

**TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSET ONLINE-
YMPÄRISTÖSSÄ ILMENEVÄSTÄ NEGATIIVISESTA
VIESTINNÄSTÄ LIITTYEN ORGANISAATIOON**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2023

**Tekijät: Nea Aapro ja Elisa Hautala
Oppiaine: Viestinnän johtaminen
Ohjaaja: Matias Lievonen**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

<i>Tekijät</i> <i>Nea Aapro ja Elisa Hautala</i>	
<i>Työn nimi</i> <i>Työntekijöiden kokemukset online-ympäristössä ilmenevästä negatiivisesta viestinnästä liittyen organisaatioon</i>	
<i>Oppiaine</i> <i>Viestinnän johtaminen</i>	<i>Työn laji</i> <i>Pro gradu -tutkielma</i>
<i>Aika (pvm.)</i> <i>15.5.2023</i>	<i>Sivumäärä</i> <i>84</i>
<p><i>Online-ympäristön merkitys organisaatioille on kasvanut ja sosiaalisen median kautta kuluttajat ovat enemmän vuorovaikutuksessa organisaatioihin. Aiempi tutkimus on keskittynyt positiiviseen sitoutuneisuuteen, vaikka negatiivinen suhtautuminen on yleisempää, erityisesti online-ympäristössä. Tällä negatiivisella viestinnällä voi olla tuhoisia taloudellisia ja maineellisia vaikutuksia organisaatioihin. Tästä syystä erityisesti organisaation ja sen ulkoisten sidosryhmien suhdetta on tutkittu aiemmin. Tutkimusta negatiivisen viestinnän vaikutuksista sisäisiin sidosryhmiin on kuitenkin rajallisesti.</i></p> <p><i>Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään, millaisia vaikutuksia online-ympäristössä ilmenevällä negatiivisella viestinnällä on organisaation työntekijöihin, sillä negatiivinen viestintä voi saada työntekijät kyseenalaistamaan heidän näkemyksensä organisaatiosta. Tässä tutkimuksessa pyritään myös ymmärtämään, millaisia keinoja työntekijät käyttävät käsitelläkseen kohtaamaansa negatiivista viestintää ja miten negatiiviseen viestintään reagoidaan organisaation toimesta. Tämä tutkimus toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmin. Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla valitun kohdeorganisaation seitsemältä työntekijältä.</i></p> <p><i>Tulokset osoittavat, että negatiivisella viestinnällä ei ole työntekijöiden kokemuksen mukaan vahvoja tiedostettuja vaikutuksia, sillä negatiivista viestintää ei koettu tarpeeksi merkittäväksi. Haastatteluista ilmeni, että negatiivisuuden kohtaamista helpottaa työyhteisön tuki ja mahdollisuus käsitellä sitä yhdessä muiden samaan viiteryhmään kuuluvien henkilöiden kanssa. Tulokset viittaavat, että kohdeorganisaation työntekijät kokevat sisäisen viestinnän toisinaan puutteelliseksi ja yksisuuntaiseksi.</i></p> <p><i>Tuloksista voidaan päätellä, että työntekijät pyrkivät suojelemaan käsitystään organisaationsa identiteetistä, jotta voivat suojella omaa identiteettiään. Tulokset osoittavat, että parhaimmillaan negatiivista viestintää käsitellään yhdessä ja se lisää työntekijöiden tunnetta yhteisöllisyydestä. Mikäli työntekijän organisaatioidentiteetti on matala, hän todennäköisemmin irrottautuu tai etäännyttää itsensä organisaatiosta henkisesti ja/tai fyysisesti. Tämän tutkimuksen tuloksien pohjalta dominoiva tapa reagoida on kuitenkin kognitiivisesti selittää negatiivista viestintää lievemmäksi tai aiheettomaksi. Aivan kuten organisaation ulkoisessakin viestinnässä, myös sen sisäisessä viestinnässä tulisi huomioida vuorovaikutuksen kaksisuuntaisuus ja läpinäkyvyys.</i></p>	
<i>Asiasanat</i> <i>Negatiivinen viestintä, organisaatioidentiteetti, online-ympäristö</i>	
<i>Säilytyspaikka</i>	<i>Jyväskylän yliopiston kirjasto</i>

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	OSALLISTUMINEN OSANA VIESTINTÄÄ.....	9
2.1	Osallistuminen käsitteenä.....	9
2.2	Osallistumisen vaikutukset.....	10
2.3	eWOM osallistumisen ilmentymänä.....	11
2.4	eWOM:in uskottavuus.....	11
3	NEGATIIVINEN VIESTINTÄ.....	13
3.1	Negatiivisen viestinnän muodot.....	13
3.2	Negatiivisen viestinnän ilmentyminen.....	14
3.2.1	Negatiivinen eWOM.....	15
3.2.2	Etäänntyminen organisaatiosta (<i>disengagement</i>).....	17
3.3	Negatiivisen viestinnän vaikutukset.....	17
3.4	Negatiivisen vaikuttamiskäyttäytymisen muodot.....	18
3.4.1	Epäsuora NVIB.....	20
3.4.2	Suora NVIB.....	20
3.4.3	NVIB:n laukaisevat tekijät.....	21
4	ORGANISAATIOIDENTITEETTI.....	23
4.1	Organisaatioidentiteetti käsitteenä.....	23
4.2	Organisaatioidentiteetin merkitys työntekijälle.....	24
4.3	Organisaatioidentiteettiuhat.....	25
4.4	Uhkien vaikutukset työntekijöiden käytökseen.....	26
5	TYÖNTEKIJÄN TYÖHYVINVOINTI JA YHTEISÖLLISYYDEN MERKITYS.....	30
5.1	Yhteisöllisyyden ja sisäisen viestinnän merkitys.....	30
5.2	Työhyvinvointi.....	32
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	33
6.1	Kohdeorganisaatio ja haastateltavien valinta.....	33
6.2	Aineiston hankintamenetelmä.....	34
6.3	Haastatteluiden toteuttaminen.....	35
6.4	Aineiston analysointimenetelmä ja analysointi.....	35
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	38
7.1	Haastateltavien tausta.....	38
7.1.1	Työmotivaatioon positiivisesti vaikuttavat tekijät.....	39
7.1.2	Työmotivaatioon negatiivisesti vaikuttavat tekijät.....	39
7.2	Sosiaalisen median käyttö ja siellä ilmenevä negatiivinen viestintä.....	40
7.2.1	Sosiaalisen median käyttö.....	40
7.2.2	Negatiivinen viestintä online-ympäristössä.....	41
7.3	Omaan organisaatioon liittyvä negatiivinen viestintä.....	42
7.3.1	Negatiivisen viestinnän volyyymi.....	42
7.3.2	Esiin nousevat teemat negatiivisessa viestinnässä.....	43
7.3.3	Negatiivisen viestinnän lähteet, kanavat ja niihin liittyvät vaikutukset... ..	44
7.4	Kokemus negatiivisen viestinnän vaikutuksista.....	47
7.5	Negatiivisen viestinnän käsittelyn keinot yksilön tasolla.....	50
7.6	Organisaation toiminta negatiivista viestintää kohtaan.....	54
7.6.1	Yhteisön vaikutus.....	54
7.6.2	Organisaation toiminta liittyen negatiiviseen viestintään.....	55
7.6.3	Työntekijöiden kokemukset organisaation toimintaan liittyen.....	57
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI.....	60

8.1	Johtopäätökset.....	60
8.1.1	Työntekijöiden kokemukset organisaatioon liittyvästä negatiivisesta viestinnästä.....	60
8.1.2	Organisaatioon liittyvän viestinnän käsittelyn keinot yksilön tasolla.....	62
8.1.3	Yhteisön merkitys yksilölle negatiivisen viestinnän käsittelyssä.....	64
8.1.4	Negatiivisen viestinnän käsitteleminen organisaation toimesta	66
8.2	Käytännön sovellettavuus.....	68
8.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja tutkimusrajoitteet	69
8.4	Jatkotutkimusehdotukset	71
	LÄHTEET.....	72
	LIITEET	83

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Negatiivisen vaikuttamiskäyttäytymisen muodot.....	19
TAULUKKO 2 Haastateltavien taustat	41
TAULUKKO 3 Omaan organisaatioon liittyvän negatiivinen viestintä teemoittain	47
TAULUKKO 4 Organisaatioon liittyvän negatiivisen viestinnän vaikutukset teemoittain	50
TAULUKKO 5 Negatiivisen viestinnän käsittelyn keinot yksilön tasolla teemoittain	53
TAULUKKO 6 Organisaation keinot käsitellä negatiivista viestintää teemoittain	59

KUVIOT

KUVIO 1 Negatiivisen vaikuttamiskäyttäytymisen laukaisevat tekijät.....	22
KUVIO 2 Organisaatioidentiteettiuhan käsittelyprosessi ja reagoititavat.....	29
KUVIO 3 Teemakartta kaikista aineiston teemoista.....	37

1 JOHDANTO

Internet ja erityisesti sosiaalinen media ovat luoneet perustavanlaatuisen muutoksen siihen, kuinka kommunikoimme (Qualman, 2012). Myös asiakkaiden ja yritysten välinen vuorovaikutus on nykyisin luonteeltaan sosiaalisempaa ja ilmenee useissa eri kanavissa, sekä useiden eri kosketuspintojen kautta (Lemon & Verhoef, 2016). Tämä tarjoaa yrityksille ja organisaatioille paljon uusia mahdollisuuksia, mutta luo myös haasteita.

Organisaatiot käyttävät kasvavissa määrin sosiaalisen median työkaluja vahvistaakseen kuluttajan ja brändin suhdetta sekä sitouttaakseen asiakkaita paremmin. Asiakkaan osallistuminen organisaatioon nähden, (*customer engagement, CE*) eli tämän kognitiivisten, emotionaalisten ja käyttäytymiseen liittyvien investointien taso vuorovaikutuksessa organisaatioon (Hollebeek & Chen, 2014; Brodie, Hollebeek, Juric & Ilic, 2011) yhdistetään yleisimmin positiiviseksi (Hollebeek & Chen, 2014). Kuitenkin negatiivinen suhtautuminen on yleisempää, kuin positiivinen (Fournier & Alvarez, 2013).

Online-ympäristön merkitys on kasvanut ja sosiaalinen media on organisaatiolle välttämätön strateginen työkalu (Qualman, 2012), sillä internet on merkittävä lähde tiedonhaussa kuluttajille ja he haluavat kuulla erityisesti muiden kuluttajien mielipiteitä sekä kokemuksia (Azer & Alexander, 2020a). Kuluttajista 77 % lukee online-arvioita ennen ostopäätöksen tekoa (Azer & Alexander, 2020a). Sosiaalinen media on erityinen työkalu kuluttajille tyytymättömyyden ilmaisemiseen, sillä se on kaikkien saavutettavissa, vuorovaikutus tapahtuu reaaliajassa ja se kannustaa osallistumaan ilman esteitä (Whiting, Williams & Hair, 2019), minkä myötä se antaa kuluttajille valtaa ja voimaa suhteessa brändiin (Sharma, Jain & Gupta, 2021).

Negatiivisella viestinnällä voi olla tuhoisia taloudellisia ja maineellisia vaikutuksia organisaatiolle, sillä erityisesti online-ympäristössä suusanallinen viesti (*word-of-mouth, WOM*) voi lähteä leviämään viraalisti, joten sen ymmärtäminen on oleellista (Azer & Alexander, 2020b). Jatkuvasti kasvavassa online-ympäristössä negatiivinen viestintä on läsnä kaikkialla ja se on yhä näkyvämpiä (Lievonen, Luoma-aho & Bowden, 2018).

Negatiivisen viestinnän vaikutuksia on tutkittu organisaatio- sekä yksilötasolla (esim. Azer & Alexander, 2018, 2020a, 2020b; Hollebeek & Chen, 2014; Lievonen, Bowden & Luoma-aho, 2022), mutta sen vaikutuksia organisaation sisäisiin sidosryhmiin ei ole huomioitu yhtä laajasti. Nykyinen yhä monimuotoisempi ja vaativampi työympäristö edellyttää organisaatioita luomaan itselleen vahvemman ja selkeämmän identiteetin (Ashforth, Harrison & Corley, 2008). Vahva organisaatioidentiteetti korreloi työntekijöiden korkeaan työmotivaatioon ja -hyvinvointiin, jolloin he ovat sitoutuneempia organisaatioon ja sen edustamiin arvoihin (Taneja, Sewell & Odom, 2015). Tämän takia organisaation kohtaama negatiivinen viestintä online-ympäristössä luo riskin, joka saattaa saada työntekijät kyseenalaistamaan heidän omaa näkemystään organisaatiosta sekä sitä, onko se linjassa heidän oman identiteettinsä sekä arvojensa kanssa (Hatch & Schultz, 2002).

Aiempi kirjallisuus on perehtynyt siihen, miten organisaation työntekijät reagoivat sen kohdatessa negatiivisen viestinnän aiheuttamia identiteettiuhkia (Piening, Salge, Antons & Kreiner, 2020). Piening ym. (2020) ovat luoneet aiempaan teoriaan pohjautuen mallin, joka kuvaa prosessia, jossa työntekijät tunnistavat organisaation kohtaamia identiteettiuhkia, niiden vaikutusta heidän omiin identiteetteihinsä, sekä niiden piilevien syiden ymmärtämistä ja päätöksentekoa reagoida niihin. Aiempaa tutkimusta tämän negatiivisen viestinnän vaikutuksista organisaatioiden työntekijöihin on kuitenkin rajallisesti. Kuten edellä on todettu, online-ympäristössä ilmenevän negatiivisen viestinnän vaikutukset organisaatioiden toimivuuteen ja tehokkuuteen ovat merkittävät. Aiheeseen syvenytään tässä pro gradu -tutkielmassa ja pyritään laadullisin tutkimusmenetelmin vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Onko organisaatioon liittyvällä negatiivisella viestinnällä vaikutusta sen työntekijöihin ja millaista se on?
2. Miten työntekijät käsittelevät organisaatioon liittyvää negatiivista viestintää?
3. Miten negatiivista viestintää käsitellään organisaation sisällä?

Tämä pro gradu -tutkielma etenee seuraavanlaisesti. Ensimmäisissä luvuissa perehdytään tarkemmin aikaisempaan tutkimukseen, jonka avulla määritellään tutkimukselle keskeiset käsitteet ja teoriat, sekä lähtökohdat. Luvussa kuusi kuvaamme tarkemmin tutkimukselle valittuja metodologisia menetelmiä ja analyysiprosessia, minkä jälkeen luvussa seitsemän käydään läpi tutkimuksen tuloksia. Viimeisenä luvussa kahdeksan on pohdintojamme tuloksista ja niistä johdettuja johtopäätöksiä. Kyseisessä luvussa myös esitellään tutkimuksen rajoitteet sekä esitellään ehdotukset jatkotutkimukselle. Tämän tutkielman kirjoittamisessa ei ole hyödynnetty tekoälyä.

2 OSALLISTUMINEN OSANA VIESTINTÄÄ

Tässä luvussa avataan osallistumista (*engagement*) osana viestintää ja tällä luodaan pohjaa tutkittavan ilmiön ymmärtämiselle. Tutkimukselle merkittävät osallistumisen muodot suusanallinen viestintä; WOM sekä elektroninen suusanallinen viestintä; eWOM määritellään osallistumisen käsitteen avulla. Luvussa määritellään osallistumisen käsite ja kuvataan sen vaikutuksia. Seuraavaksi luvussa käsitellään suusanallista viestintää osallistumisen ilmentymänä. Luvun lopussa syvennyttään suusanallisen viestinnän ominaisuuksiin, jotka määrittävät sen uskottavuutta.

2.1 Osallistuminen käsitteenä

Osallistuminen (*engagement*) nähdään yksilön tilana, jossa hän on osallistunut, täysin uppoutunut tai syventynyt antaen jatkuvaa huomiota tietylle asialle, ja näin muodostaen joko viehätystä tai inhoa (Higgins and Scholer, 2009.) Osallistumiseen (*engagement*) kuuluu myös läheinen käsite *involvement*, joka Hollebeek ja Chenin (2014) mukaan vaatii yksilön keskeisen vuorovaikutuksen tietyn kohteen kanssa, kun taas osallistuminen keskittyy kiinnostukseen ja henkilökohtaiseen merkittävyyteen yksilölle, eikä siten vaadi vuorovaikutusta. Osallistumiseen voidaan nähdä liittyvän emotionaalinen, kognitiivinen ja käytöksellinen ulottuvuus (Hollebeek & Chen, 2014). Sillä englannin kielen sanalle *engagement* ei ole täydellistä suomennosta, tässä tutkielmassa se käsittää osallistumisen, osallistamisen ja sitoutuneisuuden, mutta puhumme jatkossa pelkästä osallistumisesta.

Teoriassa osallistuminen voidaan määritellä kuluttajakontekstissa käsitteenä asiakkaan osallistuminen (*customer engagement*). Se määritetään vuorovaikutuksellisissa ja yhteiskehityksellisissä asiakaskokemuksissa syntyväksi psykologiseksi tilaksi. (Brodie ym., 2011.) Osallistuminen voidaan nähdä myös virtuaalisen brändiyhteisön vuorovaikutuksellisina kokemuksina kuluttajien ja

organisaation ja/tai muiden yhteisön jäsenten välillä (Brodie, Ilic, Juric & Hollebeek, 2013). Higginsin ja Scholerin (2009) kehittämän regulatiivisen osallistumisteorian (*regulatory engagement theory*) mukaan vahva osallistuminen voi vahvistaa yksilön kokemaa arvoa tietyille objektille tai vastavuoroisesti vahvistaa negatiivista tunnetta tiettyä objektia kohtaan. Positiivinen asiakkaan osallistuminen voi tarjota organisaation näkökulmasta tärkeitä elementtejä. Se voi vahvistaa asiakkaan luottamusta, uskollisuutta ja kannattavuutta yritystä kohtaan, luoda emotionaalisen suhteen asiakkaan ja organisaation välille, sekä lisätä positiivista suusanallista viestintää (WOM) ja näin tuottaa brändipääomaa. (Van Doorn, Lemon, Mittal, Nass, Pick, Pirner & Verhoef, 2010; Bowden, 2009.) Asiakkaan osallistumiskäyttäytyminen (*customer engagement behaviour, CEB*) voidaan nähdä ostotapahtumien ulkopuolella tapahtuvina asiakkaan käyttäytymisen ilmentyminä, joiden kohde on. (Van Doorn ym., 2010.)

2.2 Osallistumisen vaikutukset

Asiakkaan osallistuminen auttaa organisaatiota rakentamaan pitkän aikavälin mainetta sekä tunnettavuutta osallistuneiden asiakkaiden käytöksen avulla. He voivat tuottaa ja jakaa positiivista informaatiota organisaatioon liittyen, jolla voidaan rakentaa organisaation mainetta sekä saavuttaa uusia asiakaskuntia. (Van Doorn ym., 2010.) Positiivissävytteinen asiakkaan osallistuminen voi saada aikaan emotionaalisella tasolla tunteita ylpeydestä, nautinnosta, sitoutuneisuudesta sekä luottamuksesta (Naumann, Bowden & Gabbott, 2020) ja toimia arvon yhteisluonnissa yksilön ja kuluttajan suhteessa (Brodie ym., 2011).

Organisaation luodessa mahdollisuuksia asiakkaan osallistumiseen, se voi syventää emotionaalista suhdetta ja lisätä sitoutuneisuutta sekä luottamusta asiakkaan ja organisaation välillä. Asiakkaan luottamus on merkittävä tekijä organisaatiolle, sillä se vähentää tunnetta epävarmuudesta ja luo asiakkaalle tunteen organisaation rehellisyydestä ja luotettavuudesta (Islam & Rahman, 2016). Asiakkaan luottamus nähdään asiakkaan valmiutena olla organisaation ja sen hyödykkeiden varassa sekä olla varma niiden laadusta. Se on myös merkittävä edellytys sujuvalle vuorovaikutukselle. (Alam, Karim & Habiba, 2021.)

Asiakkaan osallistuminen online-ympäristössä vaikuttaa positiivisesti asiakkaan tyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen organisaatiota kohtaan, jotka yhdessä luottamuksen kanssa lisäävät asiakkaan uskollisuutta organisaatiota kohtaan (Hollebeek, 2011). Asiakasuskollisuus korreloi positiivisesti organisaation kannattavuuden ja pitkän aikavälin kasvun kanssa (Reichheld, 1994), esimerkiksi vähentämällä asiakashankinnan kuluja organisaatiolle (Alam ym., 2021). Asiakasuskollisuus on merkittävä tekijä organisaatiolle, sillä se tarjoaa pitkäaikaisen kilpailuedun, jolla organisaatio voi erottua sen kilpailijoista (Bhat ja Darzi, 2016). Osallistuneet asiakkaat osallistuvat enemmän organisaatioon liittyviin prosesseihin, ja osallistumisen luoma emotionaalinen side lisää vuorovaikutusta organisaation ja sen hyödykkeiden kanssa (Alam ym., 2021). Organisaatiolle asiakkaan osallistuminen tuo myös muita taloudellisia vaikutuksia, sillä se voi ilmentyä WOM-, neuvomis- tai tiedon jakamis- käyttäytymisenä. Tämä vaikuttaa muiden

sidosryhmän jäsenten ostopäätökseen ja -käyttäytymiseen, sekä organisaation maineeseen. (Van Doorn ym., 2010; Lievonen ym., 2018.)

2.3 eWOM osallistumisen ilmentymänä

Digitaalinen suusanallinen viestintä eli eWOM (*electronic word-of-mouth*) määritellään online-ympäristössä informaatioksi, jota potentiaalinen, nykyinen tai entinen asiakas tuottaa ja jakaa organisaatiosta ja/ tai sen hyödykkeistä yleisölle (Islam ja Rahman, 2016; Naumann ym., 2020). Elektroninen suusanallinen viestintä voi olla sidosryhmien jäsenten välistä tai sidosryhmän jäsenen ja organisaation välistä vuorovaikutusta (Litvin, Goldsmith & Pan, 2008). Suusanallisen viestinnän tärkeä attribuutti on informaation lähteen riippumattomuus. Yleisesti tällä suusanallista viestintää tuottavalla taholla ei ole hyödyttävää tai menetettävää suhteessa organisaatioon, josta keskustellaan, jota suositellaan tai halveksitaan. (Whitning ym., 2019.) Tämä tekee eWOM:ista voimakkaan suostutteluvälineen, jolla voidaan vaikuttaa kuluttajien asenteisiin, päätöksiin ja käytökseen (Whitning ym., 2019; Litvin ym., 2008). Positiivissävytteisesti osallistuneet sidosryhmän jäsenet voivat tuntea halua jakaa ilon ja tyytyväisyyden tunnettaan organisaatiota kohtaan, sekä jakaa heidän positiivisia kokemuksiaan organisaatiosta tai sen hyödykkeistä (Naumann ym., 2020).

Tyytyväinen ja uskollinen asiakas voi toimia organisaation lähettiläänä ja kaessaan positiivista eWOM:ia. Lähettiläisyys on yksi tärkeimmistä asiakkaan osallistumisen ilmentymistä (Sashi, Brynildsen & Bilgihan, 2019), sillä se kuvaa syvää merkityksellistä suhdetta ja voimakasta luottamusta sekä sitoutumista sidosryhmän jäsenen ja organisaation välillä (Alam ym., 2021). Lähettiläisyys on tila, jossa asiakas tukee, suosii ja mainostaa organisaatiota, jakaa positiivista WOM:ia sekä puolustaa organisaatiota sen kritisointia vastaan (Sashi ym., 2019).

2.4 eWOM:in uskottavuus

Suusanallinen viestintä koetaan yleisesti kuluttajien keskuudessa uskottavamaksi kuin kaupallinen mainos. Online-ympäristön kasvun myötä WOM:in uskottavuus kuitenkin saa uusia piirteitä. (Wu & Wang, 2011.) WOM:iin liittyy lähdeuskottavuus (*source credibility*), sillä informaatiota pidetään uskottavampana, kun lähde koetaan luotettavaksi, rehelliseksi ja asiantuntevaksi (Van Boekel, Lassonde, O'Brien & Kendeou, 2017). Uskottavuuden arvioimiseen liittyy koettu lähteen uskottavuus, joka muodostuu koetusta asiantuntijuudesta ja luotettavuudesta (Goldberg & Hartwick, 1990). Kokemus asiantuntijuudesta rakentuu lähteen tiedosta ja taidosta tarjota tarkkaa ja konkreettista informaatiota. Kokemus luotettavuudesta taas viittaa lähteen motivaatioon tarjota totuudenmukaista tietoa (Petty & Cacioppo, 1981). eWOM:in lähde kuitenkin voi olla tuntematon tai täysin anonymi, ja sisältö tekstimuodossa, jolloin lähteen ja kontekstin hyödyntäminen uskottavuuden arvioimisessa vaikeutuu (Wu & Wang, 2011).

Tutkimukset kuitenkin todistavat kuluttajien yhä enemmän luottavan online-ympäristöön julkaistuihin arvosteluihin anonyymeiltä yksilöiltä kuin esimerkiksi arvosteluihin televisiossa tai radiossa. Online-ympäristössä kuluttajat uskovat vahvemmin toisen kuluttajan julkaisemaan arvosteluun kuin hyödykkeen valmistajan tai myyjän julkaisemaan arvosteluun (Nieto, Hernandez-Maestro & Munoz-Gallego, 2014; Lee & Youn, 2009; Zhang, Craciun & Shin, 2010.) Xie, Miao, Kuo ja Lee (2011) tutkivat eWOM:in uskottavuutta hotellien online-arvostelujen näkökulmasta. Heidän artikkelissaan kuvataan online-arvostelujen uskottavuuden perustuvan osittain ennakkopäätöksen dispositioon (*pre-decisional disposition*), joka tarkoittaa uskomuksia ja mieltymyksiä, joita kuluttajalla on jo ennen online-arvostelun tulkitsemista (Russo, Meloy & Medvec, 1998). Nämä muodostuvat kuluttajan sisäisen sekä ulkoisen tiedonhaun ja -käsittelyn kautta. He lukevat suusanallista viestintää online-ympäristössä vahvistaakseen omaa ennakkopäätöksen dispositiotaan. Tämä dispositio voi kuitenkin aiheuttaa tiedon puolueellista tulkitsemista, joka viittaa ennakkopäätöksen tiedon vääristymiseen (*pre-decisional information distortion*). (Russo ym., 1998; Bond, Carlson, Meloy, Russo & Tanner, 2006.) Tällöin siis kuluttaja, jolla on positiivinen ennakkopäätöksen dispositio, voi arvioida suusanallista viestintää yleisesti positiivisesti, kun taas negatiivisesti sävyttynyt ennakkopäätöksen dispositio voi saada kuluttajan arvioimaan suusanallista viestintää yleisesti negatiivisesti (Xie ym., 2011). Tämä ilmiö vaikuttaa WOM:in uskottavuuteen ja kuinka voimakkaasti se voi vaikuttaa kuluttajaan.

3 NEGATIIVINEN VIESTINTÄ

Tässä luvussa syvennytään negatiiviseen viestintään ja sen vaikutuksiin. Luku luo ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, jolloin sen kokemuksia ja vaikutuksia voidaan selittää paremmin myöhemmin tutkimuksessa. Alussa määritellään negatiivinen osallistuminen osana negatiivista viestintää. Luvussa määritellään negatiivinen suusanallinen viestintä sekä passiivinen negatiivinen viestintä omina käsitteinään. Luvussa käsitellään negatiivista vaikuttamiskäyttäytymistä ja syvenytään sen eri muotoihin. Luvun lopussa avataan sen eri muotojen voimakkuussuhteita ja laukaisevia tekijöitä. Tässä tutkielmassa käsitellään *negative engagement* käsitettä, mutta selkeyden, suomentamisen haasteellisuuden ja konseptin moniulottuvuuden vuoksi, tästä eteenpäin puhumme termistä negatiivisena osallistumisena. Kappaleessa käsitellään myös negatiivista viestintää, joka tässä tutkielmassa kattaa sisälleen osallistumisen, *engagement*, *involvement* ja *participation* käsitteet.

3.1 Negatiivisen viestinnän muodot

Negatiivisuus on yhä yleisempää online- sekä offline-ympäristössä tapahtuvassa viestinnässä. Kanousen (1984) esittämän negatiivisen ennakkosenteen (*negativity bias*) konseptin mukaan, yksilöillä on taipumus muistaa ja punnita negatiivista informaatiota voimakkaammin kuin positiivista. Toiselta yksilöltä vastaanotettu negatiivinen informaatio koetaan helposti uskottavammaksi kuin positiivinen (Kanouse, 1984) ja huono palaute vaikuttaa voimakkaammin yksilöön kuin positiivinen palaute (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer & Vohs, 2001). Organisaatioiden tulee ymmärtää negatiiviseen viestintään liittyvät prosessit sekä niiden vaikutukset, sillä yksilöt arvioivat negatiivisia tapahtumia vahvemmin ja voimakkaammin kuin positiivisia. Näin kuluttajiin on helpompi vaikuttaa negatiivisella viestinnällä.

Negatiivista viestintää voi syntyä asiakkaan negatiivisen osallistumisen myötä. Negatiivinen asiakkaan osallistuminen määritellään asiakkaan kielteisinä ajatuksina, tunteina ja käyttäytymisenä organisaatiota kohtaan vuorovaikutuksen aikana (Hollebeek & Chen, 2014). Organisaation ja asiakkaan välinen suhde voi samanaikaisesti sisältää negatiivisia sekä positiivisia osallistumisen ilmentymiä. Asiakas voi ilmentää positiivista osallistumista suhteessa yksittäisille objekteille ja negatiivista toisille. (Hollebeek and Macky, 2019.)

Negatiivinen osallistuminen sisältää samankaltaisen moniulottuvuuden ominaisuuden kuin positiivinen osallistuminen (Hollebeek & Chen, 2014). Negatiivinen osallistuminen ilmenee eri tavoilla sekä tasoilla, joita ovat kognitiivinen (esim. kyynisyys) (Lievonen ym., 2018), emotionaalinen (esim. vihan ja inhon tunteet) (Naumann ym., 2020) sekä käytöksellinen (esim. boikotti tai negatiivinen WOM) (Romani, Grappi & Bagozzi, 2013).

Negatiivinen osallistuminen voidaan määritellä sarjana kokemuksiin perustuvia toimia, joissa julkisesti keskustellaan organisaatiota koskevista kielteisistä asioista. Negatiivinen osallistuminen nähdään ennalta-harkittuna toimintana (Naumann ym., 2020), joka on syvempää kuin passiivinen osallistuminen (*disengagement*), sillä se on aktiivisempaa, näkyvämpää ja vahvempaa. (Lievonen ym., 2018.)

Negatiivisella osallistumisella voi olla erilaisia ärsykeitä, jotka voivat johtaa kuluttajan negatiivisiin reaktioihin. Esimerkiksi tunne epäoikeudenmukaisesta kohtelusta voi johtaa vihaan tai katumukseen. (Van Doorn ym., 2010.)

3.2 Negatiivisen viestinnän ilmentyminen

Negatiivinen osallistuminen ilmenee monenlaisen käytöksen kautta. Se syntyy negatiivista tunteista ja kokemuksista, mutta ei välttämättä johda sidosryhmän jäsentä ilmaisemaan näitä tunteita. Negatiivinen osallistuminen voi olla passiivista käytöstä, jolloin yksilö ei pyri vaikuttamaan muihin käytöksellään, tällöin yksilö esimerkiksi irrottautuu psyykkisesti brändistä (Naumann ym., 2020) tai etsii lisää tietoa (Lievonen ym., 2018).

