

JOHTAJAN VIESTINTÄ JA SEN TAVOITTEET TWITTERISSÄ YRITYKSEN NÄKÖKULMASTA

TIIVISTELMÄ

Teija Sotkasiira: Johtajan viestintä ja sen tavoitteet Twitterissä yrityksen näkökulmasta
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Puheviestintä
Huhtikuu 2019

Tiivistelmä – Abstract

Johtajien viestintä sosiaalisessa mediassa ja myös Twitterissä on herättänyt keskustelua viime vuosina sosiaalisen median yleistyessä viestinnän ja vuorovaikutuksen välineenä yksityishenkilöiden ja yritysten keskuudessa. Vaikka johtajien viestintä Twitterissä ei Suomessa vielä ilmiönä ole yleinen, silti pidetään tärkeänä tuoda esiin siihen liittyviä näkökulmia, jotka voisivat tuottaa hyötyä sekä johtajalle että johtajan yritykselle. Tämä tutkielma keskittyy tuomaan esiin näitä näkökulmia strategian, organisaation sisällä tapahtuvan suunnittelun ja tuen sekä hyödyntämisen osalta. Tutkielmassa tarkastellaan myös johtajan viestintään Twitterissä liittyviä tekijöitä johtajan itsensä ja hänen viestintänsä kannalta.

Tutkielman tavoitteena oli selvittää laadullisen tutkimuksen keinoin, minkälaisia näkemyksiä viestintäasiantuntijoilla ja johtajilla oli johtajien ja yrityksen viestinnästä Twitterissä. Tutkielmassa tarkasteltiin viestintäasiantuntijoiden ja johtajien näkemyksiä johtajan viestintää Twitterissä edistävästä ja estävästä tekijöistä, yrityksen tukea johtajan viestinnälle Twitterissä, viestintäasiantuntijoiden ja johtajien näkemyksiä johtajan Twitter-viestinnän strategisista ulottuvuuksista sekä johtajien Twitter-viestintää hyödyntämisen näkökulmasta yrityksen osalta. Tutkielman aineisto koostui yhteensä 12 johtajan ja viestintäasiantuntijan teemahaastatteluista, jotka litteroitiin analyysia varten. Aineisto analysoitiin kvalitatiivisen analyysin keinoin.

Tutkielman tulosten mukaan johtajien viestintää Twitterissä estävät keskusteluihin ja käytön aloittamiseen sekä hyötyyn, ajankäyttöön ja aktiivisuuteen liittyvät tekijät. Johtajien viestintää Twitterissä taas edistävät johtajan henkilökohtainen innostuneisuus, suunnitelmallisuus ja hyötyjen realisoituminen. Myös yrityksen tuki koulutuksen, valmennuksen, ohjeistuksen ja viestintäasiantuntijoiden ammatillisen tuen muodossa auttavat johtajaa hänen viestinnässään Twitterissä. Johtajat näkivät twiittaamisensa tukevan yrityksen strategiaa vahvemmin kuin viestintäasiantuntijat, ja he myös panostivat henkilökohtaiseen sosiaalisen median strategiaan, vaikka yrityksissä sellaista heille ei oltu suunniteltu. Johtajien twiittaamisen hyödyntäminen ja strateginen suunnittelu oli joissakin tutkimuksen kohteena olevissa yrityksissä vähäistä. Joissakin yrityksissä taas strategiseen suunnitteluun ja hyödyntämiseen oli panostettu.

Avainsanat: viestintä, Twitter, johtaja, puheviestintä, sosiaalinen media, strategia, johtaminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 YRITYKSEN STRATEGIA JA VIESTINTÄ	7
2.1 Yrityksen strategia ja viestintästrategia	7
2.2 Viestintäammattilaisen rooli viestinnän toteuttajana	9
2.3 Yritysten tavoitteellinen sosiaalisen median hyödyntäminen viestinnässä	10
3 SOSIAALINEN MEDIA	13
3.1 Sosiaalisen median piirteitä	13
3.2 Twitter sosiaalisen median palveluna ja viestintävälineenä	15
3.3 Viestintä ja vaikuttaminen Twitterissä	16
4 JOHTAJAN VIESTINTÄ SOSIAALISESSA MEDIASSA	19
4.1 Johtajan sosiaalisen median viestinnän ulottuvuuksia	19
4.2 Henkilöbrändi	22
4.3 Johtajan viestintäosaaminen	23
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	26
5.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset	26
5.2 Tutkimustraditio ja tieteenfilosofiset lähtökohdat	28
5.3 Tutkimusaineiston keruu	30
5.4 Tutkimusmenetelmä	33
5.5 Tutkimusetiikka	34
6 TULOKSET	36
6.1 Johtajien viestintää Twitterissä estävät ja edistävät tekijät	36
6.1.1 Estävät tekijät	36
6.1.2 Edistävät tekijät	39
6.2 Yrityksen tuki johtajan viestinnälle Twitterissä	40
6.2.1 Viestintäasiantuntijoiden ammatillinen tuki johtajille ja ohjeistus	41
6.2.2 Koulutus ja valmennus	42
6.3 Viestintäasiantuntijoiden näkemyksiä Twitter-viestinnän ja strategian yhteydestä	42
6.3.1 Johtajien viestintä Twitterissä yrityksen näkökulmasta	43
6.3.2 Yritysten tavoitteet johtajien ja työntekijöiden viestinnälle Twitterissä	44
6.4 Johtajien näkemyksiä omasta viestinnästään Twitterissä	45
6.4.1 Johtajien tavoitteet viestinnälle Twitterissä	46
6.4.2 Johtajan henkilöbrändi ja henkilökohtainen strategiatyö	48

6.4.3 Johtajan twiittaamisen merkitys yrityksen strategisten tavoitteiden kannalta	49
6.5 Johtajien Twitter-viestinnän hyödyntäminen yrityksissä	50
6.5.1 Hyödyntäminen tällä hetkellä	50
6.5.2 Hyödyntäminen tulevaisuudessa	53
7 POHDINTA	54
7.1 Tulosten tarkastelu	54
7.2 Tutkielman arviointi	62
7.3 Jatkotutkimusehdotukset	66
7.4 Tulosten mukaiset kehitysehdotukset yrityksille	68
KIRJALLISUUS	71
LIITTEET	78

1 JOHDANTO

Johtajien sosiaalisen median ja samalla myös Twitterin käyttö ja erityisesti myös käyttämättömyys on puhututtanut viestinnän alan ammattilaisia jo jonkin aikaa sosiaalisen median palveluiden vakiinnutettua asemansa yksityishenkilöiden ja yritysten viestintävälineenä. Sosiaalisen median lisääntynyt käyttö liiketoiminnassa ja siellä viestimisen yritykselle tuomat edut ovat edistäneet myös yritysten työntekijöiden ja johtajien sosiaalisen median läsnäolon hyödyntämistä osana tätä viestintää. Työntekijöiden viestinnän sosiaalisessa mediassa on todettu joissakin tutkimuksissa olevan tulevaisuudessa yhä merkittävämpi tekijä yrityksen maineen kannalta (Dreher 2014, 353), mutta varsinaisia hyötyjä työntekijöiden tai johtajien sosiaalisen median tai Twitterin käytöstä yrityksille tai yhteiskunnalle ei tiettävästi tutkimuksien avulla ole pystytty osoittamaan.

Ulkomaista tutkimusta aiheen tiimoilta on aivan viime vuosina tullut lisää, mutta niissä ilmiön tarkastelun painopiste on ollut paljolti yleisesti toimitusjohtajan viestinnän strategisuudessa. Suomessa puheviestinnän tutkimuksen alueella johtajien viestintää on tutkittu vuorovaikutusosaamisen ja sen kehittymisen näkökulmasta (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009), mutta muuten johtajia koskeva tutkimus painottuu paljolti johtamiseen, johtamisviestintään ja organisaatioviestintään. Sosiaalisen median tuoreus tutkimusalueena voinee selittää tätä jakautumista sekä myös sen monitieteisyys, jolloin sosiaaliseen mediaan liittyvään ilmiöön voi vaikuttaa viestinnän ja vuorovaikutuksen lisäksi myös liiketaloudellinen ja teknologinen näkökulma, aivan kuten tässäkin tutkielmassa. Monitieteisyydestä huolimatta tämä tutkielma tuo kuitenkin uutta tietoa sosiaalisen median tutkimuksen ja samalla myös puheviestinnän tutkimuksen kenttään ja lisää ymmärrystä johtajien viestinnästä Twitterissä johtajien ja suomalaisten yritysten näkökulmasta.

Sosiaalista mediaa ja Twitteriä on yleisesti tutkittu paljon viestinnän ja politiikan tekemisen välineenä ja myös yrityksille tuoman hyödyn näkökulmasta, kuten markkinoinnin välineenä. Asiakkaiden ja muun suuren yleisön tavoittamisessa sosiaalinen media on olennaisesti vaikuttanut yritysten toimintatapoihin uusien toimintaympäristöjen myötä (Carpenter & Lertpratchya 2016, 449). Tässä tutkielmassa ei kuitenkaan analysoida niinkään Twitteriä viestintävälineenä tai johtajien twiittejä, vaan tulkitaan johtajien viestinnän merkitystä yritykselle siitä koituvan hyödyn näkökulmasta. Tässä tutkittava ilmiö näyttäytyy tutkimuksen tuloksien perusteella monitahoisena sekä johtajien että yritysten perspektiivistä.

Talouselämän (2017) mukaan viidennes suomalaisista suurimpien yritysten toimitusjohtajista käyttää Twitteriä, joista vain kymmenen on twiitannut yli tuhat kertaa. Johtajien määrä Twitterissä on lisääntynyt hieman vuodesta 2015, jolloin vastaava listaus Twitterissä aktiivisista johtajista tehtiin (Talouselämä 2015). Tarkasti ei kuitenkaan vielä tiedetä, kuinka laajasti ja miten Twitterin käyttöä suomalaisissa yrityksissä on otettu mukaan johtajien työvälineenä. Johtajan tehtäväkuvassa sosiaalisen median viestintä on kuitenkin merkitykseltään kasvussa ja johtajat suomalaisissa yrityksissä ovatkin osoittaneet mielenkiintoa omien viestintävalmiuksiensa kohentamiseen ja jotkut johtajat myös kyvykkyyttä viestiä strategisesti sosiaalisen median palveluissa.

Johtajan rooli viestijänä Twitterissä on sen monitahoisuuden vuoksi jo itsessään mielenkiintoinen tutkimuskohde. Johtaja viestii yrityksen edustajana sekä seuraajilleen että suurelle yleisölle Twitterin julkisen luonteen vuoksi. Tämä asettaa johtajan viestinnälle myös tietynlaisia odotuksia ja piirteitä tämän erityisen aseman vuoksi. Koska yrityksen johtaja ja useimmiten toimitusjohtaja toimii yrityksen edustajana julkisuudessa, hänen ympäristönsä on kiinnostunut hänen sanomisistaan ja keskustelelee myös johtajista (Zerfass, Vercic & Wiesenberg 2016, 38–39). Johtajan viestinnällä Twitterissä voi siis olla merkitystä yrityksestä riippuen, ja sillä voidaan sen onnistuessa saavuttaa myös etua yritykselle. Tämän vuoksi on tärkeää tutkia johtajien viestintää Twitterissä, jotta johtajien viestinnän ja yrityksen välinen suhde avautuu tarkasteltavaksi ja johtajien näkemykset omasta viestinnästään yrityksen viestinviejänä tulevat esiin.

Tämän tutkielman tarkoitus on selvittää viestintäasiantuntijoita ja johtajia haastatteleamalla ne tekijät, jotka mahdollistavat tavoitteellisen johtajien Twitter-viestinnän yrityksissä. Tutkielma selvittää myös johtajien Twitter-viestinnän hyötyjä yrityksen näkökulmasta. Tämän tutkielman tarkoituksena ei kuitenkaan ole ollut perehtyä syvällisesti yritysten strategiaan lähtökohtiin ja niiden analysoimiseen johtajien viestinnän osalta, vaan tuoda esiin johtajien Twitter-viestinnän tämänhetkistä tilaa suomalaisissa yrityksissä ja toimivia käytänteitä johtajan Twitter-viestinnän hyödyntämisessä. Tutkielma sivuaa kuitenkin myös yritysten strategisia tavoitteita, koska yrityksen toiminta perustuu käytännön toiminnassakin sille asetetun strategian toteuttamiseen. Tutkielma tuo tätä kautta uutta, käytännönläheistä tietoa johtajien viestinnästä Twitterissä ja tätä viestintää tukevista toiminnoista.

2 YRITYKSEN STRATEGIA JA VIESTINTÄ

2.1 Yrityksen strategia ja viestintästrategia

Yrityksen strategian kuvaileminen on mahdollista useammasta näkökulmasta, jonka vuoksi sen tarkan määritelmän tekeminen on haastavaa. Strategian perimmäinen tarkoitus on kuitenkin ohjata organisaatiota muutoksen keskellä turvaten samalla sen tulevaisuuden kasvua ja menestystä. Strategiasta on tullut yrityksissä myös tärkeä ja keskeinen käsite toimitusjohtajan ja muun ylemmän johdon strategisen johtamisen toteuttamisen välineenä. (Carter, Clegg & Kornberger 2008, 83.) Yrityksen tulevaisuuden mahdollisuuksien kartoittamista ja sopivien strategioiden valintaa taas kutsutaan strategiseksi suunnitteluksi, jota voisi kuvailla johdon pitkän aikavälin päätöksenteon prosessiksi (Chavan 2009, 394). Yleensä organisaatiot koostuvat useammasta liiketoiminta- ja tulosityksiköistä, joilla jokaisella voi olla oma strategiansa, jolloin yrityksen saumattoman toiminnan takaamiseksi on näiden yksiköiden välille luotava yhteys ja integroitava erilliset strategiat toisiinsa. Strategiaa tulisi myös toteuttaa kaikkien työntekijöiden päivittäisessä toiminnassa, jolloin johdon tehtävänä on viestiä strategiasta työntekijöille siten, että strategia toteutuu. (Kaplan & Norton 2002, 13–14.)

Yhtenä osana yrityksen strategiaa on viestintästrategia, joka on yrityksen varautumista toiminnan laajenemiseen tai yllättävään tilanteeseen johtamalla ja kontrolloimalla sanomisiaan erilaisille yleisöille. Viestintästrategia on näin rakenteeltaan organisoitu suunnitelma tai joukko suunnitelmia, joita yrityksessä keksivät ja toteuttavat alan asiantuntijat. (Moore 2010, 227–228.) McNamara ja Zerfass (2012) kokoavat artikkelissaan tutkijoiden näkemyksiä siitä, miten yrityksen viestintästrategia sosiaalisen median tulon myötä on ymmärretty kokonaisvaltaisemmin kaikkien viestintätoimintojen summana. Tämän näkemyksen mukaan yritysten viestinnälliset toimintaympäristöt ovat myös muuttumassa perinteisestä tiedottamisesta enemmän sähköisiä ja sosiaalisen median kanavia suosiviksi asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa ja brändiviestinnässä saatujen hyötyjen vuoksi (Hewett ym. 2016, 1–2). Viestintä sosiaalisessa mediassa tulisi kuitenkin aktiivisesti liittää yrityksen muuhun viestintään brändin johdonmukaisuuden takaamiseksi ja samalla tulisi etsiä tapoja saavuttaa strategista etua tämän viestinnän avulla (McNamara & Zerfass 2012, 303). Tutkijat antavat edellisen perusteella ymmärtää, että sosiaalisen median mukaan tulon myötä viestintä on muuttanut johdonmukaisemman viestinnän suunnittelun avulla yhä entisestään organisaatioiden tapoja viestiä ympäristönsä kanssa.

Viestintästrategiasta johdettu sosiaalisen median strategia taas on tavoitteellinen suunnitteluprosessi käyttäjäkohtaisen sisällön luomiseksi internetkäyttöisille sovelluksille ja sen tarkoitus on saada aikaan ainutlaatuinen ja arvokas kilpailuasema markkinoilla. Sosiaalisen median strategiaan kuuluvat olennaisimmat osat ovat kohderyhmät, tavoitteet, kanavan valinta, resurssit, monitorointi, linjaukset ja sisällölliset toiminnot. (Effing & Spil 2016, 2.) Viestintästrategian näkökulmasta katsottuna sosiaalinen media on luonteeltaan avoin, matalan kynnyksen julkaisualusta, joka on myös parhaimmillaan dialoginen, yhteisöllinen, helppo hakutoiminnoiltaan, verkostoituva sekä nopea ja laaja tiedon levittämisen kanava toimintojensa kautta. (Aula 2010, 44.)

Sosiaalisen median mukaantulo on myös vaikuttanut organisaatioiden taloudelliseen, yhteiskunnalliseen, tekniseen ja sosiaaliseen toimintaympäristöön lisäämällä painetta strategioiden muuttamiseksi ajanmukaisemmiksi uuden työ- ja viestintäkulttuurin myötä (Aalto & Uusisaari 2010, 41). Esimerkiksi yrityksen strategisena tavoitteena voi olla hyvä asiakaskokemus, jolloin yrityksen sosiaalisen median profiilissa tarjoama palvelu voi olla suoraan yhteydessä asiakaskokemuksen muodostumiseen. Tällöin yritys voi lisätä sosiaalisen median strategiaan osia, joissa se määrittelee sosiaalisen median palveluiden käytön yrityksen tavoitteita vastaavaksi asiakaskokemuksen osalta. Sosiaalisella medially voi siis olla yllättävän suurikin vaikutus yritysten toimintatapoihin ja strategiaan painotuksiin, joka kertoo samalla vuorovaikutuksen ja viestinnän merkittävyydestä yritysten toiminnalle sekä sosiaalisen median vaikuttavuudesta. Tämän vuoksi on tärkeää tutkia, mitä yritysten johtajien viestintä Twitterissä merkitsee yrityksille ja miten yritykset voivat hyödyntää tätä viestintää suhteutettuna yrityksen strategiaan tavoitteisiin.

Sosiaalisen median myötä myös vuorovaikutus ihmisten välillä on muuttunut ja sillä on yhä enemmän vaikutusta myös yritysten viestinnän todellisuuteen. Yritykset, kuluttajat ja uutismedia muodostavat uuden sosiaalisen todellisuuden, eräänlaisen kaikutodellisuuden (*Echoverse*), jossa verkossa tapahtuva kuulopuhe (*WOM= Word of Mouth*), yrityksen viestintä, perinteinen uutismedia, kuluttajien ajatukset sekä liiketoiminnan lopputulokset vaikuttavat toistensa toimintaan. Tätä sosiaalista todellisuutta tulkitsemalla voi tähdätä median uutisten, verkossa tapahtuvan kuulopuheen ja yritysten viestinnän symmetristen ja asymmetristen riippuvuuksien ymmärtämiseen ja sitä kautta myös verkossa osallistumisen tapojen priorisoimiseen. Yritysten negatiiviset uutiset leviävät nopeasti kuluttajien ja uutismedian keskuudessa ja verkossa leviävällä kuulopuheella on vaikutusta yritysten tuloksiin. (Hewett ym. (2016, 1–5, 18–20.) Voimakkaalla sosiaalisen median näkyvyydellä on esimerkiksi yhteys osakemarkkinoiden käyttäytymiseen, jolloin se voi vaikuttaa jopa kuukauden ajan osakkeisiin liittyvien tuottojen epävakaisuuteen ja kaupankäynnin määrään (Jiao, Veiga & Walther

2016, 27). Yrityksen toiminnassa sosiaalisen median viestintäteoilla voi siis olla suurikin rooli yrityksen ja sen ulkopuolisen todellisuuden yhdistämisessä ja toiminnan tekemisessä näkyväksi ja ymmärrettäväksi.

2.2 Viestintäammattilaisen rooli viestinnän toteuttajana

Yritysten toiminta ympäristönsä kanssa on hiljalleen muuttumassa perinteisestä viestinnän mallista digitaalisempaan ja sosiaalisempaan suuntaan sähköisten kanavien myötä ja tähän toimintaan voi liittyä monia tekijöitä, jotka vaikuttavat yritykseen välittömästi tai välillisesti erilaisten ratkaisujen kautta. Viestinnän keinoin yritys voi kuitenkin kuunnella ja oppia ympäristöltään, mukauttaa strategioitaan sekä luoda ja tukea yrityksen toimintojen viitekehystä silloin kun viestintä on olennainen osa yrityksen arvoketjua eikä pelkästään yrityksen toiminto (Zerfass & Viertmann 2016, 72). Liiketoiminnan muutoksen viemisessä viestinnällisempään suuntaan viestintäammattilaiset ovat avainasemassa yrityksen sisäisten ja ulkoisten viestintätoimintojen kokonaisvaltaisen ymmärtämisen ja hallitsemisen vuoksi. Vaikka viestinnän merkitys nähdään yrityksissä olennaisena, viestintäammattilaisten rooli jää vielä nykyäänkin monille yrityksissä työskenteleville epäselväksi (Falkheimer ym. 2017, 100), vaikka heidän roolinsa arjen viestinnän työssä on merkittävä yrityksessä sekä sisäisesti että ulkoisesti.

Hakala (2015, 34) toteaa tutkimuksessaan viestintäammattilaisten määrän kasvaneen työelämässä ja heidän tehtäviensä sisältöjen laajenneen yhteiskunnan markkinoitumisen, kansainvälistymisen ja sosiaalisen sekä muun digitaalisen median mukanaan tuoman vahvan muutoksen vuoksi. Viestinnän ammattilaisten työstä on tullut suomalaisissa yrityksissä myös yhä enemmän organisaation sparraamista (Saksi 2016, 254). Conten, Sianon ja Volleron (2017, 284) mukaan johtajilla ei kuitenkaan ole tapana delegoida strategisia viestintätoimintoja viestintäammattilaisille omaan keskeiseen rooliinsa yhtiön keulakuvana liittyen. Tämä tutkimustulos voi kertoa siitä, että johtajat toimivat itseohjautuvasti omaan viestintäänsä liittyen ilman viestintäammattilaisten apua tai siitä, että johtajat katsovat strategisen viestinnän kuuluvan toimitusjohtajan vastuulle.

Sosiaalinen media on Zerfassin ym. (2017, 58) mukaan eurooppalaisten viestinnän asiantuntijoiden keskuudessa tärkein strateginen viestintäväline sidosryhmien ja muiden yleisöjen tavoittamisessa. Suomalaisten viestinnän ammattilaisten keskuudessa taas on todettu oman osaamisen osa-alueista, joihin aikoo panostaa seuraavan 2 vuoden aikana, tärkeimmäksi sosiaalisen median tuntemus ja osaaminen (ProCom ym. 2015, 75). Sosiaalista mediaa kohtaan on kuitenkin viestinnän

ammattilaisten toimesta organisaatioissa myös esitetty kritiikkiä. Viestintäjohtajat näkevät sosiaalisen median ongelmallisena organisaatioiden sisällä sen yritykselle lopullisen tuottaman arvon vaikean määrittämisen vuoksi. Haasteena sosiaalisen median arvon määrittämiseksi yrityksen toiminnan kannalta on vaikutuksen mittaamiseen yleisesti käytetyn ROI-luvun (*return on investment*) eli sijoitetun pääoman tuotto- luvun suora yhteys sosiaalisen median käyttöön. Juuri tämän vaikuttavuuden vaikean todettavuuden vuoksi johtajien tuki sosiaalista mediaa kohtaan voi olla yrityksissä vähäistä. (Jiang, Luo & Kulemeka 2016, 685.) Pönkän (2014, 206–207) mukaan sosiaalinen media kuitenkin ohittaa autoritaariseen johtamistapaan kuuluvan kontrolloimisen, rajoitetut tiedonsaanti- ja viestintämahdollisuudet sekä hierarkkiset rakenteet suoran kontaktin avulla. Tämä tekee siitä oletettavasti suoraa vuorovaikutusta lisäävän viestintävälineen, jolla voidaan tavoittaa reaaliaikaisesti suuriakin yleisöjä.

Sosiaalinen media voi siis saada yrityksen sisällä myös ristiriitaisen vastaanoton, jolloin sen hyödyntäminen voi jäädä toteutumatta. Syväsen ym. (2015, 239–240) tutkimuksen mukaan 64 % suomalaisten organisaatioiden henkilöstöstä ei tiedä, onko heidän organisaatiossaan strategiaa tai suunnitelmaa, joka koskee tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämistä innovoinnissa ja uudistumisessa. Teknologiaa käytetään siis suomalaisissa yrityksissä vähäisesti hyväksi näissä tilanteissa. Viestintäammattilaisten tehtävä on tällöin tuoda esiin sosiaalisen median hyötyjä maineen rakentajana, verkostoitumisen välineenä tai sidosryhmien sitouttajana. Sosiaalista mediaa voidaan myös monitoroida erilaisilla mittareilla, esimerkiksi osallistumisen tai vuorovaikutukseen sitoutumisen kautta. (Jiang ym. 2016, 685–686.) Tällöin viestintäasiantuntijoiden tehtävänä on arvioida viestintätoimenpiteiden tehokkuus näiden mittareiden avulla ja kehittää yrityksen sekä johtajan viestintää sosiaalisen median alueella mahdollisin korjaavin toimenpitein. Tämän tehtävän vuoksi on tärkeää tutkia myös viestintäasiantuntijoiden näkemyksiä organisaatioissa tapahtuvasta sosiaalisen median hyödyntämisestä johtajien sosiaalisen median viestinnän alueella.

2.3 Yritysten tavoitteellinen sosiaalisen median hyödyntäminen viestinnässä

Organisaatioissa sosiaalista mediaa voidaan käyttää muun muassa asiakassuhdeviestintään, tuotetukeen tai neuvontapalvelujen tarjoamiseen, tuotekehitykseen sekä viestintään. Sosiaalinen media sopii myös maineenhallinnan, asiantuntijoiden ja palvelujen löydettävyyden, web-liikenteen ohjaamiseen tietyille sivuille, yhteistyöhön ja yhteisösuhteiden ylläpitämiseen sekä rekrytointiin ja työnantajamielikuvan luomiseen. (Aalto & Uusisaari 2010, 42.) Yritys voi myös hyödyntää sosiaalista mediaa markkinointikanavana, jolloin markkinointiviestinnän tekeminen on jatkuva

prosessi yritysviestinnän osalta tai erilaisten markkinointikampanjoiden yhteydessä (Ashley & Tuten 2015, 15). Sosiaalinen media voi myös tarjota mahdollisuuden yritysmielikuvan eli brändin luomiseen tai muokkaamiseen, jolloin yritys voi luoda identiteettinsä, imagonsa ja maineensa avulla yrityksen ja siitä kiinnostuneiden kesken merkittäviä ja kestäviä suhteita (Vernuccio 2014, 211). Kietzmännin ym. (2011, 242) mukaan viestintä yrityksen brändistä tapahtuu kuitenkin joka tapauksessa, ja sillä valitsee yritys viestiä sosiaalisen median kautta vai ei, on vaikutusta molemmissa tapauksissa paljon yrityksen toimintaan. Sosiaalisen median käytön yhä yleistyessä, on mahdollista, että jokaisen yrityksen täytyy jossain vaiheessa tehdä myönteinen valinta jo pelkästään kovenevan kilpailun vuoksi.

Yritys voi brändin rakentamisen lisäksi hyödyntää sosiaalista mediaa myös muussa liiketoiminnassa ja kehittää sosiaalisen median viestinnän avulla liiketoimintaansa vuorovaikutteisemmaksi. Carpenterin ja Lertpratchyan (2016, 449) mukaan sosiaalisen median avulla yritysten on mahdollista kehittää vuorovaikutussuhteita ryhmien ja yksilöiden välillä, hallinnoida mahdollisia markkinarakoja, säilyttää tietoa ja kokemusta sekä inhimillistää organisaatiota ulospäin. Sosiaalisessa mediassa organisaation inhimillistäminen voi tapahtua esimerkiksi työntekijälähettiläiden avulla. Parkin ja Leen (2013, 269–270) mukaan ihmisen läsnäolo keskusteluissa koetaan sosiaalisen median käyttäjien keskuudessa suotuisammaksi kuin yrityksen, jolloin persoonallisen ja sosiaalisen ihmiskontaktin avulla yritys voi saavuttaa paremman suhteen suureen yleisöön ja edistää yritystä tukevaa käyttäytymistä. Tätä tukee Pönkän (2014, 30) näkemys, jonka mukaan useimmat sosiaalisen median käyttäjistä ovat yleensä kiinnostuneempia käyttäjistä, jotka ovat ihmisiä, kuin yrityksistä tai brändeistä. Keskusteluissa työntekijöiden ja johtajien sosiaalisen median käyttö on siten hyödynnettävissä.

Yritysten täytyy kuitenkin toimivan vuorovaikutuksen saavuttamiseksi sidosryhmiensä kanssa varmistaa yrityksensä tukevan kokonaisvaltaisesti sidosryhmäviestinnän muutosta vuorovaikutuksen suuntaan ja integroida sosiaalinen media myös yrityksen strategiaan, kuten Buchanan-Oliver ja Fitzgerald (2016, 450) toteavat tutkimuksessaan. Koska sosiaalinen media on muotoutunut vuorovaikutusta varten, asiakkaat odottavat sitä myös yritykseltä sen toimiessa siinä ympäristössä. Mikäli yritys ymmärtää vuorovaikutuksen merkityksen asiakkailleen voi se saavuttaa sen avulla korkeampaa brändimyönteisyyttä sekä ostohalukkuutta. Vuorovaikutuksellisuus antaa myös kuvan yrityksestä asiakkaistaan välittävänä ja tuotteistaan itsevarmana toimijana. (Colliander, Dahlén & Modig 2015, 191.)

Yritysten sosiaalisen median viestinnässään käyttämät työntekijälähettiläät Saksin (2016, 30) mukaan ovat työntekijöitä, jotka viestivät työpaikkansa lähettiläänä sosiaalisessa mediassa ja samalla edistävät omaa asiantuntijuuttaan sekä organisaation hyvää mainetta. Työntekijälähettiläät myös aktiivisesti luovat merkityksiä ja mainetta yritykselle ympäristössä, jossa työroolin ja yksityisen roolin rajat sulautuvat toisiinsa, kuten Rokka, Karlsson & Tienari (2014, 824) toteavat tutkimuksessaan. Työntekijälähettiläiden käyttö voi tuoda etua yritykselle lisäämällä vuorovaikutusta ja suoraa dialogia asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa ja muodostaa näin henkilökohtaisempia suhteita heidän kanssaan (Zhang, Tao & Kim 2014, 236). Työntekijälähettiläiden viestintä voi myös aiheuttaa yritykselle riskejä, koska sosiaalinen media on paikka, jossa yrityksen ei ole mahdollista kontrolloida kaikkea siellä tapahtuvaa viestintää. Tämän vuoksi on tärkeää lähestyä työntekijälähettilyyttä strategisen johtamisen näkökulmasta. (Dreher 2014, 345–346, 353.)

