

Miten johtajuutta viestitään? Suomalaiset toimitusjohtajat Twitterissä



Sanna Ala-Kortesmaa, Laura Paatelainen, Pekka Isotalus,
Johanna Kujala & Jari Jussila

ABSTRACT

How is leadership communicated?
Finnish CEOs on Twitter

Twitter offers CEOs the opportunity to communicate with a wide audience. For corporate stakeholders, CEO communication is important because it can affect, for example, the corporate image or the information that company's stakeholders receive about the company's vision or values. So far, however, not much is known about the Twitter communication of Finnish CEOs or the leadership that they communicate on Twitter, so this article addresses these aspects through the strategic leadership communication theory (Ki 2015) and Glick's (2011) CEO roles. The data have been collected over a period of seven months and consists of a total of 132 public references from the CEOs whose companies are listed on the Helsinki Stock Exchange or the TE500 CEO list.

The data were analyzed with qualitative content analysis. The main results show that the Twitter use of Finnish CEOs is interactive yet rather inactive, and that they communicate informative, persuasive and diverse leadership in their tweets.

Keywords: Twitter, leader, leadership, strategic communication, social media

JOHDANTO

Sosiaalisen median käyttö on monissa yrityksissä arkipäiväistä, ja etenkin Twitteriä pidetään hyödyllisenä välineenä asiakkaiden, median edustajien ja muiden sidosryhmien tavoittamiseen sekä yrityskuvan rakentamiseen (Evans, Twomey & Talan 2011, 9; Malhotra & Malhotra 2016, 74). Twitter mahdollistaa paitsi käyttäjien välisen vuorovaikutuksen, myös oman viestin jakamisen laajalle yleisölle ilman suurta rahallista panosta. Isotaluksen, Jussilan ja Matikaisen

(2018) mukaan yrityskuvan rakentamisessa merkittävään asemaan on noussut yrityksen henkilöityminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että yritykset jäävät ihmisten mieleen erityisesti mediassa esiintyneiden johtohahmojensa myötä.

Koska toimitusjohtajat ovat merkittävän valankäyttäjän asemassa niin edustamassaan yrityksessään kuin yhteiskunnassa laajemminkin (Kujala 2001, 235), heidän sosiaalisen median käyttöönsä on syytä tutkia. Toimitusjohtajien blogikirjoituksilla on havaittu olevan vaikutusta muun muassa markkinoihin, osakkeiden hintoihin, kuluttajiin ja työntekijöihin (Terilli ja Arnosdottir 2008). Myös Twitterin käytöllä on samankaltaisia vaikutuksia, sillä Malhotran ja Malhotran (2016, 77) mukaan tietynlaiset toimitusjohtajien tviitit voivat vaikuttaa osakekursseihin. Lisäksi sijoittajat luottavat toimitusjohtajaan enemmän ja ovat halukkaampia investoimaan yritykseen toimitusjohtajan julkaistessa yrityksestä negatiivisen tulosvaroituksen omalla Twitter-tilillään kuin silloin, jos sama varoitus julkaistaisiin yrityksen nettisivuilla (Elliott ym. 2018, 1512).

Twitter muun sosiaalisen median ohella on ”muuttanut yritysten ja organisaatioiden viestintämaisemaa huomattavasti”, sillä perinteisen markkinoinnin sijasta Twitterissä korostuu ajatusjohtajuuden ja myönteisen yrityskuvan rakentaminen keskustelemalla, kommentoimalla ja olemalla läsnä (Isotalus ym. 2018, 22). Twitterin mahdollistaman yrityskuvan rakentamisen myötä siitä, miten toimitusjohtajat käyttävät Twitteriä strategisesti, onkin tullut entistä merkityksellisempää. Tässä tutkimuksessa toimitusjohtajien viestinnän oletetaan olevan strategista, koska voidaan ajatella heidän olevan tietoinen viestintänsä merkityksestä. Tähän strategiseen tviittaaamiseen otetaan kaksi tarkastelukulmaa: heidän yleinen Twitterin käyttönsä ja siellä tapahtuva johtajuuden viestiminen. Johtajuudella tarkoite-

taan tässä tutkimuksessa johtajan käyttäytymistä, tapaa toimia ja reagoida sekä niitä johtajan ominaisuuksia, joilla hän pyrkii vaikuttamaan ja reagoimaan yrityksen sidosryhmiin ja niiden odotuksiin sekä markkinoiden dynamiikkaan (Thomson & Hall 2011). Perinteisesti on ajateltu, että yritystä palvelee parhaiten johtajuus, joka viestii vahvaa visiota, antaa muille tilaa toimia sen toteuttamisessa ja uskaltaa haastaa vision toteuttamiseen tähtäävää strategiaa tilanteen sitä vaatiessa (Bennis & Nanus 1986). Tässä tutkimuksessa tämä ajatus tuodaan Twitter-kontekstiin, jossa johtajuuden nähdään viestittävän virtuaalisissa vuorovaikutussuhteissa, joihin johtaja viestinnällään osallistuu ja joita hän sillä rakentaa.

Vaikka Twitterin vuorovaikutteisuudesta on monia eriäviä mielipiteitä (Larsson 2015, Hayes, Carr & Wohn 2016), tässä tutkimuksessa Twitter nähdään nimenomaan vuorovaikutteisena sosiaalisen median alustana, sillä se mahdollistaa kohdennetun vuorovaikutuksen esimerkiksi tviittiin lisätyillä suorilla @-tunnisteilla, vastaamisen muiden lähettämiin tviitteihin ja uudelleentviittaamisen joko omalla lisäkommentilla tai ilman. Kaikki nämä toiminnot voidaan nähdä vuorovaikutustekoina, jotka ovat tehtävään tai viestintäsuhteeseen liittyviä yksittäisiä tai useampia puheenvuoroja (Välikoski, Pösö & Huhtanen 2020, 328). Vaikka Twitteriä on moitittu siitä, että se antaa mahdollisuuden myös kohdentamattomaan viestintään, ja ymmärretty sen rajoittavan Twitter-viestinnän vuorovaikutteisuutta (Larsson 2015), tässä tutkimuksessa sen, että tviitille ei ole erikseen nimetty kohderyhmää, ei nähdä poissulkevan vuorovaikutuksen mahdollisuutta. Kenellä tahansa on mahdollisuus vastata tviittiin, tykätä siitä, tai uudelleentviitata se, mikä voi johtaa vuorovaikutukseen laajojenkin käyttäjäjoukkojen kesken. Tämä osoittaa, että Twitterin perusrakenteeseen on sisäänkirjoitettu vuorovaikutuksen mahdollisuus, kunhan käyttäjät vain itse hyödyntävät tätä ominaisuutta.

Twitterin vuorovaikutteisuuden vuoksi johtajuuden käsitteeseen yhdistetään tässä tutkimuksessa myös ajatusjohtajuuden käsite, sillä Twitterin on nähty nimenomaan mahdollistavan ajatusjohtajuuden aikaisemmasta statuksesta riippumatta (Isotalus ym. 2018). Ajatusjohtajuudella tarkoitetaan sellaista strategista johtajan

taholta tapahtuvaa informatiivisten ja emotionaalisesti vaikuttavien ammatillisten sisältöjen viestimistä, joka paitsi laventaa sidosryhmien ymmärrystä asiasta myös haastaa heidän ajatteluaan ja käsityksiään kyseisestä asiasta (Harvey ym. 2021). Koska Twitter tarjoaa yrityksen viestinnälle strategisen, vuorovaikutteisen alustan yrityskuvan rakentamiseen, on johtajuuden ja ajatusjohtajuuden viestimisen tutkiminen toimitusjohtajan tviittien kautta on mielekästä.

TVIITTAAMISEN STRATEGISUUS

Twitterin käytön strategisuuden ymmärtäminen on alkanut rakentua osaksi yritysten strategista viestintää (Suárez-Rico ym. 2018). Tässä tutkimuksessa käytettävä strategisen viestinnän määritelmä ammentaa Zerfassin ym. (2018) määritelystä, jonka mukaan yrityksen strateginen viestintä on pyrkimystä sekä vaikuttaa sidosryhmiin että osallistaa niitä vuorovaikutukseen yrityksen ja sen edustajien kanssa mutta myös kaikkea sellaista viestintää, joka on merkityksellistä yrityksen imagon, identiteetin, toiminnan ja olemassaolon näkökulmasta. Strategiseen viestintään Twitterissä pätevät samat lainalaisuudet kuin muissakin viestintäkanavissa tapahtuvaan viestintään. Viestien tulisi olla tietoisesti ja tavoitteellisesti suunniteltuja sekä yrityksen linjan mukaisia, ja niiden mahdollisten seuraamusten vaatima vuorovaikutus ainakin alustavasti mietittyä. Viestinnän oikea-aikaisuuden pitäisi olla harkittua, koska Twitter-viestintä on nopeampoa ja väärin ajoitetut viestit eivät välttämättä tavoita näkyvyyttä toivotuissa sidosryhmissä. Sama pätee myös viestien kohdentamiseen, sillä liian yleiset viestit eivät välttämättä saa aikaan vuorovaikutusta toivotun sidosryhmän kanssa. (Paul 2011.) Oletuksemme siis on, että tutkittavien isojen yritysten toimitusjohtajat näkevät viestintänsä osana yrityksen viestintää tai tiedostavat sidosryhmien näkevän sen sellaisena, jolloin sitä voidaan tarkastella strategisen viestinnän näkökulmasta.