Lievonen ym. (2018) esittelevät kategoriat negatiiviselle osallistumiselle perustuen aktiivisuuden sekä kytkeytyneisyyden tasoihin. Kategoriat auttavat määrittämään eri tasoiset sidosryhmien jäsenet ja kuinka vahingollista vaikutusta heidän negatiivisella osallistumisellaan on organisaatiolle. Lievonen ym., (2018) määrittävät aktiivisuustasot niihin liittyvien tunteiden voimakkuuden mukaan. Kytkeytyneisyyden ja aktiivisuuden ollessa matalaa, negatiivinen osallistuminen voi olla passiivista tai tapahtua yksilön lähipiirissä vaikuttamatta varsinaisesti kohdeorganisaatioon. Jos matalan aktiivisuuden omaava yksilö lisää kytkeytyneisyyttä, eli laajentaa negatiivisen osallistumisen yleisöä, voi hän mahdollisesti haavoittaa organisaatiota. Kummassakaan tapauksessa negatiivisia kokemuksia ei kuitenkaan jaeta aktiivisesti, jolloin julkista keskustelua ei synny.

Aktiiviset sidosryhmän jäsenet voivat jakaa negatiivista sisältöä joko rajatulle yleisölle tai vaatia oikeutta julkisesti ja näin muodostaa vihajoukon (*hateholders*) (Lievonen ym., 2018). Vihaaja (*hateholder*) ei synny vain

tyytymättömyydestä, vaan se kumpuaa vihan tunteesta ja tarvitsee selkeän kohteen sekä motiivin. Vihaaja nähdään negatiivisesti osallistuneena sidosryhmän jäsenenä, joka kokee vihan tunnetta organisaatiota kohtaan ja vahingoittaa sitä käytöksellään. (Luoma-aho, 2015.)

Vihaajajoukko negatiivisen osallistumisen kategoriana nähdään kaikista vahingollisimpana organisaatiolle. Vihaaja jakaa julkisesti sisältöä ja osallistuu keskusteluun online-ympäristössä vahingoittaen esimerkiksi organisaation mainetta. Vihaajan aktiivisuus- eli tunnetason ollessa kohtalainen, hänen uskottavuutensa on korkealla, sillä hänen jakamansa sisältö ja informaatio ei ole tunnelautunutta ja muut sidosryhmän jäsenet näin pitävät sisältöä luotettavampana aiheuttaen tehokkaammin vahinkoa yritykselle. Korkeimman aktiivisuustason omaavat sidosryhmän jäsenet omaavat erittäin vahvoja negatiivisia tunteita organisaatiota kohtaan ja kokevat ilkeäjäisiä tarpeita, kuten kostaminen, sabotaasi ja/tai kiusaaminen, organisaatiota kohtaan. Nämä voimakkaat tunteet kuitenkin vähentävät sidosryhmän jäsenen uskottavuutta ja näin vaikuttavat voimakkuuteen vahingoittaa organisaatiota. (Lievonon ym., 2018.)

Nämä korkeimman aktiivisuustason sidosryhmän jäsenet ovat motivoituneet vahingon tuottamisesta sekä vertaisryhmän jäseniin vaikutuksen tekemisestä. Korkean aktiivisuustason sekä kytkeytyneisyyden omaavat sidosryhmän jäsenet voidaan luokitella trolliksi. Trolloaminen ilmentyy yleensä manipuloivana, narsistisena käytöksenä, johon yleisesti kuuluu valheellisen tiedon jakaminen. (Lievonon ym., 2018.) Bishop (2014) kuvailee trolloamisen olevan yhteisön yhteisymmärrykseen perustuvaa viihdettä, jolla sen jäsenet luovat keskeisiä siteitä. Trolli voi toimia täysin anonymisti, jolloin toiminta on toisen kustannuksella tehtävää vahinkoa, jota ajavat sadistiset ja narsistiset motiivit (Bishop, 2014). Korkean aktiivisuus- eli tunnetaso yhdistettynä niin korkeaan kuin matalaan kytkeytyneisyyteen vaikuttaa sen tehokkuuteen ja näin negatiivisen osallistumisen leviämiseen. Vihajoukko negatiivisen osallistumisen kategoriana mahdollistaa sen leviämisen sidosryhmän jäsenten välillä ja näin luo isompaa vahinkoa kuin trolloaminen. (Lievonon ym., 2018.)

3.2.1 Negatiivinen eWOM

Online-ympäristö on merkittävästi lisännyt antibrändäys-käyttäytymistä sekä kuluttajien negatiivisten tunteiden näkyvämpää jakamista yleisölle (Kucuk, 2019). Sosiaalisen median alustat ovat muuttaneet kuluttajien tapaa käyttää ja tulkita markkinointiviestintää sekä heidän tapaansa kommunikoida, sillä kuluttajat voivat osallistua toisten keskusteluun ilman esteitä ja reaaliajassa (Sharma, ym., 2021; Whiting ym., 2019). Baen ja Leen (2011) mukaan suusanallisen viestinnän välittämä informaatio on arvokkaampaa yritykselle kuin sponsoroitu informaatio. Kuluttajilla on siis yhä enemmän valtaa suhteessa brändeihin, sillä erityisesti online-ympäristö mahdollistaa kuluttajat jakamaan tyytymättömyyttään ja vihan kaltaisia tunteita (Sharma ym., 2021). Negatiivisella viestillä on todettu olevan voimakkaampi vaikutus asenteseen brändiä kohtaan kuin positiivisella tai neutraalilla viestillä (Herr, Kardes & Kim, 1991). Negatiivinen suusanallinen viestintä siis voi vaikuttaa merkittävästi yrityksen brändikuvaan, vähentää

kuluttajien ostohalukkuutta (Wu, 2011) sekä vaikuttaa kuluttajan ostonjälkeiseen tyytyväisyyden kokemiseen (Sharma, 2021).

Xu, Yap ja Hyde (2016) artikkelissaan selittävät WOM-käyttäytymistä suhtautumisen teorian (*appraisal theory*) avulla, jonka mukaan yksilö hyödyntää erilaisia hallintakeinoja (*coping mechanisms*) vähentääkseen negatiivisia tunteitaan. Vihainen asiakas hyödyntää yhteen ottavaa hallintakeinoa eli osallistuu herkästi kostonhakaiseen suusanalliseen viestintään ja valittamiseen organisaatiota kohti. Turhautunut asiakas hyödyntää tukea hakevaa hallintakeinoa eli osallistuu tukea hakevaan suusanalliseen viestintään ja valittamiseen, joka tähtää ongelman ratkaisuun. (Grégoire & Fisher, 2008; Xu ym., 2016.) Vihan ja turhautumisen tunteet määrittävät kuluttajan kokeman syyn tunteelle ja näin suusanallisen viestinnän kohteen. Vihan tunne voi syntyä ulkoisista syistä, esimerkiksi organisaation toiminnasta, kun taas turhautuminen johtuu tilannekohtaisista syistä, esimerkiksi sään aiheuttamista ongelmista. Avuttomuuden tunteen taso vaikuttaa lisäksi, osallistuuko kuluttaja negatiiviseen suusanalliseen viestintään. Avuton ja vihainen kuluttaja purkaa tunteitaan ja hakee kosta jakamalla negatiivista WOM:ia kun taas avuton ja turhautunut asiakas tuntee, että tilannetta ei kukaan osapuoli pysty pelastamaan ja näin kääntyy herkemmin läheistensä puoleen. (Gelbrich, 2010.)

Sharma ja kollegat (2021) määrittävät artikkelissaan aiemman kirjallisuuden perusteella negatiiviselle suusanalliselle viestinnälle kaksi ennustavaa tekijää; brändivihan sekä sosiaalisen median voiman. Brändiviha nähdään voimakaina negatiivisina tunteina brändiä kohtaan, jotka voivat johtaa brändin välttelmiseen, suusanalliseen viestintään tai jopa koston (Romani ym., 2012). Brändiviha ei kuitenkaan aina johda käytöksellisiin seurauksiin, vaan voi ilmetä asenteellisena ja passiivisena (Kucuk 2016). Sosiaalinen media toimii alustana mielipiteiden jakamiselle, jolloin se tarjoaa tyytymättömille kuluttajille mahdollisuuden purkaa turhautumisen ja vihan tunteita negatiivisen WOM:in muodossa. Mielipiteiden jakaminen liittyy myös sosiaalisen tuen hakemiseen. Online-ympäristö mahdollistaa samankaltaisten mielipiteiden jakamisen ja toistensa tukemisen, jolloin kuluttajat tuntevat itsensä voimaantuneiksi. (Swaminathan & Kubat Dokumaci, 2021.) Kuluttajat tuntevat yhä enemmän voimaa suhteessa brändiin online-ympäristön tarjoaman monisuuntaisen ja -kanavaisen viestinnän takia. Tunne voimasta liittyy kuluttajan kapasiteettiin aiheuttaa vahinkoa yrityksen toiminnalle joko jakamalla negatiivista suusanallista viestintää tai lopettamalla oma suhde yritykseen (Aggarwal, 2004). Online-ympäristö voi luoda kokemuksen voimasta tarjoamalla enemmän mahdollisuuksia osallistumiseen, kontrollia informaatioon sekä lisäämällä vastauksen sekä reagoinnin vaikutusta (Kerr, Mortimer, Dickinson & Waller, 2012). Sharma kollegoineen (2021) toteaa aiemman kirjallisuuden avulla kuluttajien, jotka kokevat omaansa voimaa sosiaalisessa mediassa, olevan taipuvaisempia osallistumaan valitukseen ja kostonhakaiseen käytökseen levittämällä negatiivista suusanallista viestintää.

Negatiivinen osallistuminen ilmentyy WOM:in eri muotoina, kuten online-arvosteluina, bloggaamisena ja valituksina (vanDoorn ym., 2019). Online-ympäristössä valitukset voidaan nähdä tarinallisena keskusteluna toiminta- ja/ tai palveluvirheistä ja kuinka ne on selvitetty, tai toisaalta kuinka ne ovat yltyneet. Keskustelun jäsenet ovat yleensä toisia asiakkaita. (Xu, ym., 2016.) Organisaatioiden

kohtaama julkinen valitus ja negatiiviset mielipiteet korostuvat online-ympäristössä, sillä se tarjoaa kuluttajille mahdollisuuden helposti jakaa mielipiteitään muille kuluttajille (Pfreffer, Zorbach & Carley, 2014). Andersonin (1998) tutkimuksessa todettiin kuluttajien osallistuvan jopa kaksi kertaa todennäköisemmin negatiiviseen suusanalliseen viestintään kuin positiiviseen.

3.2.2 Etäännyminen organisaatiosta (*disengagement*)

Etäännyttä organisaatiosta (*disengagement*) on tutkittu erilaisissa konteksteissa, kuten työpaikoilla (esim. Afrahi, Blenkinsopp, Fernandez De Arroyabe & Karim, 2022), akateemisessa yhteydessä (esim. Bergdahl, Nouri, Fors & Knutsson, 2020) ja kuluttajien näkökulmasta (esim. Bowden, Gabbot & Naumann, 2015). Aiempi tutkimus nostaa esiin etäännyttämisen ja osallistumisen yhteyttä ja liitännäisyyttä toisiinsa (Bowden ym., 2015). Niiden välillä on kuitenkin selvä ero. Negatiivinen osallistuminen on luonteeltaan etäännyttä näkyvämpää, aktiivisempää ja vahvempää (Lievonen ym., 2018). Molemmat ovat kuitenkin samalla tilapäisiä sekä ajan myötä muuttuvia prosesseja (Afrahi ym., 2022). Etäännyttä organisaatiosta viittaa prosessiin eli osallistumisen puutteeseen, jossa yksilö vetäytyy osallistumisesta (Moreira ym., 2022). Negatiivisella osallistumisella on selkeä ärsyke ja kohde, joka johtaa tahalliseen ja haitalliseen toimintaan (Lievonen ym., 2018), kun taas etäännyttä ilmenee enemmän yksilön ajatuksissa ja tunteissa, eikä aiheuta aktiivista toimintaa, jolla pyrittäisiin vaikuttamaan muihin (Afrahi ym., 2022).

Asiakkaan passiivista osallistumista on tutkittu paljon, mutta se on pitkälti keskittynyt asiakassuhteen purkautumiseen ja toimijoiden välisen vuorovaikutuksen päättymiseen (Vatavwala, Kumar, Sharma, Billore & Sadh, 2022). Kuitenkin tuoreemman näytön mukaan etäännyttä organisaatiosta ei ole ainoastaan suhteen hajoaminen, vaan se voi olla myös suhteen kaventumista (Lehtinen, Aaltonen & Rajala, 2019). Myös Vatavwalan ym. (2022) korostavat, että etäännyttäminen voi olla osittaista tai väliaikaista täydellisen irtikytkemisen lisäksi. Suhteen totaalinen ja täydellinen päättymisen on harvinaista ja jopa vaikeaa, kun taas osittainen ja hetkellinen irtautuminen on yleisempää (Vatavwala ym., 2022).

3.3 Negatiivisen viestinnän vaikutukset

Negatiivinen osallistuminen voi saada asiakkaan toimimaan brändin vastustajana, joka on vahvasti sitoutunut suhteeseen brändin kanssa kuitenkin arvoa vähentävästi. Negatiivinen asiakkaan osallistuminen voi merkittävästi vaikuttaa organisaation arvoon ja maineeseen, sillä asiakas jakaa negatiivista suusanallista viestintää, voi ryhtyä vaihtamaan, välttämään tai hylkäämään brändiä tai jopa kostotoimiin sitä kohtaan. (Hollebeek & Chen, 2014.)

Online-ympäristössä negatiivinen viestintä voi saada aikaan merkittävää tuhoa, sillä kriittinen viesti nähdään helposti uskottavampana kuin positiivinen, jolloin organisaation pätevyys sekä uskottavuus ovat uhattuna (Lievonen ym., 2018). Esmaeilpour ja Aram (2016) toteavat tutkimuksessaan uskottavaksi koetun

viestin vaikuttavan vahvemmin yksilön asenteisiin ja näin esimerkiksi ostopäätökseen, kuin matalan uskottavuuden omaava viesti. Samalla online-ympäristö mahdollistaa media-alustojen kytkeytyneisyyden, jolloin negatiivinen osallistuminen voi levitä alustojen välillä kuluttajille, jotka eivät aiemmin olleet organisaation tai sen sidosryhmän jäseniä. (Coombs & Hollday, 2007.)

Aktiivisen negatiivisen osallistumisen ilmentymiä ovat esimerkiksi vihapuhe, trollaus, negatiivinen WOM, protestit ja boikotit (Lievonen ym., 2018; Naumann ym., 2020). Hollebeekin ja Chenin (2014) mukaan negatiivinen osallistuminen on vahvempi motiivi suusanalliselle viestinnälle kuin positiivinen osallistuminen, mikä korostaa negatiivisen osallistumisen ilmentymien merkittävää vaikutusta organisaatioon.

3.4 Negatiivisen vaikuttamiskäyttäytymisen muodot

Vaikuttamiskäyttäytyminen (*influencing behaviour*) on asiakkaan osallistumista osoittava käyttäytymisen muoto (*customer engagement behaviour, CEB*) (Azer & Alexander, 2020a), joka viittaa asiakkaiden käyttämään tietoon, kokemukseen ja aikaan, joilla pyritään vaikuttamaan muiden toimijoiden odotuksiin, näkemyksiin ja tietoon palveluntarjoajista (Jaakkola & Alexander, 2014). Asiakkaan osallistuminen on laajalti tutkittu konsepti, joka kuitenkin on keskittynyt enimmäkseen positiiviseen näkökulmaan (Hollebeek & Chen, 2014), vaikka suhtautuminen brändiä kohtaan on yleisemmin negatiivista (Fournier & Alvarez, 2013).

Asiakkaat haluavat päästä jakamaan kokemuksiaan, johon sosiaalinen media on uusi tehokas työkalu. Sen avulla jakaminen on helpompaa ja viestit voivat saavuttaa entistä suurempia yleisöjä (Sharma ym., 2021). Erityisesti online-ympäristössä esiintyy käyttäjien luomaa sisältöä, jolla on mahdollisuus vaikuttaa muiden kuluttajien näkemykseen hyödykkeen arvosta, suhtautumiseen ja/tai käyttäytymiseen sen tuottajaa kohtaan (Azer & Alexander, 2020a). Sävyllään tämä sisältö voi olla negatiivista tai positiivista (Azer & Alexander, 2020a; Hollebeek & Chen, 2014).

Sosiaalisen vaikuttamisen teorian (*social influence theory*) avulla voidaan selittää sitä, kuinka muiden kuluttajien esittämät mielipiteet tuotteesta tai palvelusta vaikuttavat vahvasti asiakkaiden valintoihin ja mielikuviin (Cohen & Golden, 1972). Sosiaalisella paineella on merkittävä vaikutus kuluttajien käyttäytymiseen ja erityisesti kuluttajan omalla viiteryhmällä ja muiden kuluttajien tuottamilla arvioilla hyödykkeistä on merkitystä yksilölle (Szmigin & Piacentini, 2018, s. 331). Sosiaalinen media on entisestään muuttanut tilannetta, sillä se tarjoaa täydelliset työkalut kokemuksien jakamiselle ja brändeistä keskustelulle, mahdollistamalla kuluttajille nopean julkaisemisen, helpon tiedonsaannin ja vastaanottavaisen yleisön (Popp, Germelmann & Jung, 2016). Sosiaalinen vaikutus on oleellinen tekijä asiakkaan arviointi- ja päätöksentekoprosessissa, mistä johtuen negatiivinen vaikuttamiskäyttäytyminen ja sen ymmärtäminen ovat hyvin oleellisia yrityksille (Azer & Alexander, 2020a).

Aiempaa tutkimusta negatiivisesta vaikuttamiskäyttäytymisestä (*negatively valenced influencing behaviour, NVIB*) on tehty, vaikka positiivinen ulottuvuus on

edelleen tutkitumpi. NVIB voidaan jakaa suoraan ja epäsuoraan muotoon. Eri muotojen vaikutukset voivat olla erilaisia, joten on tärkeää ymmärtää NVIB:n monimuotoisuus. (Azer & Alexander, 2020a.) Negatiivinen vaikuttaminen ilmenee monin eri kommunikoinnin keinoin, joista yksi on suusanallinen viestintä ja sen ilmeneminen online-ympäristössä (Jaakkola & Alexander, 2014). Asiakkaiden tiedonhakuprosessiin kuuluu sekä negatiivisiin että positiivisiin arvioihin perehtyminen (Sparks & Browning, 2011). Pohjautuen psykologiseen negatiiviseen ennakoosenteeseen, on negatiivisilla asioilla ja tapahtumilla voimakkaampi sekä dominoivampi vaikutus kuluttajaan verrattuna positiivisiin (Rozin & Royzman, 2001).

Azer & Alexander (2018, 2020a, 2020b) ovat tutkineet suoran ja epäsuoran NVIB:n eroja ja vaikutuksia, jotka ovat ilmenneet online-ympäristössä. Heidän tutkimuksensa pohjalta on muodostettu taulukko 1, jossa on avattuna suoran ja epäsuoran NVIB:n muodot, sekä niiden voimakkuussuhteet. Suora NVIB on jaettavissa välttämisen suosittelemiseen (*dissuading behaviour*), kilpailijan kannattamiseen (*endorsing competitors*) ja varoittamiseen (*warning behaviour*) ja epäsuora NVIB jaetaan häpäisemiseen (*discrediting behaviour*), katumukseen (*regretting behaviour*) ja pilkkaamiseen (*deriding behaviour*). Tutkimuksissaan Azer & Alexander (2020a, 2020b) ovat osoittaneet, että myös epäsuoralla NVIB:llä on vaikutusta kuluttajiin, vaikka suoran NVIB:n vaikutus onkin vahvempaa.

TAULUKKO 1 Negatiivisen vaikuttamiskäyttäytymisen muodot

Epäsuora (Indirect)	Vaikutuksen voimakkuus	Suora (Direct)	Vaikutuksen voimakkuus
Häpäiseminen (Discrediting behaviour) Huonon kokemuksen todellista kuvailemista ilman, että mainitsee muita toimijoita.	Voimakkaampi vaikutus kuin katumisella.	Välttämisen suositteleminen (Dissuading behaviour) Korostetaan omaa huonoa kokemusta, samalla suoraan suosittelemalla muita olemaan käyttämättä kyseistä palveluntarjoajaa.	Vaikutus on suurempi kuin epäsuoralla NVIB:llä, mutta pienin muihin suoriin muotoihin verrattuna.
Katumus (Regretting behaviour) Asiakas kommunikoi lähinnä omista katumuksen tunteistaan liittyen kokemukseen.	Vaikutus on pienin verrattuna häpäisemiseen ja pilkkaukseen.	Kilpailijan kannattaminen (Endorsing competitors) Välttämisen suosittelemisen lisäksi kehuaan kilpailijaa.	Vaikutus on vahvempi kuin välttämisen suosittelemisella.
Pilkkaus (Deriding behaviour) Huonon kokemuksen kuvailemista sarkastisesti.	Negatiivinen vaikutus on kaikista suurin tässä epäsuorassa muodossa.	Varoittaminen (Warning behaviour) Varoitetaan muita omaan kokemukseen perustuvasta konkreettisesta vaarasta.	Kaikista voimakkain vaikutus asenteisiin ja käytökseen.

3.4.1 Epäsuora NVIB

Kuluttajien jakaessa kokemuksiaan online-ympäristössä kommunikoimalla katumuksen tunteesta, kyseessä on epäsuoran NVIB:n muoto katumus (Azer & Alexander, 2020b). Koska vahvasti tunteelliset ilmaukset voidaan lukijan toimesta tulkita arvostelun kirjoittajan yksilölliseksi kokemukseksi, ei tämän tyyliä arvioita välttämättä pidetä yhtä luotettavina. Ne eivät tarjoa selvää virheen määrittävää informaatiota, jolloin vaikutus ei ole yhtä voimakas. (Kim & Gupta, 2012.)

Epäsuorista NVIB:n muodoista katumusta suurempi vaikutus on häpäisemisellä. Tällöin arvostelija keskittyy kuvailemaan huonon kokemuksensa yksityiskohtia käytännön näkökulmasta, kuten esimerkiksi arvioimalla palvelun laatua ja henkilökunnan toimintaa (Azer & Alexander, 2020b). Häpäisemisen vahvempi vaikutus perustuukin sen informatiivisuuteen, jonka nähdään olevan suurempaa negatiivisissa arvioissa (Rozin & Royzman, 2001).

Kaikkein vahvin vaikutus epäsuoran NVIB:n muodoista on pilkkauksella, joka on huonon kokemuksen kuvailemista hyödyntäen sarkastisia ilmauksia (Azer & Alexander, 2020b). Sarkasmin käyttäminen nähdään tuomitsevampana kuin muut edellä mainitut, sillä sarkastiset kommentit nähdään pysyvämpinä, voimakkaampina ja intensiivisempinä, sekä helpommin muistettavina (Bowes & Katz, 2011).

3.4.2 Suora NVIB

Kaikilla suoran NVIB:n muodoilla on voimakkaampi vaikutus verrattuna epäsuoriin. Kuitenkin niiden vaikutusten voimakkuudet ovat erilaisia myös keskenään. (Azer & Alexander, 2020a, 2020b.)

Kun asiakas suosittelee tietyn palveluntarjoajan välttämistä, hän jakaa oman huonon kokemuksensa ja korostaa suosittellevansa muita pysymään kyseisestä toimijasta erossa (Azer & Alexander, 2020b). Kieltoilmaukset yhdistettynä kuvailuun ovat sävynsä vuoksi suostuttelevampia (Schultz, Khazian & Zaleski, 2008). Asiakkaan motivaationa toimii halu saada muut vakuutetuksi siitä, että kyseistä palveluntarjoajaa ei tulisi käyttää (Azer & Alexander, 2018). NVIB:n suorista muodoista välttämisen suosittelu on kuitenkin vähiten vaikuttava (Azer & Alexander, 2018, 2020a, 2020b).

Asiakkaat eivät välttämättä ainoastaan suosittele välttämään jotakin toimijaa, vaan saattavat myös lisäksi suoraan suositella jotakin kilpailijaa (Azer & Alexander, 2018). Vaihtoehtojen tarjoaminen kuluttajalle voi olla riski asiakassuhteen jatkumiselle ja aiheuttaa tyytymättömyyttä jo tehtyyn kulutusvalintaan (Jones, Mothersbaugh & Beatty, 2000). Kilpailijan suosittelun tavoitteena on saada muut asiakkaat valitsemaan alkuperäisen toimijan sijasta ennemmin kilpailija ja suosittelun vaikutus onkin voimakkaampi, kuin pelkkä kehoitus olla käyttämättä tiettyä palveluntarjoajaa (Azer & Alexander, 2020b).

Kaikista voimakkain vaikutus asenteisiin ja käytökseen on asiakkailta, jotka osallistuvat varoittamalla muita kuluttajia vakavasta vaarasta (Azer & Alexander, 2020b). Ihmisen perustarpeiden, kuten esimerkiksi turvallisuuden, uhkaaminen on tehokas motivaattori NVIB:n tuottamiselle (Patterson, Yu & De Ruyter,

2006). Näihin tarpeisiin vetoaminen on voimakas tapa vaikuttaa viestin vastaanottajan käytökseen (Hammond, Fong, McDonald, Brown & Cameron, 2004). Asiakkailla on erilaisia tapoja ilmaista varoittavia viestejä ja esimerkkejä näistä voivat olla isojen kirjainten tai varoittavien sanojen käyttäminen (Azer & Alexander, 2018).

3.4.3 NVIB:n laukaisevat tekijät

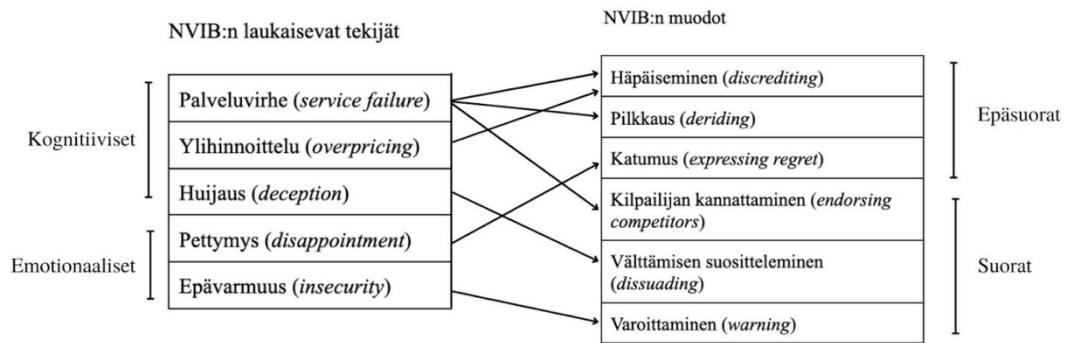
Erilaiset tekijät voivat saada kuluttajia tuottamaan negatiivisesti sävytynyttä sisältöä organisaatiosta. Azer & Alexander (2018) ovat tutkineet NVIB:n erilaisia laukaisevia tekijöitä ja niiden suhteita eri NVIB:n muotojen kanssa, joita on kuvattu kaaviossa 1. Nämä laukaisevat tekijät voidaan yleisesti nähdä erilaisina tekijöinä tai tapahtumina, jotka kohdattuaan asiakkaan suhde muuttuu, aiheuttaen samalla tarjouksen tai palvelun uudelleen arvioimisen (Gustafsson, Johnson & Roos, 2005). Azer & Alexander (2018) jakavat nämä laukaisevat tekijät viiteen eri kategoriaan, jotka ovat palveluvirhe (*service failure*), ylihinnottelu (*overpricing*), huijaus (*deception*), pettymys (*disappointment*) ja epävarmuus (*insecurity*).

Ensimmäinen kategorian eli palveluvirheen vuoksi negatiivista palautetta kirjoittavat asiakkaat ovat kokeneet ongelmia itse ydinpalvelun osalta, kuten esimerkiksi palveluympäristössä, henkilökunnan käytöksessä tai palvelun fasilitteettien epätoimivuudessa. Ylihinnottelussa taas asiakasta motivoi kokemus siitä, että hän ei saa tarpeeksi vastinetta käytetylle rahalle. Kolmannen kategorian eli huijauksen kohdalla asiakas näkee tulleen petetyksi. (Azer & Alexander, 2018.) Nämä kolme laukaisevaa tekijää pohjautuvat vahvemmin yksilön kognitiivisiin ominaisuuksiin ja niiden kohdalla toimintaa ohjaa hänen refleктоiva järjestelmänsä (*reflective system*) (Azer & Alexander, 2018), joka pohjautuu faktojen, arvon ja tiedon arviointiin (Strack & Deutsch, 2004).

Viimeiset kaksi kategoriala laukaiseville tekijöille ovat pettymys, eli negatiiviset tunteet, joita syntyy, kun palveluntarjoaja ei yllä aiemmin saavutetulle tasolle, ja epävarmuus, eli aiemman kokemuksen aiheuttama epävarmuuden tunne, joka luo uhkakuvan (Azer & Alexander, 2018). Näiden kategorioiden osalta toimintaa on nähty ohjaavan yksilön impulsiivinen järjestelmä (*impulsive system*) (Azer & Alexander, 2018), jossa toiminta pohjautuu tunteisiin (Strack & Deutsch, 2004).

Azer & Alexander (2018) toteuttama tutkimus osoittaa, että eri laukaisevat tekijät aiheuttavat myös erilaisia NVIB:n muotoja kuluttajan toiminnan tasolla. Heidän tutkimuksensa todistaa, että palveluvirheen ja ylihinnottelun myötä asiakkaat todennäköisimmin käyttävät NVIB:n muodoista häpäisemistä. Pettymys taas aiheuttaa vahvimmin katumuksen ilmaisemista ja huijatuksi tulemisen voi johtaa asiakkaat kehottamaan muita olemaan käyttämättä kyseistä palveluntarjoajaa. Epävarmuuden kokeminen aiheuttaa helpoiten muiden varoittamista, kun taas sarkasmia ja kilpailijan suosittelamista motivoi asiakkaan kokema virhe palvelussa. (Azer & Alexander, 2018.)

(Azer & Alexander, 2018)



KUVIO 1 Negatiivisen vaikuttamiskäyttäytymisen laukaisevat tekijät

4 ORGANISAATIOIDENTITEETTI

Tässä luvussa määritellään organisaatioidentiteetti käsitteenä ja sen suhdetta organisaatioon sitoutumiseen. Luvussa tuodaan esiin organisaatioidentiteetin merkitys työntekijälle sekä sen mahdolliset haitat. Luvussa avataan organisaatioidentiteettiuhkia ja niiden vaikutusta työntekijöiden käytökseen.

4.1 Organisaatioidentiteetti käsitteenä

Aiempaa tutkimusta median vaikutuksista organisaation ulkoisiin sidosryhmiin löytyy paljon. Vähemmälle huomiolle on jäänyt negatiivisen, mahdollisesti organisaation mainetta ja identiteettiä uhkaavan, medianäkyvyyden vaikutus organisaation tärkeään sisäiseen sidosryhmään eli työntekijöihin. (Piening ym., 2020.)

Ulkoisten uhkien vaikutus työntekijöihin ja miten he toimivat uhan kohdassa riippuu monesta tekijästä, joita aiempi tutkimus on pyrkinyt selventämään (esim. Piening ym., 2020). Organisaatioidentiteetin käsittäminen auttaa ymmärtämään kohdatun uhan aiheuttamia seurauksia ja vastareaktioita. Ashforth, Harrison & Corley (2008) määrittelevät identiteetin organisaation kontekstissa tunteena siitä, kuka tai mikä toimija on, kuka tai mitkä muut yhteisöt ovat ja miten yhteisöt yhdistetään. Organisaatioidentiteetti koostuu kahden näkökulman summasta, identiteettiväitteistä eli siitä mitä sen jäsenet sanovat sen edustavan ja identiteettiymmärryksestä eli siitä mitä jäsenet uskovat sen edustavan (Ravasi & Schultz, 2006).

