivät jäljittelemään viestinnässään B2C-yrityksiä, jotka ovat menestyksekkäästi integroineet sosiaalisen median osaksi markkinointiviestintäänsä (Swani, Milne, Brown, Assaf ja Donthu 2016, 2). Kuluttaja- ja yrityssektorin organisaatioiden toimintaympäristöissä on kuitenkin oleellisia eroavaisuuksia, jotka voivat osaltaan vaikuttaa organisaatioiden erilaiseen sosiaalisen median omaksumiseen. Osittain erot saattavat johtua markkinoiden, tuotteiden ja tuotekehityksen erilaisuudesta; B2B-sektorilla asiakkaita ovat yksilöiden sijaan yritykset, tuotteet ovat usein kuluttajasektoria monimutkaisempia ja tuotekehitys hitaampaa. (Jussila, Kärkkäinen & Leino 2012, 194.) Seuraavissa alaluvuissa esitellyt ja tässä tutkielmassa merkittävimpinä nähtävät eroavaisuudet selittänevät ainakin osittain sitä, etteivät kuluttajille suunnatut sosiaalisen median käytännöt Jussilan (2015, 2) mukaan useinkaan ole suoraan hyödyllisiä B2B-sektorilla toimivien yritysten tarpeisiin.

#### **2.1.1 Asiakassuhteisiin ja viestinnän yleisöihin liittyvät eroavaisuudet**

Tarkasteltaessa esimerkiksi suomalaisten kuluttaja- ja yrityssektorin yritysten asiakkailleen tarjoamia digitaalisia palveluja, löytyi merkittävimmät erot vuonna 2015 tehdyssä tutkimuksessa<sup>6</sup> sähköisestä asiakkuudesta sekä sosiaalisen median hyödyntämisestä; B2C-toimialat pärjäsivät molemmissa em. digitaalisuuden ulottuvuuksissa huomattavasti B2B-toimialoja paremmin.

---

<sup>6</sup> Magenta Advisory. Suomen Digimenestyjät 2015. Suomalaisten eri toimialojen yritysten digitaalista edistystä kartoittanut tutkimus.

Osittain tätä selittänee se, että B2B-sektorilla yhteistyö asiakkaiden kanssa on yleensä kuluttajasektoria suurempaa ja läheisempää (esim. Kärkkäinen ym. 2010). Henkilökohtaisia tiedonlähteitä ja kasvokkaisviestintää (face-to-face) pidetään yhä varsin merkittävänä elementtinä etenkin B2B-markkinointiviestinnän kontekstissa (Talonen, 2013). Yritysviestinnässä myös viestinnän kokonaiskohdeyleisö on yleensä kuluttajaviestintää pienempi. Siksi B2B-yritysten sosiaalisen median viestinnälle on tyypillistä, että keskusteluihin osallistuva joukko on suhteellisen pieni ja osallistujat usein tuntevat toisensa. (Brennan & Croft 2012, 16.) B2B-yritysten päätöksentekoprosessissa voi kuitenkin kerralla olla mukana suurempi määrä eri tahoja (Gillin & Schwartzman 2011), mikä voi vaikuttaa etenkin sosiaalisen median asiakasrajapintaan liittyviin, usein B2B- ja B2C-sektorilla erilaisiin tavoitteisiin. Kuluttaja-asiakkaille suunnatussa viestinnässä sosiaalisen median tavoitteet liittyvät usein asiakkaiden ja asiakkuuksien tarpeiden ymmärtämiseen melko laajassa mittakaavassa, kun taas yritysten välisen viestinnän tavoitteissa keskeisessä roolissa ovat esimerkiksi asiakassuhteen syventäminen yleensä pienemmän asiakaskunnan kanssa, organisaation uskottavuuden edistäminen tai asiakaspalautteeseen reagoinnin parantaminen. (Jussila, Kärkkäinen & Leino 2013, 10.)

On myös mahdollista, että B2B-viestintään liittyy kuluttajaviestintää ja kuluttajille suunnattuja sovelluksia enemmän tietoturvaan liittyviä haasteita, jotka saattavat osaltaan rajoittaa sosiaalisen median käyttöä (Jussila ym. 2014). Tässä tutkielmassa kiinnostavimpana eroavaisuutena nähdään kuitenkin B2B-sektorin kuluttajaviestintää suurempi, läheisen ja pitkäaikaisen asiakassuhteen merkitys (Kotler & Pfoertsch 2006; Kärkkäinen ym. 2010; Talonen 2013). Henkilökohtaisen viestinnän merkityksen voitaneenkin nähdä paitsi lisäävän ylipäänsä työntekijälähettilyyteen liittyvää potentiaalia, myös korostavan jäljempänä tutkielmassa tarkasteltavaa työntekijöiden yhä vahvempaa roolia B2B-asiakassuhteiden hallinnassa.

### **2.1.2 Viestinnän sisältöihin liittyvät eroavaisuudet**

Swani, Brown ja Milne (2014) ehdottavat, että kuluttaja- ja yritysten välisessä viestinnässä toimijat käyttävät erilaisia viestinnän sisällön strategioita motivoidakseen ja suostutellakseen viestinnän kohteita sitoutumaan brändien sosiaalisen median viesteihin. Esimerkiksi Facebookin ja Twitterin osalta B2B-kontekstissa viesteissä kannattaa käyttää ja usein käytetäänkin kuluttajaviestintää enemmän yritysten brändinimiä sekä käytännöllisiä (suorituskykyyn tai laatuun viittaavia) ja tiedonhakuun

liittyviä vihjeitä. Tällaisia ovat esimerkiksi hastagit twiiteissä, tutkimukset, artikkelit tai ratkaisut teknisiin ongelmiin. Brändinimiä viesteihinsä sisällyttämät B2B-organisaatiot myös saavat viesteilleen B2C-yrityksiä enemmän ”tykkäyksiä” (*likes*). Tämä voi viitata esimerkiksi yritysviestinnän vastaanottajien kuluttajia syvempään assosiaatioon, samaistumiseen sekä identiteettinsä ilmaisuun yritysbrändien nimiä sisältävien viestien tykkäämisen kautta. (Swani ym. 2014.) Bränditavoitteet ovat ainakin osittain saavutettavissa rakentamalla tietojohdajuutta raporttien, blogien ja podcastien kaltaisten sisältörikkaan osallistumisen kautta (Brennan & Croft 2012, 17).

Swani ym. (2016, 2) nostavat esiin lisäksi viestinnän kohteiden eri tarkoitusperät ja tavat tulkita viestejä. B2B-kontekstissa sosiaalisen median sisältöjä arvioidaan usein kuluttajia ammatillisemmin, tiedonsaannin näkökulmasta. Siksi viestintäympäristöön liittyy usein viestinnän kohteiden korkea osallistumisen ja (taloudellisen) riskin taso. Kuluttajilla sen sijaan on matalampi osallistumisen ja riskin taso, koska sisältöjä tarkastellaan yleensä henkilökohtaisempaa ja viihteellisempää tarkoitusta varten. (Swani ym. 2016, 2.)

Aiemmin on myös esitetty, että viestinnän tunteisiin vetoavuus sopisi paremmin kuluttajaviestintään. Esimerkiksi Gillin & Schwartzman (2011) painottavat arvon merkitystä yritysten päätöksentekoprosessissa verrattuna kokemuksen merkitykseen kuluttajien päätöksenteon tukena. Myös Jussila ym. (2014) pohtivat huomioinnilla ja yhteisöllisyyden tunteella olevan kuluttaja-asiakkaiden keskuudessa kenties yritysasiakkaita suurempi merkitys keskusteluun osallistumisen motivaattoreina. Viimeaikaisen tutkimustiedon valossa (esim. Swani ym. 2016) voidaan kuitenkin todeta, että tiedonhakua tukevien linkkien ja vihjeiden ohella myös käytännöllisillä ja emotionaalisilla vihjeillä on B2B-kontekstissakin suuri merkitys viesteistä tykkäämisen motivoinnissa.

Tämän tutkimuksen puitteissa on kiintoisaa pyrkiä selvittämään, kuinka paljon B2B-työntekijälähteläiden viestintää ajatellaan juuri B2B-kontekstissa eli näkyvätkö edellä kuvatut, kuluttaja- ja yrityssektorin sosiaalisen mediankin viestintään tyypillisesti liittyvät eroavaisuudet viestinnässä. Eräs lähestymistapa työntekijälähteläiden viestintään saattaakin olla työntekijälähtelilyyden ajattelu Krameria (2014) mukaillen ihmiseltä ihmiselle (H2H eli human to human) –viestintänä. Tällöin oleellista ei siis ole se, viestitäänkö yritykseltä kuluttajalle vai yritykselle. Sen sijaan keskiössä on ajatus

ihmisten välisestä kanssakäymisestä, vuorovaikutuksesta ja tunteista, joita on ihmisillä brändien sijaan.

## **2.2 B2B-organisaatioiden sosiaalisen median tavoitteet**

Sosiaalisen median läsnäolon ja osallistumisen hyötyjen koetaan usein liittyvän etenkin markkinointiviestinnällisiin ja liiketaloudellisiin tavoitteisiin sekä niiden saavuttamiseen. Yli 90 prosentille sosiaalista mediaa viestinnässään hyödyntävistä B2B-markkinoijista tärkein sosiaalisen median osallistumisen tavoite on bränditietoisuuden lisääminen. Toiseksi merkittävimpana tavoitteena pidetään ”liidien” generointia eli potentiaalisten asiakkaiden yhteystietojen saamista ja vasta kolmantena jatkuvaa kytkeytyneisyyttä ja sitoutumista (engagement). (Regalix Research 2015.) Myös yli neljännes brittiläisistä B2B-sektorin pk-yrityksistä käyttää sosiaalisia yhteisöpalveluja ennen kaikkea saavuttaakseen bränditavoitteitaan ja saadakseen uusia asiakkaita. (Michaelidou ym. 2011, 4). Toisaalta sosiaalinen media ei Millerin (2012) mukaan niinkään tarjoa hyviä, kaksisuuntaisia työkaluja uusien asiakkaiden houkuttelemiseen, vaan lähinnä jo olemassa olevien sidosryhmäsuhteiden vahvistamiseen.

Jussilan ym. (2014) mukaan suomalaiset, eri teollisuuden alojen B2B-organisaatiot käyttävät sosiaalista mediaa paljon enemmän sisäisen kuin ulkoisen ja etenkin asiakas- tai partneriviestinnän tukena. Asiakasrajapinnassa sosiaalista mediaa käytetään eniten viestinnässä, markkinoinnissa, työntekijäbrändäyksessä sekä rekrytoinnissa. Eniten potentiaalia nähdään työntekijöiden brändäykseen ja rekrytointiin, asiakas- ja partneriviestintään sekä myynnin tukeen liittyen. Potentiaali siis korreloi vahvasti sosiaalisen median nykyisen hyödyntämisen kanssa. (Jussila ym. 2014.) Minskyn ja Quesenberryn (2015) mukaan sosiaalisen median hyödyt liittyvät etenkin sitoutumisen lisääntymiseen, viestien kustomointiin, tietoisuuden lisäämiseen, yrityksen ammattitaidon osoittamiseen ja yrityksen maineeseen.

Edellä esiin tuodut, usein bränditavoitteita ja niiden saavuttamista korostavat tutkimustulokset saattavat osaltaan heijastaa sitä, että B2B-yritykset kokevat sosiaalisen median edelleen enemmänkin broadcastien eli erilaisten lähetysten sekä markkinoinnin ja mainonnan välineenä kuin merkittävänä keinona ollakseen aidosti vuorovaikutuksessa ja kytkeytyäkseen ihmisten kanssa. Tätä ajatusmallia tukee myös suomalaisten yritysten digitaalista kilpailukykyä ja menestystä tarkastelleen

tutkimuksen<sup>7</sup> tulokset, joiden mukaan suhteellisen moni B2B-yritys käyttää sosiaalista mediaa etenkin tiedottamistyyppiseen viestintään, mutta kanavien laajempi hyödyntäminen on vielä melko vähäistä. Tämän pro gradu -tutkimuksen puitteissa onkin kiintoisaa esimerkiksi selvittää, organisaatioiden mahdollisia työntekijöiden viestinnälle asettamia tavoitteita sekä esimerkiksi aitona vuorovaikutuksena näkemääni työntekijöiden osallistumista sisällöntuotantoon.

### 2.3 Sosiaalisen median suosituimmat taktiikat ja -kanavat

Kommunikoidakseen tehokkaasti, organisaation on oltava siellä, missä heidän sidosryhmänsä ovat (DiStaso ym. 2011, 326). Voidaankin siis pitää tärkeänä paitsi löytää organisaation kannalta merkittävät sidosryhmät, myös oleelliset viestinnän areenat, joihin osallistua. Organisaatio voi rakentua omanlaisekseen etenkin sen sidosryhmien dialogisilla, vapailla ja vapaamuotoisilla, persoonallisilla viestintäareenoilla, kuten blogeissa, organisaatioiden ylläpitämällä ja moderoimilla keskustelupalstoilla tai kotisivuilla (Aula 2009, 58-59). Schultze (2013) painottaa suhteiden luomista bloggareihin, yhteisöjen ylläpitäjiin ja sosiaalisiin vaikuttajiin. Brennan ja Croft (2012) toteavat, että markkinoinnin tukena B2B-kontekstissa oleellisimpia sosiaaliseen median kanavia ovat LinkedIn, Twitter ja Facebook. B2B-organisaatioissa tosin Facebookin merkitys on pienempi kuin Twitterin ja LinkedInin. Tarkasteltaessa sosiaalisen median taktiikoita tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta, nähdään B2B-kontekstissa tutkitusti<sup>8</sup> usein merkittävimpinä bloggaaminen sekä hyvin lyhyiden viestien julkaisuun esimerkiksi Twitterissä perustuva mikrobloggaaminen, verkkosivujen suunnittelu, -johtaminen sekä optimointi, sisällön tuottaminen ja jakaminen sekä webinaarit.

Tarkasteltaessa sosiaalisen median suosituimpia kanavia henkilötasolla, ovat suomalaisten 15–55-vuotiaiden keskuudessa suosituimmat sosiaalisen median kanavat tuoreen tutkimuksen<sup>9</sup> mukaan YouTube ja Facebook, mutta myös WhatsAppin kaltaisten pikaviestipalveluiden, Instagramin, LinkedInin ja Twitterin suosio on vahvassa kasvussa. Samalla etenkin vahvasti visuaalisuuteen nojaavat

---

<sup>7</sup> Magenta Advisory. Suomen Digimenestyjät 2015. Suomalaisten yritysten digitaalista kilpailukykyä ja menestystä kartoittanut tutkimus.

<sup>8</sup> Regalix Research 2015. Työntekijälähettilyyttä B2B-organisaatioissa selvittänyt tutkimus.

<sup>9</sup> MTV White Paper. MTV, Kurio // The Social Media Age(ncy) & Laurea ammattikorkeakoulu. Kotimaisen kuluttajan sosiaalisen median käyttäytymistä sekä sosiaalisten medioiden tulevia kehityssuuntia vuoden 2016 alussa kuvaava raportti, johon vastasi 715 suomalaista.

kuvien ja videoiden hetkelliseen jakamiseen perustuva Snapchat sekä reaaliaikaisuuden, chattauksen ja löydettävyyden yhdistävä Periscope ovat merkittävästi kasvattaneet käyttäjämääriään.

Etenkin visuaalisuuden roolin odotetaan yleisesti kasvavan merkittävästi (Schaffer 2015) ja visuaalisuuteen vahvasti nojaavista sovelluksista esimerkiksi SlideShare on jo käytetympi B2B- kuin kuluttajamarkkinoinnissa (Brennan & Croft 2012, 14).

Tulevaisuudessa organisaatiot aikovat yleensäkin panostaa sosiaaliseen mediaan aiempaa enemmän ja etenkin videosisältöjen ja –palveluiden odotetaan kasvattavan huomattavasti merkitystään. Maksetun mainonnan suosion odotetaan sen sijaan heikentyvän<sup>10</sup>. Some-markkinoinnin trendejä vuodelle 2016 kartoittaneen tutkimuksen<sup>11</sup> mukaan sisällön muodoista videoiden ja etenkin reaaliaikaisten videoiden sekä liveraportoinnin merkitys sisällöntuotannossa kasvaa jatkuvasti ja organisaatiot tekevät yhä enemmän jopa vuositason suunnittelua sisältö edellä.

*Mobiili sosiaalinen media* kattaa älypuhelimella tai tabletilla tapahtuvan sisältöjen kulutuksen ja jakelun sosiaalisessa mediassa sekä sisällöntuotannon sosiaaliseen mediaan. Toisin kuin tietokoneella, mobiiliin sosiaalisen median kohdalla on tyypillistä sisällön kulutus, jakelu ja tuotanto samalla laitteella. (Matikainen & Villi 2013, 8.) Jo nyt mobiilikäyttäjät ovat innokkaimpia jakamaan sisältöjä sosiaalisen median palveluissa (Matikainen & Villi 2015) ja myös esimerkiksi Google ja moni muu hakukoneyritys suosii mobiilystävällisiä sivustoja hakutuloksissaan<sup>12</sup>. Kaikista digitaalisuuden ulottuvuuksista mobiiliin panostettiin vuonna 2015 sekä B2B- että B2C-toimialoilla eniten<sup>13</sup>. Nämä seikat tukevat osaltaan Kaplanin & Haenleinin (2012) näkemystä siitä, että tulevaisuudessa mobiili sosiaalinen media sovelluksineen nähdään yhä merkittävämmässä asemassa. Tämän voitaneen nähdä paitsi asettavan organisaatioille paineita panostaa mobiilioptimoituihin sivustoihin, myös vahvistavan työntekijöiden viestinnän hyödyntämiseen liittyvää potentiaalia. Vaikka läheskään koko henkilöstöllä ei nimittäin olisi työnsä puolesta pääsyä tietokoneelle, on yhä useammalla älypuhelin käytössään.

---

<sup>10</sup> Rexalix Research 2015 & 2016. Työntekijälähteilyyttä B2B-organisaatioissa kartoittaneet tutkimukset.

<sup>11</sup> Kurio. Some-markkinoinnin trendit 2016.

<sup>12</sup> Tehokas digimarkkinointi vuonna 2016. Saatavissa: <https://www.digimoguli.fi/blogi/tehokas-digimarkkinointi-vuonna-2016>

<sup>13</sup> Magenta Advisory. Suomen Digimenestyjät 2015. Suomalaisen yritysten digitaalista kypsyä kartoittanut tutkimus.

### 3 TYÖNTEKIJÖIDEN ROOLI B2B-ORGANISAATIOIDEN VIESTINNÄSSÄ

B2B-organisaatioiden sosiaalisen median omaksumisesta ja hyödyntämisestä on huomattavasti enemmän tutkimustietoa kuin sosiaalisessa mediassa tapahtuvasta työntekijöiden työnantajaorganisaatioonsa liittyvästä viestinnästä. Mikäli työntekijät kuitenkin työntekijälähettilyyden perusajatuksen mukaisesti nähdään työnantajinsa puolestapuhujina, voitaneen organisaatioiden sosiaalisen median viestintään liittyvien tutkimustulosten ja näkemysten olevan ainakin osittain sovellettavissa myös henkilöstön työnantajaansa liittyvään viestintään.

Työntekijälähettilyyden ajankohtaisuudesta kertoo se, että sosiaalisessa mediassa tapahtuvaa työntekijälähettiläsviestintää kartoittaneeseen tuoreeseen tutkimukseen<sup>14</sup> vastanneista valtaosa joko harkitsi työntekijälähettilyyttä, heillä oli käynnissä pilotointi eri lähestymistavoista tai virallinen työntekijälähettilyysohjelma käytössään. Myös toisen globaalin tutkimuksen<sup>15</sup> mukaan yli 90 prosenttia brändeistä harjoittaa jo tai suunnittelee työntekijälähettiläiden hyödyntämistä viestinnässään tavalla tai toisella. Tutkimuksesta ilmenee myös, että organisaatioiden virallisissa työntekijälähettiläsohjelmissa mukana olevista työntekijöistä reilusti yli puolet käyttää työhön liittyvään sosiaalisen median viestintään yli 5 tuntia viikossa. Organisaation sosiaalisen median strategiasta riippuen työntekijöitä voi rohkaista käyttämään joko henkilökohtaisia tai organisaation sosiaalisen median tilejä ja profiileja tai molempia (Torres 2014). Tässä tutkielmassa kiinnostus koskee nimenomaan työntekijöiden henkilökohtaisten verkostojen hyödyntämistä, joten organisaatioiden sosiaalisen median tilit ja -profiilit on rajattu tutkielman ulkopuolelle.

Sosiaalisen median kautta tapahtuvan työntekijälähettiläänä toimimisen ja työhön liittyvän sisällön jakamisen omaksumisessa on havaittavissa suuriakin alueellisia eroja; eurooppalaisista alle puolet on jakanut tai on kiinnostunut työhön liittyvistä viesteistä, kun taas amerikkalaisista työntekijöistä reilusti yli puolet on jakanut työhön liittyvää sisältöä. Osittain eroa selittänee esimerkiksi eurooppalaisten selkeästi suurempi halukkuus pitää työ- ja henkilökohtainen elämä erillään. (Terpening ym.

---

<sup>14</sup> The Hinge Research Institute & Social Media Today. 2015. Työntekijälähettilyyttä kartoittanut tutkimus, johon vastasi 588 sosiaalista media liiketoiminnanllisiin tarkoituksiin käyttävää henkilöä. 83 prosenttia vastanneista työskentelee B2B-sektorilla.

<sup>15</sup> Terpening, E. & Li, C. & Littleton, A 2016. Kuluttajien, organisaatioiden sekä työntekijöiden näkemyksiä työntekijälähettilyydestä kartoittanut tutkimus.

2016.) Matikaisen ja Villin (2015, 4) näkemyksen mukaan esimerkiksi suomalaisilla on kaksijakoinen suhtautuminen sisältöjen jakamiseen verkossa; toisaalta olemme halukkaita pysymään verkossa näkymättömissä, mutta toisaalta myös haluamme jakaa sisältöä. Yksityisyyttä korostavamman kulttuurisen ulottuvuuden ohella Eurooppa on myös kielellisesti Pohjois-Amerikkaa monimuotoisempi markkina-alue; virallisten kielten huomattavasti suurempi määrä voi jo kääntämiseen liittyen haastaa houkuttelevan sisällön luomista ja sosiaalisten alustojen, usein amerikanenglantia suosivien työkalujen hyödyntämistä (Terpening & Li 2016b, 7).

Vaikka työntekijät nähdäänkin usein organisaatioiden arvokkaimpana voimavarana (esim. Brito 2012; Torres 2014), ei heitä Terpeningin ym. (2016) mukaan edelleenkään hyödynnetä tarpeeksi sosiaalisten verkostojen viestintäareenoilla. Aiheen suosio koetaankin osittain ehkä jopa näennäisenä (Terpening, Li & Akhtar 2015) ja lienee perusteltua arvioida, että työntekijälähettilyyden hyödyntämiseen B2B-organisaatioiden viestinnässä liittyy yhä paljon hyödyntämätöntä potentiaalia. Tutkielman seuraavissa alaluvuissa arvioin työntekijälähettilyyden nykytilaa ja edellytyksiä, odotuksia sekä hyötyjä B2B-organisaatioiden viestinnässä. Merkittävän kokonaisuuden muodostaa myös työntekijälähettilyyteen tyyppillisesti yhdistettäviin kiinnostavien sisältöjen puutteeseen, viestinnän seurantaan ja mittaamiseen, henkilöstön osaamiseen ja ymmärtämättömyyteen sekä työntekijöiden vallan myötä kasvaneeseen kontrollin puutteeseen usein liittyvien haasteiden tarkastelu.

### **3.1 Mitä työntekijälähettilyys edellyttää organisaatioilta?**

Organisatooristen ja henkilökohtaisten verkostojen rajojen hämärtyminen vaatii organisaatioilta uudenlaisia liiketoimintaprosesseja, hallintoa, mittaamista sekä infrastruktuuria (Boudreaux & Emerick 2014). Juholin, Åberg ja Aula (2015) näkevät, että strategisen viestinnän malleissa on usein korostettu ylimmän johdon ja viestintäjohtajien roolia. Nykyorganisaatioiden toimintaympäristöt ovat kuitenkin yhä monimutkaisempia ja organisaatioiden suhteet toimintaympäristöihinsä aiempaa vastavuoroisempia ja dynaamisempia. Jatkuvat muutokset asettavat organisaatioille haasteita, minkä myötä esimerkiksi strategisessa organisaatioviestinnässä pitkään vallalla ollutta lähettäjäkeskeistä, lineaarista strategisen viestinnän mallia voidaan kyseenalaistaa. (Juholin ym. 2015.) Strategian viestintää pro gradu –tutkielmassaan tutkinut Airo (2011) näkeekin, että tiedotustyyppinen, lineaarinen ylhäältä-alas –viestintä ei usein riitä strategian sisäistämiseen ja omaksumiseen osaksi



organisaation jäsenten omaa toimintaa, saati organisaation tarkoituksen, tavoitteiden ja toimintatapojen viestimiseen organisaatiolle ja sen sidosryhmille.

Boudreaux & Emerick (2014) toteavat, että työntekijöiden rakentaessa ja hallinnoessa ulkoisia sidosryhmäsuhteita, tulee myös johtajien omaksua uudenlaisia riskinhallintakeinoja. Ennen henkilöstön kannustamista organisaatiosta viestimiseen olisi Morinin (2015) mukaan oleellista luoda sosialisoitumista, avointa ajatustenvaihtoa ja luovaa lähestymistapaa edistävää ilmapiiriä, jotta työntekijät voivat kokea olevansa arvostettuja ja saavansa organisaatiolta tukea toimintaansa. Jokaisessa työntekijässä on potentiaalia toimia työntajabrändinsä puolestapuhujana omilla verkostoillaan, jos he tuntevat organisaation, sen historian, tuotteet, kulttuurin ja arvot (Torres 2014). Kuitenkin vain neljä kymmenestä työntekijästä osaa tutkimuksen<sup>16</sup> mukaan varmasti kertoa, mitä työnantajansa tekee tai mitkä ovat työnantajan tavoitteet. Lisäksi harvempi kuin kolme kymmenestä kokee tulevaisuutta kuulluksi, saavansa tarpeeksi tietoa tai olevansa mukana yrityksen päätöksentekoprosesseissa. (Weber Shandwick & KRC Research 2014.)

Lehtisen (2009) mukaan esimerkiksi varsinkin nuorilla työntekijöillä on nykyään paljonkin sosiaalisen median osaamista, mutta työkuultuuri ja yhteisölliset tiedonvaihtokanavat eivät usein tue sosiaalisen median lajirikkautta ja ilmentymää. Olisi siis oleellista luoda organisaatiokulttuuriin puitteet, jossa työntekijöitä kohdellaan ja tuetaan organisaatiota ulospäin edustavina sosiaalisen median osaajina sekä organisaation tuntevina viestinnän lähettiminä (Torres 2014). Sosiaalinen media rakentuu nimenomaan rehellisyyden ja läpinäkyvyyden käsitteiden pohjalta (Torres 2014), joten digitalisoituneessa maailmassa toimivien organisaatioiden toiminnalta odotetaan jatkuvaa läpinäkyvyyttä ja lupauksen lunastamista (Clifton 2003, 238).

Tuore tutkimus<sup>17</sup> osoittaa, että tehokkain tapa motivoida työntekijöitä toimimaan sosiaalisessa mediassa brändin lähettiminä, on työntekijän ja yrityksen välinen toimiva viestintä; lähettilyden selittäminen ja avoin viestintä asiaan liittyen motivoi enemmän kuin lahjat, rahalliset kannustimet tai toiminnan julkinen huomioiminen.

---

<sup>16</sup> Weber Shandwick & KRC Research. 2014. Employees Rising: Seizing the Opportunity in Employee Activism. Globaali työntekijöiden aktivismia kartoittanut online-kyselytutkimus 2300:lle yli 500 henkeä työllistävän organisaation työntekijälle.

<sup>17</sup> The Hinge Research Institute & Social Media Today 2015. Työntekijälähettilyttä kartoittanut tutkimus, johon vastasi 588 sosiaalista media liiketoiminnanlisiin tarkoituksiin käyttävää henkilöä. 83 prosenttia vastanneista työskentelee B2B-sektorilla.

Monissa yrityksissä yrityksen ja eri yhteisöjen välillä työskenteleekin yhteisesti määriteltyjen tavoitteiden saavuttamisesta, yhteisöjen tukemisesta ja ylläpitämisestä vastaava taho, esimerkiksi asiakasrajapinnassa toimiva community manager eli yhteisöjohtaja (Takala 14.1.2016). Schade (2015) näkee työntekijälähtöisen brändilähtöisyyden selvänä organisaation kilpailuetuna; brändi on juuri niin vahva kuin sen työntekijät. Siksi brändin merkityksellisimpien erikoispiirteiden tunnistaminen ja bränditietoisuuden ylläpitäminen läpi organisaation on hyvin tärkeää työntekijälähtöisyyden onnistumiseksi. (Schade 2015.)