Strategisesti merkityksellistä on viestinnän vuorovaikutteisuus, sillä oikein kohdennetulla viestinnällä yritykset rakentavat sidosryhmäsuhteitaan ja voivat edistää sidosryhmien sitoutumista visioonsa (Wang ja Yang 2020). Vuorovaikutusta korostavalla tviittaamisella onkin nähty olevan strategisia mahdollisuuksia lisätä

yrityksen näkyvyyttä ja legitimitettä (Suárez-Rico ym. 2018, 2617). Vuorovaikutuksen kannalta merkittävä tekijä on tällöin tutkijoiden dialogiseksi luopiksi kutsuma käsite, joka tarkoittaa sitä, että viestijä osoittaa viestinsä kutsuvan muita vuorovaikutukseen (Em. 2020). Twitterissä tämä tarkoittaa esimerkiksi tviitin sisältämiä kysymyksiä, kehotuksia tai @-toiminnolla merkittyjä suoria vastauksia. Jotta toimitusjohtajien tviittaamisen strategisuutta yrityksen toiminnan kannalta olisi mahdollista arvioida, on syytä ensin selvittää, mitä he tekevät tviitatessaan. Tämä tavoite johtaa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: (TK1) Miten toimitusjohtajat käyttävät Twitteriä?

Ihmiset keskittyvät viesteihin, joiden sisältö on heidän näkökulmastaan tarpeeksi relevanttia, ja aktivoituvat vuorovaikutukseen nimenomaan olennaisiksi kokemiensa sisältöjen pohjalta (Wang 2006, Cacioppo ym. 1986). Sellaiset strategisen viestinnän sisällöt, jotka ennen postmodernin viestintäkentän muodostumista erottuivat selkeästi toisistaan, ovat sosiaalisen median käytön yleistymisen myötä monilta osin sulautuneet yhteen: samassa Twitter-viestissä saattaa olla esimerkiksi tiedottamista ja markkinointia (Hallahan ym. 2007, 10). Koska sidosryhmille ei ole enää tarjolla eriytettyä informaatiota, jonka avulla he voisivat helpommin muodostaa yksilöidyn kuvan organisaation eri osa-alueista, strategista vuorovaikutusta suunniteltaessa on olennaista ottaa huomioon vuorovaikutuksen integroituneisuus (Hallahan ym. 2007, 10).

Strateginen viestintä mahdollistaa yritystä ja sen sidosryhmiä hyödyttävät yhteistyösuhteet. Koska Twitter antaa julkisena tilana kaikille sidosryhmille yhtäläiset mahdollisuudet osallistua yrityksestä lähtevään, sitä käsittelevään tai siihen kohdistuvaan keskusteluun, toimitusjohtajien on hyvä tviittejä suunnitellessaan ottaa huomioon sidosryhmäsuhteiden laatu sekä niiden senhetkinen tila, mikä puolestaan mahdollistaa kyseisten suhteiden kehittämisen (Ki 2015). Jos Twitter-viestinnässä otetaan huomioon sidosryhmäsuhteiden laatuun panostaminen, sen on havaittu johtavan pidempiaikaisiin ja tyytyväisyystasoltaan korkeampiin vuorovaikutussuhteisiin sidosryhmien kanssa (Ki 2015). Panostaminen voidaan tehdä esimerkiksi siten, että toimitusjohtaja vastaa nopeasti sidosryhmiltä tuleviin tviitteihin. Tämä heijastaa organisaation

viestintäkulttuurin reaktiivisuutta. Myös sidosryhmävuorovaikutuksen sävyllä on merkitystä, sillä myönteinen ja kohtelias kanssakäyminen edesauttaa sitä, miten läheisiksi sidosryhmät kokevat organisaation. Sillä, miten läpinäkyvää ja tiedottavaa organisaation vuorovaikutus on, on puolestaan yhteys siihen, miten sidosryhmät reagoivat organisaation viesteihin. (Ki 2015.) Vaikka läpinäkyvyys ei takaakaan sidosryhmäsuhteiden myönteistä kehitystä, on tiedottamisen avoimuuden nähty palvelevan sidosryhmien etua viestistä riippumatta (Grunig ym. 1992). Näiden tekijöiden lisäksi strategiseen viestintään on nähty lukeutuvan myös tehtävien jakaminen. Tällä tarkoitetaan Twitter-kontekstissa sitä, että yritys voi tviiteissään esimerkiksi innostaa sidosryhmiään kantamaan vastuuta tietyistä asioista kuten yleishyödyllisistä tai yhteiskuntavastuullisuuteen liittyvistä projekteista (Ki ja Hon, 2009). Lisäksi strategiseen viestintään sidosryhmien kanssa kuuluu Twitter-ympäristölle luonteenomainen verkostoituminen sekä sidosryhmiin kuuluvien ihmisten vakuuttamiseksi, että he ovat tärkeä osa organisaatiota ja sen vuorovaikutuskulttuuria (Ki 2015).

TOIMITUSJOHTAJAN JOHTAJUUS

Yrityksen ulkopuolisessa maailmassa korostuu nykyään usein toimitusjohtajan asema yrityksen edustajana. Toimitusjohtaja antaa yritykselle ”kasvot” yrityksen ulkopuolisten toimijoiden kannalta, mutta hän edustaa yritystään myös sisäisiin sidosryhmiin nähden. Se, millaisena yritys nähdään, vaikuttaa yrityksen maineeseen (Men 2012, 171). Yritys voikin henkilöityä voimakkaasti toimitusjohtajaansa (Zerfass ym. 2016, 3), jolloin toimitusjohtaja on ikään kuin edustamansa yrityksen ruumiillistuma, joka on vastuussa niin yrityksen menestyksestä kuin epäonnistumisistakin (Ranft ym. 2006, 281). Tämän vuoksi sitä, miten toimitusjohtajat tviittavat ja millaista johtajuutta he viestivät, on merkityksellistä tutkia.

Toimitusjohtajan johtajuus tulee näkyväksi siinä, miten hän viestii niistä erilaisista rooleista käsin, joita hänen työtehtävänsä häneltä edellyttävät. Yrityksestä riippuen toimitusjohtajalla voi olla yhtä aikaa monia päällekkäisiä rooleja, ja usein voikin olla vaikea tietää tarkalleen, mitä toimitusjohtajan rooli pitää sisällään eri

yrityksissä (Zerfass ym. 2016, 2). Glick (2011, 178–185) tunnistaa aiempaan tutkimukseen perustuvassa luokittelussaan kuusi laajempaa roolikategoriaa, jotka kuvaavat toimitusjohtajan työtä: informatiiviset ja interpersonaaliset roolit, päätöksentekoon liittyvät roolit sekä operationaaliset, strategiset ja diplomaattiset roolit. Yhteensä nämä roolikategoriat pitävät sisällään 31 eri roolia, joita toimitusjohtajat painottavat eri tavoin toimenkuvansa mukaan (Glick 2011, 178–185). Tässä tutkimuksessa se, miten näitä rooleja lähestytään, poikkeaa kuitenkin Glickin lähestymistavasta, sillä tässä on kyse nimenomaan viestinnässä näkyvistä rooleista ja siitä, miten toimitusjohtajat viestivät johtajuuttaan sosiaalisessa mediassa, kun taas Glick tarkasteli, miten toimitusjohtajat työssään kokonaisvaltaisesti ottavat erilaisia johtajuusrooleja.

Koska sosiaalisen median viestinnällinen voima rakentuu vuorovaikutuksessa muiden käyttäjien kanssa, jotkut Glickin (2011, 178–185) rooleista, joita toimitusjohtajien voidaan ajatella hyödyntävän viestiessään johtajuuttaan, saattavat olla toimitusjohtajille merkityksellisempiä kuin toiset. Tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan niihin rooleihin, joiden voidaan ajatella olevan strategisia, ja jätetään operatiivista johtajuutta viestivät roolit tarkastelun ulkopuolelle. Strategisesti ajatellen toimitusjohtaja voi olla viestiessään johtajuuttaan Twitterissä tietoa ulkomaailmasta keräävä ja organisaatioon päin sitä levittävä informatiivinen *tiedonjakaja* (disseminator) tai yrityksen puolesta bisnesmaailmassa puhuva *puhemies* (spokesperson). Hän voi myös olla henkilöstöä ja myös muita sidosryhmiä innostava interpersonaalinen *motivoija* (motivator), joka luo organisaatioon vireyden ja voimaantumisen ilmapiiriä sekä haastaa henkilöstöään kouluttautumaan lisää ja yltämään parempiin tuloksiin. Twitterissä viestivän toimitusjohtajan strategista toimintaa voivat kuvaata myös päätöksentekoon liittyvät *organisoijan* (taskmaster), *rekrytoijan* (staffer), *konfliktinratkaisijan* (conflict handler) tai *häiriötilanteiden käsittelijän* (disturbance handler) roolit, näistä kaksi viimeistä erityisesti tilanteessa, jossa toimitusjohtaja pyrkii tviitteillään esimerkiksi pyytämään anteeksi ja siten lievittämään kriisiä sosiaalisessa mediassa leimahtaneen kohun jälkeen. Lisäksi tviittava toimitusjohtaja voi olla strateginen *visionääri* (vision setter), *suunnitte-*

lija (planner) tai *muutoksenteekijä* (transformer), koska näiden roolien avulla toimitusjohtajat voivat pyrkiä vahvistamaan sidosryhmien sitoutumista organisaation identiteettiin sekä kehittää organisaatiota ja sen strategiaa. Koska tviittaaminen on luonteeltaan vuorovaikutteista, myös diplomatian näkökulma korostunee tviitteissä.

Potentiaalisia muita strategisia rooleja, joita toimitusjohtajat voivat johtajuuttaan viestiesseen ottaa, ovat esimerkiksi tietoa vertaisryhmiltä ja muilta organisaatioilta hankkiva *yhteyshenkilö* (liaison), yrityksen ulkomaailmaan yhdistävä *linkittäjä* (link/statesperson) tai yritystä edustava *keulakuva* (figurehead) (Glick 2011). Näiden roolien viestinnällisen käytön kartoittaminen antaa näkökulmaa tutkimuksen toiseen tutkimuskysymykseen: (TK2) Millaista johtajuutta toimitusjohtajat viestivät Twitterissä?