Menin (2014, 273) tutkimuksen mukaan työntekijöistä, jotka esimerkiksi kokevat yrityksen luotettavana ja johon he ovat tyytyväisiä ja sitoutuneita, tulee todennäköisemmin työntekijälähettiläitä. Yrityksen tuki henkilöstön viestinnälle sosiaalisessa mediassa voi siis lisätä halukkuutta sitoutua viestintään ja toimia sosiaalisessa mediassa yrityksen hyväksi. Johtajien viestintää sosiaalisessa mediassa voidaankin kohtalaisesti rinnastaa työntekijälähettiläiden toimintaan, koska johtajien harjoittama viestintä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa voi oletettavasti onnistuessaan tuoda yritykselle esimerkiksi etua kilpailijoihin nähden tai lisätä yrityksen tunnettuutta, mutta myös vahingoittaa yritystä epäonnistuessaan. Tämän vuoksi on tärkeää tutkia yrityksen toiminnan ja tuen merkitystä johtajan viestinnälle.

3 SOSIAALINEN MEDIA

3.1 Sosiaalisen median piirteitä

Sosiaalisesta mediasta on tullut viime vuosina yhä merkittävämpi osa jokaisen suomalaisen elämää ja yhä enenevässä määrin medioitu viestintä tapahtuu jo sosiaalisen median palveluissa. Sosiaaliseen mediaan liittymisessä perusajatus on yksilön osallistumisessa, jolloin myös viestinnässä käytetään arkikieltä, persoonallista ääntä ja kiinnostavaa ilmaisutapaa (Kortesuo 2014, 37–38). Carr ja Hayes (2015, 50) taas määrittelevät sosiaalisen median internet-pohjaiseksi kanavaksi, joka tarjoaa käyttäjilleen mahdollisuuden olla vuorovaikutuksessa ja valikoida itsensä esittämisen tavat reaaliaikaisesti tai eriaikaisesti sekä laajoille että pienille yleisöille, jotka näkevät arvoa käyttäjälähtöisessä sisällössä ja vuorovaikutuksessa. Sosiaalinen media on myös Hakalan (2015, 128) mukaan muuttanut viestinnän prosessia, jolloin jokaisesta käyttäjästä on tullut tiedonsiirtäjä, tuottaja, yhteisön rakentaja ja tiedon levittäjä sekä toimija, joka tiedottaa tiedottajan sijaan.

Sosiaalinen media onkin määriteltävissä useilla eri tavoilla näkökulmasta riippuen, mutta kuten Pönkä (2014, 18) mainitsee sosiaaliselle medialle olevan tyypillistä jatkuva muutos, myös sosiaalisen median määritelmät muuttuvat nopeasti teknologisen kehityksen myötä. Sosiaalisesta mediasta myös voidaan käyttää erilaisia termejä, joilla pyritään kuvaamaan sen ominaispiirteitä, kuten yhteisöllinen media tai ansaittu media ja sen palveluista saatetaan puhua kanavina, sovelluksina tai alustoina. Tässä tutkielmassa selkeyden ja yhtenäisyyden vuoksi termi sosiaalisen median palvelu on käytössä yksittäisestä palvelusta puhuttaessa ja käsite sosiaalinen media kuvaa yleisimpiä sosiaalisen median palveluita, joissa viestintä tapahtuu tai jossa ollaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa medioidusti.

Laaksonen, Matikainen ja Tikka (2013, 15) kokoavat tutkijoiden tekemät luokittelut tärkeimmistä sosiaalisen median palveluista oheisesti:

- yhteistuotanto
- verkostoitumis- ja yhteisöpalvelut
- sisältöjen jakamiseen keskittyvät alustat
- blogit ja mikroblogit
- virtuaalimaailmat
- verkkokeskustelut

Sosiaalisen median palveluiden ollessa tällä hetkellä suosittuja, niiden vaikuttavuutta ei pysty ottamatta huomioon (Aula 2010, 43). Suomalaisten sosiaalisen median käyttö onkin aktiivista. Tilastokeskuksen (2017a) mukaan noin 60% 16-89-vuotiaista suomalaisista seuraa jotain sosiaalisen median palvelua ja seuraaminen on kasvanut vuosittain muutamalla prosentilla. Yrityksistä taas 63% käyttää sosiaalista mediaa ja sitä käyttävien yritysten lukumäärä on noussut neljässä vuodessa noin 25 %. Yrityksissä yleisin sosiaalisen median käyttötarkoitus on yrityksen imagon kehittäminen ja markkinointi, jolloin jopa 89 % sosiaalista mediaa käyttävistä yrityksistä käyttää sosiaalista mediaa näihin tarkoituksiin. (Tilastokeskus 2017b.)

Sosiaalisessa mediassa käyttäjän asenteet voivat vaikuttaa käyttäjän kokemukseen ja verkossa osallistumiseen. Matikainen ja Villi (2013, 154–156) löytävät tutkimuksessaan verkossa ja sosiaalisessa mediassa toimimisen suhteen kuusi asennoitumiseen liittyvää ryhmää, jotka ovat sosiaalinen jakaminen, halu vaikuttaa, halu oppia, halu osallistua sosiaalisen median toimintaan ja julkisuuden tavoittelu, sosiaalisissa palveluissa eläminen ja näkymätön oleminen. Näistä asenneryhmistä tärkeimpiä tutkimuksen mukaan ovat näkymätön oleminen, joka tarkoittaa käyttäjien halua olla läsnä sosiaalisessa mediassa olematta esillä tai pinnalla, sosiaalinen jakaminen sekä halu oppia ja vaikuttaa. Yoo, Choi ja Ryo (2014, 278–279) taas listaavat tutkimuksessaan Twitterin käyttäjien odotuksiksi palvelujen käyttämisessä imagon ja identiteetin kohentumisen ja sosiaalisen verkoston laajentumisen. Sosiaalisessa mediassa käyttäjät siis lähestyvät omista lähtökohdistaan palvelun tarjoamia mahdollisuuksia ja pyrkivät samalla lunastamaan sille asettamia odotuksia.

Sosiaaliseen mediaan osallistutaan monella eri tavalla, jolloin kaikkien ei ole pakko tuottaa sisältöjä, vaan he voivat myös seurata ja kommentoida muita (Kortesuo 2014, 57). Yritysjohdajalle Twitteriä voi Saksin (2016, 289) mukaan suositella sosiaalisen median palveluna, koska sen avulla voi hankkia tietoa, verkostoitua, osallistua keskusteluihin ja tiedottaa. Tällöin johdajalle sosiaalisessa mediassa olennaista on saada viestinnälleen hyödyllisiä seuraajia, joka yleensä saavutetaan kiinnostavilla sisällöillä. Sosiaalisessa mediassa voidaankin yhdistellä erilaisia viestintätavoitteita ja lisätä vuorovaikutuksella omaa kiinnostavuuttaan. (Isotalus & Rajalahti 2017, 157.) Twitter on siis sosiaalisen median palvelu, jossa voi myös johtaja osallistua viestintään monella tapaa, ei pelkästään keskustelemalla.

3.2 Twitter sosiaalisen median palveluna ja viestintävälineenä

Twitter on mikroblogipalvelu, jonka toimintalogiikka perustuu käyttäjien 140 merkin pituisiin viesteihin. Tässä vuonna 2006 perustetussa sosiaalisen median palvelussa voi myös etsiä haluamaansa sisältöä avainsanojen ja hashtagien eli #-merkillä merkittyjen hakusanojen avulla. (Vaccari & Valeriani 2015, 1026.) Twitteriä voi käyttää internetissä tietokoneilla, puhelimilla ja muilla laitteilla, jotka mahdollistavat nopean vastaamisen ja välittömän julkaisemisen. Twitterissä voi myös lähettää yksityisviestin seuraajalleen, suunnata twiittinsä suoraan jollekin toiselle käyttäjälle tai uudelleenjulkaista eli retwiitata jonkin toisen käyttäjän julkaisun. (Marwick & Boyd 2011, 116–117.)

Twitter on käyttäjäprofiileiltaan avoin ja sitä voikin luonnehtia suurimmaksi avoimuuden lisääjäksi sosiaalisen median palveluista, koska palvelun profiilien viestivirrat ovat julkisia. Viestit Twitteristä leviävät helposti muihin sosiaalisen median palveluihin, mikä lisää Twitterin tehokkuutta tiedonvälityskanavana. (Pönkä 2014, 25–27.) Sen rooli on vuosien varrella muuttunut keskustelupohjaisesta palvelusta enemmän tiedon jakamiseen keskittyneeksi ja nykyisessä muodossaan se yhdistelee toiminnoissaan molempia ollen maailmanlaajuinen massamedia (Van Dijck 2011, 341), minkä vuoksi sen avulla on mahdollisuus luoda myös kansainvälisiä verkostoja (Aalto & Uusisaari 2010, 87). Verrattuna Facebookiin, joka on yleisesti mielletty suunnatuksi suurelle yleisölle ja LinkedIniin, joka taas on enemmän ammatillisen henkilöbrändin esille tuova sosiaalisen median palvelu (Kietzmann ym. 2011, 242), Twitterissä ei vaadita hyväksyntää seuraajaksi tai kaverilistalle ja näin keskustelu ja kaikki jaettu sisältö on yhteisesti katsottavissa ja käytettävissä. (Vaccari & Valeriani 2015, 1026.) Twitterille ominaista on myös sen nopeatempoisuus ja odotukset välittömästä reagoinnista (Isotalus & Rajalahti 2017, 157).

Twiitin perusteella on vaikea päätellä muun kuin kirjallisen muodon perusteella kirjoittajan todellista olemusta, koska käytössä ei ole havaintoja henkilön toiminnasta (Griffin, Ledbetter & Sparks 2015, 127). Twitterissä käyttäjän kuvitteleva mahdollinen yleisö vaikuttaa twiittien sisältöön ja käyttäjän identiteetti muodostuu keskusteluissa symbolisen interaktionismin periaatteiden mukaan, jolloin käyttäjät jakavat itsestään tietoa saavuttaakseen lähentymistä vuorovaikutussuhteessa muiden käyttäjien kanssa. Tällöin twiitit kertovat käyttäjästä tarpeellista tietoa, joka mahdollistaa käyttäjien välisen yhteyden muodostumisen muun muassa seuraamisen avulla. Keskustelujen avulla käyttäjät yhteisesti suojelevat toistensa tavoiteltuja minäkuvia erilaisten strategioiden, kuten kasvojen säilyttämisen avulla. Keskusteluissa Twitterissä käyttäjät muodostavat twiittinsä ja valitsevat

aiheensa kuvitellun yleisön arvostelun perusteella pyrkien positiivisen vaikutelman luomisen lisäksi aitouden vaikutelman välittämiseen. (Marwick & Boyd 2011, 123–124). Twitterissä myös pyritään lähtökohtaisesti myönteiseen viestintään seuraajien ja twiittien suosion vuoksi (Isotalus & Rajalahti 2017, 157). Vuorovaikutussuhteessa Twitterissä voidaan pyrkiä siis lähentymään muita käyttäjiä itsestä kertomisen ja sisällön tuotannon avulla, joka lujittaa käyttäjän ja hänen seuraajiensa välistä keskinäistä suhdetta ja voi saada aikaan positiivisen kierteen viestintään. Tämän vuoksi on tärkeää tutkia johtajan viestintää Twitterissä, jotta saadaan käsitys siitä, miten johtaja viestintäänsä Twitterissä suunnittelee ja toteuttaa.

Kortesuon (2011, 82) mukaan suomalaiset twiittaajat ovat erikoistuneet viestinnässään erityisesti tiedonvaihtoon, joka antaa mahdollisuuden asiantuntijabrändeille hyötyä Twitteristä uutta tietoa löytäen ja näkyvyyttä kasvattaen. Kuten Watkins (2017, 169) toteaa tutkimuksessaan, tiedonvaihdolla on tärkeä rooli myös seurattavan seuraamiseen sitoutumisessa ja asenteiden muodostumisessa seurattavaa kohtaan, onko sitten kyseessä henkilö tai organisaatio. Hyödyllisen informaation tarjoaminen seuraajille voi siten olla yhtä tehokas keino viestintäsuhteen ja positiivisen kuvan luomiseen yleisön suuntaan kuin muukin vuorovaikutus Twitterissä. Johtaja voi siis erottautua Twitterissä myös tarjoamalla arvokasta tietoa seuraajilleen ja samalla löytää Twitteristä itsekin uutta tietoa oman johtamisensa tueksi.

Twitter sosiaalisen median palveluna tarjoaa mahdollisuuden yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen, koska sen käyttäjinä on paljon viestinnän ammattilaisia, toimittajia ja päättäjiä. Twitteriä on kuitenkin arvosteltu myös sen elitistisyydestä. (Isotalus & Rajalahti 2017, 157.) Twitter on mediana myös hyvin pääkaupunkiseutukeskeinen, koska aktiivisin käyttö sijoittuu Lounais- ja Etelä-Suomen alueelle (Vainikka & Huhtamäki 2015, 180). Twitter on kuitenkin julkinen ammatillisen viestinnän kanava, joka tarjoaa mahdollisuuden vaikuttamiseen, vaikka se ei olekaan Suomessa niinkään suuren yleisön suosiossa. Twitteriin liittyvien vaikuttamismahdollisuuksien, asiantuntijoiden ja eri ammattiryhmien ammattilaisten vapaan keskustelun ja tiedonjaon sekä sen yrityksille tärkeän viestinnän roolin vuoksi on Twitter valittu tähän tutkielmaan johtajien viestinnän tarkastelukohteeksi.

3.3 Viestintä ja vaikuttaminen Twitterissä

Twitterissä, kuten monissa muissakin sosiaalisen median palveluissa seuraajien määrä ilmentää seurattavan suosiota, vaikuttavuutta ja mainetta muiden käyttäjien keskuudessa. Twitter on siten väline, jonka avulla voidaan saada tuntuma yleisön mielentilaan ja joka voi auttaa sen käyttäjiä

tulemaan vaikuttajiksi. (Van Dijck 2013, 13, 78.) Vaikuttajista mielipidejohtaja on alansa vankkumaton asiantuntija, jonka asema on ansaittu asiakkaiden, alan ja median silmissä. Hän jakaa näkemyksiään toimialan tulevaisuudesta ja vie sitä eteenpäin ja tekee käänteentekeviä aloitteita. Mielipidejohtaja myös nostaa tärkeitä teemoja esille ja tuo alalle uusia malleja, työkaluja ja toimintatapoja näkökulmien uudistamiseksi. (Kurvinen & Sipilä 2014, 11–13.) Schäfer ja Taddicken (2015, 961) esittävät kokoavasti artikkelissaan mielipidejohtajia yhdistäviksi piirteiksi kiinnostuksen ja tietämyksen käsiteltävää asiaa koskien seuraajiinsa nähden, massamedian laajan hyödyntämisen, vahvan persoonallisuuden, laajat ja monipuoliset sosiaaliset verkostot sekä kyvyn löytää monitasoisia viestinnän ja vaikuttamisen tapoja. Schäfer ja Taddicken (2015, 973) löytävät taas tutkimuksessaan mielipidejohtajien joukosta neljä toiminnaltaan erilaista ryhmää, joiden mukaan heidät voidaan jakaa: mielipidejohtaja, mielipideseuraaja, inaktiivinen ja medioitu mielipidejohtaja. Viimeisimmän erottaa mielipidejohtajasta henkilön tapa käyttää kaikkia mahdollisia kanavia hyväkseen vuorovaikutuksessaan seuraajiensa kanssa.

Mielipidevaikuttamisen lisäksi Twitteriä on käytetty myös paljon poliittisen viestinnän välineenä ja sen on todettu lisäävän osallistumista poliittiseen keskusteluun sekä kansalaisten että poliittisten instituutioiden keskuudessa (Stieglitz & Dang-Xuan 2012, 1277). Twitter sosiaalisen median palveluna tarjoaa mahdollisuuden puhujille (*talkers*) tulla kuulluksi suuren yleisön keskuudessa ja kuuntelijoille (*listeners*) mahdollisuuden osallistua ja näin mahdollisesti välittää kuultua sisältöä eteenpäin suorasti ja epäsuorasti. (Vaccari & Valeriani 2015, 1028–1029.) Twiittien avulla poliitikko voi muotoilla ajamansa asiat henkilökohtaisempaan muotoon saavuttaakseen intiimiyden tunteen itsensä ja seuraajansa välille. Twiittien avulla voikin yleisesti ottaen ilmaista parhaiten spontaaneja reaktioita ja vaikuttavia mielipiteitä. (Van Dijck 2013, 77.) Vainikan ja Huhtamäen (2015, 167) mukaan institutionaalinen asema päivänpolitiikassa ei kuitenkaan takaa suosiota Twitterissä vaan Twitterissä suosiota saavuttaakseen täytyy tuottaa muuta monipuolista sisältöä ammatillisen asemaan liittyvän viestinnän lisäksi ja olla aktiivinen kiinnostavuuden ja seuraajien määrän kasvattamiseksi. Poliitikon viestintää voi verrata osin johtajan viestintään Twitterissä, jolloin niitä tarkastelemalla voi löytyä sekä yhdistäviä että eriäviä piirteitä. Suomalaisen yrityksen toimitusjohtajan tavoite sosiaalisessa mediassa voikin olla hyvin pitkälti samanlainen kuin suomalaisen poliitikon, jolloin johtaja voi tavoitella mielipidejohtajan asemaa ja vaikuttavuutta pyrkimällä omalla viestinnällään lähemmäksi tavoittelemaansa yleisöä.

Naidoo ja Dulek (2017, 32–33) kokoavat tähänastisia tutkijoiden näkemyksiä Twitteristä johtamisen välineenä ja heidän mielestään Twitter on apuväline asemoidun vallan, uskottavuuden ja

näkemyksien ilmaisemisessa ja sen avulla johtaja voi luoda sitoutumista sidosryhmiin. Verkossa ja sosiaalisessa mediassa toimittaessa voi syntyä myös uudenlaista johtajuutta. Tutkittaessa Googlen verkkoyhteisöjä huomattiin, että verkossa johtajiksi personoituvat henkilöt loivat eniten vuorovaikutusta ja vaikuttivat yhteisönsä keskustelun ja reaktioiden herättämisen sekä kielellisen variaation avulla. Myös viestintäaktiivisuudella, kuten postauksien ja vastauksien määrällä, ryhmän hallinnalla, vastavuoroisuudella sekä kasvuhakuisuudella oli yhteys toisiin vaikuttamisen ja vuorovaikutussuhteen muodostumisessa. (Huffaker 2010, 609–610.) Twitter nähdään tutkijoiden keskuudessa myös mahdollisuutena edistää uraa keskustelun kautta sekä luoda näkyvyyttä itselle, yritykselle sekä sen tuotteille. Johtajan tulisi tällöin autenttisuuden ja helposti lähestyttävyyden luomiseksi panostaa aktiivisesti sosiaalisen median läsnäolonsa rakentamiseen ja asiantuntemuksensa jakamiseen sekä keskustella sidosryhmien kanssa kaksisuuntaisesti vuorovaikutussuhteen luomiseksi. (Men & Tsai 2016, 940.) Tämän vuoksi on tärkeää tutkia johtajan viestintää erityisesti Twitterissä, jotta saadaan lisätietoa johtajan ja Twitterin suhteesta johtamisen ja viestinnän apuvälineenä.

Oman viestinnän kehittämisen avulla voi siis vaikuttaa viestinnän onnistumiseen Twitterissä ja saavuttaa johtajan aseman myös verkkoyhteisössä. Twitterissä johtajalla on mahdollisuus työntekijälähettiläiden, poliitikkojen sekä mielipidejohtajien kaltaisesti saavuttaa yleisönsä keskuudessa laajoja sosiaalisia verkostoja, joiden kautta vaikuttaa. Tätä mahdollisuutta kuitenkin käytetään vielä varsin vähän hyödyksi suomalaisten johtajien keskuudessa, jonka vuoksi on tärkeää tutkia niitä tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa edistävasti ja estävästi suomalaisten johtajien viestintään Twitterissä. Tärkeää on myös todeta johtajien Twitter-viestintää määrittäviä piirteitä, jotta johtajien sosiaalisen median viestinnästä saadaan kattavampi kuva yrityksen näkökulmasta. Tällöin tarkasteluun tulee mukaan myös yrityksen ja sosiaalisen median välinen suhde ja johtajan viestinnän rooli tämän suhteen sisällä.

4 JOHTAJAN VIESTINTÄ SOSIAALISESSA MEDIASSA

4.1 Johtajan sosiaalisen median viestinnän ulottuvuuksia

Johtajien arkeen on yhtenä ulottuvuutena viime vuosien aikana tullut sosiaalisen median viestinnän tuntemuksen vaatimus yhteiskunnassa lisääntyneen sosiaalisen median käytön ja sen hyödyntämisen vuoksi. Nykypäivän johtamiseen kuuluu myös olennaisesti teknologiaintensiivisyys, jolloin johtajan työssä on hyväksi ymmärtää modernia teknologiaympäristöä ja teknologian mahdollisuuksia (Syvänen ym. 2015, 236). Odotukset johtajien osallistumisesta vuorovaikutukseen eri foorumeilla sekä sisäisten että ulkoisten tahojen kanssa ovat kasvaneet yhdessä sosiaalisen median käytön yleistymisen kanssa. Yleisimpiä johtajien käyttämiä sosiaalisen median palveluita ovatkin erilaiset blogit, Facebook, LinkedIn ja Twitter. Parhaimmillaan johtajan sosiaalisen median käyttö hyödyttää organisaatiota strategisesti ja kannustaa myös työntekijöitä vuorovaikutukseen yhteisiä tavoitteita silmällä pitäen. (Isotalus & Rajalahti 2017, 55, 58–59.) Sosiaalisessa mediassa tapahtuva vaikuttaminen voi myös tuoda johtajaa lähemmäksi asiakkaita ja työntekijöitä, hänestä halutaan tietää lisää ja ennen kaikkea halutaan tietää, voiko häneen luottaa, kuten Zerfass, Vercic ja Wiesenberg (2016, 48) toteavat tutkimuksessaan.

Johtajan viestintä ympäristönsä kanssa viestintäprosessina voi olla monimutkainen kokonaisuus, jossa viestintä on moniulotteista sekä vuorovaikutteista. Tämä tekee johtajuudesta jonkinasteista sosiaalista vaikutusvaltaa. Johtaja voi käyttää johtamisensa apuna tätä sosiaalista vaikutusvaltaa, jolloin hän voi suunnitella sen avulla oman henkilökohtaisen viestintästrategiansa tukemaan yrityksen tavoitteita. Samalla hän voi ennakoida ja hallita viestintäympäristöään ymmärtämällä erilaisia viestinnän lainalaisuuksia. Johtajan viestintä, jota hän harjoittaa ja ei harjoita sekä hänen läsnäolonsa ja myös poissaolonsa viestinnästä, vaikuttavat viestinnän lopputulokseen. (Ruben & Gigliotti 2017, 24–25.) Tämä näkemys vahvistaa myös ajatusta sosiaalisesta mediasta strategisena viestintävälineenä, jonka hallitseminen vaatii johtajalta itse teknisen käytön lisäksi myös strategista suunnittelua, jotta sen käyttö täyttää tarkoituksensa yrityksen tavoitteiden kannalta. Tämän vuoksi on tärkeää tutkia johtajien viestintää Twitterissä, jotta saadaan selville, miten johtajien henkilökohtaista sosiaalisen median strategiaa suunnitellaan ja tuetaan yrityksissä sekä miten johtaja itse osallistuu tähän suunnittelutyöhön.

Zerfassin ja Sherzadan (2015, 305) tutkimuksen mukaan johtajien mielestä yrityksen maineen kannalta paras keino johtajan erottautumiseen julkisuudessa on näkyvyys perinteisessä mediassa, kun

taas sosiaalinen media on johtajien keskuudessa mielletty vähiten tärkeäksi viestintävälineeksi ja ennemminkin trendiksi viestinnässä. Johtajat näkevät samaisen tutkimuksen mukaan siten sosiaalisen median edut vallan ja uskottavuuden näkökulmasta, mutta ovat hitaita sitoutumaan vuorovaikutukseen sosiaalisessa mediassa. Men & Tsai (2016, 933) taas kokoavat tutkijoiden näkemyksiä, joiden mukaan yhä useampi toimitusjohtaja kansainvälisesti kuitenkin käyttää hyväkseen sosiaalista mediaa muuttaakseen imagoaan etäisestä ja uhkaavasta ihmisläheisemmäksi. Toimitusjohtajat myös samalla toimivat merkittävässä rooleissa julkisina hahmoina tiedotus- ja suhdetoiminnassa yrityksen vision viestimisessä ulospäin sekä myös linkkinä yrityksen ja sidosryhmien välillä oman läsnäolonsa avulla (Men & Tsai 2016, 933).

Kuitenkin esimerkiksi amerikkalaisten 500 liikevaihdoltaan suurimman yrityksen johtajista vain vähäinen määrä on Twitterissä sitoutuneesti ja heidän viestintänsä on usein yksisuuntaista. Toimitusjohtajat käyttävät tällöin Twitterissä hyvin muodollista kieltä ja jakavat paljon yrityksen sisältöjä, joka herättää kysymyksiä siitä, että estävätkö johtajat siten kaksisuuntaisen viestinnän ja positiivisen vaikutelman muodostumista. (Porter, Anderson ja Nhotsavang 2015, 281–283.) Nämä tutkimustulokset tarkemmin pohdittuna voivat antaa viitteitä johtajien varautuneisuudesta ja opituista asenteista sosiaalista mediaa kohtaan sekä myös etäisyyden muodostamisen tarpeesta vuorovaikutussuhteessa, jonka hyödyllisyyttä johtajalle ja yritykselle on vaikeaa ennustaa.

Johtaja viestii ympäristönsä kanssa ja sanoittaa samalla ympäristönsä tapahtumia johdettavilleen. Tätä johtajan viestintäprosessia voidaan kutsua toiminnan tekemiseksi ymmärrettäväksi (*sensemaking/sensegiving process*). Johtajan viestintäympäristöön kuuluu myös monenlaisia erilaisia vuorovaikutussuhteita. Kaikki nämä vuorovaikutussuhteet muodostavat johtajan viestinnän ympärille verkoston, jossa johtaja harjoittaa viestintäänsä ja pyrkii saamaan haluamaansa vastakaikua ympäristöltään. (Ruben & Gigliotti 2016, 473.) Tätä verkostoa voisi määritellä verkostoteorian (*social network theory*) avulla, jonka mukaan verkostossa on eri vahvuisia suhteita tai siteitä, jotka voivat vaihdella intiimeistä suhteista tuttavuussuhteisiin. Esimerkiksi sosiaalisessa mediassa olevat siteet vuorovaikutuksessa ilmenevät hyvin samankaltaisesti kuin sen ulkopuolella olevatkin riippumatta siitä, ovatko vuorovaikutussuhteessa olevat tekemisissä myös verkon ulkopuolella. (Bisbee & Larson 2017, 503, 520.) Twitterissä vuorovaikutussuhteessa side johtajan ja seuraajan välille voi siis muodostua yksilöllisesti, koska jokaiseen vuorovaikutussuhteeseen sisältyy omat ominaispiirteensä. Tämän vuoksi on myös tärkeää tutkia johtajan viestintää Twitterissä, jotta saadaan selville, miten johtaja osallistuu viestintään Twitterissä ja kenen kanssa johtaja viestii.

Johtamisesta, johtajuudesta ja johtajan viestinnästä on tehty paljon tutkimusta, mutta johtajan viestinnän tutkimus ja teoreettinen viitekehys painottuvat pitkälti johtaja-alaisuuteen kuvaamiseen, jolloin johtajan viestinnän ja viestintäympäristön monitahoisuus jää tutkimuksissa huomiotta. Tämä monitahoisuus ilmenee erityisesti sosiaalisen median käytössä, koska siinä yleisöjä ja vuorovaikutussuhteita on useita. Johtajan viestinnälle sosiaalisessa mediassa ei ole vielä kuvaavaa teoriaa tutkimuskirjallisuudessa, joten tarkkaa teoreettista kuvausta johtajan vuorovaikutuksesta hänen alaisensa ulkopuolelle on vaikeaa tehdä. Teorian puuttuminen johtajan viestinnästä sosiaalisessa mediassa viittaakin tutkimuskohteena olevan ilmiön tuoreuteen. Tämän vuoksi on tärkeää myös kartoittaa niitä johtajien Twitter-viestinnän ominaispiirteitä, joiden perusteella voidaan muodostaa johtajan vuorovaikutuksen ja viestinnän teoreettista pohjaa ilmiölle, joka on verraten uusi ja monitahoinen.

Sosiaalisen median ollessa mukana johtajan viestintäprosessissa tarkastelu kohdentuu kuitenkin loppujen lopuksi johtajan ja seuraajan medioituun interpersonaaliseen viestintään Twitterin julkisesta luonteesta huolimatta. Lähimmäksi kuvattaessa teoreettisesti kahdenvälistä viestintää johtajan ja seuraajan välillä pääsee Graenin ja Uhl-Bienin luoma LMX-teoria. Siinä pääpaino teoriassa on johtajan ja alaisen kahdenvälisessä suhteessa, jonka mukaan johtaja jakaa alaisensa sisäpiiriin ja ulkopiiriin kuuluviin. Kahdenvälinen suhde on tällöin olennainen osa johtamisprosessia, koska tehokas johtaminen on riippuvainen toimivasta vaihdannasta johtaja-jäsen-akselilla. LMX-teoria myös alleviivaa viestinnän merkitystä johtamiselle. (Northouse 2010, 154–155.) Tämä teoria kuvaa kuitenkin vuorovaikutuksen merkitystä itse johtamiselle eikä niinkään itse vuorovaikutuksessa tapahtuvaa prosessia johtajan ja seuraajan välillä.

Vuorovaikutusprosessissa johtajan interpersonaalista viestintää seuraajiansa kanssa kuvaa hyvin sosiaalisen informaation prosessoinnin teoria (*social information processing, SIP*), jonka mukaan vuorovaikutuksessa olevat henkilöt keräävät toisistaan tietoa, jotta he voivat luoda interpersonaalisia vaikutelmia ja päätellä niiden perusteella kuka toinen on. Mikäli molemmat henkilöt pitävät toistensa luomasta vaikutelmasta, he siirtyvät lähemmäksi toisiaan vuorovaikutussuhteessa. Vuorovaikutussuhteen ylläpitämiseen ei tarvita välttämättä nonverbaalisia vihjeitä, vaan vuorovaikutus voi tapahtua myös tietokoneen välityksellä, jolloin verbaaliset vihjeet ja kirjalliseen viestintään käytetty aika korvaavat muita vihjeitä vuorovaikutussuhteen muodostamisessa. Tämän päätelmän pohjana on teoria tietokonevälitteisestä viestinnästä, jonka mukaan verkossa toisensa kohtaavilla on mahdollisuus luoda ja ylläpitää positiivista vaikutelmaa valikoivan itsensä esittämisen avulla. Tällöin verkossa voi tuoda esiin parhaat puolensa, saavutuksensa ja tekemisensä ilman pelkoa

ristiriidasta esimerkiksi todellisuutta vastaavan käyttäytymisen suhteen. (Griffin, Ledbetter & Sparks 2015, 122–123, 127.) Johtaja voi siis Twitterissä ylläpitää luomaansa vaikutelmaa johdonmukaisella viestinnällä ja vuorovaikutuksella, joka tukee tätä mielikuvaa. Samalla johtaja kuitenkin luo viestinnällään mielikuvaa yrityksestä, jonka johtaja hän on, joka taas voi toisaalta myös vaikuttaa hänen viestintäänsä.

