



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Henkilöstö yrityksen maineen rakentajana sosiaalisessa mediassa

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Katariina Karlsson
2011

Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos
Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Henkilöstö yrityksen maineen rakentajana sosiaalisessa mediassa

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata sitä, kuinka yrityksissä suhtaudutaan henkilöstöön yrityksen maineen rakentajana sosiaalisen median kontekstissa. Haen tutkimuksessani vastauksia siihen, minkälaisia merkityksiä yrityksen identiteetti ja maine sekä henkilöstö yrityksen maineen rakentajana saavat ja kuinka henkilöstöä yrityksen maineen rakentajana - erityisesti juuri sosiaalisessa mediassa - pyritään hallitsemaan. Aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa henkilöstö on noteerattu tärkeänä yrityksen maineen rakentamisen kannalta, mutta aiheesta ei juuri löydy tutkimusta sosiaalisen median kontekstissa. Pohjaan tutkimustyöni viitekehysten niin yritysten mainetta ja maineen hallintaa kuin toimintaympäristön uusia tunnuspiirteitä, tässä tapauksessa erityisesti Internetiä ja sosiaalista mediaa käsittelevään aiempaan tutkimuskirjallisuuteen.

Toteutin tutkimuksen kahden yrityksen tapaustutkimuksena. Saadakseni monipuolisemman näkökulman tutkittavaan ilmiöön valitsin hyvin erilaisia toimialoja edustavat tapausyritykset: pankin ja sosiaalisen median asiantuntijayrityksen. Tutkimusotteeni on laadullinen ja menetelmänä käytin teemahaastatteluja. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu johto- ja päällikköportaan haastatteluista, joita tein viisi kummassakin tapausyrityksessä. Haastatteluaineiston tiivistäminen ja analysointi tapahtui kummankin erillisen tapauksen kohdalla seuraavien kolmen teeman alla: Identiteetti, Maine, henkilöstö ja sosiaalinen media sekä Maineen ja henkilöstön hallinta. Lopuksi tarkastelin tapauksia ja näiden yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia rinnakkain.

Tutkimukseni perusteella mainetta pidetään yritykselle elintärkeänä ja henkilöstöä tärkeänä yrityksen maineen rakentajana. Henkilöstö maineen yleisönä ei sen sijaan nouse empiirisessä aineistossani esiin. Toimitusjohtaja nousee tutkimusaineistossani erityiseen valokeilaan yrityksen maineen rakentamisen kannalta. Se, kuinka yritykset ovat mukana sosiaalisessa mediassa ja kuinka henkilöstön sosiaalisen median viestintään suhtaudutaan, näyttäytyy hyvin erilaisena eri alojen tapauksissa: toisessa tapausyrityksessä sosiaalinen media on päivittäisen työn ja yrityksen maineen rakentamisen ytimessä, toisessa puolestaan työajalla kokonaan kielletty. Alakohtaiset erot nousevat selvästi esiin myös vapaa-ajan sosiaalisen median käytön kohdalla. Yrityksen maineen rakentaminen tapahtuu kuitenkin tutkimukseni perusteella pääasiallisesti työn kautta ja työaikana. Yrityksissä nähdään, että jonkinlaiset pelisäännöt henkilöstön sosiaalisen median viestinnälle on hyvä olla. Koetaan, että kontrollia on vaikeampi ulottaa työntekijöiden vapaa-aikaan, mutta ongelmien ilmetessä olisi kuitenkin keskustelun, jopa varoituksen paikka. Minkäänlaiseen ylimainostamiseen ei henkilöstöä näydetä kannustavan. Tutkimukseni perusteella henkilöstön jäsenet myös itse miettivät työstä viestimistään - tai viestimättömyyttään - hyvinkin tietoisesti.

Avainsanat: maine, identiteetti, sosiaalinen media, Internet, henkilöstö, maineen hallinta

Sisällysluettelo

1 Johdanto.....	2
2 Yrityksen maine, henkilöstö ja maineen hallinta sosiaalisessa mediassa.....	5
2.1 Yrityksen maine	7
2.1.1 Maineen määritelmistä	9
2.1.2 Maineen merkitykset yrityksille.....	12
2.1.3 Yrityksen maineen yleisöt	14
2.1.4 Identiteetti yrityksen maineen pohjana.....	16
2.1.5 Maineen rakentumisesta ja rakentamisesta	19
2.2 Yrityksen maine tämän päivän toimintaympäristössä.....	23
2.2.1 Tämän päivän toimintaympäristön tunnuspiirteitä.....	24
2.2.2 Sosiaalinen media ja maine yritysnäkökulmasta.....	27
2.3 Henkilöstö yrityksen maineen rakentajana	30
2.3.1 Henkilöstö yrityksen maineen tekijänä ja kokijana.....	31
2.3.2 Henkilöstö sosiaalisessa mediassa	34
2.3.3 Maineen ja henkilöstön hallinnasta	39
2.4 Viitekehys: Henkilöstö yrityksen maineen rakentajana sosiaalisessa mediassa	48
3 Metodologia.....	49
4 Empiria.....	57
4.1 Nooa Säästöpankki Oy	57
4.1.1 Identiteetti.....	57
4.1.2 Maine, henkilöstö ja sosiaalinen media.....	60
4.1.3 Maineen ja henkilöstön hallinta	67
4.2 Zipipop Oy	71
4.2.1 Identiteetti.....	72
4.2.2 Maine, henkilöstö ja sosiaalinen media.....	74
4.2.3 Maineen ja henkilöstön hallinta	81
4.3 Tapausten vertailu	86
4.3.1 Identiteetti.....	87
4.3.2 Maine, henkilöstö ja sosiaalinen media.....	87
4.3.3 Maineen ja henkilöstön hallinta	89
5 Johtopäätökset.....	91
Lähteet.....	99

1 Johdanto

”Onko Facebook pahempi kuin tupakkatauko?” Tällä otsikolla Taloussanomissa kirjoitettiin kuluvana syksynä (10.8.2010) työntekijöiden käyttäytymisestä sosiaalisessa mediassa. Kyseisen lehtijutun mukaan suomalaiset pörssiyritykset mainostavat mielellään itseään sosiaalisessa mediassa, mutta työntekijöitään he eivät haluaisi sinne päästää ja moni yritys onkin jo laatinut pelisääntöjä henkilöstön sosiaalisen median käyttäytymiselle, ainakin työaikana. Taloussanomien kontaktoimasta 50 yrityksestä 27:ssä oli jo laadittu työntekijöille ohjeistuksia sosiaalisen median käyttöön, ja ainakin 11:ssä ohjeistus oli tekeillä. Sittenkin olemme saaneet lukea jo Facebook-kirjoittelusta johtuneista irtisanomistapauksistakin: Helsingin Sanomissa uutisoitiin 9.1.2011, että Palvelualojen ammattiliiton (PAM) mukaan työpaikan kritisointi Facebookissa on johtanut jo useisiin irtisanomisiin Suomessa. Ainakin lehtiutisointien perusteella yhtälö sosiaalinen media ja työntekijät tuntuisi siis olevan yksi tämän hetken kuumista perunoista suomalaisessakin yritysmaailmassa.

Tutkimuksen taustat ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata sitä, kuinka yrityksissä suhtaudutaan henkilöstöön yrityksen maineen rakentajana, erityisesti juuri sosiaalisen median kontekstissa. Viimeaikainen yritysten toimintaympäristöjen kehitys on johtanut siihen, että yritysten maineen hallinta on yhä haasteellisempaa. Maine leviää kerrottuna - monenlaisissa kohtaamisissa ja monenlaisten viestimien ja viestijöiden kautta (Aula ja Mantere 2005). Internetissä maine on myös vapaata riistaa, joka voi jäädä elämään pitkäksikin aikaa ja yhä useamman nähtävälle (Solove 2007). Myös henkilöstöllä on tänä päivänä entistä suurempi valta ja vastuu yritysten maineen rakentamisesta (Gotsi ja Wilson 2001b; Aula ja Mantere 2005; Gorry ja Westbrook 2009). Tämän päivän työntekijät todennäköisesti viettävät paljon aikaa ja luovat myös itse aktiivisesti sisältöä Internetissä, rakentaen omaa Internet-identiteettiään - tai erilaisia identiteettejään (Turkle 1995). Internetissä jaetaan myös työhön ja työnantajayritykseen liittyvää informaatiota (Richards 2008a). On olemassa riski, että työ- ja yksityiselämän asiat sekoittuvat keskenään, sillä sosiaalisessa mediassa eri ryhmittymien rajat

hämärtyvät ja sekoittuvat helposti (Light ja McGrath 2010). Ihmiset muodostavat omaa mielikuvaansa yrityksistä myös tällaisten epäformaalimpien viestien kautta, eivätkä pelkää yrityksen virallisen tiedotuksen perusteella. Sosiaalisen median viestintäfoorumeihin sisältyy myös valtava positiivinen potentiaali yrityksen maineen rakentamisen kannalta ja entistä läpinäkyvämpään yritysviestintään kannustetaan osallistamaan myös työntekijöitä (esim. Gorry ja Westbrook 2009).

Kuten alussa esimerkein kuvasin, on työntekijöiden nettikäyttäytyminen viime aikoina noussut tasaisin väliajoin erilaisten populäärijulkaisujen otsikoihin. Akateemista tutkimusta aiheesta on julkaistu kuitenkin vasta hyvin vähän. Tällä pro gradu -tutkimuksella osallistun omalta osaltani tämän ajankohtaisen, akateemisesta näkökulmasta varsin nuoren ilmiön kartoittamiseen.

Tutkimusongelmani on se, kuinka henkilöstö nähdään yrityksen maineen rakentajana sosiaalisessa mediassa - minkälaisia merkityksiä se yrityksissä saa. Pysin ratkaisemaan tutkimusongelmani hakemalla vastauksia seuraaviin kysymyksiin niin aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta kuin kahden suomalaisyrityksen tapauksista muodostuvasta empiirisestä aineistostani:

- Minkälaisia merkityksiä yrityksen identiteetti ja maine saavat?
- Minkälaisia merkityksiä henkilöstö yrityksen maineen rakentajana saa, erityisesti sosiaalisen median kontekstissa?
- Kuinka yritykset pyrkivät hallitsemaan henkilöstöä yrityksen maineen rakentajana sosiaalisessa mediassa ja muutenkin?

Valittuja kysymyksiä perustelen seuraavasti: jotta pääsen tarkastelemaan sitä, minkälaisia merkityksiä yrityksissä annetaan henkilöstölle yrityksen maineen rakentajana sosiaalisessa mediassa, koen tärkeänä selvittää, minkälaisia merkityksiä ensinnäkin maineelle ja sen pohjalla olevalle identiteetille annetaan. Koska henkilöstön käyttäytymistä sosiaalisessa mediassa koskevassa keskustelussa nimenomaan pelisäännöt ja hallinta nousevat voimakkaasti esiin, koen tärkeänä sisällyttää myös hallintanäkökulman tutkittavaan alueeseen.

Tutkimuksen suoritustapa

Tutkimukseni on laadullinen kahden tapauksen tutkimus. Laadullinen ote soveltuu parhaiten uusien ilmiöiden ja näille annettujen merkitysten tutkimiseen. Olen valinnut tutkimukseen mukaan kaksi suomalaista tapausyritystä, joista Nooa Säästöpankki Oy edustaa pankkialaa ja Zipipop Oy sosiaalisen median alaa. Olenkin kiinnostunut ilmiön näyttäytymisestä hyvin erityyppisten toimialojen tapauksissa. Tutkimusaineistoni koostuu teemahaastatteluista, joita tein viisi kummassakin yrityksessä. Aineiston analyysin olen niin kummankin erillisen tapauksen kuin tiiviin vertailuosion kohdalla rakentanut seuraavan kolmen pääteeman ympärille:

- Identiteetti
- Mainen, henkilöstö ja sosiaalinen media
- Mainen ja henkilöstön hallinta

Edellä esitetyt pääteemat olen nostanut tutkittavan ongelman kannalta keskeisiksi aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella. Nimenomaan henkilöstöstä yrityksen maineen rakentajana sosiaalisessa mediassa on julkaistu vasta hyvin vähän akateemista tutkimusta ja olemassa oleva tutkimus tuntuu keskittyvän pääasiassa blogeihin, Leen ja muiden (2006) artikkelin ollessa ensimmäinen empiirinen tutkimus bloggaamisesta ja sen pelisäännöistä yrityskontekstissa. Viitekehityksessäni lähestynkin aihetta myös laajemmasta relevantista kirjallisuuskehiksestä. Pohjaan tutkimustyöni niin yritysten mainetta ja maineen hallintaa kuin toimintaympäristön uusia tunnuspiirteitä, tässä tapauksessa erityisesti Internetiä ja sosiaalista mediaa käsittelevään aiempaan tutkimuskirjallisuuteen.

Mainetutkimuksen puolelta päälähteitani ovat Suomessa paljon mainetta tutkineet Aula ja Mantere (2005) sekä yksi mainetutkimuksen uranuurtajista, Fombrun (esim.1996,1998). Tämän työn kannalta kiinnostavaa tutkimusta ovat tehneet myös muun muassa Gotsi ja Wilson (2001a, b), jotka ovat muun muassa luoneet synteesiä maineen käsitteestä sekä tutkineet henkilöstöä yrityskuvan ja maineen rakentajana yrityksen brändäysprosessin yhteydessä. Identiteetin ollessa mainetutkimuksessa näkyvästi esillä niin yrityksen sisäisen todellisuuden määritelmänä, kuin ulospäin suunnattavan kuvan pohjana, olen perehtynyt

siihen niin organisaatio- kuin yritysidentiteettien näkökulmista (mm. Hatch ja Schultz 1997, 2002; Balmer 2008). Internet- ja sosiaalisen median käyttäytymisen tutkimusta, jota Leen ja muiden (2006) artikkelin ohella tutkimuksessani hyödynnän, ovat julkaisseet muun muassa Gorry ja Westbrook (2009), Richards (2008a) sekä Light ja McGrath (2010). Sosiaalisen median hyödyntämistä yrityskontekstissa on tutkinut muun muassa van Zyl (2009) ja bloginäkökulmasta esimerkiksi Cox ja muut (2008) sekä Wyld (2008). Netti-identiteettitutkimuksen uranuurtajia on Turkle (1995), jonka tutkimusta hyödynnän käsitellessäni Internetiä ja sosiaalista mediaa yksilön, yksittäisen henkilöstön edustajan näkökulmasta. Yrityksen maineen hallintaa käsittelevän osuuden pohjaan niin brändäysnäkökulmaiseen henkilöstön identifiointiin yritykseen ja sen brändiin arvoineen (Gotsi ja Wilson 2001b; Hatch ja Schultz 2003; Vallaster ja de Chernatony 2006) kuin myös työntekijöiden identifiointia kyseenalaistaviin tutkimuksiin (Morsing 2006; Nair 2010) sekä erilaisiin viestinnällisiin ja henkilöstöjohtollisiin näkökulmiin.

Tutkimusraportin rakenne

Tämän tutkimusraportin toisessa luvussa esittelen tutkimukseni teoreettista perustaa tarkemmin ja luvun lopussa vedän tiivistäen yhteen teoreettisen viitekehäkseni. Kolmannessa luvussa määrittelen tutkimukseni menetelmälliset valinnat ja suoritustavan sekä pohdin tutkimuksen luotettavuutta. Neljännessä luvussa esittelen empiirisen tutkimukseni löydöksiä. Viimeinen, eli viides luku on varattu tutkimuksesta tehtävien johtopäätösten esittelylle.

2 Yrityksen maine, henkilöstö ja maineen hallinta sosiaalisessa mediassa

Tässä luvussa kartoitan tutkimukseni teoreettisen pohjan muodostavaa aiempaa tutkimusta maineesta, maineen hallinnasta ja sosiaalisesta mediasta. Mainetta on viime vuosikymmeninä tutkittu taloustieteiden alueella erilaisista näkökulmista käsin. Tämän tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat pohjaavat erityisesti organisaatiotutkimuksen ja markkinoinnin alueilla julkaistuun tutkimuskirjallisuuteen. Vaikka koenkin oman näkökulmani olevan ensisijaisesti

organisaatio- ja johtamistutkimuksellinen, pohjaan työtäni vahvasti myös markkinoinnin tutkimukseen, sillä markkinoinnin alalla mainetta on käsitelty paljon.

Koska olen tässä työssä kiinnostunut erityisesti siitä, kuinka hallittavissa maine on yrityksen itsensä näkökulmasta, nousevat yrityksen omat maineenrakennustoimenpiteet työni kannalta keskeiseen valokeilaan. Markkinoinnin tutkimusalueella puhutaan yrityksen sisäisestä brändäysprosessista, joka on käsitteenä läheinen yrityksen pyrkimyksille identifioida henkilöstö yritykseen ja sen arvomaailmaan. Mainekirjallisuudessa ylipäänsä nousee vahvasti esiin identiteetti eräänlaisena yrityksen sisäisenä kuvana tai maineena, tärkeänä ulkoisen maineen perustana. Identiteetti on myös tämän tutkimuksen kantavana teemana ja oma näkemykseni maineesta perustuu näkökulmiin, joiden mukaan yrityksen ulkoinen maine rakentuu ainakin osin yrityksen identiteetin, sekä erityisesti sisäisen organisaatioidentiteetin pohjalta.

Tämän teorialuvun ensimmäisessä alaluvussa 2.1 avaan tarkemmin maineen käsitettä ja siihen oleellisesti liittyviä muita käsitteitä - kutsuttakoon näitä vaikka maineen rakennuspalikoiksi tai osa-alueiksi. Identiteetin käsitteen lisäksi puran auki yrityskuvan suhdetta maineeseen sekä maineen rakentumiseen ja rakentamiseen liittyvää tematiikkaa.

Luvussa 2.2 esittelen lyhyesti yritysmaineen kannalta oleellisen laajan kontekstin ja erittelen joitakin syitä sille, miksi maine on viime aikoina saavuttanut aivan uudenlaiset mittasuhteet. Tekninen ja kulttuurinen kehitys on tuonut yritykset yhä lähemmäs sidosryhmiään ja suuri yleisö vaatii yritysten toiminnalta ja tiedottamiselta yhä suurempaa läpinäkyvyyttä. Samalla kuitenkin edellytykset silkkujen juorujen ja huhupuheiden leviämislle ovat ryöstäytyneet käsistä - niin yrityksiltä kuin kansalaisilta vaaditaan uudenlaista medioiden hallintaa ja lukutaitoa. Ajan ilmiöistä erityisesti Internetin ja etenkin sosiaalisen median synnyttämä uusi yhteisöllisyys vaikuttaa oleellisin tavoin maineen rakentumiseen ja leviämismahdollisuuksiin. Enemmän kuin teknisistä sovelluksista, olen kiinnostunut sosiaalisesta mediasta kulttuurisena ilmiönä, joten kovin syvälle teknologiseen puoleen en tässä paneudu.

Luvussa 2.3 siirryn tarkastelemaan nimenomaan henkilöstöä yrityksen maineen rakentajana sekä henkilöstön kautta tapahtuvaa maineen hallintaa. Esittelen aiempaa teoriaa koskien

henkilöstön roolia yrityksen maineen rakentajana ja yleisönä sekä pohdin, kuinka sosiaalinen media osaltaan vaikuttaa henkilöstön mahdollisuuksiin rakentaa työnantajayrityksensä mainetta. Huomioin myös työntekijöiden henkilökohtaiset identiteetit ja maineen rakennuspyrkimykset, sekoittuvathan niin kutsuttu työminä ja arkiminä helposti erilaisten ryhmittymien rajojen hämärtyessä - etenkin sosiaalisessa mediassa. Lopuksi esittelen aiempaa kirjallisuutta liittyen yrityksen maineen hallintaan henkilöstön kautta sekä joitakin huomioita nimenomaan henkilöstön sosiaalisen median viestinnän hallitsemiseksi.

Luvussa 2.4 vedän yhteen tutkimukseni teoreettisen pohjan, muodostaen tutkimukseni viitekehyksen.

2.1 Yrityksen maine

Viime vuosikymmeninä maine on herättänyt kiinnostusta niin yritys- kuin tutkimusmaailmassa. Maineen tutkimus on kuitenkin levittänyt eri tieteenaloille, eikä yksimielisyyttä maineen määritelmistä olla kyetty saavuttamaan. Vaikka maine saattaa kuulostaa käsitteenä yksinkertaiselta, on se itse asiassa hyvin monisyinen vyyhti, jossa on monia ulottuvuuksia (Lange ja muut 2011). Termistön sekavuutta on lisännyt kenties myös se, että aihepiirin alkuaikojen tutkimuksessa keskityttiin lähinnä yrityskuvaan (image), jota käsiteltiin synonyymina maineelle. 1960-70 -luvuilla yrityskuva oli varsin suosittu tutkimusaihe markkinoinnin tutkimusalalla kun taas maineen käsitettä ei juuri tunnettu. (Gotsi ja Wilson 2001a). Suomessa mainetutkimusta ovat julkaisseet muun muassa Aula ja Mantere (esim. 2005). Myös he toteavat, että 1950-70 -luvuilla yrityksen maineen tutkimuksen fokus oli imagoon, eli yrityskuvaan liittyvissä, paljolti yrityksen visuaaliseen ilmeeseen keskittyvissä kysymyksissä ja tutkimusta tehtiin pääasiassa markkinoinnillisista tai psykologisista lähtökohdista. 1980-luvulle tultaessa fokus siirtyi kuitenkin enemmän yritysten sisään ja aihetta alettiin tutkia enemmän organisaatioperspektiivistä, avaintemoina yrityksen identiteetti, kulttuuri ja persoonallisuus. (Aula ja Mantere 2005, 32). Sittemmin maine yhdessä markkinoinnin kanssa alettiin nähdä laajempaan yrityksen menestykseen vaikuttavana kokonaisuutena (Aula ja Mantere 2005, 32). Lange ja muut (2011) näkevät viimeisimmän vuosikymmenen ajanjaksona, jolla yrityksen maineen tutkimus on saanut yhä

enemmän jalansijaa johtamistutkimuksessa, mutta edelleen myös hakenut muotoaan - aihepiirille on pyritty hakemaan teoreettista koherenssia ja täsmällisyyttä.

Taloustieteiden tutkimuksessakin asiaa on lähestytty hieman eri tavoin eri tutkimusalojen näkökulmista. Mainetta paljon tutkineet Fombrun ja van Riel (1998) ovat eritelleet eri lähestymistapoja, nostaten esiin kansantaloustieteen, strategiatutkimuksen, markkinoinnin, organisaatiotutkimuksen, sosiologian ja laskentatoimen näkökulmia. Aula ja Mantere (2005, 55) ovat lisänneet näihin vielä ainakin johtamisen ja yritysviestinnän suuntaukset.

Markkinoinnin näkökulmasta maine on liittynyt läheisimmin yrityksen brändi-imagoon ja sen projisointiin kuluttajille. Markkinoinnillisesta näkökulmasta kuluttajat ovat siis maineen tärkein kohderyhmä ja yleisö. Organisaatiotutkimuksen näkökulmasta maine pohjautuu työntekijöiden kokemuksiin organisaatiosta ja itsestään osana organisaatiota, toisin sanoen organisaation identiteettiin ja kulttuuriin. Strategisesta näkökulmasta, josta katsottuna maineella on läheinen suhde kilpailuasemaan, voidaan todeta, että mainetta on hankala jäljitellä, koska se kumpuaa pohjimmiltaan yrityksen uniikeista sisäisistä ominaisuuksista. (Fombrun ja Van Riel 1998).

Strategisessa mielessä maine siis pohjaa yrityksen ainutlaatuisiin sisäisiin ominaisuuksiin, mutta muutenkin todetaan usein yrityksen maineen kumpuavan yrityksen sisältä (mm. Aula ja Mantere 2005). Ainakin periaatteessa sen tulisi siis kuvastaa kantajansa todellisuutta. Clardyn (2005) sanoin maine on yksinkertaistettu kuva todellisuudesta. Vaikka yritysten läpinäkyvyys on tänä päivänä viety pitkälle, ei kenelläkään kenties kuitenkaan ole täydellistä informaatiota saatavillaan. Jokainen katsoo sitä paitsi yritystä omien subjektiivisten linssiensä takaa. Jopa yrityksen sisäisen läpinäkyvyyden saavuttaminen voi tuottaa paljon haasteita (Christensen 2002).

Maine voikin pohjautua niin todellisiin tekemisiin, kuin puhtaisiin huhupuheisiin - yleensä varmaan molempiin näistä. Yrityksiin tänä päivänä kohdistuvat läpinäkyvyyden vaatimukset ovat osaltaan nostaneet maineen valokeilaan, sillä suuren yleisön saatavilla on nykyään paljon enemmän tietoa yrityksistä kuin ennen. Tähän on osaltaan myös voimakkaasti vaikuttanut viimeaikainen teknologinen ja kulttuurinen kehitys, jonka pohjalta erilaisista uusista

medioista on tullut osa länsimaisen kuluttajakansalaisen arkipäivää niin tiedonlähteenä kuin tiedon ja mielipiteiden jakamisen paikkana. Kuluttajasta on tullut osallistuja, joka ei ota mainetta annettuna.

Termit maine (reputation), yrityskuva (image) ja identiteetti (identity) saavat erilaisia merkityksiä ja jopa sekoittuvat keskenään aihepiirin eri tutkimuksissa (mm. Gotsi ja Wilson 2001a). Seuraavissa alaluvuissa esittelen maine keskustelun keskiössä olevia käsitteitä tarkemmin.

2.1.1 Maineen määritelmistä

Vaikka maine on viime vuosikymmeninä herättänyt kiinnostusta tutkijoiden piirissä, ei sille yhä edelleenkään tunnu löytyvän yleisesti tunnustettua määritelmää - edes yksittäisten tieteenalojen sisällä (Gotsi ja Wilson 2001a; Aula ja Mantere 2005). Lähdesmäki ja Siltaoja (2010) päättävät, että yleisen määritelmän puuttuminen ja tutkimuksen levittäytyminen eri alueille on merkki maineen äärimmäisen konstruktionistisesta ja tilannesidonnaisesta (contextual) luonteesta. Gotsi ja Wilson (2001a) ovat pyrkineet rakentamaan mainekäsityksistä synteesiä, joka kattaa seuraavat, useimpia näkemyksiä yhdistävät huomiot: maine on dynaaminen konsepti, maineen rakentaminen ja johtaminen vaatii aikaa, maine on yhteydessä yrityskuvaan, maine selventää yrityksen aseman suhteessa kilpailijoihin, eri sidosryhmillä saattaa olla erilaiset käsitykset yrityksen maineesta ja yrityksellä voi näin ollen olla monta eri mainetta (Gotsi ja Wilson 2001a). Aulan ja Mantereen (2005, 32-33) mukaan eri alojen maineajattelijoita yhdistävät näkemykset siitä, että maineella on itseisarvoa strategisena resurssina ja voimavarana ja maineen hallinnan keskiössä on sidosryhmäsuhteiden hoitaminen - yrityksen suhde ympäröivään yhteiskuntaan. Kiteyttäen voisi sanoa, että kaikki koulukunnat ovat yhtä mieltä siitä, että maineella on merkitystä.

Maineelle hyvin läheisen käsitteen, yrityskuvan (image) tutkimus on markkinoinnin näkökulmasta keskittynyt siihen, kuinka yrityksen ulkopuoliset sidosryhmät yrityksen kokevat kun taas organisaatiotutkimuksen painopiste on ollut organisaation sisäisissä tekijöissä (Hatch ja Schultz 1997). Mitä tulee maineen ja yrityskuvan suhteeseen, ovat tutkijat jakautuneet käytännössä kahteen koulukuntaan, kuten Gotsi ja Wilson (2001a) esittävät:

Analogisen (analogous) koulukunnan edustajien mielestä yrityksen maine on synonyymi yrityskuvulle. Voidaan sanoa mainetutkimuksen alkuvaiheiden edustavan enemmän tätä linjaa, sillä kuten jo mainitsinkin, keskittyi aihepiiriin tutkimus alkuun lähinnä yrityskuvaan, jota käsiteltiin maineen synonyymina. Differoituneen (differentiated) koulukunnan mukaan taas on kyse kahdesta eri asiasta.

Osa differoituneen koulukunnan tutkijoista on sitä mieltä, että käsitteet maine ja yrityskuva eivät millään lailla liity toisiinsa ja korostavat yrityskuvan pinnallisuutta ja manipuloitavuutta, jopa erittäin negatiivisessa mielessä. He kokevat maineen rakentamisen tosiasiallisten tekojen kautta tärkeämpänä kuin keinotekoisena pitämänsä, kohderyhmiään koskelevan yrityskuvan projisoinnin. Suurin osa differoituneen koulukunnan tutkijoista kuitenkin näkee maineen ja yrityskuvan toisiinsa vaikuttavina tekijöinä. Osa on sitä mieltä, että yrityksen maine on vain yksi osa yrityskuvaa ja sen muodostumiseen vaikuttava tekijä. Toiset, niin ikään differoituneen näkemyksen edustajat puolestaan näkevät yrityksen eri sidosryhmien keskuudessa olevien yrityskuvien vaikuttavan yrityksen maineen muotoutumiseen. Monet tutkijoista, joihin viitataan tässä teoriakatsauksessa - esimerkiksi Fombrun, Bromley ja Balmer - edustavat Gotsin ja Wilsonin (2001a) mukaan juuri tätä koulukuntaa, jossa yrityskuvien nähdään vaikuttavan maineeseen. Nojaankin vahvasti näkemykseen, että yrityskuvat vaikuttavat maineeseen ja koen, että myös yritysten on helpompi vaikuttaa yrityskuviinsa kuin suoraan maineeseensa. Itselleni kaikista loogisimman kuvauksen maineen ja yrityskuvan suhteista tarjoaa kuitenkin Gotsin ja Wilsonin (2001a) eräänlainen synteesi, jossa maine ja yrityskuva ovat toisiinsa vuorovaikutteisessa (bilateral) suhteessa: yritysten maineet ovat riippuvaisia yleisöjensä keskuudessa saavuttamista yrityskuvista ja toisaalta taas yritysten maineet saattavat vaikuttaa ihmisten niistä saamiin kuviin - jopa yrityksen sisällä. (Gotsi ja Wilson 2001a).

Highousen ja muiden (2009) käsityksen mukaan maine on yksittäisten ihmisten mielikuvien summa. Tämä menee osittain päällekkäin joidenkin yrityskuvan käsitysten kanssa, mutta korostaa mielestäni hyvällä tavalla maineen kollektiivista olemusta. Mikäli maine käsitetään jonakin yleisempänä, kollektiivisempänä, sulautuu siihen monia eri kertomuksia saman yrityksen eri kasvoista - erilaisista yrityskuvista. Niin ikään psykologian tutkimusalaa edustava Bromley (2001) näkee maineen kollektiivisina yrityskuvina ja näiden kollektiivisten

mielipiteiden ilmaisuna erilaisten sidosryhmien ja laajempien intressiryhmien keskuudessa. Langen ja muiden (2011) mukaan yksi tapa, jolla tutkijat ovat käsitteellistäneet mainetta, on juuri tällainen kollektiivisen arvion näkökulma.

Nähdään siis, että maineeseen sisältyy arvion komponentti (mm. Bromley 2001; Highhouse ja muut 2009; Lähdesmäki ja Siltaoja 2010). Myös Aula ja Mantere (2005, 31) esittävät, että maineeseen sisältyy kohteestaan jonkinlainen arviointi, joka voi olla hyvä tai huono ja joka erottaa kohteen toisesta vastaavasta. Yrityskuvat taas liittyvät enemmänkin organisaation eri ilmentymiin tai sanottaisiin tehtäviin - vaikkapa työnantajana, sijoituskohteena tai vastuullisena yrityskansalaisena (Highhouse ja muut 2009). Yrityskuvia voi siis olla monenlaisia, riippuen yritystä tarkastelevien kohderyhmien erilaisista tarpeista, arvoista ja ylipäänsä kiinnostuksen kohteista (Gotsi ja Wilson 2001a; Highhouse ja muut 2009). Edelliset näkökulmat vahvistavat edelleen näkemystä maineesta yrityskuvaa yleisempänä mielikuvana, kuten Highhouse ja muut (2009) näkevät. Toki kaikkeen yritysten arvottamiseen ja arvostelemiseen liittyy aina arvostelijan oma individuaalinen arvomaailma ja näkökulma (Bromley 2001), joten siinä mielessä maineitakin voi olla samalla yrityksellä yhtä aikaa monenlaisia.

Tutkimuksessakin on todettu, että samalla yrityksellä voi olla erilaisia maineita, riippuen sidosryhmistä erilaisine arvoineen, tiedonsaantimahdollisuuksineen sekä kiinnostuksen kohteineen (mm. Bromley 2001; Aula ja Mantere 2005; Clardy 2005). Yksi tämän päivän laajemmista trendeistä on, että yrityksiltä odotetaan menestymisen ohella - ja toisinaan jopa enemmän - vastuullisuutta. Tämä näkyy myös maineen eri ulottuvuuksissa: menestymiseen liitettävät tekijät ovat menettäneet merkitystään ja vastuullisuuteen liitettävien seikkojen merkitys on puolestaan kasvanut. (Aula ja Mantere 2005, 45). Sidosryhmien arvostaessa yhä enemmän vastuullisuutta, kasvaa tämän merkitys yrityksen mainetta arvioitaessa. Yhteiskuntavastuu (Corporate Social Responsibility) nähdään monesti yhtenä maineen tärkeänä osa-alueena. Maine voidaan jopa käsittää rinnakkaiskäsitteeksi vastuulliselle liiketoiminnalle (Aula ja Mantere 2005, 64).

Samalla organisaatiolla on siis usein monenlaisia maineita, mutta myös yrityksen eri osat ja osa-alueet voivat olla keskenään erilaisessa maineessa (Bromley 2001). Saxtonin (1998, 396,

artikkelissa Gotsi ja Wilson 2001a) sanoin yrityksen maine voidaan määritellä reflektiona, jonka yritys saa ajan kuluessa (over time) eri sidosryhmiensä mielissä ja puheissa. Tässä tulee hyvin esiin maineen ajallinen ulottuvuus sekä sen tyypillinen leviämistapa narratiivisesti ilmaistuna, eli puheissa ja kirjoituksissa. Maine elää ensisijaisesti suhteessa ympäröivään ja se muodostuu suhteessa sidosryhmiinsä. Maineen luonteesta voidaan sanoa sen olevan kerrottuna leviävä: ”Maine on siis jotain, mitä puhutaan ja kerrotaan ja sen ytimessä on se, mitä jostain sanotaan, mainitaan” (Aula ja Mantere 2005, 31). Toisaalta maineen pohjalla on tekoja ja kokemuksia. Fombrun (1996, 3) esittää, että esimerkiksi suosituksin ihmisten keskuudessa leviävä maine heijastaa ihmisten kokemushistoriaa maineen kohteen kanssa ja maine nähdään eräänlaisena takeena odotusten täyttymiselle.

Oma käsitykseni maineesta on linjassa Gotsin ja Wilsonin (2001a) määritelmän kanssa. Suomennettuna se kuuluu jotenkin seuraavasti: *“Maine on sidosryhmien ajan myötä muodostama yleisarvio yrityksestä. Tämä arvio perustuu sidosryhmien suoriin kohtaamisiin (kokemuksiin) yrityksen kanssa sekä kaikenlaiseen muuhun yrityksestä ja sen toiminnasta erilaisen viestinnän ja symbolien kautta saamaansa informaatioon. Mahdollisesti myös vertailuun yrityksen kilpailijoiden ja näiden toimien kanssa.”*. Teot (behaviour), viestintä (communication) ja symbolismi (symbolism) ovatkin käsitekolmikko, joka usein nousee esiin mainetta ja sille läheisiä yrityskuvaa ja identiteettiä koskevissa tutkimuksissa. Aula ja Mantere (2005) ovat mielestäni myös kiteyttäneet hyvin maineen muodostuvan sekä teoissa että viestinnässä ja saavan erilaisia merkityksiä suhteessa sidosryhmiinsä.

2.1.2 Maineen merkitykset yrityksille

Talousnäkökulmasta hyvä maine on arvokasta aineetonta pääomaa - siis ikään kuin yrityksen omaisuutta. Maineen on myös todettu käytännössä näkyvän yrityksen taloudessa (esim. Fombrun 1996, 81) ja maineen marginaalinen lisäarvo on eräiden teorioiden mukaan jopa laskettavissa (Clardy 2005). Talousmaineen ohella muita Aulan ja Mantereen (2005) esittelemiä näkökulmia yrityksen maineen mieltämiseen ovat maine tarinana ja maine yrityskansalaisuutena. Lisääntyneiden läpinäkyvyyden vaatimusten vuoksi suuri yleisö vaatii tänä päivänä yritykseltä kuin yritykseltä vastuullista yrityskansalaisuutta ja moni mieltää hyvän maineen lähes synonyymiksi yhteiskuntavastuullisuudelle, kuten edellä olen esittänyt.

Tarinanäkökulman keskiössä puolestaan on se, että maine leviää kerrottuna, niin organisaation jäsenten kertomuksina kuin sidosryhmien keskinäisessä kommunikaatiossa. Huomionarvoista tässä näkemyksessä on se, että yritys ei voi omistaa itsestään kerrottuja tarinoita ja näin maine onkin paljon vähemmän yrityksen hallinnassa kuin talousnäkökulmasta katsottuna.

Kuten jo aiemmin totesin, ollaan tutkimuksessa kuitenkin yhtä mieltä siitä, että maineella on merkitystä. Muun muassa Lähdesmäki ja Siltaoja (2010) toteavat hyvän maineen olevan yksi liiketoiminnan menestyksen avaintekijöistä. He ovat aiempaan tutkimukseen viitaten luetelleet maineen merkityksiä yrityksille: hyvän maineen myötä yritys voi saada hyviä työntekijöitä, sijoittajia, edullisempia alihankkijasopimuksia, parempia kumppanuuksia ja verkostoyhteistyötä sekä tietenkin asiakkaita. Maine rakentaa myös suhteita yrityksen laajempiin sidosryhmiin. Hyvä maine vaatii pitkäjänteisyyttä, mutta toisaalta siihen sisältyy myös itseään ruokkiva efekti. Kuluttajat eivät pienestä vaihda käsityksiään hyvämaineisena pitämästään yrityksestä (Fombrun ja Van Riel 1998). Dolphinin (2004) tutkimuksessa nousi esiin maineen merkitys yrityksen filosofiana: esimerkiksi pankkitoiminnan todettiin olevan luottamusbisnestä. Lähdesmäki ja Siltaoja (2010) esittävät luottamuksen liittyvänkin olennaisella tavalla maineeseen, mutta kehottavat kuitenkin lähestymään näiden kahden käsitteen suhdetta tietyin varauksin: luottamuksen käsite voi pahimmillaan vääristyä, mikäli se nähdään vain välineenä hyvän maineen saavuttamiseksi.

