

Strategisen muutoksen johtaminen ja osallistuttaminen työnteki-  
jälähettilyyteen  
Case Tampere-talo



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö  
Visamäen kampus, Liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen  
Kevätlukukausi, 2019  
Anni Kilpelä

Koulutus  
Kampus

---

Tekijä	Anni Kilpelä	Vuosi 2019
Työn nimi	Strategisen muutoksen johtaminen ja osallistuttaminen työntekijälähtöisyyteen, case Tampere-talo	
Työn ohjaaja /t	Minttu Lampinen	

---

## TIIVISTELMÄ

Tampere-talo Oy on Pohjoismaiden suurimpia kulttuuri- ja kongressikeskuksia. Opinnäytetyö keskittyy tutkimaan miten edetä, jotta Tampere-talosta saataisiin entistä myyntiorientoituneempi asiantuntijayritys työntekijälähtöisyyden ja sosiaalisen myynnin keinoin.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on analysoida Tampere-talon tämän hetkinen tilanne sosiaalisen median käytöstä yritysmyyntin asiantuntijoiden osalta sekä selvittää mikä motivoisi ja sitouttaisi työntekijöitä toimimaan myynnillisemmin verkossa ja somessa. Lisäksi tutkimuksessa keskitytään yrityskulttuurin muutokseen ja sen johtamiseen, yleisesti moderniin johtamiseen ja motivointiin, yhteisöllisyyteen ja työhyvinvointiin, asiantuntijamielikuvan rakentamiseen ja muiden yritysten malliesimerkkeihin. Tutkimus toteutettiin ajalla syksy 2017 – kevät 2019 työn ohella. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta, johon oleellisena osana kuului organisaatiokohtainen analyysi ja benchmarking -haastattelut. Opinnäytetyössä hyödynnettiin kirjoittajan omaa ammatillista osaamista ja tietoa organisaation sisältä, jolloin työ profiloituu toiminnalliseksi opinnäytetyöksi, ja lopputuloksena tuotetaan toimintasuunnitelma.

Muutostarve on aiheellinen juuri myyjien ja asiantuntijoiden keskuudessa. Tutkimuksessa käy ilmi, että jokaisesta ei ole asiantuntijaviestijän rooliin. Henkilön tulee olla varma osaamisestaan, aktiivinen verkostoituja ja itsensä kehittäjä sekä olla halukas toimimaan niin sanottuna näkemysjohtajana.

Avainsanat Työntekijälähtöisyys, sosiaalinen myynti, asiantuntijamielikuva, henkilöbrändi, motivoiva johtaminen

Sivut 49 sivua, joista liitteitä 4 sivua

Master of Business Administration  
Visamäki, HAMK

---

Author	Anni Kilpelä	Year 2019
Subject	Leading the strategic change and engagement to the employee advocacy	
Supervisors	Minttu Lampinen	

---

ABSTRACT

This thesis is a part of Tampere Hall Ltd's new strategy for 2019-2021 and the outcome will be an implementation plan. Tampere Hall is one of the biggest culture and congress centres in the Nordics. Thesis focuses on how Tampere Hall's experts could become more sales-oriented in the terms of employee advocacy and social selling.

The purpose of this thesis is to analyse the current situation how the employees use social media professionally and what could motivate and commit them to work as ambassadors of the organisation. In addition, thesis studies the meaning of motivation and modern leadership especially when encountering a structural and cultural change inside the organisation. Factors such as work society and well-being, personal branding as an expert and companies that already have succeeded in employee advocacy are visible part of the study. Thesis was performed between autumn 2018 – spring 2019 alongside work. This thesis is a qualitative and practice-based thesis including the author's own professional knowledge and skills inside the organisation and the goal was to produce an implementation plan for the employer.

The need for change is most obvious amongst the specialists of the B2B sales department. One of the study outcomes point out that all the personas are not suitable for the role of organisation ambassador or social seller. The right person must be professionally confident, an active networker and self-developer and willing to share his/her insights with the world.

Keywords Social selling, employee advocacy, personal brand, motivation leadership

Pages 49 pages including appendices 4 pages

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	OPINNÄYTETYÖN ESITTELY.....	2
3	TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	4
3.1	Teoreettinen viitekehys .....	4
4	TEORIAN KÄSITTEIDEN AVAAMINEN.....	5
4.1	Motivoiva johtaminen ja sitouttaminen .....	6
4.2	Työntekijälähtöisyys .....	7
4.3	Asiantuntijamielikuvan rakentaminen.....	8
5	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	10
6	TYÖN TAVOITE.....	11
7	TAMPERE-TALO OY.....	11
7.1	Tampere-talon brändi ja arvot.....	13
7.2	Palvelukeskeinen organisaatio.....	14
7.3	Muutos myyntiorientoituneisuuteen.....	15
8	ASKELEET KOHTI TYÖNTEKIJÄLÄHETTILYYTTÄ.....	16
8.1	Askel 0: Henkilöstön hyvinvointi strategiseksi tavoitteeksi.....	16
8.2	Askel 1: Tavoitteet ja suunnitelma.....	17
8.3	Askel 2: Koulutus ja välineet .....	17
8.4	Askel 3: Markkinointi, oma hyöty ja kannustimet .....	17
9	SITOUTTAMINEN TYÖNTEKIJÄLÄHETTILYYTEEN .....	18
10	SOSIAALINEN MYYNTI.....	19
10.1	Smarp .....	21
10.2	Asiantuntijan henkilöbrändi ja näkemysjohtajuus.....	22
11	JOHTAMINEN KOHTI MUUTOSTA.....	23
11.1	Kotterin malli.....	24
11.2	Myyntiorientoituneisuuden johtaminen .....	26
11.3	Motivoiminen ja sitouttaminen .....	28
11.4	Strategian viestintä .....	30
12	MIKSI TYÖNTEKIJÄLÄHETTILÄÄKSI JA MIKSI TOTEUTTAA SOSIAALISTA MYYNTIÄ?..	31
12.1	Työntekijälähtöisyyden hyödyt .....	33
12.2	Työntekijälähtöisyyden riskit.....	34
13	SOMEKOULUTUS JA ALKUKARTOITUS.....	35

13.1 Työntekijälähtöisyyden ja sosiaalisen myynnin työkalut .....	36
13.2 Somen ohjeet ja linjaukset .....	37
14 BENCHMARKING YRITYKSISTÄ, JOISSA TYÖNTEKIJÄLÄHETILÄITÄ.....	39
15 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	42
16 TOIMINTASUUNNITELMA TAMPERE-TALOLLE .....	44
16.1 Sosiaalinen myynti Tampere-talossa .....	46
LÄHTEET .....	48

#### Liitteet

Liite 1	Sosiaalisen median käytön alkukartoitus Tampere-talossa, 1/2018
Liite 2	Benchmarking-tutkimuskysymykset

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni on kehittämistehtävä, jonka aiheena on Strategisen muutoksen johtaminen ja osallistuttaminen työntekijälähtöisyyteen. Työpajallani Tampere-talo Oy:ssä valmistellaan parhaillaan strategiaa vuosille 2019–2021. Oleelliseksi osaksi tulevaa strategiaa nostetaan liiketoiminnan ja yrityksen kasvun sekä laajentamisen lisäksi henkilöstön rooli ja merkitys. Työ on rajattu koskemaan b2b-näkökulmaa. Henkilöstön kontakteilla ja verkostoilla on jatkossa iso merkitys varsinkin b2b-puolella. Tämä tullaan huomioimaan myös uusien asiantuntijoiden rekrytoinnissa. Henkilöstöä tulisi innostaa jakamaan yrityksen uutisia sekä jakamaan mielenkiintoista omaakin sisältöä, josta käy ilmi heidän asiantuntijuutensa ja rooli yrityksessä. Yrityksen avainhenkilöt rakentavat omaa asiantuntijamielikuvaansa ja perehtyvät nykyaikaisiin myyntimahdollisuuksiin kuten sosiaaliseen myyntiin.

Opinnäytetyö jakaantuu kahteen osioon: strateginen päätös muuttaa yrityskulttuuri myyntiorientoituneemmaksi sekä sitouttaminen työntekijälähtöisyyteen. Organisaatio on päättänyt b2b-puolella siirtyä elämyksellisen ratkaisumyynnin pariin, tämä vaikuttaa vahvasti myyjien työtehtäviin. Lähtökohtaisesti kehittämistehtävän tavoitteena on lisätä myynnillistä otetta toimintaan sekä kehittää myynnillistä ajattelua organisaation sisällä, mutta keskityn myös merkittävästi viestinnälliseen, yrityksestä ulospäin näkyvään toimintaan ja käsittelen aiheena myös sosiaalista myyntiä.

Työntekijälähtöisyys tarkoittaa työntekijöiden vapaaehtoista oman organisaationsa markkinoimista ja puolesta puhumista. Työntekijälähtöisyys on digiajan työntekijä, joka omalla viestinnällään ylläpitää ja edistää omaa asiantuntijuuttaan sekä organisaationsa mainetta. Yhä suurempi osa mielikuvista ja päätöksistä muodostetaan verkossa kehittyen koko ajan sosiaalisempaan ja interaktiivisempaan suuntaan. Somessa puolestaan tosiasia on, että kyse on pohjimmiltaan ihmisten välisestä sosiaalisuudesta – ei ihmisten ja organisaatioiden välisestä. Yksisuuntainen organisaation tiedotus ei siis enää riitä. Työntekijälähtöisyyteen tulee kuitenkin sitouttaa työntekijät ja suunnitella taustalle strategia tai prosessi. Lähtötiläät tarvitsevat organisaatiolta tukea, motivointia ja ohjeita, miten suorittaa työtä käytännössä. Tämän vuoksi laaditaan sitouttamis- ja toimintasuunnitelma. Tämän vapaaehtoisen toiminnan on oltava aitoa: työntekijät eivät voi julkaista päivityksiä sosiaalisessa mediassa, jos eivät seiso sanojensa takana. Sitouttaminen rajataan työssä koskemaan vain sosiaalista myyntiä ja työntekijälähtöisyyttä. Sisäisesti työ lisää yhteisöllisyyttä, työntekijöiden tyytyväisyyttä ja työn merkityksellisyyttä.

## 2 OPINNÄYTETYÖN ESITTELY

Tampere-talo on organisaatio, joka on jo itsessään tunnettu sekä kulttuurikeskuksena että paikkana järjestää yritystapahtumia. Hyvä tunnettuus on edesauttanut myyntiä siten, että tarjouspyyntöjä on tullut helposti ja vaivatta. Tästä syystä myynnin kehittäminen ja tavoitteellisuus ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Tilannetta voi tulkita positiivisenakin, koska yrityksellä on mennyt liiketoiminnallisesti hyvin. Kuitenkin myytävää eli tapahtumatiloja on vielä jäljellä ja organisaatio on tunnistanut muun muassa ne hiljaiset kuukaudet, joihin olisi saatava lisää varauksia. Tampere-talon yritysmyyntiltä puuttuu myyntistrategia ja tekemisen kärki uusasiakashankinnan ja aktiivisen myynnin suhteen.

Tampere-talossa on kuitenkin tunnistettu, että someläsnäololla ja oman asiantuntijuuden esiin tuomisella on paikkansa tapahtumatalossa, joka toimii edelläkävijänä monessa asiassa. Digi-aika on muuttanut tuntuvasti työntekeä. Tekijät, eli organisaatiota edustavat henkilöt, ovat brändiä mielenkiintoisempia, vakuuttavampia ja monesti myös oikean yleisön helpommin tavoitettavia.

Tampere-talon johto ja markkinointiviestintä uskovat sosiaalisen myynnin ja verkostoviestinnän voimaan sen ollessa lähes vaivatonta, ennen kaikkea, sosiaalisen median käytöstä ei aiheudu kalliita kustannuksia. Ongelmakohdaksi organisaatiossa kuitenkin on, että muut eivät ole vielä yhtä vakuuttuneita asiasta tai ymmärrä sen hyötyjä tai tuottamaa arvoa liiketoiminnalle tai heille itsellensä. Kyse saattaa olla vielä digitaalisesta murroksesta tai uhkaavalta tuntuvasta toiminnallisesta muutoksesta, joka aiheuttaa työntekijöissä vastarintaa.

Omassa työssäni Tampere-talon yritysmyyntin markkinointivastaavana säännöllisesti päivitän organisaation uutisia sekä tietoa uusista palveluista tai tuotteista yrityksen sosiaalisen median kanaviin. Henkilöt, jotka pyytävät jakamaan tietoa, omaisivat itse oman substanssialueensa verkostoa muun muassa Twitterissä ja LinkedInissä, mutta eivät kuitenkaan ole käyneet kehotuksista huolimatta jakamassa organisaation uutisia omille kontakteilleen. Jokaisen päivityksen jälkeen lähtee aina kollektiivinen sähköpostitiedotus asianomaisille henkilöille siitä, että uutinen on julkaistu ja pyyntö jakamiseen tai edes päivityksestä tykkäämiseen. Tämä ei ole johtanut toivottuun lopputulokseen. Kyse ei kuitenkaan ole pelkästään tästä, sillä Tampere-talo ei voi organisaationa pakottaa ketään jakamaan uutisia, mutta avainhenkilöiden oman ammattitaidon ja asiantuntijuuden korostaminen verkossa olisi suotavaa. Organisaatio kaipaa asiantuntijoiltaan aktiivisuutta ja halukkuutta rakentaa entistä vahvempia ja laajempia ammattiverkostoja.

LinkedIn on työelämäpainotteinen verkostoitumiskanava, jossa tuodaan tehokkaasti esiin ihmisten ja yritysten osaamista. Kanavista juuri LinkedInin koen olevan myynnin edustajille, asiantuntijoille ja muutenkin asiakasrajapinnassa työskenteleville hyvä ammatillinen ja sosiaalinen media. Kanavaa voi helposti ja systemaattisesti käyttää oman ammatillisen verkon luomiseksi ja vahvistamiseksi lisäämällä kontakteja esimerkiksi asiakastaapaamisen jälkeen. Yhteistyökumppaneita, kollegoita, yritysasiakkaita sekä myös potentiaalisia asiakkaita alkaa kerääntymään vain pienellä vaivalla. Organisaatio kokee, että LinkedInin pitäisi olla asiakasrajapinnassa työskentelevien työkalu. Se ei ole pelkästään rekrytoinnin väline, vaan verkostoitumisen ja tiedon jakamisen kanava etenkin b2b-puolella.

Tampere-talon asiantuntijat eivät ole aktiivisia somessa eikä työntekijälähettiläitä ole tunnistettu. Työntekijälähettilyyden on ilmiö, johon paneudun tässä opinnäytetyössä. Ilmiössä on kyse muustakin, kuin vain oman organisaation valmiiden uutisten jakamisesta tai profiilin luomisesta LinkedIniin. Lähettiläät tai asiantuntijaviestintää harjoittavat työntekijät ottavat myös kantaa oman kenttensä ajankohtaisiin asioihin sekä tuovat lisäarvoa sisällöillään asiakkailleen, kollegoilleen ja yhteistyökumppaneilleen. He luovat verkossa ensikontaktin tulevaan asiakkaaseen näyttämällä uskottavuutensa mahdollisena yhteistyökumppanina, ja yhä useammin B2B-puolen asiakkaan tiedonhaku ja ostopolku lähteekin liikkeelle verkossa.

Merkittävänä muutoskohtana Tampere-talossa on myös vahva kasvu- ja kehitystahti, joka aiheuttaa paineita yrityskulttuurille ja johdolle. Siiloutu-neet osastot, jotka miettivät pääasiassa omaa tuottoaan ja ovat tarkkoja budjeteistaan, täytyy onnistua muuttamaan yhteisöllisemmiksi. Näin saataisiin organisaation kaipaamaa synergiaa ja lisämyyntiä aikaan. Tampere-talo luo elämyksiä bisnesasiakkailleen juuri monipuolisuudellaan, jolloin eri osastojen tai talon sisällä olevien yritysten pitäisi puhaltaa yhteen hiileen. Tämä voi näkyä ulospäin esimerkiksi kollegoiden uutisten jakamisella, toisten esiin nostamisella ja kehumisella. Tämä vaikuttaa myös organisaation imagoon sekä yhteistyökumppanina, palveluntarjoajana että työnantajana. Positiivisen ja yhteisöllisen ajattelun vahvistaminen auttaa yrityskulttuurin muutoksessa.

### 3 TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Pääasiallisen tutkimuskysymyksen rajaon koskemaan erityisesti henkilöstön sitouttamista eli tutkin

- Miten sitouttaa b2b-puolen työntekijät sosiaaliseen myyntiin ja työntekijälähtetilyyteen?

Alakysymykset ovat

- miten myynnillisyyys tuodaan sisäiseen viestintään?
- miten johto voi tukea ja motivoida työntekijöitä muutoksessa?
- mitä riskejä työntekijälähtetilyydessä on?

Tutkin myyntiä viestinnän näkökulmasta keskittyen sosiaaliseen myyntiin ja erityisesti siihen, miten viestinnässä voisi tuoda esiin asiantuntijoita entistä paremmin ja miten työntekijöitä voisi innostaa lähtemään mukaan tekemään yhteistyötä asiantuntijaviestinnän osalta. Selvitän mitä vaaditaan, että työntekijä lähtee viestimään ja käyttämään verkostoaan organisaation hyödyksi.

Jotta tutkittavan aiheen tärkeyden pystyy todistamaan ja osoittamaan muille, tutkin konkreettisia hyötyjä mitä ilmiöstä voi syntyä. Työntekijälähtetilyydessä on myös käänköpuolia, liiallinen oman asiantuntijuuden korostaminen saattaa vaikuttaa vaikkapa saman toimialan kilpailijoiden kiinnostuksen herättämiseen ja avainhenkilöt saattavat siirtyä muualle. Muita riskejä voivat olla esimerkiksi vääränlainen viestintä ja ristiriita organisaation arvojen kanssa. Pohdin myös keinoja välttää riskejä.

#### 3.1 Teoreettinen viitekehys

Opinnäyteyöni teoreettinen viitekehys rakentuu johtamiseen ja strategiaan muutokseen sekä siitä viestimiseen sisäisesti. Keskeinen teema on työntekijälähtetilyys ja sosiaalinen myynti. Jotta yrityksen avainhenkilöt saadaan innostumaan, tarvitaan työntekijöiden sitouttamiseenkin oma strategia. Tällöin huomioon otetaan myös yhteisöllisyys, avainhenkilöt, motivoiva johtaminen ja työssä viihtyvyys. Osana tarkastelen myös henki-

löbrändin ja asiantuntijamielikuvan rakentamista, koska työntekijälähettiläät nostavat näkyvästi esiin omaa osaamistaan ja rooliaan yrityksessä. Terminä avaan myös näkemysjohtajuutta.

#### 4 TEORIAN KÄSITTEIDEN AVAAMINEN

Käsittelen opinnäytetyössäni modernia ja motivoivaa johtamista sekä asiantuntijoiden johtamista. Digi- ja someaikana johtaminen on muuttunut. Digitaalisuus mahdollistaa muun muassa etätönn eikä työnteko ole enää niin aika- tai paikkasidonnaista tai valvottua. Digaika ei ole vain teknologiaa koskeva muutos, vaan kokonaisvaltainen ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Tänä päivänä puhutaan paljon itsensä johtamisesta: työntekijöiden oletetaan olevan itseohjautuvia ja oma-aloitteisia sekä kantavan vastuuta yhä enemmän itse. Nykypäivän johtamiseen liittyy myös tulevaisuudentutkimus, jonka keskeinen lähtökohta on toimia apuvälineenä ennakoitaessa organisaatioiden ja niiden toimintaympäristöjen tulevaa kehitystä. Organisaatiokulttuurinäkökulman kehittäjät, kuten Edgar Schein teoksessaan *Defining Organizational Culture* (1987), kiinnittävät huomion kulttuurin ja viestinnän merkitykseen organisaatioille. Kulttuurinäkökulmasta johtaminen näyttäytyi yhteisen todellisuuden rakentamisena, yhteisinä symboleina ja jaettuina merkitysjärjestelminä. Keskeisiksi johtamisen teemoiksi nousivat tämän näkökulman kautta viestintä, sankarit, rituaalit ja organisaation arvot. Nämä asiat kytkeytyivät yritysmaailmassa usein yrityksen markkinointi- ja viestintätoimintoihin. (Foresight.fi 2011)

Modernin johtamisen perusolettamus onkin ihmisten ja kulttuurin johtamisen potentiaalin hyödyntäminen. Asiantuntijaorganisaatioiden ongelmia ovat työntekijöiden heikko sitoutuminen työnantajaansa, osaavan työvoiman puute tai yrityksen paikallaan polkeminen. Johtamisella ja strategialla luodaan yrityskulttuuria. Toimivan yrityskulttuurin avulla ymmärrämme toisiamme paremmin, vuorovaikutus kukoistaa ja suvaitsemme erilaisuutta. Lisäksi toimimme yhdessä paremmin. Työyhteisö toimii sujuvasti, joka vaikuttaa mukavaan arkeen ja ilmapiiriin. Johtamisella voimme vaikuttaa kulttuuriin, jossa yksilön kehittymistä arvostetaan ja tuetaan. Kehittymisen piiriin luetaan yksilön vastuu ja suhtautuminen omaan työhön, asenteet, ajattelu-, toiminta- ja käyttäytymistavat. Mikä yritys tahansa voi ostaa työaika- ja -suorituksia, mutta innostus, intohimo ja sitoutuminen pitää ansaita. Yrityksellä on vastuu mahdollistaa motivoiva tehtävä ja ilmapiiri. On kuitenkin muistettava, että yritys ei voi ottaa vastuuta yksilön puolesta oman työn tekemisen merkityksestä, koska jokainen suhtautuu omaan työhön yksilöllisesti ja erilailla. Yksilön vastuulla ovat oma asenne, ajattelu-, toiminta- ja käyttäytymistavat. (Kasurinen oph.fi 2017)

Tästä syystä toimiminen työntekijälähettiläänä ja sosiaalisen myynnin toteuttajana ei toimi kaikilla. Kasvu on hyvä tavoite yrityksellä, mutta se ei itsessään innosta yksilöä.

