



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Yrityksen sisäiset henkilöbrändit brändistrategisina resursseina

Sisäisten henkilöbrändisuhteiden muodostumisen merkitys ja johtaminen

Markkinointi
Pro gradu -tutkielma

Laatija:
Susanna Sarja

Ohjaaja:
KTT Leila Hurmerinta

29.6.2026
Turku

Opiskelijan lausunto tekoölyn käytöstä tähän tutkielmaan liittyen:

En ole käyttänyt tekoälyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani.

Olen käyttänyt tekoälyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani. Tämä käyttö on dokumentoitu tutkielman liitteessä 8. Vakuutan, että tekoälyä käytettiin yliopiston ohjeistuksen mukaisella tavalla.

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Markkinointi

Tekijä: Susanna Sarja

Otsikko: Yrityksen sisäiset henkilöbrändit brändistrategisina resursseina: sisäisten henkilöbrändisuhteiden muodostumisen merkitys ja johtaminen

Ohjaaja: KTT Leila Hurmerinta

Sivumäärä: 97 sivua (+ liitteet 19 sivua)

Päivämäärä: 29.6.2026

Tiivistelmä

Sosiaalinen media ja kiristynyt kilpailu ovat muuttaneet tapaa, jolla brändejä rakennetaan. Muutokset toimintaympäristössä ovat johtaneet siihen, ettei yrityslähtöinen brändiviestintä enää riitä herättämään luottamusta. Samaan aikaan yhä useammat yrityksen sisäiset henkilöt, kuten yritysten johtajat ja muut työntekijät brändäävät itseään ja samalla rakentavat yritysbrändiä. Sisäisten henkilöbrändien ja yritysbrändin välinen synergia on kuitenkin vielä vasta vähän ymmärretty ilmiö. Aiempi tutkimus on keskittynyt tutkimaan johtajien ja työntekijöiden henkilöbrändäystä omina kokonaisuuksinaan suhteessa yritysbrändiin. Tämä tutkimus pyrki ymmärtämään ilmiötä kokonaisvaltaisemmin tuomalla eri tasojen henkilöbrändien kokemukset ja yritysten edustajien näkemykset yhteen.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella yritysten ja sisäisten henkilöbrändien välisiä suhteita yritysten brändistrategisina resursseina. Näistä suhteista käytettiin käsitettä sisäinen henkilöbrändisuhde. Tutkimuksen tarkoitusta lähestyttiin tarkastelemalla, miten sisäiset henkilöbrändisuhdeet muodostuvat, millaisia merkityksiä niillä voi olla yritykselle ja yksilölle, sekä miten niitä johdetaan. Tutkimuksella pyrittiin lisäämään ymmärrystä suhteista ja niiden johdettavuudesta, jotta suhteista saataisiin kestävä kilpailuetua. Tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi nähtiin tärkeänä kuulla yksilöiden kokemuksia, koska se luo yrityksille ymmärrystä siitä, millaisina suhteet näyttäytyvät yksilöiden näkökulmista ja miten niitä voidaan johtaa molempia osapuolia hyödyttävällä tavalla.

Tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena. Haastattelut tehtiin hyödyntäen henkilöihin perustuvaa aineistotriangulaatiota, jossa kokemuksia tarkasteltiin kolmesta eri näkökulmasta: yritysten edustajien, johtotason henkilöbrändien sekä työntekijätason henkilöbrändien näkökulmista. Aineisto koostui yhteensä yhdeksästä haastattelusta, jotka analysoitiin teemoittelulla.

Tutkimuksessa havaittiin sisäisten henkilöbrändisuhteiden olevan vastavuoroisia suhteita, jotka muodostuvat joko yritys- tai yksilölähtöisesti. Suhteisiin sisältyy kummallekin osapuolelle merkittäviä mahdollisuuksia, mutta myös haasteita. Havaintojen perusteella suhteita tulee johtaa suunnitelmallisesti, jopa strategisella otteella, kun niistä halutaan saada pidempiaikaista etua. Tämä tulisi tapahtua mahdollistavalla johtamisella, joka luo henkilöbrändisuhteille otolliset olosuhteet muodostua ja kehittyä. Kilpailuedun kannalta keskeistä havaittiin olevan yrityksen kyvykkyys ylläpitää sellaista suhteiden kokonaisuutta, jossa henkilöbrändit innostavat myös toinen toisiaan muodostamaan henkilöbrändisuhdeita. Kestävän kilpailuedun havaittiin syntyvän syklistä, itseään uudistavasta kokonaisuudesta, jossa yrityksestä aika ajoin poistuvat henkilöbrändit voivat korvautua uusilla henkilöbrändeillä, kun yritys ei nojaa vain yksittäisiin henkilöbrändeihin. Näin sisäinen henkilöbrändisuhde voidaan käsittää yrityksen brändistrategisena resurssina, jonka kestävä arvo rakentuu suuremman suhdekokonaisuuden ympärille yksittäisten suhteiden sijasta.

Avainsanat: henkilöbrändäys, yritysbrändäys, sisäinen henkilöbrändi, sisäinen henkilöbrändisuhde, brändistrateginen resurssi, henkilöbrändien johtaminen, suhteiden johtaminen

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Taustaa tutkimusaiheeseen	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus, rajaukset ja rakenne	10
2	Brändäys ja sen merkityksellisyys	12
2.1	Yritysbrändäys	13
2.2	Henkilöbrändäys	17
3	Yrityksen sisäiset henkilöbrändit yritysbrändin rakentajina	20
3.1	Yrityksen näkökulma	20
3.1.1	Sisäisten henkilöbrändien rooli yritysbrändäyksessä	20
3.1.2	Johtotason henkilöbrändisuhteet	23
3.1.3	Työntekijätason henkilöbrändisuhteet	26
3.1.4	Henkilöbrändisuhteiden ulottuvuudet	28
3.2	Yksilön näkökulma	31
4	Sisäinen henkilöbrändisuhde brändistrategian osana	36
4.1	Henkilöbrändisuhde yrityksen strategisena resurssina	36
4.1.1	Henkilöbrändisuhteen mahdollisuudet resurssina	37
4.1.2	Henkilöbrändisuhteen haasteet resurssina	40
4.2	Henkilöbrändisuhteen johtaminen	42
4.2.1	Yrityslähtöiset johtamisen keinot	42
4.2.2	Yksilölähtöiset johtamisen keinot	44
4.2.3	Johtamisen haasteet	46
4.3	Teoreettinen viitekehys	47
5	Tutkimuksen empiirinen toteutus	50
5.1	Laadullinen tutkimusote ja menetelmävalinnat	50
5.2	Aineiston keruu	51
5.2.1	Aineistotriangulaatio	51
5.2.2	Haastateltavien valinta	52
5.2.3	Haastatteluiden toteuttaminen	55
5.3	Aineiston analysointi	60
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi	62
5.4.1	Tutkimuksen luotettavuus	62

5.4.2	Tutkimuksen eettisyys	64
6	Tutkimuksen havainnot	66
6.1	Henkilöbrändisuhteen syntyminen	66
6.1.1	Yrityksen motiivit suhteelle	67
6.1.2	Yksilön motiivit suhteelle	70
6.2	Henkilöbrändisuhteen merkitykset	73
6.2.1	Suhteen tuottama arvo ja mahdollisuudet – yritys näkökulma	73
6.2.2	Henkilökohtaisen brändipääoman kertyminen ja sen haasteet – yksilön näkökulma	76
6.2.3	Tasapainoilu yritys- ja henkilöbrändin välillä	79
6.3	Henkilöbrändisuhteen mahdollistava johtaminen ja sen käytännöt	83
6.4	Henkilöbrändisuhteen monimutkainen toimintaympäristö	88
6.5	Synteesi tutkimuksen havainnoista	91
7	Johtopäätökset	95
7.1	Teoreettinen kontribuutio	95
7.2	Käytännön kontribuutio	99
7.3	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	101
8	Yhteenveto	103
	Lähteet	105
	Liitteet	114
	Liite 1 Haastattelurunko 1	114
	Liite 2 Haastattelurunko 2	116
	Liite 3 Haastattelurunko 3	119
	Liite 4 Sähköpostihaastattelu	122
	Liite 5 Tutkimustiedote ja suostumuslomake	123
	Liite 6 Tietosuojailmoitus	125
	Liite 7 Aineistonhallintasuunnitelma	127
	Liite 8 Selvitys tekoälyn käytöstä	130

KUVIOT

Kuvio 1 Resurssin strategisen hyödyntämisen VRIO-malli (mukaillen Barney & Hesterly 2008, 92)	14
Kuvio 2 Yrityksen sisäinen henkilöbrändisuhde	36
Kuvio 3 Teoreettisen viitekehyyksen synteesi	48
Kuvio 4 Aineistotriangulaatio	52
Kuvio 5 Haastattelun rakenne	58
Kuvio 6 Tutkimuksen tieteellinen kontribuutio	97

TAULUKOT

Taulukko 1 Sisäisten henkilöbrändisuhteiden ulottuvuudet yrityksen näkökulmasta	28
Taulukko 2 Sisäisten henkilöbrändisuhteiden ulottuvuudet yksilön näkökulmasta	34
Taulukko 3 Kooste haastateltavista ja haastatteluista	57
Taulukko 4 Operationalisointitaulukko	59
Taulukko 5 Tutkimuksen keskeiset havainnot	92

1 Johdanto

1.1 Taustaa tutkimusaiheeseen

“-- a curious paradox has emerged: the more digital our interactions become, the more we crave something undeniably human.” – Lively Green 2026

“In crowded markets where corporate messaging often blends together, credible human voices – especially those closest to decisions and expertise – can cut through the noise.” – Forbes 2026

Brändäys ja brändinhallinta ovat yrityksille keskeisiä, jopa elintärkeitä markkinointitoimia. Brändit luovat yrityksille tärkeää aineetonta arvoa ja kilpailukykyä etenkin modernissa vuorovaikutuksellisessa yhteiskunnassa. (Keller & Lehmann 2006, 754; Keller 2009, 139–140.) Brändäyksen merkitys on korostunut entisestään nykyisessä toimintaympäristössä, jossa kilpailu kiristyy jatkuvasti ja sosiaaliseen mediaan tuotetaan valtavia määriä sisältöjä (Hesse & Schmidt 2022, 34). Yritysten onkin aiempaa tärkeämpää löytää tekijöitä, jotka tekevät brändistä erottuvan ja kilpailukykyisen (Durmaz & Yasar 2016, 48, 51). Samalla jatkuvasti kehittyvä ja muuttuva mediaympäristö tuo uusia haasteita brändien rakentamiseen ja hallintaan (Keller 2009, 151).

Vielä vuosikymmen sitten yritysbrändit muodostuivat pitkälti yritysten oman, tarkasti harkitun ja hallitun viestinnän sekä toimituksellisen median kautta. Sosiaalinen media on kuitenkin muuttanut tapaa, jolla brändejä rakennetaan, ja sen merkitys brändäyksessä on kasvanut viime vuosien aikana merkittävästi. Instagramin, LinkedInin ja TikTokin kaltaiset sosiaalisen median alustat ovat muuttaneet yritysbrändien viestintää ja sidosryhmien välistä vuorovaikutusta perusteellisesti. (Smith ym. 2021, 834–835.) Sosiaalisen median myötä brändit rakentuvat aiempaa enemmän ihmisten välisissä kohtaamisissa, eivätkä yritykset enää hallitse brändiään yhtä yksipuolisesti kuin aiemmin (Gensler ym. 2013, 244).

Yritysten oman markkinointiviestinnän rooli on edelleen tärkeä, mutta sen keskeiseksi haasteeksi on noussut luottamuksen herättäminen. Kuluttajat altistuvat päivittäin lukuisille brändeille ja niiden jopa aggressiiviselle markkinoinnille, mikä aiheuttaa epävarmuutta brändien aitoudesta (Hasan ym. 2023, 870). Kuluttajat ovatkin aiempaa epäileväisempiä yritysbrändien digitaalista viestintää kohtaan (Leung ym. 2022, 93; Krowinska & Dineva 2025, 1030). Joidenkin tutkimusten mukaan on odotettavissa, että tulevaisuudessa esimerkiksi vaikuttajamarkkinointi ja maksetut kumppanuudet eivät tule enää olemaan yhtä tehokkaita markkinointikeinoja kuin tällä hetkellä. Tätä mahdollista

muutosta on selitetty esimerkiksi kuluttajien kyllästymisellä kaupalliseen sisältöön ja skeptisten asenteiden lisääntymisellä (Krowinska & Dineva 2025, 1030.) Vielä vuonna 2020 vaikuttajamarkkinoinnin todettiin lisäävän merkitystään lähivuosina (Appel ym. 2020, 82), mikä osoittaa sekä sosiaalisen median että kuluttajien tarpeiden muuttuvan jatkuvasti (Muchenje ym. 2023, 246). Tämä korostaa sitä, miten autenttisuudesta on tullut ehdoton menestystekijä, sillä aidoiksi ja inhimilliseksi koetut sisällöt herättävät luottamusta ja luovat arvoa kuluttajille (Portal ym. 2019, 715; Hesse & Schmidt 2022, 34).

Aitouden korostuessa *yksilöistä* on tullut aiempaa näkyvämpi osa brändien rakentamista. Tänä päivänä lähes jokaisella voidaan ajatella olevan jonkinlainen henkilöbrändi, jota toiset rakentavat tietoisemmin kuin toiset (Jacobson 2020, 715). Vaikka henkilöbrändäys (engl. *personal branding, human branding*) ei ole ilmiönä uusi (Scheidt ym. 2020, 1), sen merkitys on viime vuosien aikana kasvanut (Venciute ym. 2024, 38). Henkilöbrändäys on muodostunut tietoiseksi ja jatkuvaksi prosessiksi, jossa yksilö rakentaa omaa identiteettiään ja mainettaan korostamalla ainutlaatuisia vahvuuksiaan, ja kasvattaa näin omaa kiinnostavuuttaan, tunnettuuttaan sekä kilpailuetua (Scheidt ym. 2020, 10; Venciute ym. 2024, 38, 40).

Henkilöbrändien merkitys onkin kasvanut yritysbrändäyksessä, ja yritykset ovat ryhtyneet hyödyntämään yrityksen sisäisiä ihmisiä brändin rakentajina aiempaa enemmän. Brändiä voidaan rakentaa esimerkiksi perustajan tai toimitusjohtajan ympärille, ja heistä voidaan tehdä yritystä edustavia kasvoja. Ylimmän johdon henkilöt, yritysten perustajat ja toimitusjohtajat käyttävät aiempaa enemmän sosiaalista mediaa rakentaakseen omia henkilöbrändejään, eikä heitä enää nähdä vain yrityksen taustalla vaikuttavina hallinnollisina henkilöinä, vaan pikemminkin aktiivisina brändilähettiläinä ja brändimielikuvan luojina. (Bendisich ym. 2013, 596, 602–603; Saad & Yaacob 2021, 1–2; Venciute ym. 2024, 41.) Yhä useammin myös tavalliset työntekijät brändäävät itseään ja toimivat samalla yrityksen suosittelijoina (engl. *employee advocacy*) esimerkiksi jakamalla työhön liittyvää sisältöä omissa sosiaalisen median kanavissaan. (Smith ym. 2021, 834–835). Työntekijöitä, jotka tekevät sosiaaliseen mediaan työtä koskevaa sisältöä vaikuttaakseen yritysbrändiä koskeviin mielikuviin kutsutaan yritysvaikuttajiksi (engl. *corporate influencer*) tai työntekijävaikuttajiksi (engl. *employee influencer*) (Hesse & Schmidt 2022, 32; Jacobson ym. 2023, 49). Yrityksen sisäisten henkilöiden vahvat henkilöbrändit vahvistavat yritysbrändiä muun muassa siksi, että työntekijöiden asiantuntijuus yhdistetään merkityksensiirron kautta yritykseen (McCracken 1989, 312–315; Halonen-Knight & Hurmerinta 2010, 456).

Sisäisten henkilöbrändien vahvuutena on, ettei heidän viestintäänsä nähdä maksullisena mainontana, vaan se koetaan omakohtaiseen kokemukseen perustuvana, ja siksi aitona ja uskottavana sisältönä (Smith ym. 2021, 837; Hesse & Schmidt 2022, 35). Ilmiö kytkeytyy markkinoinnin keskeiseen aiheeseen, brändin inhimillistämiseen, jonka nähdään luovan kuluttajille myönteisemmän asenteen brändiä kohtaan ja lisäävän brändiuskollisuutta (Fleck ym. 2014, 84, 86). Sisäisten henkilöbrändien hyödyntäminen tuo yritykselle merkittävien mahdollisuuksien ohella myös haasteita. Jos brändi kytetään vahvasti yksittäiseen henkilöön, tähän liitetyt mielikuvat siirtyvät myös yritysbrändiin niin hyvässä kuin pahassa: yksilö voi esimerkiksi maineellaan vahvistaa yritysbrändiä, mutta samalla se voi tehdä siitä myös hyvin haavoittuvan (Halonen-Knight & Hurmerinta 2010, 456; Scheidt ym. 2018, 204).

Sisäisten henkilöbrändien hyödyntäminen pohjautuu kaksisuuntaiseen suhteeseen, sillä myös yksilö hyötyy henkilöbrändäyksestä ja siitä, että hänet yhdistetään yritysbrändiin. Yrityksen ja henkilöbrändin välinen suhde on näin ollen luonteeltaan vastavuoroinen, ja lähtökohtaisesti se tarjoaa molemmille osapuolille etuja (Parmentier & Fischer 2021, 124). Tässä tutkimuksessa tästä vasta- vuoroisesta suhteesta käytetään käsitettä *sisäinen henkilöbrändisuhde*, jolla viitataan yrityksen ja sen sisäisen henkilöbrändin, kuten johtajan tai työntekijän väliseen suhteeseen, jossa yksilön henkilöbrändi toimii yritysbrändille lisäarvoa tuottavana tekijänä. Tällainen suhde voi vahvistaa yritysbrändiä ja tuottaa sille kilpailuetua, parhaimmillaan kestäväää sellaista, minkä vuoksi näitä suhteita voidaan tarkastella yritykselle strategisesti tärkeinä voimavaroina. Tässä tutkimuksessa sisäistä henkilöbrändisuhdetta lähestytäänkin yrityksen brändistrategisena resurssina.

Vaikka sisäiset henkilöbrändit niin johtotasolla kuin työntekijätasolla ovat yleistyneet ja niitä on käytetty myös yritysten brändäyksessä viime vuosien aikana enemmän, aihetta on tutkittu vielä varsin vähän. Johtajien henkilöbrändäystä ja työntekijävaikuttajuutta on tarkasteltu omina kokonaisuuksinaan suhteessa yritysbrändiin, mutta näitä tasoja yhdistävä, suhteeseen keskittyvä näkökulma on jäänyt vähemmälle huomiolle. Markkinoinnissa on toki yleistynyt vaikuttajien ohella myös työntekijöiden esiin tuominen yrityksen omissa kanavissa, mutta eri rooleissa olevien työntekijöiden henkilöbrändäys ja sitä kautta yritysbrändin vahvistaminen on jäänyt vielä strategisella tasolla varsin vähäiseksi, ja henkilöbrändien strateginen hyödyntäminen osana yritysbrändäystä on edelleen vakiintumatonta (Potgieter & Doubell 2020, 107). Yritysten ja sisäisten henkilöbrändien välisiä suhteita ei ole juuri tarkasteltu yhtenä ilmiönä molempien osapuolten näkökulmasta. Tämä muodostaa selkeän tutkimusaukon, johon tämä tutkimus pyrkii tarjoamaan lisäymmärrystä.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus, rajaukset ja rakenne

Edellä kuvatut muutokset, kuten sosiaalisen median sisältötulva, kuluttajien kasvanut epäluottamus yritysten ja maksetun mainonnan sisältöä kohtaan, sekä aitouden merkityksen korostuminen ovat kääntäneet yritysten markkinoinnin ja brändäyksen suunnan aiempaa ihmislähtöisemmäksi. Sisäisten henkilöbrändien ja yritysbrändin välinen synergia on paikoitellen havaittu, mutta ymmärrys ilmiöstä on vielä varsin vähäistä. Tämä tekee aiheen tutkimisesta erityisen ajankohtaista ja merkityksellistä niin teorian kuin käytännön tasolla.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella yritysten ja sisäisten henkilöbrändien välisiä suhteita yritysten brändistrategisina resursseina. Päämääränä on tarkastella sitä, miten yritys voi luoda suhteilla kestäväää kilpailuetua. Tavoitteeseen pyritään tarkastelemalla niin yritysten kuin sisäisten henkilöbrändien näkemyksiä ja kokemuksia suhteista. Tutkimuksen tarkoitusta lähestytään neljän osaongelman avulla:

1. Miten sisäiset henkilöbrändisuhteet muodostuvat?
2. Millaisia merkityksiä sisäisellä henkilöbrändisuhteella voi olla yritykselle?
3. Millaisia merkityksiä sisäisellä henkilöbrändisuhteella voi olla yksilölle?
4. Miten sisäisiä henkilöbrändisuhteita johdetaan?

Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan sellaisia sisäisiä henkilöbrändisuhteita, joissa yksilö toimii tietoisesti omana henkilöbrändinään ja tuo toiminnallaan yritysbrändiä esiin. Tarkastelussa on sellainen toiminta, jossa yksilö toimii omissa kanavissaan. Ulkopuolelle jäävät täten tilanteet, joissa yritys tuo yksilöitä esille omissa kanavissaan. Tutkimuksessa analysoidaan haastattelututkimuksen avulla eritasoisten henkilöbrändien sekä yritysten edustajien kokemuksia siitä, miten suhteita muodostetaan, miksi suhteiden muodostaminen on merkityksellistä, ja millä tavoin näitä voidaan johtaa. Kummankin osapuolen näkemyksiä on tarkasteltava, jotta suhteiden tilasta saadaan aito ymmärrys. Kun suhteen taustalla vallitsevat syyt tunnistetaan, yritykset voivat hyödyntää ymmärrystä osana suhteiden muodostamista sekä johtamista.

Tutkimus sijoittuu nykyisen sosiaalisen median ja laajemmin digitaalisen aikakauden kontekstiin, jossa toimintaympäristö kehittyy ja muuttuu nopeasti. Tämä on sisäisten henkilöbrändisuhteiden konteksti, jota vasten suhteita tarkastellaan. Konteksti vaikuttaa olennaisesti siihen, miten suhteet syntyvät ja ilmenevät, sekä korostaa niiden merkitystä. Tutkimuksessa hyödynnetään pääasiassa

markkinoinnin, markkinoinnin johtamisen ja brändiviestinnän kirjallisuutta sekä tieteellisiä julkaisuja.

Tutkimuksen rakenne muodostuu yhteensä seitsemästä luvusta. Ensimmäinen luku on tutkimuksen johdanto, joka johdattelee tutkimuksen aiheeseen. Tämä esittelee tutkimukselle taustoja, tutkimusaukon ja tutkimuksen tarkoituksen. Ensimmäinen teorialuku (luku 2) on bränditeoriaa pohjuttava luku, joka esittelee yritysbrändäyksen ja henkilöbrändäyksen käsitteet, sekä esittelee ja yhdistää resurssipohjaisen näkemyksen brändeihin. Toinen teorialuku (luku 3) tarkastelee yrityksen sisäisiä henkilöbrändejä yritysbrändin rakentajina yrityksen ja yksilön näkökulmista. Kolmas teorialuku (luku 4) jäsentee sisäisen henkilöbrändisuhteen yrityksen brändistrategiseksi resurssiksi ja tarkastelee näiden johtamista. Se päättää tutkimuksen teorialuvut ja kokoaa yhteen kirjallisuuskatsauksen perusteella muodostetun teoreettisen viitekehyksen. Luku 5 on tutkimuksen menetelmäluke, joka esittelee laadullisen tutkimusmenetelmän, aineistonkeruun ja aineiston analysoinnin menetelmät. Lisäksi luku 5 tarkastelee tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyviä kysymyksiä. Luvussa 6 esitellään tutkimuksen empiiriset havainnot haastatteluista pohjautuen tutkimuksen osaongelmiin. Luvussa 7 esitetään havaintojen perusteella tehdyt johtopäätökset. Viimeiseksi yhteenveto kokoaa koko tutkimuksen keskeisimmät oivallukset yhteen.

2 Brändäys ja sen merkityksellisyys

Brändille ei olla onnistuttu esittämään yhtä vakiintunutta määritelmää, ja teoreetikoilla onkin erilaisia näkemyksiä sen keskeisistä ulottuvuuksista (Avis & Henderson 2022, 351–352). Yksinkertaisimmillaan brändi voidaan ymmärtää nimenä tai symbolina, josta sen voi tunnistaa. Laajemmin ja yleisemmin brändit käsitetään moniulotteisina merkitysten sekä käsitysten muovaamina rakennelmina. (Avis & Henderson 2022, 354.) Brändäyksen kohteena voi olla miltei mikä tahansa, kuten tuote, palvelu, henkilö, paikka tai yritys (Kotler & Keller 2016, 147). Brändillä on ulottuvuuksia, jotka erottavat sen muista vastaavista tuotteista tai palveluista. Nämä eroavaisuudet voivat esimerkiksi liittyä tuotteen tai palvelun konkreettisiin toiminnallisuuksiin tai siihen liitettäviin emotionaalisiin merkityksiin. (Kotler & Keller 2016, 146.)

Kotlerin ja Kellerin (2016, 147) mukaan brändäys on prosessi, jonka ytimessä on erilaistaminen ja brändin asemoituminen kuluttajien mielissä merkityksellisesti erottuvaksi. Puolestaan Aaker (2014, 1) on korostanut brändäyksen olevan paitsi yrityksen lupaus asiakkaalle, myös kohtaamisten myötä jatkuvasti kehittyvä ja vuorovaikutteinen prosessi. Brändäyksen avulla kuluttajille pyritään viestimään brändin identiteetistä sekä luomaan mielikuvia siitä (Kotler & Keller 2016, 146). Brändien nähdään olevan yritysten arvokkaimpia resursseja, ja brändäys onkin vuosikymmenten ajan ollut markkinoinnin keskiössä (Keller & Lehmann 2006, 740). Niin ikään vahvan brändin on jo pitkään tiedetty olevan merkityksellinen resurssi (Kay 2006, 742; Keller 2009, 139) ja tämän päivän varsin kilpailullisilla markkinoilla vahvalla brändillä on jopa kriittinen merkitys pitkän aikavälin menestyksen näkökulmasta (Muchenje ym. 2023, 238). Brändäys voi mahdollistaa monia etuja, kuten asiakasuskollisuutta, kriisien parempaa sietokykyä, tehokkaampaa suorituskykyä sekä kannattavuutta, ja näin parantaa kilpailuetua (Kotler & Keller 2016, 147; Muchenje ym. 2023, 238–239).

Ympäri maailman miljoonat ihmiset viettävät aikaansa sosiaalisessa mediassa päivittäin, mikä tekee sen alustoista merkittäviä kanavia tämän päivän markkinoinnissa (Appel ym. 2020, 79). Sosiaalinen media onkin mullistanut myös brändäyksen ja se on kiistatta tehokas sekä merkittävä alusta nykypäivän brändäyksessä. Perinteinen media, kuten printtimedia, radio sekä televisio ovat edelleen osa brändäystä ja keskeisiä alustoja, joiden avulla brändejä rakennetaan ja ylläpidetään. Kuitenkin sosiaalisen median alustat mahdollistavat perinteisistä medioista poiketen esimerkiksi poikkeuksellisen laajan levittyneisyyden ja tavoitettavuuden sekä brändäyksen tehokkaan kohdentamisen kohderyhmille. (Muchenje ym. 2023, 243.)

2.1 Yritysbrändäys

Yritysbrändillä (engl. *corporate brand*) viitataan koko yrityksen kattavaan brändiin, ja siihen ole-mukseen, jota se toiminnallaan haluaa viestiä. Se käsittää myös yrityksen sisäiset brändit, kuten yk-sittäisten tuotteiden brändit. Yritysbrändi luo odotuksia siitä, mitä yritys tarjoaa sidosryhmilleen, kuten asiakkailleen. (Argenti & Druckemiller 2004, 369.) Esimerkiksi tuotebrändeihin verrattuna yritysbrändit ovat laajempia ja strategisempia kokonaisuuksia, joiden tavoitteena on edistää pitkäai-kaisia suhteita niin asiakkaiden, työntekijöiden, sijoittajien kuin kumppaneiden kanssa (Iglesias & Ind 2020, 711). Balmer ja Gray (2003, 982) korostavat, että yritysbrändien keskiössä on organisaat-ion ja sen tärkeiden sidosryhmien välinen sopimus. Yritysbrändien rakentaminen nähdään jatku-vana vuorovaikutteisena prosessina, joka tapahtuu yhdessä useiden sidosryhmien kanssa (Chang ym. 2015, 121; Iglesias & Ind 2020, 711; Sepulcri ym. 2020, 99).

Yritysbrändi pohjautuu yrityksen identiteettiin eli sen keskeisiin ominaisuuksiin ja sen omaan käsi-tykseen siitä, millainen se on sisältäpäin ja millaisena yritys todellisuudessa näyttäytyy sidosryhmil-leen (Markwick & Fill 1997, 397; Balmer & Gray 2003, 979). Yritysbrändi heijastelee vahvasti yri-tyksen sisäisiä tekijöitä, se muodostuu pitkälti sen mukaan, millainen yritys aidosti on ja millaisia toimintamalleja sen toiminta käsittää. Se on luonteeltaan monimutkainen ja moniulotteinen koko-naisuus, joka muodostuu useiden kohtaamisten, kokemusten ja mielikuvien myötä eri sidosryhmille jopa hieman eri tavalla. Yritysbrändi vaatii sitoutumista sen työntekijöiltä, minkä lisäksi sen tulisi herättää sitoutumista ulkoisten sidosryhmien keskuudessa. (Balmer & Gray 2003, 977.)

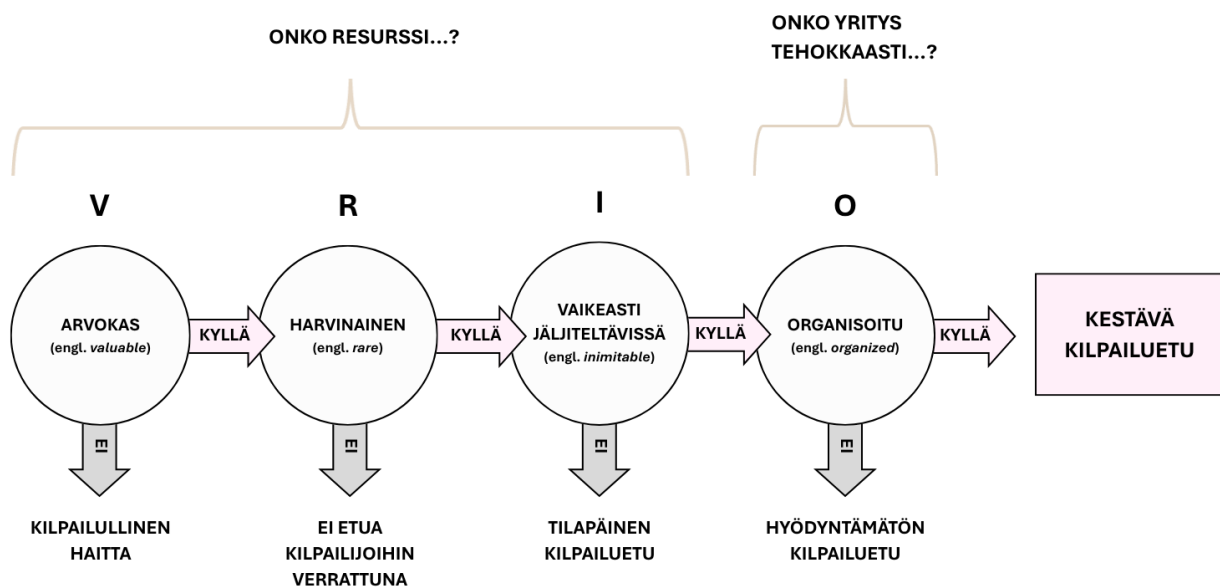
Globalisoitunut maailma on lisännyt kilpailua, mikä korostaa brändien kriittistä merkitystä yritysten menestymisessä. Vahva yritysbrändäys nähdään tehokkaana tapana erottautua kilpailijoista ja saada kilpailuetua (Chang ym. 2015, 120). Brändi voidaan nähdä yrityksen aineettomana, strategisena re-surssina (Urde 1999, 119) ja voimavarana, joka ohjaa yrityksen strategiaa (Aaker 2014, 7). Brän-diorientoitunut yritys rakentaa sen prosessit brändin ympärille (Sepulcri ym. 2020, 99), ja tuottaa näin arvoa sekä merkitystä (Urde 1999, 124). Tähän kytkeytyy yrityksen maine (engl. *corporate brand reputation*), joka on vuorovaikutuksen ja viestinnän myötä sidosryhmille muodostunut koko-naisvaikutelma. Maine on olennaisesti kytköksissä siihen, miten sidosryhmät asennoituvat ja miten ne käyttäytyvät yritystä kohtaan. (Chun 2005, 91–92.)

Nykyinen monimutkainen, verkottunut sosiaalisen median toimintaympäristö haastaa yritysbrändien johtamista merkittävästi. Brändäys on ollut suuressa murroksessa, ja brändien rakentaminen sekä johtaminen siirtynyt osittain organisaatioiden hallinnan ulkopuolelle. (Iglesias & Ind 2020, 711; Sundaram ym. 2020, 244.) Yritysbrändit ovat tänä päivänä hyvin alttiita muutoksille, ja niitä

voidaan pitää luonteeltaan jopa epävakaina (Iglesias & Ind 2020, 711). Vielä vuosituhanen alussa Balmer ja Gray pitivät yritysbrändejä suhteellisen vakaina (Balmer & Gray 2003, 981), mikä korostaa viimeisten vuosikymmenten aikana tapahtunutta brändäyksen murrosta.

Dynaaminen ja kilpailullinen digitaalinen toimintaympäristö on lisännyt paitsi vahvojen brändien, myös brändistrategioiden merkitystä (Muchenje ym. 2023, 238; Teng ym. 2025, 1). Brändistrategia luo pohjan brändille ja toimii suunnannäyttäjänä sille, miten brändiä rakennetaan ja toteutetaan tehokkaasti tavoitteena saavuttaa todennäköisin kilpailukyky pitkällä aikavälillä (Teng ym. 2025, 1–2). Erottautuakseen kilpailijoista ja vastataksaan samalla kuluttajien tarpeisiin yritysten on jatkuvasti oltava valmiita kehittymään (Aaker 2014, 117–118).

Brändin sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä niin ikään merkityksellisyyttä voidaan tarkastella strategisen johtamisen VRIO-mallin mukaan (kuvio 1). Mallin näkökulmasta brändistä voi muodostua yritykselle pitkäaikaista kilpailuetua vahvistava resurssi, kun se: 1. tuottaa arvoa (engl. *value*), 2. on kilpailijoihin verrattuna harvinainen (engl. *rarity*), 3. on vaikeasti jäljiteltävissä (engl. *imitability*) ja 4. organisointi (engl. *organization*) tukee sekä hyödyntää sitä tehokkaasti. (Barney 1991, 105–106; Barney & Hesterly 2008, 78.)



Kuvio 1 Resurssin strategisen hyödyntämisen VRIO-malli (mukailien Barney & Hesterly 2008, 92)

Resurssi, kuten brändi, voi olla yritykselle kestävän kilpailuedun lähde vain, mikäli se on *arvokas*. Muut ominaisuudet eivät tuota kilpailuetua ilman resurssin arvokkuutta. (Barney 1991, 105–106.) Arvokas resurssi auttaa yritystä toimimaan markkinoilla paremmin, kuin ilman sitä olisi

mahdollista. Käytännössä resurssi on arvokas, kun se tuottaa hyötyä ja arvoa asiakkaille (Boatwright ym. 2009, 38). Resurssina brändi tuottaa arvoa, jos se mahdollistaa ulkoisten mahdollisuuksien hyödyntämisen ja uhkien neutralisoinnin yrityksen toimintaympäristössä (Barney & Hesterly 2008, 78).

Kun yrityksen arvokas resurssi ei ole monen yrityksen saatavilla, se voi tuottaa kilpailuetua, parhaimmillaan tapauksessa kestävästä sellaista. Täten resurssin *harvinaisuus* on oleellinen piirre ja täysin ainutlaatuisien resurssien omaaminen tavoiteltavaa, kun havitellaan pysyvää kilpailuetua. Mikäli usealla yrityksellä on sama arvokas resurssi, sitä todennäköisesti hyödynnetään strategiassa samalla tavalla, jolloin yksikään yritys ei saa kilpailuetua arvokkaasta resurssistaan. Vaikka kaikkien resurssien ei ole tarpeellista olla ominaisuuksiltaan harvinaisia, esimerkiksi kilpailullisissa tilanteissa arvokkaiden ja harvinaisten resurssien hallinta lisää yrityksen selviytymismahdollisuuksia. (Barney & Hesterly 2008, 84–85.) Käytännössä harvinaisuus voi tarkoittaa esimerkiksi innovaatiota, jonka yritys kehittää tai palvelua, jonka yksinomaan vain kyseinen yritys tarjoaa.

Vaikeasti jäljiteltävissä olevalla resurssilla tarkoitetaan resurssia, jonka hankkiminen tai kehittäminen tulee kilpailijoille niin kalliiksi tai epävarmaksi, etteivät ne kykene saavuttamaan samaa tasoa, kuin yritys, jolla tällainen vaikeasti jäljiteltävissä oleva resurssi jo on olemassa (Barney & Hesterly 2008, 85–86). Mitä vaikeampaa resurssia on jäljitellä, sitä todennäköisemmin se voi tarjota yritykselle pysyvää kilpailuetua. Käytännössä tällainen vaikeasti jäljiteltävissä oleva resurssi voi olla esimerkiksi pitkän historian omaava brändi. (Barney & Hesterly 2008, 93.) Barney (1991, 107–110) erittelee kolme syytä, joista yhden tai useamman täytyessä resurssi voi olla vaikeasti jäljiteltävä:

- Resurssin hankkiminen riippuu ainutlaatuisista historiallisista edellytyksistä.
- Resurssin ja yrityksen pysyvän kilpailuedun välillä on epäselvä syy-seuraussuhde.
- Kilpailuetua luova resurssi on sosiaalisesti monimutkainen.

Historialliset edellytykset viittaavat esimerkiksi tietyn ajanjakson aikana muotoutuneeseen suhteeseen, jossa vallitsevat ainutlaatuiset olosuhteet, joiden vuoksi sen toisintaminen on joko mahdotonta tai aikaa vievää. Epäselvät syy-seuraussuhteet resurssin ja yrityksen kilpailuedun välillä tarkoittavat tilannetta, jossa kilpailija ei pysty erottamaan tarkasti, miksi ja tarkalleen mikä resurssi tuottaa yritykselle arvoa. Tämä tekee strategioiden jäljiteltävyydestä ja toistettavuudesta joko vaikeaa tai mahdotonta. Sosiaalinen monimutkaisuus puolestaan viittaa sosiaaliseen ilmiöön, joka estää sen järjestelmällisen hallinnoinnin ja näin jäljiteltävyys voi olla hankalaa. Esimerkiksi yrityksen sisäiset suhteet tai kulttuuri voivat olla tällaisia resursseja. (Barney 1991, 107–110.)

Yritykset, jotka hyödyntävät strategisesti niiden arvokasta, harvinaista sekä vaikeasti jäljiteltävissä olevaa resurssia, voivat saada pysyvää kilpailuetua (Barney & Hesterly 2008, 85). Saavuttaakseen tämän, yrityksen tulee kuitenkin olla *organisoitu* tavalla, jolla sen on mahdollista tukea resurssien tehokasta hyödyntämistä (Barney & Hesterly 2008, 90). Käytännössä yrityksen kyvykkyyteen hyödyntää resurssia vaikuttavat esimerkiksi organisaatorakenne ja -kulttuuri sekä yrityksen käytännöt ja prosessit. Mikäli yritys vastaa kaikkiin VRIO-mallin kriteereihin kyllä, sen on mahdollista luoda resurssin avulla pysyvää, pitkäaikaista kilpailuetua.

Myös Balmer ja Gray (2003, 983) korostavat resurssipohjaista lähestymistapaa sekä yrityksen brändäyksen strategista merkitystä osana pitkäaikaisen arvon ja kilpailuedun luontia. He kokoavat VRIO-mallissa esitettyjen kriteerien rinnalle lisäksi resurssin kestävyuden (engl. *durable*), omistamattomuuden (engl. *inappropriate*) sekä vaikeasti korvattavuuden (engl. *imperfectly substitutable*). Resurssin kestävyydellä viitataan sen arvon säilyvyyteen eli siihen, ettei arvo laske nopeasti. Puolestaan omistamattomuus tarkoittaa, että resurssin omistava yritys voi pitää suurimman osan tuotetuista voitoista itsellään, ja sitä, ettei resurssi ole neuvoteltavissa ja siirrettävissä toiselle taholle. Vaikeasti korvattavuudella taas viitataan siihen, että uudet teknologiat tai liiketoimintamallit eivät todennäköisesti tee resurssista heikompaa. Balmer ja Gray argumentoivat vahvan sekä hyvin johdetun yritysbrändin olevan nämä kriteerit täyttävä resurssi. (Balmer & Gray 2003, 984–991.)

Brändäykseen sekä brändien johdettavuuteen vaikuttaa olennaisesti sosiaalisessa mediassa suusallisesti leviävä tieto (engl. *electronic word-of-mouth, eWOM*), jota tavalliset käyttäjät, mielipidevaikuttajat ja vaikuttajat välittävät (Oh ym. 2020, 156). Kuluttajat pitävät vertaistensa kokemuksia usein uskottavampina kuin yrityksen omia markkinointitoimia, minkä vuoksi eWOM:lla on suuri merkitys brändin aitouden rakentumisessa (Appel ym. 2020, 81; Hasan ym. 2023, 875, 884). Tämän päivän brändäys on sidosryhmien kanssa jatkuvaa sosiaalista kanssakäymistä ja brändin yhteisluontia, jossa asiakkaat ja yrityksen muut sidosryhmät muokkaavat vuorovaikutuksellisesti brändiin liitettyjä merkityksiä ja mielikuvia. Vuorovaikutuksellisuus merkitsee brändien sekä niiden verkostojen olevan luonteeltaan dynaamisia ja jatkuvasti muuttuvia. Brändien sosiaalinen luonne ja monimutkaisuus toisaalta myös mahdollistaa niille strategisia etuja, joita kilpailijoiden on hankala jäljitellä. (Brodie ym. 2017, 184, 187, 195.)

Sosiaalinen media on yksi tehokkaimmista alustoista yritysbrändäykselle (Tsimonis & Dimitriadis 2014, 333), brändin tunnettuuden lisäämiselle ja kilpailuedun kasvattamiselle (Muchenje ym. 2023, 288, 243). Toimintaympäristönä se tuo kuitenkin mukanaan ennakoimattomuutta ja epävarmuutta, sillä kuluttajien kasvanut viestinnällinen vaikutusvalta pitää yllä jatkuvaa mahdollisuutta

negatiiviselle eWOM:lle ja sen aiheuttamille kriiseille (Dwivedi ym. 2021, 2). Tällainen epävarmuus korostaa entisestään brändin kaltaisten arvokkaiden resurssien strategista merkitystä kestäväen kilpailuedun saavuttamisessa (El Namar ym. 2025, 798, 807).

2.2 Henkilöbrändäys

Henkilöbrändäys (engl. *personal branding*) on jatkuva prosessi, jossa yksilölle luodaan ja kehitetään brändi. Henkilöbrändillä tarjotaan yleisölle positiivinen kertomus siitä, millainen henkilö identiteetiltään on, minkä perusteella yksilöstä muodostuu mielikuvia ja tulkintoja. (Jacobson 2020, 715; Scheidt ym. 2020, 3–4.) Henkilöbrändäys tapahtuu ylläpitämällä positiivista kuvaa yksilöstä ja korostamalla persoonallisia ominaisuuksia, joiden avulla pyritään erottautumaan muista (Gorbatov ym. 2019, 1; Scheidt ym. 2020, 3). Narratiivi, jota henkilöbrändäyksellä välitetään, perustuu yksilön persoonaan ja rakentuu vuorovaikutuksessa yleisön tulkintojen kanssa. Henkilöbrändi on strategisen prosessin (Gorbatov ym. 2019, 2) myötä syntynyt aineeton resurssi, joka voi tuottaa sekä taloudellista että sosiaalista arvoa näkyvyydellään (Scheidt ym. 2020, 4–5).

Yksittäisten henkilöiden brändäystä on tapahtunut jo kauan yhteiskunnan historiassa (Scheidt ym. 2020, 1). Sosiaalisen median myötä ilmiö on yleistynyt, ja tänä päivänä jokaisella ihmisellä voidaan ajatella olevan jonkinlainen henkilöbrändi, jota yksilö kehittää omalla toiminnallaan (Rangarajan ym. 2017, 657; Jacobson 2020, 715–716). Yritysbrändäyksen tavoin myös henkilöbrändäyksen keskeisin alusta tänä päivänä on sosiaalinen media, jossa yksilön on mahdollista muodostaa itselleen melko vapaasti haluamansa brändi viestimällä asioista tavoilla, jotka rakentavat toivottua brändiä, ja näin ollen esittää itsensä positiivisemmassa valossa kuin kasvokkain olisi mahdollista. Henkilöbrändejä kuitenkin ylläpidetään yhtä lailla myös kasvokkaisessa viestinnässä. (Jacobson 2020, 715–716.) Kokonaisuudessaan henkilöbrändäys on yksilön markkinointiprosessi, jossa keskeistä on yksilön tapa esittää itsensä, sekä ohjata ja hallita hänestä muodostuvia vaikutelmia (Jacobson 2020, 717). Sen taustalla vaikuttavat sosiaalisten motiivien lisäksi myös ammatilliset motiivit, kuten saavutetut uramahdollisuudet (Gorbatov ym. 2019, 1–2).

Henkilöbrändiä voidaan tarkastella tehokkaana resurssina, jonka arvo pohjautuu osittain sen keskeisiin ominaisuuksiin, harvinaisuuteen ja vakauteen. Harvinaisuus ilmenee yksilön ainutlaatuisuutena, sillä henkilöbrändi rakentuu yksilön identiteettiin ja persoonaan, jota toinen ihminen ei voi täysin olla. Vakaus puolestaan viittaa henkilöbrändin pysyvyyteen ja yhtenäiseen identiteettiin, joka säilyy pitkällä aikavälillä. Harvinaisuuden ja vakauden nähdään edistävän autenttisuuden kokemusta yleisössä. (Scheidt ym. 2020, 6.) Autenttisena koettu brändi näyttäytyy usein uskottavana, mikä vahvistaa luottamusta (Morhart ym. 2015, 202–203; Portal ym. 2019, 715). Scheidt ym. (2020, 10)

esittävätkin juuri autenttisuuden ja uskottavuuden olevan keskeisiä henkilöbrändien ominaisuuksia. Käytännössä autenttisuus ilmenee esimerkiksi tuomalla avoimesti ja läpinäkyvästi esiin omia piirteitä, arvoja ja kokemuksia (Giordani 2025, 37–38).

Henkilöbrändin arvoa voidaan jäsentää henkilöbrändipääoman (engl. *personal brand equity*) avulla. Gorbatov ym. (2021, 508) määrittelevät henkilöbrändipääoman yksilön käsitykseksi oman henkilöbrändinsä arvosta. Henkilöbrändipääoma rakentuu kolmesta ulottuvuudesta: 1. vetovoimasta (engl. *brand appeal*), 2. erottuvuudesta (engl. *brand differentiation*) ja 3. tunnettuudesta (engl. *brand recognition*). Vetovoima kuvaa sitä, miten houkuttelevina henkilöbrändin piirteitä ja ominaisuuksia pidetään. Erottuvuus taas viittaa etuihin, jotka erottavat yksilön muista omalla alallaan. Tunnettuus puolestaan tarkoittaa sitä, miten helposti kohdeyleisö tunnistaa ja muistaa henkilöbrändin. (Gorbatov ym. 2021, 507.) Nämä kolme ulottuvuutta määrittelevät, miten arvokkaaksi yksilön henkilöbrändi muodostuu. Mitä vetovoimaisempi, erottuvampi ja tunnetumpi henkilöbrändi on, sitä vahvempaa hänen henkilöbrändipääomansa on. Henkilöbrändipääoma karttuu ajan myötä johdonmukaisen henkilöbrändäyksen tuloksena (Giordani 2025, 38; Cai ym. 2025, 3822).

Henkilöbrändien kykyä sitouttaa ja vaikuttaa yleisöönsä on selitetty psykologisten tarpeiden ja parasosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Decin ja Ryanin (2000, 228) itsemääräämisteorian (engl. *self-determination theory SDT*) mukaisten perustarpeiden eli omaehtoisuuden (engl. *autonomy*), yhteenkuuluvuuden (engl. *relatedness*) ja kyvykkyyden (engl. *competence*) täytyminen auttaa selittämään sitä, miksi vahvat henkilöbrändit herättävät yleisössä kiintymystä ja samaistumista. Henkilöbrändillä on välillinen rooli näiden perustarpeiden täyttymisessä, sillä se voi vahvistaa viestinnän ja toimintansa kautta yksilön kokemusta omasta toimijuudestaan ja kyvykkyydestään. Tämä voi tapahtua esimerkiksi tarjoamalla samaistumispintaa ja inspiroimalla yksilöä eri osa-alueilla. (Loroz & Braig 2015, 752–755.) Tähän kytkeytyy myös parasosiaalinen vuorovaikutus, jossa median käyttäjä kokee olevansa vuorovaikutuksessa mediassa esiintyvän henkilön kanssa, ja josta voi pidemmällä aikavälillä muodostua yksisuuntaisia, läheisiltä tuntuvia parasosiaalisia suhteita. Koska suhteet koetaan läheisinä ja luottamusta herättävinä, henkilöbrändin viestintä voi vaikuttaa merkittävästi ihmisten asenteisiin ja käyttäytymiseen. (Hoffner & Bond 2022, 1; Sheng ym. 2025, 1.)