Asiakassuhteisiin liittyen yritysten pääasiallisen tehtävän voidaan asiakkuuksien johtamisen sijaan ajatella olevan yhteisöllisten kokemusten ja asiakkaiden arvostaman aidon dialogin mahdollistaminen. Onnistuakseen tämä vaatii organisaatioilta paitsi asiakkuudenhallintastrategian määrittelemistä asiakkaiden todennäköisen sitoutumisen ja organisaation tavoitteiden pohjalta, myös asiakkaiden toiveiden, arvostuksen kohteiden, motivaatioiden, sitoutumiseen vaikuttavien sekä muiden asiakkaiden toiminnan kannalta oleellisten seikkojen ymmärtämistä. (Baird & Parasnis 2013.) Se, että työntekijät ovat viestijöitä organisaatioiden sijaan, vähentäne merkittävästi digitaaliseen viestintään helposti liitettävää henkilökohtaisuuden ja läsnäolon puuttumisen tunnetta viestinnän osapuolten kesken.

Sosiaalisen median kontekstissa kiinnostavat sisällöt nähdään tehokkaana keinona suurenkin yleisön tavoittamiseksi, sillä on tutkittu<sup>18</sup>, että ahkerat sisällöntuottajat onnistuvat sosiaalisen median toiminnassaan usein muita paremmin. Myös sisältöjen suosiolla on suurikin merkitys. Esimerkiksi markkinoinnissa ja brändiassosiaatioiden luomisessa sisällön merkitys on kasvanut merkittävästi. Suositut sisällöt voivat vaikuttaa positiivisesti myyntiin, bränditietoisuuteen, suorituskykyyn, brändiuskollisuuteen sekä sosiaalisen median ROI:hin eli sijoitetun pääoman tuottoon. (Swani ym. 2016, 1.)

---

<sup>18</sup> Magenta Advisory. Suomen Digimenestyjät 2015. Suomalaisten eri toimialojen yritysten digitaalista edistystä kartoittanut tutkimus.

### 3.2 Työntekijälähettilyyden hyödyt organisaatioiden näkökulmasta

Monet työntekijälähettilästoiminnan osaksi toimintaansa omaksuneet organisaatiot odottavat työntekijälähettiläiden viestinnältä paljon. Terpening ym. (2016) nostavat oleellisimpina seikkoina esiin bränditietoisuuden lisäämisen sosiaalisissa verkostoissa viestinnän paremman kattavuuden myötä, lisääntyneen ymmärryksen brändiä ja sen hyvinvointia kohtaan, henkilöstön syvemmän sitoutumisen organisaatioon ja työhönsä sekä asiakkaiden saamat paremmat kokemukset brändistä. Myös Boudreaux & Emerick (2014) näkevät, että mahdollistamalla työntekijöiden julkista, reaaliaikaista osallistumista keskusteluihin työntekijöitään ja asiakkaitaan aktiivisesti osallistavat brändit voivat saavuttaa huomattavasti parempaa näkyvyyttä ja liiketoiminnallisia tuloksia aiempaa vähäisemmällä markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun kustannuksilla.

Sosiaalisella medialla ja työntekijöiden viestinnällä nähdään olevan merkittävä rooli myös brändien ja ihmisten välisten suhteiden muodostumisessa ja vaalimisessa (Boudreaux ja Emerick 2014; Terpening 2016; Erdoğan & Çiçek 2012) sekä luottamuksessa; valtaosa ihmisistä luottaa toisiin ihmisiin sekä heidän suosituksiinsa ja mielipiteisiinsä enemmän kuin brändeihin (Schaffer 2015; Terpening, Li & Littleton 2016; Edelman Trust Barometer Data 2016). Osallistuminen ja työntekijöiden osallistaminen sosiaaliseen mediaan nähdään usein myös merkittävänä sitoutumisen (esim. Minsky & Quesenberry 2015) ja asiakkaiden sekä heidän tarpeidensa ymmärtämisen mahdollistajana (esim. Baird & Parasnis 2013; Kärkkäinen, Jussila & Väisänen 2010) eli paljon muunakin kuin markkinointiviestinnän keinoina tai myynnin tukitoimintoina.

Työntekijälähettilyydestä koetaan olevan hyötyä paitsi yritystasolla, mutta se vaikuttaa positiivisesti myös lähettiläinä toimiviin työntekijöihin (The Hinge Research Institute & Social Media Today 2015). Tässä tutkielmassa työntekijöiden viestintää kuitenkin tarkastellaan ennen kaikkea organisaation näkökulmasta. Näin ollen työntekijöiden näkökulma ilmenee lähinnä tutkimustulosten esittämisen ja analysoinnin yhteydessä, mutta jää syvällisemmän arvioinnin ulkopuolelle.

### 3.2.1 Työntekijöiden viestinnän rooli asiakkuuksien hallinnassa

B2B-kontekstissa perinteisesti korostunut henkilökohtaisten suhteiden ja -kanssakäymisen rooli on Talosen (2013) mukaan edelleen hyvin vahva. Organisaatioiden viestintään osallistuvat ihmiset antavat brändeille kasvot (esim. Schade 2015), mikä tekee usein kasvokkaisviestintää kenties kylmempänä ja kaukaisempana pidetystä digitaalisesta viestinnästä henkilökohtaisempaa. Työntekijät ovatkin yhä useammin avain asiakassuhdehallinnan onnistumiseen (Malthouse, Haenlein, Skiera, Wege & Zhang 2013). Jos organisaatioiden asiakkuudenhallintastrategiat aiemmin suunniteltiin etenkin pyrkimyksenä hallita asiakkuuksia ja asiakassuhteita hyötyjen saavuttamiseksi, on keskustelu sosiaalisen median myötä muuttunut pitkälti asiakkaiden ja heidän virtuaalisten verkostojensa johdettavaksi (Baird & Parasnis 2011).

Moni nykyorganisaatioiden strategisteista kokee asiakaskokemuksen eli paremmat asiakassuhteet ja brändikokemuksen tärkeimmäksi sosiaalisen liiketoiminnan tavoitteekseen sekä organisaatioiden lähitulevaisuuden resurssien suuntaamisen kohteeksi (Terpening & Littleton 2016b, 2). Koska henkilökohtaiset asiakassuhteet ja työntekijät niiden vaalijoina nähdään edelleen etenkin B2B-sektorilla tärkeänä, tukee se ajatusta asiakkuuksien yhä kasvavasta merkityksestä ja henkilöstön roolista niiden hallinnoinnissa. Gillin ja Schwartzman (2011, 42) näkevätkin esimerkiksi usein uhkana nähdyt haasteet työntekijöiden viestinnän kontrolloimisessa mahdollisuutena saada tärkeää tietoa siitä, miten asiakkaat hahmottavat brändiä. Sosiaalisen median avulla yritykset pääsevät lähemmäs asiakkaitaan ja keskustelut kutsuvat asiakkaita syvempään sitoutumiseen (Brennan & Croft 2012, 16). Voitaneenkin ajatella, että sosiaalisen median kontekstissa sitoutumista rakennetaan ja se rakentuu tai vahingoittuu kaikessa organisaatioiden ja sen sidosryhmien välisessä kanssakäymisessä. Asiakslähteliyyttä tarkastelleet Lacey ja Morgan (2008) toteavat, että asiakkaiden vahva sitoutumisen taso vaikuttaa edelleen heidän halukkuuteensa toimia puolestaan organisaation viestinnän lähettiläinä.

Vaikka digitaalisten kanavien merkitys asiakkuudenhallinnassa ja asiakkaiden odotukset tiedon ja reaaliaikaisen palvelun suhteen kasvavat jatkuvasti, ei suurin osa suomalaisista B2B-organisaatioista vuonna 2015 toteutetun tutkimuksen<sup>19</sup> mukaan

---

<sup>19</sup> Magenta Advisory. Suomen Digimenestyjät 2015. Suomalaisten eri toimialojen yritysten digitaalista edistystä kartoittanut tutkimus.

kuitenkaan panostanut merkittävästi sähköisen asiakkuudenhallinnan kehitykseen. Erityisesti asiakkaiden osallistamisessa esimerkiksi kyselyiden tai asiakasfoorumien muodossa sekä asiakkuuksien jatkuvassa vaalimisessa personoidun viestinnän avulla nähtiin paljonkin kehitettävää. (Magenta Advisory 2015.)

### 3.2.2 Työntekijöiden verkostojen rooli viestien leviämisessä ja suosittelussa

Vahvan osallistumiskulttuurin myötä viestin vastaanottaja on usein myös sen levittäjä. Järvisen ym. (2012) mukaan sosiaalisen median työkaluja tulisikin ideaalitulanteessa käyttää ennen kaikkea positiivisen *word-of-mouth* –viestinnän sekä viraaliefektin aikaansaamiseksi (Järvinen ym. 2012). *Word-of-mouth*- (engl. WOM) ilmaisulla tarkoitetaan ihmisten väliseen epäviralliseen viestintään ja kokemusten vaihtoon liittyvää suullisesti leviävää viestintää, joka sosiaalisen median kaltaisessa digitaalisessa viestintäympäristössä on käytännössä elektronista (*electronic word-of-mouth, eWOM*) (Terminfo 4/2011). Sosiaalisessa mediassa viestit voivat hetkessä aikaansaada viraaliefektin leviämällä nopeasti, viruksen tavoin ihmiseltä toiselle ja saavuttaa jopa miljoonayleisöjä. Tuore tutkimus<sup>20</sup> osoittaaakin, että esimerkiksi brändiviestien peitto voi työntekijöiden omiin verkostoihinsa jakamana olla monta sataa kertaa laajempi kuin brändien omia kanavia pitkin.

De Bruyn ja Lilien (2008, 160-161) toteavat elektronisen *word-of-mouth* –viestinnän osapuolten keskinäisen sosiaalisen siteen vaikuttavan vastaanottajan käyttäytymiseen ja viestintään suhtautumiseen eri tavoin viestinnän eri vaiheissa. Läheisestä suhteesta saattaa olla etua tietoisuuden ja huomion herättämisessä, mutta syvemmän kiinnostuksen herättämisessä tai päätöksentekoprosessin muissa myöhemmissä vaiheissa sosiaalisella siteellä ei välttämättä ole merkitystä. (De Bruyn & Lilien 2008, 160-161.) Tämän pohjalta onkin loogista ajatella, että jos esimerkiksi bränditietoisuuden lisääminen ja huomattavasti paremman näkyvyyden saavuttaminen sosiaalisissa verkostoissa nähdään työntekijöiden viestinnän merkittävänä hyötyinä, ovat työntekijöiden henkilökohtaiset sosiaalisen median verkostot erittäinkin merkittäviä elektronisen suusanallisen viestinnän kannalta.

---

<sup>20</sup> Terpening, E. & Li, C. & Littleton, A. 2016. Työntekijälähettilyyttä kartoittanut tutkimus, johon vastasi asiantuntijoita sekä Pohjois-Amerikasta että Euroopasta.

Vertaisilla ja heidän mielipiteillään nähdään olevan suuri merkitys etenkin suosittelussa (esim. Edelman Trust Barometer Data 2016). Asiakkaat ja prospektit eli potentiaaliset asiakkaat puhuvat B2B-yrityksistä sosiaalisessa mediassa ja näiden ihmisten tiedoilla ja arvioinneilla on paljonkin merkitystä vertaistensa keskuudessa (Minsky ja Quesenberry 2015). Terpening ym. (2016) uskovat, että sosiaalisissa verkostoissa ystävien työhönsä ja työnantajaansa liittyvät julkaisut ja mielipiteet kiinnostavat etenkin siksi, että brändiviestinnän sijaan ne nähdään luonnollisena osana viestijän elämää. Esimerkiksi Microsoftin ja Dellin kaltaisten suurten teknologiayritysten sosiaalisen median viestinnässä työntekijöiden tai toisten kuluttajien luomat sisällöt, kuten tutkimukset, lisätiedot tai blogikirjoitukset, tuovat asiakkaalle oletettavasti paljon enemmän lisäarvoa, kuin yrityksen itsensä luomat, usein markkinointipainotteiset viestit. (Malthouse ym. 2013, 275.) Lisäarvon syntymisessä sisältö on siis myynnin tavoittelua oleellisempaa, koska se mahdollistaa ihmisten osallistumista ja kokemusten jakamista edelleen omien sidosryhmien kanssa (Solomon & Tuten 2014).

Swani ym. (2016, 2) näkevät, että lukuisat psykologiset motivaattorit, kuten omanarvontunnon lisääminen omissa verkostoissa, oman ammattitaidon osoittaminen, halu jakaa tietoa, sosiaalisen hyödyn tavoittelu ja identiteetin ilmaiseminen vaikuttavat ihmisten haluun jakaa sisältöjä verkostoilleen. Tämä olisi huomioitava myös viestintästrategioiden suunnittelussa sekä sisällöntuotannossa, jotta ihmisillä olisi halu ja he olisivat motivoituneita jakamaan organisaatioon liittyviä viestejä. (Swani ym. 2016, 2.) Myös Schaffer (2015) painottaa kiinnostavien sisältöjen merkitystä pohtiessaan yritysten sosiaalisen median suunnitelmia sitouttamisen näkökulmasta. Malthouse ym. (2013, 275) toteavat sisällöllä olevan vahva merkitys sitouttamisessa esimerkiksi siksi, että ihmisiä kiinnostaa heille uutta tietoa ja tukea jo olemassa olevista tuotteista tai palveluista tarjoava sisältö.

### **3.2.3 Luottamus työntekijälähettilyyden edellytyksenä ja seurauksena**

Tutkielmassa aiemmin mainitsemieni viestinnän näkyvyyden ja tavoitavuuden ohella työntekijälähettilästoiminnan liiketoiminnallinen arvo kulminoituu *luottamukseen*; työntekijät voivat viestinnällään herättää luottamusta, jollaista perinteisenä pidetyllä brändiviestinnällä ei ole mahdollista saavuttaa. (Schaffer 2014.) Valtaosa ihmisistä luottaa toisiin ihmisiin sekä heidän suosituksiinsa ja mielipiteisiinsä enemmän kuin brändeihin (esim. Schaffer 2015). Organisaatiotasolla ihmiset luottavat työntekijöihin

(Torres 2015; Edelman Trust Barometer 2016) ja teknisiin- tai akateemisiin asiantuntijoihin sekä vertaisiinsa enemmän kuin toimitusjohtajiin tai muihin ylemmän tason johtotehtävissä toimiviin (Edelman Trust Barometer 2016). Ihmiset siis luottavat toisiin ihmisiin enemmän kuin koskaan ennen (Boudreaux & Emerick 2014; Ramos 2015; Schaffer 2015; Brito 2012).

Asiakkaiden luottamukseen organisaatioita kohtaan vaikuttaa esimerkiksi niiden tapa kohdella henkilöstöään, kuunnella asiakkaitaan, liiketoiminnan eettisyys sekä yrityksen ja sen johtajien tarkoituksenmukainen suhtautuminen yhteiskunnallisiin asioihin. Työntekijöitä pidetäänkin useimmiten uskottavimpina tiedonlähteinä myös yritysten suorituskykyyn, operationaaliseen toimintaan ja sen eettisyyteen sekä kriisinhallintaan liittyen. Organisaatioihin luottavat asiakkaat suosittelevat niitä muita todennäköisemmin myös eteenpäin. (Edelman Trust Barometer 2016.)

Luottamus on oleellista myös työntekijöiden suhteessa työnantajaorganisaatioonsa. Mikäli työntekijät eivät luota työnantajaansa, ei työnantaja puolestaan voi luottaa siihen, mitä työntekijät heistä puhuvat. Luottamus on eri asteista työntekijän asemasta riippuen, sillä 64 % johtotason henkilöistä luottaa työnantajaansa, mutta työntekijöistä vain alle puolet. Myös johtajien käytöksen ja työntekijöiden työntekijälähteiläänä toimimisen halukkuuden välillä on selkeä yhteys; johtajiinsa luottavat työntekijät kertovat todennäköisimmin työnantajastaan positiiviseen sävyyn, kun taas epäluottamus johtajia kohtaan saa työntekijät toimimaan päinvastoin. (Edelman Trust Barometer Data 2016.)

### **3.3 Työntekijälähtetilyyden tyypillisimpiä haasteita**

Työntekijöillä ja heidän läsnäolollaan sosiaalisessa mediassa voi olla paitsi positiivinen, myös negatiivinen vaikutus organisaatioon. Vaikka siis sosiaalinen media ei itsessään luo uhkia, voi niitä kuitenkin muodostua ihmisten toiminnan kautta. Ivens ja Schaarschmidt (2015) kokevat, että etenkin organisaatioviestinnän kontekstissa viestinnän kontrolloinnin vaikeus ja vallan siirtyminen työntekijöille luo uudenlaisia haasteita tai jopa viestinnän esteitä. Viestinnän hallitsemisen ja liian ohjaamisen sijaan organisaation tulisi ensisijaisesti kuitenkin tukea ja kannustaa työntekijöitä viestinnässään luovuuteen, vapaaseen ajatustenvaihtoon ja olla joustava sekä avoin mahdollisille toimintatapojen muutostarpeille (Morin 2015).

2010-luvun alussa moni B2B-yritys myös katsoi ylipäänsä sosiaalisen median olevan hyödytön liiketoimintansa kannalta (Michaelidou ym. 2011), mikä on strategisen viestinnän näkökulmasta vähintäänkin haastava tilanne. Vielä muutama vuosi sitten myös suuri osa suomalaisten, eri teollisuuden alojen B2B-organisaatioiden johtotehtävissä työskentelevistä koki sosiaalisen median olevan esimerkiksi brändin kehityksen tukena tarpeeton (Jussila ym. 2014). Tältä pohjalta lienee täysin relevanttia pohtia, osallistuuko osa yrityksistä sosiaaliseen mediaan vailla strategista ajattelua tai –suunnitelmallisuutta, vaikka jonkinasteinen läsnäolo koetaankin ilmeisen tärkeänä. Seuraavissa alaluvuissa tarkastelen lähemmin merkittävimpiä työntekijöiden viestintään usein liitettäviä haasteita.

### **3.3.1 Osaamattomuus ja ymmärtämättömyys**

Silverman & Newhouse (2012) näkevät merkittävänä sosiaalisen median omaksumista haastavana seikkana sen käytäntöihin liittyvän, etenkin vanhemman johtoportaan tiedon puutteen ja ymmärtämättömyyden. Tämä saattaa usein tukahduttaa johdon näkemyksiä sosiaalisen median hyödyistä ja estää heitä kulkemasta kohti avoimuutta ja rehellisyyttä vaalivaa, läpinäkyvää organisaatiokulttuuria. (Silverman & Newhouse 2012.) Myös Terpening ym. (2016) näkevät avoimuuden, läpinäkyvyyden ja ymmärryksen puutteet merkittävänä työntekijälähtöisyyttä haastavina tekijöinä.

Kaikki organisaation viestintää omissa sosiaalisen median verkostoissaan tukevat työntekijät eivät luonnollisestikaan ole viestinnän ammattilaisia. Lisäksi etenkin digitaalisten viestinnän työkalujen nopea kehitys voi asettaa haasteita työntekijöiden asiantuntijuuteen liittyen. Heidän mahdollinen kyvyttömyytensä hallita digitaalisia ja sosiaalisen median työkaluja korostaakin etenkin *johtajuuden ja riittävien resurssien*, kuten ajan, rahan, työvoiman ja teknisen tuen merkitystä (Järvinen ym. 2012; 108). Usein haasteita liittyy osaamisen puutteen (Michaelidou ym. 2011) ohella myös työntekijöiden lähtöisyyteen sitoutumiseen ja motivointiin, toiminnan miellyttävyyden kehittämiseen, kiinnostavan sisällön saatavuuteen, toiminnan arvon mittaamiseen (Terpening ym. 2016; Hirvonen 2016) sekä lähinnä maineeseen liittyvään riskinhallintaan (Terpening ym. 2016, Ivens & Schaarschmidt 2015). Morinin (2015) mukaan työntekijälähtöisyyden viestinnän tulisi kuitenkin mahdollisista riskeistä huolimatta pysyä organisaation hallinnan ulkopuolella.



### **3.3.2 Kiinnostavan sisällön puute**

Kiinnostavien sisältöjen puute nähdään eräänä merkittävimpänä yksittäisenä työntekijälähettilyyden haasteena (esim. Terpening 2016; Hirvonen 2016), mikä vaikuttaa oleellisesti työntekijälähettilyyden omaksumiseen ja onnistumiseen. Lieneekin tosiasia, että etenkin kiinnostavaksi sisällöksi naamioitu mainonta ei juurikaan houkuttele työntekijöitä jakamaan työnantajaansa liittyvää sisältöä henkilökohtaisille sosiaalisen median verkostoilleen. Huotarinen ym. (2015) mukaan yritykset voivat vaikuttaa sosiaalisen median sisällöntuotantoon suoraan lisäämällä itse sisältöä, osallistumalla keskusteluihin, poistamalla sisältöä yrityksen tileiltä ja kontrolloimalla työntekijöiden sosiaalisen median käyttäytymistä (Huotari ym. 2015). Torresin (2014) mukaan sosiaalisesta mediasta vastaavan johtotason henkilöstön olisikin tehtävä tiivistä yhteistyötä sisäisten sidosryhmien kanssa, jotta sisältö olisi muodostaan ja jakelukanavasta riippumatta helposti jaettavaa. Toisaalta esimerkiksi tiukasti säännellyt farmasia- tai terveydenhoitoalan kaltaiset toimintaympäristöt saattavat rajoittaa työntekijöiden vapaata osallistumista potilasyhteisöihin (DiStaso, McCorkindale & Wright 2011, 326) tai asettaa lainsäädännön määrittelemiä rajoituksia viestinnän sisältöön (Torres 2014).

Eräs ratkaisu sisällöntuotantoon on ulkopuolisten yhteistyökumppanien tarjoamien ja hallinnoimien, Suomessa Smarpsharen kaltaisten työntekijälähettilyyspalveluiden ja työkalujen käyttäminen organisaation oman sisällöntuotannon tukena tai pääasiallisena sisällöntuotannon ratkaisuna. Tämä voi auttaa koordinoimaan hajallaan olevaa viestintää sekä laajentaa työntekijöiden mahdollisuuksia löytää ja jakaa mielenkiintoisia sisältöjä jaettavaksi omille verkostoilleen. Alustojen ja työkalujen avulla organisaatiot voivat myös tehostaa esimerkiksi kolmansilta osapuolilta peräisin olevan sisällön välittämistä työntekijöille. Etenkin organisaation oman ja kuratoidun eli jalostettuna ja suodatettuna kokonaisuutena esitettävän sisällön valikoiva yhdistäminen on osoittautunut tehokkaaksi kiinnostavan sisällön luomisen keinoksi. (Terpening ym. 2016.)

### **3.3.3 Viestinnän seurantaan ja mittaamiseen liittyvät haasteet**

Kuten jo aiemmin totesin, liittyvät eräät merkittävimmistä työntekijöiden sosiaalisen median viestinnän haasteista toiminnan mittaamisen, seurannan ja sitä kautta tehokkuuden arvioinnin puutteeseen. Tämä on haaste etenkin strategisen, pitkälti

etukäteen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen pohjautuvan viestinnän näkökulmasta tarkasteltuna (esim. Terpening ym. 2016). Monet B2B-organisaatiot eivät mittaa eikä heillä toisaalta koeta olevan keinojakaan mitata sosiaaliseen mediaan kytkeytyvien toimenpiteiden tehokkuutta ja hyödyllisyyttä juuri lainkaan (esim. Michaelidou ym. 2011; Jussila 2015). Työntekijälähettiläiden viestinnästä suuri osa jää organisaatioiden systemaattisen seurannan, viestinnän arvioinnin ja mittaamisen ulkopuolelle (Terpening 2016).

Mittaamisen kautta organisaatioiden olisi kuitenkin mahdollista ymmärtää työntekijälähettiläiden aktiivisuuden vaikutuksia (Smarp Oy 2016). Myös Torres (2014) painottaa, että tuloksia tulisi seurata ja niiden tulisi olla helposti raportoitavissa johtoryhmälle ja muille oleellisille johtotason henkilöille. Varsinkin sosiaalisen median strategioissa myös keskitytään usein käytännön toteutukseen, kuten ilmaisuihin, ystäviin, seuraajiin tai saavutettaviin kampanjatuloksiin. Oleellisempaa olisi sen sijaan määrittellä organisaatiolle sosiaalisessa mediassa toimimisesta kertyvä liiketoiminnallinen arvo tai ne suhteet, joita olisi erityisesti tarpeen vaalia. (Boudreaux & Emerick 2014.)

Malkavaaran (2016) mukaan työyhteisöviestinnän arviointi ja mittaaminen eroavat toisistaan lähinnä ulottuvuudessaan; arviointi ponnistaa organisaation strategisista tavoitteista ja on mittaamista laajempi sekä kokonaisvaltaisempi prosessi. Viestinnän arviointi voi kohdistua esimerkiksi viestinnän johtamiseen, asetettujen tavoitteiden johdonmukaisuuteen tai viestinnän toimivuuteen. Mittaamalla sen sijaan halutaan yleensä selvittää tiettyyn tarkkarajaiseen arviointihetkeen tai -projektiin, mittariin tai tavoitteeseen sidottu tilannekuva. (Malkavaara 2016.) Tiedonkeruu- ja analysointi voi olla niin kvantitatiivista kuin laadullistakin. Usein viestinnän mittaamisessa on vaikutteita esimerkiksi markkinointiin ja liiketoimintaan liittyvästä ROI:n eli sijoitetun pääoman tuoton (return of investment) ja suorituskyvyn mittaamisesta erilaisilla KPI- (key performance indicator) mittareilla. Tyypillisesti organisaatiot mittaavat esimerkiksi sidosryhmä-, brändi- ja mainetavoitteidensa saavuttamista. (Malkavaara 2016.) Vähiten seurataan viestinnän vaikuttavuutta mittaavia asioita, kuten viestinnän ROI:ta, vaikutusta brändiarvoon, viestinnän vaikutuksia liiketoiminnallisiin tuloksiin tai organisaation tavoitteisiin. (STT Viestintäpalvelut Oy & ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry 2016.)

Lienee perusteltua todeta, että ilman työntekijöiden viestinnän vaikutusten ymmärtämistä mittaamisen tai edes jonkinlaisen datan keräämisen ja arvioinnin kautta, toiminnan hyödyllisyyttä ja siihen tarvittavia resursseja lienee haastavaa myös perustella organisaation johdolle. Näin ollen toimintaa on myös hankalaa kehittää, mikä saattaa haastaa työntekijälähtöisyyden omaksumista luonnolliseksi osaksi organisaation viestintää.

### **3.3.4 Työntekijöiden viestinnän kontrolloimattomuus maineriskin näkökulmasta**

Usein yritysten suurimmat sosiaalisen median käyttöön yhdistettävät haasteet liittyvät kontrollin puutteeseen (DiStaso ym. 2011, 326). Esimerkiksi organisaation maine rakentuu mielikuvista ja kokemuksista organisaation ja sen sidosryhmien välisissä kohtaamisissa, ryhmien vuoropuhelussa ja vuorovaikutuksessa (Aula 2009, 58-59). Hyvä maine rakentuu ennen kaikkea luottamuksen pohjalta (Gillin & Schwartzman 2011). Verkossa organisaatio voi viestinnällään tai maineen johtamisen käytännöillään siis vain osittain vaikuttaa maineensa rakentumiseen, sillä yleisöllä on yhä suurempi merkitys sen rakentumisessa (Aula, Laaksonen & Neiglick 2010).

Työntekijöiden lisääntynyt osallistuminen tekee yrityksistä entistä haavoittuvaisempia, sillä esimerkiksi työntekijöiden haitallinen käytös omissa sosiaalisissa verkostoissaan voi merkittävästi vaikuttaa asiakkaiden tai potentiaalisten asiakkaiden näkemyksiin organisaation maineeseen liittyen (Ivens & Schaarschmidt 2015). Gillinin ja Schwartzmanin (2011) mukaan esimerkiksi työntekijöiden ristiriitaiset tiedot tai epäjohtonmukaisuus sosiaalisen median profiileissaan, voi paitsi vaikuttaa kyseisen henkilön uskottavuuteen, myös heijastua negatiivisesti organisaation. Tällaiset maineriskit sosiaalisen median kaltaisessa digitaalisen julkisuuden kontekstissa ovatkin lisääntyneet (Aula ym. 2010; Ivens & Schaarschmidt 2015). Aula (2009, 64) muotoilee maineriskissä olevan kyse siitä, että organisaatio ei onnistu vastaamaan siihen kohdistuneisiin odotuksiin. Tämä ilmenee siten, että organisaation sanat ja teot eivät vastaa toisiaan. Yrityksen maineriski nähdäänkin yleisesti yhtenä yritysten liiketoiminnan ja markkina-arvon suurimmista uhista; taloudellisten tekijöiden lisäksi sen nähdään vaikuttavan myös työntekijöiden pysyvyyteen ja saatavuuteen, asiakkuuksien hankkimiseen ja säilymiseen (DiStaso ym. 2011, 326).