Nykyaikaisella johtamisella tähdätään vaikuttamaan yksilötasolla muun muassa merkityksen, vapauden, yhteisöllisyyden ja onnistumisen avulla. Erityisesti asiantuntijatyötä tekevien johtaminen on henkilökohtaisten erojen ja tarpeiden tunnistamista ja huomioimista. Johtamisella pystytään vaikuttamaan henkilökohtaiseen työn imuun ja innostamiseen, osaamisen hyödyntämiseen, henkilökohtaiseen kehittymiseen ja vuorovaikutukseen esimiehen ja muiden välillä. (Kasurinen oph.fi 2017)

On silti tunnistettava, että yksilön oma vastuu kasvaa asiantuntijatyössä ja tänä päivänä korostuu itsensä johtaminen, omaehtoinen itsensä kehittäminen, työyhteisötaidot ja vuorovaikutus sekä työkyvyn ylläpito ja hyvinvointi. Johtajuutta voi kehittää, mutta se itsessään ei riitä. Tarvitsemme parempaa johtamisen vaikuttavuutta koko työyhteisöön. Johtajuutta ei voi kehittää yksin johtoa ja esimiehiä valmentamalla. Organisaation tulee kehittää koko työyhteisön asenne-, ajattelu-, toiminta- ja käyttäytymistapoja. Kyse on työyhteisön vuorovaikutuksen ja yhteistyön parantamisesta, joka luo pohjan paremmalla arjelle. Modernin johtamisen maailmassa ansaitaan sitoutumista ja luottamusta, johdetaan innostusta ja intohimoa sekä parannetaan sisäistä motivaatiota, iloitaan yhdessä onnistumisista, ollaan avoimia ja kehitetään yhdessä yrityskulttuuria, kaikki viestivät ja haluavat kehittyä työssään, huomioidaan yksilölliset tarpeet, tunnistetaan yhteinen suunta ja halutaan onnistua yhdessä. (Kasurinen oph.fi 2017)

#### 4.1 Motivoiva johtaminen ja sitouttaminen

Jo vapaasti moniin eri suuntiin kulkeva viestintä itsessään sitouttaa henkilöstöä. Todellinen sitoutuminen ei ole kuitenkaan vain työntekijän halua antaa, vaan myös johtajan halua vastaanottaa sitoutuminen. On kahta erilaista ihmistyyppiä työelämässä: ne, jotka käyvät töissä kahdeksasta neljään vain rahan takia ja ne, jotka ovat niin sanotusti ammattilaisia jotka ovat ylpeitä osaamisestaan ja tiedoistaan, tuovat ne organisaation käyttöön ja saavat siitä korvauksen. Näihin ammattilaisiin on iskostunut syvästi organisaation tavoitteet ja heillä on tunnetason side työnantajansa. (Aapola 2012, 48)

Richard M. Ryanin ja Edward L. Decin itseohjautuvuusteorian mukaan sisäinen motivaatio syntyy merkityksellisestä työstä, autonomian tunteesta, yhteisöllisyydestä ja omasta, koetusta kyvykkyydestä. (Deci & Ryan 2002, 5)

Teoriassa käy lisäksi ilmi, että mitä enemmän vastuuta ja itsenäistä suoritusturvapautta työntekijä saa, sitä motivoituneempi ja sitoutuneempi hän on. Jos työntekijä taas on kovan kontrollin alla, hänen omaehtoisuus kärsii eikä hän ole motivoitunut tai sitoutunut työnantajalleen. Myös palautteella todettiin olevan iso merkitys, jonka voi rinnastaa avoimen ja toimivan viestintäkulttuurin merkitykseen.

## 4.2 Työntekijälähtöisyys

Työntekijälähtöisyys eli *employee advocacy* viittaa suoraan omien työntekijöiden suorittamaan organisaation markkinointiviestintään. Opinnäytetyössä keskitytään myös motivoivaan johtamiseen. Motivaatioteorioiden avulla syvennytään motivaatioon vaikuttaviin tekijöihin. Motivoivassa johtamisessa kiteytyvät yhteen strateginen ja operatiivinen johtamisen taso. Jotta työntekijät saadaan innostettua työnantajan sanansaattajiksi, on johtamisella iso rooli. Motivoiva johtaminen on myös tärkeässä roolissa kuin organisaatiossa tapahtuu muutos. Tässä tapauksessa strateginen muutos on lisätä myynnillisyyttä organisaatiossa. Tärkeää on myös selvittää miten organisaatio tukee ja edistää tätä muutosta sekä vaikuttaa työntekijöidensä motivaatioon toimia sosiaalisessa mediassa.

Onnistuneella johtamisella voidaan parantaa työtyytyväisyyttä. Kun työyhteisö voi hyvin, vaikuttaa se epäsuorasti myös työn tuottavuuteen. Kuka ei haluaisi tyytyväisiä, tuottavia ja terveitä työntekijöitä? Johtamisessa on lopulta kyse ihmisistä sekä yksilöinä että työyhteisönä. Suomessa johtajat ovat perinteisesti keskittyneet asioihin ja prosesseihin, mutta ihmislähtöisessä ajattelussa olisi vielä kehitettävää: parhaimmillaan esimies kohtaa, inspiroi, haastaa ja kannustaa. Motivoivalla, rohkaisevalla, oikeudenmukaisella ja huomioivalla johtamisella on todistetusti kauaskantoiset, konkreettiset seuraukset. Tämä on hyvä ottaa huomioon, jos työntekijälähtöisyydestä halutaan pysyvää ilmiötä työpaikalla. (Lamminpää 2017)

Kolme hyvää tapaa johtaa

- Oikeudenmukainen ja eettinen johtaja on huomaavainen, puolueeton, kuunteleva ja luotettava. Hän on ystävällinen ja huomioi alaisensa tasapuolisesti.
- Kannustava johtaja osaa tehdä oikeita kysymyksiä ja rohkaisee alaisiaan saavuttamaan tavoitteitaan. Hänellä on valmentava ote.
- Motivoiva johtaja on uudistava, innostava, inspiroiva, stimuloiva ja motivoiva. Hän ottaa alaisensa huomioon yksilöinä ja kannustaa heitä kehittymään.

(Lamminpää 2017)

Näistä johtamistavoista keskityn eniten motivoivaan johtamiseen, koska kyse on uuden ajankohtaisen ilmiön sisällyttämisestä yrityskulttuuriin ja alaisten esiin nostamisesta yksilöinä.

#### 4.3 Asiantuntijamielikuvan rakentaminen

Asiantuntevien työntekijöiden tulisi olla merkittävässä roolissa yritysviestinnässä ja strategiassa. Mietin erilaisia keinoja miten heidät voisi tuoda tehokkaasti esiin sosiaalisessa mediassa. Jokaisella ihmisellä on henkilöbrändi: kollegoilla, liiketuttavilla ja läheisillä on jokin kuva sinusta ammatillisena. Se on syntynyt itsestään vuorovaikutuksessa muiden kanssa, eikä henkilö itse ole välttämättä mitenkään tietoisesti vaikuttanut tähän mielikuvaan. Asiantuntijabrändin rakentaminen tarkoittaa sitä, että työntekijä valitsee joitakin itseään kiinnostavia tai merkityksellisiä aihealueita, joiden asiantuntijana haluaa profiloitua. Näistä teemoista alkaa aktiivinen keskustelu sosiaalisen median verkostojen kanssa. Lisäksi somessa asiantuntijuuttaan esiin tuova henkilö laajentaa tietoisesti sitä ihmisjoukkoa, joka tuntee hänet oman alansa ammattilaisena, joka arvostaa hänen näkemyksiään ja pitää häntä valitsemiesi teemojen asiantuntijana. Tämä on nykyisin hyvin mahdollista ja kohtuullisen helppoakin sosiaalisen median ansiosta. Henkilöbrändi on kaiken digitaalisesti dokumentoidun ja verkossa haettavissa olevan näkyvyyden summa, joka on liitettävissä omaan persoonaan. (Aalto & Uusisaari 2010, 80)

LinkedIn on yksi tärkeimpiä asiantuntijan henkilöbrändin työvälineitä. Henkilöbrändi rakentuu, kun jakaa omaa osaamistaan, näkemystään, kokemustaan ja vallitsevia ajatuksiaan verkostolle eri medioissa. Asiantuntijuus syntyy siitä, että tuottaa tai välittää sellaista tietoa ja ideoita, jotka kiinnostavat tai ovat tärkeitä myös muiden näkökulmasta. Sosiaalisessa mediassa tai muussa näkyvässä mediassa jaetun tiedon ei tarvitse olla pelkästään omaa ajattelua vaan se voi hyvin olla esimerkiksi artikkeleita, oman työnpaikkansa uutisia, puheenvuoroja, mielipiteitä tai aineistoja, jotka joku muu on tuottanut. Kun tällaista aineistoa jakaa julkisesti, samalla kertoo ulospäin mikä jakajalle on tärkeää omalla asiantuntemusalueella ja mitä hän pitää oman ammattinsa keskeisinä, ajankohtaisina aiheina. Tiedon välittämisen lisäksi voi nostaa esiin omaan kokemukseensa tai opintoihin perustuvia näkemyksiä, muodostaa kokonaisuuksia jostakin ajankohtaisesta teemasta tai vaikkapa kommentoida julkisuudessa käytävää keskustelua. Kaikki sellainen viestintä, jossa tuo esille omaa näkemystään, omia johtopäätöksiään tai laajempien kokonaisuuksien kiteytyksiä, rakentaa kuvaa viestijästä asiantuntijana ja siten vahvistaa asiantuntijabrändiä.

Organisaation on hyvä tukea asiantuntijoita saamaan ääntään kuuluviin ja tarjota työkaluja. Asiantuntijablogi voi toimia yrityksen strategisena keinona, jos sen rooli määritellään strategiassa. Ennen blogiin ryhtymistä pitäisi tunnistaa lukija eli niin sanottu asiakaspersoona. Jos kyseessä on yritysblogi, lukija on yrityksen potentiaalinen asiakas. On ajanhukkaa kirjoittaa blogia, jos kirjoittamiselle ei ole asetettu tavoitteita. Tavoitteet johdetaan yrityksen strategisista suunnitelmista. Kohderyhmän tarpeista ja ongelmista johdetaan ne sisällöt, joita potentiaalisille asiakkaille tarjotaan. (Kananen 2018, 24)

Kuunteleminen ja toisten huomioiminen ovat välttämättömiä sosiaalisia taitoja johtamisessa ja työyhteisössä, mutta pätevät myös sosiaalisessa mediassa. Vuorovaikutus, aitous ja läpinäkyvyys korostuvat sosiaalisessa mediassa. Ei ole asiantuntijuuden kannalta uskottavaa jos jätetään vastamatta jätettyyn kysymykseen tai kommenttiin. Jos sosiaaliseen mediaan lähtee rakentamaan asiantuntijaprofilia, tulee siellä myös olla läsnä. Jos organisaatiossa kuitenkin on avainhenkilöitä, jotka eivät osaa määritellä asiantuntijuuttaan tai kertoa siitä, eivätkä halua tehdä itsestään numeroa, sosiaalinen myynti tai työntekijälähettiläisyys eivät välttämättä ole tällaista henkilöä varten.

Organisaatiot ovat alkaneet suhtautua erilailla sosiaaliseen mediaan, kun alkuvaiheessa, nyt he näkevät siinä enemmän mahdollisuuksia kuin uhkia. Osallistumistalouden käsite on syntynyt ja on nähtävissä heikkoja signaaleja siitä, että kollektiivista sosiaalista toimintaa hyödyntävät organisaatiot menestyvät toisia paremmin. (Hintikka 2008)

Organisaatioviestinnän muutoksien keskeisiksi teemoiksi nostetaan liikkuvuuden ja sosiaalisuuden kasvu sekä yritys- ja yhteisöviestinnän muuttuminen tiukan hierarkkisesta vapaammaksi ja tasa-arvoisemmaksi. Sosiaalinen media on muuttanut organisaatioiden taloudellista, teknistä, yhteiskunnallista ja sosiaalista toimintaympäristöä. Se lisää painetta muuttaa strategioita ajanmukaisemmiksi niin, että niissä huomioitaisiin uusi työ- ja viestintäkulttuuri. (Aalto & Uusisaari 2010, 42)

Sosiaalisen median käyttötarkoituksia organisaatiossa voivat olla

- asiakassuhdeviestintä
- tuki, neuvontapalveluiden tarjoaminen
- tuote- tai palvelukehitys
- viestintä ja markkinointi
- maineenhallinta, brändinhallinta
- asiantuntijoiden ja palveluiden löydettävyys
- tietyn web-osoitteen löydettävyys ja sivulle siirryttävyys
- yhteistyö ja yhteisösuhteet

- rekrytointi, työnantajamielikuvan rakentaminen (Aalto & Uusisaari 2010, 42)

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄ

Opinnäytetyö toteutetaan mahdollisimman käytännönläheisesti ja sen myötä tuotetaan vaiheittainen ja pitkänajan suunnitelma osaksi yrityksen viestintästrategiaa. Taustalla on halu muuttaa organisaatiota myyntikeskeisemmäksi ja näkyvämmäksi b2b-puolella.

Opinnäytetyö on toiminnallinen kehittämistehtävä, koska kyseessä on työelämän kehittämistyö joka tavoittelee ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan kehittämistä, järjestämistä ja järjeistämistä. Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee käytännön toimintaa, jossa opiskelija tuottaa jonkin fyysisen tuotoksen tai kehittää jotakin toiminnallista osa-aluetta. Eli työssä yhdistyy jokin tuotos ja raportointi tutkimusviestinnän keinoin.

Tämän tutkimusvalinnan taustalla on oman alan taidon, tiedon ja ammatillisuuden kehittyminen. Valitsin toiminnallisen opinnäytetyön, koska siinä yhdistyvät tutkimuksellisuus ja teoreettinen lähestymistapa sekä oma substanssiosaamiseni liittyen viestintään ja markkinointiin. Tutkimustyöhön kuuluu taustatietojen kartoittamista, tiedonhankintaa ja tiedon koaamista järjestelmällisesti ja lopulta koko tulkintakokonaisuuden ilmaisemista kirjallisesti tai tuotoksena. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tulee käyttää alan teorioista nousevaa tarkastelutapaa valintoihin ja valintojen perusteluun.

Opinnäytetyössä on laadullinen lähestymistapa, jossa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Laadullisessa tutkimusotteessa käytetään joko toteavaa, selostavaa, luokittelevaa tai tulkinnallista kohteen käsittelyä.

Tutkin ja luen sekä työntekijälähtöisyyteen että sekä työntekijöiden sitouttamiseen liittyvää kirjallisuutta sekä muita lähteitä kuten ala- ja asiantuntijuuskohtaisia forumeita ja blogeja. Teen itsenäisesti haastatteluja valitsemilleni sosiaalisen myynnin ja työntekijälähtöisyyden asiantuntijoille sekä toteutan ryhmähaastattelun Tampere-talon b2b-myyntitehtävissä ja asiakasrajapinnassa työskenteleville. Perehdyn vahvasti myös yrityskulttuuriin ja muutosjohtamiseen. Selvitän tutkimuksen myötä kuinka johtaminen tulee motivoinnin kautta työntekijälähtöisyyden valjastamista ja tarjoaa työntekijöille selkeitä syitä miksi puhua yrityksen puolesta.

Analysoin myös henkilöbrändien merkitystä sekä asetan tavoitteet työntekijälähtöisyydenä työskentelevälle henkilölle. Huomioon tulee ottaa myös

henkilöiden oma persoona ja henkilöbrändi, johon liittyy oma substanssi-osaaminen ja tapa viestiä itsenäisesti, mutta silti linjassa organisaation viestinnän kanssa. Henkilöbrändin ja oman asiantuntijuuden esiin tuomista helpottamaan käytetään organisaation omaa keväällä 2018 valmistunutta Tone of Voice -viestintäopasta.

## 6 TYÖN TAVOITE

Tavoitteena on valmistella toimintasuunnitelma, joka voi toimia myös op-  
paana yritykselle ja työntekijälle, jossa otetaan huomioon työntekijälähet-  
tilyyden jatkuvuus. Tämän viestinnällisen lähestymistavan tulisi näkyä jo  
perehdytysvaiheessa, kun uusia työntekijöitä palkataan yritykseen. Ole-  
massa olevat verkostot ja potentiaali sosiaaliseen myyntiin huomioidaan  
myös hakuprosessin alkaessa b2b-puolen avoimiksi tulevista tehtävistä.

Tavoitteena olisi tunnistaa potentiaalinen ja halukas työntekijä toimimaan  
työntekijälähettiläänä tai verkostoitujana sosiaalisessa mediassa. Tällä  
henkilöllä tai näillä henkilöillä tulisi kuitenkin olla selkeä avainrooli organi-  
saatiossa. Ketään ei pakoteta vaan lähestymistapana on kannustaminen ja  
motivoiminen. Kehittämistehtävässä suunnitellaan organisaatiolle sopivia  
lähestymistapoja, ja rakennetaan vaihe vaiheelta suunnitelma idean läpi-  
viemiseen ja toteuttamiseen. Konkreettisin hyöty muodostuu uuden työ-  
kalun esittelemisestä ja käyttöönottamisesta tukemaan organisaation  
markkinointiviestintää ja profiloitumista palveluorientoituneeksi myynti-  
organisaatioksi. Työntekijälähettiläiden olisi hyvä olla oman alansa asian-  
tuntijoita, joita kiinnostaa alan kehityssuuntaukset. Nämä asiantuntijat  
tuovat omilla näkemyksillään lisäarvoa ja hyötyä muille sosiaalisessa me-  
diassa, joka lisää heidän uskottavuutta sekä samalla koko organisaation us-  
kottavuutta.

## 7 TAMPERE-TALO OY

Tampere-talo on Pohjoismaiden suurimpia kongressi- ja kulttuurikeskuksia  
ja se sijaitsee Tampereen keskustassa. Talossa työskentelee parhaimmil-  
laan noin 100 työntekijää, osa omia vakituisia työntekijöitä ja osa ulkois-  
tettuja, riippuen talossa olevien tapahtumien luonteesta ja koosta. Orga-  
nisaatio tunnettiin aiemmin klassisena ja perinteikkäänä konserttitalona,  
ehkä liikaakin vain suurten näyttävien tapahtumien estradina. Vuonna  
2017 kaikki kuitenkin muuttui toiminnallisen uudistushankkeen myötä.

Tämä muutos ravisutti yrityskulttuuria. Uudistushanke syntyi sekä olemassa olevien että potentiaalisten asiakkaiden, jotka osallistuivat Tampere-talon teettämään tutkimukseen, Tampereen kaupungin ja Tampere-talon hallituksen tarpeista. Vetovoimaa ja kasvua oli lisättävä, sekä tuotava esiin ajatusta, että talo on kaikille avoin ja tarjoaa jokaiselle jotakin, lapsiperheistä yritysedustajiin. Yrityksen vuosien 2016–2018 aikana tapahtui paljon, kiinteistö laajeni ja sai uusia vuokralaisia. Muumimuseosta, ravintolatoiminnasta ja oheiskaupasta Tampere-talo Shopista kaivattiin merkittävää myynnin volyymin lisäystä.

Toiminnallisen uudistushankkeen tavoitteet olivat seuraavat:

- rakentaa Tampere-talosta aina avoinna oleva, kutsuva viihtymisen paikka
- olemassa olevien asiakkaiden asiakastyytyvyyden ja asiakaskunnan ja kävijöiden lukumäärän kasvu (monipuolistaa asiakaskuntaa entisestään)
- kasvattaa matkailutuloa ja taloudellista merkitystä 35 milj. € -> 46 milj. € (31 % kasvu)  
(Tampere-talo 2017)

Muumimuseon, Tampere-talon, uudistetun aulakokonaisuuden ja Tampere-talo Shopin lisäksi syntyivät omat tapahtumatilat, jotka otettiin käyttöön yritysasiakkaille. Nämä olivat Maestro, Duetto 1 ja 2, Riffi sekä Opus 1, 2 ja 3. Talon yleisilme ja pääaula kokivat merkittävän uudistuksen kun ravintolamaailman, muumituotteita ja kotimaista designia tarjoava myymälän sekä näihin liittyvien sisältöpalveluiden ympärille rakennettiin uudenlainen vilkas ja moderni kohtaamiskeskus, johon sisältyvät myös lipunmyynti ja muut aulapalvelutoiminnot.