Hyviin kokemuksiin pohjaavan hyvän maineen on myös todettu olevan suoraan yhteydessä sidosryhmien käyttäytymiseen, esimerkiksi asiakkaiden ostopäätöksiin ja sitoutumisen asteeseen (Gotsi ja Wilson 2001b; Shamma ja Hassan 2009). Clardy (2005) nostaa niin ikään esiin että sidosryhmien reaktiot pohjaavat siihen, millaiseksi nämä kokevat yrityksen maineen, mutta toteaa myös, että käytännön kulutusvalintoihin vaikuttavat toki muutkin tekijät kuin yrityksen maine. Toisistaan erottuvat yritysidentiteetit ja maineet ovat erityisen tärkeitä sellaisilla aloilla toimiville yrityksille, joilla kuluttajien on vaikea arvioida itse tuotetta tai palvelua (Bromley 2001). Esimerkiksi tietointensiivisillä aloilla maineen merkitys on korostunut, palveluiden ollessa pitkälti aineettomia (Fombrun 1996, 7). Näkisin identiteetin ja tähän pohjaavan maineen erityisen tärkeinä myös toimialoilla, joilla yritykset tuotetarjontansa puolesta muistuttavat hyvin paljon toisiaan. Esimerkiksi Dortok (2006)

toteaakin, että emotionaaliset tekijät painavat valinnoissa lisääntyvässä määrin tuotteiden ja palveluiden muistuttaessa yhä enemmän toisiaan. Yrityksen maine nousee korostuneeseen asemaan myös siitä syystä, että tänä päivänä tuotteita kopioidaan - ja toisinaan myös tuotetaan halvemmalla - kilpailijoiden toimesta nopeaan tahtiin (Clardy 2005). Huomioitavaa on myös se, että työntekijät voivat yrityksen hyvän maineen innoittamana ylittää parempiin suorituksiin ja tyytyä jopa pienempään palkkaan (Fombrun 1996, 77).

Hyvän vastapoolina on aina huono. Tai vielä parempi! Mainen muodostuu vertailussa muihin. Hyvän maineen tavoittelu voi toimia porkkanana toiminnan kehittämiseen, mutta toisaalta maine, tai ehkä pikemminkin pelko sen menettämisestä, voi myös aiheuttaa paineita ja epäonnistumisen tunteita. Lähdesmäki ja Siltaoja (2010) esimerkiksi ovat löytäneet tutkimuksessaan maineelle myös merkityksiä, joissa sen koetaan aiheuttavan paineita täyttää ulkoisia odotuksia tai suorastaan rajoittavan yrityksen edustajien sosiaalista elämää, mikäli yrityksen maine sotketaan heidän henkilökohtaiseen maineeseensa.

Vaikka hyvän maineen merkitystä liiketoiminnan menestykselle on laajalti korostettu, on maineella myös negatiiviset puolensa ja sitä voidaankin tarkastella myös riskinäkökulmasta. Kuten edellä olen esittänyt, näkyy hyvä maine yleensä positiivisesti yrityksen liiketoiminnassa. Hyvä maine ei kuitenkaan ole pysyvää, vaan sen voi menettää nopeastikin (mm. Fombrun 1996, 8). Mainen menettäminen taas voi pahimmillaan merkitä jopa yrityksen tarinan loppua. Toisinaan maineriski voi vaikuttaa jopa kokonaiseen toimialaan ja sen yritysten elinmahdollisuuksiin (Aula 2010).

2.1.3 Yrityksen maineen yleisöt

Maine muotoutuu suhteessa yleisöihinsä ja leviää niiden keskuudessa. Yrityksen maineella voi olla monenlaisia yleisöjä ja nämä todennäköisesti tarkastelevat yritystä erilaisista näkökulmista ja erilaisia tarkoituksiaan palvelemaan. Mainen yleisöt voivat olla samoja kuin yrityksen sidosryhmät, mutta myös muita. Mainen hallinta on kuitenkin erityisesti hyvää sidosryhmäsuhteiden hoitamista (Aula ja Mantere 2005, 33). Toisaalta kaikki sidosryhmät eivät ole yritykselle maineen kannalta samanarvoisia ja ryhmien merkitys myös vaihtelee eri

aikoina. Kaksi maineen yleisöä nousee kuitenkin yleensä muita tärkeämmiksi: asiakkaat ja oma henkilöstö. (Aula ja Mantere 2005, 34).

Tyytyväiset asiakkaat ovat yrityksen suurin tulonlähde, joten heidän merkityksensä maineen yleisönä on yritysnäkökulmasta ilmeinen. Asiakkaat ovat itse kontaktissa yrityksen - joko sen tuotteiden, henkilöstön tai molempien kanssa. Heillä on henkilökohtaista kokemusta yrityksestä, minkä pohjalta he muodostavat käsityksen yrityksen maineesta ja he voivat halutessaan myös kertoa kokemuksistaan eteenpäin, levittää sanaa omissa verkostoissaan. Asiakkaista on myös tullut entistä vaativampia kuluttajia. (Shamma ja Hassan 2009).

Aula ja Mantere (2005, 73, 109) nostavat henkilöstön yrityksen maineen kannalta tärkeimmäksi sidosryhmäksi ja yleisöksi. Myös muun muassa Gotsi ja Wilson (2001b) korostavat henkilöstöä tärkeänä maineyleisönä. Tämä on helppo ymmärtää, sillä maineen rakentua yrityksen toiminnassa ja kommunikaatiossa, nousee oleelliseen rooliin se, kuinka yrityksen jäsenet - yrityshän muodostuu ihmisistä - itse yrityksen kokevat ja kuinka kokemus heijastuu heidän käytännön toimissaan sekä viesteissään (Dortok 2006). Toisaalta henkilöstö muodostaa kokemuksiaan yrityksestä myös sen ulkoisen arvostuksen ja maineen perusteella (esim. Smidts ja muut 2001; Hatch ja Schultz 2002). Henkilöstön kokemukset yrityksestä nousevat yhtä tärkeiksi kuin asiakkaiden myös siitä näkökulmasta, että yritykset kilpailevat myös parhaista työntekijöistä (mm. Einwiller ja Will 2002; Gonring 2008). Oman henkilöstön lisäksi tärkeä maineen yleisö ovatkin potentiaaliset työntekijät. Yrityksen maine on oleellisessa roolissa taistelussa lahjakkuuksista, sillä kyvykkäät työnhakijat etsivät ennen kaikkea työnantajayrityksiä, jotka houkuttelevat myös arvomaailmansa ja kulttuurinsa puolesta (Einwiller ja Will 2002).

Potentiaalisten työntekijöiden, asiakkaiden ja sijoittajien lisäksi myös muut, niin sanotut laajemmat sidosryhmät ovat tänä päivänä kasvattamassa merkitystään suuren yleisön vaatiessa yrityksiltä yhä vastuullisempaa toimintaa. Erilaiset ryhmittymät ja esimerkiksi kansalaisjärjestöt painostavat toisinaan aktiivisestikin yrityksiä täyttämään vastuullisen yrityskansalaisen velvoitteensa. Yritysten paineet huomioida suuren yleisön näkemyksiä ja vaatimuksia ovatkin kasvaneet viime vuosina (Shamma ja Hassan 2009). Myös Bromley (2001) laajentaa maineen yleisöt sidosryhmien lisäksi laajempiin yrityksestä kiinnostuneiden

joukkoihin (interest groups). Nämä yrityksen laajemmat sidosryhmät ovat jollain tasolla kiinnostuneita kyseisestä maineen kohteesta. Heitä on todennäköisesti paljon, mutta toisaalta heidän kiinnostuksensa voi hyvinkin olla vain väliaikaista. Vain pieni osa yritykseen liitettävistä attribuuteista jaetaan laajalti sen eri yleisöjen keskuudessa. Suurin osa maineen pohjalla olevista käsityksistä löytyy siis ripoteltuna erilaisten, pienempien yleisöjen keskuudesta. (Bromley 2001). Tässäkin mielessä maine on siis väistämättä sirpaleinen.

2.1.4 Identiteetti yrityksen maineen pohjana

Useiden näkemysten mukaan yrityksen maine kuitenkin kumpuaa pohjimmiltaan sen sisältä - on siis perusteltua todeta, että yrityksen sisäisellä identiteetillä ja kulttuurilla sekä näiden johtamisella on merkitystä yrityksen maineelle. Yritysten mainetta käsittelevässä aiemmassa tutkimuksessa identiteetin vahva yhteys maineeseen nouseekin monesti esille (mm. Fombrun 1996; Fombrun ja Van Riel 1998; Aula ja Mantere 2005; Clardy 2005; Martin 2009; Holtzhausen ja Fourie 2009). Identiteetti on se, joka erottaa yrityksen muista, se muodostuu yrityksen uniikeista ominaispiirteistä, kuten ensimmäisten joukossa määrittivät Albert ja Whetten (1985; ks. Fombrun ja van Riel 1998; Balmer 2008). Näin identiteetillä voidaan nähdä selkeä yhteys esimerkiksi yrityksen strategiseen kilpailuasemaan markkinoilla suhteessa muihin. Myös psykologisessa tutkimuksessa (Bromley 2001) identiteetti on määritelty joukkona attribuutteja, jotka erottavat kokonaisuuden - ihmisen tai esimerkiksi yrityksen - toisista, erityisesti toisista samankaltaisista. Hawabhay ja muut (2009) määrittelevät yrityksen identiteetin organisaation sieluksi ja kirjoittavat, että tämä on oleellisessa osassa yritysten pyrkiessä luomaan itselleen suotuisaa yrityskuvaa ja mainetta.

Clardy (2005) esittää organisaation identiteetin vaikuttavan yrityksen maineeseen kahdella tavalla: yrityksen viestimän identiteetin - eräänlaisen ideaalikuva - kautta sekä henkilöstön toiminnan kautta, mikäli nämä ovat identiteetin sisäistäneet. Hatch ja Schultz (1997, 2002) puhuvat kulttuurista, identiteetistä ja yrityskuvasta kolmikkona, jonka kautta organisaatio määrittyy niin jäsenilleen kuin ulkopuolisille. Yrityksen identiteetti on puolestaan Balmerin (2008) mukaan keskeinen alusta, jolle yrityksen viestintäpolitiikka rakennetaan, jolle mainetta rakennetaan ja johon sidosryhmien mielikuvat ja kuva yrityksestä perustuvat.

Johtamiskirjallisuudessa useimmin esiin nousevat kaksi traditiota institutionaalisen identiteetin mieltämiseen ovat markkinoinnin ja organisaatiotutkimuksen lähestymistavat (mm. Hatch ja Schultz 1997; Balmer 2008). Organisaatiotutkimuksessa on käsitelty lähinnä termiä organisaation identiteetti. Organisaation identiteetillä viitataan siihen, mitä sen jäsenet ajattelevat organisaatiostaan ja millaisena sen kokevat. Sen nähdään olevan kollektiivinen ja jaettu käsitys yrityksen ominaispiirteistä ja arvoista. Käsitettä yrityksen identiteetti on tutkittu enemmän markkinoinnin tutkimusalueella. Tässä näkökulmassa korostuvat johtamis- ja strategiaelementit sekä visuaalisuus. Kun organisaation identiteetistä puhuttaessa on keskitytty lähinnä organisaation ja sen jäsenten vuorovaikutukseen (Dutton ja muut 1994), on yrityksen identiteetissä kyse enemmänkin siitä, kuinka tätä imagoa viestitään ulkopuolisille (Hatch ja Schultz 1997). Varhaisia organisaatioidentiteetin tutkimuksia ovat julkaisseet muun muassa Albert ja Whetten (esim. 1985) ja yritysidentiteetin kirjallisuutta esimerkiksi Olins (esim. 1989; ks. esim. Balmer, 2008).

Esitetyt kaksi pääsuuntausta ovat siis nähdä identiteetti joko organisaation olemuksena, joka sisältää organisaation jäsenten käsityksen organisaatiosta - sekä itsestään osana organisaatiota - tai yrityksen yhtenäiseen visuaaliseen ilmeeseen pohjautuvana, markkinoinnillisena ja ulospäin viestinnällisenä asiana (Hatch ja Schultz 1997; Aula ja Mantere 2005; Balmer 2008). Psykologisessa tutkimuksessa (Bromley 2001) visuaalinen identiteetti voidaan rinnastaa esimerkiksi yksittäisen henkilön pyrkimykseen antaa itsestään hyvä ulkoinen vaikutelma. Holtzhausenin ja Fourien (2009) mukaan nimenomaan ei-visuaaliset symboliset elementit, kuten yrityksen arvot, tavoitteet ja rakenne ovat kuitenkin merkittävämpiä elementtejä yrityksen identiteetin johtamisessa. Tämä näkökulma tuo mielestäni organisaation ja yrityksen identiteettikäsitykset varsin lähelle toisiaan ja itse näenkin ne mielelläni toisiinsa vahvasti linkittyneinä. Vaikkakaan organisaation identiteetti tuskin koskaan voi olla siinä määrin johdettavissa, kuin yrityksen identiteetti nähdään. Joka tapauksessa esimerkiksi Balmer (2008) toteaa, että organisaatio- ja yritysidentiteettikäsitykset nähdään nykyään yhä enemmän toisiaan rikastavina näkökulmina ja painopiste on viime vuosina siirtynyt visuaalisesta ja symbolisesta identiteetistä syvällisempiin identiteetin määritelmiin. Hän kertoo, kuinka markkinoinnin, organisaatiotutkimuksen ja myös sosiaalisen identiteettiteorian näkemykset ovat yhdessä rikastaneet käsitystämme identiteetistä ja sen eri osa-alueista.

Erityisesti organisaation sisäiseen minuuteen pureutuva, organisaatiolähtöinen ajattelutapa on hyvinkin maine keskustelun ytimessä (Aula ja Mantere 2005). Vielä siis muutama sananen nimenomaan organisaation identiteetistä. Organisaation identiteettiä voidaan jopa kutsua yrityksen sisäiseksi maineeksi (Aula ja Mantere 2005, 69) tai sisäiseksi yrityskuvaksi (Bromley 2001) ja se on vahvasti sidoksissa organisaation kulttuuriin (mm. Fombrun ja Van Riel 1998). Kulttuurissa on kyse ihmisten asioille antamista merkityksistä ja jaetuista käsityksistä. Itse asiassa organisaatio on siis kulttuuri - merkitysyhteisö, joka on kokoelma arvoja ja symboleja - tarkemmin ajateltuna pikemminkin joukko erilaisia alakulttuureja (Aula ja Mantere 2005, 139). Organisaatiokulttuuri näyttäytyy sisäisenä, symbolisena kontekstina organisaation identiteetin kehittymiselle ja ylläpitämiselle - paikallisena työnteon puitteet tarjoavana sosiaalisena kontekstina, esittävät Hatch ja Schultz (1997). He näkevät organisaatiokulttuurin sisältävän paljon yhteistä myös yritysidenteetin materiaalien ja visuaalisten ilmentymien kanssa. Yrityksen ulkoasun logoineen ja symboleineen voidaan näin nähdä ilmentävän organisaation kulttuuria. Kulttuurinen konteksti vaikuttaa myös siihen, kuinka johtajat pyrkivät vaikuttamaan yrityksen julkikuvaan ja yritysidenteetin näkökulmasta kulttuuriset symbolit toimivat usein yrityskuvan rakennusmateriaalina. Organisaatiokulttuurin tutkimuksessa on kuitenkin keskitytty siihen, kuinka organisaation jäsenet - johto mukaan lukien - näitä symboleita tulkitsevat. (Hatch ja Schultz 1997). Scheinilaisessa, vahvan yhtenäiskulttuurin mallissa yrityksen johto on kulttuurin muotoutumisen kannalta avainasemassa, kirjoittavat Aula ja Mantere (2005, 139) kuitenkin itse kyseenalaistaen vahvan yhtenäiskulttuurin mallin. Menestyminen vaatii heidän nähdäkseen useiden rinnakkaisten ja päällekkäisten kulttuurien rakentumista, erilaisuuden ja moninaisuuden suosimista (Aula ja Mantere 2005, 140).

Hyvämaineisella organisaatiolla on aina vahva identiteetti, joka on rakentunut ydinarvojen ja organisaation perustehtävän - olemisen tarkoituksen - ympärille, toteavat Aula ja Mantere (2005, 69), mutta jatkavat, että vahvaan identiteetti ei ole pysyvä ja koko organisaation kattava. Se on väistämättä monimuotoinen ja muotoaan alati muuttava, lähteeseen identiteetti ihmisistä. Lisäksi yrityksen sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien rajojen hämärtyessä vaikuttaa organisaation identiteettiin sekä kulttuuriin entistä enemmän myös sen ulkoinen julkikuva ja ympäristö ylipäänsä (Hatch ja Schultz 1997, 2002; Aula ja Mantere 2005).

Hatch ja Schultz (1997) esittävät, että symbolisella tasolla johto viestii yrityksen identiteettiä henkilöstölle, mutta varsinaiset identiteettitulkinnat syntyvät organisaation kulttuurillisten mallien, omien kokemusten, sekä ulkopuolelta tulevien vaikutteiden välimaastossa. Identiteetti siis elää organisaation jäsenten välisessä interaktiossa, johon johdolla on oma vaikutuksensa - mutta myös suhteessa ympäröivään ulkoiseen maailmaan erilaisine sidosryhmineen (Balmer 2008; Hatch ja Schultz 1997). Sittemmin organisaation sisäisten ja ulkoisten ryhmien vuorovaikutus on lisääntynyt entisestään ja Hatchin ja Schultzin (2002) mukaan on organisaation identiteetin kannalta tärkeää, että kaikkien sidosryhmien annetaan vaikuttaa sen kehittymiseen, kuten luonnostaan käykin.

Organisaation kannalta riittävä tila on, että identiteetti on riittävän yhtenäinen, kokonaan yhtenäinen se ei koskaan ole (Aula ja Mantere 2005, 70). Kuinka yhtenäinen sitten onkin, toimii kulttuurisidonnainen identiteetti organisaation puolelta jonkinlaisena pohjana ja symbolisena välineistönä yrityksen julkikuvien rakentamiselle. Yrityksen identiteetti on ajassa tapahtuva prosessi - niin on myös yrityksen maine (Bromley 2001). Yrityskuva puolestaan tarvitsee tuekseen sitä tukevaa käytännön toimintaa (Martin 2009). Se, miksi organisaation jäsenet itsensä ja organisaationsa kokevat ja minkälaisia kulttuurisia merkityksiä he asioille antavat vaikuttaa siihen, kuinka he käyttäytyvät. Tämä taas vaikuttaa siihen, kuinka yrityksen yleisöt yrityksen näkevät ja kokevat, johon puolestaan pohjautuu yrityksen maine. (Hatch ja Schultz 1997). Organisaation identiteetti voi muuttua ajan myötä, ja näin voi myös organisaation ja yrityksen maine. Toisaalta maine voi muuttua, vaikka sen oleelliset attribuutit pysyisivät samoina, koska maineet ovat aina jossain määrin riippumattomia kohteestaan. (Bromley 2001).

2.1.5 Maineen rakentumisesta ja rakentamisesta

Kuten edellä olen esittänyt, on mainetta mahdoton ainakaan täysin itse rakentaa, sillä maine rakentuu suhteessa sidosryhmiin (Aula ja Mantere 2005). Maine on siis aina vähintään jossain määrin kohteensa vaikutusvallan ulkopuolella ja siihen saattavat vaikuttaa esimerkiksi median tai muiden ulkopuolisten tahojen antama kuva, jopa aivan perättömät juurutkin (esim. Fombrun 1996, 154). Maine myös elää suhteessa aikaan. Maineen rakennus ja hallinta ovatkin jatkuvasti liikkeellä olevia prosesseja (Bromley 2001; Aula ja Mantere 2005; Clardy 2005;

Gonring 2008). Maine ei kuitenkaan muodostu hetkessä, vaan se perustuu paljolti jatkuvuudelle, vakaudelle ja pysyvälle toiminnalle (Aula ja Mantere 2005, 33). Aulan ja Mantereen (2005, 50) sanoin: ”Maine muodostuu yrityksen toiminnallisesta ja kommunikatiivisesta ulottuvuudesta”. Voidaan siis ehkä tiivistää yrityksen omien maineenrakennusmahdollisuuksien perustuvan käytännössä lähinnä toimintaan ja viestintään - toki myös suhteisiin. Hawabhay ja muut (2009) esittävät vahvan maineen pohjaavan yrityksen identiteetin ja yrityskuvan pitkäjänteiseen johtamiseen toiminnan, viestinnän ja symbolismin kautta, mikä kiteyttää hyvin markkinoinnillisen lähestymiskulman maineen rakentamiseen ja johtamiseen.

Eri sidosryhmillä (yleisöillä) on käytettävissään erilaisia lähteitä, joiden kautta he muodostavat tarkastelemansa yrityksen maineen. Yleisöt perustavat käsityksensä yrityksiltä itseltään, mediasta ja muiden tietolähteiden kautta saamaansa tietoon yrityksestä ja sen toiminnasta (Fombrun ja Shanley 1990). Shamma ja Hassan (2009) ovat tutkimuksessaan jakaneet yrityksen maineen sidosryhmät asiakkaisiin - joita usein maineen yleisönä korostetaan - ja muihin sidosryhmiin, jotka he niputtavat yhteen ”suureksi yleisöksi”. Heidän tutkimuksensa mukaan asiakkaiden käsitykset yrityksen maineesta perustuivat pääasiassa omiin asiakaskokemuksiin yrityksestä kun taas suuri yleisö perusti mainekäsityksensä ennen muuta massamediasta saamaansa kuvaan. Muilta ihmisiltä saatu tieto vaikutti maineen rakentamiseen molemmissa sidosryhmissä vähiten. Esimerkiksi Highhouse ja muut (2009) kuitenkin toteavat, että puskaradiolla (word of mouth) saattaa kuitenkin olla suurempi rooli maineen rakentumisessa, kuin mainetutkimuksessa tähän asti on nähty.

Highhouse ja muut (2009) pohjaavat näkemyksensä maineen muodostumisesta mielikuvien johtamiseen (organizational impression management). He esittävät, että yksittäisten ihmisten lailla voidaan nähdä yritysten havittelevan hyväksyntää ja tiettyä asemaa. Yritykset eroavat siinä, kuinka paljon ne käyttävät resursseja mielikuvien luomiseen, esimerkiksi mainonnan kautta - ja kuinka toisaalta onnistuvat motiivejaan vastaavien mielikuvien synnyttämisessä. (Highhouse ja muut 2009). Dutton ja muut (1994) ovat aiemmin esittäneet, että impression management -kirjallisuudessa ei juuri huomioida organisaation omia työntekijöitä ja sitä, kuinka yrityksestä ulospäin suunnatut mielikuvat heihin ja heidän päivittäiseen työhönsä vaikuttavat. Mielikuvia pyritään siis luomaan erityisesti ulkoisille sidosryhmille - samaan

tapaan kuin muussakin markkinointilähtöisessä yrityskuvan viestinnässä. Lange ja muut (2011) esittävät, että tunnettuus (being known) on ollut tutkijoiden keskuudessa yksi tapa maineen mieltämiseen. Hawabhayn ja muiden (2009) mukaan suuremman näkyvyyden saavuttaminen yritysviestintään investoimalla vaikuttaa positiivisesti yrityksen maineeseen. Näkyvyys ei kuitenkaan aina takaa hyvää mainetta. Esimerkiksi Hawabhayn ja muiden (2009) tutkimuksessa nousi esiin myös näkökulma, että monissa yrityksissä tunnettuus sekoitetaan virheellisesti maineeseen.

Mielikuvien synnyttäminen ja tunnettuuden hakeminen ovat näkökulmia maineen rakentamiseen ulospäin viestinnällisenä asiana. Samoilla linjoilla ollaan, kun puhutaan yrityksen brändäyksestä. Holtzhausen ja Fourie (2009) ovat sitä mieltä, että toisin kuin yrityskuva tai yrityksen maine, yrityksen identiteetti on yrityksen itsensä hallittavissa. Yritysidenteetin johtaminen puolestaan on markkinoinnin näkökulmasta läheinen yrityksen brändäysprosessin kanssa. Brändi on nimi, termi, merkki, symboli tai design, tai niiden yhdistelmä, jonka tarkoituksena on identifioida myyjän tuotteet ja palvelut ja erottaa ne kilpailijoiden vastaavista (Aaker 1991, samaa määritelmää käyttää myös American Marketing Association). Brändäysprosessin tavoitteena on nimenomaan positiivisen yrityskuvan ja maineen saavuttaminen ja ylläpitäminen (Hawabhay ja muut 2009). Brändi voidaan rakentaa joko tuotetarjonnan tai koko yrityksen identiteetin varaan (Hatch ja Schultz 2003; Morsing 2006). Ensimmäisessä näkökulmassa korostuu asiakkaalle tuotettava lisäarvo, toisessa puolestaan yrityksen sisäinen olemus ja visio. Kun tuotebrändäyksen voi jättää markkinointiosaston vastuulle, tarvitaan vision, kulttuurin ja yrityskuvan lävistävän yrityksen brändäyksen taakse koko yrityksen henkilöstön tuki (Hatch ja Schultz 2003). Viime vuosien trendinä on ollut pyrkimys nimenomaan yritysbrändien luomiseen, jotta viesti siitä, ”mitä me olemme”, olisi eheämpi kuin pelkkä tuotebrändien kirjo (Hatch ja Schultz 2003; Morsing 2006). Yritysbrändillä - jonka voidaan nähdä kattavan niin yrityksen historian, nykyhetken, kuin tulevaisuuden - tavoitellaan entistä laajempien sidosryhmien kiinnostusta (Hatch ja Schultz 2003).

Viestinnän rooli yrityksen maineen rakentamisessa näyttäytyy varsin tärkeänä niin ulkoisesta kuin sisäisestä näkökulmasta (Aula ja Mantere 2005, 83). Ensinnäkin, yrityksen sisäisellä viestinnällä ja sen toimivuudella on suuresti merkitystä organisaation identiteetin

kulttuurisessa muotoutumisessa ja toisaalta yritysidentiteetin johtamisessa (esim. Smidts ja muut 2001; Aula ja Mantere 2005, 84; Vallaster ja de Chernatony 2006). Toinen katsantokulma viestinnän ja maineen suhteeseen on yrityksen ulkoinen viestintä yrityskuvan ja maineen rakennuksen välineenä. Yritykset kamppailevat tilasta ja näkyvyydestä informaatiotulvan keskellä. Kuluttajat puolestaan etsivät ja toisaalta myös saavat tietoa yrityksistä enemmän kuin ehkä haluaisivatkaan. Tämän päivän viestintään kohdistuu toki myös entistä enemmän reaaliaikaisuuden ja läpinäkyvyyden paineita (Christensen 2002; Einwiller ja Will 2002).

Holtzhausen ja Fourie (2009) esittävät, että viestintä on tiedostettua toimintaa, jota yrityksen on suhteellisen helppo johtaa. Heidän mukaansa yritysviestintä koostuu kaikista tarkoituksellisista viesteistä, joita yritys itsestään eri sidosryhmille lähettää. Sähköinen viestintä ominaispiirteineen tulisi niin ikään ottaa huomioon, yrityksen eri funktiot integroiden, jotta ulospäin lähtevä viesti olisi mahdollisimman koherentti (Einwiller ja Will 2002). Erityisen yhdenmukaiseen viestiin pyritään yrityksen kokonaisbrändäämisen ajattelussa, joka on vahvistunut viime aikoina (Hatch ja Schultz 2003; Morsing 2006) - kenties vastauksena yritysten kokemaan epävarmuuteen ympäristön muuttuessa (Christensen 2002). Käytännössä yrityksen viestintä tämän päivän ympäristössä on kuitenkin monimutkainen ilmiö, joka koostuu suunnitellun viestinnän ohella suunnittelemattomista, epäformaaleista elementeistä, joihin on toisinaan vaikea päästä käsiksi (Hawabhay ja muut 2009). Yritysten viestintästrategia joutuu lisäksi uuteen valoon yritysten tullessa yhä tilivelvollisemmiksi myös yhteiskunnalle (Christensen 2002; Hawabhay ja muut 2009). Huomionarvoinen seikka on kuitenkin myös se, että vaikka kuluttajat haluavat tänä päivänä enemmän informaatiota yrityksistä, niin ei heitäkään - tai ainakaan kaikkia - kaikki kiinnosta. Tämän päivän informaatioähkyyssä ei voida edes olettaa, että enemmän informaatiota olisi tietyn rajan yli tarpeellista. Liika tieto saattaa jopa sekoittaa. (Christensen 2002).

Viestiäkseen läpinäkyvästi yrityksestä ulospäin, olisi yritysten syytä myös tarkastella, kuinka läpinäkyviä ovat sisältä. Vaikka yritykset, etenkin brändäämällä organisaationsa tietyn ideaalin mukaisesti ja viestimällä tätä ulospäin, pyrkivät käsittämään itsensä yhtenä kokonaisuutena, on tällainen näkemys harvoin linjassa todellisuuden kanssa. Voidaankin miettiä, kuinka läpinäkyvää sellainen on - tai mitä läpinäkyvyys ylipäänsä on - onko se

toisinaan vain bisnesstrategian mukaista esittämistä, eräänlaista simulaatiota? (Christensen 2002). Niin läpinäkyvyyden kuin maineenkin kannalta nousee sisäinen viestintä jopa ulkoista viestintää tärkeämmäksi, mikäli nimenomaan organisaation sisäiseen olemukseen pohjaava organisaation identiteetti nähdään esimerkiksi Aulan ja Mantereen (2005) tavoin maineen ydinperustana. Organisaatioiden koko toiminta rakentuu oikeastaan pitkälti viestinnälle: viestintä paitsi välittää tietoa, myös tuottaa tulkintoja, merkityksiä ja yhteisöllisyyttä (Aula ja Mantere 2005, 79-82). Identiteetin luontevan muotoutumisen kannalta viestintäilmaston tilasta ja moniäänisyydestä on hyvä pitää huolta, mihin palaan tarkemmin luvussa 2.3.3 käsitellessäni maineen hallintaa henkilöstön kautta.

Viestinnän lisäksi yritys rakentaa mainettaan konkreettisilla teoillaan. Eikä maineen viestinnällä yksistään mitään arvoa olisikaan, ellei olisi hyviä tekoja, joista viestiä - hyvät teot ovat maineen peruspilari (Aula ja Mantere 2005, 94, 99). Shamman ja Hassanin (2009) mukaan yrityksen maine perustuu erityisesti siihen, minkälaisen työympäristön se tarjoaa sekä minkälaisia tuotteita ja palveluita se tuottaa. Työympäristön merkitys näyttäytyy erityisen suurena, sillä yleisen luottamuksen lisäksi sen voidaan nähdä heijastuvan välillisesti myös tuotteiden ja palveluiden laatuun. Tämän näkemyksen mukaan yrityksen perustoiminta niin tuotteiden ja palvelujen tuottajana kuin työnantajana ovat siis maineen kannalta kaikkein oleellimmat osa-alueet. Mielikuvien johtamisen elementit sekä jopa taloudellinen menestys ja vastuullisuus tulevat näiden päälle vasta seuraavina, yrityksen kilpailijoistaan erottavana maineen rakennuspalikoina. (Shamma ja Hassan 2009).

Tiivistäen voisi siis todeta, että hyvä maine tarvitsee taakseen niin hyviä tekoja kuin niistä hyvin viestimistä, mutta kokonaan mainetta ei voi itse rakentaa, sillä se rakentuu suhteessa sidosryhmiinsä ja niiden keskuudessa (Aula ja Mantere 2005).

2.2 Yrityksen maine tämän päivän toimintaympäristössä

Kuten jo aiemmissa luvuissa olen tuonut esiin, saavat kuluttajat ja muut sidosryhmät eri lähteistä käsiinsä paljon enemmän tietoa yrityksistä kuin koskaan aikaisemmin. He myös itse luovat ja levittävät tietoa. Niin fakta kuin myös huhut yrityksistä leviävät puheiden lisäksi esimerkiksi klikkauksina Internetin erilaisissa sosiaalisen median sovelluksissa, jotka ovat

kommunikaatiofoorumina monelle arkipäivää. Maineen ainesosat ja mainetulkinnat leviävät siis yhä laajemmalle - tai vähintäänkin nopeammin. Viime vuosien teknologinen, kulttuurinen ja globaali taloudellinen kehitys onkin nostanut maineen aivan uusiin, jopa maailmanlaajuisiin mittasuhteisiin.

2.2.1 Tämän päivän toimintaympäristön tunnuspiirteitä

Yrityksiltä odotetaan tänä päivänä yhä enemmän muutakin kuin taloudellista menestystä (löyhästi mm. Aula ja Mantere 2005; Tienari ja Meriläinen 2009) - vaikka tietysti sitäkin. Yrityksillä ja niiden sidosryhmillä on nykyään uudenlaisia kohtaamisen mahdollisuuksia ja yrityksiltä myös vaaditaan yhä suurempaa avoimuutta sekä vastuuta ympäristöönsä kohtaan. Yritykset ja sidosryhmät ovat myös yhä enemmän toisiinsa kytköksissä ja globaalien talouden ohella puhutaankin verkostotaloudesta.

Tienarin ja Meriläisen (2009, 13) mukaan uuden talouden keskeisimpiä piirteitä ovat teknologisoituminen, finanssivetoistuminen, monikulttuuristuminen, medialisoituminen sekä ekologisoituminen. Heidän mukaansa etenkin medialisoitumisen trendi korostaa maineen strategista viestintää ja maineen merkitystä. Medialisoituminen voidaan nähdä paitsi yritys-, myös yksilöperspektiivistä: tänä päivänä melkein kuka tahansa voi ryhtyä ”mediapersoonaksi” ja tuoda halutessaan mielipiteensä reaaliajassa laajojen yleisöjen tietoon. Tienari ja Meriläinen (2009, 35) toteavat: ”Ihmisillä on valtava tarve ja paine kommunikoida.”. Teknologisoitumisen myötä ihmisten sosiaaliselle kanssakäymiselle on yhä paremmat ja vaivattomammat edellytykset. Sosiaaliseen median palveluihin pääsee helposti käsiksi esimerkiksi erilaisista mobiililaitteista, joiden kautta ihmiset saavat ja jakavat helposti tietoa myös yrityksistä. Ajatellen mainetta Aulan ja Mantereen (2005) esittelemän tarinamaineen näkökulmasta, vaikuttavat nämä kommunikoinnin uudet ulottuvuudet väistämättä myös yritysten maineeseen ja sen hallintaan. Yritysten maineenhallinta on tätä myötä siirtynyt virallisesta tiedottamisesta yhä sirpaleisemmaksi, eri sidosryhmien väliseksi dialogiksi. Lisääntyvä määrä tästä keskustelusta käydään netissä. Itse asiassa monen yrityksen varsinaisen liiketoiminnan painopiste on siirtynyt verkkoon ja puhutaan myös liiketoiminnan, markkinoiden ja työn digitalisoitumisesta.

Tietyllä tavalla Internet on suuri demokratian edistäjä (Tienari ja Meriläinen 2009, 35; Karakas 2009). Tiedosta tulee yhä vapaampaa ja liikkuvampaa, se on yhä useamman saavutettavissa. Internet onkin radikaalisti muuttanut tiedottamisen valta-asetelmia (Tienari ja Meriläinen 2009, 35; Gorry ja Westbrook 2009). Internet helpottaa liiketoimintaa monin tavoin ja saattaa aivan uudella tavalla yhteen yritykset ja kuluttajat, mutta verkossa olevan tiedon sirpaleisuus ja suoranainen tietotulva muodostavat myös uhkia yrityksille, kirjoittavat Gorry ja Westbrook (2009). Kaiken kakofonian keskellä voi olla vaikea saada omaa viestiään perille ja yritysten virallinen viestintä jää helposti kuluttajavetoisen viestinnän jalkoihin (Gorry ja Westbrook 2009). Karakas (2009) kirjoittaa, että organisaatioihin kohdistuu tänä päivänä myös enemmän muutospaineita ja kilpailua kuin koskaan aiemmin historiassa. Hän jatkaa, että tässä selviytymiskamppailussa tarvitaan uusia ja innovatiivisia lähestymistapoja arvomuodostukseen ja 2000-luvun yrityksiltä vaaditaankin uudenlaisia ja raikkaita strategioita, joilla pystytään vastaamaan Web 2.0 -ympäristön tarpeisiin.

Web 2.0 -käsitteellä viitataan Internetin uusiin, entistä käyttäjälähtöisempiin sovelluksiin, jotka mahdollistavat yhä vuorovaikutteisemmän verkkoviestinnän. Määritelmän voidaan löyhästi katsoa tarkoittavan niin kutsuttuja toisen sukupolven nettialustoja, joiden tarkoituksena on edesauttaa verkossa tapahtuvaa yhteistoimintaa ja tiedon jakamista (van Zyl 2009). Karakas (2009) määrittelee Web 2.0 -maailman interaktiiviseksi, verkottuneeksi ja virtuaaliseksi, digitaaliseksi ekosysteemiksi - eräänlaiseksi mega-alustaksi, jossa ihmiset luovat ja jakavat tietoa, innovoivat ja tekevät yhteistyötä, viihdyttävät itseään, verkostoituvat, ostavat myyvät ja kehittävät tuotteita, kommunikoivat maailmanlaajuisesti, kirjoittavat blogeja, jakavat valokuvia, videoita ja niin edelleen - tiivistettynä ilmaisevat itseään koko maailmalle. Uudet Web 2.0 -ratkaisut ovat kasvattaneet nettiyhteisöjen ja sivustojen suosiota tekemällä kommunikoimisesta yhä helpompaa ja erilaiset mobiiliviestimet näyttävät yhä näkyvämpää roolia ihmisten arjessa. (Karakas 2009). Sosiaalinen media on ilmiönä kytkeytynyt Web 2.0 -kehityksen tarjoamaan tekniseen perustaan (esim. van Zyl 2009; Karakas 2009).

