



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

OSUVA Open  
Science

This is a self-archived – parallel published version of this article in the publication archive of the University of Vaasa. It might differ from the original.

## Johtamisviestintä digitaloudessa

**Author(s)** Hirsto, Heidi; Porttikivi, Merja

:

**Title:** Johtamisviestintä digitaloudessa

**Year:** 2019

**Version:** Publisher's PDF

**Copyright** ©2019 VAKKI ry

### Please cite the original version:

Hirsto, H., & Porttikivi, M., (2019). Johtamisviestintä digitaloudessa. In: Hirsto, H., Enell-Nilsson, M., & Keng, N., Työelämän viestintä II : VAKKI-symposiumi XXXIX. Vaasa 7.–8.2.2019, 67–80. VAKKI publications 10.  
[http://www.vakki.net/publications/2019/VAKKI2019\\_Hirsto&Porttikivi.pdf](http://www.vakki.net/publications/2019/VAKKI2019_Hirsto&Porttikivi.pdf)

## Johtamisviestintä digitaloudessa

Heidi Hirsto

Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö  
Vaasan yliopisto

Merja Porttikivi

Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta  
Helsingin yliopisto

*Leadership communication and management communication are research areas that draw upon many neighboring disciplines and traditions but also share some common defining characteristics. In this article, we delineate and organize this field of research with the aim of arriving at a multifaceted and broad-based description of leadership/management communication especially in digital media environments. Drawing on research literature and empirical examples from symposium presentations, we show that research in this area addresses leadership communication on both private and public arenas, and from the viewpoints of both communicative action and cultural representation. We introduce a grid of leadership/management communication research that is designed to include a wide array of research ranging from social media influence to workplace communication and media representations.*

**Keywords:** digitalisaatio, johtamisviestintä, organisaatioiden diskurssit, organisaatioiden viestintä, yritysviestintä

### 1 Johdanto

Viestintä ymmärretään nykyisin keskeiseksi osaksi organisaatioiden toimintaa ja johtamista. Viestinnän suhdetta johtamiseen voidaan kuitenkin hahmottaa hyvin erilaisista näkökulmista. Nykyaikaisessa organisaatioviestinnän tutkimuksessa viestintä ymmärretään yhä useammin keskeiseksi organisaatioita luovaksi, ylläpitäväksi ja jäsentäväksi toiminnaksi (Ascraft, Kuhn & Cooren 2009). Toisaalta taas yritysviestinnän ja johtamisen tutkimuksen valtavirrassa viestintää tarkastellaan edelleen usein tiedon välittämisenä ja hallinnan välineenä (Vähämäki 2010; Christensen & Cornelissen 2011).

*Johtamisviestinnän* käsite tuo viestinnällisen näkökulman johtajuuden ja johtamisen keskiöön (Ruben & Gigliotti 2017). Johtamisen ytimeksi ymmärretään tällöin sosiaalinen vaikuttaminen (Ruben & Gigliotti 2017), merkitysten johtaminen (Aritz, Walker, Cardon & Li 2017), ihmisten ja ryhmien osallistaminen ja mobilisointi (Terriquez 2105), sekä suhteiden rakentaminen ja hoitaminen (Maak & Pless 2006). Tällainen laaja johtamiskäsitys ulottuu esimiesviestinnästä yhteiskunnallisten liikkeiden johtamiseen ja vaikuttajaviestintään. Lisäksi konstruktionistisista ja kriittisistä näkökulmista voidaan tarkastella sitä, miten johtajuus kulttuurisena ilmiönä rakentuu teksteissä ja käytännöissä (Muhr & Sullivan 2013; Liu & Baker 2016).

Digitalisaatio ja sosiaalinen media luovat johtamisviestinnälle uudenlaisia konteksteja ja toiminnan mahdollisuuksia. Organisaatiot pyrkivät hyödyntämään entistä paremmin digitaalisia teknologioita ja suuria datamassoja, mikä vaikuttaa sekä johtamisen ja viestinnän käytäntöihin. Digitalisaatio mahdollistaa yhtäältä uudenlaisten vuorovaikutustilojen

ja viestintäkäytäntöjen kehittämisen. Toisaalta digitalisaatiohankkeita saattavat organisaatioissa määritellä ja johtaa teknologiaan erikoistuneet toimijat, jolloin uusien teknologioiden viestinnälliset edellytykset ja vaikutukset voivat jäädä sivuosaan.

Tämän artikkelin tavoitteena on määritellä ja jäsentää johtamisviestintää kehkeytyvänä tutkimusalueena. Hahmottelemme johtamisviestinnän ulottuvuuksia ja niiden liikettä digitalisoituvassa taloudessa ja yhteiskunnassa. Aluksi kartoitamme johtamisviestintää tutkimusalana suhteessa organisaatioiden, johtamisen ja viestinnän tutkimusperinteisiin. Sen jälkeen tarkastelemme digitalisaation tuomia mahdollisuuksia ja haasteita sekä johtamisviestintään liittyvää valtaa ja vastuuta. Tältä perustalta hahmottelemme johtamisviestinnän tutkimuksen koordinaatistoa, jonka tarkoituksena on kuvata johtamisviestinnän tutkimuskenttää laaja-alaisesti ja samalla nostaa esiin tutkimuksen painotus- ja näkökulmaeroja. Tarkastelemme johtamisviestinnän tutkimusta kahden jatkumon kautta: toimintana ja merkityksinä sekä yksityisillä ja julkisilla areenoilla. Havainnollistamme koordinaatistoa sijoittamalla siihen VAKKI-symposiumin Johtamisviestintä digitaloudessa -työryhmässä pidettyjä tutkimusesitelmä.

## 2 Johtamisviestinnän paikka tutkimuskentillä

Johtamisviestintä on ilmiönä monimerkityksinen ja kiinnittyy erilaisiin tutkimusperinteisiin. Usein johtamisviestintää tarkastellaan osana organisaatioiden viestintää esimerkiksi yritysviestinnän (*corporate communication*) tai organisaatioiden viestinnän (*organizational communication*) ja diskurssien (*organizational discourse*) tutkimuksen näkökulmasta. Lisäksi johtamisviestintää voidaan tarkastella esimerkiksi johtamistutkimuksen ja yhteiskunnallisten liikkeiden tutkimuksen perinteistä käsin.

Yritysviestinnän ja organisaatioiden viestinnän tutkimusperinteet ovat kehittyneet pitkälti erillään toisistaan ja siten erikoistuneet eri kysymyksiin (Christensen & Cornelissen 2011). *Yritysviestinnän* tutkimus on perinteisesti keskittynyt liikeyritysten viestinnän hallittuun suunnitteluun, organisoimiseen ja toteuttamiseen. Taustalle hahmottuu johtamiskäsitys, jonka ytimessä on pyrkimys hallita yrityksessä tapahtuvaa ja yrityksestä lähtevää viestintää kokonaisuutena (Christensen & Cornelissen 2011: 386) ja jota on mielekästä tarkastella ensisijaisesti yrityksen tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Johtamisviestintä on tästä näkökulmasta johdon, johtajien ja esimiesten viestintää (ks. Juholin 2017), johon kuuluu sekä sisäistä viestintää (esimerkiksi esimiesviestintää) että ulkoista viestintää (esimerkiksi sijoittajasuhteita, ks. Chandler 2014), jonka avulla yritystä luotsataan toimintaympäristöissään suhteessa sidosryhmiinsä.