On esimerkiksi havaittu, että hyvän maineen omaavien organisaatioiden työntekijöiden epäasiallinen käytös sosiaalisissa verkostoissa johtaa jopa negatiivisempaan kuulopuheiden leviämiseen, kuin organisaatioiden kohdalla, joilla on jo lähtökohtaisesti huonompi tai vähemmän tunnettu maine ihmisten keskuudessa. (Ivens & Schaarschmidt 2015). Toisaalta työntekijät voivat siis toimia brändin lähettiläinä ja maineen vartijoina, jotka edustavat ja edistävät työnantajaorganisaationsa brändiä, mutta toisaalta he voivat olla organisaation maineen kannalta sabotoijia (Clifton 2003, 238). Strategisen maineenhallinnan näkökulmasta keskeisessä roolissa onkin organisaation kyvyttömyys hallita sosiaalisen median sisältöjä ja organisaatiosta käytäviä keskusteluja (Aula 2010, 44).

### **3.4 Työntekijöiden ohjaus ja koulutus viestinnän tukena**

Työntekijät tarvitsevat työnantajansa taholta jatkuvaa koulutusta ja ohjausta sosiaalisen median käytössä (Torres 2014; Gillin & Schwartzman 2011). Työntekijöiden koulutuksella työnantajat voivat ohjata työntekijöitä luomaan yrityksen kannalta suotuisaa sisältöä, mikä voi houkuttaa myös muita käyttäjiä toivotun laisen sisällön luomiseen (Huotari ym. 2015). Koulutus siis paitsi vähentää sosiaaliseen mediaan osallistumiseen liittyvää riskiä, se myös aktivoi henkilöstöä sitoutumiseen ja lähettilyyteen. (Li & Terpening 2013.) Torresin (2014) mukaan organisaation sosiaalisen median läsnäolon johtaminen ja valvonta tulisi aina viime kädessä olla kokeneen ja paljon institutionaalista tietämystä omaavien henkilöiden vastuulla.

DiStaso ym. (2011, 327) näkevät, että sosiaalisen median koulutuksen tulisi keskittyä paitsi tiettyjen työkalujen käyttöön käytännön tasolla, myös sen määrittämiseen, mitä työkaluja tulisi käyttää ja miten mitata niiden käyttöä tehokkaasti. Esimerkiksi johtotason henkilöiden sosiaalisen median koulutuksessa parhaat käytännöt kuitenkin keskittyvät teknologioiden sijaan liiketoiminnallisten tulosten saavuttamisen kannalta oleellisiin sosiaalisen median toiminnan tuloksiin, kuten olemassa olevien ja mahdollisten asiakkaiden sekä työntekijöiden välisiin suhteisiin. (Li & Terpening 2013.)

Li ja Terpening (2013) toteavat, että organisaatiot rakentavat usein viralliset sosiaalisen median koulutuksensa muutaman pääroolin ja oppimistavoitteen mukaisesti. Kaikille työntekijöille suunnatun sosiaalisen median käytäntöjen koulutuksen tulisi pyrkiä kehittämään työntekijöiden arvostelukykyä toimiessaan

sosiaalisessa mediassa. Organisaatiota ulospäin näkyvästi edustavien sosiaalisen median ammattilaisten tai muiden työntekijöiden koulutuksella pyritään syventämään henkilöstön sosiaalisen median tietämystä ja osaamista. Usein koulutukset keskittyvät sosiaalisen median strategioihin, sosiaalisiin alustoihin, niiden tunnusomaisiin piirteisiin ja parhaisiin, etenkin sitoutumista vahvistaviin käytäntöihin. Tyypillisesti tällainen koulutus toteutetaan työpajoilla ja intensiivikursseilla. (Li & Terpening 2013.) Riskinhallinnassa Torres (2014) painottaa kirjallisten ohjeiden ja ohjauksen merkitystä.

Henkilöstön koulutuksen ja tuen tarpeellisuus on siis ilmeistä. Tästä huolimatta esimerkiksi Kärkkäisen ym. (2010) tutkimus kuitenkin osoittaa, että suomalaisista eri teollisuudenalojen B2B-organisaatioista vain murto-osa kokee, että heillä on saatavillaan sosiaalisen median koulutusta ja ohjeistusta tai tarvittavat taidot omaavaa, sosiaalisen median käyttöä tukevaa henkilöstöä. Tämä on kiintoisa ristiriita nykyajan organisaatioiden jo melko digitalisoituneissa, sosiaalisissa ja yhteisöllisyyttä tukevissa toimintaympäristöissä, joissa henkilökohtaiset ja ammatilliset profiilit kohtaavat yhä useammin. Toisaalta sosiaalinen media myös muuttuu nopeasti eikä parhaimmillaan käytännöt tai ohjeet ole riittävän kattavia kaikkien mahdollisten sosiaalisen median skenaarioiden ennakoimiseen. Työntekijöiden tulisi osata varautua myös sosiaalisen median toimintaympäristön nopeiden muutosten väistämättä aikaansaamiin hallitsemattomiin alueisiin (Li & Terpening 2013).

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä tutkimuksen toteutusta esittelevässä luvussa kuvaan tarkasti tutkimusprosessin vaiheet ja etenemisen sekä selvennän, miten ja millä perusteella tämän tutkimuksen tutkimuskohteet on valittu. Esittelen myös tutkimusaineiston keräämisessä käytetyn tutkimusmenetelmän ja arvioin käyttämäni menetelmän hyötyjä sekä toisaalta haasteita. Lisäksi kuvaan pääpiirteittäin keräämäni tutkimusaineiston analyysin vaiheet ja perustelen, miten valitsin aineiston analysoinnissa käyttämäni menetelmän. Lopuksi arvion tutkimustani luotettavuuden ja tutkimustyöhön liittyvien eettisten periaatteiden näkökulmasta sekä selvennän niihin vaikuttavia seikkoja.

### 4.1 Tutkimusprosessin kuvaus

Tutkielmani varsinainen kirjoitusprosessi alkoi keväällä 2016 työntekijälähettilyyteen liittyvän kirjallisuuden sekä aikaisempien tutkimusten kartoittamisella. Aineiston *rajaamisessa* keskeistä on tietyn aineiston teoreettinen kiinnostavuus tutkimusongelman ratkaisussa (Eskola & Suoranta 1998, 46-47). Tarkastelemani teorian pohjalta määrittelin ensin tutkielmani keskeiset käsitteet, joita ovat *sosiaalinen liiketoiminta*, *sosiaalinen media* ja *työntekijälähettilyys* sen osa-alueena. Tämän tutkielman keskeiset rajaukset liittyvät etenkin työntekijälähettilyyden tarkastelunäkökulmiin eli työntekijöiden viestinnän lähestymiseen organisaatioiden näkökulmasta, ulkoisen viestinnän tukena ja strategisen viestinnän kontekstissa. Näiden käsitteiden ympärille alkoi muodostua tutkielman teoreettinen viitekehys. Tutkielmani pääasialliseksi tavoitteeksi muodostui pyrkimys rakentaa työntekijälähettilyyteen liittyen teoreettisesti kestäviä näkökulmia sekä syventää ymmärrystä työntekijöiden henkilökohtaisten sosiaalisen median verkostojen hyödyntämisestä organisaatioiden ulkoisen viestinnän tukena.

Aiheen rajaamisen jälkeen aloin tutustua menetelmäkirjallisuuteen, jonka pohjalta päätin hyödyntää tutkimuksessani sekä *kvalitatiivista (laadullista)* että *kvantitatiivista (määrällistä) tutkimusotetta*. Laadullinen tutkimus on tutkimustyyppiltään usein empiiristä eli se nojaa aineistoihin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 97). Myös tämän tutkimuksen aineisto on kerätty empiirisesti, teemahaastatteluin. Haastatteluiden kohteena olleet organisaatiot sekä niiden valintaa selvennän luvussa

4.3 ja käsittelen teemahaastattelua tutkimusmenetelmänä tarkemmin seuraavassa luvussa 4.2.

Kartoitettuani tutkimukseni kannalta tarkoituksenmukaisimpia aineiston analyysimenetelmiä, päätin analysoida tutkimusaineistoni *sisällönanalyysin* avulla. Sisällönanalyysi on yleinen termi lukuisille erilaisille tekstin analysoinnin strategioille, joiden avulla tekstiä on mahdollista analysoida laadullisesti ja kvantifioida eli koodata määrällisesti (Vaismoradi ym. 2013, 400). Laadullista ja määrällistä tutkimusta voidaan siis käyttää samanaikaisesti ja usein pääsääntöisesti laadullinen tutkimus sisältää myös määrällisiä elementtejä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 5-6.) Sisällönanalyysillä voidaan siis toisaalta viitata myös *sisällön määrälliseen erittelyyn*, jolloin sisältöä analysoidaan kvantitatiivisesti eli kuvaamalla sitä määrällisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 107). Tässä tutkimuksessa kvantitatiivinen tutkimusote ilmenee aineiston tiettyjen osien vähäisenä määrällisenä erittelynä ja näin saatujen määrällisten tulosten käyttämisenä laadullisen analyysin tukena.

Sisällönanalyysi voi olla *aineisto- tai teorialähtöistä* tai *teoriaohjaavaa*.

Aineistolähtöisessä tutkimuksessa pääpaino on aineistossa eli analyysi ja luokittelu perustuvat aineistoon. Lähtökohtana on teorian rakentaminen aineiston pohjalta, joten tutkija ei määrää sitä, mikä on tutkimuksen kannalta tärkeää. Teorialähtöisessä ja -ohjaavassa analyysissä analysoitava aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Teorialähtöisestä tutkimuksesta on kyse silloin, kun analyysi perustuu jo olemassa olevaan teoriaan eli analyysiä ohjaa valmis teoria tai malli. Usein tutkimuksen tavoite on tämän mallin testaaminen uudessa yhteydessä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 15.)

Tässä tutkimuksessa lähestymistapa on kuitenkin *teoriaohjaava*, jolloin keskeinen käsitteistö perustuu tutkielman teoreettiseen viitekehykseen eli se tuodaan valmiina, tutkittavasta ilmiöstä etukäteen tiedettynä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 17). Teoria eli aiempi tutkimustieto sekä tutkielman keskeiset käsitteet tukevat ja ohjaavat aineiston ja siitä nousseiden yksikköjen analysointia. Sisällönanalyysin tavoitteena on muodostaa päätelmiä erityisesti verbaalisesta, symbolisesta tai kommunikatiivisesta datasta sekä analysoida haastattelujen tai muiden kirjalliseen muotoon saatettujen dokumenttien sanallisesti kuvattua sisältöä systemaattisesti ja objektiivisesti (Hiltunen 2009). Analyysini lopuksi vertasin sekä osittain yhdistin tutkimukseni tulokset

tutkielmani teoreettiseen viitekehykseen ja aikaisempiin tutkimuksiin syvemmän ymmärryksen muodostamiseksi.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 21) mukaan empiirisessä tutkimuksessa korostuvat aineiston keräämis- ja analyysimetodit ja niiden esittely. Tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta voidaan siis lisätä kuvaamalla mahdollisimman tarkasti aineiston keräämisessä, purkamisessa ja analysoimisessa käytetyt periaatteet (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 27), joita selvennän tarkemmin seuraavissa, tutkimukseni toteutusta käsittelevissä alaluvuissa.

## **4.2 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä**

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin seuraavassa luvussa tarkemmin kuvaamani mukaisesti valittujen kahdeksan suomalaisen B2B-organisaation avainhenkilöiden *teemahaastatteluilla*. Metsämuurosen (2008, 39) mukaan haastattelu sopii erityisen hyvin aineiston hankkimisen keinoksi etenkin silloin, kun kartoitetaan tutkittavaa aluetta, halutaan tulkita kysymyksiä, täsmentää vastauksia ja saada kuvaavia esimerkkejä tai kun halutaan tietoa vähemmän tunnetuista ilmiöistä ja asioista. Teemahaastattelussa keskustelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin ja se etenee näiden teemojen varassa. Keskeisessä roolissa ovat haastateltavien tulkinnat sekä heidän antamansa merkitykset asioille. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.)

Toisinaan puolistrukturoiduksikin haastatteluksi kutsuttu teemahaastattelu sijoittuu lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin; se on astetta strukturoidumpi kuin avoin haastattelu, mutta ei etene lomakehaastattelun tavoin yksityiskohtaisten kysymysten kautta, vaan keskustelunomaisesti. Jotta haastateltavien tulkinnoille jää tilaa, annetaan haastateltavien myös puhua vapaasti, vaikka ennalta päätetyt teemat pyritäänkin keskustelemaan kaikkien haastateltavien kanssa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 54-56.) On siis tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys voi vaihdella (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009). Teemahaastattelu ei kuitenkaan ole täysin ongelmaton tiedonkeruumenetelmä, sillä Metsämuurosen (2008, 47) mukaan esimerkiksi tutkijan ennako-oletukset tutkimuksen tuloksista saattavat vaikuttaa aineiston objektiiviseen analysointiin ohjaten tutkimusta tiettyyn suuntaan. Aineiston analysointivaiheeseen oli siis toisaalta tuotava omaa pohdintaa ja näkemystä, mutta samalla vältettävä tuomasta omia käsityksiä teoriasta ja aineistosta liikaa esiin.



Teoreettisen viitekehyksen pohjalta muodostamani ennakko-oletuksen perusteella työntekijöiden henkilökohtaisten sosiaalisen median verkostojen hyödyntäminen suomalaisten B2B-organisaatioiden viestinnässä on vielä suhteellisen uutta, mikä puolsi tutkimusaineiston keräämistä teemahaastatteluilla. Halusin myös saada tutkimuksellani tietoa juuri tietyistä, tutkimuskysymyksiini oleellisesti liittyvistä asioista, mutta en toisaalta antaa haastatelluille liikaa vapauksia käsiteltävien teemojen suhteen. Haastattelukysymykset rakentuivat kahden pääteeman ympärille, jotka muotoutuivat tutkimuskysymysten mukaan.

Ensimmäinen teema koski työntekijöiden henkilökohtaisten sosiaalisen median verkostojen hyödyntämistä organisaatioviestinnän tukena strategisen viestinnän näkökulmasta. Keskeisessä roolissa kysymyksissä olivat organisaation sosiaalisen median-/digitaalisen viestinnän strategia sekä strategiassa mahdollisesti määritellyt työntekijälähettilyyteen liittyvät odotukset ja tavoitteet sekä se, miten tavoitteita pyritään saavuttamaan ja mitä se edellyttää organisaatiolta. Halusin kysymysten kautta myös selvittää, millaista hyötyä työntekijälähettiläiden viestinnästä nähdään olevan organisaatiolle ja toisaalta millaisia haasteita työntekijälähettilyyteen ja työntekijöiden viestinnän kontrolloimattomuuteen mahdollisesti liittyy.

Toinen pääteema oli työntekijöiden sosiaalisessa mediassa tapahtuvan viestinnän ohjaaminen, tukeminen, seuraaminen ja mittaaminen. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään tukevatko ja ohjaavatko organisaatiot työntekijöitään viestinnässään sekä miten organisaatioissa mahdollisesti seurataan, mitataan ja arvioidaan työntekijöiden viestintää ja sen tehokkuutta suhteessa tavoitteisiin. Näiden pääteemojen alle muodostettiin kysymyksiä, joilla pyrittiin saamaan vastauksia aiemmin tutkielmassa kuvattuihin tutkimuskysymyksiin. Haastatteluissa käytetty haastattelurunko esitellään liitteessä 1. Haastattelurunko toimi haastateltavalla haastattelua ohjaavana työkaluna, vaikka varsinaiset haastattelut muistuttivatkin pitkälti luontevaa keskustelua ilman etukäteen tarkasti määriteltyjä ja tietyssä järjestyksessä esitettyjä kysymyksiä.

Kvalitatiivisen aineiston keräämiseen liittyy olennaisesti kysymyksiä aineiston *kattavuudesta*. Laadullisessa tutkimuksessa kattavuuteen liittyen viitataan usein aineiston kokoon, analyysin ja tulkinnan onnistumiseen sekä tutkimustekstin muodostamaan kokonaisuuteen. Käytännössä kattavuuden arviointi tarkoittaa

pohdintaa esimerkiksi siitä, kuinka paljon aineistoa tulee kerätä, jotta tutkimus olisi tieteellistä, edustavaa sekä yleistettävää. Kattavuutta tarkastellaan usein myös *kylläntymisen*, *rajauksen* sekä *yleistämisen* näkökulmista. (Eskola & Suoranta 1998, 45-47.)

Aineiston *kylläntymisellä* eli saturaatiolla viitataan aineiston riittävyteen; saturaatio saavutetaan, kun aineisto kattaa tutkimusongelman eli uudet tapaukset eivät enää tuota tutkimusongelman kannalta oleellista uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, 45-47.) Tutkielmani kattavuutta ajatellen tämän tutkimuksen yhdeksän haastattelua (kahdeksan organisaatiota, yhdestä organisaatiosta kaksi haastateltavaa) mahdollistivat sen, että sain muodostettua keräämäni aineiston analyysin pohjalta tutkimuskysymyksiini vastaavan yhtenäisen ja johdonmukaisen kokonaisuuden. Haastatteluvastaukset alkoivat melko pian toistaa itseään, joten valintakriteerini täyttäneiden haastateltavien suurempi määrä ei oletettavasti olisi tuonut tutkimukseeni oleellisesti uusia näkökulmia.

### **4.3 Tutkimuksen kohteena olevat organisaatiot ja haastatteluiden toteutus**

Tutkimuksen edustavuuden kannalta on tärkeää, että tutkija osaa kerätä sisällöllisesti ja määrällisesti sopivan aineiston (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 52). Eräs kvalitatiivista tutkimusta luonnehtiva piirre on Eskolan ja Suorannan (1998, 46) mukaan aineiston harkinnanvarainen, teoreettinen tai tarkoituksenmukainen poiminta tai harkinnanvarainen näyte, jolloin tutkimus perustuu melko pieneen määrään esimerkiksi haastatteluja. Tutkimuksen onnistumisen kannalta aineiston koolla ei siis ole oleellista merkitystä. (Eskola & Suoranta 1998, 47.) Koska laadullisissa lähestymistavoissa on usein tavoitteena saavuttaa ymmärrys tietystä ilmiöstä juuri niiden näkökulmasta, joilla on siitä kokemusta (Vaismoradi ym. 2013, 398), on oleellisempaa valita tutkimuskohteiksi harkinnanvaraisesti aiheesta paljon tietäviä tai kokemusta omaavia henkilöitä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85).

Edellä mainitsemieni, aineiston edustavuuteen vaikuttavien seikkojen pohjalta valitsin tutkimukseni aineistonkeruun kohteiksi alun perin samat B2B-organisaatiot, jotka osallistuivat Magenta Advisoryn toteuttamaan *Suomen Digimenessyjtät 2015* – tutkimukseen. Ko. tutkimuksessa arvioitiin suomalaisten eri toimialojen suuryritysten digitaalista edistyneisyyttä suhteessa alan parhaisiin kansainvälisiin käytäntöihin. Em. tutkimuksessa tarkastelun keskiössä oli yritysten kyky ja kehitys palvella asiakkaitaan

digitaalisesti, digitaalisuuden mahdollisuudet sekä uhkat. Tutkimus kattoi 14 toimialaa (11 B2C- ja kolme B2B-toimialaa), joista mukana oli 40 suomalaista suuryritystä sekä niiden 49 eri brändiä. Koska työntekijälähtöisyyteen liittyy oleellisesti digitaalisuuden omaksuminen, sosiaalisen median hyödyntäminen sekä siihen mahdollisesti liittyvät hyödyt ja toisaalta uhkat, koin samojen osallistujien valitsemisen tämän tutkimuksen aineistonkeruun kohteiksi järkeväksi ja perustelluksi. Lisäksi Suomen digimenestyjät 2015 –tutkimuksessa arvioidut B2B-organisaatiot olivat työntekijämäärältään 30 Suomen suurimman B2B-yrityksen joukossa<sup>21</sup>. Arvioin myös suureen työntekijämäärään liittyvän aikaisemman kirjallisuuden ja tutkimusten pohjalta paljon potentiaalia etenkin brändin ja henkilökohtaisten verkostojen myötä sen laajemman näkyvyyden suhteen, mikä osaltaan tuki suuryritysten valintaa tutkimuskohteikseni.

Aineiston *yleistettävyyden* kannalta eräs tärkeä kriteeri on juuri aineiston järkevä kokoaminen. Tällöin esimerkiksi haastateltavien suhteellisen samanlainen kokemusmaailma, tutkimusongelmaan liittyvä tieto sekä kiinnostus itse tutkimusta kohtaan olisi suotavaa. (Eskola & Suoranta 1998, 46-47.) Yleistettävyyden takaamiseksi pyysin alun perin haastateltaviksi organisaatioiden viestintäjohtajia tai -päälliköitä, digitaalisesta viestinnästä, sosiaalisesta mediasta tai työntekijälähtöisyydestä vastaavia henkilöitä. Oletin heillä olevan aiheesta joko eniten tietoa tai ainakin tieto siitä, kenen puoleen asiassa kannattaisi kussakin organisaatiossa kääntyä.

Olin yhteydessä haastateltaviksi toivomiini viestinnän avainhenkilöihin ensimmäisen kerran ennen joulua 2016. Toivomiani henkilöitä oli kuitenkin puhelimitse jokseenkin haastavaa tavoittaa, joten lähetin heille haastattelupyynnön sekä lisätietoa aiheesta sähköpostitse. Kolme tahoja ilmoitti heti jäävänsä pois tutkimuksestani, koska he arvioivat olevansa työntekijöiden henkilökohtaisten sosiaalisen median verkostojen hyödyntämisessä vasta hyvin alkuvaiheessa. Kolme organisaatiota puolestaan ilmoitti heti osallistuvansa. Muiden tavoittamista jatkoin vielä ja lopulta Suomen digimenestyjät 2015 –tutkimukseen osallistuneista yhdestätoista B2B-organisaatiosta viisi osallistui tutkimukseeni. Näin ollen etukäteen ajateltu tutkimusasetelma ei täysin toteutunut.

---

<sup>21</sup> Talouselämä 21/2016: Talouselämä 500 - Suomen suurimmat yritykset

Tilanteissa, joissa tutkittavien valinta ei onnistu harkinnanvaraisesti tutkijan etukäteen asettamien kriteerien perusteella, voidaan lisää haastateltavia saada esimerkiksi ns. lumipallotekniikalla. Tällöin tutkimukseen jo osallistuva johdattaa tutkijan toisen tai toisten haastateltavien luo eli lisää osallistujia etsitään jo olemassa olevien tiedonantajien avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 86.) Osa myös tämän tutkimuksen haastateltavista valikoitui tutkimukseen tätä tekniikkaa hyödyntäen eli käytännössä sain vinkin kolmesta tutkimukseen pyydettävästä organisaatiosta ensimmäiseltä haastattelevaltani henkilöltä. Kaikki ehdotetut tahot olivat työntekijämäärältään suuria, B2B-sektorilla toimivia organisaatioita, mikä puolsi myös heidän pyytämistään mukaan tutkimukseeni. Kaikki kolme organisaatiota ilmoittivatkin välittömästi haastattelupyynnön saatuaan osallistuvansa. Tutkimuksen lopputuloksen kannalta lumipallo-otannalla oli siis melko suuri merkitys.

Mukaan lähteneet organisaatiot määrittelivät ensimmäisen yhteydenoton jälkeen itse haastateltavat henkilöt ja sain pääosin puhelimitse hoidetut haastattelut toteutettua maaliskuun 2017 loppuun mennessä. Kukin haastattelu kesti keskimäärin 60 minuuttia. Etiikan näkökulmasta empiiriseen tutkimukseen ja kerätyn aineiston analysointiin liittyy Tuomen ja Sarajärven (2009, 21-22) mukaan oleellisesti tietoa tuottavien tahojen *tunnistettavuuden häivyttäminen*. Tämän huomioiden ja toisaalta mahdollisimman suuren osallistujamäärän saamiseksi, tutkimukseen tavoiteltujen organisaatioiden viestinnän avainhenkilöille ilmoitettiin jo haastatteluja pyydetessä, etteivät mukana olevat organisaatiot, yksittäisten organisaatioiden tai henkilöiden vastaukset ilmene tutkimuksesta. Tätä toivoivat myös useat haastateltaviksi suostuneet, minkä vuoksi tutkimuksessa mukana olevia organisaatioita ei esitellä tarkemmin. Haastatteluiden aluksi kysyin haastateltavilta myös luvan nauhoittaa haastattelu sen sanatarkkaa litterointia varten ja kerroin poistavani haastattelunauhoitteet tiedostosijainneistaan, kunhan se aineiston säilytysperiaatteiden mukaan olisi mahdollista.

#### **4.4 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi**

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistonkeruu ja analysointi tapahtuvat tämä tutkimus mukaan lukien yleensä ainakin osittain samaan aikaan (Metsämuuronen 2008, 48). Aineiston laadullinen käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan tarkoituksena luoda tutkittavasta ilmiöstä selkeä kuvaus. Tämä tapahtuu hajottamalla

aineisto ensin osiin, käsitteellistämällä se ja kokoamalla se uudelleen loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 107-108.)

Tutkimusaineistoni analyysivaihe alkoi jokaisen haastattelun litteroinnilla eli haastattelutallenteiden purkamisella tekstiksi. Käytännössä puolistrukturoiduista haastatteluista on mielekästä poimia vain tutkimuksen kannalta oleelliset kohdat (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 79). Jätinkin analyysin ulkopuolelle epäoleellisen sisällön, kuten aiheeseen liittymättömät huomautukset ja täytesanat. Kiinnostavan sisällön erottaminen ja merkitseminen tutkimusaineistosta helpottaa tekstin kuvailua, aineiston jäsenyyksen testaamista sekä tekstin eri kohtien tarkistamista (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92). Litteroinnin jälkeen merkitsin organisaatiokohtaiset vastaukset eri väreillä sekä organisaatiokohtaisilla koodeilla (H1, H2, H3 jne.), jotta vastaukset ovat tunnistettavissa organisaatiokohtaisesti.

Kuten aiemmin totesin, analysoin empiirisesti teemahaastatteluilla keräämäni aineiston pääosin *teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä*. Analyysistäni on siis tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus. Aloitin aineistoni käsittelyn aineistolähtöisesti, aineiston ehdoilla. Jos tutkimuksen tavoitteena on käytännön ongelman ratkaiseminen, sopii aineiston analysointiin erityisen hyvin *teemoittelu* (Hiltunen 2009). Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli nostaa esiin tutkimuskysymyksiin liittyviä teemoja eli pyrkiä löytämään ja erottelemaan laajasta tekstimassasta tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. Ensin järjestelin tutkimusaineistoani haastattelurunkoa mukailen melko laajoihin teemoihin. Tämän jälkeen jatkoin aineiston järjestelyä etsimällä aineistosta ilmauksia, joita ryhmittelin yhä tarkempiin teemoihin tutkielmani teoreettisen viitekehyksen huomioiden. Käytännössä keräsin tekstinkäsittelyohjelman etsi-toiminnolla kuhunkin teemaan liittyvät asiat ja kävin tekstiaineistot vielä tarkasti läpi, jotta kaikki oleellinen aineisto oli kerätty kulloinkin kyseessä olevan teeman alle. Pyrin kuitenkin huolehtimaan myös siitä, että annoin aineistolle myös tilaa muokata ja tuoda esiin uusia näkökulmia tai vastaavasti kumota olemassa olevia.

Kuten esitin aiemmin, olen myös *kvantifioinut* osan aineistoa eli tuottanut tekstistä melko yksinkertaisen luokittelun kautta myös määrällisiä tuloksia täydentämään analyysiäni. Käytännössä laskin osasta aineistoani, kuinka moni tutkittava ilmaisi saman asian. Tarkoitukseni oli ennen kaikkea kiteyttää tutkimuskysymysteni

kannalta oleellisten asioiden ilmenemistä aineistossa. En kuitenkaan esittelen määrällisiä tuloksia tutkielmassani erikseen, koska ne eivät ole tutkimustulosten kannalta oleellisia. Sen sijaan ne toimivat analyysini taustalla lähinnä ohjaavina ja tarkentavina huomioina.