Kun halutaan ymmärtää organisaatioidentiteettiä, on tärkeää ymmärtää siihen kuuluvien yksilöiden omien identiteettien yhteys ja vaikutus siihen (Ashforth & Mael, 1989). Yhteisöön kuuluminen voi vaikuttaa vahvasti yksilön omaan identiteettiin ja luo osaltaan yksilön käsitystä omasta minäkuvastaan (Brewer, 1991). Organisaatioidentiteetti määrittääkin sitä, miten sen jäsenet pitävät tunnusomaisena, keskeisenä ja pysyvänä organisaatiolleen (Albert & Whetten, 1985; Boehm, Dwertmann, Bruch & Shamir, 2015). Organisaatioidentiteetti ei kuvaa

pelkästään sen jäsenten mielikuvia organisaation ydinominaisuuksista ja ulkoisesta maineesta, vaan kattaa myös ulkopuolisten käsitykset ja uskomukset sitä kohtaan, sillä näillä ulkoisilla tekijöillä on vaikutusta organisaation toimintaan (Piening ym., 2020). Se voidaan nähdä yksilön ja organisaation yksimielisyytenä (Ashforth ym., 2008), ja vahva organisaatioidentiteetti ilmenee yhteisen tarkoituksen ja yhtenäisyyden tunteiden kautta (Boem ym., 2015). Liian vahvalla organisaatioidentiteetillä voi kuitenkin olla myös negatiivisia vaikutuksia, sillä tällöin yksilö saattaa toimia epäeettisesti, jos se hyödyttää organisaatiota (Ashforth ym., 2008).

Organisaatioidentiteetti kattaa sisäänsä sosiaalisen identiteetin, organisaatio sitoutuneisuuden, uskollisuuden ja työntekijöiden sitoutuneisuuden (Ashforth ym., 2008). Sitoutuneisuus organisaatioon ja organisaatioidentiteetti ovat keskenään verrattavissa olevia käsitteitä, joista organisaatioidentiteetti kuvastaa kuitenkin laajempaa kokonaisuutta ja organisaatio sitoutuneisuus kahden toimijan välistä suhdetta (Afshari, Young, Gibson & Karimi, 2020). Sitoutuneisuus organisaatioon on moniulotteista ja sisältää tahdon, koetun velvollisuuden ja lähtemisen kustannukset (Afshari ym., 2020), sekä yksilön uskon organisaation arvoihin ja tavoitteisiin ja niiden hyväksynnän, halukkuuden nähdä vaivaa organisaation edun eteen sekä halun pitää jäsenyydestään kiinni (Ashforth & Mael, 1989). Sosiaalisen identiteetin muodostumisessa korostuu kaksi psykologista prosessia, jotka osaltaan vaikuttavat organisaatioidentiteettiin; sosiaalinen vertailu (*social comparison*) ja itsekategorisointi (*self-categorization*) (Kreiner, Ashforth & Sluss, 2006). Yksilö kategorisoi itsensä sosiaalisen ryhmään pitämällä itseään ja ryhmän muita jäseniä samankaltaisina arvojen, asenteiden ja uskomusten kautta. Samalla yksilö kokee näiden ominaisuuksien olevan erilaisia ulkopuolisilla ryhmillä. (Stets & Burke, 2000.) Sosiaalisella vertailulla yksilö erottaa oman ryhmänsä muista muodostamalla selkeitä erottavuustekijöitä ryhmälleen. Tämä sosiaalinen yhtenäisyys ja erotettavuus motivoi positiivista minäkuva. (Brewer & Gardner, 1996, Tajfel & Turner, 1979.)

4.2 Organisaatioidentiteetin merkitys työntekijälle

Minäkuvan laajentaminen luomalla yhteyksiä muiden kanssa ja yhteenkuuluvuuden tunnetta isompaan kokonaisuuteen tai ryhmään ovat ihmisille keskeisiä tarpeita (Ashforth ym., 2008). Nykymaailman monimuotoisessa työympäristössä työntekijöille on entistä tärkeämpää ymmärtää organisaatioidensa identiteettiä ja mitä arvoja se edustaa (Ashforth ym., 2008). Kun organisaatiot kohtaavat jatkuvaa epävakautta, on sen jäsenten kuitenkin vaikea tunnistaa ja havaita sen arvot ja identiteetti (Corley & Gioia, 2004). Organisaation kuvaan voivat vaikuttaa niin sisäiset kuin myös ulkoiset tekijät. Väärän informaation leviäminen on kasvava uhka organisaatioille (Petraatos, 2021), mikä lisää epävarmuutta ja vaikuttaa myös suuressa määrin työntekijöiden mielikuviin (Piening ym., 2020).

Organisaation saama julkisuus voi vaikuttaa myös siihen, kuinka sen työntekijät näkevät sen. Jos tämä kuva ei ole linjassa heidän oman näkemyksensä kanssa organisaatiosta, voi se saada heidät uudelleen arvioimaan ja ajattelemaan

omaa näkemystään organisaatiosta. (Hatch & Schultz, 2002.) Toisaalta yksilöillä on tarve ylläpitää positiivista minäkuvaa, joka heijastuu myös organisaatioidentiteettiin. Tällöin yksilö voi omata epärealistisen positiivisia käsityksiä omasta organisaatiostaan. (Chattopadhyay, Tluchowska & George, 2004; Dutton, Dukerich & Harquail, 1994.) Tätä kutsutaan omaa ryhmää suosivaksi ennakko-oletukseksi (*ingroup favorability bias*) (Bettencourt, Charlton, Dorr & Hume, 2001). Se voi johtaa työntekijän sivuuttamaan negatiivista viestintää tai muuta uhkaa organisaatiota kohtaa, jotta hän pystyy säilyttämään organisaation identiteetin arvonsa ja erotettavuuden sekä ylläpitämään eheää organisaatiokuvaa (Piening ym. 2020).

Vaikka sosiaalinen kanssakäyminen olisikin vähäistä jäsenten välillä, yhteisöön kuulumisen on tärkeää yksilölle ja yhteyttä voi kokea ryhmätasolla yhteisön kanssa yhdessä koettuun yhteiseen identiteettiin tai yksilöllisemmällä ja henkilökohtaisella tasolla (Chang, Hsieh & Tseng, 2013). Ryhmän, johon yksilö kuuluu, näyttäytyessä negatiivisessa valossa esimerkiksi uutisoinnin takia voi se aiheuttaa jopa ylpeyttä ja tyytyväisyyden tunnetta omaa ryhmää kohtaan yksilöiden keskuudessa, joilla on korkea organisaatioidentiteetti. Tämä johtuu ryhmän yhteisöllisyyden tunteesta ja vastakkainasettelusta oman ryhmän ja muun maailman kanssa (Ashforth ym., 2007; Kreiner ym., 2006).

4.3 Organisaatioidentiteettiuhat

Ihmiset haluavat tyypillisesti säilyttää positiivisen mielikuvan itsestään ja identiteetistään, jolloin niihin kohdistuvat ja niitä kyseenalaistavat uhat voivat aiheuttaa aggressiivistakin käyttäytymistä (Aquino & Douglas, 2003). Piening ym. (2020) ovat perehtyneet siihen, miten työntekijät reagoivat, kun heidän organisaationsa kohtaa sen identiteettiin kohdistuvan uhan. Heidän artikkelissaan perehdytään siihen, erottavatko työntekijät tällöin itsensä organisaatiosta vai pyrkivätkö he suojelemaan sitä. Pohjautuen aiempaan tutkimukseen ja teorioihin, Piening ym. (2020) ovat kehittäneet mallin, joka selventää työntekijöiden reaktioita organisaation identiteettiuhkiin. Aiempi tutkimus on osoittanut, että tällaisen maineeseen kohdistuvan uhan kohdatessa seuraus voi olla työntekijöiden negatiivinen asenne, käyttäytyminen tai jopa itsensä vieraannuttaminen (Piening ym., 2020). Toisaalta todisteita on kuitenkin myös sille, että vastaavanlaisessa tilanteessa, jossa organisaation legitimitetti kyseenalaistetaan ja se kohtaa julkista häpeää, työntekijöiden keskuudessa saattaa syntyä positiivinen reaktio ja yhteenkuuluvuuden tunne (Tracey & Phillips, 2016).

Tajfelin & Turnerin (1986) kehittämä sosiaalisen identiteetin teorian (*social identity theory*) mukaan kuulumisen organisaatioon voi olla tärkeä osa yksilön minäkuvaa (Brewer, 1991). Yksilöt vertaavat itseään ja ryhmää, johon he kuuluvat, suhteessa samanlaisiin ryhmiin ja sen yksilöihin (Piening ym., 2020). Sosiaalisen identiteetti teorian avulla voidaan selittää kuinka organisaation kohdatessa sen identiteettiin kohdistuvan uhan, sen jäseneksi kuuluva yksilö voi kokea tämän myös uhaksi omalle minäkuvalleen. (Piening ym., 2020). Piening ym. (2020) korostavat, että oleellista on ymmärtää prosessi, jonka pohjalta yksilö määrittää

muodostavatko organisaation kohtaamat identiteettiuhat samalla uhan myös omalle identiteetille ja mitkä he näkevät näiden uhkien aiheuttajiksi.

Petriglieri & Devine (2016) määrittelevät organisaatioidentiteetin uhan (*organisational identity threat*) tapahtumaksi tai ilmiöksi, joka kyseenalaistaa jäsenen käsityksen siitä mikä on tunnusomaista, keskeistä ja pysyvää organisaatiolle. He nostavat kuitenkin esiin sen, että kaikilla jäsenillä ei ole organisaatiosta samanlainen käsitys, minkä myötä kaikki jäsenet eivät koe samoja tapahtumia samalla tavalla uhkaavina. Nämä uhat voivat olla esimerkiksi negatiivista medianäkyvyyttä, jolla on useita erilaisia ilmenemismuotoja kuten raportit, blogikirjoitukset, twiitit tai toimijat, jotka kyseenalaistavat organisaation legitimitetin tai kritisoivat sitä lievemmin keinoin (Piening ym., 2020). Organisaatio identiteetin uhan määritelmän Petriglieri & Devine (2016) kuitenkin pohjaavat juuri yksilön havaintoon, sillä yksilöt kokevat uhat ja käynnistävät vastareaktiot sille, vaikka uhka kohdistuuakin kollektiivisesti yhteisöön.

Vahvalla organisaatioidentiteetillä voi olla paljon positiivisia vaikutuksia organisaation toimintaan. Aiempi kirjallisuus on osoittanut sen vaikuttavan positiivisesti yhteistyön sujuvuuteen, tiedonsiirtoon ja toiminnan koordinointiin, sekä työntekijöiden osallistuvuuteen, ponnisteluihin, sisäiseen motivaatioon ja suoriutumiseen (Ashforth ym., 2008). Näillä asioilla on positiivinen vaikutus myös organisaation laajempaan identiteettiin sekä työnantajabrändiuskollisuuteen, ja työnantajabrändiuskollisuudella on tutkitusti suora vaikutus organisaation tuottavuuteen (Backhaus & Tikoo, 2004). Työntekijöiden organisaatioidentiteetillä on siis merkitystä organisaation toiminnan ja suorituskyvyn kannalta.

Vaikka työntekijöiden vahvalla organisaatioidentiteetillä on selvästi paljon hyviä vaikutuksia, se voi ääritilanteessa olla myös haitallista niin yksilölle itselleen, kuin myös organisaatiolle. Positiiviset vaikutukset ovat tutkitumpia, mutta näyttöä myös negatiivisista vaikutuksista on (Ashforth ym., 2008). Ashforth ym. (2008) ovat osoittaneet liian vahvan organisaatioidentiteetin voivan vaikuttaa yksilön omaan identiteettiin esimerkiksi saamalla tämän sitoutumaan epäonnistuneisiin työprojekteihin tai vastustamaan organisaatiomuutoksia vallitsevan organisaatioidentiteetin säilyttämiseksi. On myös mahdollista, että yksilö suostuu organisaation arvoihin, normeihin ja toimintaan, vaikka ne olisivat epäeettisiä, esimerkiksi virheiden peittelyä tai syrjinnän rohkaisemista ja hyväksymistä. Yksilöt voivat näissä tilanteissa siis käyttäytyä organisaation puolesta epäeettisesti, eivätkä pysty kyseenalaistamaan tai puuttumaan organisaation toimintaan. Liian vahva organisaatioidentiteetti voi myös kehittää sokeaa luottamusta muihin työntekijöihin ja heidän suorituksiinsa, mikä voi johtaa luovuuden ja kehityksen vähenemiseen. Työntekijöiden vahva organisaatioidentiteetti voi näin ollen myös tukea haitallisia käytäntöjä, jotka voivat vahingoittaa organisaation pitkän aikavälin etuja ja tavoitteita. (Ashforth ym., 2008.)

4.4 Uhkien vaikutukset työntekijöiden käytökseen

Piening ym. (2020) mallin mukaan organisaation kohdatessa identiteettiuhkia, työntekijäyhteisö joko pitää yhtä tai hajoaa. Heidän kehittämänsä malli selittää

kumpaan lopputulokseen päädytään ja miten eri tekijät vaikuttavat lopputulokseen. Piening ym. (2020) luoma malli pohjautuu Tajfelin & Turnerin (1986) sosiaalisen identiteetin teoriaan, jota he täydentävät Kellyn & Michelan (1980) attribuutioteorialla, joka korostaa kognitiivisia arviointiprosesseja. Mallissaan he määrittävät työntekijöille kolme eri toimintamallia organisaation kohdatessa identiteettiuhan: sosiaalinen muutos (*social change*), sosiaalinen luovuus (*social creativity*) ja sosiaalinen etäännyttäminen (*social distancing*). Ensimmäiset kaksi kuuluvat kollektiivisiin strategioihin, joissa yksilö toimii yhteisön edun puolesta suojellakseen sitä kokonaisuutena (Tajfel & Turner, 1979) ja näiden toimintamallien myötä yhteisö päättyy todennäköisemmin pitämään yhtä (Piening ym., 2020). Mikäli taas työntekijät kokevat organisaation ja siihen kuulumisen uhkaavan omaa identiteettiään, he pyrkivät irrottamaan itsensä organisaatiosta joko fyysisesti ja/ tai psyykkisesti (Piening ym., 2020).

Organisaation kohdatessa sen identiteettiä kohtaavan uhan, työntekijä käy läpi monivaiheisen prosessin ennen kuin päättyy tiettyyn reagoititapaan. Työntekijä aluksi arvioi uhan laajuuden ja merkittävyyden oman identiteetin kannalta. (Piening ym., 2020.) Jos yksilö kokee uhan tarpeeksi mitättömäksi tai pieneksi, hän epätodennäköisemmin jatkaa selontekoa ja uhan arviointia (Petriglieri, 2011). Jos työntekijä kokee uhan koskevan hänen omaa identiteettiänsä ja minäkuvaa, alkaa hän arvioimaan uhan attribuutteja. Yksilö voi esimerkiksi tuntea, ettei organisaatioidentiteetti ole enää yhtenevä hänen oman minäkuvansa kanssa uhan johdosta (Piening ym., 2020). Uhka voi esimerkiksi saada työntekijän arvioimaan uudelleen organisaation arvoja ja normeja, jolloin ne voivat muodostaa ristiriidan oman arvomaailman kanssa. Jotta työntekijä kokee uhan merkittäväksi omalle identiteetilleen, arvioi yksilö uhan eri ominaisuuksia.

Negatiivisen viestinnän uhatessa organisaatiota työntekijä arvioi sen volyyymia, sävyä ja sisältöä (Piening ym., 2020). Tässä volyyymi vaikuttaa myös agenda setting –teorian mukaan näkyvyyteen sekä koettuun merkittävyyteen (McCombs & Shaw, 1972). Tämä voi vaikuttaa työntekijän kokemaan organisaation ulkoiseen kuvaan ja näin organisaatioidentiteettiin ja siihen liittyvään uhkaan (Petriglieri & Devine, 2016). Sävy voi vaikuttaa positiivisesti tai emotionaalisesti yleisöön ja näin heidän kuvaansa organisaatiosta. Yleisön reaktio antaa työntekijälle viitteitä millainen ulkoinen kuva organisaatiolla on ja tämä vaikuttaa työntekijän organisaatioidentiteettiin. (Dutton ym., 1994; Brickson, 2013.) Negatiivisen viestinnän sisällön liittyessä organisaation ydintoimintaan, voi se todennäköisemmin luoda työntekijälle kokemuksen merkittävästä identiteettiuhasta.

Uhan arvioimisessa vaikuttaa työntekijän kokema organisaatioidentiteetin taso. Grandey ja kollegoiden (2015) mukaan korkean organisaatioidentiteetin omaavat voivat uhan takia kokea identiteettiahdistusta, joka ilmenee tunteena harmista ja pettymyksestä. Yksilöt, jotka omaavat matalan tason organisaatioidentiteetin eivät taas koe vahvoja tunteita uhan takia, sillä organisaatio ei ole niin tärkeä osa heidän omaa identiteettiänsä (Branscombe ym., 1999). Tällaiset yksilöt selviytyvät paremmin organisaatioidentiteettiuhasta, sillä he epätodennäköisesti kokevat uhan henkilökohtaiseksi (Grandey ym., 2015). Erilaisilla yksilöllisillä ominaisuuksilla, kuten työntekijöiden roolilla, hierarkkisella asemalla ja virka-asemalla, voi olla vaikutusta työntekijöiden herkkyydelle organisaation kohtaamille identiteettiuhkille (Petriglieri & Devine, 2016).

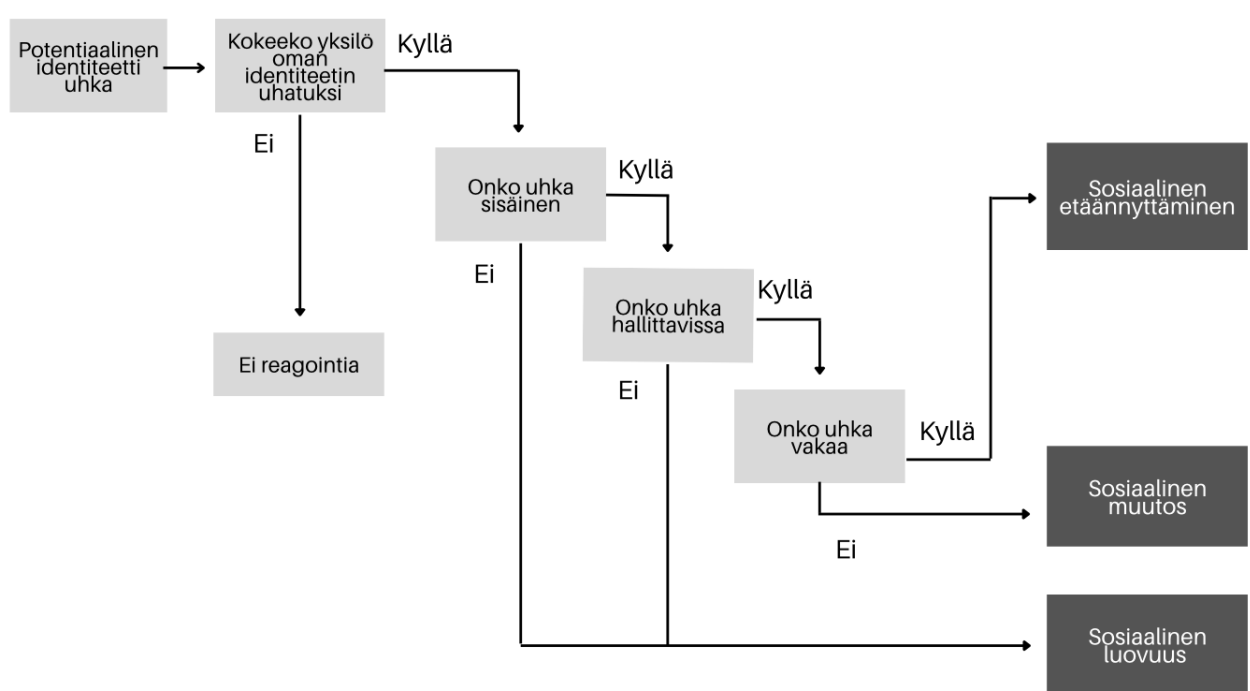
Uhan arvioimisen jälkeen siirtyy yksilö arvioimaan uhan attribuutteja. Nämä attribuutit vaikuttavat mihin reagoititapaan yksilö päätyy. Kriteerit liittyvät työntekijän kokemukseen organisaation vastuusta uhan syntymiseen. Työntekijät arvioivat onko uhka sisäinen vai ulkoinen, joka määrittää organisaatioon vastuun uhkaan. Jos uhan syy on sisäinen, esimerkiksi epätasa-arvoinen johtaminen, arvioi työntekijä yhä enemmän uhkaa. Jos taas työntekijä kokee uhan syy ulkoiseksi, esimerkiksi epäreiluisiksi olosuhteiksi, hän kokee, ettei organisaatio ole syy tähän ja päätyy sosiaalisen luovuuden keinoihin. (Piening ym., 2020.) Jos uhka koetaan sisäiseksi, työntekijä arvioi sen hallittavuutta, mikä tarkoittaa työntekijän uskomusta organisaation kontrollista uhan estämiseksi (Weiner, 1995). Jos työntekijä kokee organisaation omilla toimillaan ja valinnoillaan aiheuttaneen tämän uhan, se johtaa seuraavaan vaiheeseen attribuuttien arvioinnissa. Jos työntekijä kokee, ettei organisaatio voinut toimillaan estää uhkaa eli se ei ole organisaation hallittavissa, johtaa tämä sosiaalisen luovuuden reagoititapaan. Viimeisenä työntekijä pohtii uhan stabiiliutta. Jos työntekijä kokee uhan syyn olevan vakaa ja syvällä organisaation toiminnassa, jolloin sen muuttaminen vaatii aikaa ja työtä, hän voi päätyä reagoimaan uhkaan sosiaalisen etäännyttämisen keinoin. (Piening ym., 2020.) Kaava 2 kuvaa Pienigin ja kollegojen (2020) mallin pohjalta organisaatioidentiteettiuhan käsittelyprosessia ja kuinka yksilö päätyy eri reagoititapoihin.

Sosiaalisella muutoksella kuvataan käyttäytymistä, jossa työntekijä pyrkii omalla toiminnallaan muuttamaan aktiivisesti muiden näkemystä organisaatiosta paremmaksi. Työntekijä voi lisätä tai parantaa omaa toimintaansa organisaation hyväksi ja yrittää parantaa sen kokonaistoimintaa. Omalla toiminnallaan yksilö siis yrittää parantaa oman ryhmänsä asemaa verrattuna muihin. (Piening ym., 2020.)

Sosiaalinen luovuus tarkoittaa erilaisia kognitiivisia ja behavioristisia tapoja käsitellä identiteettiuhkaa. Pienigin ja kollegojen (2020) mukaan sosiaalinen luovuus on dominoiva tapa vastata organisaatioidentiteettiuhkaan. Yksilö voi vähätellä asiaa itselleen (Petriglieri, 2011), kehystää tarinaa uudelleen (Ashforth ym., 2007) tai itse-stereotypisoida itsensä ryhmään (Branscombe ym., 1999). Sosiaalinen luovuus viittaa yksilön tapaa ylläpitää positiivista kuvaa organisaatiosta ilman muuttamalla sen toimintaa tai erkaantumalla siitä (Piening ym., 2020). Tafjel ja Turner (1896, s. 19–20) määrittävät sosiaalisen luovuuden tavaksi ylläpitää oman ryhmänsä positiivista selkeyttä ja erottumista muuttamalla tai määrittelemällä uudelleen vertailutilanteen ominaisuuksia. Yksilö siis kognitiivisesti muokkaa käsitystään uhasta ja tilanteesta omaa minäkuvaa ja organisaatioidentiteettiä tukevaksi. (Piening ym., 2020.)

Sosiaalinen etäännyttäminen tarkoittaa työntekijän erkaantuvan organisaatiosta psyykkisesti ja/tai fyysisesti suojellakseen omaa identiteettiään. Sosiaalinen etäännyttäminen voi johtaa työntekijän irtisanoutumiseen, mutta se myös ilmetä työntekijän jäävän organisaatioon paremman työmahdollisuuden puuttumisen takia ja epäidentifioituu organisaatiosta henkisesti. (Piening ym., 2020.)

(Piening ym., 2020)



KUVIO 2 Organisaatioidentiteettiuhan käsittelyprosessi ja reagoitavat

5 TYÖNTEKIJÄN TYÖHYVINVOINTI JA YHTEISÖLLISYYDEN MERKITYS

Tässä luvussa luodaan ymmärrystä yhteisöllisyyden merkityksestä organisaation kontekstissa sekä sisäisen viestinnän tärkeyttä. Lisäksi luvussa käsitellään työntekijän työhyvinvointia ja sen vaikutusta työntekijän sitoutuneisuuteen.

5.1 Yhteisöllisyyden ja sisäisen viestinnän merkitys

Yhteisöt ovat jo vuosisatoja olleet yhteistyötä mahdollistava voima ja juuri työyhteisöiden merkitys on kasvanut ajan saatossa, sillä ihmiset käyttävät työn tekoon yhä enenevässä määrin aikaa (Burroughs & Eby, 1998). Burroughsin & Ebyn (1998) mukaan työyhteisön määritelmä sisälsi sen maantieteellisen sijainnin sekä muodolliset ja epämuodolliset ihmissuhteet yksilöiden välillä, jotka jakavat samat tavoitteet. Heidän määritelmänsä jälkeen, työympäristöt ja -yhteisöt ovat kuitenkin muuttuneet laajasti. Garrett, Spreitzer & Bacevice (2017) korostavat teknologian vaikutusta siihen, että yhä enenevässä määrin ihmiset työskentelevät perinteisten työpaikkojen ulkopuolella. Erityisesti koko maailmaan vaikuttanut Covid-19 pandemia on muuttanut työntekoa, ja lisännyt erityisesti etätyöskentelyä, joka vain jatkaa yleistymistään (Gifford, 2022). Etätyöskentelyllä on monia etuja, mutta näyttöä löytyy myös sille, että etätyöskentelijöistä monet kokevat olevansa yhä eristyneempiä ja ajelehtivansa sosiaalisesti, ja tällä voidaan todistaa työyhteisön merkitystä työntekijöiden henkiselle ja sosiaaliselle hyvinvoinnille (Whittle & Mueller, 2009).

Työyhteisön kokemalla yhteisöllisyyden tunteella voi olla paljon taloudellisia ja toiminnallisia hyötyjä organisaatiolle kuten tehokkuuden lisääminen. Työyhteisön positiivinen merkitys voi herkästi olla asia, jota pidetään eräänlaisena itsestäänselvyytenä. (Garrett ym., 2017.) Aiempi tutkimus on osoittanut yhteyden vahvan organisaatioidentiteetin ja työtyytyväisyyden välillä (Scott ym., 1999), mutta se ei huomioi pienempien ryhmien merkitystä tähän suhteeseen (Silva & Sias, 2010). Organisaatiokontekstissa usein pienemmät ryhmät ovat

tärkeä sidos yksilön ja organisaation välillä. Organisaatioidentiteettiä on tässäkin työssä käsitelty paljon, mutta se on silti varsin abstrakti ja vaikeasti määriteltävä käsite. Työntekijän voi olla vaikea identifioitua vahvasti organisaation kanssa, sillä myös organisaation käsite on hyvin abstrakti, minkä takia on luontaisempaa identifioitua pienempiin ja lähempänä oleviin ryhmiin organisaation sisällä. Nämä pienemmät ryhmät auttavat yksittäistä työntekijää myös identifioitumaan ja sitoutumaan koko organisaation edustamiin arvoihin ja aatteisiin. (Silva & Sias, 2010).

Hughey, Speer & Peterson (1999) ovat määrittäneet yhteisöllisyyden (*sense of community, SOC*) mittaamiselle kehyksen, joka muodostuu neljästä eri osatekijästä: suhde organisaatioon, organisaatio välittäjänä, organisaation vaikutus ja sidos yhteisöön. Näiden tekijöiden kautta he pyrkivät määrittelemään, miten yhteisöllisyys voi ilmentyä organisaatiossa. Yhteisöllisyydellä on todistettu olevan voimaannuttava vaikutus (Hughey, Peterson, Loew & Oprescu, 2008) ja näiden eri tekijöiden vaikutuksista siihen, ja kuinka se ilmenee erilaisissa konteksteissa, on nähty tärkeäksi tuottaa lisää tutkimusta (Peterson, Speer, Hughey, Armstead, Schneider & Sheffer, 2008).

Työntekijöiden eri aseman/statuksen, työsuhteen keston ja organisaation kanssa yhteisiin arvoihin samaistumisen vaikutuksia yhteisöllisyyden kokemiseen on pyritty avaamaan tarkemmin aiemmassa kirjallisuudessa (Cicognani, Palestini, Albanesi & Zani, 2012). Cicognanin ja kollegoiden (2012) tutkimus antoi osviittaa siitä, että työntekijöiden lähestyessä eläkeikänsä, heidän sitoutuneisuutensa laskee, kun taas mikäli työntekijät olivat taloudellisesti sitoutuneempia organisaatioon ja esimerkiksi osakkaita yrityksessä, heidän sitoutuneisuutensa pysyi samalla tasolla. Omiin kollegoihin koetun yhteyden lisäksi myös sisäisellä viestinnällä ja erityisesti sillä, miten ylimmän johdon viestintä koetaan, voi olla suurta vaikutusta työntekijän ammatilliseen identifioitumiseen (Bartels, 2006).

Sisäisen viestinnän toimivuudella on vaikutusta organisaation tehokkuuteen ja tuottavuuteen, työsuhteiden keston ja työntekijöiden vaihtuvuuteen, sekä työntekijöiden sitoutuneisuuteen (Yates, 2006), mutta myös työntekijöiden elämäntyytyväisyyteen (Sinčić Ćorić, Pološki Vokić & Tkalac Verčić, 2020). Työntekijät käsittelevät kokemuksiaan työstään ja organisaatiostaan säännöllisesti myös työyhteisön ulkopuolisten henkilöiden kanssa, ja he voivat olla joko lähettäjiä tai vaaratekijöitä organisaatiolleen. Näin ollen jokapäiväiselläkin organisaation sisäisellä puheella on merkitystä organisaation identiteetin muodostumiselle, sekä ulkopuolisten käsityksille organisaatiosta. (Omilion-Hodges & Baker, 2014.) Kun työntekijät ovat oleellinen linkki pyrkimyksessä luoda toimivia suhteita eri sidosryhmien ja organisaation välille (Raj & Jyothi, 2011), on tärkeää pyrkiä ymmärtämään miten työntekijät yksilöllisesti ja kollektiivisesti tulkitsevat ja ymmärtävät sisäisiä ja ulkoisia tapahtumia sekä strategista sisäistä viestintää (Omilion-Hodges & Baker, 2014).

Sisäisessä viestinnässä organisaation tulisi luonnollisesti välttää virheellisen tai harhaanjohtavan tiedon levittämistä työntekijöilleen. Yhtä lailla huomiota tulisi kiinnittää siihen, että kaikki tarpeellinen tieto saavuttaa työntekijät ja he kokevat saavansa riittävästi informaatiota. (Omilion-Hodges & Baker, 2014.) Jotta voidaan mahdollistaa toimiva sisäisen viestinnän ilmapiiri, on ymmärrettävä mitä työntekijät toivovat sisäiseltä viestinnältä (Sinčić Ćorić ym., 2020).