TOIMITUSJOHTAJIEN STRATEGINEN TVIITTAAMINEN

Zerfassin ym. (2018) jo aiemmin esitellyn strategisen viestinnän määritelmän pohjalta myös yritysten toimitusjohtajien Twitter-viestintä voidaan nähdä strategisena, sillä toimitusjohtajan Twitterin käyttö voi hyödyttää sekä yritystä että toimitusjohtajaa itseään (Hwang 2012, 160; Men & Tsai 2016, 939–940) ja vahvistaa yrityksen välittämää viestiä, sillä Twitterissä kiinnitetään yleensä enemmän huomiota henkilöihin kuin organisaatioihin ja yrityksiin (Park & Lee 2013, 269). Tviittauksillaan toimitusjohtaja voi siis auttaa strategisesti kohottamaan yrityksen profilia, pyrkiä ohjaamaan yritykseen liittyvää keskustelua, lievittää kriisejä ja luoda myönteistä kuvaa niin edustamastaan yrityksestä kuin itsestäänkin (Malhotra & Malhotra 2016, 74–79; Elliott ym. 2018, 1512), koska toimitusjohtajan ammatillisilla näkemyksillä on havaittu olevan yhteys sekä yrityksen viestintään sosiaalisessa mediassa että yrityksen tekemiin strategisiin päätöksiin (Suárez-Rico ym. 2018, 2616). Toimitusjohtaja voi käyttää Twitteriä myös yksityishenkilönä esimerkiksi edistääkseen omaa uraansa tai vaikuttaakseen yhteiskunnalliseen keskusteluun. Tämä onkin keskeinen ero yrityksen ja toimitusjohtajan Twitterin käytön välillä: siinä missä yrityksen Twitterin käytön tarkoituksena voidaan ajatella yleensä olevan yrityksen aseman edistä-

minen, voi toimitusjohtajan Twitterin käyttöön liittyä muitakin tavoitteita.

Yritysten Twitterin käyttöä on tutkittu melko paljon, mutta toimitusjohtajien Twitterin käyttöön on kohdistettu vähemmän huomiota. Yhdysvaltain suurimpien yritysten Twitter- viestintää tutkittaessa (Porter ym. 2015) on havaittu, että näiden yritysten toimitusjohtajien Twitterin käyttö oli ainakin vuonna 2015 varsin epäaktiivista. Hahn, Degen ja Spillet (2019) puolestaan havaitsivat, että toimitusjohtajan eivät tviitassaan olleet halukkaita vuorovaikutukseen sidosryhmien kanssa, vaan Twitter nähtiin ensisijaisesti välineenä jakaa oman yrityksen uutisia. Tämä havainto on osittain ristiriidassa Suárez-Ricon ym. (2018, 4) aiemman havainnon kanssa, jonka mukaan Twitteriä strategisesti käyttävät toimitusjohtajat nimenomaan näkevät tviittamisessa olevan potentiaalia sidosryhmäsuhteiden rakentamiseen vuorovaikutuksen avulla. Heidän tutkimuksessaan strategisen viestinnän näkökulmasta avainasemaan nousi vuorovaikutus, joka syntyy yrityksen Twitterissä saaman toimitusjohtajan tviiteistä annettavan palautteen myötä.

Hahn ym. (2019) huomasivat, että toimitusjohtajien tviittamisessa on alueellisia eroja: yhdysvaltalaiset johtajat tviittasivat enemmän yksityiselämästään, kun taas eurooppalaiset johtajat usein uudelleentviittasivat ilman omaa kommentointia. Uudelleentviittamisen onkin todettu olevan strateginen keino lisätä Twitter-viestinnän vuorovaikutteisuutta, sillä se on yhdistetty alkuperäisen tviitin sisällön kannattamisesta viestimiseen sekä sen lähettäjän että omien seuraajien suuntaan, jolloin se toimii sekä vastauksena että keskustelunavauksena (Zola ym. 2020). Tämä uudelleentviittamisen vuorovaikutteisuuden asteon on havaittu olevan korkeampi silloin, kun tviittaajan tai uudelleentviittaajan asemaan omassa verkostossaan sisältyy ajatusjohtajuutta (Esteve del Valle ym. 2021).

Toimitusjohtajien tviittausten sisältöä tutkittaessa (Porter ym. 2015) on selvinnyt, että heidän tviittamisensa on pääasiassa yksisuuntaista viestintää toimitusjohtajalta yleisölle, ja että he käyttävät muodollisempaa kieltä kuin Twitter-käyttäjät keskimäärin. On myös havaittu, että osa toimitusjohtajien tviitauksista liittyi heidän edustamaansa yritykseen, sen toimialaan tai vuorovaikutukseen omien työntekijöiden kans-

sa ((Porter ym. 2015; Huang & Yeo 2018, 134). Tällaiseen viestinnän yksisuuntaisuuteen on tämän tutkimuksen näkökulmasta kuitenkin syytä suhtautua jossain määrin varauksellisesti, sillä mielestämme Twitterin vuorovaikutuksellinen luonne mahdollistaa kaksisuuntaisen viestinnän myös silloin, kun itse tviitti ei sisällä näkyviä vihjeitä vuorovaikutukseen kannustamisesta. Esimerkiksi Malhotra ja Malhotra (2015, 74) huomasivat, että seuraamalla toimitusjohtajan Twitter-tiliä sidosryhmät kokivat osoittavansa yhteyttään sekä toimitusjohtajaan että yritykseen.

Toimitusjohtajat toimivat tviitassaan strategisesti, sillä on havaittu, että kun heidän tviittaa- maansa sisältöä uudelleentviitataan, alkuperäiset seuraajat vahvistavat viestiä implisiittisesti pitämällä sitä tarpeeksi tärkeänä siirtääkseen sen omaan henkilökohtaiseen verkostoonsa. He osoittavat, että viestin pitäisi heidän mielestään kiinnittää ihmisten huomiota. Usein uudelleentviittaaja lisää muutaman sanan alkuperäiseen tviittiin, mikä voi lisätä huomiota herättäviä vihjeitä alkuperäiseen sisältöön ja tehdä siitä vieläkin näkyvämpää. (Malhotra & Malhotra 2015, 74.)

Isotalus (2020) on tarkastellut yritysjohtajien Twitter-viestintää oman arvostuksensa rakentamisen välineenä. Arvostusta lisäävät aktiivinen Twitterin käyttö, vuorovaikutteisuus, kiinnostava sisältö ja Twitteriin sopiva viestintätyyli, joka tarkoittaa esimerkiksi henkilökohtaisen otteen näkymistä tviiteissä. Rakentuva arvostus voi vuorostaan näkyä johtajan eetoksena, mielipidejohtajuutena tai brändin tai sidosryhmäsuhteiden vahvistumisena. Nämä päämäärät voidaan nähdä myös strategisina tavoitteina.

TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄ

Tutkimukseen valittiin mukaan kaikki Helsingin pörssissä listattujen tai Talouselämän 500 suurimman yrityksen listalla (TE500-lista) mainittujen yritysten toimitusjohtajat, joilla oli julkinen, tunnistettava Twitter-profiili. Koska tutkitut johtavat Suomen suurimpia yrityksiä, he edustavat yhteiskunnallisesti merkittävässä asemassa olevaa ryhmää, joten keskittyminen heidän tviitteihinsä oli viestinnän tutkimuksen näkökulmasta perusteltua.

Alun perin 157 toimitusjohtajaa täyttivät kriteerit, mutta heistä 25 jäi eläkkeelle tai vaihto-

tehtävää aineistonkeruukauden aikana ja 29 ei tviitannut kertaakaan seitsemän kuukauden seurantajakson 19.2.–19.9.2018 aikana, joten heiltä ei saatu tviittiaineistoa tutkimukseen. Aineistoon jäi 103 toimitusjohtajaa, jotka tviittasivat tutkimuskauden aikana yhteensä 13 153 kertaa. Toimitusjohtajat eivät olleet tietoisia Twitter-viestintänsä tutkimisesta. Näistä tutkimukseen valittujen toimitusjohtajien Twitter-tilien sisällöistä muodostettiin kolme aineistoa: kaikki tviitit (aineisto 1), viiden aktiivisimman tviittaajan tviitit (aineisto 2) ja Twitter-tilien profiilien kuvakaappaukset (aineisto 3). Aineistoja tarkasteltiin pääasiassa laadullisin menetelmin; määrällinen tarkastelu rajoittui tviittien ja tietynlaisten profiilien määriin laskemiseen.

Konkreettisesti aineistonkeruu tapahtui automaattisesti hyödyntämällä Google Laskentaulukon lisäosana toimivaa TAGS (Twitter Archiving Google Sheet) sovellusta (Hawksey 2013). Jokaista aineistonkeruuseen valittua toimitusjohtajaa varten luotiin oma Google Laskentaulukko käyttäen hakuterminä toimitusjohtajan Twitter-profiilinimeä. Sovellus asetettiin tarkistamaan uudet tviittaukset tunnin välein. Lisäksi toimitusjohtajien Twitter-profiileista otettiin kuvakaappaus aineistonkeruun alussa

helmikuussa 2018 ja uudelleen aineistonkeruun päättyessä syyskuussa 2018. Tutkimukseen sisällytettiin kaikki 103 toimitusjohtajan tutkimusajanjakson aikana lähettämät alkuperäistviitit, vastaukset ja uudelleen tviittaukset.

Koska tutkimuskysymys 1 keskittyi siihen, millaista toimitusjohtajien Twitter-viestintä on, tutkimusaineistoa 1 eli kaikkia tviittejä analysoidiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmin. Tviittaukset luokiteltiin manuaalisesti neljään kategoriaan sisällön perusteella (ks. Tuomi & Sarajarvi, 2009). Koska tarkoituksena oli luoda yleinen ymmärrys Twitter-viestinnästä, analyysin pääkategorioiksi valittiin viestintäteoreetikko Harold Lasswellin jo vuonna 1948 määrittelemät vuorovaikutuksen maksimit: mistä puhutaan (tviitin aihe), miksi (tviitin funktio), miten (tviitin sävy) ja kenen kanssa (tviitin vuorovaikutus). Tämän jälkeen lähestyminen aineistoon oli aineistolähtöistä: jokaisen kategorian sisälle muodostuvat alakategoriat, jotka on havainnollistettu alla taulukossa 1, luotiin aineistolähtöisesti hyödyntäen ensin koeluokittelua, jossa analysoitiin noin tuhat tviittiä. Kun aineiston koeluokittelussa saavutettiin saturaatiopiste, alakategorioiden määrä katsottiin riittäväksi, minä jälkeen analysoitiin loput tviittaukset.