Sosiaalisessa mediassa ilmiönä on kyse yhteisöllisyydestä, mihin saman asian toinen nimi yhteisöllinen media suoraan viittaakin. Kyse ei ole pelkästä teknisestä kehityksestä, sillä Web 2.0 tarjoaa vain teknisen alustan yhteisöllisyyden harjoittamiseen. Yhteisöllisyys on aina ollut

osa ihmisyyttä, mutta tänä päivänä sen tarve näyttäisi voimistuneen entisestään ja puhutaan jopa ”uudesta yhteisöllisyydestä”. Sosiaalisen median suosiossa on siis teknologian kehittymisen ohella - ja nimenomaan - kyse kulttuurisesta muutoksesta. Rokka (2009, 78) kirjoittaa seuraavasti: ”Uuden yhteisöllisyyden tunnusmerkkeihin kuuluu siis sosiaalinen verkostoituminen Internetissä. Internet toisaalta yhdistää, toisaalta erottaa kuluttajat erilaisiin kuluttajakulttuureihin. Kuluttaja voi liittyä useisiin erilaisiin yhteisöihin ja liikkua vapaasti niiden välillä. Yksilö hakeutuu muiden samanhenkisten piiriin ja haluaa tuntea yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta, mutta hän voi rakentaa ja omaksua useita erilaisia rooleja ja identiteettejä samanaikaisesti sekä vaihdella roolejaan kepeästi.”

Kuluttaja voidaan nähdä tänä päivänä yhä aktiivisempänä oman elämänsä sisällöntuottajana, ei pelkkänä passiivisena vastaanottajana (esim. Rokka 2009, 69, 76). Sama trendi näkyy väistämättä myös työelämässä, ovathan tämän päivän kuluttajat samalla tämän päivän työntekijöitä. Erityisesti nuoremmat sukupolvet astuvat nykyään työelämään aivan uusin odotuksin ja vaatimuksin. Myös työltä uskalletaan odottaa elämyksiä ja työ nähdään monesti tärkeänä oman identiteetin osa-alueena. Toisaalta työntekijät myös odottavat yrityksiltä yhä yksilöllisempää, henkilökohtaista identiteettiä tukevaa suhtautumista: he haluavat olla yksilöitä niin kuluttajina kuin työelämässä (Martin 2009, 223). Myös Aula ja Mantere (2005, 119) toteavat: ”Työstä on asiantuntijuuden lisääntyessä tullut entistä enemmän itsensä toteuttamisen foorumi”. Jotta työntekijöistä tulisi todellisia brändin puolestapuhujia, on suhteen työnantajaorganisaatioon oltava emotionaalisella tasolla - enemmän kuin pelkkä työsuhde (Vallaster ja de Chernatony 2006). Johtamisen tapoja ja käytänteitäkin on kenties päivitettävä, jotta työntekijät saadaan myös pysymään yrityksessä. ”Nykyihmiset ovat varsin huonoja käskettäviä”, kirjoittavat Aula ja Mantere (2005, 119).

Teknologinen ja kulttuurinen kehitys heijastuu siis väistämättä myös yritysten toimintaan liiketoimintaympäristön muuttuessa jopa radikaalisti. Entisaikaan organisaatiot pystyivät käsittelemään omaa sisäistä toimintaansa ja ulkoisia suhteitaan paljolti toisistaan erillisinä asioina, sillä organisaatioista vain harvoilla oli varsinaisia kontakteja ulkoisten sidosryhmien kanssa. Nykyään tilanne on kuitenkin aivan toinen: sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät sekoittuvat yhä enemmän ja samalla näiden rajat hämärtyvät (Hatch ja Schultz 1997, 2002). Yhä

verkottuneemmassa maailmassa yritykset hakevat myös itse aktiivisemmin kontaktipintaa sidosryhmiinsä, paljastaen itsestään enemmän kuin ennen.

2.2.2 Sosiaalinen media ja maine yritysnäkökulmasta

Sosiaalisen median suosio on tehnyt siitä foorumin, jota yritykset eivät enää voi jättää huomioimatta, esittää Aula (2010). Hän on listannut yleisimpiä sosiaalisen median palveluita seuraavasti: sosiaalisen median palvelut pitävät sisällään erilaisia verkostoitumis- ja sisällöntuotantopalveluja sekä käyttäjien yhdessä luomia wiki-tyyppisiä sivustoja, kuten esimerkiksi Wikipedia, videoiden ja kuvien jakamispalveluja kuten vaikkapa YouTube ja Flickr, virtuaalimaailmoja, joista esimerkkinä Second Life sekä erilaisia päiväkirjatyyppisiä blogisivustoja. Yritysnäkökulmasta tärkeimmiksi nousevat maailman suurin yhteisöpalvelu Facebook, musiikin ja viihteen ympärille keskittynyt MySpace sekä ”urapankki” LinkedIn ja mikroblogipalvelu Twitter. (Aula 2010). Sosiaalisesta mediasta yrityskontekstissa on tehty vasta hyvin vähän akateemista tutkimusta, minkä muun muassa van Zyl (2009) myös toteaa. Blogija on tutkittu jonkin verran, mutta niitäkin vasta vähän (Cox ja muut 2008) - Leen ja muiden (2006) artikkelin ollessa ensimmäinen systemaattinen empiirinen tutkimus yritysbloggaamisen ilmiöstä.

Internet ja sosiaalinen media ovat myös muuttaneet maineen rakentumista ja tuoneet sille uudet mittasuhteet. Tämä aiheuttaa uutta päänvaivaa myös yrityksille. Yritysten maine on muuttunut staattisesta käsitteestä yhä enemmän liikkeessä olevaksi prosessiksi (Gonring 2008). Ja liike on vauhdikasta. Toisaalta maineesta tulee itse asiassa pysyvämpää, kuten Solove (2007, 33) asian esittää: aiemmin huhut saattoivat tahrata maineen hetkeksi, mutta ennen pitkää asiat myös unohtuivat ihmisten mielistä - tänä päivänä juorut kuitenkin jäävät elämään ja kaikkien nähtäville Internetiin.

Kuten jo edellä esitin, on sosiaalinen media fundamentaalisesti muuttanut sisällön tuottamisen valta-asetelmia (Wyld 2008; Gorry ja Westbrook 2009; Tienari ja Meriläinen 2009) ja yrityksen maineen viestintään voi osallistua kuka tahansa, missä tahansa. Teknologisen ja kulttuurisen kehityksen myötä yrityksen maine siis myös globalistuu, mutta verkkoviestinnän sisältöjen laadusta ei aina ole takeita (Cox ja muut 2008). Kuten edellä

maineen rakentumista käsitelleessä kappaleessa esitin, voi maine muodostua niin faktasta kuin fiktiosta. Sosiaalinen media tarjoaa alustan sekä tosiasioihin, että huhupuheisiin ja suoranaisiin valheisiin pohjaavaan maineen rakentamiseen. Kuten Aula (2010) kirjoittaa, yritysten strategisen maineenhallinnan kannalta kriittistä on, että sosiaalisen median sisältöihin ei pysty samalla tavalla vaikuttamaan, eikä niitä pystytä hallitsemaan kuten perinteisempien viestinten kautta julkaistavia sisältöjä. Organisaatioiden on siis käytännössä mahdotonta kontrolloida itsestään käytävää keskustelua (Aula 2010). Yritysten markkinointi muuttuu sosiaalisen median kehityksen myötä kuluttajalähtöisemmäksi ja perinteisten viestintäkanavien merkitys vähenee kuluttajien etsiessä - ja luodessa - itse aktiivisesti tietoa Internetissä (Cox ja muut 2008; Wyld 2008; Gorry ja Westbrook 2009). Yrityksistä löytyy yhä enemmän muutakin kuin yrityksen itsensä julkaisemaa tietoa. Monesti kuluttajat sitä paitsi uskovat enemmän luotettavaksi kokemansa bloggarin mielipiteitä, kuin yrityksen mainostekstiä (Cox ja muut 2008).

Yritysten onkin ymmärrettävä ja myönnettävä, että tämän päivän toimintaympäristössä yrityksistä leviävä tieto on yhä vähemmän niiden itsensä hyppysissä ja hallittavissa (esim. Cox ja muut 2008; Gorry ja Westbrook 2009). Organisaatioista saatavilla olevan tieto muuttuu helposti yhä sirpaleisemmaksi. Toisinaan paljastuu kyllä sellaisiakin tapauksia, joissa yritys itse on pyrkinyt muokkaamaan omaa Internet-presenssiään valheellisesti tai anonyymisti, omaa toimintaansa hyödyttävään suuntaan. Tällaisesta kiinni jääminen aiheuttaa kuitenkin aino kolauksen yrityksen maineelle ja sosiaalisessa mediassa toiminnan eettisyys ja aito läpinäkyvyys onkin ensiarvoisen tärkeää (Aula, 2010). Myös muun muassa Wyld (2008) sekä Gorry ja Westbrook (2009) esittävät, että sensurointi ja lavastaminen eivät tule sosiaalisessa mediassa toimimaan, vaan kommunikaation on ehdottomasti perustuttava autenttisuuteen.

Yritysnäkökulmasta Internetin ja sosiaalisen median riskejä muodostavat nimenomaan tiedonkulun nopeus ja lisääntynyt interaktiivisuus sekä läpinäkyvyys (Einwiller ja Will 2002). Toisaalta sosiaalinen media voidaan nähdä riskinä myös yrityksen sisäisesti, kuten van Zyl (2009) esittelee, esimerkiksi työntekijöiden viettäessä siellä liikaa aikaa - myös muissa kuin työasioissa. Monien eri käyttäjien luomat sisällöt eivät myöskään välttämättä aina ole sisällöltään laadukkaampia, kuin mitä pienen asiantuntijajoukon laatimat olisivat. Myös

tietoturvariski sekä negatiivisten kommenttien tai jopa salassa pidettävien tietojen leviäminen esimerkiksi työntekijöiden kautta - vahingossa tai tahallisesti - aiheuttavat pelkoja yrityksissä. (van Zyl 2009). Paitsi työntekijöiden, tietenkin myös epätyytyväisten asiakkaiden tai jopa kilpailijoiden negatiivisten kommenttien leviäminen verkossa on konkreettinen uhka yrityksille (Cox ja muut 2008; Gorry ja Westbrook 2009).

Sosiaalinen media tarjoaa kuitenkin yrityksille myös paljon mahdollisuuksia. Sosiaalisen median välineiden mahdollistamana yritykset voivat esimerkiksi olla helpommin suorassa kontaktissa asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiinsä (Lee ja muut 2006; Cox ja muut 2008; Wyld 2008; Gorry ja Westbrook 2009; van Zyl 2009; Aula 2010), mikä voi olla avuksi esimerkiksi tuotekehityksessä ja innovoinnissa. Lisäksi sosiaalinen media voi olla apuna ihan liiketoimintaprosesseissa, uusien työntekijöiden rekrytoinnissa ja nykyisten työmotivaation ja -tyytyväisyyden edistämässä (van Zyl 2009). Sosiaalinen media on parhaimmillaan tehokas kanava myös sisäisen tiedon jakamiseen ja uuden tiedon luomiseen (Wyld 2008; van Zyl 2009).

Internet on jo joka tapauksessa mahdollistanut avoimen tiedonkulun yrityksen eri sidosryhmille - yritysten ei kerta kaikkiaan enää auta eristäytyä ja odotella keskustelun laantuvan (Christensen 2002; Cox ja muut 2008; Gorry ja Westbrook 2009). Coxin ja muiden (2008) näkemyksen mukaan yritysten tulisi muokata viestintästrategiaansa ja -politiikkaansa dynaamisesti teknologian ja kulttuurin kehityksen mukana, sillä muutokset tapahtuvat niin nopeaan tahtiin ettei kovin perinpohjaiseen ennakkotutkimukseen oikein ole aikaa. Aula (2010) toteaa, että myös maineriskiiin on varauduttava jo etukäteen - ei vasta sitten kun vahinko on jo tapahtunut. Yksi tapa yrittää hallita mainettaan on brändätä yritys voimakkaasti: Einwiller ja Will (2002) korostavat, että yrityksen koherentti brändäysprosessi nousee yhä tärkeämmäksi maineen hallinnan välineeksi Internet-aikakautena, sidosryhmien yrityksestä saaman tiedon muodostuessa monesta sirpaleisesta lähteestä. Vähintäänkin luulisi yritysten olevan - ja kannattaisikin olla - kiinnostuneita siitä, minkälaista keskustelua niistä netissä käydään (Wyld 2008). Cox ja muut (2008) pitävät tärkeänä, että yrityksessä aktiivisesti seurataan mitä siitä netissä kirjoitetaan ja että yrityksen sisältä löytyy luotettavia työntekijöitä kommunikoimaan kuluttajien kanssa. Henkilöstön tärkeä rooli autenttisen sidosryhmävuorovaikutuksen luojana nostetaan kirjallisuudessa selvästi esiin (mm. Cox ja

muut 2008; Gonring 2008; Gorry ja Westbrook 2009). Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin nimenomaan henkilöstön roolia yrityksen maineen rakentamisessa.

2.3 Henkilöstö yrityksen maineen rakentajana

Yrityksen henkilöstö sijoittuu mielenkiintoisella tavalla yrityksen sisäisen ja ulkopuolisen maailman rajapintaan. Mitä yrityksen maineeseen tulee, on henkilöstö sekä sen yleisö että rakentaja. Työntekijä on siis työnantajayritykseensä nähden eräänlaisessa kaksoisroolissa: sekä työntekijänä että toisaalta myös ulkoisena kuluttajakansalaisena - kenties erilaisine intresseineen. Albertin ja muiden (2000) mukaan organisaatioiden ja työn muotojen muuttuessa yhä monimutkaisemmiksi ja yhä vähemmän aikaan ja paikkaan sidotuiksi, muodostuvat myös käsitykset organisaation jäsenyydestä jatkossa yhä vähemmän paikkasidonnaisina, siis eräällä lailla abstraktimpina mielikuvina. He jatkavat, että työ sopimusten myös lyhentyessä ja työurien muuttuessa entistä sirpaleisemmiksi, nousee identiteetti-prosessien tarkastelu - myös yksilötasolla - entistä tärkeämmäksi.

Paitsi nimenomaisen työn tekemisen kautta, voi henkilöstö rakentaa yrityksen mainetta myös viestinnällään, osaltaan vaikuttaen yrityksestä muodostuvaan kuvaan. Aina kun organisaation jäsenet puhuvat siitä, mitä organisaatio on - eli kuvailevat sen identiteettiä - ovat näkemykset väistämättä kulttuuristen merkitysten lävistämiä. Ulkoinen yrityskuva ja yrityksen kulttuuri vaikuttavat toinen toisiinsa, muovaten yrityksen identiteettiä (Hatch ja Schultz 2002). Henkilöstön jäsenet muodostavat myös omaa identiteettiään erilaisten ryhmittymien kautta ja rajapinnoissa.

Ihmisillä on taipumus antaa inhimillisiä piirteitä myös ei-inhimillisille asioille ja näin organisaatioihin saatetaan liittää ja sotkea myös niiden keskeisten jäsenten ominaispiirteitä (Bromley 2001). Useiden näkemysten mukaan maine kumpuaakin vahvasti nimenomaan organisaation sisältä, sen ihmisistä.

2.3.1 Henkilöstö yrityksen maineen tekijänä ja kokijana

Henkilöstö on merkittävässä roolissa yrityksen maineen rakentumisen kannalta ja tämä on myös tullut selvästi esiin aiemmassa tutkimuksessa (esim. Fombrun 1996; Bromley 2001; Gotsi ja Wilson 2001b; Aula ja Mantere 2005; Clardy 2005; Dortok 2006). Hyvän maineen saavuttaminen ja ylläpitäminen on mahdotonta ilman työntekijöiden tukea, toteaa Dortok (2006). Organisaation jäsenten toiminta ja käyttäytyminen, sekä ensinnäkin se, kuinka he itse organisaationsa mieltävät, näyttelee oleellista roolia siinä, kuinka yritykset ulkopuolelta käsin koetaan (esim. Bromley 2001; Dortok 2006). Jäsenten kuva organisaatiostaan eroaa todennäköisesti jonkin verran ulkoisten ryhmien muodostamasta kuvasta, onhan sisäpiiriläisillä kuitenkin enemmän ja henkilökohtaisempaa tietoa ja kokemusta organisaatiosta (Bromley 2001). Henkilöstö näkyy ja kuuluu yrityksen maineen rakentajana niin päivittäisen työnteon kautta kuin osallistuessaan yrityskuvan viestintään sidosryhmille. Työssään henkilöstö voi rakentaa yrityksen mainetta esimerkiksi asiakaspalvelun laadun kautta tai välillisesti työpanoksellaan yrityksen tuotteiden kautta (Clardy 2005). Työntekijöillä on myös vaikutusvaltaa muihin sidosryhmiin (mm. Dortok 2006). Kuva yrityksestä, sekä yrityksen maine syntyvät kuitenkin lopulta niin yrityksen sisäisissä kuin ulkoisissa sosiaalisissa verkostoissa sekä näiden kommunikaatiossa.

Kuten edellä olen esittänyt, on brändäys yksi tapa rakentaa yrityksen mainetta yrityskuvan, tarkemmin sanoen yritysbrändin kautta. Työntekijät ovat perustavanlaatuisessa roolissa yrityksen brändilupauksen toteuttamisessa (Gotsi ja Wilson 2001b; Hatch ja Schultz 2003; Vallaster ja de Chernatony 2006). Yrityksen brändäyksessä kantavana ajatuksena, joskin haasteellisena toteuttaa on se, että yritys saataisiin ”puhumaan yhdellä äänellä” - eli ulospäin suunnattava kuva olisi mahdollisimman koherentti. Brändien menestys liitetäänkin monesti siihen, kuinka hyvin työntekijät ovat sisäistäneet brändin arvoineen, sekä kuinka hyvin linjassa brändilupauksen kanssa he toimivat (mm. Einwiller ja Will 2002; Morsing 2006; Hawabhay ja muut 2009). Henkilöstön käyttäytyminen on brändäysprosessissa oleellisessa osassa, sillä henkilöstö asiakasrajapinnassa toimiessaan välittää toiminnallaan ja viestinnällään brändin arvoja (Vallaster ja de Chernatony 2006). Toisaalta olisi tärkeää, että yritysbrändin luomisprosessissa huomioitaisiin organisaation ja sen jäsenten arvomaailma, näin käytännön toiminta tukisi luontevasti brändiä (Hatch ja Schultz 2003).

Johdon roolista yrityksen maineen rakentumisessa löytyy niin ikään näkemyksiä. Esimerkiksi Bromley (2001) esittää, että toimitusjohtajan henkilökohtaiset ominaisuudet monesti sekoitetaan yrityksen identiteetin kanssa, erityisesti karismaattisen johtajan luotsaaman yrityksen ensivuosina. Lehdistö, sekä suuri yleisö onkin yleensä erityisen kiinnostunut toimitusjohtajasta ja myös yrityksen epäonnistumisissa nostetaan toimitusjohtaja usein syntipukiksi (Bromley 2001). Johdon rooli yrityksen maineen rakentajana korostuu myös siitä näkökulmasta, että johto omalla toiminnallaan vaikuttaa niin henkilöstön kokemaan yritysidentiteettiin (mm. Vallaster ja de Chernatony 2006; Martin 2009) kuin suoraan henkilöstön toimintaan. Johtajilta nyt vähintään tulisi löytyä näkemystä siitä, mitä yrityksessä ollaan tavoittelemassa ja kuinka tulisi toimia (Bromley 2001). Monesti johdolta odotetaan myös eräänlaisena esimerkkinä toimimista (Vallaster ja de Chernatony 2006).

Voidaan kuitenkin sanoa, että tänä päivänä jokainen yrityksen työntekijöistä on yrityksensä strateginen edustaja - ainakin jokaisella työntekijällä on mahdollisuudet ja keinot laajojen yleisöjen tavoittamiseen viestiessään yrityksen asioista. Jokainen työntekijä, joka on kontaktissa yrityksen sidosryhmiin, onkin yrityksen maineenhallinnan kannalta tärkeä osatekijä (Gotsi ja Wilson 2001b; Aula ja Mantere 2005, 93) ja on nostettu esiin, että henkilöstön luontevaa kontaktipintaa sidosryhmiin kannattaisi myös hyödyntää (mm. Gonring 2008; Gorry ja Westbrook 2009). Yksilön rooli yrityksen maineen rakentamisessa korostuu myös siitä näkökulmasta, että vaikka ryhmät, joissa toimimme omalta osaltaan muokkaavatkin käsityksiämme, on jokaisella henkilöstön jäsenellä - johto mukaan lukien - lopulta aina oma, henkilökohtainen käsitys työnantajayrityksestään (mm. Dutton ja muut 1994; Aula ja Mantere 2005, 86), johon toimintansa ja viestintänsä perustaa.

Työntekijöiden väärinkäytöstapaukset (organizational misbehavior) ovat aihe, jonka penkomisesta ei yrityksissä olla järin innostettu, mutta Richardsin (2008b) mukaan ilmiö ansaitsisi enemmän huomiota. Hänen mukaansa työntekijöiden väärinkäytökset ovat kenties tulleet jäädäkseen osaksi organisaatioiden elämää - niiden luonne vaan muuttuu yhteiskunnan muutoksen ja trendien mukana. Joskus niiden taustalta löytyykin suurempia yhteiskunnallisia syitä. Viime aikojen nousevista teemoista Richards mainitsee muun muassa huumorin vastarintana, epämuodolliset työstäselviytymisstrategiat sekä Internet-väärinkäytökset. On myös huomattava ettei kaikki vastarinta ole välttämättä organisaatiolle haitaksi, vaan saattaa

parhaimmillaan olla myös rakentavaa ja johtaa vaikkapa uusiin innovaatioihin. Organisaatioissa tapahtuvia väärinkäytöksiä olisikin syytä jatkossa tutkia avoimesti monipuolisista näkökulmista, laajemmatkin taustalla olevat syy-seuraussuhteet huomioiden. Yritysten johdolle voi aiheuttaa haasteita se, että ihmiset yleensä pyrkivät puolustamaan omaa identiteettiään, joka saattaa olla ristiriidassa yrityksen virallisen linjan ja tavoitellun yritysidentiteetin kanssa. Työntekijän identiteetti voidaankin nähdä uutena mielenkiintoisena näkökulmana, jonka kautta voidaan tutkia organisaatioissa ilmenevää vastarintaa ja jopa sabotaasia. (Richards 2008b).

Henkilöstön mainekäsityksiin ja maineenrakennustoimiin vaikuttaa myös se, millainen kuva ulkoisilla sidosryhmillä on yrityksestä ja minkälaiseksi henkilöstö itse mieltää yrityksen ulkoisen kuvan ja maineen (mm. Dutton ja muut 1994; Smidts ja muut 2001; Aula ja Mantere 2005). Näin voidaan nähdä henkilöstön kaksoisrooli maineen (sekä sisäisen että ulkoisen) yleisönä ja rakentajana. Yrityksen ulkoinen maine on itse asiassa saattanut vaikuttaa henkilöstöön jo hyvin varhaisessa vaiheessa: se on saattanut toimia kimmokkeena hakeutua yritykseen töihin. Ihmiset identifioituvat mieluummin ja voimakkaammin yrityksiin, joiden ulkoinen kuva ja maine on positiivinen - jotka ovat arvostettuja (mm. Dutton ja muut 1994; Smidts ja muut 2001). Myös Highhouse ja muut (2009) esittävät, että suurin osa yksittäisistä työntekijöistä todennäköisesti haluaa työnantajayrityksensä olevan ihailtu ja arvostettu. Lisäksi on esitetty, että niin sanotut ”hyvät työntekijät” pyrkivät yleensä ylläpitämään yrityksen hyvää mainetta - sitä, joka heidät taloon alun alkaenkin houkutteli (Dolphin 2004). Työskentely hyvämaineisessa yrityksessä voikin olla tärkeä motivaatiotekijä sekä työntekijöiden työmoraalin ja lojaaliuden lujittaja (Fombrun 1996, 77). Joskus työntekijöiden omat käsitykset työnantajayrityksestään voivat kuitenkin olla voimakkaastikin ristiriitaisia. Ulkoinen ja sisäinen kuva ja maine eivät todellisuudessa aina kohtaa (mm. Dutton ja muut 1994).

Henkilöstön sijoituessa yrityksen sisäisen ja ulkoisen todellisuuden rajapintaan, toimii tämä erilaisissa rooleissa eri tilanteissa. Yrityksen sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien ollessa entistä enemmän tekemisissä keskenään, tuppavat roolit myös sekoittumaan yhä enemmän (Hatch ja Schultz 1997, 2002). Muun muassa Balmer (2008) toteaa, että työntekijöiden henkilökohtaiset identiteetit voivat muokata myös yritysten identiteettejä. Vastavuoroisesti yksityishenkilöiden

identiteetit määrittyvät osin erilaisten ryhmittymien ja instituutioiden kautta (mm. Dutton ja muut 1994; Balmer 2008; Martin 2009) ja monien eri ryhmittymien rajapinnoissa - suhteessa erilaisiin yhteisöihin (Rokka 2009, 70). Seuraavaksi käsittelen henkilöstöä sosiaalisessa mediassa, joka on yksi tämän päivän identiteetin ja maineen rakentumisen ja rakentamisen näyttämöistä.

2.3.2 Henkilöstö sosiaalisessa mediassa

Yrityksen henkilöstön jäsenet voivat toimia sosiaalisessa mediassa niin yksityishenkilöinä kuin työnsä puolesta. Digitaalustumiskehityksen myötä voidaan sanoa yrityksen maineen rakentamisen siirtyneen yrityksen virallisten tiedottajien käsistä yhä enemmän kuluttajille, mutta myös henkilöstölle (mm. Gonring 2008) ja henkilöstön viestintäpotentiaalin hyödyntämiseen kannattaisikin yrityksissä kiinnittää huomiota (Gorry ja Westbrook 2009). Internetin ja erilaisten virtuaalisten yhteisöjen merkitys ihmisten päivittäisessä kommunikaatiossa ja myös itsensä toteuttamisen kanavana on kasvanut (Turkle 1995). Vapaa-ajallaan sosiaalisissa medioissa viihtyvillä työntekijöillä on näiden foorumien käyttämisestä paljon tietämystä, jota voidaan kenties käyttää hyödyksi myös yrityksissä (Wyld 2008).

Kuten jo edellä sosiaalista mediaa yrityskontekstissa käsitellessäni esitin, on sosiaalinen media oiva väline avoimempaan ja suurempaan kanssakäymiseen sidosryhmien kanssa. Yritysten onkin tehtävä valintoja, osallistuvatko ne sosiaaliseen mediaan yrityksenä ja kuinka suhtautuvat henkilöstönsä sosiaalisen median presenssiin (Wyld 2008). Mielenkiintoinen huomio Wyldiltä (2008) on, että ihmiset luottavat tutkitusti enemmän vaikkapa yrityksen johtajien tai työntekijöiden kirjoittamien yksityisten blogien sisältöihin, kuin yrityksen viralliseen blogiin. Mikäli yrityksen blogin tekemiseen ei osallisteta laajemmin johtoa ja henkilöstöä - ja mikäli se on tyyliltään liian muodollinen - saattavat yleisöt kokea yrityksen blogin siis vain tarkasti koordinoitun markkinointiviestinnän jatkeena. Ihmiset haluavat kuulla mieluummin arkisiakin kuvauksia yrityksen arjesta, kuin steriiliä markkinointipuhetta (Wyld 2008). Tässä on myös havaittavissa ilmiö, jossa ihmiset mielellään liittyvät yrityksiin inhimillisiä piirteitä ja haluavat nähdä yrityksen henkilöidensä kautta, kuten esimerkiksi Bromley (2001) on esittänyt. Yrityksen johtokin voi laskeutua lähemmäs sidosryhmiä vaikkapa juuri pitämällä omaa blogia, sillä ihmiset ovat erityisen kiinnostuneita ”oikeista

ihmisistä” rooliensa takana (Wyld 2008). Johdon lisäksi myös työntekijöiden äänet kiinnostavat: Gorry ja Westbrook (2009) kirjoittavat, että nimenomaan työntekijöillä on valtava potentiaali luoda yritykselle monipuolisempaa Internet-presenssiä - yrityksen tarinaa, joka rakentuisi erilaisissa tehtävissä toimivien kertomuksista.

Henkilöstön potentiaali sosiaalisen median kanavien kautta tapahtuvassa yritysviestinnässä on siis jo nostettu esiin. Tästä eteenpäin tarkastelen sosiaalisen median käyttäytymistä nimenomaan yksilön, tässä tapauksessa työntekijän näkökulmasta. Kuten edellä nostin esiin, luottavat ihmiset yksityishenkilöiden viestintään jopa yritysten virallista viestintää enemmän, joten yksityishenkilönkin sosiaalisen median viestinnällä voidaan nähdä jonkinlainen yhteys yrityksen maineeseen. Ylipäänsä sosiaalisen median käyttäytymisestä löytyy vasta hyvin vähän tutkimustietoa ja nimenomaisesti työntekijöiden sosiaalisen median viestinnästä sitäkin vähemmän. Esimerkiksi Richards (2008a) toteaa, että Internet-käyttäjien tutkimus on vielä lapsenkengissään. Toisaalta tieto myös muuttuu kovin nopeaan tahtiin. Bloggaamista on ilmiönä tutkittu jonkin verran, myös nimenomaan työstä bloggaamisen näkökulmasta.

Sosiaalisessa mediassa ihmiset paitsi hakevat ja jakavat informaatiota, sosialisoivat sekä viihdyttävät itseään, myös rakentavat omaa identiteettiään - vähintäänkin netti-identiteettiään. Psykologinen näkemys on yleensä puoltanut mahdollisimman eheää, yhtenäistä minäkuvausta (Wood ja Smith 2005, 51), tosin ajatus siitä, että ihmisellä voi olla monta eri persoonallisuutta tai saman persoonan eri osa-alueita ei myöskään ole psykologian ja sosiologian tutkimuksessa uusi (Bargh ja muut 2002). Internet-käyttäjien liittyvässä tutkimuksessa on ilmennyt, että teknologisen kehityksen tuomat mahdollisuudet ovat muokanneet myös sitä, kuinka ihmiset mieltävät itsensä ja identiteettinsä (Turkle 1995). Tietokoneet ovat mahdollistaneet entistä monikasvoisemman elämän: nykyään voimme Internetin kautta helpommin toteuttaa erilaisia identiteettejämme eri elämänalueilla, mikä voi itse asiassa johtaa jopa eheämpään ja kokonaisvaltaisempaan minäkuvaan (Turkle 1995; Bargh ja muut 2002). Internetissä ihmiset voivat lisäksi toteuttaa myös sellaisia identiteettejä, jotka eivät olisi off-line -elämässä mahdollisia ja tätä kautta voivat saada uutta näkökulmaa maailmaan ja omaan paikkaansa siinä (Turkle 1995; Bargh ja muut 2002; Solove 2007, 68).

Internet-yhteisöistä haetaan myös uudenlaista yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tämän päivän yhteisöistä yhä useammat ovat virtuaalisia, mutta niiden jäsenet saattavat kohdata myös netin

ulkopuolella (Rokka 2009, 73). Solove (2007) valottaa, kuinka sosiaalinen media ja muut Internet-aikakauden ilmiöt ovat rikastaneet ihmisten kanssakäyntiä ja tuoneet uutta yhteisöllisyyttä, mutta samalla rajoittavat elämäämme ja kahlitsevat meitä uudella tavalla: Internet edesauttaa vapaan sanan leviämistä, mutta samalla meidän on yhä vaikeampi hallita itseämme koskevaa julkista informaatiota ja yksityisyytemme rajat hämärtyvät. Pienetkin virheliikkeet saattavat hetkessä levitä laajalle ja jopa itse saattaa epähuomiossa tai harkitsemattomuuttaan tulla levittäneeksi tietoa, jota jälkepäin katu (Solove 2007, 29). Sekin on mielenkiintoista, että vaikka sosiaalisessa mediassa kavereina on usein puolituntemattomiakin ja jotkut pitävät profiilinsa jopa kaikille avoimena, jaetaan siellä paljon henkilökohtaista informaatiota (Solove 2007, 27).

Netissä uusia tuttavuuksia on helppo solmia, mutta juuri tämän helppouden takia sosiaaliset ympyrät saattavat myös paisua liiaksi ja jopa karata käsistä - ihmiset kun tapaavat nähdä Internet-tuttavuutensa toisinaan epärealistisen positiivisessa valossa (Bargh ja muut 2002). Ja kuten juuri edellä todettiin, ei kaikki ole aina sitä miltä se näyttää - kuka tahansa voi esiintyä kenenä tahansa. Kyllähän Facebook-profiilinkin voi perustaa vaikka toisen henkilön nimiin, sillä järjestelmä ei millään lailla tarkista uuden käyttäjän antamia tietoja (Light ja McGrath 2010). Toisinaan myös oman netti-identiteetin rakentamisessa on kyse hyvinkin keinotekoisesta itsensä esittämisestä (self-presentation) sellaisessa valossa, jossa toivoisi muiden itsensä näkevän (esim. Wood ja Smith 2005, 52), mikä voidaan mielestäni mainiosti rinnastaa yrityksen identiteetin viestimiseen silloin kun se on ristiriidassa organisaation ”todellisen” identiteetin kanssa.

Tavallaan sosiaaliset mediat siis lisäävät mahdollisuuksiamme kontrolloida ja editoida omaa julkikuvaamme, toisaalta taas radikaalisti vähentävät oman yksityisyytemme kontrollia. Keenan ja Shiri (2009) ovat tutkineet neljää suosittua sosiaalisen median palvelua (Facebook, MySpace, LinkedIn ja Twitter) käyttäjän näkökulmasta. Sosiaalisen median yhteisöpalveluista Facebook perustuu omalla nimellä esiintymiseen, mutta myös suojattuihin profiileihin, joihin vain ystäviksi hyväksytyillä on pääsy. Facebook kannustaakin henkilökohtaisempien, yksityistä yhteydenpitoa varten laadittujen profiilien luontiin, kun taas esimerkiksi MySpace on alustana luonteeltaan julkinen. (Keenan ja Shiri 2009). Samalla on kuitenkin huomattava se, että itse asiassa Facebook-profiilin oletusasetukset ovat hyvin

avoimet, ja mikäli asetuksia ei huomaa itse mennä muuttamaan - eikä moni edes mene - on suuri osa käyttäjien tiedoista kaikille avoimia (Light ja McGrath 2010). Ihmisillä on Facebook-kavereina sekaisin usein niin työ- kuin harrastus- ja vapaa-ajan kavereita ja monesti sama informaatio tulee jaettua kaikkien kanssa. Sosiaalisessa mediassa eri ryhmittymien rajat hämärtyvät ja sekoittuvatkin helposti (Solove 2007, 202; Light ja McGrath 2010). Kuten Light ja McGrath (2010) esittävät, sekoittuvat työ- ja vapaa-ajan verkostot Facebookin kaltaisilla foorumeilla etenevässä määrin ja yksityisyys rakoilee kaiken maailman visailupyynnöiden ja kysymättä julkaistujen kuvien keskellä jopa huomaamatta. Eteen saattaa tulla myös painostavia tilanteita, kuten vaikkapa sellainen, jossa pomon tai työkaverin kaveripyynnöstä ei kehtaa kieltäytyä, vaikkei periaatteessa haluaisikaan sotkea Facebook-identiteettiään työkuvioihin.

Virtuaalisilla kohtauspaikeilla viestitään kyllä myös työhön ja työpaikkaan liittyvistä asioista. Työstä viestimistä ja myös työnantajalle haitallista käyttäytymistä (organizational misbehaviour) tapahtuukin nykyään enemmän erilaisissa epävirallisissa kaveripohjaisissa yhteisöissä kuin esimerkiksi ammattiliitoissa tai virallisissa ammattilaisten yhteisöissä, mutta myös näihin uudentyyppisiin yhteisöihin saattaa olla hakeutunut saman alan ammattilaisia (Richards 2008b). Richards (2008a) toteaa, että työhön liittyvästä bloggaamisesta ja muusta nettikäyttäytymisestä löytyy jonkin verran akateemista tutkimusta, tosin yllättävän vähän ottaen huomioon, kuinka paljon tietoa Internetissä on työntekijöistä ympäri maailman. Ihmiset viettävät joka tapauksessa paljon aikaa netissä ja työ on suosittu kirjoittelun aihe. Työblogeihin keskittyviä tutkimuksia voidaan hyvin käyttää tässä viitekehyksessä, sillä blogin pitäminen on yksi sosiaalisen median viestinnän muoto. Tosin on ehkä syytä myöntää, että nimenomaan työhön liittyvää blogia pitävä henkilö on todennäköisesti miettinyt viestinsä tarkemmin, kuin keskimääräinen Facebookin tai muun vastaavan sosiaalisen median palvelun käyttäjä. Toisaalta myös itse työ kenties merkitsee heille keskimääräistä enemmän (Richards 2008a).

Vaikka yritysten johtohenkilöt kiinnostavat usein suurta yleisöä, vasta harva yritysjohtaja pitää blogia, esittävät muun muassa Lee (2006) ja Wyld (2008). Syitä tähän ovat esimerkiksi lisääntyneiden läpinäkyvyyden vaatimusten ja toisaalta luottamuksellisten tietojen ynnä muiden juridisten seikkojen johtajille tuomat ristiriitaiset paineet: vaikka verkkoviestinnän edut nähtäisiinkin, ollaan omassa viestinnässä mieluummin varovaisia (Lee 2006; Wyld 2008).

Johtajien blogit saattavat sitä paitsi näyttää ulkopuolisten silmissä huonossakin mielessä nimenomaan ”johtajien blogeilta”, sillä johtajilta odotetaan jo roolinsa vuoksi tietynlaista viestintää - parhaimmillaan blogit kuitenkin tekevät johtajista yleisöjensä silmissä aidompia ja helpommin lähestyttäviä (Lee 2006; Wyld 2008).

