
Toimitusjohtaja sosiaalisen median vaikuttajana

Laura Olkkonen

ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry
ISBN 978-952-65239-4-1

Toimitusjohtaja-aktivismi tarkoittaa yritysjohtajien julkisia kannanottoja kiistanalaisiin yhteiskunnallisiin aiheisiin. Sosiaalinen media toimii kanavana toimitusjohtajien kannanottojen julkistamiselle ja niistä käytävälle yhteiskunnalliselle keskustelulle, johon osallistuminen vaatii toimitusjohtajalta pitkäjänteistä viestintää. Toimitusjohtajien ja viestinnän ammattilaisten yhteistyölle kannanotot tuovat sekä mahdollisuuksia että jännitteitä. Organisaation viestintäammattilaiset voivat vauhdittaa, tukea tai tynnyttellä toimitusjohtajien kannanottoja.

Johdanto

Toimitusjohtajat ovat viime vuosina ottaneet julkisuudessa näkyvästi kantaa kiistanalaisiin yhteiskunnallisiin aiheisiin. Tämä toimitusjohtaja-aktivismiksi nimetty toiminta on liittynyt esimerkiksi kannanottoihin rasismien tuomitsemiseksi tai ilmastonmuutoksen tärkeyden puolustamiseksi (Branicki ym. 2021; Chatterji & Toffel 2019; Dodd & Supa 2014).

Sosiaalinen media on kanava, jonka kautta toimitusjohtajat voivat julkistaa omia kannanottojaan tai antaa tukensa kantaaottaville yhteiskunnallisille liikkeille ja kampanjoille, kuten seksuaalivähemmistöjen oikeuksia ajavalle Pridelle, rasisminvastaiselle Black Lives Matterille tai ilmasto-teköjä ajavalle Fridays for Futurelle (esim. Fast Company 2020). Myös silloin, kun kannanotto julkistetaan muualla kuin sosiaalisessa mediassa, keskustelu yritysjohtajan kannanotosta tyypillisesti käydään ainakin osittain sosiaalisessa mediassa.

Toimitusjohtaja-aktivismia pidetään uudenlaisena julkisena toimintana, joka eroaa muusta yritysjohtajien tekemästä poliittisesta vaikuttamisesta, kuten yrityksen omien etujen lobbaamisesta (Chatterji & Toffel 2019). Toimitusjohtaja-aktivismi tarkoittaakin määritelmänsä mukaisesti yritysjohtajien osallistumista julkiseen keskusteluun kiistanalaisista yhteiskunnallisista aiheista siten, että he tekevät tarkoituksella näkyviä kannanottoja (Branicki ym. 2021; Chatterji & Toffel 2019). Vaikka ilmiön nimi viittaa toimitusjohtajiin, kannanottoja voivat tehdä muutkin yritysjohtajat tai -omistajat, kuten Facebookin operatiivinen johtaja Sheryl Sandberg teki liittyen seksuaalista häirintää koskevaan Me Too -keskusteluun (Ward 2017). Aktivismiksi toiminnan tekee erityisesti kannanoton aiheiden kiistanalaisuus ja se, että keskusteluun osallistumisella pyritään ajamaan yhteiskunnallista muutosta (Branicki ym. 2021).

Yritysjohtajat voivat etenkin henkilöbrändiensä kautta olla hyvin vaikutusvaltaisia julkisuuden henkilöitä (Ala-Kortesmaa 2022; Bendisch ym 2013), jotka kantaa ottamalla toimivat julkisilla alustoilla somevaikuttajan tavoin. Toimitusjohtaja ei kuitenkaan rinnastu vaikuttajaroolissaan sosiaaliseen mediaan työkseen sisältöä luovaan henkilöön, vaan toimitusjohtaja on julkinen henkilö, jolle sosiaalinen media on paitsi kanava tavanomaisempaan yritysviestintään (Heavy ym. 2020) myös omien mieliteiden ja näkemysten ilmaisuun. Yritysjohtajien kannanotoissa onkin muun sosiaalisen median vaikuttamisen tapaan korostunut aiheiden

henkilökohtainen tärkeys (Cook 2015; Chatterji & Toffel 2019; Olkkonen & Morsing 2023). Useiden trendianalysien mukaan yritysjohtajien näkyvälle roolille ja vaikuttamiselle on myös tilausta (esim. Edelman 2023; RepTrak 2020), sillä heillä uskotaan olevan tarvittavaa vaikutusvaltaa ja resursseja sekä toisaalta myös yhteiskunnallinen velvollisuus tarttua haastaviin aiheisiin. Samalla toimitusjohtaja-aktiivismin motiivien aitoutta ja kannanottojen kykyä saada aikaan todellisia muutoksia on myös epäilty, sillä kannanotoilla on todettu voivan olla konkreettisia taloudellisia vaikutuksia yrityksiin (Branicki ym. 2021).

Vaikka yritysjohtajat voivat ottaa kantaa yksityishenkilöinä, kannanotot usein liitetään johtajan edustamaan yritykseen ja kannanottoa aihetta peilataan siihen, miten oma organisaatio toimii ja mitä se tekee ratkoakseen yhteiskunnallisia haasteita (Dodd & Supa 2014; Korschun ym. 2019; Olkkonen & Morsing 2023; Vredenburg ym. 2020). Siksi kannanotto voi vaikuttaa siihen, miten organisaatiota ja sen viestintää arvioidaan.