Digitaalisessa, verkottuneessa maailmassa yritysviestinnän tutkimus on viime aikoina etsinyt vaihtoehtoja hallinnan ja yksiiäänisyyden ihanteille. Strategisen viestinnän tutkimuksessa tärkeiksi ovat nousseet erityisesti yritysten ja johdon herkkyyys ympäristön jatkuvalle muutokselle, kyky hahmottaa siitä nousevia riskejä ja jännitteitä sekä valmius

vastata niihin tavoilla, jotka pitävät yrityksen avoimena myös tuleville muutoksille (Raupp 2015; Panayiotou, Putnam & Kassinis 2017). Lisäksi on alettu kiinnittää huomiota siihen, miten yritys voi viestinnällään paitsi kuunnella ja tarkastella myös muovata ympäristöään ja näin vaikuttaa omiin toimintaedellytyksiinsä (ks. Christensen, Morsing & Cheney 2008: 27).

*Organisaatioiden viestinnän ja diskurssien tutkimuksen* painopiste on erilainen. Tämän näkökulman keskiössä on se, miten viestintä itsessään organisoi – jäsentää, järjestää – esimerkiksi johtamista ja organisaation käytäntöjä (Ashcraft, Kuhn & Cooren 2009; Cooren 2015). Tämä tutkimusperinne on kehittynyt läheisessä kontaktissa organisaatiotutkimuksen ja (erityisesti kriittisen) johtamisteorian kanssa (Christensen & Cornelissen 2011: 384–385). Organisaatioiden viestinnän tutkimus ei yleensä ole ensisijaisesti kiinnostunut viestinnän tehokkuudesta tai vaikuttavuudesta, vaan sen tutkimuskohteita ovat organisaatioiden viestinnän kehkeytyvät muodot ja käytännöt sekä merkitysten, identiteettien ja (valta)suhteiden diskursiivinen rakentuminen ja säätely (Mumby & Mease 2011; Cooren 2015). Tästä näkökulmasta johtamisviestintä voidaan nähdä viestintänä, joka tuottaa johtajuutta tietynlaisena identiteettinä ja toimija-asemana.

*Johtamistutkimuksessa* johtaminen on perinteisesti jaoteltu asioiden johtamiseen (*management*) ja ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen (*leadership*) (ks. esim. Vähämäki 2010: 36). Vaikka raja nähdään nykyisin vähintäänkin häilyvänä, molemmat käsitteet ovat edelleen käytössä ja niiden voi ajatella korostavan johtamisesta tiettyjä puolia. Johtajuudella viitataan tyypillisesti tulevaisuuteen suuntaavaan, visionääriseen vaikuttamis- ja muutostyöhön, kun taas johtaminen liitetään esimerkiksi olemassa olevien resurssien järjestämiseen (Ruben & Gigliotti 2017: 16). Viestinnällisestä näkökulmasta käytetään englanniksi sekä käsitettä *managerial* tai *management communication* että käsitettä *leadership communication*. Suomeksi johtamisviestintä on johtajuusviestintää huomattavasti yleisempi ja voidaan nähdäksemme ymmärtää kattokäsitteeksi.

Johtamiskirjallisuutta luonnehtivat ihmisten ja asioiden johtamisen lisäksi monet muutkin toistuvat jaottelut ja jännitteet. Perinteisesti johtamistutkimus on korostanut johtajan roolia, kun taas johdettavien rooli on jäänyt vähemmälle huomiolle (Ruben & Gigliotti 2017: 16). Uudempi tutkimus näkee johtamisen suhteet ja roolit kompleksisina tai määrittelee johtajuuden rakentuvan näissä suhteissa (Maak & Pless 2006). Tyypillinen jaottelu hahmottuu myös autoritäärisen, kontrollointiin ja hallintaan pyrkivän johtamistyylin ja sen vastinparien, kuten demokraattisen, palvelevan ja jaetun johtamistyylin välille (Hackman & Johnson 2013). Tähän jaotteluun liittyy myös johtamisen ja johtamisviestinnän ymmärtäminen joko ylhäältä alaspäin suuntautuvana tai vaihtoehtoisesti vuorovaikutteisena tai verkostomaisena viestintänä, joka voi toteutua myös alhaalta ylöspäin tai ei-hierarkisissa verkostoissa (Ruben & Gigliotti 2017).

*Kriittinen ja feministinen johtamistutkimus* on tehnyt eroa perinteisiin johtamisteorioihin ja ottanut ne itsessään kriittisen tarkastelun kohteeksi. Kriittinen tutkimus tarkastelee johtamista ja johtajuutta diskursiivisesti rakentuvina positioina ja merkityksinä ja on arvioinut perinteisiä johtamisoppeja johtamisen ”romantisoinnista” (ks. Liu & Baker 2016). Viime aikoina kriittinen tutkimus on kiinnittänyt huomiota esimerkiksi johtamisen ja johtamisviestinnän kehollisuuteen eli siihen, miten johtajuutta ilmaistaan, rakennetaan ja arvioidaan pukeutumisen, äänenkäytön ja kehon käytön kautta (Meriläinen, Tienari & Valtonen 2015). Diskursiivisesti suuntautuneiden johtamisteorioiden näkökulmasta johtamisen ideaalien ja merkitysten ajatellaan myös rakentuvan toistuvissa kulttuurissa kertomuksissa (Clifton 2019) sekä osana laajempia arvo- ja merkitysjärjestelmiä, kuten nationalistisia ja patriarkaalisia diskursseja (Muhr & Sullivan 2013; Liu & Baker 2016). Johtamisviestintää tässä mielessä esiintyy paitsi ”johtajien” puheessa myös esimerkiksi median ja tutkimuksen tuottamissa johtajien ja johtamisen esityksissä.

Myös *yhteiskunnallisten liikkeiden ja aktivismin tutkimus* irrottaa johtajuuden ja johtamisviestinnän vakiintuneista organisaatioista. Monet tunnetuimmat johtajuuden symbolit kuten Martin Luther King ja Mahatma Gandhi tunnetaan ensisijaisesti yhteiskunnallisina vaikuttajina, joiden toimintaa ei välttämättä hahmoteta tiettyjen organisaatioiden kautta. Yhteiskunnallisten liikkeiden tutkimuksessa korostetaan tiettyjä johtamisviestinnän ulottuvuuksia kuten ongelmien kehystämistä, ihmisten motivointia ja mobilisointia (Benford & Snow 2000) sekä kollektiivisen identiteetin rakentamista (McAdam, Tarrow & Tilly 1996). Siinä tarkastellaan siis sekä merkityksiin ja identiteetteihin että toimintaan kohdistuvaa viestinnällistä työtä, ja sekä liikkeiden ja organisaatioiden sisäistä että julkisuuteen suuntautuvaa viestintää.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kaikilla yllä esitellyillä tutkimusaloilla tarkastellaan ilmiöitä ja toimintaa, joka voidaan ymmärtää johtamisviestinnäksi, vaikka tätä käsitettä ei aina käytetä tai nosteta keskiöön. Johtamisviestintä voi näistä näkökulmista olla

- tiettyntyyppistä viestinnällistä toimintaa, jolla on muihin vaikuttamiseen ja/tai mobilisointiin liittyviä tarkoituksia tai seurauksia (aktivismi, vaikuttajaviestintä)
- johtajan asemassa toimivien henkilöiden viestintää, jota voidaan tarkastella esimerkiksi vaikuttavuuden tai tehokkuuden taikka suhteiden ja merkitysten luomisen näkökulmasta (esim. esimiesviestintä, johdon viestintä sidosryhmien kanssa)
- johtajuuden ja johtamisen representaatioita ja diskursiivista rakentamista eri areenoilla (esim. johtamisen visuaalinen representaatio mediassa).