Aineiston ja teorian yhdistämisen kautta muodostui Hiltusta (2009) mukaillen analyysirunko, jonka sisälle olin siis muodostanut erilaisia haastatteluteemojen mukaisia pää- ja alateemoja. Analyysivaiheessa poimin haastatteluaineistoista myös suoria lainauksia perustelemaan tulkintaani esimerkkinä aineistosta sekä vertailemaan teoriassa esitettyjä ja aineistosta ilmenneitä seikkoja. Lopuksi kokosin aineiston uudelleen loogiseksi kokonaisuudeksi. Aineistoa tulkittaessa etsin sille teoriasta selityksiä ja vahvistuksia ja toisaalta myös mahdollista vastaamattomuutta suhteessa aikaisempiin tutkimuksiin. Toin siis analyysiin mukaan myös teoriaosassa määrittelemäni näkemykset. Tavoitteena oli muodostaa kokonaisuus, jossa aikaisempi teoria sekä tutkimusaineistoni keskustelisivat ja josta voisin etsiä yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia syvempää tulkintaa varten. Kuten alla olevasta aineiston käsittelyn vaiheita kuvaavasta *kuviosta 1* ilmenee, tein aineistonkeruuta sekä analysointia samanaikaisesti koko tutkimusprosessin ajan.



**KUVIO 1.** Tutkimusaineiston käsittelyn vaiheet

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä tutkimuksen tuloksia esittelevässä luvussa lähestyn tutkimusaineistoani pääasiallisesti tutkimuskysymyksiini kietoutuneen, aiemmin esittelemäni teorian pohjalta muodostuneen teemahaastattelurungon (liite 1) sekä aineistostani nousseiden keskeisten teemojen kautta. Aineistoa analysoidessani havaitsin, että samat teemat ja asiat toistuivat melko usein myös haastateltavien näkemyksissä. Nämä keskeiset laajemmat teemat ovat:

- ❖ työntekijälähtöisyyden rooli ja siihen vaikuttavat tekijät
- ❖ organisaatiokulttuurin merkitys työntekijälähtöisyyden omaksumisessa sekä -kulttuuriin vaikuttavat tekijät
- ❖ työntekijälähtöisyyden hyödyntäminen strategisen viestinnän näkökulmasta

Keskeisiä aineistostani nousseita tarkempia teemoja ovat viestinnän yhteisöllinen ulottuvuus, sosiaalista mediaa ja digitalisaatiota tukeva organisaatiokulttuuri (sekä ymmärrys työntekijälähtöisyyden roolista, avoin sisäinen viestintä, johtajuus, toimiala, asiakaskunta ja ikärakenne siihen vaikuttavina tekijöinä), molemminpuolisten hyötyjen ja mahdollisuuksien ylivoimaisuus haasteisiin nähden, brändiviestintä ja brändäys, työntekijälähtöisyys sekä viestinnän sisällöt. Myös luottamus nähdään hyvinkin oleellisena työntekijälähtöisyyden omaksumisen ja onnistumisen edellytyksenä. Tarkastelen tutkimukseni tuloksia myös Pohjanoksan ym. (2007) verkkoviestinnän kehittymisen vaiheisiin peilaten, vaikka ne eivät varsinaisesti nousseetkaan haastatteluteemoistani tai aineistostani.

Monet teemat ilmenivät aineistossa useammassa eri kontekstissa ja siksi myös tuon niitä esiin eri yhteyksissä. Esimerkkinä työntekijälähtöisyydessä ja sen omaksumisessa keskeisiin teemoihin liittyvät puutteet, joita tuon esiin vastaavasti työntekijälähtöisyyttä ja sen hyödyntämistä haastavina tekijöinä. Vahvasta aineistossa esiintymisestä huolimatta käsittelen tässä tutkimuksessa sisältöjä ja niiden merkitystä sekä työntekijöiden roolia sisäisen viestinnän kontekstissa vain pintapuolisesti, lähinnä työntekijälähtöisyyden omaksumiseen ja onnistumiseen vaikuttavina sekä toisaalta sen omaksumista haastavana tekijänä. Seuraavissa alaluvuissa esittelen tarkemmin tutkimukseni keskeiset tulokset peilaten niitä aiemmin tutkielmassa esittelemääni teoriaan.

## 5.1 Työntekijälähettilyyden rooli sekä siihen vaikuttavat tekijät

Kuten olen aiemmin tutkielmassani esittänyt, katsoi moni B2B-organisaatio vielä muutama vuosi sitten ylipäänsä sosiaalisen median olevan hyödytön liiketoimintansa kannalta eikä digitaalisuutta monessakaan suomalaisessa B2B-sektorin organisaatioissa nähty strategisena painopisteenä. Nykypäivän B2B-organisaatioissa työntekijöiden viestintä heidän omista sosiaalisen median verkostoissaan koetaan kuitenkin jo melko tärkeäksi osaksi organisaatioiden ulkoista viestintää. Kuten Juholin ym. (2015) toteavat, ajatellaan henkilöstön jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa yhä useammin olevan yhteisesti vastuussa organisaation viestinnästä sen sijaan, että se melko perinteisen mallin mukaan kuuluisi vain ylimmän johdon tai viestintäjohtajien työnkuvaan. Näkisin Juholinia ym. (2015) mukailleen kuvaavana puhua etenkin työntekijälähettilyyden kontekstissa *työyhteisöviestinnästä*, mikä korostaa usein kontrolliin perustuvan johtajuuden sijaan jokaisen työyhteisön jäsenen viestinnällistä roolia ja –vastuuta. Tällainen ajatusmalli ilmenee myös tämän tutkimuksen tuloksissa, vaikka organisaatiot näkevätkin työntekijälähettilyyden käytännöissä ja sen kehittämisessä vielä jonkin verran myös hyödyntämätöntä potentiaalia.

Vahvaa osallistumiskulttuuria ja työntekijöiden roolin merkitystä organisaatioviestinnän tukena kuvaa mielestäni myös se, että osassa organisaatioita työntekijälähettilyyteen koetaan terminä liittyvän jopa hieman negatiivissävytteisiä mielikuvia. Esitin aiemmin tutkielmassani, että yksinkertaistettuna työntekijälähettilyyden käsitteenä viittaa yrityskulttuuriin tai ajattelutapaan, jossa työntekijät uskovat yrityksen sisältöön ja haluavat herättää niiden kautta keskustelua sosiaalisissa verkostoissaan.

Useammassa tarkastelemassani organisaatioissa ilmeni kuitenkin näkemys, että puhuttaessa työntekijälähettiläistä ja -lähettilyydestä, nostetaan esiin joitakin aktiivisesti viestiviä työntekijöitä sen sijaan, että viestinnän nähtäisiin koskevan kaikkia ja toimivan ikään kuin organisaatioviestinnän jatkumona. Aineistostani ilmenikin perusteltu näkemys siitä, että viestintä sosiaalisessa mediassa tulisi nähdä luonnollisena osana työtä ja osana kokonaisuutta, millä yritys viestii. Ajatus tiivistyy erään haastateltavan toteamuksessa:

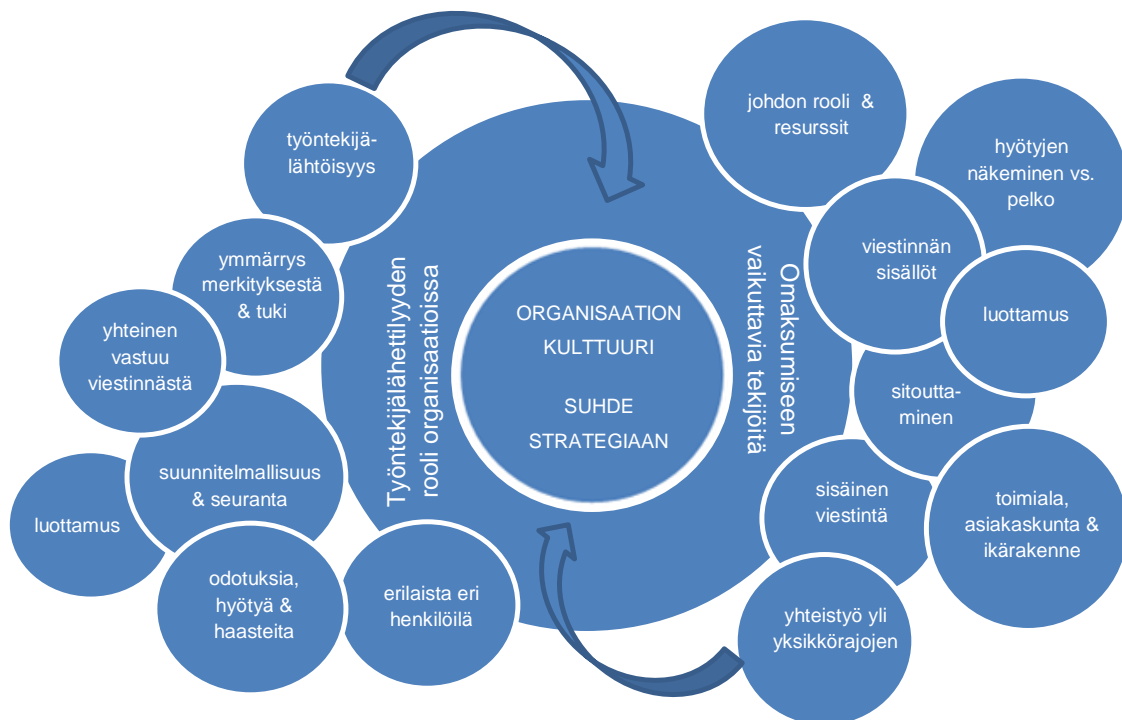
En tykkää tästä työntekijälähettilyyden sanasta; se ajaa vähän väärällä kärjellä tätä teemaa eli se sana tekee työntekijöistä tällaisia lähettiläitä, kun he ovat aktiivisia näissä kanavissa, vaikka se on vaan sellainen positiivinen sivuasias, mikä tulee yhtenä osana sitä heidän viestintää (H8).



Vain yhdessä organisaatiossa haastateltava selkeästi totesi, ettei heillä toistaiseksi ole työntekijälähtöisyyttä sellaisenaan, mitä sillä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan:

On vielä paljon tehtävää, jotta työntekijät nähtäisiin viestinnän keskiössä, koska nyt viestintä ei ole kovin sosiaalista vaan usein yhä melko perinteistä tiedotetyyppistä. Meiltä puuttuu viestinnän kulttuuri eli tehokkaan kommunikaation kulttuuri - ensin pitäisi ymmärtää miksi ja miten. (H7.)

Tässäkin organisaatiossa on kuitenkin tavoitteena luoda lähettiläitä sosiaaliseen mediaan sekä sitouttaa siellä jo olevia. Juuri työntekijöiden sitoutuminen ja sitouttaminen organisaatioon nähdäänkin yleisesti tärkeänä viestinnän yhteisöllisyyttä tukevana tekijänä. Näkemys tukee myös Lacey'n ja Morganin (2008) ajatusta siitä, että vahva sitoutuminen vaikuttaa positiivisesti ihmisten halukkuuteen toimia organisaation viestinnän lähettiläinä. Organisaation ulkoisten asiakkaiden ohella tämä koskee myös sen sisäisiä asiakkaita eli työntekijöitä. Kuten eräs haastateltava totesi, olisi työntekijät onnistuttava sitouttamaan ennen kaikkea siten, että he näkisivät viestintänsä positiivisen vaikutuksen oman asiantuntijuutensa rakentumiseen ja vahvistumiseen. Alla olevassa kuviossa 2 esittelen yhteenvetona, millaisia seikkoja työntekijälähtöisyyteen sekä sen omaksumiseen tarkastelemissani organisaatioissa liittyy.



**KUVIO 2.** Työntekijälähtöisyyden rooli ja sen omaksumiseen vaikuttavia tekijöitä

Kuviosta 2 ilmenee, että työntekijälähtöisyyden tämän hetkiseen rooliin liittyvät seikat ovat hyvin samankaltaisia, kuin sen edellytyksenä nähtävät. Aineistostani nousseet tekijät ovat myös pitkälti samoja, joita toin esiin tutkielmani teorialuvussa 1. Nähdäkseni työntekijälähtöisyys ja toisaalta sen omaksuminen kulminoituvat pitkälti *organisaatiokulttuuriin*, joka vaikuttaa vahvasti työntekijälähtöisyyden onnistumiseen toivotulla tavalla. Toinen keskeinen ulottuvuus on työntekijälähtöisyyden *linkittyminen organisaation strategiaan*, mikä näkyy käytännön tasolla etenkin viestinnän sisällöissä. Myös se, miten strategia tukee yhteisöllisyyttä, työntekijöiden osallistumista ja aktiivista osallistamista, vaikuttaa myös strategisten hyötyjen näkemiseen, saavuttamiseen sekä toiminnan kehittämiseen.

Seuraavissa tutkimukseni tuloksia tarkemmin käsittelevissä alaluvuissa tarkastelen ensin työntekijälähtöisyyden kehittymisen vaiheita tutkimissani organisaatioissa. Tämän jälkeen esittelen tuloksia kahden edellä mainitsemani, työntekijälähtöisyyden roolia ja omaksumista yhdistävän laajemman teeman kautta; *organisaatiokulttuuri ja siihen vaikuttavat tekijät* sekä *työntekijälähtöisyyden hyödyntäminen strategisen viestinnän näkökulmasta*.

## 5.2 Työntekijälähtöisyyden kehittymisen vaiheet

Vaikka teoriaosassa lyhyesti esittelemäni Pohjanoksan ym. (2007) näkemykset organisaatioiden verkkoviestinnän kehittymisen vaiheista kuvaavat kehitystä kokonaisuutena, koen mielekkääksi soveltaa jaottelua myös työntekijälähtöisyyteen yhtenä verkkoviestinnän osa-alueena. Alla olevassa *kuviossa 3* esitän tiivistetysti tarkastelemien organisaatioiden työntekijälähtöisyyden vaiheet.



**KUVIO 3.** B2B-organisaatioiden työntekijälähtöisyyden kehittymisen vaiheet

Pohjanoksan ym. (2007) nelivaiheisen mallin *osallistumisvaiheessa* viestimistä verkossa ei nähdä hyödyllisenä osana organisaation toimintaa eli organisaatio on verkossa pitkälti siksi, että se koetaan ”pakolliseksi”. Tyypillistä on tällöin vähämerkityksinen ja tavoitteeton läsnäolo, joka ei ole ajan tasalla eikä organisaatiossa olla sitoutuneita ylläpitoon. Verkkoviestintä ei myöskään ole suunnitelmallista eikä välttämättä kenenkään vastuulla. Vasta *hyötyvaiheessa* pohditaan ja aletaan nähdä, mitä hyötyä resursseilla voitaisiin saada. Yleensä tässä vaiheessa on paljon ideoita ja mietitään, mitkä perinteisestä toiminnasta ja palveluista voitaisiin siirtää verkkoon. Palvelujen - ja tässä tutkielmassa siis työntekijöiden viestinnän – toteuttaminen ja käytännöt ovat kuitenkin vielä epäselviä.

Tutkimukseni kohteena olleista organisaatioista yksi on työntekijälähettilyyden näkökulmasta osallistumis- ja hyötyvaiheen välissä. Työntekijöiden aktivointi ja tukeminen nähdään tärkeänä ja siihen liittyen tehdään suunnitelmia sekä kartoitetaan keinoja, miten työntekijälähettilyys olisi toteutettavissa. Organisaatiossa ei kuitenkaan ole selkeää toimintasuunnitelmaa viestinnän kehittämiseksi. Toisaalta viestintä ei suunnitelmatasolla ole tavoitteetonta, sillä työntekijöiden viestintään liitetään etenkin brändiin kohdistuvia tavoitteita. Työntekijöiden viestinnän kehittäminen ja tukeminen sekä siihen liittyvä suunnittelu on kuitenkin vasta alkanut eikä toimintaan ole siihen tarvittavia resursseja, kuten henkilöstöä, aikaa tai budjettia. Organisaatiossa ylipäänsä sosiaalinen media ja sen kehittäminen on pääosin yhden henkilön vastuulla, joka on kuitenkin hyvin motivoitunut ja sitoutunut työntekijälähettilyyden kehittämiseen.

*Kilpailuvaiheessa* keskeisessä roolissa on erottuminen kilpailijoista verkossa ja ymmärrys siitä, että menestys verkossa vaikuttaa menestykseen kokonaisuutena. Tällöin tyypillistä on kohderyhmäajattelu, brändiarvon kehittäminen, halu tarjota asiakkaille merkityksellistä palvelua heidän sitouttamisekseen sekä panostaminen verkkopalveluihin. *Integroitusvaiheessa* verkkoulottuvuus on vahvasti mukana kaikessa organisaation toiminnassa. Tässä vaiheessa fyysisiä palveluja ja toimintaa ei enää eroteta verkossa olevista, vaan palveluille ja sisällöille kehitetään jatkuvasti uusia, eri jakelukanavia hyödyntäviä, ajasta ja paikasta riippumattomia toimintamalleja.

Organisaatioista kolmen voidaan katsoa olevan kilpailu- ja integroitumisvaiheen välillä. Periaatteessa kolme näistä on lähes integroitumisvaiheessa, mutta työntekijälähettilyyden vaihtelee organisaation eri osissa vielä melko paljon eikä panostus esimerkiksi Smarp-työntekijälähettilyyden palveluun ole läpi organisaation samanlaista. Näissä kaikissa kolmessa organisaatiossa työntekijöillä nähdään kuitenkin tärkeä rooli organisaation ulkoisen viestinnän tukena, toiminta on suunnitelmallista ja tavoitteellista ja työntekijöitä rohkaistaan sekä aktivoidaan viestintään. Organisaatioissa vallitsee myös selvä ymmärrys siitä, miten työntekijälähettilyyden tukee ja hyödyttää organisaatiota sekä mitä toiminnan kehittämiseksi olisi tehtävissä – vain resurssit siihen ovat osittain puutteelliset. Tämä toisaalta haastaakin työntekijälähettilyyden syvempää integraatiota läpi organisaation.

Ehkä haasteita on ollut se, ettei aina ole ollut oikein aikaa - että ollaan tehty niin paljon kaikkia isoja digiprojekteja, että välillä on ollut pakko pistää jäihin – sitä lanseerausta olisi voinut tehdä enemmänkin (H5).

Tutkimistani organisaatioista neljä on tulkintani mukaan integroitumisvaiheessa; näissä organisaatioissa vallitsee laaja ymmärrys verkon ja ylipäänsä digitalisaation merkityksestä koko organisaation menestyksessä. Organisaatioissa on työntekijälähettilyyden suhteen paljon odotuksia brändiin, henkilöstöön ja asiakkuuksiin liittyen. Toiminnasta siis nähdään ja sillä tavoitellaan hyvin moninaisia hyötyjä. Organisaatioilla on halua tarjota asiakkaille eli tässä sekä työntekijöille että loppuasiakkaille sisältöä, mikä heitä kiinnostaa. Organisaatiot ovat myös panostaneet paljon työntekijälähettilyyteen esimerkiksi luomalla systemaattisesti laadukkaana pitämänsä sisältöä työntekijöidensä jaettavaksi. Taloudellinen panostus näkyy esimerkiksi investointina työntekijälähettilyyteen liittyviin verkko- ja sisältöpalveluihin, kuten työntekijöiden osallistamisessa monen mielestä olennaiseen Smarp-työntekijälähettilyyden palveluun. Näiden organisaatioiden osalta digitaalisuuden ulottuvuus näkyy toiminnassa vahvasti, heillä on paljon yhteistyötä yli organisaation yksikkörajojen ja tekeminen on hyvin systemaattista:

Ei ole olemassa viestintää ilman digitaalista viestintää - digitaalisuus on läpi organisaation ihan sama mitä sitten teet, et olit sitten markkinoinnissa tai viestinnässä niin digitaalisuus on läsnä eikä se tuu häviämään mihinkään (H3).

Vaikka näidenkään organisaatioiden toiminta ei ole täysin verkkovetoista, nähdään työntekijöiden viestintä tärkeänä osana koko yrityskuvan kannalta.

### **5.3 Organisaatiokulttuurin merkitys työntekijälähtöisyyden omaksumisessa**

Kuten olen aiemmin tutkielmassa tuonut esiin, vaikuttaa esimerkiksi *organisaatiokulttuuri* sosiaalisen median ja työntekijälähtöisyyden omaksumiseen luonnolliseksi osaksi organisaatioviestintää. Työntekijälähtöisyyttä tukevan kulttuurin muodostumiseen vaikuttavina tekijöinä aineistostani nousivat keskeisiksi esimerkiksi johdon tuki ja viestinnällinen esimerkki, organisaation sisäinen viestintä, organisaation ja toisaalta myös asiakaskunnan ikärakenne, toimiala sekä se, ovatko organisaation asiakaskuntaa kuluttajat vai toiset yritykset. Näihin samoihin teemoihin liittyy aineistoni mukaan usein myös melko paljon työntekijälähtöisyyttä haastavia tekijöitä. Seuraavissa alaluvuissa käsittelem tarkemmin työntekijälähtöisyyttä tukevan organisaatiokulttuurin muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä aineistoni pohjalta keskeisinä pitämieni teemojen kautta.

#### **5.3.1 Ymmärrys ja avoin viestintä työntekijälähtöisyyden roolista**

Kuten aiemmin esitin, vallitsee tämän päivän organisaatioissa jo melko laaja ymmärrys digitaalisuuden, sosiaalisen median ja työntekijälähtöisyyden yhä kasvavasta merkityksestä organisaatioiden viestinnän tukena. Tämä näkyy selvästi myös tutkimukseni tuloksissa. Haastattelemissani organisaatioissa vallitsee laaja ymmärrys viestinnän muuttumisesta, sen digitalisoitumisesta ja uusista teknologioista sekä työntekijöiden roolista muutoksen omaksumisessa ja niistä viestimisessä.

Meillä on aika isoja uudistuksia ja muutoksia, joihin tarvitaan kaikkia meidän ihmisiä viemään sitä viestiä eteenpäin ja kaikkien pitäisi sitoutua siihen, että toimialat muuttuu - olemme menossa kovasti kohti digiaikaa ja tarvitsemme siihen kaikkien tukea eli vain jotkut osat eivät digitalisoidu, vaan koko organisaatio muuttuu ja digitalisoituu eli ne on isoja asioita, mitä me täältä ohjataan, mutta meidän koko jengin pitää osallistua siihen, että ei me saada sitä yksin. (H1.)

On tullut uusia teknologioita, me ollaan muutettu ja meille on tullut uudenlaista osaamista ja uutta teknologiaa et se myös vaatii -- Mut se on tietty vähän pakon sanelemaakin, et jos meinaa selviytyä niin se on pakko muuttua. (H4.)

Ennen siis pitkälti johtotason ja viestinnän yksikön hallinnoimasta kommunikoinnista on tullut lähes arkipäivää monille hyvinkin eri työntehtävissä toimiville.

Työntekijälähettilyys ilmenee organisaatioissa monin eri tavoin; toisissa digitaalisuus ja henkilöstön viestintä ovat linkitettyinä melko syvällekin organisaation strategioihin ja toisissa työntekijälähettilyyden rooli hakee vasta muotoaan. Lähinnä tiedotustyyppisen, lineaarisen, ylhäältä alas –viestinnän aika on kuitenkin selvästi väistymässä yhteistä osallistumista ja vastuuta korostavan kommunikaation tieltä. Jokainen haastattelemani viestinnän avainhenkilö myös koki, että tulevaisuudessa työntekijöiden viestintä on vielä nykyistä merkittävämmässä ja luonnollisemmassa roolissa organisaatioviestinnän tukena.

Kyllä mä näkisin tai ainakin toivoisin, että tästä koko työntekijälähettilyydestä luovuttaisiin ja että se olisi jokaisella osa työtään kertoa tästä meidän tekemisestä. Että se on tavallaan sellainen unelmatilanne, että se olisi kaikille luonnollinen osa työtä se meidän viestin vieminen. (H1.)

Useimmissa organisaatioissa työntekijälähettilyyden roolissa on viime vuosina tapahtunut hyvin paljon vahvistumista, mikä osassa organisaatioita jatkuu edelleen. Tapahtunutta kehitystä ilmentää hyvin viestinnän näkeminen nykyään usein organisaatioviestinnän luonnollisena jatkeena. Toisinaan organisaation sisällä saattaa kuitenkin olla myös epäselvyyttä työntekijälähettilyyden roolista kunkin työssä.

Osalla meidän ihmisistä se kuuluis siihen tehtävänkuvaan muutenkin, niin osa näkee sen niin, että kun heillä on niin kiire muutenkin, niin siihen pitäis ryhtyä - et se koetaan jotenkin erillisenä kuitenkin; et se on lisää tehtävää, kun senhän pitäis tosta vaan ohimennen mennä (H4).

Joissakin tapauksissa organisaatioissa nähdään olevan yhä jonkin verran epäluuloja ylipäänsä sosiaalista mediaa ja etenkin työntekijälähettilyyttä kohtaan. Yksi haastateltava koki sosiaalista mediaa ja työntekijöiden viestintää koskevat ennakkoluulot ja pelot jopa merkittävimpana esteenä työntekijälähettilyyden yleiselle omaksumiselle osaksi organisaatioiden viestintää. Tämä tukee Silvermanin & Newhousen (2012) näkemystä tiedon puutteen ja ymmärtämättömyyden

merkityksestä sosiaalisen median omaksumisen kannalta epäsuotuisaan organisaatiokulttuuriin vaikuttavana tekijänä.

Toisinaan myöskään työntekijöillä ei koeta olevan innokkuutta tai uskallusta, eivätkä he ehkä näe omien verkostojen potentiaalia, toiminnan hyötyjä ja sitä kautta syitä osallistua. Tämä saattaa osaltaan vaikuttaa Lehtisenkin (2009) esiin tuomaan seikkaan, että vaikka etenkin nuorilla olisi usein sosiaalisen median osaamista, voi työkuultuuri asettaa haasteita heidän osaamisensa hyödyntämiseen. Sosialisoitumista ja avointa ajatustenvaihtoa tukevan organisaatiokulttuurin muodostamista ja rakentumista saattaa tosin haastaa esimerkiksi työnantajien epätietoisuus siitä, miten osallistaa ihmisiä viestimään.

Jos jakamisen kulttuuri ei vielä ole olemassa, niin sen luomiseen menee kuitenkin aikaa. Ja vaikka meilläkin on ohjeistusta ym. tukea, niin se aktivointi on haasteellisempaa. -- Meillä on strategiaa ja johtajuutta, mutta asiaan liittyy myös huolta, ja mielestäni pääasiallinen ongelmamme liittyy yleisesti viestintään; miten saada työntekijät tuntemaan mielekkääksi viestiä ja myöskään kaikista ei tunnu luontevalta se, että työntekijät jakavat meidän asioitamme. Rohkaisu, koulutus ja tuki on tässä tärkeää ja sen lisäksi olisi meille myös tarpeellista. (H7.)

Sosiaalista mediaa ja työntekijälähettilyyttä kohtaan ilmenevien ennakkoluulojen kumoamisessa, työntekijöiden aktivoimisessa, motivoinnissa ja sitouttamisessa merkittävässä roolissa nähdään ennen kaikkea *avoin sisäinen viestintä*. Tämä ilmenee sekä aikaisemmasta työntekijälähettilyyttä kartoittaneesta globaalista tutkimuksesta<sup>22</sup> että aineistostani. Se, että viestinnästä kerrotaan olevan hyötyä työntekijöille ja heidän henkilöbrändinsä rakentumiselle, koetaan tutkimukseni mukaan tärkeänä etenkin työntekijöiden sitouttamisessa. Tämä tukee myös aiemmin esittämäni näkemystä siitä, että avoin lähettilyyden ja viestinnän hyötyjen selittäminen motivoi työntekijöitä enemmän kuin rahallinen kannustus tai lähettiläiden huomioiminen organisaatiossa julkisesti.

Esitin tutkielmani alussa, että sosiaalisessa liiketoiminnassa ajatellaan usein olevan keskeistä saavuttaa toiminnalla strategisesti olennaisia etuja asiakassuhteisiin liittyen sekä työntekijöiden yhteistoiminnan tueksi. Tärkeää on siis interaktiivisuus ulkoisesti

---

<sup>22</sup> The Hinge Research Institute & Social Media Today 2015.

yhteisön kanssa, sisäisesti työntekijältä työntekijälle sekä asiakkaiden välillä (Kubric, 2016). Etenkin kaksi ensimmäistä ulottuvuutta ilmenevät eri tavoin myös monissa tarkastelemissani organisaatioissa; työntekijälähteilisyys nähdään usein sekä ulkoisen viestinnän tukena, että tärkeänä työyhteisön sisäisen viestinnän aktivoijana ja mahdollistajana. Sisäisen viestinnän tukena sosiaalisen median rooli korostuu tutkimukseni mukaan etenkin tuotannossa, jossa organisaation ulkopuolinen sosiaalinen media on usein työntekijöiden tavoittamattomissa. Etenkin työturvallisuusasiat rajoittavat tuotannon työntekijöiden viestintää työaikana.

Kyllä mä näen, sosiaalisen median kanavat ja omien työntekijöiden siellä mukana olon erittäin positiivisena sisäisen viestinnän kanavana, koska se altistaa sille viestille, mitä me halutaan toki ulkoisillekin kohderyhmille antaa. Meillä on paljon tehdastyöntekijöitä, joilla on hyvin rajalliset mahdollisuudet ylipäänsä ulkoisen verkon käyttöön työaikana. –Yammeria ehkä sielläkin pystytään käyttämään. (H2.)