5.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin käsite voidaan määritellä subjektiivisena koettuna hyvinvointina, johon vaikuttavat työntekijän terveys, työkyky, työympäristö ja sen sisällä tapahtuvat ihmissuhteet, työnantajapolitiikka ja johtaminen (Vartiainen, 2017, luku 1). Työhyvinvointi käsittää fyysisen, psyykkisen sekä sosiaalisen ulottuvuuden. Fyysinen ulottuvuus käsittää työntekijän terveydentilan, työkyvyn ja työturvallisuuteen liittyvät tekijät. Psyykkinen ulottuvuus sisältää työntekijän tyytyväisyyden työympäristön toimintatapoihin ja yksilölliset voimavarat käsitellä esimerkiksi stressiä. Sosiaalinen ulottuvuus liittyy työntekijän koettuun tunteeseen reiluudesta ja tasapuolisuudesta työyhteisön kesken sekä sosiaalisen verkoston määrään ja laatuun. (Kim & Kim, 2021.) Työhyvinvointiin liittyy subjektiivinen tunne onnellisuudesta ja henkilökohtaisista saavutuksista, itsensä toteuttamisesta ja itsensä asemoinnista suhteessa muihin (Zheng, Zhu, Zhao & Zhang, 2015).

Manka ja Manka (2016) määrittävät kolme laajempaa teemaa, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin: organisaatio ja sen tavoitteellisuus, joustava rakenne ja toimiva työympäristö. Työhyvinvointi ilmenee työntekijän korkeampana motivaationa ja työyhteisötaitosuutena. Nämä vahvistavat työyhteisöä sekä esihenkilön ja alaisen suhteessa ilmenevää sosiaalista pääomaa ja lisäävät organisaation toiminnan tuloksellisuutta. Työhyvinvoinnilla on myös merkittävä vaikutus työntekijän sopeutumiseen työelämän muuttuviin tilanteisiin sekä organisaatiomuutoksiin. (Manka & Manka, 2016, luku 2.2.) Työntekijän työhön sitoutuminen kasvaa työhyvinvoinnin tuloksena sekä yksittäisen työntekijän työn tehokkuus nousee (Sparks, Faragher, Cooper, 2001). Työhyvinvointi näkyy myös esimerkiksi työntekijöiden positiivisina asenteina työpaikalla, innovatiivisuutena, työurien jatkumisena sekä työn laadun parantamisena (Manka & Manka, 2016, luku 2.2). Työhyvinvointi nähdään strategisena menestystekijänä organisaatioiden näkökulmasta, sillä se vaikuttaa positiivisesti tuottavuuteen, organisaation toimintaan (Singh & Jha, 2021) sekä innovatiivisuuteen ja työn laatuun (Manka & Manka, 2016, luku 2.2).

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten työntekijät kokevat online-ympäristössä ilmenevän negatiivisen viestinnän liittyen omaan työnantaja organisaatioonsa. Tutkimuksessa pyritään myös ymmärtämään, millaisia strategioita työntekijät käyttävät negatiivisen viestinnän käsittelemiseen ja miten organisaatio reagoi tällaiseen viestintään. Tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Onko organisaatioon liittyvällä negatiivisella viestinnällä vaikutusta sen työntekijöihin ja millaista se on?
2. Miten työntekijät käsittelevät organisaatioon liittyvää negatiivista viestintää?
3. Miten negatiivista viestintää käsitellään organisaation sisällä?

Tässä luvussa käsittelemme tarkemmin kohdeorganisaatiota, aineiston hankintamenetelmää, tutkimusmenetelmää sekä aineiston analysointimenetelmää, joiden avulla tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan.

6.1 Kohdeorganisaatio ja haastateltavien valinta

Kohdeorganisaatio on anonymisoitu, jotta voidaan suojella vastaajien yksityisyyttä. Kyseessä on huonekaluketju, jolla on Suomessa useita myymälöitä. Tutkielmassamme on haastateltu huonekaluketjun seitsemää eri työntekijää, jotka työskentelevät eri puolilla Suomea eri työtehtävissä organisaation eri tasoilla.

Haastateltavien valinnassa huomioitiin uran pituus kyseisessä organisaatiossa, eri työtehtävien ja organisaatiotasojen edustavuus, sekä kokemus negatiivisesta viestinnästä organisaatiota kohtaan. Haastateltavat valikoituvat tutkijoiden valmiiden kontaktien sekä jo haastateltujen henkilöiden suosittelemien

yhteyksien pohjalta. Haastateltavien uran pituus vaihteli muutamasta kuukaudesta yli 26 vuoteen kyseisessä organisaatiossa.

6.2 Aineiston hankintamenetelmä

Tutkielma on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja aineisto on hankittu puolistrukturoitua haastattelua käyttäen. Osa aiemmasta kirjallisuudesta kyseenalaistaa tutkimusten jakamisen kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen, korostaen, että niiden rajan hälventyneisyyttä (Alasuutari, 1999, s. 26). Laadulliselle tutkimukselle ominaisena on kuitenkin nähty pyrkimys ”pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia (totuus)väittämiä” (Hirsjärvi, Remes & Saajavaara, 2007, s. 161). Kun tutkimuksemme kohteena on aihe, josta ei löydy vielä laajasti aiempaa tutkimusta, voidaan laadullisen tutkimuksen keinoin vastata paremmin valikoituihin tutkimuskysymyksiin. Kyseessä on vähemmän tutkimusta osakseen saanut aihe, joten lähtökohtana ei ole aiemman teorian testaaminen vaan aineistosta ilmenevien odottamattomien löydösten tekeminen. Tutkijat eivät voi ennakkoon määritellä, mikä tutkimuksen kannalta on oleellista, vaan tähän vastaa aineisto. (Hirsjärvi ym., 2007, s. 164.)

Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena tarkastella ja tutkia kyseessä olevaa aihetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja siinä pyritään löytämään sekä ymmärtämään vaikuttavien tekijöiden keskinäisiä suhteita (Hirsjärvi ym., 2007, s. 161). Tutkimuksemme tavoitteiden kannalta on tärkeää, että tutkimukseen valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti ja heidän näkökulmansa sekä oma ”ääni” pääsevät esille. Nämä ovatkin laadulliselle tutkimukselle ominaisia piirteitä (Hirsjärvi ym., 2007, s. 164). Haastattelut ovat aina tilanne- ja kontekstisidonnaisia (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 12), joten on huomioitava se, että niistä saadaan ehdollisia selityksiä, jotka rajoittuvat tiettyyn aikaan sekä paikkaan (Hirsjärvi ym., 2007, s. 161).

Tutkielmamme toteutuksessa aineiston keräämiseen on käytetty puolistrukturoituja haastatteluita, eli haastatteluissa haastateltaville esitettyjen kysymysten muotoilu ja järjestys on aina kaikille sama. Haastateltava saa kuitenkin itse muotoilla vapaasti vastauksensa, eli hänelle ei tarjota valmiita vastausvaihtoehtoja. (Eskola & Suoranta, 2008, s. 86.) Hirsjärvi & Hurme (2000, s. 47) puhuvat puolistrukturoidusta haastattelusta teemahaastatteluna ja korostavat, että menetelmälle on ominaista, että ”jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia”. Toteuttaessamme puolistrukturoidut haastattelut, pystyimme kohdentamaan haastattelut tiettyihin teemoihin, jolloin tutkimuskysymyksiin vastaaminen on helpompaa.

Tiedonkeruumenetelmänä haastattelun etuna on sen joustavuus. Halusimme korostaa sitä, että ihminen on tutkimuksemme subjekti, mihin haastattelu on hyvä keino. Haastattelua hyödynnettäessä voidaan myös syventyä aiheeseen ja esittää mahdollisia lisäkysymyksiä tai pyytää perusteluita vastauksille. (Hirsjärvi ym., 2007, s. 205.) Tämä oli myös vaikuttava tekijä puolistrukturoidun haastattelun valikoitumiselle, sillä halusimme haastateltavilta kattavasti tietoa, mutta

myös ymmärtää heidän yksilöllisiä taustojaan ja niiden vaikutuksia vastauksiin. Näin ollen haastattelut kulkivat kaikki samaa rakennetta pitkin, mutta saattoivat sisältää jotain haastattelukohtaisia jatko- tai lisäkysymyksiä. Näitä on avattu liitteissä läpinäkyvyyden saavuttamiseksi.

6.3 Haastatteluiden toteuttaminen

Aineistonkeruu suoritettiin helmi- ja maaliskuussa 2023. Haastateltavia oli yhteensä seitsemän ja ne toteutettiin etäyhteyksin videoviestintäpalvelu Zoomia hyödyntäen. Kaikille haastateltaville toimitettiin tietosuojalomake allekirjoitettavaksi ennen haastattelua, missä he tulivat informoituiksi omista oikeuksistaan haastatteluun liittyen ja kirjallisesti hyväksyivät haastatteluiden nauhoituksen. Haastatteluiden alussa asia käytiin vielä uudelleen suullisesti läpi ja kerrattiin suostumus ennen kuin nauhoitus aloitettiin. Haastattelut olivat pituudeltaan 20–70 minuuttia ja niiden alussa käytiin läpi tutkimuksen ja haastattelun kulkua. Haastattelut tallennettiin Zoom-palvelun sisäisellä tallennusominaisuudella sekä samanaikaisesti lentotilassa olevan puhelimen saneluominaisuudella teknisten ongelmien varalta. Zoom-tallenteiden onnistumisen jälkeen puhelimeen nauhoitettu tallenne poistettiin jokaisen haastattelun jälkeen.

Haastatteluiden ollessa puolistrukturoituja, käytiin niissä kaikissa valmiiksi mietityt 17 kysymystä läpi, jotka löytyvät tutkielman lopusta liitteistä. Haastattelukysymykset voidaan karkeasti jaotella kuuteen eri kategoriaan, jotka ovat: taustojen kartoittaminen, organisaatioidentiteetin kartoitus, negatiivinen viestintä online-ympäristössä yleisesti, organisaatioon liittyvän negatiivisen viestinnän kartoittaminen, sen vaikutukset ja kuinka yksilöt käsittelevät niitä ja organisaation toiminta liittyen negatiiviseen viestintään.

6.4 Aineiston analysointimenetelmä ja analysointi

Kerätty aineisto analysoitiin hyödyntäen teemoittelua. Teemoittelussa keskitytään tunnistamaan selkeitä, täsmällisiä sekä implisiittisiä ajatuksia aineiston sisältä ja jakamaan nämä erillisiin teemoihin. (Guest, McQueen & Namey, 2012, s.10). Teemoittelulla tunnistetaan, analysoidaan ja raportoidaan toistuvia malleja eli teemoja aineistosta (Braun & Clarke, 2006). Aineistosta pyritään nostamaan tutkimuskysymyksiin vastaavia aiheita ja vertailemaan niiden ilmenemistä ja esiintymistä aineistossa (Eskola & Suoranta, 2008, s. 174). Teemoittelussa ei analysoida kielenkäytöllisiä ja viestinnällisiä merkityksiä kuten diskurssianalyysissä (Sang & Sitko, 2015, s. 144) tai mitata termien ja aiheiden frekvenssiä tai volyyymia aineiston sisällä kuten sisällön erittelyssä (Eskola & Suoranta, 2008, s. 185). Teemoittelulla voidaan reflektoida tutkimuksen kohteiden todellisuutta ja merkityksiä sen sisällä. Samalla teemoittelu auttaa ymmärtämään käsiteltävien aiheiden ja merkitysten suhteita toisiinsa. Teemoittelulla pyritään löytämään latenteja

teemoja, jolloin teemojen taustalla vaikuttavat ideologiat, käsitteellistämiset sekä oletukset voidaan tunnistaa. (Braun & Clarke, 2006.)

Aineiston analysointi noudatti osittain teoreettista teemoittelua, sillä aineistolla pyrittiin vastaamaan aiemman teorian pohjalta muodostettuihin tutkimuskysymyksiin ja näin muodostaen ennalta oletettuja teemoja. Koodauksen aikana kuitenkin analysoinnissa hyödynnettiin induktiivista teemoittelua, sillä aineistosta huomioitiin ennalta oletettujen teemojen pohjalta uusia teemoja, jotka eivät sisältyneet teoreettiseen viitekehykseen. Induktiivinen teemoittelu tarkoittaa aineiston koodausta ilman tarkkaa koodauskehystä tai tutkijan ennako-oletuksia. Aineistosta ei siis koodata ennalta määrättyjä teemoja vaan aineistolähtöisesti teemat muodostuvat täysin aineiston sisällön kautta (Braun & Clarke, 2006). Toisaalta laaja-alaisen aineiston koodaaminen kattavasti on tosiasias- lähes mahdotonta, sillä aiheesta kuin aiheesta löytyisi aina uusia näkökulmia. Tärkeintä onkin pyrkiä koodaamaan aineisto riittäväällä tasolla, vaikka koodauksen tulos onkin aina sekoitus tutkijoiden ennakkoluuloja ja aineiston tulkintaa. (Eskola & Suoranta, 2008, s. 156–157.)

Teemoittelussa aineistoa systemaattisesti koodataan merkitsemällä kiinnostavat huomiot ja ideat ja näin luomalla alustavat koodit. Tässä analysointivaiheessa on merkittävää huomioida teorialähtöisesti jo ennalta oletetut huomiot sekä induktiivisesti esiin nousevat kiinnostavat löydöt. (Braun & Clarke, 2006.) Aineisto organisoituu koodauksen avulla mielekkäisiin ryhmiin, jolloin analysoinnissa muodostetaan alateemoja, jotka myöhemmin muodostavat analyysin varsinaiset teemat. Teemoittelussa koodit voivat sisältää liian vähän todistusta tai yhtäläisyyttä muodostaakseen teeman tai toisaalta erilaisilta vaikuttavat koodit voivat merkitä samaa latenttia teemaa. (Sang & Sitko, 2015, s. 146). Analyysin lopussa on tärkeää arvioida ja nimetä varsinaiset teemat sekä ymmärtää alateemojen suhteet varsinaisiin teemoihin ja kuinka ne eroavat toisistaan (Braun & Clarke, 2006).

Tämän tutkimuksen analyysi seurasi askeleittain Braun ja Clarkea (2006) muodostamaa runkoa temaattisen analyysin prosessille. Aineistonkeruun sekä litteroinnin jälkeen molemmat tutkijat tutustuivat koko aineistoon useamman kerran. Litterointia varten haastattelut jaettiin kahteen osaan, jotka eri tutkijat litteroivat kokonaisuudessaan. Tämän jälkeen aineistot vaihdettiin ja litterointi tarkastettiin. Litteroitua materiaalia kertyi seitsemästä haastattelusta yhteensä 73 sivua fontilla Times New Roman fonttikoolla 12. Samalla aineistoon tutustuttiin syvemmin molempien tutkijoiden toimesta. Aineistoon tutustuminen onkin ensimmäinen vaihe temaattisen analyysin prosessissa. Tämän jälkeen alkoi seuraava vaihe, eli alustavien koodien luominen (Braun & Clarke, 2006.) Aineistoa aloitettiin koodaamaan teorialähtöisenä, sillä koodaus perustui asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Aineistosta värikoodattiin aluksi mahdollisimman paljon vähänkin tutkimuskysymyksiin viittaavaa toistuvia aiheita tai huomiota herättäviä mainintoja. Käytännössä tämä tapahtui litterointitiedoissa sanojen tai lauseiden eri värisiä korostusvärejä hyödyntäen. Tutkimuskysymyksiin perustuvalla koodauksella aineisto saatiin ryhmiteltyä mielekkäästi pienempiin kokonaisuuksiin, joita lähdettiin aineistolähtöisenä teemoittelemaan. Tällöin aineistoa koodattiin ilman ennalta määrättyjä koodeja.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset jaettuna tutkimuskysymyksiensä pohjalta eri osioihin. Luvussa myös avataan paremmin haastateltavien työsuhteeseen ja työnkuvaan liittyviä taustoja sekä työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi luvussa kuvataan haastateltavien sosiaalisen median käyttöä ja minikälaiseen negatiiviseen viestintään he ovat siellä törmänneet. Myöhemmin luvussa syvennytään tarkemmin kohdeorganisaatioon liittyvään negatiiviseen viestintään, sekä siihen miten työntekijät kokevat ja käsittelevät sitä. Viimeiseksi nostetaan esille, mitä haastatteluissa nousi esille organisaation toiminnasta liittyen negatiiviseen viestintään. Tässä luvussa haastatteluista otetuissa lainauksissa kohdeorganisaation nimi on korvattu KO.

7.1 Haastateltavien tausta

Tutkimuksessa haastateltiin seitsemää työntekijää, joilla kaikilla on hieman erilaiset lähtökohdat ja taustat työntekijöinä suhteessa kohdeorganisaatioon. Näitä taustoja avataan lyhyesti, jotta voidaan ymmärtää esimerkiksi työuran pituuden ja työmotivaation mahdollisia vaikutuksia vastauksiin. Taulukko 2 esittää haastateltavien taustaa työsuhteen keston sekä sosiaalisen median kanavien käytön mukaan, jota esitellään seuraavassa alaluvussa.

Vastajien työsuhteiden kestot olivat keskenään hyvin vaihtelevia, pisin työsuhde on kestänyt yli 26 vuotta ja tuorein muutamia kuukausia. Haastateltavat työskentelevät eri puolilla organisaatiota. Osa haastateltavista työskentelee myymälöissä ja muutama hallinnollisella puolella. Riippumatta työsuhteen kestosta tai sijoittumisesta kohdeorganisaatiossa, lähes kaikki haastateltavat kuvailivat työn merkitystä itselleen yleisellä tasolla hyvin suureksi. Kahden haastateltavan vastauksissa kohdeorganisaation työyhteisöä kuvailtiin perheenä tai toisena kotina. Osalla haastateltavista omalle uralle kohdeorganisaatiossa ei ollut asetettu suuria tavoitteita, vaan se nähtiin ennemminkin väliaikaisena ratkaisuna.

“No kyllähän se niin kun on yksi osa elämää ja sitten niin kuin itse kun on ollut niin pitkään samassa firmassa, niin onhan se niinku yksi perhe. Että sillä lailla mun mielestä se on tärkeä osa elämää.” H4

“No tällä hetkellä se (työ) on osa sitä mut ei ole keskiössä, että mulle KO on sellainen, kun tietää että se on välietappi, niin ei ota sitä niin silleen- tai pidä ehkä arvokkaana joo. Se vaikuttaa siihen merkitykseen.” H6

Suurin osa haastateltavista oli myös motivoituneita omaan työhönsä ja vain kahden henkilön vastauksista on tulkittavissa epätyytyväisyyttä. Osa viittasi keskimääräisesti viikossa olevan päiviä, kun motivaatio laskee hetkellisesti, mutta kokonaiskuvassa olevansa tyytyväinen työpaikkaansa ja työnkuvaansa.

“No joo, kyllä toki on niitä päiviä, kun oikeasti ei niinku natsaa yhtään. Mut jos ajatellaan vaikka että 8/10 päivistä oon tyytyväinen ja motivoitunut.” H2

“No en ole motivoitunut, koska kun tietää, että tuolla ei tule olemaan ja tuolla on moni asia aika huonosti, että ei puututa niihin konkreettisiin ongelmakohtiin ja ehkä halutaan vaan luoda sellainen kiiltokuva, että on tosi hyvä yritys ja pidetään henkilöstössä esimerkiksi huolta, mutta sitten ihmiset vedetään ihan loppuun niin jotenkin se niinku vie omaa motivaatiota.” H6

Enemmistö haastateltavista osoitti hyvää tai kohtalaista motivaatiota ja tyytyväisyyttä työtään kohtaan. Haastateltava H6 erottui joukosta selvästi alhaisella työmotivaatiolla ja -tyytyväisyydellä. Työmotivaatio ja -tyytyväisyys heijastuvat työntekijöiden organisaatioidentiteettiin, johon palataan myöhemmin johtopäätöksissä. Haastateltavien työmotivaatioon positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä avataan seuraavissa osioissa tarkemmin.

7.1.1 Työmotivaatioon positiivisesti vaikuttavat tekijät

Eniten mainintoja positiivisella vaikutuksellaan sai työn merkityksellisyys ja tavoitteellisuus. Vastauksissa esiintyi myös työn positiivinen merkitys haastateltavien identiteetille, sekä työssä onnistumisen ja etenemismahdollisuuksien merkityksellisyys. Eräs haastatelluista nosti erityisen tärkeäksi tekijäksi mahdollisuudet, joita organisaatiossa on tarjolla riippumatta siitä, minkälainen kenenkin työntekijän koulutus- tai työtausta on. Motivoivana tekijänä nähtiin mahdollisuudet omalla työllä ja persoonalla edetä omalla uralla. Toinen haastateltava korosti sen merkitystä, että pääsee näkemään oman työnsä vaikutuksen koko myymälän toimintaan sekä kuinka omassa työssä onnistuminen myös lisää omaa itsetuottamusta ja -varmuutta.

Työyhteisön merkitys korostui lähes jokaisen haastateltavan vastauksissa ja kuten edellä kerrottu, osa heistä näki työyhteisön eräänlaisena jatkeena omalle lähipiirilleen. Hyvällä ja tukevalla työyhteisöllä moni näki myös olevan vaikutusta siihen, kuinka negatiivista palautetta pystyttiin käsittelemään.

7.1.2 Työmotivaatioon negatiivisesti vaikuttavat tekijät

Taloudellinen turva ja kompensatio mainittiin positiivisessa mielessä motivaatiota lisäävänä tekijänä, mutta palkkataso koettiin myös liian alhaisena ja

motivaatiota vähentävänä tekijänä. Useampi haastateltavista koki ansaitsevansa enemmän rahallista korvausta tekemästään työstä kuin mitä heille tällä hetkellä maksetaan. Palkkakehitys alalla oli myös negatiivisesti vaikuttava tekijä, sillä tilanteen ei koeta muuttuvan tulevaisuudessa paljoakaan.

Muita haastateltavien motivaatiota vähentäviä tekijöitä olivat resurssien niukkuus, kiire ja stressi, jotka nousivat useimmissa haastatteluissa esiin. Moni myös myönsi usein negatiivisen palautteen koskevan tätä ja tiedosti asian olevan ongelma. Asiaan ei kuitenkaan koettu voivan vaikuttaa. Haastateltavien turhautuminen kohdistui asiakkaiden huonoon ymmärrykseen tilanteissa, joissa asiakaspalvelija tekee parhaansa käytössä olevillaan resursseilla. Myös ulkopuolelta tulevat tilanteet, jotka vaikuttavat työolosuhteisiin esimerkiksi COVID-19-pandemia ja Ukrainan sota, nähtiin negatiivisesti vaikuttavina asioina. Näiden kohdalla eräs haastateltava nosti esiin väsymyksen siihen, että omalla tekemisellä on mahdoton vaikuttaa vaikeaan tilanteeseen, jonka kuitenkin näkee vaikuttavan laajasti organisaatioon ja ympäristöön.

7.2 Sosiaalisen median käyttö ja siellä ilmenevä negatiivinen viestintä

7.2.1 Sosiaalisen median käyttö

Haastatteluissa kartoitettiin haastateltavien sosiaalisen median käytön tottumuksia. Tällä saatiin paremmin suhteutettua heidän kokemuksensa organisaatioon liittyvästä negatiivisesta viestinnästä. Jokainen haastateltavista mainitsi käyttävänsä Facebookia päivittäin. Osassa haastatteluista esiin nostettiin organisaation oma sisäinen ryhmä Facebookissa, jonka takia sovelluksen käyttö on päivittäistä. Osan haastateltavien kohdalla Facebookissa kulutettu sisältö kuitenkin oli sisäisen ryhmän takia lähes kokonaan organisaation sisäistä, jolloin kokemus negatiivisesta viestinnästä organisaatioon liittyen rajoittui. Haastatteluissa kuitenkin ilmeni, että välillä työntekijät jakavat sisäiseen ryhmään asiakkaiden jakamia kirjoituksia kohdeorganisaatiosta ja haluavat keskustella siitä yhteisesti muiden työntekijöiden kanssa. Facebookin lisäksi kaikissa haastatteluissa yhtä lukuun ottamatta mainittiin Instagram sovelluksena, jota käyttää lähes päivittäin. Tämän lisäksi LinkedIn mainittiin neljässä eri haastattelussa ja TikTok nousi esiin kolmessa haastattelussa. Yksittäisiä mainintoja tuli Jodelin käytöstä, organisaation omilla verkkosivuilla vierailusta sekä keskustelupalsoista/-foorumeista. Taulukko 2 sisältää haastateltavien sosiaalisen median kanavien käytöt tarkemmin.

TAULUKKO 2 Haastateltavien taustat

Haastateltava	Työsuhteen kesto	Käytetyt sosiaalisen median kanavat
H1	3 vuotta	Instagram, Facebook, LinkedIn
H2	9 vuotta	Instagram, Facebook
H3	15 vuotta	Instagram, Facebook, LinkedIn, TikTok, Jodel
H4	26 vuotta	Instagram, Facebook
H5	8 vuotta	Facebook
H6	5 vuotta	Instagram, Facebook, LinkedIn, TikTok
H7	4 kuukautta	Instagram, Facebook, LinkedIn, TikTok

7.2.2 Negatiivinen viestintä online-ympäristössä

Jokainen haastateltavista koki kohtaavansa negatiivista sisältöä online-ympäristössä hyvin paljon. Useampi haastateltava koki kohtaavansa enemmän negatiivista kuin positiivista sisältöä online-ympäristössä. Eräs haastateltavista liitti negatiivisen sisällön ihmisten tapaan vähätellä onnistumisia ja polkea muita alas päin, minkä vuoksi negatiivinen sisältö nähdään viihteellisessä arvossa.

“ - - Kyllä helpommin kuin siihen positiiviseen, että musta tuntuu, että ihan yleisesti kaikessa nostetaan pelkästään kuluttajien negatiiviset kokemukset esille vs. sitten että millaista positiivista tulisi. - - En mä tiedä onko se ihan yleisesti suomalaisten niinku tällöinen perusluonne, että niistä onnistumisista tai hyvästä asiasta ei nosteta jalustalle. Kaikki mahdollinen, missä pystytään, polkea tai nostaa jotain negatiivista niin se on viihdettä. ” H1

Eräs haastateltavista korosti online-ympäristön kasvun madaltavan kynnystä jakaa negatiivista sisältöä. Hän kuitenkin huomautti myös positiivisen sisällön lisääntyneen online-ympäristössä. Kokonaisuudessaan kaikki haastateltavat kokivat kohtaavansa negatiivista viestintää herkästi.

Enemmistö haastateltavista koki negatiivisen viestinnän online-ympäristössä vaikuttavan heidän mielentilaansa negatiivisesti. Neljä haastateltavaa mainitsi ärsyyntyvänsä tai turhautuvansa kohdatessaan negatiivista viestintää online-ympäristössä. Turhautuminen syntyy esimerkiksi kokemuksesta, että positiivinen asia käännetään kommentoimalla negatiiviseksi. Eräs haastateltava korosti turhautumisen syntyvän ajatuksesta, että niin moni ihminen on valmis käyttämään aikaa ja energiaa negatiivisten kommenttien kirjoittamiseen ja julkaisemiseen. Negatiivinen viestintä koetaan siis ottavan vallan positiivisesta sisällöstä

ja haastateltavien kokemusten perusteella monissa tarpeettomissa tilanteissa, jolloin syntyy turhautumisen ja ärtymyksen tunteita.

“ – se vaikuttaa mun mieleen ja se tulee ehkä sitä kautta, että on vaan jotenkin turhautunut ja harmissani, että joku tekee vaikka jonkun postauksen tai jutun niin kun hyvällä tarkoituksella, niin sitten sitä lähdetään mollaamaan tai vähätellään, niin se on hirveän harmittavaa.” H3

Yksi haastateltavista mainitsi negatiivisen viestinnän mahdollisesti vaikuttavan hänen käytökseensä. Kohdatessaan negatiivista sisältöä jostakin yrityksestä, josta hänellä ei ole aiempaa kokemusta, voi tämä viestintä johtaa kyseisen yrityksen välttämiseen. Haastateltava perusteli tätä tunteisiin vetoavalla viestinnällä, joka esimerkiksi aiheuttaa inhoa ja näin tietyn brändin välttämistä. Oman kokemuksen haastateltava koki kuitenkin vahvemmaksi tekijäksi, jolloin oman kokemuksen ollessa ristiriidassa negatiivisen viestinnän kanssa, oma kokemus vaikuttaa vahvemmin mielipiteeseen.

7.3 Omaan organisaatioon liittyvä negatiivinen viestintä

Haastatteluissa käytiin läpi, minkälaista negatiivista viestintää haastateltavat olivat online-ympäristössä kohdanneet, mihin teemoihin kyseinen viestintä liittyi ja missä he olivat siihen törmänneet. Viestinnän vaikuttavuutta arvioidaan myös lyhyesti ja pyritään erottelemaan tekijöitä, jotka vaikuttavat viestin merkityksellisyyteen. Vastauksissa oli huomattavissa erilaista reagointia, mutta myös tietoista reagoimattomuutta. Taulukossa 3 esitetään omaan organisaatioon liittyvän negatiiviseen viestintään kuuluvat alateemat, joihin syvennyttään seuraavissa osioissa lisää.

7.3.1 Negatiivisen viestinnän volyyymi

Haastatteluissa pyrittiin kartoittamaan, kuinka paljon työntekijät kohtaavat negatiivista viestintää liittyen omaan organisaatioonsa. Tutkijoiden tiedossa on, että kohdeorganisaatiosta on kirjoitettu negatiiviseen sävyyn niin perinteisessä mediassa kuin myös sosiaalisessa mediassa. Tutkijoiden yllätykseksi haastateltavat eivät kuitenkaan kokeneet kohtaavansa erityisen paljon tätä negatiivista viestintää. Yksi syy tälle voi olla yksilön keinoissa käsitellä asiaa, johon palataan myöhemmin tutkimuksen johtopäätökset osiossa.

Kun haastateltavilta kysyttiin kohtaavatko he kohdeorganisaatioon liittyvää negatiivista viestintää, vastaus oli usein, että tätä tapahtuu harvemmin. Kuitenkin keskusteluiden edetessä kaikilla haastateltavilla nousi mieleen useita esimerkkejä negatiivissävytteisestä viestinnästä niin johonkin yksittäiseen tapaukseen kuin myös tavanomaiseen kommentointiin liittyen. Haastateltavat eivät kokeneet negatiivisen volyymin olevan kovin korkea. Monet haastateltavista nostivat keskusteluiden aikana kasvokkaisissa kanssakäymistilanteissa kohtaamansa negatiivisen viestinnän esiin, ja sillä oli selvästi vahvempi vaikutus heihin verraten online-ympäristössä esiintyvään.

7.3.2 Esiin nousevat teemat negatiivisessa viestinnässä

Haastateltavat nostivat keskusteluissa esille erilaisia aiheita, jotka esiintyvät heidän mielestään toistuvassa määrin online-ympäristössä käytävässä negatiivisävytteisessä keskustelussa. Tietyt aiheet nousivat esiin lähes jokaisen haastattelun yhteydessä, kun taas toiset vain osassa keskusteluista. Eniten esille nostettiin yleistä negatiivista palautetta asiakkaan kokemia asiakaspalvelu- ja myymäläkokemuksia kohtaan. Usein näissä tilanteissa viitattiin joko asiakaspalvelun huonoon laatuun tai ostetun tuotteen huonoon laatuun.

”Joskus siis ihan huvikseen googlasin jonkun KO kokemuksia” niin -. Ja itse asiassa tästä ei ole kauaakaan, kun mä meidän toimipisteen Google arvosteluja kävin luke-massa, niin kyllä sieltä niinku kaikenlaista settiä tuli - -”. H1

Tuotteiden ja asiakaspalvelun laatu olivat yleisin teema, josta kohdeorganisaation työntekijät olivat nähneet kommentointia. Toiset haastateltavista olivat kohdanneet enemmän tuotteisiin liittyvää negatiivista viestintää, kun taas toiset palveluun liittyvää. Esiin nostettiin myös, että näitä seikkoja verrataan keskusteluissa myös jonkin verran kilpaileviin organisaatioihin. Toteutettujen haastatteluiden puitteissa sillä oli vaikutusta vastauksiin, mikä haastateltavan työnkuva ja sijoittuminen organisaation sisällä oli. Työntekijät, jotka työskentelevät myymälöissä kiinnittivät vahvemmin huomiota palvelun laatuun kuin työntekijät, jotka eivät työskentele yhtä vahvasti asiakasrajapinnassa.