Men ja Tsai (2016, 939) toteavat tutkimuksessaan johtajien taidon saada aikaan merkityksellisiä suhteita verkkoyhteisöissä vaikuttavan muun muassa siihen, miten autenttisenä ja helposti lähestyttävänä johtaja nähdään ja miten tyydyttävänä ja luotettavana suhde yritykseen nähdään. Tarinan kertomisen taito on noussut yhä enemmän myös johtajien menestymisessä tärkeäksi tekijäksi erityisesti digitalisaation myötä ja johtajilta odotetaan kykyä tuottaa vaikuttavaa retoriikkaa, joka tukee yrityksen tarinaa sekä vahvistaa ja kirkastaa yrityksen brändiä ja sen tuotteita. (Grafström & Falkman 2017, 312–313, 320.) Edellä esitetyn perusteella voisi siis sanoa, että johtajan viestinnän tulisi olla mahdollisimman interpersonaalisella tasolla Twitterissä oikean vaikutelman luomiseksi. Oikean vaikutelman luomiseksi johtajan täytyy kiinnittää huomiota myös sisältöstrategiaan ja oman henkilökohtaisen brändinsä rakentamiseen, jotta niistä on yritykselle mahdollisimman paljon hyötyä.

4.2 Henkilöbrändi

Viestintään sosiaalisessa mediassa ja erottautumiseen positiivisesti muista kuuluu yhä useammin myös henkilön omaehtoinen itsensä brändäys, johon voidaan käyttää muun muassa sosiaalisen median tai verkkoyhteisöjen profiileita, omia verkkosivuja, hakukoneoptimointia tai blogeja (Labrecque, Markos ja Milne 2011, 39). Tätä ilmiötä, jossa henkilö luo tavoitteellisesti ammatillisen verkkoidentiteettinsä avulla vaikuttavan huippuosaajan mainetta verkkoviestinnällä muiden silmissä, kutsutaan henkilöbrändäykseksi. Sen muodostumiseen vaikuttavat henkilön kanavavalinnat, olemus, läsnäolo ja toiminta ja sen ympärillä olevan tiedon perusteella voi päätellä hänen kiinnostuksenkohteensa, verkostonsa ja yhteydenottotavat sekä -ajat. (Aalto & Uusisaari 2010, 28, 35–36.) Henkilöbrändin rakentamiseen sosiaalisessa mediassa liittyy vahvasti itsestä kertominen, jonka tavoitteita ja palkintoja Bazarovan ja Choin (2014, Choi & Bazarova 2015, 482 mukaan) mukaan ovat itseilmaisuus, relationaalinen kehittyminen, sosiaalinen tunnustus ja hyväksyntä, sosiaalisten resurssien ja tiedon kasvattaminen, tiedon jakaminen toisten hyväksi, oman identiteetin hallinnointi ja positiivinen lopputulos henkilöbrändin kannalta interpersonaalisisissa suhteissa sekä itsensä ilmaisussa.

Vaikuttavan henkilöbrändin perustana ovat asenne, motivaatio ja osaaminen. Tällöin sosiaalisen median käytön taustalla täytyy olla omaa halua oppia uutta ja ymmärtää digitaalista ja verkostoitunutta kulttuuria sekä omata samalla myös sosiaalisia ja viestinnällisiä taitoja. (Aalto & Uusisaari 2010, 37–38.) Johtajan kohdalla henkilöbrändin vahvuus yleisön silmissä voi olla riippuvainen myös johtajan omasta aktiivisuudesta. Kuten Nolan (2015, 290–291) toteaa tutkimuksessaan, yleishyödyllisten organisaatioiden johtajat, jotka twiittaavat usein ja organisaatiolle tärkeistä teemoista, toimivat organisaatiolleen brändilähettiläinä. He myös omaavat enemmän seuraajia Twitterissä, kuin ne johtajat, jotka eivät twiittaa samalla tavalla. Samaisen tutkimuksen mukaan yhdelläkään twiittaavista johtajista ei ollut Twitter-tilillään sisältöä, joka olisi ollut ristiriidassa heidän edustamansa organisaation arvojen kanssa. Tämä voi kertoa johtajien tavoitteista mukauttaa oma viestintänsä organisaation tarpeiden mukaiseksi. Koska johtajan rooli oman henkilöbrändinsä ja viestintänsä osalta on näin aktiivinen ja itsenäinen, on tärkeää tutkia niitä tekijöitä ja näkemyksiä, jotka edistävät johtajia tämän roolin omaksumisessa.

4.3 Johtajan viestintäosaaminen

Vaikka johtajan läsnäolo sosiaalisessa mediassa nähtäisiin organisaatiossa tarpeellisena, osallistuminen sosiaaliseen mediaan on riippuvaista myös yksilön kiinnostuksesta asiaa kohtaan. Varhelahti ja Mikkilä-Erdmann (2016) kokoavat tutkijoiden näkemyksiä viestintäosaamisesta ja toteavat sen kuuluvan jokaisen työntekijän ammattiosaamiseen sekä ilmenevän työssä viestinnällisenä toimintakykynä sekä tietona, taitoina ja asenteena, jolloin henkilö toimii tarkoituksenmukaisesti eri viestintätilanteissa ja tiedostaa viestinnän osana organisaation toimintaa. Tämä viestintäosaaminen on myös oletettavasti yhä useammin johtajien työssään käyttämää osaamista. Toimitusjohtajat, jotka sitoutuvat yrityksen viestinnän eri toimintoihin, ovat yleensä aktiivisimpia myös sosiaalisessa mediassa, kuten Conte ym. (2017, 285) toteavat tutkimuksessaan.

Puheviestinnän tutkimusta tarkasteltaessa on tunnistettavissa tiettyjä johtajien viestintää edistäviä ja estäviä tekijöitä sosiaalisen median palveluissa vuorovaikutuksen ja viestintäosaamisen alueilla. Valkonen (2003, 36) sanoo viestintäkäyttäytymiseen ja -asenteisiin vaikuttavan yksilön omat viestintäominaisuudet ja -piirteet, joita ovat muun muassa itsestä kertominen, oman toiminnan monitorointi ja kognitiivinen kompleksisuus, argumentatiivisuus, viestintähalukkuus, viestintäarkeus tai vähäpuheisuus. Ulospäin suuntautuneisuus ja toisen ihmisen asemaan asettuminen ovat myös piirteitä, jotka vaikuttavat johtajan toimimiseen vuorovaikutustilanteissa (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 27).

Pearson ym. (2011, 219) kokoavat tutkimuksessaan viestintäarkeuden ja viestintähaluttomuuden piirteitä ja toteavat viestintäarkeuden olevan henkilön pelkoa tai ahdistusta todellista tai odotettavissa olevaa viestintätilannetta kohtaan. Viestintäarkeuden esiintymistä torjuu ekstroverttiys, hyvä itsetunto ja kyky itsestä kertomiseen. Viestintähaluttomuus taas on suullisen vuorovaikutuksen välttelyä tai aliarvostamista ja siihen vaikuttavat itsetunto, vieraantumisen, introverttiys ja viestintäarkeus. Tutkittaessa sukupuolen, itsetunnon ja viestintäarkeuden vaikutusta viestintähaluttomuuteen opiskelijoiden keskuudessa huomattiin, että naiset ja henkilöt, joilla oli hyvä itsetunto, nauttivat viestinnästä enemmän. (Pearson ym. 2011, 223.) Nämä edellä esitetyt tekijät antavat viitteitä siitä, että henkilön toimintaan estävästi vuorovaikutustilanteissa sosiaalisessa mediassa voivat vaikuttaa yksilökohtaiset erot ja persoonalliset ominaisuudet viestijänä.

Toisaalta taas motivoituminen osallistumiseen vuorovaikutustilanteissa on Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, 33) mukaan suhteessa siihen, miten haastavia päämääriä viestijä asettaa itselleen sekä miten hän luottaa osaamiseensa ja tavoitteidensa saavuttamiseen. Sosiaalisessa mediassa viestiminen edellyttääkin uudenlaisen viestintäosaamisen omaksumista ja etenkin vuorovaikutuksessa henkilökohtaisuuden vaikutelman luomista vastaamalla, väittelemällä, näkemyksiä ja kokemuksia jakamalla sekä tunteita esiintuomalla. Tällaisella viestintäosaamisella saadaan kiinnitettyä huomiota, lisättyä vaikutusvaltaa ja keskustelun ylläpitäminen on helpompaa. (Isotalus & Rajalahti 2017, 157.) Viestijän täytyy siis tunnistaa mahdolliset persoonalliset ominaisuutensa viestijänä ja pyrkiä vähentämään viestintäarkeuttaan tai viestintähaluttomuuttaan tietoisesti parantamalla esimerkiksi viestintäosaamistaan saavuttaakseen asettamansa tavoitteet. Johtajalla voi myös olla opittuja asenteita ja uskomuksia liiketaloudellisen menestymisen edellytyksistä ja samalla myös viestinnästä. Luopumalla näistä mahdollisista ennakoasenteista viestintää kohtaan johtajat voivat parantaa myös yrityksensä kilpailukykyä. (Shimizu 2017, 64.)

Viestintäosaamisensa kehittämiseen sosiaalisessa mediassa johtajat voivat tarvita yrityksen viestintäasiantuntijoiden tukea esimerkiksi koulutuksen tai valmennuksen muodossa. Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, 142) mukaan johtajien käsitys omasta vuorovaikutusosaamisestaan yleensä muuttuu viestintäkoulutuksen jälkeen, jolloin muutos kohdistuu johtajien metakognitiivisiin taitoihin, tietoihin, vuorovaikutustaitoihin sekä asenteisiin. Johtajat kokevat Rouhiainen-Neunhäusererin (2009) mukaan viestintäkoulutuksen antavan myös taitoja vaihtoehtoisten viestintästrategioiden käyttämiseen, oman vuorovaikutuskäyttäytymisensä arviointiin sekä tietojen soveltamiseen käytännössä. Viestinnän ammattilaisten antama koulutus ja tuki sosiaalisen median käytössä voi siis olla tärkeä tekijä uudenlaisen osaamisen omaksumisessa ja organisaation osallistumisella johtajan

viestinnän tukemiseen puolestaan taas on merkitystä viestinnän onnistumisen kannalta. Organisaatio voi myös rohkaista kasvuorientoituneella ilmapiirillä riskin ottamiseen ja sallii myös virheitä, kun taas virheistä rankaiseminen tukahduttaa organisaatiossa halun soveltaa ja hankkia uusia tietoja ja taitoja (Ruohotie 2002, 61). Johtajan oma kielteinen asennoituminen sosiaaliseen mediaan taas vaikuttaa alaisten asenteisiin eli johtaja voi näyttää halutessaan tässä asiassa esimerkkiä johdettavilleen (Pönkä 2014, 207). Johtaminen on tätä taustaa vasten tarkasteltuna siis myös jatkuvaa itsensä ja yrityksen kehittämistä, johon sisältyy myös vanhoista näkemyksistä poisoppimista.

Kuten edellä todetaan, yritys voi tukea johtajaa esimerkiksi viestintäkoulutuksen muodossa tai kehittämällä organisaatioympäristöään ja yrityskulttuuriaan. Se, miten johtajat näkevät itsensä ja oman roolinsa yrityksen toiminnan tulkitsijana ympäristölleen, voi vaikuttaa siihen, miten innokkaasti he omaksuvat tulkitsijan roolin myös sosiaalisessa mediassa. Tämän vuoksi on tärkeää tutkia myös sitä, miten johtajat näkevät oman viestintänsä yrityksen tavoitteiden kannalta ja niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat sekä viestintäasiantuntijoiden että johtajien näkökulmasta viestinnän onnistumiseen yhdessä sosiaalisen median palveluista, jonka hyödyntäminen voi olla sekä yritykselle että johtajalle strategisesti tuloksellista.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tämän tutkielman tarkoitus on selvittää johtajien viestintää Twitterissä ja sen yhteyttä yrityksen toimintaan ja tavoitteisiin nähden. Johtajan sosiaalisen median viestintä on vuorovaikutusilmiönä monitahoinen ja siihen liittyvät johtajien oman viestinnän lisäksi myös yrityksen toiminta ja yrityksen strategiset tavoitteet, joita toteuttavat yrityksen sisällä viestinnän ammattilaiset. Tämän vuoksi johtajien Twitterin käyttöön tulisi suhtautua laajempaan tutkimusongelmana kuin pelkästään keskittyä etsimään syitä johtajien Twitterin käyttöön tai käyttämättömyyteen. Näin on mahdollista muodostaa todellinen ja laajempi kuva johtajien ja yrityksen sosiaalisen median hyödyntämisestä sekä johtajien sosiaalisen median käyttämisen taustalla olevat strategiset valinnat tai niiden puuttumiset.

Sosiaalisesta mediasta, Twitteristä ja yritysten viestinnästä sosiaalisessa mediassa on tehty paljon tutkimusta sekä Suomessa että kansainvälisesti, mutta johtajien viestintää Twitterissä tai sosiaalisessa mediassa ei ole tiittävästi tutkittu kattavasti. Tämä luo puheviestinnän ja sosiaalisen median tutkimukseen selkeän tarpeen lisätutkimukselle, johon tällä tutkielmalla pyritään vastaamaan ja tuomaan siten uutta tietoa johtajien Twitterin käytöstä. Suomalaisista tutkijoista Maijastiina Rouhiainen-Neunhäuserer (2009) on väitöskirjassaan tutkinut johtajan vuorovaikutusosaamista ja sen kehittymistä. Vielä ei ole kuitenkaan johtajien sosiaalisen median ja erityisesti Twitterin käytöstä tehty tutkimusta, jossa twiittaamisen merkitystä yrityksen näkökulmasta käsiteltäisiin. Pro gradu -tutkielmia on tehty muun muassa johtajien sosiaalisen median käytöstä työyhteisöviestinnän näkökulmasta ja johtajien twiittien merkityksestä sisällönanalyysin keinoin.

Jotta johtajien, yrityksen ja sosiaalisen median keskinäiset kytkökset ja olennaiset ilmiöön liittyvät näkökulmat pääsevät esiin, täytyy myös kaikkia näitä tekijöitä pyrkiä tarkastelemaan kokonaisvaltaisesti johtajien sekä yrityksen toiminnan ja valintojen kautta. Tutkielman tavoitteena on siten selvittää johtajien Twitter-viestinnän merkitys yrityksen toiminnalle ja yrityksen toimenpiteiden vaikutus johtajien viestintään Twitterissä, joten tutkimusongelma on seuraava:

Millainen merkitys johtajien viestinnällä Twitterissä on yrityksen viestinnällisille tavoitteille ja miten johtajat näkevät oman viestintänsä?

Koska johtajien Twitterin käyttö voi liittyä vahvasti yrityksen tavoitteisiin ja toimintaan ja sen toteuttaminen arjessa kuuluu usein viestinnän asiantuntijoiden toimenkuvaan, heillä myös on johtajien Twitterin käytön ja käyttämättömyyden arvioimiseksi tarvittava näkemys ja asiantuntemus. Viestintäasiantuntijat myös näkevät jokapäiväisessä työssään yrityksen sosiaalisen median asiantuntijoina ja mahdollisesti myös johtajien viestinnän valmentajina ne tekijät, joiden voidaan nähdä vaikuttavan estävästi tai edistävästi johtajien viestintään Twitterissä. Tärkeää on myös selvittää johtajien Twitter-viestinnän toteuttamista estäviä ja edistäviä tekijöitä itse johtajilta, jotta löydetään lisätietoa ilmiöön nähden viestinnän toteuttajan näkökulmasta. Estävistä ja edistävästä tekijöistä on mahdollista saada näin kokonaiskuva, joka tuo kattavammin tietoa tekijöistä kuin pelkästään toista ryhmää haastatteleamalla. Ensimmäinen tutkimuskysymys on:

K1. Mitkä tekijät edistävät tai estävät viestintäasiantuntijoiden ja johtajien näkökulmasta johtajien viestintää Twitterissä?

Jotta johtaja voi omassa viestinnässään toteuttaa haluamiaan tavoitteita, täytyy myös yrityksen tukea johtajaa tässä onnistumisessa. Tällöin on tarpeen tarkastella myös yrityksen sisäistä kokemusta ilmiön kokonaisvaltaisen ymmärtämisen vuoksi. Koska viestintäasiantuntijoiden toimenkuvaan kuuluu yleensä tukea johtajan Twitterin käyttöä yrityksessä yrityksen edustajana, on tärkeää selvittää sekä viestintäasiantuntijoiden että johtajien keskuudessa niitä tapoja ja toimintoja, joiden avulla johtajan viestintä Twitterissä tuottaa onnistumisia ja vastaa samalla tavoitteisiin. Toinen tutkimuskysymys on:

K2. Millä tavoin yritys tukee johtajien viestintää Twitterissä?

Tutkimuksen tavoitteena on saada kokonaisvaltainen käsitys johtajien Twitter-viestintään vaikuttavista tekijöistä yrityksen sisällä eikä pelkästään keskittyä toteamaan tekijöitä, jotka vaikuttavat johtajien Twitterin käyttöön. Siksi tutkittavaa ilmiötä tulee tarkastella yrityksen viestintäasiantuntijoiden ja johtajien näkökulmasta, jotta löydetään ne tekijät, jotka edesauttavat johtajien Twitterin käytön omaksumisen osaksi yrityksen strategiaa. Koska yrityksen viestintäasiantuntijat ovat niitä henkilöitä, jotka vastaavat yrityksen viestintästrategian toteuttamisesta käytännössä ja tukevat johtajaa Twitterin käytössä arjessa, on tarpeen kysyä heidän näkemyksiään aiheeseen liittyen. Siten kolmas tutkimuskysymys on:

K3. Miten viestintäasiantuntijat näkevät johtajien viestinnän Twitterissä yrityksen strategisten tavoitteiden kannalta?

Yrityksen strategiset tavoitteet määrittelevät koko yrityksen toimintaa ja voivat samalla myös määritellä johtajan toimia näihin strategisiin tavoitteisiin nähden. Koska viestintäasiantuntijoiden lisäksi myös johtajat itse ovat luonnollisesti suurimmaksi osaksi vastuussa omasta viestinnän tuottamisestaan, säätelemisestään sekä kokemuksestaan Twitterissä, on erityisen tärkeää myös selvittää heidän näkemyksiään omasta roolistaan yrityksen strategian sekä oman henkilökohtaisen viestintästrategiansa toteuttajana. Tärkeää on myös selvittää niitä tekijöitä, jotka edesauttavat johtajien viestinnän onnistumista Twitterissä ja niiden vaikuttavuutta yrityksen strategian kannalta. Neljäs tutkimuskysymys on:

K4. Minkälaisia näkemyksiä johtajilla on omasta viestinnästään Twitterissä yrityksen strategisten tavoitteiden kannalta?

Kuten edellä on todettu, sosiaalisen median ja myös Twitterin käytöllä tai käyttämättömyydellä johtajien keskuudessa voi etenkin tulevaisuudessa olla paljonkin vaikutusta yritysten toimintaan useiden eri tekijöiden kautta. Tällöin on perusteltua myös selvittää niitä toimenpiteitä, joilla yritykset voivat kehittää omia toimintatapojaan saavuttaakseen mahdollisimman tehokkaan ja monipuolisen toimintamallin, jolla johtajien osallistuminen sosiaaliseen mediaan ja erityisesti Twitteriin muodostuu yritykselle kilpailutekijäksi. Viides tutkimuskysymys on:

K5. Miten yritykset voivat entistä paremmin hyödyntää johtajien viestintää Twitterissä?

5.2 Tutkimustraditio ja tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tämä tutkimus on lähtökohdiltaan hyvin käytännönläheinen ja yrittää vastata tuloksillaan todellisiin työelämän tarpeisiin. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2007, 125–126) esittävät, että vaikka tutkimus olisi hyvin käytännönläheistä, työelämään suuntautuvaa eikä teoreettiselta kehykseltään kovin syvällinen, silti sen tekeminen perustuu tiettyihin filosofisiin perusoletuksiin. Tässä tutkielmassa pääpaino on ihmiskäsityksellä ja yksilöiden kokemuksilla, vaikka organisaation merkitystä ei voi ilmiön rakentumisessa vähätellä. Fenomenologisen ja hermeneuttisen tutkimuksen ihmiskäsitykset ja niihin liittyvät käsitteet luovat sen vuoksi perustan tämän tutkielman tieteenfilosofisille valinnoille. Fenomenologisen lähestymistavan mukaan ihmisyksilöt rakentuvat suhteessa maailmaan ja samalla he myös rakentavat sitä, jolloin tätä suhdetta tarkastellaan aina yksilön perspektiivistä eli minän suhteena ympäröivään maailmaan. Kunkin yksilön perspektiivi rakentuu hänen elämänsähistoriansa

tuloksena ja koostuu kokemuksista, arvoista, käsityksistä ja tuntemisen eri tavoista. Fenomenologisen käsityksen mukaan ihmisen kokemuksellinen suhde maailmaan on myös tarkoituksellinen. Fenomenologian mukaan ihminen on samalla yhteisöllinen ja myös kulttuuriolento, jolloin merkitykset ovat intersubjektiivisiä eli yhteisöllisiä ja jaettuja. (Laine 2015, 29–32.) Tässä tutkimuksessa tämä merkitsee johtajien ja viestintäasiantuntijoiden johtajien twiittaamiselle luomia merkityksiä ja käyttötarkoituksia yrityskontekstissa. Samalla tässä tutkittava ilmiö kertoo myös viestintäympäristömme muutoksesta, jossa viestintä ja vuorovaikutus tapahtuvat yhä enemmän jossain muualla kuin kasvokkain ja yhä useammin sosiaalisessa mediassa.

Fenomenologisen tutkimussuuntauksen lisäksi tämä tutkimus sisältää myös hermeneuttisen tutkimussuuntauksen mukaisia ontologisia valintoja. Hermeneutiikka on teoria ymmärtämisestä ja tulkinnasta, jossa yritetään etsiä tulkinnalle kriteerejä, joiden avulla voidaan puhua oikeammista tai huonommista tulkinnoista. Fenomenologiseen tutkimukseen hermeneuttinen käsitys tulee mukaan sen tulkinnan tarpeen vuoksi. Fenomenologisessa tutkimuksessa aineisto kerätään usein haastattelemalla yksilöitä, joiden ilmaisuista pyritään löytämään mahdollisimman oikea tulkinta. Hermeneuttinen tutkimus keskittyykin ihmisten välisen viestinnän maailmaan. (Laine 2015, 33.) Siinä tulkitaan todellisuutta, johon sisältyy myös tutkittavien omat etukäteiset tulkinnat todellisuudestaan. Tällöin tutkittava todellisuus on jo näin esitulkittu. (Raatikainen 2004, 98.)

Fenomenologinen tutkimus on myös ilmiön olemuksellisen merkitysrakenteen selvittämistä (Laine 2015, 46). Silloin tutkimusintressin mukaan on tarpeellista selvittää, onko tutkittavilla erilaisuuksien lisäksi myös jotain yhteistä, jolloin yhteisille merkityksille löytyy jäsentävä ja ymmärtämistä helpottava rakenne (Laine 2015, 47–48). Tässä tutkimuksessa merkitysrakenne koostuu johtajien ja viestintäasiantuntijoiden näkemyksistä organisaatioiden sisäisistä todellisuuksista, joissa rakentuvat ne jokapäiväiset viestintää tukevat teot, arvot ja asenteet, jotka ovat keskeisiä näiden yritysten sisäisten todellisuuksien rakentumiselle ja ylläpitämiselle. Tutkimuksessa löytyvä yhteinen merkitysrakenne helpottaa näiden todellisuuksien jäsentämistä yhteiseksi kokonaisuudeksi, joka kertoo ilmiöstä sellaisella tasolla, joka on yleisesti ymmärrettävissä kohdeyrityksiä tuntematta.

Koska tämä tutkimus keskittyy tutkimaan ihmisten keskenään muodostamaa ilmiötä ja heidän näkemyksiään kyseisestä ilmiöstä, sijoittuu tämä tutkielma tutkimustraditioltaan sosiokulttuurisen tradition alueelle. Sosiokulttuurinen traditio keskittyy ihmisten välisen vuorovaikutuksen malleihin yksilön sijaan ja tavoittelee tutkimuksessaan ymmärrystä siitä, miten ihmiset yhdessä luovat

sosiaalisia todellisuuksia ryhmissä, työpaikoilla ja kulttuureissa (Littlejohn & Foss 2011, 55). Sosiokulttuurisessa traditiossa viestintä ymmärretään useilla tavoilla yleensä teorioiden kautta yhteiskunnan ja viestinnän välisenä riippuvuussuhteena, jossa ilman toista myös toinenkaan osa-alue ei toimi. Sosiokulttuurisessa traditiossa viestintä on myös prosessi, johon kuuluvat sosiaaliset rakenteet, normit, identiteetit, rituaalit ja yhteiset uskomusjärjestelmät. (Craig & Muller 2007, 365.)

Internetiä on mahdollista tutkia muun muassa osana erilaisia sosiokulttuurisia ilmiöitä, jotka liittyvät tai punoutuvat internetiin jollain lailla (Laaksonen ym. 2013, 18). Tässä tutkimuksessa internetin vaikutus sosiaalisen median sovelluksen kontekstissa tutkittavaan ilmiöön nähden kietoutuu sen ja ihmisten muodostaman keskinäisen merkitysrakenteen ympärille. Tätä merkitysrakennetta on mielekästä tutkia tutkimusmenetelmällä, joka auttaa ymmärtämään moniulotteisesti tutkittavaa ilmiötä sekä johtajien että viestintäasiantuntijoiden näkökulmasta. Tämän vuoksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui haastattelututkimus, jonka avulla tässä tutkielmassa tutkimuskysymyksiin etsittiin vastauksia haastatteleamalla sekä johtajia että yrityksen viestintäasiantuntijoita. Haastattelututkimuksen avulla voidaan kerätä aineistoa, joka kertoo ilmiöstä kattavammin kuin jonkin toisen tutkimusmenetelmän avulla.

5.3 Tutkimusaineiston keruu

Kvalitatiivinen tutkimus on Eskolan ja Suorannan (1998, 61) mukaan jonkin tapahtuman kuvaamista, toiminnan ymmärtämistä tai jollekin tietylle ilmiölle teoreettisesti merkityksellisen tulkinnan antamista. Alasuutarin (1994, 84) näkemyksen mukaan taas laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä kerryttää aineistoa, joka mahdollistaa useanlaiset tarkastelut ja joka on ilmaisullisesti rikasta, monitasoista ja kompleksista. Tässä tutkimuksessa monipuolinen aineiston keruu on ollut lähtökohta ilmiön ymmärtämiselle sekä johtajan että yrityksen näkökulmasta, joita edustavat ammatillisella identiteetillään yrityksen viestintäasiantuntijat, jolloin ymmärrys ilmiön luonteesta yrityksen sisällä saa laajemman näkökulman. Tässä tutkimuksessa ilmiötä laajentavana tekijänä ovatkin johtajien näkemykset oman työnsä sisällöstä ja sen sidonnaisuuksista yrityksen toiminnalle.

Tutkimuksessa on haastateltu 12 eri henkilöä, joista 6 henkilöä toimi organisaatioiden johtotehtävissä ja 6 henkilöä viestinnän asiantuntijan tehtävissä. Haastateltavista johtajista 4 henkilöä työskenteli toimitusjohtajan tehtävissä ja kaksi henkilöistä varatoimitusjohtajana tai siihen rinnastettavassa tehtävässä. Haastatelluista viestinnän asiantuntijoista 3 henkilöä olivat nimikkeeltään viestintäjohtajia ja loput 3 henkilöä toimivat muissa asiantuntijatason viestintätehtävissä, kuten

viestintäpääällikköinä tai muina viestinnän asiantuntijoina. Haastatelluista puolet oli miehiä ja puolet naisia ja heidän ikänsä vaihtelivat ikäryhmien 30-70 vuoden välillä. Haastateltavat olivat työskennelleet kohdeyrityksissä yhdestä vuodesta yli kolmeen kymmeneen vuoteen ja työskentelyvuodet nykyisessä työtehtävässä vaihtelivat 1 ja 15 vuoden välillä.

Haastateltavat olivat kaikki eri yrityksistä, paitsi 2 haastateltavaa, jotka valittiin tarkoituksellisesti samasta yrityksestä. Tällä valinnalla pyrittiin tarkastelemaan viestinnän asiantuntijan ja johtajan näkemyksien eroavaisuutta saman yrityksen sisällä ja löytämään jotain uutta tietoa ilmiöön nähden. Valinta ei kuitenkaan tulosten kannalta tuottanut merkittäviä tuloksia, josta tutkija päätteli otoksen riittämättömyyden määrältään eroavaisuuksien tutkimisessa. Haastateltavia käsiteltiinkin tässä tutkielmassa erillisinä toisistaan ja riippuvuussuhteita ei tarkasteltu muutenkaan tarkemmin. Kaikista haastateltavista voisi sanoa, että he ovat kokemukseltaan sellaisessa asemassa ja sellaisen asiantuntemuksen omaavia henkilöitä, joiden voidaan katsoa olevan johtamisen ja viestinnän asiantuntijoita oman työnsä kautta. Haastattelut toteutettiin joulukuun 2016 – tammikuun 2017 välisenä aikana ja niiden kestot vaihtelivat 34 minuutista 1 tunti 6 minuuttiin. Yleisin haastattelun kesto-aika oli noin 50 minuuttia.

Haastateltavien valinnassa ehdottomana kriteerinä oli heidän asiantuntemuksensa kyseiseen ilmiöön nähden ja myös Twitterin käytön aktiivisuus, jotta voitiin varmistua siitä, että Twitter oli haastateltavalle tuttu teknologinen ympäristö. Haastateltavien johtajien valinnassa kriteerinä oli myös johtajan asema yrityksessä eli haastateltaviksi pyrittiin saamaan henkilöitä, jotka olivat asemaltaan joko yrityksen toimitusjohtajia tai vähintään johtoryhmän jäseniä. Näillä valinnoilla tutkija pyrki tukemaan tutkielman tavoitteita erityisesti strategisen tietämyksen alueella. Haastateltavat valikoituivat manuaalisesti tarkastelemalla heidän Twitter-profiiliaan aktiivisuuden ja kohdeorganisaation suhteen sekä myös arvioimalla asiantuntemusta henkilön position mukaan. Haastateltavia kontaktoitiin sähköpostitse haastattelukutsulla (LIITE 1), jossa kerrottiin tutkimukseen osallistumisen kannalta olennaisimmat asiat. Sähköposti oli pääpiirteittäin rakenteeltaan samankaltainen sekä johtajille että viestintäasiantuntijoille, ainoastaan tutkimukseen valinnan kriteerit, jotka kerrottiin sähköpostissa, saattoivat olla yksilölliset. Liitteenä oleva haastattelukutsuesimerkki on johtajalle lähetetystä sähköpostista. Haastattelut toteutettiin haastateltavan valitsemassa paikassa, yleensä kuitenkin haastateltavan työpaikalla. Työpaikalla haastattelun toteuttamista saattoi ehdottaa haastatteluprosessin edetessä sekä tutkija että haastateltava ja se yleensä valikoituikin sopivaksi paikaksi tutkijan toivoessa mahdollisimman häiriötöntä tilaa haastattelun nauhoittamista varten.