Taulukko 1. Analyysikategoriat ja niiden alakategoriat

Tviitin aihe	Tviitin funktio	Tviitin sävy	Tviitin vuorovaikutteisuus
oma yritys yhteiskunta ja politiikka toimitusjohtajan oma ura ja näkemys toimiala johtaminen ja yrittäjyys muu aihe	tiedottavat funktiot: sidosryhmäviestintä tiedottaminen ja markkinointi yritys- tai henkilökuvan rakentaminen suostuttelevat funktiot: sidosryhmäviestintä, erityisesti asiakassuhteiden rakentaminen yhteiskunnallinen viestintä yritys- ja henkilökuvan rakentaminen	myönteinen neutraali kielteinen	millainen vuorovaikutus: alkuperäistviitti (34.6%) uudelleentviittaus (52.0 %) vastaus (13.4 %) ***** kenen kanssa: kaikki sidosryhmät oma yritys ja sen työntekijät muut johtajat ja toimiala yhteiskunnalliset toimijat media asiakkaat toiset yritykset

Näiden kategorioiden sisältöä analysoitiin tämän jälkeen strategisen vuorovaikutuksen näkökulmasta eli mietittiin, kertoiko tietynlainen tviittaaminen vuorovaikutuksen näkökulmasta strategisesta toiminnasta.

Tutkimuskysymykseen 1 vastaamisen tukena käytettiin myös kuvankaappauksia toimitusjohtajien Twitter-profiileista (aineisto 3). Tämä aineisto analysoitiin ja luokiteltiin laadullisen sisälönanalyysin keinoin. Analyysissa tarkasteltiin Twitter-profiilien kuvaustekstejä ja luokiteltiin ne sisällön perusteella työkeskeisiin, henkilökeskeisiin ja yhdistelmätileihin. Tässä yhteydessä laskettiin myös eri kategorioihin kuuluvien tilien määrät. Tilin jaoteltiin näihin kategorioihin, sillä työkeskeisten ja henkilökohtaisten tilien jakautuminen antaa viitteitä siitä, missä määrin Twitteriä käytetään työhön liittyviin tarkoituksiin.

Tutkimuskysymykseen 2 eli siihen, millaista johtajuutta toimitusjohtajat viestivät tviitattesaaan, vastattiin tarkastelemalla viiden aktiivisimmin tviittaavan toimitusjohtajan tviittejä, koska he erottuivat aktiivisuudessa selkeästi muista johtajista ja alustavan analyysin perusteella pyrkivät käyttämään Twitteriä monipuolisemmin kuin vähemmän aktiiviset johtajat. Tässä vaiheessa niille tehtiin uudestaan tutkimusaineisto 1:n yhteydessä esitelty Lasswellin (1948) kategorisointi, jossa keskityttiin erityisesti *tviitin funktion*, *tviitin aiheeseen* ja *tviitin vuorovaikuttei-*

suuden osalta siihen, kenen kanssa toimitusjohtajat olivat vuorovaikutuksessa tai pyrkivät vuorovaikutukseen. Tämän jälkeen niille tehtiin osittain teorialähtöinen, sidosryhmäsuhteisiin liittyvästä strategisesta viestinnästä (Ki, 2015) ja Glickin (2011) esittämästä toimitusjohtajien roolijaosta ammentava lähilukuanalyysi. Näin kategorisoinnin ja lähilukuanalyysin avulla selvitettiin, millaisia strategioita ja rooleja toimitusjohtajat käyttivät tviitattesaaan.

SUOMALAISET TOIMITUSJOHTAJAT TWITTER-VIESTIJÖINÄ

Suomalaisten toimitusjohtajien Twitter-viestinnän piirteitä (TK1) tarkastelevat tutkimustulokset osoittavat, että suomalaiset toimitusjohtajat ovat ensinnäkin melko epäaktiivista Twitterin käyttäjiä. Vain 25 prosentilla suurimpien suomalaisten yritysten toimitusjohtajia oli seuranta-kauden aikana aktiivisesti käytössä oleva Twitter-tili. Twitterissä olevista 103 toimitusjohtajasta vain 16 oli naisia. Hieman yli viidennes toimitusjohtajista ei tviitannut kertaakaan seitsemän kuukautta kestäneen aineistonkeruun aikana. Kuten taulukko 2 osoittaa, vähän alle puolet toimitusjohtajista tviittasi seuranta-kauden aikana vähintään kerran mutta alle 50 kertaa, vähän alle kolmannes 50–499 kertaa ja kolme prosenttia eli viisi toimitusjohtajaa tviittasi 500 tai enemmän.

Taulukko 2. Toimitusjohtajien lähettämien tviittien määrä

	Toimitusjohtajien määrä	
	n	%
Ei tviitannut lainkaan	29	21,9
1–9 tviittiä	26	19,7
10–49 tviittiä	37	26,5
50–99 tviittiä	15	11,4
100–499 tviittiä	20	15,9
500–999 tviittiä	3	1,5
1000 tviittiä tai enemmän	2	1,5
Yhteensä	132	100

Toimitusjohtajissa oli kuitenkin myös muutama erittäin aktiivinen tviittaaaja. Kaksi toimitusjohtajaa lähetti seurantakauden aikana yli 2000 tviittia, ja heidän yhteistviittimääränsä kattaa noin 40 prosenttia kaikista seurantakauden aikaisista tviiteistä. Viiden aktiivisimman tviittaaajan kärki muodostui toimitusjohtajista, joiden edustamat yritykset toimivat teknologia-alalla, koneteknologia-alalla, terveystoimialalla, media-alalla ja pelitekniikka-alalla. He tviittasivat 52 prosenttia kaikista seurantakauden tviiteistä.

Toinen merkittävä toimitusjohtajien Twitterin käytöstä kertova tutkimustulos on se, että yleisestä epäaktiivisuudestaan huolimatta toimitusjohtajat pyrkivät tviitattaessaan vuorovaikutukseen seuraajiansa ja muiden sidosryhmien kanssa. Heidän pääasiassa myönteiseen tai neutraaliin sävyyn muotoillut tviittinsä pyrkivät tavoittamaan, kuten taulukosta X oli nähtävissä, kaikkia mahdollisia sidosryhmiä, mutta eniten tviittejä oli suunnattu muille johtajille ja omalle toimialalle yleensä ja toiseksi eniten oman yrityksen sisäisille sidosryhmille. Vuorovaikutukseen pyrkiminen näkyi erityisesti siinä, että yli puolet seurantakauden tviiteistä oli uudelleentviittauksia eli tviittejä, jotka joku muu on kirjoittanut ja jotka toimitusjohtaja välittää muille Twitter-käyttäjille. Uudelleentviittausten sisällön perusteella toimitusjohtajat vahvistivat strategisesti olemassa olevia verkostojaan sekä loivat uusia tarjoamalla omille seuraajilleen seuraamiensa tviittaajien sisältöjä. Tämän verkoston vuorovaikutuspotentiaalini hyödyntäminen näyttäytyi tviittien määrän perusteella merkityksellisempänä kuin alkuperäistviittaaminen, jolla tarkoitetaan tviittejä, jotka toimitusjohtaja on itse kirjoittanut.

Lisäksi Twitterin käytön vuorovaikutuspyrkimyksistä kertoivat toimitusjohtajien tviittaamat alkuperäistviitit. Ensinnäkin kolmanneksessa niistä oli aktiiviseen vuorovaikutukseen viittaavaa sisältöä, kuten toimintakehotuksia tai kysymyksiä, mutta silloinkin, kun niissä ei ollut suoranaista toimintakehotusta, ne toimivat strategisesti yleisinä keskustelunavauksina, jotka tarjoavat sidosryhmille mahdollisuuden vuorovaikutukseen.

Lisäksi vuorovaikutukseen pyrkiminen näkyi myös vastaustviiteissä. Vähän yli kymmenes tviiteistä koostui vastauksista, joilla voidaan nähdä olevan selkeä pyrkimys vuorovaikutuk-

seen, sillä niissä mainittiin käyttäjä, jolle vastattiin, @-toiminnolla. Tämän lisäksi niissä oli usein @-toiminnolla mainittu myös joku kolmas tai useampi Twitter-käyttäjä kuin se, jolle vastattiin. Vastaustviitit olivat myös avoimen strategisia, sillä niiden sisällöissä korostui strateginen tehtävien jakaminen.

Tutkimusaineisto 3:n eli toimitusjohtajien Twitter-profiilien tekstipohjaisten kuvausten analyysin tulokset laajensivat ymmärrystä siitä, millaista toimitusjohtajien Twitterin käyttö on: suomalaiset toimitusjohtajat profiloituvat Twitter-viestinnässään lähes yksinomaan yrityksensä edustajiksi eli tviittaaminen toimitusjohtajana on heille nimenomaan ammatillista viestintää. Tämä havainto pohjaa siihen, että vain yhdellä toimitusjohtajalla oli yksityishenkilökeskeinen profiili, kun taas työkeskeisiä profileita oli eniten (76%). Näissä profileissa toimitusjohtaja kertoi yksinomaan työhönsä liittyvistä asioista, kuten asemastaan yrityksessä, aiemmista työtehtävistä tai muista luottamus-tehtävistä. Loput Twitter-profiilit olivat yhdistelmäprofileja, joissa kerrottiin lyhyesti sekä työ- että henkilökohtaiseen elämään liittyvistä asioista. Tämä osoittaa, että suomalaiset toimitusjohtajat tietoisesti ohjaavat ammatillisen roolinsa määrittämään sen vuorovaikutuksellisen kontekstin, johon heidän Twitter-viestintänsä tulkinta asettuu. Twitter-viestintä voidaan siis nähdä ensisijaisesti osa johtajien ammatillista viestintää. Tämä myös vahvistaa käsityksemme, että johtajat ymmärtävät Twitter-viestintänsä olevan osa yrityksen viestintää.