Muita esiin nostettuja teemoja olivat kohdeorganisaation mainos- ja alennuskampanjat. Haastateltavat olivat kohdanneet tyytymättömiä asiakkaita, joilla oli epäluuloinen olo organisaatiota kohtaan tai uskottavuus oli kärsinyt johtuen siitä, että hinnoittelu ei ole johdonmukaista. Osassa kommentoissa kuitenkin tunnistettiin tämän olevan koko toimialaa koskeva ongelma, eikä ainoastaan kyseisen organisaation. Haastateltavien sanoista oli mahdollista havaita myös heidän suhtautuvan välillä skeptisesti kyseiseen aiheeseen ja olevan osin samaakin mieltä asiakkaiden kanssa, jotka nostavat kyseistä epäkohtaa esiin.

”No nyt viimeisenä ehkä on negatiivista tuo meidän mainonta mistä puhuttiin julkisuudessa, että kun meillä on aina aleja, että se niinku mulla on jäänyt ehkä päällimmäisenä... Nyt viimeisenä mieleen.” H4

”No kampanjat on tosi iso ja noi alennuskampanjat just, että ne olis yksi iso huijaus. Ja no hintoihin liittyvä sellainen, että niissä huijataan kuluttajaa tai ne kuluttajat tuntee itsensä huijatuksi.” H6

Haastatteluissa esiin nousivat myös kohdeorganisaation eri kategoriat tuotteille, jotka ovat laadullisesti eri tasoisia. Näiden osalta oli tehty huomioita siitä, että asiakkaat olivat tyytymättömiä laatuun, vaikka olivat itse valinneet tehdä hankintoja alemmasta laatukategoriasta. Näin ollen asiakkaan odotukset ja organisaation tarjoama ratkaisu eivät aina olleet linjassa. Eräs haastateltava pohti keskustelussa sitä, mikä kohdeorganisaation vastuu on asiakkaan tarpeiden kartoituksen osalta ja sen myötä onko asiakas tyytyväinen hankintaansa. Useampi haastateltavista näki, että asiakkaille viestitään organisaation toimesta niin, että heidän odotuksensa eivät ole aina linjassa sen kanssa, mitä organisaatio todella

tarjoaa. Monesti tämä nähtiin asiakkaan syynä, kun hän ei ollut ymmärtänyt omien odotustensa olevan liian korkealla.

“ – – kun mollataan jotain tiettyjä tuotteita, niin sekin on vähän, että sä oot ostanut niitä halvimpia ja huonolaatuisempia. Kun sitten paremmathan on kuitenkin, että ne kestää sitten kauemmin. Ni tekisi mieli siihen välillä puuttua et hei miksi sä sitten ostit sen kaikista halvimmän, kun sä saisit vähän parempaakin mikä ei sitten, ehkä niin nopeasti käytössä hajoa.” H2

“En niinkun että jos asiakas on vaikka kokenut, että joku tuote on ollut tosi huono laatuinen, niin en ehkä silleen ajattelen että no se varmaan on sitten tosi huono laatuinen vaan ennemminkin mä miettsin sitä, että OK asiakas ei ole ehkä välttämättä ymmärtänyt mitään mitä on ostanut tyyppisesti, eikä niin, että syytän – Tietysti en syytä asiakkaita siitä, mutta se, että tavallaan niinku mikä meidän vastuu on sitten vaikka siinä tarvekartoituksessa tai muussa – –”. H7

Yhdessä haastattelussa haastateltava nosti esiin tilanteita, joissa nykyiset tai entiset työntekijät olivat kirjoitelleet sosiaalisen median alustoilla huonoista kokemuksistaan työyhteisössä. Monet kirjoituksista olivat olleet anonyymejä, mutta eräs entinen työntekijä oli jakanut omasta kokemuksestaan TikTokissa ja kertonut kohdanneensa kiusaamista työpaikalla. Kommentointi oli kohdistunut esimiehen toimintaan ja työyhteisön yleiseen ilmapiiriin. Haastateltavan, joka asian nosti esille, työtehtävät keskittyivät hallinnolliselle osastolle ja hän oli erityisen pahoillaan siitä, että kyseisissä tilanteissa työntekijät eivät olleet tuoneet epäkoh-tia työsuhteidensa aikana esille.

Muutamissa haastatteluissa esiin nousivat myös perinteisissä medioissa esiintynyt uutisointi liittyen kohdeorganisaatioon ja sen toimintaan. Erityisesti vastuullisuus ja sen puutteellisuus olivat nousseet eri kirjoituksissa keskusteluun. Kirjoituksissa esitettiin, että kohdeorganisaatio hävittäisi tuotteitaan hyödyntäen keinoja, jotka olivat vähintäänkin kyseenalaisia ja vastuuttomia. Kohdeorganisaation vastuullisuus olikin yksi teema, jonka suhteen useampi haastateltavista oli huolissaan ja osa oli myös itse nostanut esille sisäisissä kanavissa.

Keskusteluissa esiin nousi myös yksittäinen mediakohu, joka oli syntynyt erään organisaation työntekijän kommentoitua asiattomasti kohtaamistaan asiakkaan kanssa omalla tilillään sosiaalisessa mediassa. Iltapäivälehdet olivat tarttuneet päivitykseen ja siitä oli kirjoiteltu useampi haastateltavien kuvailun mukaan ”klikkiotsikollinen” artikkeli. Näiden myötä kyseinen työntekijä oli saanut osakseen hyvin paljon negatiivista kirjoittelua sosiaalisessa mediassa, ja lopulta kohdeorganisaatio oli julkaissut tiedotteen, jossa ilmaisi vastustavansa kaikenlaista kiusaamista.

7.3.3 Negatiivisen viestinnän lähteet, kanavat ja niihin liittyvät vaikutukset

Organisaatioon liittyvää negatiivista viestintää löytyy haastateltavien mukaan useasta online-ympäristön lähteestä. Sosiaalisen median kanavista Facebook sekä Instagram nostettiin useassa haastattelussa esiin. Facebookissa negatiivista viestintää esiintyy yksittäisinä kommentteina. Yksi haastateltavista nosti esiin Facebookissa toimivan sisustusaiheisen ryhmän, jossa ilmenee säännöllisesti organisaatioon liittyvää negatiivista viestintää. Instagramissa negatiivista

viestintää tapahtuu erityisesti alustan Tarinat-ominaisuudessa, jossa kuluttajat jakavat negatiivisia kokemuksia organisaatioon liittyen. Organisaatio myös merkitään kielteisiin julkaisuihin, joissa esimerkiksi nostetaan esiin huonoa laatua. Eräs haastateltava kertoi huomaavansa organisaation virallisen Instagram-tilin julkaisuihin tulevan negatiivista kommentointia. Näiden lisäksi TikTok ja LinkedIn mainittiin yksittäisiä kertoja negatiivisen viestinnän liittyen organisaatioon kanavina. Myös anonymi viestintäsovellus Jodel mainittiin osassa haastatteluita. Siellä negatiivinen viestintä tapahtuu yksittäisiltä lähteiltä, jolloin sen merkittävyttä ei koettu isoksi. Toisaalta yksi haastateltavista kertoi Jodelissa käsiteltävien aiheiden liittyvän organisaatioon työnantajana sekä negatiivisen viestinnän kohdistuvan jopa esihenkilöihin. Haastateltava myös viittasi olettavansa Jodelissa esiintyvien viestien lähteenä olevan työntekijöitä. Tämän takia tämän kanavan negatiivinen viestintä voidaan nähdä merkittävänä haastateltavien näkökulmasta, sillä sama viiteryhmän edustaja haastattelujen perusteella koetaan luotettavammaksi lähteeksi kuin moni muu, tähän syvennyttään lisää tämän osion lopussa.

Osa haastateltavista mainitsi keskustelupalstat/-foorumit lähteenä negatiiviselle viestinnälle liittyen organisaatioon. Keskustelupalstoilla käytävästä keskustelusta liittyen organisaatioon, haastateltavat eivät kuitenkaan osanneet mainita yhtään tiettyä teemaa. Haastateltavat olivat kuulleet tai olettivat keskustelupalstoilla esiintyvän negatiivista viestintää kohdeorganisaatiosta, mutta eivät olleet välttämättä itse sitä lukeneet ja havainnoineet. Google arvostelut -osio mainittiin myös kanavana negatiiviselle viestinnälle. Arvostelut koskivat lähinnä myymälöitä ja niissä koettua huonoa palvelua.

Haastatteluissa nostettiin esiin useamman kerran uutismedia, erityisesti iltapäivälehdet, lähteenä negatiiviselle viestinnälle liittyen organisaatioon. Haastateltavat kokivat uutisartikkelit epäuskottaviksi, viitaten esimerkiksi ”klikkiot-sikointiin” ja ”toimittajan tiettyihin sanavalintoihin”. Eräs haastateltava kuitenkin kertoi kokevansa uutismedian merkittävimmäksi negatiivisen viestinnän lähteeksi, sillä sen saavutettavuus ja yleisö on suurempi kuin muilla lähteillä, jolloin uutismediassa käsiteltävät aiheet voivat vaikuttaa vakavammin organisaatioon.

Uutismedian lisäksi haastatteluissa merkittäväksi koettiin muu lähde kuin yksittäinen henkilö. Eräs haastateltava kertoi kokevansa negatiivisen viestinnän uskottavaksi, jos sen lähteenä oli niin sanottu korkeampi taho eikä yksi ihminen.

”Ehkä sitten jos olisi, niin kun ei yhden ihmisen kirjoituksesta... En... että se se olisi niinku... Että se on jotenkin niinku miten mä sanoisin sen... Ehkä että se tulisi joltain... Niinku jostain korkeammalta taholta. Tiedätkö sä että joku virasto tai joku tällainen, että se ei ole mikään yksittäinen ihminen.” H4

Negatiivisen viestin uskottavuuteen myös vaikuttaa kahden haastateltavan mukaan toistuvuus. Jos sama teema esiintyy negatiivisessa viestinnässä monta kertaa, sen aihe koetaan uskottavampana. Haastateltavat kokivat toistuvien negatiivisten viestien samasta aiheesta olevan peruste jonkin tyyppiselle johtopäätökselle aiheesta, jolloin negatiivisen viestin tulee perustua tosiasiaan.

“Yritän olla suhtautumaan skeptisesti, mutta toki sitten ehkä semmoiset mitkä toistuu, mitkä on samankaltaisia, mitkä toistuu usein, niin niissä sitten tietysti ehkä voi ja jotain johtopäätöksiä ruveta vetämään, – –”H7

“Ehkä se on tietysti eri asia, jos sitä tulee jatkuvasti, niin sittenhän siihen on niinku ihan varmasti joku syy.”H4

Toisaalta toinen haastateltavista kysyttäessä negatiivisen viestinnän vaikutuksista omiin asenteisiin tai käytökseen viittasi negatiivisen viestinnän syntyvän vain asiakkaiden yksittäisistä huonoista kokemuksista, jolloin negatiivinen viestintä ei ole merkityksellistä eikä vaikuta haastateltavaan itseensä.

“En usko kaikkea en.. Itse kumminkin tietää sen todellisuuden niin en usko kaikkea.. on vaan sitten vaan niinku sattunut huono kokemus asiakkaille minkä purkaa – –” H4

Yksi haastateltavista mainitsi kuvan liittämisen negatiivisen viestin yhteyteen olevan uskottavuutta lisäävä tekijä. Uskottavana lähteenä haastateltavat kokivat omat työkollegansa. Tämä näkyi erityisesti ristiriitatilanteissa kahden lähteen välillä, jossa toinen negatiivisen viestin lähde oli ulkopuolinen. Eräs haastateltava sanoi luottavansa kollegansa, sillä kokee olevansa samaa perhettä. Kohdeorganisaatiossa työskentelee Suomessa lähes tuhat työntekijää, jolloin havaittavissa on uskottavuutta, joka perustuu henkilöiden yhteiseen viiteryhmään. Eräs haastateltava mainitsee puolustelewansa kollegaa, vaikka tämä olisi toiselta paikkakunnalta. Saman viiteryhmän edustaja siis koetaan luotettavampana, vaikka todellisuudessa henkilö on tuntematon. Toisaalta yksi haastateltava kuvaili tilanteen, jossa ristiriitainen tilanne olisi kahden organisaation edustajan välillä, kuitenkin eri organisaatiotasolla toimivien. Tässä tilanteessa haastateltava kertoi uskovansa enemmän itselleen samaistuttavampaa työntekijää kuin esimerkiksi johtoryhmän edustajaa. Tällöin siis homogeenisempi lähde, jonka kanssa haastateltava jakaa enemmän samankaltaisuutta, koetaan luotettavammaksi lähteeksi.

“Mutta kyllä se enemmän siihen kääntyy niinku se syy että kun ollaan kuitenkin niin sanotusti samaa perhettä niin haluaa sitten luottaa siihen, että se toinen puhuu totta.” H1

“Ja niinku vähän sitä aina niinku että ajatellaan että on huono päivä tai jotain tämmöistä vähän niinku puolustellaan kollegaa, vaikka se ei olisikaan vaan niiku liikkeessä tapahtuvaa vaan jossain muussa paikkakunnalla.” H4

TAULUKKO 3 Omaan organisaatioon liittyvän negatiivinen viestintä teemoittain

Pääteema	Yläteema	Alateema
Omaan organisaatioon liittyvä negatiivinen viestintä	Teemat negatiivisessa viestinnässä	Palvelun tai tuotteen laatu
		Kampanjat
		Tuotteisiin liittyvät kategoriat
		Kokemukset työyhteisöstä
	Kokemus negatiivisen viestinnän määrästä	Online-ympäristössä viestintä
		Omassa työkuvasa kohtaama
		Käsittelyn vaikutus kokemukseen
	Negatiivisen viestinnän lähteet	Sosiaalisen median eri kanavat
		Verkkosivut
		Uutismediat
		Lähteiden ominaisuuksien vaikutus

7.4 Kokemus negatiivisen viestinnän vaikutuksista

Kaikilta haastateltavilta kysyttiin, miten he kokevat organisaatioon liittyvään negatiivisen viestinnän. Suurin osa vastasi, että ei koe viestinnän vaikuttavan itseensä lähes ollenkaan tai koki vaikutusten jäävän hyvin hetkellisiksi. Syyksi tälle nähtiin omaan kokemukseen ja tietoon perustuva käsitys siitä, mikä on todellisuus. Mikäli viestinnän näkemisellä oli jotain vaikutuksia, ne olivat henkisiä ja vaikuttivat haastateltavan mielialaan negatiivisesti. Taulukko 4 kokoaa tässä kappaleessa esitetyt teemat yhdistäen ne yläteemoiksi muodostaen kaksi ryhmää: vaikutukset henkisesti sekä vaikutukset käytökseen. Haastateltavat kuvasivat vaikutuksia lyhyiksi ja negatiivisen viestinnän perustelu itselle vähensi vaikutusta, esimerkkinä viittaus oman todellisuuden oikeellisuuteen.

“Ei oikeastaan (vaikuta), koska itse tavallaan tietää mitä siellä pinnan alla niin sanotusti tapahtuu.” H1

“No sanotaan näin, että kyllä se on mulle varmaan niin se miten mä reagoisin siihen niin se on aika henkistä, että se vaikuttaa mun mieleen ja se tulee ehkä sitä kautta, että on vaan jotenkin turhautunut ja harmissani” H3

“No ehkä hetkellisesti sitä mieltii ja pohtii, mutta sitten kun tietää ne todellisuudet niin sitten sen niin kun antaa olla. Että ei, ei se jää pitkäksi aikaa, että en mä koe – –”. H4

Kukaan haastateltavista ei myöskään helposti halua lähteä kommentointiin ja keskusteluun mukaan, kun törmää negatiiviseen viestintään kohdeorganisaatiosta. Syyksi nostettiin uskomus siitä, että keskusteluun osallistumisella ei kuitenkaan olisi vaikutusta tai se olisi vain entisestään negatiivisempi. Parempana toimintamallina nähtiin antaa tilanteen rauhoittua omalla painollaan. Moni sanoi, että ei osaa edes nähdä tilannetta, jossa niin tekisi.

“No en mä silleen siihen lähde mukaan, mutta kyllä semmoinen pieni ärsyyntyminen ehkä tulee. Semmoinen, että tekisi mieli sanoa jotain, mutta en mä sitten lähde siihen, kun sitten tietää, että se menee ehkä semmoiseksi vänkäämiseksi mistä tulee vaan sitten enemmän ärsytystä.” H2

“Tulee semmoinen tunne, että monta kertaa niin se kannattaa jättää se kommentoiminen pois, että ei ole sitä... että antaa sen savun laskeutua ja tota ollaan niinku että ei siihen, että lähdetäisiin puolustelemaan tai tekemään jotakin muuta niin mä uskon, että ei se vaikuta sillä tavalla käyttäytymiseen.” H3

Eräs haastateltava nosti esille, että haluaa pitää oman henkilökohtaisen minänsä erossa työkontekstista ja ei tästä syystä lähde keskusteluihin mukaan. Toinen korosti taas sitä, että ei halua tulla yhdistetyksi organisaatioon, jotta kommentointi ei kohdistu sen myötä myös häneen henkilökohtaisesti. Kolmas ei koe voivansa seistä organisaation toiminnan takana ja kokisi maineensa kärsivän, jos tulisi yhdistetyksi organisaatioon.

“Ja sitten taas toisaalta se, että mä en halua sotkea mun omaa niinku sitä mun henkilökohtaista, täällä just esimerkiksi facebookissa olevaa (profiilia) mä en sotke sitä halua sotkea mun työhön niinku millään lailla, että mä haluan pitää ne aivan erillään.” H5

“Kun sitten taas en halua tuoda itseäni esille siinä silleen, että ettei sieltä tule semmoista henkilökohtaista hyökkäystä, jos huomaa että hei no sä ootkin töissä tuolla niin.” H2

“Mä en ikinä lähtisi puolustelemaan, koska en mä halua, että niinku mut yhdistetään, en mä halua niinku puolustella tuollaista firmaa, että kun ei ole vaan niin ylpeä siitä, että lähtisi millään tasolla puolustaa omalla naamalla ja ihmiset näkisi, että toi nyt yrittää puolustella jotenkin tuollaista.” H6

Kysyttäessä haastateltavilta minkälaiset tilanteet voisivat saada heidät kommentoimaan, esiin nostettiin tapauksia, joissa negatiivinen viestintä sosiaalisessa mediassa koskisi työyhteisön jäsentä henkilökohtaisesti. Myös siinä tapauksessa, että viestintä olisi valheellista ja ristiriidassa oman arvomaailma kanssa, yksi haastateltavista saattaisi kokea tarpeelliseksi ottaa osaa keskusteluun. Eräessä

haastattelussa nousi esiin korkeampi motivaatio ottaa keskusteluun osaa siinä tapauksessa, että kyseessä on oma myymälä ja kommentointi on tällöin henkilökohtaisempaa.

“No ehkä jos mennään niinku henkilökohtaisuuksiin, että mun työkaveria haukuttaiisiin julkisesti tai jotain, niin siihen voisin kommentoida niin.” H4

“Joo no ei kyllä niinku oikeastaan ei, ei ole tarvetta ehkä kommentoida. En mä tiedä mitä pitäisi tapahtua. Pitäisi olla ehkä vielä sydäntä lähempänä oleva asia, että kokiisin että haluaisin lähteä kommentoimaan, että jos nyt olisi vaikka jostain, niin kun ihmisarvoon tai muuhun liittyvästä jotain ihan räikeää valehtelua – –”. H7

Yksi haastateltavista nosti esiin, että myös organisaation ulkopuolelta tuleva paine ja suuri negatiivinen mediahuomio voisivat saada hänet kommentoimaan ja osallistumaan keskusteluun.

“– – en tiedä missä kohtaa lähtisin kommentoimaan, mutta kyllä niin kun varmasti se, että jos sitä negatiivista tulisi ihan joka tuutista ja koko ajan ja joka paikasta lehdistä mistä vaan, ihan oltaisi jonkun kohun keskellä ja sitten tulisi tämmöistä, niin sitten voi olla että ehkä ajattelisin toisin.” H7

Suurin osa haastateltavista oli hyvin passiivisia reagoimaan negatiiviseen viestintään, mutta yhdessä haastatteluista nousi esiin reagointia myös käytöksen tasolla. Haastateltava sanoi tykänneensä sosiaalisen median julkaisuista, jotka nostivat esiin kohdeorganisaation epäkohtia. Toiminnan tavoitteena on epäsuorasti vaikuttaa kohdeorganisaatioon tukemalla kritisoivia viestejä, mutta haastateltava ei itse halua olla viestin lähde.

“– – mut oon kyllä itse asiassa joskus tyyliin jos on ollut somessa jotain, niin silleen tykännyt tai jos on joku sellainen oikeasti vähän niinku että haluaisi silleen, että organisaation näkee että OK, että itketään että ei ole myyjä, niin sitten itse vaikka tykkäilen sellaisista julkaisuista, että ne saisi vähän nostetta ja ehkä sitten vihdoin organisaatio tarttuisi siihen” H6

Yksi maininta haastatteluissa tuli negatiivisesta sisäisestä viestinnästä. Haastateltava kertoi kokevansa painavammin esimerkiksi negatiivisen keskustelun tuotteista, jos tämä tapahtui organisaation sisällä kuin ulkopuolinen lähde. Tämä johtuu työntekijöiden laajemmasta tiedosta tuotteista ja kokonaisvaltaisesta tilanteesta. Moni haastateltava selitti negatiivista viestintää asiakkaiden tietämättömyydellä tilanteesta tai tuotteista tarpeeksi, jolloin tässä esimerkissä negatiivista viestintää on vaikeampi yksilön selittää, kun sen lähde on organisaation sisällä. Yksilön tapoihin selittää negatiivista viestintää avataan lisää seuraavassa osiossa.

“No tällä hetkellä varmaan joo, että kyllä mä sanoisin, että kyllä niin kun musta tuntuu että KO saa kuitenkin aika vähän semmoista ulkopuolelta negatiivista viestintää osakseen, että kyllä sitten enemmän ehkä itseään vaikuttaa se sisäinen niin... Ei semmoista paljoa ole, mutta ehkä se sitten kun sitten mä jotenkin ajattelen niin, että meillä kuitenkin sisäisesti jos puhutaan vaikka nyt jostain tuotteista negatiivisesti, niin tunnetaan kuitenkin ehkä asiakasta paremmin. Se tuote ja on enemmän sitä tietotaitoa siellä taustalla, niin ehkä sillä negatiivisella keskustelulla on vaikka enemmän painoarvoa sitten kuitenkin kun sillä, että jos asiakas ei vaikka koe semmoista mieltymystä, jotain tuotetta tai jotain kohtaa, niin kyllä mä koen mulle on enemmän

painoarvoa sillä sisäisellä negatiivisuudella kuin sitten ehkä siellä ulkopuolella, mutta sitten jos se ulkopuolella oleva olisi niin kuin isommassa mittakaavassa, niin sitten voi olla että se olisi eri, mutta tällä hetkellä näin.” H7

TAULUKKO 4 Organisaatioon liittyvän negatiivisen viestinnän vaikutukset teemoittain

Pääteema	Yläteema	Alateema
Organisaatioon liittyvän negatiivisen viestinnän vaikutukset	Viestinnän vaikutukset henkisesti	Muutos mielialassa
		Vaikutuksen kesto
		Sisäinen vs. ulkoinen viestintä
		Henkilökohtaisuus
	Viestinnän vaikutus käytökseen	Passiivisuus
		Minäkuvan erottaminen
		Voima muuttaa keskustelua
		Viestinnän tukeminen

7.5 Negatiivisen viestinnän käsittelyn keinot yksilön tasolla

Kaikissa toteutetuissa haastatteluisa nousi selvästi esille vähättelevä suhtautuminen asiakkaiden kirjoittamaan negatiiviseen viestintään online-ympäristössä. Monet haastateltavat kyseenalaistivat ja esittivät erilaisia selityksiä, joiden kokivat selittävän negatiivista viestintää. Hyvin harva haastateltavista tiedosti tai koki näiden negatiivissävyytteisten kommenttien vaikuttavan omaan suhtautumiseensa kohdeorganisaatiota kohtaan. Osittain asiaa voidaan selittää työntekijöiden tavoilla käsitellä näitä kommentteja omalle minäkuvalle ja organisaatiokuvalle suotaviksi. Taulukko 5 esittää negatiivisen viestinnän käsittelyn keinot yksilön tasolla jaettuna kahteen yläteemaan: yhteisön ulkoisiin ja yhteisön sisäisiin. Tässä yhteisön ulkoisella tarkoitetaan käsittely- ja selitystapoja, jotka eivät liity yksilön omaan joukkoon, vaan ulkopuolisiin tekijöihin ja elementteihin. Yhteisön sisäisellä tarkoitetaan omaan joukkoon liittyviä attribuutteja, joilla selitetään tai käsitellään negatiivista viestintää.

Haastatteluisa oli tulkittavissa, että yksilö voi vähätellä negatiivista viestintää kognitiivisesti, jotta negatiiviset kirjoitukset ja keskustelut eivät alkaisi

vaikuttaa oman työn mielekkyyteen ja käsitykseen omasta organisaatiosta negatiivisesti. Tällöin viestejä ei välttämättä oteta yhtä vakavina ja merkityksellisinä palautteina. Joissain haastatteluissa esitettiin esimerkiksi väitteitä siitä, että asiakkaat valehtelevat kirjoittaessaan julkista palautetta. Vaikka asiakkaiden kirjoitukset ja palautteet voivat hyvin olla osittain liioiteltuja ja haastateltavien mieliteet näin ollen perusteltuja, monella tämä tuntui olevan ennako-oletuksena.

“ – – vaikka jos ne on ollut tyytymättömiä johonkin palvelun laatuun, niin sitten että onko siinä oikeasti tavallaan vähän värikynää mukana ja sitten halutaan korostaa sitä negatiivisuutta.” H1

“No jos vaikka joku kertoo jostain asiakaspalvelutilanteesta, että nyt tää meni näin ja nää myyjätkin näin-. Niin ehkä siihen suhtautuu pienellä varauksella, koska meidänkin myymälään kun välillä tulee sähköpostiin niitä asiakaspalautteita ja sitten, jos itse olet ollut jossain tilanteessa mukana, niin sitten tiedät, että hei toi ei mennyt kyllä ihan tasan noin mitä toi asiakas kirjoitti. Niin siinä on oppinut, että se pieni varautuminen, että tarinoilla on aina kaksi puolta kuitenkin.” H2

Haastateltavat eivät suoraan tuoneet ilmi esimerkkitalanteita, joissa kuluttaja olisi selkeästi liioitellut tai ollut epärehellinen tuotteen tai palvelun laatuun liittyen ja haastateltavalla olisi selkeä kokemus tilanteesta. Haastateltavat silti useasti perustelivat itselleen palautteiden olevan perättömiä. Haastateltavat olivat ennemmin valmiita uskomaan viestit liioitelluiksi ja valheellisiksi, kuin ajattelemaan, että laadussa tai palvelussa olisi vikaa. Tästä voidaan tulkita heidän ajattelunsa olevan osittain puolueellista.

Monet työntekijät nostavat haastatteluissaan myös esille sen, että asiakkaiden kirjoittaessa huonosta laadusta tai palvelusta, ovat asiakkaat itse osasyllisiä ongelmaan. Heidän mielestään asiakkaalla on itsellään vastuu ymmärtää, minkälaisia kohdeorganisaation eri tuotteet ovat ja heidän odotusten tulisi vastata tietyn laatuluokan tuotteiden odotuksia. Osan asiakkaista uskotaan myös olevan lähtökohtaisesti tyytymättömiä riippumatta siitä, minkälaista palvelua he saavat, eikä nähdä tästä syystä tarpeelliseksi ottaa heidän palautteitaan kovin vakavasti.

“ – – että enemmän ehkä se sen asiakkaan odotus siihen kuinka se homma sitten lop-pupeleissa kuuluu hoitaa, että se menee niin kun KO:n kannalta oikein, niin ei välttämättä kohtaa sen asiakkaan kanssa. Että asiakas on pahoittanut mielensä, että se on odottanut jotain muuta.” H5

“Niin sellaisia mä sanoin, että joskus voi olla myöskin sellaisia asiakkaita, että mä en sitten usko siihen esimerkiksi huonoon palveluun, vaan että olisi sitten tehty mitä tahansa, niin tää asiakas olisi ollut niinku kriittinen ja negatiivinen siihen suuntaan.” H3

Useampi haastateltava myös selitti sattumalla negatiivista viestintää ja kritiikkiä, johon oli törmännyt. He uskoivat kyseessä olevan vain yksittäinen tilanne, jolloin palautteella ei olisi yhtä suurta merkitystä ja painoarvoa. Haastateltavat siis uskovat kohdeorganisaatiossa ilmenevän huonoakin asiakaspalvelua, mutta vain siinä määrin, että sillä ei ole suurta vaikutusta ja tilanteet eivät ole verrattavissa toisiinsa muodostaen toistuvuutta. Eräs haastateltava nosti esiin myös sen, että jokaisella organisaatiolla on omat ongelmansa. Työntekijät eivät anna

negatiivisen palautteen vaikuttaa itseensä, mikäli uskovat ongelmien olevan tarpeeksi vähäisiä tai pystyvänsä itse omalla toiminnallaan vaikuttamaan siihen.

“Itse kumminkin tietää sen todellisuuden niin en usko kaikkea... on vaan sitten vaan sattunut huono kokemus asiakkaille minkä purkaa...” H4

“No ei kun mä ajattelen, että joka paikassa on omat haasteensa, että tämä. Ei se ei ole firmasta kiinni.” H4

“- - että kyllähän jokaisella meillä voi olla huono päivä ja se voi näkyä sitten siellä valitettavasti.” H3

Online-ympäristö ja erityisesti sosiaalinen media nähtiin yleisesti hyvin negatiivisina paikkoina, joissa kritiikkiin törmää helpommin kuin positiiviseen palautteeseen. Tällä selitettiin osin myös kohdattua negatiivista viestintää. Haastattelussa kommentoitiin, että sosiaalinen media ruokkii ja kannustaa negatiivisuuteen, ja nämä negatiivisesti kommentoivat henkilöt tekevät sitä vain saadakseen olla negatiivisia, ilman sen suurempia perusteita. Myös sosiaalisen median mahdollistaman anonymiteetin nähtiin madaltavan kynnystä sille, että negatiivista viestintää tuotetaan.

“Eli uskoo siihen, että joo, että ihminen, joka sitä- no voi olla sitten tosi negatiivisia ihmisiä, jotka aina haluaa sitä negatiivisuutta tuoda.” H3

“- - ihmisillä on semmoinen tietynlainen aika paljon matalampi kynnys kommentoida nimettömästi verkkoon asioita, kuin mitä ne oikeasti sitten niinku kasvotusten saattaisi, uskaltaa tai viitsiä sanoa.” H7

Negatiivisen viestinnän liittyessä organisaation työntekijään, haastateltavien kommenteissa oli huomattavissa puolustavaa reagointia. Haastattelussa mainittiin useasti ”me” viitatessa työntekijöihin ja ”he” viitatessa kuluttajiin. Tämä vastakkainasettelu liittyy haastateltavien tapaa selittää negatiivisen viestin syytä sillä kuten aiemmin tuloksissa on mainittu, haastateltavilla oli taipumusta luottaa oman viiteryhmän edustajaan muita enemmän. Yksi haastateltavista mainitsee asettuvansa ”omien puolelle”, mikä korostaa ajatusmallia kahdesta vastakkaisesta joukosta.

