



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Kaisa Halonen

# **Työntekijälähettilyyden kaupungin sisäisen brändäyksen tukena**

Case Helsingin kaupungin brändiuudistus

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö  
Organisaatioiden viestintä, pro gradu -tutkielma  
Viestinnän monialainen maisteriohjelma

Vaasa 2020

---

**VAASAN YLIOPISTO****Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Kaisa Halonen		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Työntekijälähettilyyden kaupungin sisäisen brändäyksen tukena : Case Helsingin kaupungin brändiuudistus		
<b>Tutkinto:</b>	Filosofian maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Viestinnän monialainen maisteriohjelma Organisaatioiden viestintä		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Heidi Hirsto		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2020	<b>Sivumäärä:</b>	<b>87</b>

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten työntekijälähettilyyttä hyödynnetään kaupunkiorganisaation brändiuudistuksen jalkauttamisessa. Tutkimuksessa tunnistetaan lähettilyyttä mahdollistavia ja estäviä tekijöitä sekä nostetaan esiin lähettiläiden omia kokemuksia.

Teoreettisena viitekehyksenä tutkimuksessa toimivat sisäisen brändäyksen ja työntekijälähettilyyden käsitteet. Sisäisen brändäyksen ajatus lähtee olettamuksesta, että ensin on koulutettava ja sitoutettava organisaation työntekijät uuteen brändiin, jotta brändiä voidaan yhtenäisesti toteuttaa organisaation kaikessa toiminnassa organisaatiosta ulospäin. Brändityö ja -viestintä lähtevät organisaation sisältä. Työntekijälähettilyyden valjastaa organisaatioon sitoutuneet työntekijät vapaaehtoiseen toimintaan, edustamaan organisaation arvoja ja brändiä. Työntekijälähettiläät voivat toimia johdon ja työyhteisön tukena, asiantuntijaroolissa sekä brändilähettiläinä, toteuttaen osaltaan brändin jalkauttamista työyhteisöön.

Tutkimusmetodina käytetään haastatteluaineiston teemoittelevaa sisällönanalyysiä. Tutkimusta varten haastateltiin viittä Helsingin kaupungin kouluttamaa vapaaehtoista työntekijälähettilästä. Lähettiläitä valmennettiin brändilähettilyyteen osana kaupungin brändiuudistusta. Lähettiläät ovat kaupungin työntekijöitä eri toimialoilta ja eri tehtävistä. Tutkimus tehtiin yhteistyössä kaupunkimarkkinoinnin kanssa ja tulokset luovutettiin brändilähettilästyön kehittämiseen.

Tutkimuksesta käy ilmi, että kaupunkiorganisaation sisälle muodostuu erilaisia brändiasiantuntijuuden tasoja, joiden välillä osaaminen ja tiedon suunta vaihtelevat. Tasojen välille muodostuu raja-aitoja, joiden ylittämiseksi tarvitaan tukitoimia, kuten viestinnällisen osaamisen ja lähettilyyden kasvattamista. Organisaation ulkopuolisen asiantuntijuuden tason muodostaa ostettu brändiosaaminen. Ulkoa ostettu brändiosaaminen toimii organisaation kumppanina ja valmentajana. Tavoitetilassa työntekijälähettilyyden toimii kaikilla organisaation tasoilla, ja kaikki nämä tasot, myös ulkopuolinen taso, toimivat työntekijälähettilyyden tukiverkostona.

Työntekijälähettilyyden ei toimi itsenäisesti ilman verkostoa. Työntekijälähettiläät kokivat jääneensä yksin ja tekevänsä toista työtehtävää oman asiantuntijaroolinsa lisäksi. Sisäisen brändäyksen idea oli tuntematon. Wom voidaan nähdä lähettilyyden viestinnällisenä kanavana. Kiinnostus brändiuudistukseen ja lähettilästoimintaan oli vahva, ja molemmat nähtiin positiivisina uudistuksina. Oma asiantuntijatyö ja kaupungin palveluja haluttiin tehdä näkyviksi myös lähettilyyden kautta. Työntekijälähettiläät tarvitsevat lähettilyyden koulutuksen lisäksi tukea viestinnälliseen osaamiseen, verkostoitumistaitoja sekä selkeää johtajuutta ja johdon ilmaisemaa tukea toiminnalle. Työntekijälähettilyyttä tulisi johtaa samoin kuin brändiuudistusta.

---

**AVAINSANAT:** työntekijälähettilyyden, sisäinen brändäys, sisäinen markkinointi, brändilähettilyyden, jalkauttaminen, kaupungin brändäys, työyhteisöviestintä, sisäinen viestintä

## Sisällys

1 Johdanto	5
1.1 Tutkimuksen tavoite	6
1.2 Aineisto	8
1.3 Tutkimusmenetelmänä teemoitteleva sisällönanalyysi	10
2 Kaupunkiorganisaation sisäinen brändäys	12
2.1 Kaupunkibrändi	14
2.2 Julkinen sektori	17
2.3 Sisäinen brändäys	19
2.3.1 Henkilöstön kouluttaminen ja sitouttaminen	20
2.3.2 Brändikontrolli	21
2.3.3 Viestintä	23
2.3.4 Visuaalinen ohjeisto	27
3 Työntekijälähettilyyys	31
3.1 Asiantuntija ja johdon kumppani	31
3.2 Sisäinen muutosagentti	34
4 Haastatteluaineiston analyysi	37
4.1 Teemoittelu ja löydösten tulkinta	37
4.1.1 Brändin omistajuus, johtaminen ja vetovastuu	40
4.1.2 Lähettilyyden roolit	42
4.1.3 Viestinnällisen tuen tarve ja osaamisen kasvattaminen	46
4.1.4 Lähettilään asennemuutos	50
4.1.5 Resurssitarve – ostettu vai oma osaaminen	53
4.1.6 Verkostot toiminnan edellytyksenä	56
4.2 Yhteenveto	58
5 Pohdinta ja jatkotutkimus	67
Lähteet	72
Liitteet	79

Liite 1. Yhteydenottokirje	79
Liite 2. Haastattelukysymykset	80
Liite 3. Ennalta odottamattomat esiin nousseet teemat	82
<b>Kuvat</b>	86
Kuva 1. Helsingin kaupungin organisaatio	86
Kuva 2. Helsinki2020 –brändikonsepti	86
Kuva 3. Brändiosaamisen suunta ja taso organisaatiossa	86
<b>Taulukot</b>	87
Taulukko 1. Rajat osaamisen, asiantuntijuuden ja tiedonjaon välillä	87

## 1 Johdanto

Kaupungin ilme ja maine tarvitsevat aika ajoin kirkastusta ja uudistamista. Kaupunkeja brändätäänkin osana strategiatyötä ja tulevaisuuden vetovoimaisia tavoitteita. Brändäys perustuu kilpailuaseman vahvistamiseen ja erottautumiseen, ei vain toisista kaupungeista Suomessa vaan myös kansainvälisessä mittakaavassa. Brändityötä ovat tehneet Helsingin lisäksi esimerkiksi Tampereen, Oulun ja Porin kaupungit. Pääkaupunkiseudulla myös Vantaa pohti kadonnutta identiteettiään, ja uudisti brändiään ja viestinnän linjauksia vuonna 2015. Kaupunkien kohdalla voidaan puhua myös käsitteestä paikkabrändi (Hakala & Öztürk 2013: 182–183), johon liittyvät vahvasti kokemukset, elämykset, tunteet ja yksittäiset ihmiset.

Jotta kaupunki pystyy toteuttamaan brändiä yhtenäisesti ja systemaattisesti kaikessa toiminnassaan, on brändi ensin jalkautettava kaupunkiorganisaatioon ja sen työntekijöiden keskuuteen. Tästä on kyse sisäisen brändäyksen ideassa (Kotler & Keller 2016; Müller 2017; Ahvenainen, Gylling & Leino 2017). Brändin jalkautuksen tukena voidaan hyödyntää vapaaehtoisista työntekijöistä koottua työntekijälähettiläsjoukkoa, kuten Helsingin kaupunki teki.

Aihetta on relevanttia tutkia näistä näkökulmista, koska organisaation uusi brändi ei toteudu ilman työntekijöitä. Brändillä on riski jäädä ulkoiseksi toteutukseksi ja pelkäksi visuaaliseksi uudistukseksi. Motivoituneet työntekijälähettiläät toimivat viestinnällisenä linkkinä brändijohdon, työyhteisön sekä useiden sidosryhmien välillä. Sisäisellä brändäyksellä, eli kouluttamisella ja sitouttamisella, pyritään minimoimaan vastustusta, jota uuden asian ja kulttuurin omaksuminen tuo.

Helsingin kaupungin brändiuudistuksen suunnittelu aloitettiin vuonna 2015 ja brändi otettiin käyttöön 1.6.2017. Lähettilästoiminta on pilotti, joka kehitettiin tukemaan kaupungin uuden brändin ja viestinnän linjausten jalkautusta. (Helsingin viestinnän linjaukset ja lähettilyysvalmennus 2017) Brändin uudistaminen liittyy vuonna 2015 alkaneeseen Brand New Helsinki –projektiin, jonka tavoitteena on löytää yhteinen kuva ja näkemys

kaupungista ja sen tulevaisuudesta vuoteen 2020 mennessä. Brändikonseptin kehittämistyö eteni vaiheittain ja se saatiin päätökseen vuoden 2018 aikana. (Helsingin brändikonsepti, Brand New Helsinki –projekti)

Brändikonseptin kanssa samoihin aikoihin kaupungilla aloittivat viisi uutta toimialaa. Toimialojen mukanaan tuoma sisäinen organisaatiomuutos on osin vielä kesken ja etenee brändikonseptin kanssa samaan aikaan. Ensimmäisenä lanseerattiin brändin uusi visuaalinen ilme ja materiaali. Visuaalisen ilmeen avulla pyritään muun muassa yhteen ja yhtenäiseen kaupunkikuvaan hävittämällä näkyvistä vanhoja virastorakenteita. Visuaalinen ilme tarjoaa osaltaan erilaisia mielikuvia siitä, millainen kaupunki on, miten se toimii ja millainen se pyrkii olemaan tulevaisuudessa. Kuntalaisten ja muiden ulkoisten sidosryhmien lisäksi brändäyksen kohderyhmää ovat myös kaupungin työntekijät, jo olemassa olevat ja mahdolliset tulevat työntekijät. Kaupungin brändikonseptin tavoite on yhtenäistää kaupunkia ja selkeyttää sen roolia palvelujen tuottajana.

## **1.1 Tutkimuksen tavoite**

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten työntekijälähtöisyyttä hyödynnetään kaupunkiorganisaation brändiuudistuksen jalkauttamisessa. Työntekijälähtöisyyttä tarkastellaan sisäisen brändäyksen näkökulmasta, jolloin lähtöisyyden ensisijaisena kohderyhmänä nähdään muut organisaation työntekijät. Tavoitteeseen vastataan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Miten lähtöisyyttä ymmärtävät työntekijälähtöisyyden ja sisäisen brändäyksen periaatteet, ja millaiseksi he tämän ymmärryksen pohjalta kokevat roolinsa brändin jalkauttamisessa?
2. Millaisia työntekijälähtöisyyttä mahdollistavia ja estäviä tekijöitä on löydettävissä?

Ensimmäisellä kysymyksellä pyritään selvittämään työntekijälähettiläiden olemassa olevaa ymmärrystä ja tietoa aiheesta, ja kartoitetaan lähettilään roolin muodostumista, kokemuksia ja näkemyksiä. Toinen kysymys kartoittaa käytännön työn näkökulmaa.

Tässä tutkimuksessa selvitetään kaupunkiorganisaation sisäisen brändäyksen toteutusta osana laajempaa kaupungin brändi- ja kehitystyötä (Helsingin kaupunkistrategia). Tutkimus keskittyy vapaaehtoisten työntekijälähettiläiden, Helsinki-lähettiläiden, näkemyksiin ja kokemuksiin sekä brändiviestinnän prosessista että brändin sisäisestä jalkautustyöstä. Case-tapauksena toimii Helsingin kaupungin brändiuudistus, ja sen jalkautuksen tueksi perustettu lähettilästoiminta (Helsingin kaupungin markkinointistrategiset linjaukset 2016–2020: 35).

Tutkimusidea pohjautuu omaan työrooliini Helsingin kaupunkiorganisaatiossa. Viestinnän työntekijänä olen kiinnostunut siitä, miten brändi vaikuttaa työnantajatahoon eli kaupunkiin, ja mitä brändimuutos edellyttää työyhteisöltä. Brändimuutos on toisaalta vahvasti ulkoinen, mutta yhtä lailla sisäinen muutos. Brändi tuo mukanaan vähintään uuden identiteetin, ilmeen ja viestinnälliset aineistot. Brändäys on käsitteenä ja toimintana osin uusi tuttavuus kaupungin työntekijöille. Brändimuutos ravistelee kaupunkiorganisaatiolle luonteenomaista virastomaisuutta ja hierarkiaa, tuoden mukanaan uusia näkemyksiä ja toimintatapoja.

Tutkimus etenee tavoitteiden, aineiston ja menetelmän esittelystä toiseen lukuun, jossa selvitetään kaupunkibrändäyksen ja sisäisen brändäyksen taustoja, merkityksiä ja käytäntöjä kaupunkiorganisaation henkilöstön näkökulmasta. Kolmannessa luvussa käsitellään työntekijä- ja brändilähettilyyden rooleja ja toiminta-ajatusta organisaatiossa. Neljännessä luvussa esitellään esimerkein haastatteluaineiston analyysin tulkinta, tulokset ja yhteenveto. Päätösluvussa pohditaan kehitysehdotuksia ja jatkotutkimuksen mahdollisuuksia.

## 1.2 Aineisto

Tutkimuksen aineisto muodostuu viidestä Helsingin kaupungin työntekijälähtettilään haastattelusta. Helsingin kaupunki perusti lähtettilästoimintapilotin tukemaan brändiuidistuksen jalkautusta. Lähtettiläät valittiin ja koulutettiin tehtävään. Haastateltavat valikoituivat sen mukaan, keneen saatiin ensin yhteys ja suostumus haastatteluun. Toinen valintakriteeri oli haastateltavien erilaiset asiantuntijaroolit ja työkokemukset, joiden oletettiin vaikuttavan vaihtelevasti näkemyksiin lähtettilyydestä ja brändiuidistuksesta. Haastattelut ovat kestoltaan noin tunnin mittaisia teemahaastatteluja, joilla on pyritty löytämään käytännön työkokemuksen lisäksi näkemyksiä, mielikuvia ja kehitysehdotuksia pilottina alkaneesta Helsinki-lähtettilästoiminnasta.

Haastattelu valikoitui aineiston keruumenetelmäksi, koska sillä tavoitettiin mahdollisimman suorasti työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia organisaation sisäisestä näkökulmasta. Haastattelut toteutettiin mukaillen puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa yhdistyy valikoidulle teemalle ominainen rajattu keskustelun aihealue sekä haastateltaville etukäteen lähetetty kyselyrunko. Puolistrukturoitu rakenne sopi tutkimukseen, koska haastateltavien tiedettiin kokeneen teemana ollut aihe, ja koska tutkimuksen kohteena olivat emotionaaliset aiheet, kuten elämykset, kokemukset, arvot ja kriittiset perustelut. (Hirsjärvi & Hurme 2009: 47–48)

Haastattelurunko koostui teemaan ohjaavista kysymyksistä ja asiasanoista, mutta tilaa annettiin tarinoille ja vapaalle keskustelulle. Kysymykset käsittelivät muun muassa työntekijälähtettiläeksi hakeutumisen taustaa, johtajuutta ja brändin omistajuutta, viestintää ja tiedon saantia sekä käytännön roolia. Kysymykset on koottu liitteeseen 2. Varsinaisessa haastattelutilanteessa voitiin pohtia, oliko tutkijan havainnoinnilla ja muistiinpanojen tekemisellä vaikutusta haastateltavaan ja keskustelun etenemiseen. Vaikutusta oli havaittavissa esimerkiksi keskustelun suunnan osin tahattomissa muutoksissa ja aihe- ja sanavalintojen epävarmuudessa. Esimerkkinä väli-ilmaisut, kuten ”älä nyt tätä siihen laita, mutta...”. Muistiinpanojen tekeminen ei ollut tiukan kontrolloitua, vaan niitä

tehtiin kunkin haastattelutilanteen mukaan tukemaan tutkijan omaa tulkintaa ja yksityiskohtien muistamista. (Hirsjärvi & Hurme 1991: 17–18, 2009: 37–38)

Kysymysten muotoiluun toi haastetta se, että lähettiläät ovat koulutus- ja työtaustoiltaan hyvin moniammatillisia. Osa työskentelee tai on työskennellyt viestinnän ja markkinoinnin parissa ennenkin, tosille aihe oli käytännössä uusi. Ennakkotiedot ja osaaminen brändäykseen ja työntekijälähettilyyteen liittyvästä käsitteistöstä ja toiminnasta vaihtelivat. Asenteet ja odotukset lähettiläille järjestytyistä koulutuksesta ja sen jälkeisestä toiminnasta olivat hyvin erilaisia, joten kysymysten sanavalintoja ja painotuksia oli tarpeen muokata haastateltavien mukaan. Kysymyksiä esitettiin eri järjestyksessä tai muodossa tilanteesta ja keskustelun etenemisestä riippuen.

Haastattelut äänitettiin ja litteroitiin niin kutsuttuna raakalitterointina (Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen 2010: 11), jolloin puhtaaksikirjoitettuun tekstiin ei ole sisällytetty yksityiskohtaisemman keskusteluanalyysin vaatimia merkintöjä. Haastattelut tehtiin ilman henkilö-, nimike- ja työpaikkatietoja, millä pyrittiin varmistamaan se, ettei vastauksia, mielipiteitä tai henkilökohtaisia ominaisuuksia voitu yksilöidä tiettyyn vastaajaan, ja että haastatteluista saatiin mahdollisimman rentoja ja vapaita. Täysi anonymiteetti ei ollut vaatimuksena, koska lähettilästoiminta ja siihen osallistuneet ovat julkista tietoa, joka on saatavilla Helsingin kaupungin verkkosivuilta.

Haastatteluissa pyrittiin keskittymään puheessa annettuihin merkityksiin brändistä ja työntekijälähettilyydestä. Haastatteluilla haettiin yhteneväisyyksiä ja eroja lähettiläiden käytännön kokemuksissa sekä kehitysideoita lähettilästoiminnan jatkoa ajatellen. (Ruusu vuori ja muut 2010: 17) Tärkeää oli huomioida näkökulmien laajuus, vastausten riittävä yksityiskohtaisuus, keskustelun syvyys merkitystasolla sekä henkilökohtainen konteksti, joka kullekin haastateltavalle muodostui ominaisuuksiensa ja aikaisempien kokemustensa kautta. Haastattelutilanteen keskinäinen vuorovaikutus sekä tutkijan oma tausta kaupunkiorganisaation työntekijänä vaikuttivat tulkintojen ja merkitysten rakentamiseen. (Hirsjärvi & Hurme 1991: 36; 2009: 51; Krippendorff 2004: 16–17)

### 1.3 Tutkimusmenetelmänä teemoitteleva sisällönanalyysi

Aineiston analyysimenetelmänä käytetään laadullista ja teemoittelevaa sisällönanalyysiä. Laadullisen tutkimuksen nähdään tässä tutkimuksessa olevan empiiristä tutkimusta, jossa yksittäisten aineistoa tuottavien henkilöiden rooli häivytetään. Tutkimus etenee aineistolähtöisesti, eli keskittyy sisällön teemoitteluun, tulkintaan ja mahdollisimman vapaaseen analyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 21–22)

Voidaan siis puhua myös tulkinnallisesta analyysistä ja sen haasteista. Tulkinnalliselle ja laadulliselle sisällönanalyysille ominaista on suhteellisen pieni tekstiaineisto, jota tulkitaan analyttisesti ja kriittisesti. Tekstiä rakennetaan uudelleen tutkijan oma reflektio huomioon ottaen. Tutkijan tekemään tulkintaan vaikuttavat aina kokemusperäinen ja ammatillinen tausta ja ymmärrys, sekä haastattelutilanteissa tehdyt havainnot esimerkiksi äänenpainoista tai sanavalinnoista. Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa osapuolet tulevat väistämättä vaikuttaneeksi toisiinsa mielipiteillä ja välikommenteilla. Tämä tuo oman haasteensa tutkimustulosten analysointiin, ja tulkinnan ja löydösten riittävään painoarvoon. Tulkinnoilla täytyykin aina olla jokin peruste miksi ja miten siihen on päädytty sekä todiste, eli esimerkki aineistosta. (Krippendorff 2004: 16–17, 40–41; Drisko & Manchi 2015: e-kirja luvut 2–4)

Tutkimus tehdään osin yhteistyössä Helsingin kaupunkimarkkinoinnin kanssa, joten aineiston teemoja ja merkityksiä lähdetään etsimään myös tilaavan tahon toiveiden pohjalta. Nämä toiveet ovat vaikuttaneet jo tutkimus- ja haastattelukysymysten muotoiluun ja jaotteluun eri teemoihin, kuten esimerkiksi lähettilyyttä mahdollistavat tekijät ja lähettiläiden oma palveluasenteen muutos. Merkitysten analysointiin vaikuttavat myös tutkijan omat intressit ja tausta kaupungin työntekijänä.

Sisällönanalyysin tehtävä on auttaa hahmottamaan aineiston luonnetta ja järjestystä. Tässä tutkimuksessa pohjataan teksti- ja ongelmalähtöiseen sisällönanalyysiin. Haastatteluista litteroituja tekstiaineistoja luokitellaan ja ryhmitellään kysymysten aihealueiden mukaan, mutta myös haastatteluista nousevien teemojen mukaan. Krippendorffin (2004)

lähestymistapaan pohjaten teksteistä pyritään havaitsemaan ja muodostamaan kollektiivisia piirteitä ja merkityksiä, jolloin tekstiaineistolle annetaan tavallaan mahdollisuus ehdottaa, mitä siitä nousee esiin. Ongelmalähtöisen analyysin tutkimuksesta tekee se, että etukäteen on ollut olemassa tietyt ”ongelmat”, toisin sanoen kiinnostuksen kohteet ja kysymykset, joihin haastatteluaineiston toivotaan antavan vastauksia. Sisällönanalyysille luontevaa on myös lähteä etsimään vastakkainasetteluja eri toimijoiden tai teemojen välille, ja muodostaa aihealueen rajapintoja tätä kautta.

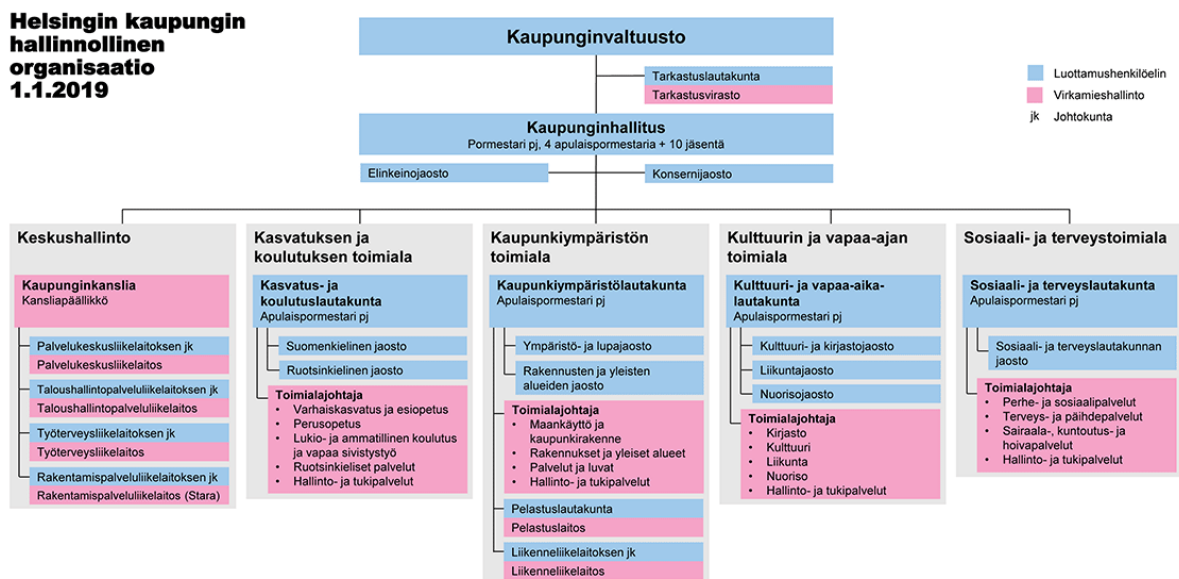
Diskursiivinen lähestymistapa jätetään tässä tutkimuksessa taka-alalle, mutta tiedostetaan tietyn kontekstin ja organisaatiokulttuurin vaikuttavan taustalla haastattelutilanteissa syntyneeseen puheeseen. Tietystä organisaatiokontekstissa korostuvat diskurssin käyttäjien erilaiset roolit ja identiteetit (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016: 34–37). Näitä voivat esimerkiksi olla työntekijän työrooli tai kuten tässä tutkimuksessa, brändi- ja työntekijälähteläisroolit. Erilaisten roolien yhdistäminen on haastavaa ja voi synnyttää ristiriitaa, mikäli toisen roolin koetaan tulevan oman työroolin päälle eräänlaisena lisätyönä.

Diskursiivisen perusajatuksen mukaan diskursseilla, eli tavoilla puhua, tehdään todellisuus olemassa olevaksi. Niin kauan, kuin esimerkiksi brändilähteläisyydestä, -ajattelusta ja omasta työnkuvasta puhutaan erillisinä töinä, ne pysyvät erillisinä töinä. Ne eivät integroidu työntekijän omaan ajatusmaailmaan, asenteeseen tai työn tekemiseen päivittäisen arjen tasolla. Tärkeää onkin huomioida se, mihin positioon työntekijä itsensä asettaa. Omassa työssään työntekijä voi olla asiantuntija, mutta esimerkiksi työntekijälähteläisroolissa noviisi. Tutkijan oman tiedon ja kontekstin tuntemuksen tietoinen käyttö on tutkimusta tehdessä oleellista mainita. (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016: 332–333)

## 2 Kaupunkiorganisaation sisäinen brändäys

Tarkastelen tässä luvussa brändäysprosessin pyrkimyksiä kaupunkiorganisaation sisäisestä näkökulmasta: miksi prosessiin lähdetään ja mitä sillä tavoitellaan. Keskityn tarkastelemaan organisaation sisäistä brändäystä, tarkoittaen tällä sitä käytännön prosessia, jolla brändiuudistus jalkautetaan ja perustellaan työntekijöille. Tässä suuressa roolissa ovat työntekijöistä koostuvat brändilähettiläät, toisin sanoen työntekijälähettiläät, joiden roolia käsitellään tarkemmin luvussa 3.

Kaupunkiorganisaatiolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kaupunkia kokonaisuutena, yhtenä toimijana. Organisaatio pyrkii näyttäytymään ulospäin yhtenä kokonaisuutena, mutta sisäisesti organisaatio, tässä kaupunki, muodostuu erilaisista rakenteista. Kaupungin organisaatorakenteeseen sisältyvät tavallisimmin keskushallinto ja erilaisia palveluja tuottavat toimialat. Toimialoilla on lisäksi oma hallintonsa ja sisäinen organisaatorakenteensa (Kuva 1). Organisaatorakennetta voidaan tarpeen mukaan esittää joko päätasolla tai mennä organisaatiokaaviossa hyvinkin tarkasti sisälle alayksiköihin. Tässä tutkimuksessa kaupunkia tarkastellaan kokonaisuutena sekä toimialatasolla.



**Kuva 1.** Helsingin kaupungin organisaatio (Lähde: Helsingin kaupunki, <https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/hallinto/organisaatio>)

Brändäyksen idean voidaan nähdä alkaneen 1800-luvun käsityöläiskulttuurista, jolloin käsityöläiset pyrkivät erottautumaan toisistaan, jotta asiakkaiden olisi helpompi tunnistaa heidät. Töitä merkittiin erilaisilla leimoilla tekijän tunnistamiseksi ja jäljittämiseksi. Leimat saattoivat olla esimerkiksi allekirjoituksia tai henkilökohtaisia symboleja. (Keller 2013: 61–62) Sana *brand* merkitsi myös karjan polttomerkintää, eli omistajuutta, jolla pyrittiin myös erottamaan tuote kilpailijoiden tuotteista. Nämä tekijä- ja omistajuustun- nisteet muotoutuivat myös seuratuiksi laadun merkeiksi. Laatu muodostui sekä tuot- teen tekijästä että käytetystä materiaalista ja organisoidusta tuotantoprosessista. Pro- sessi sisälsi muun muassa pakkaus- ja logon suunnittelua sekä myyntiä ja vientiä suoraan asiakkaille. (Karvonen 2000: 52; Keller 2013: 61–64) 1900-luvun edetessä brändejä aloi- tettiin systemaattisesti rakentamaan, ja tässä vaiheessa brändityö oli jo pitkälle organi- soitua ja strategisesti johdettua toimintaa, jota valvottiin, implementoitiin ja mitattiin. (Keller 2013: 63–64)

Brändäyksen sekä markkinoinnin käsitteitä ja prosesseja sovelletaan nykyisin melkein mihin tahansa: tuotteisiin, palveluihin, paikkoihin, kaupunkeihin ja ihmisiin. Käytännöt ovat levittäytyneet laajalle, ja käsitteinä brändi ja brändäys ovat muotoutuneet ammat- tikielestä kohti kansankieltä ja ovat luonteeltaan metaforisia. (Keller 2013: 63–64; Müller 2018) Yhteistä kaikille menestyville brändeille on onnistunut, vahva ja visionäärinen joh- taminen (Roll 2008/2010).

Brändäyksen voidaan nähdä olevan nyky-yhteiskunnassa esimerkiksi eräänlaista yrityk- sen mielikuvan kiillottamista (Kiuru 2013: 12–13). Kiillottaminen ja kiiltokuvamainen pinta voidaan helposti ymmärtää pintapuoliseksi ja jopa negatiivissävytteiseksi toimin- naksi, jolla ei varsinaisesti ratkaista mitään. Kuitenkin mielikuvilla, positiivisilla ja negatii- visilla, on ratkaiseva rooli brändin rakentumisessa. Mitä parempi mielikuva, sitä parempi maine kuluttajien keskuudessa. Brändistä on tullut tärkeä erottautumiskeino, jonka avulla pyritään vaikuttamaan asiakaskokemukseen.

## 2.1 Kaupunkibrändi

Tuotebrändäyksen käytäntöjä on lainattu ja sovellettu muun muassa paikkojen brändäykseen. Paikat, kuten kaupungit, ovat tuotteita monimutkaisempia kokonaisuuksia, koska niihin liittyvät asukkaiden lisäksi erilaiset poliittiset voimat ja agendat, mikä tekee niiden brändäyksestä vaikeammin hallittavaa. (Hakala & Öztürk 2013) Kaupunkibrändit ovat kuitenkin kooltaan pienempiä kokonaisuuksia kuin esimerkiksi maabrändit, joten niissä voi keskittyä korostamaan toiminnallisia puolia mielikuvien sijaan (Cladwell & Freire 2004).

Oleellista onnistuneen paikkabrändin toteutuksessa on positiointi ja lojaalius tehdyille päätöksille, eli toteutetaan sitä mitä on luvattu, systemaattisesti ja pitkäkestoisesti. Toiminnasta täytyy myös säännöllisesti viestiä, tehdä siitä julkista. Muuten sitä tavallaan ei ole olemassa. Paikkabrändeihin liittyvät vahvasti kokemukset ja elämykset, joiden havaitsemiseksi on mentävä paikan päälle ja osallistuttava. Kaikki tämä tähtää paikan tai kaupungin imagon parantamiseen ja vetovoiman lisäämiseen. (Hakala & Öztürk 2013)

Kaupunkibrändäys on suositeltavaa aloittaa kaupunkiorganisaation sisältä käsin, jolloin pyritään tavoitteiden, toiveiden ja tarpeiden yhtenäiseen rintamaan. Sisäisellä brändäyksellä voidaan kaupungin kyseessä ollessa tarkoittaa esimerkiksi asukkaiden ja päättäjien huomioimista ennen turisteja. Tyytyväiset asukkaat herättävät pidemmän päälle myös kansainvälistä huomiota, toisin sanoen sisäinen, hyvin pohjustettu brändityö tulee näkyviin myös laajemmin organisaatiosta ulospäin. (Hakala & Öztürk 2013)

Kaupunkitasolla brändäys toimii yhtä lailla erottautumisen perusajatuksen mukaan, eli pyritään erottautumaan muista kaupungeista ja muista kilpailijoista. Brändi toimii tässä kohden strategisena työkaluna, jonka tarkoitus on vahvistaa muun muassa kaupungin kilpailukykyä ja asemaa. (Dean, Arroyo-Gamez, Punjaisri & Pich 2016) Brändin vahvuutena organisaation näkökulmasta on sen strateginen hyöty erottautumisen, markkinoinnin ja arvon kasvattamisessa (Brodie, Benson-Rea & Medlin 2016). Kaupungin henkilöstön näkökulmasta pyrkimys voi näyttäytyä myös päinvastaisena, sillä brändin

omaksuminen edellyttää yhtenäistymistä erillisistä ja nykyisin jo vanhentuneista virastotasosta kohti yhteistä uutta identiteettiä ja ilmettä. Brändi liittyy siis monin tavoin muutokseen: sitä usein edeltää muutos ja se myös tuo mukanaan omanlaisensa muutoksen organisaation identiteettiin ja mahdollisiin työtapoihin.

Kaupunkibrändin tavoitteena voidaan nähdä myös kaupungin maineen kasvattaminen. Maine kasvaa kaupungin todellisesta toiminnasta, sitä koskevien kokemusten ja mielikuvien vuorovaikutuksesta. (Aula, Vehkalahti & Äikäs 2007: 7–8; Jokela 2018). Mainetta rakennetaan toisin sanoen diskursiivisesti organisaation ja sen sidosryhmien välisissä kohtaamisissa sekä niistä kerrotuissa tarinoissa (Aula & Åberg 2012: 210). Maine on jostain, jota organisaation tulisi pystyä hallitsemaan ja rakentamaan. Pelkkä olemassaolo, normaali toiminta tai viestimättä jättäminen antavat jo itsessään viestejä, joita havainnoitsijat vastaanottavat ja joiden mukaan tekevät päätelmiä (Karvonen 2000: 54).

Organisaation maine koostuu siitä kerrotuista tarinoista ja niiden joukoista (Karvonen 2000: 59). Kaupunki koostuu useista eri toimialoista ja toimijoista, joilla on oma organisaationsa ja oma maineensa. Lähtökohtaisesti kaikki toimialat ovat vastuussa omasta maineestaan, joskin kaupunki yhtenäisenä organisaationa linjaa kokonaiskuvaa. Mainesta huolehtiminen tulisi olla organisaation yksi ydintoimintoja, sillä se voidaan nähdä myös strategisena voimavarana (Karvonen 2000: 51). Karvonen antaa maineen käsitteen ajatteluun osuvan metaforan: organisaatio voidaan nähdä kansalaisena, joka noudattaa hyviä tapoja, pysyy hyvissä väleissä kaikkien kanssa sekä tuntee yhteisölliset vastuunsa.

Mitä hyötyä brändistä on organisaatiolle ja millaisia ongelmia brändillä pyritään ratkaisemaan? Yhden brändin alaisuudessa voi olla useampia erillisiä organisaatioita. Tunnettu ja mahdollisesti laajemmin hyväksytty ja arvostettu brändi tuo tunnettuutta, arvostusta ja menestystä myös pienemmälle, yksittäiselle organisaatiolle. (Kotler & Keller 2016: 554) Esimerkiksi kaupungin organisaatiossa ja hierarkiassa erilliset toimialat muodostavat toiminnaltaan itsenäisiä organisaatioita, jotka sijoittuvat isomman, yhteisen kaupunkiorganisaation ja brändin alaisuuteen.

Kaupunkibrändäyksen yhteydessä voidaan puhua myös palvelujen brändäyksestä, jolloin tavoitteena on palvelujen tunnistettavuuden parantaminen. Palveluille ominaista on laadun esiintuominen ihmisten, viestintämateriaalin ja symbolien kautta. Näiden avulla aiheettomasta palvelusta tehdään konkreettisempi, jolloin myös mielikuvat vahvistuvat ja palvelun arviointi selkeytyy (Keller 2013: 424). Edetään kohti palvelun asiakaskokemusta ja aistinvaraisuutta.

Brändi houkuttelee kuluttajia aistien ja tunteiden tasolla. Tunneperustaisilla eli emotionaalisilla tekijöillä on keskeinen vaikutus brändin ja kuluttajien syvämmän ja kestävämmän suhteen muodostumisessa. Brändiä voidaan rakentaa tietoisesti hyvin tunneperustaisesti ja elämyshakuisesti, ja erityisesti palvelujen yhteydessä ollessa tämä korostuu, koska brändäyksen kohteena ei ole yksittäinen tavara tai tuote, vaan ihmisten välillä tapahtuva toiminta, palvelu. Brändin persoonallisuuspiirteet ovat tässä kohdassa tärkeitä, ne sitouttavat kuluttajat emotionaalisella tasolla, mielessä ja tunteissa. (Pohjola 2003: 91–92) Emootioiden yhteydessä voidaan puhua elämyksistä, voimakkaista kokemuksista, joihin vaikutetaan useamman aistin yhtäaikaista hyödyntämisellä (Emit. 2003: 93). Henkilökohtaista kontaktia ei voida kuitenkaan unohtaa, se on keskeisimpiä elämykseen vaikuttavia tekijöitä.

## 2.2 Julkinen sektori

Kaupunkibrändin jalkautusprosessissa julkisen sektorin luonne ja ominaisuudet luovat oman taustansa sekä haasteita brändityölle. Julkisyhteisöille, kuten kunnille ja niiden tuottamille peruspalveluille, on ollut ominaista tietty monopoliasema ja kilpailun puuttuminen. Viestinnän strategiset raamit eivät ole perustuneet kilpailumielessä olemassaolon säilyttämiseen tai asiakkaiden hankkimiseen ja pitämiseen. Poliittinen päätöksenteko vaikuttaa taustalla vahvempana, kuin taloudellinen tavoite ja asiakasmäärän kasvattaminen. (Vuokko 2010:20; Nieminen 2000: 115–120)

Julkiseen sektoriin ja sen organisaatioihin liittyy vahvasti niin kutsuttu nonprofit-olemus, eli organisaatio ei tavoittele rahallista voittoa. Nonprofit-organisaation tavoitteet keskittyvät verorahoilla ylläpidettävien julkisten palvelujen kehittämiseen, omien missioiden ja arvojen esiintuomiseen, toisaalta myös kuntalaisiin vaikuttamiseen. (Vuokko 2010: 9, 20–24; Juholin 2013: 25–26) Esimerkiksi Luoma-ahon (2008) mukaan julkiset organisaatiot kuitenkin eroavat niin kutsutuista nonprofit-organisaatioista muun muassa erilaisten pyrkimysten, jäsenyyksien ja työntekijöiden palkkauksissa. Pyrkimyksenä ei välttämättä ole uusien asiakkuuksien hankinta, kuten esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalveluissa, joissa palvelujen kysyntä ylittää usein tarjonnan (Vuokko 2010: 25).

Julkisen sektorin organisaation haasteet brändityössä liittyvätkin myös yleiseen diskurssiin brändityöstä sekä palvelujen ja oman osaamisen markkinoinnista. Vallalla oleva diskurssi vaikuttaa asenteisiin ja sitä myöten toimintaan tai toimimatta jättämiseen. (Hytti ja muut 2015) Julkista sektoria ei perinteisesti ole totuttu näkemään brändäämiseen ja markkinointiin tähtäävänä ympäristönä. Toisaalta myös julkisen sektorin organisaatiota ja sen palveluja täytyy markkinoida, jotta verkostot asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin säilyvät. (Vuokko 2010: 29) Osaamista ja budjettia ei näihin toimintoihin välttämättä ole varattu, mutta henkilöstön näkökulmasta tätä ei välttämättä nähdä ongelmana, tärkeintä on selkeä brändijohtaminen, toimiva verkosto ja ammattitaidon osalta oleellisen tiedon lähteille pääsy. (Chapleo 2015; Andersson & Ekman 2009)

Miksi kaupunkia sen tuottamine palveluineen pitäisi brändätä? Keskustelu Helsingin ja ylipäätään kaupunkien brändeistä, maineesta ja vetovoimaisuudesta ei sinänsä ole uusi aihe. Helsingin kaupungin brändin olemassaoloa on kyseenalaistettu ja pohdittu viestinnän ja markkinoinnin asiantuntijoiden näkökulmasta vielä 2000-luvun alkupuolella. (Rainisto 2004; Raunio 2001; Ekholm 2016) Taustalla on muun muassa keskustelua riittämättömästä osaamisen markkinoimisesta ja imagon rakentamisen puutteesta. Julkisella puolella ei nähdä olevan riittävää markkinointiviestinnän osaamista. Yksityisen sektorin markkinointiviestinnän toimintatapoja yritetään soveltaa julkisen puolen palveluihin, mikä ei suoraan onnistu, koska ajatusmallit, kieli ja kulttuurit ovat erilaisia. (Piispanen 2013) Brändimuutoksella ja sen tuomilla toimintatapojen muutoksella pyritään vastaamaan tähän, tarjotaan ratkaisua. Yhdistävinä tavoitteina yksityisen sektorin brändäykseen voidaan nähdä luottamuksen ja asiakastyytyväisyyden tavoittelu. Tärkeimpänä tekijänä näiden kehittämisessä ovat työntekijät ja heidän suorat asiakaskohtaamisensa. (Whelan et. al. 2010)

Voidaan puhua julkisen sektorin maineesta, joka on erilainen riippuen siitä, mitä peruspalvelua sektori tarjoaa. Peruspalvelujen luonteen mukaan maine voidaan kokea perinteisemmäksi ja byrokraattiseksi tai joustavammaksi ja modernimmaksi. Se, miten esimerkiksi kuntalainen kokee ja muodostaa julkisen sektorin maineen, riippuu myös siitä, miten usein hän on tekemisissä palvelun kanssa ja minkä tyyppinen palveluntarve on. Julkiseen sektoriin liittyy lakiperusteisuus, joka tekee palveluista ja toiminnasta joka tapauksessa valmiiksi olemassa olevaa. Maineeseen liittyvät tällöin käsitykset pitkäkestoisesta, vakaasta, kenties luotettavasta ja ennakoitavissa olevasta tahosta, joka jopa tyylsästi ”vaan on olemassa”. Asiakasryhmät muodostavat maineen käsityksen kerrotuista tarinoista ja menneistä kokemuksista, eli usein ilman riittäviä tietoja sektorin taustasta. (Luoma-aho 2008)

## 2.3 Sisäinen brändäys

Tarkastelen tässä luvussa organisaation sisäistä brändäystä seuraavien osa-alueiden kautta: työntekijöiden kouluttaminen ja sitouttaminen, brändikontrolli sekä viestintä ja brändin visuaalinen ohjeisto jalkauttamisen välineinä. Englannin kielen käsitteestä *internal branding* käytetään tässä tutkimuksessa suomennosta *sisäinen brändäys*.

Sisäisen brändäyksen käsitettä on käytetty ja tutkittu markkinoinnin ja johtamisen aloilla jo noin 15 vuoden ajan, mutta organisaatiotutkimuksessa tämä on vielä melko uutta aluetta (Müller 2017). Muita käytettyjä käsitteitä ovat esimerkiksi *sisäinen markkinointi* ja kohderyhmästä puhuttaessa *sisäinen asiakas* (Grönroos 2009: 414, 443). Sisäisen brändäyksen pyrkimys tähtää siihen, että kaikkien organisaation työntekijöiden tulee ymmärtää ja hyväksyä organisaation ja sen brändin yhteiset arvot ja ohjeet, ja soveltaa niitä kaikissa asiakastilanteissa ja kontakteissa. Tämä näkökulma tähtää työntekijät ensin - ajatteluun (Ahvenainen ja muut 2017). Tämän näkemyksen mukaan työntekijät muodostavat ensimmäisen sisäisen asiakaskunnan, toisin sanoen sisäiset markkinat (Grönroos 2009: 444; Keller 2013: 98).

Brändi täytyy ensin jalkauttaa organisaation sisälle, ennen kuin sitä voi yhtenäisesti hyödyntää ja toteuttaa organisaatiosta ulospäin. Näin ajatellen halutut asiat siirtyvät sisäisen omaksumisen kautta työntekijöiden palveluasenteeseen ja asiakaskohtaamisiin. Organisaation sisällä on tehtävä asioita tarkoituksenmukaisesti ja kasvatettava yhteistä kulttuuria (Kotler & Keller 2016: 680–681; Müller 2017). Yhteiseen työkuulttuuriin, organisaation sisäiseen tilaan, vaikuttaa osaltaan myös organisaation brändi. Sisäinen brändäys nähdäänkin jatkumona organisaatiokulttuurin ja sen johtamisen tutkimukselle (Müller 2018).

Sisäinen brändäys liittyy oleellisesti työkuulttuurin muovautumiseen sekä olemassa olevien työntekijöiden kouluttamiseen. Sisäistä brändäystä tapahtuu sekä organisaatio- että yksilötasolla. Yksilötasolla pyritään vaikuttamaan työntekijän asenteisiin ja brändiymmärrykseen, mikä taas vaikuttaa juuri tämän työntekijän ajatusmaailmaan ja

tapaan tehdä omaa työtään. (Müller 2017) Työntekijöiden toivotaan asenteillaan ja käytöksellään vahvistavan ja tukevan brändiä (Miles & Mangold 2004). Työntekijä tulee yhden näkökulman mukaan brändätyksi yhteisesti jaetun mielikuvamaailman ja kielenkäytön kautta, toimiakseen eräänlaisena elävänä brändinä ja viestinä (Müller 2017).

### **2.3.1 Henkilöstön kouluttaminen ja sitouttaminen**

Sisäinen brändäys voidaan nähdä osana työntekijöiden kouluttamista (Kotler & Keller 2016: 685). Osa kouluttamisesta tapahtuu osallistamisen kautta, jolloin henkilöstöä innotetaan mukaan esimerkiksi erilaisiin organisaation tarjoamiin työpajoihin ja sparrausprojekteihin. Työpajoissa kehitellään uusia ideoita ja toimintaa, tehdään yhdessä ja keskustellaan. Yhteiskehittäminen auttaa ja kouluttaa henkilöstöä sisäistämään uutta brändiä sekä sitoutumaan siihen. Yhteiskehittämisestä onkin tullut suosittu konsepti brändien luomisessa. (Lucarelli 2019)

Osa henkilöstön kouluttamista ovat myös niin kutsutut brändi- ja työntekijälähettiläisyyskoulutukset tai valmennukset. Lähettiläskoulutus pyrkii aktivoimaan työntekijän passiivisesta vastaanottajasta aktiiviseksi toimijaksi, joka osaltaan toiminnallaan ja kommunikoinnillaan tuo brändiä sisään organisaatioon (Müller 2018). Koulutuksiin voi sisältyä esimerkiksi perehtymistä brändin sisältöön ja arvoihin, visuaaliseen ohjeistukseen sekä brändiviestinnän tyyliin, kanaviin ja välineisiin. Brändilähettiläiden rekrytointiin ja koulutukseen kannattaa satsata, vaikka se edellyttää pitkän aikavälin sitoutumista kaikille osapuolille, sillä se tuo menestystä brändäyksessä. (ProCom Viestinnän ammattilaiset ry 2017)

Osallistaminen on vahva sitouttamisen keino, ”me teemme tätä yhdessä” -hengen luomista. Kun työntekijä kokee tulleen kuulluksi, ja olleensa osallinen tekemisessä ja kehittämisessä, muotoutuu brändistä tavallaan oma luomus, henkilökohtainen ja tärkeä. Yksittäinen työntekijä on tällöin lojaali työyhteisöään ja työnantajaansa kohtaan, ja työskentelee sekä organisaation että sen brändin hyväksi. Työntekijät soveltavat uutta tietoa

ja neuvovat toisiaan, jolloin uuden asian omaksuminen ei jää vain ulkopuoliseksi ohjeeksi. Lojaalius toisia ryhmän jäseniä kohtaan muokkaa brändiyhteisöjä. (Aalto-yliopisto 2017)

Sitoutumisen aste liittyy vahvasti sekä organisaation että sen brändin tunnistamisen asteeseen. Palveluorganisaation, kuten tässä tutkimuksessa kaupungin henkilöstön tulisi tunnistaa ja omaksua brändi, jotta siihen voidaan sitoutua. Sitoutumista ei tapahdu, ellei ymmärrystä ja tietoa aiheesta ole, eikä aiheen yhteiskehittämiseen ja sisäiseen viestintään ole panostettu. (Hytti ja muut 2015) Sitouttamisen keinoina voidaan Virsun (2012) mukaan pitää osallistumisen lisäksi myös vastuun jakamista, kouluttautumismahdollisuuksia ja materiaalisia palkkioita. Kaikkien organisaation työntekijöiden ja sen sidosryhmien tulisi olla selvillä yhtenäisistä ydinviesteistä ja yhtenäisestä linjasta, jolla brändistä viestitään, mutta yhtä lailla myös brändin mukaisesti viestitään. Brändin jalkauttamisen tavoite tulisi olla kaikille toimijoille selvä. (Hytti ja muut 2015)

### **2.3.2 Brändikontrolli**

Brändikontrolli voidaan yhden näkökulman mukaan nähdä sisäisen brändäyksen tulokseksi. Brändin organisaatiolle mukanaan tuoman kontrollin myötä työntekijät valjastetaan tiettyyn ajatus- ja käytösmuottiin, joka edustaa organisaation brändiä. Tätä kontrollia voidaan tutkia sekä positiiviselta että kriittiseltä kannalta, osana organisaatiokulttuurin kehittymistä. (Müller 2017)

Sisäisen brändäyksen ja yhtenäistävän kontrollin positiivisena puolena nähdään kollektiivinen ymmärrys ja yhteiseen tavoitteeseen pyrkiminen, toisin sanoen joukkojen koostumisen yhteiseksi vahvaksi rintamaksi. Sisäinen brändäys nähdään innovatiivisena työkaluna, joka selkeyttää tavoitteet, kouluttaa työntekijöitä brändiymmärryksessä ja antaa työkalut brändin hyödyntämiseen. Tällä tavoitellaan sitoutuneita, innostuneita, tietoisia ja lojaaleita työntekijöitä, jotka tunnistavat ja ymmärtävät sidos- ja kohderyhmien merkityksen. (Müller 2017, 2018; Punjaisri & Wilson 2011) Brändikontrolli voidaan nähdä

myös fasilitointina, jolloin markkinoinnista ja brändijohdosta vastaava taho ei itsessään kontrolloi brändiä vaan auttaa verkostoja toimimaan sen kanssa (Brodie et. al. 2016).

Yhtenäisyys, jota yksi brändi edustaa ja edellyttää, voidaan kokea haastavana ja alleen peittävänä, jolloin suuren organisaation toiminnaltaan erilaiset yksiköt eivät pääse näkyville riittävästi. Erottumisen tarve säilyy, vaikka yhtenäisen viestinnän ja ulkoasun merkitys ymmärretäänkin. Tässä yhteydessä herää tarve kehittää brändiä brändin sisään, jolloin erillisille toimialoille ja yksiköille annetaan mahdollisuus toteuttaa brändiä omasta näkökulmastaan ja tarpeestaan (Leijerholt et. al. 2018).

Müller (2017) ja Leijerholt et. al. (2018) nostavat tutkimuksissaan esiin kriittistä näkökulmaa sisäiseen brändäykseen. Kriittisessä näkökulmassa keskeistä on työntekijän passiivinen rooli vastaanottajana, eräänlainen brändäyksen aivopesulle altistuminen. Työntekijät tulevat brändätyksi osana organisaatiota, korvattavissa olevina tekijöinä, jolloin itse brändistä tulee tärkeämpi kuin työntekijöistä. Kriittinen näkökulma sisäiseen brändäykseen kohdistuu työntekijän passiiviseen ja osin voimattomaan rooliin, jossa toiminta ja ajatusmaailma joutuvat rajatuiksi kontrollin alle. Kriittisen näkökulman kautta on tunnistettavissa laajempi sisäisen brändäyksen teema eräänlaisena aivopesuna, jopa kloonauksena.

Müller (2017) käsittelee brändikontrollin mukaista toimintaa kolmen eri vaiheen kautta (vapaasti käännettynä): *aktivointi, vaikuttuminen ja vaikuttaminen sekä elävä brändi*. Aktivointivaiheessa työntekijä on passiivinen vastaanottaja, johon varastoidaan ja kohdennetaan brändäystä, eli brändin mukaista arvomaailmaa, elementtejä ja toimintaa. Vaikuttajavaiheessa työntekijä on jo sisäistänyt brändin opetukset ja alkaa toimia sen mukaisesti, muuttuu aktiiviseksi vaikuttajaksi, joka kohdentaa brändin mukaista toimintaa eri kohderyhmille. Kolmas ja syvällisin vaihe nähdään työntekijän muuttumisena nk. eläväksi brändiksi, jonka kaikki toiminta ja oleminen perustuu sisäänrakennettuun brändimaailmaan. Työntekijä on osa brändiä ja tekee brändiä näkyväksi ja olemassa olevaksi.