JOHTAJUUDEN VIESTIMINEN TWITTERISSÄ

Tutkimuksen toisena tavoitteena (TK2) oli selvittää aineiston 2 lähilukuanalyysin perusteella, millaista johtajuutta suomalaiset toimitusjohtajat viestivät tviiteissään. Johtajuutta tarkastellaan eri roolien kautta. Ensimmäinen havainto oli, että suomalaiset toimitusjohtajat ottavat tviiteissään useita erilaisia rooleja: toisinaan he ovat informatiivisia ja päätöksentekoon osallistuvia johtajia, toisinaan taas keskittyvät johtajina interpersonaalisiin, strategisiin ja diplomaattisiin rooleihin. Koska se, että he asemoituvat erilaisiin rooleihin, ei vielä kerro siitä, millaista johtajuutta he viestivät, näitä johtajuusrooleja peilattiin seuraavaksi Lasswellin

(1948) määrittelemistä vuorovaikutuksen maksiimeista siihen, miksi vuorovaikutuksessa ollaan.

Tämän tarkastelun perusteella voidaan sanoa, että suomalaiset toimitusjohtajat viestivät kolmenlaista johtajuutta: Tiedottavaa, suostuttelevaa ja nämä yhdistävää monimuotoista johtajuutta. Tiedottava johtajuus rakentui funktioltaan sellaisista tviiteistä, jotka toimitusjohtaja tviittasi informatiivisen ja päätöksentekoon osallistuvan johtajan roolissa. Suostutteleva johtajuus puolestaan rakentui funktioltaan sellaisista tviiteistä, jotka toimitusjohtaja tviittasi interpersonallisesta tai strategisesta johtajaroolista. Monimuotoisesta johtajuudesta viestivissä tviiteissä oli yhdistettynä näitä molempia, mutta myös diplomaattista johtajaroolia hyödynnettiin.

Tiedottavaa johtajuutta viestivissä tviiteissä perussisältönä oli joko informaation jakaminen tai vaihtaminen, ja suostuttelevaa johtajuutta viestivissä tviiteissä joko rakennettiin sidosryhmäsuhteita tai pyrittiin esimerkiksi oman esimerkin avulla muuttamaan asioiden tai mielipiteiden nykytilaa. Monimuotoista johtajuutta viestivissä tviiteissä perussisällöt olivat sekä tiedottavia että suostuttelevia:

*XXX mukana Työ ei syrji -kampanjassa – edistämme tasa-arvoista ja syrjimätöntä työku-
tuurua <https://t.co/XXXX> käyttäjältä @XXX*

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kaikkia kolmea johtajuutta viestiviä tviittejä oli suunnilleen yhtä paljon. Seuraavaksi tarkastellaan yksityiskohtaisemmin, mitä näiden kolmen johtajuuden viestintä piti sisällään.

Tiedottavaa johtajuutta viestiessään toimitusjohtajat tviittasivat siis hyödyntäen kahta eri roolia, informatiivista ja päätöksentekoon liittyvää johtajuutta. Tällöin tviittaaminen palveli sekä yrityskuvan rakentamista että sidosryhmäsuhteiden vahvistamista. Kun toimitusjohtaja rakensi yrityskuvaa informatiivista johtajuutta hyödyntäen, tviitteihin sisältyi Glickin (2011) kategorisoima puhemiehen tai tiedonjakajan rooli. Tällaiset tviitit käsitelivät usein yritystä, sen tuotteita, tapahtumia tai vapaaehtoishankkeita.

Informatiivisen johtajuuden lisäksi toimitusjohtajien tiedottavassa viestinnässä oli havaitta-

vissa myös päätöksentekoon liittyvää johtajuutta erityisesti niissä tviiteissä, jotka oli suunnattu asiakkaille ja potentiaalisille työntekijöille. Tällaiset tviitit olivat sävyltään ohjeistavia, ajoittain jopa käskiviä. Asiakkaat otettiin strategisesti osaksi yrityksen tuotekehittelyä, kun heille annettiin tiedotteita ja ohjeita, joita noudattamalla he saivat etuja tai tietoa uusista tuotteista sekä mahdollisuuden vaikuttaa kommentteillaan tuotekehitykseen ja tuleviin projekteihin.

Suostuttelevaa johtajuutta viestiessään toimitusjohtajat puolestaan hyödynsivät tviitatessaan kahta eri roolia: interpersonaalista, strategista johtajuutta. Tarkempi analyysi osoitti, että suostuttelevalla tviittaamisella vaikutti olevan useampia strategisia tavoitteita kuin tiedottavalla tviittaamisella. Teemat, jotka tässä yhteydessä nousivat useimmin esiin, liittyivät paitsi yrityskuvan rakentamiseen ja sidosryhmien sitoutumisen edellytysten luomiseen myös yrityskulttuurin rakentamiseen ja yhteiskuntavastuun kantamiseen.

Interpersonaalisen johtajuuden alta löytyvistä rooleista selkeimmin esillä olivat motivoijan ja johtajanroolit, jotka useissa tviiteissä limittyivät toistensa kanssa. Tällaisissa tviiteissä toimitusjohtaja viesti tuttavallisesti suoraan olettamalleen kohderyhmälle. Johtajan roolia korostava Twitter-viestintä oli usein kohdennettu selkeästi yrityksen ulkoisille sidosryhmille. Sen sijaan motivoijan roolissa lähetetyt alkuperäistviitit ja uudelleentviittaukset kohdistuivat pääasiassa yrityksen henkilöstöön. Niissä toimitusjohtajien nähtiin rakentavan innostavaa ja vireää ilmapiiriä, joka sekä kannusti henkilöstöä haasteellisina aikoina. Tviitit käsitelivät usein oman yrityksen osaamista, ja niissä annettiin tunnustusta henkilöstölle erinomaisesta tuloksesta:

RT @XXX: This organization chart draft from interview with @YYY illustrates nicely how creativity and decision-making needs new kind of leadership with less official control. Most likely in teams there are leaders by nature and good communication supports success.

Näissä tviiteissä oli vahva merkityksen hallinnan ja koordinoinnin sävy, sillä niissä myönteisten mielikuvien kautta avoimesti kiittämällä luotiin julkista kuvaa siitä, millaisena yrityksen johto näkee yrityksen ja sen henkilöstön rakentaman

yrityskulttuurin. Tällainen strateginen viestintä on omiaan luomaan dialogia ja edistämään henkilöstön sitoutumista organisaatioon. Osa motivoivista tviiteistä kohdistui asiakkaisiin, jolloin interpersonaalisen johtajuuden roolissa tviittaminen liittyi kiinteästi yrityksen tuotemerkkinointiin ja viritti tuotteisiin liittyvää keskustelua. Näissäkin tviiteissä oli nähtävissä myös yrityksen henkilöstölle suunnattu motivoivan roolin lähettämä sitoutumista edistävä viesti, sillä niissä usein kehuittiin ja ylistettiin yrityksen tuotteita siten, että henkilöstö sai epäsuoraa kiitosta.

Strategista johtajuutta toimitusjohtajat viestivät selkeimmin tviiteissä, jotka kertoivat yrityksen visioista, strategioista ja yrityksessä tapahtuvista muutoksista. Tviittien sävyistä syntyi innostava ja inspiroiva vaikutelma. Tviitit suostutelivat usealla tasolla: ne maalasivat oletuksia tulevasta, vetosivat arvoihin ja rakensivat kuvaa organisaatiosta tarinoiden avulla:

Armeijakin on muuttunut. Esim. US, jossa vanha prikaatirakenne purettiin, yksikkökojoja pienennettiin ja etulinjan joukkojen itsenäisyyttä lisättiin. Taistelijoiden suhteellinen osuus nousi samalla ja huollon pieneni. #johtaminen

Tällaisesta pitkälti symbolisella tasolla operoivasta strategisesta Twitter-viestinnästä löytyi toimitusjohtajilta sekä suunnittelijan että visionäärien roolit. Strateginen visioiva viestintä täydensi johtajien informatiivista viestintää yrityskuvan rakentamisen näkökulmasta, sillä vaikka varsinaisia informatiivisia tviittejä oli vain noin kolmasosa aineistosta, ne muodostivat sen faktaperustan, jolle visionäärien tarinallinen vaikuttaminen rakentui.

Monimuotoista johtajuutta viestiessään toimitusjohtajat hyödynsivät aktiivisesti strategisen johtajuusviestinnän suunnittelijan roolia. Tällöin he käyttivät vaikuttamisen keinoina informatiivisten ja tunteisiin vetoavien tarinoiden lisäksi muun muassa kielikuvia ja stereotyyppioita. Näihin tviitteihin sisältyi usein vuorovaikutusta paitsi nimeämättömien seuraajien myös usean nimetyn tahon kanssa, mikä voidaan nähdä toisaalta oman yrityksen johtamisstrategiasta tiedottamisena ja strategisen ajatusjohtajuuden vahvistamisena mutta myös laajalle yleisölle osoitettuna hiljaisena kehotuksena osallistua

vuorovaikutukseen. Tällaisissa tviiteissä korostui Twitterin vuorovaikutteinen luonne, jossa mahdollisuus liittyä keskusteluun on varattu jokaiselle käyttäjälle.