Johtamisviestintä näyttäytyy näin ollen monitahoisena ja muovautuvana ilmiönä, jolle on vaikeaa määritellä toistuvia, määrittäviä ominaisuuksia. Näkemyksemme voi kuitenkin tiivistää siten, että *johtamisviestinnän tutkimus tuottaa tietoa johtamisen tai johtajuuden rakentumisesta tai harjoittamisesta viestinnän kautta*.

### 3 Johtamisviestintä digitaalisen median aikakaudella

Digitaalisen median kehitys on tuonut johtamiseen ja viestintään uudenlaisia haasteita. Organisaatiot toimivat osana verkkojulkisuutta, entistä laajempaa vuorovaikutusta ja keskustelua yhteisesti merkittäväksi koetuista asioista. Erityisesti sosiaalinen media, jolla tarkoitetaan avoimen osallistumisen ideologiaan ja verkkoteknologiaan pohjautuvia palveluja ja sovelluksia, jotka mahdollistavat käyttäjien tuottaman sisällön luomisen ja jakamisen, on mahdollistanut avoimen dialogin eri osapuolien välillä sekä julkisesti yhteiskunnallisissa asioissa (Bennet 2008; Kaplan & Haenlain 2010; Macnamara & Zerfass 2012; Van Dijck & Poell 2013; Porttikivi 2016) että rajatumminkin organisaatioiden sisällä (Cornelissen 2011; Macnamara & Zerfass 2012). Organisaatiot ovat joutuneet tottumaan siihen, että niiden toimintaa arvioidaan julkisesti, mutta toisaalta sosiaalinen media on myös mahdollistanut tämän arvioinnin entistä helpomman seurannan (Porttikivi 2016).

Digitaalisuus on tuonut johtamis- ja strategiatyötä näkyvämmäksi sekä suhteessa sidosryhmiin että organisaatioiden sisällä. Se on luonut tapoja tavoittaa ja sitouttaa sidosryhmiä esimerkiksi tarjoamalla organisaatioille uusia mahdollisuuksia kertoa tarinaansa ja pääviestistään ja keskustella niistä yhdessä sidosryhmien kanssa (Cornelissen 2011: 154). Organisaation sisällä digitaaliset teknologiat liittyvät esimerkiksi tiedonjakamiseen, työntekijöiden perehdyttämiseen, sitouttamiseen ja keskinäiseen vuorovaikutukseen sekä sosiaalisen pääoman rakentamiseen (Leonardi, Huysman & Steinfield 2013).

Tutkimusten mukaan sosiaalista mediaa käytetään organisaatioissa monipuolisesti ja sen tärkeys ymmärretään, mutta tarkkoja ohjeita, seuranta- tai koulutusta niiden käyttöön tarvitaan vielä lisää, koskien sekä organisaatiosta ulospäin suuntautuvaa julkista viestintää että organisaation sisäisiä kanavia (ks. esim. Macnamara & Zerfass 2012; Baptista, Wilson, Galliers & Bynghall 2017). Organisaatioissa onkin ryhdytty rakentamaan sosiaalisen median strategioita, ohjelmia ja erilaisia sosiaalisen median käytön valvonta- ja kontrollijärjestelmiä. On kuitenkin muistettava, että tällaiset ohjeet ja niiden valvonta vaativat hienosäätöä avoimuuteen ja osallistumiseen kannustamisen ja tehokkuuspyrkimysten ja strategisten tavoitteiden välillä (Macnamara & Zerfass 2012). Samaan aikaan organisaatioiden on entistä tärkeämpää ymmärtää sosiaalisen median luonne osana jatkuvasti muuttuvaa yhteiskunnallista ja mediaympäristöä: verkottuneessa yhteiskunnassa myös johtajien edellytetään osallistuvan julkiseen keskusteluun ja paitsi viestivän organisaationsa puolesta, myös luotaavan eri areenoilla käynnissä olevaa keskustelua ja siten proaktiivisesti valmistautuvan riskien varalta (Van Dijck & Poell 2013; Raupp 2015; Ruben & Gigliotti 2017: 25).

Organisaation sisäisellä sosiaalisella medially (ESM, *enterprise social media*) tarkoitetaan organisaatioiden käytössä tiedonjakamiseen ja hallintaan käytettäviä sovelluksia, joita ovat esimerkiksi chatit, keskusteluryhmät, blogit, wikit ja erilaiset dokumenttienhallintasovellukset. Näiden käytöllä on todettu olevan erityisesti osaamisen valjastamiseen,

tiedonkulun nopeutumiseen ja vuorovaikutuksen lisäämiseen liittyviä hyötyjä. Toisaalta haittapuolina on ilmennyt yksilöllisiin valtapyrkimyksiin liittyvää tiedon salaamista ja vääristelyä sekä ajankäyttöön liittyviä ongelmia (Leonardi ym. 2013; Costas & Grey 2014). Leonardi ym. (2013) kuvaavat näitä etuja ja haittoja kolmen metaforan avulla: vuotava putki, kaikukammio ja sosiaalinen voiteluaine. Organisaation sisäisessä käytössä sosiaalinen media toimii kuin vuotava putki siinä mielessä, että siellä jaettu tieto ja keskustelu eivät rajaudu vain tietyissä kanavissa vuorovaikutukseen aktiivisesti osallistuville, vaan niistä “vuotaa” osia myös muille osapuolille – ehkä sellaisillekin, joille keskustelu ei ollut tarkoitettu. Kaikukammarilla taas tarkoitetaan internetin keskustelupalstoihin yleisemminkin liitettyä käsitystä, jonka mukaan keskustelut käydään jo ennestään asiaan vihkiytyneiden samanmielisten kesken ja uusi tieto omaksutaan siltä osin kuin se on sovittavissa aiempaan. Voiteluaineena sosiaalinen media toimii etenkin mahdollistamalla entistä nopeamman ja laajemman vuorovaikutuksen. Lisäksi sosiaalisen median epämuodollisuus madaltaa osallistumiskynnystä. (Leonardi ym. 2013)

Organisaatioiden sisällä, erityisesti strategiatyössä, sosiaalinen media on mahdollistanut laajemman osallistumisen suunnitteluun ja päätöksentekoon tarjoamalla nimenomaan yhteiskehittelyyn tarkoitettuja alustoja (Baptista ym. 2017). Näiden alustojen ominaisuuksia ja mahdollisuuksia sitouttamiseen on tarkasteltu niiden sallivuuden ja syrjimättömyyden (*inclusiveness*) sekä läpinäkyvyyden perusteella, eli sen mukaan, miten niissä mahdollistuu osallistuminen, löydettävyys ja jakaminen sekä rajaton pääsy tietoon, kommentointi ja palautteenanto (emt).