Näistä vuosista reipas muutoksen tie ja uudet kuviot jatkuivat: Tampere-talon yhteyteen avataan Suomen ensimmäinen täysin uutena rakennettu Courtyard by Marriott -hotelli vuoden 2019–2020 vaihteessa. Tämä tulee palvelemaan yhä paremmin ajatusta elämystentalosta, jossa kaikki löytyy saman katon alta: kulttuuri, kokoustilat, myymälä ja pian myös majoitus. Lisäksi talosta löytyy katutasosta kahvila ja à la carte ravintola Tuhto. Yleisellä tasolla koko kiinteistön tiloja on muutettu viihtyisiksi ja kutsuviksi vaikkapa etätyöskentelyyn. Liiketoiminta on kasvanut vuosi vuodelta maltillisesti, ja yritystapahtumapuoli nauttii suosioistaan talon nostettua imagoaan monipuolisemmaksi ja kaikille avoimeksi elämystaloksi. Talossa järjestetään konserttien ja keikkojen lisäksi kokouksia, seminaareja, kongresseja, virkistyspäiviä, yritysjuhlia ja illallisia. Muutokset nopealla tahdilla vaativat myös henkilöstöltä joustavuutta ja kehitystä. Taloon on uudistusten myötä myös palkattu lisää työntekijöitä uusiin rooleihin. Talon tunnelma, ilme ja ulospäin lähtevä viestintä ovat muokkautuneet matkan varrella hyvinkin erilaiseksi kuin muutama vuosi takaperin.

## 7.1 Tampere-talon brändi ja arvot

Yritysjohdon ja markkinointiviestinnän näkökulmasta henkilöstöä haluttiin osallistuttaa uuteen brändiin ja ajatukseen elämystalosta. Tone of Voice (eli yritykseltä lähtevän viestinnän äänensävy) käytiin läpi osastoittain, mutta henkilöstölle kerrottiin myös brändiattribuutit, jonka takana jokaisen toivottiin seisovan. Talo profiloitui ja näyttäytyi varsin uudella tavalla, ja tämä muutos oli tärkeää käydä läpi jokaisen kanssa. Tampere-talon mielestä oli oleellista täsmentää työntekijöille mitä markkinointiviestinnällä luvataan asiakkaille, koska lupaus tulee lunastaa palvelutilanteissa. Suurin muutos oli siirtyä etäisestä oopperatalosta koko kansan olohuoneeksi ja helposti lähestyttäväksi, jopa rennoksi ja sopivan särmikkääksi, elämyskumppaniksi.

Tampere-talon viestintäohjeiden mukaan talo tarjoaa riemua arkeen. Elämystaloksi kutsuminen viittaa tunteisiin, Tampere-talo halusi tarjota erilaisia suuria tunteita nautinnosta liikutukseen. Uudistetun brändin kulmakivet ovat avattu alla

**Kansainvälinen:**

Tarjoamme maailmanluokan puitteet ja kansainvälisesti huippulaadukasta ja kiinnostavaa sisältöä yleisöillemme. Toteutamme edellä mainitun kuitenkin ilman yliasiallisuutta ja elitismia.

**Tamperelainen:**

Olemme ylpeitä ”manselaisuudestamme”. Tiedämme, että meillä on iso rooli Tampere-kuvan rakentamisessa valtakunnallisella tasolla ja maailmalla. Tarjoamme myös pirkanmaalaisille paljon: ikkunan maailmaan ja kansainvälisen tason elämyksiin. Tänne on kaupunkilaisten helppo ja kiva tulla. Teemme asioita dynaamisesti ja eteenpäin katsoen.

**Muuntautuva:**

Elämme sisällön mukana. Järjestämme tapahtumia laidasta laitaan. Yllätämme joka kerta yleisömme luomalla vahvan ja räätälöidyn elämyksen, joka vahvistaa kokemusta entisestään. Olemme jatkuvassa vuorovaikutuksessa yleisöjemme kanssa ja kehitämme jatkuvasti tarjontaamme.

**Intohimoinen:**

Tarjoamme ihmisille sisältöjä, joihin he suhtautuvat äärimmäisen intohimoisesti. Myös me suhtaudumme työhömme intohimolla.

**Rinta rottingilla:**

Olemme huipputason toimija, joka ei häpeile itseään kansainvälisissäkään piireissä. Tähtäämme Suomen ykköseksi, tällöin ei turha vaatimattomuus auta. Itsetuntomme on kunnossa, mutta emme ole kuitenkaan ylimielisiä.

Vastuullinen:

Olemme vastuullisen toiminnan edelläkävijä.

Ympäristövastuu: Parannamme jatkuvasti toimintamme ympäristötehokkuutta ja sitoudumme Joutsenmerkin ympäristötavoitteisiin.

Sosiaalinen vastuu: Edistämme tasa-arvoa ja ihmisen kykyä toimia yhteiskunnassa. Pidämme huolta itsestämme ja toisistamme ja palvelumme ovat kaikkien saavutettavissa.

Taloudellinen vastuu: Toimimme taloudellisesti ja tehokkaasti.  
(Tampere-talo 2017)

## 7.2 Palvelukeskeinen organisaatio

Tampere-talo on ollut pitkään tunnettu hyvästä palvelustaan eikä sitä imagollista tosiasiaa haluttu muuttaa. Strateginen tavoite on kuitenkin kasvu ja yrityskulttuurin muuttaminen palvelukeskeiseksi myyntiorganisaatioksi. Yritysmyyntille on esitetty strategian mukainen toive muuttaa heidän toimintatapaa elämykselliseksi ratkaisukeskeiseksi myynniksi. Tämä juontaa juurensa siihen, että organisaatio haluaa synergiaa eri osastojen välille eli yritysmyynti voi osaltaan tehostaa konserttimyyntiä, Muumimuseon vierailuja sekä ravintolamyyntiä. Tässä tapauksessa, kun yritysasiakas haluaa tuoda tapahtumansa Tampere-taloon, heille paketoidaan elämys, jolla he pääsevät tutustumaan koko talon tarjontaan. Halutaan siis välttää tilanetta, että yritysryhmä tulisi vain kokoustamaan taloon eli he varaisivat pelkän tilan ja lähtisivät kokouksen jälkeen heti pois talosta. Ajatus siitä, että talo tarjoaa ainutlaatuisia elämyksiä, vaatii viestinnässä rohkeutta ja pilkettä silmäkulmaan sekä lopulta myyjien ja muun henkilökunnan heittäytymistä vahvistamaan ja todentamaan tätä sanomaa. Tällöin on erittäin tärkeää unohtaa osastojen väliset vastuut tai rajat ja ajatella asiaa enemmänkin asiakkaan näkökulmasta. Organisaation uudessa vuosien 2019–2021 strategiassa päämääräksi on asetettu muun muassa ylivertainen palvelukokemus. Asiakkaan kohtaamiseen voi tuoda jotain pientä ekstraa tai yllättävää, jopa jotain ennalta-arvaamatonta. Tärkeintä on tuottaa positiivinen muistijälki asiakkaalle. Tämä tavoite ohjaa jokaista talolaista. (Tampere-talo 2018)

Tampere-talon strategiassa nostetaan esiin myös työyhteisöviestinnän ja työntekijälähtöisyyden tärkeys, ei pelkästään sisäisesti vaan myös ulkoisesti. Ajatukseen asiantuntijamielikuvista sekä sosiaalisesta myynnistä ei ole suhtauduttu pelkästään positiivisesti. Muutama mielipide liittyi stressaavaan ajatukseen, että pitää tehdä jotain ylimääräistä ja lausahduksia

kuten ”ei näillä palkoilla” on myös kuultu tämän opinnäytetyöaiheen esittelyn jälkeen. Eräs syy on myös yrityskulttuuri ja yhteisöllisyyden tämän hetkinen tila. Talo on sisäisesti kuitenkin edelleen hyvin perinteikäs ja monet työntekijät ovat olleet tehtävässään kymmeniä vuosia. Ulkopuolelta tulleet ja nykyaikaiseen myyntityöhön tottuneet henkilöt ovat ottaneet puolestaan ajatuksen työntekijälähettilyydestä paremmin vastaan. Selvästi myös rohkeuden puutetta on, koska monet tarvitsevat teknistä tukea ja vinkkejä sisältöihin. Tämä kädenojennus heiltä on ollut kuitenkin positiivinen merkki ja suora viittaus haluun kehittyä. (Tampere-talo 2018)

Viestinnän näkökulmasta, Tampere-talo ei ole riittävästi astunut esiin asiantuntijayrityksenä. Asiantuntijuus ja pitkä kokemus näkyvät hyvänä asiakaspalautteena ja asiakkaiden suosiona, mutta avainhenkilöt pysyvät melko piilossa. Tälle tavoitteelle Tampere-talo tarvitsee suunnitelmallisuutta. Asiakaskokemus lähtee henkilöstökokemuksesta, joten työntekijälähettilääksi ja sosiaalisen myynnin harjoittajaksi tarvitaan henkilö, jolla on hyvä olla työnantajan palveluksessa, selkeä työnkuva ja motivoiva työympäristö ja häntä tukeva esimies.

### 7.3 Muutos myyntiorientoituneisuuteen

Tampere-talon strategiaa päivitettiin vuosille 2019–2021. Liiketoiminnot kasvavat ja organisaatio muuttuu. Markkinointiviestinnässä on tehty linjauksia viestiä rohkeammin ja kaikkia puhuttelevasti. Asiakaslupauksena eli viestinnän punaisena lankana toimii elämysten kokeminen, viihtyminen, nauttiminen, arjen riemu ja koko positiivinen tunneskaala, jota Tampere-talon asiakas voi kokea talon sisällä. Tällainen elämänmyönteinen viestintä ja välittävän tunteen luominen on tuonut mukanaan mieluisia reaktioita, niin kuluttaja- kuin yritysasiakaspuolellakin, jotka kasvattavat talon suosiota ja liiketoimintaa. Merkittävänä alueellisena toimijana Tampere-talo on paljon valokeilassa, jolloin myös suorituskyvyltä ja tasolta odotetaan paljon. Työntekijöiden ammatillinen osaaminen ja käyttäytyminen ovat tärkeä osa yritysimagoa.

Jos kohtaaminen myyjän tai muun asiakasrajapinnassa työskentelevän kanssa ei vastaakaan markkinointiviestinnän antamia lupauksia asiakkaan suuntaan, tämä on haitallista yrityksen imagolle. Sitouttaminen toimimaan yhteisen selkeän tavoitteen eteen on ratkaisu tähän uhkakuvaan. Sitouttamisen onnistumiseksi tarvitaan kuitenkin selkeä syy-seuraus-suhde, joka avataan käytännönläheisesti kaikille organisaation avainasemassa toimiville henkilöille. Ulkopuolelta annettu ”toimi näin”-opaskirja ei välttämättä innosta. Erityisen tärkeää olisi sitouttaa henkilökunta yhdessä pohtimaan asiaa ja tuottamaan ideoita yli osastorajojen. Selkeät yhteiset suunnat ja

strategiset tavoitteet tulisi kenties esittää innostavammin koko organisaatiolle ja me-henkeä nostattaa jollakin keinoin ainakin niiden avainhenkilöiden kesken, ketkä ovat potentiaalisia sanansaattajia ja myynnin keulahahmoja. Kun asiaa esittää kannustavasti ja positiivisesti, saattaa yhteisön joukosta nousta vapaaehtoisia työntekijälähettiläitä.

On otettava huomioon, että syy muuttaa tekemistä tai kulttuuria ja muutoksen hyvät seuraukset ovat tärkeitä viestiä selkeästi työntekijöille. Näillä muutoksilla voidaan kasvattaa, tukea ja tehostaa Tampere-talon liiketoimintaa ja samalla tuoda b2b-puolen kongressi-, kokous- ja yritystapahtumapalveluilla positiivista vaikutusta koko Pirkanmaan talousalueelle. Lisäksi halutaan tukea työntekijöiden mieluisaa tehtävien suoritusta sekä luoda motivoiva työilmapiiri, jossa onnistumisiakin voidaan juhlia yhdessä. Tampere-talon nykyinen intra ei ole ollut henkilöstön kovassa käytössä, se ei ole kovin vuorovaikutteinen tai teknisiltä ominaisuuksistaan suotuisa paikka onnistumisien jakamiseen. Täysin uusi intra otetaan käyttöön syksyllä 2019. (Tampere-talo 2018)

## 8 ASKELEET KOHTI TYÖNTEKIJÄLÄHETTILYYTTÄ

Sari Hosionkosken blogikirjoituksen mukaan työntekijälähettilyyttä tulisi lähteä rakentamaan askel askeleelta ja tarkasti suunnitellen. Alla olevasta ohjeistuksesta on hyötyä toimintasuunnitelman kehittämisessä.

### 8.1 Askel 0: Henkilöstön hyvinvointi strategiseksi tavoitteeksi

Näissä askelissa lähdetään siitä oletuksesta, että työntekijä on tyytyväinen työpaikkaansa. Työntekijälähettilyyks perustuu vapaaehtoisuuteen, ja tyytymättömät työntekijät harvemmin innostuvat markkinoimaan työnantajaansa vapaaehtoisesti. Tämä ei siis ole virallinen askel, enemmänkin huomio ja muistutus kaikkein tärkeimmästä.

On myös hyväksyttävä se, että tietty osa porukasta ei tule koskaan toimimaan työntekijälähettiläänä, vaikka olisivat kuinka tyytyväisiä. Se ei vain ole heille luontaista. Keskity potentiaalsiin ihmisiin, älä yritä käännäytää vaikeimpia vastarannankiiskiiä.

## 8.2 Askel 1: Tavoitteet ja suunnitelma

Ensimmäinen vaihe on miettiä, mitä tavoitellaan ja mitä työntekijät voivat tehdä ja missä kanavissa. Tyypillisin toive on somelähettilyys, eli työntekijöiden toivotaan jakavan yrityksen sisältöjä omissa kanavissaan omille verkostoilleen. Tämä tuo myös nopeasti ihanan mitattavia tuloksia. Lisäksi varsinkin asiantuntijayrityksissä toivotaan myös asiantuntevia sisältöjä, kuten blogikirjoituksia.

Tavoitteiden pohjalta kannattaa tehdä ihan konkreettinen sisältösuunnitelma, sillä sisältöjä pitää olla, jotta niitä voi jakaa. Vastuuhenkilö pitää olla, sillä asiat harvemmin tупpaavat tapahtumaan itsellään. Näin varmistat myös, että sisältöjen aihepiirit tukevat yrityksen tavoitteita.

## 8.3 Askel 2: Koulutus ja välineet

Osa haluaa tehdä omaakin sisältöä, mutta kaikki eivät siihen taivu tai halua taipua. Valmiita sisältöjä pitää siis olla helposti saatavilla ja jaettavissa. Siihen löytyy myös apuvälineitä tarpeen mukaan.

Kaikki eivät ole someammattilaisia luonnostaan. Monet meistä tarvitsevat ja haluavat opetusta somen käyttöön. Monille koulutukseen pääseminen saattaa olla se porkkana eli oma hyöty, jonka tarvitsee ryhtyä lähettilästyöhön. Lisäksi asiantuntijat voivat kaivata konkreettista valmennusapua omaan kirjoitustyöhönsä.

Parasta (ja melkein voisi sanoa, että välttämätöntä) on, että somettaminen ja sisällöntuotanto on sallittua työaikana.

## 8.4 Askel 3: Markkinointi, oma hyöty ja kannustimet

Pieni osa ihmisistä on innokkaita kaikkeen uuteen melkein automaattisesti, mutta loput tarvitsevat syyn tehdä asioita. Työntekijälähettilyyteen tulee kannustaa työntekijän oma hyöty edellä, sillä ”tämä on firmalle todella tärkeää” motivoi lopulta aika harvaa. Ammatillisten hyötyjen lisäksi voi ja kannattaakin tarjota ihan konkreettisia porkkanoita.

Sisäinen markkinointi on myös paikallaan, sillä työntekijälähettilyyks, kuten mikä tahansa muukin kehitys, vaatii aikaa ja muistuttelua. Ja kyllä: johdon tulee olla tässäkin mukana, sekä kannustamassa että tekemässä itse. (Hosionkoski 2017)

Henkilöstöä tulisi siis vaalia ja panostaa heidän viihtyvyyteensä. Lisäksi organisaation tulee tarjota tukea sekä strategisesti, teknisesti että viestinnällisesti. Selkeä ja hyvä johtamistapa auttaa kohti samoja tavoitteita myös yhteisöllisessä viestinnässä, johon työntekijälähettilyyks kuuluu. Työntekijöitä tai sieltä nousevia avainhenkilöitä eli työntekijälähettiläitä tulisi tarkastella strategisena liiketoimintaresurssina.

## 9 SITOUTTAMINEN TYÖNTEKIJÄLÄHETTILYYTEEN

Kun lähdetään kehittämään toimintaa organisaation sisällä, hankkeeseen on hyvä nimetä työryhmä. Työnantajan ja hanketta vetävän vastuuhenkilön pitää varmistaa, että ryhmän jäsenillä on kaikki kunnossa sekä selvittää keskustelemalla mitkä heidän odotuksensa ovat tehtävään liittyen. Esimies tai tiimi voi yhdessä pohtia mikä auttaisi valittua henkilöä sitoutumaan tehtävään, mitkä ovat ne hyödyt jotka tehtävästä koituu koko tiimille. Vaikka tiimiä ja työyhteisö on hyvä osallistuttaa prosessiin, myös on muistettava, että työntekijälähettiläs kokee asiat silti yksilöllisesti. Häntä saattaa motiivoida eri asiat kuin muilla tiimijäsenillä. Kaikilla se ei ole raha tai edes kunnia. Osa lähettiläistä kokee työn mielekkyyden ja merkittävyyden olevan sellainen asia, mistä on mukava kertoa ulospäinkin.

Strategia määrittelee miten visioon pyritään, mutta kehitysohjelmat määrittelevät taas sen, miten strategia toteutetaan käytännössä. Valitut kehitystoiminnot antavat suunnan muutaman seuraavan vuoden toiminnalle. On välttämätöntä keskustella kehitysprojektien merkityksestä koko henkilöstön kanssa ja tehdä niissä eteneminen hyvin näkyväksi yrityksen sisällä. Kehitysprojekteihin kannattaa kytkeä usea yrityksen avainhenkilö mukaan. Laajan avainhenkilöjoukon mukanaolon ansiosta muu yritys pystyy näkemään yrityksen prioriteetit yhtenäisesti. (Alahuhta 2015, 73-74)

Sitouttamisessa korostetaan siis avointa kommunikointia, selkeyttä odotuksiin ja suorittavien henkilöiden odotuksiin sekä useamman eri avainhenkilön mukaan saamista projektiin. Se, että henkilö saadaan sitoutettua tehtävään, vaatii myös tunnustelua. Henkilön motivaattorit ja odotukset ovat hyvä käydä läpi. Myös kehityksen jatkumo on hyvä pystyä näyttämään yrityksen sisällä, jotta henkilö ymmärtää tekevänsä tärkeää työtä.

## 10 SOSIAALINEN MYYNTI

Sosiaalinen myynti tai social selling on vuoropuhelua verkoston kanssa ja ennen kaikkea luottamuksen rakentamista ennen asiakkaan ostoprosessin alkamista. Sosiaalisen myynnin taustalla on se, että asiakkaat käyttävät sosiaalista mediaa ja etsivät verkkosisältöjä, jotka tukevat päätöksentekoa. Tämä tarkoittaa myyjän näkökulmasta sitä, että jos yrityksellä ei ole tarjota asiakkaan ostopolkua tukevia sisältöjä verkossa, niin yritys jää pois asiakkaan tarjoajaehdokkaista. Sosiaalinen myynti rakentuu henkilöbrändistä, ihmisistä, sisällöistä ja suhteiden rakentamisesta. LinkedIn on sosiaalisen median kanavana täydellinen työkalu aloitella ja toteuttaa sosiaalista myyntiä. LinkedIn on oikein käytettynä vahva asiantuntijan vaikuttamiskanava.

Etenkin myyntityötä tekevät voisivat tutustua ilmiöön nykyaikaisena verkostoitumismallina. Sosiaalisen median kanavien lisäksi tapoja on muitakin. Ihmiset jättävät digitaalisia jalanjälkiä runsaasti yhden päivän aikana. Siihen riittää esimerkiksi internetin selaaminen, puhelujen soittaminen, matkakortin leimaaminen ja kanta-asiakaskortin käyttäminen. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 189.)