Henkilöbrändien merkitystä voidaan tarkastella toimintaympäristön muutosten kautta. Digitaalinen kehitys on muuttanut henkilöbrändäystä ja brändäystä, josta viimeisimpänä tekoälyn nopea kehitys on muuttanut toimintaympäristöä. Tekoäly lisää sisältöjen yksipuolistumista ja yksilöllisyyden heikkenemisen riskejä, mikä korostaa entisestään henkilöbrändien aitouden ja ainutlaatuisten ominaisuuksien merkitystä erottautumisessa (Giordani 2025, 38.) Tekoälyn kehityksen myötä myös

erilaiset syvävääreännöshujaukset (engl. *deepfake*) ovat yleistyneet, mikä mahdollistaa henkilön äänen ja ulkonäön väärinkäytön ja luo todellisen henkilökohtaisen mainehaitan riskin. (Kietzmann ym. 2021, 473; Giordani 2025, 38.) Nämä muutokset korostavat brändäyksen nykyisen toimintaympäristön ennakoimatonta ja monimutkaista luonnetta.

3 Yrityksen sisäiset henkilöbrändit yritysbrändin rakentajina

3.1 Yrityksen näkökulma

3.1.1 Sisäisten henkilöbrändien rooli yritysbrändäyksessä

Henkilöbrändien hyödyntäminen ulottuu pitkälle historiaan, ja etenkin julkisuuden henkilöitä on käytetty osana markkinointia ja brändäystä jo läpi 1900-luvun (Erdogan 1999, 292). Perinteisesti markkinoinnissa on hyödynnetty esimerkiksi urheilijoita, näyttelijöitä ja muita oman toimialansa kuuluisuuksia (McCracken 1989, 310), joilla on vahva julkinen henkilöbrändi (Erdogan 1999, 292). Sosiaalisen median myötä rinnalle ovat nousseet myös sosiaalisen median vaikuttajat ja sisällöntuottajat, joita hyödynnetään tänä päivänä usein osana yritysbrändäystä (Breves ym. 2019, 441). Suosio perustuu luottamuksen herättämiseen, sillä brändiin liittyvät käyttäjien tekemät sisällöt koetaan usein luotettavampina kuin yrityksen oma sisältö (Venciute ym. 2023, 1374). Viime vuosien aikana tapahtunut vaikuttajamarkkinoinnin merkittävä kasvu on kuitenkin johtanut kuluttajien epäileväisempiin asenteisiin suositteluiden aitoudesta (Krowinska & Dineva 2025, 1030). Kaupalliseksi havaitun sisällön on todettu horjuttavan aitouden kokemusta, mikä haastaa ulkoisten henkilöbrändien hyödyntämisen tehokkuutta (Duffek ym. 2025, 21). Onkin odotettavissa, että vaikuttajamarkkinoinnin suosio laskee tulevaisuudessa (Krowinska & Dineva 2025, 1030). Tämä osoittaa, että sosiaalinen media ja kuluttajien ajan myötä kehittyneet vaatimukset ovat tehneet ulkoisten henkilöbrändien hyödyntämisestä aiempaa monimutkaisempaa ja haastavampaa.

Nykyisessä sosiaalisen median toimintaympäristössä brändäyksen perinteiset rajat ovat hämärtyneet sekä laajentuneet (Swaminathan ym. 2020, 25), minkä myötä yksilöistä on tullut aiempaa näkyvämpi osa yritysten brändäysprosessia. Yritykset pyrkivät yhä useammin inhimillistämään brändiään, sillä se on keino rakentaa luottamusta sekä aitouden kokemusta sidosryhmissä. Yksi inhimillistämisen keino on tuoda esiin ihmisiä brändin takana, minkä myötä yrityksen sisäisten henkilöiden hyödyntäminen brändin suosittelijoina ja jopa brändin kasvoina on vakiintunut osaksi yritysten brändistrategioita. (Fleck ym. 2014, 84, 86; Smith ym. 2021, 834–835.) Kuten luvussa 2.2 osoitetaan, jokaisella yksilöllä voidaan ajatella tänä päivänä olevan henkilöbrändi, jota yksilötasolla edistetään ja kehitetään henkilökohtaisten motiivien mukaan eri tavoin (Rangarajan ym. 2017, 657; Jacobson 2020, 715–716). Henkilöbrändien keskeisimpinä ominaisuuksina pidetään autenttisuutta ja uskottavuutta (Scheidt ym. 2020, 10), jotka tekevät sisäisistä henkilöbrändeistä yrityksille arvokkaita brändin vahvistamisen välineitä.

Yksilöt voivat toimia paitsi itsenäisinä brändeinä, myös yritysbrändien rakentajina ja merkitysten luojina. Etenkin yksilöiden mahdollistama aito vuorovaikutus sekä läheiset suhteet median käyttäjien kanssa tekevät henkilöbrändeistä tehokkaita yritysbrändin vahvistajia sosiaalisessa mediassa (Giertz ym. 2022, 485). Sosiaalisen median alustojen, kuten Instagramin, TikTokin (Smith ym. 2021, 835) ja LinkedInin (Venciute ym. 2023, 1374) rooli brändinrakentamisessa on edelleen kasvava (Smith ym. 2021, 835), mutta pelkkä yritysten oma sisältö näissä kanavissa ei kuitenkaan riitä vakuuttamaan nykykuluttajia. Yritysten sisäisistä henkilöistä on tullut tärkeitä brändin edistäjiä, ja työntekijöiden tekemä suosittelemista (engl. *employee advocacy*) heidän omilla sosiaalisen median kanavissaan on entistä tärkeämpää sekä brändin uskottavuuden että brändiin kohdistuvien asenteiden kannalta. (Venciute ym. 2023, 1374–1375.) Sosiaalinen media on alun perin rakentunut ihmisten välisen vuorovaikutuksen mahdollistamiseksi, eikä niinkään yritysten markkinointitienä (Fournier & Avery 2011, 193). Myös tämä selittää sitä, miksi henkilöbrändeistä on muodostunut yrityksille erityisen merkityksellinen brändin edistämisen väline nykyisellä sosiaalisen median aikakaudella.

Nykykuluttajat suhtautuvat aiempaa varautuneemmin yritysten myyntiä tavoittelevaan markkinointiviestintään ja arvostavat ennen kaikkea autenttista sekä inhimillistä sisältöä (Hesse & Schmidt 2022, 34). Kuluttajien muuttuneet asenteet ja yritysten halu erottautua kilpailijoista ovat johtaneet muutoksiin brändäyksessä. Viime vuosien aikana etenkin aitouden korostaminen on lisääntynyt, kun yritykset ovat pyrkineet erottautumaan sekä luomaan kuluttajien kanssa luottamukseen perustuvia suhteita. (Hasan ym. 2023, 870, 874.) Muutokset ovat johtaneet henkilöstön sisäisten henkilöbrändien, kuten perustajan, johtajahenkilöiden ja tavallisten työntekijöiden esille tuomiseen osana yritysbrändäystä. Brändiä voidaan rakentaa tietoisesti esimerkiksi yrityksen perustajan tai toimitusjohtajan ympärille, jolloin heistä tulee usein julkisuuteen näkyvä, yritystä edustava kasvo. Yrityksissä on usein myös muita ylimmän johdon henkilöitä, jotka voivat toimia tärkeinä yritysbrändiä edustavina henkilöbrändeinä. (Fleck ym. 2014, 84–85.) Viime vuosina myös tavallisten työntekijöiden merkitys yritysbrändin suosittelijoina on kasvanut, sillä työntekijöiden jakama sisältö koetaan rehellisenä sekä autenttisenä, ja sitä myötä työntekijät nähdään entistä merkityksellisimpinä brändiarvon luojina (Fleck ym. 2014, 84, 86; Smith ym. 2021, 834–835).

Yrityksen ja henkilöbrändin välinen suhde on luonteeltaan vastavuoroinen. Parmentier ja Fischer (2021, 124) kuvaavat sitä yhteisbrändäysliittoutumana (engl. *co-branding alliance*), josta molemmat osapuolet hyötyvät. Tässä tutkimuksessa tällaisesta vastavuoroisesta suhteesta käytetään käsitettä *sisäinen henkilöbrändisuhde*, jolla tarkoitetaan yrityksen ja sen sisäisen henkilön välistä suhdetta, jossa yksilön henkilöbrändi vahvistaa, rakentaa ja tuottaa lisäarvoa yritysbrändille. Suhde voi

alun perin muodostua yksilön omasta aloitteesta tai puolestaan yrityksen aloituksesta (Scheidt ym. 2024, 250), mutta suhteen muodostuttua, se voi olla merkityksellinen kummallekin osapuolelle.

Yrityksen näkökulmasta sisäiset henkilöbrändit ovat osoittautuneet tehokkaiksi brändin vahvistamisen välineiksi, sillä ne voivat henkilöidä yritysbrändiä, mikä on aitouden edistämisen näkökulmasta merkityksellistä (Smith ym. 2021, 834). Zeitounin ym. (2020, 241) mukaan yrityksen sisäisten henkilöiden tekemä brändin suosittelu tukee esimerkiksi uskottavuutta ja on tärkeä osa brändin tarinan kerrontaa. Myös Hesse ja Schmidt (2022, 35) korostavat yrityksen sisäisten suosittelijoiden näyttävyyden erityisen uskottavina kuluttajille. Yrityksen sisäiset henkilöbrändit voivat toimia keskeisinä yrityksen strategisen brändäyksen osina, sillä ne mahdollistavat aidon yhteyden rakentamisen ulkoisiin sidosryhmiin (Smith ym. 2021, 835).

Yrityksen sisäisten henkilöiden aktiivinen henkilöbrändäys voi toisaalta aiheuttaa yritykselle myös epäedullisia lopputuloksia. Henkilöbrändäys esimerkiksi sosiaalisessa mediassa tekee yksilöstä ja tämän osaamisesta sekä asiantuntemuksesta näkyvän myös yrityksen kilpailijoille, mikä luo haasteen organisaation näkökulmasta. Mitä näkyvämpiä ja yleistettävämpiä yksilön taidot ovat, sitä suurempi houkutus kilpailijoilla on pyrkiä rekrytoimaan tämä omaan organisaatioon. (Coff 1997, 376–377.) Henkilöstön aktiivinen henkilöbrändäys voi siis kasvattaa organisaation riskejä menettää sille tärkeitä työntekijöitä.

Käytännössä sisäinen henkilöbrändisuhde ja tätä myötä yksilön tekemä suosittelu voi ilmetä usealla tavalla. Seno ja Lukas (2007, 123) jaottelevat niin kutsutun suositteluprosessin (engl. *process of endorsement*) neljään kategoriaan: 1. eksplisiittiseen (engl. *explicit*), 2. implisiittiseen (engl. *implicit*), 3. imperatiiviseen (engl. *imperative*) ja 4. yhteisesiintymiseen (engl. *co-presentational*). *Eksplisiittisessä* muodossa henkilö ilmaisee avoimesti tukevansa yritystä. Tämä voi ilmetä esimerkiksi tilanteessa, jossa henkilö edustaa yritystä sen virallisena keulakuvana. *Implisiittinen* suosittelu puolestaan on eksplisiittistä suosittelua epäsuorempaa. Siinä yritys, sen tuotteet tai palvelut näyttävät esimerkiksi osana henkilön päivittäistä elämää ilman suoraa kehumista. Esimerkiksi sisäinen henkilöbrändi voi implisiittisesti suositella työnantajaansa jakamalla työhön liittyvää sisältöä sosiaalisessa mediassa. *Imperatiivisessa* suosittelussa henkilö puolestaan kehottaa esimerkiksi kokeilemaan yrityksen tuotetta tai palvelua. Taas *yhteisesiintymisessä* henkilöbrändin rooli on passiivisempi, ja henkilö esiintyy yrityksen kanssa ilman aktiivista yrityksen tuotteiden tai palveluiden suosittelua. Esimerkiksi sponsorointi on yksi yhteisesiintymisen muoto. Tämän tutkimuksen kannalta näistä kolme ensimmäistä ovat niiden tietoisien luonteensa vuoksi oleellisia toiminnan muotoja.

3.1.2 Johtotason henkilöbrändisuhteet

Yritysten johtajien henkilöbrändit nähdään keskeisinä yritysbrändin rakentajina ja menestyksen kannalta kriittisinä elementteinä (Scheidt ym. 2024, 249). Johtajilla, kuten perustajilla, toimitusjohtajilla tai muilla ylimmän johtotason henkilöillä on ainutlaatuinen merkitys yritysbrändin välittäjinä. Vahvan henkilöbrändin omaava johtaja voi ilmentää yrityksen keskeisiä arvoja ja toimintaperiaatteita (Love ym. 2017, 1462) tavalla, jota yritysbrändi ei yksinään tai yrityksen ulkopuolisen henkilöbrändin avulla saavuttaisi. Myös vahvoilla sisäisillä henkilöbrändeillä voi olla pääomaa, kuten tunnettuutta ja valmis yleisö, jotka ovat ajan myötä kertyneet yksilölle (Parmentier & Fischer 2021, 111). Nämä tekijät tekevät johtotason henkilöbrändeistä yrityksille merkityksellisiä. Johtajien henkilöbrändit rakentuvat vahvasti heidän *asiantuntijuksiensa* ympärille (Zeitoun ym. 2020, 256), mikä tekee heistä uskottavia toimijoita yleisön silmissä. Asiantuntijuuteen perustuva viestintä, jossa yritys on läsnä ilman suoraa yrityksen suosittelua, on luonteeltaan *implisiittistä*. Mielikuva henkilöbrändin asiantuntemuksesta ja osaamisesta vahvistaa tämän luotettavuutta (Erdogan 1999, 298). Johtajien vahvat, kokemuksen myötä muodostuneet henkilöbrändit voivatkin olla yrityksille merkittäviä arvonluoja ja brändin vahvistajia (Scheidt ym. 2024, 249–250), sillä *merkityksensiirron* mallin mukaan yrityksen suosittelijaan liitetyt mielikuvat, merkitykset ja arvot voivat siirtyä yritykseen ja edelleen sen tuotteisiin sekä palveluihin asti (McCracken 1989, 312–315; Halonen-Knight & Hurmerinta 2010, 456).

Suosittelijan ollessa yrityksen ylintä johtoa, yksilön toiminta nähdään olevan lähes erottamaton osa yrityksen toimintaa. Etenkin *toimitusjohtajan* henkilöbrändiä ja yritysbrändiä tarkastellaan usein yhtenä kokonaisuutena, minkä vuoksi niillä on merkittäviä vaikutuksia toisiinsa. Eräiden arvioiden mukaan lähes puolet yleisön käsityksistä yrityksestä voi muodostua toimitusjohtajan maineen perusteella. (Bendisich ym. 2013, 597.) Myös Erdoğan ja Esen (2018, 39) korostavat sidosryhmien käsityksiin ja mielikuviin pohjautuvan toimitusjohtajien maineen vaikuttavan merkittävästi vahvan yritysmaineen muodostumiseen. Toimitusjohtajan maineen sekä henkilöbrändin voidaan todeta olevan kriittisiä menestystekijöitä yritykselle (Scheidt ym. 2024, 249). Kun henkilöbrändin ja yritysbrändin välillä on selkeä brändiliitto, niin negatiiviset kuin positiiviset mielikuvat ja merkitykset siirtyvät yritysbrändiltä johtajan henkilöbrändiin sekä vastaavasti johtajan henkilöbrändiltä yritysbrändiin (Halonen-Knight & Hurmerinta 2010, 456). Esimerkiksi mikäli toimitusjohtajasta on epäluotettava mielikuva tai häneen kohdistuu henkilökohtaisia mainekriisejä, ne heijastuvat suoraan siihen, miten koko yritys koetaan. Tällainen brändisuhde tekee yrityksestä hyvin haavoittuvaisen. Samaan aikaan sisäiset johtotason henkilöbrändit tarjoavat yritykselle arvokkaan keinon inhimillistä ja rakentaa luottamusta yritysbrändiin.

Perustajan ja yritysbrändin välinen suhde on usein erityislaatuinen, sillä perustajan henkilökohtainen identiteetti kietoutuu useasti tiiviisti yhteen yritysbrändin kanssa, ja ne vaikuttavatkin toisiinsa puolin ja toisin (Bendisch ym. 2013, 597). Yrityksen brändi voi joissain tapauksissa muotoutua alun perin perustajan henkilöbrändin vaikutusten ja identiteetin pohjalta (Astner & Gaddefors 2024, 103). Tällaisen suhteen muotoutuminen tapahtuu etenkin pienissä yrityksissä herkästi, jolloin yritykset henkilöityvät lähes huomaamatta perustajaansa. Tällöin kyseinen henkilö on erottamaton osa yritysbrändiä ja toisaalta yritysbrändi on vastavuoroisesti kiinteä osa henkilöbrändiä. Etenkin yrittäjien kohdalla side yrityksen brändiin voi olla joissain tapauksissa niin vahvaa, että perustaja on erottamaton osa yrityksen brändiä (Astner & Gaddefors 2024, 106). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sellaisia strategisia henkilöbrändisuhteita, joissa perustaja voi asemoida itsensä tai puolestaan yritys voi asemoida hänet keskeiseksi osaksi yritysbrändiä esimerkiksi tekemällä tästä yritysbrändin kasvot (Astner & Gaddefors 2024, 106). Perustaja, kuten kuka tahansa muukin yrityksen vahva henkilöbrändi, voi toimia yrityksen kasvona eli eräänlaisena *eksplisiittisenä* suosittelijana, mikäli tavoitteena on lisätä yrityksen uskottavuutta (Astner & Gaddefors 2024, 106). Tällainen voi olla tyypillinen toimintatapa esimerkiksi tilanteessa, jossa henkilöbrändin tunnettuudella sekä olemassa olevalla brändipääomalla nähdään olevan yritysbrändiä vahvistava ja lisäarvoa luova vaikutus.

Toimitusjohtajan ja perustajan lisäksi myös *muut ylimmän johdon henkilöt*, kuten markkinointi-, viestintä- tai myyntijohtajan henkilöt (Scheidt ym. 2024, 249–250) rakentavat tietoisesti henkilöbrändejään osana johtamistyötään. Koska yritysbrändi muodostuu sosiaalisen prosessin myötä useiden sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa (Astner & Gaddefors 2024, 105), jokaisen henkilöbrändätyn johtajan brändillä ja viestinnällä on vaikutusta yrityksen brändin rakentumiseen. Scheidtin ym. (2024, 250) mukaan henkilöbrändin kehittäminen on nykypäivän johtotason henkilöille väistämätön osa työnkuvaa juuri siitä syystä, että henkilöbrändin maine kietoutuu keskeisesti yritysbrändin maineeseen. Yrityksessä voi olla monia johtotason henkilöbrändejä, jotka vaikuttavat yritysbrändiin samanaikaisesti useiden sidosryhmien kanssa. Tämä korostaa myös riittävän yhtenäisen viestinnän merkitystä, jotta mielikuvat yritysbrändistä säilyvät johdonmukaisina ja vetoavat keskeisiin sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin, sijoittajiin ja mediaan.

Sosiaalisen median suosion myötä johtotason henkilöbrändien läsnäolo on laajentunut perinteisistä kanavista ja medioista digitaalisiin kanaviin (Zhou ym. 2024, 1592). Perinteisesti yrityksen johtotason henkilöbrändit ovat edustaneet yritystä julkisesti esimerkiksi mediassa tai alan tapahtumissa, mutta tänä päivänä sosiaalisen median alustojen on kuitenkin osoitettu olevan tärkeitä brändin edustajien toimintaympäristöjä. Etenkin LinkedInin on osoitettu olevan alusta, jolla johtotason henkilöt voivat saada etuja niin itselleen kuin organisaatiolleen (Venciute ym. 2024, 49). Johtajien aktiivinen

sosiaalisen median näkyvyys ja vuorovaikutus keskeisten sidosryhmien kanssa ei ainoastaan vaikuta johtajan omaan henkilöbrändiin, vaan heijastuu yrityksen suorituskykyyn, julkisuuskuvaan ja brändimielikuviin (Tsai & Men 2017, 1848–1849; Zhou ym. 2024, 1592). Sosiaalisessa mediassa aktiivisesti läsnä olevat johtajat voidaan kokea roolimalleina ja jopa ystävän kaltaisina henkilöinä, mikä lisää luottamusta ja tyytyväisyyttä yritystä kohtaan (Tsai & Men 2017, 1848). Zhou ym. (2024, 1597) mukaan sosiaalisessa mediassa aktiivinen johtaja voi parantaa yrityksen sidosryhmäsuhteiden hallintaa sekä suorituskykyä. Tämä osoittaa johtajien merkityksellisen roolin keskeisten sidosryhmien sitouttajina. Sosiaalinen media on muuttanut sekä laajentanut entisestään johtotason henkilöbrändien roolia strategisista päätöksentekijöistä kohti aktiivisia yritysbrändin rakentajia.

Henkilöbrändit ovat lähtökohtaisesti alttiita *inhimilliselle haavoittuvuudelle*, joka voi horjuttaa henkilöbrändin ja yritysbrändin välistä tasapainoa. Fournierin ja Eckhardtin (2019, 603) mukaan inhimillisyys tuo mukanaan tekijöitä, kuten ylpistymisen (engl. *hubris*) ja ennakoimattomuuden (engl. *unpredictability*), jotka voivat haastaa johdonmukaisen brändi-imagon ylläpitämistä. Ylpistymisellä viitataan liioiteltuun ylpeyden ja erehtymättömyyden tunteeseen, joka saa henkilön asettamaan omat etunsa organisaation edun edelle. Tällöin johtotason myötä saavutettu valta-asema saa aikaan korkeaa itseluottamusta, joka voi ilmetä organisaation kannalta haitallisena toimintana. (Fournier & Eckhardt 2019, 608.) Ennakoimattomuudella tarkoitetaan puolestaan yksilöiden päivittäistä kasvok-kaista tai digitaalista viestintää, joka voi olla haitaksi organisaation tavoitellulle mielikuvalle. Yksilön tahattomat tai tahalliset ilmeet, eleet tai sanat voivat sisältää viestejä, jotka eivät vastaa yrityksen brändi-imagoa tai arvoja. (Fournier & Eckhardt 2019, 609.) Nämä haasteet ovat etenkin johtotasolla läsnä, sillä johtajan henkilöbrändi kietoutuu tiiviimmin organisaatioon, kuin tavallisen työntekijän henkilöbrändi, ja yllättävä käytös voi aiheuttaa mittavia menetyksiä organisaatiolle. Myös työntekijätason henkilö voi aiheuttaa hetkellisiä haasteita ennakoimattomalla käytöksellään, vaikka seuraukset ovat tavallisesti pienempiä, kuin johtotason henkilöbrändien toiminnalla.

Henkilöbrändisuhteiden useat mahdollisuudet voivat motivoida yrityksiä tavoittelemaan entistä useamman johtohenkilön brändäystä. Tänä päivänä johtohenkilöiden henkilöbrändäys on usein luonteeltaan suunniteltua ja tavoitteellista, usein rooliin sidottua toimintaa (Scheidt ym. 2024, 250), minkä vuoksi se voi näyttäytyä ulospäin laskelmoidulta toiminnalta. Keskeisenä haasteena on säilyttää henkilöbrändin viestinnän *aitous*, sillä mitä suunnitellumpaa ja tavoitteellisempaa johtajan brändäys on, sitä enemmän koettu aitous voi kärsiä. Vaikka inhimillinen haavoittuvuus nähdään henkilöbrändisuhteiden riskinä, Fournierin ja Eckhardtin (2019, 610) mukaan riskin tarkoituksellinen minimoiminen on yhtä ongelmallista. Heidän mukaansa henkilöbrändi, joka alkaa vaikuttaa

mekaaniselta tai kaavamaiselta menettää juuri ne aidot ja inhimilliset piirteet, jotka tekevät johtajien henkilöbrändeistä vaikuttavia.

3.1.3 Työntekijätason henkilöbrändisuhteet

Johtotason henkilöbrändien lisäksi yrityksellä voi olla myös työntekijöitä, joilla on merkittävä rooli yritysbrändin kehittämisessä. Työntekijät voidaan nähdä sekä aktiivisina brändin rakennuksen elementteinä että eräänlaisina brändilähteläinä (Gelb & Rangarajan 2014, 98). Työntekijästä, joka julkaisee sosiaalisessa mediassa työhön liittyvää sisältöä tavoitteenaan vaikuttaa ja luoda positiivisia mielikuvia yrityksen brändistä, käytetään nimitystä *yritysvaikuttaja* (engl. *corporate influencer*) tai *työntekijävaikuttaja* (engl. *employee influencer*). Yritys- ja työntekijävaikuttajat luovat arvoa yrityksen ulkoisten sidosryhmien, kuten nykyisten asiakkaiden, potentiaalisten asiakkaiden ja mahdollisten työnhakijoiden kanssa, sekä ajavat brändin etuja tyypillisesti sosiaalisen median kautta. (Smith ym. 2021, 835; Hesse & Schmidt 2022, 32; Jacobson ym. 2023, 49.) Aktiiviset brändiä edistävät työntekijät voivat sosiaalisen median julkaisuillaan innostaa myös muita yrityksen työntekijöitä samankaltaiseen toimintaan, ja toimia eräänlaisina mielipidevaikuttajina kollegoihinsa nähden (Smith ym. 2021, 837). Vaikka työntekijävaikuttajan keskeisin toimintaympäristö onkin sosiaalinen media, Boatwrightin ja Frebergin (2023, 137, 145–146) mukaan työntekijöiden tulee kuitenkin olla monikanavaisia, sillä heidän vaikutusvaltansa sekä kykynsä vaikuttaa ulkoisiin sidosryhmiin ulottuu myös sosiaalisen median ulkopuolelle. Myös Jacobson ym. (2023, 49) vahvistavat tätä näkökulmaa ja toteavat työntekijöiden kasvokkain tapahtuvan sekä verkossa tapahtuvan käyttäytymisen vaikuttavan merkittävästi yritysbrändin kehittämiseen.

Työntekijävaikuttajan rooli voi syntyä yrityksessä joko orgaanisesti lähes huomaamatta työntekijän sisäisen position myötä tai tietoisesti roolia edistäen työnantajan taikka työntekijän toimesta (Boatwright & Freberg 2023, 146). Oleellista on se, että työntekijävaikuttajiksi luetaan ainoastaan ne työntekijät, jotka aktiivisesti ja tavoitteellisesti vaikuttaakseen tekevät sisältöä työnantajastaan sosiaaliseen mediaan (Jacobson ym. 2023, 33). Tietoisesti toimiva työntekijävaikuttaja on vahvasti sitoutunut yrityksen brändiin ja toimii vapaaehtoisesti eräänlaisena brändilähteläinä. Työntekijävaikuttaja välittää yrityksen brändilupausta ulkoisille sidosryhmille ja edustaa yritysbrändin missiota, arvoja ja toimintaa omalla äänellään. Tämä voi tapahtua joko *implisiittisesti* jakamalla työhön liittyvää sisältöä tai *eksplisiittisesti* suositellen avoimesti yritysbrändiä. (Hesse & Schmidt 2022, 32; Boatwright & Freberg 2023, 137.) Työntekijöiden toiminta voi välittyä myös *imperatiivisena* suositeluna esimerkiksi suorina kehotuksina kokeilla yrityksen tuotetta tai kannustaa hakemaan yritykseen töihin (Seno & Lukas 2007, 123). Ulkoisten sidosryhmien silmissä yrityksen sisäiset

henkilöbrändit ovat ainutlaatuisen luotettavia brändiviestin välittäjiä ja vaikuttavia suosittelijoita, sillä viestit pohjautuvat työntekijän *omakohtaiseen kokemukseen* (Hesse & Schmidt 2022, 35), toisin kuin yrityksen ulkopuolisia henkilöbrändejä, kuten julkisuuden henkilöitä hyödyntäessä.

Työntekijävaikuttajien hyödyntäminen on yleistynyt ja tehokkuus kasvanut mediaympäristön muutosten myötä. Työntekijöiden ääntä pidetään yritysten viestintää uskottavampana, ja Venciuten ym. (2023, 1375) mukaan *tavallisiin työntekijöihin luotetaan enemmän* kuin esimerkiksi johtoasemassa oleviin toimitusjohtajiin. Tämän päivän kuluttajat ovat kriittisiä yritysten mainontaa kohtaan ja havittelevat jatkuvasti varmistuksia sekä perusteita brändin tekemille lupauksille (Hesse & Schmidt 2022, 34), ja tässä työntekijävaikuttajan rooli voi osoittautua arvokkaaksi yritykselle. Työntekijävaikuttajien uskottavuutta rakentavat heidän asiantuntijuutensa, vuorovaikutus yhteisön kanssa sekä itsenäinen toimijuus eli työntekijävaikuttajien *omien äänten kuuluminen* (Hesse & Schmidt 2022, 35). Vaikka työntekijävaikuttajat ovat yrityksen työntekijöitä, heidän viestintänsä ei ole maksettua mainontaa, minkä vuoksi sitä pidetään uskottavana ja *aitona* (Smith ym. 2021, 837; Hesse & Schmidt 2022, 35; Boatwright & Freberg 2023, 146). Viime vuosien aikana suuressa suosiossa olleen sosiaalisen median vaikuttajamarkkinoinnin tehokkuus on hiipunut ylikaupallistumisen aiheuttaman uskottavuuden laskun vuoksi (Hesse & Schmidt 2022, 34), mikä entisestään edistää työntekijävaikuttajien roolia yritysbrändin välittäjinä. Myös työntekijöiden tekemään suositteluun voi kuitenkin sisältyä haasteita suositteluiden aitouden näkökulmasta, sillä uskottavuus säilyy ainoastaan, kun viestintä koetaan aidosti työntekijälle omaehtoiseksi eikä työnantajan ohjaamaksi.

Sosiaalinen media mahdollistaa työntekijävaikuttajien ja yleisön välisen suoran vuorovaikutuksen, mikä on muuttanut merkittävästi ulkoista brändäystä. Työntekijävaikuttajien toiminta sosiaalisessa mediassa ulottuu tänä päivänä myös perinteisten työhön liittyvien alustojen, kuten LinkedInin ulkopuolelle. Vuorovaikutusta ja vaikuttamista tapahtuu lisäksi alustoilla, jotka eivät ole työelämäsidoonaisia, kuten Instagramissa, TikTokissa ja YouTubessa. (Smith ym. 2021, 836.) Työntekijävaikuttajat tukeutuvat tunnepitoiseen, yhteisöllisyyttä korostavaan sekä identiteettiin vetoaviin viesteihin (Jacobson ym. 2023, 44–45). Tunnepohjainen, henkilökohtainen viestintä inhimillistää sekä luo mahdollisuuden parasosiaalisen vuorovaikutuksen ja pidemmällä aikavälillä parasosiaalisten suhteiden syntymiselle. Egbertin ja Rudeloffin (2023, 442, 450) mukaan työntekijävaikuttajat voivat muodostaa sosiaalisen median käyttäjien kanssa *parasosiaalisia suhteita*, jotka parhaimmillaan lisäävät yritysbrändin brändipääomaa. Brändipääomalla viitataan vahvan brändin lisäämään arvoon, joka muodostuu yleisölle syntyneistä myönteisistä ja vahvoista mielikuvista (Keller 1993, 8). Tutkimus osoittaa, että parasosiaalisen vuorovaikutuksen ansiosta työntekijävaikuttajaa kohtaan

sidosryhmissä heränneet myönteiset tunteet heijastuvat myönteisiksi mielikuviksi ja käsityksiksi yrityksestä (Egbert & Rudeloff 2023, 450).

3.1.4 Henkilöbrändisuhteiden ulottuvuudet

Yritysten ja niiden sisäisten henkilöbrändien väliset suhteet voivat ilmetä usealla tavalla sen mukaan, onko kyseessä johtotason henkilöbrändi vai työntekijätason henkilöbrändi. Erilaiset sisäiset henkilöbrändit voivat toimia yritysbrändin rakentajina ja ne voivat keskenään poiketa toisistaan niin niiden tavoitteiden, luonteen, ilmenemisen kuin mahdollisuuksien näkökulmasta. Tässä luvussa kootaan yhteen sisäisten henkilöbrändisuhteiden piirteitä yrityksen näkökulmasta, joita luvut 3.1.2 ja 3.1.3 esittelivät. Taulukossa 1 suhteiden piirteet on jaoteltu keskeisiin ulottuvuuksiin, joiden avulla hahmotetaan erilaisten sisäisten henkilöbrändisuhteiden keskinäisiä eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Näitä ovat esiintymismuoto, motiivit ja tavoitteet, yleisö, vaikuttavuuden perusta, ilmenemistapa, luonne, toimintaympäristö, sekä pääasialliset mahdollisuudet ja haasteet.

Taulukko 1 Sisäisten henkilöbrändisuhteiden ulottuvuudet yrityksen näkökulmasta

SISÄISET HENKILÖBRÄNDISUHTEET		
Suhteen ulottuvuudet	Johtotaso	Työntekijätaso
Esiintymismuoto	Perustaja, toimitusjohtaja, johdon tai ylimmän johdon henkilö	Työntekijävaikuttaja, yritys-vaikuttaja
Motiivit ja tavoitteet	Yritysbrändin inhimillistäminen, sidosryhmäsuhteiden rakentaminen, uskottavuuden ja maineen vahvistaminen	Positiivisten brändimielikuvien rakentaminen sidosryhmille, brändin suosittelu
Yleisö	Media, potentiaaliset ja nykyiset asiakkaat, yhteistyökumppanit, sijoittajat	Potentiaaliset ja nykyiset asiakkaat, työnhakijat, kollegat
Vaikuttavuuden perusta	Asiantuntijuus, kokemus, johtajuusasema	Omakehtainen kokemus yrityksestä, sitoutuminen yritykseen, itsenäinen toimijuus
Ilmenemistapa	Brändikasvot, asiantuntijaviestintä, eksplisiittinen ja implisiittinen suosittelu	Henkilökohtainen ja tunnepohjainen viestintä, eksplisiittinen, implisiittinen ja imperatiivinen suosittelu

Luonne	Aktiivisesti rakennettu, johtajarooliin sidotut odotukset, suunnitelmallisuus, tavoitteellisuus	Orgaaninen, tietoisesti edistetty, vapaaehtoisuus, omaloitteisuus
Tavanomainen toimintaympäristö	Sosiaalinen media (LinkedIn), haastattelut, tapahtumat, mediassa esiintyminen	Sosiaalinen media (LinkedIn, Instagram, TikTok), kasvokkainen viestintä
Pääasialliset mahdollisuudet	Maineen vahvistuminen, merkityksensierro, uskottavuus aseman kautta	Aitous, luottamus, parasosiaaliset suhteet, uskottavuus aitouden myötä
Pääasialliset haasteet	Mainekriisit, viestinnän koettu aitous, inhimillinen haavoittuvuus, kilpailijoiden rekrytointipyrkimykset	Viestinnän koettu aitous, inhimillinen haavoittuvuus, kilpailijoiden rekrytointipyrkimykset

Sisäiset henkilöbrändisuhteet eroavat toisistaan sen mukaan, kuka organisaatiossa toimii yritys- ja henkilöbrändin välisen suhteen toisena osapuolena. Johtotasolla kyseessä voi olla joko yrityksen perustaja, toimitusjohtaja tai muu ylimmän johdon henkilö (Fleck ym. 2014, 84–85; Scheidt ym. 2024, 249–250). Työntekijätasolla tavalliset työntekijät eli niin kutsutut työntekijävaikuttajat toimivat suhteen toisena osapuolena (Jacobson ym. 2023, 33; Hesse & Schmidt 2022, 32). Kummallakin tasolla päätavoitteena on yritysbrändin edistäminen, mutta tasoissa on painopisteiden välillä eroavaisuuksia. Johtotasolla korostuvat yritysbrändin inhimillistäminen sekä maineen ja uskottavuuden vahvistaminen tärkeissä sidosryhmissä, kun taas työntekijätasolla pyritään luomaan positiivisia brändimielikuvia vertaisten avulla ja suosittelemaan brändiä (Fleck ym. 2014, 86; Smith ym. 2021, 834–835; Hesse & Schmidt 2022, 35). Johtotason henkilöbrändit tavoittelevat potentiaalisia ja nykyisiä asiakkaita, yhteistyökumppaneita, sijoittajia sekä mediaa. Työntekijävaikuttajat puolestaan puhuttelevat viestinnällään asiakkaita, työnhakijoita sekä omia kollegoitaan. (Smith ym. 2021, 835; Venciute ym. 2023, 1374–1375.)

Henkilöbrändisuhteiden perusta ja niiden ilmenemistapa poikkeavat toisistaan eri tasojen välillä. Johtotason henkilöbrändit rakentuvat ensisijaisesti asiantuntijuuden, kokemuksen ja johtoaseman varaan (Zeitoun ym. 2020, 256). Ne voivat ilmetä esimerkiksi brändin kasvoina toimimisena ja tunnistettavana yrityksen julkisena edustajana (Fleck ym. 2014, 84). Puolestaan työntekijävaikuttajien kohdalla suhde perustuu omakohtaiseen kokemukseen yrityksestä, sitoutuneisuuteen yritystä kohtaan sekä itsenäiseen toimijuuteen (Hesse & Schmidt 2022, 32; Boatwright & Freberg 2023, 137).

Suhteet ilmenevät usein niin eksplisiittisen, implisiittisen kuin imperatiivisen toiminnan myötä (Boatwright & Freberg 2023, 146), jolloin työntekijä voi esimerkiksi tuoda yritystä esiin luontevana osana arkeaan tai kehottaa yleisöään hakemaan yritykseen töihin. Viestintä on usein henkilökohtaista ja tunnepohjaista (Jacobson ym. 2023, 44–45), mikä edistää sen vaikuttavuutta.

Suhteiden luonteessa on usein merkittäviä eroja tasojen välillä. Johtotasolla suhde voi syntyä aseman myötä tai sitä rakennetaan aktiivisesti ja suunnitelmallisesti rooliin sisältyvien odotusten myötä. Esimerkiksi toimitusjohtajalta odotetaan usein näkyvää julkista läsnäoloa ja yrityksen edustamista, mikä tekee suhteesta usein velvoitteen ja vaatii vahvan henkilöbrändin taustalleen. Sen sijaan työntekijätasolla suhde on lähtökohtaisesti vapaaehtoisuuteen ja yksilön oma-aloitteisuuteen perustuvaa. Jossain tapauksissa se voi kuitenkin olla myös orgaaninen ja syntyä alun perin esimerkiksi työntekijän roolin myötä. (Scheidt ym. 2024, 250; Boatwright & Freberg 2023, 146.) Kummallakin tasolla merkittävimpiä toimintaympäristöjä on tänä päivänä sosiaalisen median kanavat. Johtotason henkilöbrändien tekemä suosittelu ulottuu laajemmin myös erilaisiin julkisiin esiintymisiin, kuten haastatteluihin tai tapahtumiin sekä mediassa esiintymiseen. Työntekijätasolla sosiaalisen median kanavien lisäksi omakohtaisia kokemuksia jaetaan myös arjen kasvokkaisessa viestinnässä. (Smith ym. 2021, 835–836; Boatwright & Freberg 2023, 137.)

Sisäisille henkilöbrändisuhteille on kummallakin tasolla tunnistettavissa sekä mahdollisuuksia että haasteita. Johtotason henkilöbrändisuhteet tarjoavat usein pitkään kokemukseen perustuvan henkilöbrändin vuoksi maineen vahvistumista. Asiantuntijuuteen perustuva henkilöbrändi vahvistaa myös luottamusta ja näin ollen yritysbrändin uskottavuutta yleisön silmissä. Vahvalta johtotason henkilöbrändiltä siirtyy merkityksensiirron myötä siihen liitettyjä merkityksiä yritysbrändiin sekä sen maineeseen. (McCracken 1989, 312–315; Halonen-Knight & Hurmerinta 2010, 456.) Työntekijävaikuttajat mahdollistavat ennen kaikkea aitouden mielikuvan syntymistä, mikä on tämän päivän kilpailullisissa toimintaympäristöissä merkityksellistä. Aitous rakentaa luotettavuutta ja sitä myötä uskottavuutta. Ajan myötä parasosiaalisten suhteiden muodostuminen sidosryhmien kanssa on erityisesti työntekijätason suhteiden vahvuus. (Egbert & Rudeloff 2023, 450; Venciute ym. 2023, 1374.)

Koska suhteen toisena osapuolena on ihminen, inhimilliseen haavoittuvuuteen liittyvät riskit ovat läsnä kummallakin tasolla (Fournier & Eckhardt 2019, 603). Lisäksi viestinnän koettu aitous haastaa kumpaakin suhdetta, sillä laskelmoituna ja työnantajan ohjaamana koettu viestintä heikentää aitoutta (Hesse & Schmidt 2022, 32, 36), ja voi näin menettää tehonsa brändin vahvistajana. Johtotasolla korostuvat erityisesti mainekriisit ja niiden heijastusvaikutukset yritykseen, jotka kumpuavat

merkityksensiiirrosta. Henkilöstön aktiivinen henkilöbrändäys, etenkin työntekijätasolla, voi aiheuttaa organisaatiolle epäedullisia lopputulemia. Henkilöbrändäys tekee yksilön osaamisesta näkyvää myös kilpailijoille, mikä kasvattaa organisaation riskejä menettää sille tärkeitä työntekijöitä. Mitä näkyvämpiä ja yleistettävämpiä yksilön taidot ovat, sitä suurempi houkutus kilpailijoilla on pyrkiä rekrytoimaan tämä. (Coff 1997, 376–377.) Sisäiset henkilöbrändisuhteet nähdäänkin yritykselle paljon mahdollistavana voimavarana, johon sisältyy kuitenkin myös merkittäviä haasteita.

3.2 Yksilön näkökulma

Sisäisen henkilöbrändisuhteen ymmärtäminen edellyttää myös yksilön näkökulman tarkastelua, sillä suhteen molemmilla osapuolilla on myös omia motiiveja ja tavoitteita, joita henkilöbrändisuhteella halutaan saavuttaa. Yksilön näkökulmasta henkilöbrändisuhteen rakentamisen taustalla voivat vaikuttaa niin *henkilökohtaiset* kuin *liiketoiminnalliset motiivit* (Venciute ym. 2024, 44). Erityisesti johtotasolla brändin näkyvyyden lisääminen, asiakashankinnan tukeminen sekä organisaation maineen vahvistaminen ovat keskeisiä liiketoimintaan liitännäisiä syitä, jotka vaikuttavat henkilöbrändäykseen (Venciute ym. 2024, 45). Tänä päivänä johtotason henkilöbrändit tunnistavat yhä useammin oman kasvavan roolinsa eräänlaisina organisaation brändilähettiläinä (Venciute ym. 2024, 49), mikä lisää liiketoiminnallisten syiden merkitystä henkilöbrändäyksen tavoitteissa.

Tavallisella työntekijätasolla motivaatiot ovat puolestaan ensisijaisesti uraan liitännäisiä. Gorbatov ym. (2019, 9) osoittavat, että *uran edistäminen* on merkittävin yksittäinen henkilöbrändäystä edistävä tekijä, ja yksilön ammatillisten päämäärien voidaan nähdä ohjaavan brändäystä. Myös johtotasolla uran edistäminen on yksi henkilöbrändäyksen taustasyistä, jota motivoivat erityisesti asiantuntija-aseman luominen, itsensä kehittäminen ja henkilökohtaisen tunnustuksen eli henkilökohtaisten etujen saavuttaminen (Venciute ym. 2024, 52). Roolista riippumatta motiivit kytkeytyvät pitkälti yksilön oman ammatillisen hyödyn tavoitteluun.

Uraan kytkeytyvää motivaatiota selittävät osittain työelämän rakenteelliset muutokset. Kilpailullisilla työmarkkinoilla korostuvat yhä enemmän yksilön kyky viestiä omaa arvoaan sekä osoitukset siitä, että yksilö hallitsee omaa ammatillista brändiään ja rakentaa hyödyllisiä verkostoja (Scheidt ym. 2020, 9). Tämän päivän työmarkkinoilla yksilöiden on tarjottava omaa osaamistaan tavalla, joka muistuttaa tuotteiden ja palveluiden kilpailua kyllästyneillä markkinoilla (Scheidt ym. 2020, 9–10). Tällöin aktiivinen henkilöbrändäys voi olla etua luova tekijä. Lisäksi taustalla vaikuttavat nopeasti muuttuvan toimintaympäristön luomat haasteet sekä vallitseva yleinen taloudellinen epävarmuus, jotka ovat osaltaan lisänneet yksilöiden kiinnostusta henkilöbrändäykseen (Gorbatov ym. 2019, 1; Scheidt ym. 2020, 10). Epävakaa taloudellinen tilanne heijastuu myös työmarkkinoille,

joissa henkilöbrändi voi toimia *suojaavana ja tukevana tekijänä* (Scheidt ym. 2020, 10) samaan tapaan kuin vahva brändipääoma suojaa yritysbrändejä epävakaina aikoina (Rego ym. 2022, 584). Henkilökohtaisten etujen ohella etenkin työntekijätason motiivina voi olla myös brändiin *sitoutuminen*, jolloin yksilön sisäinen halu tukea yritysbrändiä ja sen tavoitteita motivoi muodostamaan suhteen (Hesse & Schmidt 2022, 32).

Roolista riippumatta sisäinen henkilöbrändisuhde voi tarjota useita mahdollisuuksia yksilölle, joita ei välttämättä syntyisi ilman organisaatiokytköstä. Koska henkilöbrändäys on ammatillisesta näkökulmasta edelleen kehittyvä käytäntö, eikä se ole vakiintunut käytäntö organisaatioissakaan (Gorbatov ym. 2019, 9), yksilön aktiivinen henkilöbrändäys voi tarjota mahdollisuuden *erottautua* muista yksilöistä (Scheidt ym. 2020, 5). Lisäksi suhde voi luoda työntekijälle *yhteenkuuluvuuden* tunnetta, sillä suhde yritysbrändiin voi vahvistaa yksilön kokemusta kuulumisesta osaksi organisaatiota (Smith ym. 2021, 837).

Kytkös organisaatioon usein vahvistaa yksilön henkilöbrändiä *yhteisbrändäyksen* vaikutusten kautta, minkä myötä organisaatioon liitetyt positiiviset mielikuvat heijastuvat yksilöön ja vahvistavat näin tämän ammatillista asemaa sekä uskottavuutta (Scheidt ym. 2020, 9). Merkityksensiirron mallin mukaan merkitykset, joita yhdistetään organisaatioon, voivat siirtyä myös yksilöön tiiviin suhteen myötä (Halonen-Knight & Hurmerinta 2010, 456). Kuten luvusta 3.1.2 ilmenee, tämä on tyypillistä etenkin johtotason henkilöbrändien kohdalla. Yritysbrändin maine voi vaikuttaa positiivisesti myös henkilöbrändiin. Näiden mahdollisuuksien kautta sisäinen henkilöbrändisuhde voi *vahvistaa yksilön ammatillista identiteettiä* ja vahvistaa tämän käsityksiä omista kyvyistään. Tämä puolestaan voi mahdollistaa uusien *uramahdollisuuksien* tunnistamisen, mikä taas edistää yksilön tyytyväisyyttä uraansa. (Gorbatov ym. 2019, 2–3, 9.)

Uramahdollisuuksia kasvattaa suhteen aikana yksilölle kertynyt henkilöbrändipääoma. Cain ym. (2025, 3828) mukaan yksilön henkilöbrändipääoma vahvistaa tämän koettua markkina-asemaa. Tämä voi tarkoittaa etenemismahdollisuuksia nykyisessä yrityksessä tai urakehitystä myös sen ulkopuolella. Sisäisen henkilöbrändisuhteen kautta karttuva henkilöbrändipääoma voi siten hyödyttää yksilöä paitsi nykyisessä suhteessa, myös myöhemmin uralla, mikä tekee suhteesta yksilön näkökulmasta arvokkaan.

Yksilön näkökulmasta suhteeseen liittyy mahdollisuuksien lisäksi myös haasteita ja jännitteitä, jotka ovat erityisesti korkean johtotason henkilöbrändisuhteissa läsnä. Parmentier ja Fischer (2021, 116) ovat tunnistaneeet arvostetussa johtoasemassa olevien ammattilaisten kohdalla resurssi- ja identiteettijännitteitä. *Resurssijännitteellä* viitataan paradoksiin, jossa arvostettu johtoasema tarjoaa

yksilölle resursseja, kuten mainetta, verkostoja ja osaamista, jotka voivat hyödyttää yksilön ammatillista brändiä. Samanaikaisesti ne kuitenkin kuluttavat yksilön inhimillisyyteen liittyviä voimavaroja, kuten fyysisiä ja tunne-elämän resursseja, jotka ovat välttämättömiä ammatillisen brändin säilyttämiselle ja edistämiseksi. (Parmentier & Fischer 2021, 117–118.) *Identiteettijännite* puolestaan syntyy, kun arvostettu asema organisaatiossa toisaalta vahvistaa yksilön symbolista pääomaa ja uskottavuutta, mutta pitkän aikavälin suhde voi samanaikaisesti heikentää henkilöbrändin erottuvuutta yritysbrändistä. Mitä kauemmin yksilö toimii arvostetussa ja korkeassa johtoasemassa, sitä vahvemmin tämä voidaan nähdä organisaation brändin kautta, jolloin yksilön oma ammatillinen identiteetti voi heikentyä. Lisäksi etenkin johtoasemassa oleva yksilö on sitoutunut noudattamaan organisaation asettamia toimintaperiaatteita ja arvoja, mikä voi rajoittaa yksilön oman ammatillisen identiteetin ilmaisemista. (Parmentier & Fischer 2021, 118.) Vastaavasti Venciuten ym. (2024, 44) mukaan johtajat joutuvat tasapainottelemaan henkilökohtaisten ja organisaation tavoitteiden välillä, mikä edellyttää aktiivista arviointia siitä, että tavoitteet ovat keskenään linjassa. Myös työntekijätasolla organisaatiokytkös voi asettaa yksilölle rajoitteita ja ehtoja, joiden puitteissa henkilöbrändiä voidaan rakentaa. Tämä taas voi haastaa viestinnän *aitouden säilyttämistä*. Nämä tekijät osoittavat, että sisäinen henkilöbrändisuhde avaa mahdollisuuksia, mutta voi samanaikaisesti rajoittaa henkilöbrändin itsenäistä kehittymistä.