Tämä nähdään tuotantoa omaavissa organisaatioissa työntekijälähteilyyden laajaa omaksumista oleellisesti haastavana tekijänä ja korostaa sisäisen viestinnän ja etenkin sisäisen sosiaalisen median roolia avoimen, yhteisöllisen viestinnän mahdollistamiseksi.

### **5.3.2 Johdon hyväksyntä ja esimerkki**

Esitin aiemmin, että Li ja Terpening (2013) näkevät työntekijälähteilyydessä ja sen onnistumisessa tärkeänä johdon esimerkin ja toiminnan hyväksynnän sekä sitä kautta muille työntekijöille ilmenevän johtotason tuen. Myös tarkastelemissani organisaatioissa johdon ymmärrys ja tuki ylipäänsä sosiaaliseen mediaan osallistumista ja siellä työajalla viestimistä kohtaan nähdään työntekijälähteilyyden omaksumisessa suhteellisen tärkeänä. Vaikka yksi organisaatio onkin työntekijälähteilyyden käytännöissään vielä hyvin alkuvaiheessa ja organisaatiosta koetaan pitkälti puuttuvan kommunikaation kulttuuri, vallitsee heilläkin vahva ymmärrys työntekijöiden aktivoinnin tärkeydestä sekä halu kehittää organisaatiota.

Melko usein johtotason henkilöstö ei kuitenkaan ole omalla esimerkillään viestinnässä aktiivisesti mukana. Johdon aktivointi, sitouttaminen ja aktiivinen osallistuminen viestintään nähtäisiin varsin tärkeänä sitoutumista, läpinäkyvyyttä ja muiden



työntekijöiden osallistumisintoa sekä viestimisen rohkeutta lisäävänä tekijänä. Tämä korostui usean haastattelun kommenteissa, kuten:

Kyllä johdon täytyy olla esimerkkinä et ei se voi olla niin, ettei toimaria näy missään ja oletetaan et muut sitten vaan kuitenkin osallistuis. - - Et tavallaan kaikki on tasa-arvoisia et tietenkin luulen, että tällainen myös luo luottamusta ja matalaa kynnystä, et on avoin ilmapiiri ilman turhia hierarkioita (H3).

Esittämäni teorian tapaan johdon esimerkin rooli korostuu työntekijälähettilyyden alkuvaiheessa ja nähdään tärkeänä etenkin organisaatioissa, joissa työntekijälähettilyyteen liittyy epäluuloja, arkuutta tai uskalluksen puutetta.

### **5.3.3 Työntekijöiden tukeminen ja sitä haastava resurssipula**

Työntekijöiden yhä aktiivisempi osallistuminen organisaatioiden viestintään luo tiettyjä edellytyksiä, jotta viestintä olisi kaikille osapuolille mielekästä ja tarkoituksenmukaista. Kaikissa tarkasteluni kohteena olleissa organisaatioissa työntekijöitä esimerkiksi rohkaistaan ja pyritään aktivoimaan viestintään. Useimmilla on näkemyksensä mukaan jokseenkin hyvin myös resursseja työntekijöiden viestinnän tukemiseen.

Hyvillä resursseilla tarkoitan tässä ensinnäkin sitä, että yhtä organisaatiota lukuun ottamatta kaikilla halukkailla on käytössään työntekijälähettilyyspalvelu *Smarp*. Sen nähdään aineistossani ennen kaikkea mahdollistavan sisällön keskittämisen yhteen paikkaan ja siten helpottavan sisältöjen löydettävyyttä ja jakamista edelleen työntekijöiden omille sosiaalisen median verkostoille. Smarpin nähdään myös olevan hyödyllinen työntekijöiden aktivoimisessa sekä heidän viestintänsä seurannassa. Resurssien ohjaaminen tällaiseen työntekijälähettilyyspalveluun kertookin sekä työntekijälähettilyyttä tukevasta asenteesta, että taloudellisesta panostuksesta työntekijöiden tukemiseen ja heidän aktivoimiseensa viestijöinä. Kuten nimittäin aineistostakin ilmeni, vaatii yhteistyö kolmannen osapuolen kanssa aina organisaation hyväksynnän ja budjetin.

Nykyorganisaatioiden viestintäympäristöt, joissa työntekijät nähdään osittain viestinnästä vastuullisina, edellyttävät organisaatioilta resurssien ohjaamista myös

heidän tukemiseensa mahdollistamalla koulutusta ja tukea sitä viestinnässään tarvitseville. Muilla kuin viestinnän ammattilaisilla ei useinkaan ole viestinnällistä koulutusta, mutta silti he saattavat hyvinkin aktiivisesti vaikuttaa viestinnällään organisaatiosta muodostettaviin mielikuviin. Tuen tarve ilmenee myös tutkimusaineistostani. Tässä näkisin yhtenä tekijänä esimerkiksi aineistossani ilmenneet haasteet käytännön osaamisen suhteen, joita digitaalisen viestinnän ja siihen liittyvien työkalujen jatkuva ja nopea kehitys luo. Järvisen ym. (2012, 108) mukaan työntekijöiden mahdollinen osaamattomuus käyttää digitaalisen viestinnän työkaluja korostaa juuri edellä mainitsemani johtajuuden sekä riittävien resurssien, kuten ajan, rahan, työvoiman ja teknisen tuen merkitystä.

Työntekijöiden koulutus ja ohjaaminen koetaan tärkeäksi myös tämän tutkimuksen valossa, vaikka kaikilla ei mielestään olekaan käytettävissään riittävästi systemaattiseen koulutukseen tarvittavia resursseja. Esimerkiksi Gillin & Schwartzman (2011) kuitenkin kokevat, että työntekijät tarvitsevat sosiaalisen median käytössä työnantajansa taholta jatkuvaa koulutusta ja ohjausta, mikä ilmenee aineistostani esimerkiksi lisääntyneinä koulutuksen kyselyinä. Osassa tarkastelemiani organisaatioita työntekijöillä ilmeneekin paitsi osaamisen puutetta, myös arkuutta, epävarmuutta ja uskalluksen puutetta työntekijälähtöisyyteen liittyen. Työntekijöillä on myös jonkin verran epävarmuutta ylipäänsä siitä, saako organisaation sisältöjä jakaa eteenpäin. Nämä ovat kuitenkin seikkoja, joihin voidaan ainakin osittain vaikuttaa työntekijälähtöisyyden helpottamisen, koulutuksen, työntekijöiden ohjaamisen sekä kannustamisen kautta.

Kuten Li & Terpening (2013) näkevät, vähentää henkilöstön koulutus sosiaaliseen mediaan osallistumisen riskiä, aktivoi ja sitouttaa työntekijöitä lähtöisyyteen sekä kehittää heidän tietämystään, osaamistaan ja arvostelukykyään sosiaaliseen mediaan ja organisaatioon liittyen. Koulutus myös ohjaa yrityksen kannalta suotuisan sisällön luomiseen (Huotari ym. 2015). Tutkimissani organisaatioissa on paljon variaatioita koulutuksen ja työntekijöiden ohjaamisen suhteen; osassa ohjeistus on hyvin löyhää antaen työntekijöille paljonkin vapauksia ja vastuuta viestintänsä suhteen, kun taas toisilla on enemmän myös kirjallista ohjeistusta.

Toisinaan työntekijöiden koulutusta ja tuen koordinoitua haastaa se, että koulutusta tarjotaan hajallaan organisaatioissa. Sitä saatetaan siis hoitaa osasto- tai jopa

esimieskohtaisesti, kun ideaalitalanne olisi mahdollisuus tarjota koulutusta keskitetysti, jolloin sen tarjoaminen olisi myös tasapuolisempaa. Toisaalta tarkastelemani organisaatiot yhdistävät työntekijälähtetilyyteen niin vähän riskejä suhteessa siitä nähtäviin hyötyihin, ettei työntekijöiden liiallista rajoittamista kovin tarkoin ohjein koeta mielekkääksi tai tarpeelliseksi. Avainasiana nähdään tässäkin *luottamus*.

Eihän siinä tarvitse olla mitään hirveen tiukkaa ohjeistusta et enemmän se kääntyisi itseään vastaan, et kyllähän yrityksen täytyy voida luottaa työntekijöihinsä - niin sen vaan täytyy olla (H3).

Some-ohjeet on tosi kannustavat ja me annetaan työntekijöille mahdollisuus mennä reippaasti ja avoimesti ettei lähdetä kieltojen kautta heitä ohjaamaan (H6).

Poistettiin tällaiset ”älä tee” – jutut - - ihmiset tietää ne kyllä omaan toimenkuvaan liittyen, mutta ihmiset myös kaipasi jonkinlaisia rajoja sinne; että missä menee ne rajat, minkä puitteissa voi viestiä et se on samalla sellainen velvoite, mutta muuten se on hyvin laaja se pelikenttä (H8).

Ehkä keskeisin yksittäinen, monessa organisaatioissa vallitseva kehityskohde resurssien suhteen on siis *ajan puute*; esimiesten tai viestinnästä vastaavien työmäärä on usein niin suuri, ettei koulutusta tarvitsevia työntekijöitä ehditä kouluttaa ja ohjata. Työntekijöiden kouluttautumisen halu ja tarve eivät siis useinkaan ole linjassa siihen käytettävissä olevien resurssien kanssa. Siksi useammassa organisaatiossa pyritään jalkauttamaan koulutusta mahdollisimman laajalti organisaatioon toteuttamalla sitä pitkälti verkossa.

Toisaalta työntekijöillä on epäilyksiä myös oman ajan riittämisen kanssa, mikä oletettavasti osaltaan jarruttaa työntekijälähtetilyyden omaksumista osaksi työtä.

Ei meillä ole resursseja, et se et sen tekis tosi hyvin, niin sulla pitäis melkeen olla siinä joku ihminen, joka kattelis niiden perään, antais tukea ja näin. Mut et me ollaan kaikki just tällä hetkellä niin overloaded, että voi olla vähän tuskaista - - aika monella on tullut sekin, että miten se aika riittää, että enhän mä ehdi sitten tekemään mun omia töitäni, että miksi mä lähtisin tähän, eikä sellaiset ihmiset siihen ehkä lähdekään, jotka näkee, että se on jotain ylimääräistä eivätkä näe sitä ikään kuin osana työnkuvaa (H4).

Työntekijöiden viestinnästään ”selviytymistä” koetaankin tärkeäksi tukea monin eri tavoin. Monessa organisaatiossa työntekijöitä kannustetaan esimerkiksi valitsemaan vain kullekin luontevimmat viestinnän kanavat, oman asiantuntemuksen alueet ja keskustelunaiheet. Heitä myös rohkaistaan viestimään vain kullekin sopivassa määrin sen sijaan, että sosiaalisessa mediassa tulisi jatkuvasti olla läsnä ja tavoitettavissa.

#### **5.3.4 Organisaation toimiala, ikärakenne ja asiakaskunta**

Kuten aiemmin tutkielmassani esitin, on eräs organisaatiokulttuuriin vaikuttava tekijä väistämättä *toimiala*, jolla organisaatio toimii. Tämä ilmenee myös tutkimusaineistostani; kaikki aiemmin kuvaamani ja työntekijälähettilydessään mielestäni integroitumisvaiheessa olevat organisaatiot, toimivat muilla kuin melko perinteisinä nähtävillä metsäteollisuuden, konepaja- tai rakennustoimialalla, joita valtaosa tutkimukseen osallistuneista organisaatioista edusti. Aineistossani esiintynyt ajatus tiivistää mielestäni hyvin toimialan merkitystä eli hyvin teknisellä ja tuotepainotteisella toimialalla toimivan yrityksen kulttuuri voidaan kokea hyvin samankaltaisena. Vastaavasti hyvin perinteisinä pidetyillä toimialoilla myös työntekijälähettilyyden omaksuminen saattaa olla esimerkiksi IT- tai viestinnän alalla toimivia organisaatioita hitaampaa, mikä toisaalta on täysin luonnollistakin.

Se ei oo sama kun joku IT-firma, koska työkalut ja näiden työkalujen ymmärtäminen ja käyttäminen osana sitä arkee ei välttämättä ole kauheen luontevaa monellekaan (H4).

Myös sekä henkilöstön että asiakaskunnan ikärakenne koetaan aineistossani yhtenä, ylipäänsä sosiaalisen median käyttöön ja omaksumiseen vaikuttavana tekijänä. Onkin melko yleinen näkemys, että etenkin vanhemman ikäpolven henkilöstölle sosiaalisessa mediassa viestiminen, saati sen omaksuminen osaksi omaa työtä, ei ehkä ole yhtä luontevaa kuin nuoremmille, digitaalisuuden kanssa eri tavalla kasvaneille. Vastaavasti myös vanhemman ja perinteisenä koetun asiakaskunnan voidaan nähdä vaikuttavan ylipäänsä sosiaalisen median omaksumiseen ja siten myös työntekijälähettilyyden kokemiseen luonnollisena viestinnän muotona. Toisaalta ikä ei tässä ole mitenkään ratkaisevassa asemassa, sillä aktiivisia ”somettajia” on varmasti jokaisessa ikäryhmässä. Ikä nähdään aineistossani kuitenkin yhtenä tekijänä monien joukossa.

Tutkimusaineistostani ilmenee, että organisaation kulttuurin ja asiakkuuksien ohella myös B2B-sektorin usein kuluttajasektoria monimutkaisemmat teknologiat ja tuotteet voivat vaikuttaa työntekijälähtöisyyteen etenkin sisältöjen kautta. Viestien muodostaminen järkeviksi ja kaikkien ymmärrettäväksi kokonaisuuksiksi nähdään usein haasteellisempaa haastaen myös niiden kiinnostavuutta sekä ymmärrettävyyttä.

Näkisin, että meidän pitää työskennellä enemmän ja kulttuuri on usein hyvin erilainen näiden eri sektorien yrityksissä myös sosiaalisen median näkökulmasta -- kuluttajapuolella on mielestäni enemmän tarinoita jaettavaksi; on enemmän markkinointitarinoita ja sisältö on ehkä henkilökohtaisempaa, sisältöjä on helpompi myydä ja ne koskettavat useampaa ja se on näkyvämpää (H7).

Toisaalta osassa vastauksia ilmenee myös B2B-sektorin eduksi katsottavia seikkoja. Esimerkiksi se, että viestinnällä yritetään yleensä vaikuttaa kuluttajaviestintää pienempään määrään ihmisiä kerralla, voidaankin nähdä viestinnän kohdentamista helpottavana tekijänä *"kun ei tarvitse vaikuttaa jokaiseen teini-ikäiseen Suomessa"*, kuten eräs haastateltu totesi. Osa myös näkee B2B-viestinnänkin Kramerin (2014) tapaan enemmänkin ihmiseltä ihmiselle eli human to human (H2H) -viestintänä.

Se, joka käyttää sitä kanavaa on aina kuluttaja, et se B2B-viestintätapa sosiaalisessa mediassa ei minun mielestä voi kauheen paljon olla erilainen kuin se B2C-viestintätapa (H2).

Pääsääntöisesti tarkastelemieni organisaatioiden toimiminen B2B-sektorilla nähdään kuitenkin, joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta, etenkin sisältöjen kannalta työntekijöiden viestinmuodostusta haastavana tekijänä. Vaikka siis viestin jakajana olisikin yrityksen sijaan ihminen, näkyvät monet aiemmin teoriassa esittämäni kuluttaja- ja yrityssektorin sosiaalisen median viestintään tyypillisesti liittyvät eroavaisuudet luonnollisesti myös työntekijöiden jakamissa sisällöissä, koska ne ovat useimmiten organisaatioilta peräisin.

## 5.4 Työntekijälähettilyyden hyödyntäminen strategisen viestinnän näkökulmasta

Nykyisin pitkälti digitalisoituneiden viestintäympäristöjen kontekstissa esimerkiksi Terpening ja Littleton (2016a, 2) näkevät strategian yrityksen toimintasuunnitelmana, mikä tähtää tavoitteiden saavuttamiseen digitaalisten teknologioiden avulla. Vaikka organisaatioilla on paljonkin työntekijälähettilyyteen liittyviä hyötynäkökulmia, vain harvassa on kuitenkaan määritelty strategioissa erikseen työntekijälähettilyyteen liittyviä tavoitteita. Useimmiten määritellyt tavoitteet ovat yleisesti viestinnän tai sosiaalisen median tavoitteita, joissa työntekijälähettilyyden nähdään yhtenä osatekijänä tai itsessään viestinnän tavoitteena. Useassa haastattelussa työntekijälähettilyydestä nähtäviä hyötyjä ja toisaalta organisaatioiden siihen liittyviä odotuksia tuotiin esiin samanaikaisesti, joten tarkastelen niitä analyysissäni samassa yhteydessä, olettaen hyötyjen siis olevan myös työntekijälähettilyydeltä odotettavia asioita.

Se (työntekijälähettilyyden) on siellä yksi tavoite, et se on yksi kanava eli ylhäällä, kun on viestinnän strategiset tavoitteet, niin tämä on yksi kanava siellä joukossa (H5).

Konsernitasolla organisaatioissa voi siis esimerkiksi some-strategiassa olla määritelty viestinnän kanavat, pääasialliset kohderyhmät ja jonkinlaiset tavoitteet. Lisäksi eri liiketoiminta-alueilla ja globaaleilla organisaatioilla saattaa olla maakohtaisesti omia määrittämiään. Yhdessä organisaatiossa työntekijälähettilyyden ei toistaiseksi ole lainkaan osa viestintästrategiaa, mutta hekin suunnittelevat linkittävänsä sen viestintästrategiaan ja miettivät keinoja mitata, seurata ja analysoida työntekijöiden viestintää. Erään työntekijälähettilyydessään integraatiovaiheessa olevan organisaation kohdalla strategisesti tärkeiden avainalueiden sisälle on rakennettu työntekijälähettilyysohjelmia, joiden sisällä myös keskeiset teemat ja viestit on määritelty melko tarkastikin.

Seuraavissa alaluvuissa käsitelen tarkemmin työntekijälähettilyydestä nähtäviä hyötyjä ja odotuksia sekä sitä, miten organisaatioiden strategiat näkyvät työntekijälähettilyydessä. Tarkastelen myös strategisen viestinnän näkökulmasta tärkeää viestinnän seuranta- ja mittaus- sekä siihen liittyviä haasteita.

### 5.4.1 Hyötyä ja odotuksia brändiin, henkilöstöön sekä asiakkuuksiin liittyen

Aiemman tutkimuksen valossa työntekijälähtöisyyttä kohtaan ilmenevät odotukset tai tavoitteet liittyvät usein esimerkiksi bränditietoisuuden lisääntymiseen, lisääntyneeseen ymmärrykseen brändiä kohtaan, henkilöstön syvempään sitoutumiseen, asiakkaiden parempiin brändikokemuksiin (Terpening ym. 2016), brändien ja ihmisten välisten suhteiden muodostumiseen ja vaalimiseen (Boudreaux ja Emerick 2014), luottamukseen (esim. Edelman Trust Barometer Data 2016) sekä asiakkaiden ymmärtämiseen (esim. Baird & Parasnis 2013). Tutkimukseni tulokset ovat osittain samansuuntaisia.

Vaikka monet työntekijälähtöisyydestä nähtävät hyödyt ja vastaavasti organisaatioiden odotukset ovat hyvinkin moniulotteisia, olen jaotellut ne karkeasti kolmeen kategoriaan: *brändiin, henkilöstöön sekä asiakkuuksiin liittyvät hyödyt ja tavoitteet*. Esittelen hyödyt ja odotukset tiivistetysti alla olevassa kuviossa 4.



**KUVIO 4.** Työntekijälähtöisyyteen liitettävät hyödyt ja organisaatioiden odotukset

Useat aineistosta nousseet teemat koskettavat selvästi sekä brändiä, henkilöstöä, että asiakkuuksia ja vaikuttavat työntekijälähtöisyyteen monin eri tavoin. Esimerkiksi työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon nähtiin tärkeänä paitsi työntekijälähtöisyyden omaksumisessa, mutta myös sen seurauksena ja hyötynä. Vastaavasti työntekijälähtöisyys vahvistaa myös asiakkaiden sitoutumista organisaatioon ja vaikuttaa siten esimerkiksi organisaation suositteluun ja muuhun

positiiviseen suusanalliseen viestintään (WOM) edelleen. Tämän tutkimuksen valossa organisaatioiden työntekijälähettilyydestä nähtävät hyödyt ja tavoitteet liittyvät useimmiten selkeästi brändiin ja etenkin sen näkyvyyteen sekä viestinnän laajempaan kattavuuteen työntekijöiden henkilökohtaisten sosiaalisen median verkostojen kautta. Työntekijöiden ja heidän viestintänsä nähdäänkin heijastelevan brändiä ja vaikuttavan siihen, millaiselta se näyttää sekä organisaation sisällä, että ulospäin.

Me ollaan jokainen osatekijöitä siihen, miltä yritys näyttää kokonaisbrändinä - se, että siellä on joku henkilö jostain yrityksestä aktiivinen ja kertoo sitä tutkittua tietoa ja jakaa näkemyksiä, niin se on hirveän hyvä sekä meille että niille ihmisille itselleen (H1).

Melko yleinen näkemys tarkastelemissani organisaatioissa on myös ajatus työntekijöiden merkittävästä roolista etenkin sekä organisationaalisen että henkilökohtaisen ammattitaidon osoittamisessa. Monessa organisaatiossa tavoitteita liittyy myös ajatus- ja mielipidejohtajuuteen, mitkä voidaan nähdä edelleen asiakkaiden kiinnostusta synnyttävänä ja toimintaan aktivoivina seikkoina. Myös työnantajamielikuvaa, eli henkilöstön ja potentiaalisen työvoiman organisaatioon kohdistuvia mielikuvia parantavat ja kehittävät tavoitteet nousivat esiin useassa organisaatiossa.

Sekin, et meillä on joukko ihmisiä, jotka sitä omaa asiantuntemustaan hyödyntää nyt jo ja ikään kuin omalla äänellään puhuu niistä asioista, mitä me halutaan vahvistaa, niin totta kai se aina vaan vahvistaa sitä meidän asiantuntijajohtajuutta, kun yksityishenkilötkin ovat äänessä ja tietyllä tavalla sitä työnantajan mielikuvaa myöskin (H2).

Kuten aiemmin itsekin tutkielmassani totesin, koetaan viestintään osallistuvien työntekijöiden aineistoni perusteella antavan brändeille myös kasvot. Tällainen ajatusmalli tukee hyvin esimerkiksi Schaden (2015) näkemystä brändin olemisesta juuri niin vahva, kuin sen työntekijät.

Vaikka aineistossani ilmeni kokonaisuutena vähemmän hyötyjä ja odotuksia henkilöstöön ja asiakkuuksiin kuin brändiin liittyen, nousi henkilöstö kuitenkin kaikkien organisaatioiden vastauksissa esiin. Henkilöstöä koskevista hyödyistä keskeisimpinä pidetyt liittyvät työntekijöiden *henkilöbrändäykseen* sekä *oman näkyvyyden saavuttamiseen*. Työntekijöiden viestiminen omaa ammattitaitoaan ilmentävällä tavalla ja samalla linkittyminen työnantajaorganisaatioonsa, nähdään usein molempia



osapuolia hyödyttävänä, suotuisia mielikuvia rakentavana ja vahvistavana asiana. Ja toisaalta kaikki työntekijälähettilyydestä brändin suhteen nähtävä hyöty, koskettaa lopulta toki myös henkilöstöä sekä asiakkaita.

Melko keskeisinä työntekijälähettilyydestä nähtävinä hyötyinä voitaneen pitää myös työntekijöiden viestinnällään herättämää luottamusta ja uskottavuutta, ja kuten eräs haastateltava asian tiivisti: *”yritysten on ihan turha keskustella”*. Tämä tukee aiemmin esittämäni näkemystä siitä, että valtaosa ihmisistä luottaa toisiin ihmisiin sekä heidän suosituksiinsa ja mielipiteisiinsä enemmän kuin brändeihin (esim. Terpening, Li & Littleton 2016; Edelman Trust Barometer Data 2016). Työntekijät siis herättävät enemmän luottamusta, kuin mitä perinteisenä pidetyllä brändiviestinnällä on mahdollista saavuttaa (Schaffer 2014). Organisaatiotasolla ihmiset luottavat juuri työntekijöihin (esim. Torres 2015; Edelman Trust Barometer 2016), mikä tukee ajatusta työntekijälähettilyyden tärkeästä roolista ja näkyy myös tutkimukseni tuloksissa. On myös tutkittu (Edelman Trust Barometer 2016), että organisaatioihin sitoutuneet ja luottavat asiakkaat suosittelevat niitä todennäköisemmin muillekin. Saamieni haastatteluvastausten perusteella voidaankin ajatella, että juuri työntekijöiden kautta tapahtuvan organisaatioiden inhimillistämisen, sitoutumisen ja luottamuksen myötä digitaalinen viestintä muuttuu henkilökohtaisemmaksi, vaikka se ei toki korvaakaan kasvokkaista kontaktia.

#### **5.4.2 Strategiat näkyvät viestinnän sisällöissä**

Usein viestinnälle asetetut tavoitteet heijastelevat käytännössä organisationaalisia tavoitteita (AMEC<sup>23</sup> 2017), mikä ilmenee myös tämän tutkimuksen tuloksista. Aineistostani ilmenee hyvin vahvasti se, että työntekijälähettilyyden onnistumisen kannalta *viestinnän sisällöillä* on hyvin keskeinen ja monimuotoinen rooli. Sisällöt nähdään oleellisena toiminnan omaksumisessa, työntekijöiden aktivoinnissa, viestinnän mielekkyydessä ja jatkuvuudessa, lisäarvon tuottamisessa ja hyötyjen saavuttamisessa; oikeastaan koko toiminnan onnistumisessa. Vaikka työntekijälähettilyydelle ei siis tarkastelemissani organisaatioissa olekaan pääsääntöisesti asetettu varsinaisia tavoitteita, näkyvät strategioissa viestinnälle määritellyt tavoitteet etenkin työntekijöiden viestinnän sisällöissä. Organisaatioiden

---

<sup>23</sup> Viestinnän mittaamiseen erikoistuneiden yritysten järjestö AMEC.  
<http://amecorg.com/amecframework/>.

työntekijöilleen jaettavaksi tuottamat sisällöt nimittäin kumpuavat pääsääntöisesti strategiasta eli strategiset painopisteet näkyvät sisällöissä hyvin vahvasti.

Et vaikka tekisit vaikka lyhyen videon, jonka linkki vie ehkä laajempaan blogikirjoitukseen, mikä taas vie ehkä yrityksen verkkosivuille, mistä voit lukea edelleen lisää aiheesta - et ei tehdä pelkkiä irrallisia yksittäisiä sisältöjä, vaan ne jokainen on osa suurempaa kokonaisuutta, joka liittyy viestintä- ja markkinointistrategiaan, mikä taas liittyy yrityksen strategiaan. (H3.)

Useimmat tarkastelemani organisaatiot vaikuttavat työntekijöiden sosiaalisen median viestintään sisältöjen kautta. Käytännössä työntekijälähtöisyys on siis useimmiten organisaation kuratoimien tai tuottamien sisältöjen jakamista, mikä useammassa organisaatiossa tapahtuu etenkin Smarp-työntekijälähtöisyyspalvelun kautta. Tämä tukee vahvasti aiemmin esittämäni Matikaisen ja Villin (2015, 10) tutkimustulosta siitä, että sisällön luomisen sijaan ihmiset ennen kaikkea jakavat ja kommentoivat lukemiaan, näkemiään tai kuulemiaan sisältöjä esimerkiksi twiittaamalla tai suosittelemalla niitä.

Myös organisaatioissa, joissa ei joko omasta halusta tai resurssien puutteesta johtuen käytetä työntekijälähtöisyyspalvelua, on työntekijöille sosiaalisessa mediassa jaettavaksi tarkoitettua sisältöä tuotanto vastuutettu tietyille taholle tai tiimille. Organisaation ja viestinnän ammattilaisten rooli nähdäänkin erityisen tärkeänä juuri sisällöntuotannossa ja sitä kautta työntekijöiden viestinnän tukemisessa. Ja vaikka monessa organisaatioissa käytössä olevassa Smarp-työntekijälähtöisyyspalvelussa on mahdollisuus sisältöjen ehdottamiseen ja niiden päättämiseen yleisesti jaettavaksi, ei sisältöjä käytännössä juurikaan ehdoteta:

Meillä on sisältöjä mahdollista ehdottaa, mut täytyy sanoa et ei meillä nyt niin aktiivista ehdotusta ole olemassa et siellä ois niinkun kauheen suoraa väylää. Mut kyllä meillä tietty viestintäverkostojen kautta tulee erilaisia ideoita ja muuta, mut täytyy kyllä sanoa et ehkä se on enemmänkin virallisen viestintäorganisaation hanskassa löytää niitä juttuaiheita. Et se sisältö tulee aika pitkälti viestinnästä, viestinnän toimesta. (H4.)

