

DIGITAALINEN AKATEEMINEN JOHTAJUUS – YLIOPISTOREHTORIT TWITTERISSÄ

Yliopistojen rehtorit viestivät Twitterissä monin eri tavoin ja tyylein. Selkeästi eniten huomiota ja keskustelua herättävät omasta yliopistostaan ja arjestaan twiittaavat rehtorit. Vuorovaikutteisuudesta sosiaalisessa mediassa on hyötyä akateemisen johtajuuden kannalta.

Yliopistojen rehtoreilla on keskeinen asema yhteiskunnassa. He ovat yhteiskunnallisia vaikuttajia, tieteen keulakuvia ja yliopistojen johtajia. Johtajina heiltä edellytetään samaa kuin muiltakin isojen organisaatioiden johtajilta, mutta akateeminen maailma tuo tehtävään myös omia sävyjään.

Nykyisin kaikkien johtajien työssä viestinnällä ja vuorovaikutuksella eri sidosryhmien kanssa on keskeinen merkitys. Yliopistojen rehtorien viestintään tutkimuksissa ei kuitenkaan ole juurikaan kiinnitetty huomiota.

AKATEEMINEN JOHTAJUUS JA TWITTER

Johtamisviestinnästä yhä suurempi osa on digitaalista. Viestintä sosiaalisessa mediassa on osa tätä digitaalista viestintää – ja ehkä sen kaikkein näkyvin osa.

Twitter on sosiaalisen median alusta, jonka akateeminen yhteisö on ottanut varsin laajasti käyttöönsä. Tiedeviestinnän osalta tutkimukset ovat myös osoittaneet Twitterin hyödyt ja merkityksen (Veletsianos 2012, Knight & Kaye 2016). Johtamisessa Twitteriä käytetään laajasti sekä sidosryhmä- että kriisiviestinnän välineenä, ja johtajilla on mahdollisuus tuottaa organisaatiolleen lisäarvoa viestimällä seuraajia innostavalla tavalla (Tsai & Men 2016, Mudambi ym. 2019).

Myös yliopistomaailmassa voidaan tuottaa lisäarvoa viestinnällä. Akateemisessa johtajuudessa korostuu ihmisläheisen viestinnän (Balyar 2020) lisäksi tarve edustaa yliopistoa kilpailussa niin akateemisen menestyksen kuin esimerkiksi maineen kartuttamisen saralla (Rodriguez-Pomeda & Casani 2016).

Rehtori voi sosiaalisen median viestinnällään auttaa organisaatiotaan näiden tavoitteiden saavuttamisessa. Viestinnällisestä

näkökulmasta myös rehtorin sanavalinnoilla sosiaalisessa mediassa on väliä, kun esimerkiksi yliopistojen avajaispuheissa rehtorit asemoivat omaa yliopistoaan ”huippuyliopistojen” joukkoon (Rodriguez-Pomena & Casani 2016).

Kaiken kaikkiaan rehtoreiden läsnäolon Twitterissä voi nähdä olevan osa nykyaikaista akateemista johtajuutta. Esimerkiksi Twitterin nopeus ja mahdollisuus vuorovaikutukseen ovat omiaan tehostamaan sidosryhmäviestintää. Toisaalta esimerkiksi Twitter-viestinnän julkisuus auttaa tavoittamaan suurta yleisöä tai herättämään median huomion. Akateemisen johtamisen tavoitteita saattaisi siis olla mahdollista edistää myös viestimällä Twitterissä.

Suomalaisten yliopistojen rehtorit ovat kohtuullisen laajasti edustettuina Twitterissä, ja useampi heistä käyttää sitä aktiivisesti. Heidän Twitter-viestintänsä tarkastelu onkin näistä syistä mielekästä, vaikka onkin syytä muistaa, että Suomen mittakaavassa Twitterin käyttäjäkunta suhteellisen pieni (DNA Digitaaliset Elämäntavat kyselytutkimus 2020).