Sisäiset henkilöbrändisuhdet sisältävät yksilön näkökulmasta merkittäviä mahdollisuuksia ja samalla myös joitakin haasteita. Taulukkoon 2 on koottu yhteen keskeisimpiä motiiveja, jotka voivat vaikuttaa yksilön haluun muodostaa yritysbrändin kanssa henkilöbrändisuhde, sekä mahdollisuuksia ja haasteita, joita suhteella voi yksilön näkökulmasta olla.

Taulukko 2 Sisäisten henkilöbrändisuhteiden ulottuvuudet yksilön näkökulmasta

MOTIIVIT	Johtotaso	Työntekijä- taso
Yritysbrändin edistäminen ja näkyvyys	x	
Asiakashankinta	x	
Asema	x	
Resurssit (esim. maine, verkostot)	x	
Henkilökohtainen tunnustus	x	
Itsensä kehittäminen	x	
Yritysbrändiin sitoutuminen		x
Uran edistäminen	x	x
Yleinen taloudellinen epävarmuus	x	x
Kilpailulliset, epävakaat työmarkkinat	x	x
MAHDOLLISUUDET		
Yhteisbrändäysvaikutukset ja merkityksensiirto	x	
Yhteenkuuluvuuden tunne		x
Erottautuminen	x	x
Ammatillisen identiteetin vahvistuminen	x	x
Uudet uramahdollisuudet	x	x
Tyytyväisyys itseensä ja omaan uraan	x	x
Henkilöbrändipääoman kertyminen	x	x
HAASTEET		
Resurssijännite	x	
Identiteettijännite	x	
Henkilökohtaisten ja organisaation tavoitteiden yhteensovittaminen	x	x
Organisaatiokytköksen mukana tulevat rajoitteet ja ehdot	x	x
Aitouden säilyttäminen	x	x

Taulukossa 2 esitetyt motiivit selittävät, miksi yksilö hakeutuu sisäiseen henkilöbrändisuhteeseen ja mahdollisuudet puolestaan kuvailevat, mitä suhteesta voi seurata. Haasteet taas tuovat esille jännitteitä, joita suhteet voivat tuoda mukanaan. Motiivit vaihtelevat osittain roolin mukaan. Johtotason

henkilöbrändisuhteille on ominaista erityisesti liiketoimintaan kytkeytyvät motiivit, kuten organisaation näkyvyys, sekä erilaisten henkilökohtaisten etujen saavuttaminen, kuten oman aseman ja maineen vahvistaminen. Uran edistämisen motiivi on yhteinen kaikille tasoille, johon vaikuttaa esimerkiksi yleinen epävakaa tilanne työmarkkinoilla. Taulukosta 2 havaitaan, että työntekijätason motiivit ovat ensisijaisesti henkilökohtaisiin etuihin liitännäisiä, kun taas johtotasolla motiivit kattavat myös yrityksen etuja.

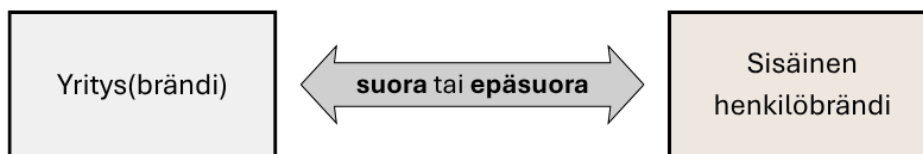
Havaitut mahdollisuudet koskevat pääasiassa kumpaakin tasoa. Niihin lukeutuvat esimerkiksi yksilön halu erottautua muista, henkilökohtaisen ammatillisen identiteetin vahvistuminen sekä mahdollisuudet uran edistämiseen. Yksilöiden mahdollisuutena nähdään myös yhteenkuuluvuuden tunteen kasvaminen. Yhteisbrändäyksen ja merkityksensiirron tuomat edut yksilölle tapahtuvat lähtökohtaisesti esimerkiksi kertyneen maineen ja jo muodostuneen henkilöbrändipääoman kautta, minkä vuoksi se nähdään erityisesti johtotason henkilöbrändien mahdollisuutena.

Yksilön näkökulmasta suhteeseen voi liittyä myös haasteita. Haasteet ilmenevät etenkin korkean johtoaseman resurssi- ja identiteettijännitteiden myötä, joissa sama suhde sekä mahdollistaa että rajoittaa henkilöbrändin itsenäisyyttä. Yksilön roolista riippumatta yksilön ja organisaation tavoitteiden yhteensovittaminen sekä organisaatiokytköksen sisältämät rajoitteet ovat henkilöbrändisuhteessa läsnä. Organisaatiokytkös edellyttää yksilöiltä jatkuvaa pohdintaa siitä, miten omaa henkilöbrändiä saa ja kannattaa rakentaa suhteessa yritysbrändiin, mikä voi haastaa yksilötasolla myös aitouden säilyttämistä.

4 Sisäinen henkilöbrändisuhde brändistrategian osana

4.1 Henkilöbrändisuhde yrityksen strategisena resurssina

Luvussa 3 osoitetaan, millaista merkitystä yksilö voi luoda henkilöbrändillään yritykselle, samalla toimien yritysbrändin välittäjänä. Nämä merkitykset konkretisoituvat osapuolten välisessä suhteessa, jota kuvio 2 havainnollistaa. Suhteen osapuolilla, yrityksellä sekä henkilöbrändillä, on suhteelle omia päämääriä mahdollisuksineen ja haasteineen, kuten luku 3 kokonaisuudessaan osoittaa. Suhde on luonteeltaan kaksisuuntainen, ja sen myötä osapuolilla on myös yhteisiä mahdollisuuksia ja haasteita, sekä jaettuja motiiveja ja tavoitteita, mikä saa osapuolet myös ylläpitämään suhdetta. Yrityksen ja sisäisten henkilöbrändien suhde ei ole aina samanlainen, vaan niiden tarkoituksellisuus ja laatu vaihtelevat suhteen mukaan. Kuten kuviossa 2 osoitetaan, yrityksen ja sisäisen henkilöbrändin suhdeyhteys voi olla suoraa tai epäsuoraa.



Kuvio 2 Yrityksen sisäinen henkilöbrändisuhde

Suora suhdeyhteys ilmenee tarkoituksellisena yhteistyönä, jossa suhteen osapuolet ovat tietoisia suhteen yhteisistä tavoitteista. Suhdeyhteys voi olla suoraa esimerkiksi tilanteessa, jossa yritys on nimennyt tiettyjä henkilöbrändejä viestimään yrityksen brändistä tai tilanteessa, jossa henkilöbrändi toimii yrityksen kasvona. *Epäsuora suhdeyhteys* on puolestaan vielä havaittavaa, mutta piilevämpää ja ei välttämättä yhtä tarkoituksellista kuin suora suhdeyhteys on. Henkilöbrändi voi esimerkiksi olla näkyvillä sosiaalisessa mediassa omassa asiantuntijaroolissaan ja samalla implisiittisesti vahvistaa yritysbrändiä. Joissain tilanteissa yrityksen ja henkilöbrändin välillä ei taas ole suhdeyhteyttä ollenkaan, jolloin kumpikin brändi on toisistaan irrallisia.

Yksilö voi ryhtyä rakentamaan omaa henkilöbrändiään hyvin tietoisesti ja kytkeä henkilöbrändinsä osaksi yritysbrändiä yrityksen tietämättä. Tällöin suhdeyhteys on epäsuoraa, mutta kuitenkin olemassa. On myös mahdollista, että henkilöbrändi muodostuu aluksi organisaation sisällä ja muotoutuu ajan myötä vahvistamaan yritysbrändiä välillisesti. Tällöin epäsuora suhdeyhteys voi asteittain kehittyä kohti suoraa suhdeyhteyttä, mikä tekee suhdeyhteydestä luonteeltaan myös dynaamisen.

Suhdeyhteyden laadusta riippumatta suhde voi tuottaa arvoa kummallekin osapuolelle, ja yrityksen näkökulmasta tätä vastavuoroista suhdetta onkin perusteltua tarkastella sen strategisena resurssina. Tässä tutkimuksessa *arvolla* viitataan yrityksen näkökulmasta suhteen tuottamiin, yritykselle suotuisiin lopputuloksiin, jotka vahvistavat sen kilpailullista asemaa. Henkilöbrändisuhde tuottaa resurssina arvoa, kun se mahdollistaa sille asioita, joita yrityksen olisi vaikeaa tai mahdotonta saavuttaa ilman. Vaikka monessa organisaatiossa on tänä päivänä useita henkilöbrändejä, jotka edistävät tai voisivat edistää yritysbrändiä omalla henkilöbrändillään, niiden strategisen arvon havaitseminen voi jäädä puutteelliseksi. Tätä puoltaa Potgieterin ja Doubellin (2020, 107) havainto siitä, että henkilöbrändien strateginen hyödyntäminen osana yritysbrändäystä on vielä varsin vähäistä.

4.1.1 Henkilöbrändisuhteen mahdollisuudet resurssina

Barneyn ja Hesterlyn (2008, 84) mukaan yrityksellä on kilpailuetu, kun se toteuttaa arvoa luovaa strategiaa, jota suuri määrä kilpailijoita ei toteuta samaan aikaan. Usein ainakin jonkinasteisen kilpailuedun tavoittelu on tarkoituksena, kun yritys rakentaa brändiään henkilöbrändin ympärille tai hyödyntää henkilöbrändejä muutoin osana yritysbrändin rakentamista ja vahvistamista. Resursi ajattelun näkökulmasta henkilöbrändi on ainutlaatuinen mahdollinen kilpailuedun lähde. Henkilöbrändi on täysin sidottu yksilöön, mikä tekee siitä muista aineellisista resursseista poikkeavan resurssin. (Coff 1997, 375.) Luvun 3 havaintojen perusteella henkilöbrändisuhteen arvon voidaan todeta syntyvän suhteesta, jossa yksilöön sidottu brändipääoma mahdollistaa yritysbrändille etuja, joita se ei yksinään voisi saavuttaa, kuten aitoa ja inhimillistä yhteyttä sen sidosryhmiin.

Luvussa 2.1 esitellään resurssin strategisen hyödyntämisen VRIO-malli, jonka avulla voidaan tarkastella, miten henkilöbrändin ja sen kanssa muodostetun suhteen kaltainen resurssi voi tarjota yritykselle arvoa, sekä millaisia mahdollisuuksia suhde pitää sisällään sen strategisen hyödyntämisen näkökulmasta. Samalla sen avulla tarkastellaan henkilöbrändin strategiseen hyödyntämiseen liittyviä haasteita. VRIO-malli on kehitetty yrityksen sisäisten resurssien kilpailuedun arvioimiseksi, mitä sisäinen henkilöbrändisuhdekin edustaa.

Barney (1991, 101) jaottelee yrityksen resurssit karkeasti kolmeen kategoriaan: 1. fyysiseen pääomaan, 2. inhimilliseen pääomaan ja 3. organisatoriseen pääomaan. Tämän tutkimuksen kannalta näistä oleellisin resurssimuoto on *inhimillinen pääoma*, jonka nykypäivän erityismuotona voidaan pitää yrityksen sisäistä henkilöä, jolla on henkilöbrändi. Sisäinen henkilöbrändi tarjoaa paitsi arvokasta osaamista, myös henkilöbrändin muodostamaa pääomaa ja arvoa, mitkä voivat toimia kestävä kilpailuedun lähteenä myös yritykselle. Sisäisiä henkilöbrändejä voidaan pitää yritykselle ainutlaatuisina strategisina voimavaroina, mikä tekee niiden tarkastelusta VRIO-mallin avulla

mielekästä. Kun sisäistä henkilöbrändiä tarkastellaan resurssipohjaisen ajattelun näkökulmasta, on kuitenkin huomioitava, etteivät yrityksen työntekijät ole täysin yrityksen omistuksessa, vaan ne ovat osa yritystä vain olemassa olevan työsuhteen myötä (Coff 1997, 377). Tämä muodostaa niistä resursseina poikkeavia ja luonteensa vuoksi tuo strategiseen tarkasteluun rajoitteita sekä näkökulmia, joita varsinaisten omistussuhteellisten resurssien kohdalla ei tule samalla tavalla huomioida. Tässä luvussa sisäisiä henkilöbrändisuhteita tarkastellaan VRIO-mallin kolmen ensimmäisen ulottuvuuden, eli arvokkuuden (engl. *value*, V), harvinaisuuden (engl. *rarity*, R) sekä jäljitettävyyden (engl. *imitability*, I) näkökulmista, jotka kertovat resurssin strategisesta potentiaalista.

Jotta sisäinen henkilöbrändisuhde olisi resurssina *arvokas*, sen tulee Barney'n ja Hesterlyn (2008, 78) mukaan edesauttaa mahdollisuuksien hyödyntämistä ja neutralisoida uhkia. Lisäksi sen tulee tuottaa hyötyä ja luoda arvoa yrityksen asiakkaille (Boatwright ym. 2009, 38). Luvussa 3.1 korostetaan useita sisäisen henkilöbrändin luomia mahdollisuuksia yritykselle ja tätä kautta osoitetaan myös arvон syntymisen. Sisäiset henkilöbrändit esimerkiksi vahvistavat yritysbrändin mielikuvia merkityksensiirron kautta (Halonen-Knight & Hurmerinta 2010, 456; Scheidt ym. 2018, 204), sekä rakentavat uskottavuutta luottamuksen ja aitouden myötä (Smith ym. 2021, 837; Hesse & Schmidt 2022, 35). Nämä havainnot osoittavat tällaisen brändisuhteen olevan lähtökohtaisesti arvokas resurssi. Strategisesta näkökulmasta katsottuna on merkittävää tiedostaa, ettei arvon syntymisen ole edellä mainituilla lähtökohdillakaan automaattista. Arvon muodostuminen on osittain ehdollista ja riippuu esimerkiksi siitä, millaisia merkityksiä henkilöbrändiin yhdistetään, ja miten ne suhteutuvat kyseiseen yritysbrändiin. Esimerkiksi mikäli sidosryhmät kokevat yritysbrändin ja henkilöbrändin merkityksiltään ristiriitaisiksi, henkilöbrändisuhde ei ole resurssina arvokas, vaikka henkilö onkin yrityksen työntekijä. Tästä huolimatta henkilö voi kuitenkin olla työntekijänä arvokas, vaikkei tuotaisikaan brändisuhteen näkökulmasta yritykselle kilpailuetua.

Barney ja Hesterly (2008, 84) kuvailevat resurssin olevan harvinainen silloin, kun monella kilpailijalla ei ole kyseistä resurssia. Sisäisen henkilöbrändisuhteen harvinaisuus ei rakennu ainoastaan ihmisen yksilöllisyyden myötä, vaan sen *strateginen harvinaisuus* piilee ennen kaikkea yksilön ja yrityksen välisessä ainutlaatuisessa suhteessa, joka on rakentunut ajan myötä. Tällaista resurssin muodostumista kutsutaan Dierickxin ja Coolin (1989, 4) mukaan omaisuuden kumuloitumiseksi (engl. *asset stock accumulation*). Tällöin resurssi kasvaa kumulatiivisesti johdonmukaisen toiminnan myötä ajan kuluessa, eikä sitä ole mahdollista ostaa tai myydä (Dierickx & Cool 1989, 4). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, ettei kilpailija voi vain hankkia itselleen vuosien ajan rakentunutta yritys- ja henkilöbrändisuhdetta. Lisäksi se osoittaa, että kyseinen ainutlaatuinen suhde on ainoastaan yhden yrityksen hallussa, mikä tekee siitä resurssina harvinaisen.

Kuitenkin kilpailija voi muodostaa samankaltaisen suhteen ja saada harvinaisen suhteen haltuunsa, jonka vuoksi harvinaisuus ei vielä luo yritykselle merkittävää etua kilpailijoihin verrattuna. Tästä syystä on tarkasteltava, onko resurssi *vaikeasti jäljiteltävissä*, jotta resurssista on mahdollista saada kestävä kilpailuetua. Kuten luvussa 2.1 esitellään, Barney (1991, 107–110) tunnistaa kolme mahdollista resurssin jäljiteltävyyden kriteeriä: ainutlaatuiset historialliset edellytykset, epäselvät syy-seuraussuhteet sekä sosiaalinen monimutkaisuus. Sisäinen henkilöbrändisuhde voi olla jokaisen näistä täyttävä resurssi, mikä osoittaa sen olevan vaikeasti jäljiteltävä resurssi. Kuten myös harvinaisuuden kriteeri osoittaa, sisäisen henkilöbrändisuhteen muodostuminen on vuosien myötä muodostunut yksilöllinen suhde, jota ei sellaisenaan voida jäljitellä. Puolestaan resurssin ja yrityksen epäselvä syy-seuraussuhde ilmenee sisäisen henkilöbrändisuhteen tapauksessa tilanteena, jossa kilpailijan on vaikea ymmärtää, miksi yrityksen ja henkilöbrändin välinen suhde tuottaa arvoa ja kilpailuetua. Kun suhteen toimivuutta ei täysin ymmärretä, kilpailijoiden on vaikeaa ryhtyä jäljittelemään sitä. (Barney 1991, 107–110.) Inhimilliset pääomat ovat usein syy-seuraussuhteiltaan epäselviä (Coff 1997, 377). Sisäiset henkilöbrändisuhdet ovat luonteeltaan vuorovaikutuksellisia ja muotoutuvat hyötyä tarjoaviksi resurssiksi sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa, mikä tekee jäljittelyn mahdollisuuksista rajallista. (Barney 1991, 110.)

Resurssipohjainen teoria korostaa yrityskohtaisten ominaisuuksien olevan etenkin inhimillisen pääoman kohdalla jäljitelmättömyyden lähde, sillä niitä ei voida siirtää suoraan toiseen yritykseen (Coff 1997, 377). Sisäisen henkilöbrändin tapauksessa brändipääoma, kuten maine, mielikuvat sekä muodostuneet sidosryhmäsuhteet, ovat rakentuneet kyseisen yrityksen ympärille niin, etteivät ne sellaisenaan siirry toiseen yritykseen. Dierickx ja Cool (1989, 5) korostavat, ettei yrityskohtaisen resurssin kehittymistä myöskään voida keinotekoisesti nopeuttaa, vaan ne kehittyvät ajan myötä, mikä korostaa resurssin vaikeasti jäljiteltävyyttä. Esimerkiksi yrityksessä pitkään henkilöbrändiään rakentanut toimitusjohtaja kantaa mukanaan kyseiseen yritykseen sidonnaista brändipääomaa, jonka vuoksi se ei siirtyisi nykyisessä muodossaan toimitusjohtajan työpaikan vaihdon mukana toiseen yritykseen. Henkilölle voi kuitenkin samanaikaisesti kertyä myös sellaista henkilöbrändipääomaa, joka ei ole sidottu yksittäiseen yritykseen vaan yksilöön itseensä ja hänen ammatilliseen asemaansa. Gorbatov ym. (2021, 508) määrittelevät henkilöbrändipääoman yksilön henkilöbrändin arvoksi, joka perustuu yksilön vetovoimaan, erottuvuuteen ja tunnettuuteen tietyllä ammattialalla. Henkilöbrändipääoman nähdään ennustavan esimerkiksi yksilön työllistyvyyttä (Gorbatov ym. 2021, 533). Suhteessa on näin ollen samaan aikaan kahdenlaista pääomaa, joista toinen on yritykseen sitoutunutta, vaikeasti jäljiteltävää brändipääomaa, sekä toisaalta yksilön mukana siirtyvää henkilöbrändipääomaa.

Kuten jo harvinaisuuden ja jäljiteltävyyden kriteerit osaltaan osoittavat, brändisuhteiden strategista merkitystä vahvistaa suhteiden pitkäaikainen kesto. Pitkäaikaiset suosittelusuhteet ovat yritykselle myös merkittäviä arvonluoja ja strategisen edun lähteitä (Dierickx & Cool 1989, 5). Mitä pidempi-aikainen suhde on, sitä enemmän brändipääomaa suhde kerryttää. Pitkäaikainen ja johdonmukainen henkilöbrändin ilmeneminen lisää kuluttajissa kiintymystä ja luottamusta esimerkiksi parasosiaalisten suhteiden kautta (Egbert & Rudeloff 2023, 442, 450). Tästä syystä juuri pitkäaikaiset sisäiset suhteet ovat kilpailijoille myös vaikeammin jäljiteltäviä, sillä yritys- ja henkilöbrändisuhteen rakentamisen lisäksi olisi muodostettava myös emotionaalisia siteitä sidosryhmien kanssa, mikä vie aikaa kehittyäkseen.

4.1.2 Henkilöbrändisuhteen haasteet resurssina

Toisaalta sisäisen henkilöbrändisuhteen harvinaisuus ja vaikeasti jäljiteltävyys ovat myös yritykselle itselleen merkittäviä haasteita. Mitä yrityskohtaisempia resurssit ovat, sitä suuremman riippuvuuden ne luovat. Coff (1997, 377) korostaa, että juuri inhimillisen pääoman kohdalla strategisesti arvokkaat tekijät tekevät niistä samanaikaisesti vaikeasti hallittavia ja voivat näin aiheuttaa yritykselle ongelmia. Kun resurssien strateginen arvokkuus perustuu pitkälti niiden korvaamattomuuteen, niitä ei ole helppoa korvata myöskään yrityksen näkökulmasta. Esimerkiksi pienemmissä yrityksissä riippuvuusuhde perustajan henkilöbrändiin voi olla vahva, jolloin perustajan henkilöbrändiä voi olla hankala korvata toisella henkilöbrändillä ilman, että mielikuvat myös yrityksestä muuttuvat.

Korvaamattomuus on haaste myös maineenhallinnan ja kriisien näkökulmasta. Kun sisäinen henkilöbrändisuhte on yrityksen keskeinen ja vahva brändistrateginen resurssi, henkilöön kohdistuvat mainekriisit vahingoittavat myös yritysbrändiä (Halonen-Knight & Hurmerinta 2010, 456–457). Tämä korostuu etenkin johtotason henkilöbrändeihin kohdistuvissa mainekriiseissä. Jos suhdeyhteys yritykseen on suora ja luonteeltaan hyvin vahva, haasteiden vaikutukset ovat merkittävämpiä. Nämä henkilöbrändit ovat usein näkyvämpiä yritysbrändin edustajia, jopa keulakuvina tai yrityksen kasvoina pidettyjä henkilöitä, jolloin sidosryhmien silmissä mainekriisi koskee myös yritystä. Ruotsalaisen muotibrändin Djerf Avenuen vuoden 2024 mainekriisi havainnollistaa tällaista tilannetta hyvin. Perustaja Matilda Djerf toimi yritysbrändin kasvoina ja yritysbrändiä rakennettiin pitkälti hänen henkilöbrändiinsä liitettyjen mielikuvien, kuten aitouden, suvaitsevaisuuden ja kiltteyden varaan. Kun Matildan paljastettiin kohtelevan työntekijöitä ja malleja epäasiallisesti sekä syrjivästi (Aftonbladet 12.12.2024), ristiriita brändilupauksen ja todellisuuden välillä murskasi muodostuneen brändimielikuvan. Kun brändi rakentui vahvasti arvojen ja autenttisuuden varaan, kuluttajien kokemana ristiriita heikensi luottamusta merkittävästi. Yritys nautti nopeasta kasvusta ja suuresta

suosiosta sekä 35 miljoonan dollarin liikevaihdosta vielä vuonna 2024 (Forbes 15.1.2024), mutta skandaalin jälkeen vuonna 2025 yrityksen liikevaihto puolittui (Sweden Herald 30.1.2026). Tämä osoittaa sisäiseen henkilöbrändiin liittyvien skandaalien todelliset negatiiviset vaikutukset liiketoimintaan.

Tapaus osoittaa, miten kriisin vaikutus voi ajan kuluessa rajautua myös maantieteellisesti. Skandaali levisi aluksi sosiaalisessa mediassa nopeasti, ja kuluttajat ilmaisivat pettymystään etenkin Instagramissa ja TikTokissa, mitä tapahtuu myös vielä yli vuosi tapahtuneen jälkeen. Parasosiaalisten suhteiden vuoksi henkilöbrändiin kohdistuva skandaali voidaan kokea hyvin henkilökohtaisena, mikä entisestään voimistaa negatiivisia tunteita tapahtuneesta. Yritys on kuitenkin onnistunut elvyttämään toimintaansa skandaalin jälkeen etenkin kansainvälisillä markkinoilla, ja avasikin Lontooseen pop-up-myyvälän, joka sai aikaan suuren suosion (The Industry Fashion 27.11.2025). Voi olla, että pienemmällä markkinoilla, joissa emotionaaliset suhteet yritys- ja henkilöbrändiin ovat olleet tiiviimmät, kriisi jää elämään pidemmäksi ajaksi. Taas etäisemmällä markkinoilla suhdetta yritykseen tai henkilöbrändiin ei välttämättä koeta yhtä vahvaksi, jolloin kriisillä ei ole ollut samantyyppistä vaikutusta kuluttajien mielikuviin. Lisäksi pienemmällä markkinoilla julkinen keskustelu voi keskittyä pidempään yksittäisiin tapauksiin, kun taas suuremmilla markkinoilla, joissa esiintyy useammin skandaaleja, huomio siirtyy nopeammin uusiin aiheisiin. Myös kulttuurilla sekä kulttuurisilla arvoilla on vaikutusta siihen, miten yritysten kriisit ja mainehaitat koetaan (Hofstede 2011, 3). Esimerkiksi Pohjoismaissa yrityksiltä odotetaan usein vastuullisuutta ja brändiarvojen mukaista toimintaa, minkä vuoksi luottamuksen heikkeneminen voi tällaisissa tilanteissa olla hyvin pitkäaikaisista.

Kaiken kaikkiaan tarkasteltujen kriteereiden perusteella osoitetaan, että sisäinen henkilöbrändisuhde voi olla sekä arvokas, harvinainen että vaikeasti jäljiteltävä resurssi. Suhteen arvokkuus perustuu sen mahdollistamiin etuihin, joita yrityksen ei olisi mahdollista saada ilman brändisuhdetta. Harvinaisuus puolestaan perustuu suhteen yksilöllisyyteen ja siihen, ettei sitä ole mahdollista ostaa. Sisäinen henkilöbrändisuhde voi erityisesti yrityskehityksensä vuoksi olla vaikeasti jäljiteltävä, sillä se on muodostunut ainutlaatuisissa historiallisissa olosuhteissa, sen syy-seuraussuhteet ovat epäselviä ja se on sosiaalisesti monimutkainen. Barney ja Hesterlyn (2008, 92) VRIO-mallin mukaan näiden toteutuminen tarkoittaa, että sisäinen henkilöbrändisuhde voi tarjota yritykselle tilapäistä kilpailuetua. Pysyvää kilpailuetua voi syntyä tilanteessa, jossa yritys pystyy organisoimaan eli tukemaan resurssin tehokasta hyödyntämistä. Vaikka sisäinen henkilöbrändisuhde on strategisesti merkityksellinen resurssi, etenkin ihmisiin perustuvat resurssit tuovat kuitenkin mukanaan haasteita ja

riskialttiutta. Näiden resurssien vaatimaa strategista johtamista ja VRIO-mallin organisoinnin kriteeriä tarkastellaan luvussa 4.2.

4.2 Henkilöbrändisuhteen johtaminen

4.2.1 Yrityslähtöiset johtamisen keinot

Henkilöbrändisuhteen strategisen merkityksen tunnistaminen ei sellaisenaan riitä. Barney ja Hesterlyn (2008, 90) mukaan arvokas, harvinainen ja vaikeasti jäljiteltävä resurssi ei tuota kestäväää kilpailuetua, mikäli yritys ei kykene *organisoimaan* resurssin hyödyntämistä tehokkaasti. Henkilöbrändisuhteiden kohdalla kyseessä on inhimillisen pääoman hallinta, mikä tekee niiden organisoinnista haastavaa (Coff 1997, 375–376). Jotta tunnistetut mahdollisuudet voivat realisoitua ja suhde voi tuottaa kestäväää kilpailuetua, yrityksen on kyettävä johtamaan sitä (Barney & Hesterly 2008, 90). Tämä vaatii yritykseltä tietoisia strategisia päätöksiä ja johtamiskäytäntöjä, joilla suhteita tuetaan.

Barney ja Hesterly (2008, 90) tunnistavat resurssin organisoinnille kolme keskeistä keinoa, joiden avulla voidaan edesauttaa potentiaalisen kilpailuedun toteutumista. Näitä ovat: 1. muodollinen raportointirakenne, 2. johtamisen hallintajärjestelmät sekä 3. palkkiojärjestelmät. *Muodollinen raportointirakenne* määrittää vastuut ja päätöksentekoon liittyvät toimet yrityksessä. Henkilöbrändisuhteiden kohdalla tämä voi tarkoittaa esimerkiksi linjausta siitä, kuka yrityksessä on vastuussa henkilöbrändisuhteen tai -suhteiden koordinoinnista. *Johtamisen hallintajärjestelmät* tarkoittavat mekanismeja, joilla yritys ohjaa ja seuraa esimerkiksi henkilöbrändien toimintaa. *Palkkiojärjestelmät* taas kannustavat haluttuun käyttäytymiseen. (Barney & Hesterly 2008, 90.) Henkilöbrändisuhteiden kohdalla organisoinnin ulottuvuudet voivat ilmetä eri tavoin riippuen suosittelusuhteen muodosta ja strategisesta roolista, ja niiden organisointi edellyttääkin erilaisia johtamiskäytäntöjä.

Sisäisten henkilöbrändisuhteiden johtaminen voi tapahtua organisaation toimesta hienovaraisesti ja epäsuorasti, tai suorasti aktiivisen osallistumisen keinoin. Etenkin työntekijävaikuttajiin kohdistuva johtaminen voi olla luonteeltaan *epäsuoraa* ja melko huomaamatonta. Johtaminen voi tapahtua ilman suoraa ohjauksen tuntua esimerkiksi yrityksen *sisäisen brändäyksen avulla*. Sisäinen brändäys pyrkii siihen, että yrityksen työntekijät sisäistävät yrityksen organisaatiokulttuurin sekä keskeiset arvot. Tavoitteena on, että työntekijät toimivat sekä viestivät niiden mukaisesti siten, että he toteuttavat yrityksen brändilupausta ja -identiteettiä käytännössä. (Vallaster & de Chernatony 2006, 763; Punjaisri & Wilson 2011, 1523.) Tällainen ohjaus ei välttämättä tunnu yksilölle toimintaa rajoittavana tekijänä, mutta on yrityksen näkökulmasta tärkeä johtamisen keino.

Coffin (1997, 388–390) mukaan inhimillisen resurssin sisältäessä sosiaalista monimutkaisuutta ja epäselviä syy-seuraussuhteita, yritysten mekaaniset hallintajärjestelmät menettävät tehokkuutensa. Tämä osoittaa pehmeämpien ohjaustyylien, kuten *vahvan yrityskulttuurin muodostamisen* merkitystä. Juuri sisäisen brändäyksen kautta rakentuva yrityskulttuuri ja yhteinen arvomaailma voivat ohjalla henkilöbrändien viestintää tehokkaammin kuin muodolliset ja suorat ohjeistukset (Coff 1997, 389). Erityisesti brändisuuntautuneissa yrityksissä yrityskulttuurin kautta tapahtuva henkilöbrändien ohjaus ei ole sattumanvaraista, vaan tapahtuu usein tietoisena ja järjestelmällisen prosessin myötä (Gromark & Melin 2011, 395). Nykypäivänä työntekijät kokevat itsensä voimaantuneiksi, ja haluavat entistä useammin olla osallisena brändien sekä niiden merkityksen luomisessa (Schmidt ym. 2021, 782; Ma ym. 2025, 1), mikä korostaa ohjaamisen ja tuen merkitystä brändin mukaisen toiminnan edistämiseksi. Yhtenä epäsuorempa ohjauksen keinona on työntekijöiden innostaminen ja positiivisen ilmapiirin edistäminen, jolloin työntekijät tuntevat syvempää sitoutumista brändiä kohtaan ja identifioituvat brändiin vahvemmin, mikä taas voi edistää oma-aloitteista brändin suosittelua (Burmamann & Zeplin 2005, 283–285).

Johtotason henkilöbrändisuhteissa johtaminen on luonteeltaan kaksijakoista. Gromarkin ja Melinin (2011, 403) mukaan ylimmän johdon yksilöt vaikuttavat yritysbrändin kehittämiseen itse henkilöbrändeinä ja eräänlaisina brändilähettiläinä, mutta myös strategisina päätöksentekijöinä. Etenkin brändiorientoituneissa yrityksissä johtotason henkilöbrändeillä on operatiivinen ja vastuuta sisältävä rooli brändinrakennusprosessissa (Gromark & Melin 2011, 407). Johtotason henkilöbrändit toimivat usein samanaikaisesti sekä johtamisen kohteina että johtajina. He voivat epäsuorasti kannustaa sekä motivoida työntekijätason henkilöitä aktivoitumaan yrityksen suosittelijoiksi (Vallaster & de Chernatony 2006, 776). Heillä onkin tärkeä rooli suunnannäyttäjinä, sillä esimerkiksi he luovat yrityskulttuuria, josta muut organisaation työntekijät voivat innostua ottamaan mallia jopa tiedostamatta.

Lisäksi yritys voi asettaa henkilöbrändien toiminnalle linjoja ja ohjata niiden viestintää haluttuun suuntaan ilman, että se aktiivisesti osallistuu henkilöbrändin rakentamiseen. Käytännössä tällainen ohjaaminen voi tarkoittaa konkreettisia *viestintäkäytäntöjä ja -ohjeistuksia* esimerkiksi sosiaalisen median pelisäännöistä (Ma ym. 2025, 5). Suuremmissa yrityksissä on tavanomaisesti enemmän viestinnän ohjausta, kuten eri ohjaus- ja johtamismekanismeja, sillä yrityksen koon kasvaessa toiminnan muodollisuus lisääntyy (Mintzberg 1980, 327). Pienemmissä yrityksissä taas toimintatapojen muodollisuus on pientä ja esimerkiksi suunnitelmallisuutta on vain vähän (Mintzberg 1980, 331), mikä viittaa myös vähäisempiin ohjausmekanismeihin henkilöbrändien kohdalla.

Henkilöbrändisuhteen johtaminen voi myös olla *suoraa*, jolloin yritys voi osallistua aktiivisesti henkilöbrändin suunnitelmalliseen rakentamiseen ja suhdeyhteyden ilmentämiseen. Johtotason henkilöbrändisuhteita johdetaankin usein koordinoitummin tavallisiin työntekijätason suhteisiin verrattuna. Erityisesti johtotasolla henkilöbrändäys on suunnitellumpaa ja henkilöbrändisuhteita johdetaan suuremmin. Tämä ilmenee esimerkiksi PR-toiminnan sekä viestintäkonsulttien hyödyntämisellä osana suhteen osapuolten maineen ja brändin hallintaa (Bendisich ym. 2013, 605; Zeffass ym. 2016, 38). Näissä tapauksissa kyseessä ei enää ole ainoastaan yksilön henkilökohtainen urakehitys, vaan johtajan viestintä on osa yrityksen laajempaa viestintästrategiaa. Suhde ei siis ole yksinomaan yksilön vastuulla, vaan niitä voidaan rakentaa ja ylläpitää tietoisesti niin ulkopuolisten konsulttien, organisaation kuin yksilön itsensä toimesta (Bendisich ym. 2013, 600). Koska johtotason henkilöiden maine on tiiviisti sidoksissa yritysbrändin maineeseen, on henkilöbrändisuhteen suurempi johtaminen ja vähäisempi autonomia maineenhallinnan näkökulmasta tarpeellista. Puolestaan pienemmissä yrityksissä johtajien henkilöbrändit ja täten henkilöbrändisuhteet muotoutuvat usein vapaamuotoisemmin (Astner & Gaddefors 2024, 103), ja viestintä sekä suhteen rakennus on pitkälti johtajan oman harkinnan varassa. Kaiken kaikkiaan henkilöbrändien autonomia vaihtelee merkittävästi suhteen mukaan ja siihen vaikuttavat monet tekijät, kuten suhteen luonne, yksilö tai yritys ja sen koko. Esimerkiksi osa johtohenkilöistä saa vapaasti rakentaa haluamaansa henkilöbrändiä ja viestiä ulkoisesti oman harkinnan mukaan, kun taas toisille johtotason suhteille asetetaan selkeitä organisatorisia suuntia ja rajoitteita.

4.2.2 Yksilölähtöiset johtamisen keinot

Yrityslähtöisen johtamisen rinnalla on tunnistettava henkilöbrändien oma rooli suhteen johtamisessa, sillä suhde edellyttää ennen kaikkea *yksilön omaa sitoutumista, itsensä johtamista* sekä *itseohjautuvuutta*. Yksilön oma sitoutuminen ja motivaatio ovat edellytyksiä pitkäaikaiselle henkilöbrändisuhteelle, sillä suhteen rakentaminen ja ylläpitäminen on jatkuva prosessi (Rangarajan ym. 2017, 665), mikä edellyttää toistuvaa ja johdonmukaista toimintaa. Tämä vaatii yksilöltä aktiivista itsensä johtamista. Itsensä johtamisella viitataan sellaisiin strategioihin, joita yksilö hyödyntää vaikuttaakseen omaan käyttäytymiseensä niin, että myös yritysbrändi hyötyy siitä (Zhang & Xu 2021, 258). Pearcen ja Manzin (2005, 135) mukaan itsensä johtamista tarvitaan etenkin tilanteissa, jotka sisältävät korkeaa sitoutumista, luovuutta ja monimutkaisuutta. Henkilöbrändisuhteissa nämä piirteet ilmenevät. Suhteen rakentaminen edellyttää yksilön omaehtoisuutta ja pitkäjänteistä sitoutumista, henkilöbrändin muodostaminen vaatii luovuutta esimerkiksi viestinnän tehokkuuden näkökulmasta, ja henkilöbrändi tulee sovittaa yhteen yritysbrändin ja sen eri sidosryhmien kanssa, mikä tekee siitä luonteeltaan myös monimutkaisen. Itsensä johtaminen sisältää konkreettisia strategioita,

jotka edistävät yksilöä tavoitteissaan, kuten yksilön itsensä motivointia, onnistumisten visualisointia sekä itsensä palkitsemista (Zhang & Xu 2021, 258).

Johtotason kaksijakoinen rooli vaatii yksilöltä hallittua itsensä johtamista. Scheidt ym. (2024, 256) tunnistavat johtotason henkilöbrändien kohdalla kolme keskeistä käytäntöä, jotka kuvaavat sitä, miten johtaja hallitsee henkilöbrändinsä ja yritysbrändin välistä yhteyttä. Näitä ovat: 1. aseman hallinta, 2. yksilösuhteiden hallinta, sekä 3. näkyvyyden hallinta. *Aseman hallinnalla* tarkoitetaan johtajan tasapainottelua yksilöllisen erottautumisen (engl. *standing out*) ja sopeutumisen (engl. *fitting in*) välillä urapolun eri vaiheissa. Johtajan on samanaikaisesti erottauduttava muista, mutta samalla sopeuduttava organisaation odotuksiin. Esimerkiksi uran alkuvaiheilla joukosta erottuminen kuvataan merkityksellisempänä. (Scheidt ym. 2020, 256–257.) *Yksilösuhteiden hallinnassa* johtaja tunnistaa ja hallinnoi suhteitaan henkilöihin, jotka joko tukevat tai jarruttavat henkilöbrändinsä kehittymistä. Tukijoita voivat olla esimerkiksi esihenkilöt tai yrityksen ulkopuoliset henkilöt, ja jarruttajia taas kilpailevat kollegat tai media. (Scheidt ym. 2020, 258–259.) *Näkyvyyden hallinnalla* puolestaan viitataan siihen, että johtaja rakentaa samanaikaisesti näkyvyyttä ja brändiään asiantuntijuuden sekä henkilökohtaisen persoonan kautta niin organisaation sisäisten kuin ulkoisten sidosryhmien suuntaan. Näkyvyys on lisäksi monikanavaista, sillä sitä rakennetaan sekä digitaalisissa että perinteisissä medioissa. (Scheidt ym. 2024, 260–261.) Nämä käytännöt ovat merkityksellisiä myös henkilöbrändisuhteen näkökulmasta, sillä johtajan kyky hallita omaa asemaansa, suhteita ja näkyvyyttä vaikuttaa suoraan yritysbrändiin ja osapuolten keskinäiseen suhteeseen. Vaikka johtotason henkilöbrändien viestintää voidaankin tukea PR-toiminnalla ja konsultoinnilla (Zerfass ym. 2016, 38), suhde edellyttää kiistatta johtajalta myös aktiivista itsensä johtamista.

Henkilöbrändisuhteet vaativat yksilöltä myös itseohjautuvuutta (engl. *self-determination*), mikä viittaa laajemmin yksilön kykyyn ohjata ja motivoida itseään omaehtoisesti, ilman jatkuvaa ulkoista kontrollia (Savaspuro 2019, 25). Henkilöbrändisuhteessa yksilö toimii usein vapaaehtoisesti ja sisäisen motivaation ohjaamana, minkä vuoksi itseohjautuvuus ja yksilön oma aktiivisuus ovat suhteen toimivuuden ja sen uskottavuuden kannalta keskeisiä tekijöitä (Hesse & Schmidt 2022, 32). Itseohjautuvuus vaatii oma-aloitteisuutta, itseluottamusta sekä päämäärätietoisuutta (Savaspuro 2019, 41). Lisäksi se edellyttää myös itsetuntemusta, sillä ilman käsityksiä omista vahvuuksistaan ja kyvyistään (Rangarajan ym. 2017, 659) yksilön on vaikea johtaa henkilöbrändisuhdetta tietoisesti ja johdonmukaisesti.

Luvussa 2 esitelty Decin ja Ryanin (2000, 228) itseääräämisteoriat selittää, miksi itseohjautuvuus on myös henkilöbrändisuhteessa merkityksellistä, ja millaisilla johtamisen keinoilla sitä voidaan

tukea. Omaehtoisuuden kokemus selittää, miksi liiallinen pyrkimys kontrolloida henkilöbrändin viestintää heikentää aitoutta, sillä omaehtoisuuden puute heikentää yksilön sisäistä motivaatiota (Gagné & Deci 2005, 332; Hesse & Schmidt 2022, 32). Yhteenkuuluvuuden kokemus taas selittää sitä, miksi sisäinen brändäys sekä vahvan yrityskulttuurin luominen edistävät yksilön sitoutumista, sillä tunne yhteisöllisyydestä ohjaa henkilöbrändiä yritysbrändin arvoja kohti (Gagné & Deci 2005, 337). Kokemus kyvykkyyden täyttymisestä puolestaan selittää tuen ja palautteen tehokkuutta, sillä ne vahvistavat yksilön tunnetta siitä, että hän on kykeneväinen ja oikeutettu toimimaan brändin edustajana (Gagné & Deci 2005, 332). Itseohjautuvuus on organisaation johtamisen keinoja täydentävä tekijä, eikä se yksinään korvaa niitä. Johtamisen tehtävänä on luoda olosuhteet, joissa yksilöiden itseohjautuvuus voi kehittyä yritysbrändin kannalta haluttuun suuntaan. Kontrollin ja hallitsemisen sijaan johtamisen lähtökohtana tulisi olla ennen kaikkea omaehtoisen toiminnan mahdollistaminen (Vallaster & de Chernatony 2006, 773).

4.2.3 Johtamisen haasteet

Vaikka työnantajat eivät voi suoraan valvoa sitä, miten työntekijät toimivat sosiaalisessa mediassa (Smith ym. 2021, 845), työnantajalla on epäsuora ote työntekijään olemassa olevan työsuhteen kautta, mikä ohjaa työntekijävaikuttajan viestintää myös ilman suoraa valvontaa. Työntekijävaikuttajien tulisi edustaa yrityksen etuja, mutta he toimivat lähtökohtaisesti itsenäisesti tai vain lievästi ohjatusti (Hesse & Schmidt 2022, 35; Boatwright & Freberg 2023, 145), minkä vuoksi työnantajan mahdollisuudet vaikuttaa merkittävästi viestinnän sisältöön ovat rajallisia. Hallittavuuden puutteen vuoksi työntekijävaikuttajuuteen tarkoituksenmukainen kannustaminen saattaa tuntua vähemmän suotuisammalta vaihtoehdolta, kuin organisoidumman ja helpommin ohjailtavan vaihtoehdon, kuten ulkoisten vaikuttajien, aktiivinen hyödyntäminen (Hesse & Schmidt 2022, 36).

Johtamisen keskeinen ristiriita syntyy henkilöbrändisuhteiden ohjaamisen ja viestinnän aitouden välillä. Tietoinen pyrkimys hyödyntää työntekijöiden henkilöbrändejä osana yritysbrändin rakentamisesta on herättänyt kritiikkiä autenttisuuden näkökulmasta. Mikäli työntekijävaikuttajia ryhdytään hyödyntämään usein ja vaikuttajuudesta tehdään työntekijöille houkuttelevaa tai jopa odotettua toimintaa, esimerkiksi palkintojärjestelmien avulla, tuotetun sisällön aitous ja näin ollen sen tehokkuus on vaarassa kärsiä. (Smith ym. 2021, 844–845.) Gagnén ja Decin (2005, 334) mukaan palkkiot synnyttävät kontrolloitua motivaatiota, jossa yksilö kokee toimivansa paineen alaisena omaehtoisuuden sijaan, mikä puolestaan heikentää yksilön sisäistä motivaatiota. Tämä voi johtaa myös epäaitoon sisältöön, mikä ei edistä kummankaan osapuolen etuja. Jos toiminta koetaan yksilön näkökulmasta rajoitettuna, yritys voi menettää tärkeän resurssin kokonaan. Työntekijävaikuttajien hyödyntämisen

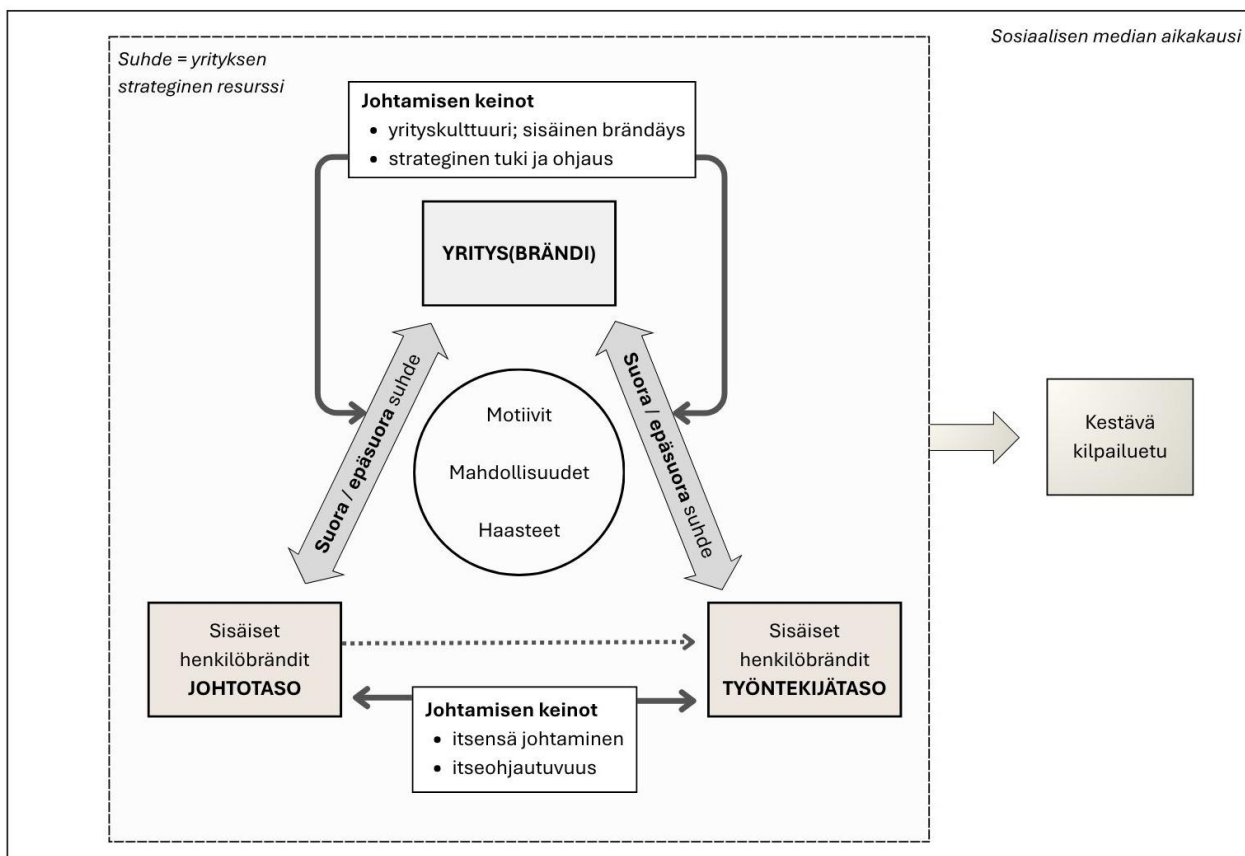
vahvuutena pidetään juuri ohjaamisen vähyyttä, sillä se säilyttää viestinnän aitouden (Hesse & Schmidt 2022, 36). Johtamisen tehtävänä on hallita tätä jännitettä samalla pitäen sille merkitykselliset suhteet arvoa tuottavina.