Myyntin näkökulmasta social selling on kokonaisvaltainen toimintatapa myyntiprosessin eri vaiheiden ohella. Sosiaalista myyntiä ei kuitenkaan pidä sekoittaa pelkästään sosiaalisen median käyttöön, sillä onnistuneeseen sosiaaliseen myyntiin ei välttämättä tarvita sosiaalista mediaa lainkaan. Ihmiset, sisällöt, suhteiden rakennus ja henkilöbrändi ovat sosiaalisen myynnin neljä tukipilaria. Maineen kasvattaminen, tunnettavuus ja löydettävyyttä, oppiminen ja opastaminen, luotetun neuvonantajan status, verkoston kasvattaminen sekä liikevaihdon kasvattaminen ovat tärkeimpiä syitä tehdä sosiaalista myyntiä. (Leino 2016)

Eräs tässä opinnäytetyössä benchmarkaamani yritys on Sovelto, joka on jo erittäin pitkällä sosiaalisessa myynnissä ja he ovat onnistuneet sitouttamaan työntekijänsä siihen. Heidän asiantuntijablogissaan nostettiin hyötyjä esiin:

- Liidien jatkuva generointi
- Lyhyempi myyntiaika
- Haluat pitää tietoisuutta yllä asiakkaidesi keskuudessa
- Haluat asiakkaitesi löytävän osaamisesi, silloin kun he sitä etsivät
- Haluat houkutella pitkäaikaisia asiakkuuksia
- Haluat tietää listan uusista potentiaalisista asiakkaista menestyksen kannalta. (Kallio sovelto.fi 2017)

Sosiaalinen myynti sopii erinomaisesti juuri B2B-myyntiin ja -markkinointiin. Tärkeimmät kanavat ovat LinkedIn, Twitter, SlideShare, YouTube ja Facebook. (Kurvinen & Seppä 2016, 212)

Social selling myyntityössä rakentuu kolmen peruspilarin varaan

1. vuorovaikutus ja viestintä
2. asiakasymmärrys
3. verkostot ja suhteet

Näiden tulijalan myötä syntyy uusia asiakkaita, vahvempia asiakassuhteita ja lisää myyntiä. (Kurvinen & Seppä 2016, 214)

Sosiaalisen myynnin paikkoja ovat LinkedIn, kunkin alan omat foorumit esimerkiksi Facebookissa Myyntitykit-ryhmä tai Markkinointikollektiivi, Twitter, YouTube, blogit ja Prezi. LinkedInin alla toimiva SlideShare on sosiaalinen verkosto esityksille. Käytön voi aloittaa hyvin yksinkertaisesti tuomalla sinne valmiin jo aiemmin käytetyn esityksen, mutta ensiksi täytyy perustaa tili. Esitys voi olla vaikkapa PowerPoint eli keynote-tyyppinen esitys, joita seminaareissa paljon näkee. Tämä tarkoittaa siis myyjille sitä, että yleisesti käytetyt normaalit organisaation esittelydiat eivät enää tänä päivänä riitä, jos sinua kutsutaan asiantuntijapuhujaksi tärkeisiin verkostotapahtumiin. Usein seminaarivieraat kaipaavatkin materiaaleja itselleen, jos esitys oli heitä inspiroinut tai tarjonnut jotain hyödyllistä ammattikohtaista tietoa. LinkedInissä kuten SlideSharessä muita hyödyttävän sisällön jakaminen tehostaa asiantuntija-brändiäsi. SlideShare-esitysten etuna on se, että ne yleensä nousevat hyvin esiin Google-hauissa eli jos esityksen aihe kiinnostaa potentiaalisia asiakkaita, he löytävät Googlen kautta esityksesi ja sitä kautta myös sinut. (Kurvinen & Seppä 2016, 214)

Alkuun pääsee siis unohtamalla hetkeksi pelkästään organisaatiosta viestiminen vaan keskittymällä hetkeksi omaan osaamiseen ja rooliin organisaatiossa, miten oma osaaminen voisi kiinnostaa tai hyödyttää muita ja lähteä sitä kautta viestimään tärkeistä asioista. Tampere-talon tapauksessa liikkeelle voisi lähteä vaikka tarjoamalla vinkkejä tapahtumien järjestämisestä tai kertomalla case-esimerkkejä hyvästä yhteistyöstä tapahtuma-ammattilaisten kesken. Tämä avaa ovet omasta asiantuntijuudesta viestimiselle myös muille avainroolissa työskenteleville kuten valo- ja äänisuunnittelijoille, tuotantosuunnittelijoille tai vaikka kokouskoordinaattorille. Sosiaalinen myynti ei koskisikaan pelkästään myyntipäällikköä tai asiakkuusvas- taavia vaan koko organisaatiota. Yhdenkin asiantuntijan näkyvyys nostaa organisaation uskottavuutta markkinoilla sekä tehostaa sen imagoa.

B2B-ostajat ovat kautta aikojen nojanneet päätöksissään verkostoihinsa. Sieltä he ovat saaneet arvokasta tietoa muiden kokemuksista ja suosituksista. Tänä päivänä sosiaalista media käytetään tiedon hankintaan, jakami-

seen ja verkostoitumiseen. B2B Myynnin ja Markkinoinnin Pelikirjan mukaan 79 % myyjistä, jotka käyttävät sosiaalista mediaa, menestyvät paremmin kuin myyjät, jotka eivät käytä sosiaalista mediaa. Lisäksi 77 % B2B-ostajista sanoo, etteivät kohtaa myyjää ennen omaa itsenäistä tiedonhakuun sosiaalisesta mediasta. (Kurvinen & Seppä 2016, 219)

Tämä käytännössä tarkoittaa sitä, että tämän päivän myyjän on tehtävä vaikutus asiakkaaseen jo ennen fyysistä tapaamista. Voidaan siis päätellä, että läpinäkyvällä nettiin nostetulla osaamisella sekä aluksi somessa tapahtuvalla läsnäololla luodaan vaikutus ja ensimmäinen askel kohti luottamusta. Olen tutkinut osana opiskelujani myös asiakkuuden johtamista ja hallintaa, siellä toistui luottamuksen merkitys. Eli ensimmäinen askel kohti pitkäkestoista hyvää asiakkuutta tapahtuu nykyään somessa, siellä myyjä saa ostajan hyväksynnän ja tekee itsestään asiantuntijan tai neuvonantajansa hänen silmissään. Tämä on varmasti monen vaikea käsittää ja muuttaa työskentelyään. Suomalaisessa kulttuurissakaan ei tuoda itseään tykö, ainakaan luontevasti. Omasta osaamisesta voi olla vaikea pitää meteliä tai kyse voi olla rohkeuden puutteesta osallistua keskusteluihin, joita muut asiantuntijat kommentoivat.

Tämä ei koske tietenkään pelkästään myyjiä vaan kaikkia avainhenkilöitä. Esimerkiksi markkinointiviestinnän ihmisen on helppo piiloutua organisaation helmoihin. Vahvalla brändillä jonka mukaan on suunniteltu Tone of Voice eli viestinnän äänensävy on helpompaa tuottaa rohkeita sisältöjä. Ymmärsin, että myös minun on vaikea tuoda itseäni esiin sosiaalisessa mediassa henkilökohtaisella asiantuntijaprofiililla. Jäin pohtimaan, että mikä siinä erityisesti jännittää. Se taitaa olla vastaanottaminen, en voi tietää etukäteen miten muut reagoivat vai tapahtuuko se pahin, kukaan ei tykkää tai jaa. Tässäkin on kyse epävarmuudesta ja rohkeuden tai tavoitteen puuttumisesta. Kun lähdetään kannustamaan organisaation asiantuntijaprofiilien rakentamista ja näkyvyyttä henkilökohtaisesti somessa, mistä lähteä liikkeelle? Seminaarissa mainittiin eräs sisältöjen tuottamisen ja jakamisen apukeino Smarp.

## 10.1 Smarp

Smarp on vuonna 2011 perustettu suomalainen työntekijälähettilyyden alalla toimiva ohjelmistoyritys, mutta tässä tapauksessa keskitymme vain itse työntekijäviestintäsovellukseen ja miten se hyödyttää yrityksiä. Luin Talouselämästä artikkelin, jossa kerrottiin Smarpin kasvusta. Artikkelin mukaan some ei riittänyt bisnekseksi jonka vuoksi yritys laajeni intranet-alustaksi. Yritys kehitti alkutaipaleellaan palvelun, jonka avulla yritykset

saattoivat aktivoida työntekijöitään jakamaan sisältöjään eri somekanavissa. Jos oman verkoston jäsen tai ystäväsi jakaa linkin, pidät sitä todennäköisesti muita luotettavampana ja kiinnostavampana sisältönä. Smarp-sovelluksen avulla työnantajat voivat kannustaa työntekijöitään jakamaan yrityksen tuottamia verkkosisältöjä. Linkattavat jutut voivat olla esimerkiksi yrityksen blogitekstejä, videoita, työpaikkailmoituksia tai tapahtumailmoituksia. Sovellus tekee toimenpiteestä erittäin vaivattoman ja sopii myös kokemattomille somekäyttäjille. (smarp.fi nd)

Työntekijöille linkkien jakaminen omille verkostoilleen sosiaalisen median eri kanavissa on vapaaehtoista, mutta heitä voidaan palkita aktiivisuudesta esimerkiksi leffalipuilla tai muilla pienillä palkinnoilla. Sovellus tekee siis jakamisesta pelimäisen kokemuksen työntekijöille ja arkea ilostuttavat palkinnot kannustavat jakaman sisältöjä.

## 10.2 Asiantuntijan henkilöbrändi ja näkemysjohtajuus

Ihmiset ovat kiinnostuneita ihmisistä, ei organisaation brändistä tai viestinnästä (Pääkkönen 2017, 62). Ensiksi on hyvä lähteä liikkeelle siitä, onko löydettävissä internetistä. Parhaat hakutulokset asiantuntija saa LinkedInin tai muiden sosiaalisen median kanavien, blogin tai podcastien kautta. (Pääkkönen 2017, 50)

Kun haluamme siirtyä yksipuolisesta viestinnästä vuorovaikutukseen, otamme asiakkaan mukaan keskusteluun. On tärkeää olla mukana niissä keskusteluissa, joita asiakas onlinessa käy, mahdollisesti jopa kilpailijoiden kanssa. Vain keskustelemalla, antamalla näkemyksen ja tiedon asiakkaan käyttöön, henkilö voi luoda itsestään mielikuvaa asiantuntijana. On hyvä myös tarkastella minkälainen on alan osaajana, miten käyttäytyy, onko keskusteleva vai jyräävä ja ennen kaikkea onko asiakkaan luottamuksen arvoinen? (Pääkkönen 2017, 63)

Vahva ja tunnettu henkilöbrändi rakentuu oman osaamisen markkinoinnilla. Saadakseen nostetta omalle henkilöbrändilleen, tulee myyjän olla aktiivinen vaikuttaja, keskustelija ja jakaa omia näkemyksiään. Tällaisella läsnäololla on merkittävä vaikutus tarjouspyyntöjen saamiseen, kauppojen syntymiseen sekä positiivisen muistijäljen jättämiseen asiakkaalle. Asiakas arvostaa sellaisia näkemyksellisiä asiantuntijamyymiä, joihin kokee luottavansa. Kaikkien asiantuntijoiden ei kuitenkaan tarvitse olla esillä, osa haluaa olla kulisissa ja sekin on hyväksyttävä. Mutta ne asiantuntijat, myyjät ja johtajat, jotka luottavat omaan osaamiseensa ja haluavat tuoda näkemyksiään esille digitaaliselle estradille ja tavoitella oman alansa tai valitsemansa teeman ajatus- ja näkemysjohtajuutta, ovat kullannarvoisia myös yrityksen imagolle asiantuntijaorganisaationa. (Pääkkönen 2017, 98-99)

Neljän vaiheen social selling -strategia

1. myyntiprosessi analysointi
2. tavoitteiden määrittely
3. konseptointi
4. ohjelma (Pääkkönen 2017, 130)

Social selling -strategia ei ole vain myynnin asia. Myyntijohtajan lisäksi strategian tekoon tulisi osallistuttaa markkinointi- tai viestintäjohtaja. Lisäksi viestintä- ja liiketoimintajohtajat tulee osallistuttaa projektiin jo alkuvaiheessa. (Pääkkönen 2017, 130)

Henkilöbrändin avulla myyjä tai asiantuntija tuo esille oman osaamisensa sosiaalisissa verkostoissaan sekä vahvistaa omaa, luotetun asiantuntijan rooliaan asiakkaan ja muiden verkostoonsa kuuluvien silmissä. (Pääkkönen 2017, 87)

Kaikki henkilöbrändit eivät läheskään aina ole asiantuntijabrändejä. Asiantuntijabrändissä keskeistä on tekeminen, toiminta ja sen näyttäminen. Se, että sanoo osaavansa jonkin asian, on eri asia, kuin että todella osaa sen. Asiantuntijat todentavat osaamisensa teoillaan, esimerkiksi vastailemalla verkostonsa kysymyksiin somessa ja siten auttamalla heitä eteenpäin.

Edelmanin vuoden 2019 *B2B Thought Leadership Impact Study* -tutkimuksen mukaan suurin osa päätöksentekijöistä kokee, etteivät ajatusjohtajat tarjoa riittävästi arvokkaita oivalluksia. He pitävät kriittisenä ajatusjohtosisällön liittymistä siihen minkä parissa vastaanottava päättäjä työskentelee. Ajatusjohtajalta kaivataan selkeää näkemystä tulevaisuudesta ja painoarvoa pistetään erityisesti luottohenkilöidensä jakamalle ajatusjohtosisällölle. (edelman.com 2019)

Toimiva ja laadukas sisältö ajatusjohtajalta analysoi markkinoita ja toimialaa hänen näkemyksellään, hän kuuntelee ja vastaa asiakkaiden ongelmiin ja määrittelee tulevaisuutta ohjatakseen yleisöään oikeaan suuntaan. Julkaisuissa ja avauksissa voi tэгätä sosiaalisesti tärkeitä henkilöitä vahvistaaksesi uskottavuutta. Asiantuntijoiden tulisi luoda lyhyttä mutta ytimekästä sisältöä, jota on helppo lukea ja jakaa.

## 11 JOHTAMINEN KOHTI MUUTOSTA

Tunnistettuna haasteena Tampere-talossa on myyntiorientoituneisuuden puuttuminen. Myyntiorientoituneisuutta tulisi vahvistaa ja muuttaa kulttuuria uudenlaiseen tekemiseen. Tampere-talon strategisen ja yrityskulttuuriin liittyvän muutoksen suunnittelussa voi hyödyntää Kotterin kahdeksan askeleen mallia. Koska työntekijälähtöisyys ja myyntiorientoituneisuus ovat osa Tampere-talon strategisia tavoitteita, vaativat ne muutosjohtamista. John P. Kotter on luonut 8-askeleen prosessimallin muutosjohtamisesta ja muutoksen läpiviennistä. Tämä sisältää kahdeksan eri askelta muutoksen johtamisessa (HAMK 2018).

### 11.1 Kotterin malli

1. Luoda tunne muutoksen välttämättömyydestä ja kiireellisyydestä
2. Muutosta ohjaavan tiimin perustaminen
3. Muutosprosessin vision ja strategian laatiminen
4. Muutoksesta viestiminen ja ”myyminen” läpi organisaation
5. Henkilöstön valtuuttaminen toimimaan uuden vision mukaisesti
6. Lyhyen aikavälin voittojen ja onnistumisien luominen
7. Pitkäjänteisyyttä muutosten viemisessä loppuun ja saavutettujen tulosten ylläpitäminen, muutosprosessia ei saa jättää kesken
8. Uuden yrityskulttuuriin luominen

(HAMK 2018)

Kotterin mallia mukaillen käyn läpi Tampere-talon muutoksenjohtamisen. Muutoksen välttämättömyys syntyy siitä, että Tampere-talo on monessa asiassa edelläkävijä. Jotkin asiat perinteikäs yritys tekee kuitenkin vanhan opitun kaavan mukaisesti. Yritys halutaan pitää kilpailukykyisenä, jotta saadaan lisää kansainvälisiä kongresseja ja tapahtumia sekä vetovoimaa ja kasvua kaupungille.

Työryhmäksi voisi rajata asiakasrajapinnassa työskenteleviä asiantuntijoita sekä prosessia tukevia viestinnän ammattilaisia. Myös esimiehet tärkeää sisäistää mukaan, jotta voivat tarjota yksilökohtaista kannustusta, tukea ja motivointia. Ryhmän jäsenten tulisi olla sitoutuneita ja heillä tulisi olla monipuolista osaamista ja johtajuutta sekä myös muun henkilöstön luottamus.

Myyntiorientoituneisuutta tukevan vision ja strategian laatiminen työntekijälähtöisyydelle ja sosiaaliselle myynnille on yksi tärkeimmistä asioista, jotta myös muu organisaatio pystyisi näkemään, miksi muutos on tarpeell-

linen ja mitä hyötyä muutoksista on. Visio tulisi osata ”myydä” henkilöstölle ja vision tavoitteena olisi luoda selkeä päämäärä, joka näyttäisi, mitkä asiat tulisi paremmaksi verrattuna nykyiseen tilaan. Tätä varten voidaan luoda myös sisäinen kannustinjärjestelmä, joka motivoi suorittamaan työtä. Työkaluna Smarp mahdollistaisi tilanteen seurannan ja parhaiten toiminut voidaan palkita.

Kaikilla organisaatiossa tulisi olla selkeää, mitkä ovat muutosten tavoitteet. Vision ja strategian tulisi myös olla hyvin toteutettavissa ja prosessissa selkeät tavoitteet. Viestinnän tulisi olla helposti sisäistettävää ja ymmärrettävää. Kun henkilöstö ymmärtää muutosten tarkoituksen, motivoi se myös osallistumaan ja sitoutumaan. Muutosviestintä on tässä avainasemassa ja uusi visio olisi tuotava esille joka tilanteessa, ei satunnaisesti. Sen sijaan että viestintä olisi yksipuolista olisi hyvä, että viestintä olisi interaktiivista ja työyhteisö pääsee mukaan organisaatiossa tapahtuviin asioihin.

Muutosprosessissa on annettava henkilöstölle valtuutus toimia uuden vision mukaisesti ja on selvitettävä mitkä asiat voivat olla esteenä muutosten toteuttamiseen ja läpiviemiseen. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi sisäiset toimintamallit, byrokratia, esimiestyö, muutosten vastustus ja henkilön osaaminen. Henkilöstöllä on oltava tunne siitä, että he voivat itse vaikuttaa muutosprosessiin ja toimintamalleihin. On osattava johtaa muutosta, poistaa kaikki mahdolliset esteet ja samalla myös kannustaa ja palkita onnistumisia koko muutosprosessin ajan. Kannustaminen motivoi ja aktivoi toimimaan uuden vision mukaisesti. (Valtiokonttori n.d.)

Muutosprosessissa on oltava myös lyhyen aikavälin tavoitteita (6 – 18 kuukautta), pienet ja nopeat onnistumiset ovat tärkeitä suunnannäyttäjiä, ne myös motivoivat ja kannustavat edelleen jatkamaan muutosprosessia ja näyttävät organisaatiolle muutosten hyödyt. Onnistumisista on viestittävä organisaatiolle. (Valtiokonttori n.d.)

Koska muutosprosessi on yleensä pitkä, on hyvä asettaa konkreettisia välitavoitteita, joiden onnistumisista saadaan tunne, että muutos on ollut kaiken arvoista ja kannattavaa. Onnistumiset tuovat myös tunteen, että muutosprosessi etenee ja, että on mahdollista saavuttaa lopullinen päämäärä ja tavoite. Koko muutosprosessin onnistuminen voi hyvin olla kiinni näistä pienistä onnistumisista. Onnistumiset voivat saada myös muutosten vastustajat näkemään muutosten hyödyt ja saada heidät mukaan muutosprosessiin ja katsomaan myönteisesti muutoksiin. (HAMK 2018)

Johdon ja esimiesten on edelleen viestittävä organisaatiolle muutoksista ja tulisi myös seurata, että toimitaan uuden brändin, vision ja strategian mukaisesti. Uuden yrityskulttuurin luominen on viimeinen askel. On rakennettava uusi yrityskulttuuri, ja vielä käydä organisaatiossa läpi mistä ja miksi

uudistushanke lähdettiin toteuttamaan, mikä oli muutosprosessi ja sen tavoitteet, sen onnistumiset ja lopputulos. Muutosprosessin päätyttyä on tärkeää todistaa että, muutokset ovat onnistuneet ja tilanne on parempi kuin mistä lähdettiin. (HAMK 2018)

Tampere-talon sisäisen kulttuurin muutokseen ei rakentamisen ja kiireen keskellä pystytty riittävästi valmistautumaan, vaikka toivottiin, että jokainen toimisi strategian mukaisesti.

