



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Hermann Sankelo

Sosiaalinen media kuntajohtamisen välineenä

Tarkastelussa vuorovaikutteinen hallinto

Johtamisen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Julkisjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

| | | | |
|--------------------------|---|-------------------|----|
| Tekijä: | Hermann Sankelo | | |
| Tutkielman nimi: | Sosiaalinen media kuntajohtamisen välineenä | | |
| Tutkinto: | Hallintotieteiden maisteri | | |
| Oppiaine: | Julkisjohtaminen | | |
| Työn ohjaaja: | Sanna Tuurnas | | |
| Valmistumisvuosi: | 2021 | Sivumäärä: | 72 |

TIIVISTELMÄ:

Tutkimuksessa tutkittiin sosiaalista mediaa kuntajohtamisen välineenä. Tutkimuksen päätavoitteena oli saada selville, kuinka suomalaiset kunnanjohtajat käyttävät sosiaalista mediaa johtamisen välineenä. Tähtäimenä oli tulosten kautta tarjota selkeitä keinoja suomalaisille kunnille hyödyntää sosiaalista mediaa johtamisessa sekä siihen liittyvillä osa-alueilla. Teoreettisena viitekehysenä tutkimuksessa käytettiin vuorovaikutteista hallintoa.

Tutkimuksen aineistonkeruuvaihe toteutettiin kahdessa vaiheessa, jossa ensimmäisessä haasteltiin kunnanjohtajia. Tavoitteena tällä oli luoda esiymmärrys aihepiiriin liittyen. Toisessa vaiheessa havainnoitiin erilaisissa sosiaalisen median kanavissa tavoista ja aihealueista, joista kunnanjohtajat somettavat.

Tulokseksi aineiston analysointivaiheen jälkeen saatiin se, että kunnanjohtajat eivät käytä sosiaalista mediaa johtamisvälineenä, vaan pääasiallisesti yksisuuntaiseen tiedottamiseen, markkinointiin sekä palautteen keräämiseen. Vuorovaikutteisen hallinnon lähtökohdin tarkastellessa ongelmia kunnanjohtajien sosiaalisen median toiminnassa ilmeni erityisesti osallistamisen todellisen toteutumisen kohdalla.

Vuorovaikutuksen kaksisuuntaisuus toteutui kunnanjohtajien sosiaalisen median käytössä pääasiassa henkilöiden kohdalla, jotka olivat jo valmiiksi kiinnostuneita tai enemmän perehtyneitä yhteiskunnallisiin asioihin. Tämänlaisia olivat toiset kunnanjohtajat, kunnan hallinnon työntekijät sekä kunnassa asuvat korkeakoulutetut. Tavallisten kuntalaisten keskuudessa kunnanjohtajien sosiaalisen median käytön ei havaittu saavan aikaan vastavuoroista vuorovaikutusta.

Tutkimuksen tulokset vahvistavat tutkijoiden aikaisempia näkemyksiä liittyen sosiaalisen median mahdollisuuksiin sekä ongelmakohtiin vuorovaikutteisessa hallinnossa. Kaikkein omimmillaan sosiaalinen media vaikuttaa olevan kuntajohtamisen toimintakentässä silloin, kun halutaan avata päätöksenteon taustoja sekä kertoa näistä prosesseista tarkemmin.

Tutkimuksen lopuksi tultiin johtopäätökseen, että sosiaalinen media voi toimia kunnissa parhaimmillaan johtamisvälineen sijaan tehokkaana kontaktikanavana kunnanjohtajan, kunnan asukkaiden sekä muiden kunnasta kiinnostuneiden yksilöiden välillä.

AVAINSANAT: sosiaalinen media, kuntajohtaminen, vuorovaikutteisuus, vuorovaikutteinen johtaminen, vuorovaikutteinen hallinto

Sisällys

| | |
|--|----|
| 1. Johdanto | 5 |
| 2. Tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja lähteet | 10 |
| 3. Kuntajohtaminen johtamiskokonaisuutena | 14 |
| 3.1. Kuntaorganisaation johtamisen haasteet | 16 |
| 3.2. Päätöksenteko kuntaorganisaatioissa | 18 |
| 4. Vuorovaikutteisen hallinnon erityispiirteet | 20 |
| 4.1. Vuorovaikutteinen johtaminen | 22 |
| 4.2. Vuorovaikutteisen hallinnon vaatimukset julkisessa johtamisessa | 24 |
| 4.3. Vuorovaikutteisen hallinnon haasteet kuntajohtamisessa | 27 |
| 5. Aineiston kuvaus | 30 |
| 6. Aineiston analysointi | 34 |
| 6.1. Kunnanjohtajien kokemuksia sosiaalisen median käytöstä | 36 |
| 6.2. Kunnanjohtajat sosiaalisen median käyttäjinä | 45 |
| 6.3. Analysoinnin yhteenveto | 50 |
| 7. Johtopäätökset | 57 |
| Lähteet | 64 |
| Liitteet | 71 |
| Liite 1. Haastattelurunko | 71 |

Taulukot

Taulukko 1. Tutkittujen kunnajohtajien työkokemus ja kuntien asukasluvut 32

Lyhenteet

LMX-teoria Leader-Member-Exchange-teoria

1. Johdanto

Kuntien toimintakenttä elää jatkuvassa muutoksessa. Reddick ja Norris (2013) toteavat julkisten organisaatioiden digitalisoituneen hurjaa vauhtia viimeisinä vuosikymmeninä. Kehitystä on tapahtunut erityisesti sähköistymisen seurauksena, jolloin viestintä ja vuorovaikutus ovat siirtyneet nousujohteiseen tahtiin digitaalisiin palveluihin luoden samalla uusia haasteita julkiselle johtamiselle.

Osbornen ja muiden (2012) mukaan nykyajan moderni kuntajohtaminen kehittyvien kuntien tarpeillaan vaatii jatkuvasti uudenlaisia työkaluja sekä toimintatapojen uudelleenarviointia. Kunnanjohtajat itse näkevät kuntajohtamisen olevan julkista työtä ja sen erityispiirteiden korostavan toiminnan viestintätotetta. Esimerkiksi Kuhmon kaupunginjohtaja Tytti Määttä (2020) kertoo näkyvän viestinnän ja yhteisön henkisen johtajuuden olevan merkittäviä teemoja onnistuvassa kuntajohtamistyöskentelyssä.

Digitalisaation myötä nopeasti toteutunut digiloikka on johtanut siihen, että kunnat käyvät alati keskustelua suhteestaan sosiaaliseen mediaan ja sen myötä kuntien edellytykset teknisen kehityksen mukana pysymiseen nousevat koko ajan muuttuvilla vaatimuksillaan. Syväjärven ja muiden (2017, s.12) mukaan kunnat omaavat kuitenkin tällä hetkellä toisistaan suuresti eroavat resurssit ja osaamistasot sosiaalisen median hyödyntämiseen. Tämän vuoksi kuntien erilaisten valmiuksien lisäksi epätietoisuus ja arkuus jarruttavat kuntaorganisaatioiden kehitystä sosiaalisen median suhteen.

Hyyryläinen ja Tuisku (2016, s.32) näkevät sosiaalisen median alkuperäisen ajatuksen toimineen tiedonkeruun mahdollistajana, mutta siitä on kuitenkin nopean kehityksensä myötä rakentunut myös vallankäytön väline. Vaikuttamisen välineen lisäksi sosiaalinen media on luonut ihmisille ja kuntaorganisaatioille uusia mahdollisuuksia ja tapoja toteuttaa kommunikointia. Valtionvarainministeriön (2014, s.21–22) raportissa todetaankin sosiaalisen median kautta olevan mahdollista rakentaa avointa yhteisöllisyyttä sen määrittäessä perinteiset etäisyyden ja tavoitettavuuden käsitteet täysin uuteen kontekstiin.

Sijainnin konkreettinen merkitys on vähentynyt, kun taas yhteyksiin tarvittavien riittävien digilaiteresurssien omistamisen tärkeys on kasvanut.

Tällä hetkellä julkisessa hallinnossa sosiaaliselle medialle asetetaan paljon odotuksia erityisesti vuorovaikutuksellisuuden toteuttamisen suhteen. Odotuksia nostavat erityisesti vuorovaikutteista hallintoa puoltavien tutkimuksien lopputulokset viime vuosina. Chum ja muut (2019) sekä Picazo-Vela ja muut (2012) näkivät sosiaalisen median olevan toimiva ratkaisumalli yksittäisten kuntalaisten ja hallintoportaan välisen vuorovaikutuksen edistämiseksi. Sen hyötyjen koettiin kohdentuvan parhaiten erityisesti organisaatioiden laillisuuden ja läpinäkyvyyden kysymyksissä.

Myös Anttiroiko ja muut (2005, s.64) päätyivät vuorovaikutteisen hallinnon puolesta puolehujien puolelle todetessaan vuorovaikutteisen hallinnon lisäävän vuorovaikutusta päätöksenteon eri tasoilla. Tasoiksi, joilla muutosta on tapahtunut, tutkijat erittelivät poliittiset päättäjät, paikalliset tasot sekä sidosryhmät.

Samanaikaisesti digitalisaation ja sosiaalisen median vaikutuksellisuutta hallinnon vuorovaikutuksellisuutta lisäävänä tekijänä kyseenalaistetaan paljon. Norris ja Moon (2005) ovat kokeneet, että kuntajohtamisen näkökulmasta digitalisaatio on jämähtänyt kunnallisten organisaatioiden rakenteisiin, eikä se ole vielä kyennyt saavuttamaan todellista vuorovaikutteisuutta kuntien toiminnassa. Mergel taas (2012) näki sosiaalisen median pelkkänä tukitoimena muille viestinnällisille prosesseille perustaen väitteensä siihen, että sosiaalinen media vaatii aina toimintansa rinnalle myös muita viestinnällisiä toimijoita.

Kritiikkiä kuntien sosiaalisen median hyödyntämistä vuorovaikutuksellisesta näkökulmasta arvioidessa on kohdistettu sen kaksisuuntaisuuden puutteeseen. Bryer ja Zavattaro (2011) tulkitsivat sosiaalisen median vuorovaikutuksellisuuden kuntaorganisaatioissa toteutuvan siten, että sosiaalista mediaa käytetään kuntaorganisaatioissa vain yksisuuntaiseen tiedottamiseen. Tämä toimintatapa on heidän mukaansa säilynyt siitä

huolimatta, että sosiaalinen media on ollut jo useiden vuosien ajan kunnallisorganisaatioiden hyödynnettävänä.

Tässä tutkimuksessa keskitytään teoreettisen tarkastelun osalta vuorovaikutukseen ja vuorovaikutteisuuden kunnanjohtajan työssä sekä sen ilmenemiseen johtamisprosessissa sosiaalisen median käyttämisen kautta. Sosiaalisesta mediasta tutkimuksellisesti mielenkiintoisen välineen luo sen tapa luoda vaikutuksellisuutta verkon ja todellisuuden välillä. Tämän sosiaalisen median ominaisuuksien ovat ajan mittaan omaksuneet niin poliittiset järjestöt kuin myös muut organisaatiot suomalaiset kunnat mukaan lukien.

Yhden konkreettisen esimerkin sosiaalisen median voimasta voi nähdä palaamalla lähihistoriaan ja Britanniaan, kun Yhdistyneessä kuningaskunnassa toteutettiin vuonna 2016 Brexit-äänestys. Rosen (2017, s.555–556) mukaan Britannian EU-eroäänestyksen kampanjoiden taustalla ilmeni paljon sosiaalisen median kautta tapahtunutta vuorovaikutusta äänestäjien ja poliittisten järjestöjen kesken organisaatioiden levittäessä valeuutisia sekä disinformaatiota. Muun muassa Britannian ja EU:n välisestä rahaliikenteestä levitettiin valheellista tietoa Facebookin kautta.

Asioiden todellinen laita jäi kuitenkin äänestyksen lopputuloksen kannalta toissijaiseksi asiaksi sen päättyessä lopulta Britannian päätökseen erota Euroopan unionista. Ilmiö osoitti, että sosiaalisen median kohdalla asioiden tosiasiallinen tila sekä koettu ymmärrys saattavat olla keskenään hyvin vahvassa ristiriidassa. (Rose, 2017, s.555–556)

Sosiaalisen median hyödyntämisestä kuntajohtamisessa aineistoa on saatu kasaan varsin vähäisesti ottaen huomioon aiheen ajankohtaisuuden. Tarkastelut näissä tutkimuksissa ovat aikaisemmin keskittyneet enimmäkseen digitalisaation ja kuntajohtamisen yleisille tasoille. Vaikuttaa, että varsinkin itse kuntajohtajien näkemyksistä sosiaalisen median käyttöön liittyen on julkaistu aineistoa vähäisesti.