### 2.3.3 Viestintä

Kaupunkien markkinointi ja brändäys ovat haastavia, koska mielikuviin vaikuttavat monet seikat, jotka ovat vaikeasti hallittavissa. Brändiä tekemässä on usein monia eri tahoja, joilla saattaa olla keskenään ristiriitaisia käsityksiä brändistä ja brändäyksen tarkoituksesta. Haasteena on myös se, että kaupungin viestinnän kohderyhmä, kuntalaiset, ovat hyvin moninainen kokonaisuus. Kuntalaiset määrittävät vahvasti viestinnän tarpeet ja osallistuvat aktiivisesti itseään koskeviin asioihin. Kuntalaiset myös toimivat itse viestien välittäjinä, ja odottavatkin nykyisin monikanavaista ja aktiivista viestintää. (Kuntaviestinnän opas 2016: 8–12; Ekholm 2016)

Tämän tutkimuksen näkökulma kohdistuu sisäiseen viestintään työyhteisössä, mutta kohderyhmää käsiteltäessä on otettava huomioon myös oleellinen ulkoinen kohderyhmä, kaupunkiorganisaatiosta puhuttaessa kuntalaiset. Se, miten kaupunkiorganisaatio viestii sisäisesti, perustuu tietoon pääasiallisesta kohderyhmästä, kuntalaisista. Kuntalaiset vaikuttavat oleellisesti isona sidosryhmänä myös organisaation sisäiseen näkemykseen brändistä ja brändiviestinnästä. Ulkoinen brändikäsitys vaikuttaa myös työntekijöiden mielikuviin, eli sidos toimii kahteen suuntaan. (Müller 2017) Kaupunkiorganisaation sisäistä viestintää ohjaa näkemys siitä, miten kuntalaisviestintää tulisi tehdä. Sisäinen viestintä toimii ulkoisen viestinnän pohjana ja strategisena työkaluna. (Kuntaviestinnän opas 2016: 8). Siltä osin sisäisiä ja ulkoisia kohderyhmiä on mahdotonta käsitellä erikseen tai jättää toista pois.

Brändäykseen liittyvä markkinointiviestinnän osaaminen ja hyödyntäminen ovat noussussa olevia teemoja myös julkisella sektorilla (tutkijan oman työkokemuksen mukaan), ja brändäysprosessin yhdistäminen yleiseen viestintäosaamiseen nähdään strategisena tavoitteena. Asiakkaiden tunnistaminen, tarpeiden todentaminen ja täyttäminen ovat markkinointiajattelun keskiössä, kuten kuntalaiset ovat julkisten palveluiden keskiössä. Kuntalaiset, asiakkaat, muodostavat suuren asiakasmassan, jota täytyy viestinnän kohdentamiseksi segmentoida (Kotler & Keller 2016: 31, 57). Kaupungin palveluviestinnän

tulisi olla tunnistettavaa ja yhdenmukaista. Tavoite, johon myös brändityöllä pyritään vastaamaan. Työntekijöiden perehdyttäminen ja sitouttaminen brändiin on olennaisen tärkeää, jotta tämä toteutuisi. Työntekijät voivat muussa tapauksessa heikentää toiminnallaan brändin ja viestinnän toteutumista sekä kaupungin mainetta palvelujen tuottajana.

Viestintä voidaan nähdä yhtä lailla kontrollin sekä tiedottamisen välineenä, mutta toisaalta siltä samalla vaaditaan läpinäkyvyyttä ja tasavertaisuutta sekä reaktiivisuutta ja proaktiivisuutta. Viestinnän tehtävä nojaa enemmänkin demokraattiseen tiedonsaantiin, joka kattaa kaikki julkisyhteisön jäsenet, joita periaatteessa ovat kaikki sen piiriin kuuluvat. Viestinnän, ja tässä yhteydessä myös markkinoinnin ja brändäyksen kohdentaminen onkin haastavaa, koska kohderyhmää ovat kaikki. Kohderyhmiä voidaan kuitenkin pyrkiä rajaamaan esimerkiksi tietyn palvelun käyttäjäryhmien avulla tai tiedontarpeen mukaan. (Nieminen 2000: 110–113)

Julkisyhteisön viestintä on suurelta osin lakisääteistä. Kuntalaisten lisäksi julkisviestinnän kohderyhmiä ovat sisäiset työyhteisöt sekä ulkoiset sidosryhmät, kuten viranomaiset, yhdistykset ja media. (Nieminen 2000: 115–120) Kuntalaisille kohdennettu viestintä on nykyisin monella tapaa mediavälitteistä. Organisaatiolla on oma tulkinta itsestään sekä pyrkimys tiettyyn näkyvyyteen ulospäin. Tarkoituksella ja tahattomasti kuntalaiset voivat saada erilaisen tulkinnan viesteistä. Viestien tulkintaan voivat vaikuttaa esimerkiksi lähettäjä, lähetyksen epäonnistunut perillemeno tai vastaanottajan omat intressit. (Karvonen 2000: 53, 58–59)

Asiakkaat ovat aina ihmisiä ja ihmislähtöinen lähestymistapa korostaa vuorovaikutustaitoja ja käyttäytymistapojen tunnistamista. Kyky erottua edukseen kilpailijoista perustuu osaltaan edellä mainittujen taitojen hallintaan. Suuret asiakasmassat ovat usein pirstaloituneita ja liian epämääräisiä, jolloin viestintä ei tavoita ja kata tarpeita riittävän tehokkaasti. Asiakaskäsite itsessään voi olla myös epämääräinen. Yritykselle asiakas on tuotteita ostava ja maksava henkilö, mutta julkisia palveluita tuottavalle kaupungille

asiakas on ennemminkin toimintaa aiheuttava taho, jonka kanssa ei välttämättä edes haluta pitkäaikaista asiakassuhdetta. Asiakkaan rooli voi olla asukas, kuluttaja tai toimeksiantaja. (Selin 2013: 10–11, 15–17; Whelan et. al. 2010)

Strateginen brändiviestintä on tavoitteellista ja kontrolloitua, sille on olemassa kokonaisuutta ja tulevaisuutta tavoitteleva suunnitelma. Wom, joka on lyhenne sanoista word of mouth, sitä vastoin on vapaata ja elävää, usein kontrolloimatonta ja tietyssä hetkessä muodostuvaa. Strategisessa viestinnän suunnittelussa on kuitenkin tunnistettava womin syntyminen ja mahdollisuudet sekä positiiviset ja negatiiviset tekijät. (Kotler & Keller 2016: 645–647) Nämä ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa.

Organisaation viestinnässä tulisi näkyä se perusajatus, ettei viestinnän työ ole vain tietyn yksikön vastuulla, vaan se jakaantuu muillekin tasoille ja osastoille. Organisaation järjestäytyminen ja hierarkia vaikuttavat myös siihen, miten ja millä koostumuksella markkinointi- ja brändiviestintää tehdään (Kotler & Keller 2016: 682). Esimerkiksi Helsingin kaupungin organisaatiossa brändin kehitys- ja vetovastuu ovat erillisellä markkinointiosastolla keskushallinnon alaisuudessa.

Organisaation brändäys ei saisi jäädä vain pinnalliseksi ilmeen kohennukseksi tai hetkeliseksi promootioksi, vaan työn tulisi olla strategisesti suunniteltua, pitkäjänteistä ja sitoutunutta toimintaa. Sisäisen brändiviestinnän tulee pohjautua strategiaan, eli suunnitelmaan siitä, millä keinoin ja millä aikataululla uutta brändiä tehdään tutuksi henkilöstölle. Työ ei tapahdu hetkessä. Brändillä tulisi olla selkeä johto, joka motivoi muuta organisaatiota toimimaan sen saavuttamiseksi. Sisäisiä ongelmia voivat olla juuri selkeän johdon tai yhtenäisyyden puute. (Hakala & Öztürk 2013) Organisaation osastorajoihin ei saa jumittua, vaan täytyy edetä projekti- ja prosessikohtaisesti. Vuorovaikutuksella on suuri merkitys rajoja tietoisesti ylitettäessä, jolloin pyritään pois niin kutsutusta siiloutumisesta. (Kotler & Keller 2016: 684)

Organisaation sisäinen viestintä, mukaan lukien sisäinen brändiviestintä, on suurelta osin organisaation johdon vetovastuulla. Toimiva brändijohtajuus on edellytys brändin toteutumiselle. Samalla kuitenkin pyritään itseohjautuvuuteen ja kohti ”kaikki viestivät”-periaatetta, jossa organisaation sisäinen viestintä olisi kaikkien tavoitteena ja integroituna päivittäiseen toimintaan. (Juholin 2013: 121, 178–180) Brändiviestinnän taas ajatellaan sisältyvän osaksi organisaatiokulttuuria ja tapaa viestiä, sekä sisäisesti että ulkoisesti. (Helsingin kaupungin markkinointistrategiset linjaukset 2016–2020: 35).

Organisaation tuntemus on oleellista. Kaupunkiorganisaation kohdalla viestinnän tärkein tehtävä ei ole brändin vahvistaminen, vaan pikemminkin brändi nähdään työvälineenä, jolla kaupungin palveluviestintää selkiytetään, yhtenäistetään, vahvistetaan ja tehdään tunnistettavaksi. Brändin tarkoitus on yhtenäistää ja kohdistaa tehokkaasti viestintää. Viestinnän yksi tavoite on brändin vahvistaminen, asiakkaiden ja sidosryhmien vakuuttaminen. Viestinnän tulee tukea brändin olemassaoloa, käyttöä ja tunnetuksi tekemistä (Kotler & Keller 2016: luvut 19–22).

Brändi muodostuu erilaisten näkyvien elementtien lisäksi aineettomista arvoista, kuten lupauksista, tavoitteista, mielikuvista ja tarinoista. Symboleihin ja arvoihin liittyy myös mielikuvia. Mielikuvilla on suuri rooli brändin omaksumisen ja toimivuuden kannalta. Mielikuvien mahdollinen ristiriita taas vaikuttaa viestintään. Mielikuviiin liittyy vahvasti organisaation diskurssi, eli miten esimerkiksi brändistä puhutaan ja miten organisaatiosta puhutaan. (Müller 2017; Helsingin yliopisto 2015) Mielikuvaa pyritään tietoisesti rakentamaan ja hallitsemaan, ja se muodostuu erilaisista kohtaamisista ja kokemuksista sekä viestinnän vastaanottamisesta. Työntekijöiden aktiivisuus ja motivaatio ovat vahvasti mielikuvien rakentamisen takana. (Pohjola 2003: 34–35)

Organisaation sisäinen viestintä ei saisi sisältää liiaksi luottamuksellista aineistoa, koska sisäiseksi tarkoitetut viestit valuvat myös organisaation ulkopuolelle. Tämä on oleellista huomioida brändiä rakennettaessa, sillä työntekijöiden on pystyttävä toimimaan

organisaationsa brändilähettiläinä myös ulkoisille sidosryhmille (Mäkinen, Kahri & Kahri 2010: 123).

Sisäisessä viestinnässä korostetaan henkilökohtaisen viestinnän merkitystä. Se soveltuu myös tukemaan brändin rakentumista esimerkiksi vahvojen persoonien ja tarinoiden avulla (Mäkinen, Kahri & Kahri 2010; Whelan et. al. 2010). Kuitenkin mitä useampi henkilö viestintää tekee, sen moninaisempia kädenjälkiä on näkyvissä. Tämä saattaa sekoittaa myös sisäistä viestintää ulkoisesta puhumattakaan. Viestejä olisi tärkeä yksinkertaistaa, jotta ne säilyisivät yhtenäisinä organisaation eri tasoilla ja toiminnoissa. Tämä on haastavaa monen tuhannen työntekijän organisaatiossa. (Mäkinen, Kahri & Kahri 2010: 123–124)

#### **2.3.4 Visuaalinen ohjeisto**

Kaupunkibrändin kehittäminen tapahtuu yhdessä viestinnän kehittämisen kanssa kaupungin viestinnän linjausten mukaisesti ja kaupungin strategiaohjelman pohjalta. Yksi viestinnän tavoitteista on visuaalisuuden lisääminen, sekä ulkoisessa että sisäisessä viestinnässä. Visuaalinen ohjeisto ja ohjeen mukainen materiaali auttaa tukemaan yhtenäistä brändiviestintää ja kaupungin palveluviestintää.

Strateginen brändijohtamisen prosessi koostuu Kellerin mukaan neljästä vaiheesta:

- 1) tunnistaminen ja kehittäminen, johon liittyy brändin positiointi ja arvoketjun määrittäminen
- 2) suunnittelu ja implementointi, johon sisältyy olennaisena osana erilaisten brändielementtien valinta, niiden soveltava käyttö ja assosiaatioiden hyödyntäminen
- 3) mittaaminen ja tulkinta, johon liittyy brändin suoriutumisen ja pääoman mittaminen ja seuranta
- 4) brändipääoman ylläpito ja kasvattaminen, esimerkiksi brändiportfolion ylläpito ja mahdollisten laajennusten suunnittelu. (Keller 2013: 58–60)

Viestinnän visuaalisuuden lisääminen tulisi tapahtua brändin linjassa, edellä mainitun prosessin toisessa kohdassa, jolloin ulkoinen olemus on tunnistettu ja elementtejä voidaan soveltaa organisaation viestinnän käyttöön.

Visuaalinen viestintä ja tiedon visualisointi ovat pinnalla olevia viestinnän kehittämisen teemoja. Visuaalisuus on vahva osa organisaation strategista viestintää (STT Viestintäpalvelut 2017; ECM 2017). Visuaalisuudella pyritään lisäämään viestien havainnollisuutta, vaikuttavuutta, persoonallisuutta ja tarinallisuutta muun muassa selkeän kielen, videoiden, kuvien ja infografiikoiden avulla. Viestinnän tyyliä ja sävyä pyritään muuttamaan inhimillisempään, vastaanottajalähtöisempään ja puhuttelevampaan suuntaan. Brändin tavoitteena on auttaa markkinoimaan kaupunkia ja sen palveluita yhtenäisesti, vaikuttavasti ja taloudellisesti. (Helsingin kaupungin viestinnän linjaukset 2015; Brändikonsepti 2017) Visuaalinen ohje ja materiaali toimivat brändi- ja organisaation viestinnän suunnittelun ja toteutuksen työkaluina.

Se miltä brändi näyttää ulkoisesti hahmotetaan ensin ja vasta sen jälkeen alkaa brändin ytimen sisäistäminen. Visuaalisen ohjeeseen sisältyy yleensä organisaation uuden logon, ja mahdollisesti nimen, sekä värien ja kuvitusten käyttöohje. Mukana tulee materiaalia kuten fontti, kuvituskuvia, infograafeja ja värejä. Käytännössä henkilöstölle avataan materiaalipankki, josta aineistoa on vapaasti saatavilla, esimerkiksi valmiina diapohjina tai valokuvina.

Helsingin kaupunkimarkkinoinnissa korostetaan visuaalisen ilmeen merkitystä käytännön työtä tukevana työkaluna.

”Yhtenäinen visuaalinen ilme on meille työkalu, jonka avulla kerromme kaikista monipuolisista palveluista, joita kaupunki tuottaa kaupunkilaisille ja sen avulla kaupunkilaisen toivotaan entistä helpommin ja nopeammin hahmottavan juuri kaupungin heille tarjoamat palvelut.” (Henkilökohtainen sähköpostikirjeenvaihto tammikuussa 2018)

Helsingin brändikonseptissa korostetaan, että yhteinen visuaalinen identiteetti on vaikuttavin ja kustannustehokkain tapa rakentaa tavoitemielikuvaa. Konseptin mukaisten materiaalien käyttö ja kohdentaminen viestinnässä ja toiminnassa takaa suuremman huomioarvon toimenpiteille ja investoinneille (Helsingin brändikonsepti 2017: 29). Kaupungin viestintään vaikuttaa markkinoinnin ja viestinnän sisällöllinen sekä visuaalinen yhtenäistäminen.

Visuaalisuus on organisaation identiteetin näkyvin osatekijä, työkalu, jolla vaikutetaan imagoon (Pohjola 2003: 20–22, 91). Imagolla viitataan yleensä juuri ihmisten mielissä oleviin visuaalisiin mielikuviin organisaatiosta. Sitä voidaan tietoisesti rakentaa, vaikka siihen liittyy myös vaikeasti hallittavia elementtejä, kuten asenteet ja uskomukset. Vahva visuaalinen ilme rakentuukin juuri näiden tunnepohjaisten elementtien varaan. Brändeihin liittyvä vahva kokemusmaailma nojaa siis aisteihin, joita ihmiset käyttävät eri lailla.

Visuaalisen ilmeen sisältävät värit noudattavat yleensä jotain skaalaa, ne voivat vastata todellisuutta tai niitä voidaan myös manipuloida. Esimerkiksi Helsingin kaupungin brändikonseptin värit ovat kaikki löydettävissä kaupunkikuvasta ja ympäristöstä. Värimuisti kaivaa esiin myös muita kokemuksia, kuten somekeskusteluissa esiin noussut vertaus Ellos-kuvaston vuoden 1998 värimalleihin (Markkinointi & Mainonta 2017).

Visuaalinen ulkonäön parantaminen ja muokkaus eivät saa olla brändiviestinnän päälimmäisiä tarkoituksia, ettei työstä tule liiaksi päälle liimattu ratkaisu. Negatiivisemmän käsityksen mukaan brändäyksessä on kyse mielikuvien tehtailusta, joka kaupitteluna ymmärretään vallankäytön muodoksi. Tällä vallankäytöllä muokataan mielipiteitä, vedotaan aatteisiin ja arvoihin. Tavallaan tehtailaan imagoja ihmisille, joiden oletetaan olevan kykenemättömiä kyseenalaistamaan. Toisaalta myös kärjistäminen ja ärsyttäminen toimivat vahvoina erottautumiskeinoina. (Kiuru 2013: 13, 18–19)

Visuaalisen ilmeen ja aineiston tulisi yhdistää ajatukset tavoiteltuihin ydinviesteihin ja arvoihin. Organisaation tulisi siis miettiä, mitä se haluaa viestiä itsestään ja palveluistaan, ja visuaalisuuden tulisi vahvistaa ja tukea näitä viestejä. Halutun organisaatiokuvan muokkaaminen ja saavuttaminen ei tapahdu hetkessä, joten visuaalisen ilmeen on oltava aikaa kestävä ja suunniteltu vuosiksi eteenpäin. Näin varmistetaan se, että asiakkaat oppivat tuntemaan organisaation ja brändin, ja organisaation asema vakiintuu. (Loiri & Juholin 1998: 129–132)

Viestinnän vastaanottajilla on suuri merkitys: millaisessa roolissa he ovat, millaisia odotuksia ja tietoja heillä jo on. Sekä hyvät että huonot kokemukset vaikuttavat viestinnän ja visuaalisen ilmeen tulkintaan. Visuaalisuuden periaatteet lähtevät organisaation erityispiirteiden sekä vastaanottajien tunnistamisesta. Viestintäprosessin onnistumiseen ja viestien perillemenoon pystytään vaikuttamaan visuaalisella suunnittelulla. (Pohjola 2003: 15, 20)

Visuaalisella ilmeellä ja sen suunnittelulla on tärkeä rooli varsinkin suuren, hajautetun organisaation tehtävien välittäjänä (Pohjola 2003: 49). Ilmeen hallinnan haasteet tulevat hajautetun sisällöntuotannon mukana. Erilaiset kädenjäljet näkyvät, sekä erilaiset mielikuvat niiden taustalla. Tämä vaikuttaa jopa internet- ja intranetsivujen sekä erilaisten viestintäkanavien päivitysprosessiin: miten ja minne tietoa viedään, millaisiin kansiorakenteisiin ja työtiloihin.

### 3 Työntekijälähettilyyks

Tässä luvussa käsittelen työntekijä- ja brändilähettilyyttä. Tutkimuksen kannalta on haastavaa erotella lähettilyyden eri muotoja ja nimityksiä, koska ne menevät osin päällekkäin. Kuka tahansa voi olla brändilähettiläs, vain työntekijä voi olla työntekijälähettiläs. Helsinki-lähettilyyks on relevanttia mainita tässä lyhyesti, koska sillä nimellä Helsingin kaupungin brändilähettiläät ja -lähettilästoiminta nimettiin. Helsinki-lähettiläs on yhtä aikaa sekä brändilähettiläs että työntekijälähettiläs, koska kyseessä on kaupungilla työsuhteessa oleva työntekijä. Tutkimuksessa käytetään näin ollen rinnakkain molempia nimityksiä työntekijälähettiläs ja brändilähettiläs.

#### 3.1 Asiantuntija ja johdon kumppani

Työntekijälähettilyyks on käsitteenä ja toimintana ollut ajankohtainen aihe viestinnän kentässä viime vuosien aikana. Työntekijälähettilyydelle on varsinkin organisaatioiden someviestinnän puolella kasvanut selkeä rooli, jonka tavoitteena on muun muassa lisätä asiantuntijoiden viestintävalmiuksia, ja tuoda perinteisesti byrokraattisia aiheita kevyemmin asiakkaiden saataville (esimerkkeinä Kela ja Verohallinto). Työntekijälähettilyydellä tarkoitetaan organisaation asiantuntijan oman verkoston rakentamista ja ylläpitoa, erilaisten organisaatiota tukevien sisältöjen jakamista sekä läsnäoloa ja näkyvyyttä erilaisissa kanavissa ja kontakteissa (IAB Finland ry 2016). Aiheesta ovat kirjoittaneet erilaiset viestintä- ja markkinointitoimistot, kuten esimerkiksi Zento, Kaiku Helsinki, Procom (Viestijät-blogi), Markkinointi & Mainonta ja Meltwater.

Työntekijälähettiläs jakaa omalla asiantuntijuudellaan ja myös henkilökohtaisella persoonallaan organisaationsa arvoja, päämääriä ja tietoa toiminnasta. Tavoitteena ei kuitenkaan ole organisaation strategian virallinen toistaminen, vaan omin sanoin ja kasvoin tehty organisaatiotarinoiden jakaminen. Parhaimmillaan tämä inhimillistä brändiä ja tuo sitä lähemmäs myös työntekijöitä (Laurila 2016). Kollektiivinen näkemys työntekijälähettilästä on vapaaehtoinen, työhönsä ja organisaatioonsa sitoutunut, tyytyväinen

työntekijä, joka haluaa ja kehtaa puhua työnantajastaan myös vapaa-ajalla. (Ahjo Communications 2017; Puro 2015b; Haapakoski 2018)

Työntekijälähettilyydessä korostuu yksittäisen työntekijän rooli sekä viestinnän että maineen rakentumisen kannalta. Lähettilyyteen voidaan yhdistää myös erilaisia toimijarooleja yksilö- ja ryhmätasolla, kuten esimerkiksi yhdistäjä ja innostaja. (Aula & Åberg 2012: 204, 208) Ajatus yksilön korostumisesta innostavana, voimakkaana vaikuttajana ja ympäristönsä muokkaajana näkyy myös kaupunkibrändin ja –identiteetin rakentumisessa (Jokela 2017). Brändityötä rakennetaan ja realisoidaan esimerkiksi juuri työntekijälähettilyyden kautta (Lam 2018).

Yksittäisten, asiaan sitoutuneitten ihmisten roolia ja vaikutusta brändin jalkautuksessa ei voida väheksyä (Hakala ja Öztürk 2013). Teemaan liittyy jo vuonna 2007 Malcolm Gladwellin esittämä mielenkiitoinen näkemys harvojen laista ja tarraustekijästä. Hakalan ja Öztürkin (2013) tutkimuksessa korostuu yksilöiden merkittävä asema esimerkiksi visionääreinä johtajina ja päätöksentekijöinä, joilla on valtaa vaikuttaa ja olla vaikuttajia. Gladwellin mukaan yksittäisen henkilöiden lisäksi asian esittäminen ja tartuntapinta, toisin sanoen tarraustekijä, ovat tärkeitä. Tarrautumisella tarkoitetaan viestin mieleenpainuvuutta, jotain sellaista piirrettä, jonka avulla viesti jää mieleen. Tarrautumiseen voidaan vaikuttaa esimerkiksi ulkoisesti esitystavan muutoksella tai järjestämällä tieto uudelleen. Harvojen lailla taas viitataan mieleenpainuviin yksilöihin, niihin harvoihin, jotka vaikuttavat kertomansa asian lisäksi myös sosiaalisella lahjakkuudellaan. (Gladwell 2007: 28–29, 38–39)

Tässä painottuu vahvasi työntekijälähettilään oma persoona ja henkilökohtaiset arvot, joita on paljastettava vähän, jotta hänen viestinnästään välittyisi aitous. Arvojen tulisi myös vastata riittävästi organisaation ja brändin arvoja, jotta työntekijälähettilyys aktivoituu. Työntekijälähettiläät toimivat oman työnkuvansa näkökulmasta asiantuntijoina, jotka kertovat paitsi omasta työstään, myös organisaatiostaan ja sen arvoista ja toiminnasta. (ProCom Viestinnän ammattilaiset ry 2017; Takala 2015)

Työntekijälähettilyyden edellyttää voimassa olevaa työsuhdetta ja sitoutumista organisaatioon, jonka toiminnan lähettiläänä työntekijä toimii. Mitä pidempi työsuhde, sitä vahvemmat tunnesiteet työntekijällä organisaatioon on, ja sitä todennäköisemmin myös bränditietoisuuden levittäminen kiinnostaa (Punjaisri & Wilson 2011). Lähettilyyteen liittyy oleellisesti työntekijän oma asiantuntijuus, tehtävät ja rooli organisaatiossa sekä halu vaikuttaa ja kertoa itselle tärkeistä aiheista asiantuntijuutensa ja edustamansa organisaation arvojen kautta.

Työntekijälähettilyyden valjastaa organisaatioon sitoutuneet työntekijät vapaaehtoiseen toimintaan, edustamaan organisaation arvoja ja brändiä. Työntekijälähettiläät voivat toimia johdon ja työyhteisön tukena, asiantuntijaroolissa sekä brändilähettiläinä, toteuttaen osaltaan brändin jalkauttamista työyhteisöön. Lähettiläät ovat kumppaneita brändijohdolle, jolloin toiminta on osa organisaation strategiaa ja sillä on vahva johdon tuki. (Wahlman 2016) Parhaimmillaan johdon ja esimiesten tuki kasvattaa asiantuntijoiden itsetuottamusta ja itseohjautuvuutta paremmin, kuin pelkkä työntekijälähettiläiksi nimeäminen (Koota 2020). Johto voi myös oppia itse näkemään itsensä osana työntekijälähettilyyttä, jolloin oppiminen on molemminpuolista – johto saa työntekijälähettiläiltä sparrausta esimerkiksi sosiaalisessa mediassa toimimiseen (Toivonen 2018).