## 11.2 Myyntiorientoituneisuuden johtaminen

Jotta yrityksessä alkaisi tapahtua uudenlaista tekemistä ja myyntiorientoituneisuutta sekä aloitteellisuutta, ratkaisuna on motivaation johtaminen. Motivaation johtaminen on suomalaisissa yrityksissä vaikea asia, eikä motivaation parantamista pohdita tietoisesti. Motivaation johtamista voidaan kehittää luomalla tasapainoa vapauden ja vastuiden välille sekä luottamalla työntekijöihin ja ottamalla heitä mukaan päätöksentekoprosessiin. Luottamus ja itsenäisyys innostavat myymään. Lisäksi organisaation selkeästi asettamat tavoitteet ja niiden saavuttaminen lisää onnistumisen tunnetta ja motivaatiota. (Huotari & Vähänen 2015)

Muutostyöstä aloittava ihminen saattaa käpertyä omaa kurjuuteensa, jos hän pelkää pyörittelee mielessään omia puutteitaan ja ongelmiaan. Pelkkä tietojen hankinta ei riitä, tietoa ja uutta osaamista on käytettävä. Perusasenteiden ja ajattelutapojen muuttaminen vaatii ennen muuta tahdonlujuutta. Omia työskentelytapoja on pystyttävä muuttamaan ja uusi työtapaa vaatii ihmisen koko energian, keskittymistä ja työlle antautumista. Tulokseksi voi saada onnistumisen tunteen. Antaumuksella työtä tekevä henkilö ei odota, että muut ajattelevat tai työskentelevät hänen puolestaan. Hän on aktiivinen ja hänen vireä työtapaa tarttuu muihinkin. Kun työyhteisö on saanut tartunnan, hän alkaa saada apua ponnisteluilleen ja tulokset näkyvät. (Juuti 1982, 61)

Myyntiorientoituneisuus saavutetaan siis johtamisen ja työnteon mielekkyyden sekä tulosten kautta. Ei pidä olettaa, että kaikki automaattisesti alkavat toimimaan uudella tavalla. Olisi hyvä, että työyhteisön sisältä nousisi hyvää esimerkkiä näyttävä henkilö, jonka onnistuminen motivoisi muitakin työyhteisön sisältä muuttamaan työskentelytapojaan. Johtajat huolehtivat, että työntekijöillä on selkeät tavoitteet ja tunne siitä, että nämä tavoitteet ovat saavutettavissa. Johtajien tulee seurata toimintaa ja tukea henkilöitä niin, että he saavuttavat asetetut tavoitteet ja kokevat onnistumisen tunnetta työssään. Talon sisällä etenemistä tulee tukea, jotta myyntihenkilöstölle tulee tunne, että he voivat edetä urallaan. Tampere-talon tulee siis tarjota työntekijöilleen onnistumisen tunteita ja viestiä selkeästi

työnantajan asettamista tavoitteista ja varmistaa, että tavoite on saavutettavissa matkan varrella. Tampere-talon tulisi kehittää myyjien etene-  
mismahdollisuuksia, tavoitteiden saavuttamista, työn kokemista merkityk-  
sellisenä, mahdollisuutta vaikuttaa työn suunnitteluun ja mahdollisuutta  
toteuttaa itseään ja kehittää työtä.

Työntekijälähteilisyys on osa Tampere-talon uutta strategiaa. Uudet toi-  
mintamallit ja yhteisöllisyys vaativat strategista henkilöstöjohtamista ja  
työhyvinvointia, jotta työntekijät saadaan sitoutettua ja motivoitua toimi-  
maan työnantajansa ja yhteisen hyvän puolesta. Yksi myyntiorientoituneis-  
suutta tehostava johtamismalli on tulospalkkaus. Jos työntekijälähteilyy-  
destä, sosiaalisesta myynnistä ja asiantuntijamielikuvan nostattamisesta  
halutaan pysyvää ratkaisua, tulee sille laatia oma strategia. Tämä suunnit-  
telma lähtee organisaation lähtötilanteesta ja yrityksen sekä henkilöstön  
tarpeista. Asia tulee viestiä ja perustella henkilöstölle tarkkaan suunnitel-  
lusti. Markkinointi ei ole tässä avainroolissa, vaan tarjoaa tukea käytän-  
nönläheisesti. Muutosprosessi aloitetaan johtamisella ja riittävällä kom-  
munikoinnilla sekä ottamalla huomioon molempien osapuolten tarpeet.  
Uuden oppimiselle pitää tarjota tukea ja tarvitaan osaamisen ennakoitua  
ja arviointia.

Yksi keskeisin syy kehittämishankkeiden epäonnistumisiin on siinä, että or-  
ganisaatioiden ylin johto ei koe niitä tärkeiksi eikä omaan johtamistyöhön  
kuuluviksi keskeisiksi tehtäviksi. Tämä kertoo johdon mielenkiinnon puut-  
teesta henkilöstöään kohtaan. (Järvinen 2001, 20)

Johdon tulee siis perehtyä lähtötilanteeseen ja kehittämistarpeeseen sekä  
osoittaa tukea työntekijöitään myyntiorientoituneisuuden lisäämisessä.

Työpaikan muutostilanteet ovat sen jäsenille hankalia tilanteita, koska ne  
järkyttävät yleensä enemmän tai vähemmän yksilön perusrakenteita, joi-  
den varassa ihmisen henkinen tasapaino ja hyvinolontunne lepäävät. En-  
sinnäkin muutokset koettelevat ihmisen mielekkyyskokemusta, joka on yk-  
silön toimintaa ohjaava aivan keskeinen toimintaperiaate. Ihminen haluaa  
aina ymmärtää asioiden merkityksen ja tarkoituksen, jotta hän voi järjelli-  
sesti käsittää, mistä kulloinkin on kysymys. Työpaikan muutokset koettele-  
vat aina henkilöstön mielekkyyskokemusta. Esimiehen tulisi valmistella  
vastaukset henkilöstön kysymyksiin: Mihin uudistuksella pyritään? Miksei  
voida jatkaa vanhalla tavalla? Kuka takaa sen, että muutos on hyödyllinen  
ja onnistuu? Kenen intressejä muutos palvelee? Onko julkilausuttujen pe-  
rustelujen ja tavoitteiden takana jotakin sellaista, mitä ei ole kerrottu? (Jär-  
vinen 2001, 55)

Organisaatio, joka tunnistaa henkilöstön merkityksen ja henkilössä vallit-  
sevat voimavarat, voi siirtyä tulevaisuuteen ja sen mukanaan tuomiin haas-

teisiin huojentunein mielin. Työskentelytapa, jossa luottavaisin mielin tartutaan mahdottomiltakin tuntuviin muutoksiin, vaatii organisaatiolta ja sen palveluksessa olevilta kypsyyttä tarkastella asioita monipuolisesti, rohkeutta asettaa entiset uskomukset ja tiedot kyseenalaisiksi sekä valmiutta asettua muutoksen mukanaan tuomaan epävarmuuteen. Vain tällä tavoin organisaatio voi kehittyä. (Juuti 1982, 128)

Onkin siis oleellista, että myös työntekijälähettilyyden roolit jaetaan selkeästi eli vastuu tehtävästä annetaan vapaaehtoisille. Jos kaikille syntyy paine ottaa tehtävä vastaan, se voi aiheuttaa negatiivisuutta. Henkilön tulisi olla sellainen luonteeltaan, joka pitää verkostoitumisesta sekä on tyytyväinen asemaansa ja tuntee ammattilpeyttä ja onnistumisia työssään.

### 11.3 Motivoiminen ja sitouttaminen

Ihmisten johtamisessa pitää ymmärtää, mikä on toiselle tärkeää. Johtajien ja yksiköiden esimiesten pitää oppia tuntemaan ensin itsensä. Sitä kautta opitaan ensin itse, minkälainen esimies on, ja millä tavoin hän pystyy motivoimaan muita ja varmistamaan, että saa muut mukaan hankkeeseensa. Ihmiset saadaan etenemään oikeaan suuntaan sitä todennäköisemmin, mitä innostavampi ja kirkkaampi visio yrityksellä on, mitä merkityksellisemmäksi ihmiset kokevat oman työnsä ja mitä enemmän ja osuvammin yrityksessä kerrotaan pienistäkin edistysaskelista. (Alahuhta 2015, 156) Etenemisestä, onnistumisista ja selkeästä päämäärästä viestiminen saattaa auttaa siis henkilöstöä sitoutumaan työhön.

Jokaisen ihmisen hyvinvoinnilla on työpaikalla kaksi vastuunkantajaa, henkilö itse ja esimies. Parhaimmillaan esimies on oikealla tavalla herkkä tuntemaan, voiko toinen hyvin. (Alahuhta 2015, 157)

Luottamuksella, kunnioituksella ja avoimuudella luodaan perusta hyvälle työhyvinvoinnille.

Vaikka työnantajan perusasiat olisivatkin kunnossa, muutos luo organisaatiossa helposti painetta. Monen ensireaktio onkin, että miksi pitäisi tehdä jotain ylimääräistä tai lisää, miten se näkyy palkassa ja niin edelleen. Ennakkoasenne on epäilevä ja negatiivinen. Kun haluamme tietää, miksi ihminen toimii työssään tietyllä tavalla, pohdimme hänen toimintansa motiiveja. Nämä erilaiset motiivit, toiminnan syyt, muodostavat ihmisen motivaation. Motivaatio on voima, joka saa ihmisen toimimaan. Työpaikoilla pyritään palkitsemisen avulla motivoimaan henkilöstöä tehokkaampaan työskentelyyn ja keskittymään työnantajan toivomiin asioihin. (Hakonen & Nylander 2015, 135)

Työmotivaatioon vaikuttavat sekä yksilön sisäiset voimat että ulkoiset tekijät, kuten palkitseminen. Motivoivaa johtamista tuetaan neljällä eri teorialuokalla: vahvistamisen teorialla, sisältöteorioilla, prosessiteorioilla ja positiivisella psykologialla. Vahvistamisen teoriassa ihminen nähdään puhtaasti ulkoapäin ohjautuvana, kokemuksen pohjalta toimivana, kun taas sisältöteorioissa kaikkien ihmisten ajatellaan motivoituvan samojen tarpeiden kautta. Prosessiteoriat puolestaan jatkavat yksilöllisyyttä korostavaan suuntaan tarkastellen ihmistä tiedon ja omien arvostusten pohjalta yksilöllisesti toimivana. Positiivisen psykologian perinteessä painotetaan tunteiden ja yksilöllisten merkitysten roolia. Yksinkertaistettuna vahvistamisen teorian mukaan ihmistä ohjataan palkkioin tai rangaistuksin. Teorian alkujuuret ovat behaviorismissa eli tutkitaan käyttäytymistä ja reaktioita. Sen mukaan ihmisen käyttäytymistä ohjaa ainoastaan toiminnan lopputulos eli kokemus siitä, mitä samassa tilanteessa on aiemmin tapahtunut. Vahvistamisen teorian mukaisessa johtamisessa ihminen saa toiminnastaan palkkion ja hän pyrkii toistamaan vastaavan suorituksen myös jatkossa. Sisältöteorioissa ollaan enemmän kiinnostuneita toimintaan liikkeelle panevista voimista kuten tarpeista. Nämä teoriat etsivät vastausta siihen, mikä ihmistä motivoi ja etsivät samankaltaisuuksia ihmisten välillä. Sisältöteoriat eivät nojaa siihen, että ihmistä motivoisi rahallinen palkitseminen. Prosessiteorioiden mukaan ihmiset motivoituvat tietoon pohjautuen ja yksilöllisesti. Niiden lähtökohtana on pureutua yksilölisiin eroihin ja syy-seuraussuhteiden etsimiseen selvittämällä yksilöllisiä ajatus- ja arviointiprosesseja. Näissä teorioissa asetetaan tavoite ja pohditaan onko tavoite mahdollista saavuttaa, mitä sen saavuttamisesta seuraa ja onko seuraus tarpeeksi houkutteleva. Prosessiteorioissa annetaan myös palautetta suoriutumisesta, joka voi lisätä motivaatioita. Positiivisen psykologian teoria sisältää tunteet, sisäisen motivaation ja työn imun. Tavoite on löytää optimaalinen paras toiminta ja selvittää mikä tekee työstä mielekästä, miten edistetään työhyvinvointia ja saadaan työntekijä innostumaan työstä. Positiivinen psykologia ei keskity niin selvästi palkitsemiseen, sillä myönteiset tunteet parantavat hyvinvointia ja tehokkuutta. Tämä teoriamuoto on kuitenkin kytketty myös palkitsemiseen, sillä palkitsemisen avulla on mahdollista synnyttää myönteisiä tunteita kuten ylpeyttä ja iloa. (Hakonen & Nylander 2015, 135-149)

Tulisi määrittää onko työntekijälähtetilyyden taustalla sisäinen motivaatio vai ulkoinen motivaatio. Sisäinen motivaatio tarkoittaa sitä, että henkilö tekee jotain koska tehtävä itsessään on kiinnostava ja sen tekeminen saa aikaa hänessä tyytyväisyyttä. eli onko toiminnalla välineellinen tavoite, kuten palkkio, kiitos tai rangaistuksen välttäminen. Henkilöstä itsestään kumpuava motivaatio syntyy kolmen psykologisen perustarpeen tyydyttymisestä, joita ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus (Hakonen & Nylander 2015, 135-149).

#### 11.4 Strategian viestintä

Organisaation kaikki osat eivät aina pyri samaan päämäärään. Erot eri osastojen tai yksiköiden vetäjien näkemyksissä saattavat johtua informaation puutteesta. Ensiksi johdon on tunnistettava kuhunkin tilanteeseen sopiva strategia ja päämäärä. Osaston esimiehen on tiedettävä mihin organisaatiossa juuri sillä hetkellä on kiinnitettävä huomiota. Tämän jälkeen hänen tulkintansa saatetaan kaikkien tietoon ja kaikki sisäistää saman päämäärän. (Juuti 1982, 46)

Organisaation kehittämisen tulisi tähdätä ammattivalmiuksien omaksumisen sijaan pääosin yhteisymmärryksen saavuttamiseen. Organisaatiot, joiden johto on omaksunut saman näkemyksen organisaation tärkeimmistä päämääristä ja pyrkii yhdessä saavuttamaan näitä päämääriä menestyvät paremmin kuin organisaatiot, joissa eri yksiköissä on omaksuttu vain yksiköiden tarpeet huomioivia päämääriä. (Juuti 1982, 46-47)

Helsingin yliopiston blogin mukaan viestinnällä on tärkeä rooli strategisten tavoitteiden täyttymiseksi

- Strategiset tavoitteet pannaan käytäntöön siten, että ihmisten silmät alkavat kiiltää ja posket hehkua
- Viestintää on harjoitettava määrätietoisesti, pitkäjänteisesti ja ammattitaidolla
- Myös viestinnän vaikuttavuutta on arvioitava ja seurattava

Visiosta viestimisessä on huomioitava, että ihmisten – sekä oman väen että ulkopuolisten - pitää nähdä itsensä visiossa. Lisäksi voidaan suunnitella sisäinen slogan: työyhteisöä kuvaava iskevä perusviesti tai tunnuslause. Tämä voi lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Åberg University of Helsinki blogi 2011)

Selkeä tavoite työntekijälähehtilyyteen, sosiaaliseen myyntiin ja kokonaisuudessaan myyntiorientoituneisuuden lisäämiseen on käytävä työntekijäkohtaisesti läpi joko tiimipalaverissa, kehityskeskusteluissa tai henkilöstötilaisuudessa ja oikeastaan kaikissa niissä ja asiaa toistaen. Yrityksen johdolla on kuitenkin päävastuu strategian viestimisestä ja jalkauttamisesta työryhmiin. Usein kevyet päivittäiset kohtaamisetkin auttavat asiaa ja johtajienkin pitäisi välillä jalkautua työntekijöiden keskuuteen avoimiin keskustelutilanteisiin ja kysellä työntekijöiden näkemyksiä siitä, mitä asia heidän kohdallaan tarkoittaisi. Toimitusjohtaja usein toimii puhemiehenä tai -naisena, mutta strategien puolesta on hyvä silti koota laajempi kokoonpano viestimään, jopa hieman eri tulokulmista. Markkinointi- ja viestintätiimi toki valmistelee ja tarjoaa työkalut ja avun viestintään. Jos strategiaan on määritetty vaikkapa juuri myynnin kasvatus ja asiantuntijoiden esiin nostaminen, asiantuntijat voivat päästä työpaikan tarjoamien viestintä-

alustojen kautta vaikka mediaan puhumaan asiasta, jolloin strategian viestintä kumpuaisi asiantuntijoiden kautta. Strategia toimii parhaimmillaan yhteisenä tahtotilana, sen kärkiviestiä ei kirjaimellisesti viedä ulospäin, enemmänkin teot osoittavat kuin sanat. Strategia on osallistumisen ja osallistuttamisen polku. Sen toteuttaminen vaatii taitavaa viestintää ja jatkuvaa ohjausta. Nämä viestittävät strategiset tavoitteet eivät täyty usein strategian sisäistämisen ja motivaation puutteen vuoksi. Samoin kuin johtaminen on muuttunut, ovat myös strategiat. Organisaatiot ovat siirtymässä strategian pitkästä ja jähmeästä mallista nopeaan, joustavaan ja keikeilut mahdollistavaan herkkään malliin. Entisenlaisena säilyy se mustavalkoinen totuus, että arjen toiminta voi parhaimmillaan joko toteuttaa tai pahimmillaan kaataa strategian. Tavoitteeseensa pääsevä strategia täyttää ainakin kolme keskeistä elementtiä: toivon kierre, vuoropuhelu sekä tehokas seuranta ja mittaaminen. (Talouselämä 2010)

Nämä samat edellytykset pätevät hyvin myös työntekijälähettilyyteen sekä yleisestikin myynnillisyyden lisäämiseen strategisena tavoitteena. Seuraimiseen ja mittaamiseen voi yhdistää palkitsemista ja sisäistä iloitsemista. Jotta strategiaa pystytään hallitusti viemään eteenpäin, tarvitsee se tuekseen hyvän suunnittelun, tehokkaan ja toistuvan viestinnän sekä toimivat prosessit.

Nykyaikainen interaktiivinen ja yhteisöllinen syntyprosessi on ainutlaatuista sparraavaa synergiaa synnyttävä. Keskeisiä alueita ovat muun muassa strategian kirkkaus, vuoropuhelun aktiivisuus, aikaansaamisen kulttuuri, muutoksen hallinta, valmentava strateginen johtaminen sekä strategiaan sitouttaminen. (Talouselämä 2010)

Selvästi yhteisöllisyys ja motivoiva valmentava johtamistapa nousevat tärkeiksi onnistumiselementeiksi. Kannustava, keskusteleva, kiittävä ja selkeä tapa viestiä edesauttavat strategian läpimenoa. Tämä on oikea tapa nostaa myös työntekijälähettilyyden ja sosiaalisen myynti keskusteluihin.

## **12 MIKSI TYÖNTEKIJÄLÄHETTILÄÄKSI JA MIKSI TOTEUTTAA SOSIAALISTA MYYNTIÄ?**

Sosiaalisen median ydin on vuorovaikutuksessa. Se on kommunikointia ja yhdessä luomista, yhteisöllisyyttä. Ihmiset ovat kuitenkin yksilöitä, jokaisella on erilaiset toimintatavat. Yksi käyttää sosiaalista mediaa markkinointiin, toinen verkostoituu joka ikisen vastaantulijan kanssa ja kolmas ei tuota sisältöä lainkaan, seuraa vain vierestä. (Korteso 2011, 18)

Jo olemassa oleva osaaminen sekä henkilön tarpeet tulisivat ottaa huomioon. Jotta lähteä kohti työntekijälähtöisyyttä ja sosiaalista myyntiä, työnantajan on hyvä esittää selkeästi tarve ja toive työntekijöilleen, välttämäärävää ja käskävää äänensävyä. Yritys haluaa, että työntekijät esiintyvät asiantuntijoina verkossa, ottavat kantaa ajankohtaisiin ja merkittävään asioihin, seuloivat asiakkaiden pulmia ja tarpeita ja tarjoavat niihin ratkaisuja. Tämänlaiselle työlle on myös laadittava oma kuvaus ja käytäntö sekä tarjottava tarvittaessa tukea työkalujen käyttöön. Yritysmyyjien työhön tämä soveltuu erityisen hyvin, koska heidän työsopimusten sisältöä työtehtävien kohdalta ei oikeastaan täytyisi lähteä muuttamaan. Silti työntekijälähtöisyyttä ei pitäisi rajata vain tiettyyn ammattikuntaan vaan kaikki innostuneet ja motivoituneet pääsevät ääneen.