Tämän tutkimuksen päätavoitteena on tutkia kuinka suomalaiset kunnat käyttävät sosiaalista mediaa johtamisen välineenä vuorovaikutteisen hallinnon näkökulmasta. Tähtäimenä on tulosten selvittämisen kautta tarjota selkeitä ja monipuolisia keinoja suomalaisille kunnille hyödyntää sosiaalista mediaa johtamisessa ja siihen liittyvillä osa-alueilla.

Tutkimuksessa pyritään muodostamaan vastaus seuraavaan kysymykseen:

-Miten vuorovaikutteinen hallinto näkyy kunnanjohtajien tavoissa hyödyntää sosiaalista mediaa johtamisessa?

Alustavana hypoteesina on, että koska sosiaalinen media on kuntien historiaan peilaten varsin uusi ilmiö, ei kunnissa ole todennäköisesti kehittynyt vielä riittävästi osaamista hyödyntää sosiaalista mediaa kuntajohtamisen työkalun vuorovaikutteisesti ja niin kokonaisvaltaisesti kuin se olisi mahdollista. Parhaassa tilanteessa tutkimus herättää keskustelua ja mielenkiintoa sosiaalisen median hyödyntämisestä kuntatasolla niin kunnanjohtajien ja kuntaorganisaatioiden kuin myös kuntalaistenkin keskuudessa. Toivon mukaan tutkimus sekä karistelee ennakkoluuloja että herättää pohtimaan kriittisesti yksityiskoh-
tia, joita sosiaalisen median hyödyntämisessä kuntajohtamisen arkipäivässä voi olla erityisesti vuorovaikutuksellisen hallinnon näkökulmasta.

Suhtautui nimittäin sosiaaliseen mediaan ja sosiaalisen median vuorovaikutteisuuteen kuntaorganisaatioissa millä tavalla tahansa, niin se ei kuitenkaan poista sitä tosiasiaa, että sosiaalisen median valta on lisääntynyt merkittävästi yhteiskunnassa. Kuntajohtaminen on jo ilman sosiaalista mediaakin monimutkainen kokonaisuus, mutta halusimme tai emme, niin sosiaalinen media ja siihen vahvasti rinnastuva vuorovaikutuksellisuus ovat todennäköisesti tulleet jäädäkseen yhteiskuntaan. Siksi on tärkeää ymmärtää, että todennäköisesti sosiaalinen media on ja tulee olemaan jollain tavalla osa tulevaisuuden kuntien toimintaa ja arkipäivää myös tulevaisuudessakin.

Tämä luo edellytyksen sille, että sen sosiaalisen median erityispiirteistä tulee pyrkiä olemaan mahdollisimman selkeästi perillä. Todellisen ymmärryksen asiaan voi saada vain ja

ainoastaan tutkimuksen, kokemusten ja jatkokeskustelun kautta. Tähän lähtökohtaan tämä tutkimus pyrkii tarjoamaan vastauksia.

2. Tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja lähteet

Tutkimuksen tavoitteeksi muodostui saada kattava vastaus kunnanjohtajien sosiaalisen median käyttöä koskevaan tutkimuskysymykseen. Tätä määränpäättä lähdettiin tavoittelevaan määrittelemällä aluksi laaja-alaisesti tutkimukseen liittyvät käsitteet.

Tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä olivat sosiaalinen media, kuntajohtaminen sekä vuorovaikutus. Käsitteiden määrittelyn jälkeen tutkimukselle valittiin asiasisältöön parhaiten sopiva teoreettinen viitekehys. Valinta kohdistui vuorovaikutteisen hallinnon näkökulmaan, jonka avustamana muodostettiin tutkimuksen seuraavien vaiheiden aineistot. Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut tehdä johtopäätöksiä siitä, mille puolelle sosiaalista mediaa ja vuorovaikutteista hallintoa koskevassa keskustelussa kannattaa sijoittua. Määränpäänä oli luoda riippumatonta sekä puolueetonta dataa kuntajohtamiseen hyödynnettäväksi.

Käsitteiden määrittelyn ja teoriaosuuden sisältöjen aineistot hankittiin pääasiassa kirjastojen kautta. Myös verkkoaineistoja sekä erilaisia tietokantoja hyödynnettiin tutkimuksen tiedonkeruuseen. Tutkimuksen kirjalliset lähteet ja aineistot koostuivat sosiaaliseen mediaan, kuntajohtamiseen sekä vuorovaikutteiseen hallintoon liittyvästä tieteellisestä kirjallisuudesta, tieteellisistä artikkeleista, aiheeseen liittyvistä ajankohtaisista uutisista sekä kuntien asiakirjoista.

Tutkimuksessa aineiston analyysimenetelmänä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista analyysia ja aineiston käsittelyssä toimittiin induktiivisesti eli aineisto edellä periaatteen mukaisesti. Tavoitteena tämän kautta oli hahmottaa, minkälainen suhde teoreettisella viitekehyksellä on tutkittavaan aineistoon. Alasuutari (2011) näkee kvalitatiivisen analyysin olevan erinomainen keino etsiä ratkaisua, kun ongelmaa ei pystytä havaitsemaan suoraan katsomalla. Tällöin vastauksen johtolankoja on pyrittävä aktiivisesti itse tuottamaan. Sosiaalisen median voi oikeastaan nähdä malliesimerkkinä tutkittavasta alustasta, jossa pelkästään suoraan katsomalla julkaisusta saattaa jäädä havaitsematta monia merkityksellisiä osia.

Kaiken kaikkiaan sosiaalisen median ja kuntajohtamisen aihepiirien tutkimuksia hyödynnettiin tämän tutkimusprosessin aikana erityisesti kokonaisuuksien hahmottamiseen ja huomio keskitettiin erityisesti näissä ilmenevään vuorovaikutteisuuteen. Aiheen kanssa oli kuitenkin tärkeä tunnistaa se, että liiallinen sitoutuminen aikaisempiin tutkimuksiin saattoi johtaa todella väärille jäljille.

Sosiaalinen media on muuttunut valtavia harppauksia jo pelkästään vuosien sisällä. Kymmenestä kahteenkymmeneen vuoteen vanhat tutkimukset saattoivatkin sisältää nykyi-
kaan perustuen hyvinkin erikoisia olettamia. Yllättävää oli kuitenkin huomata se, että vaikka kehitys sosiaalisen median kohdalla onkin puskenut valtavaa vauhtia eteenpäin, kysymyksien perusluonteet liikkuvat hyvin samojen teemojen äärellä eli mitä, miten ja miksi sosiaalisessa mediassa tulee toimia.

Sosiaalista mediaa on yhä edelleen vaikea määritellä tyhjentävästi. Yksinkertaistettuna sosiaalisen median voi nähdä olevan sosiaalista. Hintikka (2020) sekä Lietsala ja Sirkkunen (2008, s.13) ovat hahmotelleet sosiaalisella medialla tarkoitettavan palveluita ja sovelluksia, joissa samanaikaisesti toimii sisällöntuotanto ja käyttäjien välinen kommunikaatio. Suominen ja muut (2013, s.15) tarkensivat sosiaaliselle medialle erityispiirteeksi sen, että palvelulla on oltava kommunikoivia sisältöä tuottavia sekä jakavia käyttäjiä.

Aikaisempaa tutkimusta sosiaalisen median roolista kuntajohtamisessa on toteutettu jonkin verran. Kaikkein tarkimmin tämän tutkimuksen aihepiiriä lähentelevän tutkimuksen ovat toteuttaneet Syväjärvi ja muut (2017). He päätyivät sosiaalisen median roolia kuntajohtamisessa tutkiessaan lopputulokseen sosiaalisen median käytön vähäisyydestä kuntajohtamiseen liittyen. Tutkimuksessa selvisi myös sosiaalisen median käytäntöjen olevan kuntajohtamisessa vielä varsin hajanaisia. (Syväjärvi ym. 2017, s. 90–91)

Tutkijat ovat todenneet sosiaalisen median herättävän kunnissa paljon uutuuden viehätystä ja kuntien pyrkivän sitä määrätietoisesti hyödyntämään toiminnassaan. Haasteita kehityksen edistymiseen saavat aikaan merkittävät vaihtelut sosiaalista mediaa koskevan

lainsäädännöllisen osaamisessa. Tämän lisäksi ongelmia loivat sosiaalisen median käyttämiseen liittyvät osaamistasot sekä asenteet. (Syväjärvi ym., 2017, s.22) Scheinin (1985, 323–324) mukaan nämä organisaation asenteet syntyvät työyhteisön sääntöjen sekä johtamisen kautta.

Uuden teknologian käyttöönotto on aina organisaatiolle kuin organisaatiolle haasteellinen kokonaisuus ja tämä ilmiö tuntuu konkretisoituvan sosiaalisen median kohdalla erityisen vahvasti. Hill ja Shaw (2011, s.11) uskovat uusien tekniikoiden käyttöönoton vaikuttavan aina organisaatiossa toimimisen käytännöllisyyteen ja kehottivatkin suhtautumaan uuteen teknologiaan arvioimalla ensisijaisesti sen työhön tuomia vaikutuksia. Sosiaalisen median onnistuneeseen käyttöönottoon tarjotaan tutkijoiden keskuudesta ratkaisuja. Davis (1989) määritteli sellaisiksi kaksi tekijää, jotka ovat käyttöönoton helppous sekä uudistuksen mukanaan tuoma todennäköinen koettu hyödyllisyys. Tämä muodostuu sosiaaliseen median kontekstissa siihen suhtautumisessa, jossa saattaa ilmetä henkilöiden välillä paljon vaihtelua.

Tutkimuksessa analysoitavan aineiston keruuvaihe jakautui kahteen osaan. Ensimmäisessä vaiheessa kerättiin haastatteluaineisto suljetulla kysymysasettelulla kunnanjohtajalta. Tämän tarkoituksena oli kartoittaa minkälaisia sosiaalisen median välineitä kunnat käyttävät, mitkä ovat keskeisiä havainnon kohteita ja minkälaisia ovat kunnanjohtajien omat näkemykset sosiaalisen median palveluista johtamisvälineenä. Tällä pyrittiin luomaan ja saavuttamaan esiyymmärrys tutkimuksen aineistonkeruun toista vaihetta varten.

Seuraavassa vaiheessa tehtiin havaintoja erilaisissa sosiaalisen median kanavissa tavoista ja aihealueista, joista kunnanjohtajat somettavat. Seurantaan valittiin 6 kunnanjohtajaa ja heidän toimintaansa seurattiin 3 kuukauden ajalta. Tarkasteluajanjaksona käytettiin aikaa lokakuusta joulukuuhun vuonna 2020. Seurannan fokusoinnin kannalta mietittiin etukäteen muutama teema-alue tutkimuskysymyksen, haastatteluaineistojen sekä tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Materiaalista pyrittiin nostamaan esiin millaisia asioita kunnanjohtajat nostavat esille sosiaalisen median kanavissa, minkälaisia

keskustelua näistä teemoista syntyi ja ketkä ottivat osaa näihin kyseisiin keskusteluihin. Keskustelujen analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia ja teemoittelua.

3. Kuntajohtaminen johtamiskokonaisuutena

Jotta voi päästä selkeämpään ymmärrykseen siitä mitä kuntajohtaminen vaatii vuorovai-
kutteiselta hallinnolta ja sosiaalisen medialta, täytyy ensimmäisenä perehtyä siihen,
minkälainen kuntajohtaminen on johtamiskokonaisuutena sekä millainen sen toimin-
taympäristö on luonteeltaan. Aihepiirin lähestyminen on luontevaa aloittaa tarkastele-
malla mikä on kunta ja kuinka se toimii.

Valtiovarainministeriön (2021) mukaan kunta on määritelty julkishallinnon yksiköksi pai-
kallistasolla, jolle on määritetty oma alueensa sekä asukkaansa. Suomen perustuslaissa
Suomen sanellaan jakautuvan kuntiin, joissa hallinto perustuu asukkaiden itsehallintoon
ja taataan kunnille verotusoikeus. (Perustuslaki, 731/1999) Vuoden 2019 lopussa Suo-
messä oli 310 kuntaa. Pienimmässä Sottungan kunnassa asukkaita on 88 kappaletta, kun-
taas suurimmassa eli Helsingissä väkiluku oli 652 835. Kuntaliitto (2019) arvioi suoma-
laisten kuntien olevan keskimääräisesti kooltaan melko pieniä kuntakoon keskiarvon liik-
kuessa noin 17 500 asukkaassa.

Mäenpään (2013, s.1803–1804) mukaan kuntien itsehallinnolla tarkoitetaan sitä, että
kunnat voivat oikeuden turvin päättää itse omista asioistaan eli tehdä asiansa kuntakoh-
teisesti parhaalla katsomallaan tavalla. Itsehallinto takaa siis käytännössä kunnille mah-
dollisuuden käyttää omaa pelisilmäänsä siihen, kuinka sille asetetut velvoitteet kunnassa
täytetään.