Lähettiläät ovat itsessään myös brändin kohderyhmä, eivät vain työkalu sen jalkauttamisessa. Brändin ja viestinnän linjausten jalkautuksen vastuu ei pelkästään nojaa työntekijälähettiläiden toimintaan, vaan on yhtä lailla kaupungin johdon ja esimiesten vastuulla (Helsingin kaupungin markkinointistrategiset linjaukset 2016–2020: 35). Johdon merkitys ja esimerkki toiminnassa on oleellista sekä brändiviestinnässä että lähettiläiden toiminnan tukemisessa: johto antaa toiminnalle ja tarkoitukselle kasvot (Hakala & Öztürk 2013)

### 3.2 Sisäinen muutosagentti

Brändi tavoittelee asiakkaita, mutta samalla se tavoittelee työntekijöitä. Työntekijöitä rekrytoidaan brändi- tai työntekijälähettiläiksi osana brändin jalkautustyötä. Ajatuksen taustalla on niin kutsuttu sisäinen brändäys, jonka avulla brändi tuodaan ensin tutuksi organisaation sisällä, jotta sitä voidaan sen jälkeen viestiä ja toteuttaa ulkoisille asiakkaille. (Löhndorf & Diamantopoulos 2014) Työntekijät ovat suuressa osassa brändin luomisessa ja kehittämisessä (Hosiokoski 2017). Brändi liittyy monin tavoin muutokseen: sitä usein edeltää muutos, ja se myös tuo mukanaan omanlaisensa muutoksen organisaation identiteettiin ja mahdollisiin työtapoihin. Motivoituneet työntekijälähettiläät toimivat linkkinä brändijohdon, työyhteisön sekä useiden sidosryhmien välillä, eräänlaisina muutosagentteina. Voidaan kysyä, mitä hyötyä brändistä on, jos organisaation työntekijät eivät tunnista sitä, eivätkä näin ollen myöskään toimi sen arvojen mukaisesti?

Brändin jalkauttamisen tehokkuuteen vaikuttavat erilaiset organisaation sisäiset kulttuurit, ohjeet ja retoriikat. Tavoitteiden yhteensovittaminen on viestinnällisesti haastavaa. Suurimmat ongelmat esiintyvät yleensä visioiden ja strategisen suunnittelun puutteessa, sekä tiedon ja tietoisuuden laadussa ja määrässä. Informaatiota voi olla liikaa, jolloin sen hallitseminen koetaan haastavaksi. (Pohjola 2003: 39–40) Työntekijälähettiläs nähdäänkin isossa roolissa organisaation sisäisen luottamuksen rakentamisessa. Mikäli johto ja asiantuntijat koetaan kaukaisiksi tai luottamus johdon toimintaan ja viestintään on horjunut, voi organisaation työntekijälähettiläs toimia vertaisena työntekijänä ratkaisevassa roolissa. (Takala 2017)

Työntekijälähettilyyys yhdistetään usein brändityöhön, jota eteenpäin viemiseksi ja jalkauttamiseksi lähettiläs on rekrytoitu ja koulutettu. Lähettiläskoulutus pyrkii aktivoimaan työntekijät passiivisesta vastaanottajasta aktiiviseksi toimijaksi, joka osaltaan tuo brändiä sisään organisaatioon (Müller 2018).

Brändistä puhutaan paljon mielikuvien ja käsitysten tasolla, mutta mitä brändi on käytännössä ja miten se ilmenee työnteossa, toimintana? Karvosen (2000: 54) mukaan ihmiset lähtevät yleensä siitä käsityksestä, että teot ovat vakuuttavampia ja luotettavampia kuin sanat. Varsinkin, jos tekojen ja sanojen välillä on ristiriitaa. Toiminta nähdään vakuuttavana viestinnällisenä tekona ja esimerkkinä. Brändin jalkauttaminen työyhteisöön voidaan nähdä erilaisten tekojen kautta. Jalkauttamisella, josta voidaan myös käyttää käsitettä implementointi, pyritään lisäämään yleistä tietoisuutta brändistä (Keller 2013: 58–59). Jalkauttamisen keinoja ovat esimerkiksi avoin keskustelukulttuuri, suunniteltu viestintä ja viestinnän kanavien käyttö, erilaiset organisaation sisäiset aktiviteetit ja ohjelmat, brändiauditit sekä esimerkiksi johtaminen. (Keller 2013: 294, 306, 315)

Brändilähettiläiden tehtävänä on tuottaa ja julkaista eräänlaista brändikuvastoa ja –sisältöä, levittää brändiä tukevaa positiivista mielikuvaa (Keller 2013: 318). Työntekijälähettiläisyys voidaan nähdä osin viestinnällisenä työnä. Lähettiläät toimivat itsenäisinä asiantuntijoina, mutta myös viestinnän tukena ja kumppanina tuoden mukanaan omia, laajempia verkostojaan ja sisältöjään. (Puro 2015b)

Brändilähettiläiltä toivotaan ja odotetaan tietynlaista käytöstä, mikä edesauttaa bränditietoisuuden leviämistä organisaatiossa. Käytös ei rajoitu pelkästään työaikaan, –paikkaan ja kollegoihin, vaan ideaalilanteessa lähettiläisyys jatkuu asiakaskohtaamisissa ja vapaa-ajalla, toisin sanoen elävänä brändinä (Löhndorf & Diamantopoulos 2014: 311; Müller 2017). Lähettiläisyys pyritään näkemään osana organisaation strategiaa ja tavoitteellista toimintaa. Oman kokemuksensa kautta organisaatiosta kertovat työntekijät ovat uskottavia lähettiläitä (Luoma-aho 2008).

Lähettilästoiminnan hyötyjä ovat esimerkiksi organisaation siiloista pois pääseminen ja organisaatorajat ylittävä yhteistyö, bränditietoisuuden leviäminen niin kutsutusti alhaalta ylös, henkilöstöltä henkilöstölle, ei pelkästään johdolta alas valutettuna. Lähettiläiden toivotaan levittävän bränditietoisuutta omassa työympäristössään sekä kaikissa

kohtaamisissaan muun muassa kokeilemalla matalalla kynnyksellä uusia työtapoja. (Helsinki Ambassador Master Class programme 2016)

Vapaaehtoisuus on oleellista lähettilästoimintaan hakeutumisessa ja sen toteuttamisessa. Lähettilästyöhön voidaan hakeutua vapaaehtoisesti, jolloin työtä ei koeta lisätyöksi vaan se integroituu omaan työnkuvaan ja tekijä on motivoitunut. Löhdorfin ja Diamantopoulosin (2014: 310) tutkimuksen mukaan tärkein brändiin sitouttava asia on työntekijän identifioituminen työnantajaorganisaatioon. Tämä on vahva motivaation aiheuttaja myös brändilähettilääksi hakeutumiselle. Mikäli työntekijä ei ole tyytyväinen ja samaistunut työyhteisöönsä ja organisaatioon, hän todennäköisesti kokee brändityön ulkoisena lisätyönä, vaihtoehtona, josta voi kieltäytyä. Tällöin työntekijä ei tule vapaaehtoisesti osallistumaan brändin kehittämiseen tai positiiviseen brändipuheeseen, vaan kenties aiheuttaa muutosta jopa vastakkaiseen suuntaan.

## 4 Haastatteluaineiston analyysi

Tässä luvussa esittelen analyysin vaiheet ja aineistosta nousseet teemat, havainnot ja esimerkit. Haastatteluilla pyrin löytämään puheessa annettuja merkityksiä ja ymmärrystä brändiuudistuksesta, sisäisestä brändäyksestä ja työntekijälähtettilyydestä. Haastattavien esiin nostamat käytännön kokemukset ja kehitysideoit toimivat tärkeänä materiaalina käytännön työn ymmärtämisessä. Hain haastatteluaineistosta myös yhteneväisyyksiä ja eroja lähettäjien kokemuksissa. Analyysin lopuksi pohdin, mitä nämä seikat kertovat.

### 4.1 Teemoittelu ja löydösten tulkinta

Haastattelut (5 kappaletta) äänitettiin ja litteroitiin sanasta sanaan. Teksteihin ei tehty muita keskusteluanalyysin mukaisia merkintöjä kuin tauot ja tarvittavat selitteet sulkuihin sellaisiin kohtiin, joissa haastattavan ajatus tuntui katkeavan tai harhautuvan. Litteroidut haastattelutekstit olivat 7–15 sivuisia ja haastattelut kestivät 22 minuutista 1 tuntiin ja 14 minuuttiin. Ensimmäiseen ja lyhyimpään 22 minuutin haastattelun litterointiin kului aikaa 3 tuntia ja 30 minuuttia. Tämä oli ensimmäinen tutkijana tekemäni haastattelun litterointi, joten ajan mittaus tehtiin kokeeksi. Muiden litterointien kestoja ei mitattu.

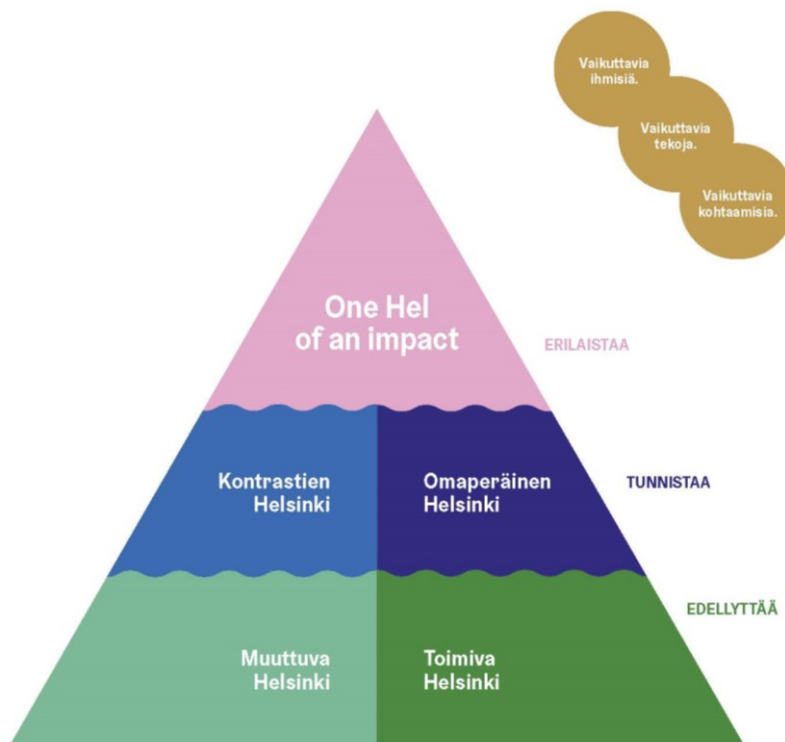
Tekstejä käytiin läpi useaan kertaan eri kysymysten ja teemojen näkökulmista. Tärkeäksi koetut ja eritoten ennalta odottamattomat vastaukset ja tiedot korostettiin teksteihin ja niistä tehtiin muistiinpanoja. Osaa haastattelukysymyksistä muokattiin viimeisiä haastatteluja varten esiin nousseiden uusien teemojen takia, kuten kysyttäessä brändin omistajuudesta, roolituksesta ja jalkautusprosessin vetovastuusta. Teksteihin palattiin uudelleen pidempien ajanjaksojen kuluttua, jolloin ne näyttäytyivät jälleen tuoreemmilta ja niistä nousi esiin uusia piirteitä. Tekstejä myös tulkittiin eri lailla riippuen teoriaosuuteen luetun aineiston vaikutuksista ajattelu- ja analyysiprosessiin.

Haastatteluissa ei suoraan kysytty Helsingin kaupungin brändin olemuksesta tai kulmakivistä. Lähinnä seurattiin, mitä osia ja ominaisuuksia lähettäjille oli jäänyt mieleen, mitä he tunnistivat oman työnsä kautta, ja mitä piirteitä he itse nostivat esiin.

Helsingin kaupunkibrändi koostuu neljästä kulmakivistä:

1. Muuttuva Helsinki (nopea kasvu ja kehittyminen, kilpailukyky, muutos ja mahdollisuudet)
2. Toimiva Helsinki (osaaminen, vetovoima, peruspalvelut)
3. Kontrastien Helsinki (elämänmaku, tyyli, tunnelma, vastakohtat) ja
4. Omaperäinen Helsinki (kaupunkikulttuuri, erilaisuus, osallistava kokeilukulttuuri, luovuus).

Näitä yhdistää brändin vaikuttavuuden ydin, joka tiivistyy asenteeseen ”One hel of an impact”: vaikuttavia ihmisiä, kohtaamisia ja tekoja. (Kuva 2.)



**Kuva 2.** Helsinki2020 –brändikonsepti (Lähde: Helsingin brändikonsepti, <http://www.brand-newhelsinki.fi/2020/>)

Brändin kulmakivistä nousi haastatteluissa esiin mainittuna vain numero 3. Kontrastien Helsinki sekä numero 4. Omaeräinen Helsinki sekä kokonaisuus, eli yksi yhteinen Helsinki (viittaus ”One hel –”). Haastatteluaineistosta on kuitenkin löydettävissä kytköksiä kaikkiin kulmakiviin, vaikkei niitä tietoisesti ajateltu kaupungin brändin kannalta. Pohdintaa on herättänyt kilpailu, muutokset, osaaminen ja peruspalveluiden toimiminen, tyyli ja vastakohtat sekä kokeilukulttuuri.

Aineistosta nousi esiin ennalta odottamattomia teemoja, joita hyödynnettiin osin myös haastattelukysymysten uudelleen muokkaamisessa. Esimerkkinä brändin omistajuuteen ja vetovastuuseen kohdistuvat kokemukset, joista halusin tutkijana kuulla lisää. Ennalta odottamattomia uusia teemoja tunnistettiin 6 kappaletta. Teemat on nimetty ja koottu tulkintoineen tutkimuksen liitteeseen numero 3.

Ennalta odottamattomat esiin nousseet teemat nimettiin seuraavasti:

1. Brändin omistajuus, johtaminen ja vetovastuu
2. Lähettilyyden roolit
3. Viestinnällisen tuen tarve ja osaamisen kasvattaminen
4. Lähettilään asennemuutos
5. Resurssitarve – ostettu vai oma osaaminen
6. Verkostot toiminnan edellytyksenä

Seuraavaksi käydään läpi kutakin teemaa haastatteluista poimittujen esimerkkien avulla.

#### 4.1.1 Brändin omistajuus, johtaminen ja vetovastuu

Selkeää brändijohtamista ja omistajuutta kaivataan. Brändistä vastaava taho ja omistajuus jäivät lähettiläille epäselviksi. Se on havaittavissa esimerkeissä 1 ja 2, joissa mainitaan ”se taho” ja ”ne/ne jotka”, mutta ei pystytä täysin varmasti nimeämään näitä tahoja. Ne kuulostavat epämääräisiltä ja kaukaisilta.

- (1) Se taho, joka omistaa sen brändin sen pitäis olla se, joka pitää siitä huolta. Voi olla lähettiläitä mut ei ne lähettiläät niinku voi tekohengittää jotain asiaa jos asialla, eli tällä Helsingin brändillä pitää olla omistajuus ihan niinkun millä tahansa asialla.
- (2) – – Helsinki-brändi on tosi hyvä. Se on oikeesti siis hyvä. Ne on tehny aluemarkkinoinnin kanssa töitä tosi pitkään, se on oikeesti freesi ja siinä on otettu kiva lähtökohta. Se epäonnistu siinä, et sen jalkauttaminen ei.. se jäi täysin paperiks. Ne jotka niinku vastaa siitä brändistä on ihan jättänyt sen jalkauttamisen hoitamatta.

Brändin omistajuuteen ja johtajuuteen liittyy vahvasti päätöksenteko ja sen velvollisuus organisaation jokaisella tasolla. ”Kuka päättää?” on hyvin yleinen kysymys organisaatiohierarkian portaissa, kuten käy ilmi esimerkistä 3.

- (3) Mut ehkä just sitä, et se valmisteleva ryhmä mikä tapaa tän tiimoilta, et kenellä on se rooli, kuka päättää? Kun kanslia varmaan kun sieltä se viestintäjohtaja puuttuu ja kaikkee muuta, niin kuka sitä nyt tällä hetkellä sitä vetää.

Brändiosaamisen tasoa kyseenalaistetaan muun muassa kuvaamalla sitä ohueksi, kuten esimerkissä 4. Tässä todennäköisesti viitataan johtoa laajempaan brändiosaamiseen, koskien käsitystä koko organisaatiossa olevasta osaamisesta.

- (4) Se on kyl totta, et sikäli sitä toteuttaa joka päivä, koska tota visuaalista ilmettä käyttää joka päivä. Joka rakentuu sille brändille. Mutku brändi on niin paljon enemmän kun visuaalinen ilme. Siinä tavallaan näkee, miten ohutta se brändiosaaminen tässä organisaatiossa on, et se on jätetty ihan oman onnensa nojaan.

Toisaalta peräänkuulutetaan sitä niin kutsuttua normaalia esimiestyötä brändin edistäjänä (esimerkki 5), edellyttäen, että esimiestaso osoittaa riittävää kiinnostusta aiheeseen (6).

(5) Kyl mä oon ajatellu, et semmonen ihan normaali esimiestyöhän on myös sitä Helsinki-brändin edistämistä.

(6) Se mua hämmästyttää, kuinka vähän ne esimiehet on ollu tästä kiinnostuneita. Musta esimiesten pitäis kiinnostua kaikesta mitä kaupunki syöttää uusii juttuja –  
–.

Epäselvyyttä aiheuttaa myös se, kuka tai ketkä varsinaista brändin jalkautustyötä lopulta tekevät, vaikka lähettiläspilotti luotiin juuri tätä työtä tukemaan. Tämä käy ilmi jo esimerkissä 2, jossa jalkautustyön koetaan jääneen ”paperiksi”, eli suunnitelma ei ole edennyt käytännön tekemiseen. Esimerkissä 7 koetaan lähettilyyden jääneen kesken alun valmennuksen päätyttyä. Muutamia verkostotapaamisia oli haastattelujen aikaan järjestetty, mutta niistä ei tämän kokemuksen mukaan saanut mitään lisätietoa tai uutta sisältöä tekemiseen.

(7) Ei se ihan niin selkee oo. – – Kyl mä koen silleen et sen valmennuksen jälkeen et se vähän jotenki loppu kesken. – – Mä koen niinku et niillä (viittaa Helsinki-lähettiläsverkostotapaamisiin) palattiin ruutuun yksi ja puhutaan ihan perusjuttuja taas mitä brändi on. Vähän tuntu et mitäs mä tänne nyt tulini, nää asiat on kuullu jo moneen kertaan.

Tärkeää on myös erottaa se, mitä jalkautetaan: brändiä vai siitä kertovaa ohjetta, kuten esimerkissä 8 pohditaan.

(8) Niin ja ehkä se, että kenen roolit, kenen vastuut, ei niin et ollaan tehty ohjeisto ja nyt sitä jalkautetaan vaan sitä suunnitellaan jatkuvasti, se ei tuu niin, et meillon joku ohjeisto ja sit me vaan tykitetään sitä johonkin.

Johdon mahdollistajien rooli nähdään ristiriitaisena. Toisaalta esimies- ja johtotaso ei varsinaisesti estä brändityön etenemistä, vaan heille on jopa ollut selvää oman työntekijän osallistuminen lähettilästoimintaan (esimerkit 9–10). Johdon brändiosaamisen ja ymmärtämisen taustat koetaan eritasoisiksi. Merkittäväksi lähettilyyttä estäväksi

tekijäksi on tulkittavissa johdon ja keskushallinnon brändiosaamisen kyseenalaistaminen ja siltä osin luottamuksen puute, mikä tulee ilmi myös alun esimerkeissä 1 – 6.

- (9) – – niitten mielestä se oli ihan selvä kun mä olin markkinointipäällikkö. Niitten mielestä se oli selvää et meen siihen (lähettiläskoulutukseen). – – mut ei johto myöskään ehkä ymmärrä et mitä se tarkoittaa et meil on niinkun brändi ja mitä se tarkoittaa siinä niitten omassa työssä.
- (10) Kyllähän johto sen mahdollistaa, kyllähän jos asenne on hirveen kielteinen ni eihän sitte pysty tekeen mitään. – – meidän viestintäpäällikkö tietysti ymmärtää miston kyse ja samaten meidän hallintopäällikkö – –. Hänhän on ite kans tehny tapahtumamarkkinointia.

Brändiviestinnän koetaan olevan vahvasti johdon vastuulla, ja viestintää värittävät henkilökohtaisen ymmärryksen ja osaamisen tasot. Kaupungin viestinnän ohjeet tiedostetaan, mutta toisaalta ei luoteta siihen, että johto tai muu esimiestaso täysin ymmärtäisi kokonaisuutta, tai että heillä olisi riittäviä voimavaroja asian edistämiseen (11).

- (11) – – liittyy vuorovaikutukseen kuitenkin, et meillon ohjeet kaupungilla siitä miten vuorovaikutetaan. No joo.. pikkasen semmonen, et siel ylempänä se kyllä tunnetaan mut sitten lähiesimiehellä ei oo ehkä voimat riittäny.

#### **4.1.2 Lähettilyyden roolit**

Työntekijälähettilyys on muotona ja toimintana vielä epävarmalla pohjalla, koska se on uusi toimintamuoto, josta kaupungin työntekijöillä tai johdolla ei ole juurikaan aiempaa kokemusta. Lähettilyyteen on yhdistettävissä useampia rooleja, kuten hybridirooli, näkyvätön ja yksinäinen rooli, asiantuntija sekä työnantajamainen ja rekryn kehittäjä. Roolien omaksuminen ja kokeminen riippuvat myös lähettiläiden eritasoisista työ- ja koulustaustoista.

Rooli voi olla hybridirooli, jolloin lähettiläs tekee kahta työtä päällekkäin. Lähettilyys koetaan erillisenä projektina ja oma asiantuntijarooli nähdään ensisijaisena työnä (12 – 13).

(12) – – mä painotan kuitenkin sitä asiantuntijatyötä ja tää on sit lisä siihen.

Tämä asetelma aiheuttaa paineen ja yksinjäämisen tuntemuksia. Lähettilyys koetaan yksinäisenä ja näkymättömänä työnä varsinkin, jos sitä ajatellaan suhteessa suureen, kymmenien tuhansien työntekijöiden organisaatioon (13).

(13) - - musta tarve on paljon paljon isompi. Et jos meillon yks ja meiton noin 150 niin en mä niinku.. ja sit mullon se kaikki oma se varsinainen työ niin enhän mä millään pysty enkä ehdi, et hirveen vähän mä siihen kokonaisuuteen vaikutan.

Lähettilään roolin omaksumisessa koetaan hankaluutta: toisaalta roolia ei nähdä olevan olemassa (esimerkki 14), mutta toisaalta brändilähtöistä ajattelua ja asennetta olisi olemassa (esimerkki 15).

(14) Niin mun on oikeestaan pakko sanoa, et mä en koe että ois sellasta kun brändilähettiläs. Et mä en koe, että toi koulutus ois, tai miksi sitä kutsutaankaan, ois antanu mitään eväitä sellaseen et nyt olet brändilähettiläs. Et mitä se tarkoittaa ja mitä tuut tekemään. — mä en koe et mä oisin niinkun designated lähettiläs tai et nyt mä oon brändilähettiläs. Mä koen.. mä teen sitä itse koska mä koen et mä.. koska Helsingin kaupunki on ensinnäkin mun työnantaja, se on tärkeä, se on paras kaupunki, ja mä ymmärrän brändin. Mut se ei johdu millään tavalla tosta koulutuksesta.

(15) – – koen et toi Helsingin brändi on tosi tärkeä.. mä lähtökohtaisesti aattelen silleen brändilähtöisesti ja markkinointilähtöisesti. Et ei se silleen oo mitään muuttanu. Et harmittaa vaan, et sieltä (viittaa lähettiläskoulutuksen) ei niinku saanu oikeen mitään eväitä – –.

Lähettiläskoulutus ei kaikilla haastatelluilla vastannut odotuksia, kuten edellä olevista esimerkeistä voi päätellä. Tämä näkyi halukkuutena osallistua tähän tutkimukseen. Odotusten murtuminen väritti myös haastattelukysymyksiin vastaamista: tilaisuus koettiin sopivaksi kriittisen palautteen antoon lähettiläskoulutuksesta.

Lähettilään roolin näkyvyys tai näkymättömyys koetaan haasteena ja osin ongelmallisena. Olisiko rooli erilainen, jos lähettiläät olisivat paremmin tunnettuja ja tiedettyjä? Miten organisaation muut työntekijät voisivat lähestyä lähettiläitä, jos eivät tiedä keitä

he ovat? Onko lähettilyyden julkisuus tarpeen, vai voiko brändin jalkautustyötä tehdä näkymättömänä taustavaikuttajana, sisäisenä agenttina? Seuraavista esimerkeistä (16 – 18) käy ilmi roolin koettu tuntemattomuus ja näkymättömyys. Roolia pohditaan enemmänkin lähestyttävyyden ja käytettävyyden kannalta, tavallaan passiivisena odottajana, jolle tulee tai ei tule toimeksiantoa lähettiläänä toimimiseen. Roolia ei ajatella niinkään aktiivisana toimijana, jolloin lähettiläs itse lähestyy potentiaalista kohderyhmää, eli työyhteisöä.

(16) Välillä musta tuntuu, et ihmiset sais ehkä enemmän kyselläkki asiasta – –

(17) Mä en tiedä onko lähettiläitä käytetty lähettiläinä, mä en muista et mulle olis tullu yhtään mitään kutsua mihinkään.

(18) – – emmä sen koulutuksen jälkeen varsinaisesti koe, että mua olis lähettiläänä käytetty, tietysti mä teen sitä työtä et siinä mä hyödynnän sitä (viittaa brändiin).

Kukaan haastatelluista ei nostanut itse esiin lähettilään roolia sisäisen jalkauttamisen tukena. On siis tulkittavissa, että rooli on tässä suhteessa jäänyt käsittelemättä tai ymmärtämättä (20). Jalkautuminen työyhteisöön mainittiin yhdessä kommentissa (19).

(19) – – mut meillon esim jalkautuminen, eihän me vielä olla oikeen mitään tehty, nythän täällä se homma on kesken. Ihan alkumetreil ollaan.