Koska henkilöbrändin takana on ihminen, se on altis muutoksille ja tulee muuttumaan ajan kuluessa, esimerkiksi urakehityksen ja henkilökohtaisten muutosten myötä. Barney ja Hesterly (2008, 90) korostavat organisoinnin muutostarvetta silloin, kun resurssit ja niiden organisointi eivät ole enää linjassa keskenään. Henkilöbrändisuhteiden kohdalla johtamiskäytäntöjen on siis kyettävä muuttamaan paitsi henkilöbrändien kehityksen, myös suhteessa tapahtuvien muutosten mukana. Sosiaalinen media on tehnyt henkilöbrändisuhteiden toimintaympäristöstä nopeasti muuttuvan (Gensler ym. 2013, 242), mikä korostaa johtamiskäytäntöjen tarvetta olla joustavia. Esimerkiksi työntekijätason henkilöbrändin sosiaalisen median näkyvyys voi kasvaa merkittävästi hyvin nopeasti, ja yritys voi saada yksittäisen työntekijän kautta enemmän näkyvyyttä kuin johtotason henkilöbrändin kautta, niin hyvässä kuin pahassa. Sosiaalinen media on tasa-arvoistanut henkilöbrändien toimijuutta, sillä se mahdollistaa aiempaa useammalle henkilölle kokemusten jakamisen yksilön asemasta riippumatta (Hesse & Schmidt 2022, 33). Esimerkiksi viraalisti leviävä julkaisu ei katso, onko kyseessä ylimmän johdon henkilö vai tavallinen rivityöntekijä.

Suhteiden johtaminen onkin jatkuva prosessi, mikä edellyttää organisaatiolta herkkyyttä, uudellaista reagointikykyä ja valmiuksia sopeutua muutoksiin. Henkilöbrändisuhteet pohjautuvat ihmisiin, jotka ovat yksilöllisiä ja pohjimmiltaan luonteeltaan sellaisia, ettei niitä voida hallita samalla tavalla, kuin organisaation muita resursseja (Vallaster & de Chernatony 2006, 773; Gensler ym. 2013, 243). Organisaation tehtävänä on pikemminkin asettaa reunaehdot, joiden puitteissa henkilöbrändisuhteet voivat kehittyä yritysbrändin kannalta suotuisaan suuntaan (Gensler ym. 2013, 253). Sisäisiä henkilöbrändisuhteita kuitenkin voi ja tulee johtaa niin yksilö- kuin yritystasolla, mutta tasapaino näiden tasojen välillä on edellytys sille, että henkilöbrändisuhteet voivat kehittyä organisaation kestäviksi, kilpailuetua tuottaviksi strategisiksi resursseiksi.

4.3 Teorettinen viitekehys

Lukujen 2, 3 ja 4 perusteella koottiin tämän tutkimuksen tarkoitusta ja osaongelmia heijasteleva teorettinen viitekehys, joka on esitetty kuviossa 3. Viitekehys osoittaa kirjallisuuskatsauksesta nousseiden havaintojen keskinäisen yhteyden.



Kuvio 3 Teoreettisen viitekehyksen synteesi

Kuviosta 3 ilmenee, että yrityksen, johtotason henkilöbrändien ja työntekijätason henkilöbrändien välillä vallitsee *kaksisuuntaisia suhteita*. Yrityksellä voi olla suhteita samanaikaisesti useaan yrityksen sisäiseen johto- tai työntekijätason henkilöbrändiin. Lisäksi johtotason henkilöbrändeillä on erityinen rooli suhteiden rakentajana, sillä he voivat olla myötävaikuttamassa yrityksen ja työntekijätason väliseen suhteiden muodostamiseen, mitä viitekehyksen yksisuuntainen katkonuoli havainnollistaa.

Sisäisten henkilöbrändisuhteiden johtaminen on myös *kaksijakoista*. Yrityslähtöiset johtamisen keinot muodostavat sisäisille henkilöbrändeille strategisen tuen, ohjauksen, yrityskulttuurin ja sisäisen brändäyksen keinoin olosuhteet, joissa yksilölähtöinen johtaminen, kuten itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus, on mahdollista toteuttaa. Yritystason johtamisella pyritään vaikuttamaan sisäisen henkilöbrändin ja yrityksen ja sen brändin väliseen suhteeseen, mitä kuvion nuolet havainnollistavat. Vastaavasti sisäisten henkilöbrändien johtamisen keinot perustuvat yksilöiden omaan toimintaan ja kuvaavat sitä, miten yksilöt itse johtavat henkilöbrändiään ja samalla yritysbrändin sekä oman henkilöbrändinsä välistä suhdetta. Tämä koskee niin johtotason kuin työntekijätason henkilöbrändejä.

Viitekehysten keskiössä ovat motiivit, mahdollisuudet ja haasteet, jotka heijastelevat olosuhteita, joiden puitteissa henkilöbrändisuhteet rakentuvat. Kullakin osapuolella on suhteelle henkilökohtaisia motiiveja, mahdollisuuksia ja haasteita, minkä lisäksi jokainen suhde jakaa niille yhteisiä tekijöitä, joiden ympärille suhde lopulta rakentuu.

Viitekehys jäsentää täten yrityksen ja henkilöbrändien väliset *suhteet yrityksen strategisiksi resursseiksi*, mitä on ilmenetty strategisen resurssin kehyksellä. Nämä strategiset suhteet voivat tuottaa yritykselle kestävästä kilpailuetua, kun niitä johdetaan tavoitteellisesti. Kuviota kehystää sosiaalisen median aikakauden konteksti, joka vaikuttaa suhteiden rakentumiseen koko prosessin ajan.

5 Tutkimuksen empiirinen toteutus

5.1 Laadullinen tutkimusote ja menetelmävalinnat

On tärkeää, että tutkimusote ja -menetelmä valitaan vastaamaan tutkimuksen tarkoitusta ja tutkimuskysymyksiä (Hirsjärvi ym. 2009, 123; Eriksson & Kovalainen 2016, 29–30). Tutkimus perustuu usein joko laadulliseen tai määrälliseen lähestymistapaan, ja joissain tapauksissa hyödynnetään molempia (Creswell & Creswell 2022, 4). Yritysten ja sisäisten henkilöbrändien välisten suhteiden tarkastelua varten valittiin laadullinen tutkimusote. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella eli ymmärtää yritysten ja niiden sisäisten henkilöbrändien välisiä suhteita brändistrategisina resursseina. Tutkimuksen tarkoitus on luonteeltaan lähinnä kuvaileva, minkä vuoksi laadullinen tutkimusote on perusteltu (Creswell & Poth 2023, 48).

Laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan ja ymmärtämään havaittua ilmiötä, sekä luomaan siitä teoreettisesti mielekkään tulkinnan (Tuomi & Sarajärvi 2017, 64–65). Laadullinen tutkimusote sopii tarkastelemaan etenkin sosiaalisia ilmiöitä useista subjektiivisista näkökulmista samanaikaisesti (Flick 2022, 3, 6). Lähestymistapa soveltuu tämän tutkimuksen ilmiön eli sisäisten henkilöbrändisuhteiden tutkimiseen, sillä ilmiö rakentuu eri osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa, ja sen ymmärtäminen edellyttää niin yrityksen kuin yksilöiden näkökulmien tarkastelua. Laadullinen tutkimusote on perusteltu valinta juuri sellaisissa tutkimuksissa, joissa tutkitaan ihmisten kokemuksia ja monimutkaisia ilmiöitä, joiden ymmärtäminen edellyttää syvällistä ja yksityiskohtaista tarkastelua (Creswell & Poth 2023, 48–49).

Tieteellinen tutkimus muodostuu tieteenfilosofisten oletusten ympärille (Vilka & Mankki 2024, 26–27). Tieteenfilosofiset lähtökohdat ohjaavat tutkimuksen suunnittelua aina teoreettisista näkökulmista tutkimusmenetelmiin ja johtopäätöksiin asti (Eriksson & Kovalainen 2016, 12; Vilka & Mankki 2024, 26–27). Laadullisessa tutkimuksessa yleisinä tieteenfilosofisina lähtökohtina pidetään konstruktivismia ja interpretivismiä, jotka kytkeytyvät usein toisiinsa (Creswell & Creswell 2022, 8). Konstruktivismin mukaan ihmiset rakentavat subjektiivisia merkityksiä kokemustensa pohjalta vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa, ja todellisuus muotoutuu useiden yksilöiden tulkinnan ja merkitysten mukaan. (Creswell & Creswell 2022, 8; Vilka & Mankki 2024, 26–27.) Tavoitteena on, että tutkimus pohjautuu mahdollisimman pitkälti tutkittavien omiin näkökulmiin ilmiöstä (Creswell & Creswell 2022, 8). Interpretivismi taas korostaa subjektiivisten merkitysten ja yhteisen ymmärryksen rakentumista sekä sitä, miten ihmiset hahmottavat sosiaalisia tilanteita omista lähtökohdistaan. Näihin lähtökohtiin perustuva tutkimus ei rajaa tarkastelua ennalta määriteltyihin

muuttujiin, vaan pyrkii tavoittamaan tutkittavan ilmiön koko monimutkaisuuden ja tunnistaa, että samalle aineistolle voi olla useita merkityksellisiä tulkintoja. (Eriksson & Kovalainen 2016, 20–21.) Nämä tieteenfilosofiset lähtökohdat sopivat tähän tutkimukseen, sillä ilmiön ymmärrys syntyy siitä, miten yritys sekä erilaiset henkilöbrändit kukin kokevat ja merkityksellistävät suhdetta.

Yleisimpiä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, havainnointi, kysely, sekä erilaisista dokumenteista kootut tekstimuotoiset ja digitaaliset tiedot (Eriksson & Kovalainen 2016, 82–85). Tämän tutkimuksen menetelmäksi valittiin haastattelut, sillä tavoitteena on saada ymmärrystä suhteesta sen eri osapuolilta. Valinta perustuu ilmiön subjektiiviseen luonteeseen, jossa keskiössä on yksilöiden omat kokemukset. Haastattelut ovat perusteltu valinta, sillä ne mahdollistavat lisäkysymysten esittämisen ja vastausten tarkentamisen, mikä syventää ilmiön moniulotteista tarkastelua. Henkilöbrändisuhteita on tutkittu yrityksen sisäisestä näkökulmasta vielä varsin vähän, minkä vuoksi haastattelut sopivat uuden ilmiön ymmärtämisen menetelmälainaksi. Konstruktivismiin lähtökohdian mukaan haastattelut antavat haastateltaville mahdollisuuden kertoa ilmiöstä omin sanoin, jolloin yksilöiden tulkinnat todellisuudesta tulevat ilmi. Näin ollen tutkimus on laadullinen haastattelututkimus, jossa tulkitsevan ja syvällisen ymmärryksen tarve ohjaa niin aineiston keruuta kuin sen analyysiä.

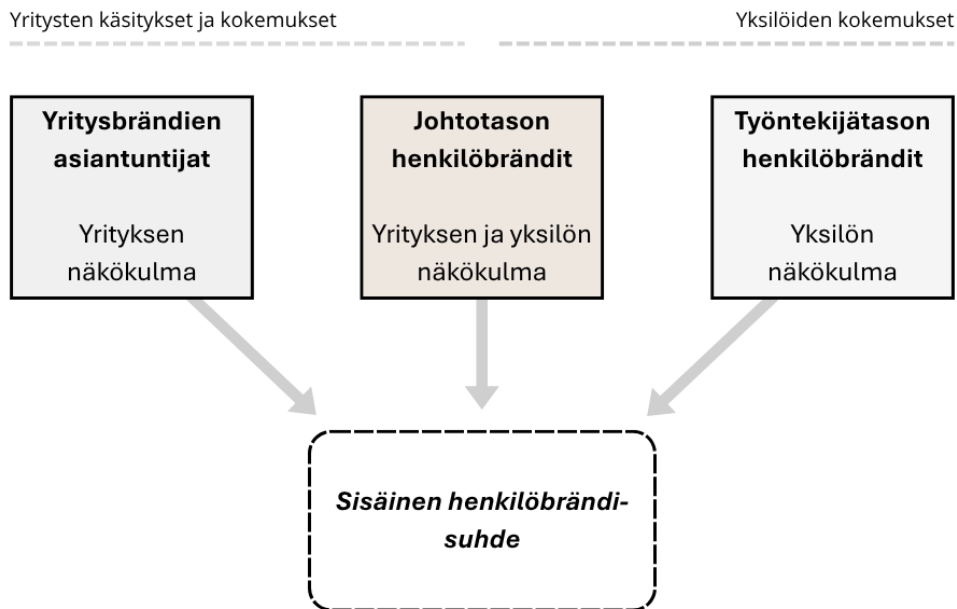
5.2 Aineiston keruu

5.2.1 Aineistotriangulaatio

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiä lähestytään niin yrityksen kuin sisäisten henkilöbrändien näkökulmista. Tähän monitahoiseen ilmiöön tavoitellaan mahdollisimman monipuolista ja syvällistä ymmärrystä, minkä vuoksi aineiston keruussa päätettiin hyödyntää triangulaatiota. Triangulaatio on menetelmä, jonka avulla tutkitaan samaa ilmiötä useasta eri perspektiivistä tutkimustulosten täsmentämiseksi (Fusch & Ness 2015, 1411; Eriksson & Kovalainen 2016, 306). Tässä tutkimuksessa sovelletaan *henkilöihin perustuvaa aineistotriangulaatiota*, jonka avulla samaa ilmiötä lähestytään useiden eri näkökulmien ja henkilöiden kautta (Denzin 1989, 237; Eriksson & Kovalainen 2016, 306). Aineistotriangulaatio mahdollistaa tutkimuksen kompleksisen ilmiön kokonaisvaltaisen tarkastelun, ja vahvistaa sekä tulosten luotettavuutta että kattavuutta.

Tässä tutkimuksessa aineistoa kerätään yritysten ja sisäisten henkilöbrändien näkökulmista. *Yritysbrändin* näkökulmaa edustavat suomalaisten pk- ja suuryritysten sisäiset markkinoinnin, viestinnän ja brändäyksen asiantuntijat. Sisäisten henkilöbrändien näkökulmia edustavat pk- ja suuryritysten *johtotason* sekä *työntekijätason* henkilöbrändit. Tutkimuksen empiiristä aineistoa kerätään siis

yhteensä kolmesta eri näkökulmasta. Lähestymällä ilmiötä useiden näkökulmien kautta, lisätään ymmärrystä todellisuudesta kunkin osapuolen kokemusten avulla (Eriksson & Kovalainen 2016, 306). Tämän tutkimuksen aineistotriangulaatiota on havainnollistettu kuviossa 4.



Kuvio 4 Aineistotriangulaatio

Kuvio 4 havainnollistaa sitä, miten valitut aineistot tuottavat vastauksia samaan ilmiöön eri näkökulmista. Yritysbrändin asiantuntijat tuovat aineistoon organisaatiotason käsityksiä ja kokemuksia ilmiöstä. Sen sijaan johtotason henkilöbrändit lähestyvät ilmiötä samanaikaisesti paitsi yrityksen näkökulmasta, myös omakohtaisten kokemusten kautta itse henkilöbrändeinä. Työntekijätason henkilöbrändit puolestaan tarjoavat ilmiöön omakohtaisia kokemuksia. Näiden kolmen näkökulman yhdistäminen mahdollistaa sisäisen henkilöbrändisuhteen ilmiön kokonaisvaltaisen tarkastelun, jossa sekä yritysten käsitykset että yksilöiden kokemukset pääsevät esille.

5.2.2 Haastateltavien valinta

Tutkimuksen haastateltavat valittiin harkinnanvaraisella näytteellä (engl. *purposeful sampling*). Harkinnanvaraisessa näytteen poiminnassa tutkija valitsee tietyt haastateltavat tarkoituksellisesti, jolloin tutkittavat valikoituvat niiden laadun perusteella. Menetelmä soveltuu erityisesti laadulliseen tutkimukseen, jossa tutkittavien määrä on suhteellisen pieni, ja tavoitteena on saada mahdollisimman laadukas sekä monipuolinen aineisto analysoitavaksi. (Eskola & Suoranta 1998, 15–17;

Hirsjärvi ym. 2009, 164; Patton 2023, 51.) Näytteiden tarkoituksenmukaisen valinnan avulla aineiston keruu voidaan kohdistaa sellaisiin haastateltaviin, joilla on erityistä omakohtaista kokemusta tutkimuksen aiheesta.

Harkinnanvaraisen näytteen poiminnan keskeisenä tavoitteena on löytää sellainen tutkittava joukko, joka täyttää ennalta määritellyt tunnusmerkit (Eskola & Suoranta 1998, 15–17). Koska tutkimus tarkastelee sisäistä henkilöbrändisuhdetta yrityksen sekä johtotason ja työntekijätason henkilöbrändien näkökulmista, myös haastateltavien kartoittaminen aloitettiin aineistotriangulaation mukaisesti etsimällä kolmea eri näkökulmaa edustavia haastateltavia. Kullekin näkökulmajoukolle asetettiin ennalta omat valintakriteerit, joiden pohjalta potentiaalisia haastateltavia kartoitettiin ja arvioitiin.

Ensimmäinen haastateltavien joukko koostuu yritysbrändejä edustavista henkilöistä. Joukon valintakriteereinä ovat olleet työkokemus yrityksistä, joissa sisäiset henkilöbrändit ovat olleet aktiivinen osa yritysbrändin rakentamista, sekä omakohtainen kokemus henkilöbrändisuhteiden johtamisesta tai yrityksen aktiiviseen brändinrakennukseen osallistumisesta. Toinen haastateltavajoukko koostuu johtotason henkilöbrändeistä. Tämän joukon valintakriteerit ovat perustuneet yksilön korkeaan asemaan organisaatiossa, havaittavissa olevaan pyrkimykseen oman henkilöbrändin kehittämisessä, ja aktiivinen läsnäolo sosiaalisessa mediassa. Kolmas joukko taas sisältää työntekijätason henkilöbrändit. Joukon valintakriteerinä on aktiivinen brändinrakennus sosiaalisessa mediassa, jossa yksilö julkaisee ammatilliseen identiteettiin ja työnantajaan kytkeytyvää sisältöä usein.

Yhteisenä valintakriteerinä jokaiselle näkökulmajoukolle on yrityksen koko, jossa haastateltava työskentelee tai on työskennellyt. Kirjallisuuskatsauksen perusteella havaittiin, että hyvin pienissä yrityksissä, kuten mikroyrityksissä, yritysbrändi voi henkilöityä vahvasti sen perustajaan tai toimitusjohtajaan, jolloin henkilöbrändi ja yritysbrändi voivat olla vaikeasti erotettavissa toisistaan. Tutkimuksen kannalta suhderakenne edellyttää lähtökohtaisesti, että yritysbrändi ja henkilöbrändi ovat toisistaan riittävän erillisiä kokonaisuuksia, jotta niiden välillä voi muodostua tunnistettava suhde. Tästä syystä tutkimuksen aineiston keruussa painotettiin yli 30 henkilön yrityksiä, joissa henkilöbrändien ja yritysbrändin välinen suhde on tyypillisesti selkeämmin havaittavissa. On kuitenkin huomioitava, että henkilöbrändin ja yritysbrändin välinen suhde voi vaihdella merkittävästi myös tätä suuremmissa yrityksissä riippuen esimerkiksi henkilön roolista ja asemasta organisaatiossa.

Haastateltavien valinnassa ei tehty rajausta toimialan, ammattiryhmän tai yrityksen liiketoimintamallin suhteen, vaan aineiston keruussa valinnat kohdistettiin henkilöihin puhtaasti kokemuksen ja muiden edellä mainittujen valintakriteerien perusteella. Aineiston keruussa on hyödynnetty maksimaalisen variaation otantaa (engl. *maximum variation sampling*), jossa tietoisesti valitaan

keskenään erilaisia tapauksia. Tämän otantamenetelmän tavoitteena on ymmärtää ilmiön monimuotoisuutta ja tunnistaa yhteiset teemat, jotka nousevat esille heterogeenisestä aineistosta. (Patton 2023, 272, 283.) Maksimaalinen variaatio ilmenee erityisesti haastateltavien roolien ja liiketoimintafunktioiden moninaisuutena. Johtotason haastateltavien osalta koettiin tärkeänä varmistaa, että joukossa on kokemusta useista eri positioista, kuten toimitusjohtajan että muiden ylimmän johdon positioiden näkökulmista, jotta aineisto ei rajaudu vain yhteen organisatoriseen rooliin. Tämä nähdään tutkimuksen tulosten kannalta positiivisena lähestymistapana, sillä ilmiön monitahoisuuden vuoksi laaja-alainen variaatio haastateltavien taustoissa mahdollistaa monipuolisemmat vastaukset, jotka edesauttavat ilmiön ymmärtämistä. Lisäksi sosiaalisen median kontekstissa esimerkiksi tarkat yritysten liiketoimintamalleihin liittyvät rajaukset supistaisivat aineiston variaatiota tarpeettomasti, sillä sosiaalisen median alustojen keskiössä on ennen kaikkea se, miten yksilöt rakentavat henkilöbrändejään riippumatta alasta tai yrityksestä.

Potentiaalisten haastateltavien kartoittaminen käynnistyi asetettujen valintakriteerien pohjalta, ja se aloitettiin LinkedIn-alustan läpikäynnillä. Osa henkilöbrändien valintakriteereistä sisälsi sosiaalisen median läsnäolon ja aktiivisen työhön liittyvän sisällön julkaisemisen, minkä vuoksi työelämään liittäminen LinkedIn nähtiin alustana olevan sopiva väylä mahdollisten haastateltavien löytämiseen. Johtotason henkilöbrändien kohdalla huomiota kiinnitettiin erityisesti henkilön korkeaan organisatoriseen asemaan ja sosiaalisen median profiiliin, minkä perusteella voitiin arvioida, pyritäänkö kyseisen henkilön kohdalla aktiiviseen ja systemaattiseen henkilöbrändin rakentamiseen. Työntekijätason henkilöbrändien kohdalla tarkasteltiin erityisesti tasaista julkaisutahtia, julkaisujen sisältöä ja sitä, nostaako työntekijä työpaikkaansa julkaisuissaan toistuvasti esille.

Yritysbrändin haastateltavia etsittiin LinkedIn-alustalta erilaisilla hakusanoilla, kuten ”*communications*”, ”*internal and external communications*”, ”*marketing and communications*” ja ”*brand strategist*”. Tämän jälkeen löydettyjen henkilöiden työnimikkeitä ja työhistoriaa tarkasteltiin, jotta saatiin muodostettua näkemys siitä, viittaako henkilön työhistoria kokemukseen henkilöbrändien parissa työskentelystä. Yritysbrändin potentiaalisten haastateltavien etsiminen sisälsi runsaasti taustatyötä ja edellytti perehtymistä erilaisten yritysten toimintaan. Haastateltavaehdokkaista kartoitettiin sellaisten keskisuurten ja suurten suomalaisten yritysten verkkosivuilta, joissa tutkijan näkemyksen mukaan henkilöbrändit osallistuvat aktiivisesti yritysbrändin rakentamiseen. Lisäksi haastateltavien kartoittamiseen hyödynnettiin tutkijan ja tutkijan lähipiirin sosiaalisia verkostoja. Tutkijan lähipiiriä lähestyttiin kertomalla tutkimuksen aiheesta ja etsittävästä haastateltavista, minkä myötä saatiin ehdotuksia mahdollisista haastateltavista. Jokainen ehdotettu henkilö arvioitiin tämän jälkeen erikseen

suhteessa valintakriteereihin tarkastelemalla heidän taustojaan sekä toimintaa sosiaalisessa mediassa ennen mahdollista yhteydenottoa.

Prosessin tuloksena lähestyttiin useita potentiaalisia haasteltavia, ja heihin otettiin yhteyttä sähköpostilla tai LinkedInin välityksellä, jossa kysyttiin halukkuutta osallistua haastatteluun osana tutkimusta. Erityisesti yritysbrändin edustajien tavoittamisessa koettiin haasteita. Yhteensä seitsemän potentiaalista haastateltavaa kontaktoitiin, joiden arvioitiin täyttävän ennalta asetetut valintakriteerit. Tämän lisäksi tutkijan lähipiiristä tiedusteltiin viideltä eri suomalaisen keskisuuren ja suuren yrityksen työntekijöiltä, onko kyseisissä yrityksissä henkilöä, joka vastaa sisäisestä henkilöbrändeistä. Vastaukset olivat kielteisiä, ja heidän tietojensa mukaan sisäistä henkilöbrändäystä ei tehdä kyseisissä yrityksissä aktiivisesti. Lopulta useiden yhteydenottojen jälkeen myöntäviä vastauksia yritysbrändin edustajilta saatiin yhteensä kaksi. Johtotason henkilöbrändeistä puolestaan lähestyttiin yhteensä kuutta henkilöä ja myönteisiä vastauksia saatiin neljä. Työntekijätason henkilöbrändeistä lähestyttiin yhteensä neljää henkilöä, joista tavoitettiin kolme. Kaiken kaikkiaan yhdeksän henkilöä vastasi yhteydenottoihin myönteisesti ja valikoitui näin tutkimukseen haastateltaviksi.

5.2.3 Haastatteluiden toteuttaminen

Haastattelu on laadullisen tutkimuksen perinteinen aineistonkeruumenetelmä, jossa tarkoituksena on saada esille haastateltavien omakohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998, 65–67; Eriksson & Kovalainen 2016, 92). Laadullisen tutkimuksen haastattelun voi toteuttaa useilla eri haastattelun muodoilla, kuten strukturoituna, puolistrukturoituna tai avoimena haastatteluna (Eskola & Suoranta 1998, 65–67; Eriksson & Kovalainen 2016, 94–95). Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin primääriaineistona puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Hirsjärvi ja Hurme (2022, 46–47) kutsuvat puolistrukturoituja haastatteluja teemahaastatteluksi, sillä ne rakennetaan tiettyjen teemojen ympärille, joista haastatteluissa keskustellaan. Puolistrukturoidut haastattelut sisältävät ennalta määritellyjä kysymyksiä, haastattelurungon ja teemat (Eriksson & Kovalainen 2016, 94), joihin haastateltava saa vastata omin sanoin (Eskola & Suoranta 1998, 65–67). Haastattelutilanteet ovat ohjatusta luonteestaan huolimatta keskustelunomaisia. Puolistrukturoidun haastattelun etuna on, että tutkija voi muuttaa kysymysten muotoilua tai järjestystä tarpeen mukaan, sekä kysyä lisäkysymyksiä esille nousseista aiheista. (Eriksson & Kovalainen 2016, 94–95.) Tämä mahdollistaa joustavan ja syvällisen keskustelun, ja tutkimuksen kannalta tärkeiden asioiden esille nousemisen.

Ennen varsinaisia haastatteluja on suositeltavaa pitää esihaastatteluja, jotta haastattelurunkoa voidaan arvioida ja tarvittaessa kehittää (Eskola & Suoranta 1998, 67–69; Hirsjärvi & Hurme 2022,

75). Osana haastatteluiden valmistelua tehtiin kaksi esihaastattelua tutkijan lähipiirissä olevien henkilöiden kanssa, joiden tarkoituksena oli varmistaa haastattelurunkojen looginen eteneminen, kysymysten muotoilu, ajan käyttö, sekä etäyhteyksien toiminta. Esihaastatteluiden myötä havaittiin tois-toa tarkentavien kysymysten välillä, joten niitä tiivistettiin ennen varsinaisia haastatteluita. Lisäksi havaittiin, että haastattelun alkuun on tarpeellista vielä toistaa tutkimuksen aihe ja kertoa hieman haastattelun kulusta, jotta haastateltavalla olisi mukava olo heti haastattelun alussa.

Haastateltavien valinnan jälkeen henkilöiden kanssa sovittiin haastatteluiden ajankohdat, joita he saivat itse ehdottaa. Tässä yhteydessä jokaiselle haastateltavalle lähetettiin tutkimuksen tietosuojailmoitus (liite 6), tiedote sekä suostumuslomake (liite 5). Haastattelut toteutettiin huhtikuu 2026-toukokuu 2026 välisenä aikana. Niiden kesto vaihteli noin puolesta tunnista reiluun tuntiin. Haastattelut pidettiin etäyhteyksin kamerat päällä Teamsin välityksellä, lukuun ottamatta yhtä sähköposti-haastattelua. Kaikki etäyhteyksin pidetyt haastattelut nauhoitettiin. Nauhoitukseen sekä keskustelun hyödyntämiseen osana tutkimusta pyydettiin ja saatiin suullinen suostumus jokaiselta haastateltavalta. Haastatteluiden aikana kirjoitettiin lisäksi käsin muistiinpanoja, jotta sen aikana nousseet ajatukset ja jatkokysymykset muistettaisiin kysyä sopivassa kohdassa. Pattonin (2023, 466) mukaan jatkokysymykset auttavat haastattelijaa pitämään keskustelua sujuvasti yllä ja voivat saada haastattelusta irti ainutlaatuisia havaintoja esille. Aktiivinen kuunteleminen ja kyky huomioida asioita, jotka haastateltava nostaa esille, ovat hyvän haastattelijan piirteitä (Hirsjärvi & Hurme 2022, 71), ja näitä asioita pyrittiin pitämään mielessä haastattelujen aikana.

Kaikki haastattelut ja haastatellut on koottu taulukkoon 3. Kuten taulukosta ilmenee, haastateltavat on pseudonymisoitu ja nimet on muutettu tutkittavien henkilöllisyyden sekä yksityisyyden suojaamiseksi. Haastateltujen roolit ja kokemukset vaihtelivat näkökulmien sisällä, jotta ilmiöstä saataisiin mahdollisimman laaja ymmärrys. Rooleja on yleistetty yksityisyyden varmistamiseksi. Haastateltavat toimivat erilaisissa tehtävissä useilla eri toimialoilla. Yritykset olivat niin B2B- kuin B2C-yrityksiä, osa molempia, ja ne olivat pääasiassa kooltaan keskisuuria tai suuria yrityksiä.

Taulukko 3 Kooste haastateltavista ja haastatteluista

Näkökulma	Haastateltava	Rooli tai kokemus	Ajankohta	Kesto	Paikka
Yritys	Saara	Viestinnän asiantuntija	10.4.2026	61 min	Teams
Yritys	Minna	Sosiaalisen median markkinoinnin ja viestinnän asiantuntija	22.5.2026	46 min	Teams
Johtotaso	Paulus	Myyntijohtaja	20.4.2026	35 min	Teams
Johtotaso	Ville	Ent. markkinointi-, myynti- ja toimitusjohtaja	19.5.2026	65 min	Teams
Johtotaso	Ulla	Liiketoimintajohtaja, ent. toimitusjohtaja	26.5.2026	52 min	Teams
Johtotaso	Joonas	Tutkimus- ja kehitysjohtaja	9.5.2026	-	Sähköposti
Työntekijätaso	Iida	Uransa alussa oleva työntekijä	14.4.2026	41 min	Teams
Työntekijätaso	Oona	Asiantuntija	13.5.2026	56 min	Teams
Työntekijätaso	Anni	Esihenkilötehtävissä oleva asiantuntija	15.5.2026	35 min	Teams

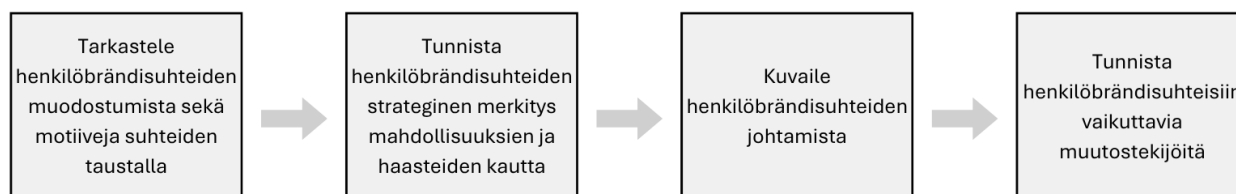
Jokaiselle haastattelujoukolle laadittiin omat haastattelurungot (liitteet 1–3), jotka käsittelevät samoja teemoja ja noudattelivat näin toisiaan eri näkökulmista. Kaikki haastattelukysymykset muodostettiin jokaista haastattelujoukkoa vastaaviksi. Lisäksi esimerkiksi kysymysten sanamuotoja muutettiin haastattelutilanteissa kulloinkin haastateltavan yksilön mukaan, aina tilanteeseen sopivaksi. Koska kyseessä on puolistrukturoitu haastattelu, haastattelurunkoja ei lähetetty haastateltaville ennakoon, jotta vastaukset pysyisivät mahdollisimman autenttisina.

Teoreettisen viitekehyksen ja osaongelmien avulla haastattelurunkoihin muodostettiin neljä pääosiota, joista jokaiseen muodostettiin teemakysymykset. Laajempien teemakysymysten tarkoituksena oli saada haastateltava kertomaan avoimesti kokemuksiaan ja näkemyksiään osion aiheesta.

Jokaisen osion teemakysymysten alle muodostettiin lisäksi tarkentavia lisäkysymyksiä, joita kysyttiin, mikäli haastateltava ei maininnut näistä aiemmin tai näistä haluttiin kuulla lisää.

Yksi johtotason haastatteluista toteutettiin sähköpostin välityksellä. Haastateltavalla ei ollut aikataullisista syistä mahdollisuutta osallistua varsinaiseen haastatteluun, mutta hän tarjoutui vastaamaan sähköpostitse. Tämä mahdollisti haastateltavalle osallistua tutkimukseen joustavasti ja vastaamaan rauhassa, kun hänelle sopi. Haastattelukysymyksiin saatiin vastaukset noin kahden viikon kuluessa kysymysten lähettämisestä. Sähköpostihaastattelu (liite 4) toteutettiin tiivistetyillä teemakysymyksillä ja tarkentavilla lisäkysymyksillä, joihin haastateltava sai vastata aiheen ympäriltä vapaasti.

Muut Teamsin välityksellä pidetyt haastattelut alkoivat sillä, että tutkija esitteli itsensä sekä tutkimuksen aiheen lyhyesti haastateltavalle. Tämän jälkeen haastateltavat saivat kertoa itsestään ja rooleistaan. Tämän lisäksi yritysbrändien edustajilta kysyttiin alkuun kokemuksista henkilöbrändien parissa työskentelystä. Tämän jälkeen edettiin varsinaiseen haastatteluun, mikä rakennettiin edellä mainittujen osioiden ja niiden teemakysymysten ympärille. Haastatteluiden suunniteltiin etenevän kuvion 5 mukaisesti.



Kuvio 5 Haastattelun rakenne

Rakenne toimi haastattelulle pohjana, mutta osioiden järjestyksestä voitiin tarvittaessa joustaa haastattelun kulun mukaan, jolloin haastateltavan oli mahdollista edetä luontevasti omassa kerronnassaan. Haastattelija huolehti kuitenkin siitä, että jokainen osio käytiin läpi, ja aiemmin käsiteltyyn osioon palattiin tarvittaessa haastattelun edetessä. Jokainen haastattelu päätettiin avoimeen kysymykseen, jossa haastateltavalle annettiin mahdollisuus kertoa vapaasti jotain sellaista aiheesta, jonka uskoi olevan tutkimuksen kannalta mielenkiintoista. Tämä osoittautui hyväksi käytännöksi, sillä vastauksissa pääsi näin nousemaan esiin näkökulmia, joita tutkija ei ollut osannut kysyä.

Haastattelut ovat kaksisuuntaisia vuorovaikutustilanteita (Hirsjärvi & Hurme 2022, 48–49; Alasuutari 2011, 116–117), joissa sekä kielellinen että sanaton viestintä ovat läsnä. Haastatteluiden aikana haastateltavia pyrittiin tukemaan aktiivisesti sanattoman viestinnän keinoin jokaisessa

haastattelussa. Nyökyttely, muistiinpanojen kirjoittaminen ja muu sanaton reagointi haastateltavan puheeseen viestivät, että heidän kertomansa oli tutkimuksen kannalta arvokasta ja kiinnostavaa (Hirsjärvi & Hurme 2022, 125; Patton 2023, 468). Yleinen luottamuksellisen ilmapiirin luominen haastattelutilanteessa nähtiin tärkeänä (Creswell & Poth 2023, 201), jotta haastateltavat tunsivat tilanteen mukavaksi kertoa haastattelijalle kokemuksistaan avoimesti. Haastatteluissa ei kuitenkaan kysytty sensitiivisiä kysymyksiä. Avoimen ja turvallisen ilmapiirin muodostamisen koettiin onnistuneen, sillä haastattelut olivat luonteeltaan keskustelunomaisia, niissä naurettiin ja osa haastateltavista avautui myös arkaluonteisemmista kokemuksistaan henkilöbrändeinä.

Taulukkoon 4 on koostettu tutkimuksen operationalisointitaulukko, jonka avulla tutkimuksen osaongelmat on operationalisoitu empiiriselle tasolle.

Taulukko 4 Operationalisointitaulukko

Tutkimuksen tarkoitus	Osaongelmat	Teoria	Esimerkkejä operationalisoiduista haastattelukysymyksistä
Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella yritysten ja sisäisten henkilöbrändien välisiä suhteita yritysten brändistrategisina resursseina.	1. Miten sisäiset henkilöbrändisuhteet muodostuvat?	3.1 Yrityksen näkökulma 3.2 Yksilön näkökulma	<ul style="list-style-type: none"> • Millainen henkilöbrändisi rooli on yrityksessä, jossa työskentelet? • Miten yrityksissä suhtaudutaan henkilöbrändeihin? • Miten sosiaalinen media on vaikuttanut henkilöbrändisuhteisiin ja niiden johtamiseen? • Ks. liitteet 1–3
	2. Millaisia merkityksiä sisäisellä henkilöbrändisuhteella on yritykselle?	3.1 Yrityksen näkökulma 4.1 Henkilöbrändisuhde yrityksen strategisena resurssina	<ul style="list-style-type: none"> • Millaisia mahdollisuuksia ja haasteita näet sisäisissä henkilöbrändisuhdeissa? • Miten suhteista voidaan saada kilpailuetua? • Ks. liitteet 1–3

	3. Millaisia merkityksiä sisäisellä henkilöbrändisuhteella on yksilölle?	3.2 Yksilön näkökulma	<ul style="list-style-type: none"> • Millaisia mahdollisuuksia ja haasteita henkilöbrändin rakentaminen on luonut sinulle? Miten näet nämä yritysbrändin näkökulmasta? • Ks. liitteet 1–3
	4. Miten sisäisiä henkilöbrändisuhteita johdetaan?	4.2 Henkilöbrändisuhteiden johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Miten yrityksessänne tuetaan henkilöbrändäystä? • Miten suhteiden johtaminen on muuttunut viimeisen vuosikymmenen aikana? • Ks. liitteet 1–3

Haastatteluiden tarkoituksena oli saada vastauksia jokaiseen neljään osaongelmaan. Luku 2 toimi yritysbrändäyksen ja henkilöbrändäyksen käsitteisiin taustoittavana lukuna, ja haastattelukysymykset rakennettiin heijastelemaan ennen kaikkea lukuja 3 ja 4, sillä ne käsittelivät itse henkilöbrändisuhteita.

5.3 Aineiston analysointi

Analyysin tarkoituksena on muuttaa empiirinen aineisto ymmärrettävään ja tutkimuksen tarkoituksen kannalta mielekkääseen muotoon (Flick 2022, 385). Tämän haastattelututkimuksen empiirisen aineiston analysointimenetelmäksi valikoitui teemoittelu. Teemoittelu on laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmä, jossa aineistosta tunnistetaan ja nostetaan esille tutkimuksen kannalta keskeisiä ja toistuvia aiheita, eli teemoja (Eskola & Suoranta 1998, 110–112). Teemoittelun keskiössä on kerätyn aineiston erottelu ja ryhmittely, jotta teemojen esiintymistä on mahdollista vertailla (Tuomi & Sarajärvi 2017, 70). Koska tutkimuksen haastattelurungot rakennettiin teemojen ympärille, myös haastatteluiden analysointi teemojen avulla oli luonteva valinta.

Jotta aineiston analysointi on mahdollista, kerätty aineisto on ensin muutettava tutkittavaan muotoon (Vilkkä 2025, 108). Tässä laadullisessa haastattelututkimuksessa empiirinen aineisto eli haastattelut litteroitiin tekstimuotoon. Litterointi tehtiin koko tutkimusaineistolle Turun yliopiston tietosuojatulla Transcribe-työkalulla, joka hyödyntää tekoälyä muuttaessaan puheen tekstiksi. Tämän

jälkeen jokainen aineisto käytiin yksitellen läpi, korjattiin virheet sekä eroteltiin haastattelija haastateltavasta. Lisäksi kaikki henkilöön liittyvät tunnistetiedot pseudonymisoitiin litteroidusta tekstistä. Aineistojen läpikäynti useampaan kertaan on eduksi, jotta tutkija tuntee aineiston. Tämä helpottaa merkityksellisten asioiden havaitsemista. (Eskola & Suoranta 1998, 110–112.)

Litteroinnin jälkeen aloitettiin aineiston koodaus, mikä tarkoittaa aineiston sisältöjen merkitsemistä koodeja käyttäen (Eskola & Suoranta 1998, 112–116). Koodaus on laadullisen analyysin keskeinen vaihe, sillä se tiivistää laajan aineiston hallittavaksi kokonaisuudeksi ja auttaa tunnistamaan tutkimuksen kannalta merkityksellisiä kohtia (Creswell & Poth 2023, 224). Sillä tarkoitetaan aineiston merkitsemistä ja kategorisointia, jonka jälkeen alkaa analysointi siitä, mitä koodaus on varsinaisesti paljastanut aineistosta (Flick 2022, 387). Koodaus aloitettiin käymällä aineistoa litteroinnin ja pseudonymisoinnin jälkeen kertaalleen läpi, ja merkitsemällä tekstitiedostoihin kaikki tutkijan havaitsemat tärkeät kohdat. Aineistosta on jätettävä huomioimatta sellaiset kohdat, jotka eivät ole kyseisen tutkimuksen kannalta merkityksellisiä (Tuomi & Sarajärvi 2017, 69), ja pyrittävä löytämään vastauksista olennainen sisältö (Hirsjärvi & Hurme 2022, 152–153). Aineiston analysoinnin tueksi muodostettiin Excel-tiedosto, johon luotiin seuraavat sarakkeet: pseudonymisoitu nimi, haastattelu-runko (yritysbrändin edustaja/johtotason henkilöbrändi/työntekijätason henkilöbrändi), haastattelu-rungon osio, haastatteluote, koodi ja teema. Litterointiteksteistä merkityt lainaukset siirrettiin Excel-tiedostoon omille riveilleen, johon eriteltiin kunkin sarakkeen osoittamat tiedot. Tutkimuksen kannalta mielenkiintoisiksi koettuja lainauksia tuotiin Exceliin yhteensä 259 riviä. Näiden perusteella muodostettiin osittain toisiaan risteäviä koodeja, jotka auttoivat tutkijaa hahmottamaan aineistosta esiin nousseita vastauksia ja helpotti teemojen muodostamista. Koodit olivat haastatteluotteiden aiheita jäsenteleviä, lyhyitä kuvauksia haastatteluotteiden sisällöstä. Ne ryhmiteltiin sisällöllisen samankaltaisuuden perusteella laajemmiksi teemoiksi. Aineiston analysointia varten saatiin lopulta luotua neljä kokonaisteemaa: 1. henkilöbrändisuhteen syntyminen, 2. henkilöbrändisuhteen merkitykset, 3. henkilöbrändisuhteen mahdollistava johtaminen ja sen käytännöt, sekä 4. henkilöbrändisuhteen monimutkainen toimintaympäristö.

Tutkimusta lähestytään abduktiivisesti hyödyntämällä sekä kirjallisuuskatsausta että empiiristä aineistoa. Abduktiivisessa päättelyssä tutkimusprosessi lähtee liikkeelle empiirisestä aineistosta ja etenee siitä kohti käsitteellisiä kategorioita, jotka muodostavat perustan ilmiön ymmärtämiselle (Eriksson & Kovalainen 2016, 24). Empiirinen aineisto auttaa syventämään tehtyjä teoreettisia havaintoja (Hirsjärvi & Hurme 2022, 147). Tässä tutkimuksessa teoreettisen viitekehyksen lisäksi taulukot 1 ja 2 tukevat analyysiä ja auttavat jäsentämään aineistosta nousevia havaintoja.

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

5.4.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tämän tutkimuksen laatua arvioidaan analysoimalla tutkimuksen luotettavuutta Lincolnin ja Guban (1985, 290) kriteerien mukaisesti. He jakavat luotettavuuden määrittelyn neljään kategoriaan, joita ovat: yleinen uskottavuus (engl. *credibility*), siirrettävyys (engl. *transferability*), prosessin uskottavuus (engl. *dependability*) ja tulosten vakuuttavuus (engl. *confirmability*). (Lincoln & Guba 1985, 300; Zeithaml ym. 2020, 43.)

Tutkimuksen *yleinen uskottavuus* viittaa siihen, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset ilmentävät tutkittavaa aihetta (Zeithaml ym. 2020, 43). Se kuvaa sitä, onko tutkijalla riittävä tuntemus aiheesta, heijastelevatko aineisto ja havainnot tutkittavaa ilmiötä, ja voisiko toinen tutkija päätyä aineiston perusteella samankaltaisiin tulkintoihin. (Eriksson & Kovalainen 2016, 308). Laadullisessa tutkimuksessa yleiseen uskottavuuteen tai sen validiteettiin ei ole yhtä oikeaa reittiä (Silverman 2021, 433). Uskottavuutta voidaan vahvistaa perehtymällä aiheeseen ennen tutkimuksen aloittamista, ja tämän vielä vähän tutkitun ilmiön kohdalla tutkija on perehtynyt syvällisesti alan vertaisarvioituihin julkaisuihin ja kirjallisuuteen. Lähteiden arvioinnissa käytettiin JUFO-portaalia eli julkaisufoorumia, joka tukee tieteellisen tutkimuksen laadunarviointia. Sen avulla lähteiksi valikoitiin sellaisia artikkeleita, jotka oli julkaistu kansainvälisissä tieteellisissä aikakauslehdissä (ns. *journals*) ja olivat saaneet JUFO-tasoluokituksen välillä 1–3.

Uskottavuuteen vaikuttaa se, miten tulokset heijastelevat tutkittavien kokemuksia (Lincoln & Guba 1985, 301; Eriksson & Kovalainen 2016, 308). Tätä pyrittiin edistämään jo haastattelutilanteissa esittämällä lisäkysymyksiä ja pyytämällä tarkennuksia, jotta tutkija saattoi olla varma, että ymmärsi, mitä haastateltava tarkoitti. Haastateltavilta pyydettiin myös esimerkkejä pitkin haastattelua, jotta mahdollisilta virhetulkinnoilta vältyttäisiin. Nämä edesauttoivat sitä, että haastateltavien näkemykset tulivat mahdollisimman kattavasti esiin. Lisäksi ne helpottivat analyysin tekemistä ja paransivat sen laatua. Shentonin (2004, 67) mukaan toistuva kyseleminen voi olla yksi uskottavuutta edistävä tekijä.

Uskottavuutta ja argumentaatiota on pyritty vahvistamaan haastatteluotteilla, jotka on esitetty tutkimuksen havaintojen yhteydessä luvussa 6. Hirsjärven ja Hurmeen (2022, 206) mukaan haastateltavan asema voi lisätä haastatteluotteen herättämää uskottavuutta. Useat tämän tutkimuksen haastateltavista ovat erilaisten organisaatioiden ylimmän johdon tai muun johdon henkilöitä, mikä lisää heidän vakuuttavuuttaan tietolähteinä. Haastatteluotteiden avulla pyritään havainnollistamaan

tutkittavien kokemuksia ja osoittamaan niiden myötä muodostuneet tulkinnat. Tutkittaville tarjottiin mahdollisuus tutustua tutkijan tulkintoihin, mikä Hirsjärven ja Hurmeen (2022, 201) mukaan vahvistaa validiteettia ja uskottavuutta. Yhdelle haastateltavalle lähetettiinkin tämän pyynnöstä tutkimuksessa käytetyt haastatteluotteet, kun tutkimuksen analyysi oli valmistunut. Lisäksi kaikille haastateltaville lähetettiin tutkimus sen valmistuttua. Uskottavuutta lisää myös se, että aineistossa esiintyvät vaihtelut ja epä johdonmukaisuudet tuodaan ilmi (Hirsjärvi & Hurme 2022, 207–208), ja näille annettiin tämän tutkimuksen tuloksissa myös tilaa.

Tutkimuksen uskottavuutta ja sisäistä validiteettia on mahdollista lisätä triangulaatiolla (Lincoln & Guba 1985, 301; Eriksson & Kovalainen 2016, 306). Shentonin (2004, 66) mukaan aineistotriangulaatio mahdollistaa yksittäisten näkökulmien ja kokemusten vertailemisen toisiinsa, ja voi näin ollen vahvistaa tutkimuksen uskottavuutta. Tässä tutkimuksessa uskottavuutta tuettiin haastatteleamalla useilla toimialoilla toimivia ja eri positioissa työskenteleviä henkilöitä, kolmesta eri näkökulmasta. Uskottavuutta ja tutkimuksen validiteettia heikentävänä tekijänä pidetään kuitenkin sitä, että yritysbrändin edustajia saatiin haastateltaviksi vain kaksi. Tämä voi rajoittaa sitä, missä määrin yrityksen näkökulma on edustettuna aineistossa. On mahdollista, että suurempi määrä erilaisten yritysbrändien edustajia olisi tarjonnut lisäsyvyyttä ja kylläistänyt vastauksia. Haastatelluilla yritysbrändien edustajilla on kuitenkin kokemusta useasta eri yrityksestä, mikä oli arvokasta pienellä haastattelumäärällä. Lisäksi johtotason henkilöbrändeillä on väistämättä kaksijakoinen rooli, mikä tasapainottaa muuten epätasaista edustajien lukumäärää.

Sirrettävyydellä viitataan siihen, voidaanko tuloksia hyödyntää muissa samankaltaisissa yhteyksissä (Lincoln & Guba 1985, 316). Shenton (2004, 69–70) korostaa, että tutkijalla on vastuu riittävän taustatiedon tuottamisessa, jotta lukija voi tehdä tämän arvion. Laadullisessa tutkimuksessa on otettava huomioon, että tulokset ovat sidoksissa sosiaalisesti monimutkaisiin ilmiöihin, jolloin sovellettavuutta voi olla vaikea osoittaa (Shenton 2004, 69–70; Eskola & Suoranta 1998, 155–156). Tämän tutkimuksen tulokset ovat sidoksissa suomalaiseen yrityskulttuuriin ja haastateltavien organisaatioympäristöihin, minkä vuoksi tuloksia ei välttämättä voi soveltaa esimerkiksi eri maiden konteksteihin. Henkilöbrändisuhteisiin liittyvät jännitteet voivat kuitenkin olla tunnistettavissa laajemminkin konteksteissa.