Valtiovarainministeriö (2021) toteaa lainsäädännön ohjaavan kuntien toimintaa vahvasti
kyseessä ollen valtion alaisuudessa toimiva julkinen organisaatio. Tärkeimmät lait kunta-
johtamiseen liittyen ovat perustuslaki, kuntalaki sekä hallintolaki. Hallintolain säädökset
määrittävät raamit kunnassa hallinnollisissa tehtävissä toimivien henkilöiden toiminnalle,
kun taas kuntalaissa annetaan konkreettinen kuvaus siitä, mitä lakisääteisiä asioita kun-
nalla on organisaationa velvollisuutenaan hoitaa. Perustuslaki luo pohjan kaikelle lain-
säädännölle.

Suomalaisten kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet ovat hyvin poikkeuksellisia verrattuna monien muiden maiden vastaaviin järjestelmiin. Samanaikaisesti kun kunnat toimivat Suomessa hallinto-organisaatioina, ne toimivat ikään kuin eräänlaisina pienois-yhteiskuntina. Isoimmat erot kuitenkin Suomen ja muiden maiden kuntien välillä löytyvät Kuntaliiton (2018) mukaan kunnanjohtajan työtehtävästä, joka on Suomessa hyvinkin ainutlaatuinen.

Monessa muussa valtiossa kunnanjohtaja tai useassa tapauksessa pormestari valitaan tehtäväänsä vaalien kautta ja valinta saattaa olla profiililtaan hyvinkin poliittinen. Suomessa kunnanjohtajaa ei valita yleisillä vaaleilla, vaan valitsijana toimii kunnanvaltuusto. (Kuntaliitto, 2018) Kunnanjohtajan toimenkuva on yleispiirteiltään lähellä varsin virkamiesmäistä toimintaa, mikä näkyy muun muassa varsin varovaisina linjauksina poliittisten teemojen suuntaan.

Kuntajohtamisella tarkoitetaan johtamiskokonaisuutta, jonka Korhonen ja Merisalo (2009) ovat määritelleet vastuun kantamiseksi kunnan perustehtävien toteutumisesta. Suomessa kuntalaki määrittää suomalaisille kunnille kolme perustehtävää. Nämä ovat asukkaiden hyvinvointi, elinvoima sekä kehitys. (Kuntalaki, 410/2015) Monessa tilanteessa perustehtävät kulminoituvat ennen kaikkea kuntien vastuulla olevien sosiaalisten ja sivistyksellisten perusoikeuksien toteutumiseen. Kuntalaissa on myös maininta, että kunnan tulee tuottaa palvelunsa jäsenilleen sosiaalisesti, taloudellisesti sekä ympäristöllisesti kestävästi.

Kunnassa johtoporras vastaa itse omasta toiminnastaan ja järjestelmä, jolla kuntaa johdetaan päätetään kunnan hallinto- sekä johtosäännöissä. Esimerkiksi eteläpohjalaisen Kauhavan kaupungin hallintosäännössä (2020, s.10) määritellään kaupungin ylimmän johdon muodostuvan kaupunginjohtajasta, kaupunginhallituksesta sekä kaupunginjohtajasta. Samassa asiakirjassa kaupunkistrategian ilmaistaan olevan valtuuston tärkein ohjausväline johtamisprosessissa.

Kuntajohtaminen on kiteytettynä hyvin monimutkainen johtamisprosessi, joka edellyttää poliittisten tekijöiden, toimintasektoreiden ja hallinnon hahmottamista. Nämä kaikki tasapainoilevat kuntaorganisaation normatiivisen, strategisen ja operationaalisen johtamisen välillä.

3.1. Kuntaorganisaation johtamisen haasteet

Kuntien tehtävät ja edellytykset ovat muuttuneet runsaasti viimeisinä vuosina ja luoneet suuria ja uudenlaisia haasteita johtamistyöhön. Monissa kunnissa asioita on lähdetty organisoidaan toimialoittain ja vastuualueittain. Tällä on pyritty luomaan selkeyttä ongelmien luonteiden hahmottamiseen niin hallinnon kuin myös kuntalaistenkin näkökulmasta.

Kuntaorganisaatio, kuten mikä tahansa organisaatio kohtaa päivittäin useita erilaisia vaikeuksia sekä haasteita niin organisaationa kuin johtamisen osa-alueilla. Kuntaorganisaation toimintaympäristöstä omanlaisensa muodostaa se, että usein kunnassa ei riitä vain ja ainoastaan se, että asiat sujuvat mallikkaasti sisäisesti omassa organisaatiossa, vaan erilaisten kunnansisäisten organisaatioiden riippuvuus toisistaan voi olla aika ajoittain valtava. (Korhonen & Merisalo, 2009, s.73)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2010, s.15) näkee onnistuneeksi kuntajohtamiseksi useiden eri alojen edustajien yhteistoiminnan mahdollistamisen. Kuntajohtamisen kovaksi ytimeksi voi tulkita tietyllä tapaa eräänlaisen sillanrakentajan roolin. Yritykset, kunta, poliittiset järjestöt ja kolmannen sektorin toimijat tulee kyetä saamaan toimimaan yhteisten maalien eteen, jotta yksittäisten prosessien vieminen kuntatasolla olisi tehokasta ja ennen kaikkea mahdollista.

Tämä luo vaatimuksen sille, että kuntaorganisaatiosta on löydettävä eri alojen toimijoiden kesken kyvykkyyttä yhteistyöhön monien arkipäiväisten haasteiden ollen mahdotomia ratketa kokonaisvaltaisesti vain ja ainoastaan yhden toimialan näkökulmasta

tarkastelemalla. Tämänlaisessa tilanteessa laadukas ongelmanratkaisuprosessi vaatii useiden eri toimialojen asiantuntijoiden näkemyksiä eli vuorovaikutusta eri osapuolten välillä. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2010, s.15)

Verkostojen ja yhteyksien luominen erilaisiin instituutioihin rakentuvatkin yhdeksi kunnajohtamisen tärkeimmistä tehtävistä. Yhteistyötä voi toteuttaa esimerkiksi yritysten ja kolmannen sektorin toimijoiden välillä tai kuntaorganisaation sisäisten toimijoiden välillä. (Korhonen & Merisalo, 2009, s.73) Käytännön esimerkkinä edellä mainitusta tilanteesta voi nähdä kunnassa tapahtuvan kiinteistöhuollon. Kunnan teknisen toimen toteuttaessa kiinteistöhuollon julkiseen rakennukseen, voi teknisen toimen kyky arvioida muun muassa koulurakennuksen erilaisia tarpeita olla vajavainen tietyiltä osa-alueilta. Samasta asiasta taas koulun henkilöstöltä saattaa löytyä konkreettisempaa ja käytännöllisempää näkemystä.

Haasteita kuntaorganisaatiossa koetaan myös optimaalisen tasapainon löytämisessä kunnallishallinnon uusien ajatusten ja perinteisten metodien välillä. (Anttiroiko ja muut, 2005, s.64) Tämän luo digitaalisten laitteiden käyttämisen osalta osaamistason vaatimus. (Syväjärvi ym., 2017) Linturi ja muut (2013) toteavat sosiaaliseen median kautta muodostuvan jopa radikaaleja teknologisia ratkaisuja ja tämän haastavan organisaatioita konkreettisesti erilaisten sosiaalisten median ratkaisujen kokeiluvaiheessa.

Näiden lisäksi kuntaorganisaatiota haastaa nykyään Auramon (2013) hahmottama suoraviivainen näkemys sosiaalisen median tärkeydestä kunnan olemassaoloon liittyen. Hän tulkitsee, että mikäli organisaatio ei kuulu nykyään sosiaaliseen mediaan, sitä ei ole suorastaan olemassa. Tämä väite perustuu siihen, että monet olettavat löytävänsä kunnat sosiaalisesta mediasta ja läsnäolo sosiaalisessa mediassa tulkitaan kyvykkyudeksi palvelulla kuntalaisia sekä herättää kiinnostusta ja huomiota myös kuntalaisten ulkopuolella.

3.2. Päätöksenteko kuntaorganisaatioissa

Kunnanvaltuusto on kunnan korkein päätöksentekoeelin, jonka kunnan äänioikeutetut valitsevat neljän vuoden välein kuntavaaleilla. Valtuusto valitsee jäsenet kunnanhallitukseen, joka toimii päätöksien valmistelijan sekä toimeenpanijan rooleissa. Valtuuston tehtävänä on myös toteuttaa henkilövalinnat lautakuntiin, joiden toimikuvaan kuuluu johtaa julkisten palvelujen tuotantoa kunnassa. (Kuntaliitto, 2018)

Kuntajohtamisen ideaalimallina voi nähdä ratkaisun, jossa poliittinen johtajuus asettaa saavutettavat maalit ja ammatillinen johtajuus suorittaisi niiden toteutuksen. (Korhonen & Merisalo, 2009, s.74) Poliittisia järjestöjä on monenlaisia ja niillä on useimmiten taustallaan monia poliittisiin ohjelmiin sisällytettyjä ideologisia tavoitteita, joita järjestöjen edustajat pyrkivät aktiivisesti edistämään. Tässä tilanteessa ammatillisen johtaminen tärkeys kuntaorganisaatioissa korostuu. Ammatillisen johtamisen tehtävänä on samanaikaisesti toimia poliittisen päätöksenteon tukena sekä johtaa asioiden valmistelua ja täytäntöönpanoa. (Kuntalaki, 410/2015)

Käytännössä tällä ideaalimalliksi kuvatulla toimintatavalla tarkoitetaan sitä, että optimaalisessa tilanteessa kunnassa demokraattisesti valitut puolueiden edustajat määrittäisivät mitä kunnan tulee tehdä eli strategiset reunaehdot. Kunnan virkamieskoneiston tehtävänä on selvittää keinot sekä suoriutuminen, joilla näihin osoitettuihin tavoitteisiin on mahdollista päästä eli suorittaa niin sanotusti operationaalinen osuus.

Kuntalain mukaan johtaminen kunnassa jakaantuu kahteen eri sektoriin: poliittiseen johtamiseen sekä ammattijohtamiseen. Poliittisen johtamisen osa-alueelle on kohdistettu tavoitteen asettelu sekä kunnassa tehtävien päätöksien reunaehdoja koskevien linjauksien tekeminen. (Kuntalaki, 410/2015) Kuntalaki edellyttää myös kuntaa tiedottamaan toiminnasta kuntalaisille sekä tarjoamaan mahdollisuuksia vaikuttamiselle. (Kuntalaki, 310/2015) Tämän lain velvoitteiden täyttämiseen sosiaalinen media tarjoaa hyvät puitteet.

Samalla se luo siihen ongelmakohtia. Kun vastuut ovat hajautuneet ja hierarkiat madaltuneet kuntajohtamisen toimintakentällä vuosien saatossa, se on johtanut siihen, että kunnallisessa päätöksenteossa herää jatkuvasti kysymyksiä toimivalta-asioissa. Kunnan rooli aktiivisena toimijana sosiaalisessa mediassa on Romentin ja Murtarellin (2020, s.384) mukaan käytännössä siirtänyt vaikuttamisen ja päätöksenteon olevan kokonaan kiinni kuntalaisten omasta toiminnasta.

Tilanne on johtanut siihen, että mikäli kuntalainen ei itse toimi aktiivisesti tiedon hankinnan suhteen osallistuminen, yhteiskunnallinen keskustelu saattaa jäädä kokonaan syntymättä. Tämä oravanpyörä voi johtaa vaikutuksellaan siihen, että kunta ei kohta saatakaan enää kyetä toteuttamaan digitaalisuuteen ja sosiaalisen median hyödyntämiseen koskevaan kehitykseen liittyen strategisia valintoja ratkaisujen perustelujen puuttuessa. (Romenti & Murtarelli, 2020, s.384)

4. Vuorovaikutteisen hallinnon erityispiirteet

Tämän luvun tavoitteena on kartoittaa vuorovaikutteisen johtamisen ja hallinnon erityispiirteitä, vaatimuksia, mahdollisuuksia sekä haasteita. Tarkoituksena on myös pohtia vuorovaikutteisen hallintotavan teorian soveltuvuutta itse tutkimusongelmaan.

Digitalisaatio on vaikuttanut suuresti viestinnällisten toimintatapojen sähköistymiseen. Samanaikaisesti digitalisaatio on myös sekä mahdollistanut että helpottanut ihmisten välistä kommunikointia merkittävästi. Voimme esimerkiksi ottaa yhteyden toisella puolella maailmaa asuvaan ystävään muutamassa sekunnissa. Väestöliiton (2008) mukaan siinä kuitenkin miten viestin vastaanottaja viestiin liittyen suhtautuu ja toimii, on vahva vaikutus koko prosessin onnistumiselle. Tämä ilmiö tunnetaan käsitteenä nimeltä vuorovaikutus.