(20) – – joku kysymys sulla oli sitä miten onnistut tuomaan sitä työyhteisöön ja muuhun tällasiin niin siinä mä epäonnistuin täysin, koska mä en tajunnu että tää pointti oli tää.

Työntekijälähettilyys nähdään myös työnantajamaineen ja rekrytoinnin kehittäjän asiantuntijaroolina. Lähettilyys koetaan ensisijaisesti organisaatiosta ulospäin suuntautuvana työnä, eli Helsingin palvelujen markkinointina potentiaalisille uusille työntekijöille, kuten esimerkistä 21 käy ilmi, sekä palvelujen markkinointina asiakkaille, eli kuntalaisille arjen sujuvoittamiseksi (22).

- (21) – – mulla oli niin vahva oma näkemys siitä lähettilyydestä että mitä se on. – – Mul oli sellanen käsitys, et työntekijälähettilyys tarkoittaa sitä, et mä viestin omasta lähtökohdastani ja nyt kun mulla oli ne nettisivut siellä ajatuksena niille työnhakijoille. Että se on lähinnä sitä.
- (22) No tietysti se et kertoo sitä toimivaa arkee sitähan meillä tehdään just tossa.. siellä kentällä.

Kaikki pohjatieto ja mielikuvat vaikuttavat oleellisesti siihen, miten lähettiläät näkevät itsensä, oman roolinsa ja miten he suhtautuvat ja toimivat lähettiläänä tämän käsityksen pohjalta. Lähettiläskoulutukseen kaikki olivat kuitenkin itse hakeutuneet vapaaehtoisesti oman kiinnostuksensa pohjalta. Oman asiantuntijuuden yhdistäminen lähettilästyöhön koetaan kuitenkin haastavaksi, sillä lähettilyys on lisätyö. Lähettiläänä toimisen edellytyksenä on myös käsitys ja tieto kaupungin uudesta brändistä: millainen se on, mikä se on, kenelle se on tarkoitettu, miten sitä toteutetaan ja miten siitä puhutaan.

Lähettilyyden ja brändityön ymmärrykseen vaikuttavat vahvasti kokemukset eri työyhteisöistä, kuten esimerkeistä 23 ja 24 tulee esiin. Organisaation koko, viestinnän ja markkinoinnin resurssointi ja tuotettujen peruspalvelujen luonne ja lakisääteisyys vaikuttavat siihen, miten ja missä laajuudessa lähettiläiden mielestä uutta brändiä pystytään hyödyntämään. Tärkeää on ennen kaikkea vaihteleva brändimyönteisyys ja toimintaympäristön koettu sopivuus brändityötä ajatellen.

- (23) – – olin virkavapaalla toisessa virastossa - - Se oli ihan mielenkiintosta siinä sai niinku kaks eri näkökulmaa nyt sitten tähän brändin edistämiseen. – – viestinnän haasteetkin osittain oli kyllä laajempiakin.. Sit myöskin se perustoiminta on ihan erilaista ni siinä oli niinku ihan eri näkökulmia ja se ehkä isoin ero jos sitten mieltii niin – – pystyttiin ottaan ihan suoraan siihen omaan työn tekemiseen kaikki nää brändiopit heti.
- (24) – – mä vaihdoin toimialalta toiseen – – mun mielestä se on ihan hirveen hyvä että kaupungin sisälläkin jengi liikkuu tulee sit vähän uutta näkemystä. – – täällä selkeesti tää visuaalisuus ja brändiasia niinkun uudempi – – kun täällä on sitä lakisääteistä – –.

### 4.1.3 Viestinnällisen tuen tarve ja osaamisen kasvattaminen

Työntekijälähteläiden kokemukset viestinnällisestä työstä vaikuttavat ajatusmalliin brändin jalkautuksesta. Jo valmiiksi viestinnän ja markkinoinnin työtä tekeväille on itseltään selvää, että brändityötä tehdään viestinnän osana, kuten kävi ilmi jo aiemmista esimerkeistä 14 ja 18. Esiin nousee myös näkemys siitä, ettei brändin jalkautus ole vain viestinnän ammattilaisten vastuulla (25), vaan taustalla on ajatus brändityöstä kaikkien työnä (26).

(25) – – nimenomaan eihän brändi.. eihän brändityö saa jäädä vaan viestinnän tehtäväks. Sehän pitää olla koko organisaation.

(26) No kyl se mun mielestä pitää näkyä jokapäiväisessä työssä et kaikki kun me tehdään jotain. – – Tottakai ne teot sit ilmenee niinku siinä mitä tehdään ja pidetään kokouksii ja tavataan ja tehdään työtehtävii ja ehkä tuutataan jotain intraan.

Viestinnän asiantuntijoiden tuki koetaan tärkeäksi käytännön työn tekemisessä. Lähettiläät, joilla ei itsellään ole viestinnän työn taustaa, olettavat ja toivovat viestinnän ja markkinoinnin työntekijöiden opastusta brändi- ja lähettilästyön tekemisessä. Lähettiläiden silmissä he näyttäytyvät brändiasiantuntijoina. Eritoten esiin nousevat käytännön neuvot viestintäkanavien valinnassa ja käytössä, kuten käy ilmi esimerkistä 27.

(27) – – viestintä ruvennu auttaan meitä kaikkii, et me voidaan kuka vaan tämmöstä nopeeta viestintää hoitaa. Sekä netti- että someviestintää. – – Mä luulen että tää organisaatiouudistus myös vähän sotki sitä. Ja jotenkin se meidän – – viestintä tuntui olevan etäällä, mut ne on nyt kaks kertaa vierailu meillä ja nyt mä luulen, et me on löydetty toisemme. Tai ainakin minä ja mulle on luvattu sieltä ihan tähän mun omaan asiaan apua ja mä oon taas luvannu käyttää heidän niitä tilejä, siellä on jo valmiiks seuraajia ja heillä tuntus olevan puutetta tai heillon ehkä.. he haluais laajemmin erilaisia aineistoja sinne – –.

Esimerkissä 27 tunnistetaan myös viestinnän ammattilaisten tarve erilaisille sisällöille, joita myös lähettiläät voisivat oman työnsä osalta tarjota. Esimerkeissä 27 ja 28 tunnistetaan myös taustalla vaikuttavan organisaatiomuutoksen vaikutukset yhteistyön tekemiseen. Organisaation rakenteet muuttuvat ja siirtävät ihmisiä ja tiimejä sekä maantieteellisesti että henkisesti kauemmas toisistaan.

- (28) Ennenhän meillä oli taittajia ja tiedottajia siinä samassa talossa mut nyt kun ei enää ole niin nyt me ollaan ehkä vielä kauempana näistä kaikesta tämmösestä.

Oman toimialan viestinnästä saatu tuki koetaan tarpeelliseksi ja sitä on myös saatu. Tukea lähettilästoimintaan kaivataan laajemminkin, kuten esimerkissä 29 mainitaan: kaikilta. Todennäköisesti haastateltava on tässä ajatellut omaa toimialaansa, mutta on mahdollista, että tällä tarkoitetaan myös kaupunkia laajemmin, yli toimialarajojen.

- (29) Kyl se on must kaikilta. Itse asiassa nyt alkaa tuntua siltä, että viestinnän puoleltahan sitä tulee parhaiten kuitenkin vaikka me oltiin vähän kadoksissa toisiltamme.

Brändin jalkauttamisen haasteeseen esitetään selkeä viestinnällinen ratkaisu esimerkissä 30. Se poikkeaa aiemmin esiin tulleesta tulkinnasta esimerkissä 25, jossa taas ajatellaan, ettei brändin jalkautustyö saisi jäädä pelkästään viestinnän ammattilaisten vastuulle.

- (30) Ois tuhannen taalan paikka heille saada tää brändi jalkautettua ihan helkkarin nopeesti kun he kutsuis nää uusien toimialojen viestintäihmiset paikalle ja puhuis.

Esimerkissä 30 todennäköisesti tarkoitetaan viestinnän ammattilaisten esimerkkiä, kuinka he toimivat ensin ja muut seuraavat. Tässä olisi työntekijälähettiläille paikka jatkaa jalkautusta ja tehdä yhteistyötä viestinnän ammattilaisten kanssa.

Kysyttäessä riittävästä bränditiedon saannista ja viestinnän kanavista, joita lähettiläät itse voivat hyödyntää, eivät vastaukset ole kovin täsmällisiä. Esimerkissä 31 tunnistetaan, että kaupungilla ja omalla toimialalla on käytössä erilaisia somekanavia, verkkosivut ja intranet.

- (31) Tietysti intra on yks semmonen sisä ja sit kaikki ne keskustelut mitä käydään, viralliset ja epäviralliset. Ulospäin on tietysti nää kaikki viestintäkanavat niin kun internetsivut ja some – –.

Samassa esimerkissä mainitaan tiedonlähteinä viralliset ja epäviralliset keskustelut, joita organisaatioissa käydään. Tämä voidaan tulkita vahvaksi womin (word of mouth) esiintymiseksi ja hyödyntämiseksi. Wom voidaankin nähdä yhtenä työntekijälähettilyyden viestinnällisenä kanavana.

Työntekijälähettilyyden nähdään osin viestinnällisenä työnä. Oma viestinnällistä osaamista on lähettilyyden myötä pohdittu ja kehitetty, ja uutta osaamista halutaan yhdistää lähettilyyteen, kuten käy ilmi esimerkistä 32, jossa lähettiläs kertoo olevansa innostunut hyödyntämään viestinnän opintojaan lähettilyyteen.

- (32) Mä suoritin markkinointi-instituutissa tiedottajan tutkinnon ihan sillai, että olin juuri saanu sieltä todistuksen ulos, mulle ollu aikasemmin minkäänlaista viestintään liittyvää koulutusta eikä työkokemusta eikä mitään sellasta. Mä tykkäsin siitä koulutuksesta, se oli musta tosi kiva ja olin siitä aika innostunu ja sen takia mun esimies – – esimies suositteli mulle tätä kun tää tuli tää lähettiläskoulutus tai valmennus ja mä itekkin innostuin, mä ajattelin et joo kiva tässä on nyt hyvä jatkumo sille tutkinnolle.

Kaupungin esiintyminen ja viestiminen yhtenäisesti edesauttaa tunnistamaan kaupungin kuntalaisille tarjoamat palvelut. Koko kaupungin henkilöstön yhteiseen käyttöön tehty brändi-ilmeen mukainen esitys- ja viestintämateriaali koetaan tärkeäksi ja tarpeelliseksi työkaluksi yhtenäisyyden tavoittamisessa (33).

- (33) On se työkalukin. Mun mielestä se viestii sitä muutosta, siinä mielessä se on tärkeä. – – Ja kun rupee tulee niitä sovelluksia kun näkee, miten se kuvan kanssa ja muuten toimii ne logot ja kaikki muut. Kyllä se mun mielestä kuitenkin henkii sitä muutosta, kun onhan se hirveen sirpaleista ollu tää Helsingin visuaalinen ilme.

Visuaaliset työkalut usein havaitaan ja tunnistetaan ensin ja ne ovat suhteellisen helppo ottaa käyttöön. Esimerkissä 34 kuitenkin havaitaan tietty järjestys brändin osien välillä, minkä tarkoitus on tukea sitä, ettei brändi jäisi vain visuaaliseksi uudistukseksi.

- (34) – – tässä mentiin kerrankin oikeen päin, se visukin rakentuu brändille. Se tuli ensin se brändi, se niinku core tuli ensin ja visu tuli sen jälkeen. – – Se tuli melkeen vuoden aikasemmin, et tää on Helsingin brändi ja sit vasta tuli toi visu.

Viestinnällisen materiaalin laatu ja käyttötavat määräytyvät lähettilään ammattiroolin ja teknisen osaamisen kautta. Esimerkiksi graafiseen työhön tarkoitettut materiaalit ovat rajatummin käytössä, koska ne vaativat syvempää osaamista ja maksullisia erillisohjelmia. Materiaalin rooli yhdenmukaisessa visuaalisessa viestinnässä kuntalaisille tiedostetaan. Yhtenäiset valmiit viestintäpohjat, kuten Word-tiedostot ja Powerpoint-diat, koetaan pääosin helppokäyttöisiksi. Materiaalin käyttöön, teknisiin taitoihin ja osaamiseen liittyy erilaisia käsityksiä, kuten käy ilmi esimerkistä 35. Materiaali on tarkoitettu koko kaupungin henkilöstön käyttöön, ei vain viestinnän asiantuntijoille.

- (35) En ehdi enkä osaa. Kun mä yritin itse yhdistellä niitä värejä nii en mä onnistunu. Mutku mä otan aina sen saman valmiin vanhan pohjan, me saatettiin tehdä se siellä koulutuksessa, niin se toimii, sen mä saan aina toimimaan uudestaan ja uudestaan. Mähän en tietysti ole viestinnästä niin oisko se sit niin, ettei mulla ole oikeuksiakaan rakennella niitä värejä —.

Tekemisen ja taitojen taso vaihtelee, ja toisaalta mahdollisesti pelätään paljastaa omaa huonoksi koettua jälkeä. Esimerkissä 36 on havaittavissa epävarmuutta omasta osaamisesta ja viestintäammattilaisten kanssa työskentelystä. Epävarmuuden ja jossain määrin väärin uskomusten vaikutus lähettilyyteen on lannistava.

- (36) — — mä aistin must tuntu et kaikki oli viestinnän ammattilaisia, mä tiesin et siellä oli yksittäisiä jotain jotka eivät olleet mut sitkun oot vielä ihan pihalla ja tiedät olevas tavallaan asiantuntijojen joukossa siellä, niin murenee jotenkin se mielenkiinto ja motivaatio sit siihen — —.

Kaupunki on uuden brändin myötä siirtynyt useista erinäköisistä ja erityyillisistä toimialailmeistä yhteen, koko kaupungin käytettävissä olevaan ilmeeseen. Asiakaskokemuksen ja viestinnän rajakohdassa olisi tärkeää vakuuttaa johto ja muu henkilöstö myös brändin visuaalisen maailman tärkeydestä osana viestintää. Esimerkistä 37 käy ilmi, että asian ymmärrys huolettaa lähettilästä, varsinkin kun brändi-ilmeen käytön seuranta ei tehdä systemaattisesti.

- (37) — — kyllä mä uskon että täällä visuaalisuutta arvostetaan mutta mun mielestä tekijöitä pitäis olla enemmän. — — Tää valmistelevala tiimi, joka teki tätä

visuaalista ilmettä – –, sit ku tää otettiin käyttöön se lopetettiin. On se nyt mun mielestä todella outoo, et kyl mä olisin koko ajan kattonu et miten tää nyt lähtee. Et tavataan sillä samalla porukalla ja puhutaan.

Kirjoitettu viestintä ja asiasisältö itsessään voi olla oikein, mutta jos se on esitetty kokonaisuudesta eroavalla tyylillä, kokonaisuus ei rakennu yhtenäisesti ja viestin perillemeno vaikeutuu. Myös visuaalisen ilmeen hallinnassa kokonaisuuden hahmottaminen koetaan tärkeäksi, kuten käy ilmi esimerkistä 38. Tässä viitataan myös ulkoa ostettuun graafisen suunnittelun asiantuntijuuteen, jolloin töitä tilataan herkästi yksittäisinä töinä, sovelluksina, ilman että tilaaja ja toimittaja kumpikaan välttämättä keskittyy kokonaisuuteen.

(38) Ne on yksittäisiä pistesovelluksia, ne on tuotu, kukaan ei kato tätä näin. Hallinta on tää just mikä puuttuu. Sulla on näkemys tästä kokonaisuudesta, ei se yksittäinen ratkaisu ole monimutkainen mut sun täytyy tietää miten sä sen teet.

#### **4.1.4 Lähettilään asennemuutos**

Työntekijälähettiläillä tapahtuneet asennemuutokset sekä brändiä että lähettilästyötä kohtaan kertovat paljon lähettilyyden tilasta ja sen tulevaisuudesta kaupungilla. Positiivisen asenteen omaavat työntekijät ovat onnistuneita työntekijä- ja brändilähettiläitä. Muutosta toivotaan Helsingin kaupunkimarkkinoinnin mukaan tapahtuvan lähettiläiden palveluasenteissa, joissa haluttaisiin tunnistaa brändin kulmakivet, vaikuttavuus ja sitä myöten brändin mukainen toiminta.

Brändilähettiläskoulutukseen hakeutumiselle löytyy useampia syitä. Oma työ muun muassa nähdään tärkeänä, siitä voisi ja haluaisi kertoa enemmän, kuten mainitaan esimerkiksi 39. Työn ja asiantuntijuuden näkyvyyden lisääminen on myös selkeä tavoite.

(39) – – se miks mä hakeuduin oli se, et mun mielestä se mun oma työkin on semmonen et se jonkin verran näkyy ja ois hyvä saada näkymään entistä enemmän.

Kokemusta lähettilästyöstä ei juurikaan ole lähettiläillä entuudestaan, mutta se kiinnostaa. Uusi brändi ja kaupungin brändityö kiinnostaa. Muutosta omassa ajattelussa tunnistetaan selkeästi lähettiläskoulutuksen jälkeen, kuten kerrotaan esimerkissä 40.

(40) – – mä tiedän sen, et mun päässä on jotain tapahtunu. Esimerkiksi just se kontrastisuus on semmonen, mikä mua kiinnostaa kovasti ja se sopii hyvin tähän luontotyöhön. En mä tiedä.. mä luulen et pikkuhiljaa tapahtuu jotain —.

Muutos nähdään positiivisena virkamiesnäkökulman ravisteluna (41), jolloin asioita miettään erilaisista näkökulmista ja kenties kansainvälisemmin kuin ennen.

(41) Kyllä se mua itteeni on muuttanu. Mieltii hyvin toisesta näkökulmasta monia asioita, et siinä mielessä ravistellu sellasta virkamiesnäkökulmaa. Ennen kaikkea se kansainvälinen aspekti mitä tos brändillä on niin se oli erittäin valasevaa – –.

Brändi nähdään voimavarana, joka vahvistaa työn tekemistä ja antaa ideoita kokeilla muun muassa uusia työnteon välineitä, kuten somekanavia. Brändimateriaalia katsotaan uusin silmin ja pystytään näkemään sen hyödyt esimerkiksi erilaisissa hankkeissa ja projekteissa yhteistyökumppaneiden kesken (esimerkki 42).

(42) – – niillon semmonen hanke, johon se sopii mainiosti ja ne saa sieltä brändistä myöskin voimaa tai ideaa. Se liittyy luontoon, Helsingin ja Tallinnan luontoon ja matkailuun, niin sieltä saa kivasti niitä kontrastisuutta ja omaperäisyyttä ja näitä juttuja.

Osa on rohkeasti tarttunut uusiin mahdollisuuksiin kokeilla eri kanavia ja työtapoja. Nämä kokeilut koettiin selkeästi henkilökohtaisina onnistumisina ja ylpeyden aiheina, kuten esimerkistä 43 käy ilmi.

(43) – – mä oon opetellu käyttää Facebookin ja Twitterin ja Instagramin ja LinkedInin myös, niin kyl mä oon laittanu meidän yhteisii juttuja tiedoks eteenpäin – – ihan itse ja vapaehtoisesti ja omalla puhelimellakin vielä yleensä teen näitä. – – Muakin pelotti ja sit mä ajattelin, et sit kun mä opin käyttää niitä välineitä se pelko hälvenee niin se stressi vähenee ja sit pystyy paljon nopeemmin

tekeen. Kyl mun täytyy vaan ruveta opetteleen ja siinä kävi just niin, et se menee nyt hirveen nopeesti ja sujuvasti kun se vaan osuu kohdalle se juttu – –.

Omaa työtä suunnitellaan ja tulevaisuutta peilataan jo osin brändi mielessä pitäen, vaikka asian sisäistäminen ei tapahdukaan hetkessä (44). Brändi osataan nähdä tulevaisuuden kilpailuetuna, kuten esimerkissä 45 mainitaan.

(44) – – etin niitä pääkohtia, mietin sitten meidän työstä mikä vois olla sitä monimuotosta mitä siellä oli kaikkee näitä juttuja, et mitä ne vois olla. Ja löysin kaikkiin jotain, ihan hyvin erilaisii asioita. Se oli ihan hyvä juttu mut mul meni kauheesti aikaa ja energiaa et pääsin siihen asti.

(45) Koska ensinnäkin se brändi on oikeesti hyvä, siks toisekseen brändihän niinku luo meille oikeeta kilpailuetuu, jos me halutaan niinku kaupunkina menestyy. Meidän täytyy rakentaa meidän brändiä.

Ilmapiiirissä on yleisesti huomattu muutosta myös positiiviseen suuntaan, vaikka muutos usein aiheuttaakin ensin vastarintaa. Esimerkissä 46 mainittu positiivinen suhtautuminen vaikuttaa tulkinnan mukaan myönteisesti myös lähettilyyteen.

(46) — mäkin mietin sitä ja miten mä omalta osaltani sitä voisin edistää ja mihin mun kannattaa osallistua. — Nykyään on paljon kivempi tehdä näitä töitä, kun huomaa että on jotenki tervetulleempaa tää asia ja aihepiiri. — Ja täällä kaupungilla on myös tapahtunu ihan huima muutos nyt täs ihan viime vuosina näissä tavoitteiden asettelussa ja monessa asiassa, brändissäkin jopa.

Kaupungilla on erilaisia toimialoja, joissa tehdään hyvin erilaista työtä, erilaisissa toimintaympäristöissä. Toiminnan tavoite määrittää, miten ja mitä kautta viestitään ja millainen viestintä vaikuttaa kunkin kohderyhmään. Päivittäisen työn tekemisen yhdistäminen uuteen brändiin koetaan sekä helpoksi että vaikeaksi, kuten esimerkit 47 ja 48 osoittavat. Kokemukset voivat olla hyvinkin erilaisia.

(47) — brändin hyödyntäminen ja soveltaminen oli — paljon helpompaa ku se itse aihepiiri oli niin myönteinen. — helppo visuaalisesti myöskin tehdä kaikkee hyvin ihastuttavaa ja hyvää Helsinkikuvaa luovaa materiaalia.

- (48) – – sit joku siellä rupee puhuun brändistä, mistä ihmeen brändistä? Me tehdään jotain vesilupia ja muita valitus- ja lupa-asioita joita käsitellään. Mikä se brändi tässä on? Seisotaan siellä kuopan reunalla ja katsotaan mitä siellä maaperässä on.

#### 4.1.5 Resurssitarve – ostettu vai oma osaaminen

Uuden brändin ja taustalla vaikuttavien kaupungin organisaatiomuutosten myötä työntekijöiden riittävä määrä aiheuttaa huolta. Lisää resursseja tarvitaan lähettilyyden lisäksi myös brändi- ja viestintätyötä tekemään. Tärkeänä haastattelujen perusteella koetaan se, että viestinnän työhön ja markkinointiin panostetaan johtotasolla palkkaamalla lisää työntekijöitä merkittäviin rooleihin, kuten viestintäjohtaja (49).

- (49) Se on ihan myönteistä et Helsinkihän palkkaa nyt viestintäjohtajan —. Kyllä siinä mielessä oon myönteinen, et siellähän tulee nyt tää uus viestintäjohtaja, viestintäosasto ja sinne viestintäjohtaja ja kaupunkimarkkinointi siirtyy samaan osastoon. Sinänsä ihan myönteisiä signaaleja kaupungilta, et halutaan panostaa näihin asioihin ja tehdään yhdessä.

Viestinnän ja markkinoinnin toimintojen yhdistäminen ja viestintäjohtajan palkkaaminen koetaan näiden toimintojen arvostamisena. Tämä herättää myös luottamusta siihen, että brändiosaaminen keskittyy uuteen viestintä- ja markkinointiosastoon, ja sieltä saa myös tukea brändiviestintään liittyvissä kysymyksissä.

Mahdollisuudet toimia lähettiläänä ja kokea siinä onnistumisia kulkevat vahvasti käsi kädessä edellä mainittujen teemojen kanssa, kuten johdon ja lähiesimiesten positiivinen suhtautuminen aiheeseen sekä osaaminen. Vastaavasti niiden puute tuntuu lähettiläistä estävältä tekijältä. Resurssien riittämättömyys huolettaa eri toimialoilla ja eri toiminoissa, kuten esimerkin 50 esiin nostama visuaalinen viestintä. Esimerkissä korostuu ajatus uudesta asiasta, uudesta lisätyöstä olemassa olevan työn päälle.

- (50) – – tuntuu et nää resurssit on ihan riittämättömät. – – Koska se uusi visupuoli ja kaikki tämmöset sehän vaatii niitä tekijöitä, et tänne on tulos lisää mut silti.

Onko se.. mun mielestä se kapasiteetti ei ole.. on tullu uusi asia uusi lisätyö ja ei mun mielestä siihen oo varauduttu, otettu tekijöitä.

Samat taustalla vaikuttavat kaupungin organisaatiomuutokset, jotka vaikuttavat brändin merkitykseen ja brändäyskulttuurin ymmärtämiseen, koetaan myös esteinä brändin jalkautukselle ja brändilähettilyydelle. Brändilähettilyyys jää toissijaiseksi, jos huolena on oman työn säilyminen, kuten esimerkissä 51 pohditaan.

(51) Yks mun mielestä este tommosen brändin toteuttamiseen on nää isot myllyrykset mitä kaupungilla on tehty ja tehdään vieläkin —. Semmonen.. just jos tässä on omaa asemaa.. et odotetaan sitä isoo organisaatiomuutosta ni ei oikeen pysty tekemään mitään.

Organisaatiomuutokset tuovat mukanaan resurssien muutoksia, ja vähennykset kohdistuvat ajoittain myös brändinhallinnan kannalta oleellisiin tehtäviin, kuten viestintään (esimerkki 52).

(52) – – Ja kyllähän sekin haaste on et viestintäväkeähän on vähennetty – –. Se on tavallaan vähän nurinkurista kun brändi kuitenkin vaatis sitä et ois tekijöitä ja ois rahotusta.

Resurssitarpeeseen vastataan organisaatiossa usein niin, että tarvittavaa osaamista ostetaan ulkopuoliselta sopimuskumppanilta. Brändiasiantuntijuuteen hyödynnetään organisaatiossa sekä ulkoa ostettua osaamista että organisaatiossa jo sisällä olevaa osaamista. Eräänlaista kitkaa on havaittavissa seuraavien esimerkkien 53 – 56 mukaan siinä, miten ulkoa ostettuun brändiosaamiseen ja asiantuntijuuteen suhtaudutaan. Jo aiemmin luvussa 4.1.3 mukana ollut esimerkki (30, tässä 53) luottaa vahvasti omaan jo organisaatiossa olevaan osaamiseen, ja painottaa sen arvostamista. Tavallaan vihjataan siihen, että omalla porukalla tämä asia olisi jo hoidettu.