Eräs mielestäni hyvin kiintoisa aineistosta esiin noussut seikka liittyy siihen, millaista työntekijöiden viestintää ja millaisten sisältöjen tuottamista tai jakamista ylipäänsä käsitetään työntekijälähtöisyytenä. Keskeisimpinä työntekijöiden jakamina sisältöinä koetaan usein työntekijöiden ammattitaitoa ja organisaation sekä toimialan

tuntemusta syventävät ja ajatusjohtajuutta tukevat, ammattimaisempina pidetyt sisällöt. Tällaisia ovat tiedotteet, asiakkaisiin liittyvät caset, tapahtumiin liittyvät sisällöt, organisaation tai työntekijöiden saavutukset, palkinnot sekä hyvin suositut työpaikkailmoitukset. Näkemys laadukkaiden sisältöjen välttämättömyydestä on vahva, sillä organisaatiot ovat hyvin tietoisia siitä, etteivät ihmiset halua jakaa henkilökohtaisille verkostoilleen huonona pitämäänsä sisältöä. Yhtä lukuun ottamatta kaikki haastateltavat kokivat työntekijälähtöisyyteen liittyvien sisältöjensä myös olevan monipuolisia ja laadukkaita. Toisaalta pelkkien organisaation sisältöjen jakamisen sijaan työntekijöiden oman persoonan näkymistä pidetään vähintään yhtä tärkeänä.

Profiili ei voi olla vain yrityksen re-twiittailua tai yrityksen sisältöjen jakamista et täytyy olla myös jotain omaa, koska muuten se ei ole sitten uskottavaa et pitää olla jotain annettavaa itse myös. Et yksilöt kiinnostaa edelleen paljon enemmän kuin yritykset. -- pelkkä työminä ei kiinnosta ketään (H3).

Kun kyse on kuitenkin työntekijöiden omista kanavista, niin se työntekijä ei jaksa olla 24/7 firman edustaja ja se kävisi raskaaksi myös niille hänen verkostoilleen -- että jokainen jakaa sellaista, mitä haluavat ja näkevät parhaaks jakaa omille verkostoilleen (H8).

Keskeisessä roolissa työntekijälähtöisyydessä nähdään siis *työntekijälähtöisyys* eli viestinnän täytyy olla paitsi työntekijälle luontevaa ja mielekästä, myös omista intresseistä kumpuavaa sekä itse toiminnan, että sisällön osalta.

Sisällön jakamisen kanavista organisaatiot painottavat useimmiten ammattimaisimpina nähtävien *LinkedInin* ja *Twitterin* roolia. Näistä LinkedIn nähdään enemmän puhtaasti työasiapainotteisena viestintäkanavana, kun taas Twitterissä näkyvät enemmän yksilöt ja monipuolisemmat sisällöt. Esimerkiksi Facebook sen sijaan koetaan henkilökohtaisempaan ja yksityiseen, sekä työntekijöiden että organisaatioiden osalta. Organisaatiot myös rohkaisevat työntekijöitään selvästi enemmän Twitterin ja LinkedInin käyttöön työntekijöidensä liittyvien sisältöjen jakamisessa. Myös blogeilla ja työntekijöiden esimerkiksi LinkedIn-profiileissaan jakamalla blogipostauksilla nähdään osassa organisaatioita tärkeä rooli etenkin kokonaisuuden ja systemaattisen tekemisen kannalta. Blogeissa ja niihin liittyvissä sosiaalisissa verkostoissa keskiössä ovat nimenomaan eri alojen asiantuntijat, mikä

vahvistaa etenkin asiantuntijajohtajuuden osoittamista ja työntekijöiden ammattimaista profiloitumista.

Sisältöjen jakamisessa on aineistostani nousseena seikkana hyvä huomioida myös kanava- ja kontekstikohtaiset erot, sillä viestin muodostus ja sen onnistuminen sekä kohdentaminen voidaan nähdä olevan hyvinkin kanavakohtaista.

Ei voi sosiaalista mediaa ajatella yhtenä kokonaisuutena – LinkedInissä yritys toimii valtavan hyvin. LinkedIn on nimenomaan tällanen markkinoinnin ja myynnin tukikanava yritykselle. Twitter taas on enemmän viestintäkanava, brändäyskanava ja keskustelukanava. Siellä yritys ei toimi niin hyvin, kuin esimerkiksi LinkedInissä, siellä toimii yksilöt. (H3.)

Kokonaisuutena työntekijälähettilyyks on tarkastelemisani organisaatioissa melko tavoitteellista ja suunnitelmallista ainakin niiltä osin, mihin organisaatio voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Toki sosiaalisessa mediassa aiheita voi nousta hyvinkin yllättäen ja nopeasti, mikä edellyttää organisaatioilta myös nopeaa reagoitua.

Useampi haastateltu kertoi työntekijöillä toisaalta myös olevan jonkin verran arkuutta sen suhteen, miten viestiä - mitä "saa" sanoa ja mitä ei. Näin siis siitä huolimatta, että työntekijöitä usein rohkaistaan ja tuetaan jakamaan mitä vain sisältöjä, mitkä kullekin tuntuvat luontevilta. Toisaalta etenkin työntekijöiden strategisen viestinnän painopisteistä viestimisen haasteena voi aineistoni mukaan olla myös asiantuntijoiden kokema vaikeus viestiä asioista ylipäänsä ymmärrettävästi ja selkeästi.

Jos miettii näiden viestijöiden kannalta, että he jotka ovat tällaisia brändilähettiläitä, ovat usein tosi syvällä siinä omassa osaamisessaan ja ovat kovia asiantuntijoita, mutta se, miten kerrot siitä sellaisin sanankääntein, että tavallinenkin ihminen sen ymmärtää, niin se on ehkä se haaste siinä (H1).

Sisältöihin liittyen potentiaalisena työntekijälähettilyyden haasteena nähdään myös esimerkiksi maksetun mainonnan kaltainen, organisaatiota yltiöpositiiviseen sävyyn esiin tuova viestintä ja ylipäänsä liiallinen markkinointihenkisyys. Myöskään liiallinen työntekijään liittyvän ammatillisen sisällön painotus suhteessa työntekijöiden omiin kiinnostuksen kohteisiin ei niinkään edistä työntekijälähettilyyttä, vaan voi olla

huonoksi sekä organisaatiolle että vähentää työntekijöiden uskottavuutta ja viestimisen intoa.

#### **5.4.3 Viestinnän seuranta ja mittaaminen sekä siihen liittyvät haasteet**

Boudreaux ja Emerick (2014) toteavat, että organisatoorien ja henkilökohtaisten verkostojen rajojen hämärtyminen vaatii organisaatioilta esimerkiksi uudenlaista mittaamista. Kuten aiemmin esitin, voivat organisaatiot mittaamisen kautta paremmin ymmärtää työntekijälähtöisyyttä ja sen merkitystä kokonaisuutena, suunnata siihen tarvittavia resursseja ja myös perustella niiden tarvetta. Etenkin strategisen ajattelun näkökulmasta työntekijöiden viestintää olisi teoriaosassa esittämieni näkemysten valossa tärkeää mitata tai vähintään arvioida. Tätä tulisi tehdä nimenomaan suhteessa organisaation ennalta määrittelemiin tavoitteisiin, joita kaikissa tarkastelemissani organisaatioissa ilmenee tavalla tai toisella.

Aikaisemmat tutkimukset (esim. Michaelidou ym. 2011; Jussila 2015) ovat kuitenkin osoittaneet, että monet B2B-organisaatiot eivät juurikaan mittaa, eikä heillä toisaalta koeta olevan keinojakaan, mitata sosiaaliseen mediaan kytkeytyvien toimenpiteiden tehokkuutta ja hyödyllisyyttä. Tutkimustulokseni osoittavat tämän koskevan osittain myös työntekijälähtöisyyttä. Ensinnäkin työntekijöiden viestinnän kanavana toimivat sosiaalisen median tilit ja profiilit ovat niiden henkilökohtaisuudesta johtuen työnantajien pääsyn ulottumattomissa. Toisaalta viestinnälle ei tarkastelemissani organisaatioissa usein edes aseteta mitattavia tavoitteita, mikä luonnollisesti vaikeuttaa työntekijöiden viestinnän tarkempaa arviointia suhteessa strategisiin tavoitteisiin. Myös mittaamisen mahdollisuuksiin, saati sopivien mittareiden valitsemiseen liittyy vielä jonkin verran epätietoisuutta.

Organisaatiotasolla sosiaalisen median viestintää seurataan kaikissa tarkastelemissani organisaatioissa ja useimmissa seuranta on hyvin systemaattista sekä kattavaa. Työntekijöiden viestinnän seurannan suhteen tilanne on pääsääntöisesti kuitenkin hieman toinen, mitä kuvastaa tiivistetysti hyvin yhden haastateltavan näkemys: *”tietenkin kaikkea, mitä meistä puhutaan, kahlataan läpi ihan asiakaspalvelutilanteita varten ja näin, mutta työntekijöiden osalta tällaista seuranta ei tehdä”* (H8).

Vaikka työntekijälähettilyydessä ei olekaan kyse markkinoinnista, näen silti perusteltuna peilata työntekijöiden viestintää etenkin brändin osalta melko markkinoitivistä tavoitteisiin. Näin siksi, että esimerkiksi IAB Finlandin sosiaalisen median työryhmän (2012) laatimissa ”sosiaalisen median markkinoinnin mittaamisen suosituksissa 1.0., ovat *sosiaalisen median mittaamisen tyypit* hyvin samansuuntaisia, kuin tarkastelemissani organisaatioissa ilmenneet, myös seurannan ja mittaamisen kohteena olevat brändiin liittyvät hyödyt ja tavoitteet:

- ❖ näytöt (Views / Impressions) -> Yksisuuntainen näkyvyys brändistä: käyttäjä kohtaa tuotteen ja saa siitä tietoa, ohjaa käyttäjää myös toimenpiteisiin, kuten jakamaan ja osallistumaan
- ❖ osallistaminen (Engagement) -> Kaksisuuntainen suhde brändiin; tavoiteltu kohderyhmä osallistuu arvoa välittävään sisältöön tekemällä toimenpiteitä esimerkiksi tykkäämällä, kommentoimalla sekä jakamalla tai luomalla sisältöä (osallistumiseen lasketaan myös kerätty yleisö, kuten tykkäykset tai seuraajat)
- ❖ jakaminen (Sharing) -> ihmisten tekemää suosittelemista brändistä tai sen tuotteesta/palvelusta muille käyttäjille
- ❖ toiminta (Action) -> toimenpiteet kuten myynti, rekisteröitymiset, tiedon omaksuminen ym. -> voidaan mitata esimerkiksi seuraamalla liikennettä sosiaalisesta mediasta tai käyttäjäkyselyillä (IAB Finland, 2012).

Odotukset ja tavoitteet sekä seuranta ja mitattavat asiat liittyvät tarkastelemissani organisaatioissa useimmiten siis brändiin ja sen näkyvyyteen, avainsanoihin tai hastageihin, viestinnän tavoittavuuteen, leviämiseen ja vastaanottajien osallistamiseen tykkäämisen tai kommentoinnin kautta. Tyypillisesti mitataan esimerkiksi sitä, minkä verran näkyvyyttä viestinnällä on saavutettu suhteessa kilpailijoihin, kuinka monta silmäparia sisällöt ovat tavoittaneet tai kuinka paljon sisältöjä on jaettu, tykätty tai kommentoitu. Pääasiassa viestintää kuitenkin seurataan vain siltä osin, kun sisältöjen jakaminen tapahtuu Smarp-työntekijälähettilyysspalvelun kautta.

Sieltä saadaan aika paljon tilastoja, että kuinka paljon jaetaan, kuinka paljon meidän omien ihmisten kautta se viesti leviää ja millainen ”reach” ja ”engagement” sillä on (H1).

Et jos meillä on perinteinen tiedote ja me jaetaan se meidän somessa ja sitten me jaetaan se meidän Smarpissa, niin kyllä me saadaan sieltä Smarpista aika hyvin ne jakoluvut; et sieltä näkee suoraan, mikä reach sillä on ollut et minkä verran silmäpareja se on saanut ja mikä sen engagement-rate on ollut et kuinka paljon on tykätty ja kommentoitu, niin sen saa sieltä kyllä kaivettua (H6).

Tässä on tosin organisaatiokohtaisia erojakin. Kahdessa näkemykseni mukaan työntekijälähettilyydessään integraatiovaiheessa olevassa organisaatiossa tehdään seuranta myös Smarpin ulkopuolelta sekä sosiaalisen median kuuntelua myös työntekijöiden viestinnän osalta. Tämä tarkoittaa brändiin tai organisaatioon liittyvien keskusteluiden syvällisempää ymmärtämistä ja omaksumista, asiakkaiden tarpeiden ja näkemysten selvittämistä sekä niihin vastaamista. Digitaalisessa viestintäympäristössä toimivien työntekijöiden viestinnän tarkemman mittaamisen sijaan kyse on usein enemmänkin toiminnan ja sen seurausten *laadullisesta arvioinnista* sekä *potentiaalisista* luvuista, levinneisyydestä ja näkyvyydestä:

Meillä on myös customer insights –tiimi, joka käy läpi viikkotasolla, mitä meistä somessa keskustellaan ja sinne päätyy sitten jonkun verran myös tätä työntekijöiden tekemää viestintää. Itse asiassa meillä on myös tämä some-asiakaspalvelu eli heidän tekevät myös tällaista niinkun somen kuuntelua, eli heillä on työkalut siihen, et he käyvät läpi sitten muualla kuin meidän ns. sivuilla tai tileillä käymää keskustelua et he seuraa ja käy siellä kommentoimassa. (H6.)

Viestinnän mittaaminenhan ei koskaan ole täysin eksaktia, ja tuolla digitalisaation maailmassa etenkin, mut et kyllä me tehdään sitä --et onhan hirveesti työkaluja, millä pystytään seuraamaan – esimerkiksi Twitterissä pystytään seuraamaan tiettyä hastagia, kuka on tavallaan jakanut tietyn twiitin, paljon sillä on ollut impressions eli näkyvyyttä ja me pystytään laskemaan tällaiset potentiaaliset näkyvyydet myös eri sosiaalisen median kanavista (H3).

Vaikka esimerkiksi Smarp-työntekijälähettilyysspalvelun nähdäänkin käytännössä vahvasti tukevan ja mahdollistavan käyttäjiensä viestinnän ja keskustelujen seuranta sekä mittaamista, koetaan sen hyödyntäminen toisinaan haasteelliseksi. Ihmiset ovat myös aktiivisia eri kanavissa, minkä myötä kokonaisuuden hallinnointi koetaan osassa organisaatioita jokseenkin haastavaksi. Tarkastelemillani organisaatioilla ei myöskään

ole selvää käsitystä siitä, kuinka paljon työntekijät jakavat sisältöjä Smarpin kautta ja kuinka paljon oma-aloitteisesti suoraan omilta tileiltään. Tällainen tiedon hajallaan oleminen nähdäänkin yhtenä sen keskitettyä analysointia ja arviointia hankaloittavana tekijänä.

Mistään ei näe kerralla oikeen kaikkee, et niitä pitää vähän kalastella sieltä täältä -- hankala nähdä tai vertailla tai katsoa, että kuinka paljon kukakin oli kutakin viestiä siellä jakanut - että, miten laskea, onko joku ollut aktiivinen (H4)?

Kun meillä on tietty määrä keskustelua kuukauden aikana verkossa ja somessa, niin olisi mielenkiintoista tietää, et mikä osa siitä on meidän työntekijöiden aloittamaa tai työntekijöiden osuus siitä. - - Me ollaan meidän analytiikkapuolella selvittämässä sitä, että pystyttäisikö me jollakin keinolla hakemaan ne kaikki meidän asioista somessa keskustelevat henkilöt (H6).

Toisaalta monelle tarkastelemalleni organisaatiolle vaikuttaisi aineistoni perusteella myös riittävän hyvin seurannan tasoksi Juholininkin (2013, 132-135) esiin tuoma ajatusmalli viestinnän suunnan määrittelemisestä tai linjaukset siitä, mitkä asiat nähdään ylipäänsä tärkeinä ja miten toimitaan. Tämän ajatuksen valossa voidaankin arvioida, että pääsääntöisesti tarkasteleman organisaatiot ovat melko tyytyväisiä tapoihinsa ja keinoihinsa, joilla he tällä hetkellä seuraavat tai mittaavat ja arvioivat työntekijöidensä viestintää.

## 5.5 Tiivistelmä tutkimuksen tuloksista

Tässä alaluvussa kokoan tiivistetysti yhteen sen, miten tutkimukseni tulokset vastaavat ennalta asettamiini, alla kertaamiini tutkimuskysymyksiin:

- 1. Miten ja millaisin odotuksin B2B –organisaatioiden viestinnässä hyödynnetään työntekijöiden henkilökohtaisia sosiaalisen median verkostoja?*
- 2. Millaisina nähdään työntekijöiden viestintään liittyvät mahdolliset hyödyt ja toisaalta haasteet?*
- 3. Tukevatko, seuraavatko ja mittaavatko organisaatiot työntekijöidensä sosiaalisessa mediassa tapahtuvaa viestintää? miten?*

Kaikissa tarkastelemissani organisaatioissa työntekijälähettilyyys nähdään tärkeässä tai vähintään vahvistuvassa roolissa. Digitaalisuuden omaksumisessa on muutaman vuoden sisällä tapahtunut paljon edistymistä ja viestinnän yhteisöllisyyttä korostavat



näkökulmat ovat vahvistuneet. Etenkin organisaatioissa, joissa työntekijälähettilyyden nähdään analyysini mukaan tärkeänä osana verkkoviestintää ja –läsnäoloa, viestinnällinen yhteistyö on laajaa läpi organisaation eri osastojen. Useassa tapauksessa työntekijälähettilyyden nähdään merkittävänä osana viestinnän ”palettia” linkittyen viestinnän, koko organisaation tai sosiaalisen median tavoitteisiin. Tämä tukee esimerkiksi Terpeningin & Littletonin (2016a, 5) näkemyksiä yhtenäisen johtajuuden ja silot ylittävän yhteistyön tärkeydestä strategisten tavoitteiden saavuttamisessa.

Organisaation strategian nähdään lähes pääsääntöisesti tukevan yhteisöllistä sosiaaliseen mediaan osallistumista ja siten myös työntekijälähettilyyttä, vaikka esimerkiksi toimiala ja organisaatiokulttuuri vaikuttavatkin sen omaksumiseen ja kehitykseen. Käytännön tasolla strategia-ajattelu näkyy etenkin viestinnän sisällöissä, joiden aiheet kumpuavat pääosin organisaation strategioista. Sen sijaan, että työntekijälähettilyyttä kuitenkaan ajateltaisiin lähinnä omaan työhön tai työnantajaan liittyvän sisällön jakamisena ja tuottamisena, pidetään myös oman persoonan ja mielenkiinnon kohteiden näkymistä hyvin tärkeänä. Se, että viestijöinä ovat organisaatioiden sijaa ihmiset, inhimillistä digitaalista viestintää, sillä työntekijät antavat organisaatioille kasvot. Työntekijöiden aktiivinen viestintä nähdään myös tärkeänä sisäisen viestinnän ”liimana” ja sitä kautta työntekijöiden sitoutumista vahvistavana tekijänä. Työntekijälähettilyyden roolia ilmentää mielestäni hyvin erään haastateltavan toteamus *”Me ollaan puolet elämästämme kuitenkin töissä suurin piirtein, niin oishan se vähän erikoista, ettei se näkyis siellä somessa mitenkään se toinen puoli siitä sun arjesta” (H6).*

Kuten esitin aiemmin, on eräs keskeisimpiä työntekijälähettilyyden edellytyksiä luottamus, *”mikä vaan täytyy olla”*, kuten eräs haastateltu asian tiivistä. Tämän lisäksi työntekijälähettilyyden onnistumisessa nähdään oleellisena yhteisöllisyyttä sekä työntekijöiden osallistumista tukeva organisaatiokulttuuri ja sitä kautta ilmenevät riittävät resurssit, johtajuus, työntekijälähtöisyys sekä avoin sisäinen viestintä. Nämä seikat vaikuttavat oleellisesti ylipäänsä työntekijöiden halukkuuteen viestiä työnantajaorganisaatiotaan tukevalla tavalla.

Eräs keskeinen tutkimukseni tavoite oli selvittää, millaisia hyötyjä suomalaiset B2B-organisaatiot liittävätkin työntekijälähettilyyteen ja mitä he kenties odottavat

saavuttavansa osallistamalla työntekijöitä organisaation viestintään. Vaikka tarkastelemieni organisaatioiden strategioiden katsotaan usein tukevan digitaalisen viestinnän ja sosiaalisen median omaksumista sekä hyödyntämistä, on kuitenkin vain harva organisaatio erikseen määritellyt työntekijöidensä viestinnälle etenkin mitattavia tavoitteita. Sen sijaan kyse on lähinnä siihen kohdistuvista *odotuksista*. Se, että työntekijälähettilyydestä nähdään kuitenkin olevan moniulotteista hyötyä ja että strategioiden koetaan usein tukevan työntekijälähettilyyden kaltaista yhteisöllisyyden luomista ja vahvistamista, kertonee kuitenkin toiminnan tavoitteellisuudesta.

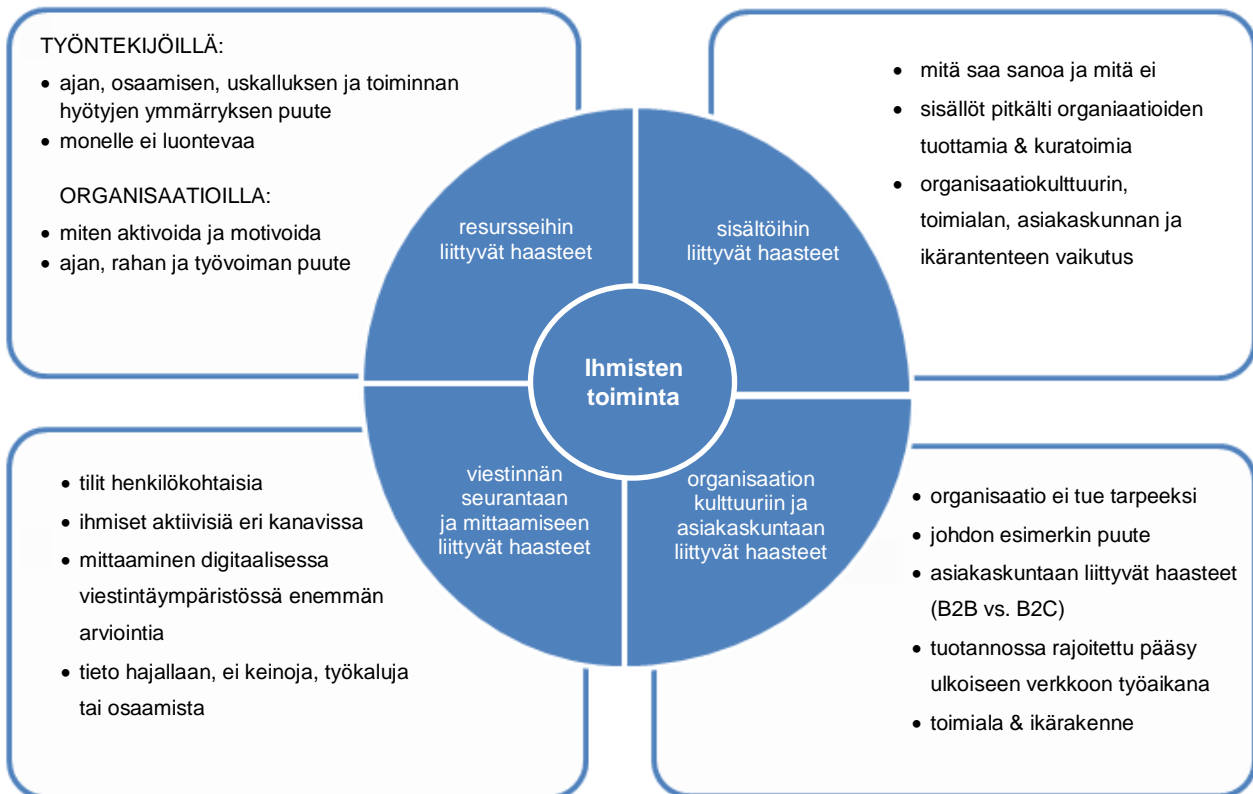
Esitin aiemmin, että Terpeningin & Littletonin (2016b, 2) tutkimuksen mukaan moni nykyorganisaatioiden strategisteista kokee tärkeimmäksi sosiaalisen liiketoiminnan tavoitteekseen ja organisaatioiden lähitulevaisuuden resurssien suuntaamisen kohteeksi *asiakaskokemuksen* eli paremmat asiakassuhteet ja brändikokemuksen. Myös tämän tutkimuksen puitteissa etenkin brändiin ja henkilöstöön kohdistuvat hyötynäkökulmat ja odotukset näkyvät selvästi. Esimerkiksi se, että lähes jokainen haastateltu toi esiin brändiviestinnän kattavuuden tai näkyvyyden saavuttamisen, saa Järvisen ym. (2012) näkemyksen sosiaalisen median työkalujen hyödyntämisestä etenkin positiivisen word-of-mouth –viestinnän sekä viraaliefektin aikaansaamiseksi näyttämään varsin osuvalta. Ja kuten useat haastateltavatkin totesivat, on viestien näkyvyys työntekijöiden omiin verkostoihinsa jakamana huomattavasti laajempi, kuin koskaan brändien omia kanavia pitkin.

Näkyvyyden, viestinnän leviämisen ja kattavuuden ohella hyötynäkökulmia ja odotuksia kohdistuu *brändin osalta* ajatusjohtajuuteen, tunnettuuteen, työnantajabrändäykseen, imagon vahvistamiseen, viestinnän uskottavuuteen, luottamukseen ja vaikuttavuuteen sekä sitoutumiseen. *Henkilöstön osalta* keskeiset hyödyt ja odotukset liittyvät ajatusjohtajuuteen, henkilöbrändäykseen, työntekijöiden sitoutumisen ja ammattitilpeyden vahvistamiseen, työn kehittämiseen, oppimiseen sekä työntekijöiden keskinäisen viestinnän mahdollistamiseen. *Asiakkuusnäkökulmasta* keskeisinä hyötyinä pidetään organisaation ja asiakkaiden lähentymistä, viestinnän helpottumista, asiakkaiden ymmärtämistä ja heidän näkyvyyttään organisaation sisältöjen kautta, asiakaskokemuksen parantamista, viestinnän uskottavuutta ja luottamusta sekä brändiin sitoutumista.

Työntekijälähtöisyys nähdään myös tärkeänä myynnin ja markkinoinnin sekä sisäisen viestinnän tukena. Aiemmin esittämiini Juholinin (2013, 132-135) näkemyksiin viitaten suuri osa hyödyistä ja odotuksista on siis melko pysyviä. Toisaalta useampi haastateltu toi myös esiin digitaalisaation myötä lisääntyneen organisaatioiden ja toimialojen jatkuvan murros- ja muutostilan, minkä koetaan korostavan tarvetta henkilöstön vahvaan muutokseen sitoutumiseen ja niistä viestimiseen. Tällaisissa muutosprosesseista kumpuavissa tilanteissa viestinnän odotetaan vaikuttavan ihmisten tietoihin, asenteisiin ja toimintaan (Juholin, 2013, 132-135).

Kokonaisuutena työntekijälähtöisyyteen liitetään tarkastelemissani organisaatioissa huomattavasti enemmän positiivisia odotuksia ja mahdollisuuksia, kuin haasteita. Useimmat työntekijälähtöisyyteen liitettävät haasteet koskevat etenkin työntekijöiden osallistamista ja viestinnän tukemista vaikuttaen etenkin työntekijälähtöisyyden omaksumiseen, seurantaan ja kehittämiseen. *Ne eivät siis niinkään ole seurausta työntekijöiden viestinnästä*, vaan haastavat lähinnä työntekijälähtöisyyden omaksumista ja onnistumista toivotulla tavalla.

Kuten aiemmin tutkielmassani esitin, kumpuavat haasteet useimmiten teknologioiden sijaan etenkin ihmisten toiminnasta tai toiminnan puutteesta (Torres, 2014). Tätä näkemystä tukevat vahvasti myös tutkimukseni tulokset. Toki esimerkiksi digitaalisten viestinnän työkalujen nopea kehitys asettaa työntekijöille ja heidän viestinnälliselle osaamiselleen haasteita (Järvinen ym. 2012, 108), mikä ilmenee myös tarkastelemissani organisaatioissa. Näen tämänkin kuitenkin enemmän ihmisten eli organisaation toiminnasta tai sen puutteesta johtuvana haasteena. Kertaan seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 5 tiivistetysti tarkastelemissani organisaatioissa työntekijälähtöisyyteen yleisimmin liittyvät haasteet.