JOHTAJUUSVIESTINTÄ TWITTERISSÄ

Yliopistorehtoreiden sosiaalisen median viestinnän tutkimus on vähäistä, ja Suomessa sitä ole tarkasteltu aikaisemmin. Tästä syystä rehtoreita tarkastellessa helpoin ja ennen kaikkea selkein vertailukohta ovat yritysmaailman johtajat. Rehtoreiden tavoin suur-

yritysten toimitusjohtajat ovat vastuussa suurista organisaatioista, jotka ovat tekemisissä monenlaisten sidosryhmien kanssa.

Yritysjohtajien Twitter-viestintää tarkasteluiden **Michael C. Porterin**, **Betsy Anderso-****nin** ja **Mary Nhotsavangin** (2014) tutkimuksessa johtajien Twitter-viestinnälle löydettiin selkeitä erityispiirteitä. Näitä olivat esimerkiksi muodollisen kielen käyttäminen, twiitien painottuminen asiapitoiseen sisältöön ja organisaation koon vaikutus Twitter-viestinnän tapaan. Kirjoittajat jakoivat artikkelissaan johtajia eri aktiivisuusluokkiin twiittien määrän ja aineiston tarkastelujakson perusteella.

Porterin ja kumppaneiden löytämät piirteet ovat läsnä myös muissa tutkimuksissa: esimerkiksi **Lei Vincent Huang** ja **Tien Ye Dominic Yeo** (2018) esittävät, että informaatiopitoista sisältöä twiitataan useammin uudelleen kuin henkilökohtaista sisältöä. Organisaation koon vaikutuksiin liittyen **Cen April Yuen**, **Patrick Thelenin**, **Katy Robinsonin** ja **Linjuan Rita Menin** (2019) tutkimus esittää, että suuryritysten johtajat ovat parempia viestimään Twitterissä kuin pienten yritysten johtajat. Lisäksi isompien yritysten johtajat viestivät informaatiopitoisemmin kuin pienyritysten johtajat.

Pekka Isotalus (2020) on tarkastellut aikaisempien tutkimusten pohjalta, miten yritysjohtajat voivat viestinnällä Twitterissä lisätä arvostustaan. Isotaluksen artikkeli esittelee arvostusta herättävän twiittaamisen mallin,

Suuryritysten johtajat ovat parempia viestimään Twitterissä kuin pienten yritysten johtajat.

jonka mukaan aktiivisuus, vuorovaikutteisuus, henkilökohtainen ote, sopiva viestintätyyli ja kiinnostava sisältö herättävät johtajien seuraajissa arvostusta.

Isotaluksen artikkelissa esitetty malli on verrattavissa Porterin ja kumppaneiden (2014) havaintoihin: johtajilla on paljon mahdollisuuksia arvostusta herättävään twiittamiseen, mutta aktiivisuus on tämän ehdoton lähtökohta. Asiapitoinen sisältö voi myös olla omiaan arvostuksen herättämisessä, mikäli seuraajat kokevat sen kiinnostavana.

Ibrahim A. Alghawi, **Jun Yan** ja **Chuan Wein** (2014) käsittelevät puolestaan sitä, millaisia erilaisia imagonhallinnan keinoja Twitteriä käyttävillä johtajilla on. Kirjoittajat löysivät neljä erilaista tyyliä, joista jokaisella on omat viestinnälliset painopisteensä. Seuraajien keskuudessa suosituimpia olivat tyylit, joissa johtajat jakoivat paljon omaan toimialaansa liittyvää sisältöä ja mahdollisesti tehostivat tätä jakamista vuorovaikutteisudella.

Aiemman tutkimuksen perusteella johtajan viestintätyylillä on siis väliä, mutta näkemykset aiheesta ovat vaihtelevia. Koska rehtorit toimivat kuitenkin akateemisessa ympäristössä ja johtajille asetetut odotukset ovat usein sidoksissa vuorovaikutteisuu-teen ja lähestyttävyyteen (Balyar 2020), tämä vuorovaikutuksellinen ulottuvuus on kudottu sisään rehtoreiden työnkuvaan.