“- - ehkä sitten taas siinä asettuu niiden omien puolelle, että lähtee miettimään, että onkohan oikeasti asia sitten ollutkin näin” H1

Negatiivisen viestin liittyessä organisaation työntekijään voi yksilö haastattelussa ilmenevän vastakkainasettelun myötä puolustaa työntekijää ilman selkeää syytä, sillä yksilö kokee tarvetta puolustaa itseään kritiikiltä. Vastakkainasettelussa haastateltavat kallistuivat perustelevaan negatiivista viestintää asiakkaan toiminnalla tai muilla syillä liittyen sosiaaliseen mediaan tai kuluttajiin. Alla olevassa katkelmassa haastateltava tiedostaa toistuvan palautteen, joka aiemmin tässä luvussa korostettiin olevan merkittävämpää viestintää kuin yksittäinen palaute. Katkelman lopussa kuitenkin haastateltava perustelee toistuvaa palautetta tilannekohtaisilla syillä ja näin vierittää negatiivisen viestin syyn pois itse työntekijästä. Haastateltava kokee olevansa puolueeton tarkastelemaan tilannetta,

sillä ei heti vedä johtopäätöksiä tilanteesta. Kuitenkin tiedostamattaan hän puolustaa oman viiteryhmänsä edustajaa tietämättä itse tapahtuneesta tilanteesta enempiä. Tämä puolustusmekanismi voi olla yksi syy, miksi negatiivisen viestinnän ei koeta tietoisesti vaikuttavan omiin asenteisiin tai mielipiteisiin.

” – – sitten kun siellä ei kuitenkaan ole sellaista, että siellä olisi aina samat henkilöt että sanotaan näin että sama myyjä saa aina koko ajan negatiivista palautetta, niin mä oon sellaista, sellaista niinku nähnyt. Mutta kyllä mä niinku sitten taas mä sanon, että en mä niin sinisilmäinen ole, että sitten mä lähtisin sanomaan, että ei pidä paikkaansa, että niinku mä sanoin, että kyllähän jokaisella meillä voi olla huono päivä ja se voi voi näkyä sitten siellä valitettavasti. ” H3

Eräissä haastattelussa haastateltava toi esiin jo aiemmin tuloksissa esitellyn tilanteen, jossa erään työntekijän sosiaalisen median käyttäytymistä oli nostettu negatiivisessa valossa esiin iltapäivälehdessä. Haastateltavan käsitys tilanteesta heijasteli vahvasti toisen työntekijän puolustelua ja toimittajan syyllistämistä. Tilanteen vakavuuden huomioiden haastattelussa ilmenee oman viiteryhmän edustajan puolustelua ilman täysin pitävää perustetta. Katkelmasta voi olettaa puolustelun johtuvan ”oman joukon” ja samalla oman identiteetin suojelemisesta. Tähän palataan tarkemmin johtopäätökset osiossa.

” – – Niin sittenhän iltalehti otti sitten kaiken ilon irti ja teki siitä sitten kunnon klikkiotsikot, että työntekijä niinku. – – Sitähän alettiin sitten pyörittelee ihan tosi raa’alla kädellä. Varsinkin organisaation sisällä, mutta tota että niin no, toi on ehkä jäänyt eniten mieleen, että noinkin tavallaan ehkä viattomaksi tarkoitettusta jutusta saatiin tosi iso myrsky aikaan. Ja nimenomaan senkin takia, että koska lehdet halusi siitä sen sävytteisen ja se oli ihan ainoastaan sen jonku toimittajana ansiosta tietyllä sanavalinnoilla ja klikkiotsikoilla ” H1

Negatiivisen viestinnän koetaan haastattelujen perusteella olevan työyhteisön yhdistävä tekijä. Tässä toistuu asetelma omasta puolesta, joka on vastakkain toisen puolen kanssa. Haastateltavat vaikuttavat kokevan olevansa yksi joukko muita vastaan, jolloin kokemus yhteisöllisyydestä kiteytyy.

” – – Niin ehkä se, että sitten kuitenkin tavallaan sitoo sitä porukkaa vaan enemmän yhteen kuin sitten aiheuttaisi jotain semmoista niinku työnantajakuvaan kielteisyyttä tai muuta, että kyllä siinä ehkä ennemmin on niinku tällainen vaikutus sitten kuitenkin. ” H7

TAULUKKO 5 Negatiivisen viestinnän käsittelyn keinot yksilön tasolla teemoittain

Pääteema	Yläteema	Alateema
Negatiivisen viestinnän käsittelyn keinot yksilön tasolla	Yhteisön ulkoinen	Kuluttajien valheelliset väitteet
		Online-ympäristön vaikutus
		Asiakkaan itse tekemä virhe

		Tilannekohtaisuus
		Asiakkaan odotukset
	Yhteisön sisäinen	Puolustus
		Luottamus
		Yhteisöllisyys

7.6 Organisaation toiminta negatiivista viestintää kohtaan

Haastatteluissa kävi ilmi organisaation toimintaan liittyviä teemoja. Haastateltavat kertoivat, miten organisaatio on joissain tapauksissa reagoinut negatiiviseen viestintään ja kuinka he kokevat organisaation toiminnan. Taulukko 6 esittää organisaation negatiivisen viestinnän käsittelyn keinoihin liittyvät ylä- sekä alateemat. Yläteemoiksi muodostui organisaation toiminta, organisaatio yhteisönä ja sen vaikutukset, tässä viitaten epämuodollisiin toimintatapoihin organisaation sisällä, ja viimeisenä yläteemana työntekijöiden kokemukset liittyen organisaation toimintaan. Näihin alateemoihin syvennytään seuraavissa osioissa.

7.6.1 Yhteisön vaikutus

Vahva yhteisöllisyyden kokemus oli havaittavissa monen haastateltavan vastauksista. Tiiviillä ja tukevalla työyhteisöllä oli myös selvästi merkitystä sen kannalta, miten haastateltavat käsittelivät kohtaamaansa negatiivista viestintää. Yhteisöllisyyden kokemus helpotti negatiivisen viestin käsittelemistä, sillä työntekijät eivät koe olevansa yksin asian kanssa. Asioiden käsitteleminen yhdessä tarjosi mahdollisuuden purkaa negatiivisuutta ja yhdessä asioiden käsittelyn nähtiin olevan vahvistava kokemus, joka teki työyhteisöstä entistä tiiviimmän. Negatiivista viestiä vastaan siis asetuttiin yhteiseksi rintamaksi, jolloin viestin ei koeta kohdistuvan yhtä henkilökohtaisesti.

”Korkeintaan se sitten lisää niinku semmoista yhteisöllisyyttä, että jos sä huomaat, että kollegakin naurahtaa asialle tai te olette samaa mieltä jostain asiasta, niin sitten se ehkä lisää semmoista niinku keskinäistä tavallaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Että koska totta kai niinku on hauskaa olla samaa mieltä asiassa.” H1

”Kyllä meillä on siitä puhuttu ja jos menee just henkilökohtaisuuksiin asiakkaan puolesta, niin on sanottu siitä, että siitä on niinku hyvä keskustella kollegan kanssa. Niitä asioita ei saa jäädä yksin märehtimään, että ne pitää sitten puhua halki.” H2

”Jos nyt itselle tulisi joku ihan semmoinen tosi kauhea tilanne mitä pitäisi päästä purkamaan, niin voisi melkein kenen vaan hihasta nykästä ja jutella, että on semmoinen

niin kun ainakin nyt tuntuu – – ainakin niinku nyten tiedän, että on ihmisiä kelle voi puhua ihan virallisesti ja epävirallisesti.” H7

Kahdessa haastatteluista ilmeni huumorin hyödyntäminen työyhteisössä negatiivisen viestinnän käsittelyn keinona. Asiat, jotka muuten voisivat tuntua vakavilta tai negatiivisilta pyrittiin kääntämään yhdessä kevyemmiksi, ja sitä kautta vähentämään negatiivisuuden vaikutusta. Yhdessä asioille nauraminen vahvisti entisestään haastateltavien kokemusta yhteisöllisyydestä. Keskusteluista on tulokittavissa, että negatiivisia viestejä ei edes haluta ottaa tosissaan, jotta ne eivät alkaisi vaikuttaa työntekijöihin negatiivisesti.

“Näkemyksissä ollaan aina samaa mieltä, että me yleensä heitetään niistä vitsiä. Tehdään niistä sellaisia kevyempiä tai just nauretaan ja jotain, ja sitten jos on ollut vaikka jotain meidän myymälässä olisi vaikka palveltu huonosti, niin tietysti sitten niistä puhutaan, mutta ei mitenkään ikinä silleen syyttävästi niin ollaan aina samalla sivulla kaikessa.” H6

“Ei mitään kovinkaan perusteellista keskustelua, että ehkä enemmän semmoista hei, että huomasitko, että joku oli kommentoinu et... Sitten ollaan vähän “Olipas hauska juttu”, että enemmän silleen heh heh. Että en ole yhdenkään kollegan kanssa keskustellut silleen tavallaan vakavissa niin kun tuosta aiheesta.” H1

Eräs haastateltavista nosti myös esille sen, että kun negatiivisia viestejä käydään yhdessä läpi, voidaan toimintaa jatkossa parantamaa. Palautteella nähtiin siis olevan arvoa, mutta kollegoiden tuella olevan merkitystä kritiikin vastaanottamisen kannalta.

“No periaatteessa se, että jos joku kollega ajattelee sen, ja sitten pystyy hänelle “elä nyt, että älä ajattele sitä noin, että ei se ole niin vakavaa” että hyvä toisaalta että saadaan niinku palautetta mutta pystytään miettimään asioita ja sitten pystytään niitä hyödyntämään taas paremmin, että niitä ei tulisi.” H4

7.6.2 Organisaation toiminta liittyen negatiiviseen viestintään

Haastatteluissa kartoitettiin organisaation toimintaa liittyen negatiiviseen viestintään. Haastateltavilta kysyttiin, miten organisaatio on reagoinut siihen liittyvään negatiiviseen viestintään online-ympäristössä ja miten organisaation toiminta on näkynyt työntekijälle.

Useat haastateltavat kokivat, että organisaatio huomioi ja käsittelee negatiivista viestintää. Moni myös koki, että asioiden käsittely oli riittävää eikä julkista vastausta tai reagointia vaadittu organisaatiolta eri tilanteissa. Eräs haastateltava kertoi johtoryhmän näkökulmasta, että negatiivisista viesteistä on keskustelu johtoryhmässä, mutta ne ovat jääneet keskustelun tasolle eivätkä edenneet toimiin. Johtoryhmä on näissä tilanteissa pohtinut asiaa, mutta asiaan ei ole reagoitu. Keskusteluissa on suunniteltu toimia siinä tapauksessa, jos ulkopuolelta tuleva paine yltyisi tarpeeksi suureksi.

Osa haastateltavista kuitenkin koki, että negatiivisen viestinnän käsittely tapahtuu vain tiettyjen henkilöiden toimesta eikä asiassa huomioida muuta henkilökuntaa. Yksi haastateltavista toi esiin kokevansa, ettei negatiivisen viestinnän käsittelyä tuoda esiin henkilöstölle, jolloin prosessi ja lopputulos jää piiloon.

"En tiedä sitten puhutaanko hirveästi siellä heidän kesken noista ja mitä meille ei kerrota. En tiedä. Ja mä tarkoitin "meille" niin tarkoitin sitten, että johtoryhmän ulkopuoleiselle henkilöstölle." H1

"- - että sitten taas sillain että halutaan että se sieltä hoidetaan, mutta koen ettei sitä meille asti sitten tule se että miten se on hoidettu "H4

Organisaation reagoidessa negatiiviseen viestintään useampi haastateltava mainitsi organisaation tiedotteen tai tiedottamisen. Viestintä organisaation suunnalta voidaan siis nähdä pääasiallisesti yksisuuntaisena viestintänä. Tiedottamiseen kuitenkin useampi haastateltava oli tyytyväinen, eikä kokenut tarvetta keskustelevalle viestinnälle. Eräs haastateltava kommentoi kokevansa organisaation tukevan työntekijöitään reagoimalla tiettyihin negatiivisiin viesteihin näin muodostaen positiivisen kokemuksen viestinnästä.

"Niin just KO julkaisi siitä että siitä semmoisen tiedotteen, että just ei missään muodossa salli minkäänlaista nettikiusaamista ja että mun mielestä oli tosi positiivinen. KO kääntyi tän työntekijän tueksi, turvaamaan sen. Koska ei siinä mitään vahinkoa kenellekään tapahtunut, niin tota niin nostan hattua kyllä todella, että mun mielestä oli tosi tyylikäs veto." H5

"- -Mutta kyllä mä enemmän kallistun siihen, että tiedote on kuitenkin tiedote, eikä se ole mikään semmoinen kysely. Tai tämmöinen avoin, avoin vastaus. Tämmöinen niin niin joo. Että se oli mun mielestä ihan riittävä." H1

Viestinnän keskustelevuudesta vielä tarkennuksena kysyttäessä, kaksi haastateltavaa kommentoi viestinnän olevan täysin yksisuuntaista, eivätkä he koe olevansa osa tätä.

"Juuri näin, että ne ilmoittaa vaan että on asia hoidossa, että ei mitenkään meitä oteta siihen mukaan." H4

"Se on tosi yksisuuntaista, niinku täysin yksisuuntaista, - -" H6

Organisaation toimintaan liittyen haastatteluissa mainittiin myös sisäinen viestintä. Haastattelujen perusteella sisäinen viestintä liittyen ulkoiseen negatiiviseen viestintään jäljittelee ulkoisesti annettuja tiedotteita. Osa haastateltavista koki sisäisen viestinnän puutteelliseksi, tähän palataan seuraavassa osiossa.

" No kun mä en muista miten siinä kävi silloin sen iltasanomien kantilta, että tuliko meille sitten.. meillä on siis ****, tämmöinen palvelu käytössä mikä on niinku alusta kaikille sisäiselle viestinnälle ja nitämmöiselle, niin olisiko siinä tullut joku.. Joku niinku tämmöinen artikkeli, että "hei että ollaan käsitelty tää..", ehkä se sama lausunto mikä annettiin sitten niinku medialta. Mutta joka tapauksessa siis, että jos tuli niin se on niinku korkeintaan se sama mikä on tuolle medialle annettu." H1

Yksittäisenä mainintana haastatteluissa kerrottiin yhden osaston viikoittaisesta toimintatavasta liittyen negatiiviseen viestintään. Anonyymikeskustelu tarjoaa mahdollisuuden jakaa kokemuksiaan kohtaamastaan negatiivisesta viestinnästä sekä myös positiivisesta viestinnästä. Toimintatapa auttaa purkamaan negatiivisen viestinnän luomia tunnetiloja sekä mahdollisesti löytää niistä rakentavaa palautetta.

“Kyllä ja sitten meillä on vielä henkilöstölle tällainen niin kun viikottainen tämmöinen kutsumme sitä tämmöiseksi “Viikko fiilis kysely” mihin voi jättää sitten anonyymisti palautetta kuluneesta viikosta, että miten on kokenut sen viikon, että miten se on mennyt ja mikä on se vaikuttanut omaan fiilikseen sillä työviikolla, että sitten kuitenkin kun meilläkin sitä palautetta tulee työntekijöille ja on paljon sitä kielteistäkin tuossa – – niin ollaan haluttu tarjota semmoinen foorumi missä sä voit sitten myös purkaa sitä että mikä on vaikuttanut vaikka kuormittavasti työviikkoon, mutta myös sitten se positiivinen puoli, että mitä voi sitten... Tai, että mikä on vaikuttanut siihen, että jos työviikko on ollut erityisen hyvä, että tarjotaan ihmisille semmoinen kanava, missä he voi sitten purkaa niitä omia tuntemuksia. Niin se on myös varmasti vaikuttaa siihen, että että miten niin kun näistä asioista ajatellaan.” H7

7.6.3 Työntekijöiden kokemukset organisaation toimintaan liittyen

Haastatteluissa kysyttiin, minkälaisia ajatuksia haastateltavilla oli kohdeorganisaation sisäisestä viestinnästä ja oliko vuorovaikutteisuus toivotulla tasolla. Useampi haastateltava kertoi sisäisen viestinnän olevan lähestulkoon yksisuuntaista ja joskus osan tiedosta koettiin jäävän hieman epäselväksi sekä saavuttavan vain organisaation ylemmän tason. Sisäisestä viestinnästä puhuttiin paljon tiedottamisena, mikä ei anna sisäisestä viestinnästä kovin kaksisuuntaista ja vuorovaikutteista kuvaa.

“No sen kyllä se ylempi porras ja nämä että ei siitä meille sen kummemmin tiedoteltu eikä muuta näin, että ylempi porras, kuka siellä sitten hoitikin en osaa sanoa kuka niin sen niinku hoiti sen homman.” H5

Muutama myymälöissä työskentelevä haastateltava nosti esille suoran toiveen siitä, että heidän mielipiteitään ja ajatuksiaan kuunneltaisiin enemmän ja organisaation sisällä tarjottaisiin enemmän kanavia ja mahdollisuuksia osallistua keskusteluun.

“Että toki niin kun toivoisin, että olisi mahdollisuus, että he kuuntelisi jossain tilanteessa niinku ihan sitä henkilökuntaa kuka siellä on siellä tekee sitä työtä tuolla myymälöissä ja muualla on näiden asiakkaiden kanssa ja muuta. Niin olisi- niin kuunneltaisiin niinku ihan kokemusten kautta, että miten tää homma toimii ja mimmoisia ongelmia tulee jossakin tilanteessa.” H5

Osa haastateltavista koki, ettei asioiden käsittely näy niille henkilöille asti, jotka työskentelevät myymälöissä. Tämä tiedon kulkemisen puutos aiheutti yhdessä haastateltavassa kyseenalaistusta sitä kohtaan, voivatko jotkin julkisessa keskustelussa käydyt kommentit sittenkin pitää paikkansa, jos niitä ei kielletä ja kommentoida. Näissä tilanteissa organisaation toiminta aiheutti heille kuvan siitä, että kohdeorganisaatiota ei kiinnosta, vaikka heidät yhdistettäisiin uutisissa kirjoitettuihin epävaluullisiin toimiin.

“No ehkä semmoinen just hyssyttely, niin se niinkun tulee sellainen, että pitää tiettyjä asioita salassa, että ei olla ihan niin avoimia.” H4

“Esimerkiksi Hesarin tapauksessa mä olisin toivonut, että KO kommentoi joko meille tai varsinkin ulos, koska siinäkin oli ihan absurdeja... Ja just kyseenalaistettiin tosi vahvasti KO vastuullisuutta, niin se, että KO ei ota siihen ollenkaan kantaa ja siellä on jotain ihan ihmeellisestä jotain sänkyjä silputaan, mikä ei todellakaan ikinä voi olla totta, niin se että eikö teitä kiinnosta kommentoida, että toikin olisi ollut niin helppo asia vaan kommentoida ja sanoa että hei että ei me silputa sänkyjä tai tehdä

mitään. Niin jää vähän ehkä semmoinen olo, että kyseenalaistaa, että voiko tää sitten jollain lailla olla totta, kun tähän ei oteta mitään kantaa. Sekin liittyy kumminkin vastuullisuuteen, niin kyllä mä koen, että siitä olisi sisäisestikin voinut luoda avointa keskustelua – –”. H6

Moni haastateltavista myös koki sisäisen viestinnän olevan hyvällä tasolla. Haastatteluissa oli osittain huomattavissa työntekijöiden sijoittuminen organisaation sisällä sekä tämän vaikutus kokemukseen sisäisen viestinnän tasosta. Myymälätyössä olevat haastateltavat useammin nostivat haastatteluissa esille sen, että toivoisivat oman äänensä tulevan useammin kuulluksi kuin verrattuna organisaation hallinnollisella puolella työskenteleviin työntekijöihin.

Useassa haastattelussa todettiin, että asiakkailla on vääränlaisia odotuksia kohdeorganisaatiolta. Tästä voidaan tulkita, että kohdeorganisaation markkinointi ja ulkoinen viestintä ei täysin onnistu luomaan oikeanlaista kuvaa asiakkaille. Eräässä haastattelussa haastateltava nosti esille, että kohdeorganisaatio voisi viestiä asiakkaille selkeämmin tuotteista sekä palvelustaan.

“Niin kyllähän semmoista vielä läpinäkyvyyttä, läpinäkyvämpää viestintää, niin sillä voitaisiin monta tällaista väärinkäsitystä kyllä välttää.” H7

Haastateltavan mukaan tällä voisi olla positiivisia vaikutuksia siihen, miten paljon organisaatiosta kirjoitetaan negatiivista sosiaalisen median alustoilla, sillä kulluttajien odotukset voisivat vastata paremmin todellisuutta ja näin ostonjälkeinen tyytyväisyys olisi varmempaa.

TAULUKKO 6 Organisaation keinot käsitellä negatiivista viestintää teemoittain

Pääteema	Yläteema	Alateemat
Organisaation keinot käsitellä negatiivista viestintää	Organisaatio yhteisönä ja sen vaikutukset	Negatiivisten viestien yhteinen käsitteleminen
		Huumorilla asioiden käsittely
		Yhteisöllisyyden tunne
		Mahdollisuus parantaa toimintaa joukkona
	Organisaation toiminta	Yksisuuntainen viestintä
		Johtolähtöinen käsittely liittyen negatiiviseen viestintään
		Organisaation tiedottaminen
		Sisäinen viestintä
		Organisaation luomat odotukset
	Työntekijöiden kokemukset	Keskustelemattomuus
		Yksisuuntainen tiedottaminen
		Prosessien läpinäkyvyys
		Organisaation luomat odotukset

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on luoda ymmärrystä online-ympäristössä ilmenevän organisaatioon liittyvän negatiivisen viestinnän vaikutuksista ja suhteesta organisaation työntekijään. Tutkimusta lähdettiin toteuttamaan tavoittelemalla vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Onko organisaatioon liittyvällä negatiivisella viestinnällä vaikutusta sen työntekijöihin ja millaista se on?
2. Miten työntekijät käsittelevät organisaatioon liittyvää negatiivista viestintää?
3. Miten negatiivista viestintää käsitellään organisaation sisällä?

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla kohdeorganisaation työntekijöitä, jotka kohtaavat säännöllisesti online-ympäristössä negatiivista viestintää, mutta odotettua harvemmin se kohdistuu valittuun kohdeorganisaatioon. Tässä luvussa pohditaan tämän tutkimuksen tuloksia suhteessa aiempaan teoriaan aiheesta, johtopäätöksistä johdettavia käytännön sovelluksia, tutkimuksen rajoitteita ja tarvetta jatkotutkimukselle.

8.1 Johtopäätökset

8.1.1 Työntekijöiden kokemukset organisaatioon liittyvästä negatiivisesta viestinnästä

Tutkimuksen haastatteluissa ilmeni, että suurin osa haastateltavista ei koe online-ympäristössä ilmenevän viestinnän vaikuttavan itseensä vahvasti tai sen vaikutusten olevan pitkäkestoisia. Enemmistö haastateltavista ei pystynyt nimeämään tarkkaan, miten organisaatioon liittyvä negatiivinen viestintä vaikuttaisi suoraan ja tiedostetusti heihin itseensä. Yleisestä negatiivisesta viestinnästä

kysyttäessä haastateltavista enemmistö vastasi kokevansa ärsyyntymisen tai turhautumisen tunteita kohdatessaan negatiivista viestintää online-ympäristössä. Tämä eroaa haastateltavien suhtautumisesta organisaatioon liittyvään negatiiviseen viestintään, sillä kysyttäessä he eivät kokeneet kohdeorganisaatioon kohdistuvan negatiivisen viestinnän kuitenkaan vaikuttavan heihin ja he saattoivat jopa vähätellä tätä organisaatioon liittyvää negatiivista viestintää.

Nämä tutkimuksen tulokset eroavat osittain aiemmassa kirjallisuudessa esitellystä teoriasta, sillä Piening kollegoineen (2020) kuvaa, kuinka organisaation identiteettiin kohdistuva uhka voidaan kokea yksilön toimesta uhkana hänen omalle minäkuvalleen. Haastateltavat siis ristiriitaisesti korostivat haastatteluissa ennemminkin yleisen negatiivisen viestinnän vaikuttavan heihin voimakkaammin kuin omaan organisaatioon liittyvän negatiivisen viestinnän. Tämä voidaan aiemman kirjallisuuden sekä tutkimuksen tuloksien perusteella päätellä johtuvan erilaisista viestinnän käsittelyn keinoista, jolloin haastatteluista voidaan tulkita tiedostamattomia vaikutuksia.

Aineistosta voidaan myös päätellä työntekijöiden tiedostamattaan jättävän huomiotta tai perustelevan itselleen organisaatioonsa liittyvän negatiivisen viestin aiheettomaksi, sillä se voisi johtaa oman identiteetin uudelleen arvioimiseen. Tämän voidaan tulkita ilmenevän aineistossa esimerkiksi haastateltavien jättävän mainitsematta tarkasti organisaatioon liittyvän negatiivisen viestin aiheita, kun taas muuhun kuin organisaatioon liittyvää viestintään pystyttiin syventymään haastatteluissa paremmin ja haastateltavat tunnistivat sen vaikutuksia itseensä.

Muutamassa haastattelussa haastateltava viittasi myymälässä koettuun negatiiviseen viestintään tai online-ympäristössä koettuun myymälässä saadun palvelun kritisoimiseen. Nämä aiheet korostuivat näissä haastatteluissa enemmän kuin muut aiheet, mikä viittaa niiden vaikuttavuuteen haastateltavan näkökulmasta. Tämä voi viitata negatiivisen viestin henkilökohtaisuuteen, jolloin se tuntuu merkittävämmältä yksilön identiteetille. Teoreettisessa viitekehyksessä esitelty negatiivisesti sävyttynyt vaikuttamiskäyttäytymisen teoria kuvastaa eri käyttäytymisen laukaisijoita ja käyttäytymisen muotojen voimakkuuksien eroja (Azer & Alexander, 2018, 2020a, 2020b). Palveluvirhe kuvataan yhdeksi NVIB:n laukaisijaksi, joka voi johtaa pilkkaukseen, häpäisemiseen tai kilpailijan kannattamiseen. Pilkkauksella on kaikista vahvin negatiivinen vaikutus epäsuorista NVIB:n ilmenemisen muodoista. Kilpailijan kannattaminen on vielä pilkkausta voimakkaampi muoto, sillä se edustaa suoraa vaikuttamiskäyttäytymistä. Palveluvirheen takia syntyvä negatiivinen viesti voi siis johtaa negatiivisempiin vaikutuksiin kuin esimerkiksi pettymyksen ilmaiseminen. (Azer & Alexander, 2018, 2020b.) Haastateltavilla siis kokemus henkilökunnan tai myymälän kritisoimisen negatiivisesta vaikutuksesta voi olla vahvempi kuin esimerkiksi tuotteeseen liittyvä negatiivinen viesti. Tässäkin kontekstissa nämä tietyt haastateltavat korostivat myymälässä kasvotusten koettua negatiivista viestintää ja sen kokemista merkittävämmäksi. He eivät kuitenkaan kommentoineet palveluvirheeseen liittyvän negatiivisen viestinnän vaikuttavan heihin merkittävästi. Työntekijöiden syihin ja tapoihin reagoida negatiiviseen viestintään syvennyttään tarkemmin seuraavassa osiossa.

Tämän tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan siis päätellä olevan mahdollista, että negatiivisella viestinnällä ei ole työntekijöihin selvää vaikutusta, mikäli sen volyyymi pysyy työntekijöiden mielestä kohtalaisena. On mahdollista, että työntekijät tulkitsevat negatiivista viestintää eri tavalla, jotta se ei vaikuttaisi heidän käsitykseensä omasta minäkuvastaan.

8.1.2 Organisaatioon liittyvän viestinnän käsittelyn keinot yksilön tasolla

Haastatteluissa organisaatioon liittyvää negatiivista viestintää perusteltiin monilla eri tavoilla, jotka heijastelevat yksilöiden tapaa käsitellä tätä negatiivista viestintää. Näiden perustelujen pohjalta negatiiviselle viestinnälle löytyi syitä, joilla haastateltavat mahdollisesti kognitiivisesti muovaavat negatiivisen viestinnän aiheettomaksi. Haastateltavien negatiivisen viestinnän käsittely ja osittainen sivuuttaminen heijastui tuloksissa tiedostettujen negatiivisen viestinnän vaikutusten vähäisyytenä. Negatiivista viestintää yksilö käsittelee tiedostamatta sekä tiedostetusti erilaisilla puolustusmekanismeilla, joiden avulla viestin vastaanottaminen ja kohtaaminen olisi helpompaa yksilölle eikä vahingoittaisi omaa minäkuvaa. Yksilöllä on tarve säilyttää eheä ja positiivinen kuva itsestään ja identiteetistään (Piening ym., 2020). Työntekijällä on tarve nähdä myös oma ryhmänsä positiivisessa valossa, sillä se vahvistaa myös positiivista käsitystä hänestä itsestään (Brickson, 2013). On olemassa myös aiempaa teoriaa, joka tukee näitä johtopäätöksiä. Piening kollegoineen (2020) tunnistaa tutkimuksessaan erilaisia työntekijöiden reagoitintapoja organisaatioidentiteetin uhkaan, mitkä esiteltiin tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä. Näistä tavoista haastatteluista oli tunnistettavissa sosiaalisen luovuuden sekä sosiaalisen etäännyttämisen tavat, joilla haastateltavat ylläpitävät organisaatioidentiteettiään, joka puolestaan vahvistaa positiivista minäkuvaa.

Lähes jokaisella haastateltavalla oli pääosin positiivinen kuva organisaatiostaan. Työhön negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä mainittiin vähemmän kuin positiivisia ja organisaation toiminta koettiin yleisesti hyväksi. Negatiivisen viestinnän ei koettu vaikuttavan tähän kuvaan yhdenkään haastateltavan mukaan. Haastateltavat ylläpitävät positiivista kuvaa organisaatiosta, mikä voi perustua aiemman teorian pohjalta yksilön motivaatioon ylläpitää positiivista minäkuvansa omaamalla epärealistisen positiivisia näkemyksiä organisaatiostaan (Dutton ym., 1994; Chattopadhyay, Tluchowska, & George, 2004). Teoreettisessa viitekehyksessä esitelty omaa ryhmää suosiva ennakko-oletus viittaa työntekijän voivan jättää tiedostamattaan huomiotta viestejä, jotka kyseenalaistavat organisaation identiteetin arvon ja erotettavuuden (Bettencourt ym., 2001; Grandey, Krannitz & Slezak, 2013). Teorian mukaan selkeä identiteettiristiriitaisuus tai epämieluisen jännitteen muodostuminen voivat saada työntekijän uudelleenarvioimaan organisaatiokuvaansa ja -identiteettiään (Grandey ym., 2013).

Haastatteluiden perusteella pystyttiin määrittelemään haastateltavien välillä eri tasoista organisaatioidentiteettiä. Boehm kollegoineen (2015) määrittelee vahvan organisaatioidentiteetin ilmenevän yhtenäisyyden tunteiden sekä yhteisen tarkoituksen avulla. Useassa haastattelussa keskusteltiin omasta organisaatiosta perheen kaltaisena subjektina, jolloin nämä haastateltavat kokevat vahvaa

yhtenäisyyttä työyhteisössään. Organisaatioidentiteettiin linkitettiin haastattelurungossa kysymys perustuen Grandeyn, Krannitzin & Sleazakin (2015) tutkimukseen, jossa mittarina organisaatioidentiteetille kysyttiin, viittaako tutkittava organisaatioon keskustelussa "me" vai "he" -muodossa (johdettu Mael & Ashforth, 1992; Riketta, 2005). Haastateltavat kaikki puhuivat 1.persoonan monikossa organisaatiostaan. Kuitenkin haastateltavien välillä oli huomioitavissa eritasoisia organisaatioidentiteettiä sekä sitoutuneisuutta. Teoreettisessa viitekehyksessä linkitettiin organisaatioidentiteetti ja sitoutuneisuus organisaatioon toisiinsa samankaltaisina käsitteinä (Afshari ym., 2020). Sitoutuneisuus viittaa organisaation arvojen ja tavoitteiden uskoon sekä halun pysyä jäsenenä organisaatiossa ja nähdä vaivaa sen eteen (Ashforth & Mael. 1989).