(53) Ois tuhannen taalan paikka heille saada tää brändi jalkautettua ihan helkkarin nopeesti kun he kutsuis nää uusien toimialojen viestintäihmiset paikalle ja puhuis.

Koetaan, ettei kaupungin omaa sisäistä brändi- ja markkinointiosaamista ole hyödynnetty riittävästi brändin rakentamisessa ja jalkauttamisessa, vaan on keskitytty ostamaan osaaminen ulkoa (54). Omaan osaamiseen ja työn laatuun ei myöskään luoteta, vaan koetaan sen olevan riittämätöntä, jolloin ulkoa ostaminen tulee tarpeeseen.

- (54) Mä ymmärrän sen, et siel voi olla tosi huonoja sovelluksia, ehkä sitä ne nyt pelkää mitkä on niitä esimerkkejä. Mut se tekemisen tasokin täällä heittelee. On hyviä ja huonoja tekijöitä kaupungilla, myös täällä visuaalisella puolella, sen takia ne ehkä ostaa sieltä – –.

Esimerkeissä 55 ja 56 viitataan myös ostamisen osaamiseen, eli organisaation pitää tietää mitä on tilaamassa, mitä tarvitaan ja mitä osaamista organisaatiossa jo on. Kaikkea ei välttämättä ratkaista ostamalla asiantuntijuutta ja tekijöitä ulkoa.

- (55) – – ei he (viittaa ulkopuoliseen asiantuntijaan) voi auttaa jos asiakas ei tiedä mitä, et sitä saa mitä tilaa, jos sä et tiedä mitä sä tilaat niin et sä tiedä mitä sä saat.

- (56) Et kyl niitä taittoja pystytään ostamaan mut ei sitä hallintaa ja sitä ymmärrystä, sitä ei voi ulkoa ostaa.

Oman osaamisen ymmärtäminen ja asiantuntijuuden arvostus koetaan tärkeäksi, esiin nostettavaksi aiheeksi, kuten korostuu esimerkissä 57. Organisaation omaa osaamista tulisi markkinoida myös organisaation sisällä. Tässä tunnistetaan omia vahvuuksia ja arjen työtä, jota pitäisi enemmän nostaa esiin antamalla sille tunnustusta. Tähän esimerkkiin kiteytyy hyvin myös kyseisen lähettilään näkemys lähettilään työstä ja roolista eräänlaisena äänitorvena.

- (57) – – kerrotas niistä asioista sillai rehellisesti niin kun ne on, mut ei pidettäis kynttilää vakan alla niin kun me on pidetty vuosikymmenet. Tehdään ihan älyttömän upeita juttuja mut ei vaan älytä, et ai tää onkin semmonen mikä kannattais viestii eteenpäin. Eli olla sellasena äänitorvena mutta niin kun äsken tossa todettiin, niin sit se vaatii myös sitä mikä täs just on ehkä parhaiten sun kans juttellessa tajunnu, että se on myös sitä että se yhteys pitää olla sinne kentälle.

#### 4.1.6 Verkostot toiminnan edellytyksenä

Työntekijälähteilisyys ei toimi itsenäisesti ilman tukiverkostoa. Tukea lähettilästyöhön kaivataan laajasti eri verkostoilta: kaupunkitasolla markkinoinnista, johdolta sekä lähettiläisverkostolta, oman toimialan tasolla esimieheltä ja viestinnän lisäksi omilta kollegoilta sekä koko työyhteisöltä. Verkostoja voidaan tunnistaa vähintään kolmenlaisia: lähettiläisten keskinäinen verkosto, toimialan sisäinen verkosto sekä kaupungin kattava ja toimialojen rajat ylittävä yhteistyöverkosto.

Esimerkissä 58 tuodaan esiin lähettiläiskoulutuksen tuomaa hedelmällistä tunnetta siitä, että työtä tehdään yhdessä yli toimialojen rajojen, ja luodaan verkostoja. Kaikki lähettiläiset eivät tunteneet toisiaan entuudestaan, joten uusiin ihmisiin tutustuminen koetaan tärkeänä.

(58) – – Musta se oli niinku kiva tavallaan päästä jo ikäänkun harjottelemaan sitä et tehään yli vanhojen virastorajojen ihmisten kans yhdessä ja tavata.. sellanen verkottuminen. Se varmaan oli se verkottuminen se suurin anti siitä.

Verkosto ei synny itsestään, ja sen ylläpitoon täytyy satsata. Ylläpitotoimista olisi hyvä sopia ainakin aikataulu ja nimetä tekijät eri toimille. Lähettiläiskoulutus loi toiminnan alkuun hyvän verkoston lähettiläisten kesken. Kuitenkin sen ylläpitäminen ja hyödyntäminen jäi liian vähälle huomiolle, kuten esimerkiksi 59 tuodaan esiin.

(59) Tuntuu et sitä ois voinu hyödyntää vielä enemmän sitä lähettiläisverkostoo, kun siihen panostettiin aika paljon.

Lähteläisverkoston kasvattamisen ja ylläpitämisen kannalta koetaan tärkeäksi perehdytys toimintaan, toiminnan johtaminen ja uusien lähettiläisten rekrytoiminen. Perehdytyksessä olisi tärkeä huomioida lähteläisyyden lisäksi myös kaupungin strategiset linjaukset, kuten viestintä ja kaupungin brändi (60).

(60) Ois hirveen hyvä, et ois jonkinlainen perehdytys, edes lyhyempi uusille, niin kun kesätyöntekijöillekin on. Vaikka yksi päivä edes, et kerrotais mitä tää lähteläisyys on ja muita strategisia ja brändiin liittyviä asioita.

Työntekijälähettilyyttä ja lähettiläskoulutuksia tulee johtaa, samoin kuin brändiä. Lähettiläyskoulutuksen pilottimuoto herättää lähettiläissä ihmetystä. Toimintaa ei ajatella kertaluontoisena työnä vaan jatkuvana kehittämisen kohteena (61).

(61) Toki tämmösillä lähettiläskoulutuksilla.. se vois olla yks keino mut niitä pitä olla koko ajan ja niiden pitä olla johdettuja ja niiden pitä olla systemaattisia.

Lähettiläillä on eriäviä käsityksiä siitä, miten uusia lähettiläitä rekrytoidaan. Hoitaako rekryn kaupunkimarkkinointi vai lähettiläät itse? Lähettiläisverkosto kasvoi ja muuttui tätä tutkimusta varten tehtyjen haastattelujen jälkeen koko kaupungin henkilöstöä koskevaksi, vapaaksi verkostoksi. Liittyä saavat kaikki, joita aihe kiinnostaa, eikä erillistä koulutusta tarvita. Lähettiläskoulutuksen jättäminen vain kertaluontoiseksi kurssiksi hämmästyttää. Miksi ensimmäiset lähettiläät koulutettiin, jos jatkossa lähettiläisverkostoon saa liittyä kuka tahansa ilman erillistä perehdytystä asiaan (62)?

(62) – – onhan sen jälkeen ollu tämmöstä Helsinki-lähettiläisverkostoo perustettu mut jossakin muutamassa tilaisuudessa käyny mut se on vähän tuntu hassulle kun must tuntuu et sinne on pyydetty monenlaisia ihmisiä et nyt halutaan tämän verkosto muodostaa. Mä koen niinku et niillä palattiin ruutuun yksi ja puhutaan ihan perusjuttuja taas mitä brändi on.

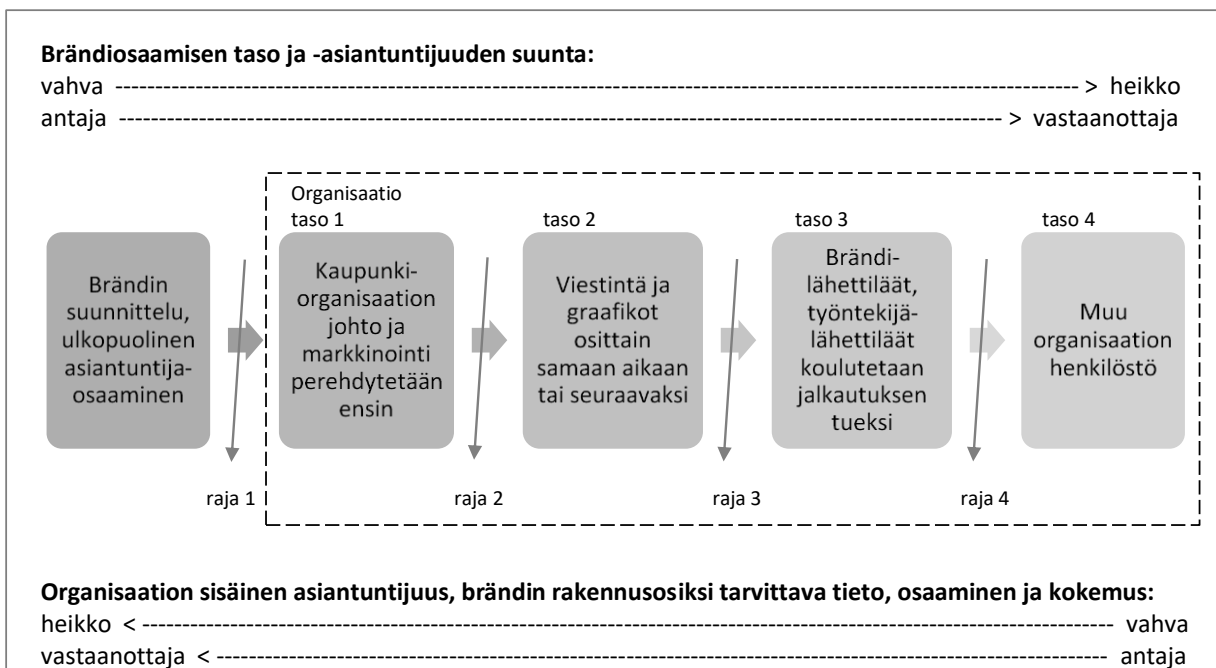
Tulkinnan mukaan kaupunkimarkkinoinnilla on ollut ajatus siitä, että kerran koulutettu pilottiryhmä rekrytoi ja kouluttaa itse lisää lähettiläitä ja kasvattaa verkostoa. Tällöin erillistä perehdytystä ja koulutusta ei enää uusille lähettiläille tarvita, vaan lähettiläät jalkauttavat sekä bränditietoa että lähettilyyttä työyhteisöön. Mikäli tulkinta on oikea, se ei välittynyt kunnolla tai samoin lähettiläisryhmälle.

## 4.2 Yhteenveto

Haastatteluiden pohjalta näkemys kaupunkiorganisaatiosta rakentui uudella tavalla, brändityön näkökulmasta. Analyysin ja esimerkkien kautta hahmottuivat organisaation erilliset tasot, joiden välillä eritasoinen bränditieto ja -osaaminen liikkuu tai ei liiku. Tieto ja asiantuntijuus liikkuvat tasoille muodostuvien rajojen yli ja niiden muokkaamana, tai pysähtyvät rajoihin. Organisaation tasot vastaavat ajatusta sisäisestä hierarkiasta, joka muodostuu osin organisaatorakenteen pohjalle ja osin eritasoisten työroolien mukaan. Raja-aidat tukevat ajatusta organisaation silloista, jolloin työtä tehdään rajojen sisällä tai rajoitettuna.

Hahmotelman pohjalta rakentui seuraavalla sivulla oleva kuva 3, jossa kuvataan brändiosaamisen ja -asiantuntijuuden tasoa ja suuntaa organisaatiossa suhteessa ulkopuoliseen asiantuntijaosaamiseen. Suunnalla tarkoitetaan brändiin liitettävän asiantunteumuksen ja tiedon etenemisen suuntaa karkeasti. Brändiosaaminen ja asiantuntijuus on vahvaa ulkopuolisella ostetulla asiantuntijalla, heikompa organisaation sisällä. Ulkopuolinen taho toimii antajana, organisaatio vastaanottajana. Organisaatiossa on lisäksi sisällä eri tasoista, olemassa olevaa osaamista ja asiantuntijuutta, jota on kuvattu katkoviivan sisällä neljällä eri tasolla.

Organisaation sisällä on vahvaa brändin rakennusosiksi tarvittavaa asiantuntijuutta, tietoa, taitoa, kokemuksia sekä mielikuvia. Elementtejä, joista organisaation brändi rakennetaan. Ulkopuolisella asiantuntijataholla ei tätä tietoa ole, vaan se pitää heille antaa. Organisaation ja ulkopuolisen asiantuntijatahon roolit vaihtuvat tässä toisin päin, organisaatiosta ja sen edustajista tulee tiedon ja sisällön antajia, ulkopuolisesta tahosta vastaanottaja.



**Kuva 3.** Brändiosaamisen suunta ja taso organisaatiossa

Brändin jalkautusprosessi nähdään (haastattelujen pohjalta tulkittuna) porrastetusti niin, että kaupungin hallinto, johto ja markkinointi vetävät brändityötä yhdessä ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Seuraavassa tasossa 2 ovat kaupungin sisäiset viestinnän ja visuaalisuuden ammattilaiset, jotka toimisivat eräänlaisina mentoreina brändilähettiläille ja muulle henkilöstölle tasoille 3 ja 4. Lähettiläät, joilla ei ole aikaisempaa kokemusta edellä mainituista töistä itsellään, kokevat itsensä epävarmoiksi astuessaan uudelle alueelle, ja tarvitsevat tässä viestinnän ja markkinoinnin ammattilaisten apua. Viimeisellä tasolla 4 tulevat organisaation muu henkilöstö, suurin massa, jolla on joko vähän tai ei ollenkaan edeltävää tuntemusta ja kokemusta brändäyksen toimintatavoista. Tämä massa huomaa, kuulee ja sisäistää viimeisenä, että organisaatiossa on otettu käyttöön ja sovellettavaksi uusi brändi, vaikka se muille organisaation tasoille olisi jo selvää.

Organisaation ulkopuolisen asiantuntijuuden tason muodostaa ostettu brändiosaaminen. Ulkoa ostettu brändiosaaminen toimii organisaation kumppanina ja valmentajana. Tavoitetilassa työntekijälähettilyyden toimii kaikilla organisaation tasoilla, ja kaikki nämä tasot, myös ulkopuolinen taso, toimivat työntekijälähettilyyden tukiverkostona.

Organisaation tasojen väleihin muodostuvat tulkinnan pohjalta kuvassa 3 osoitetut eräänlaiset raja-aidat, joiden ylittämiseen uudelle osaamisen alueelle tarvitaan tukea. Rajoja on käsitelty tarkemmin taulukossa 2. Rajoille kasaantuu tiedon lisäksi erilaisia mielikuvia, tulkintoja ja oletuksia niin brändityöstä kuin viestinnästä. Nämä osaltaan joko heikentävät brändiosaamisen ja -viestinnän läpimenoa tai vastaavasti edistävät sitä. Organisaation olisi tärkeä erityisesti tunnistaa nämä sisäiset rajakohdat, ja tehostaa niihin riittäviä tukitoimia, joissa mahdollisesti ulkopuolinen asiantuntija voi auttaa.

**Taulukko 2.** Sisäisen brändäyksen rajat osaamisen, asiantuntijuuden ja tiedonjaon välillä

Raja 1	Raja 2	Raja 3	Raja 4
<ul style="list-style-type: none"> <li>– ulkopuolinen taho ei tunne organisaatiota sisäisesti</li> <li>– asiantuntijuus on ulkopuolelta ostettua, ei sisäistä hyödynnettävää, kokemukseen perustuvaa</li> <li>– ulkoinen ja sisäinen asiantuntijuus eivät heti puhu samaa kieltä, vaan yhteinen kieli pitää opetella</li> <li>– ulkoa ostettu asiantuntijuus puhuu omasta näkökulmastaan, ovat jo sisällä brändäyksessä, brändin rakentamisessa vahvasti</li> <li>– johto on organisaation ensimmäinen taso, jolle ulkopuolinen asiantuntijuus kohdistetaan</li> <li>– osaamisen ja perehtyneisyyden taso vaihtelevaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– osittain luontevaa yhteistyötä asiaan perehtyneisyyden pohjalta</li> <li>– roolijako ja vastuut osin epäselviä tai päällekkäin</li> <li>– keskittyminen joko brändin visuaalisuuteen tai toimialojen omiin ydintoimintoihin</li> <li>– brändiviestintä epätasaista</li> <li>– tasoilta 1–2 kaivataan tukea, opastusta ja johtamista muulle organisaatiolle</li> <li>– osa lähettiläistä kuuluu tasolle 1–2, edistyneempiä asiassa</li> <li>– brändiosaaminen jää vahvasti pyörimään rajan molemmin puolin</li> <li>– yksisuuntaista tiedottavaa toimintaa tästä eteenpäin (?)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– lähettiläiden rooli epäselvä viestinnän, markkinoinnin ja muun organisaation välillä</li> <li>– sisäisen osaamisen tuki katkeaa, oletetaan sen tulevan tasolta 1 tai ulkoa sisälle</li> <li>– tasolla 3 tärkeää oma työ ja rooli organisaatiossa, jonka lisätyöksi lähettilyys koetaan</li> <li>– lähettilyys erillinen, näkymätön ja yksinäinen työ</li> <li>– brändiosaaminen heikompaa osalla</li> <li>– sisäinen brändäys rakoilee</li> <li>– taustoiltaan ja taidoiltaan moninainen ryhmä (tasot 2–3)</li> <li>– taso 3 kokee kuluviensa valittuun ja perehdytettyyn ryhmään, mutta käytännössä mieltävät itsensä tasolle 4,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– muu organisaatio edustaa sisäistä, laaja-alaista asiantuntijuutta ”tätä me olemme”, oleellinen rakennusosa brändille</li> <li>– rakennusaine, voimavara, jota pitäisi saada lähemmäs tasoa 1 sekä ulkopuolista asiantuntijaa</li> <li>– sisäinen brändäys katkeaa</li> <li>– brändiosaaminen ja brändin mukainen työ kohdistetaan organisaation ulkopuolisiin asiakkaisiin, ei niinkään sisäisiin asiakkaisiin</li> <li>– ei tunnisteta, tiedetä sisäisen brändäyksen ideaa</li> <li>– ei tunnisteta, tiedetä sisäisiä</li> </ul>

– kaupankäynti, os- tamisen osaaminen	– tärkeää olisi hyö- dyntää tasojen 1–2 jo olemassa olevaa, organisaation si- säistä brändiosaa- mista – ei tunnisteta, tie- detä kokonaisuu- dessaan organisaa- tiossa jo olemassa olevaa osaamista	toivovat opastusta aiheeseen lisää – viestinnän, markki- noinnin, graafikko- jen ja lähettiläiden yhteistyö jäänyt osin toteutumatta, hei- dät olisi pitänyt ryh- mäyttää kumppa- neiksi	asiakkaita, ei osata ajatella muuta henkilös- töä sisäisinä asi- akkaina
--	--	---	--

Organisaation brändi koskee kaikkia työntekijöitä ja kuuluu automaattisesti kaikkien työnkuvaan, tavalla tai toisella. Asenteen muutos ja uudet näkemykset sekä omaa työtä että omaa organisaatiota kohtaan aiheuttavat tavoitteellisesti erilaisia tai uusia tapoja toimia, tehdä työtä ja kohdata ihmisiä.

Brändi nähdään toisaalta visuaalisesti ja ulkoisesti yhtenäisenä, mutta toisaalta toiminnallisesti moninaisena. Bränditeot nähdään erilaisista teemoista nousevina arjen tekoina, joita toivottaisiin enemmän esiin. Kaupunkiorganisaation sisällä on paljon erilaista toimintaa, joka jää toiselle toimialalle tuntemattomaksi, ja näistä toiminnoista ja tapahtumista ollaan kiinnostuneita. Lähettiläät ovat oivaltaneet sen, että brändi elää ja kehittyy, on toisaalta yksi ja yhteinen, toisaalta erilainen ja moninainen. (Ks. Helsingin kaupungin brändielementit, kontrastien Helsinki)

Henkilökuntaa kouluttaessa ja sitouttaessa brändiin on oleellista päättää se, kenelle brändistä viestitään. Sisäisen brändäyksen ensisijainen kohderyhmä on organisaation työyhteisö, henkilöstö. Brändilähettiläitä koulutettaessa tulisi huomioida se, kenelle lähettiläät tulevat viestimään sekä brändistä että brändin kautta. Kohderyhmiä on tällöin useampia: henkilöstö, ulkoiset asiakkaat ja sidosryhmät. Oleellinen brändilähettilyyttä mahdollistava tai estävä tekijä on juuri näkemys ja ymmärrys siitä, kenelle viestitään ja ketä brändiuudistuksella yritetään tavoittaa: maailmaa, kuntalaisia vai työyhteisöä. Yhtä lailla oleellista on ymmärtää, mitä ja ketä varten brändilähettiläskoulutus on

suunniteltu: millaisia henkilöitä koulutukseen hakeutuu ja kenelle lähettilyyttä tullaan tekemään: kansainväliselle turismille, kuntalasisille ja yhteistyökumppaneille vai osana organisaation sisäistä brändin jalkautusta.

Myös haastattelun kysymysten muotoilu oli tästä syystä haastavaa, koska osalle kysymykset olivat vaikeita, osalle liiankin itsestään selviä. Mahdollisesti paremmin olisivat toimineet erilaiset, räätälöidyt kysymyspatterit kunkin lähettilään työtausta ja kokemus huomioiden. Toisaalta tällaista ei voinut etukäteen täysin tietää.

Lähettiläskoulutus oli tarkoituksella suunnattu moninaiselle ryhmälle, erilaisine taustoineen. Se kuitenkin aiheutti sen, ettei koulutuksen sisältö avautunut kaikille vaan jäi melko vieraaksi. Käytettävät käsitteet olivat osin/osalle vieraita ja aiheuttivat erilaisia, jopa negatiivisia mielikuvia. Aiheen liiallinen vaikeus tuotti epäonnistumisen tunnetta ja vastareaktion olla osallistumatta verkostotoimintaan jatkossa. Koettiin, ettei tästä joko saatu mitään irti tai tämä ei ollut juuri minulle oikea koulutus. Aihetta ennestään tuntemattomat astuivat uudelle ja vieraalle maaperälle, jossa harjoitusten ja kouluttajien näkemykset suuntautuivat ehkä enemmän kansainväliseen Helsinkiin turismin ja elinkeinoelämän kautta, kun taas lähettiläät lähtivät liikkeelle omasta työstään ja ajankohtaisista aiheista, joilla ei välttämättä ollut tekemistä kansainvälisen mittakaavan kanssa.

Lähettilyys nähdään ensisijaisesti ulospäin suuntautuvana työnä, eräänlaisena Helsingin markkinointina. Oman toimialan palveluista ja toiminnasta kerrotaan omille sidosryhmille brändin ilmettä mukailten. Visuaalinen ilme on se, mihin ensin tartutaan, vaikka tiedostetaan brändin sisältävän muutakin. Mitä se kaikki muu on, on epämääräisempi muotoilla. Toissijaisesti lähettilyys nähdään sisäisenä brändin jalkautuksena, jonka kohderyhmää on muu työyhteisö. Useammalle lähettiläälle sisäisen brändäyksen teema ei ollut tuttu, vaan vasta esittämieni kysymysten ja haastatteluissa käytyjen keskustelujen myötä ajatus avautui. Lähettiläät tunnistivat omassa työssään ja käytöksessään piirteitä, joita tulkitsivat sisäiseksi brändäykseksi. Esimerkiksi se, että brändimateriaalia ja sen

käyttöä on jouduttu selittämään muille työntekijöille, tai brändin olemusta ja vaiheita on esitelty kokouksissa.

Lähettiläät katsovat brändiuudistusta ja sen mukaista toimintaa hyvin vahvasti omien töidensä ja toimialojensa erityispiirteiden kautta. Toimialojen olemassaoloa ja rajoja ei täysin ole mahdollista häivyttää, vaan niille ominaiset piirteet ja niiden tuottamat palvelut vaikuttavat siihen, kuinka brändi nähdään ja koetaan, ja mitä brändilähettiläisyys merkitsee juuri siinä työssä, juuri sillä toimialalla. Tässä kohdin nousee vahvasti esiin arki ja arjen toiminta: mitä sellaista sieltä voisi nostaa esiin, joka kerrotaan brändin mukaisessa ilmeessä ja joka olisi osa bränditoimintaa, tekoja. Tässä mielessä lähettiläskoulutuksen opit ovat menneet perille, koska kysymyksiä pohditaan oman työarjen ja palvelutarpeen kautta. Toimintaa pohdittaessa haastateltaville tulee mieleen erilaisia tapahtumia tai projekteja, joita heidän toimialoillaan tehdään, ja joita voisi bränditekojen teemassa nostaa esiin. Lähettiläisyys nähdään myös viestinnän apukätenä. Lähettiläät voisivat tuoda viestinnän tietoon sisältöä omalta kentältään, mitä viestintä varmasti toivookin.

Lähettiläisyys koetaan lisätyönä oman vakituisen työnkuvan päälle, vaikka siihen on vapaaehtoisesti hakeuduttu. Tähän kokemukseen vaikuttaa oleellisesti se, millainen työrooli ja koulutustausta lähettiläällä on. On selkeästi havaittavissa, että jo valmiiksi viestinnän ja markkinoinnin parissa työskentelevät sulauttavat brändilähettilänsä roolinsa ja lähettiläskoulutuksen opit vaivattomammin omaan työhönsä. Aihealue ja teemat ovat tuttuja ja niiden koetaan vahvasti sisältyvän omaan työhön. Erillisen lisätyön kokemus aiheuttaa haastetta työntekijöille. Tämä edellyttää sekä työntekijän omaa harkintaa ja soveltamiskykyä, mutta myös esimiesten ymmärrystä aiheesta sekä tukea töiden painottamiseen.

Suhtautuminen lähettilänsä rooliin erillisenä lisätyönä aiheuttaa sen, että kaikkea lähettiläisyyteen liittyvää sähköpostia ja tapaamispyyntöjä katsotaan siitä näkökulmasta, miten se sopii oman työn aikatauluun, onko minulla aikaa, miten esimies suhtautuu. Lähtökohtaisesti ei haluta tehdä kahta työtä yhtä aikaa, vaikka tähän lisätyöhön olisi vapaaehtoisesti hakeuduttu oman kiinnostuksen perusteella. Palkka maksetaan kuitenkin vain toisesta.

Tällöin kynnys osallistumiseen nousee ja se jätetään usein käyttämättä, koska oma työ on tärkein. Lähettilyyteen liittyviin verkostotapaamisiin tai kehittämiseen osallistutaan sen mukaan, miten omalta työltä aikaa jää. Lähettilyyteen panostamiseen vaikuttaa myös yksittäisen työntekijän kiinnostus aihetta kohtaan oman työn ulkopuolella, sekä riittävät tekniset taidot ja kiinnostava sisältö, mitä jakaa.