Tutkimukset korostavat siis digitaalisten (vuorovaikutus)alustojen käyttöönoton edellyttävän paljon myös organisaatiokulttuurilta. Sosiaalisen median käyttöä ja sieltä saatavan palautteen hyödyntämistä on tehtävä aidosti yhteistyönä, ja sen avoimuutta ja läpinäkyvyyttä täytyy jatkuvasti arvioida ja kehittää. Erityistä huomiota tulee kiinnittää myös verkossa tapahtuvan vuorovaikutuksen “kasvottomuuden” tai anonymiteetin haasteisiin: muita osallistujia ei välttämättä ole tavattu aiemmin tai heitä ei pystytäkään tunnistamaan tai yksilöimään. (Kaplan & Haenlain 2010; Leonardi ym. 2013; Baptista ym. 2017; Ruben & Gigliotti 2017: 26)

Muutaman viime vuosikymmenen aikana johtamisen ja johtajuuden tarkastelu on kiinnittänyt vähitellen yhä enemmän huomiota myös sosiomaterialisuuteen sekä ei-inhimillisiin toimijoihin ja toimijuuksiin – eli esimerkiksi siihen, miten teknologiat ja fyysiset tilat muovaavat vuorovaikutusta ja johtamista (Orlikowski 2009). Juuri nyt puhutaan erityisesti tekoälystä, koneoppimisesta ja algoritmeista. Niillä tarkoitetaan älykkäitä komentosarjoja, jotka pystyvät automaattisesti kerätyn ja luodun tiedon avulla kuvaamaan, lajittelemaan ja suodattamaan aineistoja, ja tältä pohjalta suorittamaan optimointia ja priorisointia päätöksentekoon tai sen avuksi. (Beer 2017; Faraj, Pachidi & Sayegh 2018) Päätöksentekoa ohjaavien algoritmien ulottuvuuksia tarkastelleet Faraj ym. (2018) ovat todenneet, että oppivien algoritmien myötä organisaatioissa tarvittava asiantuntemus tulee

muuttumaan, ja niin työ- ja ammattirajat kuin valta- ja kontrollijärjestelmätkin muotoutuvat uudelleen. Tutkijat peräänkuuluttavatkin organisaatioiden teknologista moraalialueita ja kehottavat kiinnittämään enemmän huomiota algoritmisen päätöksenteon yhteiskunnalliseen puoleen eli siihen, miten paljon päätösvaltaa algoritmeille annetaan (Beer 2017; Faraj ym. 2018).

Kaiken kaikkiaan tutkimus digitaalisen kehityksen vaikutuksesta johtamiseen ja organisaatioihin on tunnistanut uusien mahdollisuuksien lisäksi huomattavia riskejä liittyen teknologiaan ilman moraalista punnintaa. Tältä kannalta johtamisviestintä voidaan ymmärtää keskeiseksi keinoksi, jolla voidaan varmistaa päätöksenteon, töiden organisoinnin sekä työilmapiirin läpinäkyvyys, arvioitavuus ja avoimuus sekä mahdollistaa jatkuvasti muuttuvien prosessien vaativa ymmärtäminen ja laaja osallistuminen sekä organisaatioiden sisällä että suhteissa sidosryhmiin.

#### **4 Johtamisviestinnän valta ja vastuu**

Johtamiseen ja johtajuuteen – sekä vaikuttamaan pyrkivänä toimintana että kulttuurisena ilmiönä ja positiona – liittyy aina valtaa ja vastuuta. Eri tutkimusperinteillä on hyvin erilaisia näkökulmia valtaan. Perinteiset johtamisteoriat näkevät vallan resurssina, jota johtajalla on tai ei ole ja jota voidaan pyrkiä hankkimaan (ks. esim. Hackman & Johnson 2013: 136). Diskursiiviset ja kriittiset näkökulmat perustuvat sen sijaan ajatukseen, että viestintä ja valta kietoutuvat yhteen. Vallan ajatellaan ilmenevän rakenteissa ja käytännöissä, jotka luovat rajoitteita ja mahdollisuuksia sekä ”johtajien” että ”johdettavien” toiminnalle ja toimijuudelle (Mumby & Mease 2011).

Erilaisiin vallan muotoihin liittyy myös erilaisia vastarinnan muotoja. Vastarinta voi olla yksilöllistä tai kollektiivista, julkista tai yksityistä, ja voi kehittyä yhdestä muodosta toiseen (esim. Mumby, Thomas, Martí & Seidl 2017). Jos ajatellaan yhteiskunnallisia (protesti)liikkeitä, on selvää, että johtamisviestintä voi perustua myös vastarinnan mobilisointiin. Historia tuntee monia esimerkkejä oikeutuksen saaneesta vastarinnasta, ja vaikkapa rotusorron tai kansallissosialistisen systeemin vastustaminen näyttäytyy nykypäivänä vastuun ottamisena. Kehkeytyessään vastarinta kuitenkin määrittyy suhteessa valtarakenteisiin, joista käsin sitä voidaan pyrkiä vaientamaan ja määrittelemään vastuuttomaksi.

Organisaatiotutkimuksessa yksi keskeisimmistä vastuun tarkastelun kehyksistä on sidosryhmäteoria, jonka mukaan organisaatiot ovat vastuussa toimintansa taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristövaikutuksista monenlaisille sidosryhmille. Sidosryhmäteoriaan perustuvan relationaalisen johtamisnäkemyksen keskiössä onkin kysymys siitä, millaisia vastuita organisaatioilla ja johtajilla on suhteessa johtamiinsa ihmisiin ja ryhmiin, yhteiskuntaan sekä luontoon (Maak & Pless 2006: 102). Tästä näkökulmasta vastuullinen johtaja osallistaa sidosryhmät dialogiin, antaa tilaa erilaisille äänille ja pyrkii ottamaan huomioon moninaisten toimijoiden tarpeet (emt. 101). Parhaiten sidosryhmänäkökulma takaa



vastuullisuuden silloin, kun organisaatio huomioi hyvin laajan kirjon myös ”toissijaisena” pidettyjä sidosryhmiä (Mitchell, Agle & Wood 1997). Tällöin ongelmaksi voi kuitenkin nousta ristiriitaisiin tavoitteisiin vastaaminen (Maak & Pless 2006).