Sitoutuneisuus ei merkittävästi vaikuttanut haastateltavien käytökseen puolustaa organisaatiota ja haluun toimia sen edun mukaisesti. Sitoutuneisuus yhdessä organisaatioidentiteetin kanssa kuitenkin vaikutti haastateltavien tapaan vastaanottaa negatiivista viestintää ja siihen, kuinka yksilö antaa sen vaikuttaa itseensä. Enemmistö haastateltavista heijasteli aiemmassa teoriassa esiteltyä sosiaalisen luovuuden tapaa käsitellä organisaatioon liittyvää negatiivista viestintää. Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehysten mukaisesti sosiaalinen luovuus ilmenee kognitiivisina keinoina, kuten vähättelemisenä (Pertiglieri, 2011), uudelleenkohdentamisena tai -kehystämisenä (Ashforth ym., 2007) tai itsestereotypisointina (Branscombe, Ellemers, Spears & Doosje, 1999). Sosiaalinen luovuus voi ilmentyä myös yksilön uudelleen määrittellessä omaa käsitystään ryhmänsä erilaisuudesta tai uudelleen määrittellessään vertailtavaa tilannetta (Tajfel & Turner, 1986, s. 19–20).

Nämä teoriassa esitellyt sosiaalisen luovuuden keinot näkyvät tutkimuksen tuloksissa. Haastateltavat vähättelevät uutisissa kuvattuja tilanteita ja kuvailevat viestejä erilaisesta näkökulmasta, kehystäen tarinaa uudelleen. He myös stereotypisoivat itsensä vahvasti ryhmän yleisiin uskomuksiin ja näin heijastavat omat motiivinsa ryhmän muihin jäseniin. Sosiaalinen luovuus ilmenee, kun yksilö kokee uhan ulkoiseksi ja hallitsemattomaksi, jolloin organisaatio voidaan nähdä tulevan väärin tai epäreilusti kohdelluksi tai esitetyksi. Kun organisaatiolla ei ole vastuuta asiasta, ei myöskään yksilöllä ei ole tarvetta irrottautua nykyisestä organisaatioidentiteetistään (Piening ym. 2020). Tämä toistui haastatteluissa, sillä haastateltavien vastauksista voidaan tulkita, ettei organisaatio heidän mielestään ole vastuussa negatiivisista viesteistä. Sosiaalisen luovuuden ehdotetaan Pieningin ja kollegojen (2020) tutkimuksessa olevan dominoiva tapa vastata ulkoa tulevaan organisaatioidentiteettiuhkaan, mikä myötäilee tämän tutkimuksen tuloksia.

Osana organisaatioidentiteettiä ja sosiaalisen identiteetin muodostumista on psykologinen prosessi, jota kutsutaan itsekategorisoinniksi (Piening ym., 2020). Kuten teoreettisessa viitekehyksessä esiteltiin, itsekategorisointi kuvaa kuinka yksilö kokee samankaltaisuutta ryhmän muihin jäseniin suhteessa arvoihin, uskomuksiin ja asenteisiin (Stets & Burke, 2000). Haastatteluissa ilmeni luottamus tuntemattomiin kollegoihin, sillä heidän oletetaan jakavan samankaltaiset arvot ja luottamus, koska he kuuluvat samaan ryhmään. Organisaatioidentiteetti ja näkemys samaan ryhmään kuulumisesta vaikuttavat siis negatiivisen viestin vastaanottamiseen. Lähes kaikissa haastatteluissa ilmeni ajatus kahdesta

ristiriidassa olevasta joukosta suhteessa negatiiviseen viestiin. Haastateltavat se-littivät negatiivista viestiä perusteettomaksi, sillä heillä itsellään on selkeämpi näkemys tilanteesta kuuluessaan organisaatioon kuin ulkoapäin tulevan kritiikin lähteellä. Itse-kategorisointiin liittyy oman ryhmän vertaaminen ulkopuolisiin ryhmiin, joilla yleisesti koetaan olevan erilaisia ja omaavan erilaatuisia attribuut-teja (Stets & Burke, 2000). Tämä korostaa haastatteluissa esiintyvää vastakkain-asettelua oman ryhmän ja ulkopuolisten ryhmien välillä.

Yhden haastateltavan vastaukset erosivat mielenkiintoisella tavalla verrat-tuna muihin haastateltuihin. Haastatteluissa mainittiin ulkopuolisen kritiikin eräänlaista kannustamista, esimerkiksi tykkäämällä julkaisuista ja näin ajamalla mahdollista organisaatiomuutosta kritiikin avulla. Tämä haasteltava mukailee teoriassa esiteltyä organisaatioidentiteetin uhan käsittelymuotoa sosiaalinen etäännyttäminen, joka perustuu Piening ja kollegoiden (2020) malliin. Työnteki-jän kokiessa uhkaa omalle identiteetilleen, voi hän fyysisesti ja/tai psyykkisesti irrottautua organisaatiosta suojellakseen minäkuvaansa (Piening ym., 2020). Haastateltava koki vastausten perusteella negatiiviset viestit esimerkiksi organi-saation vastuullisuuteen liittyen oikeutetuksi, jolloin hän psyykkisesti pyrkii irtaantumaan organisaatiosta. Tämä tukee Bettencourtin ja kollegojen (2001) ha-vaintoa siitä, että ryhmänjäsenet pitävät yhtä, jos he kokevat oman ryhmänsä tu-leen kohdelluksi epäreilusti. Lisäksi he nostavat esiin, että vastavuoroisesti työn-tekijä todennäköisemmin irtaantuu ryhmästä, jos kohtelu on hänen kokemansa mukaan oikeutettua (Bettencourt ym., 2001). Haastateltava toiminnallaan osoit-taa identifioituvansa lähes enemmän ulkoisiin ryhmiin tukemalla kritiikkiä ja oi-keuttamalla negatiivista viestintää. Sama haasteltava osoitti myös matalaa sitou-tuneisuutta organisaatioon viittaamalla siihen esimerkiksi "välietappina". Hän myös perusteli miksi ei kommentoi organisaatioon liittyvään negatiivisiin vies-teihin online-ympäristössä pelkäämällä oman maineensa puolesta ja ettei koe voivansa puolustavaa kyseistä organisaatiota. Haastateltava ei siis julkisesti ha-lua tulla yhdistetyksi organisaatioon, mitä voidaan selittää pelolla omasta mai-nehaitasta ennemmin kuin oman organisaation mainehaitasta. Organisaation mainehaitan ei koettu olevan uhka omalle identiteetille, jolloin yksilö on erkaan-tunut psyykkisesti organisaatiosta.

Tutkimuksen aineistosta voidaan siis todeta haastateltavien hyödyntävän erilaisia käsittelykeinoja selittääkseen negatiivista viestintää samalla suojellen omaa ja organisaation kuvaa. Aineistosta voidaan päätellä, että yksilö hyödyntää eniten kognitiivisia käsittelytapoja, erityisesti sosiaalisen luovuuden keinoja, joilla hän selittää ja perustelee negatiivista viestintää itselleen lievemmäksi. Käy-töksellisiä reagoititapoja negatiivisen viestinnän käsittelyyn hyödynnetään har-voin ja tämän kontekstin negatiivinen viestintä ei ollut tarpeeksi merkittävää yk-silöille, jotta se olisi johtanut käytöksellisiin muutoksiin. Käytöksellisiin käsitte-lytapoihin voidaan kuitenkin lukea yhteisölliset keinot, joita tullaan avaaman seuraavassa osiossa.

8.1.3 Yhteisön merkitys yksilölle negatiivisen viestinnän käsittelyssä

Tutkimuksessa selvisi, että työyhteisöllä on suuri merkitys yksilölle kohdattaessa negatiivista viestintää. Negatiivisen viestinnän kohtaaminen aiheuttaa

haastateltaville tarpeen käsitellä kohdattua viestintää yhdessä muiden samaan viiteryhmään kuuluvien kanssa. Useimmat haastateltavat nostivat esiin läheisimpien työkontaktien, eli usein oman myymälän henkilökunnan, olevan ensisijaisesti se kenen kanssa asioita käsiteltiin. Usein keskusteluiden tyyli on ollut puolusteleva ja negatiivisen viestin lähde on vähätelty tai kritisoitu. Negatiivisen viestinnän kohtaaminen on siis ajanut yhteisöä tiiviimmin toisiaan kohti yksilöiden toimesta. Tämä on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, jonka mukaan yhteisön jäsenet, jotka näkevät tullessa kohdelluiksi epäreilusti todennäköisemmin hakeutuvat tiiviimmin yhteen (Bettencourt ym., 2001). Haastateltavien asenteista oli tulkittavissa kokemus siitä, että oma toiminta tai oman viiteryhmän toiminta tuomitaan ja siitä valitetaan liian herkästi. Tämä on siis mahdollisesti vaikuttanut siihen, että tukea lähdetään hakemaan yhteisöstä, joka antaa tukea sekä turvaa negatiivisen viestinnän kyseenalaistamalle minäkuvalle ja identiteetille.

Aiempi kirjallisuus osoittaa yhteisön jäsenten vertaavan itseään ja yhteisöön muihin yhteisöihin ja niiden jäseniin. Kun yksilö identifioituu vahvasti organisaatioonsa, hän kokee muiden yhteisönsä jäsenten edustavan osittain myös omaa identiteettiään. (Piening ym., 2020.) Tällä voidaan selittää sitä, miksi myös niissä tilanteissa, joissa negatiivinen viestintä ei kohdistu suoraan yksilöön itseensä, hän kokee sen silti loukkauksena myös itseään kohtaan. Moni haastateltavista myös ilmaisi valmiutensa osallistua keskusteluun esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, mikäli oman yhteisön jäsentä kohdeltaisiin huonosti.

Monien haastateltavien asenteista, puheista ja käytöksestä oli havaittavissa vahva organisaatioidentiteetti ja sitoutuneisuus kohdeorganisaatioon, jolla aiemman tutkimuksen mukaan on paljon hyviä vaikutuksia (Backhaus & Tikoo, 2004). Toisaalta aiemmasta tutkimuksesta löytyy näyttöä myös sille, että jos yksilön organisaatioidentiteetti on liian vahva, sillä voi olla myös negatiivisia vaikutuksia (Ashforth ym., 2008). Haastattelussa moni sanoi olevansa valmis puolustamaan julkisestikin sosiaalisessa mediassa kollegaansa, mikäli tämä kohtaisi hyvin epäreilua kohtelua. Joissain haastattelussa oli myös havaittavissa valmiutta sulkea silmät vääryydeltä, jotta mielikuva omaan yhteisöön kuuluvasta jäsenestä säilyisi mahdollisimman hyvänä. Ashforth kollegoineen (2008) on tutkinut, että mikäli yksilöllä on liian vahva organisaatioidentiteetti, hän saattaa puolustaa organisaation toimintaa liiallisuuksiin asti, vaikka toiminta olisi esimerkiksi epäeettistä. Tällöin hän saattaa luottaa liian vahvasti ja lähes sokeasti muihin yhteisönsä jäseniin. Useammassa haastattelussa nousi esille eräässä sosiaalisen median kanavassa syntynyt kohu, kun eräs työntekijä oli julkaissut asiatonta sisältöä liittyen palvelemaansa asiakkaaseen. Moni haastateltavista kuvaili tilannetta hyvin viattomaksi ja selitti sitä iltapäivälehtien rajulla ja liioittelevalla otsikoinnilla, vaikka kyseessä oli selvästi asiaton julkaisu. Moni työntekijöistä vaikutti kuitenkin sokeutuneen teon vääryydelle ja näki ainoana vääryytenä tilanteesta seuranneen suuren mediahuomion ja negatiivisen palautteen, jota julkaisun laatija kohosi. Tutkimuksen aineisto ja tulokset siis tukevat aiempaa teoriaa.

Haastateltavien välillä oli eroja sitoutuneisuuden ja organisaatioidentiteetin vahvuuden osalta, sekä liittyen heidän käsitykseensä kohdeorganisaatiosta. Aiempi tutkimus onkin osoittanut, että organisaation jäsenet tulkitsevat eri tavalla organisaatiota kohtaavia uhkia ja vaikutukset voivat tällöin olla erilaisia

heidän käyttäytymiseensä ja asenteisiinsa (Petriglieri & Devine, 2016). Moni ei tunnistanut äsken mainittua kohua tosissaan otettavaksi uhaksi, koska heidän silmissään se ei ollut tarpeeksi painava saamaan omaa suhtautumista ja asenteita muuttumaan. Haastateltavien joukosta kuitenkin ilmeni, että yksi henkilö oli eri mieltä tapauksesta ja arvioi tilannetta paljon jyrkemmin. Tähän voidaan nähdä vaikuttavan hänen alhaisempi sitoutuneisuutensa kohdeorganisaatioon, minkä myötä hän on kriittisempi organisaation toimintaa kohtaan ja valmiimpi näkemään sen negatiivisessa valossa.

Tutkimuksen tuloksista on siis tulkittavissa, että työyhteisöllä on iso positiivinen merkitys sille, kuinka työntekijät käsittelevät kohtaamaansa negatiivista viestintää omasta organisaatiostaan. Kun heillä on mahdollisuus jakaa kokemuksiaan, ei negatiivinen viestintä niin helposti luo uhkaa yksilön minäkuvalle. Yhteisö siis hakeutuu tiiviimmin yhteen, millä on enimmäkseen positiivisia vaikutuksia työntekijöihin, mutta sillä saattaa olla myös joitain negatiivisia vaikutuksia.

8.1.4 Negatiivisen viestinnän käsitteleminen organisaation toimesta

Haastatteluissa käytiin läpi kohdeorganisaation tekemiä toimia tilanteissa, joissa se oli saanut osakseen enemmän negatiivista huomiota online-ympäristössä. Haastateltavista moni koki tällaisten tilanteiden, jotka vaativat organisaatiolta reagoimista, olevan vähäisiä. Näissä tilanteissa, joissa organisaatio on osallistunut julkisesti mukaan keskusteluun, moni haastateltavista koki viestinnän tapahtuvan hyvin irrallisena heidän työstään. He näkivät näiden viestien käsittelyn olevan vain rajatun työyhteisön osan käsissä ja kokivat olevansa jopa hieman pimenossa siitä, miten asioita käsitellään tai ei käsitellä. Haastateltavat tunnistivat sen, että isossa organisaatiossa ei ole mahdollista osallistaa kaikkia viestintään. Esiin nousi kuitenkin toiveita siitä, että sisäisestä päätöksenteosta ja asioiden käsittelystä tiedotettaisiin nykyistä enemmän. Haastatteluissa nousi aiheeseen liittyen esiin lausahduksia kuten ”mitä meille ei kerrota” ja ”koen ettei sitä meille asti sitten tule se, että miten se on hoidettu”. Organisaatiossa asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät siis eivät kokeneet olevansa kartalla organisaation sisäisistä toimista ja toivoisivat parempaa sisäistä viestintää.

Aiempi kirjallisuus on korostanut demokratian ja työntekijöiden osallisuuden merkitystä päätöksenteossa, joiden myötä työntekijät myös ovat tehokkaampia ja sitoutuvat organisaatioonsa vahvemmin (Taneja ym., 2015). Haastatteluissa nousi esille selvä toive työntekijöiden laajemmalle osallistamiselle, jolla voitaisiin todennäköisesti vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon ja -hyvinvointiin. Vaikka päätöksentekoon suuressa organisaatiossa ei ole mahdollista ottaa mukaan kaikkia työntekijöitä, tiedon kulkemisella on suuri merkitys. On myös tärkeää muodostaa työntekijöille kokemus siitä, että heidät huomioidaan ja nähdään arvokkaana osana organisaatiota asemaan tai työtehtävään katsomatta.

Haastatteluissa nousi esille myös kokemus siitä, että välillä organisaation ylemmillä tasoilla päätetään asioista, jotka vaikuttavat asiakasrajapinnassa työskentelevien työhön. Kokemus oli, että päätöksiä tehdään kysymättä ja ymmärtämättä mitä näiden työntekijöiden työnkuvaan todella kuuluu. Osallistamalla

työntekijöitä enemmän organisaation kaikilta tasoilta, voitaisiin työntekijöiden työtyytyväisyyteen vaikuttaa ja sitouttaa heitä vahvemmin organisaatioon.

Organisaatioiden viestintästrategioita ja toimintatapoja on tutkittu paljon aiemmin suhteessa eri sidosryhmiin, erityisesti asiakkaisiin. Viestinnän symmetrisuudella ja kaksisuuntaisuudella on erityisesti organisaation ja sen asiakkaiden välillä korostettu olevan sitoutuneisuuteen hyvin suuri merkitys (Luoma-aho, 2015). Äärimmäisen tärkeä sidosryhmä organisaatiolle ovat myös sen työntekijät ja organisaation sisäisessä viestinnässä tulisikin huomioida vahvemmin se, miten viestitään. Haastatteluissa kaikki kohdeorganisaation työntekijät kokivat sisäisen viestinnän olevan hyvin yksisuuntaista ja lähtökohtaisesti tiedottavaa. Tämä voi aiheuttaa hankaluuksia työntekijöille hahmottaa organisaation strategiaa tai toimintaa isommassa kuvassa, joka voi edelleen vaikuttaa heidän suoriutumiseensa.

Kohdeorganisaation toiminta negatiivista viestintää kohtaan on tärkeää, mutta yhtä lailla toimimatta jättäminen voi olla merkityksellistä. Haastatteluissa nousi esiin yksittäinen tilanne, jossa kohdeorganisaatiosta oli kansallisessa mediassa tehty voimakkaita väitteitä, ja kohdeorganisaatio ei ollut kommentoinut asiaa median pyynnöstä huolimatta. Eräs haastateltava piti hyvin epätodennäköisenä sitä, että väitteet pitäisivät paikkansa, mutta organisaation kommentoimatta jättäminen oli herättänyt hänessä skeptisyyttä. Se, että asiaa ei kommentoitu loi hänelle epäilyksiä, voisiko väitteissä sittenkin olla jotain perää. Tämä tapaus on hyvä esimerkki siitä, että vaikka organisaatio tekisi tietoisien päätöksen jättää kommentoimatta julkisesti joitain väitteitä, on sisäisesti asioista hyvä tiedottaa laajemmin. Tässä tapauksessa haastateltava olisi toivonut, että työnantaja olisi kertonut työntekijöilleen tilanteesta ja selittänyt miksi asiaa ei lähdetty kommentoimaan, sekä vahvistanut, että organisaatiossa ei hyväksytä väitetyjä toimia ja niiden kaltaista toimintaa ei tapahdu. Aiempi tutkimus on osoittanut, että tietojen salaaminen ja/tai tietojen välittämisen laiminlyöminen voi vaikuttaa vakavasti työntekijöiden käsityksiin heidän omasta organisaatiostaan sekä vaikuttaa haitallisesti jokapäiväiseen keskusteluun, jota työntekijät käyvät niin sisäisesti kuin ulkoisesti pyrkiessään ymmärtämään tapahtunutta (Omilion-Hodges & Baker, 2014). Mikäli työntekijät pidettäisiin paremmin tiedotettuina vastaavallisissa tilanteissa, se todennäköisemmin myös lisäisi heidän sitoutuneisuuttaan ja luottamustaan omaa organisaatiota kohtaan. Näin ollen he kääntyisivät enemmän sosiaalisen luovuuden tapaan, eivätkä sosiaaliseen etäännyttämiseen, joka syntyy helpommin sisäisen uhan ja epätasapainon myötä.

Organisaation eri osastoilla oli haastatteluiden perusteella käytössä erilaisia toimintamalleja. Osassa tiimeistä oli luotu hyvinkin valmiit ja selkeät toimintatavat negatiivisen viestinnän käsittelylle, jotta voidaan huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista. Negatiivisen viestinnän kohtaamisen purkamiselle ja aiheista keskustelemiselle oli luotu selkeä foorumi, jonka tavoitteena oli huolehtia siitä, ettei viestien kohtaaminen jää painamaan työntekijöiden mieltä. Haastatteluissa käytyjen keskusteluiden pohjalta voi todeta, että tällaisen foorumin tarjoaminen laajemminkin organisaation sisällä voisi olla toimiva ratkaisu. Pelkästään tieto siitä, mihin ja missä negatiivisuutta pääsee purkamaan, voisi vaikuttaa työntekijöihin positiivisesti. Vaikka haastatteluissa ilmeni, että omia mielipiteitä ja

ajatuksia pääsee kyllä jakamaan lähiesihenkilöiden kanssa, selkeät prosessit las-
kisivat kynnystä asioiden esille nostamiselle.

Kohdeorganisaation ulkoinen viestintä ja markkinointi nousivat myös esiin haastatteluissa. Moni haastateltava koki, että asiakkailla on virheellisiä odotuksia organisaatiota kohtaan. Usein koettiin, että asiakkaat eivät ymmärrä täysin mitä ostavat ja mitä tuotteilta voi odottaa. Aiempaa näyttöä löytyykin sille, että usein organisaation mainekriisit ja ongelmat johtuvat organisaation väärintulkituista, laiminlyödyistä ja yhteensopimattomista odotuksista asiakkaan kanssa (Olkko-
nen & Luoma-aho, 2019). Haastatteluissa useampi työntekijöistä mietti, voisiko negatiivista palautetta syntyä vähemmän, mikäli onnistuttaisiin paremmin vies-
timään esimerkiksi eri tuoteluokkien periaatteet asiakkaille. Organisaation toi-
mimaton ulkoinen viestintä ei siis ainoastaan vaikeuta suhdetta asiakkaisiin,
vaan myös omiin työntekijöihinsä, sillä tyytymättömien asiakkaiden kohtaami-
nen vaikuttaa heidän työtään.

Kerätyn aineiston avulla voidaan siis todeta, että negatiivisen viestinnän
käsittely ei ole koko kohdeorganisaatiossa samalla tasolla ja sitä olisi hyvä kehit-
tää entisestään. Erityisesti organisaation ylemmillä tasoilla ja hallinnollisella puo-
lolla viestintää käsitellään paremmin, mutta suositeltavaa olisi laajentaa toiminta
ulottumaan koko organisaation läpi. Näihin käytännön sovelluksiin ja suosituk-
siin palataan seuraavassa kappaleessa.

Tämä tutkimus on toteutettu haastatteleamalla työntekijöitä, jotka eivät ole
vastuussa organisaation viestinnästä. On mahdollista, että organisaatiossa on
luotu strategioita, jotka sisältävät käsitellyt aiheet, mutta niiden toteutumisen ei
välity kaikille työntekijöille. Tärkeää olisikin, että strategiat saadaan vietyä on-
nistuneesti sekä laaja-alaisesti käytäntöön ja vaikka tutkimuksessa on pieni
otanta, antaa se kuvaa organisaation toimista ja niiden toimivuudesta, joissa olisi
vielä parantamisen varaa.

8.2 Käytännön sovellettavuus

Tämän tutkimuksen tuloksien avulla voidaan tarjota käytännön suosituksia or-
ganisaatioille liittyen online-ympäristössä ilmenevän negatiivisen viestinnän kä-
sittelyyn ja sen negatiivisten vaikutusten minimoimiseen. Tutkimuksemme kes-
kittyi vain yhteen organisaatioon, johon myös tulokset pohjautuvat. Niiden poh-
jalta voidaan kuitenkin heijastella yleisiä hyötyjä, jotka pätevät laajemmin myös
muihin organisaatioihin.

Organisaatioiden tulisi viestintänsä strategisessa suunnittelussa huomioida
linjaukset sille, milloin negatiiviseen viestintään reagoidaan. Linjauksissa on tär-
keä määrittää toimintamallit niin sisäiselle viestinnälle, kuin myös ulkoiselle
viestinnälle. Tutkimuksen tuloksista oli havaittavissa, että organisaation reagoi-
mattomuus mediassa esiintyneeseen negatiiviseen viestintään vaikutti työnteki-
jän kuvaan omasta organisaatiosta negatiivisesti. Itse negatiivinen viesti ei ai-
heuttanut tätä negatiivista reaktiota, vaan kohdeorganisaation viestinnän puutos.
Vaikka organisaatio ei kommentoisi asiaa ulospäin, on sisäinen kommunikointi

tärkeää, jotta työntekijät ymmärtävät miksi näin toimitaan. Tämä lisää organisaation läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta työntekijöiden näkökulmasta.

Erityisen tärkeää organisaatioille on keksittyä sisäiseen viestintäänsä ja pitää se mahdollisimman kaksisuuntaisena ja symmetrisenä. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että työntekijät tiedostavat hyvin selkeästi sen, onko organisaation sisäinen viestintä sävyllään tiedottavaa vai keskustelevaa. Vastavuoroisuuden lisääminen organisaation sisäiseen viestintään mahdollistaa työntekijöiden paremman ymmärtämisen ja heidän syvemmän sitoutumisensa. Tällä voitaisiin lisätä työntekijöiden kokemusta heidän merkityksellisyydestään ja tärkeydestään, sekä vähentää hierarkkisuuutta.

Organisaatiot voisivat luoda enemmän valmiita foorumeita ja prosesseja, joissa tarjotaan mahdollisuus työntekijöille tuoda omat mielipiteensä ja näkemyksensä esiin. Näiden toimintatapojen avulla he pääsevät myös käsittelemään mahdollisesti kohtaamaansa negatiivista viestintää. Organisaatioiden ei tulisi tyytyä siihen, että suunnitelmat ja strategiat ovat olemassa, vaan ne tulisi viedä käytäntöön ja kaikkien työntekijöiden saataville. Tämä tutkimuksen haastateltavat olivat tyytyväisiä keskusteluyhteyden lähiesihenkilöidensä kanssa, mutta on tärkeää mahdollistaa omien mielipiteiden ja ajatusten vieminen pidemmälle organisaatiossa. Näillä käytänteillä organisaatio voi lisätä työntekijöiden työhyvinvointia ja luoda avoimuutta organisaation sisälle.

Negatiivisen viestinnän käsittelyyn työntekijän tasolla vaikuttaa hänen organisaatioidentiteettinsä ja sitoutuneisuus organisaatioon. Tästä syystä organisaation tulee pyrkiä ylläpitämään selkeää ja vahvaa työnantajamielikuvaa, jolloin työntekijä epätodennäköisemmin uudelleenarvioi tai muokkaa organisaatiokuvaansa. Organisaatioiden on tärkeää vahvistaa työnantajamielikuvaa nimenomaan sisäisesti, jolloin työntekijät voivat ryhtyä puolustamaan organisaatiotaan negatiivista viestintää vastaan. Kun työntekijällä on eheä ja positiivinen kuva organisaatiostaan, hän epätodennäköisemmin irtautuu organisaatiosta.

Tutkimuksen tuloksista on myös pääteltävissä, että työntekijöille sisäisellä viestinnällä on suurempi merkitys kuin organisaation ulkoisella viestinnällä negatiiviseen viestintään. Tämä tulisi huomioida kaikessa toiminnassa ja huomioida sisäistä viestintää vähintään yhtä paljon kuin ulkoista. Kun organisaatiot kohtaavat jatkuvasti kasvavissa määrin negatiivista viestintää online-ympäristössä, on erityisen tärkeää, että tulevaisuudessa organisaatiot panostavat sisäisiin viestintäprosesseihinsa.

8.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja tutkimusrajoitteet

Tutkimuksen luotettavuuden arvioimisessa yleisesti viitataan tutkimuksen validiteettiin ja reliabiliteettiin. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen onnistunutta toistettavuutta, kun taas validiteetti tarkoittaa tutkimuksen tarkoituksenmukaisuutta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 136). Näitä käsitteitä käytetään yleisesti määrällisen tutkimuksen arviointiin ja ne soveltuvat heikosti laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseen (Hirsjärvi ym., 2007). Laadulliselle tutkimukselle on kehitetty vaihtoehtoisia käsitteitä, jotka soveltuvat paremmin

arvioimaan sitä (Koskinen, Peltonen & Alasuutari, 2005 s. 254–256). Laadullista tutkimusta voidaan arvioida sisäisen luotettavuuden sekä ulkoisen luotettavuuden avulla. Sisäisellä luotettavuudella kuvataan kuinka hyvin kerätty aineisto kuvaa tutkimuksen keskeistä ilmiötä. Ulkoinen luotettavuus kuvaa kerätyn aineiston ja valittujen menetelmien kyvykkyyttä tuottaa yleisiä päätelmiä ilmiöstä. (Hakala, 2018.)

Tämän tutkimuksen kerätty aineisto vastaa asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja tarjoaa oikeanlaista dataa. Tutkimusmenetelmät valittiin huolellisesti ja aineistonkeruu suunniteltiin järjestelmällisesti. Haastattelurunko muodostettiin eri teemojen avulla hyödyntäen myös aiempaa teoriaa, jolla mahdollistettiin ilmiön läpiluotaava tutkiminen. Toisaalta haastatteluissa jätettiin tilaa odottamattomille aiheille ja huomioille. Tutkimuksen sisäinen luotettavuus toteutuu siis hyvällä tasolla.

Tutkimus toteutettiin tutkimalla yhden kohdeorganisaation työntekijöitä, joka vaikuttaa tutkimuksen ulkoiseen luotettavuuteen. Aineisto on rajallinen ja kontekstiriippuvainen, jolloin tuloksien sovellettavuutta laajemmin täytyy arvioida kriittisesti. Tutkimustulokset kuitenkin heijastelevat aiempia tutkimuksia aiheesta suurimmalta osin, joka Eskolan ja Suorannan (2008) mukaan lisää tutkimuksen vahvistettavuutta ja näin tutkimuksen luotettavuutta. Ulkoinen luotettavuus kuitenkin voidaan kyseenalaistaa tämän tutkimuksen osalta, mutta tutkimus tarjoaa rajallisista lähtökohdista näyttöä kyseisestä ilmiöstä ja antaa suuntaa jatkotutkimukselle, joihin palataan seuraavassa osiossa.

Laadullisen tutkimuksen arvioimiseen liittyy hyvät tieteelliset käytännöt ja niiden arvioiminen. Hyviin tieteellisiin käytäntöihin Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 126–127) mukaan kuuluu tutkijan rehellisyys, tarkkuus ja huolellisuus tutkimuksen aikana sekä vaatimusten mukainen suunnitteleminen, toteuttaminen ja julkaiseminen. Tämän tutkimuksen alussa tutkijat tutustuivat ja noudattivat alusta alkaen hyviä tieteellisen tutkimuksen käytäntöjä, sekä pyrkivät korkeaan luotettavuuteen läpi tutkimusprosessin. Aineistonkeruuvaiheessa haastattelujen luottamusta ja eettisyyttä varjeltiin erilaisilla käytänteillä, jotka suunniteltiin osana metodien valintaa. Haastateltavia informoitiin haastattelun aiheista ja kerätyn datan käsittelystä ennen haastattelutilannetta sekä sen alussa. Litterointi- sekä analyysiprosessissa tutkijat korostivat huolellisuutta ja luotettavuuden lisäämiseksi aineisto pystyttiin käymään läpi ja tarkistamaan kahden tutkijan toimesta useampaan kertaan. Tällä myös vähennettiin tuloksien subjektiivisuutta, sillä tuloksia tulkitsi useampi tutkija. Koko analyysiprosessi pyrittiin raportoimaan selkeästi ja avoimesti, jolla lisätään tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ym., 2007).

Tutkimuksen rajoitteena on yksittäisen organisaation käyttäminen tutkimuksen aineistossa, jolloin tulokset ovat tilanne- ja kontekstisidonnaisia. Haastateltavia pyrittiin saamaan organisaation eri osista ja näin rikastamaan aineistoa, mutta yleismaailmallisten johtopäätösten saamiseksi tutkimukseen olisi pitänyt sisällyttää monipuolisempi kirjo tutkittavia. Tutkimuksen tavoitteena oli tarjota laadullista aineistoa aiheesta ja muodostaa siitä yleiskuva, mutta esimerkiksi negatiivisen viestinnän tiedostamattomien vaikutusten tutkiminen vaatisi syvempää perehtymistä. Tämä tutkimus oli tutkijoiden ensimmäinen kerta laadullisen aineiston keräämisestä sekä analysoinnista, mikä voi vaikuttaa tutkimuksen

tuloksiin. Tutkijat kuitenkin pyrkivät koko prosessin ajan kriittisesti arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta ja onnistumista virheiden välttämiseksi.