Akateeminen johtajuuskaan ei toimivien twiittaustapojen lailla ilmene vain yhdellä tavalla. Rehtoreilla on monenlaisia tapoja johtaa organisaatioitaan. **Rosalba Badillo-Vega** ja **Angélica Buendia-Espinosa** (2020) löysivät rehtoreille viisi erilaista johtamisessa hyödynnettävää roolia. Roolien erilaisuudesta huolimatta kirjoittajat esittävät, että rehtorit suosivat johtamisessa juuri instituutioon ja sen strategiaan liittyviä rooleja. Vaikka tutkimus perehtyikin käytännön tason johtamiseen, asiapitoisuuden suosiminen on mahdollista myös Twitterissä: rehtorit voivat sisällössään keskittyä yliopistoinstituutioon tai sen strategian toteuttamiseen viestinnällisesti. Rehtori voi vaikuttaa asiapitoisen sisällön tehokkuuteen myös sisällön tyyllillä.

Jesus Rodriguez-Pomedan ja **Fernando Casanin** (2016) tutkimus alleviivaa puolestaan rehtorien käyttämän diskurssin merkitystä: asiapitoisella ja huippuyliopistoksi asemoituvalla retoriikalla rehtoreiden on mahdollista saavuttaa akateemista johtajuutta myös oman yhteisönsä ulkopuolella.

Erittäin aktiivisia eli vähintään kaksi kertaa päivässä twiittaavia rehtoreita olivat Tampereen yliopiston Mari Walls ja Helsingin yliopiston Jari Niemelä.

REHTORIT TWIITTAAVAT MONIN ERI TAVOIN

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin suomalais-ten yliopistojen rehtoreiden Twitter-viestintää maaliskuis- ja syyskuun välillä vuonna 2020. Rehtoreiden Twitter-seiniltä kerätty aineisto koostui yhteensä 2 743 twiitistä, vastauksesta ja uudelleentwiittauksesta.

Yritysjohdajia koskevissa tutkimuksissa on havaittu, että vain pieni osa heistä on Twitterissä (Ala-Kortesmaa, Paatelainen, Isotalus, Kujala & Jussila 2021). Yliopistojen rehtorit ovat siellä kuitenkin hyvin edustettuina. Aineiston keräämisajan puitteissa twiittasi yhteensä 13 rehtoria huomioiden viran toimituksessa tapahtuneet muutokset ja Twitter-tilien julkisuus. Aineistossa on siis keskimäärin noin 211 erilaista twiittiä rehtoria kohden. Tarkemmin eriteltynä rehtoreiden tavallisin twiittityyppi on uudelleentwiittaukset, joita on suhteessa huomattavasti enemmän kuin muita twiittityyppejä.

Yksilötasolla rehtoreiden Twitter-aktiivisuus jakautui hyvin vaihtelevasti. Erittäin aktiivisia eli vähintään kaksi kertaa päivässä twiittaavia rehtoreita olivat Tampereen

yliopiston **Mari Walls** ja Helsingin yliopiston **Jari Niemelä**, joka luopui tehtävästään vuonna 2022. Keskimäärin kerran päivässä twiittasivat Turun yliopiston **Jukka Kola**, Jyväskylän yliopiston **Keijo Hämäläinen** ja Helsingin yliopiston **Sari Lindblom**, joka oli tarkastelujaksolla suurimman osan ajasta virkaa tekevä. Loput rehtorit twiittasivat tätä vähemmän.

Myös käsiteltyjen teemojen osalta rehtoreiden twiittaamisessa oli selkeitä eroja. Rehtoreiden itse julkaisemista twiiteistä havaittiin kahdeksan eri teemaa, joista isoimmiksi muodostuivat omaan yliopistoon ja vapaa-aikaan liittyvät twiitit. Omaan yliopistoon liittyvät twiitit sisälsivät esimerkiksi ajankohtaisista asioista ja saavutuksista kertomisen. Vapaa-aikateemaiset twiitit sisälsivät usein harrastuksiin liittyvää asiaa, minkä lisäksi osa rehtoreista twiittasi myös kuvia arjestaan. Muita teemoja olivat esimerkiksi koronavirukseen ja sidosryhmiin liittyvät twiitit, minkä lisäksi hymiöt ja muut hankalasti luokiteltavissa olevat twiitit muodostivat oman teemansa.