Kun aineisto on kerätty suoraan tutkittavilta ja tallennettu sellaisenaan, kuten esimerkiksi haastatteluissa, tulee tutkittavaa informoida kirjallisesti ja saada heiltä vapaaehtoinen suostumus. Haastateltavaa tulee informoida tutkimuksen tavoitteesta, kertoa tutkijan yhteystiedot ja taustaorganisaatio, tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus ja konkreettinen aineistonkeruutapa, osallistumiseen varattava aika, tutkittavien otannan tai valinnan perusteet sekä aineiston käyttötarkoitus, käsittely ja säilyttäminen. (Kuula 2006, 119, 121.) Tutkittavalla on oikeus päättää, haluaako osallistua tutkimukseen vai kieltäytyä ja vapaaehtoisuus tutkimukseen osallistumisesta on voimassa koko tutkimuksen keston ajan (Kuula 2006, 87).

Tämän tutkimuksen informointi tapahtui haastattelukutsun muodossa, jossa kerrottiin yllä olevat tutkimuksen kannalta olennaiset seikat. Haastateltavan vastaus tutkijan lähettämään sähköpostiin tulkittiin vapaaehtoiseksi suostumukseksi haastatteluun osallistumiselle ja kieltäytymisen olevan sähköpostiin vastaamatta jättämisen. Tämän tutkija saikin tietää haastateltavien kutsuprosessin edetessä olevan yleinen käytäntö tutkimushaastateltavien puolelta. Haastateltaville toistettiin haastattelutilanteen alussa kerraten tutkimuksen ja kysymysten aihe, haastattelutilanteen eteneminen teemoittain ja haastattelun nauhoittaminen. Haastatteluun ryhtyminen tulkittiin tilanteessa haastateltavan puolelta vapaaehtoiseksi myöntymykseksi. Useat haastateltavista olivat myös omien sanojensa mukaan tottuneet työssään haastattelun nauhoittamiseen, joten yleiset haastattelun käytännöt eivät olleet haastateltaville vieraita.

Haastateltavien kohdeyritykset sijaitsivat eri puolella Suomea ja vaihtelivat kooltaan Pk-yrityksistä suuryrityksiin. Yritykset sijoittuivat useille toimialoille ja niiden joukossa oli enimmäkseen yksityisiä yrityksiä, mutta myös yhdistyksiä ja julkishallinnon organisaatioita. Tämä oli tarkoituksellista, jotta kohdeyrityksien joukkoon saatiin enemmän diversiteettiä ja mahdollisimman paljon erilaisia näkemyksiä ilman tutkimuksen kohdistumista johonkin tiettyyn toimialaan. Yrityksien moninaisuus ja toimialojen vaihtelu yrityksittäin näkyy toisaalta tuloksissa, mutta myös samalla tuo esiin yhteiset piirteet, jotka ovat toimialasta riippumattomia. Näin sekä haastateltavien että kohdeyritysten valinta tukee tutkimuksen luotettavuutta haastatteluryhmien sisäisen variaation kautta. Tässä tutkielmassa on käytetty selkeyden vuoksi kaikista kohteena olevista organisaatioista yleisnimitystä yritys.

Tutkimushaastattelu rakentuu samoin kuin muutkin keskustelut, jotka pohjautuvat kasvokkaiseen vuorovaikutukseen eli kysymällä kysymyksiä, tekemällä oletuksia ja osoittamalla kiinnostusta ja ymmärtämistä yhteisön jäseneltä toiselle (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 22–23). Kvalitatiivisen tutkimushaastattelun pyrkimys on nähdä käsiteltävä aihe haastateltavan näkökulmasta ja ymmärtää

tämän näkökulman syyt (King 1994, 14). Tässä tutkimuksessa tutkija pyrki rakentamaan tutkimushaastattelun haastateltavalle mahdollisimman neutraaliksi tilanteeksi, jotta haastateltava sai tuoda näkemyksensä esiin asiantuntijaroolissaan. Haastattelija pitäytyi tästä syystä vuorovaikutuksessaan hyvin ammatillisella tasolla ja keskittyi poimimaan haastateltavan puheesta aiheita, joista voisi keskustelun edetessä esittää lisäkysymyksiä.

Haastatteluissa tutkija käytti sekä viestintäasiantuntijoille että johtajille omaa teemahaastattelurunkoa (LIITE 2 ja LIITE 3), joissa kysymykset ovat jaoteltu erikseen johtajille ja viestintäasiantuntijoille teemoittain. Haastattelurungon teemat ovat: sosiaalisen median käyttö, Twitterin käyttö, Twitter yrityksen strategisena välineenä sekä viestintäasiantuntijat yrityksen sekä johtajan tukena. Johtajilta tutkija kysyi teemahaastattelurungon mukaisesti kysymykset koskien sosiaalisen median ja Twitterin käyttöä sekä kysymykset Twitteristä yrityksen strategisena välineenä. Viestintäasiantuntijoilta taas tutkija kysyi kysymykset Twitteristä yrityksen strategisena välineenä sekä kysymykset viestintäasiantuntijoiden tuesta yritykselle ja johtajalle.

Tässä tutkielmassa haastattelumenetelmäksi on valittu teemahaastattelu, koska sen avulla uskottiin saatavan asiantuntijaroleissa keskusteluun osallistuvien puheesta rikkain aineisto. Kerätty tutkimusaineisto osoittautui monipuoliseksi ja haastattelujen perusteella litteroitua tekstiä kertyi yhteensä noin 145 sivua. Vaikkakin teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit on etukäteen valittu, jättää se haastattelumuotona kuitenkin tilaa vapaammalle keskustelulle ja uusille, esiin nouseville näkemyksille. Samalla tutkija varmistuu siitä, että kaikkien haastateltavien kanssa on käsitelty olennaisimmat asiat sekä haastatteluaineiston litterointi myös helpottuu selkeän jäsennyksen avulla. (Eskola & Suoranta 1998, 87–88.) Tässä tutkimuksessa tutkija kävi haastateltavan kanssa teemahaastattelurungon mukaiset kysymykset läpi soveltaen niitä keskustelun lomassa sopivaan järjestykseen tilanteen mukaan. Haastattelujen sisällä yleisellä tasolla liikkuvien vastauksien vuoksi tutkija käytti paikoitellen lisäkysymyksiä ja huomioita, joiden avulla Ruusuvuoren ja Tiittulan (2005, 47–48) mukaan haastattelija virittää keskustelua keinoilla, jotka eivät ole sinänsä johdattelua vaan puheenaiheen suuntaamista keskustelun ollessa lyhytsanaista ja viitatessa haluttomuuteen vastata.

5.4 Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkielman tulokset syntyivät puhtaasti tutkimusaineiston pohjalta, koska aiempaa kattavaa tutkimusta tietävästi aiheesta ei ole tehty. Tutkimus- ja oppikirjallisuudesta löytyvät teoriat myös kertovat osin ilmiöstä luoden teoriapohjasta kokonaisuuden useista eri teorioista. Tässä tutkimuksessa

on näitä kriteereitä vasten tarkasteltuna käytetty teoriasidonnaista sisällönanalyysia, jossa aineistosta valitaan analyysiyksiköt, joita peilataan aikaisempiin teoreettisiin kytkentöihin. Tällöin teoria voi ohjata analyysin etenemistä ja siinä tunnistetaan aikaisempi tieto uusina ajatusuria aukovaksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98.)

Laadullisen aineiston tarkoituksenmukaista puhtaaksikirjoittamista on kutsuttu litteroinniksi ja se voidaan tehdä koko kerättyyn aineistoon tai valituista tema-alueista (Hirsjärvi ym. 2007, 217) yksilöhaastattelujen aineistoa purettaessa (Mason 1997, 121). Tässä tutkimuksessa tutkija suoritti litteroinnin sanasta sanaan ja käytti välimerkkejä aineistossa selvien taukojen kohdalla, jotta haastateltavan puhe jäsenyi ajatuskokonaisuuksiksi. Välimerkkejä tutkija lisäsi kuitenkin enemmän tutkielman tulosten sitaattiosioihin niiden lukemista ja ymmärtämistä helpottamaan. Tuloksissa merkintä kolmesta pisteestä merkitsee lauseiden välissä olevaa tekstiä, joka on jätetty tietoisesti pois sitaatista sen sisältämän irrelevantin tai tietosuojaan piiriin kuuluvan tiedon vuoksi.

Aineiston analyysissa sellainen analyysitapa, joka tuo vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään parhaiten, on tutkimuksen kannalta kannattavin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 219). Tässä tutkielmassa aineiston analyysissa tutkija eteni fenomenologishermeneuttisen tutkimuksen rakenteen mukaan, jossa Laineen (2015, 50) mukaan tutkimuksen eteneminen toteutuu ensin tutkijan esiyymmärryksen ja sen kriittisen reflektion kautta jatkuen aineiston hankintaan sopivalla tutkimusmenetelmällä. Tämän jälkeen tutkija käy läpi aineiston lukemalla, hahmottaa kokonaisuuden ja tekee kuvauksen, jolla nostetaan keskeinen tieto esiin. Tämä tieto analysoidaan merkityskokonaisuuksien jäsentelyn kautta ja muotoillaan sopivaan kielelliseen muotoon samalla lauseita tulkiten ja muodostaen synteessin näiden merkityskokonaisuuksien keskinäisten suhteiden tarkastelun pohjalta. Lopuksi tuloksia tarkastellaan tutkimuskirjallisuuteen peilaten ja samalla tutkimusta itsearvioiden ja kehitetään myös uuden tiedon pohjalta käytännön sovellutuksia ja ideoita. (Laine 2015, 50.) Tässä tutkielmassa edellä kuvattu malli auttoi tutkijaa hahmottamaan monipuolista aineistoa sekä etenemään järjestelmällisesti tutkimusosioittain. Analyysin aikana joitakin vaiheita myös toistettiin mahdollisimman useasti, esimerkiksi kerätty litteroitu aineisto käytiin läpi moneen kertaan, jotta siitä voisi löytyä mahdollisia uusia tasoja ilmiöön nähden, joita ei ollut vielä ilmennyt.

5.5 Tutkimusetiikka

Tämän tutkielman tekemisessä ei esiin noussut suuria tutkimuseettisiä kysymyksiä, koska tutkittava ilmiö ei ollut haastateltavien kannalta mitenkään erityisen arkaluontoinen tai vaatinut haastateltavalta

suurta henkilökohtaista panosta. Koska haastateltavat vastasivat haastattelukysymyksiin ammatillisesta asiantuntijaroolistaan käsin, pääasiallinen tutkimuseettinen kysymys oli haastateltavien anonymiteetin ja tietosuojan takaamisessa. Ruusuvuoren ja Tiittulan mukaan (2005, 41) haastattelijan on tutkimushaastattelun osalta kerrottava haastateltavilleen totuudenmukainen kuva haastattelun tarkoituksesta, pidettävä saamiaan tietoja luottamuksellisina ja myös varjeltava haastateltavien anonymiteettia. Ihmistieteissä yleisin käytäntö on tutkittavien henkilöllisyyden salaaminen (Kuula 2006, 75). Tässä tutkielmassa haastateltavien anonymiteettiä tutkija varjeli jokaisessa tutkimuksen vaiheessa ja erityisesti tietosuoja-asioihin tutkija kiinnitti huomiota, jotta henkilötiedot ja tunnistetiedot olivat suojassa ulkopuolisilta tutkimuksen edetessä.

Tutkielmassa haastateltavien yksityisyyden suoja toteutui noudattamalla aineiston käsittelyssä huolellisuutta ja luottamuksellisuutta huolehtimalla muun muassa tietoturvasta ja turvallisesta aineiston käsittelystä. Haastateltavat tutkija merkitsi analyysissa tietosuojan turvaamiseksi koodein, jotka olivat esimerkiksi ”Johtaja 1” tai ”Viestintäasiantuntija 1”. Haastattelujen audiotallenteet tutkija tuhosi heti litterointien tulkitsemisen valmistumisen jälkeen ja litteroiduista aineistoista tutkija poisti yksilöivät tunnistetiedot, jotka voisivat viitata haastateltavaan tai kohdeyritykseen. Litteroitu aineisto myös tuhottiin tutkijan toimesta tulosten analyysin valmistumisen jälkeen. Näin tutkija varmisti henkilön ja yrityksen tietosuojan tutkimuksessa asiaankuuluvalla tavalla. Tutkija varmisti myös tutkimuksen eettisyyden toteutumisen kieltäytymällä sellaisista tarjouksista haastateltavien puolelta, jotka olisivat voineet horjuttaa tutkimuksen eettistä pohjaa. Tällaisiin tarjouksiin kuuluivat esimerkiksi esitetyt ehdotukset tutkimuksen ja tutkijan asiantuntemuksen käyttämisestä yksinoikeudella yrityksen omiin tarpeisiin.

6 TULOKSET

6.1 Johtajien viestintää Twitterissä estävät ja edistävät tekijät

Tässä luvussa on käsitelty tuloksia, jotka vastaavat tutkielman ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Luvun tarkoituksena on pyrkiä avaamaan tekijöitä, jotka estävät tai edistävät johtajien viestintää Twitterissä viestintäasiantuntijoiden ja johtajien näkökulmasta. Haastatteluaineistosta johtajien Twitterin käyttöä estäviksi tekijöiksi nousi keskusteluiden ominaispiirteet ja Twitterin käytön aloittamisen hankaluudet sekä hyötyyn, ajankäyttöön ja aktiivisuuteen liittyvät teemat. Edistäviksi tekijöiksi haastatteluaineistosta nousi innostuneisuus, suunnitelmallisuus ja hyötyjen korostaminen.

6.1.1 Estävät tekijät

Haastatellut johtajat käyttävät Twitterin lisäksi usein myös muita sosiaalisen median palveluita, kuten Facebookia sekä suurin osa johtajista myös Instagramia ja LinkedInia. Haastatellut johtajat näkevät eron Twitterin ja muiden sosiaalisen median palveluiden välillä niin, että LinkedIn ja Twitter ovat enemmän ammatillisen viestinnän kanavia, kun taas Instagram ja Facebook linkittyvät vahvasti yksityiselämään. LinkedInia usea haastateltu johtaja kuitenkin käyttää vaihtoehtoisena kanavana Twitterille kollegoille ja muille tärkeille päättäjille viestimiseen. Twitter ja LinkedIn saattavat olla siis johtajien käytössä rinnakkain, jotta viestit saavuttavat mahdollisimman monet ja erityisesti ne tärkeät kontaktit, jotka eivät käytä Twitteriä. Joissakin tilanteissa LinkedIn nähdään joidenkin johtajien keskuudessa jopa tärkeämmäksi välineeksi kuin Twitter, koska tietyn alan huippuosajat tai tietyn ammattiryhmän edustajat ovat siellä tavoitettavissa keskitetymin. Seuraavassa esimerkissä eräs johtaja pohtii Twitterin ja LinkedInin eroja:

J6: Siinä on sitten justinsa se, että LinkedInissa on tosi paljon enemmän ne toimarit ja kaikki on siellä. Ne ei välttämättä oo Twitterissä. Ja niinku siinä mielessä mä tavotan ne jotka ei oo Twitterissä ni just LinkedInin kautta. Ja niin tota tietyllä tapaa niinkun ne, se tosi kaikista kovin niinku kohderyhmä on siellä LinkedInissa kuitenkin. Ja silloin mä pystyn ite koko aika niinku koko ajan kontrolloimaan, että jos ois vaikka joku uus tosi tärkeä henkilö toimialalla niin mä saan sen heti sieltä naps ja mä nään heti, että onks se kattonu niitä meidän juttuja.

Haastatteluaineistosta tuli ilmi, että jotkut johtajista suhtautuvat varautuneesti Twitterin sopivuuteen vuorovaikutuksen välineeksi. Johtajien haastatteluissa tulee tähän liittyen jonkin verran esiin myös negatiivisen kommentoinnin osuus ja haasteelliset keskustelut, joihin johtajat osallistuvat silloin tällöin. Ohessa tähän liittyen johtajien mielteitä Twitterissä käydyn vuorovaikutuksen vaikutuksesta omaan viestintään ja toimintatapaan:

J2: Kyl ainakin mun varovainen suhtautuminen Twitterin käyttöön johtuu ihan vaan pelkästään siitä tuohtujien määrästä eli tietyllä tapaa siitä sosiaalisen median niinku käyttäytymistavasta, jossa niinku haetaan se negatio tai negatiivinen, tai haetaan sitä vastakkainasettelua. Et silloin ei ollakaan enää keskustelussa vaan yritetään löytää niinku toisesta se väen väkisin joku niinku negatiivinen kulma ja se on mun mielestä se mikä loppujen lopuksi voi sen koko homman, homman niinku kaataa.

J4: Sen sijaan Twitterin yks semmonen haaste taas voi olla olla joskus, vaikka johtajan vinkkelistä ni Twitter ei oo ehkä, tai ei ole mun mielestä ollenkaan hyvä paikka lähtee väittelemään jostain asiasta. Siel on vaikee niinku hallita sitä tilannetta loppuun asti. Jolloin sitä ei kannata tehdä.

Twitteriin osallistuminen usean johtajan mielestä riippuu ajan riittävydestä ja jotkut johtajista harmittelivat sitä, että Twitterille jää johtamistyöltä liian vähän aikaa. Koska Twitter on sosiaalisen median kanavana hyvin nopea ja reaaliaikainen, tulisi Twitterissä olla juuri keskusteluiden käynnistyessä ja tämä oli tuottanut joillekin johtajille päänvaivaa oman twiittaamisen suunnittelussa ja keskusteluihin reagoimisessa. Eräs johtajista myös ihmetteli tähän liittyen, miten jatkuvasti Twitterissä viihtyvällä johtajalla voi olla aikaa sekä asiakkaille että jatkuvaan viestimiseen liiketoiminnan kärsimättä:

J2: Et mä en esmes niinku kerkee mihinkään tälläsiin keskusteluketjuihin ite mukaan et mä en ymmärrä et miten ihmiset tekee sen, että niinku mun mielestä se näyttää joittenkin osalta jo niin, niin aktiiviselta että töitä ei voi olla paljoo. Elikkä ihan niinku tämmönen et mä en ymmärrä miten joku voi viestiä Twitterissä niin paljon ollakseen menestykseks omissa tuotteissaan tai palveluissaan tai arjessaan. Et se ei vaan voi olla mahdollista, sä et vaan voi tehdä sitä niin paljoo, jos niitä viestejä tulee sit läpi vuorokauden niin silloin jotain jää tekemättä.

Kysyttäessä johtajilta syitä kollegoiden Twitteriin osallistumattomuudelle useimmat johtajat arvelivat Twitterin käytön aloittamisen esteitä olevan useampia. Jotkut johtajat kertoivat ennakkoluulojen, Twitterin vähäisen merkittävyyden viestintävälineenä, hyötyjen tunnistamisen vaikeuden, negatiivisen julkisuuden pelon, väärinymmärrysten ja epäonnistumisen pelon ja haluttomuuden riskinottoon olevan syitä sille, ettei Twitterin käyttöä aloiteta. Joidenkin haastateltujen johtajien mukaan joskus johtajat voivat olla näihin tekijöihin liittyen jo etukäteen peloissaan mahdollisista epäonnistumisista ja niiden vaikutuksesta yrityksen maineeseen:

J3: Ei nähdä sen tärkeyttä, ei nähdä sen hyötyjä ja nähdään enemmän niitä just tällasia peikkoja ja uhkia ja ne uhkat liittyy lähinnä siihen omaan tekemiseen, että mitä mä postaan sinne. Tai mitä mun yritys postaa tai minkälaisiin keskusteluihin mä joudun, joista voi sitten tulla joku hässäkkä ja näihän se ei oo, mitä mä. Tai siis kyllähän siellä on mahdollisuus totta kai että, mutettä kyl mä sanon et siivet kantaa sillain että jos sä niinku normaalisti toimit.

J5: Pelkää mokaavansa. Tai pelkää mokaavansa tai ei pidä sitä merkittävänä. Ja mä ihmettelen hirveesti sitä jälkimmäistä. Kyl sen ymmärtää, että pelkää mokaavansa mutta, kukapa ei pelkäisi. Mutta, mut se et ei pidä niinkun ilmaista julkisuutta niinkun merkittävänä, niin se on kyllä ihmeellistä.

Joidenkin haastateltujen johtajien mukaan kynnys osallistua viestintään ja vuorovaikutukseen Twitterissä voi liittyä myös johtajan omaan persoonallisuuteen ja asenteeseen, jolloin johtaja kokee

helposti, ettei ole mitään sanottavaa, ei haluta olla esillä henkilönä tai sosiaalisen median vaatima viestintätapa voi olla itselle vieras tottumattomuuden vuoksi. Ohessa esimerkkejä johtajien mietteistä aiheeseen liittyen:

J6: Muttet kyl se varmaan niinku monien osalta on niinku semmonen niinku uus juttu ja varsinkin mitä vanhempi ihminen on niin sitä hämmentävämpää, et mitä siellä nyt oikeen pitää tehdä ja pelätään niitä kaikkia et nyt tulee varmaan ihan hirvee määrä kommentteja. Ettet niinku oikeestaan pitäis mennä sinne eka niinku mukaan ja saada vähän seuraajia niin sitte voi ruveta pelkäämään vasta sit et, jos sit joutuu kommentoimaan jotain. Mutettä tietyl tapaa semmosii ihmeellisiä vääriä olettamiaki vähän ilmassa.

J1: Ja toinen on tietysti se et sit sä oot henkilönä sellanen, että et halua olla esillä niin et sä silloin halua Twitterissäkään olla esillä, ettet tota. Tietysti johtajan tehtäviin on hirveen vaikee lähtee, olla jos sä oot hirveen tota introvertti. Et kyl täytyy vähän ekstrovertin taipumuksia olla et, että sä tota sosiaalisessa mediassakin huseeraat.

Joidenkin haastateltujen johtajien mukaan Twitterin käytön aloittamiseen voivat vaikuttaa myös organisaation kulttuuriin ja toimintatapoihin liittyvät tavat ja normit. Syitä osallistumattomuudelle jotkut johtajat näkivät myös yrityksen historiassa ja sen mukaan muotoutuneissa viestinnän toimintatavoissa:

J6: Ettet varmaan on joku toimiala et mikä lienee, joku tausta, historiallinen juttu ettet ei olla totuttu näkymään ja niin tota. Uskon et se tulee tässä lähivuosina vielä muuttumaan et aika radikaalisti, et mitä enemmän tonne niitä toimitusjohtajia menee mukaan, niin sitä enemmän muittenkin täytyy mennä.

Viestintäasiantuntijoiden haastatteluaineistosta nousi esiin viestintäasiantuntijoiden rooli johtajien aktivoimisessa Twitterin käyttöön liittyen ja jotkut heistä olivatkin keskustelleet Twitteriin kuulumattomien johtajien kanssa mahdollisesta osallistumisesta tulevaisuudessa. Yrityksissä, joissa suuri osa johtajista ja muista työntekijöistä oli jo Twitterissä, ongelmaksi ei koettu Twitteriin liittymistä vaan siellä jo olevien aktiivisuutta, jota oli joidenkin viestintäasiantuntijoiden mukaan vaikeaa joskus ylläpitää pelkin viestintäosaston toimenpitein. Erään viestintäasiantuntijan mukaan johtajien Twitter-osallistumisessa on tunnistettavissa aktiivisuuden eri asteet eli aktiiviset, passiiviset seurailijat ja ei-halukkaat:

V6: Ehkä voidaan jakaa kolmeen tyyppiin, et on ne jotka osallistuu aktiivisesti ja on niinku kiinnostuneita ja omalla persoonallaan mukana. Sitten on ne jotka tavallaan seurailee hiljasena siellä taustalla ja eikä tavallaan oo kovin näkyvästi esillä, mutta kuitenkin niinku halua pysyy kartalla siitä mitä tapahtuu. Ja sitten on se kolmas ryhmä, jotka sanoo, ettei halua osallistua tai ei oo aikaa tai ei oo osaamista tai ei oo ehkä periaatteellisist syistä sanoo et ei. Ei koe tarpeelliseksi, sanotaan näin.

Joidenkin viestintäasiantuntijoiden haastatteluista nousi esiin myös näkemys, jonka mukaan sosiaalisen median käyttö ei saisi olla pakotettua, vaan halu, innostus ja sitoutuminen Twitterin käyttöön sosiaalisen median välineenä ja sen tuomaan keskusteluun seuraajien kanssa tulisi löytyä

nimenomaan johtajalta itseltään. Erään viestintäasiantuntijan mukaan yrityksen kulttuurista puuttuva rohkeus kokeilla uusia asioita voi kuitenkin muodostua esteeksi innostukselle:

V1: Niin se ehkä se semmonen rohkeuden puute lähteä kokeilemaan, että se on myös osittain sellasta organisaatiokulttuurista. Että sitähan meilläkin on yrityksessä yritetty tällasta rohkeaa kokeilukulttuuria pikkuhiljaa buustata niinku vuosien varrella. Ja ehkä sosiaalisen median käyttökin kuuluu osana semmosen kokeilukulttuuriin, että tota mene sinne ja yritä.

Haastateltujen viestintäasiantuntijoiden mukaan ajankäyttö ja hyöty käytöstä olivat tekijöitä, jotka nousivat vahvasti esille johtajien Twitterin käyttöä estävinä tekijöinä heidän nähdessään Twitterin tuomat hyödyt vähäisinä ja ajan riittämättömänä. Erään viestintäasiantuntijan mukaan ne johtajat, jotka mahdollistavat Twitterille aikaa näkevät myös siitä koetun hyödyn suurempana:

V4: Ja monet, useimmat ketkä niinku on vähemmän aktiivisii, niin puhuu siitä ajankäytöstä. Se on varmaan se suurin este joo ja sit toinen voi olla sit just tää et kokee et mitä hyötyä tästä on. Tietyst et jos ei sitä osta sitä ajatusta niin eihän sitä aikaakaan löydy.

Haastateltujen johtajien mielestä Twitter-viestinnän esteet voivat siis olla yksilöön liittyviä, organisaatiosta tai toimialasta lähtöisin olevia, vuorovaikutukseen tai itse sosiaalisen median palveluun ja sen ominaispiirteisiin liittyviä. Viestintäasiantuntijoiden näkemyksissä toistui myös samoja teemoja kuin johtajienkin syiden painottuessa paljolti yksilön asennetta ja toimintatapoja korostavaan suuntaan. Yhteistä kuitenkin molemmille haastatteluryhmille oli heidän näkemyksensä siitä, miten syy osallistumattomuudelle voi löytyä myös organisaation kulttuurista ja toimintatavoista, jotka eivät tue johtajien itseohjautuvuutta Twitterin käyttämisessä tai käytön aloittamisessa.

6.1.2 Edistävät tekijät

Haastatteluaineiston perusteella johtajan kiinnostus uusiin asioihin ja joidenkin johtajien mielestä myös kiinnostus digitaalisiin työvälineisiin edesauttavat Twitterin toimintalogiikan nopeaa omaksumista. Viestintäasiantuntijoiden huomioiden mukaan johtajan täytyy kokea sosiaalinen media ja Twitter ammatilliseen rooliinsa kuuluvaksi luontevaksi osaksi, jotta käytöstä on johtajalle ja yritykselle hyötyä tulevaisuudessa:

V6: Et se ei oo pelkästään sitä et sä annat vaan et sä myös saat sieltä paljon. Ja se on ehkä semmonen mitä ei voi toiselle sivusta sanoo et sun pitää olla mukana tai että niinku jotenkin se, et kokee sen tärkeeksi niin sen pitää lähtee sieltä johtajalta iteltään että. Että muuten siit tulee pakkopullaa ja katotaan kalenterista, että nytkö on tää someaika, et pitää tehdä tietyt asiat mitä on sovittu.

Jotta johtajat innostuisivat Twitterin käytön aloittamisesta voi joidenkin johtajien ja viestintäasiantuntijoiden mukaan olla tarpeen johtajalle itselleen koituvien hyötyjen, strategisten ja

muiden yritykselle aiheutuvien hyötyjen ja erityisesti taloudellisten hyötyjen korostaminen. Hyötyjen osalta aineistosta nousi tähän liittyen myös erään johtajan näkemys johtajien Twitterissä läsnäolon mieltämisestä nykyään yleisesti suositeltavaksi ilman varsinaista syytä, kun Twitterin käyttämisen tulisi ennemminkin olla yrityksen ja johtajan viestinnän tarpeista lähtevää eli hyödyllistä. Ohessa erään viestintäasiantuntijan ja johtajan näkemyksiä twiittaamisen hyödyllisyyteen liittyen:

V1: Mutta siinähan täytyy tuoda myös hyvin paljon sitä mitä se yksittäinen asiantuntija, yksittäinen johtaja, mitä sinä hyödyt tästä ja miksi niinku sinun kannattaisi olla aktiivinen sosiaalisessa mediassa. Jotta, jotta niinku jokainen löytäis sen oman roolinsa ja paikkansa ja sen hyödyn omalle työllensä.

J2: Et ei kaikkien johtajien tarvii olla Twitterissä, ei siitä oo välttämättä heille niinku mitään hyötyä. Ja sit on sellasia johtajia joitten on pakko olla Twitterissä tai jollain lailla, mut ei voi sanoa niinku että kaikkien pitäis olla tai että se ois jotenkin huonompaa johtamista jos jos ei oo mukana. Mun mielestä niinkun niitten relevanttien tapojen että miksi, miksi minä olisin siellä niin. Niin niitten kautta se pitäis niinku miettiä, että mitä minä haluan niinkun, mitä minä haluan niinku organisaatiostani tai itsestäni niinku viestiä.

Twitterin käytön suunnitelmallisuuden osalta Twitterin käytön aloittamisessa oli yrityskohtaisia eroja viestintäasiantuntijoiden ja johtajien mukaan. Osassa yrityksiä johtajien Twitterin käytöstä sovittiin johtoryhmässä johtajien kesken, kun taas osassa yrityksiä Twitterin käytön aloittaminen on ollut johtajan oma idea. Silloin kun Twitterin käytön aloittaminen on ollut johtajan oma idea, johtaja on myös usein ottanut yrityksessä edelläkävijän roolin ja yrittänyt kannustaa omalla esimerkillään myös muita johtoryhmän jäseniä twiittaamaan. Sosiaalisesta mediasta puhuminen ja sen merkityksen tunnustaminen johtoryhmässä voi siis edistää yrityksen sosiaalisen median strategian mukaisen toiminnan ulottamista myös johtajiin. Johtoryhmässä johtaja voi myös tuoda esiin oman näkemyksensä twiittaamisen merkityksestä ja siten kannustaa muita mukaan sekä siellä voidaan käsitellä myös johtajan twiittaamisen vaikutusta erilaisten mittarien avulla, kuten oheiset esimerkit osoittavat:

J1: Kyl me on joo, johtoryhmäs. Et mää olin ainoo meistä kuka twiittas vielä niinku kesällä. Ja sit me sovittiin johtoryhmäs et kaikki alkaa ja enenevässä määrin sitä on nyt sitte ruvennu tapahtuun että.