Richards (2008a) on tutkinut etenkin työntekijöiden vastarintaa ja työhön liittyvien negatiivisten tunteiden ilmaisua työblogien kautta. Työblogit rehellisine mielipiteineen ja turhautumien purkauksineen voivat olla melko harmittomia, mutta myös potentiaalinen uhka yrityksille, sillä blogit herättävät parhaimmillaan laajaakin julkista kiinnostusta. Richards toteaa, että työstä bloggaamista on varsin monenlaista ja sitä tapahtuu erilaisista syistä. Hän jakaa tutkimuksessaan työhön liittyviä blogeja erilaisiin kategorioihin, tyylistä ja sisällöstä riippuen. Valtaosa blogeista sisältää vain arjen työrutiinien kuvauksia, realistisia päivityksiä siitä, mitä työssä tapahtuu. Toinen yleinen teema on raportoida johdon ja oman työn todellisuuden yhteentörmäyksistä, missä voidaan jo nähdä selvä riski yrityksen maineelle. Monet kuitenkin käyttävät Internetiä myös foorumina, jossa tuoda julki innostuksensa omaa työtään kohtaan ja toisaalta Internetissä kukkii myös työpaikkahuumori. Yritysjohdon lienee joka tapauksessa hyvä tiedostaa, että ristiriitaisuuksien tunteenpurkaukset näyttävät siirtyvän etenevässä määrin fyysiseltä työpaikalta Internetiin. Internetissä toisilleen muuten jopa tuntemattomat työntekijät voivat jakaa kokemuksiaan työstä ja työhön liittyviä paineitaan. Tätä kautta heidän asiansa saavuttaa enemmän kuuntelijoita ja toisaalta he voivat itsekin nähdä tilanteensa uudessa valossa - suhteessa muihin. Työstä bloggaaminen näyttäisi jopa muodostuneen uudeksi työssä jaksamisen välineeksi, tavaksi selviytyä työstä ja siihen liittyvistä ikävistäkin puolista. (Richards 2008a).

Etenkin maailmalla työntekijöitä on erotettu työpaikoistaan bloggaamisessa tapahtuneiden virheliikkeiden ja ylilyöntien takia, onpa ilmiölle oma termikin: ”getting Dooced” (Wyld, 2008). Kuten johdannossa esitin, on Suomessakin jo hiljattain tullut esiin vastaavanlaisia irtisanomistapauksia. Työntekijöiden sosiaalisen median käyttäytymiseen tunnutaankin liittävän kirjallisuudessa enemmän uhkia, kuin esimerkiksi johtajien. Kuten jo edellä sosiaalista mediaa yrityskontekstissa käsitellessäni esitin, saatetaan sosiaalisessa mediassa lorviminen nähdä työn tehokkuutta ja tuottavuutta alentavana. Pelko ei ole ihan aiheeton, ja esimerkiksi Wyldin (2008) artikkelissa esitetäänkin, että työntekijöillä menee säännöllisesti

jopa 40 minuuttia työpäivästä omiin, työhön liittymättömiin bloggausaktiviteetteihinsa. Hyvin todennäköisesti siis myös Facebookissa ja vastaavissa palveluissa hengailuun! Se, että työntekijät vahingossa tai jopa tahallaan vahingoittaisivat yritystä ja sen mainetta on sinänsä myös ihan mahdollinen uhkakuva (Gorry ja Westbrook 2009). Korostetusti riskejä lienee olemassa etenkin sellaisilla Facebookin kaltaisilla foorumeilla, joilla työ- ja vapaa-ajan identiteetit helposti sekoittuvat ja eri sosiaalisten piirien rajat hämärtyvät. Se, minkä yritykset sitten vetävät rajaksi ylilyönnille, onkin toinen juttu. Jotkut ovat esimerkiksi Yhdysvalloissa saaneet potkut melko mitättömänkin oloisista töppäyksistä.

Kannattaisiko työntekijöiden sosiaalisen median käyttäytymistä sitten pyrkiä yrityksissä hallitsemaan? Lukemani aiempi tutkimus painottaa sekä ohjeistusten tärkeyttä, että autenttisuuden ja tietyn spontaniteetin sallimista. Näihin, ja muihin maineen ja henkilöstön hallinnan kysymyksiin paneudun seuraavaksi.

2.3.3 Maineen ja henkilöstön hallinnasta

Yrityksen maine on vain osin yrityksen omissa käsissä, sillä maine rakentuu viime kädessä sidosryhmien keskuudessa, kuten edellä on tuotu esiin. Kuinka pitkälle mainetta sitten voi hallita? Lukemani kirjallisuuden perusteella mainetta on mahdoton täysin hallita, mutta osin siihen voidaan pyrkiä, esimerkiksi luvussa 2.1.5 esitellyin maineen rakennuskeinoin: niin käytännön toiminnan kuin siitä viestinnän (Aula ja Mantere 2005) sekä identiteettiin pohjaavien yrityskuvan rakennustoimien (esim. Fombrun 1996; Hawabhay ja muut 2009) kautta. Kuten edellä olen esittänyt, on henkilöstöllä tärkeä osuutensa yrityksen maineen rakentamisessa. Tässä luvussa käsittelen sitä, kuinka henkilöstöä yrityksen maineen rakentajana voidaan pyrkiä hallitsemaan. Tarkastelen aihepiiriä ensin laajemmasta näkökulmasta, antaen suuren palstatilan työssäni keskeisille identiteettipohjaisille näkökulmille. Lopuksi kerron henkilöstön harjoittaman viestinnän hallinnasta sosiaalisen median kontekstissa.

Mikäli maineen hallinta nähdään yrityskuvan rakentamisen kautta, on keskiössä yrityksen identiteetti ja sen johtaminen (esim. Fombrun 1996). Käytännössä tässä on tavoitteena työntekijöiden identifiointi yritykseen, brändäysnäkökulmasta sen brändiin arvoineen. Johdon

rooli on siis yrityksen identiteetin luomisessa korostunut (Vallaster ja de Chernatony 2006). Johdon käyttäytymistä henkilöstöä kohtaan on myös suhteessa helpompi hallita kuin jokaisen yksittäisen työntekijän käyttäytymistä (Holtzhausen ja Fourie 2009). Jotta yrityksestä ulos lähtevä viesti olisi brändin mukainen ja yhtenäinen, on organisaation kulttuurin oltava sellainen, joka motivoi työntekijöitä toimimaan yrityksen linjausten ja tavoitteiden mukaisesti (Gotsi ja Wilson 2001b; Vallaster ja de Chernatony 2006; Hawabhay ja muut 2009). Kuten jo aiemmissa kappaleissa olen esittänyt, nähdään brändilupauksen kannalta oleellisena, että työntekijät sisäistävät brändin arvot ja toimivat brändin sanansaattajina. Kiinnostavan huomion esittää kuitenkin Balmer (2008), jonka mukaan henkilöstön identifioituminen yrityksen identiteettiin ei ehkä enää olisikaan yritysten toimintojen hajautuessa esimerkiksi ulkoistusten myötä edes niin tärkeää, vaan fokus olisi siirtymässä taas enemmän ulkoisten sidosryhmien identifioitumiseen yrityksen brändiä kohtaan. Hän toteaa, että tämä saattaaakin synnyttää organisaatioon tyhjiön: ”Mitä olemme nyt?” (Balmer 2008).

Monissa yrityksissä kuitenkin pyritään siihen, että työntekijät sisäistäisivät toivotun identiteetin. Viime aikoina niin sanottu työntekijöiden identiteetin regulointi (identity regulation) on noussut myös tutkijoiden mielenkiinnon kohteeksi. Toisinaan yrityksen kulttuurin ja arvomaailman istuttaminen työntekijöihin voi mennä liian pitkälle. Nair (2010) kirjoittaa, että perinteiset, byrokraattiset vallankäyttömuodot ovat organisaatioissa väistymässä ja työntekijöitä pyritään hallitsemaan yhä kokonaisvaltaisemmin, kulttuurisen ja ideologisen vallan kautta. Sosio-psykologinen, identiteetin kautta tapahtuva johtaminen, jolla pyritään vaikuttamaan työntekijöiden subjektiivisiin käsityksiin ja jopa tunteisiin, on myös osoittautunut tehokkaammaksi kuin perinteisempi vallankäyttö, hän jatkaa. Tämän tyyppinen työntekijöiden muokkaaminen yrityksen tarkoitusperille suotuisaksi menee huomattavasti perinteisiä sitouttamistoimia pidemmälle. On kuitenkin huomattava, ettei tällainen ylhäältä alas tapahtuva identiteetin syöttäminen kuitenkaan välttämättä selkiytä organisaatioissa vallitsevia erilaisia, keskenään ristiriitaisiakin identiteettikäsityksiä. Mitä enemmän yrityksen brändilupaus sisältää eettisiä аспекteja, sitä enemmän liikutaan myös moraalisten kysymysten kentällä. Työntekijät saattavat joutua hankalaan paikkaan sitoutuessaan yrityksen eettisiin linjauksiin ja joutuessaan jopa tekemään valintoja ”hyvän ja pahan” väliltä (Morsing 2006).

Yksilöiden identiteetin muokkaamispyrkimykset synnyttävät helposti vastarintaa (Morsing 2006; Nair 2010). Ääritapauksissa työntekijöiden liika identifioituminen yritykseen ei välttämättä ole edes yrityksen kannalta hyödyllistä, sillä pahimmillaan se tekee yhteisön sokeaksi omille virheilleen ja kenties turhan kaavoihin kangistuneeksi tämän päivän toimintaympäristön edellyttämää joustavuutta ja ketteryyttä ajatellen. Yli-identifioitumisessa riskinä voi olla ryhmäajatteluksi kutsuttu ilmiö: työyhteisö muodostuu lopulta liiankin samankaltaisista ja samoin ajattelevista ihmisistä, jolloin terve kyseenalaistaminen ja innovointikyky saattavat kärsiä (Morsing 2006). Työntekijöiden motivaatio saattaa myös laskea turhan yhtenäistävässä työskentelykulttuurissa (Morsing 2006; Nair 2010). Liika sisäänpäin kääntyminen voi johtaa jopa todella huonoihin seurauksiin, kuten vaikkapa tapaus Enron on meille opettanut (Hatch ja Schultz 2002; Balmer 2008).

Organisaation identiteetti on lopulta varsin huonosti johdettavissa, koska se syntyy ihmisten käsityksissä organisaatiostaan ja itsestään osana sitä (esim. Aula ja Mantere 2005). Yrityksen identiteettiä määriteltäessä olisikin hyvä huomioida organisaatiossa vallitsevat erilaiset kulttuuriset identiteetikäsitykset arvomaailmoineen ja antaa tilaa myös henkilöstön monimuotoiselle äänelle, jottei identiteetti jää vain tyhjiksi, ylhäältä alas ja yrityksestä ulos suunnatuiksi sanoiksi, jotka eivät kuvasta organisaation todellista tilaa (Powell ja muut 2009). Vaarana nimittäin on, että ulospäin suunnataan vain eräänlaista pinnallista, ulkoisia sidosryhmiä kosiskelevaa ideaalikuva (Balmer 2008). Parhaimmassa tapauksessahan yrityksen identiteetti lienee olisi yhtä kuin organisaation identiteetti. Tällaisen läpinäkyvyyden saavuttaminen edes yrityksen sisäisesti on osoittautunut haasteelliseksi (Christensen 2002), mutta siihen kannattaisi kyllä tähdätä.

Brändäyskirjallisuudessakin on siis huomioitu yritys- ja organisaatioidentiteettien mahdollinen ristiriita. Ainakin Hatch ja Schultz (2003) esittävät, että yritysbrändäyksessä on tärkeää huomioida johdon vision ja viestittävän yrityskuvan lisäksi organisaation todellinen kulttuurinen identiteetti ja yrityksen brändiä tulisi rakentaa näiden kolmen osa-alueen vuorovaikutuksessa. Jotta käytännön toiminta saadaan luontevasti tukemaan brändilupausta, on yrityksen brändäys siis aidosti koko henkilöstön asia (Hatch ja Schultz 2003). Henkilöstön laaja osallistaminen on nähty tärkeänä myös yrityksen osallistuessa sosiaaliseen mediaan, sillä näillä välineillä yritykset voivat nimenomaan panostaa läpinäkyvämpään viestintään.

Sidosryhmien odottaessa yrityksiltä entistä suurempaa läpinäkyvyyttä voisi kuvitella, että heitä kiinnostaa enemmän organisaation ”todellinen”, yksilöistä muodostuva identiteetti, kuin johdon viestimä yhtiökoherentti yritysidentiteetti.

Kuten Hatch ja Schultz (2002) esittävät, organisaation identiteetin kannalta terveellistä olisi myös luonteva vuorovaikutus ulkomaailman kanssa, vaikuttavathan ulkopuolisetkin näkemykset joka tapauksessa etenevässä määrin organisaation identiteettiin. Hatch ja Schultz (2002) jatkavat, että identiteetin muotoutumisessa esiin pääsevät kuitenkin yleensä eniten ne, joilla on syystä tai toisesta eniten valtaa. Johtajilta suotaisikin löytyvän aimo annos itsereflektiivisyyttä, jotta he kykenisivät paremmin ymmärtämään, millaisena he itse sekä heidän yrityksensä suhteessa ulkomaailmaan näyttäytyvät ja kuinka paljon he toisaalta haluavat huomioida tai jopa kannustaa ulkopuolisia näkemyksiä (Hatch ja Schultz 1997, 2002). Edellä esitetyistä huomioista huolimatta monet yritykset kokevat tämän päivän tiedonkulun mittasuhteet yhdistettynä läpinäkyvyyden vaatimuksiin siinä määrin haastaviksi ja jopa uhkaaviksi, että pyrkivät entisestään pönkittämään yrityksen identiteetin ja viestinnän yhtenäisyyttä (Christensen 2002). Toki johdolta tulisi löytyä käsitys siitä, mitä ollaan tavoittelemassa ja miten tavoitteiden eteen tulisi käyttäytyä (Bromley 2001). Liiketoiminnankin kannalta tärkeää on kuitenkin säilyttää tietty joustavuus suhteessa muuttuviin olosuhteisiin, jottei yritysidentiteetti kangistu vain totuttuihin kaavoihin.

Identiteetin - tai ylipäänsä organisaation ja sen maineen johtamista voidaankin ehkä lähestyä myös käytännöllisemmästä näkökulmasta. Onhan työntekijöiden joka tapauksessa hyvä ja tärkeä ihan itsensäkin kannalta ainakin jossain määrin sisäistä, minkälaisessa paikassa työskentelevät ja mikä on heidän oma roolinsa siellä. Dutton ja muut (1994) kirjoittavat, että työntekijöiden käsitykset työnantajaorganisaatiostaan ovat varsin tärkeässä roolissa myös oman henkilökohtaisen identiteetin muotoutumisessa, ihmisille on sitä paitsi yleensä tärkeää kokea työ- ja siviiliminänsä olevan tasapainossa. Jos työminän ja arkiminän välillä ei ole suurta ristiriitaa, on yritykseen identifioituminen luontevasti voimakkaampaa ja itse työhön panostaminenkin pelkkää oman edun ajamista kokonaisvaltaisempaa (Dutton ja muut 1994). Oleellista on työntekijöiden luottamuksen saavuttaminen ja ansaitseminen, sillä luottamus synnyttää lojaaliutta (Fombrun 1996, 67-68). Yrityksen eri osastojen välistä tiedonkulkua ja

yhteistyötä parantamalla voidaan selkiyttää ihan käytännön toimintaa, mutta myös yhtenäistää viestiä, joka yrityksestä lähtee ulos sidosryhmille (Fombrun 1996, 12; Einwiller ja Will 2002).

Aiemmassa tutkimuksessa on noussut vahvasti esiin sisäisen viestinnän merkitys yrityksen maineen hallinnassa (mm. Gotsi ja Wilson 2001b; Aula ja Mantere 2005; Dortok 2006). Smidts ja muut (2001) esittävät, että viestinnän sisällöillä sekä erityisesti organisaation yleisellä viestintäilmastolla on suuri merkitys siihen, kuinka työntekijät identifioituvat työnantajayritykseensä. Avoin ja keskusteleva kulttuuri lisäävät työntekijöiden ryhmään kuulumisen tunnetta. Arvostus ja työntekijöiden kuunteleminen puolestaan vahvistavat työntekijöiden itsetuntoa sekä halukkuutta sitoutua ryhmään ja sen yhteiseen toimintaan. Sisäisen viestinnän keinoin voidaan tuoda yrityksen arvot, tavoitteet ja saavutukset koko työyhteisön tietoisuuteen. (Smidts ja muut 2001). Monesti johdon tavoitteleman identiteetin ja organisaation jäsenten kokemusten välillä on kuilu juuri siitä syystä, että viestiä ei olla onnistuttu välittämään oikein (Vallaster ja de Chernatony 2006) tai viestinnässä ei olla huomioitu erilaisia alakulttuureja (Powell 2009). Myös yrityksen sisäisten ja ulkoisten käsitysten välillä voi olla suuriakin eroja. Brändi-identiteetin kannalta olisikin hyvä, että myös yrityksen ulkopuolelta tuleva palaute saavuttaisi yrityksen johdon ja yrityksen työntekijät voivat toimia tässä oivallisina viestin välittäjinä (Vallaster ja de Chernatony 2006). Viestinnällä ja viestintäilmastolla voidaankin nähdä olevan merkitystä myös organisaation moniäänisen, luontevasti myös ulkomaailman mielipiteitä hyödyntävän organisaatioidentiteetin muovautumisen kannalta. Toki viestinnällä voidaan ihan konkreettisesti selkiyttää myös työntekijöiden käytännön työtä ja toimintaa sekä lisätä yleistä työtyytyväisyyttä.

Johdon tärkeää roolia viestinnässä ei kannata aliarvioida, vaikka moniääniseen viestintään tähdättäisiinkin. Whiten ja muiden (2010) mukaan henkilöstö arvostaa henkilökohtaisuuden tuntua sisäisessä viestinnässä ja kokee viestin sitä uskottavammaksi, mitä ylempää se tulee. Näin ollen suoraan toimitusjohtajalta saatu tieto vakuuttaa henkilöstön kaikista tehokkaimmin. Heidän mukaansa suora kanssakäyminen toimitusjohtajan kanssa lisää niin omanarvontunnetta osana työyhteisöä, kuin halua puhua työnantajasta myönteisesti ulospäin. Yksi hyvä tapa jakaa tietoa organisaatiossa tänä päivänä ovat erilaiset elektronisen kommunikaation välineet, joiden kautta voidaan kätevästi saattaa sama tieto kerralla kaikkien

nähtäville ilman turhia hierarkiaportaita, mutta on myös ilmennyt, että henkilöstö arvostaa edelleen korkealle kasvokkaista kanssakäymistä. Tällainen näkökulma vahvistaa ajatusta, että erilaisille palaverille sekä koulutuspäiville on edelleenkin tilausta ja vaikka kommunikaatio lisääntyvässä määrin tapahtuisikin virtuaalisissa maailmoissa, tuntuu ihmisille edelleen olevan tärkeää että sanojen takana on kasvot. Lisäksi tietoa on mielellään jaettava organisaatiossa liikaa kuin liian vähän, sillä nimenomaan se, että työntekijä kokee olevansa ”tiedon piirissä” vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta ja halua toimia organisaation puolesta puhujana. Ajantasainen ja kattava tiedonjako myös ehkäisee juorujen ja spekulatioiden syntymistä. (White ja muut 2010).

Vaikka HR:n rooli yrityksen brändäyksessä ja maineen rakentamisessa on jäänyt tutkimuksessa vähemmälle huomiolle, voidaan henkilöstön identiteettiä ja toimintaa ohjata maineen kannalta toivottuun suuntaan myös erilaisin henkilöstöjohtamisen käytäntein, panostamalla esimerkiksi lahjakkuuden vaalimiseen ja johtamiseen (talent management) (Martin 2009). Myös Gotsin ja Wilsonin (2001b) tutkimuksessa nousi esiin, että HR-käytännöt, kuten esimerkiksi palkitseminen, olisi tärkeä linkittää mainetta tukevaan toimintaan. Koulutusten merkitys hyvän maineen edesauttajana nousee niin ikään kirjallisuudessa esiin (esim. Gotsi ja Wilson 2001b; Clardy 2005). Esimerkiksi Holtzhausenin ja Fourien (2009) tutkimuksen mukaan myös terveen työympäristön (healthy working environment) vaikutus johdon ja henkilöstön keskimääräistä parempiin suhteisiin on selvästi nähtävissä. Johdon ja henkilöstön luonteva ja toimiva suhde puolestaan on omiaan lisäämään organisaatiossa yleisesti koettua luottamusta, yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä tätä myötä henkilöstön sitoutumista. (Holtzhausen ja Fourie 2009).

Kirjallisuudessa (mm. Gotsi ja Wilson 2001b; Vallaster ja de Chernatony 2006) korostetaan sitä, että jo rekrytointivaiheessa yleensä huomioidaan palkattavan henkilön soveltuvuus ja sopeutuvuus yritykseen ja sen arvoihin. Yritykset pääsevät ikään kuin helpommalla palkatessaan yritykseen lähtökohtaisesti työntekijöitä, joiden arvomaailma ei ole ristiriidassa yrityksen, tai brändin, arvojen kanssa. Tällöin työntekijöitä ei liiemmin tarvitsekaan lähteä identifioimaan yritykseen. Myös työntekijät ovat yleensä tyytyväisempiä työskennellessään yrityksessä, jonka arvot tuntuvat omilta, ihmisillä nimittäin on taipumus pyrkiä tekemään elämästään mahdollisimman johdonmukaista (Dutton ja muut 1994). Vaikka rekrytinnissa

usein haetaan juuri sellaisia henkilöitä, jotka istuvat hyvin yrityksen arvomaailmaan ja erilaisin kannustimin tuetaan brändiä tukevaa toimintaa, on tutkimuksessa (mm. Vallaster ja de Chernatony 2006) noussut esiin myös asian kääntöpuoli: yrityksissä osataan olla huolissaan myös siitä, mikäli työntekijöiden persoonallisuudet häviävät tyystin. Muutenkin lienee tämän päivän toimintaympäristössä aihetta pyrkiä näkemään työyhteisössä vallitsevat erilaisuudet ennemmin hyöty- kuin haittanäkökulmasta (esim. Aula ja Mantere 2005, 140). Eräät organisaatiot ovatkin jo alkaneet nähdä diversiteetin, eli moninaisuuden etuna: onhan yleensä yrityksellekin eduksi, että sen henkilöstö heijastaa palveltavaa asiakaskuntaa (Tienari ja Meriläinen 2009, 29).

Viime kädessä henkilöstön toimintaa ja työntekoa säätelevät lait. Työntekijän roolia yrityksen maineen rakentajana voidaan toki lähestyä myös työntekijälle työsuhteen myötä syntyvien velvollisuuksien kautta. Suomen voimassa olevassa työsopimuslaissa säädetään työntekijän velvollisuuksista muun muassa seuraavasti:

3 luku Työntekijän velvollisuudet

1 § Yleiset velvollisuudet

Työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta. Työntekijän on toiminnassaan vältettävä kaikkea, mikä on ristiriidassa hänen asemassaan olevalta työntekijältä kohtuuden mukaan vaadittavan menettelyn kanssa.

4 § Liike- ja ammattisalaisuudet

Työntekijä ei saa työsuhteen kestäessä käyttää hyödykseen tai ilmaista muille työnantajan ammatti- ja liikesalaisuuksia. Jos työntekijä on saanut tiedot oikeudettomasti, kielto jatkuu myös työsuhteen päättymisen jälkeen.

Salaisuuden ilmaiseen työntekijän ohella työnantajalle syntyneen vahingon korvaamisesta on vastuussa myös se, jolle työntekijä ilmaisi tiedot, jos viimeksi mainittu tiesi tai hänen olisi pitänyt tietää työntekijän menettelleen oikeudettomasti.

Lisäksi on kuitenkin huomioitava, että Suomessa työntekijöillä on lainsäädännöllisesti myös varsin vahva yksityisyyden suoja. Myös työnantajalle koituu toki työsuhteesta velvollisuuksia. Työnantajan yleisvelvoitteen mukaan *työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita*. Edellä esitetyn teorian pohjalta yrityksen johdon sekä työntekijöiden keskinäisiä suhteita voidaan pitää maineen kannalta varsin keskeisenä tekijänä.

Näen, että edellä luettelemiani, henkilöstön kautta tapahtuvan maineen hallinnan yleisempiä näkökulmia voidaan hyödyntää myös henkilöstön sosiaalisen median käyttäytymisen ja viestinnän hallinnassa. Nimenomaisesti yritysten sosiaalisen median strategioista ja pelisäännöistä löytyy vasta hyvin vähän tieteellistä tutkimusta. Löytämistäni artikkeleista valtaosassa käsitellään blogeja.

Leen ja muiden (2006) yritysten bloggausstrategioita käsitelleessä tutkimuksessa kävi ilmi, että valtaosassa organisaatioista haluttiin vahvasti kontrolloida työntekijöiden bloggaamista niin sanotun ylhäältä alas -strategian mukaisesti ja vain harva yritys omaksui alhaalta ylös -strategian, jossa ruohonjuuritason työntekijöille annetaan suuret vapaudet kirjoittaa yrityksestä. Sosiaalisessa mediassa toimimisen kannalta autenttisuus ja henkilöstön osallistaminen on kuitenkin nähty tärkeänä - myös yritysten uskottavuuden ja maineen kannalta - ja esimerkiksi Gorry ja Westbrook (2009) ovat sitä mieltä, että yritysten johdon tulisi pyrkiä luottamaan työntekijöihinsä niin että heidän harjoittamaansa Internet-viestintää kontrolloidaan vain kohtuudella. He lisäävät, että johdon olisi itsekin syytä osallistua autenttiseen kommunikointiin asiakasrajapinnassa. Autenttisuus on oleellista, sillä perinteinen markkinointiretoriikka ei toimi sosiaalisen median kontekstissa - se vain herättää todennäköisesti ärtymystä ja jopa negatiivisten vastakommenttien kierrettä (Lee ja muut 2006; Cox ja muut 2008; Wyld 2008). Gorry ja Westbrook (2009) esittävät jopa, että mahdolliset epäedulliset tai virheelliset kommentit voidaan tarvittaessa nopeasti poistaa jälkeensäkin ja luottamuksen saatuaan työntekijät oppivat pian asettamaan sopivat rajat omalle ja kollegiaalisesti myös työkaverien viestinnälle - etiketin tullessa haltuun käytännön kokemuksen kautta.

Sääntöjenkin tarpeellisuus on silti tutkimuksessa nostettu esiin. Wyld (2008) on sitä mieltä, että bloggaamiselle kannattaa olla yrityksessä pelisäännöt, joissa jopa selväsanaisesti kerrotaan, mistä asioista saa viestiä ja mistä ei. Yksi tapa pyrkiä hallitsemaan sitä, mitä työntekijät blogeissaan kirjoittavat, on koota heidän omat bloginsa yrityksen nettisivujen alle, esittävät Lee ja muut (2006) ja jatkavat, että yritykset ovatkin alkanet etenevässä määrin sponsoroida työntekijöiden bloggausta tällä tavalla. He toteavat kuitenkin, että valtaosa työntekijöiden blogeista on edelleen yritysten ulkopuolisilla sivustoilla, eikä näitä ulkopuolisia vapaa-ajan blogeja kontrolloida yhtä tarkkaan kuin yritysten virallisessa piirissä

tapahtuvaa viestintää. Esimerkiksi nostetuissa IBM:n blogiohjeistuksissa korostettiin työntekijöiden omaa harkintaa ja tilannetajua, mutta pyydettiin myös tekemään selväksi, että kyse on omista, ei yrityksen virallisista näkemyksistä. Wyldin (2008) mielestä jonkinlaiset raamit tulisi ulottaa koskemaan myös työntekijöiden henkilökohtaisia vapaa-ajan blogeja. Se, mitä yritysten kannattaa joka tapauksessa tehdä, on seurata itsestään netissä käytävää keskustelua (mm. Lee ja muut 2006; Wyld 2008; Cox ja muut 2008).

Loppukaneettina totean, Aulaan ja Mantereeseen (2005, 215) viitaten, että vaikka maineen hallinta on haasteellista ja jopa mahdotonta - kannattaa hyvän maineen eteen tehdä hyvää työtä. Yrityksellä on kuitenkin käsissään mahdollisuudet vaikuttaa kaikkiin maineen peruselementteihin: tekoihinsa, niistä viestimiseen, sekä kaikkien sidosryhmien - myös, ja ennen muuta siis henkilöstön - pitämiseen tyytyväisinä (Aula ja Mantere 2005, 215). Näkisin, etteivät nämä vaikutusmahdollisuudet ole tämän päivän verkottuneessa Internet-yhteiskunnassa minnekään kadonneet, päinvastoin: ne ovat jopa lisääntyneet. Mainesta huolehtiminen ja siihen vaikuttaminen vaan vaativat nykyään uudenlaista pohdintaa: uusien maineareenoiden tunnistamista, laajempaa osallistamista ja kenties myös uusia välineitä.

2.4 Viitekehys: Henkilöstö yrityksen maineen rakentajana sosiaalisessa mediassa

Edellä esitetyn aiemman tutkimuksen pohjalta voin tiivistäen esittää seuraavan viitekehysten:

- Maine on käsite, jolle ei löydy yksiselitteistä määritelmää, mutta sen voidaan sanoa olevan yritysnäkökulmasta tärkeä. Maine muodostuu suhteessa sidosryhmiin ja niiden keskuudessa, mutta siihen voidaan osin myös itse vaikuttaa.
- Henkilöstöllä on merkittävä rooli yrityksen maineen rakentamisessa niin organisaation identiteetin määrittymisen kannalta, kuin ulospäin suunnatun yritysidentiteetin tai brändin viestinnän sekä käytännön toiminnan - erilaisten kohtaamisten ja kommunikaatiotilanteiden kautta. Henkilöstö on myös tärkeä maineen yleisö.
- Sosiaalisessa mediassa henkilöstön jäsenet voivat toimia niin työnsä puitteissa kuin vapaa-ajallaan, rakentaen samalla identiteettinsä eri osa-alueita. Sosiaalisessa mediassa eli elämänpiirit myös helposti sekoittuvat.
- Henkilöstön toiminta sosiaalisessa mediassa voi muodostaa yrityksille niin uhkia kuin mahdollisuuksia. Henkilöstön osallistaminen autenttiseen sidosryhmäviestintään on nostettu esiin tärkeänä, sillä sidosryhmiä kiinnostavat ihmiset yritysten takana.
- Henkilöstöä yrityksen maineen rakentajana sosiaalisessa mediassa voidaan pyrkiä hallitsemaan niin varsinaisin pelisääntöin, kuin muin keinoin: esimerkiksi identifioimalla voimakkaasti yritykseen, palkkaamalla valmiiksi yrityksen tyyppisiä ihmisiä, koulutuksin, HR-käytäntein, sekä viestinnän, yleisen tiedonkulun ja johtamisen laatuun panostamalla. Maine ei koskaan ole täysin kohteen itsensä hallittavissa, mutta siihen on mahdollista vaikuttaa. Myöskään henkilöstöä ei voi täysin hallita, mutta pelisääntöjä on toki mahdollista asettaa ja työyhteisön hyvinvoinnista voi ja kannattaakin huolehtia.

3 Metodologia

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen menetelmälliset valinnat ja suoritustavan sekä tutkittavan aineiston. Lopuksi arvioin myös tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimusmenetelmä

Se, mitä menetelmää on sopivinta käyttää, riippuu tutkimusongelmasta ja tutkittavasta kohteesta (Hirsjärvi ja Hurme 2004, 28). Olen valinnut tähän tutkimukseen laadullisen tutkimusotteen. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 28) toteavatkin, että tutkittaessa ihmisten asioille ja ilmiöille antamia merkityksiä, on laadullinen lähestymistapa luonteva valinta, sillä silloin saadaan tutkittavien ääni kuuluviin. Ilmiön ollessa uusi ja termistönkin osin täsmentymätöntä, olisi aiheen tutkiminen kvantitatiivisesti vaikeaa, eikä kovin perusteltuakaan. Uusia ilmiöitä kartoittavat tutkimukset ovatkin yleensä nimenomaan laadullisia (Bryman ja Bell 2003). Tutkimusmenetelmänä käytän puolistrukturoituja- eli teemahaastatteluja, joissa haastattelu etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijaan tiettyjen teemojen varassa (Hirsjärvi ja Hurme 2004, 48). Sallimalla haastattelujen rakenteeseen hienoista vapautta, saan tutkittavien tulkinnat ja asioille antamat merkitykset paremmin esiin, kuin haastattelemalla kovin tarkan kysymyssarjan mukaan.

Koska tutkimusongelmani, henkilöstö yrityksen maineen rakentajana sosiaalisessa mediassa ja tälle annetut merkitykset, on monimutkainen nykyajan ilmiö, koen tapaustutkimuksen sopivimpana tutkimuksen toteutustapana. Tapaustutkimus on käsite, joka voidaan mieltää ja määrittellä eri tavoin. Esimerkiksi Yin (2009) antaa tapaustutkimukselle ja sen suorittamiselle varsin tarkat rajaukset ja ohjeistukset. Toiset määrittelevät tapaustutkimuksen väljemmällä tavalla. Oleellista tapaustutkimuksessa on kuitenkin pyrkimys valitun, nykyajan ilmiötä ilmentävän tosielämän tapauksen syvälliseen ymmärtämiseen (Yin 2009).

Kuten Stake (2005, 443) asian ilmaisee, päätös tehdä tapaustutkimus ei itse asiassa ole varsinainen metodologinen valinta, vaan ennemminkin valinta siitä, mitä halutaan tutkia - valitun tapauksen syvällinen ymmärtäminen on ensisijainen tavoite. Valittu tapaus voi olla

esimerkiksi tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman tyypillisesti edustava tai toisaalta vaikkapa jonkinlainen poikkeustapaus (Eskola ja Suoranta 1999, 65). Olen tietoisesti valinnut tämän tutkimuksen tapauksiksi hyvin erilaisia, jopa vastakohtaisia toimialoja edustavat suomalaiset yritykset: Nooa Säästöpankki Oy:n ja sosiaalisen median asiantuntijayritys Zipipop Oy:n. Tarkoitukseni on tehdä syvälinen tutkimus kummastakin tapauksesta ja tämän jälkeen vertailla tapausten näkyvimpiä yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Toivon saavani monipuolisemman kosketuksen itse tutkittavaan ilmiöön tutkimalla sitä kahden hyvin erilaisen yrityksen ja alan kontekstissa. Toinen valitsemistani tapausyrityksistä on nimenomaan sosiaalisen median asiantuntijayritys, eli edustaa ilmiön suhteen edelläkävijää. Pankkiala taas on mielenkiintoinen kontekstina muun muassa siitä syystä, että henkilöstön työhön liittyvä viestintä on äärimmäisen tarkoin säänneltyä ja monin paikoin kokonaan kiellettyä.

Aineisto

Tutkimukseni empiirinen aineisto koostuu Nooa Säästöpankki Oy:ssä ja Zipipop Oy:ssä tekemistäni teemahaastatteluista. Haastattelin molemmissa tapausyrityksissä viittä henkilöä, jotka edustivat yritysten ylintä johtoa, hallintoa ja päällikkötasoa. Toimitusjohtajaa haastattelin molemmissa yrityksissä. Muut Nooa Säästöpankissa haastatellut olivat hallintoportaan sekä konttorijohdon edustajia. Zipipopissa haastateltujen otos kattoi suuren osan yrityksen työntekijöistä, onhan yritys kuitenkin henkilöstömäärältään huomattavasti Nooa Säästöpankkia pienempi. Jokaisella Zipipopissa haastatellullakin oli kuitenkin omia, johto- tai päällikkötason vastuualueitaan. Haastateltujen valinta perustui sekä omaan toiveeseeni haastatella nimenomaan johtotehtävissä toimivia, että yrityksiltä tullessiin ehdotuksiin henkilöistä, jotka olivat eniten työssään joutuneet miettimään henkilöstöä yrityksen maineen rakentajana sosiaalisessa mediassa. Kuten Koskinen ja muut (2005, 273) kirjoittavat, perustuu laadullinen tutkimus yleensä nimenomaan tarkoituksenmukaisesti poimittuihin näytteisiin: tutkimusaineisto valitaan niin, että se on mahdollisimman informatiivinen tutkimusongelman kannalta. Koska tutkimusongelmani alakysymyksissä painottuu ilmiön hallittavuus, koin johtoportaan haastattelun tämän tutkimuksen kannalta erityisen järkevänä.

Zipipopissa tein haastattelut huhti-toukokuussa 2010 ja Nooa Säästöpankissa toukokuun lopussa 2010. Lisäksi tein yhden kokoavan ja tarkentavan, puhelimitse toteutetun lisähaastattelun kummassakin yrityksessä lokakuussa 2010. Lisähaastatteluihin johti haluni tarkistaa muutamia hieman epäselvemmiksi jääneitä yksityiskohtia sekä saada aineistolleni edes pientä ajallista kaarta.

Aineiston keruu

Ennen empiirisen aineiston keruuta tutustuin etenkin mainetta käsittelevään aiempaan tutkimukseen saadakseni yleiskuvan tutkittavasta ilmiöstä. En kuitenkaan laatinut tarkkaa teoreettista viitekehystä ennen haastatteluvaihetta, sillä halusin säilyttää vuoropuhelun empirian ja teorian välillä ja olla pitkin matkaa avoin empiriasta nouseville näkökulmille. Alasuutari (1999, 217) toteaa seuraavasti: ”Varsinkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa on harvoin kyse jo tutkimussuunnitelmassa muotoiltujen hypoteesien testaamisesta. Aineistosta opitaan uusia asioita, saadaan ennalta tuntematonta tietoa tutkittavasta asiasta, niin että vasta sen pohjalta nostetaan esille erilaisia ihmetyksen aiheita, sellaisia miksi-kysymyksiä, joita ei olisi voinut kuvitellakaan ennen aineistoon - ja samalla tutkittavaan ilmiöön - perehtymistä. Siten tutkimus ei ole vain ennalta arvattujen tai tiedettyjen asioiden varmistelua ja todistelua.” Alustava kirjallisuuteen etukäteen tutustuminen helpotti niin haastattelurungon laatimista ja tiettyjen ydinteemojen hahmottamista kuin sitä, että pääsin itse haastatteluissa nopeammin asian ytimeen. Pyrin kuitenkin koko tutkimusprosessin ajan säilyttämään avoimen asenteen niin teoriasta kuin aineistosta nouseville uusille huomioille ja näkökulmille.

Tekemäni haastattelut olivat noin tunnin mittaisia teemahaastatteluja, joissa käsittelin kunkin haastateltavan kohdalla tietyt, ennalta määrittelemäni aihealueet. Kartoitin haastatteluissa, minkälaisia merkityksiä haastatellut antavat yrityksen identiteetille, maineelle ja maineen hallinnalle. Koin, että pääsen paremmin pureutumaan henkilöstöön yrityksen maineen rakentajana tutustumalla myös siihen, kuinka yrityksen edustajat ensinnäkin yrityksensä ja toisekseen maineen käsitteen mieltävät. Haastattelujen runko oli kaikille pitkälti sama, aineiston analysoinnin helpottamista silmälläpitäen. Jätin kuitenkin tietoisesti haastattelujen rakenteeseen hienoista vapautta ja painotin hieman eri osa-alueita henkilöstä ja tämän toimenkuvasta riippuen tai saatoin ottaa alateemoja esiin hieman eri järjestyksessä.