Prosessin uskottavuudella tarkoitetaan tutkimusprosessin läpinäkyvyyttä sekä riittävän yksityiskohtaista kuvailua (Lincoln & Guba 1985, 317). Tutkimusprosessin loogisuus ja jäljitettävyyys on luotettavaa, mikäli toinen tutkija voisi seurata sen toteutusta ja toistaa menettelyn myös itse käytännössä (Shenton 2004, 71). Tämän tutkimusprosessin uskottavuutta on vahvistettu esimerkiksi

yksityiskohtaisella aineistonkeruun ja analyysimenetelmän kuvauksella, jotta lukija pystyy seuraamaan tutkimuksessa tehtyjä valintoja ja arvioimaan niiden perusteluita. Kuvaamalla haastattelun rakenteen ja liittämällä tutkimukseen tarkat haastattelurungot, tutkimusprosessista haastatteluineen on tehty läpinäkyvä ja jäljiteltävä. Prosessin uskottavuutta vahvisti aineiston systemaattinen läpikäynti useaan kertaan aineiston analysoinnin eri vaiheissa. Toistuvat lukukerrat syvensivät aineiston tunteudesta ja minimoivat pintapuolisten tai liian varhaisten tulkintojen riskiä. Näin ollen analyysi rakentuu kattavammalle ymmärrykselle aineiston sisällöstä.

Tulosten vakuuttavuus taas tarkoittaa sitä, että tulokset nousevat aidosti aineistosta eli haastateltavien kokemuksista eivätkä heijasta tutkijan omia mielipiteitä tai ennakko-oletuksia (Lincoln & Guba 1985, 319; Shenton 2004, 72; Eriksson & Kovalainen 2016, 308). Shenton (2004, 72) korostaa, että triangulaatio vahvistaa tulosten vakuuttavuutta, sillä se vähentää tutkijasta johtuvia viinomia tuloksissa. Myös haastatteluotteet nähdään uskottavuuden lisäksi vahvistavan tulosten vakuuttavuutta. Kun empiirisistä löydöksistä tehdään näkyviä ja osoitetaan, mihin analyysi perustuu, tulosten vakuuttavuus vahvistuu.

Erityisesti laadullisen haastattelututkimuksen heikkoutena pidetään subjektiivisuutta. Subjektiivisuus on läsnä sekä tutkijan että haastateltavien kohdalla, sillä molemmat osapuolet tuovat tutkimusprosessiin omat näkökulmansa, kokemuksensa ja tulkintansa (Flick 2022, 58), minkä vuoksi haastattelut voivat joskus sisältää väärinymmärryksiä. Tutkija tulkitsee aineistoa kerrytetyn tiedon ja oman viitekehityksensä kautta, mikä voi vaikuttaa havaintojen muodostamiseen ja tuloksien tulkitsemiseen (Creswell & Poth 2023, 36). Tätä voidaan pyrkiä hallitsemaan kriittisellä subjektiivisuudella, mikä tarkoittaa, että tutkijan on oltava tietoinen itsestään ja esimerkiksi omista tuntemuksistaan koko tutkimusprosessin ajan (Creswell & Poth 2023, 302).

5.4.2 Tutkimuksen eettisyys

Tämä tutkimus on toteutettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) hyvän tieteellisen käytännön (HTK) ohjeen mukaan, jonka tutkimuksen peruseriaatteita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto (TENK 2023, 12). Keskeinen osa laadullista tutkimusprosessia on eettisten periaatteiden noudattaminen aina tutkimuksen suunnittelusta aineistonkeruuseen, analysointiin ja tulosten raportointiin asti (Flick 2022, 131). Tutkimusta varten luotiin aineistonhallintasuunnitelma (liite 7), joka kattaa aineiston keruuseen, säilyttämiseen ja hävittämiseen liittyvät toimet.

Tutkimukseen osallistuminen on ollut vapaaehtoista (Flick 2022, 123) ja se on pohjautunut tietoon perustuvaan suostumukseen. Ennen haastatteluita jokaiselle tutkittavalle lähetettiin sähköpostitse

tutkimuksen tiedote ja suostumuslomake (liite 5), sekä tietosuojailmoitus (liite 6), joiden avulla varmistettiin, että tutkittavilla on riittävästi tietoa tutkimuksesta voidakseen tehdä tietoisien päätösten tutkimukseen osallistumisesta. Jokaiselta haastateltavalta pyydettiin lisäksi varsinaisessa haastattelussa suullinen suostumus sekä haastattelun nauhoitukseen että kerättyjen tietojen käyttämiseen tutkimusta varten. Kaikki tutkittavat eivät pyynnöistä huolimatta lähettänyt tutkijalle suostumuslomaketta kirjallisena takaisin, mutta antoivat muutoin joko kirjallisen suostumuksen sähköpostitse tai ennen varsinaista haastattelua suullisen suostumuksen nauhoituksen ollessa käynnissä. Haastateltavilla oli mahdollisuus vetäytyä tutkimuksesta sen aikana (Flick 2022, 123), ja tämä ilmoitettiin tutkimuksen suostumuslomakkeella.

Tutkittavien anonymiteetin ja yksityisyyden suojaaminen on tutkijan ensisijainen vastuu (Eriksson & Kovalainen 2015, 74). Tässä tutkimuksessa haastateltavien henkilöllisyyteen viittaavia tunnistetietoja ei kerätty, pois lukien sähköpostiosoitteet ja tutkittavien nimet. Sähköpostiosoitteita tai muita yhteystietoja ei ole säilytetty. Haastatteluiden aikana ilmenneet tiedot on pseudonymisoitu (Flick 2022, 125) siten, että henkilöllisyyteen viittaavat tiedot on korvattu tunnisteilla, joten yksittäisiä henkilöitä ei voi tunnistaa litteroinnista tai raportoinnista kukaan muu kuin tutkija itse. Haastateltavien koosteessa ei kerrottu haastateltavien oikeita nimiä, toimialoja tai täsmällisiä rooleja, jotta tutkittavien yksityisyys säilyisi. Lisäksi haastatteluotteisiin keksittiin peitenimet, jotta teksti säilyttäisi luettavuutensa ja elävyytensä pelkkien koodien sijaan anonymiteettia kuitenkin vaarantamatta.

Tutkimusaineistot on säilytetty tietoturvallisesti siten, että siihen on pääsy ainoastaan tutkijalla. Haastatteluaineistot ja litteroinnit on tallennettu salasanasuojattuihin kansioihin, eikä aineistoa ole jaettu ulkopuolisille. Aineisto hävitetään aineistohallintasuunnitelman mukaisesti.

6 Tutkimuksen havainnot

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella yritysten ja sisäisten henkilöbrändien välisiä suhteita yritysten brändistrategisina resursseina. Ymmärrys pyritään muodostamaan tarkastelemalla yritysbrändin sekä erilaisten sisäisten henkilöbrändien näkökulmia. Tutkimuksen havainnot teemoiteltiin mukaillen tutkimuksen teoriaa ja osaongelmia. Havainnot esitetään muodostettujen teemojen kautta, joita olivat: 1. henkilöbrändisuhteen syntyminen, 2. henkilöbrändisuhteen merkitykset, 3. henkilöbrändisuhteen mahdollistava johtaminen ja sen käytännöt, sekä 4. henkilöbrändisuhteen monimutkainen toimintaympäristö.

Tutkimuksen ensimmäinen osaongelma pyrkii ymmärtämään, miten yritysten ja sisäisten henkilöbrändien väliset suhteet muodostuvat. Empiiriset havainnot täydentävät näkemyksiä siitä, mitkä tekijät toimivat suhteen syntymisen perustana, edellytyksinä sen muodostumiselle, ja toisaalta siihen ajavina motiiveina. Se kuvaa kaikkinsa sitä, miksi ja miten suhde alun perin voi syntyä. Tähän liittyy myös ilmiön konteksti eli se, millaisissa olosuhteissa sisäiset henkilöbrändisuhteet rakentuvat ja toimivat. Tutkimuksen toinen ja kolmas osaongelma keskittyvät selvittämään, millaisia merkityksiä sisäisillä henkilöbrändisuhteilla voi olla niin yrityksen kuin yksilön näkökulmasta. Nämä osaongelmat tarkastelevat, mitä suhteesta konkreettisesti voi seurata suhteen osapuolille. Se sisältää mahdollisuuksien sekä haasteiden näkökulmien tarkastelemisen. Tutkimuksen neljännen osaongelman avulla tarkastellaan, miten sisäisiä henkilöbrändisuhteita johdetaan yrityksissä. Tutkimuksen havainnot perustuvat kolmen eri näkökulman: yrityksen, johtotason ja työntekijätason vastauksiin.

6.1 Henkilöbrändisuhteen syntyminen

Haastatteluiden perusteella henkilöbrändisuhteen syntymiselle tunnistettiin pääasiassa kahdenlaista lähtökohtaa: yrityslähtöistä strategista suhteen perustamista, sekä yksilölähtöistä suhteen perustamista. *Yrityslähtöinen* on yrityksen aloitteesta syntynyt henkilöbrändisuhde. Tämän havaittiin usein olevan liitännäinen yksilön rooliin ja asemaan yrityksessä. *Yksilölähtöinen* henkilöbrändisuhde puolestaan kuvattiin olevan yksilön oman kiinnostuksen ja innokkuuden taustoittamaa, jossa yksilö omasta aloitteestaan muodostaa oman henkilöbrändäyksen myötä myös suhteen yritysbrändin kanssa. Tämä havainto oli linjassa aiemman tutkimuksen kanssa (ks. Scheidt ym. 2024, 250).

Suhteen lähtökohtana voidaan pitää myös orgaanista suhteen syntymistä, jossa yksilölle muodostuu sattuman myötä henkilöbrändi, josta yritysbrändi suhteen myötä hyötyy. Näissä tilanteissa voi olla vaikea tunnistaa, onko suhde ollut yritys- vai yksilölähtöinen. Haastatteluiden perusteella kävi ilmi,

että suhde voi joissain tapauksissa olla myös olosuhteiden myötä syntynyt, jossa vahva henkilöbrändi ikään kuin ajautuu olosuhteiden pakosta näkyväksi yritysbrändiä edistäväksi henkilöbrändiksi. Nämä voidaan nähdä yrityslähtöisiksi suhteiksi.

Meillä oli toimitusjohtaja, joka ei viihtynyt yhtään julkisuudessa. Mä olin kaupallisena johtajana ja -- kyllä mä olin aika näkyvä sitten sen yrityksen – en mä sano kasvot – mutta kyllä sitä sitten hyödynnettiin. (Ville, johtotaso)

Haastattelut osoittivat, että ennen sosiaalista mediaa henkilöbrändejä on rakennettu, ja näin myös henkilöbrändisuhteita on edistetty ennen kaikkea perinteisen median avulla. Tänä päivänä henkilöbrändisuhteita luodaan päivittäin sosiaalisessa mediassa, ja sosiaalisen median kanavat nousivat haastatteluissa suhteiden pääasiallisena alustana esille. Suhteita luodaan entistä laajemmin myös sellaisilla alustoilla, jotka eivät ole varsinaisesti työelämäsidoonaisia. LinkedInin rinnalla Instagram on yksi keskeinen sisällöntuotannon kanava myös työntekijävaikuttajille. (Smith ym. 2021, 836.) Lähes kaikkien haastateltavien pääasiallisena alustana toimi LinkedIn, jonka uraan liitännäinen ympäristö koettiin luontevaksi henkilöbränditoiminnan kanavaksi. Kolme haastateltavasta kertoi tietoisesti rajanneensa viestinnän ainoastaan LinkedIniin pitääkseen henkilökohtaisen elämänsä erillään työhön liitännäisestä sisällöstä. Puolestaan yksi johtotason ja yksi työntekijätason haastateltava kertoivat luoneensa suhteen ja nyt hyödyntävänsä aktiivisesti myös Instagramia henkilöbrändisuhteen alustana.

6.1.1 Yrityksen motiivit suhteelle

Suhteen taustalla vaikuttavat motiivit, jotka laittavat suhteen alulle. Yrityksen motiivit vastaavat kysymykseen, miksi yritys haluaa alun perin muodostaa suhteen sen sisäisten henkilöbrändien kanssa. Haastatteluiden perusteella yrityslähtöinen strateginen suhteen perustaminen lähtee usein liikkeelle yrityksen tunnistamasta tarpeesta, johon henkilöbrändit tarjoavat ratkaisun. Yritysbrändien haastateltavat kuvailivat suhteen rakentamisen yhdeksi motiiviksi *strategisesti keskeisten asioiden näkyvyyden lisäämisen* yrityksen asiantuntijoiden henkilöbrändien avulla. Tätä perusteltiin *luotettavuuden kasvattamisella*, minkä nähtiin onnistuvan, kun sisäiset henkilöbrändit päästetään ääneen.

Me halutaan semmoista näkyvyyttä, joka ei tule *yrityksen* sanomana tai niin, että *yritys* nyt kertoo omissa kanavissaan tai omalla suullaan, koska silloin sen viestin luotettavuus on heti heikompi. (Saara, yritys)

Yrityslähtöinen suhteen perustaminen kuvaillaan suunnitelmallisena tekemisenä, jossa yritys tunnistaa sisäisiä henkilöitä, jotka sopivat puhumaan yritykselle tärkeästä aiheesta. Haastatteluiden mukaan näiden henkilöiden ja strategisesti tärkeiden aiheiden ympärille voidaan rakentaa esimerkiksi

ajatusjohtajuustrategioita ja suunnitelmia, tai puhujaohjelmia, joissa yhdistyvät sekä yritysbrändin että henkilöbrändin edistäminen. Näillä henkilöillä voi olla joko valmiiksi henkilöbrändi, jota halutaan hyödyntää tai sellainen voidaan rakentaa kyseiselle henkilölle esimerkiksi osaamiseen ja asiantuntijuuteen perustuen. Suhdeyhteys – joka luvussa 4.1 määriteltiin olevan joko suoraa tai epäsuoraa – on tällaisissa tapauksissa suoraa, sillä kumpikin osapuoli on tietoinen esimerkiksi siitä, miksi suhde on muodostettu ja mitä sillä tavoitellaan.

Meillä on lähdetty ehkä enemmän ihan sillä tavalla rakentamaan sitä niin, että se tulee vaikka viestinnän aloitteesta, että no hei toi ja toi tyyppi olisi hyvä. -- Me mietittiin, että okei, meillä on tietyt aiheet, joista me tarvitaan [näkyvyyttä] ja sitten yritettiin identifioida ihmisiä, joissa mätsäisi se aihe. Sitten vaan se, että nämä ihmiset haluaisivat sitä tehdä, koska se on sitten taas tämä ikuinen dilemma, että pistetäänkö me johto vaan pakottamaan jotkut, vai pitäisikö niiden ihmisten ihan itse haluta sitä myös tehdä. (Saara, yritys)

-- [Tavallisten työntekijöiden kohdalla] voi tulla sellainen kevyt nudge, vaikka just viestinnästä tai markkinoinnista -- Että ne on silleen, että okei, että me kaivattaisiin, että tästä aihealueesta joku puhuisi vähän enemmän. Kuka voisi olla sopiva tyyppi: no hei, tuo voisi olla. Lähdetäänpä testaamaan, että jos hän olisi kiinnostunut ja sitten löytyisi myöskin sitä taitoa, että miten se etenisi. (Minna, yritys)

Myös työntekijätason henkilöbrändit tunnistivat yrityksen strategisen roolin suhteiden syntymisessä. Kaksi kolmesta työntekijätason henkilöbrändeistä kertoi, että nykyisessä yrityksessä on tunnistettu sisäisiä asiantuntijoita, joita yritys hyödyntää systemaattisesti brändille tärkeiden asioiden edistämisessä.

-- näistä ihmisistä on tehty henkilöbrändit ja viestintä myös seuraa sitä, että kuinka paljon ne saa share of voice ja paljonko ne saa näkyvyyttä ja kaikkea tällaista. -- Mutta noita on vaan muutamia ihmisiä ja sitten tulee myös sen position kautta. Niitä varmasti rakennetaan täällä tosi tietoisesti, mutta niitä on vaan ne muutamat ja ne on just niitä aika silleen korkean tason tyyppejä. (Oona, työntekijätaso)

Haastateltavien mukaan yrityslähtöisen suhteen perustamisen motiiveina ovat yritysbrändin *uskottavuuden* lisääminen sekä *työnantajamielikuvan* kehittäminen. Henkilöbrändien avulla yritysbrändin uskottavuuden ja toisaalta *houkuttelevuuden työnantajina* nähtiin motivoivan erityisesti siitä syystä, että alan asiantuntijat paitsi osoittavat sen, että yrityksessä työskentelee osaavia henkilöitä, myös houkuttelevat sinne muita osaavia työntekijöitä. Myös aiemman tutkimuksen mukaan brändin uskottavuuden ja siihen kohdistuvien asenteiden näkökulmasta yrityksen sisäisten henkilöiden tekemä suosittelutoiminta erityisesti sosiaalisessa mediassa nähdään aiempaa tärkeämpänä (Venciute ym. 2023, 1374–1375).

Sen lisäksi, että he voivat viedä näitä yrityksen viestejä läpi, sitten myöskin se on osa employer brandingia. Kun me halutaan houkuttaa tänne tietynlaista porukkaa hakemaan töihin, niin miten me tavoitetaan se porukka; se ei olekaan välttämättä se perinteinen rekryilmoitus, joka heidät tavoittaa. (Minna, yritys)

Haastatteluiden perusteella havaittiin, että yrityslähtöisessä suhteen perustamisessa henkilön työtehtävällä ja roolilla on keskeinen vaikutus suhteen alkamiseen. Scheidtin ym. (2024, 250) mukaan tänä päivänä erityisesti johtotason henkilöiden kohdalla olennaisena osana työnkuvaa pidetään henkilöbrändin kehittämistä, sillä henkilöbrändillä on keskeinen rooli yritysbrändin rakentamisessa. Tutkimuksen havainnot tukevat suurimmilta osin tätä näkemystä. Usean haastateltavan mukaan johtotason henkilöiltä odotetaan usein näkyvää roolia yritysbrändin kehittämisessä, ja henkilöbrändäys nähdään luonnollisena osana johtajan työtä. Toisaalta yksi johtotason haastateltavista myös koki, että etenkin johtotason henkilöiltä pitäisi odottaa julkista roolia ja henkilöbrändäystä nykyistä enemmän.

Jos puhutaan johtajista, niin siellä kenties on jo tunnustettu silleen, että tämä on osa sitä työtä, että ei riitä enää pelkästään se, että viestintä bookkaa haastatteluita ja sitten olen vain paikalla ja osaan pääviestin ja olen mediakoulutettu. Sillä ei enää saada riittävää lopputulosta aikaiseksi, vaan tämä työ sisältää myös tämän, että jollain lailla teen itsekin jotain henkilöbrändin kanssa somessa. Niin se lähtee usein ihan vaan sellaisesta – en tiedä onko hyväksyntä sitten se oikea sana – että tämä on osa työnkuvaa. (Minna, yritys)

Varsinkin kun mennään meidän senioriliidereihin, niin se oletuskin on, että he tekevät [henkilöbrändäystä] ja näkyvät jonkun verran. Se on ehkä semmoinen perusolettama. (Anni, työntekijätaso)

Haastatteluiden myötä selvisi, miten työtehtävän ja roolin mukana voi tulla vastuita, jotka johtavat tahattomasti joko henkilöbrändin tai henkilöbrändisuhteen syntymiseen. Tällaisen suhteen voidaan ajatella olevan yrityslähtöistä, mikäli rooli vaatii henkilöltä julkista läsnäoloa. Yksi työntekijätason haastateltavista koki, että hän toimii pikemmin yritysbrändin viestinviejänä ja mainostajana kuin omasta halusta suhteen toisena osapuolena. Yritysten kesken lähestymistapoja suhteen perustamiseen on haastatteluiden perusteella ilmeisen erilaisia. Yritysbrändin edustajista toinen kuvasi, kuinka sisäisille henkilöbrändeille halutaan loppuen lopuksi antaa *vapaus* toimia omalla osaamisalueellaan niin, että henkilöbrändin viestinnässä yhteys yritykseen kuitenkin säilyy. Tämän kuvattiin olevan arvokas lähestymistapa. Vaikka suhde siis alkaisi strategisesti yrityksen motiivien ohjauksessa sen syntymistä, yritysten edustajien haastatteluiden mukaan henkilöbrändien rooli yrityslähtöisessä suhteessa ei tulisi ainoastaan olla yrityksen sanansaattaja.

Kun mä tulin tähän rooliin – tätä oli siis tehty jo aikaisemmin – niin mä otin aika sellaisen valmiin markkinointi- ja promoomisroolin -- en ehkä ole varta vasten miettinyt

henkilöbrändin luomista tai yrittänyt luoda sitä tiettyyn suuntaan. Se on rakentunut just tämän työn ohella. (Iida, työntekijätaso)

Kyseinen työntekijä koki, että suhteen muodostaminen on ollut rooliin sidottu oletta, ja hänen henkilöbrändinsä on alkanut muotoutumaan tästä syystä hyvin pitkälti roolin mukaiseksi. Työntekijä totesi, ettei välttämättä olisi halunnut ryhtyä työntekijävaikuttajaksi, eikä sosiaalisessa mediassa tapahtuva henkilöbrändäys ole tuntunut luonnolliselta. Yritysbrändin haastateltava totesikin, että pitkällä aikavälillä paras lopputulos saadaan, mikäli suhde on yksilölähtöistä.

Jos haetaan tällaisia pitkäaikaisia henkilöbrändejä, niin kyllä sen pitää lähteä siitä, että ne ihmiset itse innostuu siitä, ja ne saa siitä jotain itse ja ne näkee sen kehityksen. (Saara, yritys)

6.1.2 Yksilön motiivit suhteelle

Tutkimusaineiston perusteella kävi ilmi, että yksilöillä oli useita motiiveja siihen, miksi henkilöbrändi oli alun perin rakennettu, ja toisaalta mitkä tekijät toimivat motiiveina suhteen muodostamiselle. Motiivit vaihtelivat sisäisistä, itseilmaisuuksiin liittyvistä tarpeista välineellisempiin, yksilön uraa ja asemaa edistäviin tavoitteisiin. Yksilölähtöisen suhteen syntymisen taustasyinä korostuivat erityisesti *yksilön oma innokkuus* ja *oma-aloitteisuus*. Myös yritysten edustajat näkivät yksilölähtöisten suhteiden syntymisen taustalla olevan yksilön innokkuus ja ulkoiset motivaattorit. Etenkin nuoret työntekijät ja sosiaalisessa mediassa ahkerasti sisältöä julkaisevat työntekijät nähtiin henkilöinä, jotka tyypillisesti tekevät oma-aloitteisuuteen perustuen aktiivista suosittelutoimintaa, ja josta ajan myötä on muodostunut suora suhdeyhteys myös yritysbrändin kanssa.

Toisaalta oma-aloitteisuus ei ollut kaikille työntekijätason haastateltavista itsestänselvyys. Työntekijätasolla henkilöbrändäyksen ja suhteen tarkoituksenmukainen muodostaminen edellytti *rohkeuden keräämistä*. Yksi työntekijätason henkilöbrändeistä kuvasi, miten suhteen rakentaminen on vaatinut aina uudestaan ja uudestaan rohkeuden kerryttämistä. Myös yritysbrändin edustajat tunnustivat jännityksen luoman kynnyksen. Kummankin yritysbrändin edustajan mukaan usein työntekijöillä voi olla innon lisäksi pelkoa esimerkiksi siitä, onko työstä puhuminen julkisesti missä määrin sallittua. Työntekijätasolla paitsi henkilöbrändäyksen, myös henkilöbrändisuhteen aloittaminen vaatii taustalleen motiivien lisäksi rohkeutta olla suuremmalle joukolle näkyvästi yrityksen suosittelija. Puolestaan johtotasolla tällaisia tunteita ei noussut ilmi, vaan suosittelu nähtiin luonnollisena ja matlamman kynnyksen toimintana niin itse henkilöbrändien kuin yritysbrändin edustajien mukaan.

Osalle haastateltavista motiivina toimi *tarve itsensä ilmaisuun*. Kirjoittaminen ja sisällön tuottaminen koettiin luontevana tapana jäsentää omia ajatuksia, ja kaksi haastateltavaa koki oman

kiinnostuksen syynä tuoda omia mielipiteitä esille omaan positioon sekä yritykseen liittyvistä aihealueista. Tämän ohella nousi esille yksilöiden laajempi *vaikuttamisen halu*. Erityisesti johtotason henkilöbrändeistä kaksi kuvaili henkilöbrändäyksen olevan heille keino vaikuttaa oman toimialan kehitykseen, ja edistää asioita, jotka he kokivat alalle ja yritykselle tärkeinä suhteen luomisessa. Toinen kuvasi suhteen alkaneen siitä syystä, että yrityksessä oli sillä hetkellä heikko työnantajamielikuva, jonka muuttamista hän halusi edesauttaa.

-- mä yritin olla jonkinlainen markkinoinnin, viestinnän ja brändien puolesta puhuja, että niitä kuunneltaisiin ja ymmärrettäisiin niissä yrityksissä paremmin, koska Suomi on hyvin insinöörivetoinen maa. Meillä ei puhuta hallituksissa asiakkaista, brändeistä, markkinoinnista. Kyllä siinä hyvin paljon myös se vaikutti -- henkilöbrändin kautta olen yrittänyt näitä alan asioita myös ajaa eteenpäin. (Ville, johtotaso)

-- mä aktivoituin tosi paljon ja se perimmäinen syy, miksi mä lähdin tekemään sitä superaktiivisesti, oli se, että *yrityksellä* oli varsin huono brändi ja mielikuva myyjille työpaikkana. Niin mä lähdin sitä käsitystä todella raivokkaasti muuttamaan. -- Ehkä sitä kautta se sitten vaan kasvoi ja kasvoi ehkä se minun näkyvyys siinä. Ja sain aika paljon huomiota sillä ja kävin puhumassa eri paikoissa. (Paulus, johtotaso)

Niin johtotason kuin työntekijätason vastauksista kävi ilmi, että keskeisiä motiiveja sekä henkilöbrändin rakentamiseen että suhteen muodostamiseen yrityksen kanssa olivat yksilöille tapa *edistää uraa*, osoittaa omaa *osaamista* ja *asiantuntijuutta*, sekä lisätä omaa *tunnettuutta alalla*. Yksi työntekijätason haastateltavista kertoi haluavansa kehittyä nykyisestä roolistaan vahvempaan asiantuntijarooliin. Johtotason henkilöbrändi näki motiivina olleen myös *itsensä kehittäminen* ja *kilpailukyvykkyyden* lisääminen suhteessa muihin. Toinen työntekijätason henkilöbrändi taas koki tarpeen tuoda omaa ammatillista osaamistaan näkyvämmiin esille. Nämä havainnot ovat linjassa Gorbatovin ym. (2019, 9) näkemysten kanssa, joiden mukaan uran edistäminen on merkittävin yksittäinen henkilöbrändäystä edistävä tekijä. Myös Venciuten ym. (2024, 52) mukaan johtotasolla erityisesti asiantuntija-aseman luominen ja henkilökohtaisen tunnustuksen eli henkilökohtaisten etujen saavuttaminen on yksi kantavista motiiveista. Tutkimuksen havainnot puoltavat tätä. Kiinnostava havainto oli, että yhden johtotason henkilöbrändin mukaan henkilöbrändäyksen tai suhteiden muodostamisen taustalla vaikuttaneet motiivit eivät ole olleet taloudellisia.

Yksi syy oli varmaan se, että sitä kautta pystyi rakentamaan omaa näkyvyyttä ja tunnettuutta. -- Tietynlaisten uramahdollisuuksien edistäminen, sitten tietysti oma kehittyminen, sellainen varmaan kilpailullisuus. Ehkä enemmän nuorempana huomiohakuisuus. (Ville, johtotaso)

Haastatteluissa nousi esiin myös *yritykseen sitoutumiseen* liittyviä motiiveja. Johtotason henkilöbrändeistä kolme kuvasi, miten suhteella lähtökohtaisesti haluttiin tietoisesti hyödyttää työnantaja. *Lojaaliuden osoittaminen* työnantajaa kohtaan nähtiin yhtenä syynä sille, miksi henkilöbrändejä

alun perin muodostetaan ja miksi se kytetään yritykseen. Kaksi johtotason henkilöbrändin haastateltavaa kertoi mukauttavansa henkilöbrändinsä näkökulmaa sen hetkisen työnantajan toimialalle sopivaksi. Myös työntekijätasolla pohdittiin työpaikan vaihdon yhteydessä tapahtuvien toimialamuutosten vaikuttavan oman henkilöbrändin äänensävyyn ja sisällön mukauttamiseen yrityksen toimialaan sopivaksi.

Mä pyrin aina siitä yritystä kelle mä teen töitä, myös palvelemaan. Kyllähän mä oon nyt *yrityksessä* ollessani vaihtanut myös kulmaa myös *yrityksen toimialan* puolelle. Ja yrittänyt laajentaa kohdejoukkoa. -- kenen viinejä juon, niin niitä edistän jollain tavalla. (Paulus, johtotaso)

-- Vaikka itsekkin olen ollut henkilöbrändin rakentaja, niin kyllä kuitenkin se perusprimääri on aina ollut siellä taustalla, että haluaa, että se yritysikin menestyy kilpailussa. (Ville, johtotaso)

Työntekijätasolla lojaaliuuteen kytkeytyi myös strategisempi motiivi, sillä yrityksen arvojen ja strategian näkyvä jalkauttaminen omissa sosiaalisen median julkaisuissa koettiin tavaksi osoittaa sitoutumista yritykseen. Yhtenä motiivina oli tällä tavalla *edistää omaa urapolkua* sekä *asemaa yrityksen sisällä*. Yritykseen sitoutuminen toimi siis samanaikaisesti motiivina palvella yritystä, sekä keino vahvistaa yksilön omaa ammattillista asemaa.

Mun mielestä tosi tärkeää on se, että mä seison meidän yrityksen arvojen takana, mä seison meidän strategian takana. – Kun niitä [julkaisuja] lukee vaikka mun esihenkilö tai meidän toimitusjohtaja, niin sehän bongaa sieltä, että: hei, toi nosti tuolta ton arvon, ja itse asiassa toi [asia] tulee suoraan meidän strategiasta. Mä ajattelen, että sillä luodaan myös siellä yrityksen sisällä sitä urapolkua, ja että sä pystyt näyttämään, että mä seison tämän homman takana. Niin kyllä mä ajattelen, että ne on tosi tiiviisti linkittynyt, että mun henkilöbrändi on se, että mä oon hyvä työntekijä ja mä oon meidän yrityksen puolella. (Oona, työntekijätaso)

Yksi johtotason haastateltavista kuvasi, miten henkilöbrändin tietoinen rakentaminen ja henkilöbrändisuhde syntyi alun perin *yrityksen tarpeesta lisätä luotettavuutta kuluttajien silmissä*. Pienessä yrityksessä työskentelevä haastateltava koki luontevaksi antaa yritykselle kasvot. Motiivina oli siis ensisijaisesti yrityksen etu, mutta samaan aikaan alkoi kuitenkin muodostumaan myös oma henkilöbrändi. Suhteen syntymistä edisti erityisesti se, että haastateltavan omat arvot olivat linjassa yrityksen arvojen kanssa.

-- se tuntui tosi luontevalta antaa ne kasvot sille [yritysbrändille] ja kertoa yrityksen tarinaa myös sen oman tarinan kautta. -- Mä oon huomannut, että kun mulla on siis tosi samat arvot ihmisenä kuin mitä on meidän yrityksellä, niin se on ollut mulle tosi helppoa olla yrityksen kasvot. (Ulla, johtotaso)

Yksilöiden motiiveissa korostui siis erityisesti *henkilökohtaisten ja organisatoristen motiivien yhteys*. Haastatteluiden perusteella henkilöbrändäystä ja suhteiden perustamista ei tehty puhtaasti itselle tai yritykselle, vaan omat ja yrityksen motiivit kietoutuivat usein yhteen niin, ettei niitä täysin erotettu toisistaan. Tämä ilmeni myös siinä, miten työntekijätason haastateltavat kuvasivat kohde-ryhmiään. Kaksi heistä kertoi pyrkivänsä puhuttelemaan yrityksen sidosryhmien lisäksi mahdollisia tulevia työnantajia. Suhteen muodostamisella siis pyrittiin samalla osoittamaan oma arvo nykyiselle työnantajalle, ja toisaalta samalla esittelemään omaa arvoaan ja sitoutuneisuuttaan työntekijänä mahdollisille tulevaisuuden työnantajille.

Mä haluan olla hyvä tyyppi ja hyvä työntekijä, niin mä haluaisin, että vaikka sitten se joku, kuka ajattelee, että me voitaisiin rekryy toi, katsoo, että mä oikeasti seison meidän brändin takana, mä seison sen mun työnantajan takana, että mä oon ylpeä siitä mun työnantajasta, jotta he voi olla ylpeitä myös musta. (Oona, työntekijätaso)

-- omasta henkilökohtaisesta puolesta mä haluaisin puhutella semmosia työnantajan roolissa olevia, kelle voisi mahdollisesti päästä joskus jopa töihin. Että ne bongaisivat linkkarista --. Mutta sitten toisaalta mun tavoite on myös saada meidän *yritykselle* näkyvyyttä. Se [kohderyhmä] on semmoinen kaksijakoinen. (Iida, työntekijätaso)

6.2 Henkilöbrändisuhteen merkitykset

6.2.1 Suhteen tuottama arvo ja mahdollisuudet – yritysnäkökulma

Jokaisesta haastattelusta nousi esille se, miten suhteen koettiin tuottavan mahdollisuuksia ja arvoa niin yrityksen kuin yksilön näkökulmasta. Haastateltavat kuvasivat useita konkreettisia tilanteita, joissa suhde voi vahvistaa ja oli havaittu vahvistavan yrityksen brändiä, mutta samalla edistänyt yksilön asemaa. Yritysbrändin edustajien haastatteluista kävi ilmi, miten sisäisen henkilöbrändisuhteen keskeisinä mahdollisuuksina pidetään etenkin *luotettavaa näkyvyyttä* ja sitä kautta *uskottavan imagon vahvistamista*. Brändin vahvistaminen oli selkeä teema, mikä korostui pitkin haastatteluja. Esille nousi myös brändin *kiinnostavuus* ja *inhimillisyyden* elementti, joita henkilöbrändien avulla saadaan luotua. Yrityksen kasvona toimiva johtotason haastateltava kertoi kasvollisen yrityksen tuovan brändiä lähemmäksi asiakkaita. Lisäksi henkilöbrändien viestit nähtiin tavoittavan yleisön erityisesti sosiaalisessa mediassa eri tavalla, kuin itse yrityksen tai perinteisen median kautta välitetyt viestit. Henkilöbrändeillä nähtiin olevan myös tarinankerronnallinen merkitys yritysbrändin näkökulmasta.

-- perinteisessä mediassa sitten, kun se on sitä, että sopiiko se toimittajan näkökulmaan ja tarpeeseen tämä ihminen milloinkin, niin sitä ei voi sillä lailla samalla lailla hallita. Tässä sitä narratiivia voi hallita. (Minna, yritys)

Kyllä ne mahdollisuudet tulee sitä kautta, että kun ihminen viestii niin se on huomattavasti paljon enemmän huomioita herättävää ja algoritmeja kutittelevaa kuin sitten se, että yritys viestii. Kyllä se yritykselle luo mahdollisuuksia – niinku rakentaa brändiä. (Paulus, johtotaso)

Jokaisella tasolla suhteen koettiin tuottaneen yritykselle *kilpailuetua joko välillisesti tai välittömästi*. Johtotasolla nähtiin, että etenkin B2B-kontekstissa asiantuntijoiden henkilöbrändeillä on arvokas rooli brändin rakentajina ja tulokset voivat olla parempia, kuin mitä perinteisillä markkinointikampanjoilla pystytään saavuttamaan. Yksi johtotason haastateltavista huomautti, miten yritykset maksavat ulkoisesta näkyvyydestä suuria summia, vaikka sisäisellä henkilöbrändillä voitaisiin saada brändin kilpailuedun kannalta jopa arvokkaampia tuloksia. Johtotaso nosti esille myös sen, miten heidän oman henkilöbrändinsä näkyvyys on välillisesti vaikuttanut yrityksen menestykseen asiakasrajapinnassa. Yrityksen edustajista toinen kiteytti, miten yritykselle merkityksellisten asioiden ja vaikuttavien henkilöiden yhteys on se, mikä luo kilpailuetua.

Esimerkiksi kun tällaiset teot ja innovaatiot, joita organisaatio tekee, yhdistetään siihen, että on ne yrityksen ihmiset, jotka niistä puhuu, niin tällaisilla asioilla pystytään [luomaan kilpailuetua] kun se substanssi ja ne henkilöt jotenkin kohtaa. Se taas luo mun mielestä semmoista vaikuttavuutta siihen. (Saara, yritys)

Sekä yritys- että työntekijätasolla nähtiin, että henkilöbrändit voivat viedä yritystä uuteen suuntaan, esimerkiksi *brändimielikuvan* näkökulmasta. Kaksi työntekijätason haastateltavista kuvasi kokemuksiaan, jossa heidän nuoret ikänsä ja sukupuoli kyseisillä toimialoilla vaikuttavat yritysbrändin kannalta positiivisesti esimerkiksi nuorekkaamman mielikuvan muovaamiseen. Kaikki työntekijätason haastateltavat kokivat sekä omat erottautuvat henkilöbrändinsä että ylipäättään henkilöbrändien roolit olevan yritykselle kilpailuetu myös työnantajamielikuvan näkökulmasta. Yritysbrändin edustaja kertoi, että henkilöbrändit ovat arvokkaita erityisesti tilanteissa, joissa halutaan viestiä ulkoisesti esimerkiksi uudesta näkökulmasta asiakkaille.

Sisäinen henkilöbrändisuhde koettiin merkityksellisenä erityisesti tapauksissa, joissa henkilöbrändi on kohderyhmän näkökulmasta *samaistuttava*. Yritysbrändin edustajista toinen kuvasi nuorten työntekijöiden tavoittavan nuoren kohderyhmän uskottavammin, kuin johtohenkilöt. Samaa kuvasi yksi työntekijätason haastateltava, joka näki samaistuttavuuden myös uskottavuuden lähteenä, jolla voi olla vaikutusta myös rekrytoinnin näkökulmasta.

On se aina uskottavampaa, jos sinulle sanoo joku sinun ikäisesi ihminen, että minkälaista meillä on olla töissä, kuin että mä sitten sua selkeesti vanhempana sanon, että täältä tämä on. Se on eri asia, kun on vähän niin kuin peer group siinä kertomassa, että mitä tämä oikeasti on. Kyllä mä näen, että siinä on hyötyä siitä, että se saavuttaa sitten

erilaisia. Saa tiettyä sellaista aitoutta varmaan myös kehiin omalla tavalla. (Anni, työntekijätaso)

Kolme johtotason haastateltavaa taas näki, että vahvan henkilöbrändin luonut henkilö mahdollistaa niin oman kuin yrityksen edun tehokkaan edistämisen. Tunnistettavat henkilöbrändit nähtiin olevan merkityksellisiä sidosryhmien *tavoitettavuuden* kannalta, sillä asiakkaat, toimittajat ja yhteistyökumppanit suhtautuvat myönteisemmin henkilöön, jonka he tunnistavat jo etukäteen. Yksi yritysbrändin edustaja kuvasi edun syntyvän siitä, että henkilöbrändi on tällöin ihmisten mielissä, jolloin henkilöbrändi on tuttu paitsi kohderyhmille, myös medialle. Tätä näkemystä puolsivat niin yrityksen kuin johtotason haastateltavat.

Tajusin jossain vaiheessa, että tunnistettavuudella on arvoa. Ihmiset muistavat, että tämä on se sama **henkilö**, joka tuntee **toimialan**. -- Toimittajat soittavat takaisin asiantuntijalle, joka ottaa kantaa ja joka uskaltaa sanoa asioita. Ei pidä olla jänis. (Joonas, johtotaso)

Jos on paljon esillä, äänessä ja on ihmisille tuttu – joku ehkä jonkun parasosiaalisen suhteenkin saattanut muodostaa siinä – niin sitten on myöskin siellä top of mindissa. -- Jos esimerkiksi mietitään perinteistä mediaa ja he miettivät, että me tarvittaisiin haastateltava tähän ja tähän juttuun, niin ei ole yksi eikä kaksi kertaa, kun oon bongannut, että LinkedInissä oli joku tosi kiivas keskustelu ja sitten se on ollut seuraavana päivänä esimerkiksi Hesarissa se aihe ja kenties just haastateltavana juuri se ihminen, joka on sen keskustelun aloittanut. (Minna, yritys)

Parhaimmillaan yrityksen sisäisten henkilöbrändien nähtiin mahdollistavan yrityksille vaikeina aikoina ja kriisitilanteissa turvaa. Yritysbrändin edustaja kuvasi henkilöbrändien parantavan *kriisisietokykyä* esimerkiksi tilanteissa, joissa yritys kohtaa mainekriisin. Tunnistettavat henkilöbrändit koettiin luottamusta herättävinä, ja ne voivat esimerkiksi *parasosiaalisten suhteiden* myötä auttaa yksittäistä yritystä sekä jopa toimialaa pääsemään hankalien aikojen yli.

Meidän **toimialalla** on ollut tosi haastavaa -- mä halusin ottaa mun henkilöbrändillä sellaisen roolin, että mä oon tavallaan **toimialan** sellainen pelastaja ja uudistaja. Me tehtiin ihan tällainen positiointi, että miten sinne päästään. Mä halusin, että mä olisin enemmän sellainen vähän vakavasti otettavampi uudistaja. Ja nyt mun henkilöbrändi on just positioitunut siihen vähän vakavasti otettavampaan. (Ulla, johtotaso)

Jos yritys kohtaa mainekriisin, ja jos brändi on vahva ja siinä on semmoinen humaani elementti mukana, että tiedetään, että tämä on nyt se firma, jossa on toi tyyppi ja toi tyyppi ja mä luotan heihin ja mä luotan niihin asioihin, mitä he ovat aikaisemmin puhuneet ja pidän heistä, olen muodostanut jonkinlaisen suhteen heihin, niin siinä kriisin hetkellä se voi auttaa, että siitä tullaan vähän kuivemmin jaloin ulos. (Minna, yritys)

Mahdollisuuksien lisäksi yritysten ja johtotason henkilöiden haastateltavat tunnistivat suhteissa myös haasteita. Kun suhde perustuu henkilöbrändin usein hyvin vapaasti tuotettuun viestintään ja

vuorovaikutukseen, yrityksen on *mahdotonta ennakoida kaikkea*, mitä henkilöbrändi tekee tai sanoo. Tällaisista tilanteista voi aiheutua yritykselle suurta *mainehaittaa*. Tästä huolimatta kumpikin yritysbrändin edustaja koki, että suhteen tuottamat mahdollisuudet ovat merkittävämpiä, kuin niihin liittyvät haasteet. Toinen yrityksen edustajien haastateltavista huomautti, miten mainehaittaa voi syntyä yritykselle työntekijöiden hölmöilyistä ilman, että mitään aktiivista henkilöbrändityötä alun alkaen tehdään.

-- totta kai välillä rapatessa roiskuu. Yrityksen pitää olla valmis myös ottamaan se riski, että joskus joku sanoo jotain vähän ohi suun. (Saara, yritys)

Kaikki tulee aina ilmi. On selvää, että jos yrityksissä on ihmisiä töissä ja ihmiset tekevät virheitä, niin joskus jotain sattuu. -- Kun ne yhteydet siihen yritykseen on niin helppo selvittää tänä päivänä, että jos joku sekoilee jotain, niin se kyllä saadaan ihan minuuteissa selville, että kuka hän on ja missä hän on töissä ja minkä tyyppisissä tehtävissä ja sitten ollaan siihen yritykseen yhteydessä. Se koskee kaikkia. Mä näkisin näin, että tässä on huomattavasti enemmän plussia kuitenkin. (Minna, yritys)

6.2.2 Henkilökohtaisen brändipääoman kertyminen ja sen haasteet – yksilönäkökulma

Haastatteluiden perusteella henkilöbrändisuhteilla koettiin olevan merkittävää konkreettista arvoa myös yksilölle. Erityisesti johtotason haastateltavat kokivat, että henkilöbrändin rakentaminen ja henkilöbrändisuhteiden muodostaminen on mahdollistanut heille *uralla menestymisen ja urakehityksen*. Yksilöiden motiivit ja mahdollisuudet havaittiin olevan hyvin linjassa toistensa kanssa, eli motiivit miksi yksilöt ryhtyivät henkilöbrändisuhteeseen, on myös koettu käyneen toteen ja tuottaneen mahdollisuuksia. Neljä haastateltavaa kuvasi, miten oman osaamisen rohkea näkyville asettaminen on avannut useita mahdollisuuksia uralla edistymisessä.

Kyllä se henkilökohtaisella tasolla avaa uramahdollisuuksia. Kyllä se tekee kovin näkyväksi sen, mitä teet ja osaat. Varsinkin mitä osaat. Ja omalla kohdalla se on varmasti tuonut tosi paljon erilaisia työmahdollisuuksia -- selkeästi olisi varmasti helpompaa löytää uusi työpaikka kuin sellaisella, jolla ei olisi sitä [henkilöbrändiä]. (Paulus, johtotaso)

Vahva henkilöbrändi avaa ovia. Se on yksi syy siihen, miksi olen suosittu luennoija Suomessa ja maailmalla. (Joonas, johtotaso)

Haastateltavat kokivat myös, että henkilöbrändisuhteiden muodostaminen on henkilökohtaisella tasolla mahdollistanut *ammattillisten verkostojen solmimisen*. Sekä työntekijätason että johtotason haastatteluissa tuli ilmi, miten hyvät yhteydet toimialan eri yrityksiin koettiin arvokkaana tämän päivän työelämän kannalta. Työntekijätasolla yksi haastateltava nosti esille yhteyksien luomisen merkittävänä resurssina oman uransa tulevaisuutta ajatellen.

Työntekijätasolla nähtiin, että henkilöbrändisuhteiden edistäminen on avannut *uusia mahdollisuuksia myös organisaation sisällä*. Työntekijätason haastateltavat kuvasivat, miten aktiivinen toiminta ja näkyvyys markkinoilla näyttäytyy positiivisena organisaation johtoon asti. Yksi haastateltava koki, että aktiivisemmän henkilöbrändäyksen ja suosittelutoiminnan myötä hänen potentiaalinsa on nähty aiempaa laaja-alaisemmin. Tämän koettiin heijastuvan myös palkkaneuvotteluihin. Myös johtotasolla *taloudelliset tekijät* nähtiin suhteiden tuottamina etuina.

Nähdään, että musta on muutakin arvoa kuin vaan se, että mä tuun töihin ja mä teen mun tietokoneella sen Excelin ja hoidan ne operatiiviset työt. -- että mä puhun tästä paikasta positiivisesti ja mä vaikka laitan sinne Linkkariin [sisältöä] ja näin. (Oona, työntekijätaso)

No kyllä itselle tuonut myös jollain lailla ehkä sanotaan taloudellistakin, ei nyt mahdollisuuksia, mutta sillä tavalla ei ainakaan niitä nyt ole heikentänyt. (Ville, johtotaso)

Henkilöbrändisuhteiden esille tuomisella havaittiin yritysten kannalta olevan myös kääntöpuolensa. Kun yksilön osaaminen on aktiivisesti näkyvillä, myös yrityksen kilpailijat voivat havaita tämän arvokkuuden. Tätä puoltaa myös aikaisempi tutkimus: mitä näkyvämpiä yksilön taidot ovat, sitä suurempi houkutus kilpailijoilla on pyrkiä rekrytoimaan tämä omaan organisaatioon (Coff 1997, 376–377). Tämä on nähty pitkään sisäisten henkilöbrändien hyödyntämisen esteenä. Yrityksen edustaja kuitenkin huomautti, ettei tätä enää pidetä yhtä suurena haasteena kuin ennen.

Onhan riski myös se, että jos nämä ihmiset rakentaa omaa näkyvää henkilöbrändiä, he on myös alttiita siihen, että joku kilpailija on silleen, että hei, onpahan muuten aika noheva tyyppi, me halutaan toi meille töihin. Tämä oli itse asiassa pitkään semmoinen syy, millä perusteltiin sitä, että tämmöistä ei kannattaisi tehdä. Mäkin olen saanut vielä 5–10 vuotta sitten perustella tosi voimakkaasti sitä, että miksi siinä ei ole järkeä, että me piilotellaan meidän ihmisiä. -- Ylin johto ei kuitenkaan ollut someikäpolvea. He eivät nähneet sitä, että ne ihmisethän ovat siellä [sosiaalisessa mediassa] joka tapauksessa -- kylähän ne pitää ne ihmiset pystyä pitämään muilla keinoin siinä organisaatiossa. -- Nyt musta tuntuu, että johto on ymmärtänyt sen, että kuinka paljon ne ihmiset saa itse semmoista ylpeyttä siitä, että heidät tietyllä lailla myös nostetaan tämmöiseen rooliin, että he saa olla yrityksen vähän niin kuin spokeja. (Saara, yritys)

Yksi työntekijätason haastateltavista nosti esille haastavien työmarkkinoiden vaikutuksen henkilöbrändäykseen ja henkilöbrändisuhteiden tärkeyteen. Hänen mukaansa henkilöbrändin ja -suhteen esille tuominen sosiaalisessa mediassa voi tänä päivänä olla arvokasta epävarmuuden kasvun vuoksi. Myös aiemman tutkimuksen mukaan henkilöbrändi voi toimia *suojaavana* ja tukevana tekijänä epävakailta työmarkkinoilla (Scheidt ym. 2020, 10).