J6: Joo, mä teen jokaiseen kokoukseen raportin et miten Twitteri kehitty ja mitkä on ollu mielenkiintosimpia juttuja ja me ite myös seurataan sitä, että minkä tyyppiset jutut menee läpi tai ei mee läpi et näin. Ja et kyl se on ihan järjestelmällistä ja siis mulla on vähän oma lehmä ojassa siinä hallitukselle raportoinnissa, koska mä haluan että nekin rupee twitteröimään.

6.2 Yrityksen tuki johtajan viestinnälle Twitterissä

Tässä luvussa on käsitelty tuloksia, jotka vastaavat tutkielman toiseen tutkimuskysymykseen. Johtajan viestintä Twitterissä tarvitsee onnistuakseen yrityksen tuen päivittäisessä toiminnassa ja

tämän luvun avulla on selvitetty niitä tukitoimenpiteitä, joilla yritykset tällä hetkellä tukevat johtajiensa viestintää Twitterissä. Aineiston perusteella tukitoimenpiteet tai niiden puuttuminen jakautuvat kolmeen teemaan, jotka ovat viestintäasiantuntijoiden ammatillinen tuki, ohjeistaminen sekä koulutus ja valmennus.

6.2.1 Viestintäasiantuntijoiden ammatillinen tuki johtajille ja ohjeistus

Haastateltujen viestintäasiantuntijoiden mukaan tehtävät organisaation henkilöstön ja samalla johtajien tukemiseksi sosiaalisessa mediassa jakautuvat muun muassa koulutukseen ja valmennukseen, ohjeistamiseen, sparraamiseen arjen käyttötilanteissa, viestinnän suunnitteluun sekä sosiaalisen median viestinnän mittaamiseen ja analysointiin. Joissakin yrityksissä sosiaalisen median toiminnot on hallinnollisesti järjestetty erillisen tiimin tehtäviksi, jolloin tukea sosiaalisen median käyttöön on annettu yrityksen sisällä keskitetympin. Twitterin ja muun sosiaalisen median sisältöjen hallinta vaihtelee kohdeyrityksittäin, mutta useissa yrityksissä viestintäosastojen sisältä löytyy yleensä selkeä työnjako sisällön tuottamisessa, joka taas tekee työntekijöiden ja johtajien Twitterin käytöstä nopeampaa ja helpompaa. Viestinnän ammattilaisten keräämät linkkivinkit, erilaiset dashboardit ja muut sisällön jakamisen apuvälineet myös alentavat Twitteriin osallistuminen kynnystä yrityksissä:

V3: Ja sit hän myös kerää meille ihan tällösiä linkkejä viikon niinku linkkivinkkejä, että näitä kannattaa postata ja niitä postataan tai ei. Mun mielest meil on hirveen hyvin järjestetty tää, että on niinkun tehty johdolle helpoksi et meidän ei niinku tarvi miettiä siihen että mitä, mistähän mä nyt kaivaisin jotain järkevää postattavaa vaan meille tarjotaan se mitä meidän kannattaa postata.

Kohdeyrityksissä viestintäasiantuntijoiden mukaan Twitterin käytön ohjeistus sekä johtajien että työntekijöiden osalta pohjautuu yhteiseen sosiaalisen median ohjeeseen, joka on yleinen ohje sosiaalisen median käyttöön ja laadittu koko henkilökunnan tarpeisiin. Osa haastatelluista viestintäasiantuntijoista tunnistaa ohjeistamisen myös muuttuneen aikaisemmasta kannustavampaan suuntaan, jolloin henkilöstöä on yhä enenevässä määrin kehoitettu uskaltamaan ja yrittämään rajoittamisen sijaan:

V2: No mun mielestä semmonen enemmän niinku innostava ja mahdollisuuksia niinkun esittelevä. Et koska siel voi olla kuitenkin ja onkin johtajilla semmosii pelkoja et miten et osaako sitä ja mitä siinä nyt sitten seuraa jos sinne lähtee ni. Ni ehkä on lähetty enemmän hakeen mahdollisuuksien kautta ja ja löytää se innostus sieltä ja se oma tapa niinku tehdä.

6.2.2. Koulutus ja valmennus

Haastatteluaineistosta nousi esiin henkilöstön Twitterin käytön tukemisessa koulutus ja valmennus, joita oli järjestetty suurimmassa osassa haastateltavien yrityksistä. Haastateltujen viestintäasiantuntijoiden mukaan koulutus ja valmennus on suunniteltu useimmiten koko henkilöstön tarpeita silmällä pitäen ja niiden kestot vaihtelevat yrityskohtaisesti tarpeiden mukaan. Viestintäasiantuntijoiden mukaan yritysten koulutuksissa on käytetty Twitterin käytön aloittamiseen ja sen perustoimintojen opettamiseen lyhyitä kursseja, videokoulutuksia, luentokoulutuksia, henkilökohtaista valmennusta tai vierihoitoa.

Joidenkin haastateltujen viestintäasiantuntijoiden yrityksissä johtajia on koulutettu ja valmennettu yksilöllisesti Twitterin käytön aloittamisessa ja käytön jatkuessa johtajia on sparrattu Twitterin toiminnallisuuksissa ja sisällön tuottamisessa. Johtajat ovat myös joidenkin viestintäasiantuntijoiden mukaan pyytäneet apua oma-aloitteisesti viestintäasiantuntijoilta Twitterin käyttämisessä muun muassa sisällön osalta. Näissä tilanteissa johtajan apuna toimivat oman yrityksen viestintäasiantuntijat tai viestintätoimistot, joilta on ostettu palveluita esimerkiksi valmiiden twiittien ja sisältöjen luomiseen tai toimialalla tapahtuvien tärkeiden nostojen esilletuomiseen:

J3: Ulkopuolelta joo sen jälkeen ottanu eräältä viestintätoimistolta Twitteri niinku vinkkejä, tavallaan niinku syöttöjä, joista tota niin. Et saadaan niinku, ku ihan kaikkee ei kerkee itte seurata ja just ett mihin, missä ois järkevä olla keskusteluissa mukana.

Yksikään haastateltavista johtajista ei ollut osallistunut yrityksen tarjoamiin koulutuksiin, vaan he olivat aloittaneet Twitterin käytön itsenäisesti ja ovat myös aktiivisia Twitterissä. Useat haastatelluista johtajista olivat aloittaneet Twitterin käytön hyvin varhaisessa vaiheessa Twitterin tultua ensimmäisen kerran Suomessa suuren yleisön tietoisuuteen, eikä tukea tai koulutusta yrityksessä silloin Twitterin käyttöön ollut järjestetty. Tämän hetkisen Twitterin käyttöön jotkut haastatelluista johtajista tarvitsevat apua lähinnä sisällön luomiseen. Haastatellut johtajat saavat kollegoiltaan tai viestintäasiantuntijoilta palautetta twiiteistään vaihtelevasti, jolloin osa johtajista saa palautetta useammin kuin toiset. Saadun palautteen sävy on ollut useimmiten positiivinen tai kannustava.

6.3 Viestintäasiantuntijoiden näkemyksiä Twitter-viestinnän ja strategian yhteydestä

Tässä luvussa on käsitelty tuloksia, jotka vastaavat tutkielman kolmanteen tutkimuskysymykseen. Tarkastelun kohteena ovat haastateltujen viestintäasiantuntijoiden näkemykset johtajien viestinnästä

Twitterissä sekä viestinnän yhteys yrityksen strategiaan. Tulokset kertovat yrityksen ja johtajan välisestä suhteesta Twitterin käytössä suomalaisissa yrityksissä sekä näiden yritysten sisäisistä todellisuuksista, joissa työntekijät ja johtajat tuottavat viestintää yrityksen hyväksi. Viestintäasiantuntijoiden näkemykset heidän haastatteluissaan johtajien osallistumisesta Twitteriin käsittelevät viestintää usein kaikkien työntekijöiden osallistumisen näkökulmasta. Tämän vuoksi tässä luvussa on sivuttu myös yritysten työntekijöiden osallistumista Twitter-viestintään. Tässä luvussa on käsitelty teemoja, jotka liittyvät johtajien Twitter-viestinnän merkitykseen henkilöstölle, työntekijöiden ja johtajien rooleihin ja toimintoihin Twitterissä, kohdeyleisöön ja verkostoitumiseen sekä brändiin.

6.3.1 Johtajien viestintä Twitterissä yrityksen näkökulmasta

Haastateltujen viestintäasiantuntijoiden osalta aineistosta nousi näkemys yritysten kokonaisvaltaisen viestinnän lähtökohdista tapahtuvasta viestinnän suunnittelusta ja toteuttamisesta, johon yhtenä osana kuuluu Twitter sosiaalisen median palveluna sekä samalla työntekijöiden ja johtajien viestintä sosiaalisessa mediassa ja Twitterissä. Twitter on siis viestintäasiantuntijoiden mukaan osa suurempaa viestinnällistä kokonaisuutta, johon yrityksen strategisilla linjauksilla on vaikutusta. Haastatteluaineistosta käy myös ilmi, että yrityksille on tärkeää saada sosiaalisen median viestintään mukaan myös työntekijöitä ja asiantuntijoita eikä pelkästään johtajia. Haastateltujen viestintäasiantuntijoiden mukaan johtajille ei suunnitella erillistä sosiaalisen median strategiaa, vaan heidän sosiaalisen median käyttönsä mukailee yleistä organisaation linjaa työntekijöiden sosiaaliseen mediaan osallistumisesta. Ohessa erään viestintäasiantuntijan näkemys henkilöstön kokonaisvaltaisen Twitterin käytön käytännöistä:

V5: No me ollaan lähestytty Twitteriä ja koko sosiaalista mediaa sillä tavalla, että meille on niinku tärkeää, että meillä on siellä koko organisaation niinku kuoro mukana ja ja asiantuntijat viestii Twitterissä kuten viestii niinkun muunkin työnsä osana niin omasta tehtävästään ja siitä mitä niinku on meneillään.

Haastateltujen viestintäasiantuntijoiden vastausten välillä oli eroja suhtautumisessa Twitterin mahdollisuuksiin yrityksen strategian edistäjänä. Vaikka kaikissa viestintäasiantuntijoiden yrityksissä on suhtauduttu Twitteriin sosiaalisen median palveluna myönteisesti, viestintä Twitterissä on nähty joissakin yrityksissä tärkeänä strategisten tavoitteiden kannalta viestintäasiantuntijoiden mukaan, kun taas joissakin sen merkitys on nähty vähäisempänä:

V3: Emmä usko ett sillä on mitään merkitystä. Siis jos aattelee, ainoo kelle sillä voi olla jotain merkitystä niin on meiän hr-toiminto ja markkinointi... Et Twitter on aika satunnainen väline niinku tämmösen jonku strategisen tavoitteen ajamiseen ja hyvin satunnainen et kuka siellä nyt milloinkin sattuu näkemään minkäkin postauksen.

V1: No tota, kylhän se tietysti niinkun viime kädessä sen täytyisi tukea myös meidän strategisten tavoitteiden saavuttamista... Niin kyl meidän tietysti on siihen käytettävä kaikkia kanavia hyväksi, myös Twitteriä, että kyllä sieltä on ihan selkeästi löydettävissä ne yhtymäkohdat meidän strategiisiin tavoitteisiin myös.

Haastateltujen viestintäasiantuntijoiden yrityksissä johtajien Twitteriin osallistumisen ottaminen mukaan viestintästrategiaan vaihteli ja kysymykseen vastaaminen oli selvästi hankalaa useille viestintäasiantuntijoille vastausten perusteella. Kaksi haastatelluista viestintäasiantuntijoista vahvisti johtajien Twitterin käytön olevan mukana viestintästrategiassa, kolme vastaajista ei vahvistanut sen olevan mukana viestintästrategiassa, mutta muuten yrityksen kannustavan johtajia Twitterin käyttöön ja yksi vastaajista ei tiennyt, oliko johtajien Twitterin käyttö mukana viestintästrategiassa. Yrityksissä, joissa johtajan Twitteriin osallistuminen oli otettu mukaan viestintästrategiaan, johtajien osallistumisen merkitys myös tunnistettiin:

V6: On ja ehkä niinku semmonen, niinku semmonen tota ne näkökulmat tulee just sitä kautta, että myös johto haluaa olla siellä Twitterissä ja osa on tietysti niinkun enemmän ja näkyvämmiin läsnä ja keskustelee ja antaa sitä omaa panostaan.

6.3.2 Yritysten tavoitteet johtajien ja työntekijöiden viestinnälle Twitterissä

Haastateltujen viestintäasiantuntijoiden yrityksissä työntekijät on otettu yleensä mukaan sosiaalisen median viestintään joko työntekijälähettiläiden, asiantuntijaroolien tai asiakaspalvelun kautta. Viestintäasiantuntijoiden vastauksista käy ilmi, että työntekijöihin verrattuna johtajien Twitterin käyttö yrityksen edustajana on vähemmän säänneltyä ja johtajat ovat päättäneet itseohjautuvasti roolinsa Twitterissä sekä jakamansa sisällön. Viestintäasiantuntijat arvioivat johtajien viestintää Twitterissä hyvin asiapitoiseksi eli johtajat jakavat profiilissaan enimmäkseen yrityksen ja toimialan sisältöjä. Joissakin viestintäasiantuntijoiden yrityksissä työntekijät ja johtajat osallistuvat Twitter-profiiliensa kautta myös tuotteiden ja palveluiden markkinointiin:

V3: Saattaa niinku kertoa, että täällä tehtiin tällasta tai täälläpä on niinku hyvä meininki. Ja sit jos ne on jossain tilaisuudessa vaikkapa puhumassa niin ne saattaa kertoa että lanseerattiin tällasta tai täällähän on mielenkiintost asiaa tai jotain muuta ja työntekijät kertoo ihan samallailla saattaa kertoa siitä, että nyt tuli tämmönen hieno tuote markkinoille tai oltiin täällä tilaisuudessa tai.

Koska keskustelu Twitterissä yritykselle tärkeistä aiheista saattaa tapahtua joissakin haastateltavien kohdeyrityksissä useammin yrityksen henkilöstön kuin yrityksen omalla tilillä, työntekijöiden ja johtajien keskustelun aktiivisuus on koettu eräissä yrityksissä tärkeäksi. Erään haastatellun viestintäasiantuntijan mukaan työntekijöiden ja johtajien keskustelujen kautta on tavoiteltu myös

tietyntaista mielipidejohtajuutta asiakkaiden silmissä ja kontaktia asiakassuhteen luomiseksi. Yrityksen tavoite Twitterissä voi näin olla työntekijöiden ja johtajien roolien tekeminen näkyväksi asiakkaille sekä mahdollisuus vaikuttamiseen verkostoitumisen avulla, josta oheinen esimerkki:

V4: Sitähän me tavallaan myös osaks niinku haetaan, et oltais niitä näkemyksillisiä ja edelläkävijöitä ja just niitä luottopakkeja joiden puoleen kääntyy sitte kun on se joku huoli. Et on se niinkun, jotenki niinkun senkin perustelun esiintuominen niille johtajille, että sä pystyt niinku rakentamaan sitä sun verkostoa ja ylläpitää ja olemaan mukana keskusteluissa ja viemään eteenpäin niitä asioita et mitä sä koet tärkeeks.

Erään viestintäasiantuntijan mukaan Twitterissä viestivän seuraajien harkittu valikoiminen auttaa tavoitellun kohdeyleisön rakentamisessa ja sitä kautta yritykselle tärkeiden viestien levittäminen on kohdennetumpaa. Joidenkin haastateltujen viestintäasiantuntijoiden osalta aineistosta on löydettävissä yritysten tavoitteita myös yrityksen brändiin ja työnantajamielikuvaan liittyen, joihin pyritään yritystilin viestinnällä sekä johtajien ja työntekijöiden Twitter-keskusteluiden avulla. Haastattelujen perusteella on siis nähtävissä yrityksissä jonkin verran strategisia piirteitä työntekijöiden ja johtajien Twitter-viestinnän osalta. Viestintäasiantuntijoiden näkemysten perusteella ei kuitenkaan yrityksen strategian ja johtajien Twitter-viestinnän välillä yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa näy suoraa yhteyttä, koska johtajien henkilökohtaisen sosiaalisen median strategiatyön suunnittelua ei yrityksissä tehty ja suurimmassa osassa viestintäasiantuntijoiden yrityksistä johtajan osallistumista Twitteriin ei oltu sisällytetty yrityksen viestintästrategiaan. Twitteriä ei myöskään nähty sosiaalisen median palveluna yksinään merkittävänä strategian toteuttajana, vaan viestintäasiantuntijoiden mielestä se kuului sosiaalisen median viestinnän kokonaisuuteen yritystasolla.

6.4 Johtajien näkemyksiä omasta viestinnästään Twitterissä

Tässä luvussa olevat tulokset vastaavat tutkielman neljänteen tutkimuskysymykseen. Tarkastelun kohteena ovat johtajien näkemykset omasta viestinnästään Twitterissä ja viestinnän kytkeytyminen yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Esille nousevia teemoja johtajien Twitter-viestintään liittyen on käsitelty tässä luvussa johtajien henkilökohtaisten tavoitteiden ja Twitterin käytön suunnitelmallisuuden, henkilöbrändin ja henkilökohtaisen strategiatyön sekä yrityksen strategisten tavoitteiden näkökulmasta.

6.4.1 Johtajien tavoitteet viestinnälle Twitterissä

Haastatellut johtajat ovat aktiivisia sosiaalisen median käyttäjiä, ja he mieltävät Twitterin käytön sosiaalisen median palveluna pääasiallisesti helpoksi. Twitter toimii myös usealla johtajalla tärkeänä tiedonlähteenä, jonka avulla he seuraavat ajankohtaista uutisointia ja keskusteluja omalla alallaan ja sen ulkopuolella. Jotkut johtajista tunnistivat osallistumisen Twitteriin myös omaa tiedollista osaamista lisäävänä. Oheiset esimerkit avaavat johtajien näkemyksiä Twitteristä tiedonlähteenä:

J1: Mä huomaan et mä luen uutiset sieltä nykyään aika pitkään niinku päivän aikana. Et toki siis edelleen tulee siis aamun lehti luettua, mutta käytännössä niinku päivän tapahtumat. Mä en ees niinku tavallaan nettiä selaa niinku nettiselaimella, vaan käytän sitä kyllä tiedonhakuun. Joka tietysti on jälleen pelottavaa, koska se on sun valitsema kupla, jossa sää niitä uutisia luet, et siinä mä koetan olla aika, mites mä sanosin, laajakatseinen että mitä mä seuraan siellä että.

J3: Jos mä ajattelen digitalisaatiota ja siihen liittyviä asioita niinku asia-asioina niin mä ihmettelisin, jos mä en ois sosiaalisessa mediassa tai näissä kanavissa. Niin mistä mä saisin niin paljon tietoa, erilaisia julkasuja luettavakseni, niinku tietoasioita jotka ovat osa ihan mielipidekirjoituksia mutta osa ihan tutkimuksia, niin mä en varmaan sais niitä mistään oikeestaan käsiini muualta.

Osa haastatelluista johtajista näki Twitterin käytön myös mahdollisuutena ymmärtää paremmin sosiaalista mediaa ja sen mahdollisuuksia yrityksen kannalta:

J4: Miks kannattaa olla aktiivinen johdon sosiaalisessa mediassa niin se liittyy vaan siihen, et yleisesti on hyvä ymmärtää mitä maailmassa tapahtuu. Sillä ymmärtää paremmin, paremmin sosiaalisen median toimintaa, jos siellä on mukana itse. Joo ja niinku et näkee minkä tyyppinen, miten se toimii, minkä tyyppisiä toimijoita siellä on, minkälaista se viestintä siellä on, niin sillä on itseasiassa aika iso merkitys.

Haastatellut johtajat tunnistavat oman roolinsa ja näkyvyytensä Twitterissä tärkeänä yritykseen liittyvän keskustelun kannalta, ja he näkevät myös roolinsa Twitterissä vahvasti yrityksen etujen ajamisen näkökulmasta. Joidenkin johtajien mielestä yrityksen etujen ajamiseen kuuluu myös ajoittainen keskustelusta pidättäytyminen. Useat johtajista kertoivatkin olevansa yrityksen edun vuoksi usein varovaisia Twitter-viestinnässään, koska heidän mielestään viestinnän fokuksen täytyy olla aina yrityksessä ja sen tavoitteissa. Keskusteluihin osallistuminen Twitterissä vaihteli haastateltujen johtajien osalta, osa haastatelluista johtajista on aktiivisia keskustelijoita, jotka haluavat vastata jokaiseen heille esitettyyn kysymykseen. Osa haastatelluista johtajista taas keskittyy keskustelun sijaan yritykselle tärkeiden sisältöjen jakamiseen omassa profiilissaan ja he seuraavat tällöin muita käyttäjiä tai tietolähteitä aktiiviseen keskusteluun pyrkimisen sijaan. Sekä joidenkin viestintäasiantuntijoiden että useimpien haastateltujen johtajien mukaan johtajat pyrkivät pääasiassa

asiapitoisen sisällön jakamiseen henkilökohtaisen sisällön sijaan. Jotkut johtajista jakavat molempia, vaikka sisältö heillä painottuu enemmän asiapitoisen sisällön suuntaan. Jotkut johtajista ovat myös huomanneet jakamiensa sisältöjen herättävän niukanlaisesti keskustelua ja keräävän Twitterissä lähinnä uudelleentwiittauksia tai tykkäyksiä keskustelun sijaan:

J6: No itse asiassa keskustelua vähemmän, mutta ettet niinku uudelleenjakaja, tykkäyksiä ja kaikkee tämmöstä niinku tulee et.

Haastatellut johtajat mieltävät twiittaamisensa kohdeyleisön myös hyvin vahvasti yrityksen tavoitellun kohdeyleisön kautta. Haastateltujen johtajien mukaan twiittaamisen pääasiallisia kohdeyleisöjä ovat media, organisaation henkilöstö, osakkeenomistajat, kaikki yrityksestä kiinnostuneet ja yrityksen muut sidosryhmät, kuten muun muassa asiakkaat. Ohessa esimerkit eräiden johtajien ajatuksista oman kohdeyleisönsä määrittelystä:

J1: Mä en koe siis esim. niinku toimittajille twiittaavani, vaikka joskus niitten perusteella, niitten twiittien perusteella tulee soittoja, ikään kuin toimittajat kysyy lisää. Mut tota kyl se monesti niinku yritystä seuraaville, yrityksestä kiinnostuneille, yrityksen osakkeenomistajille. Ja tota, meidän niinku sidosryhmille.

J3: Toimittajille yritän twiitata, että jos löytyisi, että jos saataisiin sieltä jutun juurta, hmm. No toki meidän jotka on sitten taas kiinnostuneita yrityksestä niin heille.

Johtajien haastatteluissa tuli myös esiin johtajien ja yrityksen välinen suhde viestinnässä Twitterissä, jolloin johtajat sitoutuvat johtajan roolinsa kautta yritykseen ja peilaavat arjen tekemistään myös vahvasti yrityksen tavoitteiden kautta. Johtajien tavoitteet ja vaikuttaminen sosiaalisessa mediassa liittyvät vahvasti yrityksen tavoitteisiin ja vaikuttamiseen, joka taas osaltaan määrittää johtajan viestintää ulospäin sosiaalisen median palveluissa. Johtajien viestinnän tavoitteista muodostaa itsestään tietynlainen mielikuva muiden silmissä ja samalla myös viestiä yrityksen edustajana yrityksestä kertovat oheiset aineistoesimerkit:

J6: Tietyllä tapaa mä niinku haluan, et tulee semmonen mielikuva, ettet mä oon aktiivisesti esillä ja viemässä asioita eteenpäin. Mä todellakin menen ihan tasan tarkkaan, minne pyydetään jos vaan niin aikataulu antaa niinkun periksi ja ja mielellään kerron siitä sitten myös Twitterissä et nyt ollaan oltu siellä täällä ja tuolla ja niin tota tietyllä tapaa niinku ee, emmäehkä niinku sitä tai siis kyllä tietysti tottakai on tärkeä osa sitä omaa henkilökohtasta brändäytymistä tai jotain sen sortista mutta myös niinku mun mielest se on niinku sen avoimuuden ja läpinäkyvyyden kannalta tosi iso juttu.

J1: No kyl mä niinku koen twiittaavani niille, jotka seuraa yritystä siis yhtiönä niin, niin se on varmaan niinku ensisijainen kohderyhmä. Niistä ne jotka seuraa, joita yritys kiinnostaa jostain kulmasta. Et kyl mä koen sen liittyvän nimenomaan mun työhöni.

6.4.2 Johtajan henkilöbrändi ja henkilökohtainen strategiatyö

Haastatellut johtajat tunnistivat oman viestintänsä vaikutuksen yrityksen sisällä ja sen ulkopuolella ja osa oli myös miettinyt omaa viestintäänsä Twitterissä henkilökohtaisena strategiatyönä. Haastatellut johtajat ovat pääasiallisesti itse vastuussa henkilökohtaisesta sosiaalisen median strategiastaan, vaikka he saisivat apua yrityksensä viestintäasiantuntijoilta tai viestintätoimistoilta sparrauksen muodossa. Keskeinen tekijä, joka vaikuttaa johtajan ja yrityksen keskinäiseen suhteeseen johtajan henkilökohtaisessa strategiatyössä, on johtajan asiantuntijabrändi. Useat haastatelluista johtajista eivät haastattelujen perusteella pyri aktiivisesti tekemään itsestään henkilöbrändiä yleisesti määriteltyjen henkilöbrändin kriteerien mukaan, vaan johtajien henkilöbrändit jäivät enemmänkin asiantuntijan tai mielipidejohtajan roolin mukaisiksi. Tällöin johtaja jakaa yrityksen sisältöjä omassa profiilissaan, keskustelee niistä ja tekee parhaansa markkinoidakseen yritystä. Johtajien viestinnässä Twitterissä ja sen sisältövalinnoissa näkyvyyden ja tunnettuuden lisääminen, yritysmielikuvan luominen ja vahvistaminen, markkinointi, viestintä, verkostoituminen ja työnantajamielikuvan luominen ovatkin tavoitteissa pääällimmäisinä oman henkilöbrändin luomisen jäädessä tavoitteista vähemmän tärkeäksi johtajien mukaan. Ohessa johtajien mietteitä roolistaan viestijänä Twitterissä:

J4: No mä oon ottanu tämmösen asiaroolin, joka mulle sopii luontevasti. Asioista komentoiva, asioista viestimisen. Et se se on oikeestaan se, et mä mietin ihan suoraan sanoen koko ajan niitä, niitä niinku yrityksen brändin kautta. Etten mä viesti sellasia asioita, jotka olis ristiriidassa jonku meidän viestinnän, meidän niinku viestintästrategian tai tavoitteiden tai jonku muun vastasesti.

J2: Et ni tota mä henkilökohtasesti käytän Twitteriä niinku ennen kaikkee markkinointikanavana, siis yrityksen markkinointikanavana en itseni vaan että me saadaan niinku meille tärkeitä viestejä aikaseks ja liikkeelle ja niinku tavallaan kaiutan sitä yrityksen viestiä.

Haastateltujen johtajien jakama sisältö sisältää usein yrityksen yritystilille viestintäasiantuntijoiden valmiiksi luomaa sisältöä sekä myös omaa vapaavalintaista sisältöä, joka omalta osaltaan tukee yrityksen valitsemaa näkökulmaa Twitterissä. Useat haastatellut johtajat ovatkin miettineet toiminnalleen Twitterissä valmiin näkökulman tai teeman, jonka kautta he rakentavat omaa rooliaan yrityksen johtajana ja asiantuntijana. Tällaisia teemoja ovat muun muassa digitalisaatio, asiakaskokemus, johtaminen ja viestintä. Johtajien jakamat vapaavalintaiset sisällöt ovat useimmiten artikkeleita, tutkimustuloksia sekä toimialan nostoja tai tapahtumien kuvauksia. Haastatellut johtajat myös retwiittaavat paljon sekä yrityksen että vapaavalintaisia sisältöjä verrattuna omien twiittien luomiseen. Jotkut haastatelluista johtajista korostivat sisältövalinnoissaan nimenomaan asiasisällön merkitystä:

J1: Kun taas sitten joskus tuntuu siltä, että ollaan Twitterissä sen takia että ollaan Twitterissä. Ja se saa näyttää sitte niinku asiat ehkä vähän hassuiltakin tai tai et se on sellast niinku pöhinää missä ei oo sisältöä. Emmä tiä et oonks mä sitte niinku liian kriittinen vai mistä johtuu, mut joskus joskus mä aattelen niin että, et oliko toikin twiitti niinku tarpeellinen joltakin. Että et jos sä sit niinku tavallaan perustat sen esilläolos twiittien lukumäärään sen sijaan et sä mietit sitä sisältöä niin sit ehkä ollaan niinku vähän liian pitkällä niinku mun mielestäni.

6.4.3 Johtajan twiittaamisen merkitys yrityksen strategisten tavoitteiden kannalta

Useat haastatelluista johtajista tunnistivat Twitterin merkityksen strategisten tavoitteiden edistäjänä. Erään johtajan mielestä Twitter taas ei ole yksittäisenä sosiaalisen median palveluna merkittävä strategian kannalta, mutta osana sosiaalisen median palvelukokonaisuutta kyllä. Twitter nähdään tämän aineiston perusteella johtajasta ja yrityksestä riippuen useimmiten jonkin tietyn juuri kyseiselle yritykselle tärkeän tavoitteen edistäjänä, kuten esimerkiksi asiakasviestinnän. Ohessa johtajien näkemyksiä Twitterin ja strategisten tavoitteiden yhteydestä ja viestinnästä saaduista hyödyistä yrityskuvalle:

J5: Jos Twitterin käyttö rakennetaan mukaan niinku siihen strategiaan, sillä voidaan saavuttaa huomattavia niinkun hyötyjä. Ja etenkin ellei sit rakenneta mukaan niinkun yrityksen, talon ja organisaation strategiaan niin voidaan saavuttaa huomattavia haittoja, pikemminkin niin päin.

J4: No mä uskon, että, että sillä on mahdollisuus vaikuttaa erityisesti sen yrityskuvan vahvistamiseen ja jossain tilanteissa myös asiakkaille suunnattujen viestien perille menoon.

Jotkut haastatelluista johtajista toivat esiin näkemyksensä muuttuneesta viestintäympäristöstä, joka asettaa johtajan tehtävälle viestinnällisiä odotuksia sosiaalisen median osalta. He myös tunnistivat sosiaalisen median nopeasti kasvavan merkityksen yrityksissä ja viestinnän muuttumisen vuorovaikutteisemmaksi yrityksen ja itsensä osalta sosiaalisen median myötä:

J3: Et sillä on tärkeä osuus siinä, että yrityksen johto on siellä. Mut se on myös tärkeä, että yrityksellä itellään on, myös niinku esmes meilläkin on, ollaan aktiivisesti myös niinku yrityksenä siellä. Ja tota, tää aika on sellanen, että nyt eletään, halutaan tietoa nopeesti, pitää olla näkyvillä, sut pitää löytää, sun pitää pystyä osallistumaan keskusteluihin, jos sun asiakas sitä haluaa ja vaikei ne haluaiskaan.