Tässä artikkelissa käyn läpi toimitusjohtajan tekemää kannanottoa prosessina, joka jatkuu myös kannanoton jälkeiseen keskusteluun julkisuudessa (Olkkonen & Morsing 2023). Tapausesimerkkinä toimii Finlaysonin toimitusjohtajan Jukka Kurttilan aloittamat kampanjat. Artikkelissa esittelen kannanottoa tukevia viestinnällisiä toimia – motiivien ankkuroimista, toimijuuden ottamista, toiminnan näyttämistä, kritiikin sietämistä ja aktiivismin normalisointia. Lisäksi pohdin, mitä toimitusjohtajan kannanotto voi tarkoittaa viestintäammattilaisen kanssa tehtävän yhteistyön näkökulmasta, ja avaan sekä yhteistyön mahdollisuuksia että siihen liittyviä jännitteitä.

Minkälainen vaikuttaja toimitusjohtaja on sosiaalisessa mediassa?

Toimitusjohtajien tiedetään voivan olla vaikutusvaltaisia poliittisia toimijoita, mutta aiempi tutkimus on keskittynyt lähinnä toimitusjohtajien rooliin yrityksen kannalta suotuisien teemojen ajamisessa (Rudy & Johnson 2019). Yrityksen etuja ajaessa yritysjohtajat pyrkivät vaikuttamaan poliittiseen päätöksentekoon sekä pitkäaikaisella suhdetoiminnalla että tilannekohtaisilla vaikutuskampanjoilla, joita usein toteutetaan osin tai

kokonaan julkisuuden ulottumattomissa (Hillman ym. 2004). Perinteisestä kulisien takaisesta poliittisesta vaikuttamisesta poiketen yritysjohtajien kannanotot polttaviin yhteiskunnallisiin aiheisiin ovat tarkoituksella hyvin julkisia, eivätkä ne välttämättä aiheiltaan liity suoraan yrityksen omaan liiketoimintaan tai siihen liittyvään lainsäädäntöön (Chatterji & Toffel 2019).

Sosiaalinen media on tyypillinen kanava yritysjohtajien kannanottojen julkaisuun ja johtajat voivat ilmaista kantojaan joko suoraan omilla tileillään tai yritystensä tilien kautta. Esimerkiksi Facebookin toimitusjohtaja Mark Zuckerberg on vedonnut oman perheensä ja puolisonsa perheen maahanmuuttajataustoihin julkistaessaan sosiaalisessa mediassa henkilökohtaisen kantansa maahanmuuttoa kaventavaa politiikkaa vastaan (Castillo 2017). Applen toimitusjohtaja Tim Cook on puolestaan ottanut näkyvästi kantaa seksuaalivähemmistöjen oikeuksiin omaan taustaansa vedoten (Graziosi 2022). Koska nämä kannanotot ovat selvästi henkilökohtaisia, on arvioitu, että niitä ajavat etenkin toimitusjohtajien henkilökohtaiset arvot ja tausta (Bedendo & Siming 2021; Chatterji & Toffel 2019; Hambrick & Wowak 2021).

Toisaalta toimitusjohtajien henkilökohtaisten motiivien aitoutta on epäilty, sillä kannanotoilla on todettu voivan olla taloudellisia vaikutuksia yritykseen: positiivisiksi arvioidut kannanotot voivat esimerkiksi nostaa asiakkaiden ostohalukkuutta (Dodd & Supa 2014) tai lisätä houkuttelevuutta työnantajana (Voegtlin ym. 2019). Toisaalta kannanotot voivat myös vahingoittaa yritystä karkottamalla asiakkaita ja sijoittajia, kuten Teslan sijoittajien arvostellessa toimitusjohtaja Elon Muskin aktiivista mielipiteiden ilmaisua Twitterissä (ks. Siddiqui & Lerman 2022). Osa tutkijoista onkin esittänyt, että spontaania velvollisuudentuntoa enemmän yritysjohtajat pohtivat kannanottojaan keskeisten sidosryhmien, kuten asiakkaiden ja työntekijöiden kannalta (Hambrick & Wowak 2021).

Yleisesti ottaen toimitusjohtajat ovat tulleet aiempaa näkyvimmiiksi julkisiksi persooniksi, ja tutkimuksen kentällä on puhuttu myös kasvavasta toimitusjohtajien henkilöbrändin ja ajatusjohtajuuden tärkeydestä (Ala-Korteesmaa ym. 2022; Bendisch ym. 2013). Ajatusjohtajuus on myös yksi tärkeimmistä syistä, miksi yritysjohtajia seurataan sosiaalisessa mediassa (Men & Tsai 2016). Sosiaalisessa mediassa vaikuttaminen ei kuitenkaan ole kaikkien yritysjohtajien tapa toimia, ja yritysjohtajat

voivat jopa tarkoituksella vältellä julkista roolia siellä (esim. Heavey ym. 2020). Vuonna 2019 tehdyn selvityksen mukaan noin puolella (48 %) kansainvälisten suuryritysten johtajista oli tili jossain sosiaalisen palvelussa (Brunswick 2019). Suomalaisen suuryritysten toimitusjohtajista 25 prosentilla oli aktiivinen tili Twitterissä vuonna 2018 (Ala-Kortesmaa ym. 2022). Sekä kansainvälisesti että Suomen yritysjohtajien joukossa todelliset sosiaalisen median ajatusvaikuttajat ovatkin harvinaisia, mutta aktiivisimmat julkaisevat sosiaalisessa mediassa useita tuhansia julkaisuja vuodessa (Ala-Kortesmaa ym. 2022; Brunswick 2019).

Vaikka toimitusjohtaja ottaisi kantaa yksittäisenä henkilönä, hän on aina myös organisaationsa ylin edustaja ja vaikutusvaltaisessa asemassa ajatellen yrityksen vastuullisuutta ja tärkeimmiksi nostettuja vastuullisuuden teemoja (Wernicke ym. 2022). Suomalaisjohtajien Twitter-käyttöä avaava tutkimus on summannut, että toimitusjohtajat profiloituvat julkaisuissaan tyypillisesti yrityksensä edustajiksi ja keskittyvät viesteissään työhönsä liittyviin asioihin, kuten yritystä koskeviin päätöksiin (Ala-Kortesmaa ym. 2022). Siten sosiaalinen media on yritysjohtajille etenkin ammatillisen viestinnän kanava. Toimitusjohtaja-aktivismi näkyy kuitenkin suomalaisten yritysjohtajien viestinnässä sosiaalisessa mediassa, sillä Ala-Kortesmaan ym. (Emt.) analyysin mukaan yritysjohtajat osallistuvat Twitterissä yhteiskunnalliseen keskusteluun ja ottavat kantaa myös oman toimialansa ulkopuolisiin teemoihin. Käyn seuraavaksi tarkemmin läpi, mitä yritysjohtajan kannanotto tarkoittaa ja mitä sen kannattelu julkisessa keskustelussa vaatii.

Miten vaikuttamista tehdään kannanotoilla?

Toimitusjohtajien kannanottoja on kritisoitu helppoina heittoina ja myös kannanottojen kykyä saada aikaan todellisia vaikutuksia on epäilty (Brannicki ym. 2021). Kannanottojen luonnehtiminen kevyiksi ulostuloiksi voi kuitenkin virheellisesti antaa kuvan, että onnistuneeseen kannanottoon riittää kertaluonteinen julkinen lausunto esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Tutkijat ovatkin huomauttaneet, että vaikka kannanotot ovat itsessään vähäisiä resursseja vaativia symbolisia tekoja, ne voivat vaatia merkittäviä ei-rahallisia resursseja, kuten pitkäjänteistä sitoutumista aiheesta käytävään keskusteluun (Hambrick & Wowak 2021; Olkkonen & Morsing

2023). Branicki ym. (2021) mukaan toimitusjohtajien kannanotot voivat myös vaihdella merkittävästi esimerkiksi riskialttiudessaan ja motivaatioissaan. Yritysjohtajat voivat esimerkiksi tarkoituksella ottaa kantaa johonkin turvalliseen aiheeseen tai osallistua kannanottoon vasta silloin, kun muutkin osoittavat asialle tukensa. Silloin kannanoton riski on yksittäiselle toimijalle pienempi, ja samalla yksittäisen toimijan mahdollisuus vaikuttaa asiaan merkittävästi rajautuu myös pienemmäksi. Huomatavasti riskialttiimpia kannanotot ovat Branickin ym. (Emt.) mukaan silloin, kun kannanoton aihe on hyvin kiistanalainen ja kun yritysjohtaja ottaa kantaa hyvin henkilökohtaisin perustein.

Ymmärtääksemme toimitusjohtajan kannanottojen yksityiskohtia tutkimme aiemmassa tutkimuksessa toimitusjohtajan tekemiä tarkoituksellisia kannanottoja keskittymällä Finlaysonin silloisen toimitusjohtajan Jukka Kurttilan aloittamaan kuuteen kampanjaan. Kampanjat toteutettiin vuosina 2014–2018, ja niiden kannanotot liittyivät rasismiin, seksuaalivähemmistöihin tai tasa-arvoon (Olkkonen & Morsing 2023).

Aineistoksi valitut kampanjat ilmentävät toimitusjohtaja-aktivismia, sillä ne käynnistyivät toimitusjohtaja Kurttilan vahvasta aloitteesta, ja hänen henkilökohtaiset kantansa olivat kampanjoiden ytimessä. Jukka Kurttila kertoi esimerkiksi Naisen Euro -kampanjan saaneen alkunsa, koska hän halusi yrityksensä kautta tarttua henkilökohtaisessa elämässään esiin nousseeseen epäkohtaan. ”[M]e voimme ainakin osaltamme tehdä jotain”, Kurttila totesi Naisen Euro -kampanjan tiedotteessa. Seis silpomiselle -kampanjassa Kurttila oli henkilökohtaisesti tyttöjen silpomisesta vastaisen kansalaisaloitteen alullepanija, ja hänen kertomansa mukaan motiivina toimi hänen oma huolensa silpomisesta kahden tyttären isänä. Keskityimme siis tarkastelussamme näihin toimitusjohtajan aloittamiin kampanjoihin ja rajasimme aineistosta pois yrityksen osallistumisen muiden aloitteista käynnistyneisiin kampanjoihin, kuten esimerkiksi seksuaalivähemmistöjen puolesta järjestettyyn vuosittaiseen Prideen. Keskittymällä toimitusjohtajan itse käynnistämiin kampanjoihin pääsimme tarkastelemaan, miten kannanotto toteutetaan alusta loppuun toimitusjohtajan aloitteesta ja yrityksen omin voimin. Vaikka kampanjat eivät olleet pelkästään sosiaalisen median kampanjoita, sosiaalinen media oli yksi kanava ja toimi myös kampanjoiden synnyttämän keskustelun kanavana.

Tutkimuksemme perusteella tunnistimme viisi kannanottoa tukevaa toimintaa, joita toimitusjohtaja toistaa läpi eri kampanjoiden:

1) motiivien ankkuroiminen, 2) toiminnan näyttäminen, 3) toimijuuden ottaminen, 4) kritiikin sietäminen ja 5) aktivismin normalisointi. Nämä toiminnot ovat luonteeltaan hyvin viestinnällisiä, ja ne jakautuvat eri vaiheisiin kannanoton elinkaarta, joka alkaa kannanottoa edeltävästä päätöksestä ja jatkuu kannanoton jälkeen keskusteluvaiheeseen, jolloin kantaa puolustetaan julkisuudessa (Kuvio 1).

Ensimmäinen toiminta, motiivien ankkuroiminen, tehdään jo kannanottoa edeltävässä vaiheessa ja sen tarkoitus on perustella, miksi aihe on tärkeä joko toimitusjohtajan henkilökohtaisesta näkökulmasta tai organisaation kannalta. Ankkuroimalla kannanotto joko toimitusjohtajan omiin arvoihin ja taustaan (esimerkiksi tyttöjen oikeuksien tärkeys tyttären isänä) tai yrityksen omiin arvoihin ja taustaan (esimerkiksi maahanmuuton merkitys maahanmuuttajan perustamalle yritykselle) kannanotto esitellään luontaisena keskustelunaiheena juuri tälle johtajalle ja tälle yritykselle tai jopa aiheena, joka velvoittaa ottamaan julkisesti kantaa.



Kuvio 1.

Kannanotto prosessina ja sitä tukevat toiminnot (mukailten Olkkonen & Morsing 2023)

Kaksi seuraavaa toimintaa liittyvät itse kannanoton vaiheeseen eli hetkeen, kun kannanotto julkistetaan perusteluineen. *Toiminnan näyttäminen* tukee kannanottoa osoittamalla, että toimitusjohtajan oma organisaatio tekee asialle jotain konkreettista. Finlaysonin kampanjoissa esimerkiksi valjastettiin myymälät ja niiden henkilökunta keräämään allekirjoituksia tyttöjen silpomista vastustavaan kansalaisaloitteeseen ja kerättiin yrityksen varastoista lahjoituksia vastaanottokeskuksiin pakolaiskriisin ravistellessa Eurooppaa. Kannanoton yhteydessä toimitusjohtaja itse on merkittävässä roolissa *toimijuuden ottamisessa*, jonka avulla kerrotaan, miksi yritystoimija on sopiva (ja tärkeä) toimija osallistumaan aiheesta käytävään keskusteluun. Finlaysonin kampanja-avauksissa kannanotot esiteltiin esimerkiksi tapana viedä yrityksen arvoja kohti konkreettisia tekoja ja painotettiin yrityksen mahdollisuuksia tavoittaa yleisöjä päivittäisissä asiakaskohtaamisissa tärkeän asian edistämiseksi.

Kannanoton viimeinen vaihe on siitä käytävä julkinen keskustelu, jolloin toimitusjohtajaa tarvitaan puolustamaan kantaansa kahtiajakoisia reaktioita vastaan kannanoton jälkeen (nk. post-stance-vaihe, Olkkonen & Morsing 2023). Ensimmäiseksi jälkivaiheen keskeiseksi toiminnoksi nostimme kritiikin sietämisen, joka tarkoittaa kannanoton puolustamista sittenkin, kun se on alkanut kerätä arvostelua osakseen. Keskusteluvaiheessa Finlaysonin toimitusjohtaja esimerkiksi toistuvasti perusteli, miksi hän piti kantaa tarpeellisena ja tärkeänä ja miksi kantaa kritisoivat mielipiteet eivät muuta hänen ja hänen yrityksensä linjausta. Huomionarvoista kritiikin sietämisessä on se, että kritiikkiä ei pyritä välttämään tai kieltämään vaan sitä siedetään ja kritiikistä huolimatta keskustelua jatketaan. Yhtenä äärimmäisenä esimerkkinä kritiikin sietämisen suhteen on Finlaysonin Naisen Euro -kampanja, jonka toteutuksesta Finlayson sai huomautuksen tasa-arvovaltuutetulta (Tasa-arvovaltuutettu 2017). Toimitusjohtaja puolusti kampanjan tärkeyttä ja omaa velvollisuuttaan pitää aihetta esillä vaikka lainvastaisin keinoin. Kritiikin sietämistä osoitti myös kampanjan toteuttaminen uudelleen seuravana vuonna tasa-arvovaltuutetun huomautuksesta huolimatta.

Jälkivaiheen toinen keskeinen toiminta on *aktivismin normalisointi*, joka tarkoittaa muiden kutsumista mukaan ilmaisemaan oma kantansa keskustelussa. Aktivismia normalisoimalla toimitusjohtaja kutsuu Finlaysonin kampanjoissa muitakin yrityksiä laajentamaan rooliaan julkisissa keskusteluissa ja muuttamaan sivustaseuraajista aktiivisiksi

yhteiskunnalliseen ilmapiiriin vaikuttajiksi. Vaikka aineistomme mukaan toimitusjohtajan kannustaminen ei juuri onnistu tuomaan muita toimijoita mukaan keskusteluihin, aktivismin normalisointia jatketaan kuitenkin läpi analysointikauden.

Edellä esiteltyjen viiden toiminnan tutkimuksellinen merkitys on etenkin kannanottamisen ymmärtämisessä prosessina, joka jatkuu kannanoton jälkeen. Toimitusjohtajan roolista kannanottoa seuraavassa jälkivaiheessa tiedetään vasta vähän, sillä tutkimuksen kiinnostus ollut enemmän kannanoton vaikutuksissa yritykseen eli esimerkiksi siinä, pystyykö kannanotto lisäämään asiakkaiden, sijoittajien tai työntekijöiden kiinnostusta (esim. Bedendo & Siming 2021; Burbano 2021; Dodd & Supa 2014). Kannanottoa seuraava keskusteluvaihe on kuitenkin tutkimuksemme mukaan tärkeä osa toimitusjohtaja-aktivismia.

Kannanoton analysoiminen prosessina näyttää, että toimitusjohtajan ja osin myös organisaation resurssija tarvitaan paljon pidemmälle kuin kannanoton hetkelle tai vain ennalta rajattuun ajanjaksoon, kuten kampanja-aikaan. Vaikka kampanjan mediahuomio voi keskittyä prosessin alkuun, erityisesti sosiaalisessa mediassa keskustelut voivat jatkua pitkään. Finlaysonin kampanjoita analysoidessamme huomasimme myös, että aiempia kannanoton aiheita käsitellään usein uudestaan, kun uusi kampanja tulee julkisuuteen, eli edellisiin kannanottojen aiheisiin palataan aina uudestaan uuden kampanjan alkaessa. Siten kannanotot vaativat toimitusjohtajalta pitkäjänteistä sitoutumista keskusteluun, jossa Finlaysonin tapauksessa on kulkenut mukana organisaation viestinnän tuki. Tarkastelen seuraavaksi tarkemmin, mitä toimitusjohtajan kannanotto voi tarkoittaa viestintäammattilaisen kanssa tehtävän yhteistyön näkökulmasta, ja avaan sekä yhteistyön mahdollisuuksia että jännitteitä.

Toimitusjohtajan ja viestintäammattilaisen yhteistyö

Toimitusjohtajan kannanotot liitetään usein laajemmin koko organisaatioita koskevaksi silloinkin, kun niiden mukana ei kulje organisaation toteuttamaa kampanjaa (Dodd & Supa 2014; Korschun ym. 2019; Vredenburg ym. 2020). Toimitusjohtajien ulostulojen mukanaan tuomat kahtiajakautuneet positiiviset ja negatiiviset reaktiot viittaavat sekä viestinnällisiin mahdollisuuksiin että mahdollisiin jännitteisiin organisaation näkökulmasta. Vaikka

toimitusjohtaja ottaisi kantaa henkilökohtaisena mielipiteenä, etenkin kannanottoa seuraavassa keskusteluvaiheessa haastetaan myös organisaatiota ja sen tekoja tai niiden puutetta (Olkkonen & Morsing 2023). Siten toimitusjohtajan kannanotto voi olla organisaatioviestinnälle mahdollisuus vahvistaa omia viestejä etenkin vastuullisuuteen liittyen, mutta toisaalta kannanotto voi jakaa yleisöjä vastakkaisiin leireihin, joita voi olla vaikea voittaa kokonaan takaisin organisaation puolelle (Olkkonen 2021).

Toimitusjohtajan ottaessa kantaa organisaation viestintä voi osallistua siitä käytävään keskusteluun sosiaalisessa mediassa kolmella tavalla: vauhdittamalla, tukemalla tai tynnyttelemällä kannanottoa. Käyn seuraavaksi läpi kannanoton eri vaiheita ja näitä kolmea tapaa ja niiden liitoksia edellä esitettyihin toimitusjohtajan viestinnällisiin toimiin.

Kun pyrkimyksenä on *vauhdittaa* kannanottoa, toimitusjohtaja ja organisaatio voivat yhdistää voimiaan kannanoton hetkellä sekä käydä yhdessä julkista keskustelua kannanoton jälkeen. Kannanoton vauhdittamiseksi viestintäammattilaiset voivat hyödyntää etenkin yllä esitettyjä keinoja toiminnan näyttämiseksi ja kritiikin sietämiseksi. Finlaysonin kampanjoissa toiminnan näyttäminen on toteutunut ennalta suunnitellusti yhdessä kannanoton kanssa käynnistetyissä kampanjoissa, joissa markkinointi- ja viestintäammattilaiset ovat olleet mukana – toimitusjohtajan kannanotto on käytännössä konkretisoitunut yrityksen äänellä ja ilmeellä tehtävänä näkyvänä kampanjana. Kampanjoiden sijaan toimintaa voidaan näyttää myös toisilla tavoilla, esimerkiksi kertomalla kannanoton yhteydessä organisaatiota itseään koskevista toimenpiteistä. Esimerkiksi Black Lives Matter -liikehdintään liittyen monet yhdysvaltalaiset yritysjohtajat ilmoittivat osana kannanottojaan uusista suunnitelluista toimista oman organisaationsa rasisminvastaisuuden vahvistamiseksi. Toiminnan näyttäminen voi siten olla luonteeltaan myös pyrkimyksellistä eli tulevaisuuden suunnitelmia ja tavoitteita koskevaa (Christensen ym. 2021: Eräranta & Penttilä 2021). Suunnitelmia täytyy kuitenkin alkaa toteuttamaan, jotta kannanotot säilyvät uskottavia (ks. Black Lives Matter -lupauksiin liittyen esim. Rogers 2022). Jos kannanottoon ei liitetä mitään toimia, se voidaan tuomita ”pelkäksi puheeksi”, tarkoituksellisesti varovaiseksi kannanotoksi tai valvutuneisuuspesuksi (Branicki ym. 2021; Vredenburg ym. 2020), jolloin jonkun muun odotetaan ratkaisevan ongelma samalla, kun itse jatketaan entiseen tapaan.

Tukemalla toimitusjohtajan kannanottoa viestintäammattilainen taustoittaa kannanottoa ja osallistuu sen synnyttämän kritiikin kantoon. Kuten kannanotto, myös kritiikki laajenee helposti koskemaan koko organisaatiota. Viestintäammattilaisen näkökulmasta haasteellista voi olla kannanoton synnyttämä asetelma, jossa viestintää ei tehdä mahdollisimman hyvin kaikkia yleisöjä palvelevaksi, vaan tietoisesti kahtiajakavaksi (Olkkonen 2021). Kannanotot voivatkin synnyttää monitasoisia kahtiajakautuneita reaktioita, joista yksi liittyy erimielisyyksiin kannanoton aiheesta, toinen erimielisyyksiin kannanottajan roolista keskustelussa ja kolmas kannanoton aitouteen. Tukenalla kannanottoa organisaatio ei välttämättä lähde osallistumaan kärkkääseen yhteiskunnalliseen keskusteluun itse aiheesta, mutta sen tärkeyttä ja aitoutta voidaan taustoittaa selittämällä, miksi kannanotto on haluttu tehdä ja mitä sillä tavoitellaan. Toimitusjohtaja ja viestintäammattilainen voivat tehdä yhteistyötä sekä motiivien ankkuroimiseksi että kritiikin sietämiseksi, jolloin kahtiajakautuneen keskustelun keskellä oma viesti säilyy.

Jos viestintäammattilaisen rooli kannanoton keskusteluvaiheessa on *tyynnytellä* toimitusjohtajan kannanottoa, toimitusjohtajan ja viestintäammattilaisen viestit ovat keskenään erilaiset ja siten ainakin jossain määrin ristiriidassa keskenään. Viestintäammattilainen voi pyrkiä etäännyttämään organisaatiota toimitusjohtajan henkilökohtaisesta kannanotosta esimerkiksi erottamalla toimitusjohtajan (henkilökohtaisen) kannan organisaation virallisesta kannasta tai pyrkimällä loiventamaan kantaa niin, että vastakkaisia reaktioita syntyisi mahdollisimman vähän. Iso ristiriita toimitusjohtajan ja organisaatiaviestinnän viesteissä voi kuitenkin olla riski. Jos toimitusjohtajan kanta on vahva, mutta organisaatio yrittää tyyntytellä keskustelua tai jopa pysytellä keskustelusta kokonaan ulkona, voivat keskenään erilaiset linjaukset herättää kysymyksiä organisaation todellisista arvoista ja toimista. Ristiriitaisia viestejä on tullut julkisuuteen etenkin konservatiivisten yritysjohtajien yrityksiltä Yhdysvalloissa: esimerkiksi pikaruokaketju Chick-Fil-A:n johtaja on näkyvästi vastustanut seksuaalivähemmistöjen oikeuksia samalla kun yrityksen kantaa on yritetty pitää loivempuna, etteivät asiakkaat kaikkoo (Tice 2012). Suomessakin yritysjohtajan kantoja on etäännytetty yrityksen kannoista esimerkiksi tavaratalo Kärkkäisen tapauksessa (Palokangas 2020).

Toimitusjohtaja-aktivismi sekä laajemmin koko aktivismiviestinnän (ks. Olkkonen 2021) kenttä on haastava maasto, johon liittyy sudenkuoppia ja epävarmuuksia sekä toimitusjohtajan että viestintäammattilaisen näkökulmasta. Summaan loppuun neuvot yhteistyössä onnistumiseen ja vinkit aiheiseen tutustumiseen.

Lopuksi

Artikkelissa esitellyn koonnin perusteella summaan kolme neuvoa toimitusjohtajan kannanottoa tukevalle viestintäammattilaiselle:

1) Kannanottoa ei voi suunnitella toisen puolesta. Toimitusjohtaja-aktivismiin yleinen kritiikki on aitouden puute, joten kannanotto toimii vain, jos toimitusjohtaja itse on valmis puolustamaan kantaansa pitkäjänteisesti. Kannanottoa seuraa keskusteluvaihe, johon toimitusjohtajan pitää olla sitoutunut, eikä sitä voi ulkoistaa viestintäammattilaisille.

2) Mieti miten kannanotto liittyy (tai ei liity) omaan organisaatioon. Toimitusjohtajan sosiaalisen median kannanotot laajenevat usein yrityksen kannanotoiksi, ja osana kritiikkiä haastetaan yritystoimijan roolia yhteiskunnallisessa keskustelussa. Viestintäammattilaiset voivat organisaation suulla sanoittaa, mitä kannanoton teemat tarkoittavat organisaatiolle tai työntekijöille ja miten niitä edistetään osana organisaation toimintatapoja ja -periaatteita. Toimet voivat olla myös tulevaisuuteen suuntaavia tavoitteita ja suunnitelmia. Jos mitään nykyisiä tai tulevia toimia ei ole osoittaa, keskusteluun voi olla vaikea lähteä organisaation suulla.

3) Negatiivisia reaktioita ei tarvitse yrittää piilottaa. Kannanotot jakavat aina mielipiteitä, eikä aina ole mahdollista ”voittaa” vastapuolta puolelleen. Negatiivisiin reaktioihin voi kuitenkin valmistautua ja niitä voi oppia vastaanottamaan. Tarvittaessa viestiä voi toistaa tai sen tärkeyttä voi taustoittaa, jolloin sekä toimitusjohtaja että organisaatio voivat jatkaa kannan puolustamista julkisesti sosiaalisessa mediassa. Jos organisaatio päättää jättäytyä pois negatiiviseen palautteeseen vastaamisesta, se ei välttämättä tarkoita, että organisaatio on suojassa kritiikiltä. Varo etenkin tilanteita, joissa toimitusjohtajan ja organisaation viestit ovat keskenään isossa ristiriidassa, sillä silloin viestien vastaanottajien on vaikea arvioida, kumpi viesti todella edustaa organisaation linjaa.

Näistä voit aloittaa

- 1) Toimitusjohtaja-aktiivisuuden merkitys rinnastettuna muuhun aktiivisuuteen ja miten eri sävyin kantaa voidaan ottaa: Branicki, Layla; Brammer, Stephen; Pullen, Alison; & Rhodes, Carl. (2021). The morality of “new” CEO activism. *Journal of Business Ethics*, 170:2, 269–285.
 - 2) Finlaysonin Jukka Kurttilan omaa pohdintaa aktiivisuudesta ja sen roolista osana laajempaa vastuullisuustyötä: #RahanVastuu-podcastin jakso ”Yritysaktiivisuus, design, markkinointi ja mainonta” (2023) <https://youtu.be/AcoMDMmLeDc>
 - 3) Kriittinen näkökulma liiketoiminnan ja politiikan sekoittumiselle: Rhodes, Carl. (2021). *Woke capitalism: How corporate morality is sabotaging democracy*. Bristol: Bristol University Press.
-

Kuva: Ville Tulkki



FT Laura Olkkonen on tutkijaopettaja LUT-kauppakorkeakoulussa ja viestinnän johtamisen dosentti Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa. Olkkonen keskittyy tutkimuksessaan yritysten vastuullisuuteen ja yhteiskunnalliseen rooliin erityisesti vastuullisuusviestinnän näkökulmasta. Hän on saanut Suomen Akatemialta arvostetun kolmivuotisen tutkijatohtorirahoituksen projektilleen, joka keskittyy pohjoismaisen yritysaktiivisuuden tutkimukseen.

Lähteet

- Ala-Kortesmaa, Sanna; Paatelainen, Laura; Isotalus, Pekka; Kujala, Johanna & Jussila, Jari (2022). Miten johtajuutta viestitään? Suomalaiset toimitusjohtajat Twitterissä. *Hallinnon tutkimus* 4/2022, 344–358. doi: 10.37450/ht.111530
- Bedendo, Mascia & Siming, Linus (2021). To advocate or not to advocate: Determinants and financial consequences of CEO activism. *British Journal of Management* 32, 1062–1081. doi: 10.1111/1467-8551.12459
- Bendisch, Franziska; Larsen, Gretchen & Trueman, Myfanwy. (2013). Fame and fortune: A conceptual model of CEO brands. *European Journal of Marketing* 47:3/4, 596–614. doi: 10.1108/03090561311297472
- Branicki, Layla; Brammer, Stephen; Pullen, Alison; & Rhodes, Carl (2021). The morality of “new” CEO activism. *Journal of Business Ethics* 170:2, 269–285. doi: 10.1007/s10551-020-04656-5
- Brunswick (2019). *Connected leadership report*. Saatavilla: <https://www.brunswickgroup.com/perspectives/connected-leadership> (luettu 26.4.2023).
- Burbano, Vanessa C. (2021). The demotivating effects of communicating a social-political stance: Field experimental evidence from an online labor market platform. *Management Science* 67 1004–1025. doi: 10.1287/mnsc.2019.3562
- Castillo, Michelle (2017). *Mark Zuckerberg finally breaks his silence on Trump, condemns anti-immigrant executive orders*. *CNBC News* 27.1.2017. Saatavilla: <https://www.cnbc.com/2017/01/27/mark-zuckerberg-says-hes-concerned-about-trumps-anti-immigrant-executive-orders.html> (luettu 5.4.2023).
- Chatterji, Aaron K. & Toffel, Michael W. (2019). Assessing the impact of CEO activism. *Organization & Environment* 32:2, 159–185. doi: 10.1177/1086026619848144
- Christensen, Lars Thøger; Morsing, Mette & Thyssen, Ole (2021). Talk-action dynamics: Modalities of aspirational talk. *Organization Studies* 42:3, 407–427. doi: 10.1177/0170840619896267
- Cook, Tim (2015). Tim Cook: Pro-discrimination ‘religious freedom’ laws are dangerous. *The Washington Post* 29.3.2015. Saatavilla: https://www.washingtonpost.com/opinions/pro-discrimination-religious-freedom-laws-are-dangerous-to-america/2015/03/29/bdb4ce9e-d66d-11e4-ba28-f2a685dc7f89_story.html (luettu 5.4.2023).
- Dodd, Melissa D. & Supa, Dustin W. (2014). Conceptualizing and measuring “corporate social advocacy” communication: Examining the impact on corporate financial performance. *Public Relations Journal* 8:3, 1–23.
- Edelman (2023). *2023 Edelman Trust Barometer: Global report*. Saatavilla: <https://www.edelman.com/trust/2023/trust-barometer> (luettu 26.4.2023).