-- Se auttaa taklaa sitä, että vaikka kun työmarkkina on tosi haastava, niin jos et saakaan töitä tai sut irtisanotaan tai mitä tahansa, niin se, että sussa itässä on jotain mielenkiintoista [on tärkeää]. (Oona, työntekijätaso)

Tutkimuksen havainnoissa ilmeni, että henkilöbrändisuhteen edistäminen on mahdollisuus *erottautua* joukosta. Tätä perusteltiin sillä, että tänä päivänä kynnys ryhtyä työntekijävaikuttajaksi, etenkin nuoremmassa sukupolvessa, koetaan hyvin suureksi. Myös Scheidtin ym. (2020, 5) mukaan yksilön aktiivinen henkilöbrändäys voi tarjota mahdollisuuden erottautua muista. Sen sijaan yksi johtotason haastateltava koki, että henkilöbrändäyksen ollessa yhä suositumpaa, useat henkilöbrändit hukkuvat sosiaalisen median jatkuvaan viestitulvaan ja näin ollen erottautuminen on käynyt entistä hankalammaksi. Työntekijätason haastateltava huomautti, että kokee suhteen ylläpitämisen kannalta tärkeänä tuottaa sellaista sisältöä, jolla on yritykselle lisäarvoa. Tämän nähdään olevan myös tapa erottautua suuremmasta massasta.

-- mä yritän aina miettiä, että niissä olisi oikeasti jotain lisäarvoa et ehkä semmoinen vaan, että "olen saavuttanut tätä" niin se ei ehkä tuo hirveästi sitä. (Oona, työntekijätaso)

Vaikka henkilöbrändisuhteiden ylläpitäminen koettiin pääasiassa arvokkaana mahdollisuutena keräyttää henkilökohtaista brändipääomaa, haastateltavat kokivat myös siihen liittyviä rajoitteita. Niin johto- kuin työntekijätasolla nähtiin, että suhteet rajoittavat jossain määrin oman henkilöbrändin kehittämistä. Yksi työntekijätason haastateltava kuvasi, miten suhde yritysbrändiin *rajoittaa* hänelle itselleen merkityksellisten asioiden esille tuomisen, sillä ne voisivat olla tulkittavissa ristiriitaisiksi yrityksen brändin ja haastateltavan työtehtävän kanssa.

Myös sosiaalisen ympäristön nähtiin luovan haasteita sen suhteen, miten muut suhtautuvat henkilöbrändisuhteiden edistämiseen. Haastatteluista tuli ilmi, miten henkilöbrändisuhteiden merkitystä ei nähdä ainakaan kaikilla toimialoilla kautta linjan. Työntekijätasolla koettiin, että johto, markkinointi- ja viestintäosasto saattavat tänä päivänä ymmärtää merkityksen, mutta ruohonjuuritasolla suhtautuminen voi olla jopa väheksyvää, eivätkä itse työntekijät aina näe sitä, mitä merkitystä suhteella voisi olla heille. Kaksi työntekijätason haastateltavaa kuvasi, miten heidän kokemuksensa mukaan sosiaalisessa mediassa oman henkilöbrändin rakentamista ja työhön liittyvän sisällön julkaisemista saatetaan pitää *turhamaisena*. Toinen heistä arveli myös oman ikänsä ja sukupuolensa aiheuttavan sitä, ettei häntä oteta vakavissaan.

Kun miettii sitä omaa postaamista ja sitä brändin rakentamista, niin se vaatii tosi paljon rohkeutta laittaa, koska ne samat ihmiset [jotka eivät näe arvoa ja ovat osoittaneet sen] kuitenkin lukee niitä. (Oona, työntekijätaso)

-- on välillä vähän vaikeaa saada sitä uskottavuutta ja ehkä just säilyttää kuitenkin samalla ne omat arvot ja semmoisen pehmeuden, että ei tarvitse muuttua kuitenkaan siten. (Iida, työntekijätaso)

Myös johtotasolla henkilöbrändipääoman kertyminen ja merkityksellisen suhteen luominen on aiheuttanut haasteita. Yksi johtotason haastateltavista kuvasi, miten voimakkaasti näkyvät yrityksen sisäiset henkilöbrändit voivat herättää myös *sisäistä kilpailua*. Hän kytki havaintonsa laajemmin suomalaiseen kulttuuriin, jossa vahvoihin ja näkyviin henkilöbrändeihin saatetaan suhtautua varauksellisesti.

Ihmisillä on sitten tapana, jos on voimakkaita näkyviä henkilöitä yrityksessä, niin ehkä enemmän semmoista sisäistä kilpailua ja että ne vastustajat saattaa löytyä yhtäkkiä enemmän sisältä kuin ulkoa. Että sellaista olen kokenut. Tuollainen korporaatiopelikin voi olla aika kovaa. Mun mielestä sekin on raaistunut vuosien varrella. -- Suomessa on aika paljon sitä, että jos sä saat mainetta ja kunniaa, jos sä oot näkyvillä, niin sitten myös tulee sitä sellaista negatiivista selän takana puhumista. -- Että siellä tulee se toinen puoli myös. Kyllä Suomessa on paljon tämmöistä kateellisuutta ja pahantahtoisuuttakin. Ja se tietysti varsinkin jos ajat ovat huonommat, niin se korostuu. (Ville, johtotaso)

Kaiken kaikkiaan henkilöbrändipääoma käsitettiin haastatteluiden perusteella luonteeltaan ajan myötä kertyväksi ja yksilön mukana siirtyväksi resurssiksi, mikä säilyttyy usein sen hetkisen työnantajan toimialan mukaiseksi. Haastatteluista kävi ilmi, että henkilöbrändisuhteen kautta kertynyt brändipääoma koettiin arvokkaaksi ja mahdollisuuksia luovaksi resurssiksi yksilön näkökulmasta, mutta siinä nähtiin kuitenkin myös haasteita, jotka heijastuivat välillisesti myös yritykseen.

6.2.3 Tasapainoilu yritys- ja henkilöbrändin välillä

Henkilöbrändisuhteiden keskiössä on ihminen, joka toimii suhteen ensisijaisena ilmentäjänä. Tämä asetelma luo merkittävien mahdollisuuksien ohella jännitteitä, jotka vaativat yritykseltä ja yksilöltä tasapainon löytämistä suhteessa. Aiemman tutkimuksen mukaan erityisesti korkean johtotason henkilöbrändisuhteissa jännitteet ovat usein läsnä (Parmentier & Fischer 2021, 116). Jännitteitä voi syntyä esimerkiksi siitä, kun henkilöbrändin rooli yrityksessä kasvaa hyvin merkittäväksi. Tämä havainto tehtiin tämän tutkimuksen haastatteluissa. *Identiteettijännitteen* syntyessä yksilön arvostettu asema organisaatiossa samaan aikaan luo yksilölle brändipääomaa, mutta samanaikaisesti heikentää erottuvuutta yritysbrändistä. Mitä pidemmän aikaa yksilö toimii johtoasemassa, sitä vahvemmin tämä voidaan nähdä organisaation brändin kautta, jolloin yksilön oma ammatillinen identiteetti voi heikentyä. (Parmentier & Fischer 2021, 118.) Haastatteluiden perusteella kävi ilmi, että kolme johtotason haastateltavaa oli kokenut *henkilö- ja yritysbrändien sekoittumista*, sekä *identiteettijännitteitä*. Yksi johtohenkilöistä oli toiminut usean vuoden pienessä perheytyksessä. Pienissä yrityksissä brändien sekoittuminen onkin tyypillistä, verrattuna suurempiin yrityksiin (Astner & Gaddefors 2024, 106). Sen sijaan kaksi muuta johtohenkilöä olivat keskisuurissa tai suurissa yrityksissä pidemmän aikaa ylimmässä johdossa markkinointi- ja myyntijohtajina. Yksilöiden näkökulmasta

brändien ja brändi-identiteettien liiallinen risteytyminen tunnistettiin ja se nähtiin *kuormittavana*. Tiivis yhteys koettiin yksilön oman henkilöbrändin kannalta osittain myös *haitallisena brändi-identiteetin näkökulmasta*.

Monethan, kun ne aattelee *yritystä*, niin ne aattelee, että se olen niin kuin minä. Välillä se on vähän... hmm, sillain, miten sen nyt sanoisi... raskastakin. Kun mähän koen, että ihan sama missä mä oon vapaa-ajalla, niin mä edustan aina meidän brändiä. -- Se on välillä jännä, kun sä oot niin voimakkaasti yhtä sen yrityksen kaa, niin sitten sä et oikein koskaan pääse siitä eroon. (Ulla, johtotaso)

Se meni itse asiassa jopa niin pitkälle, että mä sain kommentteja, että *yrityksen* brändi on sosiaalisessa mediassa yhtä kuin minä ja toisinpäin. Yksi syy, miksi minä lähdinkin sieltä, oli se, että rupes menemään identiteetit sekaisin. Siis että minä olin ikään kuin *yrityksen* johtohenkilö, enkä Paulus enää. -- Se rupesi selkeästi näkymään, että yleisö yhdisti yrityksen minuun ja toisinpäin. Se oli ehkä semmoinen ihan jopa hyvä herätyskin siihen. En tiedä, jos olisin jatkanut sitä kovin pitkään, niin oisko mun ollut vaikea enää luoda siipiä uudestaan. (Paulus, johtotaso)

Niin Ullan kuin Pauluksen kokemuksista ilmeni, miten yritysbrändi voi joissain tapauksissa kietoutua yksilön brändiin niin vahvasti, että yrityksen ulkoiset sidosryhmät mieltävät ne erottamattomiksi. Yritykselle ja yrityksen sisäisille henkilöille tämä voi osoittautua haitalliseksi, jos yrityksen sisällä muut henkilöbrändit tai henkilöbrändeiksi haluavat henkilöt eivät voi viestiä ulos päin. Mikäli tällaiset henkilöt mielletään ulkoisten sidosryhmien silmissä vähemmän kiinnostaviksi, heidän tehokkuutensa ja uskottavuutensa henkilöbrändeinä voidaan kokea heikommaksi.

Välillä me ollaan yritetty, että vaikka meidän toimari olisi enemmän esillä. Mä usein häntä ehdotan kaikkiin mahdollisiin, mutta siis aina halutaan mut. Jos on vaikka jonkun *lehden* haastattelu ja sitten mä sanon, että meidän toimari voi tulla tähän, niin sitten ne on silleen, että no ei me sitten haluta tehdä sitä. Että ei ne niin kuin yhtään lähde. -- Kun tulee vaikka jotain puhujapyyntöjä, ja sit mä oon sanonut, että no itse asiassa meillä vaikka niinku *toimitusjohtaja* on enemmän tämän asian asiantuntija, että hän tulee mielellään. Niin sit ne on sanonut, että no ei me sit haluta. Että kyllä se on niinku aina minä, jonka pitäis mennä. Ja se on vähän ärsyttävää, mutta... kun niitä on niin paljon, missä pitäisi olla ja näkyä, niin sitten ei ole niinku mahdollisuutta olla kaikessa mukana. (Ulla, johtotaso)

Toisinaan jopa yksilö itse voi hämmentyä henkilöbrändin ja yritysbrändin keskinäisestä riippuvuudesta. Yksi johtotason haastateltavista kuvaili brändien sekoittuneen niin, ettei hän itsekään osannut enää erottaa missä raja oman elämän ja yritysbrändin välillä meni. Tämä kokemus kuvasi ääriarjoillaan sitä, miten syvälle henkilö- ja yritysbrändin sekoittuminen voi ulottua.

Mä olin juuri eronnut ja mulla oli tosi vaikea elämäntilanne, sitten me oltiin kirkastettu samalla meidän brändityötä ja tehtiin kampanja -- ja sit oli tosi outoa, kun mä olin itse just käymässä sitä [kampanjan sanomaa] läpi ja sitten mä kehotan koko Suomen kansaa tekemään niin. Niin siinä tuli vähän sellainen, että meni se oma henkilökohtainen elämä

ja sitten se brändi tosi sekasin. Mutta sitten myöhemmin jotenkin mietin, että sen takia se ehkä oli tosi onnistunut kampanja, kun se oli niin aito ja mun oli niin helppo puhua siitä. Mutta se oli vaan itselle vähän sellainen outo elää sitä oikeasti -- että miten ne voi, tai kumpi vaikuttaa kumpaan ja mitä ihmettä. (Ulla, johtotaso)

Henkilöbrändihaastateltavien kertoman perusteella havaittiin myös *resurssijännitteitä*, missä samanaikaisesti henkilöbrändisuhteen myötä saadut resurssit heikentävät yksilön inhimillisyyteen liittyviä voimavaroja, kuten fyysisiä ja tunne-elämän resursseja, jotka ovat välttämättömiä ammatillisen brändin säilyttämiselle ja edistämiseksi (Parmentier & Fischer 2021, 117–118). Resurssijännite ilmeni myös yhden johtohenkilön kohdalla henkilöbrändin tarinankerronnassa. Pitkäaikainen yritysbrändin ja henkilöbrändin kietoutuminen johti tilanteeseen, jossa haastateltava koki tarpeen luoda henkilöbrändin kehittämiseksi jotain sellaista, jossa yritysbrändi ei ole keskiössä.

Mulla tuli sellainen olo – ehkä just jotenkin mun henkilöbrändin kannalta – että mä oon kymmenen vuotta käynyt puhumassa erilaisissa tapahtumissa sitä meidän tarinaa. -- mä oon niin paljon puhunut sitä, että mä tarviin jonkun uuden, jonkun vähän laajemman aiheen. Ja sitten mulla tuli vähän tarve jäsenellä mun ajatuksia, niin sitten mä kysyin *yritykseltä*, että haluaako ne lähteä mukaan *projektiin*, niin ne sitten innostui. -- Se on toki mun henkilöbrändin kannalta tosi iso asia. -- Kyllähän se tulee myös, tai onhan siinä myös se ajatus, että se auttaa meidän yritystä. (Ulla, johtotaso)

Koska henkilöbrändisuhteissa keskeisessä roolissa on inhimillisuus, siihen liittyy myös tekijöitä, jotka tekevät suhteesta haavoittuvasen. Henkilöbrändäykseen voi liittyä *ylpistyminen*, joka saa henkilön asettamaan omat etunsa organisaation edun edelle, mikä on organisaation kannalta haitallista (Fournier & Eckhardt 2019, 608). Johtotasolla yksi henkilöbrändi kertoi havainneensa ylpistymisen merkkejä joidenkin yritysten toimitusjohtajissa.

-- joistakin toimitusjohtajista ehkä vähän näkyy sellanen..., että aina sitä vähän miettii, että onko siinä yrityksen etu vai onko se sitten kuitenkin se oma etu. (Ville, johtotaso)

Yrityksen edustajat näkivät brändien sekoittumisen niin yksilön kuin yrityksen näkökulmasta haastavana. Tämä haaste tunnistettiin erityisesti tilanteissa, joissa yritys nojaa vain yhteen näkyvään henkilöbrändiin. Haastatteluiden perusteella henkilöbrändin ja yrityksen välisen suhteen syventyminen luo yrityksille merkittävää arvoa, mutta tekee siitä myös hyvin haavoittuvasen. Yritysten edustajat pohtivat erityisesti sitä, miten *pitkäaikaisia vaikutuksia* suhteella voi olla suhteen kummallekin osapuolelle.

-- siinä on se riski, että jos se ihminen ei enää työskentelekään siellä, niin sitten hänet edelleenkin liitetään siihen [yritykseen]. -- Jos on vain yksi [näkyvä henkilöbrändi], niin jos tämä ihminen nyt sitten vaikka lähtee, toimitusjohtajakin voi lähteä, että se siinä kans on riskinä. -- Jos miettii *esimerkkihenkilöä*, niin onhan se sitten tosi voimakas, että kaikki edelleen yhdistää *yrityksen* tähän *esimerkkihenkilöön*, vaikka se

yrityksen nimikin on nykyisin jo eri. Ja mä en usko, että he olisivat saaneet ikinä millään maksetulla ulkopuolisella kasvolla samanlaista brändiarvoa, en nää sellasta tapahtuvaksi. Että kyllä siinä on isot riskit, mutta se tuo kyllä siinä onnistuessaan paljon mahdollisuuksia. (Saara, yritys)

Jos se henkilöbrändi alkaa olla niin tunnettu ja niin iso, että se on tunnetumpi ja isompi kuin se itse yritys, niin sitten voi aina miettiä, että kelle se kotiutuu lopulta. Niin se on tietysti yksi semmoinen [haitallinen tilanne]. -- Esimerkiksi jos *esimerkkihenkilö*, joka on *yrityksen kasvot* menisi vaikka johonkin toiseen yritykseen töihin ja jatkaisi tätä, niin hän on niin leimautunut siihen yritykseen, sen *perinteisiin* ja siihen *kulttuuriin* ja näin. Että jos hän päättäisikin yhtäkkiä mennä päivätöihin johonkin ihan toisen tyyppiseen yritykseen, niin kotiutuisiko sille uudelle yritykselle ainakaan pitkään aikaan mitään siitä, niin se on sitten semmoinen kysymys, minkä voi esittää. (Minna, yritys)

Haastatteluiden perusteella henkilöbrändisuhteen ollessa tehokkaimmillaan, se rakentuu tasapainoon, jossa yksilö pystyy säilyttämään oman äänensä ja persoonansa suhteessa yritysbrändiin. Nykykuluttajat arvostavat autenttista ja inhimillistä sisältöä (Hesse & Schmidt 2022, 34), kun taas yritysten selkeästi myyntiin tähtäävään markkinointiviestintään suhtaudutaan aiempaa varautuneemmin. Aiemman tutkimuksen mukaan henkilöbrändien keskeisimpinä ominaisuuksina pidetään autenttisuutta, josta rakentuu uskottavuutta (Scheidt ym. 2020, 10). Haastatteluiden havainnot tukevat näitä väitteitä. Haastateltavista usea korosti, ettei halua oman viestintänsä olevan liian harkittua, myynnillistä tai mainosmaista, jotta aitous ja viestinnän uskottavuus säilyy. Yksi johtotason henkilöbrändeistä toi esille, että henkilöbrändien tulee olla rohkeita ja kertoa avoimesti mielipiteitään. Johtotason henkilöbrändeistä poiketen yhden yritysbrändin haastateltavan kokemuksen mukaan johtotason henkilöt ovat henkilöbrändeinä usein hyvin myynnillisiä, mitä ei suhteiden kannalta koeta välttämättä kovin tehokkaana.

Oon halunnut, että mun henkilöbrändi ja mun some ei ole liian harkittuja. Ettei siitä näkyisi läpi, että ne on jotenkin mietitty jotenkin sen firman asioiden takia, niin mä en ole halunnut, että se on liian sellaista harkittua. (Ulla, johtotaso)

Mä pyrin olemaan aika provokatiivinen. Mä käytän hyvin tällaista puhekieltä, kun kirjoitan, sillä se on a) minulle aitoa ja sitten b) mun ei tarvitse viimeisen asti hinkata sitä kielellistä ulkoasua tai kokonaisuutta. Että mä voin aika lailla, tai kirjoitankin, mitä sylki suuhun tuo. -- Olen aika avoin persoona siellä [LinkedInissä] enkä yritä sen enempää olla mitään. Pyrin olemaan niin aito kuin vaan mahdollista ja maanläheinen. (Paulus, johtotaso)

Henkilöbrändiin kuuluu tunnistettavuuden lisäksi se, että on mielipiteitä. On vaikea olla ajatusjohtaja, jos ei ole ajatuksia. (Joonas, johtotaso)

Toisaalta haastatteluissa nousi esille myös se, miten pitkällä aikavälillä henkilöbrändisuhteiden ylläpitäminen saattaa vaatia onnistuakseen myös maltillisempaa lähestymistapaa. Henkilöbrändisuhteen

rakentamisen alkuvaiheessa suosittelutoiminnan nähtiin olevan hyvin innokasta, mutta jo pidemmän aikaa henkilöbrändisuhteita muodostaneet johtotason henkilöbrändit olivat myös sitä mieltä, että suhteen ylläpidon tavat voivat muuttua samalla, kun henkilölle kertyy kokemusta ja brändipääomaa.

Mun taktiikka on muuttunut vähän, että mä oon nykyisin aika nöyrä. Ennen mä olin vähän silleen, että: hei vitsi me voitettiin ja näin, mutta nykyisin mulla on vähän nöyrä semmoinen... että mun ei tarvitse tavallaan osoittaa niin paljon. -- Kun oon silleen vähän humble, niin se tuntuu tavallaan jotenkin resonoivan paremmin. -- Kun sitä pääomaa on muodostunut, kun sä saavutat sen tietyn pisteen ja sitten täytyy tavallaan miettiä se oikea taktiikka. -- Mulla on se pääoma muodostunut, joten mun on parempi olla vähän nöyrempi. (Ville, johtotaso)

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että henkilöbrändisuhteissa keskiössä on tasapainon löytäminen. Suhde tuottaa arvoa parhaimmillaan kummallekin osapuolelle silloin, kun yksilö voi säilyttää oman aidon äänensä ja identiteettinsä edistäen samanaikaisesti omia ja yrityksen etua. Haastatteluista kävi ilmi, että tasapainon löytäminen oli vaikeaa lähes jokaisen henkilöbrändisuhteen kohdalla. Tämä osoittaa sen, miten monimutkaisesta ilmiöstä on kyse.

6.3 Henkilöbrändisuhteen mahdollistava johtaminen ja sen käytännöt

Aiemman tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että mahdollisuuksien saavuttamista edesauttaa se, että henkilöbrändisuhteita johdetaan. Etenkin kun tavoitteena on arvon tai pitkäaikaisen kilpailuedun saavuttaminen, suhdetta on johdettava (Barney & Hesterly 2008, 90). Haastatteluista tuli ilmi, miten johtaminen ei tällaisissa suhteissa voi perustua kontrollointiin. Myös aiempi tutkimus tukee tätä, koska kyseessä on inhimilliseen pääomaan perustuva asia, johtaminen ei voi olla kontrollointiin perustuvaa (Coff 1997, 375–376). Haastatteluiden perusteella kävi ilmi, että ollakseen tehokkaita, *henkilöbrändisuhteet vaativat paljon tukea yritykseltä*. Yritysten edustajat näkivät suhteiden johtamisen lähtökohtaisesti *mahdollistavana*, eikä ylhäältä alaspäin lähtöisenä kontrollointina tai käskyttämisenä. Toisen yrityksen edustajan mukaan ero suhteessa yrityksen ulkoisten henkilöbrändien hyödyntämiseen on suuri. Ulkoisten henkilöbrändien tekemät sisällöt tarkistetaan ja niihin liittyy usein paljon tarkempia ohjeistuksia, kun taas sisäisten henkilöbrändien kohdalla toteutetaan *vapaampaa ja puitteita luovaa johtamista*. Kyse on pitkälti *ohjaamisesta ja tukemisesta*, jossa yksilöille mahdollistetaan vapaus toimia organisaation arvojen rajoissa.

Niitä [suhteita] ei voi johtaa silleen kauhean autoritäärisesti, että kukaanhan ei lähde semmoiseen, että viestin sanelee, että nyt sä saat tehdä näin ja sitten sä saat tehdä näin, mutta sitten varo, ettet sä tee näin. Vaan se on enemmänkin ehkä semmoista, miten ylipäätään johdetaan vaikka vähän kokeneempia asiantuntijoita. Eihän kokenut asiantuntija kaipaa semmoista esihenkilöä, joka mikromanageeraa koko ajan siinä vieressä, kertoo mitä sun pitää tehdä, vaan hän tarvitsee semmoisen esihenkilön, jonka luokse hän voi

tarvittaessa tulla ja sparrata ja miettiä, että okei tekisinkö mä näin tai noin. (Saara, yritys)

Yritysten haastateltavat kuvasivat, miten käytännössä johtaminen rakentuu *koulutuksen ja jatkuvan tuen tarjoamisen* ympärille. Heidän mukaansa tuki vaihtelee yksinkertaisista ohjeistuksista laajoihin, pidemmän ajan valmennuksiin ja koulutuksiin. Pidemmässä valmennuksissa oli yleensä yrityksen valitsevia asiantuntijoita tai johtotason henkilöitä, jotka saivat henkilökohtaista koulutusta henkilöbrändäykseen ja suhteen edistämiseen. Taas koko henkilöstölle koettiin tarpeelliseksi antaa perusvalmiudet ohjeistuksineen, jotta jokainen ymmärtää sisällöntuotannon sallituksi, kuitenkin organisaation asettamissa raameissa. Haastateltavat näkivät, että ohjauksen määrä ja se, miten sitä tehdään, on keskeistä suhteuttaa yksilön kokemukseen ja tasoon organisaatiossa. Erityisesti suhteen *alkuvaiheessa tapahtuvaa* käytäntöön linkittyvää *tukea* pidettiin erityisen tärkeänä, jotta yksilöt saavat varmuuden esimerkiksi sosiaalisen median julkaisujen sisältöihin. Henkilöbrändeistä vastaavien osastojen, joita olivat haastateltavien mukaan viestintä, markkinointi ja HR yhdessä, nähtiin voivan antaa tukea arjessa. Myös johtotasolla tunnistettiin tuen tarve ja koettiin tärkeänä, että tarvittaessa käytännön tilanteissa tukea saadaan. Yhdeksi tärkeäksi kannustuksen ja tuen muodoksi nähtiin *resursointi*, jotta suhdetta voisi ylläpitää työajan puitteissa, eikä sisältöjä tarvitse tuottaa työajan ulkopuolella. Tämä nähtiin tärkeäksi etenkin yrityslähtöisen suhteen kohdalla.

Kyllä heidät kannattaa kouluttaa, että itsellä hyviä kokemuksia just siitä, että nykyäänhän ne on aika laajojakin ne koulutukset, että annetaan sitä kontekstia paljon. -- tietysti kaikille ei voi antaa sellaista huippulaajaa koulutusta. -- Vaikka koko henkilöstölle annetaan joku tunnin parin mittainen sisäisesti vedetty tämmöinen enemmän tämmöinen do's and don'ts tyyppinen ja tässä pari inspiraatiojuttua. (Minna, yritys)

Koulutuksen ja käytännön tekemisen ohjauksen ohella yritysten haastateltavat nostivat esille *kannustuksen* merkityksen osana yksilön tukemista ja johtamista. *Arvostuksen osoittaminen* nähtiin konkreettisena tekona, jolla yksilöitä voi kannustaa ja suhteita voidaan ylläpitää. Yksi työntekijätason haastateltava kuvasi, miten heillä huomioidaan aktiivisuutta pienillä teoilla. Huomion osoituksia pidettiin mukavina eleinä, ja ne kannustavat jatkamaan. Myös aiemman tutkimuksen mukaan tuella ja palautteella nähdään olevan merkittävä vaikutus yksilön itseohjautuvuuteen, sillä ne vahvistavat yksilön tunnetta siitä, että yksilö on paitsi kykeneväinen, myös oikeutettu toimimaan brändin edustajana (Gagné & Deci 2005, 332). Yhdessäkään yrityksessä ei ollut palkkiojärjestelmiä, joilla henkilöbrändisuhteisiin pyrittäisiin kannustamaan, eikä sellaisten uskottu olevan kestävien suhteiden kannalta hyödyllisiä.

Sen näyttäminen myöskin näille ihmisille, jotka tätä tekee, että hei, tätä arvostetaan ja tällä on merkitystä. Tulosten läpikäyminen aina aika ajoin voi olla tosi antoisaa

molemmille osapuolille ja näyttää silleen, että: hei, että tällä sinun tekemiselläsi oli tämä ja tämä vaikutus. (Minna, yritys)

Sitä huomioidaan välillä pienillä jutuilla. Minäkin olen saanut joskus jonkun tiekkö sellaisen, vaikka ny *yrityksen* sateenvarjon tai jotain vaan niinkun silleen kiitoksena. Että ne huomaa kyllä sitten, jos ihmiset ovat aktiivisia ja saattaa tuoda esiin ja esimerkkeinä, että nämä henkilöt ovat tehneet tämän tyyppisiä juttuja ja muuta. Semmoisen positiivisen kannustamisen kautta voisin sanoa, että tulee sellaista näkyvyyttä sitten silleen organisaation sisälläkin, että tiedetään, että joku on aktiivinen. (Anni, työntekijätaso)

Haastatteluiden perusteella kannustaminen voi olla myös välillistä siinä mielessä, että yrityksessä aktiivisesti toimivat henkilöbrändit voivat *näyttää muille mallia*. Vallasterin ja de Chernatonyn (2006, 776) mukaan erityisesti johtotason henkilöbrändeillä on tärkeä rooli epäsuorassa kannustamisessa sekä työntekijätason motivoimisessa. Haastatteluiden perusteella juuri yrityslähtöisten henkilöbrändisuhteiden luomisella voidaan osoittaa se, että yrityksessä on hyväksyttävää tehdä työhön liittyvää sisältöä ja madalta useamman yksilön kynnystä ryhtyä työntekijävaikuttajaksi. Tämän nähtiin olevan keino luoda yrityskulttuuria, joka ohjaa yksilöiden tapoja toimia. Toisaalta työntekijöiden nähtiin myös motivoivan ja inspiroivan toisiaan, sekä näyttävän toisilleen esimerkkiä ollessaan työntekijävaikuttajia.

Yksi työntekijätason haastateltava kertoi toimitusjohtajan olevan todella aktiivinen henkilöbrändäyksessä, mikä on vaikuttanut organisaatiossa positiivisena suhtautumisena henkilöbrändäykseen. Myös johtotasolla tunnistettiin ylimmän johdon rooli esimerkin näyttämässä. Toisen yrityksen edustajan haastattelussa nousi esille, miten järjestetyllä koulutusohjelmalla oli positiivisia vaikutuksia paitsi esimerkin näyttämisen näkökulmasta, myös henkilöbrändisuhteiden merkityksellisyyden validoimisessa. Lisäksi nuorten työntekijöiden rooli, joille sosiaaliseen mediaan julkaiseminen on usein tutumpaa, nähtiin tärkeänä juuri esimerkin näyttämisen näkökulmasta.

-- ihmiset, jotka on lähtenyt joko oma-aloitteisesti tai sitten ihan tämän koulutuksen myötä, niin se on toiminut nimenomaan myöskin tämmöisenä esimerkkinä muille. Kun he näkee siellä, että no siellä toimitusjohtaja on käynyt tykkäämässä näiden ihmisten postauksista tai *yritys* on jakanut niitä postauksia, niin se tuo semmoista rohkeutta siihen, että: okei, no hei mäkin voisin tehdä noin. Se on ikään kuin sitten saanut aikaan semmoisen vähän lumipalloeftin. -- Tämä koulutusohjelma, joka me vedettiin, toimi semmoisena tosi isona laukaisuna. Johto näki, että vitsi, että saatiin hyviä tuloksia, ja sitten nämä ihmiset itse näki, että vitsi, että mä saan hyviä tuloksia ja mä saan tästä itsenkin jotain. -- Me sanottiin ihan suoraan niissä valmennuksissa, että te ette välttämättä halua olla tässä firmassa töissä lopun ikäänne, että tämä on myös teille sitä, että sen lisäksi, että te tuotte *yrityksen* viestejä esiin siellä ja keskustellette niistä aiheista, niin te rakennatte omaa brändiä. Että kyllähän siinä pitää olla ne molemmat puolet. (Saara, yritys)

Henkilöbrändihaastateltavien vastaukset johtamisesta olivat erikokoisista yrityksistä huolimatta monella samankaltaisia. Yleisiä sosiaalisen median ohjeistuksia ja valmiita aiheideoita, joita yksilö voi sosiaalisessa mediassa hyödyntää, oli olemassa useammassa yrityksissä. Toimintatavat kuitenkin rajoittuivat useissa yrityksissä yleisempiin *ohjeistuksiin*, joita yksilö voi halutessaan käydä lukemassa. Koulutuksia oli tarjottu ainoastaan yhden työntekijän yrityksessä, jossa myös henkilöbrändäykseen ja työhön liittyvään sisällöntuottamiseen kannustettiin nykyisin erityisen aktiivisesti. Koulutusten ja kannustuksen lisäksi tarjottiin myös konkreettista tukea sisällöntuottamiseen. Kyseinen työntekijä koki, että yrityksen puolesta annetaan paljon lähtökohtia, joihin yksilöt voivat matalalla kynnyksellä tarttua. Etenkin *kannustava ja salliva ilmapiiri* koettiin tärkeänä oman motivaation kannalta. Työntekijöiden innostamisen ja positiivisen ilmapiirin edistämisen voidaan nähdä edistävän oma-aloitteista brändin suosittelua (Burmamann & Zeplin 2005, 283–285), mikä ainakin tässä tapauksessa oli osoittautunut todeksi.

Meillä toivotaankin, että ihmiset ovat aktiivisia -- Mä koen, että meillä on tosi semmoinen kannustava ilmapiiri ja kaikki saa näkyä ja olla esillä, se on tosi kiva. Sekään ei ole aina ollut ihan niin, että oli semmoinen kohta – se varmaan riippui vähän siitä, kuka meillä oli markkinoinnin vetäjänä tai mikä oli aika tai muuta – että vaan tietyt henkilöt oli meidän puhuvia päitä. Ja mun mielestä se oli kauhean rajoittavaa, että mun mielestä on tosi kiva nyt, kun sitä kannustetaan, että kaikilla tasolla kaikki saa tehdä ja näkyä ja muuta. Mä tykkään tämän tyyppisestä ilmapiiristä, että se mun mielestä kannustaa siihen kyllä kivasti. (Anni, työntekijätaso)

Suurimmassa osassa yrityksiä ei koettu olevan vahvaa kannustamiseen pohjautuvaa ilmapiiriä. Suhautuminen esimerkiksi työntekijävaikuttajia kohtaan koettiin kuitenkin positiivisena tai neutraalina jokaisen tason näkökulmasta. Tavallisten työntekijöiden tekemä suosittelutoiminta nähtiin johtotason haastateltavien mukaan olevan vielä varsin vähäistä, vaikka sen mahdollisuudet nähdäänkin. Toisessa ääripäässä taas oli yksi työntekijä, jonka työpaikalla ei ollut kannustusta, tukea tai koulutuksia, vaikka sosiaaliseen mediaan julkaiseminen oli olennainen osa hänen roolissaan.

Meillä on kannustettu jonkin verran. -- Mutta ainakaan minun toi myyntijengini, ei ole lähtenyt siihen. Siihen ei oikein ihmisiä voi vaatia eikä pakottaa, niin se on ainakin meidän [yritys-]kulttuurissa tosi vaikea. On ihan yksittäisiä henkilöitä, jotka suostuu mitään postailemaan. (Paulus, johtotaso)

Minusta sitä tavallisten työntekijöiden henkilöbrändäykseen kannustamista on jo jonkin verran, mutta pitäisi olla enemmän. -- Pitäisi tunnistaa kyllä [potentiaali] ja hyödyntää sitä voimakkaammin. -- Ei siis ole kovin tyyppillistä [tavallisten työntekijöiden henkilöbrändäys], mutta ehdottomasti kasvava, edelleen hyödyntämätön potentiaali. (Ville, johtotaso)

Kyllä mä koen, että jos tavallaan ilmaisee, että mä haluaisin mä voin ja näin, niin sitten voidaan tsemppaa, että: hei laita vaan ja hyvä juttu. Mutta kyllä se on lähtökohtaisesti

musta kiinni, ei kannusteta mitenkään erityisesti. Eikä siihen oo mitään kannustinta. (Oona, työntekijätaso)

Ei oikeastaan ole kannustusta. Se on tosi omatoimista ja itseohjautuvaa se, että jos haluaa laittaa jotain, niin sitten laittaa. -- Siihen ei ole mitenkään ohjeistettu. -- Ei ole ollut viestintäkoulutuksia – mä sanoisin, että se on 90 prosenttia oman harkinnan varassa. (Iida, työntekijätaso)

Kannustuksen ja koulutuksen ohella haastatteluissa nousi esille *sisäiseen brändäykseen* liittyvät tekijät, joista kielivät henkilöbrändien vastaukset *arvojen yhteensopivuudesta*. Haastateltavista kolme kertoi tunnistaneensa sisäistäneensä yrityksen arvot, ja tämän merkitys henkilöbrändisuhteen ylläpidon näkökulmasta nähtiin tärkeänä. Useampi johto- ja työntekijätason haastateltava kuvasi, miten oman arvomaailman ja yrityksen arvojen yhteensopivuus on tehnyt henkilöbrändisuhteessa olemisesta varsin mutkatonta.

Mä oon huomannut, että kun mulla on siis tosi samat arvot ihmisenä kuin mitä on meidän yrityksellä, niin se on ollut mulle tosi helppoa olla yrityksen kasvot. (Ulla, johtotaso)

Varmasti peilaan aika hyvin varmaan yrityksenkin arvoja, että ne on silleen linjassa -- Että ollaan sellainen inhimillinen organisaatio, että me halutaan olla näkemyksellisiä ja johtaa asioita, mutta halutaan myöskin tehdä sitä sellaisella inhimillisellä otteella ja yhdessä meidän asiakkaiden kanssa. (Anni, työntekijätaso)

Yhden yritysbrändin edustajan näkemyksen mukaan *yrityskulttuurin kehittäminen* onkin yksi henkilöbrändisuhteen johtamisen kulmakivistä. Yritystasolla koettiin, että keskiössä on luoda yritykseen henkilöbrändäykselle avoin, mahdollistava kulttuuri, jossa aktiivisesti tuetaan henkilöbrändisuhteita. Myös tietynlainen *suunnitelmallisuus* nähtiin olevan tarpeellista, jotta henkilöbrändisuhteilla on vakaa pohja, jonka puitteissa se voi rakentua. Myös johtotasolla tunnistettiin *strategisuuden* ja *suunnitelmallisuuden tarve*.

[Kulmakiviä ovat] koulutus, sparraus, johdon tuki. Varmaan semmoinen avoimuuden kulttuuri ja semmoinen, se menee vähän sen johdon tuen kanssa, mutta se, että organisaation kulttuuri on avoin niille henkilöbrändeille ja sille tekemiselle. Mun mielestä semmoinen suunnitelmallisuus, johdonmukaisuus ja se, että on joku malli siinä organisaatiossa -- se ei tarkoita sitä, että niitä ihmisiä vaan jotenkin, että niille vaan kerrotaan, miten niiden pitää toimia, mutta että organisaatiolla on joku malli ja joku suunnitelma siihen, miten niitä henkilöbrändejä tuotetaan ja miten niitä tuetaan. Ehkä se on se koulutus ja sparraus, niin sen voisi korvata tällaisella suunnitelmallisuus/koulutuspuolella. (Saara, yritys)

Kun mietitään sitä tukemista tai mahdollista palkitsemista, niin kyllä se olisi fiksuria, että se olisi yritysten ihan markkinointi- ja viestintästrategiassa se, että millä tavalla ne erilaiset henkilöt saataisiin viestimään. -- mä uskon, että se semmoinen itse tuotetun ja vähän autetun sisällön liitto tulee kasvamaan tosi paljon. (Paulus, johtotaso)

Yritysbrändin edustajista toinen nosti esille myös johtamisen *vuorovaikutuksellisen ulottuvuuden*. Johtamisen koettiin edellyttävän kiinnostusta ihmisiin, ja suhteista vastaavien henkilöiden kykyä tunnistaa potentiaalia sekä innostaa yksilöitä suosittelutoimintaan. Lisäksi esille nousi kokeilemisen kulttuurin tärkeys, joka pätee niin henkilöbrändisuhteita johtaviin kuin henkilöbrändeihin itseensä.

[Pidän kulmakivinä] hyviä ihmissuhteita ja vuorovaikutustaitoja. Että sä löydät ne oikeat ihmiset, tunnistat sen potentiaalin ja saat heidät sitten innostettua ja valjastettua tähän, niin se edellyttää kyllä sitä, että on kiinnostunut ihmisistä ja heidän ajatuksistaan. -- Ja sitten se, että saa myytyä ne omat toiveensa heille sitten ja innostettua heidät. -- Ja se tosiaan edellyttää sitä, että osaa kuunnella ja osaa tunnistaa ilmiöitä ja tunnistaa potentiaalia. (Minna, yritys)

Henkilöbrändien näkökulmasta suhteet kaipaavat paljon *itsensä johtamista*, ja tämä tuli henkilöbrändien haastatteluissa kummaltakin tasolta esille. Haastatteluiden perusteella suhteen ylläpitäminen vaatii *jatkuvaa panostusta* ja *pitkäjänteisyyttä* yksilöltä, jotta välillä vaikealta ja raskaaltakin tuntuva prosessia jaksaa rakentaa ja ylläpitää. Yksilölähtöisissä suhteissa etenkin *itsensä motivoiminen*, *rohkeus* ja *kyky rakentaa arkeen rutiineja*, koettiin keinoina edistää henkilöbrändisuhteiden aktiivista ylläpitämistä kuitenkin kuormittamatta itseään. Myös yritysten edustajat korostivat yksilön oman motivaation merkitystä pitkäaikaisten suhteiden kohdalla, minkä ymmärrettiin olevan liitoksissa yksilön oma-aloitteisuuteen ja itseohjautuvuuteen.

Kyllähän sitä koko ajan kamppailee vain lähinnä sen kanssa, että jaksaa olla. Se vaatii tietynlaista systematiikkaa ja itsekuria -- Kyllä minä sitä pidän kuitenkin tärkeänä niin yrityksen kannalta kuin itseni kannalta, että en minä nyt yhtäkkiä sitä ajatellut lopettaakaan, vaikka ei ihan aina jaksaisikaan sitä tehdä. (Paulus, johtotas)

Jos haetaan tämmöistä pitkäaikaisia henkilöbrändejä, niin kyllä sen pitää lähteä siitä, että ne ihmiset itse innostuu siitä ja ne saa siitä jotain itse ja ne näkee sen kehityksen. (Saara, yritys)

Kaiken kaikkiaan haastatteluista kävi ilmi, että kestävien henkilöbrändisuhteiden ylläpitäminen edellyttää paitsi yrityksen aktiivista tukea, myös yksilön omaa halua toimia yrityksen suosittelijana. Haastattelut osoittivat kuitenkin, ettei kaikissa yrityksissä ole vielä välttämättä ymmärretty tarvetta johtaa, tai löydetty oikeita tapoja johtaa näitä usein monimutkaisiakin suhteita.

6.4 Henkilöbrändisuhteen monimutkainen toimintaympäristö

Henkilöbrändisuhteet rakentuvat osana suurempaa ja nopeasti muuttuvaa toimintaympäristöä. Haastateltavat kertoivat kokemuksiaan ilmiön kehittymisestä. Haastatteluissa ilmiötä kuvailtiin kokonaisuudessaan tuoreeksi ja sellaiseksi aiheeksi, joka puhututtaa yrityksissä paljon tällä hetkellä. Suurin

muutos sisäisiin henkilöbrändeihin laajemmassa mittakaavassa nähtiin tapahtuneen viimeisen kuuden vuoden aikana, koronapandemian jälkeen.

Kyllä minun kokemus on se, että lähes yrityksessä kuin yrityksessä jotenkin mietitään, että miten saataisiin meidän asiantuntijat olemaan enemmän esillä – tavoitettavampia, samaistuttavampia, lähestyttävämpiä. -- Selkeästi siellä eri toimialoilla ja erikokoisissa yrityksissä on tunnistettu, että tässä on nyt jotain, minkä päälle voi rakentaa. (Minna, yritys)

Yksi keskeinen muutos, jonka yritysten edustajat tunnistivat, oli *median murros*. Perinteinen media-työ nähtiin aiempaa vaikeammaksi tämän päivän melko konsolidoituneessa mediakentässä, mikä on rohkaissut yhä useampia yrityksiä siirtymään viestintään, jossa halutut viestit välitetään suoraan yrityksen sisäisten henkilöiden kautta. Samaan murrokseen on kytköksissä erilaisten sosiaalisen median alustojen kehitys, jotka muuttavat muotoaan jatkuvasti. Erityisen kiinnostava havainto oli, miten toinen yrityksen haastateltava näki ilmiön kehittyneen. Hän näki sosiaalisen median vaikuttajamarkkinoinnilla olevan keskeinen rooli sisäisten henkilöbrändisuhteiden suunnannäyttäjänä esimerkiksi siinä, miten yritys saa viestejään välitettyä tehokkaasti yksilöiden välityksellä ja saa rakennettua suhteita yleisöön. Sama oivallus toistui yhden työntekijätason haastattelussa, jossa sisäisiä henkilöbrändejä verrattiin vaikuttajien henkilöbrändeihin, ja pohdittiin, miten paljon erilaisia arvokkaita henkilöbrändejä yritysten sisällä on jo valmiiksi.

-- Se on jopa hassua, että sit ne ihmiset, jotka syöttää sitä rahaa sinne vaikuttajiin, jotka pyörii henkilöbrändeillä, niin ne ei välttämättä näe sitä arvoa siinä, että ne rakentaisi sen oman henkilöbrändin. Tai näe, että meidän yrityksessä organisaatio olisi täynnä niitä sellaisia henkilöbrändejä. -- Että osattais ajatella, että: hei tolla on hauska brändi, toi tuo tätä kulmaa meille ja toi on itse asiassa ihan sairaan kova ammattilainen, sillä on sairaan kova substanssiosaaminen -- organisaatioissa pitäis rakentaa sitä tälleen. (Oona, työntekijätaso)

Sosiaalinen media on myös mahdollistanut henkilöbrändäyksen ja suhteiden muodostamisen aiempaa useammalle ihmiselle, ja madaltanut kynnystä osallistua keskusteluun. Tämä tuli esille useassa haastattelussa. Tämä nähtiin hyvänä asiana, mutta toisaalta *kilpailun* havaittiin *kiristyneen* massan kasvaessa. Yrityksen haastateltava korosti, että henkilöbrändäyksen ja vapaaehtoisen työntekijävaikeuttajuuden vielä yleistyessä, kokonaisuudesta tulee yritysten näkökulmasta *vaikeammin hallittavaa*, mikä korostaa johtamisen tarvetta.

Nyt jokainen voi nostaa käden pystyyn ja sanoa, että: minä haluan olla number one, ennen se ei onnistunut. (Ville, johtotaso)

-- voi näkyä paljon laajemmalla skaalalla. Ei tarvitse enää olla tiettyjen harvojen käsissä se näkyvyys. Siinä mielessä se varmaan tuo semmoista laajuutta siihen. (Anni, työntekijä)

Sitten kun koko ajan tämä yleistyy ja yleistyy, että sitten ihmiset justinsa tulee meille ja ne on tottunut tekemään, ne lähtee tekemään oma-aloitteisesti, niin siitä tulee myös vaikeammin hallittavaa. Jos mietitään organisaation näkökulmasta, että kyllä se vaatii yritykseltä sen, että entistä paremmin on tarjolla opastusta, tukea ja semmoista sparrausta näille ihmisille. (Saara, yritys)

Haastateltavat tarkastelivat henkilöbrändisuhteiden tulevaisuuden toimintaympäristöä erityisesti *tekoälyn* näkökulmasta. Toimintaympäristön nähtiin muuttuneen aiempaa nopeammaksi ja arvaamattomammaksi, mutta myös osaltaan epäaidoksi, mikä on herättänyt huolta kehityksen kulusta. Paitsi että kilpailu on kiristynyt ja sitä myötä erottautuminen on koettu jossain määrin vaikeammaksi, myös tekoälyllä tuotetun ja näennäisesti laadukkaan sisällön määrä on kasvanut. Tämän takia myös erottautumisen arvioitiin olevan tekoälyn vuoksi hankalampaa. Tekoäly herätti etenkin yhdellä työntekijällä huolta siitä, miten persoonan merkitys säilyy tekoälyn tuottaman sisältötulvan keskellä, ja miten sisällön aitous voidaan jatkossa varmistaa. Johtotasolla ja yritystasolla uskottiin aitouden sekä ihmisten välisen viestinnän ja vuorovaikutuksen juuri tästä syystä korostuvan.

On hyväksyttävä se, että entistä enemmän on myös toimijoita, jotka ei pelaa niillä samoilla säännöillä -- on paljon toimijoita, jotka pelaa vaikka vaan sillä nopeudella eikä välitä, oliko se totta vai ei. -- se muokkaa todellisuutta kaikille. (Minna, yritys)

Kaikki näkee, että sinne suolletaan sitä AI-skeidaa – anteeks – sinne eetteriin ihan valtavat määrät, mutta mä uskon, että se on ehkä tämmöinen AI, viestinnän ja markkinoinnin ammattilainen ja sitten sitä henkilöä itseään, joka sitten on se voittava yhdistelmä sit jatkossa, koska sitten nämä yritysten tekemä viestintä, niin se vaan kuivuu varmaan vielä pahemmin semmoiseen ähkyyn, mitä meille koko ajan tulee tuolta tekoälynkin myötä, niin uskon, että nämä persoonat myös tässä viestinnässä korostuu. -- ja autenttisuus korostuu -- senhän huomaa jo, että isot brändit on lähtenyt sen autenttisen sisällön linjalle. Nimenomaan se autenttisuus [on keskiössä], ei kukaan jaksa sellaista päälle liimattua, puoliksi tekoälyllä suollettua mainostekstiä tai puhetta. (Paulus, johtotaso)

Kyllä mä uskoisin, että tulevaisuudessa vielä enemmän [yrityksen kasvoina olemisen merkitys korostuu] kun on niin paljon kilpailua, on niin paljon kaikkia tekoälyllä luotuja epäaitoja brändejä ja tekaistuja kasvoja, niin varmasti sellaiset aidot tarinat ja ihmiset ja kasvolliset yritykset tulee erottautumaan. (Ulla, johtotaso)

-- se ajattelutyö täytyy tehdä itse, jotta sä löydät sen, mistä juuri minä puhun ja mikä herättää minussa tunteita, mikä on minun oma persoonallinen [näkemys] tähän aiheeseen. -- itse ajattelen näin, että AI sisällöntuottajana ei ole se endgame. Se voi olla joillekin ihmisille jonkinlainen välivaihe, mutta se ei ole se endgame. Koska ihmiset lähtökohtaisesti haluavat olla ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa. (Minna, yritys)

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että sisäisten henkilöbrändisuhteiden merkitys kasvaa entisestään tulevaisuuden arvонуonnissa. Osa haastateltavista mainitsi henkilöbrändien korostuvan aiempaa enemmän tulevaisuuden työelämässä ja olevan yhä useammin myös rekrytointiperuste, jolloin työntekijän mukana saadaan myös hänen valmis brändipääomansa yleisöineen.