J1: Että jos miettis sillain päin et, jos mä en ois täs duunissa, en siis vastais yrityksen toiminnasta niin twiittailisinko mä jostain tekemisistäni, jos mä oisin niinku toisenlaisessa asemassa, tekisin toisenlaista työtä, niin tuskin. Et kyl se mulla liittyy paljo siihen, että että jos en mä twiittaa niin niin sit koetaan et onks yritys niinku oikeesti tässä maailmassa, tai siis nykymaailmassa mukana.

Johtajien tavoitteita Twitterissä yritysten tavoitteisiin verrattaessa löytyy samankaltaisuuksia siinä, mihin tavoitteet suuntautuvat. Johtajien tavoitteet omassa viestinnässään kytkeytyvät siten tämän aineiston perusteella paljolti brändiin ja yrityksen tunnettuuteen liittyviin tavoitteisiin. Johtajat myös

tunnistavat oman roolinsa merkityksen yrityksen kannalta ja pyrkivät omassa viestinnässään toimimaan roolille asetettujen odotusten mukaan yrityksen etua tavoitellen.

6.5 Johtajien Twitter-viestinnän hyödyntäminen yrityksissä

Tämän luvun tulokset vastaavat tutkielman viidenteen tutkimuskysymykseen. Tarkastelun kohteena ovat siten haastateltujen viestintäasiantuntijoiden ja johtajien näkemykset kohdeyrityksiensä johtajien Twitter-viestinnän hyödyntämisestä tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Haastatteluaineiston perusteella on löydettävissä tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa yrityksen viestintään joko sisäisesti tai ulkoisesti. Nämä tekijät ovat tämän aineiston perusteella yrityksen sisäinen keskustelu, viestinnän tehokkuuden mittaaminen, digitaalisuuden hyödyntäminen yrityksen sisällä, seuraajien hyödyntäminen, organisationaalinen oppiminen ja asiakasvuorovaikutuksen kehittäminen. Tulevaisuuden hyödyntämisen kohteiksi yritykset listasivat keskustelujen hyödyntämisen sekä työntekijälähettilyyden kehittämisen.

6.5.1 Hyödyntäminen tällä hetkellä

Aineiston perusteella yritysten sosiaalisen median käyttöä osana yritysten viestintää on alettu joidenkin haastateltujen viestintäasiantuntijoiden mukaan kehittää kohdeyrityksissä vuosien 2009-2014 välillä, joka viittaa ilmiön ajankohtaisuuteen ja tuoreuteen. Osa yrityksistä pitää sosiaalista mediaa tärkeänä työvälineenä, ja niissä keskustellaan kanavastrategioista sekä sosiaalisen median hyödyistä ja vaikuttavuudesta aktiivisesti. Haastateltavien kohdeyrityksissä työntekijöiden ja johtajien Twitter-viestintää mitataan vaihtelevasti. Osassa yrityksistä liikennettä ja aktiivisuutta on seurattu, kun taas osassa yrityksistä seuranta sosiaalisen median osalta koskee lähinnä yritystiliä. Yrityksissä, joissa seuranta on tehty johtajien ja työntekijöiden osalta, ei kuitenkaan seurannalle ole määritelty erillisiä mittareita. Seuranta on tehty tällöin lähinnä karkeasti henkilötasolla. Työntekijöiden osalta seuranta saattaa liittyä esimerkiksi myyntituloksiin ja johtajien kohdalla pelkästään yleiseen aktiivisuuteen Twitterissä. Ohessa eräiden viestintäasiantuntijoiden näkemyksiä yritysten Twitterin käytön analyysien ja seurannan tavoista ja niiden tavoitteista, jotka voivat olla muun muassa keskustelujen hyödyntäminen ja myynnilliset tavoitteet:

V5: Mut se, että tehdään tää työ näkyväksi ni, niin tota jotenkin vie sen strategisemmalle tasolle. Että ollaan lähetty kuitenkin liikkeelle siitä, että halutaan tietää, että miten me näytään nimenomaan niissä keskusteluissa, jotka on meille, jotka on meidän strategiassa määritelty keskeisiks alueiks. Ja tota, toki se tukee johtamista, jos me

huomataan, että tällä foorumilla ja tässä aihepiirissä emme niinku ole mukana ni sit osataan aktivoida, aktivoida sitä ja tunnistaa se ongelma.

V4: Kyllähän meillä on niinku tiedossa ihan niinku tämmösenä näppituntumana, mä pystyn sanoon et ketkä on niinku meidän talossa ne aktiiviset ja sit taas niinku kyllä. Ja sit on tiedoss niinku ylimmällä johdollakin, että ketkä on ne aktiivisimmat ja sit taas jos tulee keskusteluu taas sit jostain myyntituloksista niin kyllähän siinä äkkiä niinku yhteyttä haetaan.

Joissakin yrityksissä asiakkaiden twiittejä omasta yrityksestä on seurattu aktiivisesti sekä viestintäosaston että johtajan toimesta, jotta on saatu tietoa yritystä koskevista ulkopuolisista keskusteluista. Joidenkin viestintäasiantuntijoiden mukaan johtajan aktiivisuus asiakasviestinnässä on vaikuttanut asiakaskokemukseen erityisesti palautetta antavan tyytymättömän asiakkaan kohdalla. Erään haastatellun johtajan mukaan tunnettuus twiittaavana johtajana antaa organisaatiolle kasvot yleisön suuntaan, jolloin johtaja nähdään tavoitettavissa olevana yrityksen edustajana, jolle voi antaa juuri palautetta yrityksen toiminnasta. Erään viestintäasiantuntijan mukaan johtajat seuraavat myös asiakkaiden keskusteluja aktiivisesti löytääkseen kehitysideoita tuotekehitykseen:

V2: Mut nyt on mahdollisuus siihen et se johtaja pystyy itte ottamaan niitä ideoita suoraan sieltä asiakkaiden suunnasta ja kysyn vaikka kenties lisätietoja et mitä tarkoitat ja miten tätä vois kehittää ja näin päin pois. Ni saadaan niinku se väylä on nopeampi mikä on oikeaan suuntaan et tota.

Joidenkin johtajien mukaan johtajan seuraajilla ja heidän määrällään on myös merkitystä johtajien jakamien viestien levittäjänä johtajan käyttäessä asemaansa tiedottamiseen ja omatessaan oikeat seuraajat. Johtajan tiedottamisella näyttäisi olevan erään haastatellun johtajan mukaan myös enemmän vaikutusta viestin perille menoon kuin perinteisellä tiedottamisella:

J5: Ja tota et pomo itse tiedottaa. Ja tää on ikään kuin se tärkein juttu, et tota, se joka tekee se tiedottaa. Ja edelleen on paljon tämmöstä, että tota tekeminen ja tiedottaminen on eri asioita. Et tota tehdään jotain ja sitte kutsutaan tiedottaja tiedottamaan siitä, mikä on niinku monessa mielessä tosi hassuu et ensinnäki se viivästyttää sitä koko juttua ja toisekseen se tiedottajahan ei voi tietää siitä asiasta.

Joidenkin viestintäasiantuntijoiden mukaan Twitterin ottaminen työntekijöiden ja johtajien viestintävälineeksi yrityksessä oli muuttanut yritysten sisäistä kulttuuria. Tällöin Twitterissä ja myös muissa sosiaalisen median palveluissa aktiiviset organisaation jäsenet olivat niitä, jotka viestivät ja viestintäasiantuntijoiden tehtävänkuvaa muuttui enemmän valmennuspainotteiseksi tukien organisaation jäsenien viestintää. Eräässä yrityksessä oli tapahtunut myös muutoksia sisäisessä avoimuudessa sekä vuorovaikutuksen nopeudessa ja laadussa Twitterin kahdensuuntaisen viestinnän luonteen vuoksi. Läpiviety työntekijöiden ja johtajien osallistaminen Twitteriin tämän samaisen viestintäasiantuntijan mukaan voi myös hyödyttää organisaatiota oppimaan muutoksen läpiviennistä

sosiaalisen median palvelun käyttöönotossa. Erään johtajan mielestä myös johtajan Twitterin käyttö voi muuttaa yrityksen kulttuuria:

J5: Se vaihtelee hirveesti, mutta jos yrityksen johtaja on tota niinku aktiivinen niinku somessa niin tota se muuttaa sen koko yrityksen kulttuurin.

Joidenkin haastateltujen viestintäasiantuntijoiden mukaan johtajien läsnäololla Twitterissä voi olla vaikutusta myös työntekijöiden asenteisiin Twitteriä kohtaan. Johtajat voivat toimia eräänlaisena esimerkkinä ja rohkaisuna myös työntekijöille Twitterin käytön osalta. Erään viestintäasiantuntijan mukaan johtajien puuttuminen Twitteristä kertoo yrityksen läsnäolosta asiakkailleen ja sidosryhmilleen, mutta välttämättä ylimmän johdon puuttuminen ei vielä varsinkaan kooltaan isommassa yrityksessä vaikuta henkilökunnan innostuneisuuteen Twitterissä läsnäoloon, mikäli kuitenkin alemmilla tasoilla tai omasta lähipiiristä löytyy sen sijaan aktiivisia johtajia suunnannäyttäjiksi Twitterissä. Johtajien Twitterin käyttö oli eräissä yrityksissä madaltanut kynnystä vuorovaikutukselle työntekijöiden kanssa, jolloin johtajista tuli työntekijöiden mielestä helpommin lähestyttäviä. Ohessa erään viestintäasiantuntijan näkemys johtajien Twitterin käytön vaikutuksesta henkilöstöön:

V2: Et koska kyl mä sen niinku ainakin omalt kohalt joskus aiemmin, kun ei oo ollu näitä somekanavia niin siin on ollu isompi kynnys jotenki sillai että. Et ne on ollu vähän siellä norsunluutornissa ne johtajat, ni nyt ne on tavallaan tullu sieltä norsunluutornista alas, koska nyt ollaan niinku kaikki somessa niin ollaan niinku samalla viivalla. Et se on ehkä se hieno puoli siinä.

Tällä hetkellä haastateltavien kohdeyrityksissä Twitterin hyödyntäminen ja erityisesti johtajien Twitter-viestinnän hyödyntäminen vaihtelee paljon, vaikka kaikissa yrityksissä suhtaudutaan Twitteriin myönteisesti. Myös näkemykset Twitterin potentiaalista viestintävälineenä ovat ristiriitaiset. Osa haastatelluista viestintäasiantuntijoista ja johtajista näkee Twitterissä mahdollisuuksia kehittää yrityksen asiakasvuorovaikutusta, myyntiä, vaikuttavuutta ja tiedon jakamista, kun taas osa haastatelluista näkee mahdollisuudet rajallisina ja jopa käytettyinä. Aineistosta nousee myös esiin ristiriitainen näkemys Twitterin tehokkuudesta, jonka mukaan suuren yleisön tiedottamisessa Twitter on tehokas väline, mutta markkinointivälineenä tehoton sen pienen käyttäjämäärän vuoksi. Vaikka Twitteriä on käytetty joissakin yrityksissä hyödyksi tuotelanseerauksissa tai muissa markkinointikampanjoissa, siitä huolimatta sen tehokkuus on joidenkin viestintäasiantuntijoiden mukaan sattumanvaraista kohdentamisen vuoksi.

6.5.2 Hyödyntäminen tulevaisuudessa

Joidenkin haastateltavien mielestä Twitter on sosiaalisen median kanavana ehkä jo tullut tiensä päähän, minkä vuoksi vaikuttavuus tulevaisuudessa nähdään epävarmana tai heikkona. Tästä syystä Twitteriä ei tulisikaan joidenkin viestintäasiantuntijoiden mielestä korostaa mediana yli muiden juurien painottuneisuuden ja vähäisen käyttäjämäärän vuoksi:

V1: Kyllä se niinku kaikenlaisten asioiden avoimuutta ja vuorovaikutusta lisää, mutta sit taas toinen puoli niin kyllähän se edelleenkin taas tavoittaa aika vähän suomalaisista, että ei siellä niinku prosentuaalisesti Suomen kansasta ole niinku Twitterissä vielä, mitähän se nyt taitaa olla jotain, jotain alta kymmentä prosenttia kuitenkin niin tota ei se nyt siinä, vaikka Facebookiin verrattuna niinku sosiaalisena mediana vielä tavoita niinku riittävästi porukkaa.

Niiden viestintäasiantuntijoiden yrityksissä, joissa Twitter on vielä mahdollisuuksia sisältävä yrityksen sosiaalisen median palvelu, keskeisiä tulevaisuuden kehityskohteita ovat työntekijöiden, asiantuntijoiden ja johtajien aikaisempaa parempi aktiivisuus keskusteluissa, työntekijälähettilyyden ja johtajien roolin kehittäminen sekä erään viestintäasiantuntijan mukaan myös yrityksen strategisten tavoitteiden mukainen toiminta ja siihen liittyvän seurannan kehittäminen. Ohessa viestintäasiantuntijoiden näkemyksiä tulevaisuuden kehittämiskohteista:

V5: No, pidetään yllä ja jatketaan tätä aktiivisuutta, tuetaan sitä ja koetaan päästä entistä enemmän keskusteluyhteyteen. Sit me halutaan mitata myös sitä että näkyys ne meidän keskeiset teemat, mitkä on meidän strategiassa meille tehtäväks annettu, tontteja hoitaa ni ollaanks me mukana niihin liittyvissä keskusteluissa. Sitähän me, mittaamista ja seurantaa ni kehitetään jatkossa.

V2: Ni kyl meil on nimenomaan se et tota saada toki henkilöiden tai henkilöbrändien määrää lisättyä Twitteriin, jotta me saadaan sitä niinkun tota ihmisten niinkun panosta siellä hyödynnetty ja saadaan paremmin niinku kasvot yritykselle ja sit just johtajien aktivointi tai niinku johtajien aktivoiminen niinku paremmin ja ja tota et saadaan sieltäkin, saadaan niinku lisää tavallaan leveyttä ja muskeleita siihen hommaan niin se on semmonen.

Edellä esitetyn perusteella johtajien Twitter-viestinnän hyödyntäminen on tähän mennessä aineiston perusteella ollut enemmän yksittäisten tilanteiden herättämää kuin kokonaisvaltaista strategista toimintaa. Yrityksillä on kuitenkin jonkin verran tavoitteita johtajien ja työntekijöiden Twitter-viestinnän hyödyntämiselle, mikä kertoo Twitterin hyödyntämisen jatkumosta tulevaisuudessa joissakin yrityksissä. Vaikka joissakin yrityksissä Twitter on nähty haastavana sosiaalisen median palveluna yrityksen tarpeisiin nähden, Twitter on mielletty kuitenkin osaksi yrityksen sosiaalisen median strategista kokonaisuutta.

7 POHDINTA

7.1 Tulosten tarkastelu

Tässä tutkielmassa on tarkasteltu johtajien viestintää ja viestinnän tavoitteita Twitterissä haastatteleamalla suomalaisten yritysten viestintäasiantuntijoita ja johtajia. Tutkielman tavoitteena oli löytää tekijöitä, jotka estävät tai edistävät johtajien Twitterin käyttöä sekä tapoja, joilla yritykset tukevat johtajia heidän viestinnässään Twitterissä. Tavoitteena tutkielmalle oli myös löytää näkemyksiä, jotka kertovat johtajien ja yritysten strategian välisestä yhteydestä johtajien Twitterin käytössä ja yrityksen tavoista hyödyntää johtajien viestintää Twitterissä yrityksen hyväksi. Tutkielman tavoitteeseen on pyritty analysoimalla haastateltujen viestintäasiantuntijoiden ja johtajien näkemyksiä omasta työstään ja yrityksensä toimintatavoista ilmiöön liittyen. Tutkielman tulosten perusteella hahmottuu kuva suomalaisista yrityksistä, joissa toimintatavat vaihtelevat johtajien Twitterin käytön ja hyödyntämisen suhteen ja joissa myös viestinnän strateginen suunnittelu on eritasoisia. Tulokset kuitenkin paljastavat myös, että osassa yrityksistä johtajien Twitter-viestinnälle nähdään arvo ja siihen myös on haluttu panostaa. Toisin sanoen osa suomalaisista organisaatioista hyödyntää johtajien viestintää Twitterissä toiminnassaan monipuolisemmin kuin toiset.

Tekijät, jotka edistävät tai estävät johtajien viestintää Twitterissä, liittyvät osin yrityksen toimintatapoihin ja osin johtajaan itseensä. Pääasiallisesti kuitenkin johtajilla itsellään on tämän tutkielman tulosten perusteella suurin merkitys siinä, miten he aloittavat palvelun käytön, omaksuvat palvelun osaksi työtänsä ja miten he näkevät oman viestintänsä merkityksen yrityksen kannalta. Johtajien mielestä Twitterin käytön aloittamisen esteeksi voi tässä esitettyjen tulosten perusteella muodostua pelot Twitterissä eteen tulevien ilmiöiden kohtaamisesta ja pelot kyvyttömyydestä estää yritykselle vahinkoa tuottavan viestinnän vaikutuksia. Johtajien vastauksista on siis jonkin verran löydettävissä Pearsonin ym. (2011, 219) tutkimuksen mukaista viestintäarkuutta, joka vaikuttaa johtajan viestintään supistavasti. Johtajat siis pyrkivät minimoimaan mahdollisia riskejä, joita heidän viestintänsä voi yritykselle aiheuttaa. Mikäli näkemykset sosiaalisen median kontrolloimattomuudesta ovat vahvasti vallalla myös yrityksen sisällä, voi se myös muovata johtajien näkemyksiä sosiaalista mediaa ja Twitteriä kohtaan. Toisaalta taas tässä haastatellut Twitteriä käyttävät johtajat suhtautuivat kuitenkin negatiivisiin keskusteluihin rauhallisesti ja omiin taitoihinsa luottaen. Tämä voi osaltaan kertoa siitä, että johtajan omilla asenteilla ja Twitterin käytön myötä syntyvällä varmuudella ajan kuluessa on myös merkitystä sosiaalisen median viestinnässä onnistumisessa.

Tässä tutkielmassa ei tullut haastateltujen johtajien osalta esiin varsinaista viestintähaluttomuutta, koska kaikki haastatellut johtajat olivat aktiivisia viestijöitä Twitterissä. Kuitenkin persoonallisuuteen ja asenteeseen liittyvät tekijät, jotka voivat estää johtajien liittymisen Twitteriin saavat tukea viestintäasiantuntijoiden näkemyksestä, että johtajien tulisi itse olla innostuneita viestimisestä Twitterissä ja kokea se luonnolliseksi osaksi omaa johtamistyötään. Toisaalta tuloksissa tulee myös esiin se, että taustalla olevan organisaation toimintatavat, kulttuuri ja rohkeuden puute kokeilla uusia asioita voivat myös vaikuttaa johtajan käsityksiin Twitterin mahdollisuuksista viestinnän välineenä. Tulokset antavat siis ymmärtää, että yrityksen täytyy myös antaa tilaa johtajan innokkuudelle viestiä Twitterissä ja kehittää siten omaa osaamistaan sekä rooliaan twiittaavana johtajana.

Tulosten mukaan joidenkin johtajien mielestä kaikkien ei tarvitse viestiä Twitterissä, vaan tarpeen Twitterissä viestimiseen tulisi lähteä yrityksen ja viestinnän tarpeista. Kuitenkin useat haastateltavista näkevät yleisesti viestinnän tärkeäksi osaksi johtajan työnkuvaa, ja he näkevät myös siitä koituvat hyödyt. Tutkielman tulosten ja aikaisemman johtajien viestintää koskevan tutkimuksen välillä on siten jonkin verran ristiriitaisuutta. Ristiriitaisuus käsitteiden välillä ilmenee tarkastelemalla johtajien yleisesti ilmaisemia positiivisia asenteita viestintää kohtaan, mutta toisaalta sosiaalista mediaa kohtaan, joka Zerfassin ja Sherzadan tutkimuksen (2015, 305) mukaan on nähty johtajien keskuudessa ei niin tärkeänä ja tehottomana viestintävälineenä ja ennemminkin julkisuustrendinä. Johtajat siis suhtautuvat johtajan viestintään yleisesti positiivisesti, mutta sosiaalisen median viestintä aiheuttaa heille jonkin verran epäilyksiä. Voi olla niinkin, että johtajien mielestä heidän viestintänsä sosiaalisessa mediassa ei tuo heille itselleen tai yritykselle lisäarvoa, jonka vuoksi he pidättäytyvät viestinnästä. Johtajien epäilevä asenne sosiaalista mediaa kohtaan voi myös mahdollisesti juontaa juurensa sosiaalisen median vaikutuksen vaikeaan mittaamiseen, joka Jiangin ym. (2016, 685) tutkimuksen mukaan aiheuttaa haasteita johtajien tuen löytymiselle sosiaalista mediaa kohtaan. Koska viestintä Twitterissä on julkista ja kaikkia yleisöjä tavoittelevaa, on mahdollista, että johtajat saattavat myös valita LinkedIn:n Twitterin sijaan, jossa viestintä voi olla johtajan näkökulmasta strategisesti haastavampaa.

Johtajien Twitterin käytön aloittamisen ja viestinnän tukemiseksi yritysten puolelta vahvimmin panostetaan koulutukseen ja valmennukseen, mutta ohjeistuksissa johtajia ei ole huomioitu vastaavalla tavalla. Tästä huolimatta viestinnän asiantuntijat antavat tukea johtajille esimerkiksi sparrauksen ja sisällön tuotannon alueilla. Organisaatioiden sosiaalisen median ohjeistukset ovat tämän tutkielman tulosten perusteella suunniteltu koko henkilöstön tarpeisiin ja varsinaista ohjeistusta johtajien henkilökohtaiseen sosiaalisen median strategiaan ei ole yrityksissä tehty. Tämä

voi kertoa siitä, että yritykset antavat vapaat kädet johtajille luoda itse oma roolinsa Twitterissä. Toisaalta se voi myös kertoa siitä, että yrityksissä ei olla vielä sosiaalisen median hyödyntämisessä niin pitkällä, että koettaisiin johtajien tarvitsevan oma sosiaalisen median strategiansa. Tämä johtajan oman sosiaalisen median strategian puuttuminen voi kuitenkin osaltaan estää johtajan Twitterin käyttöön sitoutumista. Tällöin käyttöön sitoutuminen vaatii johtajalta enemmän itseohjautuvuutta ja strategisen viestinnän ymmärrystä ja suunnittelua siihen verrattuna, että yrityksen valmiiksi luoma henkilökohtainen sosiaalisen median strategia tukisi johtajaa hänen viestinnässään heti alusta alkaen.

Kuten tämän tutkielman tulosten perusteella voi päätellä, Twitterissä jo aktiivisten johtajien tarpeet Twitterissä viestimiseen voivat olla erilaiset kuin taas Twitteristä vielä poissaolevien johtajien, jotka vasta tutustuvat palveluun ja harkitsevat siihen liittymistä. Twitterissä jo viestivien johtajien haasteet liittyvät tulosten perusteella enemmän sisällöntuotannon ja strategisuuden alueelle. Näitä tarpeita johtajien viestinnän suhteen tulosten perusteella ei vielä täysin ole yrityksissä tunnistettu. Toisaalta kuitenkin johtajien Twitterin käytön aloittamisessa yritykset ovat aktiivisia koulutusten ja valmennusten järjestäjinä. Viestintäasiantuntijoiden ja toisten johtajien tuki ja kannustus sekä onnistumisten kautta oppiminen madaltavat myös kynnyksiä palveluun liittymiselle. Tulosten perusteella näyttäisi siis siltä, että suomalaisissa yrityksissä johtajien twiittaamisen aloittamiseen panostetaan, mutta johtajien tukeminen jatkuvassa viestinnässä jää paikoin pintapuoliseksi. Samalla johtajan twiittaamisen hyötyjen realisointi pitkällä aikavälillä yrityksen tavoitteita vastaavaksi jää siten toteutumatta. Johtajien Twitter-viestinnän hyödyntäminen yrityksissä näyttäisi tämän tutkielman tulosten perusteella liittyvän yrityksissä yksittäisiin tilanteisiin eikä niinkään strategisiin linjauksiin, jotka määrittäisivät keskitetysti yrityksen viestintää ulospäin. Tulokset antavat ymmärtää, että johtajien Twitterin käytöllä näyttäisi olevan enemmän merkitystä yrityksen sisäisen todellisuuden ja kulttuurin kannalta, jolloin johtajat kannustavat omalla toiminnallaan myös muita avoimempaan vuorovaikutukseen.

Viestintäasiantuntijat näkevät Twitterin merkityksen yrityksen strategisten tavoitteiden kannalta ristiriitaisesti. Toisaalta he näkevät Twitterin samaan aikaan positiivisesti ja yritykselle tärkeänä sosiaalisen median palveluna, mutta toisaalta jotkut heistä myös samaan aikaan strategisesti vähäpätöisenä ja hyödyntämisessä epävarmana. Tämä tutkimustulos voi antaa viitteitä siitä, että viestintäasiantuntijoiden mukaan Twitter voi olla sosiaalisena mediana riittämätön yrityksen tarpeisiin toimialasta johtuen, siihen ei uskota strategisten tavoitteiden edistäjänä tai sen hyödyntämistä ei ole yrityksessä tarkasteltu riittävän tarkalla tasolla. Tämän tutkielman tulosten perusteella organisaatioissa, joissa johtajien viestintä Twitterissä on tunnistettu selkeästi strategisen

tason asiaksi, viestintäasiantuntijoiden mukaan johtajien hyödyntämisessä Twitterissä oli enemmän piirteitä yhteiskunnallisen keskustelun ja vuoropuhelun tarpeesta ja synnyttämisestä kuin puhtaasti kaupallisista tavoitteista kuten asiakashankinnasta tai myynnistä. Toimialalla kulttuurin lisäksi voi siis olla myös vaikutusta siihen, miten johtajien Twitter-viestintä sulautetaan osaksi organisaation sosiaalisen median strategiaa. Mikäli tutkimustulosta peilaa Conten ym. (2017, 284) tutkimukseen, jossa todettiin johtajien delegeoivan vähän julkisesta viestinnästään viestinnän ammattilaisille, voidaan tulkita negatiivisen suhtautumisen sosiaaliseen mediaan strategisena viestintävälineenä voivan olla myös yrityksen toiminta- ja johtamiskulttuuriin liittyvä asia. Voikin olla kyse siitä, että asenteet organisaatioissa Twitterin merkityksestä strategian edesauttajana voivat juontaa juurensa organisaation kulttuurista, jolloin kulttuuri ei tue strategian ja siten myöskään sosiaalisen median strategisuuden ilmentymistä kaikilla organisaation tasoilla ja tekemisissä. Tällöin ei johtajien viestintää sosiaalisessa mediassa pidetä yrityksessä strategisesti merkittävänä, jolloin sitä ei sisällytetä myöskään yrityksen viestintästrategiaan. Tässä tutkituissa yrityksissä eräässä oli huomattu, että Twitterin ottaminen koko henkilöstön viestintävälineeksi yrityksen sidosryhmille oli muuttanut yrityksen sisäistä kulttuuria, joka myös tutkimustuloksena antaa viitteitä siitä, että yrityksen valmius kulttuurimuutokseen on myös tärkeä tekijä sosiaalisen median hyödyntämisessä yrityksessä strategisella tasolla.

Johtajilta odotetaan myös brändilähettilyyttä heidän johtajan positionsa vuoksi (Nolan 2015, 291). Siihen suhteutettuna tämän tutkielman tulosten mukaan sitä ei kuitenkaan tueta tai suunnitella järjestelmällisesti kohdeyrityksissä, vaan johtaja luo brändilähettiläs-roolinsa ja sen ehdot itsenäisesti. Johtajan itsensä kehittämä asiantuntijabrändi ja henkilökohtainen sosiaalisen median strategia näyttäytyvät vahvimmin johtajan valitsemissa sisällöissä sekä tavassa osallistua Twitteriin samalla tukien myös yrityksen valitsemia sisältöteemoja. Koska johtajan Twitterin käyttöön liittyvät sekä johtajan että yrityksen tavoitteet, tämän kahtalaisen päämäärän saavuttamista tarkasteltaessa asiantuntijarooli on johdonmukainen valinta uskottavuuden ja asiaosaamisen näkökulmasta. Johtaja tunnistaa siis oman sosiaalisen median strategiansa suorana jatkumona yrityksen viestintästrategialle ja pyrkii myös toteuttamaan omaa henkilökohtaista sosiaalisen median strategiaansa sen mukaisesti.

Tulosten mukaan johtajan viestinnässä ja asiantuntijabrändissä Twitterissä on myös viitteitä tavoitteista mielipidejohtajan aseman saavuttamiseksi tarkasteltaessa Schäferin ja Taddickenin (2015, 961) mukaista määrittelyä, jonka mukaan mielipidejohtajia yhdistää kiinnostus ja tietämys käsiteltävää asiaa koskien seuraajiinsa nähden, massamedian laaja hyödyntäminen, vahva persoonallisuus, laajat ja monipuoliset sosiaaliset verkostot sekä kyky löytää monitasoisia viestinnän

ja vaikuttamisen tapoja. Kuten Huffaker (2010, 609–610) omassa tutkimuksessaan osoitti, verkossa johtajiksi personoituvat henkilöt loivat eniten vuorovaikutusta ja vaikuttivat yhteisönsä keskustelun ja reaktioiden herättämisen, kielellisen variaation ja viestintäaktiivisuuden avulla. Tässä tutkielmassa haastatellut johtajat käyttivät vuorovaikutuksen luomiseksi yhteisönsä sisällä keskustelun herättämisen sijaan enemmän viestintäaktiivisuutta eli he jakoivat sisältöjä ja uudelleentwiittasivat muiden käyttäjien twiittejä. Twitterissä jo vaikuttavat, tässä haastatellut suomalaiset johtajat eivät siis lukeudu viestintänsä perusteella puhtaasti mielipidejohtajien määritelmän alle, mutta johtajien viestinnässä on kuitenkin piirteitä mielipidejohtajuudesta.

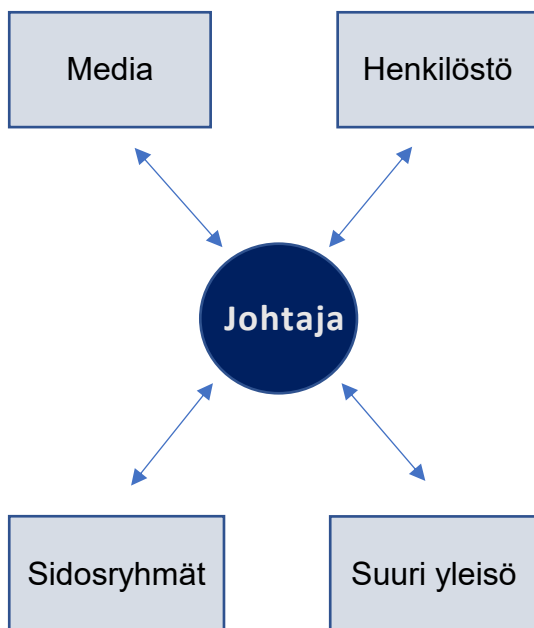
Tässä tutkielmassa haastateltujen johtajien viestintä on myös enimmäkseen muodollista ja sisältää paljon yrityksen sisältöjä. Tulokset tukevat Porter ym. (2015, 283) tutkimusta, jossa todettiin, että toimitusjohtajat käyttävät Twitter-viestinnässään muita twiittaajia muodollisempaa kieltä. Muodollinen kieli voi kertoa johtajan halukkuudesta painottaa viestintää asiantuntijabrändiä mukailevaksi tai halukkuudesta estää ammatillisen ja yksityisen roolin disseminoitumista. Johtajien viestinnässä on kuitenkin paljon piirteitä vaikuttamisen tavoista, joilla johtaja pyrkii näkyvyyden luomiseen ja yrityksen brändin esilletuomiseen oman henkilökohtaisen sosiaalisen median strategiansa mukaisesti. Johtajien viestinnän sisältövalintoihin Twitterissä voi myös vaikuttaa tuloksissa esiin tullut viestintäarkuus, jonka vuoksi johtaja pyrkii minimoimaan yritykselle viestinnästä koituvia riskejä mukauttamalla viestintäänsä enemmän yrityksen sisältöjä vastaavaksi, jolloin viestinnästä tulee sen myötä myös muodollisempaa.