Yrityksen tulee myös viestiä selkeästi mitä muutoksilla tullaan saavuttamaan. On selvää, että työntekijälähtöisyyttä rakentaa sosiaalisessa mediassa toimiessaan omaa henkilö- ja asiantuntijabrändiään. Yrityksen on viestittävä, että työntekijälähtöisyydestä hyötyvät niin työnantaja kuin työntekijä. Lisäksi on tärkeä ymmärtää, että pelkästään työnantajan viestien jakaminen ei vielä asiantuntijabrändiä rakenna. Keräsin alle erään blogin hyvät ohjeet kohti työntekijälähtöisyyttä yrityksen näkökulmasta

1) Yrityksen on syytä katsoa aluksi peiliin: Olemmeko aidosti valmiita uudenlaiseen viestintäkulttuuriin? Sitoutuuko johto? Tarjoammeko resursit? Ovatko tavoitteemme ja mittarimme kirkaat?

2) Katse on suunnattava yrityksen eduista myös työntekijän etuihin. On varmistettava, että työntekijä tietää, miksi ammatillisen brändin rakentaminen ja työntekijälähtöisyys kannattavat.

3) Työntekijälähtöisyyttä on syytä asettaa itselleen tavoitteet ja kirkastaa: Mihin pyrin kaikella tekemiselläni? Kuinka yhdistän ammatillisen ja yksityisen roolini sosiaalisessa mediassa?

4) Koulutuksen ja tuen tarjoaminen sosiaaliseen mediaan ja siellä toimimiseen on tärkeää. Sosiaalisen median ohjeet eivät saa kahlita, vaan rohkaista ja luoda varmuutta. Viestinnällinen osaaminen korostuu. Yhä useampi ei-ammatti-viestijä joutuu opettelemaan itsensä ilmaisua ja käyttämään harkintaa, mitä ylipäätään verkostoonsa postaa.

5) Muistutus! Pakko on huono motivaattori. Työntekijälähtöisyys on täysin vapaaehtoista. Henkilöstön joukosta kannattaa etsiä ne kirkkaimmat soihdunkannattajat - sekä kannustaa ja rohkaista heitä, jotka vasta raapivat epäroiden tulitikkua.

6) Ilman hyvää sisältöä ei ole lähettiläitä eikä klikkejä. Kuivakka korporaation kankea sisältö on helposti lähellä kuolonkankeutta. Aidosti kiinnostavat sisällöt sen sijaan leviävät helposti.

7) Jos työntekijä toimii työnantajalleen sosiaalisen median posteljoonina katsomatta, mitä vie ja kenelle (eli personoimatta sisältöjä), työntekijälähettilyys ja henkilöbrändin rakentaminen kääntyvät nopeasti itseään vastaan. Spämmäys ilman omien hoksottimien käyttöä näkyy pitkälle.

Työntekijälähettilyys vaatii yrityksiä luopumaan tiukasta kontrollista ja siirtymään avoimeen, luottavaan ja sosiaaliseen viestintäkulttuuriin. Työntekijälähettilyyden jalkauttaminen on ihmisten rohkaisua, motivointia ja koulutusta. (Berkowits 2017)

Työntekijälähettilyys parantaa huomattavasti myös työnantajamielikuvaa. Parhaimmassa tapauksessa se lisää yrityksen houkuttelevuutta työpaikana, mutta samalla myös lisää uskottavuutta asiakkaiden keskuudessa. Yrityksen on taattava työntekijöilleen edellytykset toteuttaa tunnettuutta ja asiantuntijuutta tehostavaa työtä sekä keksiä keinoja motivoida ja sitouttaa heitä tekemään sosiaalista myyntiä ja hyödyntää verkostojaan digitaalisesti. Tällä hetkellä Tampere-talossa kannustetaan erityisesti B2B-puolen työntekijöitä käymään verkosto- ja koulutustapahtumissa. Mahdollisuudet ammatilliseen kehittämiseen ovat olemassa ja käytettävissä.

On erityisen tärkeää tuoda esiin työminän ja henkilökohtaisen minän ero työntekijöille. Tampere-talossa on havaittu hieman vastahakoisuutta myyntityölle ja uusasiakashankinnalle sekä muutoksille, ja tarve onkin muuttaa organisaatio myyntiorientoituneemmaksi. Organisaatiossa on tunnistettu, että kaikki henkilöt eivät sovi sosiaalisen myynnin rooliin.

## 12.1 Työntekijälähettilyyden hyödyt

Edeltävässä osiossa käsiteltiin hyötyjä lähinnä yrityksen näkökulmasta. Ennen kaikkea työntekijälähettilyys tukee työnantajakuvaa, jolloin markkinointiakin on helpompaa suorittaa. Viestinnän näkökulmasta se myös tuo monipuolisempaa ja syvempää sisältöä alalla tapahtuvista asioista, kun asiantuntijat päästetään ääneen. Keskityn seuraavaksi työntekijälähettilyyden hyötyihin sitä suorittavan työntekijän näkökulmasta.

Edelmanin tutkimuksen mukaan ajatusjohtajuuden ansiosta päätöksentekijät ovat pyytäneet tarjouksia organisaatioilta, joita ei aiemmin ole edes harkittu. Ajatusjohtajuus helpottaa premium-vaihtoehtojen kaupaksi saamista. Laadukas ajatusjohtajuus vakuuttaa myös olemassa olevia asiakkaita lisäostoihin.

Asiantuntijan oma verkosto hyötyy näkemyksistä. Tieto kulkee ulospäin nopeasti ja useat asiakkaat hakevat tietoa ensisijaisesti juuri verkosta. Varsinkin myyjien työtä somessa esiintyminen hyödyttää siis löydettävyyden ja lähestymisien myötä. Tieto kulkee myös toisinpäin eli lähettiläs itse omaksuu suuria määriä häntä hyödyttävää tietoa alan suuntauksista, koulutuksista, tilaisuuksista ja vaikkapa työmahdollisuuksista. Henkilö oppii uutta ja yleissivistys kasvaa. Some tarjoaa loistavan mahdollisuuden verkostoitumiseen ja ammatilliseen vertaistukeen. Kun asiantuntija näkyy ja vaikuttaa somessa, saa hän luonnollisesti myös paljon yhteydenottoja ja uusia asiakkaita. Somea hyödyntämällä myös oma sähköpostimäärä vähenee, keskusteluja voidaan käydä vaikkapa LinkedInin inboxissa. Somessa käytävällä avoimella keskustelulla annetaan mahdollisuus vaikuttaa, kysyä, osallistua ja osallistuttaa. Myös henkilölle asetettuun tiettyyn tavoitteeseen pääseminen saattaa motivoida ja henkilö kokee uudenlaista merkitystä ja arvoa omalla työllään. Tämä toimii useilla motivaattorina. Kun täytetyt tavoitteet huomioidaan työnantajan ja työyhteisön toimesta sekä palkitaan henkilö, tämä voi yltää jopa euforiseen tunteeseen. (Mäkelä 2017)

## 12.2 Työntekijälähettilyyden riskit

Oman työni kautta ja antamieni koulutusten jälkeen havaitsen, että alkuinnostuksen jälkeen päivittäminen lopahtaa usealla henkilöllä. Suuri riski on siis passiivisuus, sekä päivittämisessä että interaktiivisuudessa, jos henkilölle tulee vaikka kommentteja tai kysymyksiä joihin hän jättää vastamatta. Tämän liekin ylläpito tarvitsee kauas kantavaa prosessia ja motiivointia. Tämän näkisin siis hyvinkin todennäköisenä riskinä. Jos Tampere-talo lähtisi jakamaan omia tunnuksiaan organisaation somekanaviin työntekijälähettilyyden nimissä kaikille halukkaille, olisi se tietysti riskialtista juurikin laadun ja hallittavuuden kannalta. Tämän takia olisi järkevämpää keskittyä enemmän yksilöihin eli rakentaa henkilöille asiantuntijamielikuvaa ja omia alustoja päivitykseen, jotka he omaksuvat osaksi arkeaan. Yhteisten tunnusten jakaminen on tietysti myös tietoturvariski.

Seuraavaksi käsittelen riskejä nimenomaan viestinnän näkökulmasta. Kaikkien päivitykset eivät välttämättä täytä niin hyvin oikeakielisyyttä, kuin mitä yleisö odottaisi. Jos organisaatiossa jaetaan yhteisiä Twitter-tunnuksia viestintäyksiköstä substanssiasiantuntijoille, voi viestintä saada kritiikkiä niskaansa viestinnän oikeakielisyydestä tai yleisesti viestinnän laadukkuudesta. Merkittävä riski on maineriski, joka puolestaan voi syntyä vaikkapa tyytymättömistä tai potkut saaneista työntekijöistä tai muuten vain provosoivasta sisällöstä. Maineriskejä on syntynyt myös tapauksissa, joissa innokas asiantuntija postaa uutisena pidettävän asian omalle tililleen ennen kuin on kertonut siitä viestintään. Syntyy helposti kiusallinen tilanne,

kun toimittajat soittavat viestintään, jossa ei tiedetäkään asiasta mitään. (Karasvirta 2017)

Eräs omalla tavalla positiivinen riski on myös se, että esiin nostettavat asi-  
antuntijat huomataan toimialalla ja napataan muualle töihin. Henkilön  
oma tunnettuus ja imago kasvavat niin sanotusti työnantajan ja annetun  
tehtävän ansiosta.

Työyhteisössä voi myös nousta epäluuloa tai kateutta, kun yksi heistä lois-  
taa parrasvaloissa. Tätä riskiä voi hallita vaikkapa muistutteleamalla intrassa  
ja henkilöstökokouksissa säännöllisesti, että vapaaehtoisia kaivataan työn-  
tekijälähteiläiksi ja tukea tehtävään on tarjolla, jos se tuntuu vieraalta.

### 13 SOMEKOULUTUS JA ALKUKARTOITUS

Alkuvuodesta 2018 järjestin markkinoinnin edustajana sosiaalisen median  
työpajan muutamalle vapaaehtoiselle henkilölle yritysmyyntin, tuotanto-  
suunnittelun ja ryhmämyyntin osastoilta. (liite 1) Siinä kartoitettiin aluksi  
nykyistä käyttöä sekä tarjottiin käytännön vinkkejä sekä tekniseen käyt-  
töön että sisällöntuotantoon. Ajankohtaa hieman aiemmin oli valmistunut  
organisaation Tone of Voice eli viestinnällisesti määritelty äänensävy ja tu-  
kisanasto, jonka mukaan tuotetaan erilaisia sisältöjä ulospäin. Työpajassa  
kävi ilmi, että melkein kaikille somemaailma tuotti jonkin asteisia pulmia ja  
epävarmuutta omasta tekemisestä. Myös tekniset taidot tulee ottaa huo-  
mioon toimintasuunnitelmaa laadittaessa, mutta myös varmuus omasta  
tekemisestä ja osaamisesta. Opinnäytetyöprosessin aikana väistämättä  
törmäsi käännekohtaan, että työntekijälähteilisyys ja sosiaalinen myynti ei  
sovi kaikille ja alkutaipaleella turhaan keskityttiin vain faktaan, ettei orga-  
nisaation uutisia jaeta. Se kun ei itsessään vakuuta tulevia asiakkaita, vaan  
tarvitaan sisällöllisesti myös paljon muuta hyödyllistä ja kiinnostavaa sisäl-  
töä eli paljon nojautuu henkilön aktiivisuuteen ja substanssiosaamiseen.  
Erityisesti valokeilassa ovat yritysmyynti, eli henkilöt jotka ovat tiukasti  
kiinni B2B-maailmassa. Heidän asiakkaat ja tavoiteltu yleisö on juuri Lin-  
kedInissä ja etsivät tietoa verkosta ennen ostopäätöksiään. Markkinoinnin  
tulee tukea ja varmistaa, että tarvittava tieto itse organisaatiosta ja tarjo-  
tuista palveluista on löydettävissä verkosta. Silti se ei riitä, varsinkin jos or-  
ganisaatio itse yksipuolisesti viestii palveluistaan. Tämä ei ole niin mielen-  
kiintoista kuin se, että tuotetut sisällöt saavat jonkun kasvot ja kokemuk-  
sen äänen. Asiakas muodostaa ensisijaisesti suhteen ja luottamuksen ih-  
misen kanssa, ei organisaation.

Tutkimusta tehdessä korostuu, että Tampere-talon työntekijät mielellään keskustelevat asioista, haluavat päästä vaikuttamaan ja oman äänen kuuluviin mitä tulee sisäiseen kehittämiseen. Jos kyse on vapaaehtoisesta markkinointia ja myyntiä auttavasta ulospäin suuntautuvasta viestinnästä, on ideaa vaikea saada läpi. Työntekijälähettäilyys vaatii paljon muutakin kuin somekoulutuksia tai kehotuksia jakaa päivityksiä. Se vaatii sisäisen asiantuntijaseulonnan, jonka kautta löytyy henkilö, joka haluaa sitoutua myös julkisesti työnantajansa ja rakentaa vahvoja verkostoja sekä itsensä että organisaationsa hyödyksi. On tärkeää myös viestiä heille, että asiantuntijamielikuvan rakentaminen keskittyy vain tiettyihin alustoihin ja kanaviin. Sain myös vastauksia liittyen siihen, etteivät he halua jakaa työjuttuja omille kavereilleen Facebookissa. Edellä mainittu asia sekä joidenkin henkilöiden mielipide ylimääräisen työn tekemisestä ilman bonusta tai palkkiota nousivat heitä huolettaviksi seikoiksi. Tämän vuoksi rajaisinkin henkilöitä enemmän asiantuntijaroolissa työskenteleviksi, jotka työssään luovat verkostoja ja voivat tarjota hyödyllistä sisältöä muille. Tuntuu olevan harhaluuloa, että työntekijälähettäilyys olisi vain työjuttujen jakamista ja niin sanottua yksipuolista yritysviestintää.

Työntekijälähettäilyys vaatii yrityskulttuurin muutosta ja muutosjohtamista. Myynti- ja asiakasrajapintaroolissa olevien tulisi ottaa ensiaskelet kohti digimyyntiä, heihin kohdistuu ehkä hieman enemmän odotuksia. Tässä koen Tampere-talon olevan hieman jäljessä, mitä tulee ainakin kahden benchmark -yritysten nykytilaan.

### 13.1 Työntekijälähettilyden ja sosiaalisen myynnin työkalut

On olemassa tiettyjä kanavia ja alustoja varsinkin B2B:n näkökulmasta, joissa voi ja kannattaa tuoda omaa ammatillista osaamista ja asiantuntijuutta esille. Etenkin LinkedIniä sosiaaliseen myyntiin soveltuvana kanavana on nostettu esiin ja siihen liittyviä koulutuksia on toteutettu sekä tarjottu käytännönläheistä apua ja tukea tarvittaessa. Vuonna 2019 B2B-puolen myynnin strategisia tavoitteita on terävöitetty ja uudenlaisia prosesseja perustettu tukemaan myyntihenkisempää ajattelua ja toimintaa. Talo tarkkailee missä verkostotapahtumissa myyjät käyvät ja antavat heidän itsekin ehdottaa kiinnostavia tapahtumia liittyen myyntiin, verkostoitumiseen ja itsensä kehittämiseen. Yritysmyyntin markkinointi nostaa säännöllisesti yritysasiakkaita esiin sisältömarkkinoinnin avulla sekä usein ottaa myös kunkin asiakascasen vastaavan myyjän tai tuotantosuunnittelijan juttuun mukaan. Näin markkinoinnissakin nostetaan yhdessä asiakkaan rinnalla Tampere-talon omaa väkeä tietoisuuteen. Kuten todettu, viestintä ei kuitenkaan saa olla liikaa lähtöisin organisaation uutisista tai tapahtumista.

Tampere-talo perustaa blogin keväällä 2019, jolloin kaikki talon työntekijät voivat halutessaan kirjoittaa vaihtelevista aiheista. Lähtökohtaisesti blogi on ammatillinen blogi, jonka tarkoitus on tarjota tapahtuma-alan ammattilaisten näkemyksiä ajankohtaisiin asioihin. Myös vieraskynä on sallittu, joten se on väylä myös yhteystyökumppaneille sekä asiakkaille. Blogin tarkoitus on siis tarjota hyödyllistä ja mielenkiintoista sisältöä, joka jollain tavoin liittyy Tampere-taloon tai sen toimialaan. Blogin tuleminen on nostettu usein esiin yritysmyyntin osastopalaverissa ja vapaaehtoisuutta kirjoittamiseen on jo esiintynyt. Jos kirjoittaminen tuntuu epävarmalta, Tampere-talon viestintäasiantuntijat ovat luvanneet auttaa. Blogin kirjoittamisen kynnyksiä halutaan madaltaa, kenenkään ei tarvitse olla ammattikirjoittaja vaan saa keskittyä kertomaan omasta substanssistaan kunhan pitää relevanttiuden kohderyhmälle mielessään.

Kevään 2019 aikana uudistetaan myös Tampere-talon intraa, josta kaavailaan vuorovaikutteista ja informatiivista työkalua. Intra on loistava alusta nostaa esiin onnistumisia ja kuukauden parhaita työntekijälähettiläitä, jos asia niin päätetään toimintasuunnitelman syntyessä.

## 13.2 Somen ohjeet ja linjaukset

Hyödynnämme ja päivitämme kaikessa viestinnässä Tampere-talon Tone of Voice -opasta, mutta emme silti halua rajoittaa henkilökohtaisuutta varsinkin blogikirjoituksissa. Työntekijälähettiläiden kanssa on hyvä käydä läpi sosiaalisen median eettiset säännöt, jotka ovat

1. Erottele tieto ja mielipide.

Esitä tietona vain sellaista, mikä on totta. Erotta oma pohdintasi, kantasi ja arvelusi tiedosta.

2. Perustele väitteesi.

Tuo lähteesi ja perustelusi selvästi esille. Muuten muut eivät voi arvioida sanomaasi. Pohjaa asiantuntemukseen.

3. Myönnä ja korjaa virheesi.

Kaikki tekevät virheitä. Älä selittele turhaan. Anna yleisöllesi mahdollisuus huomauttaa virheistäsi.

4. Ole avoin.

Tuo esiin oma osuutesi käsiteltävänä olevaan asiaan. Älä jätä kertomatta, jos viestistäsi voi koitua sinulle rahallista tai muuta hyötyä.

### 5. Älä jankuta.

Kyseenalaista myös omat kantasi ja ole valmis muuttamaan niitä. Muuten vakuutat vain ne, jotka ovat jo valmiiksi samaa mieltä kanssasi.

### 6. Älä provosoi.

Omia kantoja esittäessä on lupa olla kärkevä, mutta turhaan provosoimalla tai provosoitumalla syöt vain omaa uskottavuuttasi.

### 7. Älä johda harhaan.

Myös toden väitteen voi esittää tavalla, joka antaa asioista väärän kuvan. Ole rehellinen yleisöllesi.

### 8. Kunnioita toisten ihmisarvoa.

Toisten ihmisten henkilökohtaisia ominaisuuksia on syytä tuoda esiin vain silloin, kun niillä on todellista ja olennaista merkitystä viestisi kannalta.

### 9. Kunnioita toisten yksityisyyttä.

Toisten yksityisasioiden tuominen esiin on tarpeetonta ja usein loukkaavaa. Sama koskee omaakin yksityiselämää.

### 10. Kunnioita oikeutta.

Jokaisella on oikeus tulla tuomituksi lain mukaan. Ketään ei saa leimata syylliseksi ennen tuomiota. Myös rikoksesta tuomitulla on oikeus yksityisyyteen.

### 11. Mieti, kenelle viestisi välittyy.

Pyri siihen, että jakamasi tieto on merkityksellistä ja kiinnostavaa yleisöllesi. Käytä hyväksi mahdollisuuksia rajoittaa yleisöä.

### 12. Älä aiheuta harmia.

Jos viestistäsi voi aiheutua haittaa tai mielipahaa toiselle, älä julkaise sitä, ellei asiasi ei ole erityisen tärkeä.