Twiittien synnyttämä toiminta on pitkälti kytköksissä niiden levinneisyyteen esimerkiksi uudelleentwiittausten kautta, mutta toisaalta vuorovaikutuksen syntymiseen vaikuttavat myös twiittaavan käyttäjän julkisuus ja seuraajamäärä. Rehtoreiden omat twiitit keräsivät tarkastelujaksolla yhteensä 540 vastausta, niitä uudelleentwiitattiin 2 220 kertaa ja niille annettiin 25 728 tykkäystä.

Eniten vastauksia saivat twiitit, jotka sisälsivät helppoon sanalliseen reaktioon kannustamisen. Tällaisia vastauskynnystä madaltavia seikkoja ovat esimerkiksi saavutuksesta kertominen, mikä mahdollistaa vaikkapa onnittelemisen, twiitin muotoilu kysymykseksi tai paljon keskustelua herättävästä asiasta twiittaaminen. Viimeksi mainitusta huomattava esimerkki olivat Mari Wallsin twiitit, jotka liittyivät Tampereen yliopiston sisäiseen kriisitilanteeseen.

Uudelleentwiittauksissa jaetuimmat twiitit edustivat laajasti erilaisia teemoja. Twiittien monipuolisuus nousi esiin selvästi: uudelleentwiitatuin twiitti oli sarjakuvastrippi, mutta viiden uudelleentwiitatuim-

Tutkimusaineisto

13

yliopistorehtorin
Twitter-tiliä

2743

twiittiä, vastausta ja
uudelleentwiittausta
(keskimäärin 211 per rehtori)

Yliopistorehtorien twiitit saivat tarkastelujaksolla

540

vastausta

2 220

uudelleentwiittausta

25 728

tykkäystä



Itä-Suomen yliopiston rehtori Jukka Mönkkönen twiittasi huhtikuussa 2020 Fingerpori-sarjakuvan saatesanoilla: "Nyt meillä männöö hyvin." Twiitti sai runsaasti tykkäyksiä ja uudelleentwiittauksia.

man joukkoon mahtui esimerkiksi työpaikka-ilmoitus. Myös koronaviruksen aiheuttama pandemia näkyi uudelleentwiittauksien määrässä muun muassa tiedottamisessa.

Tykätyimmät twiitit ovat suurilta osin samoja kuin eniten vastauksia ja uudelleentwiittauksia keränneet twiitit. Mukana oli esimerkiksi kuvia ja vapaa-ajan sisältöä, minkä lisäksi humoristiset anekdootit esimerkiksi etätyön mukanaan tuomista haasteista olivat edustettuna.

Kokonaisuutena suosituimmat ja huomiota eniten keräävät twiitit ovat usein viihteellisiä ja vapaa-aikaan liittyviä tai vaihtoehtoisesti informaatioarvoltaan eteenpäin jaettavia. Tällaisia olivat esimerkiksi Itä-Suomen yliopiston professorin **Jukka Mönkkösen** twiittaama *Fingerpori*-strippi, jossa mainittiin Itä-Suomen yliopisto, tai Jyväskylän yliopiston professo-

rin **Keijo Hämäläisen** twiitti, joka esitteli koronapandemian tiedotushashtagin.

NELJÄ VIESTINTÄPROFILIA

Rehtoreiden Twitter-aktiivisuudesta muodostuu selkeitä profileja, jotka kuvaavat sitä, miten rehtorit Twitteriä käyttävät. Profiilien muodostamisessa otettiin huomioon eri twiittityyppien määrä jokaisen rehtorin kohdalla, minkä lisäksi rehtoreiden twiittien teemat otettiin osaksi profiilien määrittelyä. Analyysin tuloksena rehtoreiden twiittaus-tavoista syntyi neljä erilaista viestintäprofiilia: informatiivinen uudelleentwiittaaja, keskusteleva twiittaaja, tasapainoinen twiittaaja sekä tiedotusorientoitunut sisällöntuottaja.