Johtajat keskittyvät viestinnässään tukemaan yritystään hillityin keinoin, jolloin sisällön tuottaminen keskittyy yritykselle tärkeiden sisältöjen jakamiseen ja toimintaympäristön tarkkailuun. Johtajien viestinnän voikin päätellä tähtäävän vakuuttavuuden ja uskottavuuden vahvistamiseen kaikille potentiaalisille yleisöille. Kuten Watkins (2017, 169) tuo esiin, hyödyllisen tiedon tarjoaminen seuraajille voi olla yhtä tehokas keino viestintäsuhteen ja positiivisen kuvan luomiseen yleisön suuntaan kuin vuorovaikutuskin Twitterissä. Tähän johtajat tulosten perusteella myös pyrkivät samalla huomioiden Twitterin julkisen luonteen ja oman roolinsa viestijänä julkisessa palvelussa. Johtajilla voi olla seuraajissaan eri sidosryhmien edustajien lisäksi myös paljon toimittajia, joka voi myös selittää osaltaan muodollisen viestinnän suurta osuutta ja henkilökohtaisen sisällön vähäisempää osuutta.

Tässä haastateltujen johtajien fokus viestinnälle Twitterissä syntyy pääasiallisesti yrityksen tavoitteiden kautta. Koska tässä tutkielmassa eivät ole tarkastelun kohteena olleet erilaisten yritysten

strategiset painotukset, on siten toisaalta haastavaa arvioida sitä, miten johtajat omassa viestinnässään yrityksen strategiaa toteuttavat. Johtajien viestintä kuitenkin painottuu hyvin pitkälti asioihin, joiden voisi olettaa olevan tärkeitä kaikkien yritysten toiminnalle, kuten brändin ja tunnettuuden lisääminen, markkinointi, työnantajamielikuvan vahvistaminen ja sidosryhmäkeskustelu. Johtajien viestintäteot Twitterissä tulosten perusteella tähtäävät siis yritysten strategioiden mukaiseen toimintaan ja kertovat myös johtajien sitoutumisesta yritykseen.

Haastateltujen johtajien ja viestintäasiantuntijoiden näkemyksiä sekä johtajien kohdeyleisöjä ja sisältövalintoja tarkastelemalla on myös mahdollista havaita johtajien viestinnän Twitterissä olevan samaan aikaan sekä interpersonaalista että myös joukkoviestintää ympäristönsä kanssa riippuen tavoiteltavista yleisöistä. Johtajan hallitsemaan verkostoon kuuluu tällöin verkostoteorian (Bisbee & Larson 2017, 503, 520) mukaisesti sekä vahvoja että heikkoja siteitä, jotka vaikuttavat viestinnän lopputulokseen. Luonnollisesti johtajan muodostamat siteet seuraajiansa kanssa voivat olla eritasoisia ja vaihdella yksilöittäin tai ryhmittäin. Tällöin hän viestii kaksisuuntaisesti eri yleisöille oheisen kuvion mukaisesti:

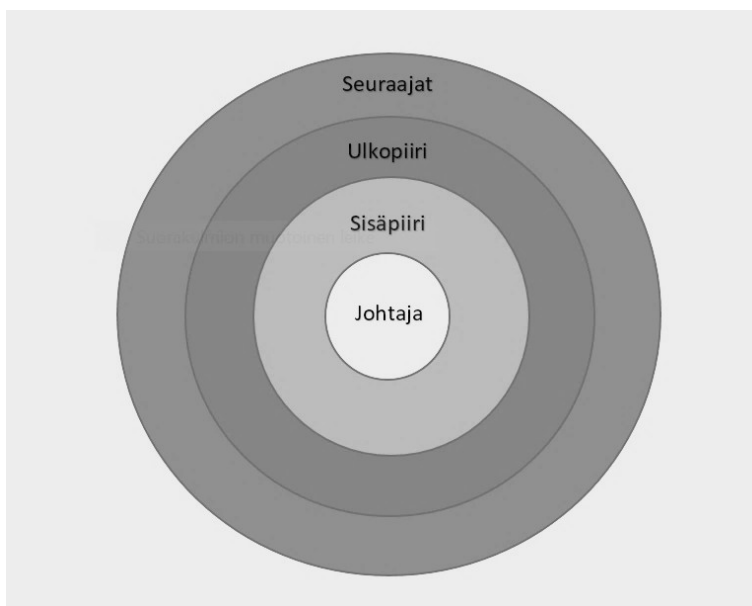


Kuvio 1. Johtajan viestintä Twitterissä eri yleisöille

Kukin vuorovaikutussuhde Twitterissä johtajan ja seuraajan välillä on yksilöllinen, koska niissä vallitsevat erilaiset pyrkimykset ja positiot. Esimerkiksi johtajan ja yrityksen henkilöstöön kuuluvan vuorovaikutussuhde on erilainen kuin johtajan ja potentiaalisen asiakkaan. Tällöin myös side johtajan ja seuraajan välillä voi olla yksilöllinen. Tässä tutkielmassa ei johtajien henkilökohtaisia sosiaalisen

median strategioita pystyttyä luotaamaan syvällisesti, jotta erot eri vuorovaikutussuhteiden välillä tulisivat esiin. Johtajan viestintä Twitterissä ympäristönsä kanssa on kuitenkin monimuotoisempaa sosiaalista vaikutusvaltaa kuin yleensä perinteisessä tutkimuksessa annetaan ymmärtää, kuten Ruben ja Gigliotti (2017, 27) toteavat. Tällainen viestintä vaatii johtajalta viestinnällisten kyvykkyyksien lisäksi myös taitoa ymmärtää oman viestintänsä syy-seuraus-suhteita eri kohderyhmissä. Tämä viestinnän prosessin monimutkaisuus voi olla myös yksi syy siihen, miksi Twitteriin on suhtauduttu johtajien keskuudessa varautuneesti.

Koska johtajan viestinnälle Twitterissä ei löydy tutkimuskirjallisuudesta kuvaavaa teoriaa tai mallia, johtajan viestintäprosessin todellista toteutumista tässä tutkielmassa on vaikeaa todentaa. Voidaan kuitenkin päätellä, että jos tällainen malli olisi, voisi sen pääperiaatteet olla johdettavissa LMX-teoriasta, jossa Northousen (2010, 154–155) mukaan johtaja jakaa viestinnän kohdeyleisönsä sisäpiiriin ja ulkopiiriin kuuluviin. Tällöin Twitterissä johtajan sisäpiiriin tai ulkopiiriin kuulumattomat seuraajat voisivat muodostaa oman ryhmänsä johtajan viestinnän vaikutusalueella esimerkiksi oheisesti:



Kuvio 2. Johtajan viestintä sosiaalisessa mediassa - teoramalli

Koska johtaja viestii Twitterissä tulosten perusteella kaikille mahdollisille yleisöille, johtajan täytyy mukauttaa viestintänsä kaikille seuraajilleen. Tällöin johtaja suunnittelee viestintänsä sen mukaan, kenelle hän pääasiallisesti haluaa viestiä. Johtajan yleisöissä on tällöin erilaisia seuraajia, jotka voivat olla osa johtajan henkilökohtaista verkostoa tai yrityksen sidosryhmiä. Johtajan yleisöistä henkilöstön ja sidosryhmien voisi olettaa kuuluvan johtajan sisäpiiriin, median johtajan ulkopiiriin ja suuren

yleisön seuraajiin, jotka ovat johtajan viestinnän vaikutusalueella kauimpana. Tällöin johtaja viestii ensisijaisesti sisäpiirilleen ja ulkopiirilleen, mutta viestinnän vaikutusalueella ovat myös seuraajat, jotka eivät ole välttämättä suorassa vuorovaikutussuhteessa johtajaan. Tämä lisää johtajan viestinnän vaikuttavuutta seuraajien määrän kasvaessa Twitterissä. Tärkeää johtajan tavoitteille on siis sisäpiirille ja ulkopiirille viestimisen lisäksi viestiä uusille potentiaalisille yleisöille sisällöillä, jotka tekevät näistä yleisöiden edustajista johtajien seuraajia. Näistä seuraajista voi tulla siten tulevaisuudessa osa johtajan ulkopiiriä tai sisäpiiriä. Johtaja toteuttaa siten viestinnässään yrityksen strategian mukaista viestintää rakentamalla erilaisia yksilöllisiä viestintäprosesseja ja vuorovaikutussuhteita eri yleisöihin kuuluvien seuraajien kanssa samanaikaisesti. Johtajan viestintä Twitterissä on siis itsessään jo yrityksen strategian digitaalinen ilmenemismuoto.

Johtajien Twitter-viestinnän täysipainoinen hyödyntäminen yrityksissä on siis näiden tuloksien perusteella vielä harvinaisempaa johtajien viestinnän sosiaalisessa mediassa ollessa verraten tuore ilmiö ja twiittaavien johtajien määrän vielä sangen vähäinen. Tätä päätelmää tukee Syväsen ym. (2015, 239–240) tutkimustulos, jonka mukaan suomalaiset yritykset eivät hyödynnä suunnitelmallisesti tieto- ja viestintäteknologiaa uudistuakseen tai innovoidakseen. Hyödyntämisen kehittymiseen yrityksissä tarvitaan siten siis enemmän strategista ymmärrystä ja uskallusta kokeilla erilaisia viestinnän tapoja, jotka voivat muuttaa johtamiskulttuuria ja samalla myös yrityksen kulttuuria vuorovaikutuksellisempaan suuntaan. Tämä vaatii yritykseltä uudistumishalua ja aitoa kiinnostusta viestinnän antamiin mahdollisuuksiin sosiaalisen median alueella.

Tulosten perusteella on huomattavissa, että Twitterissä viestivien johtajien viestintään liittyy strateginen näkökulma, jota johtaja toteuttaa itse omassa viestinnässään. Tämä viittaa siihen, että suomalaisilla johtajilla on valmiuksia osallistua viestintään monipuolisemmin myös sosiaalisen median palveluissa, mikäli heille annetaan siihen mahdollisuus ja heidän omat taitonsa tukevat tätä osallistumista. Johtajien viestinnästä Twitterissä voidaan tulosten perusteella saada vielä enemmän hyötyä yritykselle, mikäli yritys panostaa johtajan viestinnän kehittämiseen sosiaalisessa mediassa. Tämä vaatii yritykseltä aikaisempaa enemmän strategiatyötä johtajan sosiaalisen median viestinnän hyödyntämisessä ja strategisen sosiaalisen median viestinnän suunnittelussa.

7.2 Tutkielman arviointi

Hirsjärvi ym. (1997, 157) toteavat laadullisen tutkimuksen lähtökohdaksi todellisen elämän ja todellisuuden moninaisuuden kuvaamisen, jolloin tutkimuksesta on mahdollista löytää suhteita moneen suuntaan. Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena ja sen odotetaan selittävän jonkin yksittäisen sisäisesti loogisen kokonaisuuden rakennetta. Tällöin kaikki ilmiöön liittyvät seikat tulee pystyä selittämään niin, etteivät ne muodosta ristiriitaa esitetyn tulkinnan suhteen. (Alasuutari 1994, 38.) Tässä tutkielmassa ilmiöön liittyviä yksittäisiä seikkoja oli paljon, mutta näistä yksittäisistä seikoista tutkija sai luokittelun avulla koottua kokonaiskuvan, jonka perusteella tutkimuskysymyksiin vastaaminen muodostui helpommaksi. Tutkimuksen tulokset myös liittyivät asiayhteydeltään useampaan luokkaan, joka teki aineiston tulkinnasta paikoitellen haastavaa. Tähän vaikutti paljolti tutkielman aiheen laajuus, joka otti johtajien ja viestintäasiantuntijoiden lisäksi huomioon myös yrityksen näkökulman. Tutkija mietti jälkepäin aineiston laajuutta aiheen kannalta ja totesi, että sujuvampaa tutkimuksen tekemisen kannalta olisi ollut rajata aihe vielä tarkemmin. Tutkija kuitenkin näki alun perin ilmiön liittyvän vahvasti myös yrityksen toimintaan ja sen strategiaan ratkaisuihin, jonka vuoksi tutkija koki tarpeelliseksi ottaa sen myös mukaan tarkasteluun. Aiheen laajuudesta huolimatta tutkielma onnistuu kuitenkin tehtävässään eli toteamaan tämän hetkisen tilanteen johtajien Twitter-viestinnän suhteen ja tuomaan esiin olennaisia seikkoja, jotka viittaavat ilmiöön sisältyviin strategiaan mahdollisuuksiin.

Haastavuutta tulosten tulkintaan tässä tutkielmassa toi myös aikaisemman kattavan tutkimuksen puuttuminen, jonka vuoksi tutkielman tuloksissa ei voitu tukeutua niitä tukevaan selkeään teoreettiseen viitekehykseen tai vertailla tutkimustuloksia kattavasti keskenään. Tutkielma antoi myös sellaisia tuloksia, joita ei löytynyt aikaisemmasta tutkimuskirjallisuudesta tai joita ei voinut selittää millään viestinnän tai puheviestinnän teorialla tai teoriamallilla. Teoreettisen viitekehyksen puuttuminen asetti tutkijan aineiston analyysivaiheessa tilanteeseen, jossa tutkimuksen tulosten joukosta tutkijan täytyi muodostaa itsenäisesti ilmiötä kuvaavia malleja ja käsitteitä. Tämä toi tutkimusprosessiin hitautta ja lisäsi tutkijan subjektiivista näkemystä ilmiöön nähden. Tutkija ei loppujen lopuksi voikaan sanoutua irti arvolähtökohdista, joiden mukaan hän tulkitsee aineistoa eikä myöskään saavuttaa totaalista objektiivisuutta, sillä usein tutkija ja tutkittava ilmiö kietoutuvat toisiinsa (Hirsjärvi ym. 1997, 157). Tutkija huomasi myös tutkimusprosessin edetessä aineiston määrittelevän vahvasti siihen liittyvää teoreettista viitekehystä eikä toisin päin. Aikaisemman kattavan tutkimuksen ja tutkimusongelmaan selkeästi vastaavan teoreettisen viitekehyksen

puuttumisesta ja aineiston käsittelyn hitaudesta huolimatta tutkittava ilmiö toi kuitenkin tutkijan työhön paljon mahdollisuuksia tulkita tutkittavaa ilmiötä useammasta näkökulmasta.

Merkityskokonaisuudet rakentuvat tutkimuksessa myös tutkimuskysymysten ehdoilla, joten ilmiöstä tulevat esiin vain ne olennaiset puolet, jotka tutkimuksen näkökulma määrää (Laine 2015, 44).

Masonin (1997, 136–138) mukaan kvalitatiivisessa analyysissä tutkija joutuu kysymään itseltään, että minkälaisia sosiaalisia selityksiä omasta datasta löytyy ja löytää siten tutkimuksen ydin tutkimuskysymysten avulla. Tässä tutkimuksessa tulosten ja tutkimuskysymysten välistä yhteyttä tutkija tarkasteli ja muokkasi tuloksia kirjoitettaessa ja myös tulosten muodostamisen jälkeen. Haastattelujen perusteella saadut vastaukset tutkija analysoi poimimalla litteroiduista aineistoista tutkimuskysymyksittäin teemoja, jotka voisivat liittyä yhteiseen, niitä yhdistävään isompaan luokkaan, jolla tutkija halusi vastata tutkimuskysymykseen. Teemojen luokittelu joidenkin aihekokonaisuuksien osalta osoittautui haastavaksi tutkijan huomattaessa teemojen kuuluvan useampaan luokkaan, joten tutkija päätti kirjata tutkimuskysymyksittäin eniten aineistoissa esiintyneet ja tutkimuskysymyksen kannalta olennaiset teemat jokaiseen luokkaan eksklusiivisesti. Kriteereinä luokkaan merkitsemiselle olivat vastauksen toistuvuus läpi aineiston, vastauksen olennaisuus tutkimuskysymykseen nähden, vastauksen tuoma mahdollinen uusi tieto ilmiöön nähden ja vastauksen olennaisuus nimenomaan yrityksen strategisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Tämä auttoi myös aineiston hahmottamisessa. Analyysin toteuttamisessa auttoi yleisesti myös Laineen (2015, 50) esittelemä hermeneuttis-fenomenologisen tutkimuksen rakennekuvaus, joka ohjasi tutkimuksen etenemistä. Tämän fenomenologishermeneuttisen tutkimusmallin avulla tutkimuksen aineisto tuli käytyä läpi tutkijan toimesta strukturoidusti. Mallin avulla myös olennaiset tulokset tulivat helpommin rikkaasta aineistosta esiin.

Laadullista tutkimusta voidaan arvioida sen luotettavuuden kautta. Metsämuuronen (2006, 200–201) kokoo kirjassaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden määritelmiä ja toteaa sen määräytyvän tutkimusmenetelmän suhteesta tutkittavaan ilmiöön, jolloin tutkimusmenetelmien ja perusrakenteen tulee vastata toisiaan eli olla ontologisesti relevantti. Laadullisen tutkimuksen voi katsoa olevan näin luotettavaa, jos tutkimuksessa voidaan osoittaa, että tutkijan kokemuksen voidaan ajatella olevan tutkittavan alkuperäistä kokemusta vastaava eivätkä tutkimustulokset ole satunnaisten asioiden seurausta (Metsämuuronen 2006, 200–201). Tässä tutkielmassa tutkija pohti tutkielman tulosten muotoutumista haastattelukysymysten mukaan, joka myös vaikutti siten osaltaan tutkimuksen luotettavuuteen. Erityisesti kysymykset johtajien Twitter-viestinnän ja strategian välisestä suhteesta olisivat voineet tuoda kaivattua lisätietoa strategisen viestinnän suunnittelun tarkasteluun. Liian

yksityiskohtaiset kysymykset olisivat kuitenkin voineet mennä johdattelun suuntaan, jonka vuoksi tutkija päätti pitäytyä pääasiallisesti alkuperäisissä kysymyksissä. Kysymyksiä lisättiin kuitenkin tilannekohtaisesti ja johtajien ja strategiankin välisestä yhteydestä kysyttiin tarkemmin sen noustessa pinnalle, jolla aineistoon saatiin lisää syvyyttä.

Valittu tutkimusmenetelmä kuitenkin tuki tutkimuksen tavoitteita ja toi esiin myös yllättäviä tekijöitä, jotka lisäsivät ymmärrystä tutkittavaan ilmiöön nähden. Jälkikäteen ajateltuna kuitenkin haastattelukysymysten muodostamisessa olisi voinut käyttää vielä enemmän rajausta, jotta strategisuuden merkitys johtajan viestinnässä olisi tullut paremmin esiin. Toisaalta kuitenkin, kuten tuloksista käy ilmi, erityisesti viestintäasiantuntijoiden näkemykset johtajan viestinnän strategisuudesta yrityksen kannalta olivat rajalliset, joten heidän kohdallaan lisäkysymykset eivät välttämättä olisi tuottaneet lisätietoa ilmiöstä. Tässä tutkielmassa käytetty haastattelututkimus metodina tuki kuitenkin tutkimuksen tavoitteita, koska haastattelemalla itse ilmiötä tuottavia henkilöitä eli johtajia saatiin johdettua todellinen kuva johtajien näkemyksistä ilmiön suhteen. Strukturoitu teemahaastattelu metodina myös auttoi tutkijaa aineiston analyysin järjestelmissä ja aiheen laajuuden tuomiin haasteisiin antamalla selkeät raamit analyysissa muodostuville teemoille ja luokille.

Tutkija huomasi haastattelujen edetessä ja aineistoa tarkastelemalla, että viestintäasiantuntijoiden keskuudessa yrityksen strategia ja sen liittyminen johtajien Twitterin käyttöön oli vaikea mieltää toisiinsa kuuluviksi asioiksi, jolloin vastaukset strategiaa koskeviin kysymyksiin jäivät pinnallisiksi, koskivat yrityksen strategiaa yleisesti tai niitä kierreltiin. Tämä voisi myös osaltaan selittää aineiston painottuneisuutta erityisesti strategiaan liittyvien vastausten vähäisyyden osalta. Viestintäasiantuntijoiden yleisluontoiset vastaukset verrattuna johtajien selkeisiin näkemyksiin omasta toiminnastaan ja erityisesti strategiasta toi myös tutkimuksen aineistoon vinoutta, joka antaa johtajien haastatteluille enemmän painoarvoa tulosten osalta. Johtajien haastattelut antoivat kuitenkin arvokasta tietoa johtajien käsityksistä Twitteristä viestintävälineenä ja syvempää tietoa strategisuuden merkityksestä, joka toi tutkielmaan kaivattua näkemystä. Aineisto edustaa myös haastateltaviensa osalta tarkasteltavana olevaa ilmiötä hyvin, koska haastateltaviksi on valikoitu henkilöitä, joilla on asiantuntemusta Twitteristä viestintävälineenä oman työnsä kautta, joka tuo siten samalla luotettavuutta tuloksiin. Tutkija tunnisti kuitenkin myös, että tällaisen tutkimuksen aineiston tulisi olla monipuolisempi, syväluotaavampi ja haastateltavien määrä suurempi, jotta yritysten ja johtajien strategisesta viestinnän suunnittelusta suomalaisissa yrityksissä voisi antaa kattavamman kuvan ilmiöön nähden.

Tutkija pohti myös haastattelukysymysten ja niiden esittämistavan vaikutusta haastateltavien positiivisiin vastauksiin, joita esiintyi aineistossa kohtalaisen paljon. Haastateltavat esittivät kuitenkin joissakin asioissa kritiikkiäkin, joka monipuolisti aineistoa. Positiiviset vastaukset saattoivat kertoa myös ilmiön tuoreudesta ja kokemusten monipuolisuuden puuttumisesta yrityksissä. Johtajien positiiviset vastaukset taas voivat kertoa varauksettomasta suhtautumisesta aiheeseen ja haluna tuoda itseään esiin edelläkävijänä johtajien keskuudessa. Vastauksia tulkittaessa voidaan huomioda myös tutkimuksen fenomenologinen luonne, joka Laineen (2015, 29–32) mukaan muotoutuu jokaisen haastateltavan intersubjektiiivisten merkitysten mukaan, joita he asettavat oman elämänsä mukaisesti siihen hetkeen, jota tutkitaan. Tässä aineistossa olevat positiiviset vastaukset voivat siis kertoa myös vain sen hetkisestä kokemusmaailmasta sekä viestintäasiantuntijoiden että johtajien parissa.

Tutkija tunnisti myös, että itse vuorovaikutustilanteella saattoi olla oma merkityksensä haastateltavien vastauksiin, erityisesti positiivisten vastauksien osalta. Haastattelujen litterointi kadottaakin osan vuorovaikutuksen dynamiikasta ja haastateltavan elekielestä, josta voisi päätellä mahdollisen ristiriitaisuuden sanotun ja tarkoitetun välillä. Tässä tutkimuksessa kaikkien haastateltavien kanssa vuorovaikutustilanne oli ammatillisen muodollinen, joka lisäsi osaltaan työroolin mukaisia vastauksia ja vähensi henkilön henkilökohtaisia mielipiteitä asiaan liittyen. Kysymysten koskiessa henkilön työtä ja yrityksen asioita saattoi vastauksiin tulla myös tiettyä varovaisuutta, jotta haastateltava ei sanoisi mitään yritystä vahingoittavaa. Vaikka tutkija kertoi anonymiteetistä tutkimukseen osallistumisessa, saattoi yrityksen arkaluonteisten tietojen kertomisessa olla tiettyä varautuneisuutta erityisesti strategiaa koskevien kysymysten osalta.

Haastattelutilanteessa osasta haastateltavien vastauksista pystyi päättelemään, että he olivat päättäneet pysyä vastauksissaan hyvin yleisellä tasolla, kun taas toiset kertoivat ajatuksistaan vapaammin omien mielipiteiden kera välillä hyvin laveastikin ja kanta-aottavastikin. Haastateltavat johtajat olivat ilmaisussaan ja jakamiensa tietojen osalta avoimempia kuin haastatellut viestintäasiantuntijat. Tämä saattoi myös osaltaan vaikuttaa tuloksiin erityisesti strategiaa koskevien kysymysten osalta. Tutkija mietti jälkikäteen, olisiko omalla vuorovaikutuksella voinut vaikuttaa haastatteluiden kulkuun ja totesikin, että sai haastateltavista enemmän irti haastattelukierroksen edetessä, jolloin kokemusta haastattelutilanteista oli jo kertynyt. Tutkija tunnisti siis myös oman osallisuutensa vuorovaikutustilanteiden muodostumisessa haastattelutilanteissa. Tutkija tunnisti myös mahdollisen haastattelupaikan eli haastateltavien työpaikoilla järjestettyjen haastattelujen

vaikutuksen muodollisten vastauksien yleisyyteen. Mikäli haastattelut olisi järjestetty jossakin toisaalla, olisivat vastaukset voineet olla vapaamuotoisempia.

Luotettavuutta voidaan mitata tulosten siirrettävyyden, varmuuden ja vahvistuvuuden kautta, jolloin pyritään varmistumaan siitä, että tutkimuksessa esitetyt väitteet ovat perusteltavissa ja totuudenmukaisia (Eskola & Suoranta 1998, 212–213). Kaiken kaikkiaan tässä tutkielmassa esitetyt tulokset kertovat sellaisella tasolla yritysten sisäisistä toiminnoista ja asiantuntijoiden kokemusmaailmasta, jotta tutkimuksen tuloksia voidaan pitää uskottavina ja luotettavina. Kuten Eskola & Suoranta (1998, 212–213) toteavat, tutkimuksen uskottavuutta voidaan tarkastella sen mukaan, vastaavatko tutkijan käsitteellistäminen ja tulkinta tutkittavien käsityksiä. Tässä tutkielmassa tutkija pyrki asettumaan tulkinnassaan sekä yrityksen että johtajan asemaan ja tarkastelemaan ilmiötä molemmista näkökulmista, jotta ilmiöstä tulisi esiin mahdollisimman monipuolinen kuva.

Tutkija ei avannut tässä tutkielmassa paljonkaan haastateltavien taustoja heidän vastauksiinsa peilaten, vaan keskittyi tulkitsemaan haastateltavien vastauksia yrityksen näkökulmasta luottamalla samalla siihen, että lukija ymmärtää yritysten lainalaisuuksia ja henkilösidonnoisuuksia ilman perusteellisempaa tulkintaa. Haastateltavia myös arvioitiin tutkimuksen kannalta tasavertaisina, jolloin tietyille taustatekijöille ei annettu painoarvoa tutkimuksessa, vaikka niitä kysyttiin. Haastateltavat esiintyivät tutkimuksessa enemmänkin ammattiroolinsa kautta riippumatta työuran kestosta. Toki vastauksista tuli ilmi tiettyjä asenteita tai mielipiteitä, joihin esimerkiksi iällä tai työuran kestolla voi olla vaikutusta, mutta tutkija ei nähnyt näitä tekijöitä olennaisina tutkimuksen kannalta, jossa näkökulmaa etsitään yritysten tarpeisiin peilaten.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkielmassa johtajien viestintään Twitterissä liittyä tulosten osalta monenlaisia ilmiöitä ja niiden myötä myös jatkotutkimukselle on paljon mahdollisuuksia moneen tutkimussuuntaan. Tämä tutkielma tarjoaa siten ensisijaisesti mahdollisuuden ilmiön kartoittamiseen yleisellä tasolla suomalaisissa yrityksissä ja pohjan syvällisemmälle ilmiöön eri tavoilla liittyvälle jatkotutkimukselle. Tämän tutkielman keskittyessä toteamaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat viestintäasiantuntijoiden ja johtajien näkökulmasta johtajien viestintään Twitterissä muun muassa strategisten tavoitteiden ja hyödyntämisen alueilla, vähemmälle huomiolle tarkastelussa jäävät esimerkiksi johtajien käsitykset itsestään viestijänä tai mielipidevaikuttajana sosiaalisessa mediassa. Johtajien esiin tulevat

näkemykset omasta viestinnästään ja vuorovaikutuksestaan voisivat tuoda lisätietoa johtajien työhön liittyvän viestinnän merkityksestä johtamiselle ja itse johtajalle. Zeffass ja Sherzada (2015) näkevät johtajien näkemysten ja asenteiden kartoittamisen sosiaalista mediaa kohtaan tärkeänä eri maissa ja kulttuureissa, jotta johtajien viestinnän strategisuudesta ja jatkuvasta viestintäprosessista organisaatioissa saadaan laajempi kuva. Yleisesti voidaan siis todeta, että johtamisen ja viestinnän yhteydestä sosiaalisessa mediassa kaivataan enemmän tutkimusta selventämään viestinnän todellista merkitystä johtamisessa ja sen prosesseissa.

Johtajan rooliin sosiaalisessa mediassa liittyvän viestinnän tutkiminen voisi myös selventää johtajan viestien todellista vaikuttavuutta johtajalle ja yritykselle seuraajien ja suuren yleisön keskuudessa. Vertailemalla eri johtajien viestintätyylejä esimerkiksi sisällön analyysin keinoin olisi mahdollista myös kartoittaa viestintätyylin vaikutusta johtajan suosittuudelle seuraajien keskuudessa ja johtajien tavoitteita sosiaalisessa mediassa. Myös johtajien henkilökohtaisen sosiaalisen median strategian vaikuttavuuden tutkimuksella ja ylipäänsä johtajan viestintätekoja tutkimalla voitaisiin myös löytää ne tekijät, joilla johtaja voi erottua sosiaalisessa mediassa.

Men ja Tsai (2016) toteavat tutkimuksessaan sosiaalisen median kasvavan merkityksen muun muassa johtajien brändäyksen, johtamisviestinnän ja kuuntelemisen alueilla, jonka vuoksi jatkotutkimukselle toimitusjohtajien keskuudessa olisi tarvetta erityisesti sidosryhmien kanssa solmittujen suhteiden kannalta tarkasteltuna. Grafström ja Walkman (2017) esittävät aiheeseen liittyen myös tärkeitä kysymyksiä tutkimuksen kannalta sosiaalisen median todellisista hyödyistä yritykselle ja näkevät lisätutkimuksen tärkeänä johtajan sosiaalisen median viestinnän piirteistä ja odotuksista sitä kohtaan yrityksen identiteetin rakentajana. Yrityksen identiteetin rakentumisella voi olla vaikutusta johtajan viestintään ja johtajan viestinnällä voi puolestaan olla vaikutusta yrityksen identiteetin rakentumiseen, jolloin nämä kaksi tekijää vaikuttavat toisiinsa. Tämä tekee johtajan viestinnän tarkastelusta yrityksen imagon, brändin ja myös sisäisen identiteetin kannalta mielenkiintoisen tutkimuskohteen.