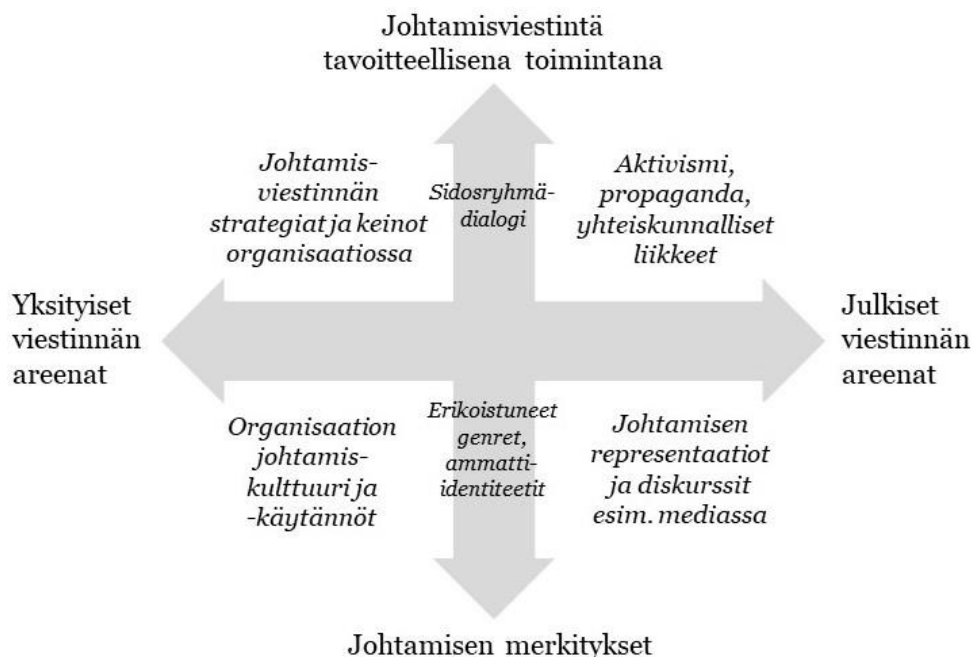
Sidosryhmäteoriaa vastuun kehyksenä on myös arvosteltu, koska se ulkoistaa vastuun organisaation ulkopuolisille toimijoille (Heikkurinen & Ketola 2012) ja näkee sidokset erilaisiin ryhmiin usein staattisina ja tietyn organisaation näkökulmasta (Luoma-aho & Vos 2010). Vaihtoehdoksi on esitetty tietoisuuteen perustuvaa näkökulmaa, jossa vastuullisuus perustuu eettiseen pohdintaan ja organisaation identiteettiin (Heikkurinen & Ketola 2012). Luoma-ahon ja Vosin (2010) esittämässä dynaamisessa sidosryhmämallissa puolestaan nähdään organisaatio toimijana verkostoissa, joissa erilaisia sidoksia ja suhteita muodostuu yhteiskunnallisten (kiista)kysymysten tai teemojen ympärille. Tällöin johtamisviestinnän vastuuseen kuuluu valintoja siitä, millaisten asioiden edistämiseen tai ongelmien ratkaisemiseen organisaatio osallistuu ja millaisten kumppanien kanssa.

Diskursiivisesta näkökulmasta johtamisviestintään liittyvää valtaa kuvaavat mediatutkimuksesta tutut agendavallan ja määrittelyvallan käsitteet. Agendavaltaan liittyy se, millaisia asioita nostetaan yleisen keskustelun kohteeksi (McCombs & Shaw 1972), ja määrittelyvaltaan se, keillä on mahdollisuuksia osallistua neuvotteluun merkityksistä (Koivunen & Lehtonen 2005). Esimerkiksi journalismilla, poliittisilla päättäjillä ja suuryrityksillä on perinteisesti ollut paremmat mahdollisuudet vaikuttaa yhteisten merkitysten rakentamiseen kuin tavallisella kansalaisella, vaikkakin sosiaalinen media ja siihen liittyvät vaikuttamisen muodot ovat luoneet myös kansalaisille uusia mahdollisuuksia saada äänensä kuuluviin (Laaksonen & Nelimarkka 2018). Edelleen voidaan ajatella, että toimijoilla, joilla on paljon merkityksellistämisen valtaa, on myös erityistä vastuuta tuottamistaan ja edistämistään merkityksistä. Esimerkiksi journalismin valtaa ja vastuuta onkin tarkasteltu melko laajasti, kun taas yritysten viestintää on tarkasteltu tästä näkökulmasta harvemmin. Kuitenkin yritysten tavat puhua vaikkapa globaalista taloudesta voidaan varsin hyvin nähdä diskursiivisina tekoina, joilla on valtava vaikutuksia ja jotka vaativat sen vuoksi kriittistä tarkastelua (Hirsto & Moisander 2014; Hirsto, Katila & Moisander 2014).

Kriittisessä diskursiivisessa tutkimuksessa johtamista koskevien puhetapojen ja johtajuutta ilmentämään vakiintuneiden käytäntöjen nähdään perustuvan historiallisiin valtarakenteisiin ja usein myös uusintavan niitä, jos niitä ei tietoisesti haasteta. Kolonialismi, rasismi ja patriarkaatti ovat näistä valtarakenteista ilmeisimpiä. Johtaminen kytkeytyy historiallisesti tietynlaisiin maskuliinisuuksiin, yläluokkaisuuteen ja valkoisuuteen (Liu & Baker 2016). Esimerkiksi tietynlaisen (sukupuolittuneen) äänen- ja kehonkäytön tulkitaan kulttuurissamme ilmentävän johtajuutta tai johtajapotentialia (Meriläinen ym. 2015). Tästä näkökulmasta johtamiseen liittyy vastuu arvioida viestintää siitä näkökulmasta, miten se ammentaa olemassa olevista eronteista ja valtasuhteista ja vaikuttaa niihin, sekä tarvittaessa pyrkiä haastamaan tai vastustamaan ongelmallisia käytäntöjä.

## 5 Johtamisviestinnän tutkimuksen koordinaatisto

Edellä käsitellyt näkökulmat tarjoavat välineitä tarkastella hyvin erityyppisiä aiheita ja tutkimuksia osana johtamisviestinnän tutkimuksen kenttää. Käytämme esimerkkinä esitelmää, jotka pidettiin helmikuussa 2019 järjestetyn viestinnän tutkimuksen VAKKI-symposiumin työryhmässä Johtamisviestintä digitaloudessa. Esityksissä tarkasteltiin johtamisviestintää sekä organisaation sisäisenä että sen ulkopuolelle ulottuvana vaikuttamisena. Toiseksi hahmottui eroja sen välillä, tarkasteltiinko johtamista vaikuttamaan pyrkivänä (viestinnällisenä) toimintana vai olivatko keskiössä johtamisen kulttuuriset merkitykset. Esitelmien ja kirjallisuuden perusteella hahmotelimme johtamisviestinnän tutkimuksen koordinaatiston (Kuvio 1).



**Kuvio 1.** Johtamisviestinnän tutkimuksen koordinaatisto

### 5.1 Koordinaatiston ulottuvuudet

Koordinaatiston vaaka-akseli kuvaa tutkimuskohteiden jatkumoa yksityisemmästä johtamisviestinnästä julkisempaan johtamis- tai vaikuttamisviestintään. Yksityistä johtamisviestintää on tyypillisesti esimerkiksi yrityksen sisäinen viestintä, kuten esimiesviestintä sekä strategian luomiseen liittyvät keskustelut ja dokumentit. Yksityistä voi kuitenkin olla myös organisaation viestintä sidosryhmien kanssa: esimerkiksi kumppanuuksiin ja kaupankäyntiin liittyvä viestintä. Julkista johtamisviestintää puolestaan on esimerkiksi yrityksen osallistuminen yhteiskunnalliseen keskusteluun tai yhteisöhankeisiin sekä arvojen viestiminen julkisesti. Kuvion pystyakseli kuvaa jatkumoa sen välillä, onko tutkimuksen kohteena ensisijaisesti johtaminen vaikuttamaan pyrkivänä toimintana – esimerkiksi

tavoitteellisen viestinnän suunnittelu ja keinot – vai johtamisen tai johtajuuden kulttuuriset merkitykset ja diskurssit. Toiminnan päähän sijoitamme tutkimuksen, jossa tarkastellaan, miten viestinnällä pyritään ohjaamaan ihmisten asenteita, käyttäytymistä tai toimintaa. Merkitysten päähän taas sijoitamme tutkimukset, joissa tarkastellaan johtamista tai johtajuutta diskursiivisesti rakentuvana ilmiönä, kuten representaationa tai narratiivina.