Vuorovaikutuksella tai vuorovaikutteisuudella tarkoitetaan ihmisten välillä tapahtuvaa vastavuoroista kommunikaatiota. Kommunikaatiota voi toteuttaa niin kasvojen kuin myös sähköisten viestintävälineiden kehittymisen myötä nykyään verkonkin välityksellä. Verkonvälityksellä tapahtuva vuorovaikutus voi toteutua tekstien lisäksi esimerkiksi hyymiöitä, avainsanoja ja kuvia hyödyntäen. (Väestöliitto, 2018)

Vuorovaikutuksen kautta rakentuvan yhteenkuuluvuuden tunteen ja sen ominaisuuksien kautta on pyritty vaikuttamaan ihmisten toimintaan vuosien saatossa useita kertoja. Yksi malliesimerkki tämänkaltaisesta vaikuttamisesta on nationalismi eli kansallisuusaate. Gilmartin (2009, s.19–20) kuvaili nationalismin aatteena perustuneen täysin ihmisten kesken keinotekoisesti rakennetun identiteetin kautta muodostuvaan yhteenkuuluvuuteen ja vuorovaikutuksen tunteeseen. Hintikka (1997) toteaa, että yhteenkuuluvuuden tunnetta ja muutokseen mukautumista käytetään suoranaisena välineenä arkipäiväsamme tälläkin hetkellä. Esimerkiksi monissa televisio-ohjelmissa katsojat pyritään osallistamaan lähetykseen luomalla yhteys yleisön ja ohjelman välille. Keinona tähän käytetään erilaisia äänestyksiä sekä verkkokeskusteluja.

Vuorovaikutteisuutta ja siihen liittyviä ominaisuuksia on alkanut esiintymään enenevässä määrin hallintoa koskevassa keskustelussa. Vuorovaikutteinen hallinto ei ole hallinnon ja johtamisen tutkimuksessa täysin uusi ilmiö, mutta sitäkin ajankohtaisempi nykyään. Sörensen ja muut (2012) määrittivät vuorovaikutteisen hallinnon monimutkaiseksi prosessiksi, jossa monet toimijat erilaisine etuineen ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa saavuttaakseen yhteisiä tavoitteita. Väyliä tämänlaiseen ovat esimerkiksi mobiilisuosiointi, vaihtaminen sekä erilaisten ideoiden ja resurssien hyödyntäminen.

Osbornen (2006, s. 377–387) mukaan erityisesti vuorovaikutteista hallintoa koskevien teorioiden arvokkuus on kasvanut julkishallinnon toimijoiden ja hallintotutkijoiden keskuudessa suuresti viime aikoina. Nalbandian (1999, s.187–197) on todennut vuorovaikutteisen hallinnon korostumisen taustalla muhivan isomman hallinnollisen muutoksen, jossa julkishallinto on muuttumassa päätöksentekokulttuurissaan yhteisöllisen yhteistyön suuntaan. Organisaatiokulttuurin muutokset vuorovaikutteisempaan sekä keskusteluvampaan kulttuuriin ovat olleet luonnollinen reaktio organisaatioiden ympäristöissä tapahtuneisiin muutoksiin.

Organisaatiot ovat kokeneet viimeisinä vuosina tarpeellisiksi muuntautua kevyempiin ja joustavimpiin rakenteisiin, jossa vuorovaikutuksen toimivuus on keskiössä. Tämä juontaa juurensa Moynihanin (2003) mukaan perinteisten hallintomallien ristiriitaiseen luonteeseen demokraattisuuden ja osallistumisen kanssa. Hän tulkitsi myös aktiivisten kansalaisten roolin olleen suuressa muutoksessa, mikä on ilmennyt konkreettisesti siten, että pelkkä informaation saanti päätöksentekoon liittyen ei ole enää osoittautunut riittäväksi ratkaisuksi. Sitra (2018) näkee kehityssuunnan rakentumiseen johtaneen sen, että ymmärrys vuorovaikutteisuuden merkityksellisyydestä johtamisprosessissa on kasvanut.

4.1. Vuorovaikutteinen johtaminen

Johtamista ja siinä tapahtuvaa vuorovaikutusta voi tarkastella useista eri näkökulmista ja erilaisten toimijoiden välillä. Vuorovaikutteista johtamista tapahtuu esimerkiksi organisaatioissa, järjestöissä, työpaikalla sekä erilaisissa joukkueissa.

Perinteinen johtaminen on perustunut selkeään hierarkkisuuteen, jossa esimiehellä on selkeä asema alaiseensa verrattuna. Vuorovaikutteiset johtamisteoriat ovat kuitenkin kyseenalaistaneet tämän pitkään vallinneen ajatusmaailman. Uhl-Bien (2006) on todennut vuorovaikutteisen johtamisteorian näkökulmasta tarkastelemalla johtamisen muodostuvan yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen kautta.

Gergern (1999) tarkentaa näkemystä tulkitsemalla johtamissuhteen kahden eri osapuolen välisenä suhteenä, jossa johtajuuden tulkinta muodostuu sosiaalisen merkityksenannon kautta. Hänen mukaansa vuorovaikutuksen ja viestinnän ymmärtäminen ovat tärkeitä osia julkisten organisaatioiden rakenteiden hahmottamisessa, sillä julkiset organisaatiot jopa suorastaan rakentuvat vuorovaikutussuhteista osapuolten välillä. Forsgård ja Frey (2010) ovat nähneet vuorovaikutteisuuden ja vuorovaikutuksellisuuden kehityksen ytimessä olleiden muutokset ihmisten tasolla, jotka ovat lakanneet olemasta passiivisia kohteita. Tätä kautta on tapahtunut heidän mukaansa siirtymä pelkästä vastaanotosta vuorovaikutukseen, osallistamiseen ja yhteisten merkitysten luomiseen.

Johtamisessa ja johtamisen arkipäivässä vuorovaikutteisia tilanteita ilmenee jatkuvasti. Fletcher ja Käufer (2003) toteavat monesti vuorovaikutteisia tilanteita esiintyvän lähes jopa täysin huomaamattomasti työyhteisöjen arjessa. Tämänlaisilla tilanteilla tarkoitetaan esimerkiksi lyhyitä tervehdyksiä työyhteisön jäsenten kesken tai työhön liittyviä vastuiden jakoa eri osapuolten kesken. Tämä piirre korostaa tutkijoiden mukaan organisaation sisäisten suhteiden merkitystä, jonka merkitystä organisaation toiminnan kannalta ei kannata koskaan vähätellä.

Vuorovaikutteista johtamista koskevissa tutkimuksissa vuorovaikutteisuuden rakentavien tekijöiden tarkastelu on jätetty keskimääräisesti vähäiseksi. Huomio useimmissa tutkimuksissa on kohdistettu erityisesti työyhteisöihin ja siellä esimiestason ja työntekijän välillä tapahtuviin tilanteisiin. Keskiössä ovat olleet enemmänkin vuorovaikutuksen laatu ja erilaisten johtamistapojen erittely.

Vuorovaikutteista johtamista puoltavat tutkimukset ovat päätyneet monesti korostamaan toimivan vuorovaikutuksen tärkeyttä ja päätyneet lopputuloksessaan toimivan vuorovaikutuksen vaikuttavan yhteenkuuluvuuden tunteeseen vahvistavasti. Vuorovaikutteisen johtamisen on havaittu Kojon (2019) mukaan lisäävän ja mahdollistavan ihmisten kykyä mukautua muutoksiin. Luomanen (2009) on nähnyt tämän olevan suoraan yhteydessä työhyvinvointiin. Epäonnistuvan vuorovaikutteisuuden taas on nähty muodostavan johtamisessa erittäin kielteisiä kokemuksia ja suorastaan etäännyttävän osapuolia toisistaan.

Kuten johtamissuhteita, myös vuorovaikutteisuutta voi olla sekä hyvää että huonoa. Yuklin ja muiden (2009) mukaan hyvän ja huonon vuorovaikutuksen esimies-alaisuudessa erottavat toisistaan työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa arkeensa. He toteavat hyvän esimiesalaisuuden kautta työntekijöiltä löytyvän todennäköisemmin halukkuutta vastavuoroisen vuorovaikutuksen ylläpitämiseen.

Tässä puhutaan samasta asiasta kuin Sias, Krone sekä Jablinin (2002, s.615) todetessaan johtamisprosessin onnistumisen keskittyvän siihen, miten johtaja toimii suhteessa muihin ihmisiin. Sama asia näkyy myös työpaikoilla, jossa Cowdenin ja muiden (2011) mukaan vuorovaikutteinen toimintatapa ilmenee työpaikan arjessa vastavuoroisena kuuntelemisena sekä päätöksentekona, jossa vastuut on jaettu eri osapuolten kesken resursiivisesti eli jokaisen henkilökohtaiset toiveet huomion ottaen.

Johtamisen vuorovaikutteisuutta käsittelevät tutkimukset pohjautuvat pitkälti Leader-Member exchange teoriaan eli LMX-teoriaan. Pearcen ja Congerin (2003) mukaan LMX-

teorialla tarkoitetaan kahden eri osapuolen välillä tapahtuvaan vuorovaikutusta ja sen muodostamaa suhdetta eli vuorovaikutteista esimies-alaissuhdetta. Siinä johtajuuden laadun tulkitaan rakentuvan vuorovaikutuksen kautta. Tämä kuitenkin edellyttää kaksisuuntaista valmiutta vuorovaikutukseen.

LMX-teoriaa pidetään yhtenä ensimmäisistä teorioista, jotka jäsensivät johtamisen vuorovaikutuksen tapahtuvan johtajan ja alaisen välillä. Northouse (2007, s.151–159) tarkentaa LMX-teoriassa johtajuudella tarkoitettavan kahdenvälisessä suhteessa tapahtuvaa sosiaalista vaihdantaa.

Sosiaalisen median potentiaalisuus vuorovaikutteisen johtamisen toteutumiseen vaikuttaa olevan erittäin korkea, mutta enimmäkseen vielä vähäisesti tarkasteltua. Säntti (2001) toteaa johtamisen uudenlaisen kulttuurin muodostuvan ja vaativan tuettua vuorovaikutusta organisaatiossa toimivien henkilöiden välillä. Sievertin ja Nelken (2013) mukaan muutosprosessit ja kasvava vuorovaikutteisuus saattavat tulevaisuudessa muodostua tämänhetkistäkin suurempaan merkitykseen kaikenlaisissa organisaatioissa.

4.2. Vuorovaikutteisen hallinnon vaatimukset julkisessa johtamisessa

Vuorovaikutteisuutta sovellettaessa hallintoon ja sen erilaisiin rakenteisiin törmätään hyvin samanlaisiin asioihin kuin vuorovaikutteista johtamista tarkastellessa. Nakarin ja Valteen (1995, s.31–32) mukaan vuorovaikutus kuuluu hallinnon organisaatioiden arkipäivään ja sillä luodaan edellytys sille, että keskeisimmät asiat saadaan selkeästi viestitettyä olennaisille henkilöille.

Hallinnollinen vuorovaikutus ja siinä toteutuva julkinen johtaminen luovat täysin erilaisen ympäristön johtamiselle kuin esimerkiksi yritysten ympäristöt. Jotta kyseisessä ympäristössä johtamisessa voisi onnistua ja sen erityispiirteitä tarkemmin hahmottaa, on tärkeää ymmärtää minkälaisia edellytyksiä julkisen johtamisen toimintaympäristö asettaa vuorovaikutukselle. Tutkijat ovat eritelleet useita vuorovaikutuksen ja

vuorovaikutteisen hallinnon toteutumisen edellytyksiä julkisella sektorilla, mutta muutama erityispiirre erottuu selkeästi muista yleisyydellään. Nämä ovat kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen vaatimus, toimintaympäristön poikkeavuus, osallistuminen todellinen toteutuminen, vuorovaikutteiselle hallinnolle suotuisa organisaatiokulttuuri sekä riittävä lainsäädännöllinen osaaminen.

Ensimmäisenä mainitulla kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen vaatimuksella tarkoitetaan sitä, että vuorovaikutteisuuden tulee toimia molemmin suuntaisesti. Alasoini (2012) korostaa dialogin merkitystä vuorovaikutteisuuden rakentumisessa organisaatiotasolla. Hän pitää vuorovaikutteisen hallinnon kohdalla tärkeimpänä edellytyksenä osapuolten valmiutta ja kykyä sovittaa keskenään yhteen erilaisia näkemyksiä.