8.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa pyrittiin lisäämään ymmärrystä aiheesta, joka ei vielä toistaiseksi ole saanut osakseen laajempaa tieteellistä huomiota. Kuten tutkimuksen rajallisuudesta on kuitenkin kerrottu, ei ilmiötä ja aiheita ole pystytty tässä tutkimuksessa täysin kattavasti tutkimaan. Siksi tulevaisuudessa koemme tärkeäksi, että negatiivisen viestinnän vaikutuksia työntekijöihin tutkitaan lisää ja laajemmin erilaisissa konteksteissa.

Esimerkiksi monipuolista dataa tarjoaisi jatkotutkimus organisaatiosta, joka on lyhyen aikavälin sisällä kohdannut julkisen kohun. Mielenkiintoista olisi haastatella sen työntekijöitä sekä selvittää, olisiko useampi työntekijöistä valmis kääntymään organisaatiotaan vastaan ja etäännyttämään itsensä siitä. Tämän avulla saataisiin parempi kuva siitä, kuinka suuri negatiivisen viestinnän ulkoisen paineen tulee olla, jotta organisaation työntekijät ryhtyvät aktiivisemmin reagoimaan esitettyjen toimintamallien mukaisesti, sekä mahdollisesti voitaisiin löytää muita tapoja reagoida tilanteeseen. Mikäli tulevaisuudessa tutkimusta toteutettaisiin liittyen myös organisaatioon, jonka ydinliiketoiminta on vastuullisuuden näkökulmasta jo lähtökohtaisesti huono, voitaisiin saada parempaa kuvaa yksilön arvomaailman ja organisaation arvomaailman aiheuttamista ristiriidasta.

Toiseksi tulevaisuudessa tutkimusta voitaisiin laajentaa koskemaan eri sektoreiden organisaatioita ja selvittää, mikäli työntekijöiden käyttäytymisessä on huomattavissa eroja riippuen siitä, ovatko he työllistyneet yksityisen puolen vai julkisen puolen organisaatiossa. Myös mikäli haastatteluissa syvennyttäisiin tarkemmin määrittelemään organisaatioidentiteetin taso, voitaisiin tehdä parempia johtopäätöksiä sen vaikutuksista sekä saada kokonaisuudessaan syvempää ymmärrystä negatiivisen viestinnän vaikutuksista.

LÄHTEET

- Afrahi, B., Blenkinsopp, J., Fernandez de Arroyabe, J. C., & Karim, M. S. (2022). Work disengagement: A review of the literature. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100822. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100822>
- Afshari, L., Young, S., Gibson, P., & Karimi, L. (2020). Organizational commitment: Exploring the role of identity. *Personnel Review*, 49(3), 774–790. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0148>
- Aggarwal, P. (2004). Do the Ones We Love Sometimes Hurt Us the Most: The Role of Relationship Norms on Consumers' Perception of Fairness and Brand Evaluations. *ACR North American Advances*, NA-31. <https://www.acrwebsite.org/volumes/8928/volumes/v31/NA-31>
- Alam, M. M. D., Karim, R. A., & Habiba, W. (2021). The relationship between CRM and customer loyalty: The moderating role of customer trust. *The International Journal of Bank Marketing*, 39(7), 1248–1272. <https://doi.org/10.1108/IJBM-12-2020-0607>
- Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus* (3. uud. p). Vastapaino.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263–295.
- Anderson, E. W. (1998). Customer Satisfaction and Word of Mouth. *Journal of Service Research*, 1(1), 5–17. <https://doi.org/10.1177/109467059800100102>
- Aquino, K., & Douglas, S. (2003). Identity threat and antisocial behavior in organizations: The moderating effects of individual differences, aggressive modeling, and hierarchical status. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(1), 195–208. [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00517-4](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00517-4)
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34(3), 325–374. <https://doi.org/10.1177/0149206308316059>
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., Clark, M. A., & Fugate, M. (2007). Normalizing Dirty Work: Managerial Tactics for Countering Occupational Taint. *Academy of Management Journal*, 50(1), 149–174. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24162092>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory And The Organization. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 14(1), 20.
- Azer, J., & Alexander, M. (2018). Conceptualizing negatively valenced influencing behavior: Forms and triggers. *Journal of Service Management*, 29(3), 468–490. <https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2016-0326>
- Azer, J., & Alexander, M. (2020a). Direct and indirect negatively valenced engagement behavior. *The Journal of Services Marketing*, 34(7), 967–981. <https://doi.org/10.1108/JSM-08-2019-0296>

- Azer, J., & Alexander, M. (2020b). Negative customer engagement behaviour: The interplay of intensity and valence in online networks. *Journal of Marketing Management*, 36(3/4), 361–383. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1735488>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(4/5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bae, S., & Lee, T. (2011). Product type and consumers' perception of online consumer reviews. *Electronic Markets*, 21(4), 255–266. <https://doi.org/10.1007/s12525-011-0072-0>
- Bartels, J. (2006). Organizational identification and communication: Employees' evaluations of internal communication and its effect on identification at different organizational levels. *Chemical Engineering Science - CHEM ENG SCI*.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. (2001). Bad Is Stronger Than Good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323–370. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.5.4.323>
- Bergdahl, N., Nouri, J., Fors, U., & Knutsson, O. (2020). Engagement, disengagement and performance when learning with technologies in upper secondary school. *Computers & Education*, 149, 103783. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103783>
- Bettencourt, B. A., Charlton, K., Dorr, N., & Hume, D. L. (2001). Status differences and in-group bias: A meta-analytic examination of the effects of status stability, status legitimacy, and group permeability. *Psychological Bulletin*, 127(4), 520–542. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.4.520>
- Bhat, S. A., & Darzi, M. A. (2016). Customer relationship management: An approach to competitive advantage in the banking sector by exploring the mediational role of loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 34(3), 388–410. <https://doi.org/10.1108/IJBM-11-2014-0160>
- Bishop, J. (2014). Representations of "trolls" in mass media communication: A review of media-texts and moral panics relating to "internet trolling". *International Journal of Web Based Communities*, 10(1), 7. <https://doi.org/10.1504/IJWBC.2014.058384>
- Boehm, S. A., Dwertmann, D. J. G., Bruch, H., & Shamir, B. (2015). The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 156–171. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.07.012>
- Bond, S., Carlson, K., & Tanner, M. M. (2006). Precommitment Bias in the Evaluation of a Single Option: The Importance of Evaluative Disposition. *ACR North American Advances*, NA-33. <https://www.acrwebsite.org/volumes/12330/volumes/v33/NA-33>
- Bowden, J. L. H., Gabbott, M., & Naumann, K. (2015). Service relationships and the customer disengagement – engagement conundrum. *Journal of Marketing Management*, 31(7–8), 774–806. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.983143>

- Bowden, J. L.-H. (2009). The Process of Customer Engagement: A Conceptual Framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1), 63–74. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679170105>
- Bowes, A., & Katz, A. (2011). When Sarcasm Stings. *Discourse Processes*, 48(4), 215–236. <https://doi.org/10.1080/0163853X.2010.532757>
- Branscombe, N. R., Ellemers, N., Spears, R., & Doosje, B. (1999). The context and content of social identity threat. Teoksessa N. Ellemers & R. Spears, *Social identity: Context, commitment, content*: 35–58.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brewer, M. B. (1991). The Social Self: On Being the Same and Different at the Same Time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(5), 475–482. <https://doi.org/10.1177/0146167291175001>
- Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). Who is this "We"? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1), 83–93. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.1.83>
- Brickson, S. L. (2013). Athletes, Best Friends, and Social Activists: An Integrative Model Accounting for the Role of Identity in Organizational Identification. *Organization Science*, 24(1), 226–245. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0730>
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271. <https://doi.org/10.1177/1094670511411703>
- Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66(1), 105–114. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.029>
- Burroughs, S. M., & Eby, L. T. (1998). Psychological sense of community at work: A measurement system and explanatory framework. *Journal of Community Psychology*, 26(6), 509–532. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6629\(199811\)26:6<509::AID-JCOP1>3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6629(199811)26:6<509::AID-JCOP1>3.0.CO;2-P)
- Chang, A., Hsieh, S. H., & Tseng, T. H. (2013). Online brand community response to negative brand events: The role of group eWOM. *Internet Research*, 23(4), 486–506. <https://doi.org/10.1108/IntR-06-2012-0107>
- Chattopadhyay, P., Tluchowska, M., & George, E. (2004). Identifying the Ingroup: A Closer Look at the Influence of Demographic Dissimilarity on Employee Social Identity. *Academy of Management Review*, 29(2), 180–202. <https://doi.org/10.5465/AMR.2004.12736071>
- Cicognani, E., Palestini, L., Albanesi, C., & Zani, B. (2012). Social Identification and Sense of Community Among Members of a Cooperative Company: The Role of Perceived Organizational Values1. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(5), 1088–1113. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00878.x>

- Cohen, J. B., & Golden, E. (1972). Informational social influence and product evaluation. *Journal of Applied Psychology, 56*(1), 54–59. <https://doi.org/10.1037/h0032139>
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2007). The negative communication dynamic: Exploring the impact of stakeholder affect on behavioral intentions. *Journal of Communication Management, 11*(4), 300–312. <https://doi.org/10.1108/13632540710843913>
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-Off. *Administrative Science Quarterly, 49*(2), 173–208.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly, 39*(2), 239–263. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- Eskola, J., & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (Vsk. 8). Vastapaino.
- Esmailpour, M., & Aram, F. (2016). Investigating the impact of viral message appeal and message credibility on consumer attitude toward the brand. *Management & Marketing, 11*(2), 470–483. <https://doi.org/10.1515/mmcks-2016-0010>
- Fournier, S., & Alvarez, C. (2013). Relating badly to brands. *Journal of Consumer Psychology, 23*(2), 253–264. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2013.01.004>
- Garrett, L., Spreitzer, G., & Bacevice, P. (2017). Co-constructing a Sense of Community at Work: The Emergence of Community in Coworking Spaces. *Organization Studies, 20*(1), 821–842.
- Gelbrich, K. (2010). Anger, frustration, and helplessness after service failure: Coping strategies and effective informational support. *Journal of the Academy of Marketing Science, 38*(5), 567–585. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0169-6>
- Gifford, J. (2022). Remote working: Unprecedented increase and a developing research agenda. *Human Resource Development International, 25*(2), 105–113. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2049108>
- Goldberg, M. E., & Hartwick, J. (1990). The Effects of Advertiser Reputation and Extremity of Advertising Claim on Advertising Effectiveness. *Journal of Consumer Research, 17*(2), 172–179. <https://doi.org/10.1086/208547>
- Grandey, A. A., Krannitz, M. A., & Slezak, T. (2013). We Are...More Than Football: Three Stories of Identity Threat by Penn State Insiders. *Industrial and Organizational Psychology, 6*(2), 134–140. <https://doi.org/10.1111/iops.12023>
- Grandey, A. A., Krannitz, M. A., & Slezak, T. (2015). On the front lines: Stakeholder threat cues determine how identified employees cope with scandal. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(3), 388–403. <https://doi.org/10.1037/a0038666>
- Grégoire, Y., & Fisher, R. J. (2008). Customer betrayal and retaliation: When your best customers become your worst enemies. *Journal of the Academy of Marketing Science, 36*(2), 247–261. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0054-0>
- Guest, G., McQueen, K., & Namey, E. (2012). *Introduction to applied thematic analysis*. SAGE Publications, Inc.

- Gustafsson, A., Johnson, M. D., & Roos, I. (2005). The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention. *Journal of Marketing*, 69(4), 210–218. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.210>
- Hakala, J. T. (2018). Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa R. Valli & E. Aarnos, *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5. p.). PS-kustannus.
- Hammond, D., Fong, G. T., McDonald, P. W., Brown, K. S., & Cameron, R. (2004). Graphic Canadian Cigarette Warning Labels and Adverse Outcomes: Evidence from Canadian Smokers. *American Journal of Public Health*, 94(8), 1442–1445. <https://doi.org/10.2105/AJPH.94.8.1442>
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989–1018.
- Herr, P. M., Kardes, F. R., & Kim, J. (1991). Effects of Word-of-Mouth and Product-Attribute Information on Persuasion: An Accessibility-Diagnosticity Perspective. *Journal of Consumer Research*, 17(4), 454–462. <https://doi.org/10.1086/208570>
- Higgins, E. T., & Scholer, A. A. (2009). Engaging the consumer: The science and art of the value creation process. *Journal of Consumer Psychology*, 19(2), 100–114. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2009.02.002>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita* (13. osin uud. laitos). Tammi.
- Hollebeek, L., & Chen, T. (2014). Exploring positively- versus negatively-valenced brand engagement: A conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, 23(1), 62–74. <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2013-0332>
- Hollebeek, L. D. (2011). Demystifying customer brand engagement: Exploring the loyalty nexus. *Journal of Marketing Management*, 27(7–8), 785–807. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2010.500132>
- Hollebeek, L. D., & Macky, K. (2019). Digital Content Marketing's Role in Fostering Consumer Engagement, Trust, and Value: Framework, Fundamental Propositions, and Implications. *Journal of Interactive Marketing*, 45, 27–41. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.07.003>
- Hughey, J., Peterson, N. A., Lowe, J. B., & Oprescu, F. (2008). Empowerment and Sense of Community: Clarifying Their Relationship in Community Organizations. *Health Education & Behavior*, 35(5), 651–663. <https://doi.org/10.1177/1090198106294896>
- Hughey, J., Speer, P. W., & Peterson, N. A. (1999). Sense of community in community organizations: Structure and evidence of validity. *Journal of Community Psychology*, 27(1), 97–113. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6629\(199901\)27:1<97::AID-JCOP7>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6629(199901)27:1<97::AID-JCOP7>3.0.CO;2-K)

- Islam, J. U., & Rahman, Z. (2016). Linking Customer Engagement to Trust and Word-of-Mouth on Facebook Brand Communities: An Empirical Study. *Journal of Internet Commerce*, 15(1), 40–58. <https://doi.org/10.1080/15332861.2015.1124008>
- Jaakkola, E., & Alexander, M. (2014). The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation: A Service System Perspective. *Journal of Service Research*, 17(3), 247–261. <https://doi.org/10.1177/1094670514529187>
- Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L., & Beatty, S. E. (2000). Switching barriers and repurchase intentions in services. *Journal of Retailing*, 76(2), 259–274. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(00\)00024-5](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00024-5)
- Kanouse, D. E. (1984). Explaining Negativity Biases in Evaluation and Choice Behavior: Theory and Research. *Advances in Consumer Research*, 11(1), 703–708.
- Kelley, H. H., & Michela, J. L. (1980). Attribution Theory and Research. *Annual Review of Psychology*, 31(1), 457–501. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.31.020180.002325>
- Kerr, G., Mortimer, K., Dickinson, S., & Waller, D. S. (2012). Buy, boycott or blog: Exploring online consumer power to share, discuss and distribute controversial advertising messages. *European Journal of Marketing*, 46(3/4), 387–405. <https://doi.org/10.1108/03090561211202521>
- Kim, J., & Gupta, P. (2012). Emotional expressions in online user reviews: How they influence consumers' product evaluations. *Journal of Business Research*, 65(7), 985–992. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.04.013>
- Kim, M., Kim, J., & Link to external site, this link will open in a new window. (2021). Corporate social responsibility, employee engagement, well-being and the task performance of frontline employees. *Management Decision*, 59(8), 2040–2056. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2020-0268>
- Koskinen, I., Peltonen, T., & Alasuutari, P. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Kreiner, G. E., Ashforth, B. E., & Sluss, D. M. (2006). Identity Dynamics in Occupational Dirty Work: Integrating Social Identity and System Justification Perspectives. *Organization Science*, 17(5), 619–636. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0208>
- Kucuk, S. U. (2019). Consumer Brand Hate: Steam rolling whatever I see. *Psychology & Marketing*, 36(5), 431–443. <https://doi.org/10.1002/mar.21175>
- Lee, M., & Youn, S. (2009). Electronic word of mouth (eWOM). *International Journal of Advertising*, 28(3), 473–499. <https://doi.org/10.2501/S0265048709200709>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Lievonen, M., Bowden, J., & Luoma-aho, V. (2022). Towards a typology of negative engagement behavior in social media. *The Service Industries Journal*, 0(0), 1–22. <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2121961>

- Lievonen, M., Luoma-aho, V., & Bowden, J. L.-H. (2018). "Negative engagement", part VI future challenges for engagement as theory and practice. Teoksessa K. A. Johnston & M. Taylor (Toim.), *The Handbook of Communication Engagement* (ss. 531–544). John Wiley & Sons.
- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., & Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29(3), 458–468. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.05.011>
- Luoma-aho, V. (2015, tammikuuta 7). *Understanding Stakeholder Engagement: Faith-holders, Hateholders & Fakeholders*. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/understanding-stakeholder-engagement-faith-holders-hateholders-fakeholders/>
- Manka, M.-L., & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum Pro.
- McCombs, M. E., & Shaw, D. L. (1972). The Agenda-Setting Function of Mass Media. *Public Opinion Quarterly*, 36(2), 176–187. <https://doi.org/10.1086/267990>
- Moreira, P. A. S., Inman, R. A., Hanel, P. H. P., Faria, S., Araújo, M., Pedras, S., & Cunha, D. (2022). Engagement and disengagement with Sustainable Development: Further conceptualization and evidence of validity for the Engagement/Disengagement in Sustainable Development Inventory (EDiSDI). *Journal of Environmental Psychology*, 79, 101729. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2021.101729>
- Naumann, K., Bowden, J., & Gabbott, M. (2020). Expanding customer engagement: The role of negative engagement, dual valences and contexts. *European Journal of Marketing*, 54(7), 1469–1499. <https://doi.org/10.1108/EJM-07-2017-0464>
- Nieto, J., Hernández-Maestro, R. M., & Muñoz-Gallego, P. A. (2014). Marketing decisions, customer reviews, and business performance: The use of the Toprural website by Spanish rural lodging establishments. *Tourism Management*, 45, 115–123. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.03.009>
- Olkkonen, L., & Luoma-aho, V. (2019). Theorizing expectations as enablers of intangible assets in public relations: Normative, predictive, and destructive. *Public Relations Inquiry*, 8(3), 281–297. <https://doi.org/10.1177/2046147X19873091>
- Omilion-Hodges, L. M., & Baker, C. R. (2014). Everyday talk and convincing conversations: Utilizing strategic internal communication. *Business Horizons*, 57(3), 435–445. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.02.002>
- Patterson, P., Yu, T., & De Ruyter, K. (2006, joulukuuta 1). *Understanding customer engagement in services*.
- Peterson, N. A., Speer, P. W., Hughey, J., Armstead, T. L., Schneider, J. E., & Sheffer, M. A. (2008). Community organizations and sense of community: Further development in theory and measurement. *Journal of Community Psychology*, 36(6), 798–813. <https://doi.org/10.1002/jcop.20260>

- Petratos, P. N. (2021). Misinformation, disinformation, and fake news: Cyber risks to business. *Business Horizons*, 64(6), 763–774. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.07.012>
- Petriglieri, J. L. (2011). Under Threat: Responses to the Consequences of Threats to Individuals' Identities. *Academy of Management Review*, 36(4), 641–662. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0087>
- Petriglieri, J. L., & Devine, B. A. (2016). Mobilizing organizational action against identity threats: The role of organizational members' perceptions and responses. Teoksessa M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth, & D. Ravasi (Toim.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity*. Oxford University Press.
- Petty, R. E., Cacioppo, J. T., & Goldman, R. (1981). Personal involvement as a determinant of argument-based persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41(5), 847–855. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.41.5.847>
- Pfeffer, J., Zorbach, T., & Carley, K. M. (2014). Understanding online firestorms: Negative word-of-mouth dynamics in social media networks. *Journal of Marketing Communications*, 20(1–2), 117–128. <https://doi.org/10.1080/13527266.2013.797778>
- Piening, E. P., Salge, T. O., Antons, D., & Kreiner, G. E. (2020). Standing Together or Falling Apart? Understanding Employees' Responses to Organizational Identity Threats. *Academy of Management Review*, 45(2), 325–351. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0457>
- Popp, B., Germelmann, C. C., & Jung, B. (2016). We love to hate them! Social media-based anti-brand communities in professional football. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 17(4), 349–367. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-11-2016-018>
- Qualman, E. (2012). *Socialnomics: How Social Media Transforms the Way We Live and Do Business*. John Wiley & Sons.
- Raj, A. B., & Jyothi, P. (2011). Internal Branding: Exploring the Employee Perspective. *Journal of Economic Development, Management, I T, Finance, and Marketing*, 3(2), 1–27.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. *The Academy of Management Journal*, 49(3), 433–458.
- Reichheld, F. F. (1994). Loyalty and the renaissance of marketing. *Marketing Management*, 2(4), 10.
- Romani, S., Grappi, S., & Bagozzi, R. P. (2013). My Anger Is Your Gain, My Contempt Your Loss: Explaining Consumer Responses to Corporate Wrongdoing. *Psychology & Marketing*, 30(12), 1029–1042. <https://doi.org/10.1002/mar.20664>
- Rozin, P., & Royzman, E. B. (2001). Negativity Bias, Negativity Dominance, and Contagion. *Personality and Social Psychology Review*, 5(4), 296–320. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0504_2

- Russo, J. E., Meloy, M. G., & Medvec, V. H. (1998). Pre-decisional distortion of product information. *Journal of Marketing Research*, 35(4), 438–452.
- Sang, K. J. C., & Sitko, R. (2015). Qualitative Data Analysis Approaches. Teoksessa K. D. O’Gorman & R. MacIntosh (Toim.), *Research Methods for Business and Management: A Guide to Writing Your Dissertation* (ss. 140–154). Goodfellow Publishers, Limited. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/detail.action?docID=4531612>
- Sashi, C. M., Brynildsen, G., & Bilgihan, A. (2019). Social media, customer engagement and advocacy: An empirical investigation using Twitter data for quick service restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1247–1272. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2018-0108>
- Schultz, W. P., Khazian, A. M., & Zaleski, A. C. (2008). Using normative social influence to promote conservation among hotel guests. *Social Influence*, 3(1), 4–23. <https://doi.org/10.1080/15534510701755614>
- Scott, C. R., Connaughton, S. L., Diaz-Saenz, H. R., Maguire, K., & al, et. (1999). The impacts of communication and multiple identifications of intent to leave: A multi-methodological exploration. *Management Communication Quarterly: McQ*, 12(3), 400–435.
- Sharma, I., Jain, K., & Gupta, R. (2021). The power to voice my hate! Exploring the effect of brand hate and perceived social media power on negative eWOM. *Journal of Asia Business Studies*, 16(4), 652–675. <https://doi.org/10.1108/JABS-10-2020-0423>
- Silva, D., & Sias, P. M. (2010). Connection, Restructuring, and Buffering: How Groups Link Individuals and Organizations. *Journal of Applied Communication Research*, 38(2), 145–166. <https://doi.org/10.1080/00909881003639510>
- Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N., & Tkalac Verčič, A. (2020). Does good internal communication enhance life satisfaction? *Journal of Communication Management*, 24(4), 363–376. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2019-0146>
- Singh, A., & Jha, S. (2021). Relationship between employee well-being and organizational health: Symbiotic or independent? *Industrial and Commercial Training*, 54(2), 231–249. <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2021-0018>
- Sparks, B. A., & Browning, V. (2011). The impact of online reviews on hotel booking intentions and perception of trust. *Tourism Management*, 32(6), 1310–1323. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.12.011>
- Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, C. L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 489–509. <https://doi.org/10.1348/096317901167497>
- Stets, J. E., & Burke, P. J. (2000). Identity Theory and Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(3), 224–237. <https://doi.org/10.2307/2695870>

- Strack, F., & Deutsch, R. (2004). Reflective and Impulsive Determinants of Social Behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 8(3), 220–319. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0803_1
- Swaminathan, V., & Kubat Dokumaci, U. (2021). Do all, or only some personality types engage in spreading negative WOM? An experimental study of negative WOM, big 5 personality traits and brand personality. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 31(3), 260–272. <https://doi.org/10.1080/21639159.2020.1808837>
- Szmigin, I., & Piacentini, M. (2018). *Consumer Behaviour*. Oxford University Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. Teoksessa W. G. Austin & S. Worchel (Toim.), *The social psychology of intergroup relations* (ss. 33–47). Brooks/Cole.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. Teoksessa S. Worchel & W. G. Austin (Toim.), *Psychology of intergroup relations* (2. p., ss. 7–24). Nelson-Hall.
- Taneja, S., Sewell, S. S., & Odom, R. Y. (2015). A culture of employee engagement: A strategic perspective for global managers. *Journal of Business Strategy*, 36(3), 46–56. <https://doi.org/10.1108/JBS-06-2014-0062>
- Tracey, P., & Phillips, N. (2016). Managing the Consequences of Organizational Stigmatization: Identity Work in a Social Enterprise. *Academy of Management Journal*, 59(3), 740–765. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0483>
- Tuomi, J., & Sarajarvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (6. uud. laitos). Tammi.
- Van Boekel, M., Lassonde, K. A., O'Brien, E. J., & Kendeou, P. (2017). Source credibility and the processing of refutation texts. *Memory & Cognition*, 45(1), 168–181. <https://doi.org/10.3758/s13421-016-0649-0>
- van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253–266. <https://doi.org/10.1177/1094670510375599>
- Vartiainen, M. (2017). Työ- ja organisaatiopsykologian kenttä ja työhyvinvointi. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno, & T. Feldt, *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-kustannus. <https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.1809795?sid=2948249970>
- Vatavwala, S., Kumar, B., Sharma, A., Billore, A., & Sadh, A. (2022). Customer disengagement in business-to-business markets: A framework for analysis. *Industrial Marketing Management*, 105, 114–130. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.05.018>
- Weiner, B. (1995). *Judgments of responsibility: A foundation for a theory of social conduct*. The Guilford Press.

- Whiting, A., Williams, D. L., & Hair, J. (2019). Praise or revenge: Why do consumers post about organizations on social media. *Qualitative Market Research*, 22(2), 133–160. <https://doi.org/10.1108/QMR-06-2017-0101>
- Whittle, A., & Mueller, F. (2009). 'I could be dead for two weeks and my boss would never know': Telework and the politics of representation. *New Technology, Work and Employment*, 24(2), 131–143. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2009.00224.x>
- Wu, J. (2011). The effects of brand crisis on brand evaluation and consumer's willingness of brand relationship rebuilding: The moderating effect of self-image congruence. *Proceedings of International Conference on Information Systems for Crisis Response and Management (ISCRAM)*, 303–307. <https://doi.org/10.1109/ISCRAM.2011.6184122>
- Wu, P. C., & Wang, Y.-C. (2011). The influences of electronic word-of-mouth message appeal and message source credibility on brand attitude. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23(4), 448–472. <https://doi.org/10.1108/13555851111165020>
- Xie, H., Miao, L., Kuo, P.-J., & Lee, B.-Y. (2011). Consumers' responses to ambivalent online hotel reviews: The role of perceived source credibility and pre-decisional disposition. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 178–183. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.04.008>
- Xu, Y., Yap, S. F. C., & Hyde, K. F. (2016). Who is talking, who is listening? Service recovery through online customer-to-customer interactions. *Marketing Intelligence & Planning*, 34(3). <https://doi.org/10.1108/MIP-03-2015-0053>
- Yates, K. (2006). Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. *Journal of Organizational Excellence*, 25(3), 71–79. <https://doi.org/10.1002/joe.20102>
- Zhang, J. Q., Craciun, G., & Shin, D. (2010). When does electronic word-of-mouth matter? A study of consumer product reviews. *Journal of Business Research*, 63(12), 1336–1341. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.12.011>
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621–644. <https://doi.org/10.1002/job.1990>

LIITEET

LIITE 1 Haastattelulomake, jossa eritelty kysymykset teemoittain

Taustojen kartoittaminen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuinka tärkeäksi asiaksi koet työn omassa elämässäsi? 2. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työssäsi? <ul style="list-style-type: none"> • Mikä on työtehtäväsi tällä hetkellä? 3. Oletko tyytyväinen ja motivoitunut omaan työhösi? 4. Mikä sinua motivoi / mikä vähentää motivaatiota? 5. Mitä somekanavia käyttää arjessa
Organisaatioidentiteettiin viittaava	<ol style="list-style-type: none"> 6. Mihin tyyliin puhut organisaatiosta, jossa työskentelet: me... vai he...
Yleiseen negatiiviseen viestintään liittyvä	<ol style="list-style-type: none"> 7. Koetko, että online-ympäristössä törmää usein ja helposti negatiiviseen viestintään? (mainittu, että ei kyse organisaatioon liittyvästä vaan yleisellä tasolla) 8. Miten reagoit, kun törmäät negatiiviseen viestintään online-ympäristössä?
Organisaatioon liittyvän negatiivisen viestinnän kartoittaminen	<ol style="list-style-type: none"> 9. Oletko huomannut negatiivisen viestinnän online-ympäristössä kohdistuvan organisaatioon, jossa itse työskentelet? <ul style="list-style-type: none"> • Mikäli kyllä, millaista se on ollut? /Minkälaisia aiheita? • Oletko työssäsi kohdannut kasvotusten negatiiviseen viestintään (esim. asiakaspalvelutilanteet)? 10. Minkälainen negatiivinen sisältö liittyen organisaatioon on vaikuttanut eniten / jäänyt mieleen parhaiten? <ul style="list-style-type: none"> • Onko joku tietty kanava/lähde?
Organisaatioon liittyvän negatiivisen viestinnän vaikutukset (ja miten	<ol style="list-style-type: none"> 11. Kun törmäät negatiiviseen viestintään liittyen organisaatioon, onko

<p>haasteltava käsittelee viestintää yksilön tasolla)</p>	<p>sinun helppo uskoa väitteiden olevan totta?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miksi koet väitteiden olevan epätosia/tosia? • Ovatko ne linjassa oman käsityksesi kanssa organisaatiosta? (Mikäli ei, miten se muokkaa omaa käsitystäsi?) • Oman käsityksesi mukaan, uskooko organisaation johto negatiivisen viestinnän sisältöön? <p>12. Onko negatiiviseen viestiin törmääminen vaikuttanut käyttäytymiseesi? (Esimerkkinä töissä tai some käyttäytyminen eli vältteleekö joitain kanavia tai esim. kommentoi enemmän)</p> <p>13. Onko se vaikuttanut ajatuksiisi työsuhteesi tai työyhteisösi suhteen?</p> <p>14. Minkälainen negatiivinen viestintä (muilta, ei organisaatiolähtöisenä) saisi sinut harkitsemaan uudelleen omaa työsuhdettasi?</p>
<p>Organisaation toiminta liittyen negatiiviseen viestintään</p>	<p>15. Onko negatiivisesta viestinnästä keskusteltu kollegoiden kesken?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ovatko muut kokeneet / ajatelleet aiheista samalla tavalla kuin sinä itse? • Minkälainen vaikutus keskusteluilla on ollut esim. työvihiytyvyyteen, -yhteisöllisyyteen tai -motivaatioon? <p>16. Onko organisaatiosi käsitellyt jollain lailla sen kohtaamaa negatiivista viestintää?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onko se ollut yhteistä asioiden läpikäymistä vai yksisuuntaista viestintää? • Onko tarjottu mahdollisuus / tuki asian käsittelemiseen? <p>17. Onko organisaation toiminta negatiiviseen viestintään liittyen vaikuttanut asenteeseesi, tunteisiisi tai kokemuksisi?</p>