Suurelle yleisölle ja yrityksen omalle henkilöstölle viestittävän, yritykseen liittyvän vision kehittämisen lisäksi monimuotoista johtajuutta viestivät toimitusjohtajat käyttivät diplomaattista johtajuutta yleiseen mielipiteeseen vaikuttamiseen. Toimitusjohtajat näyttivät pitävän tehtävään luoda positiivista kuvaa yhteiskunnasta ja yrityksestä. Tällaiset tviitit ovat esimerkki moniulotteisesta strategisesta viestinnästä, sillä niillä samanaikaisesti sekä vaikutettiin yhteiskunnallisesti että markkinointiin yritystä ja oliin vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa. Koska suurten yritysten toimitusjohtajilla viestinnällä on sosioekonomista painoarvoa, voidaan heidän julkiseen keskusteluun kanta-aottavat tviittinsä laajemmin nähdä paitsi vapaasti keskustelevaa yhteiskuntaa rakentavina myös yrityksen reaktiivisuutta, adaptiivisuutta ja jatkuvaa kehittymistä osoittavina viesteinä. Tviittaajat näkivät yrityksillään olevan yhteiskunnallista vastuuta, jota he kantoivat tviittaamalla asioista, jotka soivat yrityksen yrityskulttuuria ja oikeustajua vastaan.

Toimitusjohtajat tviittaavat siis strategisesti henkilöinä, jotka yhdistävät yrityksen yhteiskuntaan ja päinvastoin. Sisällöltään nämä tviitit olivat monimuotoista johtajuutta viestiviä eli sekä tiedottavia että suostuttelevia: keskimäärin puolet näistä tviiteistä välitti yhteiskunnan ilmiöitä yrityksen henkilöstölle ja puolet taas selitti yrityksen asioita yhteiskunnalle. Kuvatessaan yritystä toimitusjohtajat käyttivät perusteluita, joista kävi ilmi sekä yrityksen huippuosaaminen että yhteiskuntavastuun kantaminen, kun taas tuodessaan yhteiskuntaa lähelle yritystä he osoittivat muun muassa yhteistyöetuja, joista kaikki voivat hyötyä, ja käyttivät niitä inspiraation lähteenä kehittäessään tviiteillään yrityksen visiota ja yrityskulttuuria eteenpäin.

Toimiessaan yhdyshenkilöinä yrityksen ja yhteiskunnan välissä toimitusjohtajat hahmotelivat tviiteissään sitä, minkälaisessa maailmassa ihmiset eläisivät ja heidän yrityksensä toimisi, jos esimerkiksi asunnottomuus tai nuorisotyöttömyys saataisiin poistettua ja syrjäytymistä vähennettyä ja osoittivat, mitä heidän yrityksensä asennoituu näihin tavoitteisiin:

@XXX Juuri näin. Tyyllillä ja sen taustalla olevilla asenteilla/motiiveilla on suuri merkitys. Auttamismotiivi näkyy myönteisenä, jos on siinä aito. Tätä teemaa sattumoisin sivusimme eilen ZZZ-blogivieraani Y.Y:n kanssa. Siitä lisää piakkoin kun tallenne on editoitu 😊

Kun toimitusjohtaja antoi kiittävää palautetta vaikuttajille, hän samalla rakensi tiedottavan ja tunteisiin vetoavan sisällön avulla oman yrityksensä myönteistä yrityskuvaa. Viittaamalla blogiin ja pian ilmestyvään uuteen sisältöön hän kannusti sidosryhmiä palaamaan sekä johtajan Twitter-tilille että yrityksen internetsivustolle. Tällaiset tviitit olivat kanta-aottavuudestaan huolimatta yleensä sävyllään positiivisia ja keskittyivät siihen, miten asioita voitaisiin parantaa, ja niissä toimitusjohtajat näyttävät rakentavan strategista ajatusjohtajuutta tviittaamalla sisältöjä, joista puhuttiin yleisesti mediassa ja yhteiskunnassa.

Osa monimuotoista johtajuutta viestivistä tviiteistä sisälsi pyrkimyksen vedota tunnetasolla sidosryhmien kuvaan yrityksestä ja sitä ympäröivästä todellisuudesta:

Haikea päivä tänään @ZZZ:lla, kun kerroin lähdöstäni @XXX:iin. Lämmin kiitos ZZZ-laiset kannustuksesta, ja lämmin kiitos XXX-laiset vastaanotosta. On etuoikeus olla ZZZ-laisten kanssa töissä ja etuoikeus päästä tutustumaan XXX-laisiin.

Tässä esimerkkiviitissä toimitusjohtaja loi omaan henkilökohtaiseen johtajuuteensa liittyvällä tviitillä yltiöpositiivista käsitystä yrityksestä ja toimialasta. Näille tviiteille oli tyypillistä suomalaisesta viestintäkuulttuurista jossain määrin poikkeava, ”me yhdessä”-hehketus, mikä sai nämä tviitit vaikuttamaan avoimen tavoitteelliselta, jopa propagandiselta pyrkimykseltä vaikuttaa ihmisten käsityksiin yrityksestä ja toimitusjohtajasta

Suuri osa monimuotoista johtajuutta viestivistä tviiteistä oli kuitenkin hienovaraisempia, vuorovaikutuksellisuutta korostavia ja edistäviä: tällaisissa tviiteissä oli selkeitä kysymyksiä ja keskustelunavauksia sekä yrityksen että yhteiskunnan suuntaan. Osa tviiteistä taas operoi vuorovaikutuksen näkökulmasta huomiota herättämällä: ne olivat katsauksen omaisia tietoisuuksia,

jotka sisälsivät esimerkiksi yllättävän tiedon yrityksestä ja saivat usein aikaankomentointia.

Vaikka diplomaattinen johtajuus oli enimmäkseen suostuttelevaa, sen voidaan nähdä olevan eräänlaisen monimuotoisen johtajuuden osoitus, sillä diplomaattisiin tviitteihin yhdistyi vahvastiavoimen tiedottava näkökulma: ne kasvattavat yleisön tietoisuutta yrityksen läpinäkyvistä viestintäkäytännöistä sekä siitä, millaista työtä yritys tekee oman toimialansa lisäksi yhteisen hyvän eteen. Diplomaattinen rooli nivoutui vahvasti myös strategisen ajatusjohtajuuden rakentamiseen: esimerkiksi sekä yrityskulttuuria että yrityksen visiota heijastava tviitti vetoaa sekä sidosryhmiin kuuluvien ihmisten tunteisiin että heidän tapaansa ymmärtää maailmaa faktojen perusteella.

POHDINTA

Suurten suomalaisten yritys toimitusjohtajien Twitterin käytössä näyttää olevan suuria eroja. Suurin osa ei hyödynnä Twitteriä johtamisesaan eikä viesti sen avulla minkäänlaista johtajuutta. Silloin, kun tarkastellaan Twitteriä käytäviä johtajia, voidaan todeta, että he esiintyvät yrityksensä keulakuvina ja oman alansa asiantuntijoina. Toimitusjohtajat mahdollistavat tiedottavilla, suostuttelevilla tai näitä molempia piirteitä sisältävillä uudelleentviittauksillaan ja alkuperäistviiteillään vuorovaikutuksen sekä oman yrityksen työntekijöiden, oman toimialan edustajien, yhteiskunnallisten vaikuttajien että muiden yritysjohtajien kanssa, mutta toisaalta he tviittaavat myös kohdentamattomalle yleisölle vuorovaikutukseen houkutellessaan. Toimitusjohtajat käyttävät lisäksi alkuperäistviiteissään ja vastauksissaan paljon hyperlinkkejä, logoja ja kuvia, joiden on havaittu olevan yhteydessä siihen, kuinka hyödylliseksi seuraajat kokevat tviittauksen (Wang & Yang 2020).

Toimitusjohtajien Twitterin käyttö kertoo siitä, että he ovat sisäistäneet Twitterin merkityksen ajatusjohtajuuden rakentamisen areenana. Verkkoympäristön ajatusjohtajuushan on määritelty kyvyksi luoda keskustelua ja vuorovaikutusta sekä vaikuttaa toisten asenteisiin ja käyttäytymiseen (Huffaker 2010, 594–595). Jo antiikin retoriikasta tutut vaikuttamisen keinot ethos, logos ja pathos näyttävät olevan mukana suomalaisten toimitusjohtajien ajatusjohtajuus-

den rakentamisessa: he näyttävät rakentavan ajatusjohtajuuttaan sekä tiedottavan viestinnän faktapitoisen sisällön (logokseen vetoaminen) että enemmän tunnepitoisia argumentteja sisältävän suostuttelevan viestinnän (pathokseen vetoaminen) avulla. Lisäksi he rakentavat omaa eetosta vahvistamalla omaa ammatillista asiantuntijarooliaan ja osoittamalla hyvää tahtoa muita kohtaa esimerkiksi uudelleentviittamalla heidän viestejään. Tällöin syntyvän vuorovaikutuksen voidaan ajatella olevan tehokasta ja tavoittavan sidosryhmät monta eri kanavaa pitkin. Ajatusjohtajuuden rakentaminen voikin olla yrityksen kilpailuetu etenkin tilanteessa, jossa usealla yrityksellä on samankaltaisia tuotteita tai palveluita, jolloin asiakkaan kokemuksen merkitys korostuu (Heath ym. 2013, 80).

Suomalaiset toimitusjohtajat näyttävät käyttävän Twitteriä siten, että he ovat ajatusjohtajina omassa ammatillisessa verkostossaan vahvoja keskushahmoja mutta samalla myös oman verkostonsa rajat ylittäviä aktiivisia toimijoita, jotka tviittaavat yli toimialarajojen ja tavoittavat siten myös muihin verkostoihin kuuluvia ajatusjohtajia. Tämä havainto poikkeaa Walterin ja Brüggemanin (2018) tekemästä havainnosta, jonka mukaan yritysmaailman ajatusjohtajat eivät yleensä olleet oman verkostonsa keskipisteitä vaan pikemminkin eri verkostoja yhdistäviä, verkostojen laitamilla toimivia hahmoja. Suomalaiset toimitusjohtajat vaikuttivat tviittiensä perusteella toimivan molemmista positioista käsin.