**KUVIO 5.** Työntekijälähtöisyyteen tyypillisesti liittyviä haasteita

Vaikka työntekijöiden viestinnän tukemiseen ja aktivointiin on kaikissa tarkastelemissani organisaatioissa panostettu viime vuosina yhä enemmän, liittyvät merkittävimmät haasteet mielestäni työntekijälähtöisyyden kannalta *riittämättömiin resursseihin*. Käytännössä tämä näkyy etenkin jatkuvasta kiireestä tai riittämättömästä henkilöstömäärästä johtuvina, liian vähäisinä työntekijöiden koulutus- ja tukemismahdollisuuksina sekä hankaluuksina hallita työntekijälähtöisyyttä kokonaisuutena.

Sen sijaan aiemmin esiin tuomani, maineeseen ja sen hallinnan vaikeuteen usein liitettävä (esim. Aula ym. 2010; Terpening 2016; DiStaso ym. 2011) riski nähdään tarkastelemissani organisaatioissa vain vähäisenä. Tätä kuvastaa yhden haastateltavan maineriskiä koskeva toteamus:

Isommat hyödyt siitä on kuin haitat - et ennen pitkään jotain varmaan tapahtuu, mutta tuhat kertaa me ollaan se saatu varmasti takaisin ennen sitä, et ei me voida olla käyttämättä niitä hyötyjä et me pelätään jotain juttua. Mut se on varmaan yrityksillä, mikä eniten estää. (H3.)

Työntekijälähettilyyden strategisessa hyödyntämisessä nähdään usein tärkeänä toiminnan *seuraaminen* sekä *mittaaminen* tavalla tai toisella (esim. Terpening & Littleton 2016a, 5). Tarkastelemisani organisaatioissa työntekijöiden viestintään liittyvä seuranta sekä etenkin sen mittaamisen voidaan kuitenkin todeta olevan osittain työntekijälähettilyyden strategista hyödyntämistä haastava tekijä. Etenkin työntekijöiden sosiaalisen median tilien ja profiilien henkilökohtaisuus, osaamisen puute sekä epätietoisuus käytettävissä olevista keinoista, vaikeuttavat oleellisesti viestinnän tarkempaa seurantaa ja mittaamista. Toisaalta sitä ei usein koeta tarpeelliseksi. Työntekijöiden viestinnälle on vain harvoin edes asetettu mitattavia tavoitteita eli viestinnän seuranta on enemmänkin sen *laadullista arviointia suhteessa siitä nähtäviin hyötyihin*.

## 6 PÄÄTELMÄT

Tässä tutkimustani ja sen toteutusta tarkastelevassa luvussa arvioin ensin tutkimukseni keskeisiä tuloksia sekä niiden suhdetta aihepiirin aikaisempaan teoriaan ja tutkimukseen. Pyrin myös tarkastelemaan kriittisesti tutkimustani, sen toteuttamista sekä siihen liittyviä eettisiä kysymyksiä. Lopuksi esittelen näkemyksiäni aihealueeni uusiin tutkimustarpeisiin liittyen.

### 6.1 Tutkimustulosten kriittistä tarkastelua

Yhteenvetona tutkimukseni tulokset olivat osittain hyvin samansuuntaisia, kuin mitä analyysini taustalla vaikuttava aiempi teoria esittää. On siis selvää, että esimerkiksi organisaation kulttuuri, johtajuus, toimiala, asiakaskunta (B2B / B2C) ja ikärakenne vaikuttavat oleellisesti työntekijöiden viestinnälliseen roolin sekä viestinnän sisältöihin. Myös hyötyjen painottuminen brändiin tukee vahvasti aiemmin esittämiäni näkemyksiä työntekijälähtöisyyden etenkin markkinointia tukevasta roolista (esim. Boudreaux & Emerick 2014; Schaffer 2014). Mielestäni merkittävimmät tutkimukseni tuottamat, aiemman tutkimuksen kanssa ristiriitaiset näkökulmat liittyvät *työntekijälähtöisyyden potentiaaliin asiakkuuksien hallinnassa, sisällöntuotantoon* sekä työntekijöiden viestintään usein yhdistettävään organisaation *maineriskiin*.

Se, että haastattelemani henkilöt mainitsivat asiakkuuksia selvästi enemmän brändiä ja henkilöstöä koskevia hyötyjä ja odotuksia, kertoo mielestäni asiakasnäkökulman olevan yritys- ja brändikeskeisyyttä vähäisempää. Laajemmin brändipainotteisuuden voidaan ajatella viittaavan ylipäänsä sosiaalisen median kokemiseen enemmänkin markkinoinnin ja mainonnan välineenä, kuin merkittävänä keinona olla aidosti vuorovaikutuksessa ja kytkeytyä ihmisten kanssa. Vaikka muutama organisaatio kokikin työntekijöidensä viestinnän kautta pääsevänsä lähemmäs asiakkaitaan, ei tutkimustuloksistani selvästi ilmene esimerkiksi aiemmin esittämäni Bairdin ja Paraisnisin (2011) ajatus nykyorganisaatioiden roolin painottumisesta aidon dialogin mahdollistamiseen. Myös asiakassuhteiden syventämisen näkeminen keskeisenä B2B-organisaatioiden sosiaalisen median osallistumisen tavoitteena (Jussila ym. 2013, 10) jää tutkimukseni valossa työntekijälähtöisyyden osalta bränditavoitteiden varjoon. Toisaalta moni muukaan suomalainen B2B-organisaatio ei tuoreen

tutkimustuloksen<sup>24</sup> perusteella panosta merkittävästi asiakkuuksien ylläpitämiseen ja laajentamiseen sähköisissä kanavissa.

Työntekijöiden viestinnälliseen hyödyntämiseen liittyykin paljon hyödyntämätöntä potentiaalia etenkin juuri asiakkuuksien ja sisällöntuotannon suhteen. Kuten totesin aiemmin tutkielmassani, rakentuvat sekä brändeihin että ihmisiin liittyvät mielikuvat nykyään pitkälti sosiaalisessa mediassa ja siellä tapahtuvan vuorovaikutuksen kautta. Käytännön tasolla toivotun laiset brändimielikuvat hyödyttänevät etenkin markkinointi- ja myyntihenkilöstöä, joiden työhön sekä nykyisten että potentiaalisten asiakkaiden mielikuvat ja kokemukset heijastuvat merkittävästi. Esimerkiksi tehokkaasi digitaalisia kanavia hyödyntävällä asiakkuudenhallinnalla organisaatiot pystyisivät oletettavasti paremmin palvelemaan asiakkaitaan, osallistumaan mielikuvien rakentumiseen sekä luomaan aiemman tutkimuksen perusteella tärkeinä bränditavoitteina usein nähtäviä parempia asiakaskokemuksia.

Nähdäkseni nykyistä persoonallisemmat viestinnän sisällöt lisäisivät tällä hetkellä jokseenkin kyseenalaisena pitämäni viestinnän vuorovaikutteisuutta ja asiakasnäkökulmaa. Uskonkin vakaasti, että sisältöjen vahvempi henkilöityminen myös syventäisi tutkimustuloksissanikin korostuneiden ajatusjohtajuuden ja ammattitaidon osoittamista, vaikuttaen edelleen positiivisesti työnantaja- ja henkilöbrändien rakentumiseen. Gradussaan asiantuntijoiden henkilöbrändiä sosiaalisessa mediassa tutkineen Reunasen (2017, 2) mukaan onnistuneen asiantuntijabrändin luomisessa ensisijaisen tärkeää on jatkuva verkostomainen vuorovaikutus asiantuntijan, ja brändin rakentumisessa tärkeiden blogien lukijoiden välillä. Koska kamppailu parhaista työntekijöistä ja -paikoista kovenee jatkuvasti, tukevat osaamista ja ammattitaitoa osoittavat mielikuvat luonnollisesti myös sekä työntekijöiden urakehitystä, että vastaavasti organisaatioiden rekrytointia.

Pitäisin siis oleellisena *aktivoida ja rohkaista kaikkia työntekijöitä sisältöjen jakamisen ohella osallistumaan enemmän myös niiden tuotantoon*. Esimerkiksi organisaatioissa, joissa työntekijälähettilyyks ilmenee ennen kaikkea sisältöjen jakamisena Smarp-työntekijälähettilyyksipalvelun kautta, ovat sisällöt pitkälti organisaatiolta peräisin tai vähintään viestinnän ammattilaisten valmiiksi muokkaamia. Tämän tutkimuksen ohella myös aiemmat tutkimukset (esim. Edelman Trust Barometer 2016) kuitenkin

---

<sup>24</sup> Magenta Advisory. 2017. Suomen Digimenessyjät 2016. Suomalaisten eri toimialojen yritysten digitaalista edistystä kartoittanut tutkimus.

osoittavat kiistattomasti, että työntekijöitä pidetään organisaatioita paljon uskottavampina ja luotettavampina tiedonlähteinä sekä keskustelijoina. Lisäksi työntekijöiden luomat sisällöt tuovat asiakkaalle enemmän lisäarvoa, kuin yrityksen usein maksettua mainontaa muistuttavat (Malthouse ym. 2013, 275). Vaikka siis tutkimani organisaatiot ovat itse lähes pääsääntöisesti tyytyväisiä myös tuottamiinsa tai kuratoimiinsa sisältöihin, haastaa sisällön jakamisen painottuminen työntekijöiden osallistumisen sijaan väistämättä viestinnän uskottavuutta, luotettavuutta ja aidon vuorovaikutuksen syntymistä. Näin siis siitä huolimatta, että sisältö leviää työntekijän jakamana.

Eräs mielestäni yllättävä ja selkeästi aiemmin tutkielmassa esittämästäni teoriasta poikkeava tutkimustulos on vain potentiaalisena työntekijälähettilyyden haasteena nähtävä organisaation maineriski. Kuten aiemmin totesin, voi työntekijöiden lisääntynyt viestintään osallistuminen aikaisempien tutkimusten (esim. Ivens & Schaarschmidt 2015) valossa tehdä organisaatioista entistä haavoittuvaisempia. Tarkastelemani organisaatiot ovat kuitenkin hyvinkin valmiita ottamaan mahdollisesta epätoivotunlaisesta työntekijöiden viestinnästä koituvan riskin. Tämä lisää entisestään ymmärrystä teoriassakin esiin tuomieni *luottamuksen* ja työntekijälähettilyyttä tukevan, avoimen *organisaatiokulttuurin* merkityksestä.

Vaikka työntekijälähettilyys nähdäänkin melko tärkeänä, antavat riittämättömät työntekijöiden viestinnän tukemiseen käytettävissä olevat resurssit kuitenkin aiheutta kyseenalaistaa työntekijöiden tämän hetkiseen viestinnälliseen rooliin panostamista. Pelkästään jo se, ettei valtaosa työntekijöistä ole viestinnän ammattilaisia, vaatisi nykyistä enemmän resurssien ohjaamista työntekijälähettilyyden tukemiseen ja kehittämiseen. Myös organisaatiot kokevat omaavansa liian vähän henkilöstöä, aikaa tai budjettia työntekijöiden viestinnän tarkoituksenmukaiseen koordinointiin, mikä korostaa entisestään organisaatioiden ilmeistä tarvetta lähestyä työntekijälähettilyyttä nykyistä pitkäjänteisemmin ja tiedostamansa puutteet huomioiden.

Työntekijälähettilyyden kehittämisessä näkisin tärkeänä myös organisaation johdon yhä vahvemman sitouttamisen työntekijälähettilyyteen käytännön tasolla. Koska heidän esimerkkinsä koetaan tärkeäksi työntekijälähettilyyden kannalta otollisen organisaatiokulttuurin muodostumisessa sekä keskeisenä muita työntekijöitä rohkaisevana ja sitouttavana tekijänä, olisi tärkeää saada ainakin joitakin luottamusta



herättäviä ja auktoriteettia omaavia henkilöitä passiivisista taustajoukoista aktiivisiksi viestijöiksi. Lisäämällä edelleen myös digitaalisten työkalujen käytännön osaamista, voitaisiin ainakin osittain vähentää työntekijöillä usein ilmenevää viestimisen arkuutta. Strategisen viestinnän näkökulmasta voidaan toisaalta myös ajatella, että epävarmuus saattaa osittain johtua muustakin kuin tämän ja aiemman tutkimuksen esiin tuomasta henkilöstön osaamattomuudesta tai ymmärtämättömyydestä. Eräs tekijä, joka ei ilmennyt tämän tutkimuksen vastauksista, voi hyvinkin olla Airon (2011) esiin tuoma organisaation riittämätön ja epäselvä strategian ja tavoitteiden viestimisen. Kuitenkin vain avoimen ja läpinäkyvän viestintäkulttuurin myötä työntekijöiden on mahdollista viestiä edelleen organisaation strategisia painopisteitä sekä omaa henkilöbrändiään tukevalla tavalla.

Työntekijöiden viestinnälle ei pääsääntöisesti ole tarkastelemisani organisaatioissa koettu strategiatasolla tarpeelliseksi asettaa mitattavia tavoitteita. Kyse on siis enemmänkin odotettavista hyödyistä ja lähinnä potentiaalisista luvuista, strategioiden näkyemisestä viestinnän sisällöissä sekä viestinnän laadullisesta arvioinnista. Kuitenkaan esimerkiksi se, kuinka moni silmäpari on viestin nähnyt tai kuinka moni siitä on tykännyt, ei välttämättä kerro kovinkaan paljon viestinnän vaikutuksesta asiakassuhteeseen, sen syventämiseen tai aitoon vuorovaikutukseen. Siksi näenkin tavoitteiden asettamisessa, mittaamisessa sekä viestinnän arvioinnissa ja kehittämisessä mahdollisuuksia, joiden systemaattisella hyödyntämisellä työntekijälähtöisyydestä voitaisiin saada enemmän strategista hyötyä. Kuten strategian viestintää gradussaan tutkinut Airo (2011) toteaa, voidaan strategioiden onnistumista arvioida ja kehittää sen perusteella, kuinka hyvin tuotokset, tulokset ja vaikutukset vastaavat tavoitteita. Airon näkemykset ja tutkimukseni tulokset huomioiden, olisi työntekijöiden viestinnälle ensinnäkin tärkeää asettaa nykyistä tarkempia, strategiaa tukevia tavoitteita.

Jos työntekijöiden viestinnälle mahdollisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamista haluttaisiin myös seurata tarkemmin, tulisi tiedon analysoimiseksi tarvittavan datan saaminen nähdäkseni olla mahdollista myös työntekijöiden henkilökohtaisilta sosiaalisen median tileiltä. Kuten mainitsin aiemmin, nähdään työntekijälähtöisyydessä suosituimpien LinkedInin ja Twitterin hyödyntämisen taustalla tämän sekä aiempien tutkimusten valossa melko ammatillinen ja työelämäkeskeinen profiloituminen. Myös tärkeänä pidetyn bloggaamisen ja blogien rooli korostuu etenkin asiantuntijabrändäyksessä, mikä näkyy tämänkin tutkimuksen

tuloksissa. Yksi ratkaisu analysoinnin ja sitä kautta ylipäänsä työntekijälähettilyyden kehittämiseksi voisikin olla aktiivisten työntekijöiden vahvempi rohkaiseminen oman, työnantajaan liittyvän viestinnän seurantaan ja raportointiin takaisin organisaatiolle.

Useat sosiaalisen median kanavien omat analytiikkatyökalut kasaavat viestinnän tarkastelussa ja arvioinnissa oleellista tietoa tiivistetysti yhteen. Smarp-työntekijälähettilyyden palvelun tavoin niiden etuna on oleellisen tiedon poiminta valtavan informaatiotulvan joukosta. Hastagien, avainsanojen ja asiantuntijaverkostojen seuraaminen sosiaalisen median yhteisöpalveluissa, keskusteluryhmissä, blogeissa tai keskitetysti erilaisten hakukoneiden<sup>25</sup> ja palveluiden kautta mahdollistaa myös sosiaalisen median kuuntelua eli viestinnän syvempää ymmärtämistä. Kuten aiemmin esitin, toimitaan näin usein organisaatiotasolla, mutta se on mahdollista myös yksilötasolla. Työntekijät saattaisivatkin olla hyvinkin kiinnostuneita henkilöbrändinsä arvon tarkastelemisesta ja kehittämisestä seuraamalla systemaattisesti esimerkiksi, millaiset julkaisut ovat suosituimpia, seurataanko heitä viestijöinä ja jaetaanko julkaisuja eteenpäin.

Toisaalta työntekijöiden rohkaisu analytiikan hyödyntämiseen vaatisi organisaatioilta ohjaamiseen ja koulutukseen todennäköisesti lisää henkilöstöä ja aikaa, joista jo nyt koetaan olevan pulaa. Vaihtoehtona näkisinkin jopa tiedon poiminnan ja analysoinnin jättämisen työnantajalle. Tämä olisi mahdollista antamalla työnantajalle *työntekijän aloitteesta* pääsy tämän henkilökohtaisille tileille mittaamisessa ja syvemmässä arvioinnissa tarvittavan tiedon saamiseksi. Tällainen analysoinnin ulkoistaminen voisi etenkin aktiivisten tai viestintänsä suhteen epävarmojen työntekijöiden kohdalla olla hyvin toivottukin ratkaisu; heillä saattaa olla vahva halu kehittää omaa profiloitumistaan ja hyödyntää saamaansa tietoa henkilöbrändinsä rakentamisen tukena, mutta ei välttämättä osaamista viestintänsä seurantaan ja analysointiin.

## 6.2 Tutkimuksen ja sen toteutuksen arviointi

Tutkimuksen tekemiseen liittyy tiettyjä, tutkimuksen luotettavuutta, ja etenkin aineiston hankinnassa korostuvia ihmisarvon suojelua koskevia normeja sekä eettisiä kysymyksiä, jotka velvoittavat tutkijaa ammatillisesti (Kuula, 2006, 43-44).

---

<sup>25</sup> esim. Socialmention: <https://twitter.com/socialmention>.

Tutkimukseeni ja sen toteuttamiseen liittyy joitakin seikkoja, jotka on syytä tuoda esiin sen mahdollisina rajoitteina. Yksi tutkimuksen akateemisuuden näkökulmasta potentiaalinen haaste liittyy analyysin tukena käyttämäni teorian tietoon. Kuten aiemmin tutkielmassa mainitsin, ovat esiin tuomani teoria ja aikaisemmat tutkimukset osittain peräisin myös kaupallisilta tahoilta, markkinoinnin ja viestinnän ammattilaisilta ja em. aloilla toimivilta organisaatioilta. Tämä johtuu etenkin vähäisemmästä, B2B-työntekijälähtöisyyden työnantajanäkökulmaan painottuvasta akateemisesta tutkimuksesta. Olen kuitenkin pyrkinyt tutkimuksessani jatkuvaan vuoropuheluun akateemisen ja kaupallisten tahojen tekemän tai teettämän tutkimuksen välillä. Koen lähestymistapani myös tarjoavan työntekijälähtöisyyteen käytännönläheisiä näkökulmia työntekijälähtöisyyden ja työntekijöiden sosiaalisen median verkostojen strategisen hyödyntämisen suhteen.

Tutkimuksen *edustavuuden* näkökulmasta esimerkiksi aineistonkeruuseen Suomen Digimenestyjät 2015 –tutkimukseen osallistuneiden B2B-organisaatioiden joukosta, liittyy myös paljon pohdintaa. Kaikki viisi alun perin tutkimukseeni pyytämäni, Magenta Advisoryn toteuttamaan Suomen Digimenestyjät 2015 – tutkimukseen osallistunutta B2B-organisaatiota edustivat kolmea toimialaa; konepaja, rakennus ja metsäteollisuus. Näitä voitaneen pitää melko perinteisinä toimialoina, joilla toimivat organisaatiot eivät välttämättä ole digitaalisuuden ja innovatiivisten viestinnällisten ratkaisujen aivan ensimmäisiä omaksujia. Monen haastattelemani henkilön tavoin pidänkin toimialan vaikutusta todennäköisenä ylipäänsä yhteisöllisyyttä, digitaalisia työkaluja sekä sosiaalista mediaa osaksi toimintaa omaksuvan kulttuurin muodostumisessa. Aineistonkeruu yksinomaan vaikkapa viestinnän tai ICT-alalla toimivista B2B-organisaatioista, olisi siis saattanut luoda hyvinkin erilaisia tutkimustuloksia. Toisaalta kolme lumipallo-otannalla mukaan valikoitunutta organisaatiota toimivat finanssitoimialalla tai ICT-alalla, mikä osaltaan monipuolisti tutkimukseni edustavuutta.

Toki on myös mahdollista, että esimerkiksi monissa pienissä tai keskisuurissa B2B-organisaatioissa tilanne työntekijälähtöisyyden suhteen on hyvin erilainen, kuin tarkastelemisiani suuryrityksissä. Monilla pk-yrityksillä voi olla tarkastelemiani organisaatioita vähemmän esimerkiksi taloudellisia- tai henkilöstön osaamiseen ja ajankäyttöön liittyviä resursseja käytettävissään. Pienemmässä organisaatiossa työntekijälähtöisyyden omaksumisen ja viestinnän kokonaisuuden hallinnan voidaan puolestaan vähäisemmästä työntekijöiden määrästä johtuen ajatella olevan suuria

organisaatioita helpompaa. Tutkimukseni tulosten yleistettävyyden näkökulmasta pelkästään suurten toimijoiden valikoituminen tutkimuskohteeksi voidaan kuitenkin nähdä jonkinasteisena haasteena.

Muutamit ensimmäisinä haastateltaviksi pyytämäni tahot toivoivat saavansa tutustua haastattelukysymyksiin, joten lähetin lopulta jo haastattelupyyntöjen yhteydessä teemarungon esimerkkikysymyksineen kullekin tavoittelemalleni henkilölle. Näin heillä oli mahdollisuus tarvittaessa keskustella teemoista organisaation sisällä ennen suostumistaan haastateltavaksi. Samalla heille toisaalta tarjoutui mahdollisuus valmistella organisaation kannalta suotuisia vastauksia tai vastata muuten sosiaalisesti hyväksyttäväksi katsomallaan tavalla. Siloteltujen vastausten esittäminen on kuitenkin mahdollista myös ilman, että haastateltavat tietävät kysymyksiä etukäteen. Koska työntekijöiden henkilökohtaisten sosiaalisen median verkostojen hyödyntäminen B2B-organisaatioiden viestinnässä on vielä suhteellisen uutta, näin haastateltavien kysymyksiini tutustumisen tutkimukseni kannalta enemmänkin etuna; aineiston kattavuuden takaamiseksi oli mielestäni hyödyllistä ja tärkeää, että haastateltavat ehtivät tutustua tutkimusteemoihin ja valmistautua haastatteluun.

Eräänä haastatteluihin liittyvänä riskitekijänä voidaan nähdä niiden hoitaminen aikataulullisista haasteista johtuen pääosin puhelimitse. Tällainen toimintatapa ei anna haastattelijalle mahdollisuutta tehdä haastattelutilanteessa tulkintoja esimerkiksi haastateltavan kehonkielen pohjalta. Katsoin tämän kuitenkin olevan aineistoni kannalta jokseenkin epäoleellista, koska aiheeni ei ole arkaluontoinen. Minulla ei siis tutkijana ollut aihetta ajatella haastateltavan kertovan asioista epärehellisesti, mikä saattaisi näkyä epämukavuutena hänen kehonkielestään. Myös haastattelutilanteissa esittämäni spontaanit lisäkysymykset saattoivat olla luonteeltaan johdattelevia. Tämä on voinut vaikuttaa haastateltavien vastauksiin ja ohjata niitä tutkijan viitoittamaan suuntaan. Esimerkkinä keskustelu työntekijälähtöisyyden haasteista, jolloin vain harva haastateltu nosti esiin mahdollisen organisaation maineriskin, ennen kuin mainitsin sen esimerkinomaisesti. Koin kuitenkin aikaisempaan teoriatietoon pohjautuvien näkemysten esiin tuomisen jopa tärkeänä haastateltavan ja haastattelijan välisen keskustelunomaisen yhteyden sekä kattavien vastausten saamisen kannalta.

Tutkijana omiin ennakkonäkemyksiini saattoi vaikuttaa jopa hieman varautunut suhtautumiseni sosiaalisen median sosiaalisuutta kohtaan; olen aiemmin nähnyt digitaalisen viestinnän suosion kasvun jopa eräänlaisena uhkana ihmisten väliselle aidolle, sosiaaliselle kanssakäymiselle. Kuitenkin viimeistään tämän tutkielman myötä olen oppinut näkemään sosiaalisen median ja työntekijälähettilyyden valtavan potentiaalain organisaatioiden viestintää ja liiketoimintaa tukevana, mutta myös työntekijöitä hyödyttävänä elementtinä. Ja kuten eräs haastateltava totesi; *”maailma muuttuu ja jos haluaa pysyä mukana, on pakko itsekin muuttua.”*

### **6.3 Ehdotuksia mahdollisesta jatkotutkimuksesta**

Tämän tutkimuksen haastatteluaineistosta ilmeni hyvin vahvasti sisältöjen keskeinen merkitys työntekijälähettilyydessä sekä sen omaksumisessa ja onnistumisessa tai vastaavasti epäonnistumisessa; *”kaikki lähtee sisällöstä”*, kuten eräs haastateltava asian muotoili. Sisältöjen jakamista sosiaalisessa mediassa on toistaiseksi kuitenkin tutkittu melko vähän ja erityisen vähälle huomiolle ovat jääneet käyttäjien syyt jakaa mediasisältöä toisilleen sosiaalisessa mediassa (Matikainen & Villi 2013, 29). Työntekijälähettilyyden kontekstissa näkisinkin työntekijöiden sisältöjen jakamisen syihin kohdistuvan tutkimuksen hyvin kiintoisaksi ja ajankohtaiseksi etenkin juuri sisältöjen hyvin tärkeänä nähtävän roolin takia.

Toinen kiintoisa ajatus liittyy sen selvittämiseen, kuinka paljon työntekijät oikeasti osallistuvat sisältöjen tuotantoon ja millaisia vaikutuksia vahvemmallalla osallistumisella kenties olisi. Kuten useampi tarkastelemanani organisaatio totesi, ei heillä toistaiseksi ole kovinkaan vahvaa tietoa työntekijälähettilyyden suhteen siitä, mikä on työntekijöiden itsensä tuottaman sisällön osuus tai minkälaista tuo sisältö on. Näin ollen tämänkin tutkimuksen näkemykset työntekijöiden vähäisemmästä osallisuudesta sisältöjen tuotantoon, perustuvat pitkälti organisaatioiden arvioihin. Kolmas mielestäni tärkeä jatkotutkimuksen kohde liittyy työntekijöiden viestinnän mittaamiseen ja siihen liittyvien käytäntöjen tarkempaan selvittämiseen. Moni organisaatio koki olevansa melko tyytyväinen työntekijälähettilyyteensä arviopohjaiseen seurantaan. Viestinnän mittaamisen käytäntöihin ja keinoihin yhä tarkemmin pureutuva tutkimus voisi kuitenkin hyödyttää monia työntekijälähettilyyttä suunnittelevaa, aloittelevaa tai jo toteuttavaa organisaatiota työntekijälähettilyyden strategisessa hyödyntämisessä ja kullekin sopivimpien käytäntöjen rakentumisessa.

## LÄHTEET

- Airo, J. 2011. Pro gradu –tutkielma. Viestintä strategiaprosessissa. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos.
- Aula, P. 2009. Organisaatioiden maineriskit: kontekstina sosiaalinen media. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/publication/266026164\\_Organisaatioiden\\_maineriskit\\_Kontekstina\\_sosiaalinen\\_media](https://www.researchgate.net/publication/266026164_Organisaatioiden_maineriskit_Kontekstina_sosiaalinen_media). [Haettu 4.10.2016.]
- Aula, P. 2010. Social media, reputation risk and ambient publicity management. *Strategy & Leadership*, Vol. 38 Iss: 6 pp. 43 – 49
- Aula, P., Laaksonen, S. & Neiglick, S. 2010. Reputational risks and the rising power of digital publicity. FINAL PAPER. EUPRERA congress 2010, Jyväskylä, Finland.
- Baird, C. & Parasnis, G. 2011. "From social media to social customer relationship management", *Strategy & Leadership*, Vol. 39 Iss: 5, pp.30 – 37.
- Boudreaux, C. & Emerick, S. 2014. *The Most Powerful Brand on Earth. How to Transform Teams, Empower Employees, Integrate Partners, and Mobilize Customers to Beat the Competition in Digital and Social Media*. Prentice Hall.
- Brennan, R & Croft, R. 2012. The Use of Social Media in B2B Marketing and Branding: An Exploratory Study. *Journal of Customer Behaviour*, Volume 11, Number 2, Summer 2012, pp. 101-115(15).
- Brito, M. 2012. *Smart Business, Social Business. A Playbook for Social Media in Your Organization*. Pearson Education.
- Clifton, R. 2003. *The future of brands in Brands and Branding*. Profile Books Ltd.
- De Bruyn, A. & Lilien, G. 2008. A Multi-Stage Model of Word of Mouth through Viral Marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 25(3), 143-225.
- Digimoguli Oy. Tehokas digimarkkinointi vuonna 2016. Saatavissa: <https://www.digimoguli.fi/blogi/tehokas-digimarkkinointi-vuonna-2016>. [Haettu 20.3.2016.]
- DiStaso, M. W, McCorkindale, T & Wright, D.K. 2011. How public relations executives perceive and measure the impact of social media in their organizations. *Public Relations Review* 37 (2011) 325–328.
- Edelman Trust Barometer data. 2014. *Credibility from Within: Harnessing Trust in Employees to Strengthen Business's Licence to Lead. Employee Engagement Insights from the 2014 Edelman Trust Barometer*. Saatavissa: <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2014-edelman-trust-barometer/trust-in-business/trust-employee-engagement/>. [Haettu 21.3.2016].
- Edelman Trust Barometer data. 2016. *Edelman Trust Barometer: Executive Summary*. Saatavissa: <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2016-edelman-trust-barometer/executive-summary/>. [Haettu 12.10.2016.]
- Erdoğan, I. & Çiçek, M. 2012. The Impact of Social Media Marketing on Brand Loyalty. 8th International Strategic Management Conference. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Volume 58, 12 October 2012. Pages 1353-1360. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.1119. [Haettu 30.8.2016].

- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Gillin, P. & Schwartzman, E. 2011. Social Marketing to the Business Customer: Listen to Your B2B Market, Generate Major Account Leads, and Build Client Relationships. ISBN: 978-0-470-63933-7.
- Hiltunen, L. 2009. Graduaineiston analyysi. Jyväskylän yliopisto.
- Hinchcliffe, D. & Kim, P. 2012. Social Business By Design: Transformative Social Media Strategies for the Connected Company. John Wiley & Sons.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirvonen, T. Business Development Manager / Smarp Oy. Haastattelu 31.10.2016.
- Huotari L., Ulkuniemi, P., Saraniemi, S. & Mäläskä, M. 2015. "Analysis of content creation in social media by B2B companies", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 30 Iss 6 pp. 761 – 770. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1108/JBIM-05-2013-0118>. [Haettu 18.4.2016.]
- Hutt, M.D. & Speh, T.W. 2012. Business marketing management: B2B, 11th edition, Cengage Learning, Mason, USA.
- Ivens, S. & Schaarschmidt, M. 2015. Does reputable employee behaviour in social networks affect customers' trust and word of mouth? An experimental study. Twenty-Third European Conference on Information Systems (ECIS), Münster, Germany.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. MIF Management Institute of Finland.
- Juholin, E., Åberg, L. & Aula, P. 2015. Strategic Employee Communication – What Does it Really Mean? Towards Responsible Dialogue as a Missing Piece. In Tensch, R., Catelani, A. & Zeffass, A. (toim.) Communication Ethics in a Connected World. Research in Public Relations and Organisational Communication (323-347). Peter Lang, Brussels.
- Jussila, J.J. 2015. Social Media in Business-to-Business Companies' Innovation. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 1333. Saatavissa: <https://dspace.cc.tut.fi/dpub/handle/123456789/23470>. [Haettu 18.2.2016].
- Jussila, J.J., Kärkkäinen, H., Aramo-Immonen, H., Ammirato, S., Felicetti A.M. & Gala, M.D. 2015. Application areas of social media in external B2B transactions - An empirical analysis of Finnish technology industry. Conference Paper. Conference: IFKAD 2015 - International Forum on Knowledge Asset Dynamics, At Bari (Italy).
- Jussila, J. J., Kärkkäinen, H. & Aramo-Immonen, H. 2014. Social media utilization in business-to-business relationships of technology industry firms. Computers in Human Behavior vol. 30, 606-613.
- Jussila, J.J Kärkkäinen, H. & Leino M. 2013. Innovation-related benefits of social media in Business-to-Business customer relationships. Int. J. Advanced Media and Communication, Vol. 5, No. 1, 2013.
- Jussila, J.J Kärkkäinen, H. & Leino M. 2012. Social media's opportunities in business-to-business customer interaction in innovation process. Int. J. Technology Marketing, Vol. 7, No. 2, 2012.
- Järvinen, J. Tollinen, A. Karjaluoto, H. & Jayawardhena, C. 2012. Digital and Social Media Marketing Usage in B2B Industrial Section. The Marketing Management Journal. Volume 22, Issue 2, Pages 102-117.

- Kaplan, A.M & Haenlein, M. 2010. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons* (2010) 53, 59—68.
- Kaplan, A.M & Haenlein, M. 2012. Social media: back to the roots and back to the future. *Journal of Systems and Information Technology* Vol. 14 No. 2, 2012 pp. 101-104. Saatavissa: [www.emeraldinsight.com/1328-7265.htm](http://www.emeraldinsight.com/1328-7265.htm). [Haettu 18.8.2016.]
- Keränen, J., Piirainen, K. A., & Salminen, R. 2012. Systematic review on B2B branding: research issues and avenues for future research. *Journal of Product & Brand Management*, 21(6), 404–417. doi:10.1108/10610421211264892
- Kotler, P. & Pfoertsch, W. 2006. *B2B Brand Management*. ISBN-13: 978-3-540-25360-0. Springer Berlin Heidelberg New York.
- Kramer, B. 2014. There is No B2B or B2C: It's Human to Human: #H2H. PureMatter.
- Kubrick, K. (2013) Digital Maturity: the Social Business Strategy Dimension. Posted in Social Business Strategy 10 Feb 2013. Saatavissa: <http://www.digitalstrategyconference.com/blog/social-business-strategy/social-business-strategy-dimension/>. [Haettu 5.10.2016.]
- Kurio. Some-markkinoinnin trendit 2016. Saatavissa: <http://kurio.fi/kurio/wp-content/uploads/2015/12/Some-markkinoinnin-trendit-2016-Kurio-151221.pdf>. [Haettu 8.3.2017.]
- Kuula, A. 2006. *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.
- Kärkkäinen, H., Jussila, J., & Väisänen, J. 2010. Social media use and potential in business-to-business companies' innovation. In *Proceedings of the 14<sup>th</sup> International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments* (pp. 228–236).
- Lacey, R. & Morgan, R. M. 2008. Customer advocacy and the impact of B2B loyalty programs. *JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING* 24(1):3-13.
- Lehtinen, S. 2009. TUTUeJulkaisuja 1/2009. Sosiaalinen Media. Avauksia nettiyhteisöjen maailmaan ja vuorovaikutuksen uusiin muotoihin. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Helsinki. [http://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/e-tutu/Documents/eTutu\\_2009-1.pdf](http://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/e-tutu/Documents/eTutu_2009-1.pdf). [Haettu 10.2.2016].
- Li, C. & Terpening, E. 2013. A Best Practices Report. Social Media Education for Employees: Reduce Social Media Risk and Activate Employee Advocacy for Scale – How Leading Companies Prepare Employees for Social Media Success. Altimeter Group. Saatavissa: <http://www.slideshare.net/Altimeter/report-social-media-education-for-employees-li-terpening>. [Haettu 21.3.2016].
- Magenta Advisory. Suomen Digimenestyjät 2016. Saatavissa: <http://www.magentaadvisory.com/fi/2017/01/24/digimenestyjat2017/>. [Haettu 20.4.2017].
- Magenta Advisory. Suomen Digimenestyjät 2015. Saatavissa: <http://www.magentaadvisory.com/2015/11/18/new-research-digital-leaders-in-finland-2015/>. [Haettu 13.11.2016].
- Malkavaara, H-L. 2016. Hyvän virrat liikkeelle: Työyhteisöviestinnän mittaamisesta sen kehittämiseen. Haaga-Helian julkaisut 5/2016.



- Malthouse, E.C., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E. & Zhang, M. 2013. Managing Customer Relationships in the Social Media Era: Introducing the Social CRM House. *Journal of Interactive Marketing* 27 (2013) 270–280.
- Matikainen, J. & Villi, M. 2015. Mobiili sosiaalinen media ja mediaorganisaatiot -hanke, 2012–2015. Loppuraportti Helsingin Sanomain Säätiölle. Saatavissa: <http://www.hssaatio.fi/wp-content/uploads/2015/06/Loppuraportti-mobiili-sosiaalinen-media.pdf>. [Haettu 8.3.2017.]
- Matikainen, J. & Villi, M. 2013. Mobiilit mediasisällöt. Sisältöjen tuottaminen, jakelu ja kulutus sosiaalisessa mediassa. Viestinnän tutkimusraportteja 3/2013. Viestinnän tutkimuskeskus CRC, Sosiaalitieteiden laitos, Helsingin yliopisto.
- Men, L. R. 2014. Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/publication/262775122\\_Why\\_Leadership\\_Matters\\_to\\_Internal\\_Communication\\_Linking\\_Transformational\\_Leadership\\_Symmetrical\\_Communication\\_and\\_Employee\\_Outcomes](https://www.researchgate.net/publication/262775122_Why_Leadership_Matters_to_Internal_Communication_Linking_Transformational_Leadership_Symmetrical_Communication_and_Employee_Outcomes) [Haettu 2.2.2016].
- Metsämuuronen, J. 2010. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. E-kirja Tutkijalaitos. International Methelp Oy.
- Michaelidou, N., Siamagka, N.T., Christodoulides, G., 2011. Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial Marketing Management*, 40(7), pp. 1153-1159.
- Miller, M. 2012. *B2B Digital Marketing: Using the Web to Market Directly to Businesses*. Que Publishing; 1 edition. ISBN-13: 978-0789748874.
- Minsky, L. & Quesenberry K. A. 2015. How B2B Marketers Can Get Started with Social Media. *Harvard Business Review*.
- Morin, R. 2015. The Rise of Office Ambassadors and Social Media Influencers. Saatavissa: <http://maximizesocialbusiness.com/>. [Haettu 6.4.2016].
- MTV White Paper. MTV, Kurio // The Social Media Age(ncy) & Laurea ammattikorkeakoulu. 2016. Suomen kehityssuuntia 2016. 001 // 016.
- Quinton, S. & Harridge-March, S. 2010. Relationships in online communities: The potential for marketers. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 4, 59–73.
- Ramos, L. 2015. Advocate Marketing Creates B2B Customer Relationships That Last A Lifetime. Focus On People, Not Companies, To Increase Advocate Engagement. Forrester Research. Saatavissa: <http://info.influitive.com/rs/879-TZW-526/images/Forrester-Research-report-Advocate-Marketing.pdf>. [Haettu 20.2.2016].
- Regalix Research. 2015. State of B2B Social Media Marketing 2015 / 01. Saatavissa: <http://www.regalix.com/wp-content/uploads/2015/07/State-of-B2B-Social-Media-Marketing-2015.pdf>. [Haettu 10.8.2016.]

Regalix Research. 2016. State of B2B Social Media Marketing 2016 / 01. Saatavissa: <http://www.regalix.com/wp-content/uploads/2016/02/STATE-OF-B2B-MARKETING-2016.pdf>. [Haettu 12.10.2016.]

Reunanen, J. 2017. Asiantuntijan henkilöbrändi sosiaalisessa mediassa. Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201702091114> [Haettu 29.4.2017.]

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja. Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv\\_pdf/KvaliMOTV.pdf](http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf). [Haettu 10.1.2017.]

Schaffer, N. & PeopleLinx. 2014. How to Build an Employee Advocacy Program. Helping Employees Use LinkedIn and Twitter to Drive Brand Awareness, Traffic, and Leads.

Schaffer, N. 2015. Social Media Tools for Business Buyers. Version 1.0. Social Tools Summit. Social Media Center for Excellence.

Schade, J. 2015. Insider Insight. Creating Brand Ambassadors: How to Help Employees Promote their Brand.

Silverman, M. and Newhouse, P. (2012). The social media garden: a digital era research study into social media at work. Saatavissa: [www.silvermanresearch.com](http://www.silvermanresearch.com) [Haettu 16.8.2016].

Smarp. 2016. The Definitive Guide to Employee Advocacy. Saatavissa: <http://resources.smarp.com>. [Haettu 12.6.2016].

Swani, K., Milne, G. R., Brown, B.P., Assaf, A.G. & Donthu, N. 2016. What messages to post? Evaluating the popularity of social media communications in business versus consumer markets. *Industrial Marketing Management* (2016). Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.07.006>. [Haettu 11.10.2016.]

Swani, K., Brown, B.P. & Milne, G. R. 2014. Should tweets differ for B2B and B2C? An analysis of Fortune 500 companies' Twitter communications. *Industrial Marketing Management* 43 (2014) 873–881.

Talonen, P. 2013. Integrated Marketing Communication in Connecting Buyer and Seller Prior to Selecting the Supplier of Industrial Capital Goods. Tampere University of Technology. Publication 1141.

Talouselämä 21/2016: Talouselämä 500 - Suomen suurimmat yritykset.

Takala, H. 14.1.2016. Community Manager Advocates for Employees. Smarp Oy. Saatavissa: <http://blog.smarp.com/community-manager-advocates-for-employees>. [Haettu 30.11.2016].

The Community Roundtable. 2016. The State of Community Management 2016. Quantifying the Value of Community. Saatavissa: <https://www.communityroundtable.com/research/the-state-of-community-management/socm2016/>. [Haettu 28.11.2016].

The Hinge Research Institute & Social Media Today. 2015. Understanding Employee Advocacy in Social Media. Saatavissa: <https://hingemarketing.com/uploads/hinge-research-employee-advocacy.pdf>. [Haettu 15.8.2016].

Terminfo 4/2011 –verkkolehti. Termiharava. Sanastokeskus TSK. Saatavissa: <http://www.terminfo.fi/sisalto/terminfo-42011-140.html>. [Haettu 31.8.2016].

- Terpening, E. & Li, C. & Littleton, A. 2016. A Best Practices Report. "Social Media Employee Advocacy: Tapping into the power of an engaged social workforce". Altimeter Group.
- Terpening, E. & Littleton, A. 2016a. Crafting a Digital Strategy: A Process & Checklist for Digital Strategy Development.
- Terpening, E. & Littleton, A. 2016b. The 2016 State of Social Business. Social's Shift From Innovator to Integrator. Altimeter Group.
- Terpening, E., Li, C. & Akhtar, O. 2015. A Best Practices Report. "The 2015 State of Social Business: Priorities Shift From Scaling to Integrating". Altimeter Group.
- Torres, J. 2014. Brand Ambassadors in the Age of Social Media. Saatavissa: <https://www.scribd.com/doc/218956618/Brand-Ambassadors-in-the-Age-of-Social-Media> [Haettu 15.3.2016].
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11. uudistettu laitos. ISBN 978-951-31-5369-4.
- Vaismoradi, M. Turunen, H. & Bondas, T. 2013. Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. Nurs Health Sci. 2013 Sep;15(3):398-405. doi: 10.1111/nhs.12048. Epub 2013 Mar 11.
- Weber Shandwick & KRC Research. 2014. Employees Rising: Seizing the Opportunity in Employee Activism. Saatavissa: <http://www.webershandwick.com/uploads/news/files/employees-rising-seizing-the-opportunity-in-employee-activism.pdf> [Haettu 12.4.2016].

## LIITTEET

### Liite 1

Hanna Ilmavirta  
Helsingin yliopisto  
Sosiaalitieteiden laitos

HAASTATTELURUNKO  
6.5.2017

---

#### Pro gradu –tutkielma:

#### **TYÖNTEKIJÄLÄHETTILYYS B2B-ORGANISAATIOIDEN VIESTINNÄSSÄ**

- *työntekijöiden henkilökohtaisten sosiaalisen median verkostojen merkitys organisaatioviestinnän tukena*

Ihmisten välinen viestintä muuttuu jatkuvasti, mikä vaatii muutoksia myös organisaatioiden tapoihin kommunikoida. Etenkin internet on hämärtänyt käyttäjän ja tuottajan sekä sisäisen ja ulkoisen viestinnän välisiä rajoja. Organisaatioiden viestinnässä muutokset liittyvät keskeisesti myös viestinnän siirtymiseen ammattilaisilta ja johtotason henkilöiltä yhä enemmän kaikille työntekijöille, koko organisaatiota koskevaksi toiminnaksi. Kuluttajaorganisaatioiden ohella myös B2B-sektorilla on viime vuosina yleistynyt ajattelutapa sosiaalisen liiketoiminnan (social business) sekä sen keskeisten osa-alueiden, sosiaalisen median ja työntekijälähtöisyyden (employee advocacy) kasvavasta merkityksestä organisaatioiden viestinnässä.

Sosiaalisella liiketoiminnalla viitataan tässä pro gradu -tutkielmassa etenkin siihen, miten organisaatiot ovat omaksuneet sosiaalisen median työkaluja ja käytäntöjä saavuttaakseen tavoitteitaan.

Sosiaalista mediaa tarkastellaan ennen kaikkea työntekijöiden ja organisaatioiden sidosryhmäviestintää helpottavina ja vuorovaikutusta edistävinä alustoina, joissa ovat keskeisessä roolissa käyttäjien (tässä työntekijöiden) jakamat sisällöt sekä niiden merkitys organisaatioiden viestinnässä.

Työntekijälähtöisyydellä tarkoitetaan tässä työntekijöiden työnantajaorganisaatioonsa liittyvien sisältöjen jakamista omille sosiaalisen median verkostoilleen. Käytännön tasolla kyse on usein työntekijöiden omaan työhönsä, työnantajaansa tai työyhteisöönsä liittyvien tekstien, videoiden tai kuvien jakamisesta Youtuben, Facebookin, LinkedInin, Twitterin, Instagramin tai Snapchatin kaltaisten palveluiden kautta. Vaikka työntekijälähtöisyys ei sinänsä ilmiönä ole uusi, mahdollistavat digitaaliset, sosiaaliset palvelut työntekijöiden verkostoitumisen ja viestimisen ajasta ja paikasta riippumatta. Työntekijälähtöisyyttä lähestytään tässä tutkielmassa pitkälti strategisesta näkökulmasta, jolloin on oleellista tarkastella työntekijöiden viestinnän pyrkimystä ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen.

#### **Pro gradu –tutkielmaani liittyvillä teemahaastatteluilla pyrin löytämään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiini:**

1. *Miten ja millaisin odotuksin B2B –organisaatioiden viestinnässä hyödynnetään työntekijöiden henkilökohtaisia sosiaalisen median verkostoja*

2. Millaisina nähdään työntekijöiden viestintään liittyvät mahdolliset hyödyt ja toisaalta haasteet

3. Tukevatko, seuraavatko ja mittaavatko organisaatiot työntekijöidensä sosiaalisessa mediassa tapahtuvaa viestintää ja miten?

### **Haastateltavien valinta**

Tutkimuskohteiksi valittiin alun perin kaikki 11 B2B-organisaatiota, jotka olivat mukana Magenta Advisoryn toteuttamassa Suomen Digimenestyjät 2015 –tutkimuksessa<sup>26</sup>. Kolmatta kertaa toteutetussa tutkimuksessa tarkasteltiin 6 digitaalisen ulottuvuuden (digitaalinen markkinointi, -tuotekokemus, verkkokauppa, asiakkuus, mobiili sekä sosiaalinen media) kautta sitä, kuinka digitaalisesti edistyneitä suomalaiset eri toimialojen suuryritykset ovat. Tutkimus kattoi 14 toimialaa (11 B2C- ja kolme B2B-toimialaa), joista oli mukana 40 suomalaista suuryritystä (29 ->B2C ja 11 ->B2B) sekä niiden 49 eri brändiä. Ideaalitalanne olisi, jos tähän pro gradu -tutkimukseen osallistuisi kaikki em. 11 B2B-organisaatiota. Käytännössä tutkimuskohteiden määrää saattaa kuitenkin rajoittaa esimerkiksi se, jos työntekijälähettiläisyys ei kaikissa organisaatioissa ole ajankohtainen asia.

### **HAASTATTELUTEEMAT**

#### **1. TYÖNTEKIJÖIDEN HENKILÖKOHTAISTEN SOSIAALISEN MEDIAN VERKOSTOJEN HYÖDYNTÄMINEN ORGANISAATIOVIESTINNÄN TUKENA STRATEGISEN VIESTINNÄN NÄKÖKULMASTA**

Tämän haastatteluosion pääasiallisena tavoitteena on selvittää, miten organisaatiot hyödyntävät työntekijöidensä henkilökohtaisia sosiaalisen median verkostoja organisaatioviestinnän tukena strategisen viestinnän näkökulmasta. Keskeisessä roolissa ovat (sosiaalisen median-/digitaalisen viestinnän) strategia sekä (strategiassa mahdollisesti määritellyt) työntekijälähettiläisyyteen liittyvät odotukset ja tavoitteet sekä se, miten asetettuja tavoitteita pyritään saavuttamaan ja mitä se edellyttää organisaatiolta. Tarkoitus on paitsi pohtia, millaista hyötyä työntekijälähettiläiden viestinnästä mahdollisesti on organisaatiolle, mutta toisaalta myös tuoda esiin työntekijälähettiläisyyteen ja työntekijöiden viestintään mahdollisesti liittyviä haasteita.

#### **Avainasiat:**

##### **1.1 Työntekijälähettiläiden rooli organisaation viestinnässä**

- Millainen rooli työntekijälähettiläiden viestinnällä on tällä hetkellä organisaation viestinnässä? entä tulevaisuudessa?
- onko käytössä tai suunnittelilla virallinen työntekijälähettiläisohjelma, kuinka paljon työntekijälähettiläitä?

---

<sup>26</sup> Pohjoismaiden johtava, teknologiariippumaton sähköisen liiketoiminnan johdon neuvonantaja. Magenta Advisory on BearingPointin tytäryhtiö. Suomen Digimenestyjät –tutkimus on toteutettu vuosina 2013, 2014 sekä 2015.

- Eroaako työntekijöiden rooli B2B-organisaatioissa mielestäsi B2C-organisaatioista (vaikuttaako esimerkiksi erilainen toimintaympäristö, asiakaskunta ja -suhteet, tuotteet tms. työntekijöiden viestintään)?
- Viestinnän sisällöt: millaista sisältöä jaetaan/toivoisitte jaettavan/ miten jaetaan, kuinka paljon ja osallistuvatko työntekijät sisällöntuotantoon?

### **1.2 Sosiaalisen median- ja/tai digitaalinen strategia, työntekijöiden sosiaalisen median viestinnän tavoitteet / mahdolliset hyödyt sekä haasteet organisaation näkökulmasta**

- Millaisia tavoitteita organisaatiolla on työntekijöiden sosiaalisen median viestintään liittyen, mikä on tärkein tavoite ja onko tavoitteita määritelty organisaation strategiassa?
- Mitä tavoitteiden saavuttaminen edellyttää mielestäsi työntekijöiltä sekä organisaatiolta (esim. organisaatiokulttuurin, -viestinnän tms. suhteen)?
- millaisia haasteita työntekijälähtöisyyteen mahdollisesti liittyy, mikä on merkittävin haaste/este ja miten ne olisi mielestäsi vältettävissä/voitettavissa?

## **2 TYÖNTEKIJÖIDEN SOSIAALISESSA MEDIASSA TAPAHTUVAN VIESTINNÄN OHJAAMINEN, TUKEMINEN, SEURAAMINEN JA MITTAAMINEN**

Tämän haastatteluteemaosion tavoitteena on selvittää, miten organisaatio tukee, ohjaa ja opastaa työntekijöitään työntekijälähtöisyydenä toimimisessa ja mikä merkitys sillä on työntekijälähtöisyydessä. Tarkoitus on myös kartoittaa, miten organisaatioissa seurataan, mitataan ja arvioidaan työntekijöiden viestintää ja sen tehokkuutta suhteessa ennalla asetettuihin tavoitteisiin.

### **Avainasiat:**

#### **2.1 Organisaation tuen, koulutuksen ja ohjauksen rooli työntekijälähtöisyydessä**

- Koulutetaanko / ohjataanko työntekijälähtöisyyttä sosiaalisen median viestintään liittyen? Miten?
- millainen koulutuksen/ohjauksen merkitys on työntekijälähtöisyyden onnistumisessa/epäonnistumisessa?
- Miten muuten organisaatio tukee tai voisi kenties tukea työntekijälähtöisyyttä viestinnässään?

#### **2.2 Viestinnän seuranta, mittaaminen ja arviointi suhteessa viestintästrategiaan**

- Miten seurataan sitä, mitä organisaatiosta puhutaan yleisesti verkossa ja vastaavasti mitä työntekijät puhuvat?
- Mitataan työntekijöiden viestintää/viestinnän tehokkuutta ja jos mitataan niin miten (esim. erilaiset suorituskykykymittarit tms) ja miksi juuri näin? Liittyykö viestinnän mittaamiseen haasteita ja jos liittyy niin millaisia? Arvioidaanko työntekijöiden viestinnän tuloksia suhteessa ennalla (strategiassa) määriteltyihin tavoitteisiin?

## Liite 2

Hei,

viitaten äskeiseen puhelinkeskusteluuni XX kanssa, ohessa hieman tietoa Helsingin yliopistossa työn alla olevasta pro gradu -tutkielmastani, jonka aiheena on:

**”Työntekijälähettilyys B2B-organisaatioiden viestinnässä - työntekijöiden henkilökohtaisten sosiaalisen median verkostojen merkitys organisaatioviestinnän tukena”.**

Tutkielmani tarkoituksena on tutkia ja auttaa ymmärtämään paremmin työnantajaorganisaatiostaan viestivien, työntekijälähteläiksi kutsuttujen työntekijöiden henkilökohtaisten sosiaalisen median verkostojen hyödyntämistä suomalaisten B2B-organisaatioiden ulkoisessa viestinnässä. Tarkastelen gradussani työntekijälähtelilyyttä organisaation ja etenkin strategisen, ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen pyrkivän viestinnän näkökulmasta. Aihetta on toistaiseksi tutkittu akateemisella tasolla verrattain vähän, mutta sosiaalisen median sekä työntekijälähtelilyyden suosiosta ja ajankohtaisuudesta johtuen aihepiiriin syvempi ymmärtäminen myös B2B-kontekstissa on tärkeää.

Tutkielman teoreettinen pääpaino on työntekijöiden roolissa työnantajaansa koskevaan ulkoiseen viestintään liittyen, organisaatioiden odotuksissa ja tavoitteissa sekä työntekijälähteläiden viestinnän tukemisessa, seuraamisessa ja mittaamisessa. Tavoitteena on myös selvittää suomalaisten B2B-organisaatioiden näkemyksiä työntekijälähtelilyyden hyötyihin liittyen ja toisaalta tuoda esiin työntekijöiden sosiaalisessa mediassa tapahtuvaan viestintään mahdollisesti yhdistettäviä haasteita.

Lähestyn Teitä siksi, että toivoisin saavani tutkimukseni kohteiksi mahdollisimman monta B2B-organisaatiota, jotka olivat mukana *Magenta Advisoryn* toteuttamassa *Suomen Digimenestyjät 2015 –tutkimuksessa*. Tutkimuksessa tarkasteltiin sitä, kuinka digitaalisesti edistyneitä suomalaiset eri toimialojen suuryritykset ovat. Kysyisinkin kunnioittavasti, olisiko Teillä aikaa ja halukkuutta osallistua edellä kuvaamaani, B2B-työntekijälähtelilyyttä kartoittavaan pro gradu –tutkielmaani haastateltavaksi? Tai jos ette itse ehdi tai koe olevanne organisaatiostanne sopivin henkilö osallistumaan, olisin kiitollinen, jos voisitte välittää viestini eteenpäin tai neuvoa, kenen tai keiden puoleen voisin asiassa kääntyä. Palaan siis asiaan vaikka ensi viikolla, jotta ehditte hieman pohtia asiaa. Ja mikäli työntekijälähtelilyys ei ole organisaatiossanne ajankohtainen asia, on tämäkin tärkeä tieto tutkimustani ajatellen.

Kerään tutkimusaineiston teemahaastatteluilla ja uskoisin kuhunkin haastatteluun menevän aikaa noin 60 min. Haastatteluja varten muodostamani teemarunko on tämän viestin liitteenä, jotta voitte halutessanne tutustua siihen.

Tutkimukseni kohteiksi ajatteleman 11 B2B-organisaatiota ovat löydettävissä em. *Magenta Advisoryn Suomen Digimenestyjät 2015 –raportista*, mutta muilta osin tulen käsittelemään tutkimusaineiston ehdottoman luottamuksellisesti eikä vastaajien henkilöllisyys tai organisaatiokohtaiset vastaukset ilmene tarkemmin tutkimusraportissa. Jos Teillä on kysyttävää tai toivomuksia tai haluaisitte lisätietoa aiheeseen liittyen, vastaan mielelläni kysymyksiinne!

Ystävällisin terveisin

Hanna Ilmavirta

hanna.ilmavirta@helsinki.fi  
puh. xx xxx xxxx