Henkilöbrändisuhteet ulottuvat myös sosiaalisen median ulkopuolelle, mikä ilmeni juuri siinä, miten henkilöbrändien ja persoonan merkitysten uskottiin painottuvan työelämässä entistä laajemmin.

-- on ymmärretty, että jotta saadaan tiettyjä viestejä läpi, niin ne ovat tarpeellisia ja ne ovat lisäarvo. Niiden merkityksellisyys on ilman muuta kasvanut ja uskoisin, että kasvaa entisestään. (Minna, yritys)

-- kilpailu vaan kovenee. Mä uskon, että toi tekoäly tulee tuomaan sen, että yhä enemmän sillä henkilöbrändillä tai persoonalla on vaikutusta tulevaisuuden työpaikoissa. Kaikki tällainen empatia, viestintä ja kommunikaatiotaidot korostuu tosi paljon --. (Paulus, johtotaso)

Henkilöbrändien rakentamisen tulevaisuutta pohdiskeltiin haastatteluissa sukupolvenvaihdoksen ja henkilöbrändisuhteiden yleistymisen kautta. Sosiaalisen median parissa pidempään kasvaneen sukupolven myötä henkilöbrändäyksen arvon uskottiin tulevan nykyistä laajemmin tunnistetuksi myös yksilöiden tasolla, ja toivottiin muodostuvan vähitellen yhteiseksi kannustetuksi toiminnaksi. Näiden ajatusten myötä yrityksen näkökulmasta toivottiin järjestelmällisempiä ja nykyistä ohjatumpia tapoja, joilla henkilöbrändisuhteita voitaisiin jatkossa tukea.

Mä toivon, että nyt mitä enemmän taas tulee nuoria ja uutta sukupolvea, niin aletaan näkemään se arvo ja just, että siitä tulisi jopa sellainen kollektiivinen juttu --. (Oona, työntekijätaso)

Mä toivoisin *yritykselle*, mutta varmasti moneen muuhunkin yritykseen lisää, että meillä olisi ihan selkeä semmoinen polku. Että kun sä tulet firmaan töihin, jos sä haluat tehdä tällaista, niin tämä on se polku, mitä pitkin sä käyt. Sitten sä tiedät kaiken tarpeellisen sen jälkeen, sitten sä tiedät keneltä kysyy, että se olisi strukturoidumpaa, samalla lailla kuin se on ehkä ollut se median edessä koutsattavien. Eli some vieläkin, vaikka se sinänsä ei enää ole meille niin uusi, niin kyllä se hitaasti vähän vaikuttaa vielä. (Saara, yritys)

Kaikkien haastateltavat kokivat henkilöbrändisuhteiden toimintaympäristön muutosten täyteisenä. Alustojen jatkuva kehitys ja nopeus, kilpailun koveneminen sekä tekoälyn luoma epävarmuus ovat tehneet suhteiden toimintaympäristöstä vaikeasti ennakoitavan ja haastaa epäilemättä tulevaisuudessa niiden hallintaa. Henkilöbrändisuhteiden strategisen merkityksen nähtiin tänä päivänä olevan suurempi kuin aiemmin ja toisaalta vain kasvavan entisestään tulevaisuudessa. Tunnistettujen mahdollisuuksien realisoiminen edellyttää kuitenkin niin yritykseltä kuin yksilöltä kykyä toimia suhteessa, jonka toimintaympäristö on jatkuvasti muuttuva ja vailla yhteisiä pelisääntöjä.

6.5 Synteesi tutkimuksen havainnoista

Tutkimuksen tuloksissa nousi esille yritysten ja sisäisten henkilöbrändien välisen suhteen kaksijaakoisuus, mutta hyvin vastavuoroinen luonne. Tutkimuksen havainnot olivat luonteeltaan

kaksijakoisia siinä mielessä, että niin yrityksillä kuin sisäisillä henkilöbrändeillä oli suhteista omat, osin yhtenevät, mutta osin myös eriävät kokemuksensa ja näkemyksensä. Taulukkoon 5 on koottu tutkimuksen tärkeimmät havainnot keskeisten ulottuvuuksien mukaan. Lisäksi taulukon alaosaan on tiivistetty jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön piirteitä, jossa suhteet muodostuvat ja kehittyvät.

Taulukko 5 Tutkimuksen keskeiset havainnot

ULOTTU- VUUDET	YRITYS(BRÄNDIT)	SISÄISET HENKILÖBRÄNDIT
MUODOSTAMINEN (osaongelma 1)		
MOTIIVIT	<p><i>Yrityslähtöinen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategisesti tärkeiden asioiden näkyvyys • Luotettavuus • Uskottavuus • Houkuttelevuus • Työnantajamielikuva 	<p><i>Yksilölähtöinen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Oma-aloitteisuus ja innokkuus • Tarve itseilmaisuun • Vaikuttamisen halu • Uran ja aseman edistäminen; osaamisen ja asiantuntijuuden osoittaminen • Tunnettuus • Itsensä kehittäminen • Kilpailukyvykyys • Sitoutuneisuuden ja lojaaliuden osoittaminen
MERKITYKSET (osaongelmat 2–3)		
MAHDOLLISUUDET	<ul style="list-style-type: none"> • Luotettava näkyvyys • Uskottava brändi-imago • Kiinnostavuus • Inhimillisyys • Samaistuttavuus • Tarinankerronta ja narratiivien hallinta • Brändin rakennus ja vahvistaminen • Välillinen/välitön kilpailuetu • Mielikuvien muovaus • Sidosryhmien tavoitettavuus • Parasosiaaliset suhteet • Resilienssin kasvu 	<ul style="list-style-type: none"> • Uralla menestyminen; urakehitys • Ammatilliset verkostot • Tunnistettavuus • Potentiaalinen ja arvon näkyminen yrityksen sisällä • Taloudelliset edut • Suojaava tekijä epävarmassa markkinassa • Erottautuminen • Henkilöbrändipääoman kertyminen
HAASTEET	<ul style="list-style-type: none"> • Ennakoimattomuus • Mahdollinen mainehaitta • Identiteettijännite • Resurssijännite • Brändien sekoittuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Sosiaalisen ympäristön kautta tuleva kritiikki ja epäarvostus • Negatiivinen yrityksen sisäinen kilpailu • Brändien sekoittuminen • Brändi-identiteetin hämärtyminen

	<ul style="list-style-type: none"> • Liiallinen keskinäinen riippuvuus; erottamattomuus yrityksen sisäisesti ja ulkoisesti • Henkilöbrändin ylpistyminen • Hallinnan puute • Vahvojen suhteiden vaikutusten pitkäaikaisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisaation rajat ja ehdot • Kuormittavuus • Liiallinen keskinäinen riippuvuus • Vahvojen suhteiden vaikutusten pitkäaikaisuus • Aitouden säilyttäminen 	
JOHTAMINEN (osaongelma 4)			
MAHDOLLISTAVA JOHTAMINEN	<ul style="list-style-type: none"> • Puitteita luovaa, mahdollistavaa johtamista • Tuki; ohjaaminen • Koulutus • Kannustus: resursointi, arvostuksen osoittaminen • Ohjeistukset • Kynnyksen madaltaminen • Yrityskulttuuri: sallivan ilmapiirin luominen, esimerkillä johtaminen • Sisäinen brändäys: arvojen viestiminen • Suunnitelmallisuus; strategisuus • Vuorovaikutuksellisuus: kyky tunnistaa sisäistä potentiaalia ja ilmiöitä 	<ul style="list-style-type: none"> • Itsensä johtaminen; itseohjautuvuus • Rohkeus; kokeileminen • Sisäinen motivaatio; itsensä motivoiminen; oma-aloitteisuus • Itsekuri • Systemaattisuus; johdonmukaisuus; pitkäjänteisyys • Rutiinien luominen • Esimerkin näyttäminen, toisten inspirointi ja motivointi 	
MUUTTUVA TOIMINTAYMPÄRISTÖ			
median murros	kiristynvä kilpailu	tekoäly	alustojen nopeus ja jatkuva kehitys

Tutkimuksen havainnoista ilmeni, että yrityksen ja sisäisten henkilöbrändien kokemukset ja näkemykset suhteisiin ovat osittain yhtäläisiä, mutta myös toisistaan eriäviä. Motiivit suhteen aloittamiselle, sekä mahdollisuudet sen rakentamisessa ja ylläpitämisessä kumpusivat osapuolten omista lähtökohdista, mutta niissä oli kuitenkin keskenään samoja piirteitä. Havaintojen perusteella suhde näyttäytyi vastavuoroisena, kaikkia osapuolia jollain lailla hyödyttävänä. Toisaalta havainnot osoittivat, miten samanaikaisesti suhteessa merkittävää arvoa luovat tekijät nähtiin kummankin osapuolen näkökulmasta myös haavoittuvuutta lisäävinä tekijöinä. Suhteen johtamisen taas nähtiin rakentuvan yrityksen mahdollistavan johtamisen ja yksilön itsensä johtamisen yhteistyönä, jossa kummallakin osapuolella oli suhteen tehokkuuden kannalta merkittävä roolinsa.

Suhteesta riippumatta jokainen niistä rakentuu tämän päivän varsin monimutkaisessa ja jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Näiden nähtiin pitävän sisällään useita tietoisesti tai tiedostamatta vaikuttavia tekijöitä. Sisäiset henkilöbrändisuhteet näyttäytyvät havaintojen perusteella

mahdollisuuksien täyteenä vastavuoroisena kokonaisuutena, johon sisältyy kuitenkin myös haasteita ja ympäristön luomia jännitteitä.

7 Johtopäätökset

7.1 Teoreettinen kontribuutio

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella yritysten ja sisäisten henkilöbrändien välisiä suhteita yritysten brändistrategisina resursseina. Aiempi tutkimus tarjosi näkemyksiä aiheen ilmenemisen jäsentelyyn, kun taas empiirisen aineiston avulla pyrittiin ymmärtämään, miten suhteet ilmenevät ja käyttäytyvät tosielämässä. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa tarkasteltiin, miten ja mistä syistä suhde muodostuu, millaisia merkityksiä se sisältää ja mitä se voi tuottaa suhteen osapuolille, sekä miten suhdetta johdetaan. Suhdetta lähestyttiin yksilön sekä yrityksen näkökulmasta, jotta suhteesta voitiin muodostaa kokonaisvaltainen ymmärrys. Aiempi tutkimus ei ole tunnistanut työntekijä- ja johtotason henkilöbrändien sekä yritysbrändin välistä kytköstä yhtenä ilmiönä, vaan johtajien brändäystä (ks. Bendisch ym. 2013; Scheidt ym. 2024) ja työntekijävaikuttajuutta (ks. Smith ym. 2021; Boatwright & Freberg 2023; Venciute ym. 2023) on tarkasteltu omina kokonaisuuksinaan suhteessa yritykseen. Tämä tutkimus yhdistää yhdeksi kokonaisuudeksi kolme aiemmin toisistaan erillisinä tarkasteltua näkökulmaa, ja osoittaa näiden keskinäisen yhteyden. Tutkimus osoittaa, ettei nämä näkökulmat ole toisistaan irrallisia, vaan keskinäisessä suhteessa. Niin ikään tutkimuksen perusteella muodostettiin uusi käsite, joka kuvaa yrityksen ja sen sisäisen henkilöbrändin välistä vuorovaikutteista kanssakäymistä: *sisäinen henkilöbrändisuhde*.

Tutkimus käsittää sisäisten henkilöbrändisuhteiden olevan *monitasoinen ilmiö*, jossa yritysbrändillä voi olla samanaikaisesti erilaisia suhteita useaan sisäiseen henkilöbrändiin, niin johto- kuin työntekijätasolla. Jokaisessa suhteessa yritysbrändin ja sisäisen henkilöbrändin välinen suhde voi olla luonteeltaan erilainen. Kirjallisuuskatsauksen avulla tulkittiin, että suhteiden suhdeyhteydet voivat olla suorita tai epäsuoria. Tutkimuksen empiiriset havainnot puolestaan osoittivat, että lähtökohdiltaan ja syntymissyiltään ne voivat olla joko yritys- tai yksilölähtöisiä. Tästä syystä *sama ilmiö näytetään erillaisena eri yrityksissä, mutta myös moninaisena yhden yrityksen sisällä*.

Tämä tutkimus soveltaa resurssipohjaista ajattelua sellaiseen kontekstiin, mikä täydentää aiempaa tutkimusta (ks. Potgieter & Doubell 2020). Tässä tutkimuksessa Barney'n ja Hesterlyn (2008) VRIO-mallia sovellettiin sisäisiin henkilöbrändisuhteisiin, jotka nähdään yrityksen strategisena resurssina. Empiiriset havainnot vahvistivat, että suhde voi täyttää arvokkaan, harvinaisen ja vaikeasti jäljiteltävän resurssin ehdot, sillä se mahdollistaa yritykselle etuja, joita se ei ilman resurssia saavuttaisi, se on yksilöllinen ja ajan myötä muodostunut, eikä sitä voida ostaa tai sellaisenaan siirtää toiseen yritykseen. Resurssina suhde on kuitenkin kaksijakoinen, mikä ilmeni sekä

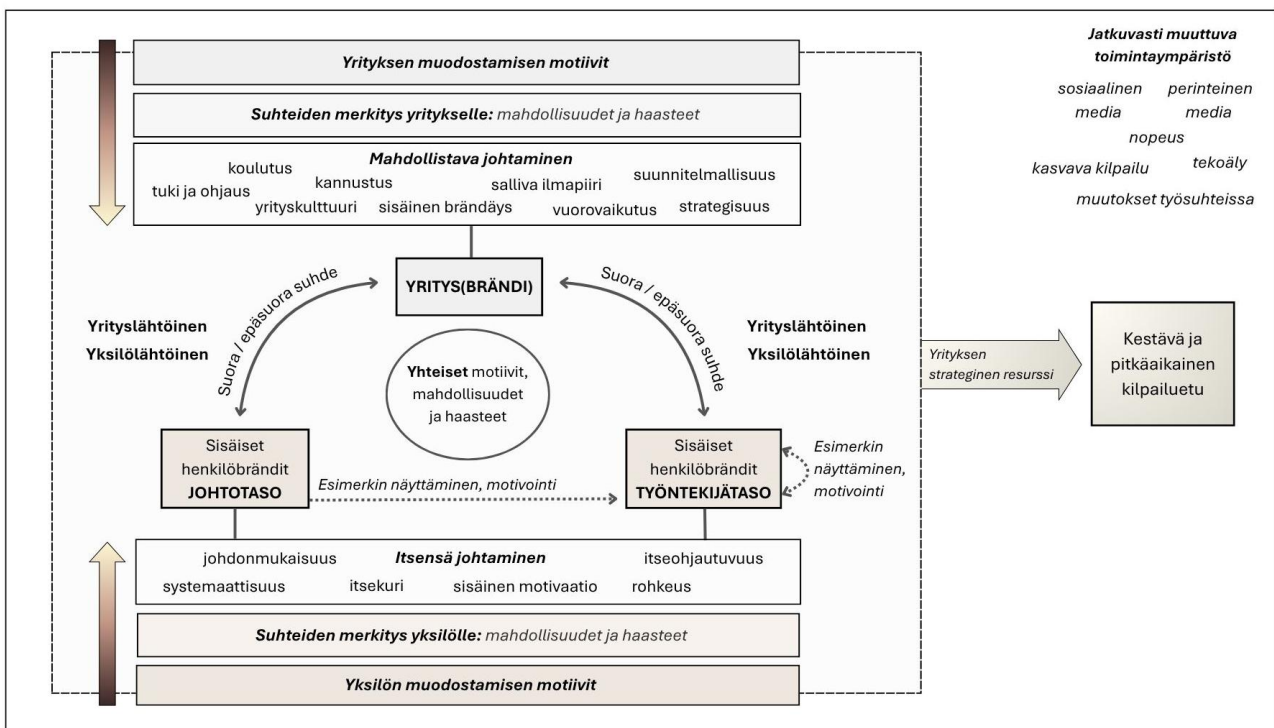
kirjallisuuskatsauksessa että tutkimuksen havainnoissa. Suhteen inhimillinen, yksilöön sidottu ja sosiaalisesti monimutkainen luonne tekee suhteesta samanaikaisesti strategisesti arvokkaan ja vaikeasti jäljiteltävän, mutta myös vaikeasti hallittavan ja riskejä sisältävän resurssin (Coff 1997, 377). Barney ja Hesterlyn (2008) VRIO-mallia mukailleen, strategisena resurssina käsitelty suhde voi haasteista huolimatta tuottaa yritykselle kestäväää tai pitkäaikaista kilpailuetua, kun edellä mainitut ehdot täyttyvät ja kun resurssi on tehokkaasti organisoitu sekä johdettu. Kirjallisuuskatsauksen perusteella tunnistettiin johtamisen keinoja, mutta myös useita haasteita, mikä jätti johdettavuuden ympärille kysymyksen, voidaanko aitoutteen perustuvaa suhdetta edes johtaa niin, että kestäväää kilpailuetua syntyy. VRIO-mallin organisoinnin kriteeri on juuri se, mikä ratkaisee, jääkö kilpailuetu tilapäiseksi vai voiko siitä tehdä pysyvää. Tämän tutkimuksen empiiriset havainnot kuitenkin osoittivat, että *suhteita tulee johtaa*, ja niin yrityksellä kuin yksilöillä on tähän keinoja. Tämän tutkimuksen havainnot täydensivät näin ollen aiemman tutkimuksen kysymyksiä, ja tekivät konkreettiseksi sen, millaista johtamista juuri henkilöbrändisuhteet resursseina edellyttävät.

Mikäli yhtä yrityksen ja sisäisen henkilöbrändin välistä suhdetta tarkastellaan aina yksittäisenä resurssina, sen tuottaman edun kestävyys on sidottu yksittäisen suhteen keston. Käytännössä tämä viittaisi siihen, kuinka pitkään henkilöbrändi pysyy organisaatiossa, toimii yrityksen suosittelijana ja suhde pysyy aktiivisena. Yksittäiset henkilöbrändit harvoin kuitenkaan pysyvät yhdessä yrityksessä koko uraansa tai ovat valmiita pitämään suhteen aktiivisena koko tämän ajan. Tutkimuksen havainnot osoittavat, että sisäiset henkilöbrändit ovat lähtökohtaisesti vaihtuvia, minkä vuoksi pidemmällä tähtäimellä yksittäisiin henkilöbrändeihin turvautuminen ei ole kilpailuedun kestävyuden näkökulmasta kannattavaa. Esimerkiksi jos henkilöbrändi poistuu organisaatiosta, suhteen tuottama arvo alkaa vähentyä ja ajan kuluessa henkilöbrändi yhdistetään aina vain heikommin entiseen työnantajaan, jolloin myös suhteesta saatava arvo laskee ajan kuluessa. Näissä tapauksissa kestävään kilpailuedun edellytys on pitkälti yksittäisen henkilön pisyvyys yrityksessä, joten sen todellinen kestävyys ja pitkäaikaisuus on tässä määrin melko suhteellista. Tämä lisää myös haasteita johtamisessa kummankin osapuolen näkökulmasta, kun yrityksestä lähtenyt näkyvä henkilöbrändi yhdistetään pitkänkin ajan jälkeen vielä yritykseen, johon hänellä ei ole enää kytköstä.

Tämän tutkimuksen havaintojen perusteella voidaan todeta, että kun useat samanaikaiset suhteet käsitetään yrityksen strategisena resurssina, kestävä ja pitkäaikainen kilpailuetu rakentuu laajempaan, *syklisenä ja itseään ruokkivana prosessina*. Prosessin keskiössä on strateginen, mahdollistava johtaminen, joka tukee uusien henkilöbrändien syntymistä ja etenemistä, jolloin yrityksestä lähtevät eri tasojen henkilöbrändit voivat korvautua uusilla. Syklinen prosessi ruokkii itse itseään siinä mielessä, että yhä useamman yksilön oma motivaatio ryhtyä suhteeseen kasvaa, kun yrityksessä on

muita konkreettisia esimerkkejä, joiden tekemisestä tämä voi inspiroitua. Kestävän ja pitkäaikaisen kilpailuedun lähteenä ei ole siis yksittäinen suhde, vaan pikemminkin *kyky organisoida arvoa tuottavien lähteiden*, eli suhteiden, *jatkuva uusiutuminen*. Kun yrityksen sisällä on useita näkyviä henkilöbrändejä, se myös *tasapainottaa suhteisiin liittyviä haasteita* ja jännitteitä, joita tutkimuksen havainnot toivat esiin. Yrityksen näkökulmasta kestävä ja pitkäaikainen kilpailuetu syntyy näin ennen kaikkea tämän *syklin ylläpitämisestä, ei niinkään vain yksittäisten suhteiden muodostamisesta*.

Tutkimuksen rikastettu viitekehys on havainnollistettu kuvioon 6. Se kokoaa yhteen aikaisempaan tutkimukseen perustuvan teorian lähtökohdat sekä tämän tutkimuksen tuottamat empiiriset havainnot siitä, millaisena suhde nähdään ja koetaan yritysten sekä yksilöiden näkökulmista. Se ilmentää suhteiden alkamisen taustalla vallitsevan erilaisia motiiveja, osoittaa suhteiden sisältävän merkityksiä, jotka koostuvat mahdollisuuksista ja haasteista, sekä kuvailee millaiset johtamisen lainalaisuudet suhteissa pätevät.



Kuvio 6 Tutkimuksen tieteellinen kontribuutio

Tämän tutkimuksen havaintojen perusteella sisäinen henkilöbrändisuhde hahmottuu kaksijakoisena, vastavuoroisena suhteena, jossa kummallakin osapuolella on suhteelle omat motiivinsa sekä omasta näkökulmasta hahmottuvia mahdollisuuksia ja haasteita. Tutkimuksen tuloksissa havaitut motiivit, mahdollisuudet ja haasteet on eritelty alalukuun 6.5, taulukkoon 5. Osa motiiveista,

mahdollisuuksista ja haasteista on puolestaan suhteen osapuolten kesken yhteisiä. Ne muodostuvat osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa yksilön ja yrityksen tavoitteiden mukaisesti, ja ovat siksi jokaisen suhteen kohdalla yksilöllisiä.

Yrityksen näkökulmasta suhteen muodostamisen motiivit liittyivät erityisesti brändiin vaikuttaviin tekijöihin, joita olivat esimerkiksi strategisen näkyvyyden, luotettavuuden, uskottavuuden ja työnantajamielikuvan vahvistaminen. Suhteen merkitys rakentuu sen tuottamista mahdollisuuksista, mutta siihen vaikuttavat myös omat haasteensa. Parhaimmillaan suhde voi mahdollistaa yritysbrändille brändin vahvistamisen esimerkiksi luotettavan näkyvyyden, uskottavan brändi-imagon ja mielikuvien muovaamisen kautta, resilienssin eli kriisinsietokyvyn kasvamisen, sekä brändin inhimillistymisen. Samalla suhde voi tehdä yritysbrändistä haavoittuvan esimerkiksi brändien sekoittumisen, liiallisen keskinäisen riippuvuuden ja henkilöbrändien toiminnan ennakoimattomuuden myötä.

Yksilön näkökulmasta suhteen muodostamisen motiiveiksi tunnistettiin ennen kaikkea uran edistämiseen liittyvät tavoitteet. Taustalla vaikuttivat halu osoittaa sitoutuneisuutta työnantajaa kohtaan, tuoda esiin omaa osaamista ja asiantuntijuutta sekä lisätä omaa tunnettuutta. Suhteen muodostamista motivoi myös aito into ilmaista itseään ja vaikuttaa esimerkiksi oman alan kehitykseen. Yksilölle suhde voi mahdollistaa uralla etenemisen, kuten uudet uramahdollisuudet ja ammatilliset verkostot. Suhteen havaittiin myös toimivan suojaavana tekijänä tämän päivän epävarmoilla työmarkkinoilla. Lisäksi se kerryttää yksilön henkilöbrändipääomaa ja auttaa erottautumaan muista. Haasteina yksilön näkökulmasta korostui puolestaan suhteen ylläpitämisen kuormittavuus, johon liittyy sosiaalisesta ympäristöstä tuleva kritiikki ja yrityksen sisäinen kilpailu. Myös aitouden säilyttäminen, jota voivat horjuttaa esimerkiksi organisaation asettamat rajat, brändi-identiteetin hämärtyminen ja brändien keskinäinen sekoittuminen nähtiin haasteina.

Suhteen johtaminen tapahtuu yrityksen ja yksilön yhteistyönä. Yrityksen mahdollistava johtaminen, kuten tuki, koulutus, kannustus ja yrityskulttuuri, luo olosuhteet, joissa yksilön on mahdollista johtaa myös itseään suhteessa. Tämä edellyttää yksilöltä esimerkiksi johdonmukaisuutta, sisäistä motivaatiota, sekä toisaalta myös rohkeutta muodostaa ja ylläpitää suhdetta. Kumpikaan johtamisen tapa ei yksinään riitä, vaan kestävä suhde edellyttää näitä molempia sopivassa tasapainossa niin, että yksilön oma innokkuus säilyy.

Yrityksen ja henkilöbrändien väliset yhteydet ovat kaksisuuntaisia ja monitasoisia. Kirjallisuuskatsauksen perusteella havaittiin, että johtotason henkilöbrändit voivat esimerkkiä näyttämällä motiivoida myös työntekijätason henkilöbrändejä yrityksen suosittelijoiksi (Vallaster & de Chernatony 2006, 776). Tämän tutkimuksen empiiriset havainnot osoittivat, että tämän lisäksi myös

työntekijätason sisällä tapahtuu esimerkin näyttämistä ja motivointia, jolla on vaikutusta useampien suhteiden muodostumiseen. Nämä havainnot osoittavat henkilöbrändien välisen vuorovaikutuksen.

Suhdekokonaisuudet rakentuvat jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa esimerkiksi sosiaalisen ja perinteisen median lainalaisuudet, alustojen nopeus, kasvava kilpailu, tekoäly ja muutokset henkilöbrändien työsuhteissa muovaavat suhteita ja niiden dynamiikkaa. Kun sisäisiä henkilöbrändisuhteita tarkastellaan kokonaisuutena ja niitä johdetaan, ne voivat muodostua yritykselle strategiseksi resurssiksi. Suhteet etenevät niiden muodostamisen motiiveista mahdollisuuksien ja haasteiden kautta kohti johtamista ja lopulta vakiintuvat toimivaksi suhteeksi. Kun suhteet nähdään yrityksen brändiin vaikuttavana strategisena resurssina ja niitä johdetaan havaintojen osoittamalla tavalla, ne voivat tuottaa yritykselle pitkäaikaista ja kestävästä kilpailuetua.

Tämän tutkimuksen keskeisin johtopäätös liittyy sisäisten henkilöbrändisuhteiden syklisyyteen. Sisäiset henkilöbrändisuhteet ovat yritykselle brändistrategisia resursseja, mitkä oikein johdettuna voivat tuottaa kestävästä kilpailuetua yritykselle. Kilpailuetu ei kuitenkaan ole riippuvainen yksittäisestä henkilöbrändistä ja yksittäisestä suhteesta, vaan strateginen arvo ja kilpailuetu voivat toteutua, kun suhteita johdetaan mahdollistavasti ja kun useampien henkilöbrändisuhteiden muodostaminen otetaan osaksi yrityksen bränditekemistä. Yrityksen näkökulmasta sisäisten henkilöbrändisuhteiden hyödyntäminen brändistrategisena resurssina ei näin ollen ole yksittäisen henkilöbrändin tunnistamista ja siihen tukeutumista, vaan *kyvykkyyttä rakentaa ja ylläpitää henkilöbrändisuhteille avointa kulttuuria ja prosessia, joista saadaan arvoa, vaikka yksittäiset henkilöbrändit välillä vaihtuvatkin.*

7.2 Käytännön kontribuutio

Tämän tutkimuksen keskeinen käytännön kontribuutio on sen tarjoama uudenlainen näkökulma yrityksille, miten tarkastella sisäisiä henkilöbrändisuhteita. Kun henkilöbrändisuhteet nähdään saman suhdekokonaisuuden elementteinä, yritys voi johtaa niitä myös kokonaisuutena ja hyödyntää suhteiden keskinäistä dynamiikkaa, kuten henkilöbrändien välistä esimerkin näyttämistä ja sitä kautta aktivoimista. Tutkimuksen tulokset osoittivat, miten tämän ajattelun merkitys korostuu, kun otetaan huomioon suomalainen mediaympäristö, jossa yrityksen sisäiset henkilöbrändit ovat perinteisesti näyttäytyneet. Perinteinen mediakenttä on Suomessa keskittynyt, mikä tarkoittaa yrityksille sitä, että niiden on yhä vaikeampaa ja kalliimpaa saada viestinsä läpi toimituksellisen median kautta sellaisenaan, kuin he sen toivovat saavansa. Puolestaan sosiaalinen media on toimintaympäristönä sääntelemätön ja vaikeasti hallittava, mutta se on siitä huolimatta ja yrityksen toimialasta riippumatta kanava, jolla merkittävä osa tämän päivän brändiviestinnästäkin tapahtuu. Tämän lisäksi, suuri osa yrityksen kuin yrityksen asiantuntijoista viettää aikaa sosiaalisessa mediassa, ja yhä

useampi tekee itse myös jonkinlaista sisältöä sosiaaliseen mediaan, oli se sitten työelämään liitännäistä tai ei. Käytännössä tämä tarkoittaa, että yrityksellä on jo olemassa laaja, omista työntekijöistä koostuva viestintäverkosto sosiaalisessa mediassa, jota joko hyödynnetään tai ei. Yksi tutkimuksen käytännön oivallus onkin se, *ettei yritysten kannata jättää työntekijöidensä jo olemassa olevaa läsnäoloa täysin valjastamatta, vaan tehdä siitä tietoisesti johdettu, strateginen resurssi.*

Kuten kirjallisuuskatsauksessa tuli ilmi, viimeaikainen tutkimus on havainnut kuluttajien asenteissa muutoksen esimerkiksi sosiaalisen median vaikuttajia kohtaan, joiden suosittelu koetaan usein liian kaupalliseksi (ks. Krowinska & Dineva 2025). Tämänkin tutkimuksen havaintojen mukaan yrityksen sisäisten henkilöbrändien nähdään lisäävän luotettavuutta brändiin tehokkaammin kuin maksettu mainonta tai yrityksen oma viestintä tekee. Käytännössä tämä tarkoittaa, että *yritysten kannattaa keskittyä entistä enemmän sen sisäisiin osajiin*, mistä voi kertyä mahdollisuuksia laajemmin, kuin esimerkiksi yksittäisistä kaupallisista yhteistöistä. Tutkimus tarjoaa siis yrityksille ymmärrystä siitä, miten sisäiset henkilöbrändit vastaavat myös media- ja kulutusympäristön muutoksiin.

Lisäksi tutkimus tarjoaa yrityksille välineitä tehdä tietoisia päätöksiä sisäisten henkilöbrändisuhteiden hyödyntämisestä ja johtamisesta. Tutkimus teki näkyväksi sen, miten vähän sisäisiä henkilöbrändisuhteita vielä tietoisesti johdetaan. Vaikka suhteiden mahdollisuuksia tunnistettiin haastatteluissa varsin monia, vain harvassa yrityksessä oli käytössä järjestelmällisiä johtamisen tapoja, kuten koulutuksia tai kannustamista. Tämä toi esiin, miten monessa organisaatiossa arvokas strateginen resurssi jää joko kokonaan hyödyntämättä tai sitä hyödynnetään vain satunnaisesti. Näin ollen tämä tutkimus tarjoaa käytännön liike-elämään *valmiuksia myös tunnistaa aiempaa laajemmin suhteiden merkityksen, sekä tuo näkökulmia suhteiden kokonaisvaltaisempaan ja tavoitteellisempaan mahdollistavaan johtamiseen.*

Tutkimus esittelee useita käytännönläheisiä oivalluksia ja toimintatapoja, joita yritysten brändityössä voidaan henkilöbrändien osalta hyödyntää. Yksi näistä on esimerkiksi tutkimuksen esiin tuoma ymmärrys yksilöiden motiiveista. Tutkimus osoitti, etteivät motiivit ole kaikilla yksilöillä samoja, vaan ne vaihtelevat yksilöittäin. Empiirinen aineisto myös osoitti sen, miten itsenäisesti henkilöbrändit tällä hetkellä toimivat yritysten suosittelijoina. Lisäksi havaintona oli, että kestävin tapa toimia suhteessa on yksilön oman sisäisen motivaation innoittamana. Tällainen yksilöstä kumpuava malli vaatii toimiakseen sen, että yksilöllä tosiaan on korkea motivaatio ja aito into toimia henkilöbrändinä. Käytännössä yritys ei voi innostua yksilön puolesta eikä tarjota jokaiselle henkilökohdasta opastusta henkilöbrändäykseen, mutta se voi luoda olosuhteet, joissa yksilön motivaatio pääsee valloilleen. Tämä tarkoittaa sallivaa ja kannustavaa ilmapiiriä, sekä valmiuksia koko

henkilöstölle. Yrityksen *rooli onkin mahdollistaa henkilöbrändisuhteiden syntyminen ja rakentuminen, mikä havaittiin ratkaisevaksi tekijäksi arvon ja kilpailuedun kannalta.*

Tutkimuksen tuloksilla on käytännön merkitystä myös yksilöille. Henkilöbrändien näkökulmasta tulokset osoittavat, että henkilöbrändisuhteiden luominen voi olla hyvin antoisaa itselle ja arvokasta oman uran kannalta. Henkilöbrändäyksen ja suhteiden myötä entisestään kertyvä henkilöbrändipääoma voi tulosten mukaan edistää uralla menestymistä, kuten tarjota uusia uramahdollisuuksia ja edistää yksilön työllisyyttä. Tutkimus tarjoaa *yksilölle lähtökohtia paitsi suhteiden muodostamiseen, myös itsensä johtamiseen, joka on välttämätöntä suhteen ylläpidon ja kestävyiden kannalta.*

7.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli ennen kaikkea ymmärtää yrityksen ja sisäisten henkilöbrändien välistä suhdetta ilmiönä, ei tuottaa tilastollisesti yleistettävää tietoa. Tutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena, jossa haastateltiin yritysten edustajia ja johto- sekä työntekijätason henkilöbrändejä eri yrityksistä tarkoituksena saada selville kokemuksia sisäisiin henkilöbrändisuhteisiin liittyvistä kysymyksistä. Luvussa 5.4 käsiteltiin tarkemmin laadulliseen tutkimukseen liittyviä yleisiä rajoituksia, kuten tutkimuksen siirrettävyyttä ja uskottavuutta. Tämä tutkimus perustuu haastateltavien subjektiivisiin kokemuksiin ja tutkijan tekemään tulkintaan näistä kokemuksista. Laadullisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tulokset muodostuvat aineiston ja tutkijan vuorovaikutuksessa, mikä on huomioitava tuloksia tarkasteltaessa. Koska tutkimus perustuu kokemuksiin sosiaalisesti monimutkaisesta ilmiöstä, se rajoittaa tutkimuksen siirrettävyyttä. Havainnot perustuvat yhdeksän ihmisen kokemuksiin ja näkemyksiin, minkä vuoksi vastauksia ei voida yleistää vallitsevaksi tilanteeksi tai käsitykseksi ilmiön tilasta.

Lisäksi tutkimuksen ilmiö ja suhteiden luonne ovat kontekstisidonnaisia. Sisäiset henkilöbrändisuhteet näyttäytyvät erilaisina esimerkiksi eri kulttuureissa, mikä myös rajoittaa siirrettävyyttä. On huomioitava, että tulokset heijastavat suomalaista liike-elämää ja kulttuuria, jossa ilmiö on havaintojen mukaan monilta osin vielä kehittymässä. Toisenlaisessa kulttuurissa ja ympäristössä suhteet sekä niiden merkitykset voivat näyttäytyä erilaisina. Toisaalta tämän tutkimuksen tulokset heijastelevat myös aikaa, jossa nyt elämme ja tulokset kuvaavat ilmiötä juuri tässä hetkessä. Tutkimus osoitti henkilöbrändisuhteiden toimintaympäristön olevan altis jatkuville muutoksille, joten se voi näyttäytyä erilaisena jo lähivuosina. Tästä syystä tulevaisuudessa tarvitaan lisää tutkimuksia, jotka keskittyvät sisäisiin henkilöbrändisuhteisiin suhdekokonaisuutena.

Tämä tutkimus avaa useita jatkotutkimusmahdollisuuksia. Tutkimuksen haastatteluissa sisäiset henkilöbrändisuhteet nähtiin useamman haastateltavan mielestä merkityksellisinä niin B2B- kuin B2C-kontakteissa. Haastateltavien yritykset toimivat pääosin kummallakin näistä, mutta mukana oli lisäksi pelkästään B2B- ja B2C-yrityksiä, eikä tällä otoskoolla havaittu selkeitä eroja tai säännönmukaisuuksia, jotka heijastelisivat toimintamallia. Jatkossa olisi kiinnostavaa tutkia näitä konteksteja erikseen ja tarkastella, eroavatko suhteet tai niiden merkitykset näissä ympäristöissä.

Toinen jatkotutkimuksen mahdollisuus olisi tarkastella ilmiötä yhden yrityksen tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus yrityksestä, jossa on useita näkyviä henkilöbrändejä sekä johto- että työntekijätasolla mahdollistaisi syvemmän ymmärryksen suhteiden lähtökohdista ja laadusta yhden organisaation sisällä. Se toisi syvemmin esille mahdolliset jännitteet henkilöbrändisuhteita johtavien ja itse henkilöbrändeinä toimivien yksilöiden kokemusten välillä.

Koska tämän tutkimuksen keskeinen havainto oli suhdekokonaisuuksien pitkäaikaisuus ja se, miten henkilöbrändisuhteet tulisi nähdä yrityksissä itseään ruokkivana, syklisenä prosessina, ilmiötä olisi mielenkiintoista tutkia pitkittäistutkimuksen keinoin. Pitkittäistutkimus voitaisiin suorittaa koko ilmiötä tarkastelevana tai tehdä se yhden yrityksen sisällä. Koko ilmiötä tarkasteleva pitkittäistutkimus seuraisi sisäisten henkilöbrändisuhteiden kehitystä usean yrityksen ja yksilön kautta, mikä antaisi laajemman kuvan siitä, miten ilmiö kehittyy ajan myötä, ja mitkä tekijät todellisuudessa vaikuttavat siihen. Yhden yrityksen sisällä toteutettu pitkittäistutkimus puolestaan mahdollistaisi syvällisemmän tarkastelun siitä, miten syklinen prosessi käytännössä toteutuu. Pitkittäistutkimusten avulla saataisiin lisäymmärrystä siitä, miten suhteet kehittyvät ja uudistuvat ajan kuluessa, ja millaisena niiden tuottama arvo konkreettisesti näyttäytyy pitkällä aikavälillä.

8 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella yritysten ja sisäisten henkilöbrändien välisiä suhteita yritysten brändistrategisina resursseina. Yritysten ja sisäisten henkilöbrändien väliset suhteet tiivistettiin uudeksi käsitteeksi, joka oli *sisäinen henkilöbrändisuhde*. Päämääränä oli ymmärtää sisäisen henkilöbrändisuhteen ilmiötä tuomalla esiin yritysten edustajien näkemysten lisäksi itse henkilöbrändeinä toimivien yksilöiden kokemuksia. Tällä tavoin yrityksille pyrittiin tuottamaan arvokasta tietoa esimerkiksi siitä, miten henkilöbrändit kokevat suhteiden tilan, ja miten suhteista voitaisiin saada elinvoimaisia strategisesti hyödynnettäviä resursseja, jotka tarjoavat yrityksille pitkäaikaista kilpailuetua. Tutkimuksen tarkoitusta täydennettiin neljällä osaongelmalla, joita olivat:

1. Miten sisäiset henkilöbrändisuhdeet muodostuvat?
2. Millaisia merkityksiä sisäisellä henkilöbrändisuhdeella voi olla yritykselle?
3. Millaisia merkityksiä sisäisellä henkilöbrändisuhdeella voi olla yksilölle?
4. Miten sisäisiä henkilöbrändisuhdeita johdetaan?

Tässä tutkimuksessa sisäiset henkilöbrändit jaettiin kahteen joukkoon: johtotason ja työntekijätason henkilöbrändeihin. Aikaisempi tutkimus on keskittynyt tarkastelemaan näitä tasoja erikseen suhteessa yritysbrändiin. Tämä tutkimus pyrki kuitenkin ymmärtämään ilmiötä kokonaisvaltaisemmin tuomalla eri tasojen henkilöbrändien kokemuksia ja yritysten edustajien näkemyksiä yhteen. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostamisessa hyödynnettiin pääasiassa markkinoinnin, markkinoinnin johtamisen, sekä brändiviestinnän kirjallisuutta ja tieteellisiä julkaisuja. Tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena, jossa toteutettiin kahdeksan puolistrukturoitua haastattelua ja yksi sähköpostihaastattelu. Aineisto kerättiin haastattelemalla kahta yritysten edustajaa, neljää johtotason henkilöbrändiä ja kolmea työntekijätason henkilöbrändiä. Kolmen eri joukon haastattelut täydensivät toisiaan ja loivat tutkimukseen henkilöihin ja eri näkökulmiin perustuvan aineistotriangulaation. Aineiston analysointi tehtiin teorian tukemien, mutta aineistosta kumpuavien teemojen avulla.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että yritysten ja sisäisten henkilöbrändien väliset suhteet muodostuvat joko yritys­lähtöisesti strategisen motiivin täyttämiseksi, kuten yritykselle tärkeiden aiheiden näkyvyyden tai brändin uskottavuuden lisäämiseksi, tai yksilö­lähtöisesti yksilön oman innokkuuden ja motiivien myötä, kuten halusta vaikuttaa omaan alaan tai edistää omaa uraa. Lisäksi havaittiin orgaanisesti esimerkiksi roolin myötä syntyneitä suhteita, jotka luokiteltiin tässä tutkimuksessa

yrityslähtöisiksi. Tutkimus havaitsi sisäisten henkilöbrändisuhteiden tuottavan merkittävää arvoa ja mahdollisuuksia molemmille osapuolille. Yritysten näkökulmasta niiden nähtiin tuottavan esimerkiksi uskottavaa ja luotettavaa näkyvyyttä, inhimillistävän brändiä ja lisäävän resilienssiä kriisitilanteissa. Taas yksilöille suhteet tarjoavat mahdollisuuksia edetä uralla, rakentaa ammatillisia verkostoja, erottautua muista sekä mahdollisuuden kerryttää omaa henkilöbrändipääomaa yritysbrändin vahvistamisen ohella. Tutkimuksen tuloksissa ilmeni myös haasteita, kuten henkilöbrändin ja yritysbrändin sekoittumista, liiallista keskinäistä riippuvuutta, kuormittavuutta ja hankaluuksia aidon sisällön säilyttämisessä. Monet suhteen arvoa luovat tekijät osoittautuivat myös sen merkittävimmiksi riskeiksi, mutta tästä huolimatta tulosten perusteella mahdollisuuksia pidettiin haasteita merkittävämpinä. Tutkimuksessa nähtiin tärkeänä tunnistaa motiivit ja mahdollisuudet myös yksilön näkökulmasta, koska se luo yrityksille ymmärrystä siitä, miten hyödyntää tunnistettuja motiiveja ja mahdollisuuksia suhteiden johtamisessa.

Tutkimuksen merkittävimpiä havaintoja olikin suhteiden johtamisen tärkeys. Tulosten mukaan sen tulisi olla ennen kaikkea mahdollistavaa johtamista, joka luo olosuhteet henkilöbrändisuhteiden syntymiselle. Mahdollistavan johtamisen nähtiin sisältävän esimerkiksi koulutusta, kannustamista ja sellaisen yrityskulttuurin luomista, joka sallii erilaisten henkilöbrändien kukoistamisen yrityksissä. Suhde vaatii myös yksilöiden itsensä johtamista. Kun henkilöbrändisuhteita johdetaan, niistä voidaan saada yritykselle kestävän ja pitkäaikaisen kilpailuedun lähde.

Kokonaisuudessaan tämä tutkimus saavutti tavoitteensa, joka oli tarkastella yritysten ja sisäisten henkilöbrändien välisiä suhteita yrityksen brändistrategisena resurssina. Tutkimuksen keskeisimpänä johtopäätöksenä on, että kestävä kilpailuetu syntyy syklisestä, itseään uudistavasta kokonaisuudesta, jossa yrityksestä välillä poistuvat henkilöbrändit voivat korvautua uusilla henkilöbrändeillä. Näin yritys ei koe pitkäaikaista haavoittuvuutta yksittäisen henkilön vaihtaessa työpaikkaa. Kilpailuedun kannalta olennaista on kyky ylläpitää suhteiden kokonaisuutta, jossa henkilöbrändit motivoivat toinen toisiaan rakentamaan suhteita.

Tutkimus täydentää olemassa olevaa tutkimusta yritysten ja sisäisten henkilöbrändien välisistä suhteista yhdistämällä kolme näkökulmaa, ja tarkastelemalla sitä yhtenä suhdekokonaisuutena. Tutkimus kehitti uuden käsitteen, ja luo pohjaa sekä antaa potentiaalisia ehdotuksia kasvavan ilmiön jatkotutkimukselle. Käytännössä tutkimus tarjoaa yrityksille oivalluksia ja toimintatapoja etenkin suhdekokonaisuuksien johtamisesta, minkä havaittiin tutkimuksen tuloksissa olevan vielä varsin vähäistä. Tutkimus tarjoaa myös henkilöbrändeille tai henkilöbrändeiksi haluaville käytännön ymmärrystä suhteiden muodostamisen merkityksestä, sekä avaimia itsensä johtamisen keinoihin.

Lähteet

- Aaker, D. A. (2014) *Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success*. Morgan James Publishing, New York.
- Aftonbladet 12.12.2024 Anställda larmar om “psykisk terror” på Djerf Avenue. <<https://www.aftonbladet.se/nojesbladet/a/qPeo6w/anstallda-larmar-om-psykisk-terror-pa-djerf-avenue>>, haettu 15.3.2026.
- Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino, Tampere.
- Appel, G. – Grewal, L. – Hadi, R. – Stephen, A. T. (2020) The future of social media in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 48 (1), 79–95.
- Argenti, P. A. – Druckemiller, B. (2004) Reputation and the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, Vol. 6 (1), 368–374.
- Astner, H. – Gaddefors, J. (2024) Founders and their brands: how founder identity matters in small firm branding. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 28 (1), 101–121.
- Avis, M. – Henderson, I. L. (2022) A solution to the problem of brand definition. *European Journal of Marketing*, Vol. 56 (2), 351–374.
- Balmer, J. – Gray, E. (2003) Corporate brands: What are they? what of them? *European Journal of Marketing*, Vol. 37 (7–8), 972–997.
- Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17 (1), 99–120.
- Barney, J. – Hesterly, W. S. (2008) *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 2. p. Pearson/Prentice Hall.
- Bendisch, F. – Larsen, G. – Trueman, M. (2013) Fame and fortune: A conceptual model of CEO brands. *European Journal of Marketing*, Vol. 47 (3–4), 596–614.
- Boatwright, P. – Cagan, J. – Kapur, D. – Saltiel, A. (2009) A step-by-step process to build valued brands. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 18 (1), 38–49.
- Boatwright, B. C. – Freberg, K. (2023) Exploring the value of multi-modal corporate influencers: A case study of peloton instructors’ engagement, community building, and branding functions. *International Journal of Strategic Communication*, Vol. 17 (1) 134–150.
- Burmann, C. – Zeplin, S. (2005) Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Brand Management*, Vol. 12 (4), 279–300.

- Brodie, R. J. – Benson-Rea, M. – Medlin, C. J. (2017) Branding as a dynamic capability: Strategic advantage from integrating meanings with identification. *Marketing Theory*, Vol. 17 (2), 183–199.
- Breves, P. L. – Liebers, N. – Abt, M. – Kunze, A. (2019) The perceived fit between Instagram influencers and the endorsed brand. *Journal of Advertising Research*, Vol. 59 (4), 440–454.
- Cai, W. – El Baroudi, S. – Gorbatov, S. – Khapova, S. N. – Fan, X. (2025) How proactively building personal brand equity can help employees' marketability. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 36 (21) 3821–3851.
- Chang, A. – Chiang, H. – Han, T. (2015) Investigating the dual-route effects of corporate branding on brand equity. *Asia Pacific Management Review*, Vol. 20 (1), 120–129.
- Chun, R. (2005) Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7 (2), 91–109.
- Coff, R. W. (1997) Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory. *The Academy of Management Review*, Vol. 22 (2), 374–402.
- Creswell, J. W. – Creswell, J. D. (2022) *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Creswell, H. W. – Poth, C. N. (2023) *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Deci, E. L. – Ryan, R. M. (2000) The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, Vol. 11 (4), 227–268.
- Denzin, N. K. (1978) *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. 2. p. McGraw Hill, New York.
- Dierickx, I. – Cool, K. (1989) Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, Vol. 35 (12), 1–11.
- Duffek, B. – Eisingerich, A. B. – Merlo, O. – Lee, G. (2025) Authenticity in influencer marketing: How can influencers and brands work together to build and maintain influencer authenticity? *Journal of Marketing*, Vol. 89 (5), 21–46.
- Durmaz, Y. – Yasar, H. V. (2016) Brand and brand strategies. *International Business Research*, Vol. 9 (5), 48–56.
- Dwivedi, Y. K. – Ismagilova, E. – Hughes, D. L. – Carlson, J. – Filieri, R. – Jacobson, J. – Jain, V. – Karjaluoto, H. – Kefi, H. – Krishen, A. S. – Kumar, V. – Rahman, M. M. – Raman, R. – Rauschnabel, P. A. – Rowley, J. – Salo, J. – Tran, G. A. – Wang, Y. (2021) Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*, Vol. 59 (1), 1–37.