Viestinnän ja markkinoinnin apua kaivataan brändityön ymmärtämisessä ja tekemisessä. Toimialoilla on omat viestinnän yksikkönsä, mutta ne saattavat olla sekä työn kannalta että maantieteellisesti etäällä kentästä, jonka parissa lähettiläiksi hakeutunut työskentelee. Lähettiläät nostivat esiin viestinnän tavoitettavuuden, lähestyttävyyden ja roolin brändityön tekemisessä. Viestinnän työntekijät koetaan kokeneemmiksi ammattilaisiksi, joilla on jo tietoa ja kokemusta brändin jalkautustyöstä, vaikei näin tosiasiasa kaikkien kohdalla olisikaan. On koettu helpottavana se, että viestintä on ottanut kontaktia ja tullut tapaamaan ja yhdessä on katsottu brändiin liittyviä teemoja ja viestintää, sekä välineitä ja kanavia. Toisaalta osa lähettiläistä koki, että he olisivat kaivanneet itse lisää viestinnän koulutusta voidakseen paremmin tehdä lähettilään työtä, sen nähtiin kuitenkin astuvan viestinnän työtehtävien alueelle.

Visuaalisen viestinnän tärkeys on korostunut viime vuosina (EMC 2017), ja samalla korostuu viestinnän tekijöiden visuaalisen osaamisen taso ja osaamisen kehittämisen tarve. Kaupungin uuden brändi- ja viestintämateriaalin käyttöön liittyy edelleen väärinkäsityksiä siitä, kenen kaikkien käytössä ne ovat ja onko käyttö rajattua. Osa ongelmista johtuu mahdollisesti myös työkalujen, eli intranetin, ohjelmasovellusten ja kaupungin aineistopankin käyttötaidoista. Yksi väärinymmärryksistä on esimerkiksi se, että pitää olla viestinnän työntekijä saadakseen laajemmin käyttöönsä uuden brändin materiaalia, vaikei näin ole.

Paineita aiheutui siitä, että sisäisen brändäyksen vastuu on lähettiläskoulutuksen jälkeen yksittäisten työntekijöiden vastuulla, eikä siitä selviydytä. Koettiin riittämättömyyttä ison työyhteisön ja organisaation edessä, miten näin pienellä lähettiläsporukalla viedään

viestiä eteenpäin. Lähettiläskoulutuksen jatko edes pienimuotoisena toimintana nähtiin hyödyllisenä, koska tällöin saataisiin lisää bränditietoutta henkilöstön keskuuteen niin, että mentoreina toimisivat asiaan perehtyneet kouluttajat.

Lähettilyyden jatkosta on erilaisia tulkintoja. Osa kokee, että tämä oli kertaluontoinen projekti, johon ei tule jatkoa tai uusia lähettiläitä. Osa sisällyttää brändilähettilyyden omaan työhönsä automaattisesti ja osa kokee olevansa itse myös verkoston kokoajia ja rekrytoijia, eli lähettiläsverkoston ylläpitäminen ja kasvattaminen on lähettiläiden itsensä vastuulla. Tämän toteutuminen on haaste, koska näkemys ei ole yhteinen.

Kaupunkiorganisaation oman sisäisen brändi- ja markkinointiosaamisen hyödyntäminen jäi vähälle kokemusta omaavien lähettiläiden näkökulmasta. He olivat jo lähtötasoltaan edistyneempiä aiheen parissa kuin toiset, jotka vastaavasti olisivat kaivanneet perehdytystä enemmän. Tässä kohtaa sekoitetun ja heterogeenisen ryhmän toiminta-ajatus ei toiminut käytännössä.

Tutkimuksen tekijänä tulkitsin, että kaupunkimarkkinointi lähettiläiden kouluttajana oletti, että lähettiläät tiesivät toimivansa tärkeässä etulinjassa jalkauttamalla brändiä työyhteisölle. Tutkimuksen tekijänä myös keskityin tähän näkökulmaan, jolloin yllätyksenä tuli se, kuinka vähän lähettiläät olivat työyhteisön kanssa tehtävää brändityötä ajatelleet. Heille nimenomaan asiakkaat, eli kuntalaiset ja yhteistyökumppanit olivat se taho, jolle kaupungin brändiä tehtiin näkyväksi oman työn kautta. Se on oikea näkemys ja ymmärrys asiasta, mutta sellaisenaan yksipuolinen. Useampi haastateltava ei ollut edes ajatellut, että hänen roolinsa brändilähettiläänä olisi myös osa muun työyhteisön sitouttamista.

Tämä toi esiin sen, miten vähän organisaation sisäiseen brändäykseen oli panostettu brändilähettiläskoulutuksessa. Sisäinen brändäys on uuden brändin tutuksi tekemistä ja jalkauttamista organisaatioon. Tästä prosessista olisi tärkeä keskustella työyhteisössä sekä kouluttaa työntekijälähettiläitä ja myös muuta työyhteisöä tähän ajattelumalliin.

Kaupunkimarkkinoinnin oma näkemys ja suuntautuminen enemmän turismiin ja kansainväliseen asiakaskuntaan maailmanlaajuisesti vaikutti myös brändilähettiläskoulutuksen suunnitteluun ja toteutukseen. Suuri osa kaupungin toimialoista tekee työtä kuntalaisille suunnattujen peruspalvelujen parissa, jolloin asiakaskunta on toisaalta kansainvälistä, mutta palveluajatus on paikallista ja kaukana turismista. Siinä ei tähdätä maailmalle vaan pyritään palvelemaan jo olemassa olevia asukkaita heidän päivittäisissä tarpeissaan, tuottamalla peruspalveluita arjen sujuvoittamiseksi. Tämä näkökulmien ero näytti vaikuttaneen siihen, miten lähettiläskoulutukseen suhtauduttiin ja mitä sen ymmärrettiin olevan ja tarjoavan. Siksi koulutus ja brändilähettilyyden rooli jäivät osalle liian korkealentoisiksi ja vaikeiksi sisäistää, eikä siitä koettu saatavan riittävästi työkaluja päivittäiseen työhön.

Pitääkö lähettilään roolista tietää, jotta lähettilästä voi halutessa lähestyä vai riittääkö, että lähettiläs on tavallaan kuin salainen agentti, soluttautuja, joka kylvää positiivista tietoa ja mielikuvaa työyhteisöön, jopa huomaamatta? Missä asiassa ja tilanteessa lähettilästä voisi lähestyä vai onko se edes tarpeen? Nämä seikat mietityttivät selkeästi lähettiläitä itseään, esimerkiksi kysyttäessä lähettilään roolista ja lähettilästyön hyödyistä kaupungille. Työntekijälähettilään näkyvässä roolissa on se riski, että oletetaan hänen vain markkinoivan tiettyä näkemystä eteenpäin, koska hänen tehtävänsä on tehdä niin. Se on maksettua toimintaa, tietyn idean, käsityksen tai ajatusmallin myymistä.

Lisätiedon tarve sekä brändiuudistuksesta prosessina että työntekijälähettilään toimenkuvasta oli haastattelujen tekohetkellä selkeä. Työntekijälähettilyyden tarvetta oli haastateltavien mielestä vaikea määritellä, vaikka toisaalta nähtiin etuna se, että olisi brändityöhön paremmin perehtyneitä omia työntekijöitä, jotka voisivat tarvittaessa opastaa muita. Näin tieto ei tulisi pelkästään johdolta, ylhäältä alas. Apua lähettiläät olisivat tulokinnan mukaan tarvinneet juuri siinä, missä roolissa ja missä brändiuudistuksen prosessin vaiheessa lähettilyyttä voisi hyödyntää. Viestintä ja viestinnän työntekijät nähdään myös vahvoina brändiosajina, joten työnjako ja rooli koettiin osin menevän päällekkäin ja varsinkin viestinnällistä tukea olisi kaivattu työn tekemiseen.

## 5 Pohdinta ja jatkotutkimus

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten työntekijälähettilyyttä hyödynnetään kaupunkiorganisaation brändiuudistuksen jalkauttamisessa. Tutkimuksen alussa esitin seuraavat tutkimusta ohjaavat kysymykset:

1. Miten lähettiläät ymmärtävät työntekijälähettilyyden ja sisäisen brändäyksen periaatteet, ja millaiseksi he tämän ymmärryksen pohjalta kokevat roolinsa brändin jalkauttamisessa?
2. Millaisia työntekijälähettilyyttä mahdollistavia ja estäviä tekijöitä on löydetty?

Ensimmäisellä kysymyksellä pyrittiin selvittämään lähettiläiden olemassa olevia tietoja, ymmärrystä ja asenteita sekä työntekijälähettilyydestä että sisäisestä brändäyksestä. Toinen kysymys kartoitti käytännön työn näkökulmaa.

Työntekijälähettilyyttä ymmärretään pääosin organisaatiosta ulospäin suuntautuvaksi työksi, jota oman asiantuntijuuden raameissa suunnataan omille asiakkaille ja sidosryhmille. Lähettiläät kokevat olevansa jossain määrin perehtyneempiä brändiin ja brändityöhön kaupungilla heille järjestetyn lähettiläsvalmennuksen myötä. Lähettilyyttä koetaan kuitenkin vielä erillisenä lisätyönä, jonka sisäistäminen ja sekoittuminen omaan asiantuntijarooliin on pidempi prosessi. Brändin vahvuus nähdään vahvimmin yhtenäisen visuaalisen materiaalin ja elementtien hyödyntämisessä sekä valmiissa viestinnällisissä materiaaleissa, jotka tukevat brändin mukaista yhtenäistä kaupungin linjaa.

Sisäisen brändäyksen idea ja käsite on tuntematon. Lähettilyyttä valmennuksessa käytettiin termiä jalkauttaminen, joka osaltaan vastaa sisäisen brändäyksen ajatusta tietoisuuden levittämisestä. Muuta työyhteisöä ei varsinaisesti osattu mieltää työntekijälähettilyyden kohderyhmäksi, vaikka lähettiläät koulutettiin tukemaan brändin jalkautumista organisaatioon ja työyhteisöön. Brändin jalkauttamisen osalta oma rooli nähtiin pienenä, riittämättömänä ja näkymättömänä, eikä sitä osattu kunnolla hyödyntää.

Työntekijälähtöisyyttä mahdollistavia tekijöitä ovat oma kiinnostus ja sitoutuminen organisaatioon sekä halu kehittää kaupunkia ja omaa osaamista. Esimiestaso koetaan myös mahdollistajina, koska he edesauttavat lähettiläskoulutukseen osallistumista ja kaupungin brändiin tutustumista. Toisaalta kyseenalaistetaan esimiestason brändiosaaminen ja esimiesten ajankäytön mahdollisuudet. Markkinoinnin ja viestinnän asiantuntijat nähdään tärkeänä tukijoukkona, opastajina ja brändiasiantuntijoina, vaikka koetussa tuessa ja avun saannissa olikin eroja.

Miksi brändin jalkauttaminen ei toiminut työntekijälähtöisyyden tekemänä tässä case-tapauksessa? Tämä on varmasti useamman tekijän summa. Merkittävänä lähtöisyyttä hidastavana tekijänä näyttää brändijohtamisen puute. Epävarmuutta aiheuttaa roolijako ja tiedon puute siitä, kuka brändityötä vetää, kuka brändin omistaa, ja ketkä lähettiläsverkostoa ylläpitävät. Brändijohto tuntuu olevan näkymätön ja kasvoton, eikä se jalkaudu työntekijöiden joukkoon.

Lähtöisyyden alkuaan järjestetty lähettiläskoulutus ei ollut onnistunut, ainakaan kaikilta osin. Se, että sellainen ylipäättään järjestettiin, oli tarpeellista. Koulutuksen koettu epäonnistuminen takasi alussa olleet innostuksen ja motivaation tunteet. Tilalle tuli epävarmuutta ja osaamattomuuden tunnetta, jotka vastaavasti aiheuttivat osalle lähettiläistä vastustusta koko aihetta kohtaan. Koulutusta olisi siis tarvittu enemmän. Vastustuksen tunteet aiheuttivat osaltaan lähtöisyyttä heikentävää toimintaa, tai jopa toimimatta jättämistä.

Rooli, käytännön tehtävät, käytössä olevat työvälineet ja viestinnän kanavat olisivat kaitvanneet yksityiskohtaisempaa suunnittelua ja sisältöjä. Etukäteen sovitut työtehtävät ja tarkka suunnitelma siitä, mitä ja milloin kukin tekee, olisi voinut olla sopiva työkalu ja apu lähettiläisille. Kaupungin sisäisessä lähtöisyydestä kertovassa materiaalissa korostetaan esimerkiksi sparrauksen mahdollisuutta ja tarpeellisuutta, mutta sen käytännön toteutumisesta ei ollut todisteita.

Viestinnän linjausten roolista ja niiden jalkautuksen onnistumisesta ei tämän tutkimuksen yhteyteen saatu kattavia tuloksia, koska niitä koskevat erilliset kysymykset inhimillisesti unohtuivat haastattelurunkoa suunnitellessa. Haastateltavista kolme henkilöä nosti ne itse esiin muutamassa kommentissaan, eli niiden olemassaolo ja rooli organisaatiossa tiedostetaan.

Lähettiläsvalmennuksen vetäjien oma jalkautuminen työyhteisöön ja eritoten lähettiläiden joukkoon jäi tapahtumatta syistä, joita tässä yhteydessä voidaan vain arvailla. Jalkauttamisen käsitteellä katetaan brändinuudistuksessa lähinnä brändin ja sen sisällön, tiedon ja materiaalin jalkauttaminen. Sitä työtä tekevät asiantuntijat, ihmiset, jäivät piiloon. Tässä case-tapauksessa, jossa lähettilyyteen ryhtyivät siinä roolissa noviisit työntekijät, ei kasvokkaista kontaktia ja henkilökohtaisia sparraustapaamisia olisi pitänyt väheksyä.

Työntekijälähettilyyden kehittämistä ja seurantaan tehdään Helsingin kaupungilla nykyisin laajemmin, kuin tätä tutkimusta aloittaessa. Eritoten henkilöstön rekrytoinnissa työntekijälähettiläitä on systemaattisesti koulutettu ja hyödynnetty muun muassa erilaisissa tapahtumissa ja oman työnsä asiantuntijoina somekanavilla. Sometoimintaa varten on luotu tietyt hästägit toiminnan seuraamiseksi, kuten esimerkiksi *#työntekijälähettiläs*. Tässä roolissa lähettilyys keskittyy enemmän työnantajabrändiin ja –brändäykseen potentiaalisten uusien työntekijöiden tavoittamiseksi.

Helsinki-lähettiläsverkosto on sittemmin laajennettu kaikkia kiinnostuneita työntekijöitä koskeviksi tapaamisiksi ja verkostoksi. Mukaan avoimiin tapaamisiin voi tulla kaikki kaupungin työntekijät, jota aihe kiinnostaa. Verkosto toimii sosiaalisessa mediassa Facebook-ryhmässä, ja verkostoon liittyviä infoja ja tapaamiskutsuja jaetaan myös sähköpostitse. Toiminta vaikuttaa kuitenkin olevan satunnaista Facebookin ryhmän ja sähköpostitiedottamisen seuraamisen perusteella.

Esimiesten tulisi ymmärtää, ettei lähettilyys ole omalle alaiselle ulkoa annettu lisätyö, joka vie aikaa esimiehen ja oman tiimin osoittamilta töiltä. Lähettiläiden itsensä tulisi ymmärtää tämä myös. Lähettilyys on enemmänkin työntekijässä tapahtuva ja toivottava asennemuutos, ei erillinen tehtävä työ. Asennemuutos, joka auttaa työntekijää saamaan uusia näkemyksiä ja tapoja lähestyä omaa työtä ja organisaatiota. Lähettilyys on myös oman asiantuntijatyön esiin tuomista. Työntekijälähettiläs on omasta työstään kertova asiantuntija, joka huomioi työnantajaorganisaationsa brändiä omassa viestinnässään.

Hyvänä vertauskuva tähän toimii esimerkiksi jalkapallojoukkueen kannattaminen. Peli-paita päällä ottelussa sopivalla asenteella ja innolla. Siinä tunnustetaan tiettyä ilmettä logoineen ja väreineen erilaisissa tuotteissa, mutta yhtä lailla asennetta, joukkueen ja pelin henkeä ja tapaa osallistua. (ProCom Viestinnän ammattilaiset ry 2017) Tämän toiminnan edellytyksenä on vapaaehtoisuus ja henkilökohtainen kiinnostus, jotka ylläpitävät innostusta ja halua jakaa sitä myös muille.

Brändi sanana voi olla monelle kaupungin työntekijälle outo ja vieras, tai tuoda negatiivisia päälle liimattuja ajatuksia viitaten mainontaan ja tuotemarkkinointiin. Se ei kuulu päivittäiseen työsanastoon. Riippuen tietysti paljon siitä, millä toimialalla ja missä työtehtävässä työntekijä toimii. Yhteinen ja yhtenäinen kaupunkibrändi ei ole itsestäänselvyys, sillä sen alaisuudessa toimivat eri toimialat omine kulttuureineen. Kaupungin brändi myös elää ja kehittyy pitkällä aikavälillä, ja brändityö esimerkiksi Helsingin kokouksessa kaupungissa kestää pitkään.

Tämän tutkimuksen rajoitukset vaikuttavat osaltaan tulosten paikkansapitävyyteen ja luotettavuuteen. Haastateltavien pieni määrä ei anna kattavaa kuvaa työntekijälähettilyyden tilasta tai pilotin alkuvaiheen tapahtumista. Haastatteluun hakeutuivat ja suostuivat tutkijan näkökulmasta lähinnä ne, jotka olivat kokeneet lähettiläskoulutuksen epäonnistuneena ja lähettilyyden jatkon epävarmana sekä omalta osaltaan että kaupungin taholta. Tästä syystä tähän tutkimukseen osallistuminen koettiin sopivaksi palautteen- ja

kritiikin antoväyläksi. Saadut tulokset ovat näin ollen negatiivisempia kuin mitä todellisuus mahdollisesti on.

Tässä tutkimuksessa ei käytetty aineiston käsittely- tai analyysityökalua, joka olisi auttanut aineiston luokittelussa ja teemojen jäsentämisessä tehokkaammin. Työaikaa olisi säästynyt enemmän muun muassa taustoittavan teorian tutkimiseen. Tutkimus tehtiin pääosin kokopäiväisen työn ohella, mikä toisaalta auttoi pysymään aiheessa sisällä, mutta toisaalta hidasti työn etenemistä ja loppuun saattamista.

Jatkotutkimusta ajatellen olisi hyödyllistä perehtyä työntekijälähtöisyyden nykytilaan ja haastatella kattavammin laajentunutta verkostoa. Eritoten keskiöön voisi ottaa lähettiläiden viestinnällisen roolin, ei pelkästään brändityön suhteen, vaan laajemmin viestinnän tukitoimena ja yli toimialarajojen yltävänä verkostona. Lähettiläiden viestinnällisen roolin ja taitojen kasvattamiseen kannattaisi kaupungilla panostaa. Womin (word of mouth) rooli tässä yhteydessä korostuu, koska se toimii osin myös tiedostamattomana viestinnän kanavana. Työnantajan tarjoama koulutus antaa ymmärtää, että työntekijöitä arvostetaan ja heidän ammattitaidostaan halutaan pitää huolta. Tarkoitus ei ole tehdä lähettilästä ammattiviestijöitä, vaan kasvattaa heidän viestinnällisiä valmiuksiaan omassa työssään.

Työntekijälähtöisyyden taustalla on monta erilaista ihmistä ja vaihtelevaa koulutus- ja työkokemusta. Tästä näkökulmasta eräänlaisten moniammatillisten tiimien hyödyntäminen myös brändityössä ja organisaatioon sitouttamisessa olisi mielenkiintoinen tutkimusalue. Esimerkiksi sosiaali- ja terveystalouksissa hyödynnetään moniammatillisia tiimejä erilaisissa asiakaspolkujen vaiheissa ja asiakaskohtaamisissa.

Tässä tutkimuksessa esiin nousut brändijohdon ja brändin omistajuuden koettu puuttuminen tai etäällä olo tulisi ottaa strategiseksi kehittämiskohteeksi kaupungilla. Menestyvän brändin (ja kaupungin) elinehto on toimiva, näkyvä ja tiedetty johto ja omistajuus, sekä niitä tukeva brändiviestintä.

## Lähteet

- Aalto-yliopisto (2017). Markkinoinnin perusteet –verkkokurssi (A23A00110), luentomateriaalit ja muistiinpanot [Rajattu pääsy].
- Ahvenainen, Perttu, Gylling, Janne & Sani Leino (2017). *Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaistasi faneja*. Helsinki: Kauppakamari.
- Andersson, Marcus & Per Ekman (2009). Ambassador networks and place branding. *Journal of Place Management and Development*, p. 41–51.
- Aula, Pekka, Vehkalahti, Kimmo & Topiantti Äikäs (2007). *Kaupunkimaine. Tutkimus kaupunkien maineen rakenteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä*. Acta Nro 193. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Aula, Pekka & Leif Åberg (2012). Leimahtavat julkisuudet – organisaatioiden uusi haaste. Teoksessa: Karppinen, Kari & Janne Matikainen (toim.). *Julkisuus ja demokratia*. Tampere: Vastapaino, s. 201–224.
- Brodie, Roderick J., Benson-Rea, Maureen & Christopher J. Medlin (2016). Branding as a dynamic capability: Strategic advantage from integrating meanings with identification. *Marketing Theory*, p. 183–199.
- Brand New Helsinki –projekti. Noudettu 2018–1–17 osoitteesta <http://brandnewhelsinki.fi/>
- Caldwell, Niall & Joao R. Freire (2004). The differences between branding a country, a region and a city: Applying the brand box model. *Journal of Brand Management*, p. 50–61.
- Chapleo, Chris (2015). Brand ‘infrastructure’ in nonprofit organizations: Challenges to successful brand building? *Journal of Marketing Communications*, p. 199–209.
- Dean, Dianne, Arroyo-Gamez, Ramon E., Punjaisri, Khanyapuss & Christopher Pich (2016). Internal brand co-creation: The experiential brand meaning cycle in higher education. *Journal of Business Research*, p. 3041–3048.
- Drisko, James W. & Tina Maschi (2015). *Content Analysis*. New York: Oxford University Press. Oxford Scholarship Online.
- Ekholm, Matti (2016). *Keskustelua imagosta, brändistä ja Helsingin markkinoinnista uuden vuosikymmenen ensivuosisikymmenellä*. Pro gradu –tutkielma. Helsingin yliopisto, Valtiotieteellinen tiedekunta.

- Gladwell, Malcolm (2007). *Leimahduspiste*. Jyväskylä: Gummerus Kustannus Oy.
- Grönroos, Christian (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 5. painos. Helsinki: Talentum.
- Haapakoski, Kati (2018). Työntekijälähettilyyks on yleistynyt sosiaalisessa mediassa. Noudettu 2020-3-11 osoitteesta <https://www.marmai.fi/blogit/elisa-valjasti-hintasaarnaajien-rinnalle-tyontekijat/c859b4af-9767-320b-8d09-fa52eaac9ab2>
- Hakala, Ulla & Sevgi Ayse Öztürk (2013). One person can make a difference – although branding a place is not a one-man show. *Place Branding and Public Diplomacy*, p. 182–188.
- Helsinki City, Executive Office (2016). Helsinki Ambassador Master Class programme – Implementing Helsinki brand across the city organisation. Kaupungin sisäinen materiaali [Rajattu pääsy].
- Helsingin kaupungin brändikonsepti. Noudettu 2018-1-17 osoitteesta <http://www.brandnewhelsinki.fi/2020/>
- Helsingin kaupungin markkinointistrategiset linjaukset 2016–2020. Noudettu 2020-3-29 osoitteesta [http://www.brandnewhelsinki.fi/2020//app/uploads/2017/12/02\\_Helsinki\\_\\_strategia\\_FIN\\_web.pdf](http://www.brandnewhelsinki.fi/2020//app/uploads/2017/12/02_Helsinki__strategia_FIN_web.pdf)
- Helsingin kaupungin viestinnän linjaukset. Noudettu 2018-1-17 osoitteesta <http://www.hel.fi/static/helsinki/julkaisut/viestinnan-linjaukset.pdf>
- Helsinki-lähettiläsvalmennuksessa tehtiin ideoista totta (2017). Noudettu 2020-3-28 osoitteesta <https://www.helsinkikanava.fi/fi/web/helsinkikanava/player/vod?assetId=39459164>
- Helsingin yliopisto (2015). Johdatus viestinnän tutkimukseen (A770101–A770106) – kurssin luentomateriaali ja muistiinpanot [Rajattu pääsy].
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (1991). *Tutkimushaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2009). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hosiokoski, Tiina (2017). Työntekijälähettilyyks brändin rakentamisen ytimessä. Noudettu 2020-4-20 osoitteesta <https://kaikuhelsinki.fi/blogi/tyontekijalahettilyyks-brandi/>

- Hytti, Ulla, Kuoppakangas, Päivikki, Suomi, Kati, Chapleo, Chris & Massimo Giovanardi (2015). Challenges in delivering brand promise – focusing on municipal healthcare organisations. *International Journal of Public Sector Management*, p. 254–272.
- IAB Finland ry (2016). *Työntekijälähtöisyyden opas*. Noudettu 2020–4–3 osoitteesta <https://www.iab.fi/oppaat-ja-suositukset/oppaat/tyontekijalahettilyyden-opas-112016.html>
- Juholin, Elisa (2013). *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. Helsinki: MIF Management Institute of Finland.
- Jokela, Salla (2017). Kuka määrää kaupungin identiteetin? Noudettu 2019–1–19 osoitteesta <https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/kieli-kulttuuri/kuka-maaraa-kaupungin-identiteetin>
- Jokela, Salla (2018). The development of Helsinki's city brand. Noudettu 2020–4–20 osoitteesta <https://www.kvartti.fi/en/articles/development-helsinki-city-brand>
- Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi & Eero Suoninen (2016). *Diskurssianalyysi. Teoriat, peruskäsitteet ja käytäntö*. Tampere: Vastapaino.
- Järvenpään kaupungin brändiuudistus. Noudettu 2020–3–10 osoitteesta <https://www.jarvenpaani.fi/>
- Karvonen, Erkki (2000). Imagon rakennusta vai maineenhallintaa? Teoksessa: Aula, Pekka & Salli Hakala (toim.). *Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään*. Helsinki: Loki-Kirjat, s. 51–76.
- Karvonen, Erkki (2001). Kaupunkikuvan luomisen perusteita. Teoksessa: Kostiainen, Juha (toim.). *Tarinoita ja tutkimuksia kaupunkimarkkinoinnista*. Acta Nro 141. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, s. 45–59.
- Kela (2016). Kela haluaa onnistua sosiaalisessa mediassa. Noudettu 2020–3–11 osoitteesta <https://www.kela.fi/-/kela-haluaa-onnistua-sosiaalisessa-mediassa>
- Kelaa miten onnistut somessa. Noudettu 2020–3–11 osoitteesta <https://www.kela.fi/documents/10180/2628102/Someohje.pdf/ecb8ed66-c439-4834-9100-0381b6f9e035>
- Keller, Kevin Lane (2013). *Strategic Brand Management. Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Pearson Education Limited.