(Etiikka.fi 2014)

Työntekijälähettiläitä ja sosiaalisen myynnin harjoittajia on myös opastaa liikkeelle teknisen käyttöopetuksen jälkeen. Heille voi luoda konkreettinen

rungon toimintaan. Näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa saadaan muun muassa läsnäololla, aktiivisuudella ja vuorovaikutuksella. Käytännönläheisesti lähetään kuitenkin liikkeelle seuraamalla muita, lähettämällä verkostointi- tai kaveripyyntöjä sekä antamalla suosituksia jo olemassa oleville toimijoille, asiakkaille tai kollegoille. Lisäksi somessa verkostoituminen vaatii myös tekoja, henkilön olisi suotuisaa käydä erilaisissa tilaisuuksissa verkostoitumassa tai puhumassa. Pikkuhiljaa myös laadukas sisältömarkkinointi ja arvokkaat näkemykset alkavat näkymään ja leviämään. Kannattaa myös jakaa muiden tekemiä sisältöjä eli huomioimaan myös muiden tekemiä arvokkaita sisältöjä. (Mäkelä 2017)

## 14 BENCHMARKING YRITYKSISTÄ, JOISSA TYÖNTEKIJÄLÄHETILÄITÄ

Olen aktiivinen LinkedInissä ja uutisvirtaani on ilmestynyt usein kahden Tampereella toimivan IT-yrityksen Solitan ja Goforen työntekijälähettiläiden päivityksiä. Tapasin 26.1.2018 Solitan myyntijohtajan Jyrki Nurmisen. Kuuntelin ensin hänen kuvaustaan työntekijälähettiläistään ja hän näytti myös esimerkkejä somessa tapahtuvasta viestinnästä. Päätin kysyä motivoinnista eli miten Solita saa vapaaehtoisesti työntekijät viestimään organisaation puolesta? Samalla tavoin kuin markkinointiviestinnässä kaivetaan arvolupaus esiin asiakkaalle, myös johdon on esitettävä vastaava lupaus työntekijöille. Työntekijälupaus vaikuttaa myös asiakaskokemukseen. Nurmisen mukaan asiakaskokemus on samalla myös työnantajakokemus. Asiakas- ja työntekijäkokemus on nyt ja jatkossa tärkein strateginen kilpailutekijä. Tämä huomioidaan strategiassa ja yrityksen toiminnassa, kuten uuden työntekijän perehdyttämisprosessissa. Kun uusi työntekijä saapuu Solitalle, siitä on suunniteltu selkeä prosessi. Henkilö saa tervetulo-paketin sisältäen kaikki ohjeet ja hänet viedään lounaalle ja otetaan heti osaksi yhteisöä. Sitä kautta, eli joukkovoimalla, hänet saadaan tekemään blogeja sekä vaikuttamaan digitaalisesti. Nurmisen myöntää myös, että ehkä heistä vaan ihan oikeasta on mukavaa tulla töihin ja he ovat työpaikastaan ylpeitä – silloin ei tarvitse suostutella. Kysyin vielä myös palkitsemisesta, mitään selkeää systeemiä heillä ei ole mutta nostavat silloin tällöin esiin esimerkillisiä suorituksia. Nurmisen mukaan some- ja digivaikuttaminen on myös osa nykyajan myyntiä – myyjien vähintään tulisi olla esillä verkossa. Digimyynti vaatii erilaisia uusia toimintatapoja ja erilaista myyntikulttuuria. Nurmisen mukaan kannattaa keskittyä toistoon, kouluttamiseen ja asian jauhamiseen. Kun yritysjohto lähtee mukaan, lähtee muutkin. Myös lähestymistapa on tärkeä. Solitan myynti kävi puhumassa oman yrityksen asiantuntijoille, jos he voisivat kirjoittaa blogin. Äänensävy ei ollut käskevä vaan he istuivat yhdessä kunnioittavasti alas. Myyjät ilmaisivat asian niin, että haluaisihan asiantuntija varmasti, että joku muukin tietäisi tästä, kun

hän on onnistunut tekemään niin hienoja juttuja. Nurminen silti korostaa, että joka yrityksestä löytyy aina vain muutama innokas, tarkoitus ei olekaan saada kaikkia mukaan. Työntekijälähtöisyyteen valjastaminen vaatii aikaa, kärsivällisyyttä ja keskittymistä, mutta heti, kun löytää oikeat tyypit, pääsee eteenpäin. Sisäinen huomio takaa jatkumoa, kun yrityksen muutkin asiantuntijat heräävät ja kysyvät miksi kirjoitit tällaisen ja keskustelua syntyy. Solita kannustaa juuri personoituihin sisältöihin ja innostavat omaa henkilöstöä sisältöjen jakamiseen ja hyödyntämiseen. Kaikilla on oltava valmiudet ja osaaminen toimimaan somessa, joten Solita järjestää somebloggaus ja social selling -koulutuksia säännöllisesti. Se, että jakamisen hyöty tulee esiin, vaatii myös ”Mihin tässä vaikutetaan”? -koulutuksia henkilöstölle, jotta ymmärtävät hyödyn liiketoiminnallisestakin näkökulmasta. Solita saa paljon positiivista palautetta omien työntekijöidensä hyödyntämisestä asiakkailtaan. Yritys käyttää helposti ymmärrettäviä, iloisia ja paljon kertovia kuvia pitkien tekstikappaleiden sijaan. He ovat brändänneet henkilöt osaksi ”Think tank”-ryhmää. Solitan yrityskulttuurissa vallitsee ajatusjohtajuus ja asiantuntijat tuodaan selvästi esiin. Think tankit tuottavat ladattavia oppaita, joka toimii myös myynnin edistyskeinona. Oppaan lataajista jää niin sanottu sähköinen jalanjälki, konversiopiste, jonka jälkeen yrityksen myyjät ottavat heihin yhteyttä.

Yhteisöön ja joukkovoimaan uskoo vahvasti myös Goforen toimitusjohtaja Timur Kärki. Hän kertoi yrityksensä työntekijälähtöisyydestä ja sosiaalisesta myynnistä 16.11.2018. He ovat siitä poikkeuksellinen yritys, että heillä johdetaan markkinoinnilla. Kärjen mukaan turhaan markkinointi nähdään turhan usein vain myynnin alaiseksi. Goforella markkinointia käytetään selkeästi ja poikkeuksellisesti sisäisessä johtamisessa. Tämän ansiosta yritys muuttuu pikkuhiljaa sellaiseksi, mitä ulospäin luvataan. Ulkoisella viestinnällä luvatut asiat toteutuvat joukkovoimalla kun henkilöstölle annetaan vaikutusvaltaa ja vapauttaa toteuttaa asioita yhteisöllisesti. Yritys innostaa henkilöstöä kertomaan omia tarinoitaan itsestään, omasta asiantuntijuudestaan sekä samalla yrityksestä. Ei kuitenkaan yrityksen etu ensin, se toimii vain taustalla, varsinainen valokeila on henkilöllä itsellään. Henkilöstön sitouttaminen jatkuvalla heidän merkityksensä korostamisella on strategian keskiössä. He ovat ylpeitä yrityskulttuuristaan ja joukkovoimastaan, he eivät ole enää siiloutunut organisaatio, jossa HR on HR, myynti on myynti ja markkinointi on markkinointi. Markkinointi on heidän kaikkien yhteinen asia, henkilöitä ei kuitenkaan nosteta esiin kaupallisesta lähtökohdasta koska se vain paistaisi läpi ikävällä tavalla, vaan sen takia, että yrityksessä ollaan ylpeitä työntekijöistään: he vaalivat ja kannustavat toisiaan. Johto antaa kunnioitusta työntekijöille, jonka seurauksena työntekijät kuin itsestään antavat kunnioitusta ja tunnustusta yritykselle. Henkilökunta saa osallistua, koska silloin viestinnän tehokkuus kasvaa ja kaikki elävät ja ovat osa strategiaa. Mielenkiintoinen piirre Goforessa on myös se, että yritys viestii Tone of Voicen mukaan myös sisäisesti. Markkinointi on

myös johtajien keino puhutella työntekijöitä eli jokainen yrityksen johtaja on sisäistänyt ja tunnustanut markkinoinninkin tärkeyden. Tällä markkinoitviestinnän määrittelemällä äänensävyllä puhutellaan sekä työntekijöitä että asiakkaita, ihan samalla tavalla. Tämä on rinnastettavissa myös Nurmisen esittämiin mielipiteisiin: myös johtajien pitää olla läsnä työntekijälähettilyydessä ja sosiaalisessa myynnissä, he näyttävät kannustavaa esimerkkiä jota muut voivat seurata, sekä asiakaslupauksen peilaantumista työntekijälupaukseen. Tästä voi päätellä, että kaikki juontaa työntekijöiden hyvinvointiin ja yhteisöllisyyden onnistumiseen.

THL eli terveydenhuollonlaitos on puolestaan hieman perinteisempi toimija, jota on myös mielenkiintoista nostaa toimialan erovaisuuden vuoksi benchmarkattavien joukkoon. Seuraan heitä organisaationa (National Institute for Health and Welfare) LinkedInissä, he ovat aktiivisia ja onnistuneet saamaan liki 9000 seuraajaa. Kysyin uteliaisuuttani heidän viestintäjohtajalta miten he ovat onnistuneet motivoimaan ja sitouttamaan asiantuntijoitaan toimimaan aktiivisesti sosiaalisessa mediassa. Ikävä kyllä hän ei vastannut minulle tähän kysymykseen, mutta he julkaisivat alkuvuodesta 2019 LinkedIn-päivityksen (liite), jossa he julkisesti kiittivät tiettyjä henkilöitä organisaatiosta aktiivisuudestaan ja palkitsivat porukan kukilla ja erityismaininnoilla. He myös totesivat viestinnän olevan yhteispeliä. Kaikesta tästä tulee kuva ulkopuolisille hyvästä yhteishengestä ja yhteisistä tavoitteista. Tämä on ehdottomasti myös sellainen tapa, jonka Tampere-talo voisi omaksua viedessään tavoitetta eteenpäin.

Törmäsin myös vertailumielessä Talouselämän artikkeliin 7.9.2017, jossa suomalaiset tunnetut yritykset OP ja Finnair esittelivät työntekijälähettiläänsä. Toinen oli purseri Ami Niemelä, jonka ottama kuva lentokapteeni Tom Nyströmistä matkustajan vauva sylissäan poiki Finnairille runsaasti myönteistä some – ja medianäkyvyyttä. Parhaimmassa tapauksessa työntekijälähettiläiden kuvat päätyvät siis mediaan, joka mahdollistaa suuremman väylän luoda positiivista kuvaa yrityksestä. Työnantajastaan myönteistä sanaa sosiaalisessa mediassa levittävä työntekijälle on yhtiölle kullanarvoinen – etenkin jos hänellä on laajat verkostot. Finanssiryhmä OP:n nimissä twiittaavista henkilöistä seuratuimpien viestejä katsotaan jopa 2 miljoonaa kertaa. Somessa OP:n tiedotteet jäävät kakkoseksi oikeiden ihmisten ajatuksille ja tunnelmille. Tämän on sisäistänyt myös organisaation johtajat ja asiantuntijat. Hyöty on kerrottu ja osoitettu heille selkeästi. Yksi suosituimmista seurattavista on kittiläläinen Katja Kurkinen. Hän tuo persoonaansa vahvasti mukaan, kuten paljastaa maustekaappinsa sisällön ja jakaa meemejä, mutta samalla muistuttaa noin joka kymmenennessä päivityksessä vakuutusasioista. Viestintäalan ihmiset jakavat yhtiöidensä sisältöjä, mutta Kurkinen edustaa työsomettamisen toista aaltoa: palvelualan ammattilaisia. Molemmat Talouselämän artikkelissa esiintyvien yritysten, OP ja Finnair, liiketoiminta perustuu toistuviin asiakaskohtaisiin

eikä työntekijöiden patistaminen someen ole välttämättä tästä syystä vaa-  
tinut kovia ponnisteluja. Tämä on mielenkiintoinen lähtökohta, jonka myös  
Tampere-talo voisi noteerata. Tässäkin tultiin siis johtopäätökseen, että  
somettamisen on sovittava luonteelle.

Artikkelin lopulla pohditaan onko työasioista pakko somettaa, jos ei tahdo?  
Vastaus tähän on ei, mutta silloin voi jäädä ilman tehtävän kautta tulevia  
aineettomia hyötyjä. Monet työntekijälähteiläät luovat merkityksen tun-  
netta työhönsä toimimalla kyseisessä roolissa. Työsomettajat ovat lisäksi  
yhtä mieltä siitä, että sosiaalisessa mediassa pöhiseminen vahvistaa yh-  
teenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä. Somettaminen tarjoaa mahdol-  
lisuuden tutustua paremmin asiakkaisiin ja sidosryhmiin sekä isoissa yri-  
tyksissä myös oman talon väkeen. Monelle työntekijälähteilyydessä on  
kyse oman työn ja työkavereiden arvostamisesta. (Talouselämä 2017)

## 15 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kun yritys ymmärtää työntekijöiden merkityksellisyyden ja viestii myös  
heille säännöllisesti kuinka paljon heitä arvostaa on asiaa helpompi lähteä  
viemään eteenpäin sisäisesti. Yritys ymmärtää, että työntekijät tekevät  
brändin ja lunastavat ulospäin viestitettävän asiakaslupauksen päivittäis-  
ellä työllään. On siis ensiarvoisen tärkeää, että työntekijät osaavat toimia  
ja viestiä brändin ja yrityksen strategian mukaisesti.

Tutkimuksessani on käynyt ilmi, että työhyvinvoinnilla ja motivaatiolla joh-  
taminen on organisaatiokyvykkyyden ja -tuloksellisuuden tärkeä edellytys.  
Niin sanotun käskyn tai toiveen toimia työntekijälähteiläänä tai hyödyn-  
tää ja kasvattaa omia verkostoja sekä lisäksi toteuttaa sosiaalista myyntiä  
ei pidä tulla ylhäältä alaspäin johdolta vaan nykyaikaisemman valmenta-  
van ja motivoivan johtamiskulttuurin mukaisesti. Asia pitää käsitellä työ-  
yhteisön sisällä. Tänä päivänä puhutaan myös yhdessä johtamisesta sekä  
itsensä johtamisesta. Työntekijöiden tulee itse oivaltaa työntekijälähtei-  
lyyden hyödyt, tämä koskee erityisesti myynti- ja asiakastyötä tekeviä. Asi-  
antuntijaorganisaation johtaminen vaatii tilan antamista halukkaille asian-  
tuntijoille.

Kynnys työskennellä tai näkyä somessa saattaa liittyä myös epävarmuu-  
teen. Osa tulevista uusista asiantuntijoista voi olla enemmän sinut asian  
kanssa jo ikänsäkin tai olemassa olevien verkostojensa puolesta. En lähtisi  
siis painostamaan asialla ketään vaan tarjoamalla enemmänkin työyhteis-

sön sisällä mahdollisuutta oppimaan lisää asiasta ja joko odottaa vapaaehtoisten esiin astumista tai sitten kannustaa tiettyjä näkemysjohtajuuteen sopivia potentiaalisia omaksumaan tällaista roolia sekä keskustelemalla heidän tiimissä asian halki esimiehen johdolla. Jos rooli tuo muutoksia työtehtävään, se on hyvä avoimesti ja selkeästi avata kaikille.

Työntekijälähtöisyyden hyödyt ovat yritykselle kullanarvoisia, koska parhaimmassa tapauksessa ne voidaan huomioida mediatasollakin. Toki tämä kullanarvoisuus ja sen merkitys kannattaa kääntää lähettilään työtä suorittavalle tekijällekin hänen näkökulmasta: hänen osaamisensa ja rooli yrityksessä noteerataan, hänestä ollaan kovin ylpeitä ja hänet palkitaan tällaisissa onnistumisissa ja läpimurroista. Kun päivityksistä tulee onnistuneita ja ne saavat paljon huomiota, olisi syytä nostaa onnistuminen työyhteisön sisälläkin esiin. Tämä saattaa myös kannustaa uusia henkilöitä työntekijälähtöisiksi.

Ulospäin lähtevään viestintään tarvittavat kanavat ja tarvittava tuki on oltava kunnossa, mutta työntekijälähtöisyydessä kannattaa satsata myös sisäisiin kanaviin ja prosesseihin. Intra on erinomainen alusta jakamaan onnistumia ja luomaan me-henkeä. Tampere-talo on jo vuodesta 2016 kokenut suuria muutoksia ja osa ne läpikäyneistä henkilöistä on vielä työsuhteessa ja hyväksyneet uudet tuulet. Näkisin silti, että työntekijälähtöisyys sopisi paremmin sille, kenen somen käyttö on jo arkipäivää sekä jolla on näkemyksiä ja tahtoa ajaa uudistumisen viitoittamaa tietä. Hänen on oltava tyytyväinen työhönsä ja työnantajaansa, jotta ottaisi tämänkaltaisen vastuun tekemiseensä. Kun henkilölle osoittaa, että työnantaja on valmis tukemaan sekä keskustelemaan työn suorittamiseen vaadittavista käytännön järjestelyistä, tehtävään on matalampi kynnys lähteä mukaan. On myös sovittava, että mitä hän saa sillä, jos yhdessä asetetut tavoitteet työntekijälähtöisyydessä täyttyvät. Mikä motivaattori hänellä toimisi ja mihin työnantaja on valmis myös hänen osalla sitoutumaan.

Itsestä aloitettu henkisen kasvun etsiminen johtaa menetyksellisen ja sisällöllisen toiminnan kautta muiden kunnioittamiseen ja suvaitsemiseen. Vuorovaikutus, joka perustuu yhteiselle kasvun ja oppimisen pyrkimykselle, avaa väylän ihmisyydelle, joka on edellytys organisaatiokulttuurin kestäväälle olemassaololle. (Juuti 1982, 129)

## 16 TOIMINTASUUNNITELMA TAMPERE-TALOLLE

Lähtisin viemään yrityskulttuurista muutosta työntekijälähteilyydestä ja sosiaalisesta myynnistä sekä myyntiorientoituneisuudesta tarjoamalla mahdollisuuden päästä osallistumaan ja keskustelemaan asiasta työyhteisön sisällä, varmistamalla yksilön halukkuuden sekä osaamisen tason ja tarpeen kehittyä tehtävässä. Lähtisin viemään strategista tavoitetta eteenpäin motivoivalla ja kannustavalla johtamisella. Myös selkeä yhteinen suunta sekä strategia tulee viestiä riittävästi ja kertoa mitä asialla tavoitetaan ja mitkä ovat sen hyödyt kaikille. On tärkeä saada muiltakin hyväksyntä asialle, jolloin tehtävästä ja tavoitteesta sekä onnistumisesta tulee tietyllä tapaa yhteinen asia ja onnistuminen yhteisön sisällä.

Yhteisöllisyys on tuotava enemmän strategiatasollakin esille. Tampere-talossa on tosin osallistutettu työntekijöitä strategian laadintavaiheessa. Loppuvuodesta 2018 järjestettiin arvotyöpaja kaikille, jossa työntekijät pääsivät vaikuttamaan heille merkityksellisiin asioihin työnsä osalta. Lisäksi tammikuussa 2019 Tampere-talo järjesti tietyille osastoille työyhteisöllisyyttä tukevan työpajan, jossa muun muassa kerättiin positiivista palautetta kunkin osaston osalta eli käytännössä osastot kehuivat toisiaan ja hahmottivat, mitä kukin tekee ja miten se vaikuttaa heidän omaan toimintaan. Toisten tärkeys korostui ja keskinäinen arvostus nousi. Tämän tyyppiselle kehitystyölle suunnitellaan jatkoa ja se sai hyvää palautetta organisaation sisällä.

Jatkumoa tällaisille työpajoille strategian jalkauttamista varten on suunniteltu. Strategian valmistuttua, siitä on viestitty esimiehen toimesta usean kerran, mutta sitä ei ole vielä ehditty viemään käytäntöön konkreettisesti. Seuraavat vaiheet liittyvät asioiden läpikäyntiin työntekijöiden kanssa ja heidän näkökulmasta, että mitä heiltä vaaditaan strategian toimeenpanossa. Mielestäni Tampere-talo ei ole esittänyt toiveitaan tai tarpeitaan työntekijöille vielä selkeästi mitä tulee myyntiorientoituneisuuteen, sosiaaliseen myyntiin tai työntekijälähteilyyteen, mutta asia luvataan nostaa seuraavissa strategian jalkautusvaiheissa sekä asiasta tullaan keskustelemaan laajennetussa johtoryhmässä, jolloin paikalla on osastokohtaiset esimiehet. Markkinointiosasto ei tätä itsenäisesti voi tehdä organisaation puolesta, sen sijaan markkinointi tarjoaa tätä uutta viestintämuotoa tuke-

vaa roolia. Tästä opinnäytetyöstä jalostettava suunnitelma sisältää strategisen viestinnän suunnitelman, johon sisällytetään entistä vahvemmin tavoitteellisuus. Nyt on otollinen hetki kehittää työyhteisöviestintää, sillä siihen tehtävään on valittu vastuuhenkilö ja uudet tavoitetta tukevat työkalut ovat valmistumassa. Ennen sosiaaliseen myyntiin, asiantuntijablogiin ja työntekijälähettilyyteen siirtymistä johdon pitää strategian tasolla asettaa tavoitteet myynnin ja liiketoiminnan kehittämisen kannalta, viestiä niistä jokaiselle asiantuntijaroolissa olevalle hyvin selkeästi ja kuunnella heidän näkemyksensä, ymmärtää heidän lähtökohdat ja tarpeet. Uusi tapa toimia tulee tunnistaa, suunnitella ja jalkauttaa hyvin – ei yhden ihmisen toimesta vaan koko organisaation johdon tulee sitoutua muutoksen läpivientiin. Alustavien keskustelujen perusteella yritysmyyntin henkilöistä on jo pari ilmaissut kiinnostuksensa toimia tällaisessa ulospäin viestivässä asiantuntijaroolissa. Asiasta on keskusteltu myös heidän esimiehensä, liiketoimintapäällikön kanssa, joten asiaa voi lähteä viemään tiimissä eteenpäin.