Informatiivisen uudelleentwiittaajan sisältö painottuu nimensä mukaisesti muiden

käyttäjien twiittien uudelleentwiittaamiseen. Profiilin omaavat rehtorit twiittaavat itse lähinnä omaan yliopistoonsa liittyvistä teemoista, minkä lisäksi informatiiviset uudelleentwiittaajat ovat vuorovaikutuksessa Twitterissä lähinnä sidosryhmien kanssa. Tämän profiilin rehtorit eivät juuri vastaa muille käyttäjille, mutta sisällön teemoissa korostuu muiden rehtoreiden tavoin omaan yliopistoon liittyvä tiedotusmainen sisältö.

Vuorovaikutteisimmin Twitteriä käyttävät keskustelijat. Profiilin rehtoreilla on vastauksia enemmän kuin muita twiittejä, minkä lisäksi profiilia hyödyntävien rehtoreiden omat twiitit keräävät paljon reaktioita. Lähestyttävät keskustelijat käyttävät Twitteriä muista poikkeavasti myös paljon arkisempien asioiden parissa tapahtuvaan dialogiin, kuten harrastuskeskusteluihin.

Hyvin harvoin twiittaavat rehtorit eivät saa osakseen juuri ollenkaan huomiota.

Tasapainoinen twiittaaja käyttää Twitterin toiminnoista lähinnä omien twiittien julkaisemista ja uudelleentwiittaamista. Juuri näiden kahden ominaisuuden käyttäminen on Twitterin peruskäyttäjälle tyypillisintä, sillä alustan vuorovaikutteisuutta hyödynnetään harvemmin etenkin johtajatasolla. Tiedotusorientoinut sisällöntuottaja taas hyödyntää Twitteriä lähinnä yksisuuntaisena tiedottamisen välineenä julkaisemalla lukuisia omia twiittejä.

Akateemisen johtajuuden osalta rehtoreiden sisältö vertautuu hyvin taustakirjallisuuden: erilaisia tapoja viestiä ja johtaa rehtorin asemassa on monenlaisia. Jotkut rehtorit viestivät Twitterissä hyvin kaavamaisesti, pysyen ainoastaan yliopistoon ja siihen läheisesti liittyvien aiheiden parissa, kun taas osalle asiantunteen sisällön lomassa johtajuus on myös

vapaa-ajasta avoimesti twiittaamista. Edellytys johtajuudelle on kuitenkin aktiivinen twiittaminen, sillä hyvin harvoin twiittaavat rehtorit eivät saa osakseen juuri ollenkaan huomiota.

TWITTER-JOHTAJUUS ON ASIAA JA VAPAA-AIKAA

Suomalaisten yliopistojen rehtoreiden viestintä ei ole samasta muotista. Rehtoreiden viestintä Twitterissä mukailee yritysjohtajien viestintää, mutta akateemisen kentän omat vaatimukset ja odotukset johtajuudesta näkyvät jokaisen rehtorin kohdalla. Twitterissä läsnä oleville johtajille tyypillinen yksisuuntaisuus (esimerkiksi Huang & Yeo 2018) on hyvin huomattavissa myös rehtoreiden viestinnässä, mutta tarvittaessa yliopistoyhteisön huoliin ja ajankohtaisiin asioihin ollaan valmiita vastaamaan.