Toinen edellytys joka vuorovaikutteisesta hallintotapaa sovellettaessa tulee tunnistaa, on toimintaympäristön mahdolliset poikkeavuudet verrattuna muihin organisaatioihin. Julkisten organisaatioiden kohdalla tämä näkyy esimerkiksi valtaan ja vastuuseen liittyvissä kysymyksissä niiden käyttäytyessä julkisen johtamiseen toimintaympäristössä poikkeavasti. Tämän ratkaisemiseksi Sörensen kokee vuorovaikutuksen kannalta tärkeäksi valita oikeat henkilöt valitsemalla valvomaan demokraattista osallisuutta, keskustelua ja vastuullisuutta. Erityisesti virallisissa yhteyksissä vuorovaikutteisuuteen pyrkiessä viestintä tuntuu tarvitsevan itselleen jonkinasteisen moderaattorin, jonka tarkoituksena on turvata vuorovaikutteisuuden toteutuminen. (Sörensen, 2013)

Kolmas edellytys vuorovaikutteisen hallinnon toteutumiselle on osallisuuden toteutuminen. Osallisuuden toteutumisen edellytykselle löytyy vahva yhteys Suomen perustuslakiin. Sen mukaisesti kansalaisella on perusoikeus osallistua yhteiskunnalliseen päätöksentekoon ja julkisen vallan tehtävänä on edistää yksilön mahdollisuuksia osallistua yhteiskunnalliseen toimintaa ja vaikuttaa häneen koskevaan päätöksentekoon. (Perustuslaki, 1999/731) Vuorovaikutteisen hallinnon toteutuminen osallisuuden ja demokraattisuuden kautta edellyttää ihmisten aktiivista osallistumista päätöksentekoon ja julkiseen keskusteluun. (Sörensen, 2013)

Neljäs vuorovaikutteisen hallintotavan kehittämiseen ja toteuttamiseen edellyttävä asia on sille suotuisa organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuurin merkitys on tärkeä ottaa huomioon vuorovaikutteisen hallinnon soveltuvuutta arvioitaessa, sillä isossa kuvassa se määrittää sen, millaisia johtamistapoja organisaatiossa arvostetaan.

Kaikilla organisaatioilla on omat erityispiirteet sisältävä kulttuuri, joka muovautuu ajan ja kehityksen seurauksena. (Schein, 1985, s.323–324) Tämä kulttuuri syntyy työyhteisön arvoista, normeista, käyttäytymissäännöistä sekä johtamisesta. (Schein, 1985, s.323–324) Mikäli esimerkiksi yhteisö ei koe saavuttavan vuorovaikutteisen hallinnon uudistusten kautta toiminnalleen mitään lisäarvoa, voidaan ne kokea tarpeettomaksi ja sitä kautta sen kautta haettu vaikutus saattaa jäädä toteutumatta.

Hyvä ja onnistunut vuorovaikutus kuntalaisten, organisaatioiden ja yksilöiden välillä voi tuottaa monenlaisia mahdollisuuksia julkisen johtamisen kontekstissa. Vuorovaikutteisen hallinnon puolestapuhujat korostavat näkemyksissään vuorovaikutteisuuden potentiaalista passiivisuuden ehkäisemistä sekä keskustelun puutteen korjaantumista. Hallinnollisessa vuorovaikutuksessa vuorovaikutuksen ja viestinnän nähdään jopa suorastaan organisoivan itse organisaatiota. (Gergern, 1999)

Työyhteisöjen kohdalla vuorovaikutteisuutta tutkittaessa on havaittu vilkkaan keskustelun ja vuorovaikutuksen muodostavan jokaiselle organisaation henkilölle tarkemman kuvan siitä, mitä omaan työnkuvaan kuuluu. Tämän kautta esimerkiksi tukeminen ja erilaisien näkemyksien ymmärtäminen ovat kehittyneet työyhteisön sisällä. (Nakari & Valtee, 1995, s.32)

Vuorovaikutteiseen hallintoon toiminnan muuttuminen ja muuttaminen eivät onnistuessaankaan kuitenkaan tapahdu hetkessä. Åhman (2004, s.143) arvioi vuorovaikutteisen hallinnon ja vuorovaikutteisen johtamisen saavuttaminen organisaation toimintaan vaatii pitkän siirtymäajan, sillä luottamuksen syntyminen yksilöiden välille vaatii aikaa. Tässä vaiheessa organisaation päähenkilöt ja heidän roolinsa korostuvat.

4.3. Vuorovaikutteisen hallinnon haasteet kuntajohtamisessa

Kuten jokainen hallintomalli, myös vuorovaikutteinen hallinto on saanut kritiikkiä ja kohdtaa haasteita toteutuksessaan. Vuorovaikutteisen hallinnon kohdalla negatiivinen palaute on kohdistunut yleisellä tasolla pitkälti sen idealistisuuteen. Kritiikkiä ovat antaneet muun muassa Chambers (1983) sekä Fung & Wright (2001) erityisesti sen puutteellisille väitteille vuorovaikutteisen hallinnon hyödyntämistä tukevista aineistoista.

Tutkijat kritisoivat vuorovaikutteista hallintoa johtamisen ja vielä tarkemmin kuntajohtamisen suhteen siitä, että vaikka hallintotapa nähdään useissa yhteyksissä jopa suositeltavana ratkaisuna, sen vaikutuksista ei ole onnistuttu luomaan juuri mitään kovinkaan konkreettisia tutkimusnäyttöjä. Kuten arvata saattaa, vuorovaikutusta on hyvin vaikea mitenkään mitata tai osoittaa. Bonsonin (2012) mukaan tämän myötä sosiaalisen median ei ole havaittu olevan kykenevä vahvistamaan kansalaisten välisten vuorovaikutusta eikä hallinnon deliberativisuutta.

Julkisessa hallinnossa tapahtuvassa johtamisessa suurimman ongelman vuorovaikutuksellisuuden toteutumiseen luo julkisen sektorin perustehtävä kansalaisten hyvinvoinnin ja palveluiden turvaajana. Rönnerberg (1999, s.79–80) toteaa julkisen sektorin perustehtäväksi hyvinvoinnin tuottamisen kaikille ja lainsäädännön ohjaavan vahvasti julkishallinnon toimintaa. Narikan (2008, s.159) mukaan nämä toimivat Suomessa periaatteellisina ja lainsäädännöllisinä lähtökohtina ja sen myötä lainsäädännön asettamat puitteet muodostavat vuorovaikutteisen hallintotavan toteutukselle rajoituksia erityisesti yksityisyydensuojan kohdalla.

Ison haasteen vuorovaikutteiselle hallinnon toteutukselle luo myös teknologinen viestintä. Tähän suurena taustavaikuttimena on ollut viimeisinä vuosikymmeninä nopeasti edennyt työn muutos. Tavat tehdä työtä ovat muuttuneet ja tämän voi nähdä liittyvän vahvasti muun muassa digitalisaation tarjoamiin mahdollisuuksiin. Muutoksia on ilmennyt Greenbergin ja Baronin (2003, s.554) mukaan organisaatioissa erityisesti itseohjautuvan työn määrän kasvamisessa sekä päätöksenteon vastuun jakautumisessa.

Myös työn järjestämisen olosuhteet ovat muuttuneet ympäristöön, jossa tiedonhankinta, hallinto ja digitaalinen maailma yhdistyvät monella eri tavalla, jolloin teknologian kehittyminen ja vuorovaikutteisuus kytkeytyvät toisiinsa tiivisti toisiaan vahvistaen. Heaton sekä Taylor (2002, s.232) toteavatkin, että perinteisten hallinnolliset käytäntöjen tavat toteuttaa työtä eivät enää monesti yksinkertaisesti toimi esimerkiksi tietoperusteista työtä johdettaessa.

Vuorovaikutteisen hallinnon toimivuuden haastaa toimintaympäristössä tapahtuneiden muutoksien lisäksi ihmissuhteet ja niiden mahdollinen toimimattomuus. Aaltosen (2007) mukaan se saattaa käytännössä vetää pohjan pois kokonaan kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen toimivuudelta. Ratkaisuksi asiaan hän esittää eri ammattiryhmien välistä yhteistyötä ja avointa keskustelua perustuen väitteensä tiedonkulun parantamiseen.

Vuorovaikutteisen hallinnon ongelmakohtiksi on nähty myös syrjäytyneisyys sekä näennäisvaikuttaminen. Syrjäytyneisyyden on havaittu ilmenevän heikompiensaisten ja vähemmän koulutettujen huonompina vaikutuskanavina kunnissa. (Anttiroiko ym., 2005) Anttiroiko oli tehnyt asiasta havaintoja jo aikaisemmassa tutkimuksessaan, jossa hän havaitsi, että kunnan asiat eivät kiinnosta eikä niihin osallistumista koeta kannattavaksi. (Anttiroiko, 1998)

Näennäisvaikuttamisella tarkoitetaan sitä, kun yhteiskunnallisiin asioihin pääsee osallistumaan, mutta mihinkään ei konkreettisesti pääse vaikuttamaan kuin korkeintaan tilastomerkinä. Monesti näissä yhteyksissä osallistujilta odotetaan kuitenkin innokkuutta ja oman ajankäyttöä liittyen käsiteltäviin asioihin. (Anttiroiko ym, 2005, s.212–213)

Koko haasteen taustalla piilee ongelma, jonka ydin on, että kunnallisdemokratiassa politiikkaa ei nähdä elämää niin suuresti rikastuttavaksi asiaksi, jotta sen pariin ei haluttaisiin antaa elämässä kovinkaan suurta roolia. Tämä on johtanut paikallisen tason haasteiden jäämiseen monissa yhteyksissä laajempien ongelmien jalkoihin. Käytännön tasolla tämä näkyy siten, että vaikka vuorovaikutteisuuden ja osallistumiseen tarjottaisiin minkälaisia

mahdollisuuksia, ei ole kuitenkaan mitään takuuta siitä, että yksittäiset henkilöt niihin tarttuisivat. Se edellyttää aloitteellisuutta myös toiselta osapuolelta. (Anttiroiko 1998, s.253)

5. Aineiston kuvaus

Tutkimuksen empiirisen osuuden aineisto muodostui kahdesta erilaisesta kokonaisuudesta. Aineistoon kuuluivat kunnanjohtajille toteutetut haastattelut sekä kunnanjohtajien sosiaalisen median tileillä julkaistusta materiaalista sisällönanalyysin kautta kerätyt muistiinpanot.

Kunnanjohtajien haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä yhdeksää kunnanjohtajaa. Haastateltavat saivat tietoon ennen haastattelua aiheen. Varsinaiset haastattelut toteutettiin joulukuun 2020 sekä tammikuun 2021 aikana. Haastattelujen teemat olivat sosiaalinen media välineenä kuntajohtamisessa, sosiaalinen media vallankäyttönä sekä persoonallisuuden rooli sosiaalisen median sisällössä. Haastattelujen teemat valittiin tutkimuksen aikaisemmassa vaiheessa käsitteiden sekä teorian määrittelyssä muodostuneen ymmärryksen vuorovaikutteiseen hallintoon liittyen perusteella. Kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset samassa järjestyksessä.

Tutkimuksen toisena aineistonkeruuvaiheena toteutettiin sosiaalisen median seuranta. Aineiston analysointiin käytettiin menetelmänä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysilla tarkoitetaan analysointitapaa, jossa kerättyä aineistoa tutkitaan pyrkien samalla erottaa siitä sekä yhteneväisiä piirteitä että eroavaisuuksia. Tuomen ja Sarajärven (2002, s.105) mukaan tämänlaisella analyysivälineellä on mahdollista yhdistää saavutetut tulokset isompaan kuvaan ja muihin rinnasteisiin tutkimuksiin.

Tavoitteena oli metodin kautta kyetä rakentamaan kunnanjohtajien sosiaalisen median materiaalin käyttämisestä tiivistetty kuvaus. Sosiaalisen median seurannan aineisto rakentui kunnanjohtajien henkilökohtaisilla sosiaalisen median tileillään julkaisemista materiaaleista. Julkaisujen joukossa oli muun muassa kuvia, tekstejä, videoita sekä uutislinkkejä.

Tutkimukseen valituista kunnanjohtajista kolme oli miehiä ja kolme oli naisia. Tarkastelussa oli kaksi kaupunkia sekä neljä kuntaa. Tutkittavat kunnanjohtajat valittiin suorittamalla tutkimuksen alkuvaiheessa uutishaku verkon hakupalveluiden kautta käyttämällä avainsanoja kunnanjohtaja ja sosiaalinen media. Edellytyksenä valintaan pidettiin aktiivista toimintaa niin Facebookin, Instagramin kuin myös Twitterin puolella, joka oli herättänyt kiinnostusta median tasolla laajemminkin.