Myös ajatusjohtajina toimiessaan toimitusjohtajat näyttävät pitävän mielessään sidosryhmäsuhteiden rakentamisen merkityksen. Tämä näkyi erityisesti uudelleentviittaamisen korkeana asteena. Samalla alkuperäisen tviitin kirjoittaja saa näkyvyyttä, mikä mahdollistaa toimitusjohtajien omien tviittien korkeamman uudelleentviittausasteen (Wang & Yang 2020). Parkin ja Kayen (2017, 178) mukaan Twitterissä onkin kahdenlaisia ajatusjohtajia: usein tviittaavia ja usein uudelleentviittaavia.

Suomalaiset toimitusjohtajien Twitterin käyttöön vaikuttaa ajatusjohtajuuden rakentamisen ja vahvistamisen lisäksi sisältyvän myös muita strategisia valintoja. Tviittien monipuolisuus kertoo sidosryhmäsuhteiden luomisen ja ylläpidon tärkeyden ymmärtämisestä sekä halusta osallistua ja vaikuttaa julkiseen keskusteluun.

Näiden tavoitteiden taas voidaan nähdä viestivän tahtotilasta edistää yritysten identiteetin säilyvyyttä sekä mahdollisuutta kehittymiseen ja kasvuun (vrt. Zeffass ym., 2018), sillä julkisen keskustelun viitekehyksessä tehdyt yhteiskunnalliset ja taloudelliset päätökset voivat vaikuttaa merkittävästi yrityksiin ja niiden toimialoihin. Sidosryhmä- ja yhteiskuntasuhteiden rakentamiseen liittyi myös toinen strateginen Twitterin käytön piirre: toimitusjohtavat muokkaavat tviiteissään yrityksen visiota ja tavoitteita ja testaavat muutoksiin liittyviä sidosryhmien välittömiä reaktioita, suostuttelevat sidosryhmiä tietynlaiseen yhteiskuntavastuuseen tai jopa suoraan kehottavat tietynlaiseen toimintaan. Tällaisten johtajien liittyvien vuorovaikutuksellisten funktioiden on havaittu inhimillistävän yritystä (Ie, 2020).

Suomalaisten toimitusjohtajien Twitter-viestintä kertooakin paitsi tiedottavasta ja suostuttelevasta johtajuudesta, myös nämä yhdistävästä monimuotoisesta johtajuudesta, mikä selittää osaltaan toimitusjohtajien asemaa ajatusjohtajina. Tämä johtajuuden viestiminen erilaisista näkökulmista tarjoaa toimitusjohtajille valtavan määrän rooleja, joista hän voi lähestyä sidosryhmiään ja vaikuttaa heihin. Tämä on löydöksenä huomionarvoinen monellakin tapaa, sillä aiemmissa Twitter-tutkimuksissa samanlaista tiedottavan ja suostuttelevan vaikuttamisen yhdistämistä ei ole havaittu yhtä selkeästi (Ie 2020).

Toimitusjohtajan johtajuuden viestintää Twitterissä voi tarkastella myös eettisestä näkökulmasta ja kysyä, onko eettisempää vaieta vai viestiä asioista julkisesti. Tämä näkökulma on nousut esiin esimerkiksi toimitusjohtaja-aktivismiin tutkimuksissa (Branicki ym. 2020), joissa on pohdittu viestinnän riskejä sekä vaikenemisen että kanta-aottavuuden näkökulmista. Koska toimitusjohtajilla on perinteisesti nähty olevan yhteiskunnallista valtaa (Kujala 2001), monimuotoisen johtajuuden omaksumisen voidaan ajatella haastavan yritysjohtajia laajempaan keskusteluun sekä ajatusjohtajuuden rakentamisesta että yritysten roolien kokonaisvaltaisemmasta muuttumisesta. Tämä on merkityksellistä erityisesti siksi, että monimuotoista johtajuutta viestissään toimitusjohtajat tuntuivat näkevän yrityksensä dynaamisina yhteiskunnallisina toimijoina, joilla on sosioekonomista valtaa. Toimitusjohtajat näyttivätkin sisältäneen Twitterin

viestintälogiikan, joka perustuu laajalle yleisölle viestimiseen ja tiedon ja ajatusten jakamiseen suoran markkinoinnin sijasta (Isotalus, Jussila & Matikainen 2018, 22). Markkinoinnin ajatusta täytyi kuitenkin tässä kontekstissa ajatella perinteistä tuotemarkkinointia laajemmin, sillä tviittaavat toimitusjohtajat rakensivat strategisesti sekä omaa ajatusjohtajuuttaan että yrityksen visiota ja liittämällä sitä erilaisiin yhteyksiin. Eettisyyden raja oman päämäärän ja yleisen hyvän edistämisen välillä vaikutti joskus josain määrin epäselvältä. Tämä johtui siitä, että sidosryhmien sitoutumisen edistäminen nousi usein yrityskuvan tiedottavan rakentamisen ja yrityksen yhteiskuntavastuun korostamisen rinnalle toimitusjohtajien tviittien ydinviestiksi, vaikka suostuttelu kohdistui usein vahvemmin sitoutumiseen kuin yhteiskuntavastuuseen.

Strategisen johtamisviestinnän näkökulmasta (Zerfass et al. 2016) toimitusjohtajien tviiteillä näytti olevan kolme päätavoitetta. Tiedottavaa johtajuutta viestivät tviitit osoittivat tiedottamisen läpinäkyvyyttä. Suostuttelevaa johtamista viestivät tviitit puolestaan tekivät näkyväksi erityisesti yrityksen sidosryhmäsuhteiden käytännön rakentamista, ja monimuotoista johtajuutta viestivät tviitit korostivat sidosryhmien merkityksellisyyttä. Samalla ne edistivät vähemmän näkyvästi verkostoitumista sekä suhteessa omiin tunnistettuihin sidosryhmiin että potentiaaliin, yrityksen senhetkisen verkoston ulkopuolisiin sidosryhmiin, joiden kanssa yrityksen omat sidosryhmät olivat jo verkostoituneet.

Tämän tutkimuksen johtopäätökset siis osoittavat, että kun suomalainen toimitusjohtaja tviittaa, hänen tviittinsä ovat vuorovaikutteisia, ja erilaisia rooleja ottamalla hän viestii eri sidosryhmille ajatusjohtajuutta, jonka keskeisenä sisältönä on yritykseen ja sen asioihin liittyvä tieto ja vaikuttaminen. Näyttääkin siltä, että Glickin (2011) mallin tarjoamat erilaiset käsitykset johtajan rooleista eivät täysin vastaa nykypäivän toimitusjohtajan todellisuutta. Kokonaiskuva, joka johtajuuden viestimisestä rakentui, korosti ajatusjohtajuuteen yhdistyvää monimuotoista johtajuutta. Glickin (2011) mallin roolit näyttävätkin toimivan eräänlaisina johtajuuden osasina, joita yhdistämällä postmoderni toimitusjohtaja voi rakentaa omaa johtajuuttaan.

Tällä tutkimuksella voidaan nähdä olevan muutamia rajoituksia. Ensinnäkin aineisto koostuu yksinomaan tviitauksista. Twitter on kuitenkin vain yksi sosiaalisen median alusta, jolla on oma logiikkansa, ja tämän tutkimuksen tulokset on muodostettu Twitterin viestintälogiikan pohjalta. On siis mahdollista, että toisia sosiaalisen median alustoja tutkittaessa suomalaisten toimitusjohtajien viestimä johtajuus näyttäytyisi toisenlaisena. Toisena rajoituksena voidaan nähdä olevan se, että luokiteltaessa toimitusjohtajia aktiivisiin ja epäaktiivisiin Twitterin käyttäjiin huomioon otetaan vain lähetettyjen tviittien määrät. On mahdollista, että osa suomalaisista toimitusjohtajista käyttää Twitteriä passiivisesti keskustelujen seuraamiseen. Kolmanneksi, tässä tutkimuksessa ei pureuduttu siihen, miksi suurin haaste suomalaisten toimitusjohtajien Twitter-viestinnässä näyttää olevan sen kohtalainen epäaktiivisuus. Laajemmän ymmärryksen saamiseksi tästä asiasta olisikin hyödyllistä jatkossa keskittyä syihin, jotka selittävät toimitusjohtajien suhteellisen vähäistä viestintää Twitterissä, sillä niiden selvittäminen voisi avata niitä mahdollisuuksia ja uhkia, joita toimitusjohtajat yhdistävät Twitterin käyttöön. Samalla voisi selvittää, millaisia tavoitteita toimitusjohtajilla on Twitterin käyttöön liittyen. Lisäksi olisi mahdollista arvioida, miten toimitusjohtajat mielestään onnistuvat näiden tavoitteiden saavuttamisessa.