Koska johtajien ja työntekijälähettiläiden hyödyntämistä yrityksen sosiaalisen median strategiassa on tutkittu suomalaisittain tiettävästi verrattain vähän, olisi tärkeää tutkimuksellisesti myös keskittyä johtajien lisäksi itse työntekijälähettiläiden, brändilähettiläiden ja henkilöbrändien merkitykseen yritykselle ja etsiä myös heidän tekemisestään strateginen näkökulma, jota yritykset voivat hyödyntää entistä paremmin. Dreherin (2014) mukaan työntekijöiden sosiaalisen median käytön tutkimukselle on tarvetta, jolloin sen vaikutusta yritykselle ja yrityksen maineelle tulisi tutkia enemmän eri aloilla

ja organisaatioissa eroavaisuuksien löytämiseksi ja jotta vertailua ilmiöstä voitaisiin tehdä pitkällä aikavälillä. Tässäkin tutkielmassa esiin tullut työntekijälähettilyyden sekä viestintäasiantuntijoiden että johtajien vastauksissa antaa viitteitä siitä, että työntekijälähettilyyden on yrityksissä kasvava ilmiö. Joidenkin yritysten keskittyessä tulevaisuudessa työntekijälähettiläsohjelmansa edistämiseen entistä tehokkaammin, voidaan päätellä, että työntekijälähettilyyden edut eivät ole jääneet yrityksissä huomaamatta. Tämä tekee siitä myös tärkeän tutkimuskohteen johtajien viestinnän tutkimisen lisäksi.

7.4 Tulosten mukaiset kehitysehdotukset yrityksille

Kysyttäessä ”pitäisikö johtajan olla vai ei olla Twitterissä” keskitytään mielipidetasolla tapahtuvaan mielikuvaan, jolle ei ole välttämättä oikeaa tai väärää vastausta. Se myös olettaa, että jo pelkästään johtajan läsnäolo Twitterissä olisi itsenään merkityksellistä. Johtajan täytyy kuitenkin omalla strategisella viestinnällään ja sisällön hallinnallaan pitää yllä asiantuntijabrändiään ja samalla myös yrityksensä brändiä. Oikeampi kysymys yrityksen kannalta tarkasteltuna olisi siis ehkä kuitenkin: miten yritys ja johtaja voivat hyötyä johtajan viestinnästä Twitterissä? Koska hyödyntäminen tämän tutkielman tutkimuksen perusteella on yrityksissä ollut tähän mennessä verrattain vähäistä, on tarpeen kartoittaa mahdollisia hyötyjä johtajan viestinnän strategisesta suunnittelusta yrityksen tarpeisiin nähden. Tämän tutkielman perusteella johtajan viestintää sosiaalisessa mediassa ei vielä useinkaan katsota strategiseksi viestinnäksi suomalaisissa yrityksissä vaan enemmänkin mukavana lisänä jo yrityksen olemassa olevaan viestinnän ja markkinoinnin keinovalikoimaan. Kuitenkin kuten tämän tutkielman tuloksista selviää, johtajan viestinnällä Twitterissä voi olla vaikutusta myös yrityksen vuorovaikutukseen ympäristönsä kanssa, jonka vuoksi on tärkeää käsitellä niitä toimenpiteitä ja prosesseja, joiden avulla johtajan viestinnästä sosiaalisessa mediassa ja erityisesti Twitterissä tulee yritykselle strategista toimintaa.

Johtajien twiittaamisen hyödyntämisen suunnittelussa tarkoituksenmukaista on aloittaa yrityksen tavoitteiden kartoittamisesta. Tarkastelemalla ensin yrityksen strategisia painopisteitä, toimialan erityispiirteitä ja esimerkiksi myös tulevien vuosien yrityksen kehittämisen alueita saadaan selville, miten hyvin johtajan strateginen viestintä sopii yrityksen tavoitteisiin nyt ja tulevaisuudessa. Mikäli yrityksen tavoitteet ovat sellaisia, joissa sosiaalisen median ja Twitterin hyödyntäminen voisivat olla perusteltuja vaihtoehtoja, voidaan seuraavaksi selvittää, voisiko johtajan viestinnällä olla myönteistä vaikutusta näihin tavoitteisiin. Tässä yhteydessä voidaan suunnitella johtajan sosiaalisen median strategia tukemaan myös yrityksen strategisia tavoitteita. Myös johtaja itse voi olla vastuussa omasta sosiaalisen median strategiastaan viestintäasiantuntijan sijaan, jolloin johtajan täytyy itse päätellä

oma strateginen positionsa yrityksen strategiaan nähden tai se on mahdollista määritellä myös yrityksen sisäisenä sopimuksena. Tämä vaatii joka tapauksessa kuitenkin johtajalta kykyä tarkastella itseään viestijänä ja rohkeutta sitoutua yrityksen menestymisen tukemiseen omalla viestinnällään. Selkeä henkilökohtainen sosiaalisen median strategia auttaa johtajaa myös viestintään sitoutumisessa, koska silloin yrityksen brändiin ja strategiaan on helppo tukeutua myös omassa viestinnässä. Koska yrityksen viestinnän asiantuntijoilla on eniten ammattiosaamista sosiaalisen median viestinnän suhteen, heidän asiantuntemuksestaan on hyötyä suunniteltaessa johtajan omaa sosiaalisen median strategiaa.

Johtajan näkökulmasta viestintä sosiaalisessa mediassa vaatii henkilökohtaisen sosiaalisen median strategian terävöittämisen lisäksi sitoutumista jatkuvaan viestintään ja vuorovaikutukseen seuraajien kanssa. Mikäli johtaja valitsee sosiaalisen median palveluista viestintävälineekseen Twitterin, tulisi johtajan etenkin käytön aloittamisvaiheessa varata riittävästi aikaa palvelun ominaispiirteisiin tutustumiseen, jotta viestinnän ja vuorovaikutuksen ylläpitäminen jatkossa ei tunnu raskaalta. Viestintä Twitterissä vaatii käyttäjältään myös jatkuvaa innostusta seurata muita käyttäjiä ja poimia viestivirrasta omaan viestintäänsä sopivat keskustelunaiheet ja avaukset. Twitterin käyttöä aloittaessa johtajan on myös perusteltua miettiä, ketkä ovat hänen viestintänsä kohdeyleisöä ja missä palvelussa heidät parhaiten tavoittaa. Twitterhän ei ole kuitenkaan välttämättä viestinnän kannalta tehokkain kanava viestinnän toteuttamiselle, mikäli johtajan tavoitteena on saada näkyvyyttä suuren yleisön keskuudessa. Kuten viestintäasiantuntijatkin tämän tutkielman tuloksissa tuovat esille, Twitter on median edustajien, asiantuntijoiden ja mielipidevaikuttajien tavoittamiseen oivallinen kanava, vaikkakin kuitenkin yleiseltä tavoitavuudeltaan pienehkö. Tämän vuoksi on järkevää analysoida erilaisia sosiaalisen median kanavia ja harkita myös kenties niiden yhdistämistä linkityksillä, jotka mahdollistavat samojen sisältöjen jakamisen useammassa kanavassa. Luonnollisesti johtajan kannattaa sosiaalisen mediaan liittyessään myös miettiä tavoitteitaan ja motiivejaan viestinnälleen, jotta viestiminen pysyy ajan myötä seuraajien lisäksi itselle mielekkäänä ja tarkoituksenmukaisena.

Johtajan on myös mahdollista positoida itsensä sosiaalisessa mediassa sen mukaan, minkälaista vaikuttamista hän viestinnällään tavoittelee. Mielipidejohtajan, asiantuntijabrändin ja henkilöbrändin eroja voi omassa henkilökohtaisessa sosiaalisen median strategiassaan olla vaikea erottaa toisistaan, josta voi syntyä myös hämmennystä niiden funktioista. Koska varsinaisten henkilöbrändien osuus johtajien keskuudessa on vielä pieni, henkilöbrändin rakentamisen sijaan johtaja voi keskittyä esimerkiksi ensin mielipidejohtajan aseman luomiseen, joka voikin olla luontevampi rooli johtajalle, joka viestii sosiaalisessa mediassa. Johtaja voi siten tuoda myös arjen johtamistyöstään elementtejä

sosiaalisen median puolelle ja luoda johtamisellaan uudenlaista johtajuutta myös verkossa. Johtajan kannattaakin Twitteriin liittyessään punnita sen hyötyjä ja vaikuttavuutta sen ajankäyttönsä ja sitoutumiseen liittyviin tekijöihin ja miettiä sosiaalisen median viestintää myös oman johtajuutensa ja viestintätaitojensa kehittämisen kautta, jotta hän saa viestinnästä hyötyä myös itselleen.

Jotta yrityksissä voidaan hyödyntää johtajien ja myös työntekijöidenkin Twitterin käyttöä osana yrityksen strategiaa, täytyy yrityksen kulttuurin tukea muutosta. Koska sosiaaliseen mediaan kuuluu avoin vuorovaikutus, tulisi yrityksen sisällä myös pyrkiä avoimeen viestintäkulttuuriin, jotta sisäinen ja ulkoinen todellisuus voivat vastata toisiaan. Työntekijöiden ja johtajien hyvinvointi työssä ja työtyytyväisyys tukevat myös yrityksen vuorovaikutuksen onnistumista sosiaalisen median palveluissa, jolloin halu toimia yrityksen hyväksi syntyy työntekijässä tai johtajassa itsessään. Kuten tämänkin tutkielman tuloksissa viestintäasiantuntijat totesivat, innostuksen täytyy lähteä johtajasta itsestään, jotta viestinnällä sosiaalisessa mediassa on onnistumisen mahdollisuudet. Yrityksen sisäinen keskustelu voi auttaa tässä johtajan sitoutumisessa, koska molemmat ovat tällöin selvillä odotuksista johtajan viestinnän roolille Twitterissä. Yrityksen sisäisen vuorovaikutuksen täytyykin tukea strategian toteutumista, jotta viestinnälle asetetuissa tavoitteissa voi onnistua. Yritysten on myös mahdollista hyödyntää johtajien viestintää Twitterissä osana strategisten tavoitteiden saavuttamista entistä paremmin, mikäli yritykset osaavat nähdä siitä koituvat hyödyt ja ovat myös valmiita panostamaan siihen. Olemassa olevan tilanteen muuttamiseksi yrityksen sisällä tarvitaan silloin viestintäasiantuntijoiden ja johdon sitoutumista sekä ymmärrystä siitä, miten Twitter voi sopia yrityksen johtajan työvälineeksi. Pohdittavaksi tällöin hyödyntämisen kannalta tulee johtajien viestinnän todellinen arvo yritykselle.

Kuten tämän tutkielman tuloksetkin osoittavat, yrityksen tulee panostaa käytännössä resursseja sosiaalisen median mahdollisuuksien tutkimiseen ja henkilöstön sosiaalisen median käytön tukemiseen, mikäli sen avulla halutaan saavuttaa jotain konkreettisia tuloksia. Tämä edellyttää yritykseltä viestinnän tehokkuuden mittaamisen lisäksi myös uudenlaista strategista ajattelua, jossa vuorovaikutus ympäristön kanssa nähdään strategisia tavoitteita tukevana tapahtumasarjana eikä niinkään tuloksena panostuksesta. Vuorovaikutukselle ja viestinnälle on tällöin luotava merkitys yrityksessä ja sitä kohti tulee pyrkiä erilaisin tavoin, joista yksi voi olla johtajien viestintä Twitterissä.

KIRJALLISUUS

Aalto, T. & Uusisaari, M. Y. 2010. Löydy – Brändää itsesi verkossa. Helsinki: BTJ Finland Oy.

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Ashley, C. & Tuten, T. 2015. Creative strategies in social media marketing: an exploratory study of branded social content and consumer engagement. *Psychology and Marketing* 32(1), 1527.

Aula, P. 2010. Social media, reputation risk and ambient publicity management. *Strategy & leadership*, 38(6), 43–49.

Bisbee, J. & Larson, J. 2017. Testing social science network theories with online network data: an evaluation of external validity. *American Political Science Review* 111(3), 502–521.

Buchanan-Oliver, M. & Fitzgerald E. 2016. Industry and agency views of social media: issues implementing dialogic communication. *Journal of Marketing Communications* 22(4), 437–454.

Carpenter, S. & Lertpratchya, A. 2016. A qualitative and quantitative study of social media communicators: an extension of role theory to digital media workers. *Journal of Broadcasting & Electronic Media* 60(3), 448–464.

Carr, C. & Hayes, R. 2015. Social media: defining, developing, and divining. *Atlantic Journal of Communication* 23(1), 46–65.

Carter, C., Clegg, S.R. & Kornberger, M. 2008. Strategy as practice? *Strategic Organization* 6(1), 83–99.

Chavan, M. 2009. The balanced scorecard: a new challenge. *Journal of Management Development* 28(5), 393–406.

Choi, Y. & Bazarova, N. 2015. Self-disclosure characteristics and motivations in social media: extending the functional model to multiple social network sites. *Human Communication Research* 41(4), 480–500.

Colliander, J., Dahlén, M. & Modig, E. 2015. Twitter for two: investigating the effects of dialogue with customers in social media. *International Journal of Advertising*, 34(2), 181–194.

Conte, F., Siano, A. & Vollero, A. 2017. CEO communication: engagement, longevity and founder centrality: an exploratory study in Italy. *Corporate Communications: An International Journal* 22(3), 273–291.

- Craig, T. & Muller, H. 2007. *Theorizing communication. Reading across traditions*. Thousand Oaks: Sage.
- Dreher, S. 2014. Social media and the world of work. A strategic approach to employees' participation in social media. *Corporate Communications: An International Journal* (19)4, 344–356.
- Effing, R. & Spil, T. 2016. The social strategy cone: towards a framework for evaluating social media strategies. *International Journal of Information Management* 36(1), 1–8.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Falkheimer, J., Heide, M., Nothhaft, H., von Platen, S., Simonsson, C. & Andersson, R. 2017. Is strategic communication too important to be left to communication professionals? Managers' and coworkers' attitudes towards strategic communication and communication professionals. *Public Relations Review* 43(1), 91–101.
- Grafström, M. & Falkman, L. 2017. Everyday narratives: CEO rhetoric on Twitter. *Journal of Organizational Change Management* 30(3), 312–322.
- Griffin, E., Ledbetter, A. & Sparks, G. 2015. *A first look at communication theory*. New York: McGraw-Hill.
- Hakala, S. 2015. Vallan merkilliset tiedottajat. Professionalisaatio ministeriöiden viestinnässä. *Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2015:1*. Helsingin yliopisto.
- Hewett, K., Rand, W., Rust, R. & Van Heerde, H. 2016. Brand buzz in the echoverse. *Journal of Marketing, American Marketing Association* 80(3), 1–24.
- Huffaker, D. 2010. Dimensions of leadership and social influence in online communities. *Human Communication Research* 36(4), 593–617.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Helsinki: Alma Talent.
- Jiao, P., Veiga, A. & Walther, A. 2016. Social media, news media and the stock market. University of Oxford, Department of economics Discussion paper series Nr. 805.
- Jiang, H., Luo, Y. & Kulemeka, O. 2016. Social media engagement as an evaluation barometer: insights from communication executives. *Public Relations Review* 42(4), 679–691.
- Kaplan, R. & Norton D. 2002. *Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus*. Helsinki: Talentum Media Oy.

- Kietzmann, J., Hermkens, K. McCarthy, I. & Silvestre, B. 2011. Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons* 54(3), 241–251.
- King, N. 1994. The qualitative research interview. Teoksessa Cassell, C & Symon, G. (toim.) 1994. *Qualitative methods in organizational research. A practical guide*. London: Sage.
- Kortesuo, K. 2014. Sano se someksi 1. Ammattilaisen käsikirja sosiaaliseen mediaan. Helsingin seudun kauppakamari.
- Kortesuo, K. 2011. Tee itsestäsi brändi. Asiantuntijaviestintä liveinä ja verkossa. Jyväskylä: Docendo.
- Kurvinen, J. & Sipilä, L. 2014. Mielipidejohtaja. Voittajan resepti toimialasi valloitukseen. Helsinki: Talentum.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Laaksonen, S-M., Matikainen, J. & Tikka, M. 2013. Tutkimusotteita verkosta. Teoksessa Laaksonen, S-M., Matikainen, J. & Tikka, M. (toim.) 2013. *Otteita verkosta. Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät*. Tampere: Vastapaino.
- Labrecque, L., Markos, E. & Milne, G. 2011. Online personal branding: processes, challenges, and implications. *Journal of Interactive Marketing* 25(1), 37–50.
- Laine, T. 2015. Miten kokemusta voidaan tutkia. Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) 2015. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Littlejohn, S. & Foss, K. 2011. *Theories of human communication*, 10th edition. Long Grove: Waveland Press.
- Macnamara, J. & Zerfass, A. 2012. Social media communication in organizations: the challenges of balancing openness, strategy and management. *International Journal of Strategic Communication* 6(4), 287–308.
- Marwick, A. & Boyd, D. 2011. I tweet honestly, I tweet passionately: Twitter users, context collapse, and the imagined audience. *New media & Society* 13(1), 114–133.
- Mason, J. 1997. *Qualitative researching*. London: Sage.
- Matikainen, J & Villi, M. 2015. Aktiivinen yleisö? Tutkimus yleisön asenteista sisällön tuottamista ja jakelua sekä verkossa osallistumista kohtaan. *Media & viestintä* 38(3), 147–164.

- Men, L. 2014. Why leadership matters to internal communication: linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research* 26(3), 256–279.
- Men, L. & Tsai, W-H. 2016. Public engagement with CEOs on social media: motivations and relational outcomes. *Public Relations Review* 42(5), 932–942.
- Metsämuuronen, J (toim.). 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: International Methelp Ky.
- Moore, S. 2010. The origins of strategic communication: precedents and parallels in ancient states. *Atlantic Journal of Communication* 18(5), 227–240.
- 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* 54(1) 31–51.
- Nolan, L. 2015. The impact of executive personal branding on non-profit perception and communications. *Public Relations Review* 41(2), 288–292.
- Northouse, P. 2010. *Leadership. Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Park, H. & Lee, H. 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), 265–271.
- Pearson, J., Child, J., DeGreeff, B., Sendlak, J. & Burnett, A. 2011. The influence of biological sex, self-esteem and communication apprehension on unwillingness to communicate. *Atlantic Journal of Communication* 19(4), 216–227.
- Porter, M., Anderson, B. & Nhotsavang, M. 2015. Anti-social media: executive Twitter “engagement” and attitudes about media credibility. *Journal of Communication Management* 19(3), 270–287.
- ProCom, Viesti ry, Julkisen alan tiedottajat ry, Kirkon tiedotuskeskus & Taloustutkimus. 2015. Viestinnän ammattilaiset 2015. <http://www.viesti.fi/wp-content/uploads/2015/11/Viestinnaen-ammattilaiset-20151.pdf>. Viitattu 4.5.2017.
- Pönkä, H. 2014. *Sosiaalisen median käsikirja*. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Raatikainen, P. 2004. *Ihmistieteet ja filosofia*. Helsinki: Gaudeamus.
- Rokka, J., Karlsson, K. & Tienari, J. 2014. Balancing acts: managing employees and reputation in social media. *Journal of Marketing Management* 30(7–8), 802–827.

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittäminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. *Studies in humanities* 128. Jyväskylän yliopisto.

Ruben, B. & Gigliotti, R. 2017. Communication: sine qua non of organizational leadership theory and practice. *International Journal of Business Communication* 54(1), 12–30.

Ruben, B. & Gigliotti, R. 2016. Leadership as social influence: an expanded view of leadership communication theory and practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 23(4), 467–479.

Ruohotie, P. 2002. *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Helsinki: Werner Söderström osakeyhtiö.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) 2005. *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino.

Saksi, J. 2016. *Johtaja on media*. Helsingin seudun kauppakamari.

Schäfer, M. & Taddicken, M. 2015. Mediatized opinion leaders: new patterns of opinion leadership in new media environments? *International Journal of Communication* 9, 960–981.

Shimizu, K. 2017. Senders' bias: how can top managers' communication improve or not improve strategy implementation? *International Journal of Business Communication* 54(1), 52–69.

Stieglitz, S. & Dang-Xuan, L. 2013. Social media and political communication: a social media analytics framework. *Social Network Analysis and Mining* 3(4), 1277–1291.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö [verkkajulkaisu]. ISSN=2341-8699. 13. 2017a. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 18.3.2018]. Saantitapa: http://www.stat.fi/til/sutivi/2017/13/sutivi_2017_13_2017-11-22_tie_001_fi.html

Suomen virallinen tilasto (SVT): Tietotekniikan käyttö yrityksissä [verkkajulkaisu]. ISSN=1797-2957. 2017b. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 18.3.2018]. Saantitapa: http://www.stat.fi/til/ict/2017/ict_2017_2017-11-30_tie_001_fi.html

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. *Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen*. Tampere: Tampere University Press.

Talouselämä. 2015. Talouselämä 500 -yritysten toimitusjohtajista harva on Twitterissä - Seuraa listaa johtajista. Viitattu 8.11.2017.

Talouselämä. 2017. Sadan twiitin johtajia on vasta 64 – Talouselämä listasi ahkerimmat ja seuratuimmat johtajat Twitterissä. Viitattu 8.11.2017.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vaccari, C. & Valeriani, A. 2015. Follow the leader! Direct and indirect flows of political communication during the 2013 Italian general election campaign. *New Media & Society* 17(7), 1025–1042.
- Vainikka, E. & Huhtamäki, J. 2015. Tviittien politiikkaa – poliittisen viestinnän sisäpiirit Twitterissä. *Media & viestintä* 38(3), 165–183.
- Valkonen, T. 2003. Puheviestintätaitojen arviointi. Näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin. *Studies in Humanities* 7. Jyväskylän yliopisto.
- Van Dijck, J. 2013. *The culture of connectivity. A critical history of social media.* New York: Oxford University Press.
- Van Dijck, J. 2011. Tracing Twitter: the rise of a microblogging platform. *International Journal Of Media And Cultural Politics* 7(3), 333–348.
- Varhelahti, M. & Mikkilä-Erdmann, M. 2016. Viestintää teknologian välityksellä asiantuntijaverkostoissa. *Media & viestintä* 39(3), 161–183.
- Vernuccio, M. 2014. Communicating corporate brands through social media: an exploratory study. *International Journal of Business Communication* 51(3), 211–233.
- Watkins, B. 2017. Experimenting with dialogue on Twitter: An examination of the influence of the dialogic principles on engagement, interaction, and attitude. *Public Relations Review* 43(1), 163–171.
- Yoo, J., Choi, S., Choi, M. & Rho, J. 2014. Why people use Twitter: social conformity and social value perspectives. *Online Information Review* 38(2), 265–283.
- Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D. & Verhoeve, P. 2017. European communication monitor 2017. How strategic communication deals with the challenges of visualisation, social bots and hypermodernity. Brussels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin. <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2017-Results-ChartVersion.pdf> 5.8.2017.
- Zerfass, A. & Sherzada, M. 2015. Corporate communications from the CEO's perspective. How top executives conceptualize and value strategic communication. *Corporate Communications: An International Journal* 20(3), 291–309.
- Zerfass, A., Vercic, D. & Wiesenber, M. 2016. Managing CEO communication and positioning. A cross-national study among corporate communication leaders. *Journal of Communication Management* 20(1), 37–55.

Zerfass, A. & Viertmann, C. 2017. Creating business value through corporate communication. A theory-based framework and its practical application. *Journal of Communication Management* 21(1), 68–81.

Zhang, X., Tao, W., & Kim, S. 2014. A comparative study on global brands' micro blogs between China and USA: focusing on communication styles and branding strategies. *International Journal of Strategic Communication* 8(4), 231–249.

HAASTATTELUKUTSU

Hei,

Olen Tampereen yliopiston puheviestinnän maisteriopiskelija ja teen tällä hetkellä pro gradua professori Pekka Isotaluksen ohjauksessa työnimellä "Johtajat ja Twitter". Gradussani pyrin selvittämään sekä johtajien että viestintäammattilaisten näkökulmasta mahdollisuuksia ja esteitä johtajien vuorovaikutukselle Twitterissä sekä johtajien Twitter-vuorovaikutuksen kytkeytymistä yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Aihe on hyvin tärkeä ja vähän tutkittu, joten jokaisen haastateltavan panos merkitsee paljon tutkielman kannalta.

Tulit tässä yhteydessä mieleeni ilahduttavan aktiivisen Twitterin käyttösi ansiosta ja siksiäpä haluaisinkin haastatella sinua aiheeseen liittyen.

Olisiko sinulla siis mahdollisuutta osallistua tutkimushaastatteluuni nyt joulutammikuun aikana? Haastattelussa keräämäni tiedot käsitellään anonyymisti ja luottamuksellisesti eli aineiston analyysissä viitataan vastaajaan esimerkiksi nimikkeellä "Johtaja 1", joten tietosuojasta on yrityksen ja henkilön osalta näin tutkimuksessa huolehdittu. Haastatteluun menee aikaa noin 1 tunti ja se nauhoitetaan nauhurilla litteroinnin onnistumiseksi.

Annan mielelläni myös lisätietoja asiasta tarvittaessa.

Kiitokset jo etukäteen vastauksestasi ja mukavaa työviikon jatkoa!

Ystävällisin terveisin,

Teija Sotkasiira

TEEMAHAASTATTELURUNKO VIESTINTÄASiantuntijat

Kysymykset teemoittain

Viestintäasiantuntijat yrityksen sekä johtajan tukena

Mitä mieltä olet Twitteristä sosiaalisena mediana?

Mitä yrityksessänne tehdään eniten Twitterissä? Mitä ja ketä yritätte tavoittaa Twitterin käytöllänne?

Kohdeyleisö?

Mitä tavoittelette Twitterin käytöllä yrityksessänne?

Miten kuvailisit Twitterin käyttöä yrityksessänne?

Miten kuvailisit Twitterin käyttöä johtajienne toimesta?

Miten yrityksessänne on ohjeistettu johtajia Twitterin käytössä? Kuka ja kuinka usein?

Millaista ohjeistaminen on ollut mielestäsi?

Ovatko johtajanne oma-aloitteisesti pyytäneet apua Twitterin käytössä/käytön aloittamisessa?

Miten johtajianne tuetaan Twitterin käytössä, mikäli he tarvitsevat apua? Kuinka usein?

Minkälaisia onnistumisia olet huomannut johtajien Twitterin käytössä?

Mitkä ovat mielestäsi ne tehokkaimmat keinot, joilla johtajat saataisiin Twitteriin?

Minkälaisia hankaluuksia tai esteitä olet huomannut johtajien Twitterin käytössä?

Mistä johtuu mielestäsi se, ettei johtaja aloita Twitterin käyttöä?

Miten aiotte tulevina vuosina kehittää Twitterin käyttöä yrityksessänne?

Onko Twitterin käyttö kirjattu viestintäohjeisiinne? Pelisääntöihinne?

Heijastuuko johtajan Twitterin käyttö muuhun henkilökuntaan?

Miten johtajien Twitterin käyttö noudattaa samaa linjaa/eroaa yrityksen linjasta sosiaalisessa mediassa? Onko linjauksista sovittu yhdessä johtajan kanssa?

Minkälaisen roolin yrityksenne johtajat ovat mielestäsi ottaneet Twitterissä?

Twitter yrityksen strategisena välineenä

Oletko huomannut Twitteriin osallistumisen vaikutuksen omassa työssäsi? Miten?

Oletko huomannut Twitteriin osallistumisen vaikuttavan yrityksen toimintaan? Miten?

Onko johtajien Twitterin käyttö otettu osaksi viestintästrategiaa? Jos on, missä laajuudessa?

Miten uskot Twitterin käytön vaikuttavan yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseen?

Miten Twitteriä voitaisiin mielestäsi hyödyntää enemmän yrityksen toiminnassa?

Onko yrityksessäsi keskusteltu Twitterin käyttämisen vaikutuksista yrityksen toimintaan? ---
Kokouksissa tai kollegan kanssa?

Miten kuvailisit yrityksesi suhtautumista Twitterin käyttöön?

Taustatiedot

Ikäryhmä: 20-30, 30-40, 40-50, 50-60, 60-70

Vuosia nykyisessä työtehtävässä:

Vuosia yrityksessä:

TEEMAHAASTATTELURUNKO JOHTAJAT

Kysymykset teemoittain

Sosiaalisen median käyttö

Mitä sosiaalisen median palveluja käytät sisällön jakamiseen?

Minkälainen merkitys sosiaalisella medially on mielestäsi yrityksen toiminnalle?

- Johtajalle?
- Henkilöbrändille?

Twitterin käyttö

Miten koet Twitterin käytön?

Mitä olet mieltä Twitteristä sosiaalisena mediana?

Mitä teet eniten Twitterissä? Kuinka usein?

Minkälaista sisältöä jaat? Yrityksen vai henkilökohtaista? Missä suhteessa, jos jaat molempia?

Kenelle twiittaaat?

Minkälainen rooli sinulla on Twitterissä? Herätätkö jakamalla sisällöllä keskustelua/komentointia Twitterissä?

Saatko koskaan palautetta twiiteistäsi?

-Työpaikalla viestintäosastolta? Työkavereilta?

Minkälaista tukea sait aloittaessasi Twitterin käytön? Olisitko kaivannut muuta tukea?

Onko sinua ohjeistettu/koulutettu viestintäosaston toimesta Twitterin käytössä? Jos on, kuinka usein ja miten?

Minkälaista tukea kaipaisit Twitterin käyttöösi?

Miksi käytät Twitteriä? Mitä pyrit käyttölläsi saavuttamaan yrityksen ja henkilökohtaisella tasolla?

Mistä johtuu mielestäsi se, ettei johtaja aloita Twitterin tai ylipäänsä minkään sosiaalisen median alustan käyttöä?

Twitter yrityksen strategisena välineenä

Oletko huomannut Twitteriin osallistumisen vaikutuksen omassa työssäsi? Miten?

Oletko huomannut Twitteriin osallistumisen vaikuttavan yrityksen toimintaan? Miten?

Onko johtajien Twitterin käyttö otettu osaksi viestintästrategiaa? Jos on, missä laajuudessa?

Miten uskot Twitterin käytön vaikuttavan yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseen?

Miten Twitteriä voitaisiin mielestäsi hyödyntää enemmän yrityksen toiminnassa?

Onko yrityksessäsi keskusteltu Twitterin käyttämisen vaikutuksista yrityksen toimintaan? ---

Kokouksissa tai kollegan kanssa?

Miten kuvailisit yrityksesi suhtautumista Twitterin käyttöön?

Taustatiedot

Ikäryhmä: 20-30, 30-40, 40-50, 50-60, 60-70

Vuosia nykyisessä työtehtävässä:

Vuosia yrityksessä: