
Vaikuttavaa viestintää Twitterissä

Ajatusjohtajat organisaatioiden viestinnässä

Jarno Forssell ja Kaisa Pekkala

ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry
ISBN 978-952-65239-3-4

Ajatusjohtajuus sosiaalisessa mediassa edellyttää itsenäistä päätöksentekoa, ajankohtaisten asioiden seuraamista ja yleisön tarpeiden huomioon ottamista. Tässä artikkelissa pohditaan ajatusjohtajuuden rakentumista Twitterissä sekä ajatusjohtajien ja heidän organisaatioidensa viestintätavoitteiden suhdetta. Artikkelisi lisää ymmärrystä ajatusjohtajien roolista organisaatioiden strategisessa viestinnässä ja antaa vinkkejä ajatusjohtajuutta rakentaville asiantuntijoille.

Johdanto

Twitter, kuten monet muutkin sosiaalisen median alustat, on muokannut organisaatioiden viestintäympäristöä korostaen henkilöstön merkitystä myönteisen yrityskuvan rakentamisessa (Isotalus ym. 2018). Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstön ja sen asiantuntemuksen esiintuominen sosiaalisessa mediassa nähdään ratkaisevan tärkeänä (Andersson 2019; Madsen & Verhoeven 2019; Pekkala 2020). Enää eivät riitä organisaation omat kanavat tai mediajulkisuus. Sosiaalisessa mediassa henkilöt koetaan kiinnostavampina kuin organisaatiot, sillä heidän viestintäänsä pidetään aidompana kuin viestintää organisaatioiden virallisilta tileiltä (Men & Muralidharan 2017).

Parhaimmillaan henkilö ja hänen edustamansa organisaatio voivat saavuttaa ajatusjohtajan aseman. Ajatusjohtajina pidetään tyypillisesti tunnettuja asiantuntijoita, joilla on mahdollisuus määrittää oman toimialansa keskustelun suuntaa, nostaa esille uusia teemoja ja tuoda esille omia ja edustamansa organisaation näkemyksiä (Barry & Gironda 2019; Harvey ym. 2021). Ajatusjohtajuuden avulla organisaatiot voivat siis luoda suhteita ja rakentaa mainettaan (Young 2013).

Ajatusjohtajan aseman saavuttaminen edellyttää vahvaa substanssialueen asiantuntemusta, ymmärrystä digitaalisesta viestintäympäristöstä, viestintätaitoja ja kiinnostusta vuorovaikutukseen (Andersson 2019; Isotalus 2020; Madsen & Verhoeven 2019; Pekkala & van Zoonen 2022). Laajan seuraajamäärän hankkiminen vaatii myös pitkäjänteistä työtä (Van Halderen & Kettlor-Paddock 2011; Isotalus 2020). Viime vuosikymmenen aikana sosiaalisen median kanavat – etenkin Twitter – ovat nousseet perinteisen toimitetun median rinnalle ajatusjohtajien käyttämänä viestintäkanavana (Park & Kaye 2017).

Tässä artikkelissa kuvaamme ajatusjohtajuuden rakentumista Twitterissä ja ajatusjohtajuuden koettuja hyötyjä ja riskejä. Erityisenä kiinnostuksen kohteena on ajatusjohtajan aseman saavuttaneiden henkilöiden rooli suhteessa heidän työnantajaorganisaatioonsa ja sen viestinnällisiin tavoitteisiin. Selvitämme haastatteluaineiston avulla, esiintyvätkö suomalaiset ajatusjohtajat Twitterissä organisaationsa äänitorvina, puolueettomina toimialansa asiantuntijoina vai henkilökohtaisia näkemyksiä ja mielipiteitä jakavina ammattilaisina. Kartoitamme myös, millaiseksi nämä ajatusjohtajat mieltävät somejulkisuuden henkilö-

brändinsä rakentamisessa ja kuinka harkiten rakennettu ja ”kuratoitu” heidän roolinsa Twitterissä on. Lopuksi kuvaamme ajatusjohtajien kokemia riskejä sosiaalisen median kanavissa.

Ajatusjohtajuudella luodaan luottamusta ja vaikutetaan mielipiteisiin

Ajatusjohtajuudesta on tullut viime vuosina yhä tärkeämpi strategisen viestinnän työkalu, jonka avulla organisaatiot pyrkivät rakentamaan sidosryhmiensä luottamusta organisaation osaamiseen ja asiantuntemukseen, synnyttämään asiakasarvoa ja erottautumaan kilpailijoista (Thelen ym. 2021; van Halderen 2016).

Ajatusjohtajuuden (thought leadership) ja ajatusjohtajan (*thought leader*) käsitteiden voidaan nähdä linkittyvän käsitteeseen mielipidejohtaja (*opinion leader*), joka liittyy henkilön kykyyn vaikuttaa seuraajien asenteisiin ja käyttäytymiseen. Lazarsfeld ym. (1948) huomasivat, että tietyillä henkilöillä on muita enemmän valtaa vaikuttaa muiden poliittisiin ja yhteiskunnallisiin näkemyksiin sekä kuluttajakäyttäytymiseen. Tämä heidän tunnistamansa mielipidejohtajan asema muodostui keskeiseksi kaksivaiheisesta tiedonkulun teoriassa (*engl. two-step flow of communication*). Teoria kuvaa prosessia, jossa mielipidejohtajat vastaanottavat uutisia ja välittävät nämä seuraajilleen oman tulkintansa pohjalta ja siten vaikuttavat muiden kansalaisten mielipiteisiin yhteiskunnallisista aiheista. (Lazarsfeld & Katz 1955.)

Ajatusjohtajuutta ja mielipidejohtajuutta käytetään kirjallisuudessa usein rinnakkain (Flynn ym. 1996). Yllä olevan mukaisesti mielipidejohtaja käsittää kuitenkin laajemman joukon henkilöitä, jotka vaikuttavat muiden mielipiteisiin, kun taas ajatusjohtajuudessa ja etenkin sen viestinnällisissä sisällöissä ovat mukana uutuuden ja asiantuntijuuden näkökulmat (Harvey ym. 2021). Tämän voidaan nähdä erottavan ajatusjohtajuuden edellä mainitusta mielipidejohtajan käsitteestä.

Yrityselämässä ajatusjohtajuuden käsite nousi esiin erityisesti johdon konsultoinnin alalla, kun yritykset, kuten McKinsey ja Boston Consulting Group, lähtivät tietoisesti rakentamaan sitä asiantuntijasisältöjen kautta (van Halderen 2016). Myös viestinnän johtamisen kirjallisuudessa ajatusjohtajuuden käsite on ollut esillä vuosikymmenien ajan

(Young 2013). Tästä huolimatta ajatusjohtajuutta on tutkittu empiirisesti vielä verrattain vähän (Harvey ym. 2021).

Ajatusjohtajuuden käsittely tutkimuskirjallisuudessa voidaan jakaa Barryn ja Girondan (2019) mukaan kahteen pääkategoriaan. Ajatusjohtajuutta on käsitelty tutkimuskirjallisuudessa ajatusjohtajien eli yksittäisten henkilöiden ja heidän osaamisensa tasolla sekä itse ilmiön ja sen edellytysten ja vaikutusten tasoilla (Emt.). Harvey ym. (2021) tarkentavat kirjallisuuskatsauksessaan, että ajatusjohtajuutta voidaan käsitellä niin yksilön, organisaation kuin toimialan tasoilla, ja huomauttavat, että tämä joskus aiheuttaa myös sekaannusta käsitteen tulkinnan osalta.

Yksilötasolla ajatusjohtajina pidetään nykypäivänä tyypillisesti henkilöitä, jotka ovat oman alansa tunnettuja asiantuntijoita, jotka viestivät aktiivisesti asiantuntemuksestaan ja näkemyksistään ja joiden puoleen käännytään, kun tarvitaan alan osaamista (Barry & Gironda 2019; Harvey ym. 2021). Yksilötasolla tutkimuskirjallisuudessa keskiössä ovatkin asiantuntijuus ja vaikuttaminen, kun taas organisaatiotasolla korostuvat etenkin organisaatioon liittyvät hyödyt, kuten organisaation erottautuminen, maineen rakennus, sidosryhmät ja suhteiden luominen. Toimialan tasolla ajatusjohtajuutta on käsitelty kirjallisuudessa muun muassa uutuuden ja innovaatioiden, yhteiskunnallisten kysymysten ja koulutuksen näkökulmasta. (Harvey ym. 2021.)

Ajatusjohtajuudesta on tullut viime vuosina olennainen osa strategisen viestinnän työkalupakkia (Thelen ym. 2021). Ajatusjohtajuuden merkitys on korostunut digitaalisessa ja verkottuneessa viestintäympäristössä etenkin asiantuntijaorganisaatioiden ja yleisemmin palvelusektorin viestinnässä. Monet näillä aloilla toimivista organisaatioista ovat investoineet ajatusjohtajuuden rakentamiseen viime vuosina merkittävästi (Harvey ym. 2021). Esimerkiksi Edelmanin ja LinkedInin (2022) tekemän tutkimuksen mukaan 61 prosenttia vastaajista pitää ajatusjohtajuutta perinteistä palvelumarkkinointia tehokkaampana tapana tuoda esiin organisaation asiantuntemusta ja kykyä lunastaa palvelulupauksia.

Yksilöt luovat organisaation ajatusjohtajuuden

Alkuperäisessä kaksivaiheisen tiedonkulun teoriassa mielipidejohtajat nähtiin itsenäisenä ryhmänään uutismedian ja kansalaisten välissä,

mutta Lazarsfeld ja Katz (1955) tunnistivat, että mielipidejohtaja on ennen kaikkea henkilö, joka omaksuu roolin ryhmänsä tai sen näkemysten edustamisessa ulkopuolisille yleisöille. Teorian mukaan organisaation ja sitä edustavan yksilön välisen suhteen voidaan olettaa vaikuttavan myös ajatusjohtajuuden rakentumiseen. Lazarsfeldin ja Katzin mukaan ajatusjohtajuutta ei siis tule nähdä yksilön tai organisaation ominaisuutena, vaan se rakentuu ja sitä voidaan ylläpitää sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.

Sosiaalisen median alustoilla vuorovaikutus tapahtuu ennen kaikkea yksilöiden välillä. Aiemman tutkimuksen mukaan henkilön aktiivinen Twitterin käyttö, viestinnän vuorovaikutteisuus, kiinnostava sisältö ja kanavaan sopiva viestintätyyli lisäävät muiden arvostusta Twitter-viestijää kohtaan (Isotalus 2020) ja tukevat tällöin myös seuraajamäärän kasvua ja ajatusjohtajuuden vaikuttavuutta.

Ajatusjohtajuuden nähdään kartuttavan niin yksittäisten ajatusjohtajien ja siten myös heidän edustamiensa organisaatioiden sosiaalista pääomaa (Barry & Girona 2019). Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan yksilöiden välisiä verkostoja ja niissä syntyvää luottamusta (Lin 2001). Sosiaalisen pääoman kartuttaminen on jatkuva prosessi (Bourdieu 1986), jossa vastavuoroisuuden kautta syntyy luottamusta ja sitä kautta arvoa suhteen osapuolille (Nahapiet & Ghoshal 1998). Harvey ym. (2021) näkevät ajatusjohtajuuden rakentumisen jatkuvana prosessina, jossa organisaatiot uudelleenluovat suhteitaan nykyisiin ja potentiaaliisiin sidosryhmiin aktiivisesti viestivien työntekijöidensä kautta (Emt.). Ajatusjohtajuutta voidaan rakentaa sosiaalisen median lisäksi muissakin kanavissa, kuten puheenvuoroissa, konferensseissa, webinaareissa, artikkeleissa, blogeissa ja podcasteissa (Barry & Girona 2019; Harvey ym. 2021). Tässä artikkelissa keskitymme ajatusjohtajuuden rakentumiseen sosiaalisen median (Twitter) kontekstissa.

Suomalaiset ajatusjohtajat osana organisaatioviestintää

Valitsimme tutkimukseemme haastateltaviksi suomalaisia eri aloilla toimivia vaikuttajia, joilla on yli 10 000 seuraajaa Twitterissä. Kutsuimme tutkimukseen seitsemän vaikuttajaa, joista viisi suostui mukaan. Enimmillään heillä oli seuraajia yli 200 000 ja vähimmillään 13 000. Kaikki

ovat aktiivisia Twitter-viestinnässään. Valitut haastateltavat edustavat taustayhteisöiltään korkeakoulua, media-alaa, pankki- ja rahoitusalaan ja yksityistä teknologia-alan yritystä. Käytämme haastateltavista nimiä *Akateeminen johtaja, Toimitusjohtaja, Toimittaja, Ekonomisti ja Johtava asiantuntija*.

Tiedonkeruun tapana käytimme teemahaastattelua, jonka runko oli samanlainen kaikissa haastatteluissa. Haastateltavat saivat tutustua kysymyksiin etukäteen. Kysymykset oli jaoteltu viiteen ryhmään, joissa jokaisessa oli noin viisi kysymystä. Haastattelukysymysten teemat olivat: 1) taustat, ammatillinen osaaminen ja sosiaalisen median käyttö, 2) viestinnän tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus, 3) Twitter-viestinnän hyödyt ja riskit, 4) viestintäkanavat, aktiivisuus ja dialogi ja 5) ajatusjohtajan Twitter-viestinnän suhde taustaorganisaation viestintään. Teemahaastattelun luonteen mukaisesti haastateltavilla oli mahdollisuus viedä keskustelua tärkeiksi kokemiinsa aiheisiin.

Kasvokkain tai Teamsin välityksellä tehdyt haastattelut kestivät noin tunnin, ja ne tehtiin 30.11.2022 ja 10.1.2023 välisenä aikana. Kaikki haastatellut antoivat luvan julkistaa heidän nimensä, taustayhteisönsä ja näkemyksensä tutkimusartikkelissa. Aineiston tulosten raportointivaiheessa päätimme tästä huolimatta esittää tulokset ilman haastateltavien nimiä, sillä emme nähneet sen tuovan lisäarvoa tutkimuksen tulosten tulkintaan.

Artikkelin ensimmäinen kirjoittaja toteutti haastattelut ja koodasi tallennetut ja litteroidut haastattelut. Kävimme aineiston läpi keskustellen ja tulkintoja vertaillen ja täydentäen. Yhteisen analyysiprosessin tuloksena teemoitimme haastatteluissa esitetyt näkemykset ja selvitimme, millaisia ajatusjohtajia yhdistäviä ja erottavia tekijöitä niistä löytyy.

Nostamme esille neljä keskeistä teemaa, jotka tunnistimme haastateluista: 1) ajatusjohtajan elinkaari Twitterissä, 2) ajatusjohtajan asettamat tavoitteet ja kokemat hyödyt Twitter-viestinnässä, 3) ajatusjohtajan suhde omaan organisaatioonsa ja sen viestintätoimintoon ja 4) Twitter-viestinnän riskit.

Ajatusjohtajan roolin rakentaminen ja sen eri vaiheet

Haastattelemamme ajatusjohtajat ovat kaikki käyttäneet Twitteriä yli kymmenen vuotta. Alun perin useimmat heistä olivat menneet

palveluun oman organisaationsa viestinnän ammattilaisten rohkaisemana, ja Twitter on ollut heille alusta pitäen osa työroolia ja omaa asian-tuntijana tai johtajana profiloitumista.

Johtava asiantuntija kertoo suhtautuneensa Twitteriin alussa epäillen. Hän suostui kuitenkin kokeilemaan kanavaa, kunhan kokeilulle määriteltäisiin kesto ja mitattavat tavoitteet. Puolen vuoden kokeilun jälkeen tavoitteet olivat ylittyneet kirkkaasti, ja hän aloitti omaehtoisesti seuraajaverkoston rakentamisen.

Twitterin alkutaipaleella osalla ajatusjohtajista oli selviä tavoitteita seuraajakunnan kasvattamisessa. *Akateeminen johtaja* valitsi keinoksi aktiivisen twiittaamisen ja keskustelun aikaansaamisen ja päätti tavoitella tuhatta seuraajaa.

Ajatusjohtajien Twitterissä käsittelemät teemat liittyvät tiiviisti heidän osaamiseensa ja rooliinsa. Twitter-elinkaaren aikana teemat ovat muuttuneet, niitä on tullut lisää tai niiden suhteellinen painotus on vaihtunut. Syyksi ajatusjohtajat mainitsivat työroolissa tapahtuneet muutokset.

Teema voi olla hyvinkin laaja, kuten *Ekonomistilla*, jonka mukaan hänen teemanaan on ”ajankohtaiset talouteen liittyvät aiheet” tai *Akateemisella johtajalla*, jonka teemana on ”yliopistoihin ja tieteeseen liittyvä keskustelu”.

Kaikki haastatellut kertovat twiittaavansa jonkin verran myös ammattiroolinsa ulkopuolella olevia aiheita. He uskovat sen tuovan heidän Twitter-persoonansa henkilökohtaisuutta ja helposti lähestyttävyyttä. *Akateeminen johtaja* sanoo henkilökohtaisen postausten saavan usein enemmän tykkäyksiä kuin akateemiset postaukset, ja hän kokee, että sosiaalinen media kaipaa henkilökohtaisuutta.

Ajatusjohtajat ovat pyrkinet muodostamaan mielikuvan siitä, kenelle he viestivät Twitterin kautta. Ajatusjohtajien tulkinnan mukaan vastaanottajat ovat kiinnostuneita samanlaisista asioista kuin he, mutta vastaanottajien ei tarvitse kuitenkaan ajatella asioista heidän kanssaan samalla tavalla. *Toimittaja* ajattelee twiitatessaan yhteiskunnallisen keskustelun ääripäitä, sillä hän haluaa twiittiensä saavan aikaan reaktioita.

Kaikille yhteinen kohdeyleisö on media. Vaikka toimittajat eivät olisi ensisijainen kohde, heidän roolinsa viestin välittäjänä laajemmalle yleisölle tiedostetaan hyvin. *Akateeminen johtaja* sanoo, että kymmenkunta hänen twiittiään on saanut aikaan haastattelun tai uutisen.

Johtava asiantuntija pitää Twitteriä kanavana tarjota kansainväliselle medialle näkemyksiä omasta osaamisalueestaan ilman, että hänen tarvitsee käyttää aikaa yksittäisille toimittajille vastaamiseen.

”En tiedä, kuinka paljon (seuraajissa) on toimittajia, mutta se on yksi tärkeimmistä kohderyhmistä, joita minulla siellä on. Niitä on tosi paljon ja ne amplifioi sen viestin muualle kuin sinne sosiaaliseen mediaan.”

– Johtava asiantuntija

Johtavaa asiantuntijaa lukuun ottamatta haastatellut ajatusjohtajat ovat Twitter-uransa aikana vaihtaneet työtehtäviä – joko siirtyneet organisaatiosta toiseen tai ylenneet organisaation sisällä – ja kokevat, että muutokset työroolissa ovat vaikuttaneet viestintäkäyttäytymiseen Twitterissä.

Toimittaja on Twitterissä olonsa aikana noussut rivitoimittajasta päällikköasemaan, ja hänen twiittejään on tulkittu median kannanotoina. Sen vuoksi hän sanoo viime aikoina enemmän hylänneensä kuin julkaiseensa twiittejä. Hän myöntää sen olevan itsesensuuria, joka johtuu siitä, että twiitti ei olisi hänen roolissaan sopiva.

Toimitusjohtaja oli aiemmassa tehtävässään käsitellyt politiikkaa ja journalismia, mutta koki, että toimitusjohtajan rooliin ne eivät sopineet.

”Mä en halua mennä ottamaan kantaa kenenkään asioihin yhden puolesta toista vastaan. Et siinä kyllä vedin vähän sordiinoa.” – Toimitusjohtaja

Akateeminen johtaja twiittasi riviprofessorina omasta tutkimusalueestaan, mutta noustuaan laitoksen johtajaksi ja sittemmin yliopiston johtotehtäviin, hän on painottanut yleisempiä teemoja ja jättänyt päivänpolitiikan kommentoinnin. *Ekonomisti* puolestaan on työskennellyt erilaisissa organisaatioissa talouden alueella. Edellisessä tehtävässään hän otti vahvasti kantaa talouspolitiikkaan ja saattoi twiitata yksittäisistä puolueiden tai poliittikkojen kyseenalaisista kannanotoista. Nykyisessä roolissaan hän sanoo karsineensa tietoisesti räväkkyyttä. Yksi syy tähän on ollut riittävän seuraajakunnan saavuttaminen. *Toimittaja* kuvaakin siirtyneensä ”ylläpitävään moodiin”.

Ajatusjohtajan tavoitteet ja koetut hyödyt someviestinnässä

Ajatusjohtajat uskovat heidän Twitter-viestintänsä olevan hyödyllistä heille itselleen, heidän edustamalleen organisaatiolle ja myös koko yhteiskunnalle, sillä he tuovat julkiseen keskusteluun tietoa ja näkemyksiä omasta alastaan.

Tulokset osoittavat, että ajatusjohtajat ottavat huomioon organisaationsa ja oman asemansa vaatimukset Twitter-viestinnässään. Ajatusjohtajien viestinnässä onkin mukana strategisuutta, joka liittyy valittuihin teemoihin ja tyyliin sekä käsitykseen siitä, että heidän viestintänsä tulee olla linjassa heidän edustamansa organisaation kanssa.

Osa ajatusjohtajista on hyvin tavoitteellisia, mutta he eivät silti koe, että heillä olisi someviestinnälleen erityistä suunnitelmaa. Sen sijaan Twitter-keskustelulle on ominaista ajankohtaisuus ja pinnalla oleviin aiheisiin tarttuminen.

Ammatilliset verkostot ovat tyypillisin ajatusjohtajien mainitsema henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja hyötyihin liittyvä asia. *Johtavan asiantuntijan* kaikki kansainväliset kollegat ovat Twitterissä, joten hän saa sitä kautta alan uutiset nopeammin kuin mistään muualta. *Akateeminen johtaja* kertoo saavansa Twitter-keskusteluista uusia ideoita ja pitävänsä vuorovaikutuksen kautta tapahtuvaa oppimista tärkeänä henkilökohtaisena tavoitteenaan Twitterissä.

Twitterin ammatillisiin verkostoihin kuuluu myös ajatusjohtajien oman alan ulkopuolisia toimijoita, kuten poliitikot ja toimittajat. Toimittetun median kautta ajatusjohtajat saavat twiiteilleen näkyvyyttä, joka taas avaa uusia mahdollisuuksia verkostoitua.

Näkyvyys ja suora yleisösuhte lisäävät ajatusjohtajan työmarkkina-arvoa, vaikka se ei olisi varsinainen tavoite ollutkaan. *Toimittajan* motiivina Twitteriin menossa olikin rakentaa suora yleisösuhte, joka toimisi kuin ”henkivakuutuksena tässä muuttuvassa tilanteessa”.

Työmarkkina-arvoon liittyy myös ajatusjohtajien henkilöbrändi, josta puhumisen he kokevat hieman vieraana ja jota useimmat heistä eivät myönnä tietoisesti rakentavansa. Lähes kaikki haastateltavista kuitenkin sanovat tiedostavansa, että kaikki, mitä he tekevät sosiaalisessa mediassa, rakentaa heidän henkilöbrändiään.

Ajatusjohtajat saavat Twitter-viestinnästään myös tyydytystä, kuten moni muukin sosiaalisen median käyttäjä. He seuraavat twiittiensä saamia reaktioita ja kokevat tykkäykset, kommentit ja jaot tyydyttävinä.

”Viime kuussa oli joku mun twiitti, joka sai 40 000 tykkäystä. – Se on kummallinen juttu, että miksi se tuntuu hyvältä ja miksi se on makeeta. Mutta kyllä se on makeeta!” – Johtava asiantuntija

Ajatusjohtajat kokevat tekevänsä Twitterissä työtä, jolla on arvoa heidän edustamalleen organisaatiolle. He ovat yksi organisaation viestintäkanava, joka rakentaa sen mainetta sekä sisäisissä että ulkoisissa sidosryhmissä.

Sosiaalisen median pelisäännöt tuntevina haastatellut ajatusjohtajat tietävät, että Twitterissä ihmiset ovat kiinnostavampia kuin organisaatiot. *Toimittajan* mukaan mediainstituutio tarvitsee sisälleen henkilöbrändejä, jotta yleisö sitoutuisi mediaan.

Ajatusjohtajat näkevät oman roolinsa esimerkkinä muille organisaatioissa työskenteleville. *Akateemisen johtajan* tavoitteena on antaa hänen organisaatiolleen kasvot sosiaalisessa mediassa.

”Kasvallinen organisaation näkyminen somessa on tavoitteenani. Tähän kannustan ja koen että mun toimintamalli toimii esimerkkinä siihen, miksi kannattaa olla ja mitä kannattaa tehdä.” – Akateeminen johtaja

Ajatusjohtajilla on Twitterissä myös yhteiskunnallisia tavoitteita, jotka menevät yli henkilökohtaisen hyödyn ja organisaation edun. He haluavat vaikuttaa päättäjiin, oman toimialansa kehitykseen ja suuren yleisön käsityksiin. Tähän he pyrkivät tuomalla somekeskusteluun osaamistaan valitsemisissaan teemoissa.

Ekonomisti sanoo tuovansa keskusteluun faktoja talouden lainalaisuuksista ja markkinoiden toiminnasta, jotta ihmiset eivät hyväksyisi helpon kuuloisia ratkaisuja, jotka oikeasti ovat huonoja. *Akateeminen johtaja* haluaa puolustaa tieteen vapautta ja saada aikaan julkista keskustelua tieteestä, tutkimuksesta ja yliopistoista. *Toimitusjohtaja* ei roolinsa vuoksi halua osallistua poliittiseen keskusteluun, mutta puhuu suomalaisen kulttuurin, taiteen ja yhteiskunnan kestävyyspuolesta.

Ajatusjohtajan itsenäisyys

Useimmat ajatusjohtajista kokevat roolinsa hyvin itsenäisenä suhteessa työnantajansa operatiiviseen viestintään. Vaikka osa haastatelluista on itse asemassa, jossa heillä on mahdollisuus vaikuttaa organisaation viestintästrategiaan, he eivät miellä itseään kiinteäksi osaksi organisaationsa viestintätoimintoa.

Ajatusjohtajat pitävät autonomiaansa myös organisaationsa edun mukaisena. Vaikka he toimivat Twitterissä itsenäisesti, he rakentavat samalla organisaationsa mainetta ja sosiaalista pääomaa, kuten Barry ja Gironda (2019) ovat aiemmin kuvanneet.

Ajatusjohtajat ottavat huomioon organisaationsa strategiset linjaukset eivätkä koe toimivansa niitä vastaan. Heidän Twitter-viestintänsä yhteys organisaation operatiiviseen viestintään on kuitenkin heikko. Ajatusjohtajat eivät suunnittele viestintäyksikön kanssa Twitter-toimintaansa, vaan he laativat twiittinsä itsenäisesti. Viestinnän edustajat lukevat ne Twitter-syötteestään aivan kuten kaikki muutkin.

”Totta kai meillä on viestintäperiaatteet ja omat linjauksemme, mutta ei mua kukaan ohjaa – ei ne uskalla. Tai sitten ne on huomanneet, että ihan hyvä tulee ohjaamattakin.” – Johtava asiantuntija

Ajatusjohtajat eivät kerro kokeneensa ristivetoa organisaatioidensa viestintätavoitteiden kanssa, mutta *Ekonomisti* sanoo tällaisessa tilanteessa olevansa valmis toimimaan työnantajan ehdoilla.

”Jos mun työnantaja sanoo, että nyt lopetat twiittaamisen, niin kyllähän mä sen lopetan. Voi olla, että vaihdan sitten työpaikkaa vähän nopeammin kuin olisin muuten vaihtanut.” – Ekonomisti

Ekonomisti sanoo olevansa sosiaalisessa mediassa omana itsenään ja asiantuntijana, ei työnantajan edustajana. Hän puolustaa vahvasti asiantuntijan oikeutta määritellä Twitterissä oma tyylinsä. *Ekonomistin* mukaan demokratiassa ihmisillä tulee olla mahdollisuus ottaa kantaa politiikkaan.

Ajatusjohtajat korostavat, että vaikka he osallistuisivat Twitter-tilillään organisaation maineen rakentamiseen, Twitter-tili on heidän omansa. Jos ajatusjohtaja lähtisi organisaatiosta pois, hän veisi seura-

jansa mukaansa. Sen vuoksi he eivät halua olla sosiaalisessa mediassa pelkästään yrityksen edustajana.

Johtava asiantuntija korostaa yleisösuhteen merkitystä Twitterissä. Hän sanoo olevansa muussa viestinnässään yrityksen edustaja, mutta Twitterissä korostetusti riippumaton asiantuntija, joka voi ottaa kantaa sellaisiin asioihin, joihin organisaatiotili ei voisi. Sisällön tulee olla yleisölle kiinnostavaa ja relevanttia.

”No ei sitä yleisöä ole, jos siitä ei pidä huolta. Siinä ei voita kukaan.”
– *Johtava asiantuntija*

Haastatelluille ajatusjohtajille on tyypillistä, että he kokevat olevansa sosiaalisen median viestinnässään vastuussa etenkin seuraajakunnalleen. Siksi he haluavat pitää jakamansa sisällön yleisöään kiinnostavana ja persoonallisena. Koska yleisö ei pidä organisaatiotilien sisältöä tällaisena, ajatusjohtajat eivät yleensä jaa niitä – ainakaan sellaisenaan.

Ilmiön tunnistavat lähes kaikki haastatellut ajatusjohtajat. Paitsi että organisaatiosisällön jakaminen ei kiinnosta yleisöä, se nakertaisi heidän henkilöbrändiään.

”Mun brändi ei ole millään tavalla markkinoijan brändi. Yleisöni ei tykkäisi siitä, jos mä rupeaisin markkinoimaan. Mun brändi on vähän sellainen riippumaton, sanoo mitä ajattelee.” – *Toimittaja*

Akateeminen johtaja sanoo, että nimenomaan henkilöbrändiinsä liittyvistä syistä hän ei koskaan jaa instituutioiden tileillä julkaistuja sisältöjä, sillä *”instituutiotilien kanssa kukaan ei keskustele”*. Jos hän haluaa saada oman organisaationsa sisällölle julkisuutta, hän muotoilee aina sen omaksi postaukseksi.

Toimitusjohtaja on haastatelluista ajatusjohtajista poikkeus, sillä hän jakaa oman organisaationsa sisältöjä jatkuvasti. Hän on kuitenkin kyseenalaistanut, toimiiko linja. Jos hän on postannut Twitter-tililtään muutamana päivänä useita oman organisaationsa sisältöjä, hän on pitänyt pari päivää taukoa, *”että ei väsyttä yleisöä”*.

”Kyllä mä välillä ajattelen sitä, että eihän sen pitäisi olla pelkästään joku (organisaation) markkinointikanava.” – *Toimitusjohtaja*

Haastattelemiemme ajatusjohtajien kokemukset vahvistavat Nahapietin ja Ghoshalin (1998) tuloksen, jonka mukaan luottamus ja arvo suhteen osapuolille syntyy vastavuoroisuuden kautta. Ajatusjohtajan on tarjottava itseään, kiinnostavaa ja persoonallista sisältöä, jotta yleisö pysyy mukana.

Twitterin riskit ja niiden hallinta

Tutkimukseen osallistuneet ajatusjohtajat ovat kokeneita Twitterin käyttäjiä ja tiedostavat sosiaalisen median käyttöön liittyvät riskit. *Toimittajan* mukaan Twitter on äärimmäisen riskaabeli paikka, jossa syntyy helposti kohuja. Vaikka kyse olisi myrskystä vesilasissa, myrskyn silmään joutuville ne ovat raskaita.

”Twitter on munankuorilla tai heikolla jäällä kävelemistä. Kyllähän mä aika usein mietin, että milloin siitä putoaa läpi.” – Toimittaja

Ajatusjohtajat kuitenkin ymmärtävät, että kasvattaakseen seuraajakuntaansa ja ollakseen yleisöä kiinnostava, he eivät voi varoa liikaa, vaan – kuten *Akateeminen johtaja* sanoo – ”pitää olla välillä kohujen keskellä”. Se edellyttää kykyä olla ottamatta somessa tapahtuvaa arvostelua henkilökohtaisesti.

Haastateltavat suhtautuvat eri tavalla sosiaalisen median riskeihin. Siinä missä *Akateeminen johtaja* menee ”tulva päin” puolustaakseen tutkimuksen vapautta, Toimitusjohtaja kuvaa itseään ”varovaiseksi somenkäyttäjäksi”, joka on oppinut suojelemaan itseään ja organisaatiotaan.

Toimittaja nostaa esille organisaatioiden vastuun sosiaalisessa mediassa esiintyvistä edustajistaan. Organisaatiot kannustavat asiantuntijoita menemään Twitteriin, mutta he joutuvat kuitenkin tekemään sen omalla riskillään.

”Jos sitten jotakin ikävää tapahtuu, niin kyllä sitten itse räsähtää sen heikon jään läpi. Firma kyllä pysyy rannalla siinä vaiheessa.” – Toimittaja

Yksi ajatusjohtajan riskin paikka Twitterissä on, että hän tekee itse virheen: twiittaa varomattomasti tai jakaa kyseenalaista sisältöä. Tällaiset tilanteet eivät ole haastatelluille yleisiä, mutta yli vuosikymmenen kestävä Twitter-uran aikana sellaisiakin on sattunut.

”Silloin mä tajusin, että aina kun tulee riittävän outoa, pitää check, check ja check. Sun liipasinsormi ei saa olla liian herkkä!” – Toimitusjohtaja

Akateeminen johtaja on puolestaan oppinut, että yliopistoa koskevista tärkeistä asioista tulee aina kertoa ensimmäisenä henkilöstölle, ei Twitter-seuraajille. Toisen opin hän sai uralla edetessään, kun hän ymmärsi luopua päivänpolitiikan kommentoinnista.

”Sitten mä pikkuhiljaa kantapään kautta opin, että tälle mun brändille, somebrändille, sopii paremmin se, että en lähde mukaan päivittäisiin kohuihin.” – Akateeminen johtaja

Organisaatioita ja niiden viestintää kohtaan suunnattu vihapuhe on lisääntynyt (Viesti ry. ym. 2021). Siihen nähden ajatusjohtajien kokemukset vihapuheesta ovat maltillisia – tai heidän kritiikinsietokynnyksensä on tavallista korkeampi.

Ekonomisti kertoo saavansa somekritiikin lisäksi vihapuheluita ja vihapostia, mutta ei suoranaisia uhkauksia. *Toimitusjohtaja* sanoo, että kun on tullut näkyvän organisaation johtajaksi, *”takamuksen pitää kestää merivettä”*. Twitter-yleisö saa kertoa mielipiteitä organisaatiosta ja hänen toiminnastaan *”ihan reippaasti”*, kunhan kyse ei ole törkeyksistä tai uhkailusta.

Hän kuitenkin myöntää, että mahdollisuus maalitetuksi tulemisesta voi vaikuttaa siihen, millaisiin aiheisiin hän haluaa tarttua.

Positiivisin näkemys somen riskeistä on Johtavalla asiantuntijalla, joka sanoo kaikkien Twitter-vuosiensa aikana kohdanneensa hyvin vähän *”vänkäämistä ja vastakkainasettelua, sotimista ja riitelyä”*.

Miles ja Mangold (2014) ovat havainneet, että ajatusjohtajien toiminta voi luoda organisaatioille uudenlaisia maineriskejä. Haastatteluaineistomme osoittaa, että ajatusjohtajat tiedostavat riskit ja ovat oppineet hallitsemaan niitä.

Johtopäätöksiä – Ajatusjohtajien motiivit ja strateginen rooli

Haastatteluaineistomme perusteella suomalaiset vaikuttajat kokevat, että heidän aktiivisuutensa sosiaalisen median kanavissa on ollut

edesauttamassa heidän kehittymistään oman alansa ajatusjohtajiksi. He ovat olleet halukkaita omaksumaan digitaalisen viestintäympäristön mahdollistamia kanavia rakentaessaan ammatillista verkostoaan, kuten aiemmassa tutkimuksessa on todettu ajatusjohtajien tekevän (Anderson 2019; Madsen & Verhoeven 2019; Pekkala & van Zoonen 2022).

Ajatusjohtajat ovat päätyneet sosiaaliseen mediaan työnantajaorganisaatioidensa aloitteesta, mutta kehittyneet ajan saatossa varsin itsenäisiksi toimijoiksi, joiden toimintaa ohjaavat myös henkilökohtaiset tavoitteet. Tämä on mielenkiintoinen löydös, sillä monet organisaatiot, etenkin asiantuntijasektorilla, pitävät ajatusjohtajuutta strategisena tavoitteena, jonka avulla on mahdollista rakentaa sosiaalista pääomaa (Barry & Girona 2019).

Aiemmassa tutkimuksessa on pidetty riskinä, että yksittäisten ajatusjohtajien toiminta ei olisi linjassa organisaation tavoitteiden kanssa (Thompson ym. 2020). Tämä huoli ei saa tukea tutkimuksemme aineistosta. Samalla kun ajatusjohtajat korostavat autonomista rooliaan Twitter-viestinnässään, he tiedostavat taustaorganisaationsa strategiset tavoitteet ja tukevat niitä. Vaikuttaakin siltä, että ajatusjohtajat ovat Lazarsfeldin ja Katzin (1955) kuvaaman ”mielipidejohtajan” kaltaisia aktiivisia vaikuttajia, jotka ovat omaksuneet roolin ryhmän tai sen näkemysten edustamisessa ulkopuolisille yleisöille.

Ajatusjohtajat ymmärtävät, että vaikuttavan viestinnän ytimessä on yleisön luottamus. Se rakentuu vastavuoroisuudella ja tuottaa arvoa suhteen osapuolille (Nahapiet & Ghoshal 1998). Ajatusjohtajat ovat omaksuneet sosiaalisen median toimintatavat ja tietävät luottamuksen synnyn edellyttävän tiettyä autonomiaa suhteessa organisaatioon, sen viestintään, sosiaalisen median kanaviin ja sisältöihin. Jotta he pystyisivät täyttämään yleisön odotukset aitoina viestijöinä, he eivät voi olla organisaatioviestien mekaanisia välittäjiä.

Organisaatioiden strategisen viestinnän näkökulmasta ajatusjohtajat ovat arvokas voimavara. Kuten tutkimuksemme esimerkit osoittavat, organisaatioiden viestinnän ammattilaisilla on ollut tärkeä rooli asiantuntijoiden viestinnällisessä rohkaisemisessa heidän ajatusjohtajapolkunsa alussa ja etenkin Twitterin käyttöönotossa. Myöhemmin yhteys on heikentynyt, kun ajatusjohtajat ovat saaneet kokemusta ja luoneet suoran suhteen yleisöönsä. Onkin tärkeää tunnistaa, missä vaiheessa viestinnän tulee ”laskea irti”, ja luottaa siihen, että ajatusjohtaja pystyy johtamaan viestintäänsä itse ja rakentamaan organisaation mainetta vaikuttavammin kuin viestinnän ”käsiohjauksessa”.

Vinkkimme ajatusjohtajuudesta viestinnän ammattilaisille

1) Rohkaise ja valmenna organisaatiosi asiantuntijoita viestinnässä. Anna heille tiedot ja taidot jakaa osaamistaan eri kanavissa.

2) Pidä huoli siitä, että kaikki organisaatiosi jäsenet tuntevat strategiset tavoitteenne.

3) Kun asiantuntijasta kasvaa ajatusjohtaja, luota siihen, että hän viestii strategisten tavoitteiden mukaisesti.

4) Valmistaudu tukemaan ajatusjohtajaa, mikäli hän joutuu kohun keskelle tai verkkohäirinnän kohteeksi.

5) Kunnioita ajatusjohtajan autonomiaa: Twitter-tili on hänen omansa.

Näistä voit aloittaa

- 1) Harvey, William S.; Mitchell, Vince-Wayne; Almeida Jones, Alessandra & Knight, Eric. (2021). The tensions of defining and developing thought leadership within knowledge-intensive firms. *Journal of Knowledge Management* 25:11, 1–33. doi: 10.1108/JKM-06-2020-0431
- 2) Edelman – LinkedIn (2022). Thought leadership impact report. Saatavilla: https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2022-12/2022%20Edelman%20LinkedIn%20Thought%20Leadership%20Impact%20Report%20_FINAL.pdf
- 3) van Halderen, M. & Kettler-Paddock, K. (2011). Making sense of thought leadership. *RSM Insight* 6, 4–6. Saatavilla: <https://discovery.rsm.nl/articles/41-making-sense-of-thought-leadership/>



VTM Jarno Forssell on ProComin toimitusjohtaja. Hän on aiemmin työskennellyt toimittajana ja viestintäkonsulttina yli 30 vuoden ajan. Forssell on kouluttanut ja konsultoinut organisaatioiden asiantuntijoita ja johtoa mm. ajatusjohtajuuden rakentamisessa, mediasuhteissa ja kriisiviestinnässä.



KTT Kaisa Pekkala toimii viestintätieteiden tutkinto-ohjelman vetäjänä ja yliopisto-opettajana LUT-yliopistossa. Hän väitteli 2021 Jyväskylän yliopistossa viestinnän johtamisen oppiaineesta aiheenaan työntekijöiden muuttuvat viestintäroolit ja organisaatioiden viestintäkyvykyys digitaalisessa viestintäympäristössä. Tutkimuksessaan Kaisa on kiinnostunut digitaalisesta osallisuudesta, viestintäosaamisesta ja sosiaalisen median vaikutuksista työelämän laatuun. Kaisalla on yli 15 vuoden kokemus viestinnän asiantuntija- ja johtotehtävistä.

Lähteet

Andersson, Rickard (2019). Employees as ambassadors: Embracing new role expectations and coping with identity-tensions. *Corporate Communications: An International Journal* 24:4, 702–716
doi: 10.1108/CCIJ-04-2019-0038

Barry, James M. & Gironda, John T. (2019). Operationalizing thought leadership for online B2B marketing. *Industrial Marketing Management* 81, 138–159.
doi: 10.1016/j.indmarman.2017.11.005

Bourdieu, Pierre. (1986). The forms of capital. Teoksessa: J. G. Richardson (toim.). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood.

Edelmann – LinkedIn (2022). *Thought Leadership Impact Report*. Saatavilla: https://www.edelman.com/sites/g/files/aaatuss191/files/2022-12/2022%20Edelman%20LinkedIn%20Thought%20Leadership%20Impact%20Report%20_FINAL.pdf (luettu 21.12.2022).

-
- Flynn, Leisa R.; Goldsmith, Ronald E. & Eastman, Jacqueline K. (1996). Opinion leaders and opinion seekers: two new measurement scales. *Journal of the Academy of Marketing Science* 24:2, 137–147. doi: 10.1177/0092070396242004
- Harvey, William S.; Mitchell, Vince-Wayne; Almeida Jones, Alessandra & Knight, Eric. (2021). The tensions of defining and developing thought leadership within knowledge-intensive firms. *Journal of Knowledge Management* 25:11, 1–33. doi: 10.1108/JKM-06-2020-0431
- Isotalus, Pekka (2020). Johtajien viestintä ja arvostuksen rakentaminen Twitterissä. Teoksessa: Jalonen, H; Helander, N & Mäkelä, L (toim.). *Arvostustalous – kuinka arvostus rakennetaan ja rakentuu digiyhteiskunnassa* Tampere: Vastapaino, 169–191.
- Isotalus, Pekka; Jussila, Jari & Matikainen, Janne (2018). Twitter viestintänä ja sosiaalisen median ilmiönä. Teoksessa: Isotalus, Jussila & Matikainen (toim.). *Twitter viestintänä – ilmiöt ja verkostot*. Tampere: Vastapaino, 9–30.
- Lazarsfeld, Paul F; Berelson, Bernard & Gaudet, Hazel (1948). *The People's Choice*. New York: Columbia University Press.
- Lazarsfeld Paul F. & Katz Elihu. (1955). *Personal Influence: The Part Played by People in the Flow of Mass Communications*. New Brunswick: Rutgers, The State University of New Jersey.
- Lin, Nan. (2001). *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Madsen, Vibeke Thøis & Verhoeven, Joost (2019). The big idea of employees as strategic communicators in public relation. Teoksessa: Frandsen, Finn; Johansen, Winni; Trench, Ralph & Romenti, Stefani (toim.). *Big Ideas in Public Relations Research and Practice*. Bingley: Emerald Group Publishing.
- Men, Linjuan Rita & Muralidharan, Sidharth (2017). Understanding social media peer communication and organization-public relationships: Evidence from China and the United States. *Journalism & Mass Communication Quarterly* 94: 1, 81–101. doi: 10.1177/1077699016674187
- Miles, Sandra Jeanquart & Mangold, W. Glynn. (2014). Employee voice: untapped resource or social media time bomb? *Business Horizons* 57, 401–411. doi: 10.1016/j.bushor.2013.12.011
- Nahapiet, Janine & Ghoshal, Sumantra (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review* 23:2, 242–266. doi: 10.2307/259373
- Park, Chang Sup & Kaye, Barbara K. (2017). The tweet goes on: Interconnection of Twitter opinion leadership, network size, and civic engagement. *Computers in Human Behavior* 69, 174–180. doi: 10.1016/j.chb.2016.12.021
- Pekkala, Kaisa (2020). Managing the communicative organization: A qualitative analysis of knowledge-intensive companies. *Corporate Communications* 25:3, 551–571. doi: 10.1108/CCIJ-02-2020-0040
- Pekkala, Kaisa & van Zoonen, Ward (2022). Work-related social media use: The mediating role of social media communication self-efficacy. *European Management Journal* 40:1, 67–76. doi: 10.1016/j.emj.2021.03.004

Thelen, Patrick D.; Robinson, Katy. L.; Yue, Cen April & Men, Rita Linjuan (2021). Dialogic communication and thought leadership: Twitter use by public relations agencies in the United States. *Journal of Promotion Management* 27:1, 27–49. doi: 10.1080/10496491.2020.1809595

Thompson, Paul; McDonald, Paula & O'Connor, Peter (2020). Employee dissent on social media and organizational discipline. *Human Relations* 73:5, 631–652. doi: 10.1177/0018726719846262

van Halderen, Mignon (2016). *The Sage Encyclopedia of Corporate Reputation* (Vols. 1–2). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. doi: 10.4135/9781483376493

van Halderen, M. & Kettler-Paddock, K. (2011). Making sense of thought leadership. *RSM Insight* 6, 4–6. Saatavilla: <https://discovery.rsm.nl/articles/41-making-sense-of-thought-leadership/> (luettu 22.12.2022).

Viesti ry, Julkisen alan tiedottajat JAT ja ProCom (2021). Viestinnän ala 2021 -tutkimus. *IRO Research*. Saatavilla: <https://www.procom.fi/site/assets/files/1635/viestinnan-ala-2021.pdf> (luettu 26.12.2022).

Young, Laurie (2013). *Thought Leadership: Prompting Businesses to Think and Learn*. London, UK: Kogan Pag