LÄHTEET

- Elliott, W. Brooke; Grant, Stephanie M. & Hodge, Frank D. (2018). Negative News and Investor Trust: The Role of \$Firm and #CEO Twitter Use. *Journal of Accounting Research*, 56(5), 1483–1519. doi:10.1111/1475-679X.12217
- Branicki, Layla, Brammer, Stephen, Pullen, Alison, & Rhodes, Carl (2020). The morality of “new” CEO activism. *Journal of Business Ethics*, 170, 269–285. doi:10.1007/s10551-020-04656-5
- Cacioppo, John T., Petty, Richard E., Kao, Chuan F. & Rodriguez, Regina (1986). Central and peripheral routes to persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 1032–1043. doi:10.1037/0022-3514.51.5.1032
- Esteve del Valle, Marc, Broersma, Marcel & Ponsioen, Arnout (2021). Political interaction beyond party lines: Communication ties and party polarization in parliamentary Twitter net-

- works. *Social Science Computer Review*, 1, 1–21. doi:10.1177/0894439320987569
- Evans, Angelica; Twomey, Jane & Talan, Scott (2011). Twitter as a public relations tool. *Public Relations Journal*, 5 (1). Saatavilla: <https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Twitter-as-a.pdf>. Haettu 24.2.2022.
- Glick, Margaret B. (2011). The Role of Chief Executive Officer. *Advances in Developing Human Resources*, 13(2), 171–207. doi:10.1177/1523422311415642
- Hahn, David; Degen, Matthias & Spiller, Ralf (2019). How CEOs from Europe and the US communicate via Twitter. Teoksessa Chiluwa & Bouvier (toim.) *Twitter. Global perspectives, uses and research techniques*. New York: Nova Science.
- Hallahan, Kirk, Holtzhausen, Derina, van Ruler, Betteke, Vercic, Dejan, Sriramesh, Krisnamurthy (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35. doi:10.1080/15531180701285244
- Harvey, William, Mitchell, Vince-Wayne, Jones, Alessandra, & Knight, Eric. (2021). The tensions of defining and developing thought leadership within knowledge-intensive firms. *Journal of Knowledge Management*, 25(11), 1–33. doi:10.1108/JKM-06-2020-0431
- Hawksey, Martin (2013). Twitter Archiving Google Spreadsheet (TAGS) v5. JISC CETIS MASHe: The Musing of Martin Hawksey (EdTech Explorer). Saatavilla: <https://mashe.hawksey.info/2013/02/twitter-archive-tagsv5/> Haettu 12.1.2022.
- Hayes, Rebecca, Carr, Caleb, & Wohn, Donghee (2016). One click, many meanings: Interpreting paralinguistic digital affordances in social media. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 60(1), 171–187. doi:10.1080/08838151.2015.1127248
- Heath, Don, Singh, Rahul, Ganesh, Jai & Taube, Larry (2013). Building Thought Leadership Through Business-to-Business Social Media Engagement at Infosys. *MIS Quarterly Executive*, 12(2), 77–92.
- Huang, Lei Vincent & Yeo, Tien Ee Dominic (2018). Tweeting #Leaders: Social media communication and retweetability of Fortune 1000 chief executive officers on Twitter. *Internet Research*, 28(1), 123–142. doi:10.1108/IntR-08-2016-0248
- Huffaker, David (2010). Dimensions of Leadership and Social Influence in Online Communities. *Human Communication Research*, 36, 593–617. doi:10.1111/j.1468-2958.2010.01390.x
- Hung, Chun-Ju F. (2005). Exploring types of organization-public relationships and their implications for relationship management in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 17, 393–425. doi:10.1207/s1532754xjpr1704_4
- Hutto, C.J., Yardi, Sarita & Gilbert, Eric (2013). A longitudinal study of follow predictors on Twitter. *CHI '13 Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 821–830. doi:10.1145/2470654.2470771
- Hwang, Sungwook (2012). The Strategic use of Twitter to manage personal public relations. *Public Relations Review*, 38(1), 159–161. doi:10.1016/j.pubrev.2011.12.004
- Ie, Kenny W. (2020). Tweeting power: the communication of leadership roles on Prime Minister's Twitter. *Politics and Governance*, 8(1), 158–170. doi:10.17645/pag.v8i1.2530
- Isotalus, Pekka (2020). Johtajien viestintä ja arvostuksen rakentaminen Twitterissä. Teoksessa H. Jalonen, N. Helander & L. Mäkelä (toim.), *Arvostustalous – kuinka arvostus rakennetaan ja rakentuu digiyhteiskunnassa* Tampere: Vastapaino, 169–191.
- Isotalus, Pekka; Jussila, Jari & Matikainen, Janne (2018). Twitter viestintänä ja sosiaalisen median ilmiönä. Teoksessa Isotalus, Jussila & Matikainen (toim.), *Twitter viestintänä – ilmiöt ja verkostot*. Tampere: Vastapaino, 9–30.
- Johnston, Kim. (2018). Toward a theory of social engagement. Teoksessa K. Johnston & M. Taylor (toim.). *The handbook of communication engagement*. New York: Wiley Blackwell, 19–32.
- Ki, Eyun-Jung (2015). Relationship cultivation strategies in strategic communication. Teoksessa Holtzhausen & Zerfass, *The Routledge Handbook of Strategic Communication*. New York: Routledge.
- Ki, Eyun-Jung & Hon, L. C. (2009). The causal linkages between/among relationship cultivation strategies and relationship quality outcomes. *International Journal of Strategic Communication*, 3(4), 242–263. doi:10.1080/15531180903218630
- Kujala, Johanna (2001). A multidimensional approach to Finnish managers' decision-making. *Journal of Business Ethics*, 34, 231–254. doi:10.1023/A:1012583424721
- Lantto, Hanna (2015). *Twitter-viestinnän teemat – tviittaava toimitusjohtaja yrityksen viestintäviestintänä*. Vaasan yliopisto. Viestintätieteiden pro gradu –tutkielma.
- Lappalainen, Elina (2018). Vain 16 oikeasti visertävää johtajaa – Talouselämä kävi läpi Suomen suurimpien yritysten johdon Twitter-profiilit. Talouselämä, 7.9.2018. Saatavilla: <https://www.talouselama.fi/uutiset/vain-15-oikeasti-visertavaa-johtajaa-talouselama-kavi-lapi-suomen-suurimpien-yr->

- itysten-johdon-twitter-profiilit/6b1e-2ab6-3501-34e4-9614- a87de8fd395a Haettu 10.10.2021.
- Larsson, Anders (2015). Going viral? Comparing parties on social media during the 2014 Swedish election. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, doi:10.1177/1354856515577891. Published online before print April 2, 2015.
- Lasswell, Harold (1948). In L. Bryson, (ed.). *The Structure and Function of Communication in Society. The Communication of Ideas*. New York: Institute for Religious and Social Studies. p. 117.
- Men, Linjuan (2012). CEO credibility, perceived organizational reputation and employee engagement. *Public Relations Review*, 38, 171–173. doi:10.1016/j.pubrev.2011.12.011
- Men, Linjuan & Tsai, Wanhsiu (2016). Public engagement with CEOs on social media: Motivations and relational outcomes. *Public Relations Review*, 42, 932–942. doi:10.1016/j.pubrev.2016.08.001
- Malhotra, Claudia Kubowicz & Malhotra, Arvind (2016). How CEOs can leverage Twitter. *MIT Sloan Management Review*, 57(2), 73–79.
- Park, Chang Sup & Kaye, Barbara K. (2017). The tweet that goes on: Interconnection of Twitter opinion leadership, network size, and civic engagement. *Computers in Human Behaviour*, 69, 174–180. doi:10.1016/j.chb.2016.12.021
- Park, Hyojung & Lee, Hyunmin (2013). Show us you are real: the effect of human-versus-organizational presence on online relationship building through social networking sites. *Cyberpsychology, Behavior and Social networking*, 16(4), 165–271. doi:10.1089/cyber.2012.0051
- Parkkisenniemi, Petteri. (2018). *Mitä hyötyä Twitteristä voi olla johtajalle?* Oulun yliopisto. Markkinoinnin pro gradu -tutkielma.
- Paul, Christopher. (2011). *Strategic communication: Origins, concepts, and current debates*. Westport, CT: Praeger.
- Pekkala, Kaisa & Luoma-aho, Vilma. Osallistava viestintä. Teoksessa V. Luoma-aho & K. Pekkala (toim.). *Osallistava viestintä*. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry, 12–26.
- Porter, Michael C., Anderson, Betsy & Nhotsavang, Mary (2015). Anti-social media: executive Twitter “engagement” and attitudes about media credibility. *Journal of Communication Management*, 19(3), 270–287. doi:10.1108/JCOM-07-2014-0041
- Ranft, Annette L., Zinko, Robert, Ferris, Gerald R. & Buckley M. Ronald (2006). Marketing the Image of Management: The Costs and Benefits of CEO Reputation. *Organizational Dynamics*, 3(3) 279–290. doi:10.1016/j.orgdyn.2006.05.003
- Suárez-Rico, Yuli, Gómez-Villegas, Mauricio & García-Benau, María (2018). Exploring Twitter for CSR Disclosure: Influence of CEO and Firm Characteristics in Latin American Companies. *Sustainability*, 10, 2616–2635. doi:10.3390/su10082617
- Sotkasiira, Teija. (2019). *Johtajan viestintä ja sen tavoitteet Twitterissä yrityksen näkökulmasta*. Tampereen yliopisto. Puheviestinnän pro gradu -tutkielma.
- Terilli, Samuel & Arnorsdottir, Liney I. (2008). The CEO as Celebrity Blogger: Is There a Ghost or Ghostwriter in the Machine. *Public Relations Journal*, 2(4).
- Thomson, Pat & Hall, Christine (2011). Sense-making as a lens of everyday change leadership practice: The case of Holly Tree Primary. *International Journal of Leadership Education*, 14(4), 385–403. doi:10.1080/13603124.2011.585665
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Välikoski, Tuula-Riitta, Pösö, Tarja & Huhtanen, Raija (2020). Kuulemistilaisuus institutionaalisenä vuorovaikutuksena lapsen huostaanoton valmisteluprosessissa. *Janus*, 28(4), 323–340. doi:10.30668/janus.89056
- Wang, Alex. (2006). Advertising engagement: A driver of message involvement on message effects. *Journal of Advertising Research*, 46(4), 355–368. doi:10.2501/S0021849906060429
- Wang, Yuan & Yang, Yiyi. (2020). Dialogic communication on social media : How organizations use Twitter to build dialogic relationships with their publics. *Computers in Human Behavior*, 104, 1–8. doi:10.1016/j.chb.2019.106183
- Zerfass, Ansgar, Verčić, Dejan & Wiesenberg, Markus (2016). Managing CEO communication and positioning: A cross-national study among corporate communication leaders. *Journal of Communication Management*, 20(1), 37–55. doi:10.1108/JCOM-11-2014-0066
- Zola, Paola, Cola, Guglielmo, Mazza, Michele & Tesconi, Maurizio (2020). Interaction strength analysis to model retweet cascade graphs. *Applied Sciences*, 10, 83–94. doi:10.3390/app10238394