Sosiaalinen media osoittautui todella haastavaksi materiaaliksi sisällönanalyysiin. Päivityksissä sisällön ja vuorovaikutuksen saattavat muodostaa tekstin lisäksi kuva, video, kommenttikenttä, ajankohta ja monta muuta erilaista piirrettä. (Väestöliitto, 2018) Näiden kaikkien kautta päivitysten kokonaisvaltainen analysointi oli hyvin monimutkainen prosessi vaatien todella monien erilaisten erityispiirteiden huomioimista.

Sekä haastattelujen että kunnanjohtajien sosiaaliseen median päivityksiin toteutettujen syvällisempien sisällönanalyyysien jälkeen vaikutelma itse tutkimusongelmasta vaikuttaa konkreettisemmalla kuin aikaisemmin. Aineiston ja lähteiden välisessä keskustelussa syvimpään päähän päästiin ehdottomasti pohdinnassa siinä, onko kunnanjohtajien sosiaalisen median käyttö tosiasiaa johtamisvälineenä käyttöä ollenkaan. Vuorovaikutteisen hallintotavan erittely aineistoista osoittautui vaikeaksi prosessiksi, mutta selkeiden luokittelujen kautta aineistosta onnistuttiin jotain yksittäisiä piirteitä erittelemään.

Tuomi ja Sarajärvi (2002, s. 109–116) ovat eritelleet sisällönanalyysin toteuttamiseen olevan kolme tapaa, jotka ovat aineistolähtöinen, teoriaohjaava sekä teorialähtöinen menettelytapa. Tässä isoimmat erot muodostavat se, perustuuko luokittelu teoreettiseen viitekehykseen vai aineistoon. Tässä tutkimuksessa käytettiin toteutustapana teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.

Tässä työssä teoriaohjaavan sisällönanalyysin valinta tarkoitti konkreettisesti sitä, että tutkimuksen analyysin aikana tutkijan ajattelua ohjasi vuorotellen sekä teoria että aineisto. Analyysi tehtiin aineistolähtöisesti, jonka jälkeen aineiston tarkastelun kautta

rakentuneet havainnot sidottiin teorian lähtökohtiin. Tutkimuksessa kunnanjohtajien anonymiteetti turvattiin käyttämällä kunnanjohtajista kirjainyhdistelmiä. Kunnanjohtajan yhteydessä käytettävä kirjain valittiin aakkosjärjestyksessä sitä mukaan, kun kuntajohtaja valittiin tutkimukseen.

Taulukko 1. Taulukko 1. Tutkittujen kuntajohtajien työkokemus ja kuntien asukasluvut.

| Käytetty nimike | Työkokemuksen pituus | Kunnan asukasluku |
|--------------------|----------------------|-------------------|
| Kaupunginjohtaja A | 18 vuotta | 8 000 |
| Kunnanjohtaja B | 7 vuotta | 8000 |
| Kunnanjohtaja C | 8 vuotta | 15000 |
| Kunnanjohtaja D | 7 vuotta | 39000 |
| Kunnanjohtaja E | 4 vuotta | 3300 |
| Kunnanjohtaja F | 2 vuotta | 2300 |
| Kaupunginjohtaja G | 9 vuotta | 64000 |
| Kunnanjohtaja H | 2 vuotta | 11 000 |
| Kaupunginjohtaja I | 10 vuotta | 68000 |
| Kunnanjohtaja J | 2 vuotta | 3000 |
| Kaupunginjohtaja K | 1 vuosi | 5000 |
| Kunnanjohtaja L | 9 vuotta | 1000 |
| Kunnanjohtaja M | 6 vuotta | 3000 |
| Kaupunginjohtaja N | 16 vuotta | 16000 |
| Kunnanjohtaja O | 1 vuosi | 2000 |

Taulukoon on eritelty minkä kokoisista kunnista ja kuinka pitkän työkokemuksen omaavia kunnanjohtajia tutkimuksessa haastateltiin sekä seurattiin. Tämän avulla on mahdollista vertailla ja hahmottaa kunnanjohtajien antamia haastatteluvastauksia sekä sosiaalisen

median sisältöjä kunnanjohtajan henkilökohtaiseen työkokemukseen sekä työympäristöön.

Kuntien kokojen väkiluvut pyöristettiin lähimpään tuhanteen ja työkokemuksen pituus lähimpään tasavuoteen. Tällä tavoiteltiin aineistokokonaisuuden jäljittämättömyyttä. Taulukosta voi päätellä tutkittavien kunnanjohtajien työskentelevän keskimääräistä pienempien kuntien ja kaupunkien kunnanjohtajina. (ks. Kuntaliitto, 2019) Mukana oli myös muutamia keskikokoisia kaupunkeja. Työkokemuksen pituuden suhteen kunnanjohtajien välillä ilmeni suuriakin vaihteluita osan tehdyä kunnanjohtajan työtä jo yli 15 vuoden ajan ja toisilla työkokemuksen pituuden ollessa vuoden mittainen.

6. Aineiston analysointi

Tässä työssä toteutettiin laadullinen tutkimus, jonka tavoitteena oli saada hahmotettua syväluotaava ja ymmärrystä lisäävä kokonaisuus sosiaalisesta mediasta kuntajohtamisen välineenä. Tärkeimmät kysymykset laadullisessa tutkimuksessa liikkuvat pohdittaessa sitä, minkälaisia jotkin prosessit ovat.

Empiirinen tutkimus jakautui kahteen vaiheeseen. Ensimmäisessä luotiin esiyymmärrys käsiteltävästä aihepiiristä eli sosiaalisesta mediasta kuntajohtamisessa. Toisessa kerättiin aineisto, johon toteutettiin syvälinen sisällönanalyysi. Valitsin tutkimukseni ensimmäisen aineistonkeruuvaiheen menetelmäksi teemahaastattelun, joka edellyttää haastattelujen osalta valinnassa painotettavan kohteiden tietoa ja kokemusta asiaan liittyen.

Päädyin valitsemaan haastattelun myös siksi, koska arvioin saavani sillä parhaimman mahdollisen esiyymmärryksen liittyen tutkimuksen alkuperäiseen kysymykseen. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Teemahaastattelussa tarkoituksena on edetä teemojen ja niihin liittyvien kysymysten avulla. Teemat liittyivät tutkimuksen viitekehykseen ja niiden kautta on mahdollista löytää tutkimuskysymykseen ja tutkimuksen tarkoituksellisuuteen liittyviä vastauksia.

Haastatteluissa keskityin nimenomaan kunnanjohtajiin, sillä kunnanjohtajat toimivat kunnissa johtamisen keskiössä. Monissa kunnissa työskentelee myös erilaisia viestintään nimenomaisesti keskittyneitä työntekijöitä, mutta vaihtelu näiden kyseisten toimenkuvien sisältöjen välillä oli kuntakohtaisesti todella suuri, joten sitä kautta olisi ollut todella luoda kokonaiskuvaa vertailemalla sekä analysoimalla.

Haastattelutilanteissa tutkimukselle relevanttien asiaseikkojen havaittiin nousevan esiin käydyissä keskusteluissa hyvin erilaisissa vaiheissa. Haastattelujen jälkeen kerätyt aineistot jaoteltiin neljän eri kategorian alaisuuteen. Nämä olivat sosiaalinen media välineenä kuntajohtamisessa, vuorovaikutteisuus keskustelukulttuurissa, persoonallisuus sekä

vallankäyttö. Tätä kautta aineiston rakenne selkeni. Sen myötä siitä saatiin myös tuotettua selkeästi jäsennelty kokonaisuus.

Tiivistäminen osoittautui haastavaksi. Muutamalla tutkimuksessa tarkastelun kohteena olevalla kunnanjohtajalla tuotetun materiaalin määrä sosiaaliseen mediaan oli todella runsasta. Sisältö analysoitiin kolmivaiheisena prosessina, jossa ensimmäisessä suoritettiin aineiston redusointi. Pelkistäminen suoritettiin etsimällä tärkeitä ja merkityksellisiä otteita aineistosta. Jotta seuranta saatiin keskitettyä ja konkretisoitua, tämä toteutettiin selaamalla kunnanjohtajien sosiaalisen median tilien päivitykset valitulta ajankohdalta läpi.

Tältä ajanjaksolta poimittiin yksittäisten kunnanjohtajien julkaisemia kuvia, päivityksiä ja twiitteja. Erityinen huomio keskitettiin siihen, mikäli päivityksissä ilmeni samankaltaisuutta muiden kunnanjohtajien päivityksien kanssa. Tämän jälkeen jokaisen kunnanjohtajan toiminnasta sosiaalisessa mediassa luotiin ja hahmoteltiin kirjalliset muistiinpanot.

Muistiinpanot luotiin kuntajohtajakohtaisesti ja toinen vaihe päättyi muistiinpanoihin kerääntyneiden havaintojen ryhmittelyyn. Ryhmät, joihin tehdyt havainnot jaettiin, olivat päivitysaktiivisuus ja vuorovaikutuksen määrä; tavat, joilla kunnanjohtajat somettavat; aihealueet, joista kunnanjohtajat somettavat; asiat, joita kunnanjohtajat nostavat esille, päivityksistä syntyvä keskustelu sekä keskusteluun osallistujat.

Kolmannessa vaiheessa nämä kolme alaluokkaa yhdisteltiin yläluokiksi, jotka olivat aktiivinen vuorovaikutteisuus, sosiaalisen median käyttötavat sekä keskustelut sosiaalisessa mediassa. Yhdistäväksi luokaksi muodostui vuorovaikutteinen hallintotapa sosiaalisessa median kautta toteutettuna. Keskusteluihin osallistuneiden käyttäjien profiili arvioitiin heidän itsensä sosiaalisessa mediassa antamien tietojen perusteella. Osallistujien yksityisyys ja sen suojele turvattiin tekemällä keskusteluihin osallistuneista anonyymeja aineistossa.

Analyysin keskellä oli tärkeä pyrkiä tunnistamaan eri laitteiden välillä mahdollisesti vaikuttavat sosiaalisen median algoritmit, jotka saattavat näyttää eri käyttäjille hyvinkin erilaisia sisältöjä. Tämän vuoksi kunnanjohtajien julkaisemat sosiaalisen median aineistoja tarkasteltiin kahden eri palvelimen kautta. Tutkimuksessa hyödynnettiin käyttäjien yksityisasetuksiltaan julkiseksi määrittelemiä julkaisuja.

6.1. Kunnanjohtajien kokemuksia sosiaalisen median käytöstä

Facebook, Instagram ja Twitter erottuivat muista kanavista selkeästi suosituimmiksi. Facebook korostui näistä kolmesta käytetyimmäksi. Mielenkiintoisia yksittäisiä tapoja hyödyntää sosiaalista mediaa kunnan työskentelyssä olivat kunnan oma applikaatio sekä YouTube-kanava. WhatsApp-kanavaa hyödynnettiin organisaation sisäisenä tiedotus- ja viestintävälineenä.

Mielenkiintoisiksi havainnon kohteiksi seuraavana toteutettavaan sosiaalisen median materiaalin seurannan vaiheeseen rakentuivat tuotetun sisällön vuorovaikutuksellisuus ja persoonallisuus. Myös keskustelujen luonteen merkitys sosiaalisessa toistui useaan otteeseen haastattelujen eri vaiheissa, joten sille on myös syytä antaa painoarvoa. Varsinkin se, minkälaista keskustelua kunnanjohtajien päivitysten jälkeen rakentuu, oli tärkeä osata eritellä ja kategorisoida.

Tiedottamisen ja vallankäytön välinen ero puhutti useaan otteeseen. Sisällön informatiivisuuden osalta samaa mieltä oltiin siitä, että keskeisintä on saada viesti kulkemaan mahdollisimman monelle. Kaiken kaikkiaan sosiaalinen media nähtiin kunnanjohtajan työssä modernina ja hyvänä työkaluna, kunhan sitä onnistutaan hyödyntämään oikein.

Kunnanjohtajat kokivat hyödyllisimmäksi sosiaalisen median välineeksi Facebookin. Se erottui selkeästi muista palveluista suosituimpana välineenä kunnanjohtajan työssä. Seuraavaksi suosituimmaksi kanavaksi määrittäytyivät Instagram ja Twitter. Twitterin käytön määrässä ilmeni paljon vaihtelua kuntien kesken. Osa kunnanjohtajista ja kunnista käytti

Twitteriä hyvinkin aktiivisesti, osa ei ollenkaan. Instagramin analysoitiin olevan hyvä työkalu erityisesti nuorempien kuntalaisten tavoittamiseen. Kaupunginjohtaja H perusteli Twitterin käyttämättömyyttä kunnan kohderyhmän ominaispiirteillä. Kunnanjohtaja J tarkensi Facebookin etulyöntiaseman muodostuvan sen kyvystä nopeaan reagointiin sekä kattavuudesta.

”Twitteriä emme juurikaan käytä, sillä meidän asukkaamme eivät käytä Twitteriä. Käytän itse Twitteriä lähinnä henkilökohtaisesti viestiäkseni tuonne Etelä-Suomeen päin.”