Sanatarkkoja kysymyksiä en laatinut, olihan kyse teemahaastatteluista. Sen verran struktuuria haastatteluissani kuitenkin oli, että pyrin käymään jokaisen haastateltavan kohdalla läpi kaikki alateemat. Teemahaastattelujen runko löytyy tämän tutkimusraportin liitteenä (Liite 1).

Haastattelut elivät tutkimusprosessini aikana hieman myös siten, että nostin myöhemmissä haastatteluissa mukaan alateeman 'alan maine', koska se oli noussut selvästi esiin ensimmäisissä haastatteluissa. Tarkoitukseni on koko tutkimusprosessin ajan ollut säilyttää tietty avoimuus ja voimakas vuoropuhelu teorian ja empirian välillä, vaikkakaan tässä tapauksessa esimerkiksi alan maine ei sitten lopulta noussut tutkimukseni kannalta erityisen keskeiseksi teemaksi. Sen sijaan haastatteluissa korostunut jako työaikaan ja vapaa-aikaan muodostui tutkimukseni edetessä yhdeksi kantavista teemoista.

Itse haastattelut sujuivat mielestäni hyvin - haastatellut toivat näkemyksiään esiin varsin avoimen ja vapautuneen oloisesti. Otin haastattelutilanteissa melko keskustelukumppanimaisen roolin pyrkimättä kuitenkaan ohjaamaan haastateltavien vastauksia mihinkään tiettyyn suuntaan. Kommentoin lyhyesti joitakin esille nousseita ajatuksia sekä pyrin toisinaan tekemään tarkennuksia. Koin saavani haastateltavista enemmän irti olemalla luonteva keskustelukumppani kuin täysin neutraali haastattelija, joihin kovin strukturoiduissa haastatteluissa toisinaan pyritään. Nauhoitin haastattelut ja tämän jälkeen litteroin ne auki sana sanalta, minkä jälkeen siirryin varsinaiseen analyysivaiheeseen. Toki tein jo haastattelutilanteissa ja välittömästi näiden jälkeen ensimmäisiä huomioita, mutta varsinainen analyysini perustui puretun aineiston huolelliseen läpikäyntiin ja tiivistämiseen teemoittain, jota kuvaan seuraavassa.

Aineiston analyysi

Analysoin kummankin yrityksen tapaukset aluksi erikseen seuraavasti: Ensin luin puretut haastattelut läpi useampaan kertaan. Seuraavaksi tein kunkin haastateltavan vastauksista tiivistelmät kysymysrunгон eri teemojen alle. Tämän jälkeen alleviivasin kyseisen yrityksen kaikkien haastateltujen vastauksista selkeimmin esiin nousseet asiat, etsien yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Pyrin siis jäsentämään aineistoa rakentaen eräänlaisia yhteenvetoja kunkin haastattelukysymyksen alle - nähdäkseni mitkä aiheet vastauksissa nousivat näkyvimmin

esiin. Haastattelukysymykset muodostivat siis ensimmäisen teemoittelurunkoni. Varsin pian kuitenkin yhdistin eri haastattelukysymyksiin liittyneet havainnot edelleen seuraavan kolmen pääteeman alle:

- Identiteetti
- Maine, henkilöstö ja sosiaalinen media
- Maineen ja henkilöstön hallinta

Tietämykseni aiheesta karttuessa niin aineiston kuin teorian tutkiskelun myötä tulin siihen lopputulokseen, että juuri näiden teemojen kautta tutkimusongelmaani kannattaa lähestyä ja näiden teemojen käsittelyn kautta pääsen parhaiten vastaamaan tutkimuskysymyksiini. Poimin jokaisen teeman kohdalta sitä mahdollisimman tyypillisesti ja toisaalta myös monipuolisesti kuvaavia suoria lainauksia analyysini tueksi ja illustroimaan aineistoa tutkimusraportissa. Viimeisillä aineiston lukukierroksilla pyrin edelleen tarkentamaan fokustani nimenomaan sosiaaliseen mediaan liittyviin näkökulmiin ja kommentteihin ja nostamaan esiin erityisesti näitä, tutkimusongelmani kannalta oleellisia havaintoja.

Analyysin viimeisessä vaiheessa pohdin yritystapauksia rinnakkain, havainnoiden näiden yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia suhteessa samoihin pääteemoihin, joiden varaan rakensin yksittäisten tapausten analyysit. Tässä kohtaa en kirjallisessa raportissa lähtenyt enää toistamaan aivan kaikkia yksityiskohtia, vaan nostin esiin selvimmän esiin nousseet havaintojen yhteneväisyydet ja eroavaisuudet tutkimuskysymysten kannalta oleellisimpiin teemoihin.

Näkökulmani aineistoon on Alasuutarin (1999) esittelemien fakta- ja näytenäkökulmien yhdistelmä, enemmän kuitenkin näytenäkökulmaan kallellaan. Pyrin aineiston kautta jossain määrin valottamaan todellista asiointilaa suhteessa tutkittavaan ilmiöön - esimerkiksi sitä, kuinka henkilöstön harjoittamaan maineen rakentamiseen käytännössä suhtaudutaan, ja onko tätä oikeasti esimerkiksi pyritty säännöksiin hallitsemaan. Toisaalta myönnän, että haastatteluaineistoni edustaa vain osatotuutta, yhtä näytettä asiain tilasta ja niille annetuista merkityksistä. Koko maineen aihepiiri, identiteetistä puhumattakaan on sitä paitsi niin kulttuurisidonnainen, että varsinaisia faktoja aiheesta on vaikea mistään lähteestä kaivaa. Suhtaudun siis aineistooni lähtökohtaisesti totena, tai oikeammin tutkittavan todellisuuden

osana, kuten Alasuutari näytenäkökulman lähestymistavan kiteyttää (1999, 114). ”Näytenäkökulmasta aineisto ei siis välitä informaatiota todellisuudesta, vaan erittelyn kohteena on aineiston todellisuus.” (Koskinen ja muut 2005, 66). Myös tapaustutkimusta voidaan lähestyä näytenäkökulmasta. Tällöin tutkimustapausten keruu nähdään tutkijan ajattelun rikastamisen näkökulmasta. Jo yksikin lisätapaus voi nostaa esiin havaintoja, joiden kautta aiempaa tapausta voikin tulkita uudelleen. (Koskinen ja muut 2005, 172-173).

Tutkimuksen luotettavuudesta ja yleistettävyydestä

”Näytenäkökulmasta katsoen tutkimuksen luotettavuuden ydin piilee ennen muuta tulkinnan rikkaudessa ja paljastavuudessa. Näytteen yksityiskohtaisen erittelyn avulla tuotetaan uusia tulkintoja ja näkökulmia.”, kirjoittavat Koskinen ja muut (2005, 73). He esittävät, että tutkimuksen pohjautuessa näytenäkökulmaan, annetaan poikkeaville tapauksille merkittävä painoarvo, jotta päästään mahdollisimman rikkaaseen tulkintaan aineistosta. Edellä kuvaamassani aineiston analyysiprosessissa pyrin puristamaan aineistoni ikäänkuin useamman mankelin läpi, päästäkseni kiinni olennaiseen - muodostaakseni jonkinlaisen yleiskuvan kummankin yrityksen tapauksesta - sekä lopulta tutkittavasta ilmiöstä näiden kahden tapauksen aineiston kontekstissa. Pyrin tiivistämään kummastakin tapauksesta mahdollisimman eheän yhteenvedon, jotta voisin tuoda esiin selkeimmin kyseistä aineistoa kuvaavia löydöksiä, en vain satunnaisia huomioita. Analyysiprosessin loppupuolella pyrin kuitenkin vielä tuomaan esiin näkökulmien kirjoa, koska ymmärsin etten voi vain viiden haastattelun löydösten perusteella lähteä liikaakaan tiivistämään, saati sitten sanomaan yleispäteviä totuuksia kummastakaan yrityksestä kokonaisuudessaan, vaan oman tutkimukseni mahdollisuus piilee käsillä olevan aineiston mahdollisimman rikkaassa kuvauksessa.

En pyri analyysissäni aivan puritaaniseen analyttisen induktioon (ks. esim. Koskinen ja muut 2005, 233), jossa tähdätään koko aineistoa ”täydellisesti kuvaavaan malliin” muuttamalla aineistosta luotuja hypoteeseja aina poikkeustapausten ilmetessä. Harvoin analyttista induktiota seurataankaan tiukassa muodossaan (Koskinen ja muut 2005, s. 239). Pyrin kuitenkin kuvaamaan aineistoni mahdollisimman tarkasti, vivahteet ja poikkeukset huomioiden ja liioiteltuja yleistyksiä välttäen - niin, että en tule väittäneeksi mitään

perusteetta. Koskinen ja muut (2005, 240) esittävät seuraavasti: ”Sellainen induktiivinen analyysi, jossa poikkeavia tapauksia käsitellään monipuolisesti, tuottaa tulkinnan, jossa on varauksia ehdottomien väitteiden sijasta.”

Perinteisesti tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin käsittein, mutta näiden soveltaminen sellaisenaan laadullisen tutkimuksen arviointiin ei ole yksiselitteistä: jotkut käyttävät niitä sellaisenaan, toiset ovat määritelleet niiden sisällöt uusiksi, ja kolmannet hyödyntävät luotettavuuden arvioinnissa muita, paremmin laadullisen tutkimuksen kontekstiin sopivia käsitteitä (Eskola ja Suoranta 1998, 212). Esimerkiksi Lincoln ja Guba (1985) ovat ehdottaneet, että laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetin ja validiteetin sijaan soveltuvampi arviointikriteeri on luotettavuus (trustworthiness), joka sisältää seuraavat elementit: uskottavuus (credibility), löydösten siirrettävyys (transferability), riippuvuus (dependability) ja vahvistettavuus (confirmability).

Vaikka reliabiliteetti ja validiteetti eivät siis aina laadulliseen tutkimukseen kovin hyvin edes sovi, kirjoittavat Koskinen ja muut (2005, 253-255), että käsitteet kuitenkin on hyvä tuntea, sillä ne ovat keskeisiä tutkimuksen laadun parantamiseen tähtääviä välineitä ja tutkimuksessa tulisi toki tähdätä metodisten virheiden ja vääristymien välttämiseen. Grönforsin (1982, 173-179) viitaten he toteavat, että validiteetilla tarkoitetaan sitä, missä määrin tietty väite, tulkinta tai tulos ilmaisevat kohdetta, johon niiden on tarkoitus viitata. Validiteetilla arvioidaan siis sitä, kuinka hyvin tehty tutkimus löydöksineen vastaa asetettuihin tutkimuskysymyksiin, tutkimusongelmaan. Reliabiliteetilla puolestaan viitataan ristiriidattomuuteen: siihen konsistenssin asteeseen, jolla tapaukset sijoitetaan samaan luokkaan eri havainnoitsijoiden toimesta eri aikoina (Koskinen ja muut 2005, 255). Kyse on siis käytännössä tutkimuksen toistettavuudesta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tärkeä luotettavuuden kriteeri on kuitenkin lopulta tutkija itse - ja tutkimuksen subjektiivisuus myönnetään avoimesti - joten luotettavuuden arviointi kohdistuu koko tutkimusprosessiin (Eskola ja Suoranta 1998, 211).

Kuten edellä olen esittänyt, olen koko tutkimusprosessin ajan pyrkinyt huolelliseen ja perusteelliseen tutkimustyöhön. Aineistoni analyysin olen rakentanut usean kierroksen varaan ja tiivistämisestä huolimatta pyrkinyt luomaan mahdollisimman vivahteikkaan kuvauksen kummastakin tapauksesta - olen siis pyrkinyt analyysin kattavuuteen (ks. esim. Eskola ja

Suoranta 1998, 216). Validiteetin osalta voin sanoa, että pystyn aineistoni pohjalta vastaamaan tutkimusongelmaan ja tutkimukselle asetettuihin kysymyksiin, mikä on luettavissa Johtopäätökset-luvussa. Lisäksi olen saanut tutkimuksen kohteena olleilta yrityksiltä hyväksyvän kuittauksen luetettuani tapausten kuvaukset haastatteluihin osallistuneilla yritysten edustajilla, mitä voidaan pitää eräänlaisena jäsenvaliditaationa (ks. tarkemmin esim. Koskinen ja muut 2005, 260). Yksittäisten haastateltujen kommenttien anonymiteetin säilymisestä pidin kiinni koko tutkimusprosessin ajan, huolehtien tutkimuksen eettisyydestä ja luottamuksellisuudesta.

Tutkimuksen reliabiliteetin eli toistettavuuden näen osin ongelmallisena, johtuen ennen muuta tutkittavan ilmiön nopeasti muuttuvasta luonteesta. Koskinen ja muut (2005, 258) toteavatkin, että toistettavuus on yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa hyvin tiukka vaatimus, jota ei tule ottaa kirjaimellisesti. Vaikka sama tutkimus tehtäisiin hyvinkin pian uudelleen, saattaisivat tutkimuksen edellytykset ja olosuhteet olla jo muuttuneet. Tutkimuksen luotettavuuden ja arvioitavuuden kannalta on kuitenkin tärkeää, että tutkija antaa lukijalle riittävästi tietoa, jonka varassa tämä voi arvioida, miten havainnot on tuotettu ja miten ne on muokattu tulkinnaksi (Koskinen ja muut 2005, 258). Tämän huomioiden olen edellä pyrkinyt selventämään tutkimukseni kulun mahdollisimman tarkkaan.

Laadullisella tutkimuksella harvemmin tähdätään yleistettävyyteen, joka on tyypillistä tilastolliselle tutkimukselle. Kysymys yleistettävyydestä ei aina ole edes tärkeä - ainutlaatuinen yksittäistapauskin voi esimerkiksi rikastaa teoriaa ja tutkia sen rajoja (Koskinen ja muut 2005, 267-268). Aineiston sisällä havainnoista pystyy toki tekemään yleistyksiä. Kuten Alasuutari (1999, 243) toteaa: ”Tärkeintä laadullisessa tutkimuksessa on paikallinen selittäminen. Selitysmallin tulee päteä mahdollisimman hyvin perustanaan olevaan empiiriseen aineistoon.” Laajemmat yleistyksiset jääkööt lukijan haltuun. Alasuutari (1999, 251) esittää, että laadullinenkin tutkimus saattaa toki kertoa muustakin kuin aineistostaan, mutta yleistyksistä on vähän vaarallista, ja ehkä tarpeetontakin puhua - suhteuttaminen olisi terminä jo parempi. Löydöksiä voidaan siis kenties suhteuttaa muihin, laajempiinkin konteksteihin.

4 Empiria

4.1 Nooa Säästöpankki Oy

Nooa Säästöpankki on vuonna 2003 toimintansa aloittanut suomalainen säästöpankki, joka toimii pääkaupunkiseudulla, Keravalla ja Järvenpäässä. Nooa on osa Säästöpankkiryhmää, johon kuuluu 34 säästöpankkia, keskusjärjestö Säästöpankkiliitto, Sp-Rahastoyhtiö Oy, Säästöpankkien Vakuusrahasto ja Säästöpankkien Tutkimussäätiö. Säästöpankit omistavat Nooasta 96,3 % ja loput omistaa Suomi-yhtiö. Henkilökunnan määrä Nooassa on noin 80. (ks. lisää tietoa www.saastopankki.fi/nooa)

4.1.1 Identiteetti

Nooa Säästöpankissa haastattelemillani henkilöillä tuntui olevan keskenään hyvin yhteneväiset näkemykset organisaation identiteetistä ja kulttuurista. Kaikki korostivat työyhteisön avoimuutta, nuorekkuutta, joustavuutta ja sitä, että organisaatiossa jokaista arvostetaan. Vaikutti siltä, että yrityksen viralliset arvot ovat yrityksen edustajilla hyvin mieliin iskostuneina - arvot nousivat haastatteluissa esiin useampaan otteeseen. Haastateltavat kertoivat, että organisaatio on matala ja byrokratiaa vähän. Kuvauksissa korostui tietty pienyritysmäisyys: haastateltavat mainitsivat organisaation koon mahdollistavan tietyn välittömyyden tekemisen ja olemisen tavoissa.

”Meil on hyvin avointa. Meillä ei sillä tavalla ole tämmöistä ranking-listaa, jokainen koetaan yhtä tärkeänä.”

”Tunnetaan toisemme etunimeltä ja voi toimitusjohtajalle asti soittaa ja sanoo jos joku asia on ajankohtainen. Kyl se mun mielest siinäkin näky se avoimuus ja suoruus.”

Lähes kaikki haastateltavat totesivatkin, että pienessä organisaatiossa on helppo saada äänensä kuuluviin ja se on lähinnä omasta aktiivisuudesta kiinni. Yleisesti ottaen viestinnän toimivuuteen näytettiin olevan tyytyväisiä. Tärkeimmäksi tiedotuskanavaksi henkilöstötasolla nousi ilmiselvästi sähköinen viikkotiedote. Lisänä toimivat erilaiset palaverit ja henkilöstötilaisuudet. Haastatellut luonnehtivat yrityksen viestintää organisoiduksi ja

järjestelmälliseksi, mutta tavallaan myös välittömäksi ja tuttavalliseksi. Avoimuutta ja luottamusta henkilöstöä kohtaan korostettiin.

”No mä luulen että, on se sitten sisäistä tai ulkoista, mut ennen kaikkea sisäistä informaatiota, niin en tiedä onko meidän henkilökunnalla kohta jo informaatioähky. Mut kyl me hyvin avoimesti tiedotetaan omista asioistamme. Ja se rakentuu siihen että jokainen pitää tän liike- ja pankkialaisuuden.”

”Mun mielestä se on hyvää. Mun mielestä kaikki semmonen toiminta, mikä on organisoitua ja johdettua niin on yleensä ainakin jollain tavoilla hyvää . Et siin on se säännöllisyys ja rytmi ja se säännönmukaisuus myöskin. Mä olen sitä mieltä et meillä meidän koko henkilökunta tietää et miten meillä viestitään.”

Vaikka henkilöstön aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta pidetään Nooassa selvästi arvossa, vaikuttaisivat käytössä olevat viestinnän välineet tukevan enemmän niin sanottua perinteistä, ylhäältä alas suuntautuvaa viestintää. Haastattelujen perusteella ymmärsin, että pääviestikanavana toimivassa viikkotiedotteessa pyritään tuomaan esiin eri henkilöstöryhmiä, mutta itse tiedotteen kokoamisvastuu on hallintoportaalla ja toimitusjohtaja käy sen vielä läpi ennen julkaisua. Muutama haastatelluista totesi, että tulevaisuuden toiveissa siintäisi nykyaikaisempi tekninen ratkaisu yrityksen sisäiseen tiedonkulkuun - mahdollinen blogikin mainittiin. Tällä hetkellä henkilöstön keskinäinen viestintä on kuitenkin rakennettu perinteisempien kanavien varaan: työyhteisössä viestitään kasvokkain, puhelimitse ja sähköpostitse.

”Se on varmaan osa-alueena kehitettävä, että miten kaikki henkilöstöstä tulevat ideat saadaan ensinnäkin kunnolla framille, käsiteltäväksi.”

”Meil ei oo semmosta teknistä työkaluu mil pystyis keskustelemaan ja ideoimaan ja vinkejä vaihtelemaan. Et kyl se tapahtuu sitte ihan puhelimella tai sähköpostilla. Mut kyllä se on ilahduttavan suurta.”

Halusin vielä tarkentaa identiteetti-teemaa ja kysyin kuinka aktiivisesti Nooassa pyritään identifioimaan työntekijöitä yritykseen. Ensimmäinen vastaus oli: *”Ei aktiivisesti. Et sitä vois tehdä enemmänkin.”* Tästä sain kuvan, että vaikkei asiaa ehkä kovin aktiivisesti ajeta, nähdään työntekijöiden identifioiminen työnantajayritykseen ainakin jossain määrin hyvänä asiana, johon voitaisiin enemmänkin panostaa. Syyksi asian tärkeydelle mainittiin se, että yrityksen identiteetin ja arvojen sisäistämisen nähdään heijastuvan suoraan asiakaspalveluun.

Sisäisiä identiteetin vahvistamistoimia määriteltiin seuraavasti:

”Ainakin kerran vuodessa henkilöstöinfotilaisuuksissa. Ja sitten jonkun verran meidän sisäisen viikkotiedotteen kautta ja ihan palavereiden kautta. Kyl me aika paljon myöskin sitten rivien välistä puhutaan erilaisista caseista, ja miten on hienosti hoidettu asiakkuuksia. Niin kyllä ne kaikki niinkun tollasesta välittyy myöskin. Mutta ei sillä lailla et sanottais et hei noolainen, olethan sisäistänyt ...”

Enemmän kuin aktiiviset identifointipyrkimykset korostuikin se, että jo rekrytointivaiheessa haetaan työntekijöitä, joiden arvomaailma on sopusoinnussa yrityksen arvomaailman kanssa. Eräs haastateltavista totesi lisäksi iloisena huomanneensa, että se, minkälaisena hän kokee Nooan sisäisesti, heijastuu myös taloon tulijoiden mielikuvissa - eli tuntuu välittyneen hyvin myös ulospäin. Kun kysyin kuinka pitkälle työntekijöiden identiteettiin voi vaikuttaa sain seuraavanlaisen vastauksen:

”Ei tietenkään pysty täysin, että kyllä lähtökohta on mun mielest se että me valitaan sen tyyppisiä ihmisiä tänne, jotka on arvomaailmaltaan samanlaisia, samantyyppisiä...Et ei me tänne oteta ylipäänsä semmosia jotka on aivan erilaisia kun meidän arvot. Tänne valikoituu sit semmoset ihmiset, jotka valmiiks vastaa meitä. Kaikki on kuitenkin omana itsenään tuolla aika pitkälti. Ei kukaan pysty vaihtamaan niinkun työasenteitaan ja arvojaan erikseen.”

Muun muassa edellä esitetystä kommentista voi aistia, että Nooassa arvostetaan melko lailla yhtenäistä, yrityksen arvomaailmaa tukevaa identiteettiä ja kulttuuria. Yritykseen halutaan samanhenkisiä ihmisiä ja tekemisessä tavoitellaan “Nooan tapaa toimia”. Henkilöstön aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta pidetään Nooassa selvästi positiivisena ja tavoiteltavanakin asiana, mutta työyhteisön käytössä olevat viestinnän keinot tuntuivat olevan ehkä vielä hieman ”perinteisen johtovetoisia”. Varmasti osin toimialankin vaikutusta, että tiettyä järjestelmällisyyttä toiminnassa arvostetaan. Eräs haastateltavista totesi, että moni osa-alue pankkitoiminnassa on sellaisia, joissa ei juuri ole liikkumavaraa huomioida henkilöstön näkemyksiä, mutta esimerkiksi markkinoinnillisiin linjauksiin liittyvissä asioissa henkilöstöltä otetaan vastaan palautetta. Avoimuudesta ja välittömyydestä kieli myös kommentti, että kuka tahansa voi halutessaan soittaa vaikka toimitusjohtajalle asti. Haastatteluissa en tosin tullut tarkentaneeksi, kuinka paljon tätä todellisuudessa tapahtuu.

4.1.2 Maine, henkilöstö ja sosiaalinen media

Ymmärsin, ettei Nooassa oltu nimenomaan maineen logiikkaa ja käsitettä sinänsä kovin suurella tarkkuudella mietitty. Haastateltujen näkemykset maineesta menivät kuitenkin hyvin lähelle teoriakatsauksessa esittämiäni tutkijoiden määritelmiä. Haastatellut näkivät maineen muodostuvan ennen muuta asiakkaiden keskuudessa: kokemuksissa ja myös puheissa ja mielikuvissa. Valtaosa haastatelluista käsitti maineen ja yrityskuvan toisilleen läheisinä, pitkälti linkittyneinä asioina.

”...minun mielestäni niissä on moni asia mikä menee yhteen. Jos niitä ajattelee erillään niin periaatteessa yrityskuvahan on yrityskuva ja maineeseen liittyy lisäksi kuvitelmia ja kokemuksia, mutta kyllä ne mielestäni aika yhdessä kuitenkin kulkevat...”

Haastateltavien vastauksissa maineeseen liitettiin muun muassa seuraavanlaisia tekijöitä: maine tulee sisältä ja on helpommin menetettävissä kuin yrityskuva, joka on abstraktimpi, “ulkoinen kuori” sekä maine on laajempi asia kuin yrityskuva, mutta toisaalta se voi pohjautua osin ihan luuloihin. Yksittäiset haastatellut pohtivat myös mainetta akselilla hyvähuono, sekä maineen käsittämiseen liittyviä monia eri näkökulmia. Haastateltavien keskuudessa maineen koettiin pohjaavan ensi sijassa tekoihin: ”tekemisiin ja tekemättä jättämisiin.” Toisena - ja nähdäkseni toissijaisena - vaikuttimena mainittiin yrityksen ulosanti: markkinointi ja viestintä.

”No muodostuu tietysti ihan kaikesta...Mul tulee ihan ensimmäisenä mieleen se et mitä yritys oikeesti tekee... Kaikki teot puhuu puolestaan, se on se kaikkein tärkein. Ei mainetta pysty rakentamaan pelkästään viestimällä ja markkinoimalla. Siis oikeet teot ja sitten tietysti viestintä ja markkinointi molemmat, kylhän se tulee myöskin mainonnasta.”

Maineen merkitystä pidettiin yksimielisesti yritykselle elintärkeänä. Muutama mainitsi pankkitoiminnan olevan nimenomaan luottamusbisnestä ja hyvä maine tunnuttiin yhdistettävän vahvasti luotettavuuteen. Maine liitettiin myös julkisuuteen ja näkyvyyteen ja jonkin verran korostettiin näiden tärkeyttä jokapäiväisessä liiketoiminnassa. Eräs haastateltavista nosti esiin näkökulman maineesta erottelutekijänä kilpailluilla markkinoilla:

”...mä katon että sillä lailla vaikee erottautua pankkimarkkinoilla. Kaikil on tosi samanlaiset tuotteet, palvelut, todella identtisiä sillä lailla. Et mikä siinä merkitsee hinnoittelun lisäksi, niin on sitten se yrityskuva tai maine. Paljon tuntuu et ihmiset mielikuvien perusteella kuitenkin sit valitsee. Että se voi olla hyvä erottelutekijä kyllä.”

Haastatellut olivat kaikki sitä mieltä, että mainetta voi itsekin rakentaa - tosin vain rajallisesti. Johto korosti pitkäjänteisyyden merkitystä maineen rakentumisessa ja rakentamisessa. Rakennuskeinoina mainittiin muun muassa palvelujen sisällöt, mahdolliset hyväntekeväisyshankkeet, päivittäinen päätöksenteko, henkilöstö, sekä markkinointi ja sisäinen ja ulkoinen viestintä. Vaikka yksi haastateltavista totesi, että periaatteessa mainetta voi edesauttaa rahallisinkin panostuksin, maineen koettiin yleisesti rakentuvan ennen muuta käytännön toiminnan ja kokemusten kautta: puhtaasti rahalla ei mainetta saa. Kaikki haastateltavat pitivät henkilöstön roolia asiakasrajapinnassa tärkeänä. Maineen koettiin leviävän ennen muuta niissä kanavissa, joissa palvellaan asiakkaita, mutta myös markkinoinnin keinoin ja yrityskuvan kautta. Yleisemmän median roolia pidettiin tärkeänä ja erilaiset pankki- ja korkovertailut saivat mainintoja.

”Kanavissa...tietysti no, niissä kanavissa joilla me palvellaan asiakkaita. Siellä syntyy maine ja siellä syntyy yrityskuva meistä. Eli se tarkoittaa meillä tyypillisesti verkkopankkia ja verkkosivuja ja sitä ilmettä, mikä meillä siellä on. Se on niinku yks tämmönen konkreettinen esimerkki. Tietysti se, että maine ja yrityskuva, sitä luodaan kaiken aikaa. Markkinointitoimenpiteillä, mainoksilla, kaikenlaisella julkisuudella, eri medioissa missä me olemme mukana.”

Haastatellut totesivat varsin yksiaanisesti Nooan tavoitellun maineen pohjaavan yrityksen arvoihin: *”No jos mietitään, Nooan arvot ovat rehti, kehittyvä, tuloksekas. Niin se on selvä et tällä osa-alueella me halutaan niinkun liikkua ja toimia”*. Päivittäinen toiminta koettiin ilman muuta tärkeimpänä Nooan maineen rakennuspalikkana ja ulkoisen viestinnän osalta korostettiin virallista tiedottamista, jo lainkin mukaan luottolaitoksille kuuluen. Toisaalta mainittiin myös markkinoinnilliset toimenpiteet, kuten mediamainonta. Markkinoinnin ja viestinnän päälinjausten kerrottiin tulevan pitkälti Säästöpankkiliitolta. Myös maineen pohjana on säästöpankkien maine, sillä Nooa on rakennettu säästöpankkibrändille. Haastatellut kertoivat, että Nooasta on haluttu tehdä erilainen, ulkoiselta ilmeeltään ja sanomaltaan erottuva pankki. Toisaalta todettiin, että pankin oltava kuitenkin tietyllä tavalla pankin näköinen, uskottava.

Niin sisäisessä kuin ulkoisessa viestinnässä korostettiin avoimuutta, mutta myös ”korkeaa profiilia”. Toimitusjohtaja on Nooan ulkoinen ääni. Ulkoisen viestinnän voidaan siis sanoa olevan Nooassa hyvinkin pitkälle kontrolloitua. Eräs haastateltava totesi kuitenkin lisäksi, että

vaikka toimitusjohtajalla onkin näkyvin rooli julkisuudessa, niin tämä ei kuitenkaan viime kädessä pankin mainetta rakenna, vaan siinä on jokainen noolainen mukana. Henkilöstön roolia pidettiin yleisesti hyvin tärkeänä, josta enemmän jäljempänä.

”Vain ja ainoastaan ajatuksella maineviestintää niin en koe, että tekisimme vain sitä, mutta kyllähähän me esimerkiksi, jos nyt katotaan ensin niin informoiminen taloudellisesta tilanteesta...eli taloudellinen info, sitä me pyrimme antamaan ihan kuin me olisimme jo nyt melkein pörssi-yhtiö. Informoimme omasta taloudestamme hyvin usein. Se on niinkun yksi tapa hoitaa tätä.”

”...viestintä kyllä tyypillisesti halutaan pitää korkealla profiililla. Jotta se sanoma mitä menee on varmaan se, mitä halutaan sanoa...liian montaa suuta ei voi olla. Ei markkinointisuunnittelija mene julkisuuteen ja sano mitään, ei...ulkoinen viestintä ennen kaikkea toimitusjohtajan kautta...ja sisäinen viestintä: teemme joka viikko tällöisen 8-10 sivua olevan tiedotteen meidän sisäisistä asioista. Toimitusjohtaja tarkistaa sen aina ennen kuin se menee jakoon.”

Kysyttäessä alan yleisen maineen vaikutuksesta yksittäisen pankin maineeseen totesivat noolaiset, että pankkialan maine elää muun muassa erilaisten suhdanteiden ja kriisien mukaan: välillä pankkeja kunnioitetaan enemmän, välillä vähemmän. Huomattavaa oli, että kaikki haastatellut näkivät Nooan maineen tärkeimpänä yleisönä asiakkaat ja erityisesti potentiaaliset asiakkaat. Muutama mainitsi myös median ja yleisemmän mielikuvan tärkeänä ja yhteiskunnan näkökulmakin nousi esiin muussa kohtaa haastattelua. Vain yksi mainitsi oma-aloitteisesti henkilöstön tärkeänä maineen yleisönä. Lisäksi muutama haastateltavista pohti maineen ja potentiaalisten työntekijöiden yhteyttä ja mainitsipa eräs, että sosiaalista mediaakin oli harkittu yhtenä tulevaisuuden mahdollisena rekrytointikanavana.

”No, asiakkaat, mutta onhan tietysti myöskin paljon kaikenlaisia muitakin tahoja, esim. lehdistö ja erilaiset yhteistyötahot. Mut se lopullinen on kuitenkin se asiakas tai potentiaalinen asiakas. Koska asiakkaita tarvitaan paljon lisää, niin se se kaikkein olennaisin juttu on siinä ilman muuta.”

Haastattelujen perusteella henkilöstö koetaan Nooassa yksimielisesti tärkeänä maineen rakentajana asiakasrajapinnassa, päivittäisen työn kautta. Henkilöstö nähdään yrityksen maineen rakentajana pääosin työajallaan, virallisen työn puitteissa. Noolaiset kokevat hyvän asiakaspalvelun yhtenä yrityksen valttikorteista, ja tästä näkökulmasta henkilöstö nousi jopa tärkeimmäksi yrityksen maineen rakentajaksi. Haastatellut korostivat, että pankin

henkilökunnalla on tietyt alalle tyypilliset rajoitteet, jotka määrittävät heidän viestintäänsä ja toimihenkilöiltä odotetaan toimialalle tyypillistä käytöstä.

“... asiakaslähtöistä, asiakaspalvelua...eli Nooan henkilöstö on pääkallopaikalla ajatellen mainetta ja kuinka mainetta saadaan vietyä eteenpäin. Ja jos ihan pelkistetään, niin se minkälaista palvelua asiakas saa...niin asiakas kyllä helposti mieltää ja tekee omia johtopäätöksiä minkälaisesta pankista hänen mielestään on kyse.”

”Kyllä henkilöstö on maineenrakennuksessa ihan avainasemassa ja se keskeisin strateginen tekijä. Niinkun kaikessa muussakin liiketoimintastrategian toteuttamisessa, ei siit oo mun mielestä yhtään mitään epäselvyyttä. Et sieltä se kaikki lähtee ja jos ei henkilöstö voi hyvin ja viihdy työssään ja ole motivoitunut tekemään tätä työtä, niin en mä usko että sellasella yrityksellä voi olla hyvä maine myöskään.”

Johdon roolia yrityksen maineen rakentumisessa korostettiin myös erikseen jonkin verran, niin yrityksen virallisena edustajana ulkoisessa viestinnässä, kuin päätöksenteon ja päivittäisjohtamisen kautta. Nähtiin, että sillä, kuinka johto on mukana esimerkiksi sisäisessä viestinnässä on merkityksensä yleisen ilmapiirin kannalta. Lisäksi huomioitiin johdon tekemien päätösten merkitys henkilöstön maineenrakennusmahdollisuuksien taustalla:

“Ei maine tule pelkästään työntekijöiden tekemisistä, vaan siihen vaikuttavat johdon päätökset, mitkä ovat yrityksen visiot yms....Maineen tahrijana voi olla myös päätökset joita yrityksessä tehdään ja, jotka kenties eivät ole olleet loppuun asti mietittyjä ja kuluttajat reagoivat niihin voimakkaasti ...”

Muutama haastateltava mainitsi myös niin sanotun puskaradion vaikuttavan yrityksen maineeseen ja otti esiin sen, että todennäköisesti henkilöstö puhuu lähipiirilleen esimerkiksi Nooasta työnantajana. Henkilöstön vapaa-ajan viestintään liitettiin sekä positiivisia että negatiivisia mahdollisuuksia, mutta yleisesti vapaa-ajan osuutta yrityksen maineen rakentumisessa tunnuttiin pitävän työaikaan mitättömämpänä. Käsitukset siitä, kuinka henkilöstö vapaa-ajallaan rakentaa Nooan mainetta tuntuivat perustuvan lähinnä mielikuviin.

”No ihan tosiaan ne päivittäiset asiakaskohtaamiset tapahtuupa ne sitten kasvotusten, puhelimesta, sähköpostilla tai netin kautta...näähän ne välineet oikeestaan on. Ja se tosiaan sit mitä kukin tekee vapaa-aikana, ni sen rooli nyt on huomattavan paljon mitättömämpi, et ei sitä voi mun mielest oikeestaan tähän...”

”...No ei se tietysti se ulkopuolinen painoarvo niin hirvittävän suuri ole...ellei mene sitten juuri jossain sosiaalisissa medioissa sitä asiaa esittelemään - työnantajaansa vaikkapa parjaamaan. Jos puhuu vaan omassa lähipiirissään suppealle ryhmälle niin ei se nyt niin hirveesti siitä leviä eteenpäin. Et kyl se tietysti tärkeempää on et minkä fiiliksen ihminen saa

konttorissa asioidessaan. Ja siitä se saattaa kiiriä eteenpäin kavereille ja taas kavereille. Että kyllä se tärkeempää on se virallisella ajalla tapahtuva.”

Haastatellut itse, erityisesti ylin johto, kokivat edustavansa yritystä ilman muuta myös vapaa-ajallaan. Kerrottiin, että koetaan velvollisuudeksi käyttäytyä aseman ja alan edellyttämällä tavalla. Haastateltavien vastauksissa korostui tietty varovaisuus työstä puhumisen suhteen, etenkin kun työ pitää sisällään niin paljon luottamuksellista tietoa. Todettiin kuitenkin, että jonkin verran vapaa-ajallakin toki puhutaan yleisistä työasioista ja Nooasta pankkina. Haastatellut näkivät, että omista verkostoista voi syntyä myös työhön liittyviä kontakteja sekä tietenkin myös uusia asiakkuuksia. Toisaalta nähtiin oleellisena, että jokainen pystyy raivaamaan itselleen myös aitoa vapaa-aikaa. Eräs haastateltava esimerkiksi piti aivan luonnollisena, että työminä ja yksityisminä voivat olla jossain määrin erilaiset.

”Kyllä kerron missä olen töissä ja suurin piirtein mitä teen. Mutta kyllä sitä tavallaan varoo mitä sanoo ihmisille. Voin kertoa tuotteista ja palveluista, mutta muista asioista niin ehkä hieman varoen.”

”Edustan yritystä aika paljonkin... ystäväpiirin kautta tulee myös hyvin paljon kontakteja. Ja huomaa että joissakin juhlissa tai tapahtumissa saa aina puhua Nooasta ja kertoa miten asuntolainaa saa tai mitä korot ovat tällä hetkellä...Kyllä sitä kulkee aika lailla leima otsassa.”