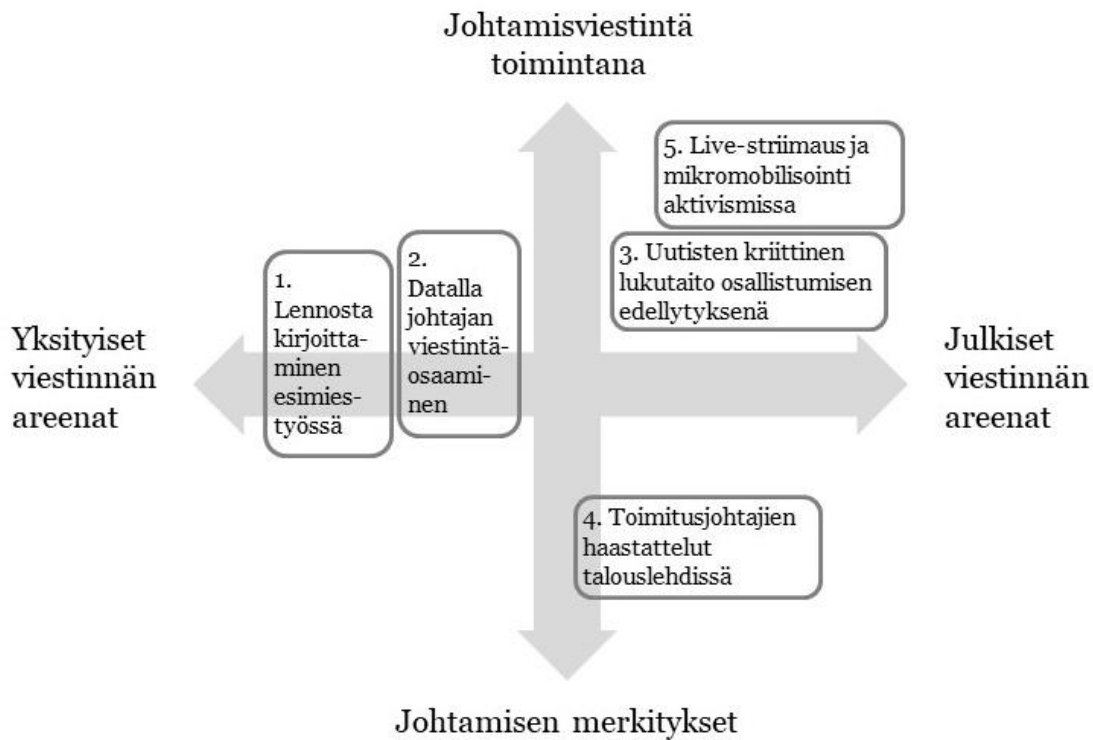
Jatkumoiden yhdistelminä koordinaatistoon hahmottuu kenttiä, joihin voidaan sijoittaa erilaisia johtamisviestinnän tutkimuksen kohteita. Vasempaan yläkulmaan sijoittuu tyyppillisesti organisaatioiden sisäistä johtamis- ja esimiestyötä sekä näiden strategioita ja keinoja koskeva tutkimus. Oikeaan yläkulmaan kuuluu tutkimus, jonka kohteena on julkisilla areenoilla tapahtuva vaikuttamisviestintä, kuten yhteiskunnallinen liikehdintä ja aktivismi sosiaalisessa mediassa. Oikeassa alakulmassa ovat tutkimukset, joiden keskiössä on julkisuudessa käytävä kamppailu johtamisen ja johtajuuden merkityksistä. Vasempaan alakulmaan sijoittuvat tutkimukset, joissa tarkastellaan johtamisen merkitysten muodostumista rajatuilla areenoilla, joten sinne voidaan sijoittaa esimerkiksi organisaatio- tai johtamiskulttuuriin keskittyvät tutkimukset.

## **5.2 Johtamisviestintä digitaloudessa -työpajan esitelmät koordinaatistossa**

Johtamisviestintä digitaloudessa -työryhmässä pidettiin 5 tutkimusesitelmää. Testaamme ja havainnollistamme johtamisviestinnän tutkimuksen koordinaatistoa pohtimalla, miten esitelmissä tarkastellut ilmiöt sijoittuvat toiminnan ja merkitysten sekä yksityisen ja julkisen viestinnän välisille jatkumoille (Kuvio 2).

Liisa Käännän tutkimus (1) tarkasteli “lennosta kirjoittamista”, eli nopeaa kirjoittamista esimiesten digitaalisen vuorovaikutuksen taitona. Empiirinen tutkimuskohde, yrityksen sisäinen sosiaalinen media, edustaa lähtökohtaisesti viestintää, joka on tarkoitettu rajatulle joukolle organisaation jäseniä. Näin ollen tutkimus voidaan sijoittaa yksityisen alueelle. Pystyakselilla tutkimus sijoittuu keskivaiheille: tarkastelun kohteena ovat esimiehen viestintätaidot, ja tältä kantilta johtamisviestintä hahmottuu vaikuttamaan pyrkiväksi toiminnaksi. Toisaalta lennosta kirjoittamista tarkastellaan tutkimuksessa myös ammatillista identiteettiä eli johtajuuden merkityksiä rakentavana toimintana.

Hanna Kanti-Paulin esitelmä (2) käsitteli johtajan vuorovaikutusosaamista datavetoisessa organisaatiossa. Tutkimuksessa tarkasteltiin johtajien näkemyksiä siitä, miten dataan perustuva johtaminen ja organisaatiossa hyödynnettävä tekoäly vaikuttavat johtamisessa tarvittavaan vuorovaikutusosaamiseen. Myös Kanti-Paulin tutkimuksen voi sijoittaa vasemmalle ja keskiakselin yläpuolelle. Tutkimuksessa tarkastellaan johtamisviestintää esimiestyönä, jonka keskiössä on päätöksenteko ja työntekijöiden toiminnan ohjaaminen. Näkökulma korostaa johtajan osaamista ja valmiuksia, ja johtamisviestintä näyttäytyy vaikuttamaan pyrkivänä viestintänä. Tutkimus sivuaa kuitenkin myös johtajuuden muuttuvia merkityksiä ja datakulttuuria organisaatiokulttuurin osana.