”Jos tiedottamisen tavoite on lähtökohtaisesti siirtää informaatiota kulkemaan mahdollisimman nopeasti mahdollisimman monelle kohdehenkilölle kunnan alueella, niin Facebook on tehokkain tapa. Siellä ovat sekä eläkeikäiset ihmiset kuin myös nuoret.”

Sosiaalisen median käytöstä ja roolista johtamisvälineenä ilmeni jonkin verran erimielisyyttä kunnanjohtajien välillä. Kaupunginjohtaja K arvioi sosiaalisessa mediassa tapahtuvassa toiminnassa olevan enemmän kyse kuntalaisille tiedottamisesta kuin johtamisesta. Johtamisen hän näki tapahtuvan muualla kuin sosiaalisessa mediassa. Tämä tukee näkemystä siitä, että sosiaalista mediaa käytettäisiin vuorovaikutteisuuden sijasta yksisuuntaiseen tiedottamiseen. (Bryrer & Zavattaro, 2011)

Kaupunginjohtaja K kertoi, että heidän kaupungissaan on tehnyt tarkkaa tutkimusta sosiaalisen median kanaviin liittyen. Hän määritteli tehokkaimmaksi tavaksi tavoittaa koko kaupungin väestön hyödyntämällä useita erilaisia sosiaalisen median kanavia strategisesti suunnitelmallisesti ja monipuolisesti. Kaikilta kunnilta löytyivät omat verkkosivut, mutta kuten esimerkiksi kunnanjohtaja J tiivisti, niiden merkitystä ei juurikaan korostettu tai ne nähtiin vaikeasti tavoitettavana informaatiokanavana erityisesti nuorempien keskuudessa.

”Kaupungissa K luetaan hyvin tarkkaan perinteistä paikallista sanomalehteä. Selkeästi nuoret käyttävät Instagramia ja neljästä kympestä ylöspäin väki Facebookia. Ikäihmisille toimii perinteinen printtimedia. Näillä kanavilla saavutamme aika hyvin koko väen.”

”En usko, että valtaosa varsinkaan milleniaali-ikäluokasta käy kunnan kotisivuilla päivittäin lukemassa mitään tiedotteita.”

Vuoropuhelu sosiaalisessa mediassa koettiin kunnanjohtajien näkökulmasta nopeaksi ja helpoksi. Sen nähtiin tavoittavan ja osallistavan erityisesti sellaisia henkilöitä, jotka eivät välttämättä muuta kautta yhteisien asioiden käsittelyyn osallistuisi. Reaktioita sosiaalisen median kautta saatiin aikaan ennen kaikkea nuoremmissa sukupolvissa. Syiksi siihen, miksi sosiaalisella media kykenee osallistamaan uusia henkilöitä yhteiskunnalliseen keskusteluun nousi mielenkiintoisia näkemyksiä. Kunnanjohtajat L ja M ajattelivat aktivoivana tekijänä olevan sosiaalisen median tarjoaman mahdollisuuden anonyymiteettiin.

”Moni varmasti tykkää, kun ei tarvitse keskustella kasvojen takana.”

”Sosiaalisessa mediassa keskustellaan, jos haluaa nostaa omaa profiiliaan ja ei halua vastata puheistaan.”

Muutosvastarintaa sosiaalisen median käyttöön liittyen ei juurikaan kunnissa havaittu yksittäistapauksia lukuun ottamatta. Eniten pohdintaa aiheutti ikäihmisten mahdollinen sosiaalisen median käyttämättömyys. Sosiaalisen median suhteesta vuorovaikutteisuu-teen ja yhteenkuuluvuuden luomiseen vastaukset olivat yksimielisesti myönteisiä. Sosiaalisen median rooli koettiin tärkeänä erityisesti, kun haluttiin nostaa positiivista viestiä esille kunnassa. Kaupunginjohtaja H korosti oman aktiivisuutensa sosiaalisen median puolella vaikuttaneen konkreettisesti kuntalaisten näkemykseen kunnanjohtajan vuorovaikutuksellisuudesta.

”Saan tosi paljon matalan kynnyksen yhteenottoja kaikenlaisista aiheista: ehdotuksia, ideoita, purnauksia ja kysymyksiä. Pystyn niihin nopeasti vastaamaan. Koetaan, että kaupungin toiminta on tullut näkyvämmäksi kunta-laisten silmissä.”

Kaupunginjohtaja G:n mukaan sosiaalisen median kanavat tarjoavat hyvän keinon joukkoistamiseen ja nykyaikaisen väylän vuorovaikutteiseen viestintään. Kunnanjohtaja J oli huomannut sosiaaliseen mediaan julkaistulla materiaalilla olevan jopa suoranainen vaikutus kunnassa asuvien ihmisten mielialaan. Kaupunginjohtaja N totesi sosiaalisella medialla olevan mahdollisuus olla vuorovaikutteinen kanava molempiin suuntiin, mutta sen toteutumista ei tule nähdä itsestään selvyytenä.

”Se edellyttää erityistä vastuullisuutta kunnan viestijältä, koska sehän on varsin järeä mielipide, jos jossakin lukee, että kaupunki tai joku muu kunta on jotain mieltä.”

Fang ja muut (2014) ovat korostaneet sosiaalisen median olevan viimeinen paikka sortua harkitsemattomuuteen. Tämän ongelman ratkaisuksi on tulkittu riittävää yksinkertaisuutta sosiaalisen median sisällössä. Tavoitetilana voi pitää tilaa, jossa materiaali ei sisällä mitään, mikä saattaisi vetäisi huomion pois viestin keskeisimmästä sanomasta. (Davis 2007, s.13–15)

Eniten huolta vuorovaikutteisuutta käsiteltäessä herätti se, että sosiaalisessa mediassa käytävässä keskustelussa pysyttäisiin asiassa eikä lähdetä vaihtoehtoisten totuuksien tielle. Kunnanjohtaja M tarkensi tämän liittyvän sosiaalisen median keskusteluissa ilmenevään nopeatempoiseen keskustelujen polarisoitumiseen, joka ei hänen mukaansa edesauta toimintaa tai tehtäviä kunnanjohtajana.

”Se menee monesti sellaiseen juupas-eipäs-keskusteluun, jossa faktoilla ei ole enää merkitystä. Siihen mulla ei ole aikaa osallistua. Kunnan ja kunnanjohtajan pitää mielestäni tiedottaa eikä uutisoida.”

Mitään sosiaalisen median alustaa ei juurikaan nähty nimenomaan haitalliseksi, mutta kritiikkiä saivat erityisesti erilaiset niin sanotut puskaradiot. Puskaradioilla tarkoitettiin epävirallisia tietokanavia, joissa kuntalaiset käyvät keskustelua. Niissä kunnanjohtajien mukaan kuntalaiset saattavat käydä keskusteluja, jotka eivät ole paikkaansa pitäviä, mutta voivat muuttua monelle ihmiselle todellisuudeksi. Kaupunginjohtaja N koki ongelman rakentuvan sisällön kontrollin ja suodattamattomuuden puutteesta.

”Sisältö tulee sosiaaliseen mediaan suoraan sellaisenaan, kun joku sen kirjoittaa. Ei ole niin sanottua vastuussa olevaa toimitusta, joka sen lukee, suodattaa tai voi jättää julkaisematta. Tietenkin operaattori pystyy sosiaalisessa mediassa poistamaan materiaalia ja sulkea tilejä, mutta se on vasta jälkikäteen.”

Yksi kunnanjohtajista kuvaili keskustelun etenemistä näissä puskaradioissa siten, että toisaalta asioihin pystyy kommentoimaan sekä ottamaan kantaa, mutta lopulta keskusteluissa voidaan puhua täysin eri asiasta kuin mistä siihen on lähdetty. Vastakkainasettelut korostuvat helposti ja haasteita ilmenee erityisesti sen hahmottamisessa, mikä on totuutta ja mikä ei. Kaupunginjohtaja H näki sosiaalisen median vuorovaikutteisuuden ja ennen kaikkea hyödynnettävyyden riippuvan siitä hengestä, missä somessa liikutaan. Tämän myötä sosiaalisella medially on mahdollisuus toimia sekä auttavana että myös jarruttavana elementtinä, kun kunnassa pyritään saavuttamaan yhteisiä tavoitteita.

”Tiedon avoin välittäminen ja päätösprosessien avaaminen tietysti määrin auttaa. Silloin tiedetään mihin asiat perustuvat. Siinä on kuitenkin yhtä suuri mahdollisuus mennä myös metsään. Sosiaalisessa mediassa on hyvin

helppo tulla väärinymmärretyksi ja pahastumisia tulee, joten sillä voidaan sekoittaa myös.”

Kunnassa toimivien eri alojen välillä sosiaalisen median nähtiin mahdollistavan eri alojen välistä yhteistoimintaa, mutta yhteisten tavoitteiden saavuttamisen osalta tilannetta ei nähty yhtä myönteisenä, vaan mielipiteet jakautuivat asiasta enemmän. Pienemmissä kunnissa työyhteisön kompaktin koon kerrottiin vaikuttavan siten, että organisaatiossa tieto kulkee hyvin myös ilman sosiaalista mediaa. Yhteistoiminnan mahdollisuuksien tulokittiin lähtevän yhteistyön halusta ja siitä, että sosiaalinen media nähdään keinona rakentaa yhtenäistä kuvaa kunnasta. Kunnanjohtaja M oli kaupunginjohtaja H:n kanssa samoilla linjoilla sosiaalisen median hengestä. Hän tulkitsi sosiaalisen median hyödyn yhteisten tavoitteiden saavuttamisen apuvälineenä riippuvan keskusteluosapuolten toiminnasta.

”Onnistuessaan kyllä se voi auttaa erityisesti vetovoimassa ja viihtyvyyden lisäämisessä. Tällöin keskustelun luonne sosiaalisessa mediassa korostuu. Se saa olla kriittistä, mutta sen pitää olla ratkaisukeskeistä.”

Persoonallisuus ja sen rooli koettiin kunnanjohtajien kesken pääpiirteittäin tärkeänä asiana kunnan tuottamassa sosiaalisen median sisällössä. Korteso (2010 s.12–14) on todennut, että vuorovaikutteisuutta voi pitää suorastaan sosiaalisen median ytimenä ja vuorovaikutteisuus ominaisuutena edellyttää aineistolta sosiaalisessa mediassa ominaisuuksia olla kommunikoiivia sekä hyvällä tavalla erottuvia. Myös Sauri (2020, s.65–70) on havainnut persoonallisuuden, vuorovaikutteisuuden sekä sosiaalisen median välillä välitsevän yhteyden.

Persoonallisuuskeskustelussa pohdinnan tasolle nousi kunnanjohtajien keskuudessa monia erilaisia asioita. Keskustelua hallitsi pääpiirteittäin persoonallisuus ominaisuutena sekä kunnanjohtajien henkilökohtaisen sosiaalisen median materiaalin ja virassa tuotetun sosiaalisen median materiaalin väliset eroavaisuudet. Persoonallista otetta pidettiin

tärkeänä kunnanjohtajien omilla henkilökohtaisilla tileillä ja ennen kaikkea selkeitä linjauksia siitä, mitkä ovat kunnanjohtajan tulokulmat asioihin ja miten kunnanjohtaja toimii sosiaalisessa mediassa.

Kuntien tilit sosiaalisessa mediassa toimivat kanavina neutraalimpina ja virallisempina, mutta niissä persoonallisuus koettiin merkitykselliseksi erityisesti visuaalisuuden kanssa. Yhtenäisen visuaalisen symboliikan tarkennettiin tuovan selkeyttä ja yhtenäisyyttä. Kaupunginjohtaja H jäsenteli kokemuksiaan persoonallisuudesta ja sen toteutumisesta eri kanavien välillä havaituilla eroavaisuuksilla.

”Jos me laitamme saman päivityksen, minä hieman persoonallisemmalla otteella minun Facebookiini ja kaupunki hieman neutraalimmalla, niin kyllä minun päivitystäni luetaan enemmän ja se kerää enemmän huomiota.”

Kunnan tiedottamisessa itse viestiä pidettiin tärkeimpänä asiana, mutta persoonallisuuden kautta viestinnälle arvioitiin tulevan enemmän painoarvoa. Kaupunginjohtajan N näkemyksen mukaan persoonallisuutta käyttämällä sisältö personoituu ja saa ikään kuin kasvot.

”Jos kunnanjohtaja esiintyy omalla nimellään ja vaikkapa kuvallaan, niin kyllähän se personoituu ja antaa kunnalle kasvot. Sama jos sen tekee esimerkiksi kunnanhallituksen puheenjohtaja tai kunnanvaltuuston puheenjohtaja omalla nimellään. Se tehostaa, kiinnostaa enemmän ja terävöittää viestintää.”