Kaikki haastatellut kokivat, että maine leviää tänä päivänä entistä enemmän sähköisissä kanavissa ja myös sosiaalisessa mediassa: *”Kylhän se yhä enemmän menee nimenomaan tänne uuteen mediaan, tai voiks sitä enää uudeksi kutsua, näihin sosiaalisiin verkkoihin. Et jos kattoo sitäkin et millä tavalla asioista otetaan selvää, niin netin kautta.”* Todettiin kuitenkin ettei Nooalla yrityksenä ole toistaiseksi sosiaalisessa mediassa läsnäoloa, joskaan käsitys tästä ei ollut kaikilla haastatelluilla aivan yhtenevä. Osalle haastatelluista oli nimittäin hieman epäselvää, onko Nooa yrityksenä mukana sosiaalisissa medioissa vaiko ei.

”Mä luulen että se on osa-alue, joka on lisääntymässä ja kasvamassa. Tällä hetkellä pankit, vakuutusyhtiöt eivät kauhean paljon ole niissä medioissa mukana. Ja se varmaan perustuu siihen että nyt mietitään koko ajan sitä tietoturvariskiä ja sitten tätä imagoriskiä. Ja niitä panoksia mitä sinne meneminen, aidosti sinne meneminen tarkoittaisi.”

Kerrottiin että sitä, kuinka sosiaalista mediaa voisi hyödyntää ja mitä sosiaaliseen mediaan mukaan lähteminen tarkoittaisi ja vaatisi, on Säästöpankkiliittotasolla hieman pohdittu. Sosiaalisen median keskustelua leimasivat voimakkaasti pohdinnat yrityksen virallisesta

sosiaalisen median läsnäolosta tai sen puutteesta, eikä mahdollista työntekijöiden yksityisten profiilien merkitystä nostettu yhtä lailla esiin. Eräs haastateltavista kuitenkin kommentoi seuraavasti:

”Tottakai kyllähän siellä nytkin voi tutkia jos sattuu pääsemään jonkun henkilökunnan jäsenen sivuille... että minkälaisia tyyppisiä siel oikeesti sit on. Voi se olla se työminä aika erilainen kun se siviiliminä siellä. Et sitä kautta tietysti joo jonkunlaisia riskejä on olemassa.”

Ylipäänsä mielipiteitä sosiaalisesta mediasta leimasi tietty varovaisuus. Haastatellut totesivat, että netin kautta tavoitetaan suuria yleisöitä ja voidaan parhaimmillaan parantaa tunnettuutta, joka on Nooalle toki tärkeää. Nettiympäristön hallittavuus herätti kuitenkin epävarmuutta. Lisäksi mietityttivät sosiaaliseen mediaan menon vaatimat resurssipanostukset. Maineen rakentumisen kannalta nimenomaan mahdollisen negatiivisen viestin tai silkan väärän tiedon leviäminen sosiaalisen median foorumeilla tuntui huolettavan haastateltavia eniten.

”... kun puhuit alussa miten netti ja muu maailma menee, niin kyllähän maineella on suuri merkitys tänä päivänä ja varsinkin ihmisillä ketkä käyttävät paljon nettiä... tavallaan trendiporukka tai edelläkävijät, niin niillä on todella suuri... hyvä viesti lähtee pyörimään lumipallon lailla netissä, mutta myöskin negatiivisuus kulkee vieläkin nopeammin...”

“Minun mielestä ne ovat ihan hyvä asia...sillä saa periaatteessa kohderyhmää jollain tavalla kiinni, mutta jos sosiaaliseen mediaan kuten Facebook lähtee, niin siinä pitää sitten tietyllä tavalla miettiä kokonaisuus etukäteen. Että miksi sinne mennään, mitä siellä tehdään, kenelle siellä tehdään ja miten siellä ollaan. Ja kuinka pystytään pitämään tietty taso yllä kun on kyseessä pankki... kun sitten kuka vaan voi kirjoittaa jotain...”

Kuten jo edellä mainitsin, korostuivat haastatteluissa sosiaalisesta mediasta puhuttaessa yrityksen viralliseen läsnäoloon liittyvät pohdinnat. Haastatellut eivät juurikaan olleet työssään tarvinneet aktiivista läsnäoloa sosiaalisessa mediassa, eikä Nooassa sitäpaitsi saa työajalla sosiaalisiin medioihin edes mennä. Tämä tuntui olevan haastatelluille päivänselvää. Sosiaalisen median foorumeista haastatellut nostivat esiin oikeastaan vain Facebookin, joka koettiin selvästi tärkeimpänä. Lisäksi keskustelupalstat mainittiin paikkoina, joissa pankkiasioista keskustellaan. Sosiaalisen median merkityksen kasvu on siis Nooassa jossain määrin huomiotu ja asiaa hieman mietitty, mutta mitenkään päällimmäisenä prioriteeteissa aihe ei tuntunut olevan. Syksyllä asiaan palatessani ei asian suhteen ollut ainakaan tapahtunut alkukesän jälkeen minkäänlaisia muutoksia ja ymmärsin ettei aihepiiristä juuri oltu viime

aikoina keskusteltu. Ylipäänsä sain kuvan, että sosiaalinen media on aihe, johon halutaan kunnolla paneutua ennen kuin siihen mahdollisesti yrityksenä osallistuttaisiin.

”No en pidä niin hirvittävän tärkeänä, muutenhan meil olis jo omat sivut. Se on hirveen vaikee asia kyllä toi koko juttu. Siitä löytyy kyl hirveesti mielipiteitä, et kenelle se sopii ja kenelle ei, ja mihin tarkoituksiin. Sitä pitää pohtii tarkkaan et minkä takia sinne mentäis jos sinne lähdetään. Ja mitkä on ne syyt ja ne tavoitteet. Jos oltais vähän isompi toimija niin sitten varmasti kyllä näkisin et on tärkeetä olla. Mut et me lähdetäis sinne yksin perustamaan jotain fanisivuja vaikka, niin mä en nää siit oikeen niin kauheesti hyötyä. Ja et oisko niin paljon sisältöä mitä me voitais tarjota...”

”Jos itsetarkotus olis saada faneja, niin mä en tiedä mikä niitten arvo oikeesti on. Ja millä tavoilla niitä oikeesti sais sitten hyvän määrän sinne...Se ei oikeen tunnu fiksulta ajankäytöltä välttämättä täs vaiheessa mun mielestä. Se vaatii aika paljon kuitenkin aikaa iteltä ja miettimistä ja siin on paljon kyllä asioita mitä täytyis funtsia ennen kun lähtee. Niin ei oo niinku niin helppo päätös.”

Jokainen haastatelluista kertoi, ettei itse ole aktiivisesti läsnä sosiaalisessa mediassa edes vapaa-ajallaan. Valtaosalla oli profiili Facebookissa niin sanotusti muodon vuoksi, mutta varsinaisen käyttö oli hyvin passiivista. Toimitusjohtajalta, joka on Nooan virallinen ulkoinen kasvo, ei Facebook-profiilia löytynyt. Kaikilla Nooassa haastatteleillani henkilöillä - ikään ja sukupuoleen katsomatta - tuntui olevan hyvin samankaltainen asennoituminen: sosiaalista mediaa ei pidetä oikein omana juttuna ja päätetyön vastapainoksi halutaan vapaa-ajalla tehdä muuta kuin istua koneen ääressä. Toisaalta kuitenkin muutama haastatelluista totesi sivumennen, että kehityksessä toki pitäisi olla täysillä mukana ja mainitsi, että löytyyhän aihepiiristä myös erilaisia seminaareja, joiden kautta voi päivittää tietämystään.

”...Eikä me työaikana mennä sinne niin senkin takia varmaan ei tule työasioista puhuttua. Mut että joo vähän onnetonta tää meikäläisen osallistuminen, ei siit oo paljon kerrottavaa.”

”Olen Facebookissa mutta en tiedä olenko sellaista ns. vanhaa kansaa, kun yksityisyyden suojan takia varoo...haluaisin pitää siitä sen verran vahvasti kiinni, ehkä se on päällimmäinen asia minkä takia Facebookkia niin vähän käytän. Olen nähnyt kuinka ihmiset siellä kirjoitelee...siellä pystyy kyllä avaamaan koko elämänsä koko maailmalle ja ketkä vaan voivat olla kiinnostuneita, että ehkä eniten yksityisyyden suojan takia epäilyttää...”

Huomio tuntui kiinnittävän enemmänkin asiakkaiden, kuin työntekijöiden keskusteluihin sosiaalisessa mediassa. Ymmärsin kuitenkin, että asiakkaiden puheisiin nähtiin vaikuttavan erityisesti sen, millaiseksi he ovat Nooan ja Nooan palvelut kokeneet, joten yhteys työntekijöiden toimintaan löydettiin tätä kautta.

”Tottakai se on se suurin juttu, että mitä asiakkaat siellä meistä kirjoittelee...”

”Kyl pankkiasioista keskustellaan kuitenkin siellä keskustelupalstoilla. Mä en oikeen usko että Facebookissa kauheesti kirjoiteltais pankkiasioista. Mut keskustelupalstoilla puhutaan, useimmiten lainoista tai sijoitustuotteista.”

Henkilöstö koettiin siis ilman muuta maineen rakentamisen kannalta jopa tärkeimpänä tekijänä, kun taas maineen yleisöistä puhuttaessa nousivat asiakkaat selvästi ykköseksi. Vaikka maineen nähdään leviävän yhä enemmän verkossa ja sosiaalisessa mediassa, ei siellä itse olla aktiivisia, ei yrityksenä eikä yksityishenkilöinä.

4.1.3 Maineen ja henkilöstön hallinta

Mitä tulee maineen hallintaan, totesi jokainen haastatelluista maineen olevan osin yrityksen itsensä hallittavissa, mutta ei kokonaan. Henkilöstö nousi maineen hallinnan keskiöön, sillä maineen hallinnan keinojen nähtiin pitkälti kiteytyvän jo edellä mainittuun rekrytointivaiheeseen sekä yrityksen sisäisestä toiminnasta, viestinnästä ja työviihtyvyydestä huolehtimiseen.

”... se että miten meillä suhtaudutaan asioihin ja miten meillä panostetaan henkilökuntaan ja toimitaan niinkun henkilöstön suhteen, ni se on mun mielestä jo sitä hallittavuutta. Et kun me toimitaan työnantajana oikein niin sitä kautta mun mielest me edistetään sitä hyvää mainetta.”

Hallinta lähtee oikeastaan kaikkien haastateltujen mukaan työtyytyväisyydestä ja motivaatiosta, joihin puolestaan voidaan vaikuttaa muun muassa johdon viestinnällä, avoimuudella ja toimimalla oikein. *”Kun suhde työnantajaan on kunnossa, tulee hyvä kierre.”* Kerrottiin, että työtyytyväisyyttä myöskin tutkitaan säännöllisesti.

”Eli kylhän siitä, että minkälainen Nooa on työnantajana, miltä siellä tuntuu työskennellä, niin kyllähän sellasta keskustelua käydään. Ja tietysti osittain näillä yrityskuva- ja henkilöstötyytyväisyysmittauksilla pyritään myös saamaan tää näkökulma esiin...et miten toimihenkilöt meistä puhuvat. Tai ovatko he tyytyväisiä. Jos he ovat tyytyväisiä niin se todennäköisesti johtaa siihen et heidän viestinsä perheilleen, tuttavilleen, on positiivisempi kuin jos yrityskuva tai henkilöstötyytyväisyys ei ole kohdallaan.”

Haastateltavat pitivät tärkeänä, että työntekijät tietävät ja tuntevat yrityksen arvot ja kerrottiin, että taloon uusina tulijoille pyritään selventämään mitä Nooa on ja haluaa olla sekä mitä työntekijöiltä odotetaan - mikä on "Nooan tapa toimia". Kaikki haastatellut kuitenkin kokivat, ettei sanoja voi ihmisten suuhun laittaa. Päivittäisjohtaminen nähtiin tärkeässä roolissa maineen hallinnassa. Myös erilaiset henkilöstön koulutukset mainittiin.

"Niin se tulee ehkä ihan sitten päivittäisen päätöksenteon kautta. Ja toiminnan kautta. Tottakai henkilöstö on hirveen tärkeä, miten henkilöstöä kannustetaan tekemään työnsä... Kylhän se kaikkien kautta sitten välittyy. Mutta se johtaminen siinä sitten on kyllä haasteellista. Ei voi olla koko aika vahtimassa tuol joka paikassa, joka asiakaskohtaamisessa..."

"Ei turhaan tehdä esimerkiksi näitä henkilöstötutkimuksia. Tai ei turhaan kirjoiteta hyvinkin pikkutarkalle tasolle esimerkiksi henkilöstöpolitiikkaa, ja mitä se pitää sisällään. Niin kylhän näillä pyritään vaikuttamaan siihen et se sanoma joka pankista lähtee on positiivisviritteinen. Mut eihän siihen ikinä voida..." ei koira käskemällä hauku". Täytyy se koko pankkiuran, koko Nooan ajan oleva filis täytyy olla pitkäjänteisesti muodostunut."

Varsin yksimielisesti todettiin, ettei työntekijöitä voi aktiivisesti vakoilla, eikä heidän sananvapauttaan rajoittaa: *"Ei kenenkään suuta voi kahlita."* Haastatelluilla tuntui olevan myönteinen kuva yrityksen työntekijöistä ja he uskoivat ettei fiksuja ihmisiä tarvitse komentaa. Vaikka koettiin ettei työntekijöitä voi käskää mainostamaan yritystä vapaa-ajallaan, suhtautui useampi haastateltavista positiiviseen maineenrakennukseen vapaa-ajalla suopeasti:

"Tottakai mä toivon, että kaikki niinkun puhuu ylpeinä ja mielellään omasta työnantajastaan, mut vapaa-aika on kuitenkin vapaa-aikaa, et ei sitä mun mielestä voidakaan edellyttää. Mut et sillon kun sen tuo esiin, ja jos näin haluaa tuoda, niin ilman muuta se on positiivista. Ja kylhän mun mielestä kaikista kivoimpia on ollu ne yhteydenotot, jotka tulee sillä perusteella et meillä on kiva tehdä töitä, et löytykö teiltä töitä myöskin minulle."

"...pankissa tärkeä asia pankkisalaisuus ja sehän on kaikille päivänselvä asia et mun mielestä siitä ei kannata varmaan täs yhteydes ees keskustella. Mut mun mielest ei voi olla niin, et työnantaja rajoittaa et teet näin ja et tee näin tai 'näissä tilanteis ei sit saa sano näin' ja 'sano näin'."

Haastatellut näkivät sosiaalisen median uhkien liittyvän siihen, että se on hyvin levällään, vaikea hallita ja muuttaa muotoaan koko ajan. Informaation nopea leviäminen nähtiin sosiaalisen median suurimpana mahdollisuutena, mutta samalla myös suurimpana uhkana, mikäli esimerkiksi väärä tieto pääsisi leviämään laajamittaisesti. Myös pankkisalaisuuden ja

turvallisuusasioiden nähtiin rajoittavan sosiaaliseen mediaan menemistä. Suurin mahdollinen uhkakuva olisi pankki- tai liikesalaisuuksien vuotaminen. Toisaalta sosiaalisen median mahdollisuuksina pidettiin esimerkiksi sen hyödyntämistä tavoitettavuuden ja tunnettuuden parantamisessa. Haastatellut kokivat, että siellä pystyisi vähän erilaisena pankkina erottautumaan, luomaan modernia ja nuorekasta kuvaa. Nähtiin myös, että henkilöstö voisi ehkä oikaista väärinkäsityksiä, toki kertoen olevansa yrityksen edustajia. Aggressiivista mainostamista ei kuitenkaan pidetty asiallisena. Eräs haastateltavista totesi, että sosiaalinen media voitaisiin ehkä nähdä jopa asiakaspalvelukanavana, turvallisuusasiat ja resurssointi olisi vaan mietittävä.

”No yrityksen näkökulmasta se voi tietysti olla kaikenlaista, vaikka osallistamista tuotekehitykseen, tiedonkeruuta...Toiminnan kehittämisessä voi olla apuna jos seuraa aktiivisesti mitä yrityksestä jutellaan. Sitten vois tarjota vaikka asiantuntemusta sitä kautta, olla siellä mukana niinkun asiantuntijaroolissa. Ja tietysti sitten ihan tunnettuuden luomisessa myöskin voi auttaa ja suosittelun edistämässä...Markkinoinnissa laajalla skaalalla, hyvin laajalti.”

”...et mun mielest täs ei nyt niin hirveitä riskejä ole, kun me ei olla siel firmana...”

Työajalla sosiaalisten medioiden käyttö on Nooassa kielletty. ”Tällä hetkellä vielä työt tehdään työaikana ja kun meillä ei työtehtäviin liity tässä sosiaalisessa mediassa esiintyminen, niin sitä ei oo sitten katsottu työaikana tapahtuvaksi toiminnaksi, vaan sitten vapaa-ajalla.” Kerrottiin, että varsinaisia erillisiä sosiaalisen median pelisääntöjä ei Nooasta löydy, mutta henkilöstöasioiden ohjeistuksesta löytyy kuitenkin yleisemmän tason viestintää ja tiedottamista koskevat ohjeistukset, joissa on maininta käyttäytymisestä yhteisöllisissä medioissa. Muutama haastatelluista kuitenkin totesi, ettei ollut huomannut mainittavan yhteisöllisten medioiden pelisäännöistä, eikä myöskään maininnut näiden asioiden sisältyvän henkilöstöasioiden ohjeistuksen viestintäohjeisiin.

”Ihan turvallisuussyistä löytyy Internetin ja sähköpostin käyttösäännöt, mitkä on aika lailla rajalliset pankkisalaisuuden ja -turvallisuuden vuoksi”

”Meillä lukee kuutisen riviä henkilöstöasioiden ohjeistuksessa. Työajalla meillä ei saa osallistua näihin ihan tietoturvuussyistä ja työajankäytöllisistä syistä. Kun vapaa-ajalla osallistuu niin täytyy pitää työasiat erillään yksityisestä käytöstä. Korostetaan todella paljon työasioiden ja pankkisalaisuuden alaisten asioiden luottamuksellisuutta. Ja pyritään huomioimaan, että yhteisöllisissä medioissa toimiessa täytyy muistaa se, että on aina samalla

työnantajan edustaja ja luo myöskin mielikuvia työnantajastaan. Että ihan tällä tasolla ollaan vaan ohjeistettu toistaiseksi.”

Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että irtisanominen sen perusteella, että olisi vahingoittanut yrityksen mainetta vaikkapa sosiaalisessa mediassa, vaatisi todella rankan näytön ja juridiset perusteet. Nähtiin, että ennemminkin asiasta ensin keskusteltaisiin tai annettaisiin varoitus.

Sitä, mitä Nooasta noin yleisesti ottaen kirjoitetaan netissä, kerrottiin seurattavan jossain määrin, ”epäsäännöllisen säännöllisesti”. Säästöpankkiryhmällä oli lyhyen aikaa ollut myös käytössä yhteinen seurantatyökalu. Toistaiseksi haastateltavat eivät olleet löytäneet juurikaan kirjoittelua Nooasta. Koin, että haastatellut olivat tyytyväisiä, ettei negatiivista keskustelua ollut osunut silmiin, eivätkä vaikuttaneet olevan huolissaan keskustelun vähäisyydestä. Koska kukaan haastatelluista ei itse ollut aktiivisia sosiaalisen median käyttäjiä, ei muidenkaan työntekijöiden sosiaalisen median käyttäytymistä aktiivisesti seurattu. Useampi haastateltava mainitsi, ettei ollut sattunut silmään, että henkilökunta olisi viestinyt sosiaalisessa mediassa mitään erityisemmin työhön tai työpaikkaan liittyvää. Eräs oli kuitenkin löytänyt Facebook-ryhmän, jonka ilmeisesti entiset työntekijät olivat perustaneet. Työkavereita haastatelluilla vaikutti olevan Facebook-kavereina satunnaisesti. Käsitykset henkilöstön vapaa-ajan viestinnästä sosiaalisessa mediassa tuntuivat perustuvan lähinnä niin sanottuun mututuntumaan.

”En edes tiedä, kuinka moni meidän henkilökunnasta on Facebookin käyttäjiä, mutta uskoisin että runsaasti. Pitää nähdä mahdollisuutena, että he edustavat siellä pankkia arvokkaasti. Se positiivinen viesti onkin varmaan se kiva juttu, mutta kun tää on tehokas myös tässä toisenlaisessa viestinnässä.”

”Kun ei olla rohkaistu eikä kannustettu ketään osallistumaan mihinkään keskusteluihin ja oikasemaan mahdollisia väärinkäsityksiä jossain tai mitään tällaista, niin en kyllä usko et ihmiset paljon siellä sokeutuu. Sinänsäkään kun meistä aika vähän kirjoitellaan. Mutta kyl täs on ollu mielessä se asia, että pitäskö sitä enemmän ohjeistaa...Siinä vaiheessa jos me päätetään et me ruvetaan ite olemaan enemmän siellä läsnä niin sitten se asia vaatii ihan erilaista pohdintaa ja ohjeistusta.”

Yhteenvetona voisi todeta, että identiteettiä ja mainetta pidetään Nooassa erittäin tärkeinä ja henkilöstö nähdään tärkeänä yrityksen maineen rakentajana, mutta ei erityisemmin sosiaalisen median kontekstissa, joka nähdään vapaa-ajan alueeseen kuuluvana. On kuitenkin huomioitu,

että informaatio ja maine leviävät yhä enemmän myös verkossa ja yrityskäytön mahdollisuuksia hieman pohdittu sekä lyhyehkö ohjeistus henkilöstön vapaa-ajan käyttöä koskien laadittu. Työajalla sosiaalisten medioiden käyttö on kielletty. Pääosin maineen nähdään kuitenkin rakentuvan työaikana, työnteon puitteissa tapahtuvissa kohtaamisissa ja viesteissä. Maineen toiminnallisen ja viestinnällisen ulottuvuuden näkökulmista (Aula ja Mantere, 2005) nousi etenkin toiminnallisen - tekojen - merkitys Nooassa vahvasti esiin. Viestinnän näkökulmista etenkin sisäinen viestintä korostui identiteetin ja maineen hallinnan yhteydessä, ulkoisen viestinnän perustuessa melkein täysin viralliseen, korkean profiilin viestintään.

4.2 Zipipop Oy

Zipipop Oy on vuonna 2007 perustettu sosiaalisen median asiantuntijayritys. Yrityksen nettisivuilta (www.zipipop.com) löytyvästä blogista voi lukea muun muassa, että toiminnan alkuaikoina rakennettiin sosiaalisen median sovelluksia ja Zipipop oli itseasiassa ensimmäinen suomalainen yritys, joka teki sovelluksen Facebookiin. Otsikolla *Muodonmuutoksia* kirjoitetussa blogikirjoituksessa 11.10.2010 kerrotaan, että viimeisimmän vuoden aikana Zipipopissa on päätetty fokuoittaa sosiaalisen median konsultointiin ja design ja ohjelmointi on ulkoistettu partneriyrityksille, joiden kanssa yhteistyössä asiakasprojektit toteutetaan. Zipipop tarjoaa siis asiakkailleen sosiaalisen median asiantuntijapalveluita muun muassa erilaisten konsultointien, koulutusten ja seminaariesitysten muodossa. Työntekijöitä Zipipopissa on tällä hetkellä seitsemän.

Blogin lisäksi yrityksen nettisivulta löytyvät linkit Zipipopin Twitter- ja Facebook-profiileihin. Zipipopilaiset tiedottavat yrityksen Facebook-sivulla aktiivisesti toiminnastaan. Sieltä voi lukea niin yrityksen päivittäiskuulumisia kuin vaikkapa Slidesharen kautta jaettuja seminaariesitysten sisältöjä sekä katsella kuvia zipipopilaisista työssään. Yrityksen Twitter-sivulle päivitetään niin ikään yrityksen ajankohtaiskuulumisia.

Käsittelen seuraavassa Zipipopia samoista näkökulmista, joiden kautta esittelin Nooa Säästöpankista keräämäni aineiston. Ensiksi paneudun Zipipopin identiteettiin, sitten haastateltavien näkemyksiin maineesta, henkilöstöstä maineen rakentajana ja sosiaalisesta mediasta sekä lopuksi maineen ja henkilöstön hallinnasta.

4.2.1 Identiteetti

Haastatelluilla tuntui olevan keskenään samankaltainen näkemys organisaatiostaan ja sen olemisen ja tekemisen tavoista. Kaikkien kommentoissa korostuivat organisaation ilmapiirin rentous, läpinäkyvyys ja se, että työntekijöihin luotetaan ja heille annetaan vastuuta. Yritystä kuvailtiin nuoreksi ja ennakkoluulottomaksi. Useamman haastateltavan kertomuksissa korostui kuitenkin myös se, että omaa suuntaa ollaan vielä hakemassa ja tarkentamassa.

”Kun mä tulin tänne, ni tääl on niin uskomattoman rentoo...et mä olin ihan häkeltyny siitä pari viikkoa, et miten tääl voi tapahtuu asiat näin...?”

Haastateltavien kertomuksissa korostui, että ihmiset saavat olla töissä ”omia itsejään”. Yrityksen sisäisestä viestinnästä sain kuvan, että se on monikanavaista, vuorovaikutteista ja välitöntä. Käytössä on useita teknisiä ratkaisuja henkilöstön vuoropuheluun - useita rinnakkaisia intranettejä - joista esimerkkeinä mm. Yammer, Skype ja IRC. Myös kasvokkain toki keskustellaan paljon: vakikäytänteitä kerrottiin olevan muun muassa viikkopalaverin ja perjantain yhteisen rentoutumishetken, joka kulkee nimellä ”Friday beer”. Kerrottiin, että Zipipopissa jokainen saa esittää mielipiteensä ja pääsee vaikuttamaan asioihin: työntekijöiden mielipidettä kysytään ja nämä ovat vahvasti mukana päätöksenteossa. Useampi haastatelluista korosti, että mielipiteet myös huomioidaan ja toimintatapoja ollaan valmiita muuttamaan joustavasti, mikäli esitetty ratkaisu osoittautuu perustellusti paremmaksi kuin nykykäytäntö. Tasa-arvoisuus tuntui olevan organisaatiossa erittäin tärkeää.

”Koska tavallaan kukaan ei oo henkisessä yliasemassa tai semmosessa porrastetus systeemis. Et tuntuu et kaikki on sinänsä tasa-arvosii. Et kuka tahansa voi puhuu kenelle tahansa ihan millon tahansa.”

”Identiteetti...Siinä varmaan lähtökohta on se et me pyritään olemaan aika läpinäkyvä firman sisällä. Et pyritään jakamaan...Et jos tehään päätöksiä ni kaikki työntekijät jotenkin pyrittäs ottamaan mukaan.”

Haastatteluissa sain käsityksen, että olemisen ja viestinnän tapaa Zipipopissa leimaa tietty spontaanisuus. Työntekijöiden viihtyvyyteen panostetaan ja hauskuudesta haluttaisiin pitää

kiinni vakavasti otettavuuden rinnalla. Yksi haastateltavista kuvasi tilannetta ”hallitukseksi kaaokseksi”.

” Et se on hirveen joustavaa muutenkin, ihmiset niinkun vähän tulee ja menee. Tietenkin kun ajattelee et on luovii ihmisii töissä, niin ei niitä voi pakottaa luomaan jos niil ei oo inspiraatioo. Tai silleen tietenki voi jonku verran mut et...”

Muutama haastateltavista mainitsi organisaation olevan tällä hetkellä jonkinlaisessa käännekohdassa: voimakas kasvu on tuonut omat haasteensa ja vaatinutkin tietynlaista ennakkoluulottomuutta ja joustoa sekä heittäytymiskykyä. Sisäisen viestinnän ja tiedonkulun koettiin kuitenkin yleisesti toimivan hyvin ja ajantasaisesti. Eräs haastateltavista kuvaili, että organisaatiossa on monta kulttuuria, jotka ovat rakentuneet tehtävien ja osastojen ympärille - ikään kuin asialähtöisesti. Zipipopissa ei siis näytettäisi pyrkivän yhteen voimakkaaseen yhtenäiskulttuuriin, vaan ihmiset saavat olla yksilöitä ja erilaiset kulttuurit elävät yrityksessä rinnakkain. Toisaalta kuitenkin kerrottiin, että rekrytointivaiheessa haetaan yrityksen tyyllisiä ihmisiä:

”No ne, joita me ollaan tänne rekrytty niin ne on niinkun zipimäisiä. Jo siinä vaihees kun me rekrytoidaan, me sillä lailla puhutaan et ”onks se zipi”...et onks joku henkilö ”zipi”. Et se lähtee kyl siitä että et sen henkilön pitää olla semmonen tavallaan meidän näkönen. Ja sillon kyl luotetaan siihen, että se näyttää myös siellä sosiaalisessa mediassa omalta itseltään.”

Työntekijöiden identifioitumista työnantajayritykseen, erityisesti sen arvoihin, tunnuttiin pitävän kyllä tärkeänä, mutta kerrottiin, ettei ihmisiä haluta lähteä aktiivisesti muuttamaan. Arvoja ja niiden mukaista toimintaa on alusta asti mietitty yhdessä ja matkan varrella päivitetty esimerkiksi henkilöstön yhteisessä arvoworkshopissa. Zipipopin identiteetin ja arvomaailman vahvistamistoimia kuvailtiin muun muassa seuraavin sanoin:

”Meil on kyl myös meidän intrassa ne arvot esillä ja meidän markkinointisuunnitelma esim. on tehty aika pitkälti - se viestintästrategia rakentuu niiden ympärille. Sitten on mietitty niitä blogikirjotuksii, ja et mihin aihealueisiin...Ja design, no design on itseasias aika vahva koska meil on tämmönen värikäs tää toimisto itessään ja me yritetään että tää ois aika rento. Sil taval se kyl tuntuu tääl ihan joka päivä...No sithän meil on tosi paljon omii osakkaita, jotka on alust saakka ollu firmassa. Se on jotenkin meille ittelle iskostunu...ollaan alusta saakka pyritty toimimaan niiden arvojen mukasesti...Et kai sitä vois vielä jotenkin systemaattisemmin tehdä,mut sit taas toisaalta... Mä veikkaisin et kaikist tärkein on ollu se et me ollaan rekrytty oikeit ihmisiä. Et sit jos rekryy vääränlaisii, jotka ei oo sen oman yrityksen näkösii, niin niitä voin olla vaikee kuitenkin muuttaa. Ja mä en haluis lähtee ees muuttaa ihmisiä.”

Eräs haastatelluista mainitsi kuitenkin myös sen, että yritykseen uutena tulevat tuovat mukanaan hyvällä tavalla uusia näkökulmia. Myös yritysviestinnässä korostettiin persoonallista, yksilöllistä äänensävyä ”corporate speakin” sijaan: halutaan olla ihmisläheisiä, asiakkaan ”ystäviä”. Tietty individuaalisuuden korostaminen leimasi keskustelua ja tuntui siltä, että yrityksen identiteetti rakentuu pitkälti yksilöidensä identiteettien muovaamana. Kerrottiin, että työntekijät tulevat esimerkiksi erilaisista koulutustaustoista, ja jokaisessa yksilössä on ikään kuin monta puolta. Ilmapiiriä leimannut välittömyys ja työntekijöiden vahva osallistaminen varmaan osin selittyvät organisaation pienellä koolla - ehkä myös luovalla toimialalla.

4.2.2 Maine, henkilöstö ja sosiaalinen media

Haastatellut näkivät yrityksen maineen syntyvän ihmisten keskuudessa, niin kertomusten kuin kokemusten kautta. Myös yleisemmän mediastatuksen vaikutus huomioitiin. Vastauksissa korostui, teoriakatsaustani (esim. Aula ja Mantere 2005) tukien, että maine leviää nimenomaan puheissa, kertomuksissa ja kirjoituksissa, eli on luonteeltaan kerrottuna leviävää. Useampi mainitsi mielikuvat.

”Yrityksen maine...No se nyt muodostuu kaikist niist mielikuvist mitä se yritys pystyy joko itse synnyttämään tai sitten mitä jotkut muut siitä, niinkun vaikka lehdistö kirjottaa.”

Viestinnällisyys nousi maineen määritelmässä esiin erittäin voimakkaasti, mutta samalla oltiin kuitenkin sitä mieltä, että maine ansaitaan teoilla ja se pohjaa siihen, mitä yritys oikeasti on tehnyt - muun muassa yrityksen tuotteisiin.

”Yks on just niiden henkilöiden kautta ketä siin yritykses on ja miten ne henkilöt profiloituu, jos ajattelee sen sosiaalisen median puolelta. Mut yrityksen maine, niin...Se mitä sä kuulet, mitä niinku tutut kertoo jostain yrityksestä...Miten joku on ollu sen kans tekemisissä, et mimmosii kokemuksii on. Mut sit just ne henkilöt, miten ne on sosiaalises medias, miten ne on blogeissa, sit miten media käsittelee sitä yritystä, miten ne on lehdissä...”

”Maine...no varmasti se et mitä yrityksestä puhutaan. Miten ylipäätään ne yhteistyökumppanit ja asiakkaat keiden kanssa me ollaan tehty töitä, niin minkälainen kuva niil on jääny niistä asiakassuhteista...Jos mä ite mieltisin muitten yritysten mainetta ni se on se tärkein, et minkälainen se asiakassuhde niillä yrityksen asiakkailla on ollu. Sen jälkeen

tietenki se yrityksen tavallaan laajempi miten siitä kirjoitetaan...Mitä tavallaan siitä brändistä kirjoitetaan netissä...ajatellaanks siitä positiivisesti vai negatiivisesti. Ja onks se ammattitaitosen oloinen...niin ne vaikuttaa varmasti tavallaan siihen maineeseen...Brändäysasiat menee sitten tavallaan enemmän sinne imagon puolelle ...”

Zipipopin työntekijät eivät käsittäneet mainetta ja yrityskuvaa eli imagoa samaksi asiaksi, vaikka kokivatkin näiden liittyvän toisiinsa. Eräs haastateltavista korosti tässäkin kohtaa maineen kommunikatiivista, kerrottuna leviävää luonnetta: *”Mainees on mulle pieni sävyero. Maineessa korostuu enemmän miten ihmiset puhuu siitä kuin imagossa.”* Käsitteiden keskinäistä suhdetta pohdittiin haastattelussa varsin analyttisesti:

”Mun mielestä ne on aika erillisiä...Jos mä ajattelen niinkun brändiä ylipäättään, se jakautuu mun näkemyksen mukaan siihen imagoon, maineeseen ja identiteettiin. Et maine on selvästi se, mitä ollaan oikeesti tehty, jonkun toisen näkökulmasta. Identiteetti on sitten mitä me ite uskotaan olevamme, mitä me tiedetään olevamme tavallaan. Ja sitten taas imago on se mitä meistä ehkä oletetaan...jotkut jotka ei oo niin läheisessä suhteessa vaikka meidän firmaan, ni mitä ne olettaa meistä. Et imagohan on, tavallaan se nyt on niinkun se eniten mainontaan liittyvä seikka mun mielestä, imagoo nyt pystytään rakentamaan hyvinkin keinotekosesti. ”

”Maine ehkä on enemmän...tää on ihan mutu-tuntumalt, mut et maine on enemmän ehkä semmonen mitä ei voi hallita, se tulee tavallaan toisten kautta. Kun taas yrityskuva on sellanen, jota yritykset aktiivisesti rakentaa ja toivoo tavallaan et siit tulis se maine. Tai et maine ehkä ansaitaan jotain kautta, jostain hyvistä projekteista, joista vaik tehdään joku juttu jonnekin lehteen...Mut et se yrityskuva on enemmän semmonen et se tavallaan tehdään itse. Ja sit yritetään niinkun viestittää sitä.”

Zipipopin maineen tärkeimmiksi yleisöiksi nousivat haastateltujen kertoman perusteella asiakkaat, potentiaaliset asiakkaat ja muut alan toimijat. Potentiaaliset työntekijät ja esimerkiksi sosiaalisen median maineen merkitys rekrytoinnin kannalta nostettiin myös esiin, mutta nykyistä henkilöstöä ei mainittu maineen yleisöistä kysyttäessä. Kaikki haastatellut totesivat maineen merkityksen yritykselle olevan äärimmäisen tärkeä, suorastaan fundamentaalinen. Maineen merkityksen nähtiin linkittyvän voimakkaasti asiakkaiden saamiseen ja tyytyväisinä pitämiseen. Haastateltavat kokivat, että konsulttibusnessä maine on keskeisessä roolissa. Toisaalta maineen merkitys korostui myös sosiaalisessa mediassa toimimisen näkökulmasta:

”Esim. meidän bisnessessä, kun kuitenkin ollaan tällä sosiaalisen median puolella vahvasti, niin sillä maineellahan me pitkälti...Tavallaan se yrityksen brändi on niin läpinäkyvä jo et ne asiakkaat pystyy käydä kirjottaa vaikka meidän Facebook-sivuille et ne ei ollu tyytyväisiä meidän duuniin. Et sil on aika keskeinen osa...”

Zipipopissa nostettiin muutenkin selvästi esiin alan vaikutus: muut alan toimijat ovat tärkeitä maineen yleisöjä ja yhteistyökumppaneita. Toisaalta alan yleinen maine saattaa vaikuttaa yksittäisen yrityksen maineeseen. Yksi haastatelluista totesi, että löytyy tahoja, jotka pitävät koko sosiaalista mediaa vain ”hypenä”.

Haastatellut olivat sitä mieltä, että mainetta voi ainakin osin rakentaa ja yrityksellä on siis vaikutusmahdollisuuksia maineeseensa. Yksi haastateltavista vertasi maineen rakentamista elämäntarinoiden, narratiivien luomiseen. Sosiaalisen media puolestaan moninkertaistaa ihmisten ja yritysten mahdollisuudet tällaisten narratiivien, ”valittujen palojen” esittelyyn. Maineen nähtiin kuitenkin ilman muuta pohjautuvan kiinnostavuuden ja mielikuvien luomisen ohella siihen, mitä oikeasti yrityksenä ollaan ja tehdään. Zipipopilaiset kertoivat yhdessä miettivänsä yrityksen mainetta ja sen kehittämistä. Zipipopin tavoitteleva maine tiivistyy reiluuteen ja kaverimaiseen kumppanuuteen asiakkaiden kanssa: kaverillisuuden ja ammattimaisuuden yhdistelmään. Mainetta rakennetaan paitsi sosiaalisessa mediassa, myös erilaisten esiintymisten ja tapahtumiin osallistumisten kautta sekä vahvasti nimenomaan suhdeverkostoissa - kumppanien ja asiakkuuksien kautta.