**Kuvio 2.** Johtamisviestintä digitaloudessa -työryhmän esitykset koordinaatistossa

Heli Katajamäen ja Olli Raatikaisen esitelmä (3) käsitteli kriittistä lukutaitoa yhteiskunnallisen osallistumisen edellytyksenä. Tutkimuksessa tarkasteltiin silmänliiketutkimuksen ja haastattelujen avulla, miten lukijoiden tiedolliset valmiudet vaikuttavat online-uutisten lukemiseen. Katajamäen ja Raatikaisen tutkimuksen voi tulkita liittyvän sekä johtajien että seuraajien viestinnällisiin valmiuksiin. Koordinaatiossa se sijoittuu toiminnan päähän, sillä se kartoittaa tekijöitä, jotka tukevat ja rajoittavat (yhteiskunnan, organisaation) jäsenten toiminnan mahdollisuuksia. Toisella akselilla tutkimus sijoittuu julkiseen päähän, sillä siinä tarkastellaan tekstejä, joiden pitäisi olla suuren yleisön saavutettavissa.

Merja Koskelan ja Arzu Inanin esitelmä (4) voidaan sijoittaa koordinaatiston oikeaan alakulmaan. Esitelmässä tarkasteltiin toimitusjohtajien haastatteluja eri maiden talouslehdissä ja havaittiin, että toimitusjohtajat esitetään lehdistössä johtamisen asiantuntijoina eikä ”kohteliaisuuden genre” salli juurikaan kritiikkiä. Tutkimuskohteena ovat suurelle yleisölle suunnatut tekstit eli johtajuuden viestiminen julkisella areenalla. Tutkimus keskittyy johtajuuteen yhteiskunnallisena ja kulttuurisena ilmiönä, eli kyse on merkitysten, identiteettien ja toiminnan ihanteiden diskursiivisesta rakentumisesta.

Mona Khattabin esityksessä (5) tutkimuskohteena oli reaaliaikaisen Facebook-videolähetyksen (*livestreaming*) käyttäminen mikromobilisoinnin välineenä yhteiskunnallisen aktivismin kehityksessä. Tutkimuksessa tarkasteltiin ruotsalaisen aktivistin julkaisemaa videolähetystä tilanteesta, jossa hän pyrki estämään turvapaikanhakijaa kuljettavan lennon

lähtemisen nousemalla seisomaan koneessa, sekä lähetyksen saamia reaktioita Facebookissa. Johtamisviestinnän nelikentässä tutkimus voidaan asettaa oikealle eli julkisen vaikuttamisen päätyyn. Pystyakselilla se sijoittuu toiminnan päätyyn: mikromobilisointia sosiaalisessa mediassa tarkastellaan toimintaan ohjaamisena ja mielipidevaikuttamisena.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tutkimusten sijoittaminen koordinaatistoon tuo esiin niiden painotus- ja näkökulmaeroja, vaikka sijoittaminen ei olekaan yksiselitteistä. Samoja aineistoja ja tutkimuskohteita voisi tarkastella muistakin näkökulmista. Esimerkiksi johtajan haastattelu tutkimusaineistona ei automaattisesti tee tutkimuksesta toimintaan tai merkityksiin keskittyvää sen enempää kuin yksityiseen tai julkiseenkaan keskittyvää. Haastattelupuhetta voidaan tulkita yhtäältä tietona tehokkaista esimiestyön käytännöistä (vasen yläkulma) tai toisaalta julkisina johtamisen representaatioina (vasen alakulma). Paikka koordinaatistossa kuvaa siis tutkimukseen valittua näkökulmaa.

## 6 Päätäntö

Tässä artikkelissa olemme tarkastelleet johtamisviestintää tutkimusalueena, joka kytkeytyy monien tieteenalojen perinteisiin mutta jolle voidaan hahmottaa myös omaleimaisia, yhdistäviä piirteitä. Tarve jäsentämiseen syntyi omaan tutkimustaustamme ja -työhömmme perustuvista havainnoista. Johtamista tarkastellaan organisaatiotutkimuksen kentällä sekä funktionalistisesta näkökulmasta, joka jäljittää hyvän johtamisen ja johtamisviestinnän edellytyksiä, että kriittisestä näkökulmasta, josta johtaminen näyttäytyy historiallisia valtasuhteita uusintavana ”romantisoituna” kulttuurisena kuvastona. Samalla esimerkiksi yhteiskunnallisten liikkeiden ja aktivismin tutkimuksessa on tarkasteltu ihmisten ja aatteiden mobilisointia näkökulmista, jotka ovat pitkälti irrallaan johtamistutkimuksen valtavirrasta. Viime vuosina erityisesti sosiaalisessa mediassa tapahtuva vaikuttamis- ja vaikuttajaviestintä ovat herättäneet kiinnostusta, ja näkökulmia niiden tarkasteluun etsitään eri tieteenaloilta.

Tarkoituksenamme on ollut luoda jäsenitys, joka sisältäisi johtamisviestintää ja sen tutkimusta laaja-alaisesti mutta pystyisi samalla kirkastamaan sen erityispiirteitä. Hahmottelemamme koordinaatisto havainnollistaa johtamisviestinnän tutkimuksen painotus- ja näkökulmaeroja kahdella jatkumolla. Ensimmäisellä jatkumolla hahmotetaan, tarkasteleeko tietty tutkimus ensisijaisesti johtamisviestintää merkityksiin tai käyttäytymiseen vaikuttavana *toimintana* vaiko johtajuuden/johtamisen *merkityksiä* ja rakentumista viestinnässä. Toiselle jatkumolle voidaan sijoittaa tutkimukset sen mukaan, tarkastellaanko niissä johtamista *yksityisillä*, rajatuilla areenoilla eli esimerkiksi organisaation sisällä, vai *julkisilla* areenoilla kuten mediassa.

Testasimme koordinaatiston käytettävyyttä pienimuotoisesti sijoittamalla siihen viestinnän tutkimuksen VAKKI-symposiumin Johtamisviestintä digitaloudessa -työryhmässä pidetyt esitelmät. Vaikka tutkimusten sijoittaminen ei ollut yksiselitteistä, koordinaatisto

näyttäisi tuovan esiin niiden keskeisiä näkökulmaeroja. Jäsennystä on kuitenkin tarpeen kehittää edelleen, jotta se saisi paremmin näkyviin erilaisia näkökulmia esimerkiksi johtamisen sosiomateriaalisuuteen sekä vallan ja vastuun kysymyksiin.

Nähdäksemme tässä artikkelissa esitelty jäsentely voi olla hyödyksi sekä tutkimuksen asemoinnissa että johtamisviestinnän ja siihen kytkeytyvien alojen kuten johtamisen, organisaatioiden viestinnän, vastuuviestinnän ja vaikuttamisviestinnän opetuksessa. Se ohjaa käsittelemään johtamiseen ja vaikuttamiseen liittyvää viestintää laaja-alaisesti ja välttämään nojaamista vain yhden tieteenalan vakiintuneisiin näkökulmiin. Johtamisviestinnän tutkimuksessa ja opetuksessa organisaatioiden sisäinen viestintä ja erityisesti johtajien viestintä organisaatiossa ovat saaneet perinteisesti paljon painoarvoa. Koordinaatisto tuo näkyvyyttä johtamisviestinnälle vakiintuneiden organisaatioiden välissä ja ulkopuolella sekä toisaalta myös johtajuuden diskursiiviselle rakentumiselle eri konteksteissa.