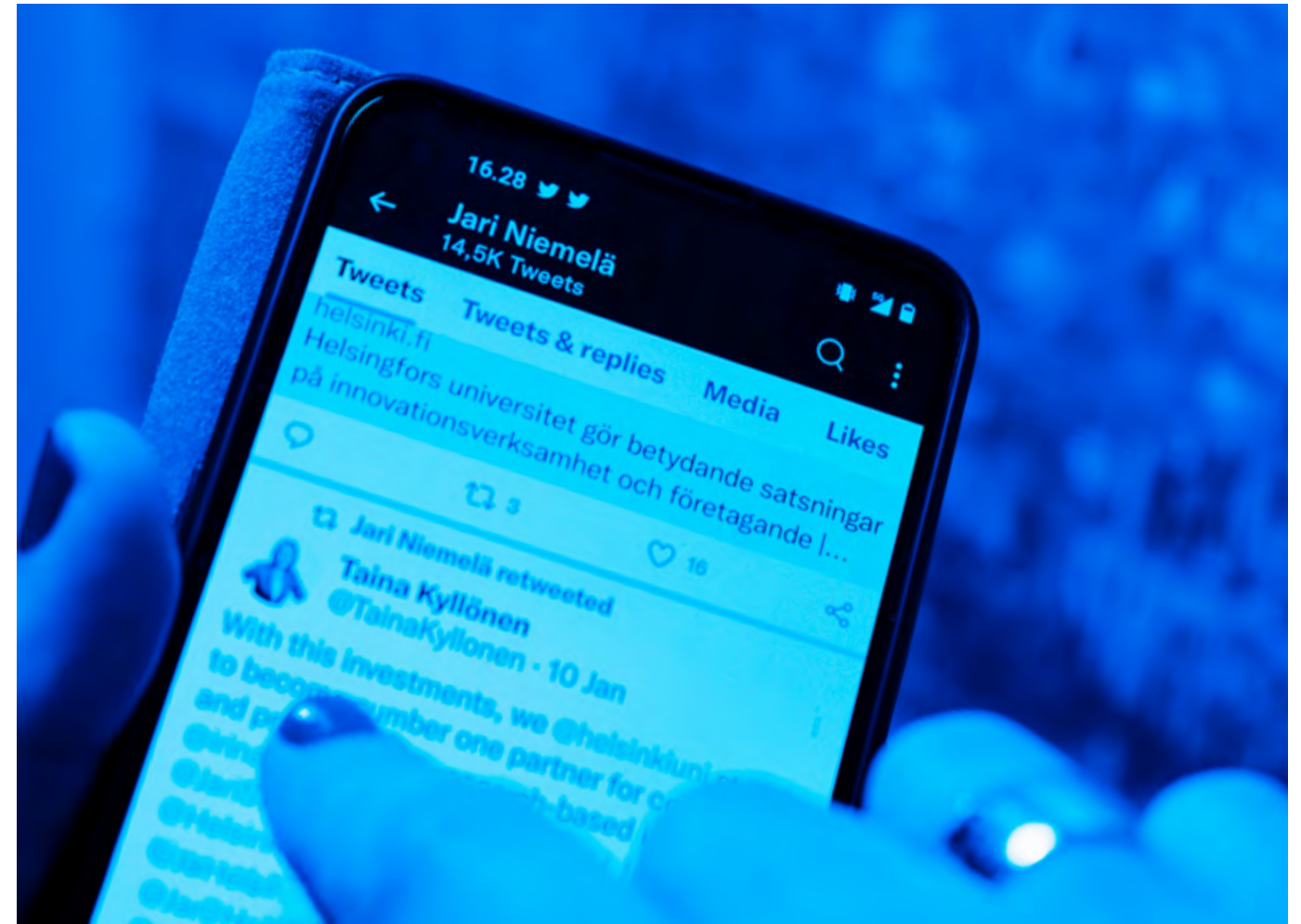
Muiden johtajien viestintään verrattuna rehtorit viestivät paljon myös arkisista aiheista. Suosituimpien twiittien aiheet ovat toistuvasti kevyitä, ja rehtorit saavat osakseen huomiota esimerkiksi kuvia twiittaamalla.

Yrity maailmassa yrityksen koolla on väliä suhteen, millaista johtajan twiittaamaa sisältöä pidetään kiinnostavana (Yue ym. 2019). Rehtoreiden akateeminen johtajuus vertaustuukin osaltaan pienten yritysten johtajiin: sekä yliopistoissa että pienissä yrityksissä hierarkia on usein matalampi ja odotukset johtajan vuorovaikutteisuutta kohtaan suuremmat.

Pienen yrityksen johtajaan vertautuvat odotukset ilmenevät esimerkiksi suosituimman sisällön tyypeissä. Kuvien ja humorististen anekdoottien twiittaminen ei välttämättä saavuttaisi yhtä suurta suosiota esimerkiksi suuren pörssiyhtiön toimitusjohtajan twiittaamana. Twitter mahdollistaa sosiaalisen median alustana rehtoreille myös vapaa-aikaan liittyvän keskustelun käymisen.