”Mainetta...No tekemällä ensiksikin niinkun onnistuneita duuneja. Et asiakas on tyytyväinen. Se on varmaan se lähtökohta. Sit et siitä saahaan ne tulokset myös mitattua. Ei pelkästään et se asiakas on tyytyväinen vaan et on jotain mitattavaa.”

”Niin, me ei olla juurikaan maksettu mistään mainonnasta. Koska me ollaan sosiaalisen median toimisto niin meidän ois pakko pystyy näyttää siellä, et me saadaan sen kautta niinku myyty. Ja seminaarit on ollu hyvä. Ja myös ihan kumppaneiden kautta, eli me halutaan valita meille parhaat kumppanit.”

Henkilöstö nähtiin yrityksen maineen rakentajana niin työnsä kautta kuin erilaisissa muissa verkostoitumistilaisuuksissa. Zipipopilaiset esimerkiksi esiintyvät aktiivisesti erilaisissa alan seminaareissa. Sosiaalisen median koettiin tuovan henkilöstöä enemmän esiin, lähemmäs sidosryhmiä.

”Mut sit tottakai se henkilöstö nyt koko ajan tulee vähän lähemmäs kun niitä pystyy seuraamaan Twitterissä ja muualla...Kyl se niiden osuus siitä kasvaa koko ajan.”

”No siis, jos ajattelee nyt taas sen kautta et sen maineen tärkein asia on et minkälaisia tuotteita me tehdään niin sillonhan se nyt on ehdottoman tärkeitä et kaikki työntekijät tekee

tosi hyvää jälkee ja pitää sen mielessä et vaikka se ois mikä duuni niin sen pitää olla esittelykelponen ja hyvä case. Ja sit tietenki kaikki meidän työntekijät nyt edustaa yritystä jollain tavalla vapaa-ajallaankin...omissa Facebook-verkostoissaan sun muissa.”

Vaikka kaikki zipipopilaiset voivat osallistua yrityksen maineen rakentamiseen, nousee yrityksen ulkoisen kuvan kannalta yksi hahmo kaikista näkyvimmäksi: toimitusjohtaja on alusta asti ollut eniten esillä julkisuudessa, ja hän on eräällä tavalla yrityksen kasvot - joskin kerrottiin, ettei tätä missään vaiheessa tietoisesti oltu lähdetty hakemaan. Myös osakkailta nähtiin olevan enemmän maineenrakennusvastuuta, tai heiltä sitä ainakin odotetaan enemmän. Ihmisiä kannustetaan kyllä osallistumaan erilaisiin verkostoitumistilaisuuksiin, mutta nämä luetaan sitten työajaksi. Haastatteluissa todettiin, ettei henkilöstöltä voida juuri odottaa ponnisteluja yrityksen maineen eteen vapaa-ajallaan. Osakkailta odotettiin vapaa-ajankin osalta enemmän kuin työntekijöiltä, ja osakkaat itse kokivatkin edustavansa yritystä paljolti myös vapaa-ajallaan.

”...Mä en niinku näkis sitä mahdolliseks - tietenkään - et firma vois vaikuttaa sil taval vapaa-aikaan ilman erillisiä sopimuksii. Joka sit taas tekee siitä vähän kyseenalasta et onks se sillon vapaa-aikaa jos on meil on sopimus täst asiasta.”

Sosiaalisen median nähtiin syrjäyttävän perinteistä mainontaa maineen rakentajana: *”Tietys suhteos myös mainokset vaikuttaa...Mut mä sanosin et kyl ne koko ajan vähemmän ja vähemmän vaikuttaa.”* Eräs haastateltavista totesi, että tänä päivänä yrityksen päämainoskanava on ehdottomasti yrityksen oma kotisivu. Yrityksen blogi on myös kasvattamassa merkitystään, kun yleisöt haluavat saada tuntumaa yrityksen persoonallisuuteen. Saman haastatellun mukaan yrityksen mahdollista Twitter-tiliä tai muuta sosiaalisen median läsnäoloa seurataan yleensä vasta, kun yritys on jo muuten tullut jossain yhteydessä tutuksi. Koettiin, että on tärkeää, että yrityksestä puhutaan ja pidettiin suorastaan huolestuttavana, jos yritys ei herätä netissä mitään keskustelua. Haastatteluissa puhuttiin paljon nimenomaan bloggaamisesta ja muusta sosiaalisen median läsnäolosta, mutta kiinnostavaa oli, että Zipipopin työntekijät näkivät maineen leviävän edelleen vahvasti myös off-line-keskusteluissa, erilaisissa arkielämän kasvokkainkohtaamisissa.

”...siis varmasti vielä enimmäkseen ihmisten keskusteluissa. Et niissä sellaisissa off-line-verkostoissa enemmän. Mut miksei myös - varmaan kuluttajatuotteiden puolella entistä enemmän netissä. Mut meil on enemmän b2b asiakkaita, ni niissä ei vielä ehkä niin paljon verkon kautta.”

”Mut en mä sanois että se pelkästään niinkun sosiaalis mediois rakentuu. Kyl tol kaikel muul on edelleen ihan suuri merkitys.”

Sosiaalisen median potentiaali nostaa maine kokonaan uusiin ulottuvuuksiin tuotiin toki myös haastatteluissa esiin:

”No sosiaalinen media, koska se on aika uus juttu, niin se tuo mielenkiintosen uuden näkökulman - et miten se henkilöstö käyttäytyy. Mä en osaa viel täysin sanoo sitä että miten se tulee...Tai kun mä uskon, et se tulee muuttamaan aika perusteellisesti koko yrityksen maineen näkökulman. Mut mä en osaa ihan tarkkaan sanoo, että miten.”

”Sosiaalinen media myös tuo sitä et sun on periaatteessa...sun on niinku pakko toteuttaa mitä sä lupaat...koska siellä se sit levii heti. Niin ja varsinkin, jos aatellaan tuotefirmoja. Jos sä lupaat sun tuotteelle jotakin ja se ei sit pidäkään paikkaansa niin kyl se siel sosiaalisessa mediassa levii.”

Tärkeimpinä sosiaalisen median foorumeina zipipopilaiset nostivat esiin yritysblogit sekä Facebookin, muun muassa laajan käyttäjäkuntansa vuoksi. *”Ja käytännös kun me on tehty tutkimuksi, niin lähes kaikki on kokenu sen, et joku työkaveri tai asiakas halua Facebook-kaveriksi. Niin silloin myös Facebookin rooli tämmösenä kanavana korostuu.”* Myös tietyt eri alojen edustajien erikoisfoorumit , blogit sekä ammatillinen yhteisö LinkedIn nostettiin esiin ja keskustelupalstatkin mainittiin. Sosiaalisen median etuina, mutta myös haasteina nähtiin reaaliaikaisuus ja laajuus. Yhtenä sosiaalisen median eduista nähtiin se, että se tuo yritykset lähemmäs kuluttajia ja antaa yrityksille kasvot ja tietyllä lailla inhimillisiä piirteitä.

”Et sosiaalinen media kuitenkin tuo sitä henkilökohtast elämää niin paljon enemmän esille...Semmonen, et ajatellaan et joku johtaja vaikka on hirveen kaukainen ja saavuttamattomissa ja ei sitä oikeestaan tunne...Ni nyt kun sosiaalis medias on niin paljon kaikenmaailman juttuja ni sä oikeesti alat kyl oppii niit ihmisii...Ja tulee semmonen olo että ne monet on aika samanlaisia kuin itsekin on. Ja johtajatkaan ei ole mitenkään yli-ihmisiä.”

”Mut just että miten esimerkiks henkilöstö - miten ne on esillä sosiaalis medias - et miten se tulee vaikuttamaan taas sit loppujenlopuks, ni sitä on aika vaikee sanoo. Ehkä yks mielenkiintonen näkökulma on se että yritysten annetaan helpommin tehdä virheitä kun siel on ne yksilöt taustalla.”

Zipipopin mainetta sosiaalisessa mediassa rakennetaan muun muassa yrityksen blogissa, johon kaikki työntekijät saavat kirjoittaa. Blogi nousi haastatteluissa selvästi vahvimmin esiin puhuttaessa yrityksen omista sosiaalisen median maineenrakennusfoorumeista - yrityksen Facebook- ja Twitter-sivuista ei juuri puhuttu. Aiemmin ihmiset kirjoittivat yrityksen blogiin

kuka milloinkin ja mitäkin, eikä lupaa tarvinnut kysyä. Käytännössä usein kuitenkin vähän juteltiin työkaverien kanssa kirjoitteluaikeuksista. Blogikirjoittamisessa onkin johdon taholta korostettu - yrityksen kulttuurin mukaisesti - sitä, että oma ääni saa kuulua. Haastatteluissa todettiin myös, että sosiaalisessa mediassa juuri avoimuus, läpinäkyvyys ja reaaliaikaisuus on oleellista. Erään vastaajan kommentin mukaan toimitusjohtaja on kuitenkin ollut blogin suhteen ehkä jonkinlainen esimerkki muille. Myös muut totesivat toimitusjohtajan kirjoittavan blogiin aktiivisimmin - ja näkyvän muutenkin ulospäin eniten.

”...jos aatellaan sosiaalist mediaa ni siin pitäs kuitenkin sallii ihmisille tietyn verran semmost sattumanvaraisuutta, vapautta. Et jos tulee joku iso juttu, niin niil on vapaus kirjottaa siit heti...”

”Mut toi meiän oma blogi ei oo mun mielest täl hetkel mikään malliesimerkki blogista... Et meiän pitää kyl tehdä siit uus versio aika nopeesti, koska me kuitenkin tehään blogipohjia ja konsultoidaan blogeista...Ja no, ehkä meil on myös se et jokaisel...Richardil on oma englanninkielinen blogi mihin se pistää pitkii tutkimuksiansa ja meil on vähän niinku joka puolella näitä ja jokaisella erilaiset inspiraationlähteet ni se on vähän sellanen sillisalaatti täl hetkellä. Mä luulen et me ollaan haettu aika paljon sitä muotoo vaan.”

Edellisen kommentin jälkeen yrityksen blogia onkin jo uudistettu ja kirjoittelua on lähdetty organisoimaan tarkemmin, jotta tarvittavat resurssit saadaan selkeämmin varattua ja toiminta on tehokkaampaa. Ihmisiä on vastuutettu enemmän eri kanaviin ja blogikirjoittamiseen on luotu vuorojärjestys. Zipipopissa ollaan kuitenkin sitä mieltä, ettei työntekijöitä varsinaisesti voida pakottaa esiintymään aktiivisesti sosiaalisessa mediassa.

”Jos yritys aktiivisesti haluaa, et henkilökunnan jäsenet on siellä esillä, niin mä en usko et kaikki on ihan ok sen kaa. Ja periaattees ei voidakaan vaatia et kaikki menee sinne.”

Yliaktiivisuus koetaan myös herkästi tuputtamiseksi, joka saattaa jopa kääntyä itseään vastaan: *”Semmonen niinkun et väkisin mainostelee...niin se on vähän mun mielestä epäeettistä.”* Todettiin, ettei määrä ole sosiaalisessakaan mediassa laadun tae ja vaatii viestijältä hienovaraista pelisilmää oivaltaa, missä kulkee aidon vuoropuhelun ja ylimainonnan raja.

” Ei kukaan enää jaksa seurata jos mä alan jokskun mainoskoneeks ”

Zipipopin henkilöstö on luonnollisesti aktiivisesti läsnä erilaisissa sosiaalisissa medioissa myös vapaa-ajallaan. Huomioitiin, että yksityiselläkin sosiaalisen median viestinnällä voidaan luoda kuvaa yrityksestä, ainakin jos siellä viestitään nimenomaan Zipipopiin liittyvää:

”Eli kun ne jakaa sitä tietoa siellä niin sit ne samaan aikaan myös tavallaan promoo meitä kaveripiirilleen, jotka saattaa olla potentiaalisia työntekijöitä tai asiakkaita meille. Et se on must ihan hyvä. Jos ajatellaan et sillä tavotetaan - se ei hirveen tarkasti tavoita meidän kohdeihmisii - mut se tavottaa niin hirveen määrän ihmisii et sielt saattaa jotain...Ja paljon niitä esimerkkei kuulee et ihmiset on törmänny tosi montaa kautta meihin.”

Haastateltavat tuntuivat tiedostavan hyvin, mitä haluavat työstään julkisesti ja sosiaalisissa medioissa puhua. Kontrollia, jopa tiettyä varovaisuutta oli ilmassa omasta vapaa-ajan viestinnästä puhuttaessa. Toisaalta yksi haastateltava totesi: *”Mut en mä ajattele niin pitkälle että mä jotenkin jättäisin jotain tekemättä, joka ei niinkun mitenkään liity töihin...”*. Haastatellut pohtivat myös toimialan vaikutusta omaan sosiaalisen median käyttäytymiseen: omaa henkilökohtaistakin sosiaalisen median viestintää mietitään ehkä keskimääräistä tarkemmin - tiedostaen, että myös yksityiset kirjoitukset ovat joidenkin yleisöjen silmissä nimenomaan alan ammattilaisten kirjoituksia.

”No en koskaan oikeestaan valita mun töistä tai varsinkaan työkavereista tai pomosta tai mistään mitenkään julkisesti....no sitten ihan normaali että en kerro mitään salaisuuksia ja täntällasta.”

”En ihan hirveesti...No ehkä jonkin verran myöski sitte varon tavallaan. En mä oikeestaan tiedä mitä varon mutta...Jotenki, joskus mä mietin et pitäskö kirjottaa täst...no että keskustellaan tästä, että mitä nyt pitäis tehdä. En tiedä, en kirjota ihan hirveesti. Yllättävää nyt kun itekin alan mieltii.”

Omat yksityiselämän postaukset koettiin pitkälti työstä erillisinä, mutta kerrottiin, että toisinaan esimerkiksi uskottavuutta tulee mietittyä myös yksityisten kommenttien kohdalla. Eräs haastateltava totesi, ettei kaikkien henkilöstön jäsenten yksityiselämän sosiaalisen median käyttäytyminen vaikuta yhtä paljon yrityksen maineeseen, paitsi tietenkin, jos kirjoittavat suoraan työhön liittyvää. Toisilla foorumeilla koettiin voitavan esiintyä enemmän yksityishenkilöinä (Facebook), toiset puolestaan nähtiin enemmän ammatillisina (LinkedIn, jossain määrin Twitter).

”Mä oon kokenu et se (Facebook) on semmonen yksityisalue kuitenkin...Et mä liketän siel Zipipopii, ja kyl niinku porukka tietää et mä oon Zipipopis töissä. Mut et en mä kirjottele siel sit työasioist yhtään mitään. Et ne on enemmän semmosii henkilökohtasii päivityksii.”

Vaikka työajat eivät Zipipopissa aina tarkoita tavanomaisia toimistoajoja, nähtiin vapaa-ajan toiminta ja viestintä ainakin välillä täysin työstä erillisinä. Ainakin yksi haastateltava koki myös, etteivät työasiat juuri kiinnosta vapaa-ajan tuttavuuksia:

”Mut mä oon jotenkin tosi vahvasti sitä mieltä että jos kyse on sun sosiaalisist verkostoista, jotka ei liity työhön niin ei mua oikeestaan kiinnosta tietää mitä sun työpaikalle kuuluu, mua kiinnostaa tietää mitä sulle kuuluu.”

Toinen totesi omasta bloggaamisestaan seuraavasti:

”Mul on tosiaan se oma blogi, jonka kautta mä tavallaan rakennan mun omaa mainetta...Niin tavallaan se ei, se ei liity mitenkään mun työasioihin. Mä en niinkun millään tavalla koe et se liittyy tähän asiaan.

Haastattelujen perusteella vaikutti siltä, että zipipopilaiset saivat aika pitkälle itse päättää, kuinka aktiivisia yritysviestijöitä haluavat olla ja mihin vetävät omat työ- ja vapaa-ajan rajansa. Mihinkään yliaktiivisuuteen yrityksen mainostamisessa ei missään nimessä tunnuttu kehotettavan.

4.2.3 Maineen ja henkilöstön hallinta

Haastateltavat olivat kaikki sitä mieltä, että yritys voi jossain määrin vaikuttaa maineeseensa. Zipipopin johto ja työntekijät näkivät työtyytyväisyyden ja organisaation avoimen tiedonkulun olevan yhteydessä positiiviseen maineeseen ja henkilöstöön sen rakentajana.

”...Just uutiset ja muut et niinku tehään fiksui asioit. Mut sit taas mä luulen että kyl se lähtee ihan sieltä että pidetään se henkilöstö tyytyväisenä ja pidetään ne olot sellasena että voi olettaa että ne viestii täältä positiivisia asioita.”

”Siis ihan nyt tämmösii käytännön juttuja et jos firma on tosi tasapainonen ja tämmönen avoin. Mä tykkään käyttää Zipipopii esimerkkinä tässä et ku ihmiset voi oikeesti soittaa vaik Helenelle millon vaan ja se vastaa - riippumatta siitä et kuka soittaa - ja kuuntelee sitä ihmistä. Et kenelle tahansa voi soittaa tääl ristiin rastiin ja puhuu asioista. Niin jos semmonen kulttuuri ois useemmissa firmoissa ni todennäkösesti ihmiset ois tyytyväisempiä ja ymmärtäis. Ja ensinnäki sais sen tiedon et millä tavoin yritys haluaa, tai et millasia mielikuvia

halutaan antaa ihmisille ja miten halutaan sitä mainetta rakentaa. Et jos johto on eriytynyt tosi kauas ni perustyöntekijäl ei välttämät oo mitään käsityst siit et mihin se firma pyrkii tai mitä se yrittää.”

Suoranaisiin kieltoihin tai sanojen suuhun laittamiseen suhtauduttiin Zipipopissa penseästi. Useampi haastatelluista koki kuitenkin, että jonkinlaiset raamit henkilöstön viestinnälle on hyvä olla olemassa - tai ainakin henkilöstöllä on oltava selkeä käsitys siitä, mitä yritys toivoo ja mitä ei.

”Ja sitten taas jos sitä jotenkin rajotetaan ihan hirveesti, että tällaisia asioita saat sanoa ni...tuntuu jotenki et se nyt ei kauheesti toimis. Mut ei tääl oo annettu mitään sellasii rajotteita ja, mun mielestä, no sellaset on ihan hyvät eväät. Toisaalta, kylhän kaikil tulee olla joku käsitys että miten täst saa kommunikoida. ”

Sosiaalisen median yleisemmistä merkityksistä yrityskontekstissa korostettiin tällä hetkellä erityisesti sosiaalisen median hyödyntämistä yritysten sisäisessä vuorovaikutuksessa ja toisaalta koko henkilöstön sitouttamista ulospäin tapahtuvaan kommunikointiin. Maineen rakennuksen kannalta nostettiin erityisen tärkeiksi kriisiviestintästrategian olemassaolo sekä henkilöstön valmius ymmärtää sosiaalista mediaa ja siellä toimimista kriisitilanteissa. Uudenlaisen koulutuksen tarvetta peräänkuulutettiin.

”Ja monet yrityksethän on kieltäny sen Facebookissa olemisen vaikka työaikana. Jonkun tutkimuksen mukaan kuitenkin joku yli puolet on joka viikko sitten siel sosiaalis medioissa työaikana. Et sit ne on kännykällä, tai on hommannu jonkun salasnen ohjelman millä ne pääsee sinne...”

Seuraavat haastatellun kommentit kuvaavat sitä, kuinka työ- ja yksityiselämän rajat voivat sosiaalisessa mediassa ja netissä ylipäänsä hämärtyä ja kuinka niin yksityishenkilöiden kuin yritysten on vaikea hallita näitä rajoja:

”Me ollaan kysytty tutkimuksis sitä et kuinka moni työntekijä tietää sen et ne löytyy... Vaik jos googlettaa nimellä niin löytää sen yrityksen missä ne on töissä, niin aika moni sanoo et löytyy. Elikkä periaatteessa ne yksityiset blogit, niin kyl ne pystytään aina linkkaamaan. Kyllähän se luo haasteita...Ja must tuntuu et täl hetkel ihmiset ei oikeen viel monet handlaa tavallaan sitä....tai ne ei ihan ymmärrä et mist on kyse.”

”Monet ei ymmärrä sitä kuinka paljon ne voi levitä, jotkut tällaset kommentit. Niin tämmönen yleinen koulutus... Mut onhan se tosi vaikee hallita...Et ei yritys voi niinkun kieltää että nyt meistä ei saa puhua yhtään mitään, että sinä et saa sanoa Facebookissa meistä mitään.”

Sosiaalisen median mahdollisina maineriskeinä mainittiin esimerkiksi se, että henkilöstö viestisi - epähuomiossa tai tahallaan - toisin kuin yritys toivoisi. Todettiin myös, että jos yritys ei pystyisi täyttämään lupauksiaan - tai lunastamaan odotuksia - leviää tieto tällaisesta nopeasti. Reaaliaikaisuus nähtiin ilmiön haasteena, mutta samalla myös sen jujuna: positiiviset uutiset voivat levitä nopeasti ja laajalle. Suurimpien mahdollisuuksien nähtiin reaaliaikaisuuden ohella liittyvän muun muassa siihen, että yrityksestä voi tulla henkilöidensä kautta helpommin lähestyttävä ja henkilöstö voi tehdä esimerkiksi korjaavaa mainetyötä suoraan yhteydessä asiakkaisiin.

”Sit taas suurimmat mahdollisuudet...Mun mielest sil henkilöstöllä on joissain tapauksissa suurempi voima. Esimerkiks jos yrityksel on tapahtunu joku tosi negatiivinen... tai kriisi, ni must tuntuu et henkilöstöl on iso voima vähän korjata sitä tilannetta. Isompi kun mikä on jollain tiedottajalla ja muilla. Ja kylhän se on sit sellasta tavallaan ihan eri tason, ruohonjuuritason työtä mitä ne voi siel tehdä.”

Zipipopilla on käytössä seurantatyökalu, jolla pystytään seuraamaan, mitä yrityksestä kirjoitellaan Internetissä. Lisäksi oli nimetty yhteisömanageri-viestintäpäällikkö, jonka tehtävänä on valvoa Zipipopin käytössä olevia yhteisöllisen median kanavia. Vaikka yrityksessä kannustetaan henkilöstöä tiettyyn spontaaniuteen, näkyvyyttä ja läsnäoloa sosiaalisessa mediassa tunnuttiin kuitenkin mietittävän huolella. Kerrottiin, että jos joku viesti tuntuu tarkemmin pohdittuna huonolta, se voidaan vaikka sitten jälkikäteen poistaa.

”...jos ajatellaan sosiaalisii medioita niin kyl me mietitään sitä et kannattaako joku kuva laittaa vaikka meidän Facebook-fanisivustolle...”

Henkilöt kertoivat seurailevansa toistensa sosiaalisen median käyttäytymistä myös vapaa-ajallaan, mutta ei mitenkään systemaattisesti tai tarkkailumentaliteetilla. He ovat kavereita keskenään myös työn ulkopuolella ja sosiaalisessa mediassa, joten muiden postaukset ja tekemiset kiinnostavat aidosti. Vielä ei ainakaan ollut tullut eteen tilanteita, joissa työntekijöiden sosiaalisen median käyttäytymiseen olisi tarvinnut puuttua.

”No, mä oon kaikkien Facebook-kaveri ni kyl mä sielt aina seurailen mitä ne tekee. Kyl mä Facebookin kautta...Tai mä tiedän ihmisten ne omat kanavat mis ne on eniten...Kaks kirjottaa blogia, mä seurailen niitä. Sitten Facebookkii ja Twitterii käytetään ainaki ni kyl mä niit seuraan, mut en mä järjestelmällisesti seuraa. Vaan mua oikeesti vaan kiinnostaa kattoo mitä ne on tehny. Ja kyl ne käy aina lukee munkin juttuja ja kommentoi.”

”No mä luulen et kaikki vähän seuraa toisiansa et kyl me ne aika, olettais in et aika hyvin tiedetään et mitä kukakin kirjottaa... Ja kyl me nyt se ainakin et jos Zipipop nimenä mainitaan jossain, niin sit me pystytään aika hyvin se kyl saamaan selville. Ja sitten jos jotain ilmenee sellasta, et tää nyt ei oo ehkä paras tapa kirjottaa meidän firmasta niin varmaan se on ekana toimitusjohtajan juttu ottaa se esille. Ja jos se nyt ei oo niin vakava asia ni sit ehkä jonkun muun.”

Mikäli tiedonkulku ei olisi yrityksessä sillä tasolla, että kaikki todella tietävät, mitä heiltä odotetaan, näkivät haastateltavat, että jonkinlaiset pelisäännöt olisi hyvä olla. Koettiin, että pelisääntöjen perimmäinen idea on saada henkilöstö ymmärtämään miksi mikäkin asia on pelisääntöihin tai strategiaan kirjattu sekä kuinka heidän tulee haastavissa tilanteissa itse toimia tai kehen ottaa yhteyttä. Kyse on eräänlaisesta nettietiketistä. Mitä sosiaalisen median pelisääntöihin tulee, totesi eräs haastateltavista, että sääntöjen ulottaminen vapaa-aikaan ja vapaa-ajan sosiaalisen median käyttöön ei ole itsestäänselvää. Hän lisäsi, että yleensä työkäyttö erotetaan vapaa-ajan käytöstä.

”Mut et siin on aina se riski et jos ihmiset ittekseen tekee tommosta ni ne ei välttämättä...Ne saattaa tulla ihan hyvää hyvyttään ylittäneeks tavallaan semmosen jonkun tietyn jutun, et mil tavalla firma haluis näkyä, ja sit se voi mennä niinkun yli...”

”Mut jos esim. työntekijä alkaa vapaa-ajalla kirjottamaan työnantajasta vaik mollaavia kirjoituksia ni nää on silleen aika vaikeita juttuja...Toisaalta periaattees on vapaa sana että...tää on juridinen kysymys eikä siin mun mielest täl hetkel oikeen oo ihan selkeet tapaa, et miten se työnantaja voi toimii. Tietenkin se et jos se ohjeistus on tehty, niin se on hyvä väylä alkaa keskustella työntekijän kanssa jos on joku ongelma.”

Haastateltavat totesivat naurahtaen, että vaikka he suosittelevat, että yrityksiltä tulisi tänä päivänä löytyä kirjoitetut sosiaalisen median pelisäännöt, ei heidän omille työntekijöilleen olla tällaisia mustaa valkoisella laadittu. Jokainen totesi, että koska he tekevät työtä näiden asioiden parissa ja konsultoivat muita aihepiiristä, on heidän oma ymmärryksensä asiasta luonnollisesti ajan tasalla. Aiheesta keskustellaan työyhteisössä jatkuvasti ja omaa tietämystä päivitetään koko ajan. Autenttisuuden ja tietyn spontaaniuden tärkeyttä myös tuotiin edelleen esiin.

”Mä koen et se on meidän henkilöstön jäsenille kaikille niin itsestänselvyyys. Ja meillä sil on viel isompi merkitys et jos siel sosiaalis medias jotenki tunaroidaan, koska me myydään kuitenkin sitä osaamista.”

”No meil on aika vapaat kädet kyl siinä. Ja mä näkisin et se on aika vahvuuskin et ei lähetä liikaa ohjeistamaan... Jos ihmiset handlaa sen aika hyvin niin sit antaa niiden vaan käyttää sitä parhaaksi näkemällään tavalla. Et kuitenkin se näkyvyys on aika tärkeetä kanssa. Kunhan se pysyy sillai positiivisessa mielessä...positiivisena.”

Jokainen Zipipopissa haastateltu oli sitä mieltä, että sosiaalisessa mediassa töppäilystä tulisi keskustella työntekijän kanssa. Koettiin, että juridisesti voitaisiin antaa varoitus. Yksittäisestä virheestä ei kuitenkaan ketään lähdetäisi irtisanomaan, vaan tällainen vaatisi jo rankkaa näyttöä toiminnan tahallisuudesta.

Edellä esittämäni yhteen vetäen, totean että Zipipopissa mainetta pidetään tärkeänä ja sitä on pohdittukin jonkin verran. Henkilöstö on huomioitu yrityksen maineen rakentajana niin työpaikan virallisen viestinnän, kuin vapaa-ajan viestinnän ja verkostojen kautta - pääpainopisteen ollessa kuitenkin suoraan työhön liittyvässä viestinnässä. Maineen viestintä- ja toimintaulottuvuuksista (Aula ja Mantere, 2005) viestintä tuntui Zipipopin tapauksessa korostuvan, mutta kyllä toimintakin oli keskusteluissa läsnä. Henkilöstöstä maineen yleisönä ei juuri puhuttu. Todettiin, että sosiaalinen media tuo yritysten henkilöstöä enemmän esiin. Kaikki eivät kuitenkaan Zipipopin tapauksessa vaikuttaneet tulevan esiin yhtä paljon. Todettiin myös, ettei kaikkien kohdalla voida yhtä paljon vaatiakaan - ainakaan vapaa-ajalla. Haastatellut tuntuivat kuitenkin miettineensä melko tarkoin, kuinka haluavat työpaikastaan vapaa-ajalla sosiaalisessa mediassa ja muutenkin viestiä - tai jättää viestimättä. Heillä varmasti olikin nettietiketti keskivertohenkilöä paremmin hallussa ihan jo työnsä sisällön takia, minkä takia pelisääntöjä ei ollut tarvinnut yrityksessä toistaiseksi seinälle kirjatakaan.

4.3 Tapausten vertailu

Tässä luvussa esittelen Nooa Säästöpankki Oy:n ja Zipipop Oy:n tapausten kohdalla tekemiäni päähuomioita rinnakkain, eritellen tapausten yhteneväisyyksiä sekä eroavaisuuksia tutkimukseni avaintemojen kohdalla (ks. Taulukko 1.).

	Nooa	Zipipop
Identiteetti	Henkilöstön mielipiteitä arvostetaan ja avoimuutta henkilöstöä kohtaan korostetaan. Viestintäilmasto välitön, mutta viestinnän käytännöt melko pitkälle organisoidut, yksisuuntaisemmat.	Tuntuu määrittyvän yksilöidensä kautta. Henkilöstön vuoropuhelu aktiivista ja henkilöstö mukana päätöksenteossa. Avoimuutta korostetaan, toiminta spontaanin oloista.
Mainekäsitykset	Pohjaa tekemisiin, toissijaisesti markkinointiin. Syntyy ennen muuta asiakkaiden kokemuksissa, leviää myös netissä. Toiminnallinen ulottuvuus korostuu. Voidaan osin itse vaikuttaa.	Pohjaa sekä tekemisiin että mielikuviin, joita synnytetään. Leviää sekä online että off-line, erityisesti asiakkaiden ja saman alan toimijoiden keskuudessa. Viestinnällinen ulottuvuus korostuu. Voidaan osin itse vaikuttaa.
Henkilöstö maineen rakentajana	Erittäin tärkeä, pääasiassa työn kautta. Ei niinkään sosiaalisessa mediassa. Johto nousee esiin virallisena ulkoisena viestijänä. Henkilöstöstä maineen yleisönä ei juuri puhuttu.	Tärkeä, myös sosiaalisessa mediassa. Kaikki eivät kuitenkaan yhtä aktiivisia, johto nousee esiin aktiivisimpana viestijänä ja eräänlaisena mallina muille. Henkilöstöstä maineen yleisönä ei juuri puhuttu.
(Työaika vs. vapaa-aika)	Melko erilliset. Vapaa-ajan suhteen henkilöstöltä ei voida hirveästi vaatia, johdolta enemmän. Tiedostetaan vapaa-ajankin positiiviset ja negatiiviset maineen rakennusmahdollisuudet. Aitoa vapaa-aikaakin tulee olla.	Melko erilliset. Vapaa-ajan suhteen henkilöstöltä ei voida hirveästi vaatia, johdolta enemmän. Tiedostetaan vapaa-ajankin positiiviset ja negatiiviset maineen rakennusmahdollisuudet. Aitoa vapaa-aikaakin tulee olla.
Läsnäolo sosiaalisessa mediassa	Yrityksenä ei läsnäoloa. Haastatellut yksityishenkilöinä passiivisia sosiaalisen median käyttäjiä.	Yrityksenä aktiivisesti läsnä. Haastatellut myös yksityishenkilöinä aktiivisia sosiaalisen median käyttäjiä.
Maineen ja henkilöstön hallinta	Alalle tyypilliset rajoitteet, sisäinen viestintä ja johtamistyö, työtyytyväisyys, koulutukset, rekrytointi. Vapaa-ajan sosiaalisen median käyttäytymiselle yleiset raamit. Työaikana sosiaalisen median käyttö kielletty.	Sisäinen viestintä, työtyytyväisyys, henkilöstön osallistaminen, rekrytointi. Sosiaalisen median etiketti tulee asiantuntemuksen kautta, ei kirjoitettuja sääntöjä.

Taulukko 1. Yhteenvedo avaintemoittain

4.3.1 Identiteetti

Sekä Nooa Säästöpankin että Zipipopin tapauksissa identiteetti ja kulttuuri vaikuttivat tutkimuksen aineiston valossa siinä mielessä yhtenäisiltä, että haastateltujen kuvaukset yrityksestään menivät kummankin yrityksen tapauksessa pitkälti yksiin. Mielenkiintoista oli, että kuvaukset organisaatioista olivat myös yritysten kesken hyvin samantyyppisiä: avoimuutta, nuorekkuutta, reiluuutta ja välittömyyttä korostettiin molempien kohdalla. Sekä Nooassa että Zipipopissa korostettiin tasa-arvoisuutta - Zipipopissa tämä oli viety jopa käytännön päätöksenteon tasolle. Ylipäänsä molemmissa organisaatioissa korostettiin hyvin vahvasti avoimuutta henkilöstön suuntaan ja henkilöstön mielipiteitä tunnuttiin aidosti arvostavan. Zipipopissa henkilöstön vuoropuhelua oltiin myös tuettu monipuolisilla teknisillä ratkaisulla. Nooassakin nähtiin, että tällaisille voisi olla lähitulevaisuudessa tarvetta. Tällä hetkellä Nooan viestintäkäytännöt olivat kuitenkin vielä perinteisempiä ja pitkälle organisoituja, kun taas Zipipopissa viestintä ja toiminta spontaanimpaa - jopa hyvinkin spontaania.

Molemmissa tapauksissa yrityksen arvot nostettiin tärkeinä esiin ja toivottiin henkilöstön ne sisäistävän. Zipipopissa kerrottiin, että henkilöstö otetaan mukaan myös arvojen luomis- ja päivitysprosessiin. Vaikutti siltä, että Zipipopin identiteetti muovautuu käytännössä enemmän yksilöidensä kautta kuin Nooan, mutta kuten sanottu, molemmissa yksilöä selvästi arvostettiin. Jo toimialallakin on vaikutusta siihen, kuinka paljon henkilöstöä voidaan ottaa mukaan varsinaiseen päätöksentekoon. Kummankin yrityksen kohdalla nousi esiin, että niin sanotun yrityksen identifioinnin sijaan satsataan erityisesti rekrytointiin - valitaan jo valmiiksi yrityksen tyyppisiä, yrityksen arvomaailmaan sopivia ihmisiä.

4.3.2 Maine, henkilöstö ja sosiaalinen media

Niin Nooan kuin Zipipopin tapauksessa mainetta pidettiin yrityksen näkökulmasta elintärkeänä. Maineen käsitettä ja esimerkiksi maineen ja yrityskuvan suhdetta osattiin mielestäni pohtia kummassakin yrityksessä varsin analyttisellä tasolla. Mainetulkintoissa korostuivat niin toiminnalliset kuin viestinnälliset piirteet sekä maineen kokemuksellinen ja kerronnallinen leviämistapa. Nooassa korostui hieman enemmän maineen toiminnallisuus,

Zipipopissa puolestaan viestinnällisyys. Kummassakin yrityksessä nähtiin, että maineeseen voidaan joiltain osin itse vaikuttaa. Varsinaisesta brändäyksestä tai brändäysprosessista puhuttiin maineen rakentamisen yhteydessä aika vähän, joskin molemmissa yrityksissä yrityksen brändi kyllä mainittiin. Enemmän korostui se, mitä oikeasti ollaan ja tehdään.

Sekä Nooassa että Zipipopissa henkilöstö koettiin tärkeänä maineen rakentajana, Nooassa erityisen voimakkaasti ja ennen muuta työn - esimerkiksi asiakaskohtaamisten - kautta. Zipipopissa henkilöstön nähtiin voivan rakentaa yrityksen mainetta niin työtä tehdessään kuin suoraan työpaikasta viestiessään. Molemmissa yrityksissä henkilöstö nähtiin siis yrityksen maineen rakentajana ensisijaisesti suoraan työhön liittyen ja oltiin sitä mieltä, että työntekijöiltä ei oikein voida vaatia ponnisteluja yrityksen maineen eteen vapaa-ajallaan. Henkilöstön positiiviset sekä negatiiviset maineenrakennusmahdollisuudet vapaa-ajalla kuitenkin tiedostettiin. Johdolta odotettiin kummassakin yrityksessä enemmän ”yrityksen edustamista” - myös vapaa-ajan osalta - ja molemmissa johtohenkilöt tuntuivat pitävän tätä aivan luonnollisena. Huomattavaa olikin erityisesti se, että niin Nooassa kuin Zipipopissa maineen kannalta nousi yksi henkilö keskeisesti esiin: toimitusjohtajalla oli selvä keulakuvan rooli. Nooassa toimitusjohtaja on yrityksen virallinen ulkoinen ääni. Zipipopissa taas koko henkilöstö saa osallistua esimerkiksi yrityksen sosiaalisen median viestintään - ja moniäänisyyttä tunnutaan arvostavan - mutta käytännössä kaikki eivät kuitenkaan ole yhtä aktiivisia viestijöitä, vaan nimenomaan toimitusjohtaja nousi korostuneesti esiin.

Maineen tärkeimmistä yleisöistä suoraan kysyttäessä henkilöstö ei juuri noussut esiin, kummankaan yrityksen tapauksessa. Asiakkaat nousivat molempien yritysten kohdalla tärkeimmäksi yleisöksi: sekä Zipipopin että Nooan tapauksissa korostui se, että maineen koetaan leviävän ennen muuta asiakkaiden kokemusten ja kertomusten kautta. Zipipopissa muut saman alan toimijat nousivat kuitenkin myös voimakkaasti esiin tärkeänä maineen yleisönä.

Toimitusjohtajan tietty keulakuvarooli, työ- ja vapaa-ajan erittely sekä asiakkaat maineen tärkeimpänä yleisönä olivat siis yritystapauksia yhdistäviä tekijöitä. Yritysten suhteessa sosiaaliseen mediaan taas oli selviä eroja. Molemmissa yrityksissä oltiin sitä mieltä, että maine leviää entistä enemmän myös sosiaalisessa mediassa, mutta eroavaisuuksia ilmeni

siinä, kuinka sosiaaliseen mediaan yrityksenä ja yksilöinä itse osallistutaan. Zipipop on yrityksenä vahvasti läsnä sosiaalisen median eri kanavissa, liittyyhän sen koko liiketoiminta sosiaaliseen mediaan. Nooa ei ole yrityksenä lähtenyt mukaan sosiaaliseen mediaan - sitä ei koeta prioriteeteissa tällä hetkellä tärkeimpänä ja nettiympäristön hallittavuus ja tietoturva sekä tarvittavat resurssipanostukset mietittyvät. Kysyttäessä merkittävimpiä sosiaalisen median foorumeita, mainittiin Facebook ilman muuta molemmissa yrityksissä. Huomattavaa oli kuitenkin se, että yritysblogista ja muistakin blogeista puhuttiin Zipipopin tapauksessa eniten kaikista sosiaalisen median kanavista, mutta Nooassa blogeja ei nostettu esiin - lukuunottamatta yhtä mainintaa sisäisestä blogista mahdollisena tulevaisuuden viestintäkanavana.

Mitä tulee haastateltujen sosiaaliseen mediaan osallistumiseen yksityishenkilöinä, olivat kaikki Zipipopista aktiivisesti mukana useammassa eri sosiaalisen median kanavissa, kun taas Nooassa haastatellut kertoivat sosiaaliseen median osallistumisensa olevan äärimmäisen passiivista tai jopa olematonta. Sosiaalisesta mediasta yrityskontekstissa puhuttaessa korostui molemmissa yrityksissä enemmänkin yrityksen virallinen läsnäolo - tai sen puute - ja henkilöstön yksityisprofiileille annettiin nähdäkseen vähempi painoarvo. Molemmissa todettiin kyllä, että yksityisillä profiileillakin voi olla merkitystä, jos puhutaan suoraan työhön liittyvää. Mielenkiintoista oli, että molemmissa yrityksissä haastatelluilla ilmeni tiettyä varovaisuutta koskien työpaikasta viestimistä vapaa-ajalla. Toisaalta molemmissa yrityksissä myös painotettiin sitä, että työltä on hyvä raivata myös aitoa vapaa-aikaa, johon ei työstä viestimisen tarvitsekaan kuulua.

4.3.3 Maineen ja henkilöstön hallinta

Sekä Nooassa että Zipipopissa oltiin sitä mieltä, että maine on osin yrityksen hallittavissa. Työtyytyväisyyttä korostettiin molemmissa yrityksissä, samoin avoimuutta henkilöstöä kohtaan pidettiin avaintekijänä. Henkilöstö nousi siis molemmissa tapauksissa maineen hallinnan kannalta selvästi tärkeään rooliin. Henkilöstön suoranaista määrääilyä ei pidetty hyvänä vaihtoehtona kummassakaan, mutta nähtiin kuitenkin, että henkilöstöllä pitää olla käsitys siitä, mitä yritys toivoo. Sisäisen tiedonkulun ja johtamisen toimivuuden lisäksi mainittiin koulutukset. Lisäksi molemmissa nostettiin esiin jo edellä mainittu ”yrityksen

näköisten” työntekijöiden rekrytointi. Vaikka brändäyksestä ei niin hirveästi maineen rakentamisen ja hallinnan yhteydessä puhuttu ja työntekijöiden aktiivinen identifiointi yritykseen koettiin hankalaksi, korostettiin yrityksen arvojen sisäistämisen tärkeyttä selvästi: kummassakin yrityksessä tavoitellaan tilannetta, jossa työntekijöiden ja yrityksen arvomaailmat kohtaavat.

Molemmissa yrityksissä sosiaalisen median suurimpien uhkien ja toisaalta myös mahdollisuuksien nähtiin kiteytyvän informaation leviämisen nopeuteen ja laajuuteen. Zipipopissa nousi esiin näkökulma, jonka mukaan yrityksistä tulee tietyllä tapaa inhimillisempiä henkilöstön tullessa enemmän esiin sosiaalisen median kautta. Nooassa tästä ei ollut erityisesti puhetta, mutta muuten eriteltiin kyllä varsin monipuolisesti, minkälaisia etuja sosiaalisen median kautta voitaisiin yrityksenä saavuttaa. ”Piilo- tai väkisinmainosteluun” sosiaalisessa mediassa suhtauduttiin molemmissa yrityksissä kielteisesti. Zipipopissa sosiaalisen median viestinnän autenttisuutta ja spontaneettia korostettiin, Nooassa taas suhtautuminen aiheeseen oli - ymmärrettävästi jo toimialasyistäkin - hyvin harkittua. Molemmissa yrityksissä kerrottiin, että käytössä on seurantatyökalu, jolla voidaan seurata mitä yrityksestä netissä kirjoitetaan. Zipipopilaiset kertoivat seuraavansa toistensa sosiaalisen median viestintää luontevasti myös vapaa-ajallaan, noolaiset hyvin satunnaisesti.

Mitä tulee sosiaalisen median pelisääntöihin, on Nooassa sosiaalisen median käyttö työaikana kielletty. Zipipopissa työntekijät sen sijaan viihtyvät sosiaalisen median kanavissa myös työaikanaan - liittyhän heidän työnsäkin nimenomaan niihin - ja sosiaalista mediaa hyödynnetään myös sisäisessä viestinnässä. Nooasta kerrottiin, että henkilöstöasioiden ohjeistuksessa henkilöstöä kehoitetaan pitämään työasiat erillään vapaa-ajalla tapahtuvasta sosiaalisen median viestinnästä. Zipipopinkin edustaja totesi, että yleensä vapaa-ajan käyttö erotetaan sosiaalisen median ohjeistuksissa työkäytöstä. Zipipopissa henkilöstön sosiaalisen median pelisääntöjä ei kuitenkaan oltu kirjattu mustaa valkoisella, vaan luotettiin henkilöstön ammattitaitoon nettietiketin suhteen. Kummassakaan yrityksessä tilannetta, jossa henkilöstön sosiaalisen median viestintä olisi vaatinut puuttumista, ei ollut vielä tullut eteen. Molemmissa yrityksissä kuitenkin nähtiin, että olisi keskustelun ja mahdollisesti varoituksen paikka, mikäli johdon tietoon tulisi, että työntekijä on viestinyt sosiaalisessa mediassa yritykselle

epäedullisesti. Suhtautuminen irtisanomiseen sosiaalisessa mediassa töppäilyn seurauksena oli molemmissa yrityksissä sama: vaatisi todella rankan (juridisen) näytön.

5 Johtopäätökset

Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena oli tutkia merkityksiä, joita henkilöstö saa yrityksen maineen rakentajana sosiaalisen median kontekstissa. Toteutin tutkimuksen laadullisena tapaustutkimuksena keräten aineiston teemahaastatteluin Nooa Säästöpankki Oy:ssä ja Zipipop Oy:ssä. Lähestyin tutkimusongelmaani seuraavin alakysymyksin:

- Minkälaisia merkityksiä yrityksen identiteetti ja maine saavat?
- Minkälaisia merkityksiä henkilöstö yrityksen maineen rakentajana saa, erityisesti sosiaalisen median kontekstissa?
- Kuinka yritykset pyrkivät hallitsemaan henkilöstöä yrityksen maineen rakentajana sosiaalisessa mediassa ja muutenkin?

Heti alkuun on todettava, että vaikka henkilöstön käyttäytyminen sosiaalisessa mediassa tuntuu nousevan populäärilehdistössä otsikoihin yhä useammin, löytyy aiheesta toistaiseksi vasta hyvin vähän akateemista tutkimusta. Myös mainekeskustelussa sosiaalisen median rooli alkaa vasta nousta esiin. Vielä ei ole julkaistu empiiristä tutkimusta, jonka pääfokus olisi henkilöstö yrityksen maineen rakentajana sosiaalisessa mediassa. Tämän johdosta jouduin lähestymään tutkimusaiheeni laveammasta teoriakehikosta käsin, hyödyntäen maineesta ja sosiaalisesta mediasta tai Internetistä yleisemmin julkaistua aiempaa kirjallisuutta rinnakkain sekä tekemään hyvin aineistolähtöistä tutkimusta - nostaen empiriastani esiin tuoreita näkökulmia aiheeseen. Seuraavaksi esittelen tutkimukseni löydökset vastaten asettamiini tutkimuskysymyksiin sekä pohdin samalla löydöksistä tekemiäni johtopäätöksiä.

Minkälaisia merkityksiä yrityksen identiteetti ja maine saavat?

Yrityksen identiteetikeskustelussa johtamiskirjallisuus erottaa kaksi päälähestymistapaa: ulospäin suunnattavan, markkinoinnillisen yrityksen identiteetin (corporate identity) sekä organisaation sisäiseen olemukseen, sen jäsenten käsityksiin perustuvan organisaation identiteetin (organizational identity), jonka pohja on organisaatiotutkimuksessa (Hatch ja Schultz 1997; Aula ja Mantere 2005; Balmer 2008). Nykyään näitä identiteettinäkökulmia pyritään etenevässä määrin näkemään myös toisiaan täydentävinä (Balmer 2008). Identiteetti nähdään aiemman tutkimuksen perusteella maineen kannalta tärkeänä, niin yritysidentiteetin (esim. Fombrun 1996; Balmer 2008) kuin organisaatioidentiteetin (esim. Aula ja Mantere 2005) näkökulmista. Myös tämän tutkimuksen perusteella identiteettiä arvostetaan yrityksissä, mutta erityiseen valokeilaan nousivat arvot, joita pidetäänkin niin organisaatioidentiteetin (Aula ja Mantere 2005) kuin brändätyn yritysidentiteetin (Vallaster ja de Chernatony 2006) näkökulmista identiteetin ydinperustana. Tekemäni empiirisen tutkimuksen perusteella nimenomaan arvot ja se, että henkilöstö ne sisäistää nousivat maineen kannalta erityisen merkityksellisiksi.

Mainetta on tutkittu monista eri tieteellisistä näkökulmista, mutta se on edelleen käsite, jolle ei löydy yhtä yksiselitteistä määritelmää, edes yksittäisten tieteenalojen sisällä (Gotsi ja Wilson 2001a; Aula ja Mantere 2005). Myös tämän tutkimuksen löydösten perusteella maine näyttäytyy monimutkaisena vyyhtenä, johon liittyvät niin todelliset tekemiset kuin myös mielikuvien luominen. Maineen viestinnällinen leviämistapa ”kerrottuna” tunnistetaan, mutta sen nähdään pohjautuvan ennen muuta kokemuksiin - eli taustalla ovat todelliset teot ja tapahtumat. Aulan ja Mantereen (2005) mukaan maine muodostuu juurikin teoissa ja viestinnässä, suhteessa sidosryhmiinsä.

Kirjallisuudessa on nostettu esiin yhä laajempien sidosryhmien merkitys ja todettu, että yrityksiltä odotetaan tänä päivänä yhä enemmän - ja nimenomaan - vastuullisuutta yhteiskuntaa kohtaan (Aula ja Mantere 2005). Käsitetäänpä maine toisinaan jopa synonyyminä yhteiskuntavastuulle. Tässä tutkimuksessa yhteiskuntavastuun näkökulmat nousivat tuskin ollenkaan esiin maineesta puhuttaessa, mikä on sinänsä mielenkiintoinen huomio.

Maineen yleisestä merkityksestä voin todeta, että niin kirjallisuuden (esim. Fombrun 1996) kuin tutkimukseni perusteella maine nähdään yritystoiminnan kannalta elintärkeänä. Mitä tulee maineen rakentamiseen, antoivat tutkittavani selvästi eniten painoarvoa sille, mitä todella ollaan ja tehdään, vaikka viestinnän roolikin huomioitiin. Tuntuu vahvasti siltä, että yrityksissä ymmärretään hyvän maineen vaativan taakseen aidosti hyviä tekoja, kuten esimerkiksi Aula ja Mantere (2005) esittävät. Brändäystoimet, jotka myös on kirjallisuudessa (esim. Gotsi ja Wilson 2001b; Hatch ja Schultz 2003; Hawabhay ja muut 2009) nostettu maineen kannalta tärkeään rooliin, jäivät tämän tutkimuksen kohdalla huomattavasti vähemmälle huomiolle. Jo edellä esiin nostamani arvot - myös brändin arvot - nousivat kuitenkin esiin.

Tutkimukseni perusteella maineen nähdään leviävän entistä enemmän myös sosiaalisessa mediassa, mutta myös muita kanavia pidetään edelleen tärkeinä, jopa tärkeämpinä. Yritysten näkökulmasta sosiaalisen median suurimmat maineuhkat - mutta myös mahdollisuudet - näyttävät liittyvän informaation leviämisen nopeuteen ja laajuuteen.

Minkälaisia merkityksiä henkilöstö yrityksen maineen rakentajana saa, erityisesti sosiaalisen median kontekstissa?

Henkilöstön tärkeä merkitys yrityksen maineelle tunnustetaan aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa laajalti, niin yritysbrändin sanansaattajina (esim. Gotsi ja Wilson 2001b; Hatch ja Schultz 2003) kuin ihan työnsä kautta ja ylipäänsä sidosryhmäkohtaamisissa (Gotsi ja Wilson 2001b; Aula ja Mantere 2005). Myös omassa tutkimuksessani henkilöstö nähdään tärkeänä yrityksen maineen rakentajana - ennen muuta työnsä puitteissa, mutta esimerkiksi suoraan työstä viestiessään muulloinkin. Kirjallisuudessa on esitetty, että ihmiset pyrkivät liittämään yrityksiin niiden jäsenten - erityisesti johtajien - inhimillisiä piirteitä (Bromley 2001). Johdon rooli nousee kirjallisuudessa valokeilaan myös yrityksen identiteetin käytännön johtamisen kautta, sekä eräänlaisena esimerkkinä muille (Vallaster ja de Chernatony 2006).

Tässä tutkimuksessa johdon, erityisesti toimitusjohtajan rooli korostui selvästi, niin käytännön toiminnan johtajana kuin virallisena ulkoisena kasvona ja äänenä - jopa roolimallina. Vaikka

jokaisen henkilöstön jäsenen merkitys yrityksen maineen rakentamisessa tunnustetaan niin kirjallisuudessa (Gotsi ja Wilson 2001b; Aula ja Mantere 2005) kuin empiirisissä löydöksissäni, tuntuu toimitusjohtaja tutkimukseni perusteella nousevan korostuneeseen rooliin - jopa hyvin erityyppisten alojen konteksteissa.

Yksi empiirisen tutkimukseni mielenkiintoisista löydöksistä oli, että yrityksissä ei juurikaan nosteta esiin omaa henkilöstöä maineen yleisöistä puhuttaessa. Kirjallisuudessa (Aula ja Mantere 2005) henkilöstö on kuitenkin nostettu jopa tärkeimmäksi maineen yleisöksi asiakkaiden ohella. Tässä tutkimuksessa maineen tärkeimmäksi yleisöksi nousivat selvästi asiakkaat ja henkilöstö näyttäisi jäävän maineen, ainakin niin sanotun ulkoisen maineen yleisönä melko unohduksiin. Kirjallisuudessa on kuitenkin korostettu, kuinka yrityksen sisäiset ja ulkoiset todellisuudet ovat yhä enemmän kosketuksissa ja vuorovaikutuksessa (esim. Hatch ja Schultz 2002) ja ulkoisten sidosryhmien käsitykset yrityksestä vaikuttavat myös organisaation jäsenten käsityksiin (esim. Smidts ja muut 2001). Nouseekin mieleen kysymys, että unohdetaanko yrityksissä se, että henkilöstön jäsenet saattavat hyvin olla aktiivisiakin kuluttajakansalaisia monine, mahdollisesti ristiriitaisinekin identiteetteineen, kuten esimerkiksi Rokka (2009) tämän päivän kuluttajuutta kuvailee.

Kirjallisuudessa on nostettu esiin, että henkilöstön luontevaa kontaktipintaa sidosryhmiin kannattaisi hyödyntää - myös Internet-ympäristössä (mm. Cox ja muut 2008; Gonring 2008; Gorry ja Westbrook 2009). Tutkimukseni aineiston valossa henkilöstö nähdään tärkeänä maineen rakentajana erityisesti asiakasrajapinnassa työn puitteissa toimiessaan, mutta henkilöstöön sidosryhmäviestijänä suhtaudutaan eri aloilla eri tavoin.

Henkilöstö yrityksen maineen rakentajana sosiaalisessa mediassa saa tämän tutkimuksen perusteella hyvinkin erilaisia merkityksiä eri aloilla. Toisen tapauksen kontekstissa henkilöstö voi rakentaa yrityksen mainetta sosiaalisessa mediassa päivittäisen työnsä puitteissa - toisessa taas koko sosiaalinen media luetaan työn ulkopuolelle kuuluvaksi asiaksi, eikä yrityksen maineen rakentamisen näyttämönä ainakaan tällä hetkellä niin tärkeäksi että sinne lähdetäisiin yrityksenä osallistumaan. Sosiaalisen median asiantuntijat ovat toki aktiivisia ja viihtyvät sosiaalisessa mediassa niin työ- kuin vapaa-ajallaan. Pankkilaiset puolestaan eivät kokeneet ilmiötä ”lainkaan omana juttunaan”, edes yksityishenkilöinä. Tutkimusaineistoni perusteella näyttäisi siltä, että alakohtaiset erot korostuvat jopa sukupolvieroja enemmän.

Tutkimukseni perusteella näyttää siltä, että keskustelu yrityksen maineen rakentamisesta sosiaalisessa mediassa painottuu pääosin yrityksen viralliseen sosiaalisen median läsnäoloon tai sen puutteeseen. Yrityksen kannalta tärkeimmistä sosiaalisen median foorumeista Facebook nousee esiin koko empiirisen aineistoni kontekstissa, mutta vain toisessa yrityksessä nostettiin esiin blogien merkitys. Tähän mennessä julkaistu aiempi tutkimuskirjallisuus taas näyttäisi painottuvan nimenomaan blogeihin. Se, että henkilöstöllä on mahdollisuudet rakentaa yrityksen mainetta myös vapaa-ajalla tapahtuvassa sosiaalisen median viestinnässä, tunnustetaan molempien alojen tapauksissa, mutta se näyttää jäävän työn puitteissa tapahtuvaa toimintaa ja viestintää selvästi vähempimerkitysisempään rooliin. Aiemman kirjallisuuden perusteella yritysten onkin tehtävä valintoja, osallistuvatko ne sosiaaliseen mediaan yrityksenä, mutta myös valintoja sen suhteen, kuinka suhtautuvat henkilöstönsä sosiaalisen median presenssiin. Ulkoiset yleisöt saattavat luottaa työntekijöiden yksityisten sivustojen sisältöön jopa yrityksen virallista viestintää enemmän. (Wyld 2008).

Erottelu työ- ja vapaa-aikaan nousi tutkittavan ilmiön kannalta enemmän esiin empiriassani kuin aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa. Tutkimukseni perusteella näyttäisi siltä, että vapaa-ajalle annetaan pienempi painoarvo yrityksen maineen rakentamisen kannalta, tai ainakaan vapaa-aikaa ei voida ohjalla samaan tapaan kuin työajalla tapahtuvaa toimintaa. Tutkimukseni perusteella johto edustaa yritystä myös vapaa-ajallaan enemmän kuin henkilöstö. Tutkimuksessani korostuu kuitenkin myös se, että aitoa vapaa-aikaa halutaan ja pyritään varaamaan - alasta riippumatta. Aineistoni valossa henkilöstö myös kokee pystyvänsä erottamaan työ- ja vapaa-ajan toisistaan aika hyvin, vaikka eräiden tutkimusten (Light ja McGrath 2010) mukaan erityisesti sosiaalisessa mediassa työn ja vapaa-ajan elämämpiirit sekoittuvat helposti, mikä saattaa lisätä viestien päätymistä ei-toivotuillekin tahoille.

Tutkimukseni valossa henkilöstö miettii työhön liittyvää sosiaalisen median viestintäänsä - tai pikemminkin viestimättömyyttään - hyvinkin tarkkaan, eikä varsinaisia työstä purkautumisen saati sitten vastarinnan tarpeita, joita Richards (2008a&b) on eritellyt tullut lainkaan vastaan. Eikä kyllä kovin paljon muutakaan työstä viestimistä omilla yksityisillä sivustoilla. Yrityksen maineen rakennus näyttää tutkimukseni perusteella siis pitkälti tapahtuvan työn virallisen toiminnan ja viestinnän kontekstissa.

Kuinka yritykset pyrkivät hallitsemaan henkilöstöä yrityksen maineen rakentajana sosiaalisessa mediassa ja muutenkin?

Teoreettisen kirjallisuuskatsaukseni valossa mainetta on mahdoton täysin hallita, mutta keinoja siihen vaikuttamiseen kuitenkin on (Aula ja Mantere 2005). Tämän tutkimuksen perusteella yrityksissä nähdään juuri nämä realiteetit: täysi hallinta ei ole mahdollista, mutta osittain maineeseen voidaan - ja kannattaakin - vaikuttaa.

Erityisen voimakkaasti tutkimuksessani korostuu sisäisestä tiedonkulusta ja työtyytyväisyydestä huolehtiminen maineen hallinnan keinoina. Nämä on myöskin noteerattu tutkimuskirjallisuudessa laajalti (mm. Aula ja Mantere 2005). Avoimuutta, tiedonkulkua ja hyvää johtamista - työyhteisön hyvää henkeä - pidetään tärkeinä keinoina henkilöstön harjoittaman maineen rakennuksen hallinnassa. Henkilöstön osallistamista arvostetaan tutkimukseni perusteella selvästi, mutta se, kuinka paljon henkilöstöllä on varsinaista vaikutusvaltaa esimerkiksi käytännön päätöksenteon asteella, näyttäisi riippuvan yrityksestä ja todennäköisesti myös alasta. Määräilyä tai ”sanojen suuhun laittamista” ei tutkimukseni perusteella koeta toimivaksi johtamistavaksi. Myös esimerkiksi Aula ja Mantere (2005) ovat todenneet, että tämän päivän työntekijät ovat ”huonoja käskettäviä”. Tutkimuksessani korostuukin luottamus työntekijöihin.

Varsinaiset työntekijöiden identifiointipyrkimykset tai ylipäänsä yrityksen identiteetin johtaminen, joka nähdään kirjallisuudessa maineen rakentamisen ja hallinnan kannalta oleellisena (esim. Fombrun 1996) ei korostunut tutkittavissa yrityksissä. Sitä, että työntekijät sisäistävät yrityksen arvot ja toimivat niiden mukaan pidetään kuitenkin tutkimukseni perusteella selvästi tärkeänä. Työntekijöiden persoonan muuttamista pidetään kuitenkin hankalana, eikä sellaiseen edes haluta lähteä, mikä on linjassa identiteetin regulointitoimia kritisoivan kirjallisuuden (Morsing 2006; Nair 2010) kanssa.

Sen sijaan rekrytointivaiheen merkitystä korostetaan selvästi, aivan kuten kirjallisuudessakin (Gotsi ja Wilson 2001b; Vallaster ja de Chernatony 2006). Tutkimukseni perusteella yrityksen arvomaailmaan istuvien, ”samanhenkisten” henkilöiden rekrytointiin tähdätään jopa niin paljon, että nousee esiin ajatus, voiko tästä olla negatiivisiakin seurauksia yritykselle: esimerkiksi ”ryhmäajattelun” korostumista, sokeutumista omille virheille ja jopa

innovatiivisuuden puutetta, kuten esimerkiksi Morsing (2006) ja Nair (2010) organisaatioon yli-identifioitumisen riskejä luonnehtivat. Muun muassa Tienari ja Meriläinen (2009) sekä Aula ja Mantere (2005) ovatkin korostaneet diversiteetin positiivista merkitystä yritykselle: henkilöstön olisi hyväkin heijastaa yrityksen moninaista asiakaskuntaa ja erilaisuuden ja moninaisuuden salliminen saattaa vain parantaa yrityksen menestymisen edellytyksiä.

Henkilöstön sosiaalisen median viestinnän hallinnasta löytyy vasta vähän aiempaa tutkimuskirjallisuutta ja suuri osa siitä käsittelee bloggaamista. Esimerkiksi Wyld (2008) on korostanut pelisääntöjen tärkeyttä, toisaalta muun muassa Gorry ja Westbrook (2009) taas autenttisuuden sallimisen oleellisuutta sekä henkilöstön osallistamista. Lee ja muut (2006) ovat pohtineet nimenomaan pelisääntöjen ja autenttisuuden suhdetta ja kirjoittavat, että suuri osa yrityksistä on omaksunut yritysbloginsa suhteen johtovetoisen, kontrolloivan bloggausstrategian. Heidän tutkimuksessaan kuitenkin ilmeni, että työpaikan ulkopuolisilla sivustoilla tapahtuvan vapaa-ajan bloggailun suhteen luotetaan enemmän työntekijöiden harkintakykyyn, sitä kontrolloidaan vähemmän. Wyldin (2008) mielestä jonkinlaiset raamit tulisi ulottaa koskemaan myös työntekijöiden henkilökohtaisia vapaa-ajan blogeja: tulisi ohjeistaa, minkälaisista asioista saa kommentoida ja minkälaisista ei.

Tutkimukseni perusteella nähdään, että sosiaalisen median pelisäännöt tai ainakin raamit on yrityksestä tärkeä löytyä - tai asiantuntemuksen muuten oltava kovalla tasolla. Yksi huomattava löydös on se, että vapaa-ajalla tapahtuvaan sosiaalisen median käyttöön sääntelyä koetaan vaikeammaksi ulottaa. Toisaalta työasiat voidaan kuitenkin käskää pitämään erillään vapaa-ajasta, kuten toisessa yritystapauksessani ilmeni. Tutkimukseni perusteella yrityksen mainetta vahingoittavaan viestintään myös puututtaisiin, jos sellaista ilmenisi: olisi keskustelun, vakavammassa tapauksessa jopa varoituksen paikka. Vapaa-ajalla tapahtuvaan yrityksen mainostamiseen sosiaalisessa mediassa ei henkilöstöä näytetä liiemmin kannustettavan ja tunnutaan ymmärtävän, ettei ”markkinointipuhe” oikein sovi sosiaaliseen mediaan, kuten kirjallisuudessakin on ilmennyt (Lee ja muut 2006; Cox ja muut 2008; Wyld 2008).

Erityisen huomattavia eroavaisuuksia tapausyritysten kesken löytyi työajalla tapahtuvaan sosiaalisen median viestintään liittyen. Se voidaan joko kieltää kokonaan, tai toisaalta ”vapaa-ajan” käyttökin, jolla viitataan nyt yksityiskäyttöön, voidaan sallia ja nähdä jopa luontevana

osana työaika. Yrityksestä netissä käytävää keskustelua kannattaa aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella ilman muuta seurata (Cox ja muut 2008; Wyld 2008). Myös tämän tutkimuksen perusteella yritykset ovat sen suhteen enemmän tai vähemmän aktivoituneet ja ottaneet käyttöönsä seurantatyökaluja.

Tutkimukseni perusteella nousseita kiintoisia jatkotutkimusaiheita voisivat olla esimerkiksi erilaiset henkilöstön sosiaalisen median viestinnän hallinnan menetöt ja ohjeistukset, etenkin mitä tulee ohjeistusten ulottamiseen vapaa-aikaan - onhan vapaa-ajan viestintä jo käytännössä johtanut irtisanomisiinkin, kuten johdannossa toin esiin. Internetin eri maineareenoita ja niiden merkityksiä yritysnäkökulmasta voisi niin ikään tutkia lisää, nyt tutkimissani tapausyrityksissä ne ainakin näyttäytyivät osin erilaisissa tärkeysjärjestyksissä. Henkilöstön erilaisista rooleista ja identiteeteistä sosiaalisessa mediassa tullaan aivan varmasti saamaan aikaan paljon kiinnostavaa lisätutkimusta. Erityisen kiinnostavana näkisin tässäkin juuri vapaa-ajan roolit - ja näiden mahdollisen ristiriidan ja sekoittumisen suhteessa työrooleihin.

Lähteet

Aaker, D.A. (1991) *Managing Brand Equity*. New York: Free Press.

Alasuutari, P. (1999) *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.

Albert, S., Ashforth, B.E. & Dutton, J.E. (2000) Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. *Academy of Management Review* 25 (1): 13-17.

Albert, S. & Whetten, D. (1985) "Organizational identity", in Cummings, L.L. and Straw, B. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, 263-295. Greenwich, CT: JAI Press.

Aula, P. (2010) Social media, reputation risk and ambient publicity management. *Strategy & Leadership* 38 (6): 43-49.

Aula, P. & Mantere, S. (2005) *Hyvä yritys: Strateginen maineenhallinta*. Helsinki: WSOY.

Balmer, J.M.T. (2008) Identity based views of the corporation – Insights from corporate identity, organisational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image. *European Journal of Marketing* 42 (9/10): 879-906.

Bargh, J.A., McKenna, K.Y.A. & Fitzsimons, G.M. (2002) Can You See the Real Me? Activation and Expression of the "True Self" on the Internet. *Journal of Social Issues* 58 (1): 33-48.

Bromley, D.B. (2001) Relationships between personal and corporate reputation. *European Journal of Marketing* 35 (3/4): 316-334.

Bryman, A. & Bell, E. (2003) *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.

Christensen, L.T. (2002) Corporate communication: the challenge of transparency. *Corporate Communications – An International Journal* 7 (3): 162-168.

Clardy, A. (2005) Reputation, Goodwill, and Loss: Entering the Employee Training Audit Equation. *Human Resource Development Review* 4 (3): 279-304.

Cox, J.L., Martinez E.R. & Quinlan, K.B. (2008) Blogs and the corporation: managing the risk, leaping the benefits. *Journal of Business Strategy* 29 (3): 4-12.

Dolphin, Richard R. (2004) Corporate reputation – a value creating strategy. *Corporate Governance* 4 (3): 77-92.

Dortok, A. (2006) A managerial look at the interaction between internal communication and corporate reputation. *Corporate Reputation Review* 8 (4): 322-338.

- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. & Harquail, C.V. (1994) Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly* 39: 239-263.
- Einwiller S. & Will, M. (2002) Towards an integrated approach to corporate branding – an empirical study. *Corporate Communications: An International Journal* 7 (2): 100-109.
- Eskola, J. & Suonranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fombrun, C.J. (1996) *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C.J. & Shanley, M. (1990) 'What's in a name? Reputation-building and corporate strategy'. *Academy of Management Journal* 33: 233-258.
- Fombrun, C. & Riel, Van C.B.M. (1998) The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review* 1 (1): 5-13.
- Gonring, Matthew P. (2008) Customer loyalty and employee engagement: an alignment for value. *Journal of Business Strategy* 29 (4): 29-40.
- Gorry, G.A. & Westbrook, R.A. (2009) Winning the Internet Confidence Game. *Corporate Reputation Review* 12 (3): 195-203.
- Gotsi, M. & Wilson, A. (2001a) Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal* 6 (1): 24-30.
- Gotsi, M. & Wilson, A. (2001b) Corporate reputation management: "living the brand". *Management Decision* 39 (2): 99-104.
- Grönfors M. (1982) *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Helsinki: WSOY.
- Hawabhay, B.B., Abratt, R. & Peters, M. (2009) The Role of Corporate Communications in Developing a Corporate Brand Image and Reputation in Mauritius. *Corporate Reputation Review* 12 (1): 3-20.
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (1997) Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing* 31 (5/6): 356-365.
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (2002) The dynamics of organizational identity. *Human Relations* 55 (8): 989-1018.
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (2003) Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing* 37 (7/8): 1041-1064.
- Highhouse, S., Brooks, M.E. & Gregarus, G. (2009) An Organizational Impression Management Perspective on the Formation of Corporate Reputations. *Journal of Management* 35 (6): 1481-1493.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2004) *Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Holtzhausen, L. & Fourie, L. (2009) Employees' perceptions of company values and objectives and employer-employee relationships – A theoretical model. *Corporate Communications: An International Journal* 14 (3): 333-344.
- Karakas, F. (2009) Welcome to World 2.0: the new digital ecosystem. *Journal of Business Strategy* 30 (4): 23-30.
- Keenan, A. & Shiri, A. (2009) Sociability and social interaction on social networking websites. *Library Review* 58 (6): 438-450.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Lange, D., Lee, P.M. & Dai, Y. (2011) Organizational Reputation: A Review. *Journal of Management* 37 (1): 153-184.
- Lee, S., Hwang, T. & Lee, H-H (2006) Corporate blogging strategies of the Fortune 500 Companies. *Management Decision* 44 (3): 316-334.
- Light, B. & McGrath, K. (2010) Ethics and social networking sites: a disclosive analysis of Facebook. *Information Technology & People* 23 (4): 290-311.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985) *Naturalistic Inquiry*. Newbury park, CA: Sage.
- Lähdesmäki, M. & Siltaoja, M. (2010) Towards a Variety of Meanings – Multiple Representations of Reputation in the Small Business Context. *British Journal of Management* 21: 207-222.
- Martin, G. (2009) Driving corporate reputations from the inside: A strategic role and strategic dilemmas for HR? *Asia Pacific Journal of Human Resources* 47(2): 219-235.
- Morsing, M. (2006) Corporate moral branding: limits to aligning employees. *Corporate Communications: An International Journal* 11 (2): 97-108.
- Nair, N. (2010) Identity regulation: towards employee control? *International Journal of Organizational Analysis* 18 (1): 6-22.
- Olins, W. (1989) *Corporate Identity*. London: Thames and Hudson.
- Powell, S., Elving, W.J.L., Dodd, C. & Sloan, J. (2009) Explicating ethical corporate identity in the financial sector. *Corporate Communications: An International Journal* 14 (4): 440-455.
- Richards, J. (2008a) 'Because I need somewhere to vent': the expression of conflict through work blogs. *New Technology, Work and Employment* 23 (1-2): 95-110.

- Richards, J. (2008b) The many approaches to organisational misbehaviour – A review, map and research agenda. *Employee Relations* 30 (6): 653-678.
- Rokka, J. (2009) Uusi yhteisöllisyys ja aktiivinen kuluttaja. Teoksessa: Uusitalo, L. ja Joutsenvirta, M. (toim.) *Kulttuuriosaaminen - tietotalouden taitolaji*: 69-89. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Saxton, K. (1998) "Where do reputations come from?" *Corporate Reputation Review* 1 (4): 393-9.
- Shamma H. M. & Hassan S. S. (2009) Customer and non-customer perspectives for examining corporate reputation. *Journal of Product & Brand Management* 18 (5): 326 - 337.
- Smidts, A., Pruyn, AD Th, H. & van Riel, C. (2001) The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal* 49 (5): 1051-1062.
- Solove, D.J. (2007) *The Future of Reputation - Gossip, Rumor, and Privacy on the Internet*. New Haven and London: Yale University Press.
- Stake, R.E. (2005) Qualitative Case Studies. In: N.K. Denzin and Y.S. Lincoln (Eds) *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (3rd ed.), Thousand Oaks: Sage.
- Tienari J. & Meriläinen S. (2009): *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Turkle, S. (1995) *Life on the Screen: Identity in the age of the Internet*. New York: Simon & Schuster.
- Vallaster, C. & de Chernatony, L. (2006) Internal brand building and structuration: the role of leadership. *European Journal of Marketing* 40 (7/8): 761-784.
- van Zyl, A.S. (2009) The impact of Social Networking 2.0 on organisations. *The Electronic Library* 27 (6): 906-918.
- White, C., Vanc, A. & Stafford, G. (2010) Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence. *Journal of Public Relations Research* 22 (1): 65-84.
- Wood A. F. & Smith M. J. (2005) *Online Communication – Linking Technology, Identity & Culture*. Lawrence Erlbaum Associates Inc., United States of America.
- Wyld, D.C. (2008) Management 2.0: a primer on blogging for executives. *Management Research News* 31 (6): 448-483.
- Yin, R. K. (2009) *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd ed. Thousand Oaks: Sage.

Liite 1: Teemahaastattelurunko

Avaus & ”Lämmittely”: Kerro tehtävistäsi ja vastuualueistasi yrityksessä.

1.Teema: Maine + maineen rakennus

- Maineen käsite (vs. esim. yrityskuva), mitä maine on, mihin pohjaa?
- Maineen merkitys & strategisuus yritykselle?
- Missä maine leviää? Voiko mainetta aktiivisesti rakentaa?
- Maineen leviäminen & rakentuminen sosiaalisessa mediassa? Ilmiön ”uhkat & mahdollisuudet”? Oma suhteesi sosiaaliseen mediaan?

2.Teema: Yrityksenne maine

- Miten pyritte rakentamaan mainettanne, minkälaista mainetta?
- Maineenne tärkeimmät yleisöt?
- Kuka/ketkä teillä tekevät maineviestintää ulospäin?
- ”Alan maine”?

3.Teema: Henkilöstö yrityksen maineen rakentajana

- Kuinka henkilöstö rakentaa yrityksenne mainetta? Rakentaako sosiaalisessa mediassa?
- Minkälaisena näet henkilöstön roolin yrityksenne maineen rakentamisessa & rakentamisessa? Strategisuus? Missä määrin asiaa seurataan?
- Yrityksen maineen rakennus vapaa-ajalla - missä määrin odotetaan henkilöstöltä, kuinka itse toimit?
- Minkälaiset eväät henkilöstölle annettu yrityksen maineen rakentamiseen? Millä näet voitavan vaikuttaa siihen, minkälaista maineviestintää henkilöstö työnantajayrityksestään harjoittaa?
- Kerro yrityksenne identiteetistä, kulttuurista ja sisäisestä viestinnästä.

4.Teema: Henkilöstön hallinta yrityksen maineen rakentajana

- Maineen hallittavuus? Henkilöstön hallittavuus maineen rakentajana?
- Odotetaanko joiltakin henkilöiltä erityistä aktiivisuutta yrityksen maineenrakentamisessa, myös vapaa-ajalla?
- Henkilöstön aktiivisuus maineen rakentajana - hyödyt & haitat? (erityisesti sosiaalisessa mediassa)
- Sosiaalisen median pelisäännöt omalle henkilöstölle?
- Voisitko kuvitella irtisanovasi henkilön, joka on loannut mainetta esim. sosiaalisessa mediassa?