- Kiuru, Sakari (2013). *Mielikuvademokratia*. Helsinki: Työväen Sivistysliitto TSL ry. Into Kustannus Oy.
- Kotler, Philip & Kevin Lane Keller (2016). *Marketing Management*. 15 Global Edition. Pearson Education Limited.
- Krippendorff, Klaus (2004). *Content Analysis. An Introduction to Its Methodology*. Second Edition. London: SAGE Publications Ltd.
- Kuntaviestinnän opas. Ohjeet kunnan ja kuntapalveluja tuottavan yhteisön viestintään ja markkinointiin* (2016). Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Lam, Phoenix W. Y. (2018). The discursive construction and realization of the Hong Kong brand: a corpus-informed study. *Text & Talk*, p. 191–215.
- Laurila, Taru (2016). Työntekijälähettiläs luo arvoa itselleen. Noudettu 2020–3–18 osoitteesta <https://www.iab.fi/artikkelit/myynti/tyontekijalahettilas-luo-arvoa-itselleen.html>
- Leijerholt, Ulrika, Chapleo, Chris & Helen O’Sullivan (2018). A brand within a brand: an integrated understanding of internal brand management and brand architecture in the public sector. *Journal of Brand Management* 46.
- Loiri, Pekka & Elisa Juholin (1998). *HUOM! Visuaalisen viestinnän käsikirja*. Helsinki: Inforviestintä.
- Lucarelli, Andrea (2019). Constructing a typology of virtual city brand co-creation practices: an ecological approach. *Journal of Place Management and Development*, vol. 12(2), p. 227–247.
- Luoma-aho, Vilma (2008). Sector reputation and public organisations. *International Journal of Public Sector Management*, p. 446–467.
- Löhndorf, Birgit & Adamantios Diamantopoulos (2014). Internal Branding: Social Identity and Social Exchange Perspectives on Turning Employees into Brand Champions. *Journal of Service Research*, p. 310–325.
- Maailman toimivin kaupunki – Helsingin kaupunkistrategia 2017–2021. Noudettu 2020–3–28 osoitteesta <https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/strategia-ja-talous/kaupunkistrategia/strategia-ehdotus/>
- Markkinointi & Mainonta (2017). Helsingin ilmeuudistus sai somekansan hämmentymään: ”Värit ovat aina subjektiivinen aihe”. Noudettu 2019–1–19 osoitteesta <http://www.marmai.fi/uutiset/helsingin-ilmeuudistus-sai-somekansan-hammentymaanvarit-ovat-aina-subjektiivinen-aihe-6653858>

- Malmelin, Nando & Jukka Hakala (2011). *Radikaali brändi*. Helsinki: Talentum.
- Miles, Sandra & Glynn Mangold (2004). A Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of Relationship Marketing*, p. 65–87.
- Müller, Monika (2017). Brand–Centred Control: A Study of Internal Branding and Normative Control. *Organization Studies*, p. 895–915.
- Müller, Monika (2018). Brandspeak: Metaphors and the rhetorical construction of internal branding. *Organization*, p. 42–68.
- Mäkinen, Marco, Anja Kahri & Tuomas Kahri (2010). *Brändi kulmahuoneeseen!* Helsinki: WSOYpro.
- Nieminen, Hannu (2000). Julkisyhteisön viestintä. Kohti kansalaisnäkökulmaa. Teoksessa: Aula, Pekka & Salli Hakala (toim.). *Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään*. Helsinki: Loki–Kirjat, s. 109–130.
- Oulun kaupungin brändikäsikirja. Noudettu 2020–3–10 osoitteesta <https://www.ouka.fi/oulu/viestinta/kasikirjat>
- Piispanen, Eeva-Riitta (2013). Julkisen sektorin pitää markkinoida, ei tiedottaa. Noudettu 2020–3–31 osoitteesta <https://www.marmai.fi/uutiset/julkisen-sektorin-pitaa-markkinoida-ei-tiedottaa/73014f86-d77b-3d22-bb98-03eabc9f35e5>
- Pohjola, Juha (2003). *Ilme: visuaalisen identiteetin johtaminen*. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Porin kaupungin brändiohjelma. Noudettu 2018–3–23 osoitteesta <https://www.pori.fi/ota-yhteytta/viestinta-ja-markkinointi/brandi>
- ProCom Viestinnän ammattilaiset ry (2017). Aamu kattojen yllä –seminaari: Miten brändi ja sisältömarkkinointi lisäävät yrityksen arvoa? Seminaarin luentomateriaali ja muistiinpanot [Rajattu pääsy].
- Punjaisri, Khanyapuss & Alan Wilson (2011). Internal Branding Process: Key Mechanisms, Outcomes and Moderating Factors. *European Journal of Marketing*, p. 1521–1537.
- Puro, Hanna (2015a). Somelähettilyys on myös virkamiehen duuni. Noudettu 2020–3–31 osoitteesta <https://www.zento.fi/blog/somelahettilyys-myos-virkamiehen-duuni/>

- Puro, Hanna (2015b). Mitä tarkoittaa työntekijälähettiläs? Noudettu 2020–3–11 osoitteesta <https://www.zento.fi/blog/mita-tarkoittaa-tyontekijalahettilas/>
- Rainisto, Seppo (2004). *Kunnasta brändi?* Polemia-sarjan julkaisu nro 54. Kunnallisan kehittämissäätiö Kaks. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Raunio, Mika (2001). Markkinointiviestintä ja johtajuus kaupunkiseudun vetovoimaisuuden luojina kertomusyhteiskunnassa. Teoksessa: Kostianen, Juha (toim.). *Tarinoita ja tutkimuksia kaupunkimarkkinoinnista*. Acta Nro 141. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, s. 83–109.
- Roll, Martin (2008/2010). VISIONARY CEOs: Leader of the brand. *Brand Strategy*; London (July 2). Last updated 2010–06–09. Document URL: <https://search.proquest.com/docview/224170732?accountid=14797>
- Ruusuvuori, Johanna & Pirjo Nikander, Matti Hyvärinen (2010). *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.
- Selin, Erica & Jarmo Selin (2013). *Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan*. Espoo: Hansaprint Oy.
- Siniaalto, Marika (2017). Mitä työntekijälähettiläisyys on ja ei ole? Noudettu 2020–3–18 osoitteesta <https://www.meltwater.com/fi/blog/tyontekijalahettilyys/>
- STT Viestintäpalvelut (2017). Liina Nelimarkka: Visuaalinen viestintä. Mitä käyttämäsi kuvat viestivät organisaatiostasi? Noudettu 2019–1–19 osoitteesta <https://blogi.viestintapalvelut.fi/strateginen-visuaalinen-viestinta>
- STT Viestintäpalvelut (2017). Viestinnän trendit 2017: visuaalinen viestintä. Noudettu 2019–1–19 osoitteesta <https://blogi.viestintapalvelut.fi/visuaalinen-viestinta>
- Suomen Kuntaliitto & Viestintätoimisto Pohjoisranta (2004). *Selvitys kuntamainetekijöistä*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Takala, Hanna (2015). Työntekijälähettiläisyys hyödyttää myös työntekijää. Noudettu 2020–3–11 osoitteesta <https://viestijat.fi/tyontekijalahettilyys-hyodyttaa-myos-tyontekijaa/#928d32a3>
- Takala, Hanna (2017). Onko työntekijälähettiläisyys koskaan ollut näin tärkeää kuin nyt? Noudettu 2020–3–11 osoitteesta <https://www.zento.fi/blog/tyontekijalahettilas-kasvattaa-luottamusta/>
- Tampereen kaupungin brändikonsepti. Noudettu 2018–3–23 osoitteesta <http://www.tamperebrand.fi/>

- Toivonen, Juho (2018). Pomo somepiilossa – Miksi johto arastelee työntekijälähettilyyttä? Noudettu 2020-4-3 osoitteesta <https://kaikuhelsinki.fi/blogi/somefi-tyontekijalahettilyys/>
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 10. uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vantaa – kaupunki ilman identiteettiä? Noudettu 2020-3-10 osoitteesta <https://sivis-tysvantaa.fi/vantaankulttuuriymparistolinjaukset/artikkelit/ajankohtaista/uutiset/vantaa-kaupunkiilmanidentiteettia.html>
- Vantaa kirkastaa brändiään – uusi logo ja selkeämpää viestintää (2015). Noudettu 2020-3-10 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-7757474>
- Vantaan brändiuudistus. Noudettu 2020-3-10 osoitteesta <https://owalgroup.com/asiascaset/vantaan-brandiuudistus/>
- Wahlman, Jani (2016). Mitä on työntekijälähettilyyys? Noudettu 2020-3-18 osoitteesta <https://digitalist.global/talks/mita-on-tyontekijalahettilyys/>
- Wassler, Philipp, Wang, Liang & Kam Hung (2019). Identity and destination branding among residents: How does brand self-congruity influence brand attitude and ambassadorial behavior? *International Journal of Tourism Research*, p. 437–446.
- Whelan, Susan, Davies, Gary, Walsh, Margaret & Rita Bourke (2010). Public Sector Corporate Branding and Customer Orientation. *Journal of Business Research*, p. 1164–1171.
- Virsu, Ville (2012). *Sitouttamisretoriikka yritysviestinnässä*. Turun yliopiston julkaisuja, sarja C, osa 331.
- Vuokko, Pirjo (2010). *Nonprofit-organisaatioiden markkinointi*. Helsinki: WSOYpro Oy, 1. – 2. painos.

## Liitteet

### Liite 1. Yhteydenottokirje

Hei!

Työskentelen sosiaali- ja terveystoimen viestintäyksikössä, josta olen tällä hetkellä opintovapaalla tekemässä viestintätieteiden gradua Vaasan yliopistossa. Tutkin gradussani brändilähettilästoimintaa ja -viestintää organisaation sisäisen brändäyksen näkökulmasta. Kytken tutkimukseni Helsingin kaupungin brändiuudistukseen ja Helsinki-lähettilästoimintaan. Teen tutkimusta yhdessä kaupunkimarkkinoinnin kanssa, ja tuloksia hyödynnetään brändi- ja lähettilästyön kehittämisessä.

Aineistoa tutkimukseen keräisin Helsinki-lähettiläiden haastatteluilla, koska tämä on uusi pilotti kaupungilla, ja lähettiläät toimivat tärkeässä etulinjassa jalkauttamalla brändiä työyhteisölle.

Olisiko sinulla aikaa ja halua osallistua haastatteluun? Haastattelut voidaan toteuttaa joko ryhmä- tai yksilöhaastatteluina helmi- ja maaliskuun aikana. Aikaa haastattelulle voisi varata noin tunnin joko omassa työpisteessä tai muussa sovitussa paikassa.

Haastattelun tavoitteena on kerätä näkemyksiä ja kokemuksia brändilähettilästoiminnan nykyvaiheesta, mm.: millä keinoin sitouttamis- ja osallistamistyötä käytännössä työyhteisöissä tehdään, miten se on sujunut, millaisia esteitä tai mahdollisuuksia on ilmennyt ja millaisena johdon rooli lähettilästoiminnan mahdollistajana koetaan.

Tarvittaessa haastattelukysymyksiin on mahdollista vastata myös sähköpostitse. Annan mielelläni lisätietoja, yhteystietoni löytyvät tämän viestin lopusta. Olen uudelleen yhteydessä asian tiimoilta lähipäivinä.

Ystävällisin terveisin

Kaisa Halonen  
Vaasan yliopisto  
Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö  
z109255@student.uwasa.fi  
P. 045 1121780

Helsingin kaupunki  
Kaupunkimarkkinointi  
Piia Raitavuo, p. 09 3103 7990  
Riikka Lahdensuo, p. 09 3103 6044

## Liite 2. Haastattelukysymykset

### Helsinki-lähettilästoiminta

1. Mikä sai sinut hakeutumaan Helsinki-lähettilästoimintaan mukaan ja onko se vastannut odotuksiasi?
2. Mitä lähettilyys sinulle merkitsee ja mihin lähettiläitä mielestäsi tarvitaan?
3. Mitä uusi brändi sinulle merkitsee ja mitä se mielestäsi merkitsee Helsingin kaupungille?
4. Jos olet vaihtanut työtehtävää lähettiläskoulutuksen jälkeen, miten tehtävän ja työyhteisön vaihto on vaikuttanut lähettilään rooliisi tai toimintamahdollisuuksiin?
5. Näköykö lähettilään rooli tarpeeksi vai pitäisikö toimintaa tuoda esiin näkyvämmiin?
6. Miten brändiuudistuksesta puhutaan työyhteisössäsi, tunnetaanko brändisanastoa ja toimintatapoja? Täytyykö sitä perustella muulle henkilöstölle ja millaisissa tilanteissa tämä tulee esiin?

### Johdon tuki ja brändin vetovastuu

7. Mahdollistavatko esimiehet ja toimialan johto mielestäsi brändin jalkautustyötä ja lähettilästoimintaa, miten?
8. Mitä tukea tarvitset lähettiläänä toimimiseen ja keneltä?
9. Ovatko brändiuudistuksen työnjako ja roolit selkeät? (brändijohtaminen, omistajuus, vetovastuu, viestintä)

### Oma Helsinki-lähettilyys käytännössä

10. Miten toteutat työssäsi brändin mukaista yhteistä Helsinkiä ja millaisia bränditeot voisivat olla? (Anna esimerkki.)
11. Millaisia onnistumisia tai esteitä olet kokenut brändin jalkautustyössä?
12. Ovatko brändi ja lähettilästyö vaikuttaneet omaan työhösi ja palveluasenteeseesi? Oletko brändilähettiläs myös vapaa-ajalla?

13. Mikä rooli brändin visuaalisella ilmeellä ja yhteisellä materiaalilla on, koetko sen hyödyllisenä työvälineenä, muuta?
14. Saiko/saako brändistä riittävästi tietoa ja mikä viestintäkanava toimii mielestäsi parhaiten työyhteisön tavoittamisessa ja brändiviestinnässä?
15. Mitä kanavia itse käytät?
16. Millaisena näet lähettilästoiminnan tulevaisuuden kaupungilla ja miten sitä voisi kehittää?
17. Miten mielestäsi varmistetaan, ettei brändimuutos jää vain ulkoiseksi visuaalisen ilmeen muutokseksi?
18. Mitä muuta mielestäsi tärkeää haluaisit vielä nostaa esiin?

### Liite 3. Ennalta odottamattomat esiin nousseet teemat

Teemat	Tulkinta
<b>1. Brändin omistajuus, johtaminen ja vetovastuu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Brändiosaamisen, –johtamisen ja omistajuuden koettu puuttuminen ja näkymättömyys kaupunkiorganisaatiossa.</li> <li>– Kokemus brändiasiantuntijuuden puuttumisesta, kaupungin keskushallinnon veto ei yllä toimialoille. Kaupungin keskushallinnolla ja kaupunkimarkkinoinnilla koetaan olevan brändityön vetovastuu, koska näin roolitus perinteisesti menee kaupungilla muissakin koko kaupunkia koskevissa uudistuksissa.</li> <li>– Brändijohtamisen ja –asiantuntijuuden tarpeen tunnistaminen.</li> <li>– Organisaatio– ja brändihierarkian luonteen heikko ymmärrys.</li> <li>– Brändityön asiantuntijat ovat kaukana ja tuntemattomia (tunne, maantieteellinen etäisyys, kasvottomuus). Tulkinnan mukaan tämä koskee sekä organisaation ulkopuolista asiantuntijuutta että sisäistä.</li> <li>– Lähettiläät kyseenalaistavat organisaation johdon ja esimiesten brändiosaamisen.</li> <li>– Brändiasiantuntijuus näyttäytyy organisaatiossa olemattomana, vaikka varsinaista tietoa sen puuttumisesta ei ole.</li> <li>– Tunnistettavissa kahdenlaista hierarkiaa: organisaation hierarkia ja brändin hierarkia.</li> <li>– Lähettiläät ja lähettilyys tarvitsevat myös johtajaa ja johtamista, samoin kuin kaupungin brändi.</li> </ul>
<b>2. Lähettilyyden roolit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Asiantuntija = vakiintunut rooli, työntekijälähettiläs = noviisirooli</li> <li>– Asiantuntijarooli ensisijainen, työntekijälähettilään rooli toissijainen.</li> <li>– Oman asiantuntijuuden tietoinen korostaminen lähettilyyteen ryhtymisen myötä.</li> <li>– Tuplatyön ja lisätyön tuntemus, päällekkäisyys varsinaisen työn kanssa.</li> <li>– Lähettilyys on yksinäinen, näkymätön ja tuntematon työ, aiheuttaa painetta.</li> <li>– Lähettilyysoasaamisen puute, epävarmuus tekemisessä.</li> <li>– Käsitys lähettilyydestä brändin sisäisen jalkautuksen tukena tuntematon tai toissijainen. Sisäisen brändäyksen käsite tuntematon tai vähän tunnettu.</li> <li>– Työrooli muotoutuu eräänlaiseksi hybridirooliksi, jolloin lähettiläät ylläpitävät kahta roolia yhtäaikaaisesti, mutta saavat palkkaa vain toisesta, jolloin syntyy tuplatyön tuntemus.</li> <li>– Lähettilyyttä ei osata sulauttaa omaan asiantuntijarooliin, osaksi omaa työtä. Tämä aiheuttaa vastustuksen tunteita, jotka ohittavat alkuperäiset kiinnostuksen tunteet.</li> <li>– Epätietoisuus lähettilästoiminnan jatkumisesta sekä lisäkoulutuksen ja lisäresurssien saatavuudesta heikentää</li> </ul>

	<p>sitoutumista lähettilyyteen. Jos edellä mainittuja tietoja ei saada, koetaan, ettei lähettilyyttä arvosteta kaupungilla, koska siihen ei panosteta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Työntekijä-/brändilähettilyys = pilotti, joka vain loppui.</li> <li>– Lähettiläät tuntemattomia työyhteisössä, heitä ei lähestytä, eivät myöskään itse lähesty muita työntekijöitä tässä roolissa, aiheuttaa näkymättömyyden tunnetta.</li> <li>– Lähettiläät pyrkivät itse ajattelemaan brändiä arjen päivittäisten tekojen kautta ja haluavat nostaa ymmärrystä niiden tärkeydestä ja niistä viestimisestä.</li> </ul>
<p><b>3. Viestinnällisen tuen tarve ja osaamisen kasvataminen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Viestinnällisen tuen tarpeen ja osaamattomuuden tunnistaminen omassa työssä.</li> <li>– Viestintä- ja markkinointiyksiköt koettu osaavana tukena, vaikka viestinnän yksiköiden rooli ja yhteistyö jalkauttamisessa osin päällekkäin tai epäselvä lähettilyyden roolin kanssa. Lähettiläiden omien toimialojen viestinnän yksiköiltä oletettiin ja toivottiin asiantuntijuutta ja apua brändityössä, siitä viestimisessä sekä lähettilästyön toteuttamisessa. Osa oli saanutkin apua erilaisten aineistojen ja kanavien käytön suhteen.</li> <li>– Tunnistettiin, että viestinnän tekijöille voisi tarjota enemmän tietoja ja sisältöjä. Lähettiläät tunnistaneet, että kentällä (toimialoilla) tehdään paljon työtä, jota voisi markkinoida ja josta viestiä, mutta joka jää pimentoon.</li> <li>– Viestinnän ja markkinoinnin osaamisen yhdistäminen lähettilästyöhön, toivottiin ja tunnistettiin vahvempi yhteistyön tarve sekä viestinnän että markkinoinnin asiantuntijoiden kanssa lähettiläiden tukena.</li> <li>– Lähettiläänä voi/saa kokeilla uusia viestinnän kanavia ja työvälineitä sekä -tapoja. Lähettiläillä ei selkeää suunnitelmaa tai ajatusta käytettävistä viestinnän kanavista lähettilään työssä.</li> <li>– Lähettiläillä eroja osaamisen kehittämisen tarpeissa sekä tekemisen ja viestinnän tyyleissä.</li> <li>– Haastatteluaineistosta ja taustamateriaalista nousi esiin se, etteivät kaikki viestinnän ammattilaisetkaan olleet päässeet lähettiläskoulutukseen, vaikka olisivat halunneet → viestinnällisen katkos.</li> <li>– Omaa osaamista tai tekoja ei osata tai uskalleta näyttää ja jakaa julkisesti, pelätään ettei olla riittävän hyviä → oman osaamisen kyseenalaistaminen.</li> </ul>
<p><b>4. Lähettilään asennemuutos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tunnistettu positiivista ja negatiivista asennetta.</li> <li>– Omaa työtä katsotaan eräänlaisten brändiläisien kautta, uudesta näkökulmasta. Bränditietoisuus on olemassa.</li> <li>– Brändi ja brändityö kaupungilla on koettu tärkeäksi ja tarpeelliseksi.</li> <li>– Lähettilyys koetaan tiettyihin työtehtäviin sidottuna työnä (esimerkiksi verkkosivut, rekrytointi, graafinen aineisto, viestintä), joissa brändimateriaalia ja -ajattelua on sujuvinta ottaa käyttöön.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lähettilyyden toteuttaminen kohdistuu esimerkiksi tuleviin potentiaalisiiin työntekijöihin rekryn kautta, ajatellaan organisaation tulevaisuutta ja potentiaalia työnantajana.</li> <li>– Brändin mukaista toimintaa tavoitellaan selkeästi ja visuaalista aineistoa hyödynnetään monipuolisesti uusien työntekijöiden palkkaamisessa.</li> <li>– Toiminta muuntautuu kohti työnantajabrändäystä, jolloin omalla toiminnalla pyritään nostamaan työnantajanäkökulmaa ja roolia näkyväksi ja houkuttelevaksi → vaikutetaan työnantajamielikuvaan.</li> <li>– Lähettilyys nähdään kaupungin palvelujen markkinointina organisaation asiakkaille, kuntalaisille ja yhteistyökumppaneille.</li> <li>– Lähettiläiden asenteeseen ja työmotivaatioon vaikuttavat lisätyön tuntemus ja osaamattomuuden tunteiden aiheuttama vastustus, joka estää esimerkiksi osallistumasta järjestettyihin verkostotapaamisiin tai vastaamasta kehityskyselyihin.</li> </ul>
<p><b>5. Resurssitarve – ostettu vai oma osaaminen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lähettiläillä tunne, että heidät on jätetty yksin.</li> <li>– Lähettiläitä vain pieni joukko isossa kaupungissa (25/16000), eikä lisäkoulutusta ilmeisesti ole tulossa (tässä tulkintaeroja). Tekijöitä on liian vähän.</li> <li>– Aito huoli, joka osin jo huomioitu kaupunkimarkkinoinnissa. Pyritty ratkaisemaan perustamalla laajempi ja kaikille työntekijöille tarkoitettu lähettiläiden ryhmä, jonka toiminta melko avointa esim. Facebookissa. Ei vaadi koulutusta lähettilyyteen. Herättänyt kysymyksiä siitä, miksi lähettiläät alun perin koulutettu, jos jatkossa kaikille vapaa ryhmä, johon ei tarvitse erillistä koulutusta.</li> <li>– Laajempi lähettiläisryhmä tähtää tulkinnan perusteella ajatuksen ”kaikki viestivät ja kaikki voivat olla brändilähettiläitä”, tavoitteena matala kynnys osallistua.</li> <li>– Resurssien turvaamisella ja lisäämisellä annetaan viesti työntekijöille, että tätä työtä arvostetaan ja siihen halutaan satsata.</li> <li>– Koettiin, että omaa osaamista ja brändimyönteistä ajattelua olisi ollut laajemmin markkinoinnin ja viestinnän työn taustaa omaavilla. Sitä ei riittävästi hyödynnetty, korvattiin ulkoa ostetulla osaamisella.</li> <li>– Tiedostetaan, että ulkopuolista osaamista ja sparraajaa tarvitaan brändityössä, joka ei ole julkiselle sektorille vielä itseltään selvää tai tuttua.</li> <li>– Pettymystä aiheuttaa tunne siitä, ettei organisaatiossa jo olemassa olevaa osaamista ole riittävästi hyödynnetty, esimerkiksi rajaamalla osallistumista lähettiläiskoulutukseen.</li> <li>– Tiedetään, että brändin kehittämisessä osallistettu paljon henkilökuntaa myös kaupungilta, muttei varmaa tietoa ketä → tunne ulkopuolelle jäämisestä.</li> </ul>

**6. Verkotot toiminnan edellytyksenä**

- Verkoston kokoamisen ja ylläpitämisen roolit ja tehtävät jääneet tulkinnan perusteella sopimatta. Epäselvää, onko verkostoa, kuka sitä ylläpitää ja keitä siihen kuuluu.
  - Tunnistetaan, ettei verkosto toimi ja elä itsekseen, sitä ei hyödynnetä.
  - Verkostolla tarkoitetaan sekä toisista lähettiläistä koostuvaa verkostoa että lähettilyyden yhteistyökumppaneista koostuvaa laajempaa verkostoa (muun muassa kaupungin viestintä, johto, työyhteisö).
  - Lähettiläät toimivat osin itse uusien lähettiläiden rekrytoijina (tässä tulkintaeroja), eli lähettiläsverkoston kokoajina.
  - Lähettiläät odottavat, että heitä lähestytään tarpeen mukaan → eivät välttämättä itse lähesty → tulkitaan verkostoitumisosaamisen puutteena.
  - Lähettiläiden asenteeseen ja työmotivaatioon vaikuttavat liisätyön tuntemus ja osaamattomuuden tunteiden aiheuttama vastustus, joka estää esimerkiksi osallistumasta järjestettyihin verkostotapaamisiin tai vastaamasta kehityskyselyihin.
-

## **Kuvat**

Kuva 1. Helsingin kaupungin organisaatio

Kuva 2. Helsinki2020 –brändikonsepti

Kuva 3. Brändiosaamisen suunta ja taso organisaatiossa

## **Taulukot**

Taulukko 1. Rajat osaamisen, asiantuntijuuden ja tiedonjaon välillä