-
- Eräranta, Kirsi & Penttilä, Visa (2021). Vastuullisuusviestintä – Vastuullista viestintää? Teoksessa: Eräranta, Kirsi & Penttilä, Visa (toim.). *ProComma Academic 2021: Vastuullinen viestintä*. Helsinki: ProCom, 12–27.
- Fast Company (2020). How CEOs and business leaders are responding to George Floyd protests. *Fast Company* 2.6.2020. Saatavilla: <https://www.fastcompany.co.za/business/how-ceos-and-business-leaders-are-responding-to-george-floyd-protests-and-the-blm-movement> (luettu 5.4.2023).
- Graziosi, Craig (2022). Tim Cook says he's 'deeply concerned' about gay rights laws enacted in US 'as a proud member' of the community. *The Independent* 11.3.2022. Saatavilla: <https://www.independent.co.uk/news/world/americas/us-politics/tim-cook-gay-rights-laws-b2034186.html> (luettu 5.4.2023).
- Hambrick, Donald C. & Wovak, Adam J. (2021). CEO sociopolitical activism: A stakeholder alignment model. *Academy of Management Review* 46:1, 33–59. doi: 10.5465/amr.2018.0084
- Heavey, Ciaran; Simsek, Zeki; Kyprianou, Christina & Risius, Marten (2020). How do strategic leaders engage with social media? A theoretical framework for research and practice. *Strategic Management Journal* 41:8, 1490–1527. doi: 10.1002/smj.3156
- Hillman, Amy J.; Keim, Gerald D. & Schuler, Douglas (2004). Corporate political activity: A review and research agenda. *Journal of Management* 30:6, 837–857. doi: 10.1016/j.jm.2004.06.003
- Korschun, Daniel; Rafeian, Hoori; Aggarwal, Anubhav, & Swain, Scott D. (2019). *Taking a stand: Consumer responses when companies get (or don't get) political*. Saatavilla: <https://ssrn.com/abstract=2806476> (luettu 5.4.2023).
- Men, Linjuan Rita & Tsai, Wan-Hsiu Sunny. (2016). Public engagement with CEOs on social media: Motivations and relational outcomes. *Public Relations Review* 42:5, 932–942. doi: 10.1016/j.pubrev.2016.08.001
- Olkkonen, Laura (2021). Yritysakтивismi – Kantaaottava ja kahtiajakava vastuullisuusviestintä. Teoksessa: Eräranta, Kirsi & Penttilä, Visa (toim.). *ProComma Academic 2021: Vastuullinen Viestintä*. Helsinki: ProCom, 44–59.
- Olkkonen, Laura & Morsing, Mette (2023). A processual model of CEO activism: Activities, frames, and phases. *Business & Society* 62:3, 646–694. doi: 10.1177/00076503221110184
- Palokangas, Piritta (2020). Makia jää Kärkkäiselle uhkailuistaan huolimatta – näin brändi perustelee päätöstä ja näin Kärkkäinen vastaa kohuun. *Kauppalehti* 18.8.2020. Saatavilla: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/makia-ja-karkkaiselle-uhkailuistaan-huolimattain-brandi-perustelee-paatosta-ja-nain-karkkainen-vastaa-kohuun/b4f93034-5679-453c-9f8e-473410221099> (luettu 5.4.2023).
- RepTrak (2020). *2020 Global RepTrak*. Saatavilla: <https://www.reptrak.com/rankings/2020> (luettu 26.4.2023).
- Rogers, Taylor (2022). Companies urged to honour racial justice pledges. *Financial Times* 19.1.2022. Saatavilla: <https://www.ft.com/content/f29449c1-aa80-40b3-9794-5b02bb557019> (luettu 5.4.2023).

-
- Rudy, Bruce C. & Johnson, Andrew F. (2019). The chief political officer: CEO characteristics and firm investment in corporate political activity. *Business & Society* 58:3, 612–643. doi: 10.1177/0007650316675606
- Siddiqui, Faiz & Lerman, Rachel (2022). Elon Musk's role at Tesla questioned as Twitter occupies his attention. *The Washington Post* 15.12.2022. Saatavilla: <https://www.washingtonpost.com/technology/2022/12/15/elon-musk-tesla-twitter/> (luettu 5.4.2023).
- Tasa-arvovaltuutettu (2017). *Tasa-arvovaltuutettu vaatii muutoksia Finlaysonin kampanjan toteutukseen*. Saatavilla: <https://tasa-arvo.fi/-/tasa-arvovaltuutettu-vaatii-muutoksia-finlaysonin-kampanjan-toteutukseen> (luettu 5.4.2023).
- Tice, Carol (2012). How Chick-Fil-A's social-media bungle fueled a gay-rights backlash. *Forbes* 20.7.2012. Saatavilla: <https://www.forbes.com/sites/caroltice/2012/07/20/how-chick-fil-a-social-media-bungle-fueled-gay-rights-backlash/> (luettu 5.4.2023).
- Voegtlin, Christian; Crane, Andrew & Noval, Laura (2019). When CEO sociopolitical activism attracts new talents: Exploring the conditions under which CEO activism increases job pursuit intentions. *SSRN Electronic Journal*. doi: 10.2139/ssrn.3410382
- Vredenburg, Jessica; Kapitan, Sommer; Spry, Amanda & Kemper, Joya A. (2020). Brands taking a stand: Authentic brand activism or woke washing? *Journal of Public Policy & Marketing* 39:4, 444–460. doi: 10.1177/0743915620947359
- Ward, Marguerite (2017). Sheryl Sandberg has an answer for men who say they're 'afraid' to be alone with women. *CNBC* 4.12.2017. Saatavilla: <https://www.cnn.com/2017/12/04/sheryl-sandberg-advice-to-men-about-workplace-equality.html> (luettu 5.4.2023).
- Wernicke, Georg; Sajko, Miha & Boone, Christophe (2022). How much influence do CEOs have on company actions and outcomes? The example of corporate social responsibility. *Academy of Management Discoveries* 8:1, 36–55. doi: 10.5465/amd.2019.0074