Akateemisen johtajuuden ja Twitterin yhteys on havaittavissa lähinnä siinä, keiden kanssa rehtorit vuorovaikuttavat alustalla. Omaan yliopistoon sidoksissa olevat tahot ovat suurin ryhmä, ja etenkin henkilökunnan kanssa käydään aktiivista keskustelua. Teemoissa korostuvat toistuvasti omaan yliopistoon liittyvät asiat ja tiedotusluontoinen sisältö. Tämä vastaa pitkälti myös rehtoreiden suosimia johtamistyyliä (Badillo-Vega & Buendia-Espinosa 2020).

Omaan yliopistoon liittyvät teemat korostuvat rehtoreiden vastauksissa, joissa agendalla on esimerkiksi yliopiston sisäiseen kriisiin reagoiminen. Vastausten määrä on kuitenkin vähäinen suhteessa omiin twiitteihin ja uudelleentwiittauksiin, mikä viittaa rehtoreiden suosivan juuri yliopiston asioihin ja niistä yksipuolisesti tiedottamiseen keskittyvää akateemisen johtajuuden tapaa sosiaalisessa mediassa. Henkilöihin liittyvä ja heidän kanssaan käytävä keskustelu jää näin toissijaiseen ja vain esimerkiksi kriisitilanteissa ilmenevään rooliin.



KUVA: ANNE HAAPANEN

VIESTINTÄTAVAT EDUSTAVAT ERILAISIA JOHTAMISTYYLEJÄ

Suomalaisten yliopistojen rehtoreilla on monia tapoja käyttää Twitteriä: osa on omaksumut arkisen tavan sekoittaa viestintäänsä niin yliopistomaailman asioita kuin henkilökohtaisia puolia elämästään, kun taas osa näyttää pitävän Twitteriä yksisuuntaisena ja virallisena tiedotuskanavana. Akateemisen johtajuuden kentällä rehtoreiden tavat viestiä edustavat laajasti erilaisia johtamistyyliä. Asiapitoinen sisältö on kuitenkin jokaisen rehtorin Twitter-viestinnän selkäranka, ja

kevyempi twiittisisältö puolestaan lisää usein rehtorin lähestyttävyyttä.

Asiapitoisella sisällöllä rehtorit voivat niin tukea yliopiston viestintää kuin tehostaa sekä omaa että yliopistonsa imagoa. Twitterin käyttäminen tukee yliopiston virallisten kanavien tiedotusmahdollisuuksia, minkä lisäksi akuuteista asioista, kuten kehittyvästä koronatilanteesta, viestiminen on joustavampaa. Johtajuuden näkökulmasta nopeat reaktiot muuttuviin tilanteisiin ja aktiivinen twiittaminen edustavat tietynlaista tilanteen tasalla olemista. Rehtori voi hoitaa

Kevyempi twiittisisältö lisää usein rehtorin lähestyttävyyttä.

myös sidosryhmäsuhteita julkisesti Twitterissä, mikä näkyy myös asiasisällön määrässä.

Henkilökohtaisemman sisällön merkitys akateemisessa johtajuudessa on erilainen. Tällöin kyseessä on juuri enemmän rehtoriin itseensä keskittyvien ominaisuuksien esille tuominen. Oman henkilöbrändin rakentaminen matalan kynnyksen viestinnän kautta auttaa tuomaan rehtoria lähemmäksi niin yliopistoyhteisöä kuin muita sidosryhmiä. Kevyt sisältö kerää usein enemmän reaktiota, mikä puolestaan auttaa rehtoria kasvattamaan profiilinsa tunnettuutta.

Vaikka mikään tapa hyödyntää Twitteriä ei ole yksiselitteisesti toista parempi, keskustelevilla ja arkisista asioista twiittaavilla rehtoreilla on usein enemmän seuraajia ja heidän twiittinsä keräävät enemmän huomiota. Rehtori voi siis tehostaa Twitter-viestintäänsä rohkealla ja aktiivisella vuorovaikutuksella.

Tulokset eivät anna selkeää kuvaa, mikä sosiaalisen median rooli on rehtoreiden johtamisviestinnässä. Twitterin käyttö on kuitenkin rehtoreiden keskuudessa varsin laajaa ja aktiivista, minkä perusteella voi olettaa, että se yleisesti koetaan tarpeelliseksi ja hyödylliseksi viestintäkanavaksi yliopistojen johtamisessa.

—
Esko Nieminen työskentelee tutkijana Tampereen yliopistossa.

Pekka Isotalus on viestinnän professori Tampereen yliopistossa.

LÄHTEET

- Ala-Kortesmaa, S., Paatelainen, L., Isotalus, P., Kujala J. & Jussila, J. (2021). Tweeting CEOs, opinion leadership, and the social capital of companies. Teoksessa P. Schneckleitner, W. Reitberger, A. Brunner-Sperdin & A. Haller (toim.), *Conference Proceedings Trends in Business Communication 2020* (s. 107-127). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33642-4>
- Alghawi, I., Yan, J., & Wei, C. (2014). Professional or interactive: CEOs' image strategies in the microblogging context. *Computers in Human Behavior*, 41, 184–189. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.09.027>
- Badillo-Vega, R., & Buendía-Espinosa, A. (n.d.). The leadership roles of Mexico's university presidents. *Studies in Higher Education (Dorchester-on-Thames)*, ahead-of-print(ahead-of-print), 1–16. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1750582>
- Balyer, A. (2020). University Rectors' Administrative Skills. *International Online Journal of Educational Sciences*, 12(2). <https://doi.org/10.15345/iojes.2020.02.004>
- Huang, L., & Yeo, T. (2018). Tweeting #Leaders: Social media communication and retweetability of Fortune 1000 chief executive officers on Twitter. *Internet Research*, 28(1), 123–142. <https://doi.org/10.1108/IntR-08-2016-0248>
- Kantola, A. (2014). Mediatization of Power: Corporate CEOs in Flexible Capitalism. *Nordicom Review*, 35(2), 29–41. <https://doi.org/10.2478/nor-2014-0013>
- Knight, C., & Kaye, L. (2016). "To tweet or not to tweet?" A comparison of academics' and students' usage of Twitter in academic contexts. *Innovations in Education and Teaching International*, 53(2), 145–155. <https://doi.org/10.1080/14703297.2014.928229>
- Mudambi, S., Sinha, J., & Taylor, D. (2019). Why B-to-B CEOs Should Be More Social on Social Media. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(1), 103–105. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2019.1565144>
- Naidoo, J., & Dulek, R. (2017). Leading by Tweeting: Are Deans Doing It? An Exploratory Analysis of Tweets by SEC Business School Deans. *International Journal of Business Communication (Thousand Oaks, Calif.)*, 54(1), 31–51. <https://doi.org/10.1177/2329488416675448>
- Porter, M., Anderson, B., & Nhotsavang, M. (2015). Anti-social media: executive Twitter "engagement" and attitudes about media credibility. *Journal of Communication Management (London, England)*, 19(3), 270–287. <https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2014-0041>
- Rodriguez-Pomeda, J., & Casani, F. (2016). Legitimizing the world-class university concept through the discourse of elite universities' presidents. *Higher Education Research and Development*, 35(6), 1269–1283. <https://doi.org/10.1080/07294360.2016.1160877>
- Tsai, W., & Men, L. (2017). Social CEOs: The effects of CEOs' communication styles and parasocial interaction on social networking sites. *New Media & Society*, 19(11), 1848–1867. <https://doi.org/10.1177/1461444816643922>
- Veletsianos, G. (2012). Higher education scholars' participation and practices on Twitter. *Journal of Computer Assisted Learning*, 28(4), 336–349. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2729.2011.00449.x>
- Yue, C., Thelen, P., Robinson, K., & Men, L. (2019). How do CEOs communicate on Twitter? A comparative study between Fortune 200 companies and top startup companies. *Corporate Communications*, 24(3), 532–552. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2019-0031>