- Egbert, S. – Rudeloff, C. (2023) Employees as corporate influencers: exploring the impacts of parasocial interactions on brand equity and brand outcomes. *International Journal of Strategic Communication*, Vol. 17 (5), 439–456.
- El Namar, S. – El-Chaarani, H. – Dandachi, I. – Castellano, S. (2025) Resource-based view and sustainable advantage: A framework for SMEs. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 33 (6), 798–821.
- Erdogan, B. Z. (1999) Celebrity endorsement: A literature review. *Journal of Marketing Management*, Vol. 15 (4), 291–314.
- Erdoğan, N. – Esen, E. (2018) Constructing the CEO personal brand: The case of four pioneering CEOs in Turkey. *Corporate Reputation Review*, Vol. 21 (1), 37–49.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2016) *Qualitative methods in business research*. 2. p. SAGE Publications, London.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Fleck, N. – Michel, G. – Zeitoun, V. (2014) Brand personification through the use of spokespeople: An exploratory study of ordinary employees, CEOs, and celebrities featured in advertising. *Psychology and Marketing*, Vol. 31 (1), 84–92.
- Flick, U. (2022) *An Introduction to Qualitative Research*. SAGE Publications, London.
- Forbes 15.1.2024 Follow your passion on djerf avenue: lessons from Matilda Djerf and Rasmus Johansson. <<https://www.forbes.com/sites/angelachan/2024/01/15/follow-your-passion-on-djerf-avenue-lessons-from-matilda-djerf-and-rasmus-johansson/>>, haettu 15.3.2026.
- Forbes 10.2.2026 17 Ways agencies use personal brands drive business growth. <<https://www.forbes.com/councils/forbesagencycouncil/2026/02/10/17-ways-agencies-use-personal-brands-to-drive-business-growth/>>, haettu 25.5.2026.
- Fournier, S. – Avery, J. (2011) The uninvited brand. *Business Horizons*, Vol. 54 (1), 193–207.
- Fusch, P. – Ness, L. (2015). Are we there yet? Data saturation in qualitative research. *The Qualitative Report*, Vol. 20 (9), 1408–1416.
- Gagné, M. – Deci, E. L. (2005) Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26 (4), 331–362.
- Gelb, B. D. – Rangarajan, D. (2014) Employee Contributions to Brand Equity. *California Management Review*, Vol. 56 (2), 95–112.
- Gensler, S. – Völckner, F. – Liu-Thompkins, Y. – Wiertz, C. (2013) Managing Brands in the Social Media Environment. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 27 (1), 242–256.

- Giertz, J. N. – Hollebeek, L. D. – Weiger, W. H. – Hammerschmidt, M. (2022) The invisible leash: When human brands hijack corporate brands' consumer relationships. *Journal of Service Management*, Vol. 33 (3), 485–495.
- Giordani, M. (2025) The power of personal branding in the age of artificial intelligence. *IEEE Instrumentation & Measurement Magazine*, Vol. 28 (9), 36–43.
- Gorbatov, S. – Khapova, S. N. – Lysova, E. I. (2019) Get noticed to get ahead: The impact of personal branding on career success. *Frontiers in Psychology*, Vol. 10 (1), 1–13.
- Gorbatov, S. – Khapova, S. N. – Oostrom, J. K. – Lysova, E. I. (2021) Personal brand equity: Scale development and validation. *Personnel Psychology*, Vol. 74 (3), 505–542.
- Greyser, S. A. (2009) Corporate brand reputation and brand crisis management. *Management Decision*, Vol. 47 (4), 590–602.
- Gromark, J. – Melin, F. (2011) The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance. *The Journal of Brand Management*, Vol. 18 (6), 394–410.
- Halonen-Knight, E. – Hurmerinta, L. (2010) Who endorses whom? Meanings transfer in celebrity endorsement. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19 (6), 452–460.
- Hasan, S. – Qayyum, A. – Zia, M. H. (2023) Social media marketing and brand authenticity: the role of value co-creation. *Management Research Review*, Vol. 46 (6), 870–892.
- Hesse, A. – Schmidt, H. J. (2022) Employees as corporate influencers and co-creators of brand-meaning. *transfer: Zeitschrift für Kommunikation und Markenmanagement*, Vol. 68 (4), 32–37.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. p. Tammi, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2022) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 2. uud. p. Gaudeamus, Helsinki.
- Hoffner, C. A. – Bond, B. J. (2022) Parasocial relationships, social media, & well-being. *Current Opinion in Psychology*, Vol. 45 (1), 1–6.
- Hofstede, G. (2011) Dimensionalizing Cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, Vol. 2 (1), 3–26.
- Iglesias, O. – Ind, N. (2020) Towards a theory of conscientious corporate brand co-creation: the next key challenge in brand management. *Journal of Brand Management*, Vol. 27 (1), 710–720.
- Jacobson, J. (2020) You are a brand: social media managers' personal branding and "the future audience". *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 29 (6), 715–727.

- Jacobson, J. – Rinaldi, A. G. – Rudkowski, J. (2023) Decoding the employee influencer on social media: applying Taylor's six segment message strategy wheel. *European Journal of Marketing*, Vol. 57 (1), 29–59.
- Kay, M. J. (2006) Strong brands and corporate brands. *European Journal of Marketing*, Vol. 40 (7), 742–760.
- Keller, K. L. (1993) Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, Vol. 57 (1), 1–22.
- Keller, K. L. (2009) Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, Vol. 15 (2–3), 139–155.
- Keller, K. L. – Lehmann, D. R. (2006) Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, Vol. 25 (6), 740–759.
- Kietzmann, J. – Mills, A. J. – Plangger, K. (2021) Deepfakes: perspectives on the future “reality” of advertising and branding. *International Journal of Advertising*, Vol. 40 (3), 473–485.
- Kotler, P. – Keller, K. L. (2016) *A Framework for Marketing Management, Global Edition*. 6. p. Pearson International Content, Boston.
- Krowinska, A. – Dineva, D. (2025) The role and forms of social media branded content driving active customer engagement behaviours. *Journal of Marketing Management*, Vol. 41 (9–10), 1030–1060.
- Leung, F. F. – Gu, F. F. – Li, Y. – Zhang, J. Z. – Palmatier, R. W. (2022) Influencer marketing effectiveness. *Journal of Marketing*, Vol. 86 (6), 93–115.
- Lincoln, Y. S. – Guba, E. G. (1985) *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications, Beverly Hills, California.
- Lively Green 29.1.2026. Beyond the algorithm: Why human-centered branding is the heart of an enduring brand. <<https://www.linkedin.com/pulse/beyond-algorithm-why-human-centered-branding-heart-enduring-uqwqc/>>, haettu 25.5.2026.
- Loroz, P. S. – Braig, B. M. (2015) Consumer attachments to human brands: The “Oprah effect”. *Psychology & Marketing*, Vol. 32 (7), 751–763.
- Love, E. G. – Lim, J. – Bednar, M. K. (2017) The face of the firm: The influence of CEOs on corporate reputation. *Academy of Management Journal*, Vol. 60 (4), 1462–1481.
- Ma, X. – Lee, Y. – Sewu, R. (2025) Enhancing employees' social media advocacy through internal stewardship strategies. *Public Relations Review*, Vol. 51 (1), 1–9.
- Markwick, N. – Fill, C. (1997) Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, Vol. 31 (5-6), 396–409.

- McCracken, M. (1989) Who is the celebrity endorser? Cultural foundations of the endorsement process. *Journal of Consumer Research*, Vol. 16 (1), 310–321.
- Mintzberg, H. (1980) Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, Vol. 26 (3), 322–341.
- Morhart, F. – Malär, L. – Guèvremont, A. – Girardin, F. – Grohmann, B. (2015) Brand authenticity: An integrative framework and measurement scale. *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 25 (2), 200–218.
- Muchenje, C. – Mtengwa, E. – Kabote, F. (2023) Building a strong brand: Future strategies and insights. Teoksessa: *Sustainable Marketing, Branding, and Reputation Management: Strategies for a Greener Future*, toim. Reason Masengu – Stanilas Bigirimana – Option Takunda Chiwaridzo – Ruzive Bensson – Christina Blossom, 238–257. IGI Global, Pennsylvania.
- Oh, T. T. – Keller, K. L. – Neslin, S. A. – Reibstein, D. J. – Lehmann, D. R. (2020) The past, present, and future of brand research. *Marketing Letters*, Vol. 31 (1), 151–162.
- Patton, M. Q. (2023) *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. SAGE Publications, Inc. US.
- Parmentier, M. A. – Fischer, E. (2021) Working It: Managing Professional Brands in Prestigious Posts, *Journal of Marketing*. Vol. 85 (2), 110–128.
- Pearce, C. L. – Manz, C. C. (2005) The new silver bullets of leadership: The importance of self- and shared leadership in knowledge work. *Organizational dynamics*, Vol. 34 (2), 130–140.
- Portal, S. – Abratt, R. – Bendixen, M. (2019) The role of brand authenticity in developing brand trust. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 27 (8), 714–729.
- Potgieter, A. – Doubell, M. (2020) The influence of employer branding and employees' personal branding on corporate branding and corporate reputation. *African Journal of Business and Economic Research*, Vol. 15 (2), 107–133.
- Punjaisri, K. – Wilson, A. (2011) Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, Vol. 45 (9/10), 1521–1537.
- Rangarajan, D. – Gelb, B. D. – Vandaveer, A. (2017) Strategic personal branding – And how it pays off. *Business Horizons*, Vol. 60 (5), 657–666.
- Rego, L. – Brady, M. – Leone, R. – Roberts, J. – Srivastava, C. – Srivastava, R. (2022) Brand response to environmental turbulence: A framework and propositions for resistance, recovery and reinvention. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 39 (1), 583–602.
- Saad, N. H. M. – Yaacob, Z. (2021) Building a personal brand as a CEO: A case study of Vivvy Yusof, the cofounder of FashionValet and the dUCk Group. *SAGE Open*, Vol. 11 (3), 1–12.

- Savaspuro, M. (2019) *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan*. Alma Insights, Helsinki.
- Scheidt, S. – Gelhard, C. – Strotzer, J. – Henseler, J. (2018) In for a penny, in for a pound? Exploring mutual endorsement effects between celebrity CEOs and corporate brands. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 27 (2), 203–220.
- Scheidt, S. – Gelhard, C. – Henseler, J. (2020) Old practice, but young research field: A systematic bibliographic review of personal branding. *Frontiers in Psychology*, Vol. 11 (1), 1–18.
- Scheidt, S. – Loohuis, R. – Henseler, J. (2024) Top managers' personal branding in a corporate world: Strategizing and overcoming dualities along the career path. *Corporate Reputation Review*, Vol. 27 (1), 249–270.
- Seno, D. – Lukas, B. A. (2007) The equity effect of product endorsement by celebrities A conceptual framework from a co-branding perspective. *European Journal of Marketing*, Vol. 41 (1), 121–134.
- Sheng, J. – Kostyk, A. – Chatzipanagiotou, K. (2025) From parasocial interaction to parasocial relationship: A review and research agenda. *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 49 (1), 1–32.
- Shenton, A. K. (2004) Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, Vol. 22 (1), 63–75.
- Sepulcri, L. M. C. B. – Mainardes, E. W. – Marchiori, D. M. (2020) Brand orientation: a systematic literature review and research agenda. *Spanish Journal of Marketing*, Vol. 24 (1), 97–113.
- Silverman, D. (2021) *Doing qualitative research*. SAGE Publications, London.
- Smith, D. – Jacobson, J. – Rudkowski, J. L. (2021) Employees as influencers: measuring employee brand equity in a social media age. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 30 (6), 834–853.
- Sundaram, R. – Sharma, R. – Shakya, A. (2020) Power of digital marketing in building brands: a review of social media advertisement. *International Journal of Management*, Vol. 11 (4), 244–254.
- Swaminathan, V. – Sorescu, A. – Steenkamp, J. B. E. M. – O'Guinn, T. C. G. – Schmitt, B. (2020) Branding in a hyperconnected world: Refocusing theories and rethinking boundaries. *Journal of Marketing*, Vol. 84 (2), 24–46.
- Sweden Herald 30.1.2026 Matilda Djerf's Djerf Avenue posts SEK 55 million loss in 2025, CEO Nanna Hedlund to leave. <<https://swedenherald.com/article/matilda-djerfs-djerf-avenue-posts-sek-55-million-loss-in-2025-ceo-nanna-hedlund-to-leave>>, haettu 15.3.2026.

- Teng, L. – Xie, C. – Huang, X. – Ma, J. (2025) The effects of dual-oriented branding strategies on brand equity through innovation investment. *Journal of Business Research*, Vol. 190 (1), 1–13.
- TENK (2023) Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. <https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf>, haettu 29.5.2026.
- The Industry Fashion 27.11.2025 The Interview: Inside Djerf Avenue's pop-up at Selfridges with Matilda Djerf. <<https://www.theindustry.fashion/the-interview-inside-djerf-avenues-pop-up-at-selfridges-with-matilda-djerf/>>, haettu 15.3.2026.
- Tsai, W. H. S. – Men, L. R. (2017) Social CEOs: The effects of CEOs' communication styles and parasocial interaction on social networking sites. *New Media and Society*, Vol. 19 (11), 1848–1867.
- Tsimonis, G. – Dimitriadis, S. (2014) Brand strategies in social media. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 32 (3), 328–344.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2017) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki.
- Urde, M. (1999) Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management*, Vol. 15 (1–3), 117–133.
- Venciute, D. – Karalius, L. – Reardon, J. – Auruskeviciene, V. (2023) The impact of employees' social media advocacy on attitudes toward the brand: the mediating role of parasocial relationships. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 32 (8), 1374–1387.
- Venciute, D. – Yue, C. A. – Thelen, P. D. (2024) Leaders' personal branding and communication on professional social platforms: motivations, processes, and outcomes. *Journal of Brand Management*, Vol. 31 (1), 38–57.
- Vilka, H. (2025) *Tutki ja kehitä*. 6. uud. p. Santalahti-kustannus, Jyväskylä.
- Vilka, H. – Mankki, V. (2024) *Johdatus monimenetelmätutkimukseen*. Santalahti-kustannus, Jyväskylä.
- Zeithaml, V. A. – Jaworski, B. J. – Kohli, A. K. – Tuli, K. R. – Ulaga, W. – Zaltman, G. (2020) A theories-in-use approach to building marketing theory. *Journal of Marketing*, Vol. 84 (1), 32–51.
- Zeitoun, V. – Michel, G. – Fleck, N. (2020) When brands use CEOs and employees as spokespersons A framework for understanding internal endorsement. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 23 (2), 241–264.
- Zerfass, A. – Vercic, D. – Wiesenberg, M. (2016) Managing CEO communication and positioning: A cross-national study among corporate communication leaders. *Journal of Communication Management*, Vol. 20 (1), 37–55.

- Zhang, H. – Xu, H. (2021) Improving internal branding outcomes through employees' self-leadership. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 46 (1), 257–266.
- Zhou, J. – Ye, S. – Liu, X. (2024) More social, more socially responsible? The impact of CEO social media use on corporate social performance. *British Journal of Management*, Vol. 35 (1), 1592–1608.
- Vallaster, C. – de Chernatony, L. (2006) Internal brand building and structuration: the role of leadership. *European Journal of Marketing*, Vol. 40 (7/8), 761–784.
- Wang, S. – Liu, M. T. (2023) Celebrity endorsement in marketing from 1960 to 2021: a bibliometric review and future agenda. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 35 (4), 849–873.

Liitteet

Liite 1 Haastattelurunko 1

HAASTATTELUKYSYMYKSET YRITYSBRÄNDIN HENKILÖILLE

Taustoittavat kysymykset

1. Esittelisitkö itsesi ja kerrotko lyhyesti nykyisestä ja aiemmista tehtävistäsi sekä rooleistasi?
2. Minkälaista kokemusta sinulla on henkilöbrändeistä?

Osio 1: Ilmiön kuvailu

Teemakysymys 1: Kertoisitko millainen rooli yrityksen sisäisillä henkilöbrändeillä on ollut yrityksissä, joissa olet työskennellyt?

Tarkentavat kysymykset (mikäli sopii tilanteeseen, eikä tule aiemmin ilmi):

3. Miten kokemuksesi mukaan yrityksissä suhtaudutaan sisäisiin henkilöbrändeihin?
4. Miten näet, että yrityksen ja sisäisten henkilöbrändien väliset suhteet yleensä alkavat? Entä mihin nämä suhteet perustuvat (esim. jaettuun arvoon ym.)?
5. Miten suhteet näkyvät käytännön tilanteissa?

Osio 2: Mahdollisuudet ja haasteet

Teemakysymys 2: Millaisia mahdollisuuksia näet sisäisissä henkilöbrändisuhteissa ja toisaalta millaisia haasteita niihin liittyy? Anna esimerkkejä.

Tarkentavat kysymykset (mikäli sopii tilanteeseen, eikä tule aiemmin ilmi):

6. Millaisia eroavaisuuksia näet erilaisten sisäisten henkilöbrändien välillä arvon tuottamisen näkökulmasta?
7. Millaisissa tilanteissa suhde voi olla arvokas yrityksen kilpailuedun näkökulmasta? Miten suhteesta voidaan saada kilpailuetua?
8. Mitä mahdollisuuksia ja haasteita näet siinä, että yrityksen brändi rakennetaan vahvasti yhden sisäisen henkilöbrändin ympärille?

9. Millaisissa konkreettisissa tilanteissa suhde voi muuttua haitalliseksi joko toiselle tai molemmille osapuolille? Oletko kohdannut tällaisia tilanteita, ja jos kyllä anna esimerkkejä?

Osio 3: Suhteen johtaminen

Teemakysymys 3: Miten sisäisiä henkilöbrändisuhteita johdetaan käytännössä?

Tarkentavat kysymykset (mikäli sopii tilanteeseen, eikä tule aiemmin ilmi):

10. Kuka tai ketkä ovat yleensä vastuussa näistä suhteista?
11. Millä keinoin henkilöbrändejä ja heidän viestintäänsä ohjataan käytännössä?
12. Miten ohjaaminen vaihtelee eri henkilöbrändien kohdalla?
13. Miten suhteita seurataan, ja millaisia tavoitteita ja mittareita henkilöbrändisuhteille asetetaan?

Osio 4: Muutokset ja tulevaisuuden näkymät

Teemakysymys 4: Miten sisäisten henkilöbrändien johtaminen on muuttunut viimeisen vuosikymmenen aikana?

Tarkentavat kysymykset (mikäli sopii tilanteeseen, eikä tule aiemmin ilmi):

14. Miten sosiaalinen media on vaikuttanut henkilöbrändisuhteisiin ja niiden johtamiseen?
15. Minkälaiset muutostekijät voivat kohdistua ja vaikuttaa henkilöbrändisuhteisiin?
16. Miten näet tällaisten suhteiden merkityksen ja niiden johtamisen kehittyvän tulevaisuudessa? Voiko tekoälyllä tai vastaavilla muutoksilla olla merkitystä?

Lopuksi

17. Mitä tekijöitä pidät sisäisten henkilöbrändisuhteiden johtamisen kulmakivinä?
18. Haluatko kertoa vielä jotain, mistä en ole kysynyt ja uskot olevan tutkimuksen kannalta mielenkiintoista?
19. Miltä haastattelu tuntui?

Liite 2 Haastattelurunko 2

HAASTATTELUKYSYMYKSET JOHTOTASON HENKILÖBRÄNDILLE

Taustoittavat kysymykset

1. Esittelisitkö itsesi lyhyesti ja voisitko kuvailla hieman taustojasi sekä nykyistä työtehtävääsi?
2. Kuinka pitkään olet ollut johtotason tehtävissä?

Osio 1: Henkilöbrändi ja suhteen ilmeneminen

Teemakysymys 1a: Kertoisitko omasta henkilöbrändistäsi ja siitä, miten olet rakentanut ja rakennat nyt sitä?

Tarkentavat kysymykset (mikäli sopii tilanteeseen, eikä tule aiemmin ilmi):

3. Miten ja milloin henkilöbrändisi on syntynyt?
4. Miten ja missä edistät henkilöbrändiäsi tänä päivänä?
5. Minkälaista henkilöbrändiä haluat rakentaa?
6. Mitkä ovat tavoitteesi henkilöbrändäyksellesi?
7. Millaista viestiä ja mielikuvaa haluat henkilöbrändilläsi välittää?
8. Keitä pyrit brändilläsi puhuttelemaan?
9. Miten suunnitelmallista ja tavoitteellista henkilöbrändäys kohdallasi on?

Teemakysymys 1b: Millainen henkilöbrändisi rooli on yrityksessä, jossa työskentelet (eli miten henkilöbrändisi kytkeytyy yritykseen)?

10. Miten tuot henkilöbrändisi ja yrityksen brändin välistä suhdetta esille käytännössä? Mitkä ovat tavoitteesi suhteen esiin tuomiselle?
11. Miten näet, että yrityksen brändi ja oma henkilöbrändisi kytkeytyvät toisiinsa?
12. Miten paljon pohdit yrityksen brändin ja oman henkilöbrändisi viestinnän yhteensopivuutta käytännössä?

13. Miten koet yrityksen vaikuttaneen henkilöbrändiisi?

Osio 2: Mahdollisuudet ja haasteet

Teemakysymys 2: Millaisia mahdollisuuksia henkilöbrändisi rakentaminen on tuonut sinulle? Entä millaisia haasteita? Anna esimerkkejä. Entä miten näet henkilöbrändisi luomat mahdollisuudet ja haasteet yritysbrändin näkökulmasta?

Tarkentavat kysymykset (mikäli sopii tilanteeseen, eikä tule aiemmin ilmi):

14. Millaista arvoa koet luovasi yritykselle? Koetko, että henkilöbrändilläsi on vaikutusta yrityksen brändiin?
15. Miten näet oman toimijuutesi yrityksen kilpailuedun näkökulmasta?
16. Millaisia haasteita tai ristiriitoja olet kohdannut oman henkilöbrändisi ja yrityksen brändin välillä? Miten olet tällaisessa tilanteessa toiminut tai pyrkinyt ratkaisemaan niitä?

Osio 3: Suhteen johtaminen

Teemakysymys 3: Miten yrityksessänne tuetaan ja ohjataan henkilöbrändäystä?

Tarkentavat kysymykset (mikäli sopii tilanteeseen, eikä tule aiemmin ilmi):

17. Miten yrityksessänne kannustetaan henkilöbrändäykseen? Odotetaanko johtotason henkilöiltä julkista roolia ja näkyvää henkilöbrändiä?
18. Tiedätkö, keskustellaanko henkilöbrändien rakentamisesta yrityksessänne strategisella tasolla?
19. Miten yrityksessänne pyritään käytännössä ohjaamaan työntekijöiden viestintää esimerkiksi sosiaalisessa mediassa? Onko tarjolla esimerkiksi ohjeistuksia tai viestintäkoulutuksia?
20. Miten tyypillistä yrityksessänne on, että työntekijät ja johtotason henkilöt toimivat aktiivisina henkilöbrändeinä sosiaalisessa mediassa? Mistä arvioit tämän johtuvan?
21. Miten yrityksessä käytetään julkiseen henkilöbrändäykseen kehottavia kannustimia? Onko esimerkiksi palkkiojärjestelmää, ja jos kyllä, minkälainen se on?

Osio 4: Muutokset ja tulevaisuuden näkymät

Teemakysymys 4: Miten koet henkilöbrändisi kehittyneen urasi aikana ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen? Anna esimerkkejä.

Tarkentavat kysymykset (mikäli sopii tilanteeseen, eikä tule aiemmin ilmi):

22. Miten sosiaalinen media on vaikuttanut henkilöbrändiisi?
23. Miten arvioisit henkilöbrändisi muuttuvan, jos yrityksen ja sinun välisessä suhteessa tapahtuisi muutoksia?
24. Millaisena näet henkilöbrändisi merkityksen tulevaisuudessa?

Lopuksi

25. Haluatko kertoa suhteestanne vielä jotain, mistä en ole kysynyt uskot olevan tutkimuksen kannalta mielenkiintoista?
26. Miltä haastattelu tuntui?

Liite 3 Haastattelurunko 3

HAASTATTELUKYSYMYKSET TYÖNTEKIJÄTASON HENKILÖBRÄNDILLE

Taustoittavat kysymykset

1. Esittelisitkö itsesi lyhyesti ja voisitko kuvailla hieman taustojasi, nykyistä työpaikkaasi sekä työnkuvaasi?
2. Kuinka pitkään olet ollut työskennellyt nykyisessä työpaikassasi?

Osio 1: Henkilöbrändi ja suhteen ilmeneminen

Teemakysymys 1a: Kertoisitko omasta henkilöbrändistäsi ja siitä, miten olet rakentanut ja rakennat nyt sitä?

Tarkentavat kysymykset (mikäli sopii tilanteeseen, eikä tule aiemmin ilmi):

3. Miten ja milloin henkilöbrändisi on syntynyt?
4. Miten ja missä edistät henkilöbrändiäsi tänä päivänä?
5. Minkälaista henkilöbrändiä haluat rakentaa?
6. Mitkä ovat tavoitteesi henkilöbrändäyksellesi?
7. Millaista viestiä ja mielikuvaa haluat henkilöbrändilläsi välittää?
8. Keitä pyrit brändilläsi puhuttelemaan?
9. Miten suunnitelmallista ja tavoitteellista henkilöbrändäys kohdallasi on?

Teemakysymys 1b: Millainen henkilöbrändisi rooli on yrityksessä, jossa työskentelet (eli miten henkilöbrändisi kytkeytyy yritykseen)?

Tarkentavat kysymykset (mikäli sopii tilanteeseen, eikä tule aiemmin ilmi):

10. Miten tuot henkilöbrändisi ja yrityksen brändin välistä suhdetta esille käytännössä? Mitkä ovat tavoitteesi suhteen esille tuomiselle?
11. Miten koet työnantajasi vaikuttaneen henkilöbrändiisi?

Osio 2: Mahdollisuudet ja haasteet

Teemakysymys 2: Millaisia mahdollisuuksia henkilöbrändisi rakentaminen on tuonut sinulle? Entä millaisia haasteita? Anna esimerkkejä. Entä miten näet henkilöbrändisi luomat mahdollisuudet ja haasteet yritysbrändin näkökulmasta?

Tarkentavat kysymykset (mikäli sopii tilanteeseen, eikä tule aiemmin ilmi):

12. Millaista arvoa koet luovasi yritykselle? Koetko, että henkilöbrändilläsi on vaikutusta yrityksen brändiin?
13. Miten näet oman toimijuutesi yrityksen kilpailuedun näkökulmasta?
14. Millaisia haasteita tai ristiriitoja olet kohdannut henkilöbrändisi ja yritysbrändin välillä? Miten olet tällaisessa tilanteessa toiminut tai pyrkinyt ratkaisemaan niitä?

Osio 3: Suhteen johtaminen

Teemakysymys 3: Miten työnantajasi tukee ja ohjaa henkilöbrändäystä? Anna esimerkkejä.

Tarkentavat kysymykset (mikäli sopii tilanteeseen, eikä tule aiemmin ilmi):

15. Miten työpaikallasi kannustetaan ns. työntekijävaikuttajuuteen ja sisällön tekemiseen? Miten se on vaikuttanut omaan motivaatioosi? Onko työnantaja ollut aktiivinen ja kannustanut vai oletko ryhtynyt tekemään työhön liittyvää sisältöä täysin omasta aloitteestasi? Jos omasta aloitteestasi, mitkä tekijät arvioit vaikuttaneen halukkuutesi tehdä työhön liittyvää sisältöä?
16. Miten tyypillistä yrityksessänne on, että työntekijät toimivat aktiivisina henkilöbrändeinä sosiaalisessa mediassa? Mistä arvioit tämän johtuvan?
17. Miten työnantajasi pyrkii käytännössä ohjaamaan työntekijöiden viestintää? Onko tarjolla esimerkiksi ohjeistuksia tai viestintäkoulutuksia?
18. Millaisia henkilöbrändiyteen ja yrityksen suositteluun kehottavia kannustimia yrityksellä on käytössä? Onko esimerkiksi palkkiojärjestelmää, ja jos kyllä, minkälainen se on?

Osio 4: Muutokset ja tulevaisuuden näkymät

Teemakysymys 4: Miten näet henkilöbrändisi muuttuneen ajan myötä ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen? Anna esimerkkejä.

Tarkentavat kysymykset (mikäli sopii tilanteeseen, eikä tule aiemmin ilmi):

19. Miten näet sosiaalisen median roolin ja miten koet sen vaikuttaneen henkilöbrändisi ja yritysbrändin väliseen suhteeseen?
20. Miten arvioisit henkilöbrändisi muuttuvan, jos suhteesi työnantajaan muuttuisi (esimerkiksi tilanteessa, jossa vaihtaisit työpaikkaa)?
21. Miten uskot henkilöbrändisi ja työnantajasi välisen suhteen kehittyvän tulevaisuudessa?

Lopuksi

22. Haluatko kertoa suhteestanne vielä jotain, mistä en ole kysynyt ja uskot olevan tutkimuksen kannalta mielenkiintoista?
23. Miltä haastattelu tuntui?

Liite 4 Sähköpostihaastattelu

Saatesanat johtotason henkilöbrändille: Analyysi perustuu ohessa olevien teemakysymysten ympärille. Jätin useamman kysymyksen näkyviin, jotta näet, mitä näkökulmaa haen kysymyksillä ja minkä teeman ympäriltä toivoisin vastauksia. Voit vastata vapaasti näiden teemojen ympäriltä, mitä aiheesta tulee mieleen.

Osio 1: Henkilöbrändi, suhteen ilmeneminen & johtaminen

Teemakysymys 1a: Kertoisitko omasta henkilöbrändistäsi: Miten koet henkilöbrändisi syntyneen ja kehittyneen urasi aikana? Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen? Miten olet rakentanut sitä?

Teemakysymys 1b: Millainen henkilöbrändisi rooli on ollut yrityksissä, jossa olet työskennellyt (eli miten koet, että henkilöbrändisi on kytkeytynyt yrityksiin)? Odotetaanko kokemuksesi mukaan johtotason henkilöiltä julkista roolia ja näkyvää henkilöbrändiä, tuetaanko sitä?

Osio 2: Mahdollisuudet ja haasteet

Teemakysymys 2: Millaisia mahdollisuuksia ja toisaalta haasteita henkilöbrändisi rakentaminen on luonut sinulle? Miten näet henkilöbrändisi luomat mahdollisuudet ja haasteet yritysbrändin näkökulmasta?

Liite 5 Tutkimustiedote ja suostumuslomake

TIEDOTE TUTKIMUKSEEN OSALLISTUVILLE

Tutkimuksen kuvaus

Tämä tutkimus pyrkii ymmärtämään yrityksen ja sen sisäisen henkilöbrändin välistä suhdetta. Teiltä pyydetään suostumusta haastatteluun tämän aihealueen tiimoilta; haastattelu tulee ainoastaan tutkimuskäyttöön.

Tutkimuksen kulku

Tutkimus toteutetaan keväällä 2026. Tutkimuksen ja haastattelun tekee KTK Susanna Sarja osana kauppatieteiden maisterin tutkintonsa pro gradu -tutkielmaa.

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja tutkimuksesta voi halutessaan vetäytyä kesken tutkimusprosessin, ilman, että tarvitsee kertoa syytä vetäytymiselle. Valmistuneesta tutkimusraportista osallisuutta ei kuitenkaan jälkikäteen voida poistaa.

Luottamuksellisuus, tietojen käsittely ja säilyttäminen

Tutkimustietoja käsitellään anonyymisti eli yksittäisiä henkilöitä ei mainita tunnistettavasti tutkimusraportissa eikä yhdistetä heiltä saatuihin tietoihin. Aineistot tallennetaan Turun yliopiston verkkotietokantaan, jonne on pääsy ainoastaan tutkijalla. Tutkija sitoutuu siihen, ettei luottamuksellista, henkilökohtaista tietoa saateta ulkopuolisten tietoon. Haastateltavan henkilökohtaiset tiedot, kuten yhteystiedot, tuhoetaan heti tutkimuksen valmistuttua. Muu aineisto tuhoetaan viimeistään 31.12.2026 mennessä.

Tämän saatteen tarkoituksena on taustoittaa tutkimuksen aihealuetta, tavoitteita sekä toteuttamistapaa. Mikäli teillä on jotakin kysyttävää tutkimuksesta tai aineiston säilyttämisestä, annan mielelläni lisätietoja (yhteystiedot alla). Toivon myönteistä suhtautumista tutkimukseeni sekä mahdollisuutta haastatella teitä osana tutkimusta.

Pyydän täyttämään oheisen lomakkeen, jolla pyydetään vahvistamaan suostumuksenne haastattelua ja tallentamista koskien.

Tutkimuksesta vastaavan tutkijan yhteystiedot Susanna Sarja, sarj@utu.fi

TIETOON PERUSTUVA SUOSTUMUS

TUTKIMUS: Yrityksen sisäisen henkilöbrändisuhteen johtaminen sosiaalisen median aikakaudella.

Olen saanut tutkimuksesta riittävät tiedot suullisesti ja kirjallisesti ja mahdollisuuden esittää siitä tutkijalle kysymyksiä. Minulla on ollut riittävästi aikaa tehdä päätös tutkimukseen osallistumista koskien. Olen saanut tiedon alla mainituista, tutkimuksen kulkuun ja aineiston analyysiin liittyvistä asioista:

- Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista.
- Haastattelu nauhoitetaan.
- Aineisto on salassa pidettävää materiaalia. Aineistoa käsittelevä henkilö sitoutuu suojaamaan aineiston ja siihen sisältyvät henkilökohtaiset tiedot ulkopuolisilta. Aineisto tuhoaan tutkimuksen jälkeen.
- Opinnäytteessä julkaistussa materiaalissa henkilökohtaiset tiedot muokataan muotoon, josta nimet tai muut tunnistamisen mahdollistavat tiedot eivät käy ilmi.
- Voin keskeyttää oman osallistumiseni tutkimuksen aikana syytä ilmoittamatta. Valmistuneesta opinnäytteestä osallisuutta ei kuitenkaan jälkikäteen voida poistaa.

TIETOINEN SUOSTUMUS HAASTATTELUUN

Minua saa haastatella En halua, että minua haastatellaan tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti.

Haastattelun saa tallentaa äänitallenteena, joka tulee vain tutkijan käyttöön (mahdollistaa keskittymisen haastattelun aikana käytävään keskusteluun)

Kyllä Ei

_____, ____/____ 2026

(paikka ja päiväys)

(haastateltavan allekirjoitus ja nimen selvennys)

Olkaa hyvä ja lähettäkää tämä lomake tutkijalle sähköpostitse x.x. mennessä. Kiitos!

Liite 6 Tietosuojailmoitus

Rekisterin nimi

Kokemuksia yritysten sisäisistä henkilöbrändisuhteista ja niiden johtamisesta

Rekisterin pitäjä ja vastuuhenkilön yhteystiedot

Susanna Sarja, sasarj@utu.fi

Käsittelyn tarkoitus

Tarkoituksena on kerätä haastatteluita tutkijan pro gradu -tutkielmaan niin yritysten viestinnän ammattilaisten kuin yritysten sisäisten henkilöbrändien näkökulmista. Sähköpostiosoitteita käytetään haastattelukutsun lähettämiseen ja haastatteluiden sopimiseen. Haastatteluissa kerätään tietoa haastateltavien näkemyksistä ja kokemuksista yrityksen sisäisistä henkilöbrändisuhteista niiden merkityksen ymmärtämiseksi.

Käsittelyperuste

Käsittely perustuu yliopistolain ([558/2007](#)) 2§:ssä asetettuun yliopiston tehtävään ja sen toteuttamiseen yleisen edun nimissä. Käsittely on tarpeen tieteellistä tutkimusta varten.

Käsiteltävät henkilötietoryhmät

Tutkijan rekisteriin tallennetaan rekisteröidyistä seuraavia tietoja: sähköpostiosoite, nimi, rooli, näkökulma (yritysbrändin edustaja, johtohenkilö/työntekijä), näkemyksiä ja kokemuksia henkilöbrändäyksestä.

Henkilötietojen säilytysaika

Jokainen henkilötieto hävitetään tietoturvallisesti, kun käyttötarve on päättynyt, eli kun tutkimus on valmistunut. Haastattelunauhoitteista luodaan tekstitiedostot. Nauhoitteet tuhoetaan muun aineiston yhteydessä, kun tutkimus on valmistunut, viimeistään 31.12.2026 mennessä.

Henkilötietojen vastaanottajat

Haastattelunauhoitteiden tekstitiedostojen luomisessa hyödynnetään yliopiston tietosuojamaa litterointipalvelua. Tämän lisäksi henkilötietoja ei siirretä tai luovuteta muille kuin tutkijalle.

Tiedot tietojen siirrosta kolmansiin maihin

Henkilötietoja ei siirretä tai luovuteta EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.

Rekisteröidyn oikeudet

Rekisteröidyllä on oikeus pyytää rekisterinpitäjältä pääsy sinua itseäsi koskeviin henkilötietoihin sekä oikeus pyytää kyseisten tietojen oikaisemista tai poistamista taikka käsittelyn rajoittamista ja vastustaa käsittelyä. Poisto-oikeutta ei sovelleta tieteellisessä tutkimuksessa silloin, kun yhden tai useamman tutkittavan tietojen poistaminen kesken tutkimuksen vaarantaa tai vaikeuttaa tutkimuksen tekemistä suuresti. Huom. poisto-oikeus ei ole automaattinen oikeus, vaan sitä arvioidaan tapauskohtaisesti.

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle.

Tiedot siitä, mistä henkilötiedot on saatu

Haastattelukutsujen lähettämiseksi on pyydetty sähköpostiosoitteita suoraan haastateltavilta sosiaalisen median kanavien kautta tai yksityisviestitse (LinkedIn, WhatsApp) tai haettu ne vapaasti saatavilla olevista lähteistä, kuten verkkosivuilta.

Tiedot automaattisen päätöksenteon ml. profiloinnin olemassaolosta

Tietoja ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon tai profiloinnin tekemiseen.

Liite 7 Aineistonhallintasuunnitelma

1. Tutkimusaineisto

Aineistotyyppi	Sisältää henkilötietoja*	Tuotan aineiston itse	Joku muu on tuottanut aineiston	Muuta huomioitavaa
Aineistotyyppi 1: <i>Haastatteluvideot</i>	x	x		
Aineistotyyppi 2: <i>Haastatteluäänitteet</i>	x		x	Henkilötiedot* poistettu litteroinnin yhteydessä
Aineistotyyppi 3: <i>Tutkimuspäiväkirja</i>		x		

*Henkilötietoja ovat sellaiset tiedot, joiden perusteella henkilö voidaan tunnistaa suoraan tai välillisesti esimerkiksi yhdistämällä yksittäinen tieto johonkin toiseen tietoon, joka mahdollistaa tunnistamisen.

2. Henkilötietojen käsittely tutkimuksessa

Laadin tutkittavilleni tietosuojailmoituksen ja toimitan sen heille ennen aineiston keruuta

Henkilötietojen osalta rekisterinpitäjänä toimii opiskelija yliopisto

Aineistoni ei sisällä henkilötietoja

3. Aineiston käyttöön liittyvät luvat ja oikeudet

Itse tuotettu aineisto

Tarvittavat luvat ja niiden hankkiminen

Aineistotyyppi 1: Haastatteluvideot – Haastatteluihin osallistuvilta pyydetään kirjallinen suostumus sähköpostitse ennen haastatteluja. Lupa kysytään myös haastatteluvideoissa, jotta haastattelun tallennus ja aineiston käyttö tutkimusta varten on varmistettu.

Aineistotyyppi 2: Haastatteluäänitteet – Haastatteluihin osallistuvilta pyydetään kirjallinen suostumus sähköpostitse ennen haastatteluja. Lupa nauhoitukseen kysytään haastattelutilanteessa ennen varsinaisen haastattelun alkua.

4. Aineiston säilyttäminen tutkimuksen aikana

Missä säilytät aineistoasi tutkimuksen aikana?

Yliopiston verkkokansiossa

Yliopiston tarjoamassa Seafire-pilvipalvelussa

Jossakin muualla, missä?

Yliopiston tallennuspalvelut huolehtivat automaattisesti tietoturvasta ja varmuuskopioinnista. Kaikki tallennetut aineistot tuhotaan, kun tutkimus on valmis.

5. Aineiston dokumentointi ja metadata

5.1 Aineiston dokumentointi

Käytän aineiston dokumentointiin

tutkimuspäiväkirjaa

erillistä dokumenttia, johon kirjaan aineiston pääasiat, kuten tehdyt muutokset, analyysin vaiheet sekä esim. muuttujien merkitykset

aineiston mukana kulkevaa readme-tiedostoa, jossa kuvataan aineiston pääasiat

jotain muuta, mitä?

5.2 Aineiston järjestys ja eheys

Säilytän alkuperäisen aineiston erillään tutkimuksenteon aikana käyttämästäni aineistosta, jotta voin palata alkuperäiseen, jos tarvetta ilmenee.

Versionhallinta: mietin jo ennen tutkimuksenteon alkua, miten tulen nimeämään eri aineistoversiot ja noudan sitä systemaattisesti

Tiedostan jo tutkimuksen alussa aineistoni elinkaaren, ja varaudun tilanteisiin, joissa data saattaa huomaamatta muuttua, kuten esim. nauhoitus, litterointi, konversio toiseen tiedostomuotoon, tallentaminen jne.

5.3 Metadata

Tallennan aineistoni arkistoon tai tietopankkiin, joka huolehtii metadatatista puolestani.

Minun pitää luoda metadata, koska arkisto, johon tallennan aineiston edellyttää sitä.

En tallenna aineistoani julkiseen arkistoon, enkä tarvitse metadataa.

6. Aineisto tutkimuksen valmistuttua

Kaikki henkilötiedot tuhoetaan heti tutkimuksen valmistuttua. Muu aineisto tuhoetaan viimeistään puolen vuoden kuluttua tutkimuksen valmistumisesta; viimeistään 31.12.2026 mennessä. Litterointidataa säilytetään tutkijan erillisellä kovalevyllä, sillä valmistumisen jälkeen tutkijalla ei ole enää pääsyä yliopiston verkkopalveluun.

Liite 8 Selvitys tekoälyn käytöstä

Tässä tutkimuksessa generatiivista tekoälyä on hyödynnetty tutkimusprosessin tukena vastuullisesti ja turvallisesti Turun yliopiston linjausten mukaisesti. Osana luotettavaa ja eettistä opinnäytteen tutkimusprosessia on käytetty Tutkimuseettisen neuvottelulautakunnan (TENK) ohjeita hyvästä tieteellisestä käytännöstä.

Tekoälytyökaluja on opinnäyteprosessin aikana käytetty ainoastaan tutkijan oman ajattelun ja kirjoittamisen tukena. Näin ollen tutkimuksen sisällöt ja tulkinnat ovat tutkijan henkilökohtaisella vastuulla. Tekoälytyökalut, jotka toimivat tutkimuksessa apuvälineinä ovat: DeepL Translator, Transcribe.utu.fi v1.1, Claude Sonnet 4.6 Pro (Anthropic) sekä ChatGPT-5 Plus (OpenAI). Läpinäkyvyyden edistämiseksi alle on eritelty jokainen käytetty tekoälytyökalu, käytön vaiheet, eri käyttötarkoitukset sekä tekoälyn tuottamien vastausten paikkansa pitävyysvarmistaminen.

DeepL Translator – Translate text-ominaisuus

- Käytön vaihe: Tutkimusprosessin aikana tutkijalle vieraiden ilmaisujen kääntäminen suomeksi tieteellisistä artikkeleista.
- Miten ja miksi käytetty: Osan tieteellisten artikkeleiden paikoitellen monimutkainen ja akateeminen englannin kieli vaati keskeisten päätelmien tarkistamisen käännösohjelman avulla. Tutkija kopioi artikkelista tekstin DeepL ”translate text” käännösohjelmaan, jonka merkityksen koki tärkeäksi ymmärtää artikkelin kokonaisuuden hahmottamisen kannalta.
- Vastausten oikeellisuuden varmistaminen: Tutkija vertasi vastausta sen englanninkieliseen versioon ja peilasi vastausta artikkelin kontekstiin kokonaisuutena. Toimimalla tällä tavalla ja hyödyntämällä tutkijan omaa kielitaitoa, käännösohjelman tuottama suomenkielinen käännös halutusta tekstipätkästä voitiin varmistaa todeksi.

Transcribe.utu.fi – v1.1

- Käytön vaihe: Aineiston analysointivaiheen käynnistämiseksi haastattelut litteroitiin yliopiston tarjoamalla suojatulla Transcribe-työkalulla.
- Miten ja miksi käytetty: Jokainen aineistonkeruun myötä nauhoitetuista haastatteluista muutettiin analysoitavaan tekstimuotoon litterointityökalun avulla litterointiprosessin nopeuttamiseksi. Haastattelunauhoitteet ladattiin palvelimelle m4a-tiedostona ja ohjelma muutti tekstin tekstitiedostoksi. Tämän jälkeen tekstitiedosto siirrettiin Wordiin ja palvelimelle ladattu

tiedosto poistettiin. Litterointityökalun hyödyntämisestä on informoitu tutkimuksen haastateltaville tutkimuksen tietosuojailmoituksessa.

- Vastausten oikeellisuuden varmistaminen: Haastattelut käytiin yksitellen läpi vaihe vaiheelta, jotta haastateltava ja haastattelija pystyttiin erottamaan toisistaan, ja jotta litterointitekstit olivat mahdollista pseudonymisoida. Prosessi edellytti nauhoitteiden kuuntelemisen ja litterointitekstin samanaikaisen seuraamisen. Tekoälytyökalun tekemät virheet korjattiin ja mahdolliset litteroimatta jääneet kohdat täydennettiin tekstiin.

Claude – Sonnet 4.6 Pro (Anthropic)

- Käytön vaihe: Hakusanojen tunnistaminen kirjallisuuskatsauksen loppuvaiheilla. Vapaasti saatavilla olevien tieteellisten artikkeleiden ja alan kirjojen tiivistäminen. Käsitteiden selittäminen.
- Miten ja miksi käytetty: Tutkimusprosessin edetessä hakusanojen kohdentaminen tutkimusaiheen kannalta merkityksellisiin lähteisiin hankaloitui, ja perinteiset tiedonhaun menetelmät eivät tuottaneet haluttuja lopputuloksia lähteiden laadukkuuden osalta. Tästä syystä kirjallisuuskatsauksen luvun 4 lähteitä päätettiin etsiä yhdessä tekoälyn kanssa, jolloin lähteiden hakua pystyttiin laajentamaan ja kohdentamaan juuri tutkimuksen aiheeseen sopivaksi. Lisäksi vapaasti saatavilla olevia artikkeleita pyydettiin tiivistämään, jotta tutkija pystyi arvioimaan lähteiden sopivuuden suhteessa tutkimuksen aiheeseen.

Esimerkkejä käytetyistä kehoitteista (engl. *prompt*):

- *”Voisitko tiivistää minulle tämän artikkelin *artikkelin nimi ja kirjoittajat* keskeisen sisällön? Älä hallusinoi.”* – maaliskuu 2026
- *”Millä hakusanoilla minun kannattaisi etsiä tieteellisiä lähteitä yrityksen sisäisten henkilöbrändien johtamisesta? Ainakin personal brand management, employee influencer strategic management, mitä muita?”* – maaliskuu 2026
- Vastausten oikeellisuuden varmistaminen: Hakusanojen oikeellisuuden ja sopivuuden arviointi suoritettiin samalla, kun ehdotetuilla hakusanoilla etsittiin tutkimukseen lähteitä. Kaikki hakusanaehdotukset eivät tuottaneet tulosta. Jokainen tekoälytyökalun ehdottama lähde etsittiin itse joko Google Scholarista tai yliopiston kirjaston aineistojen hakupalvelusta Volterista, jolloin tutkija pystyi todentamaan itse artikkelin sopivuuden. Tekoälytyökaluja hyödynnettiin siis lähteiden etsimisessä, mutta tutkija on lukenut jokaisen tutkimuksessa

käytetyn artikkelin itse. Lisäksi tutkija tarkasti ehdotettujen lähteiden JUFO-tasoluokituksen, mikä edisti lähteiden laatua ja luotettavuutta.

ChatGPT-5 (versiot GPT-5.1, GPT-5.2, GPT-5.3) Plus (OpenAI)

- Käytön vaihe: Hakusanojen tunnistaminen tutkimusprosessin alkuvaiheessa, kun aihetta ideoiitiin. Menetelmälähteiden tunnistaminen. Vapaasti saatavilla olevien tieteellisten artikkeleiden ja alan kirjojen tiivistäminen.
- Miten ja miksi käytetty: Vapaasti saatavilla olevia artikkeleita pyydettiin tiivistämään, jotta tutkija pystyi arvioimaan lähteiden sopivuuden suhteessa tutkimuksen aiheeseen. Lisäksi menetelmäluvun lähteiden etsimiseen pyydettiin apua, sillä tutkijalla oli vaikeuksia löytää verkossa vapaasti saatavilla olevia, mutta samalla laadukkaita lähteitä.

Esimerkkejä käytetyistä kehoitteista (engl. *prompt*):

- *”Millä englanninkielisillä hakusanoilla voin etsiä tieteellisiä, vertaisarvioituja lähteitä ja tutkimuksia, joita on tehty aiheesta personal brands in business ja personal brands as a brand strategy?” – syyskuu 2025*
- *”Voisitko etsiä minulle laadulliseen tutkimukseen sopivia kirjoja tai vertaisarvioituja tieteellisiä artikkeleita. Ehdota sekä suomenkielisiä että englanninkielisiä kirjoja.” – maaliskuu 2026*
- Vastausten oikeellisuuden varmistaminen: Hakusanojen oikeellisuuden ja sopivuuden arviointi suoritettiin samalla, kun ehdotetuilla hakusanoilla etsittiin tutkimukseen lähteitä. Kaikki hakusanaehdotukset eivät tuottaneet tulosta. Jokainen tekoälytyökalun ehdottama lähde etsittiin itse joko Google Scholarista tai yliopiston kirjaston aineistojen hakupalvelusta Volterista, jolloin tutkija pystyi todentamaan itse artikkelin sopivuuden. Tekoälytyökaluja hyödynnettiin siis lähteiden etsimisessä, mutta tutkija on lukenut jokaisen tutkimuksessa käytetyn artikkelin itse. Lisäksi tutkija tarkasti ehdotettujen lähteiden JUFO-tasoluokituksen, mikä edisti lähteiden laatua ja luotettavuutta.