## Lähteet

- Aritz, Jolanta, Robyn Walker, Peter Cardon & Zhang Li (2017). Discourse of Leadership: The Power of Questions in Organizational Decision Making. *International Journal of Business Communication*, 54(2), 161–181.
- Ashcraft, Karen L., Timothy R. Kuhn & Francois Cooren (2009). Constitutional amendments: "Materializing" organizational communication. *Academy of Management Annals* 3(1), 1–64.
- Baptista, João, Alexander D. Wilson, Robert D. Galliers & Steve Bynghall (2017). Social media and the emergence of reflexiveness as a new capability for open strategy. *Long Range Planning* 50(3), 322–336.
- Beer, David (2017). The social power of algorithms. *Information, Communication & Society* 20(1), 1–13.
- Benford, Robert D. & David Snow (2000). Framing Processes and Social Movements: An Overview and Assessment. *Annual Review of Sociology* 26, 611–639.
- Bennett, W. Lance (2008). Changing citizenship in the digital age. Teoksessa: *Civic life online*, 1–24. Toim. W. Lance Bennett. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chandler, Constance S. (2014). Investor Relations from the Perspective of CEOs. *International Journal of Strategic Communication* 8(3), 160–176.
- Christensen, Lars T. & Joep Cornelissen (2011). Bridging Corporate and Organizational Communication: Review, Development and a Look to the Future. *Management Communication Quarterly* 25(3), 383–414.
- Christensen, Lars T. & Mette Morsing & George Cheney (2008). *Corporate Communications. Convention, Complexity and Critique*. Lontoo: Sage Publications.
- Clifton, Jonathan (2019). Investigating the Dark Side of Stories of "Good" Leadership: A Discursive Approach to Leadership Gurus' Storytelling. *International Journal of Business Communication* 56(1), 82–99.
- Cooren, Francois (2015). *Organizational Discourse*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Cornelissen, Joep (2011). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (3. painos). Lontoo: Sage.
- Costas, Jana & Christopher Grey (2014): Bringing Secrecy into the Open: Towards a Theorization of the Social Processes of Organizational Secrecy. *Organization Studies* 35(10), 1423–1447.
- Faraj, Samer, Stella Pachidi & Karla Sayegh (2018). Working and organizing in the age of the learning algorithm. *Information and Organization* 28(1), 62–70.
- Hackman, Michael Z. & Craig E. Johnson (2013). *Leadership. A Communication Perspective* (6. painos). Long grove, Illinois: Waveland Press, Inc.
- Heikkurinen, Pasi & Tarja Ketola (2012). Corporate responsibility and identity: from a stakeholder to an awareness approach. *Business Strategy and the Environment* 21(5), 326–337.

- Hirsto, Heidi & Johanna Moisander (2014). Different games, different rules: Making sense of business and society in the media. Teoksessa: *Limits to Globalization. National Borders Still Matter*, 200–218. Toim. Risto Tainio, Susan Meriläinen, Jukka Mäkinen & Maarit Laihonen. Copenhagen Business School Press.
- Hirsto, Heidi, Saija Katila & Johanna Moisander (2014). (Re)constructing economic citizenship in a welfare state – intersections of gender and class. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 33(2), 122–139.
- Juholin, Elisa 2017. *Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja* (7. painos). Helsinki: Infor.
- Kaplan, Andreas M. & Michael Haenlein (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons* 53(1), 59–68.
- Koivunen, Anu & Mikko Lehtonen (2005). ”Joskus on kiva olla vähemmän aikuinen”. Kulttuurisen määrittelyvallan siirtymät ja julkisen puhuttelun areenat. *Media & viestintä* 28(2), 4–27.
- Laaksonen, Salla-Maaria & Matti Nelimarkka (2018). Omat ja muiden aiheet: laskennallinen analyysi vaalijulkisuuden teemoista ja aiheomistajuudesta. *Politiikka: Valtiotieteellisen yhdistyksen julkaisu* 60(2), 132–147.
- Leonardi, Paul M., Marleen Huysman & Charles Steinfield (2013). Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication* 19(1), 1–19.
- Liu, Helena & Christopher Baker (2016). White Knights: Leadership as the heroicisation of whiteness. *Leadership* 12(4), 420–448.
- Luoma-aho, Vilma & Marita Vos (2010). Towards a more dynamic stakeholder model: acknowledging multiple issue arenas. *Corporate Communications: An International Journal* 15(3), 315–331.
- Maak, Thomas & Nicola M. Pless (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics* 66, 99–115.
- Macnamara, Jim & Ansgar Zerfass (2012). Social media communication in organizations: The challenges of balancing openness, strategy, and management. *International Journal of Strategic Communication* 6(4), 287–308.
- McAdam, Doug, Sidney Tarrow & Charles Tilly (1996). To Map Contentious Politics. *Mobilization: An International Journal* 1(1), 17–34.
- McCombs, Maxwell E. & Daniel L. Shaw (1972). The Agenda-Setting Function of Mass Media. *Public opinion quarterly* 36(2), 176–187.
- Meriläinen, Susan, Janne Tienari & Anu Valtonen (2015). Headhunters and the ‘ideal’ executive body. *Organization* 22(1), 3–22.
- Mitchell, Ronald K., Bradley R. Agle & Donna J. Wood (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review* 22(4), 853–886.
- Muhr, Sara L. & Katie Rose Sullivan (2013). ”None so queer as folk”: Gendered expectations and transgressive bodies in leadership. *Leadership* 9(3), 416–435.
- Mumby, Dennis K. & Jennifer Mease (2011). Organizational Discourse. Teoksessa: *Discourse Studies: A Multidisciplinary Introduction*, 299–318. Toim. Teun A. van Dijk. Lontoo: Sage.
- Mumby, Dennis, Robyn Thomas, Ignasi Martí & David Seidl (2017). Resistance Redux. *Organization Studies* 38(9), 1157–1183.
- Orlikowski, Wanda J. (2009). The sociomateriality of organisational life: considering technology in management research. *Cambridge journal of economics* 34(1), 125–141.
- Panayiotou, Alexia, Linda L. Putnam & George Kassinis (2017). Generating tensions: a multilevel, process analysis of organizational change. *Strategic Organization* 17(1), 8–37.
- Porttikivi, Merja (2016). *Organisaatioiden diskursiivinen legitimaatio kiistelevässä verkkojulkisuudessa*. Aalto University publication series. Doctoral Dissertations, 44/2016.
- Raupp, Juliana (2015). Strategizing Risk Communication. Teoksessa: *The Routledge Handbook of Strategic Communication*, 520–532. Toim. Derina Holtzhausen & Ansgar Zerfass. New York: Routledge.
- Ruben, Brent D. & Ralph A. Gigliotti (2017). Communication: Sine Qua Non of Organizational Leadership Theory and Practice. *International Journal of Business Communication* 54(1), 12–30.
- Terriquez, Veronica (2015). Intersectional Mobilization, Social Movement Spillover, and Queer Youth Leadership in the Immigrant Rights Movement. *Social Problems* 62, 343–362.
- Vähämäki, Maija (2010). Hierarkiasta jaettuun johtajuuteen: vuorovaikutuksen haasteet vertikaalisissa ja horisontaalisissa työpaikan suhteissa. *Prologi* 2010, 34–46.
- Van Dijk, José & Thomas Poell (2013). Understanding social media logic. *Media and communication* 1(1), 2–14.