Eräs keino vakuuttaa miksi rakentaa henkilöbrändi on kertoa, että tämän päivän paraskin asiantuntija häviää keskinkertaiselle, jos ei jätä jälkeä itsestään tai ole edes löydettävissä verkosta. Markkinat ovat muuttuneet: asiakkaat, yhteistyökumppanit, työnantajat ja työntekijät kohtaavat yhä useammin verkossa. Jos rakentaa ammatillista identiteettiä pitkäjänteisesti, saattaa huomata olevansa asiantuntijana sellaisessa asemassa, että ei välttämättä koskaan tarvitse hakea työtä tai uusia asiakkaita vaan työmahdollisuudet löytävät verkossa vaikuttavan asiantuntijan. Tämä on konkreettisin hyöty mitä henkilöbrändäyksestä saattaa koitua. Lisäksi henkilöbrändi auttaa tavoitteellisessa verkkoviestinnässä. Vaikuttavan henkilöbrändin rakentaa motivaation, asenteen ja osaamisen kautta. Tästä syystä on tärkeää pysähtyä hetkeksi miettiä miten organisaatio tukee tai kannustaa asiassa.

Osallistuttaminen ja vapaaehtoisuus ovat Tampere-talon tapauksessa hyvä lähtökohta. On totta, kun saa yhden avainhenkilön toimimaan työntekijälähettiläänä, se toimii esimerkkinä ja kannustimena muille. Myös ansiokkaasti sosiaalisessa mediassa tai muualla organisaation eduksi toiminut henkilö voisi saada jonkin palkinnon suoritetusta työstä. En lähtisi suunnittelemaan Tampere-talolle mitään rahallisen palkitsemisen prosessia, koska lähtökohdat ovat suotuisat ja alustavia potentiaalisia henkilöitä on jo todettu tehtävää varten. Tosin rooliin astuvien henkilöiden työnkuvaa tulee terävöittää, jotta yritys pystyy tarjoamaan mahdollisuuden toimimaan näkemysjohtajana. Paras palkinto tulee olemaan ansaittu media ja työyhteisön sisällä palkitseminen ja ilahduttaminen vaikka kukilla tai kunniakirjalla. Edellä mainituista on keskusteltu kehityspäällikön ja viestintäpäällikön kanssa ja se sisällytetään sisäisen viestinnän kehityksen piiriin eli

on osa myös uutta sisäisen viestinnän strategiaa, jossa mainitaan myös uudet alustat kuten blogit ja intra. Smarpiin on suhtauduttu jo alustavasti positiivisesti. Smarpin avulla organisaatio voi seurata työntekijöiden aktiivisuutta somessa. Smarp ei ole kuitenkaan edellytys työntekijälähtöisyyden tai sosiaalisen myynnin onnistumiseksi. Tärkein työkalu on kuitenkin sisäiset viestintäkanavat kuten intra, jossa lujitamme yhteisöllisyyttä. Organisaation sisäisestä viestinnästä vastaavalla henkilöllä on merkittävä rooli kertoa onnistumisista ja tarjota mahdollisuuksia ja tilaisuuksia, joissa osastojen välisiä silloja saadaan murrettua. Henkilö kokoaa työryhmän, joka vastaa prosessin hallinnasta ja on sitoutunut viemään työntekijälähtöisyyteen liittyvät viestintäkanavat käytäntöön vuoden 2019 aikana.

Lisäksi b2b-yrittämyyksen avainhenkilöitä kannustetaan oppimaan lisää sosiaalisesta myynnistä sekä lisätään se selkeästi myös myyntistrategiaan, jotta työnantajan tahto tulee selvästi esille asianosaisille. LinkedInin kautta saatavaa SSI-indeksiä voidaan harkita tulospalkkamittareihin yritysmyyntin puolelle. Toimintasuunnitelman avulla Tampere-talo voi aloittaa myös uuden palkitsemismallin ”Vuoden viestinnällinen teko”. Keskustelut ovat vielä avoinna käytetäänkö palkitsemisessa jotain pientä mukavaa yllätystä Tampere-talon omasta myymälästä vai rahallista palkkiota. Jos palkinto olisi joku konkreettinen asia tai esine, saataisiin palkitusta työntekijästä kuva ja juttu intraan. Tämä voisi motivoida muitakin toimimaan työntekijälähtöisinä.

### 16.1 Sosiaalinen myynti Tampere-talossa

Digiajan muutettua työntekeä varsinkin myyntityön osalta, myyjille olisi hyvä mahdollisimman käytännönläheisesti esitellä työkalut ja alustat, joiden avulla sosiaalista myyntiä ja digiajan verkostoitumista voi harjoittaa. Uskon, että siinä vaiheessa kun he huomaavat asiakkaidensa olevan somessa, heidänkin on tämän jälkeen luonnollista siirtyä sinne ja pyytää heitä verkostoonsa. Myyjien tehtävänkuvia olisi hyvä heidän kanssa yhdessä tarkastella ja päivittää vastaamaan nykyaikaisempaa ja sosiaalisen myynnin mahdollistavaa tapaa toimia. Organisaatio on selkeästi esittänyt toiveen, että he olisivat vähintäänkin löydettävissä LinkedInistä, aktiivisuus siellä on heidän oma asiansa.

Yrittämyyksen kanssa keskustellaan osastopalaverissa esimiehen johdolla uusista Tampere-talon mahdollistamista työkaluista ja autetaan alkuun LinkedIn-profiilien kanssa. Tampere-talo on lisäksi laajentanut liiketoimintaansa alkuvuodesta 2019 ja perustanut Events Tampere -nimisen tapah-

tumatoimiston. Uuden liiketoiminnan osalta tehtiin linjaus, että tapahtumatoimiston asiantuntijat eli tuottajat itse tuovat osaamistaan esiin yksilöinä, ei niinkään yrityksen turvin.

Myyjien kanssa on hyvä käydä läpi keinot toteuttaa sosiaalista myyntiä. Niitä ovat ratkaisujen ja vinkkien antaminen asiakkaille jakamalla materiaaleja, blogikirjoituksia ja muita aineistoja somessa. He voivat kerätä liidejä keskustelujen perusteella ja oppivat paremmin asiakkaiden tarpeista. He voivat aktiivisesti käydä verkostoitumassa, pitämässä asiantuntijapuheenvuoroja ja koulutustilaisuuksissa itse kehittämässä osaamistaan ja kiteyttämällä oppejaan seuraajilleen. Myös mielenkiintoista sisältöä voisi olla liveraportointi, aina kun he ovat kentällä tai jossain tapahtumassa. Varsinkin Tampere-talossa tapahtumia on joka viikko, joten kulliseistakin saisi kiinnostavaa ja ainutlaatuista sisältöä seuraajille. LinkedIn- ja blogilinkit olisi hyvä lisätä kunkin myyjän sähköpostiallekirjoitukseen. Ennen kuin omaa LinkedIn-profiilia päivittää, on hyvä varmistaa, että heidän luottamus ja varmuus omaan osaamiseensa on ajan tasalla. Joskus henkilöiden on vaikea korostaa omia hyviä puolia, joten yhteisöllisyyttä vahvistavalla palaverilla pääsee alkuun. Jokainen voisi tässä palaverissa kertoa kollegastaan mitä hänessä arvostaa ja mitkä osaamisalueet hänellä on hyvin hallinnassaan. Tämän jälkeen on mukavampi alkaa hahmottamaan omaa henkilöbrändiään ja asiantuntijamielikuvaansa.

## LÄHTEET

Aalto, T. Uusisaari, M. 2010. Löydy. Brändää itsesi verkossa. Helsinki: BTJ Finland

Aapola, S. 2012. Thought Leadership myynnin ja markkinoinnin perustana. Tunnustettu asiantuntijuus. Jyväskylä: Docendo Oy

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Helsinki: Bookwell

Aminoff, J. & Rubanovitsch, M.D. 2015, Ostovallankumous, 1. p. edn, Imperial Sales/Johtajatiimi, Helsinki

Berkowits, T. MarMai Blogi. Digi ei elä ilman ihmistä. 16.5.2017. Haettu 1.2.2018 [https://www.marmai.fi/blogit/mark\\_blogi/digi-ei-ela-ilman-ihmista-6648675](https://www.marmai.fi/blogit/mark_blogi/digi-ei-ela-ilman-ihmista-6648675)

Deci, E. Ryan, R. 2002. Handbook of Self-Determination Research. The University of Rochester Press: New York

Edelman.com. nd. Haettu 2.5.2019 osoitteesta: <https://www.edelman.com/research/2019-b2b-thought-leadership-impact-study>

Etiikka.fi. Reilun somen säännöt. 6.4.2014. Haettu 1.3.2019 osoitteesta: <https://etiikka.fi/some/reilun-somen-saannot/>

Foresight.fi. Johtaminen, organisaatioteoriat ja tulevaisuudentutkimus. 6.5.2011. Haettu 11.4.2019 osoitteesta: <http://foresight.fi/johtaminen-organisaatioteoriat-ja-tulevaisuudentutkimus/>

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-Kustannus.

HAMK 2019. Kotter's 8-step process for leading change. Haettu 1.3.2019 osoitteesta [http://www.rbsgroup.eu/assets/pdfs/2013\\_THE\\_8-STEP\\_PROCESS\\_FOR\\_LEADING\\_CHANGE.pdf](http://www.rbsgroup.eu/assets/pdfs/2013_THE_8-STEP_PROCESS_FOR_LEADING_CHANGE.pdf)

Hintikka, K. Johdatus osallistumistalouteen – internetin uusia taloudellisia toimintaympäristöjä (Tieke. 2008) Haettu 14.1.2018 osoitteesta [http://www.tieke.fi/julkaisut/tieken\\_julkaisusarja/osa\\_32/](http://www.tieke.fi/julkaisut/tieken_julkaisusarja/osa_32/)

Hosionkoski S. Työntekijälähettilyyks brändin rakentamisen ytimessä. LinkedIn Pulse. 30.10.2017. Haettu 1.2.2018 osoitteesta <https://www.linkedin.com/pulse/ty%C3%B6ntekij%C3%A4h%C3%A4hettilyys-br%C3%A4ndin-rakentamisen-ytimess%C3%A4-tiina-hosiokoski/>

Huotari, E & Vähänen, J. Myynti & Markkinointi Blogi. Miten motivoida myyjää? 27.5.2015. Haettu 17.1.2019 osoitteesta <https://lehti.mma.fi/tyo-ura/miten-motivoida-myyjaa>

Juuti, P. 1982. Ihmiset organisaation menestystekijänä. Helsinki: AAM-Yhtiöt.

Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: Bookwell

Kallio, P. Sovelto.fi (15.2.2017) Knowhow Kilta blog. Haettu 5.10.2018 osoitteesta <http://sovelto.net/ajankohtaista/knowhow-killta-blogi/linkedin-asiantuntij-tyokaluna>

Kananen, J. 2018. Blogi yrityksen strategisessa viestinnässä. Jyväskylä: JAMK.

Karasvirta, A. Viesti Blogi. 20.9.2017. Näin saat työntekijälähettilyydestä parhaimmat tulokset. Haettu 1.3.2019 osoitteesta: <https://www.viesti.fi/nain-saat-tyontekijalahettilyydesta-parhaimmat-tulokset/>

Kortesuo, K. 2011. Tee itsestäsi brändi. Asiantuntijaviestintä livenä ja verkossa. Docendo.

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B Markkinoinnin ja Myynnin Pelikirja – Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Helsingin seudun kauppamari

Lamminpää, A. Terveystalo.fi blogi. Hyvällä johtamisella merkittävät säästöt. 18.5.2017. Haettu 1.2.2018 osoitteesta <https://www.terveystalo.com/fi/Tyoterveys/Ajankohtaista/Blogit/Hyvalla-johtamisella-merkittavat-saastot/>

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita

Leino, S. 2015. Social Selling ei ole pelkkää somettamista. 29.9.2015. Haettu 11.4.2019 osoitteesta <http://opiskelija.mma.fi/social-selling-ei-ole-pelkkaa-somettamista>

Leino S. 2016. Social Selling – Sosiaalinen myynti. 8.3.2016. Haettu 11.4.2019 osoitteesta <https://www.slideshare.net/SaniLeino/social-selling-sosiaalinen-myynti-sani-leino>

Lehtomaa, K. MarMai Vierasblogi. Työntekijälähettiläs – miksi jakaisit korporaation kankeaa ilosanomaa? 29.5.2017. Haettu 17.1.2019 osoitteesta <https://www.marmai.fi/blogit/vierasblogi/tyontekijalahettilas-miksi-jakaisit-korporaation-kankeaa-ilosanomaa-6652711>

Mäkelä, P. SlideShare. 22.3.2017. Sosiaalisen median hyödyt ja mahdollisuudet työelämässä MAL ry. Haettu 1.3.2019 osoitteesta: <https://www.slideshare.net/PauliinaMakela/sosiaalisen-median-hyodyt-ja-mahdollisuudet-tyoelamassa-mal-73489712>

Pääkkönen, L. 2017. Social Selling. Henkilöbrändi, verkostot ja sosiaalinen media B2B-myyntissä. Noblea.

Smarp.fi. (n.d.) Miksi Smarp? Haettu 5.10.2018 osoitteesta <https://www.smarp.com/fi/miksi-smarp>

Talouselama.fi. Some ei riittänyt bisnekseksi - Smarp laajeni ja keräsi miljoonarahoituksen. 4.5.2018. Haettu 5.10.2018 osoitteesta <https://www.talouselama.fi/uuti-set/some-ei-riittanyt-bisnekseksi-smarp-laajeni-ja-kerasi-miljoonarahoituk-sen/3fc548f2-d107-37b3-b91a-2e3016439b2a>

Talouselama.fi. Lähettiläät. 1.9.2017. Haettu 1.3.2019 osoitteesta: <https://www.talouselama.fi/uutiset/lahettilaat/5ad0489e-d833-31e7-80fd-a2fd54cdecea>

Talouselämä.fi. 7 askelta toimivaan strategiaan. 20.7.2010. Haettu 1.3.2019 osoitteesta: <https://www.talouselama.fi/uutiset/7-askelta-toimivaan-strategiaan/beaead37-2681-3322-ac90-e37f51fb2f57>

Tampere-talo. 2017, 2018 & 2019.

Valtiokonttori n.d. Kotterin kahdeksan askelta. Haettu 2.4.2018 osoitteesta <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7Bf9170d09-5bb0-449e-b03e-d2971678877c%7D/62549>

Åberg, L. University of Helsinki. Blogi. Yhteisöviestinnän johtaminen. 2011. Haettu 1.3.2019 osoitteesta: <https://blogs.helsinki.fi/aberg/files/2011/01/vj11kolmas1.pdf>

**Somekoulutus myynnille 15.1.18**

Opetusdioiden sisällöt ja vaiheet:

Lähtökohdat – kartoitus nykytilanteesta  
Lähtökohdat – mitä somesta halutaan?

**MIHIN SOMEA KÄYTETÄÄN JA KUINKA AKTIIVISESTI?**

Henkilökohtaiset sivut/tilit  
Yrityksen tai yhdistyksen sivut, ryhmät, tapahtumat

Mitä tietoja haluat jakaa, onko profiili vain ”Työminä” vai heittäydytkö täysillä mukaan?  
Digityökalujen yleistyessä yritystoiminnassa edustetaan ”vapaa-ajallakin” organisaatiota, työntekijälähettiläät, tosin vapaaehtoisesti.

**SUUNNITELMALLISUUS:**

Somen käytön mahdollisuus tai kiinnostus, sitoutuminen?  
Ajatus päivitystahdistista?  
Muista: ennakkoon suunnittelu somepäivitysten osalta tärkeää, ketään ei kiinnosta passiivinen someprofiili

**SOSIAALISEN MEDIAN LUONNE**

Henkilökohtaisuus, inhimillisyys, vuorovaikutus (reagoi!)  
Tarinat  
Nopeat päivitykset ”kentältä”, elä mukana hetkessä  
Osallistu keskusteluihin josta sinulla on tietämystä, tee lisäarvoa muille

Tuo esiin ilmiöitä, tapahtumia, uutisia  
Herätä sisällöillä kiinnostusta, mielipiteitä, reaktioita, luo mielikuvaa haluamaasi suuntaan, innosta ja kannusta seuraajia  
Ei toimi perinteisenä myyntipaikkana kovin hyvin, vältä näitä ”osta!” ja ”hyvä tarjous!”. Tuotteet voi tuoda muullakin tavalla esiin, nappaa iloinen kuva, jossa vaikka tuote varsinaisessa käytössä  
– luo mielikuvia

Omien kontaktien ja sosiaalisen verkon kasvattaminen, verkostomarkkinointi. Asiakkaat, yhteistyökumppanit, kavereiden kaverit, ketjureaktiot, perustuu tiedon jakamiseen ja uudelleen jakamiseen  
Voit myös benchmarkata kilpailijoita

## KANAVAT

Facebook

Instagram

Twitter

LinkedIn

## LÄHDE LIIKKEELLE

Tunnista kunkin kanavan käyttäjät ja luonne

Mieti lukijoiden näkökulmaa, minkälainen sisältö heitä kiinnostaisi? Ideoi jo hieman ennalta.

Henkilöbrändää itsesi leikkimielisesti, mikä tekee sinusta kiinnostavan? Ytimekkäät perustiedot, sinuun sopiva taustakuva (senkin olisi hyvä kertoa jotain, luoda mielikuvaa)

Sama pätee yrityksesi/osastosi kohdalta, tuo esiin myös tekijöitä, ei pelkästään tuotteita, olkaa helposti lähestyttäviä ja tuokaa esiin mielenkiintoista ja hyödyllistä sisältöä

Verkostoidu, etsi uusia kontakteja, jaa ajankohtaisia uutisia jotka ovat sinulle merkityksellisiä

Uusia seuraajia saa itse seuraamalla heitä sekä luomalla kampanjoita, esimerkiksi kilpailuja kuluttajamarkkinointiin sopivissa kanavissa

## KANAVAT - ESIMERKIT NIIDEN KÄYTÖSTÄ

Myös kevyemmät sisällöt, kuluttajat

### FACEBOOK

Henkilökohtaisen elämän verkosto, joka nykyään sekoittuu reippaasti työelämääinkin. Työkaverit ja esimiehet FB-kavereina ja oman organisaation juttuja voi jakaa myös Facebookiin – ainakin joskus. Facebookiin voi luoda ryhmiä, tapahtumia, yritysprofieileja jolla tavoitat hyvin kuluttajia. Yleistyneet kilpailut, muista mainita ”Facebook ei ole mukana arvonnassa”. Voit jakaa uutisia, kuvia, videoita ja pelkkiä tekstisisältöjä.

### INSTAGRAM

Pelkästään kuvia ja videoita, ei niin tekstisisältöä. Mennyt kaupallisempaan suuntaan, ammattimaiset kuvaajat tekevät sponsoroitua bisnestä, paljon tuotesijoitteluja esimerkiksi ammattibloggaajien tileillä. Yksityisille ja yrityksille. Hieno kanava tallentaa tunteita ja tilanteita, sekä tuotekuvia.

Formaalit, asiapitoisemmat

### TWITTER

Varsinainen pikaviestipalvelu, ole siellä missä tapahtuu ja jaa se maailmalle, nopeasti, lyhyesti ja ytimekkäästi, nappaa kuva tai jaa artikkeleja, tai kirjoita kiteytyksiä osallistuen vaikka seminaariin ja hyödyntämällä sen tarjoamia hashtägeja eli aihe- tai tapahtumatunnisteita. Sisällöt voivat liittyä myös omaan organisaatioosi, tehokas ja nopea uutiskanava!

### LINKEDIN

Ammatti ja asiantuntijuus reippaasti esiin, täällä yritysten edustajat verkostoituvat toistensa kanssa.

Kontakttoi yhteistyökumppanit täällä. Myös henkilökohtainen InMail. LinkedInissä voit jakaa myös yrityksesi uutisia, tukea alueellisia yrityksiä ja tehdä vaikka Tamperetta tai Suomea tunnetuksi. Julkaisusi voivat liittyä myös omaan ammattiisi, jos olet myyntialalla, seuraa myynnin ajankohtaisia koulutuksia tai uutisia, ja nosta niistä omasta mielestäsi mielenkiintoisia seikkoja päivityksiisi.

#### SOMEPÄIVITYKSET

1. Valitse kohderyhmäsi ja alustasi
2. Astu asiakkaan saappaisiin
3. Käytä oikeaa kieltä
4. Huomioi pienetkin asiat, kuten hymiöiden käyttö, toimivat linkit
5. Tiedä somen rajoitteet ja tiedä miten algoritmit toimivat

#### KANAVIEN ESITTELYYN SIIRTYMINEN, KÄYTTÖ KÄYTÄNNÖSSÄ JA SISÄLTÖVINKIT

**Benchmarking**

Tutkimuksen kysymykset:

Miten olet saanut asiantuntijasi toimimaan työntekijälähtöisinä?

Mitkä asiat on oltava yrityksessä kunnossa, että työntekijälähtöisyyttä voi alkaa toteuttamaan?

Ketkä kaikki viestii?

Mitä työkaluja työntekijälähtöisyydessä on käytössä?

Miten motivoit / palkitset?