Castellsin (2000) näkemys tukee kaupunginjohtaja N:n ajatuksia. Hän on havainnut elämyskokemuksen vahvuuden ja aineiston viihteellisyyden kautta toteutuvan persoonallisuuden olevan suoraan vaikutuksessa siihen, mitä vuorovaikutteisempaa aineisto on sosiaalisen median käyttäjien kohdalla ja saman asian toteutuvan myös toisten päin. Matikainen (2008, s.33) totesi tämän johtaneen siihen, että esimerkiksi sosiaalisen median

käytön kautta ihmiset eivät sisäistä tullessa vallan käyttämäksi palvelimien ja kanavien samanaikaisesti tarjoamalla viihteellistä sisältöä arkipäivään. Asiaan nousi myös eriävä mielipide kunnanjohtajien keskuudesta. Kunnanjohtaja O ei kokenut persoonallisuuden olevan keskeinen elementti sosiaalisen median sisällössä.

”Nään, että se on kunnan puolelta enemmän informaation jakamista. Siihen ei persoonallisuutta tarvita.”

Yksi kaupunginjohtaja määritteli koko sosiaalisen median lähtevän persoonasta. Hänen mukaansa pelkästään asioita ”tuuttaamalla” ei saa vaikuttavuutta aikaiseksi. Kunnanjohtaja J näki persoonallisuuden ennen kaikkea kuntabrändäyksen kannalta hyväksi työkaluksi.

”Aitojen persoonien ja tarinoiden kautta sisällössä esiintymisellä on merkitystä. Se luo päivityksiin aitoa persoonallisuutta ja inhimillisyyttä.”

Henkilöiden on todettu kokevan ihmisen tuottaman tiedon myös luotettavampana kuin pelkästään organisaatioiden. Silloin myös viestinnän on havaittu toimivan vuorovaikutteisemmin. (Syväjärvi ym., 2017, s.17) Persoonallisuuden lisäksi sisällön laadun merkitystä on korostettu sen olevan helppo tapa erottautua massasta monien kanavien, kuten esimerkiksi Facebookin suosimalla aikajanamaista näkymää. (Davis 2007, s.13–15). Kaupunginjohtaja K:n näkemykset liikkuvat samoilla osa-alueilla. Hän totesi persoonallisuuden olevan hyvä tapa saada sosiaalisen median materiaali erottautumaan muista päivityksistä kovasti kilpaillussa sosiaalisen median kilpailukentässä.

”Jos siinä viestissä laatuun on panostettu ja siinä on henkilökohtainen ote, niin kyllä se menee paremmin somessa läpi kuin kylmä karu viranomaistiedote.”

Kunnanjohtajilta kysyttäessä vallankäytöstä sosiaalisessa mediassa vastauksia tuli hyvin laidasta laitaan ja ne olivat hyvin monimuotoisia. Osa ei nähnyt tai kokenut kunnan käyttävän valtaa, vaan sosiaalinen media nähtiin ennemminkin mielipiteiden muokkaamisen sijaan neutraalina alustana, jossa toimitaan tasavertaisena muiden käyttäjien kanssa. Kaupunginjohtaja G puolusti näkemystään siitä, että kaupunki ei käytä valtaa sosiaalisessa mediassa sillä, että tulkintoja siitä mitä valta ja vallankäyttö ovat on monenlaisia.

”En, ajattele sitä vallankäyttönä, enemmän koitetaan avoimuutta lisätä sillä.”

Kaupunginjohtaja N suhtautui kriittisesti sosiaaliseen mediaan vallankäytön välineenä. Hän kertoi, että vallankäytön osalta sosiaalisessa mediassa tärkeintä on tunnistaa kunnalliseen luottamushenkilön tehtävään liittyvät erityispiirteet. Kunnanjohtaja J puolestaan oli vahvasti sitä mieltä, että kunta käyttää valtaa sosiaalisen median puolella. Hän kertoi asiasta kokemuksenaan lähiaikoina kunnassa annetun maskisuosituksen, joka näkyi hyvin nopealla tavalla konkreettisesti kunnassa.

”Suuren yleisön on joskus vaikea hahmottaa, puhuuko henkilö sosiaalisessa mediassa yksityishenkilönä, työntekijänä vai kunnan virkamiehenä. Kunnanjohtaja on aina virassa. Ei ole erotettavaa vapaa-aikaa, etteikö olisi kunnanjohtaja.”

”Kun annoimme maskisuosituksen, se oli päivä siitä, kun olimme sen antaneet, vaikka kyseessä oli pelkkä suositus eikä mitään lakiin sitovaa tai muuta, niin selvästi oli empiirisesti todistettavissa suoraa vaikutusta kuntalaisten toimintaan.”

Kaupunginjohtajan H näkemys asiassa liikkui kahden näkemyksellisen ääripään välimaastossa. Hän näkee vallankäyttöä tapahtuvan tietyllä tapaa, mutta ei omannut asiaan yhtä vahvaa kantaa kuin toiset.

”Siinä vaiheessa, kun aloimme julkaisemaan kokouksista välittömästi kokoustiedotteita, niin silloin jotkin poliittiset ryhmittymät totesivat, että tuomme heidän tontilleen, sillä he olisivat halunneet asiat kertoa kuin itse sen näkivät. Kun tuodaan oikeaa tietoa ja päätöksiä, niin tietyllä tapaa käytämme valtaa siinä.”

6.2. Kunnanjohtajat sosiaalisen median käyttäjinä

Tutkimuksessa sosiaalisen median seurannassa tarkasteltujen kunnanjohtajien päivitysaktiivisuus oli korkea verrattuna keskimääräiseen kunnanjohtajaan. Kuitenkin myös tarkasteltavan joukon sisällä oli valtavasti eroja. Esimerkiksi kaupunginjohtaja A julkaisi lokakuun, marraskuun sekä joulukuun aikana yhteensä noin 200 twiittia, yli 50 Facebook-päivitystä sekä 21 Instagram-postausta.

Tämä tarkoittaa lähes kolmen julkaisun päivävauhtia. Vertailua asiaa antaa se, että muun muassa kunnanjohtaja E:n julkaisumäärä saman ajan sisällä oli 3 twiittia ja 28 päivitystä Facebookiin. Se tahtina vastaa yhtä päivitystä noin kolmessa päivässä. Vaihtelut reagoineissa ja niiden määrissä olivat hyvin suuria. Julkaisujen suosio joko kommenttien määrässä tai tykkäysten määrässä peilautui useasti lähes suoraan toisiinsa.

Mikäli julkaisu oli kerännyt heti alkuvaiheessa paljon reagoiteja, herätti se myös paljon enemmän keskustelua ja toisin päin. Selkeänä trendinä ilmeni se, että mitä henkilökohtaisempaa sisältöä kunnanjohtajat julkaisivat, sitä enemmän se keräsi vuorovaikutusta muilta somekäyttäjiltä. Parhaiten vuorovaikutusta keräsivät julkaisut, jossa ilmeni paikallisuutta sekä vapaamuotoisuutta.

Kuten tutkimuksen haastatteluvaiheen jälkeen saadun informaation perusteella oli hahmotettavissa, Facebookiin julkaistut päivitykset erottuivat selkeästi muista luoden eniten keskustelua sekä keräten eniten tykkäyksiä. Twitter jakautui vahvasti. Selkeästi

somebrändin itselle rakentaneiden kunnanjohtajien päivitykset keräsivät siellä paljon vuorovaikutusta.

Muiden kohdalla kanavan kautta saatu tavoitettavuus ja päivitysten suosio jäi vaisuksi, suorastaan olemattomaksi. Esimerkiksi kunnanjohtajan C päivityksissä kommentteja saattoi olla parhaimmillaan peräti 80 kappaletta. Jos asiaa vertaa kunnanjohtajaan B, niin hänen twiittinsa keräsivät korkeimmillaan kaksi kommenttia. Tämä kuvastaa hyvin sitä, kuinka isoista eroista käyttäjien välillä puhuttiin. Instagramissa keskustelun määrä päivityksissä oli hyvin pientä ja maltillista. Päivitykset keräsivät silti siihen nähden runsaasti tykkäysreagoiteja. Julkaisujen välinen vaihteluväli reagoitien määrässä oli ylivoimaisesti pienintä eli hyvin tasaista.

Verkossa käytettävän sisällön tärkeimmiksi ominaisuuksiksi on todettu selkeyden, alkuperäisen sisällön palvelu sekä tuoreus. (Davis 2007, s.13–15) Nämä näkyivät konkreettisesti menestyneissä päivityksissä. Toinen piirre, mikä erottui aikaisemmassa tarkastelussa sosiaalista mediaa ja sen materiaaleja määritellessä oli niiden tiiviys. Tämä on koettu tärkeäksi vedoten sosiaalisen median hektisyyteen ja siellä tapahtuvan materiaalin kulutuksen lähtökohtaisuuteen. Sosiaalista mediaa käytetään hyvin hektisesti, joten se on huomioitava alustalle suunniteltavassa sisällössä. (Kortesuo 2010, s.12–14)

Kunnanjohtajien julkaisut eivät sisältäneet juuri mitään, joka vetäisi huomion pois päivityksen keskeisimmästä sanomasta. Tämä on myös koettu tutkijoiden mukaan sosiaalisen median kannalta edulliseksi piirteeksi. (Davis 2007, s.13–15) Kuvan sisältämät päivitykset keräsivät keskimääräisesti paljon enemmän reagoiteja kuin pelkät tekstit. Videot taas löivät kuvat suosiollaan ylivoimaisesti.

Jaetut linkit, kuten esimerkiksi uutiset saivat aikaan kaikkein vähiten huomiota. Poikkeus sääntöön oli, mikäli niiden sisältö liittyi itse sosiaalisen median persoonan henkilökohtaiseen arkeen hyvin konkreettisella tavalla, kuten kertoi esimerkiksi kunnanjohtajan uran etenemisestä. Vaikka videot ja kuvat keräsivätkin eniten näkyvyyttä ja

tavoitettavuutta muun muassa Facebookissa, niin merkillepantavaa oli se, että niiden korkea suosio edellytti välissä muunlaista sosiaalisen median materiaalia. Pelkkiä videoita peräkkäin tai kuvia peräkkäin jakamalla niiden suosio hiipui hiljalleen päivitys kerrallaan. Ilmiö lienee päivitysten arkipäiväistymiseen liittyvää.

Kunnanjohtajien tavat somettaa olivat isossa kuvassa tarkasteltuina luonteeltaan hyvin samanlaisia. Eri kanavien kohdalla käytettiin kuitenkin hyvin erilaisia tapoja somettaa. Facebookissa tapahtuva toiminta oli usein uutispainotteista ja julkaisut olivat rakennettu virallisen näköisiksi rakenteeltaan. Instagramissa tapa somettaa oli vapaamuotoisempi. Päivitykset sisälsivät muihin kanaviin verrattuna huomattavasti enemmän henkilökohtaista sisältöä.

Julkaisujen mukana kulki ikään kuin näkymätön punainen lanka, sillä suurimmista osista kuvista saattoi löytää jonkin viittauksen kunnanjohtajan kotikuntaan. Esimerkiksi kunnanjohtajalla A Instagramissa kaikki kuvat liittyivät jollain tavalla kuntaan ja sille rakennettuun brändiin luonnonkauniina maalaispitäjänä. Konkreettisin esimerkki oli kunnanjohtajan julkaisema päivitys järven rannalla. Kuvassa järven rannalla istuu kaksi henkilöä, ja kuvan tekstinä olivat maakuntalaulun sanat. Tätä kautta päivityksen pystyi yhdistämään ja hahmottamaan vahvasti paikallisen identiteetin vahvistamiseen sekä kotiseutumarkkinointiin. (Twitter, 13.12.2020)

Tämänlaisten julkaisujen kohdalla kuljetaan tiedottamisen ja johtamisen hämärällä rajapinnalla. Voisi kuvitella, että edellä mainitun kaltaisia päivityksiä ei todennäköisesti koeta suoranaisesti vaikuttamiseksi ja johtamiseksi, mutta sen voi myös nähdä olevan itse asiassa jonkin verran jopa hyvin epäsuoraa sellaista, ainakin vaikuttamista. Tietyllä tapaa siinä liikutaan samassa asiassa kuin mitä Hintikka (1997) tarkoitti elämyskokemuksen vaikutuksella aineiston vuorovaikutuksen vahvuuteen.

Monen päivityksen kohdalla osoittautuikin hyvin ajankohtaiseksi pohtia ja arvioida sitä, ovatko kunnanjohtajien päivitykset sosiaalisessa mediassa vuorovaikutteisen hallinnon

käyttöä johtamisvälineenä vai pelkkää tiedottamista. Tähän ei ilmennyt haastatteluvaiheessa yksiselitteistä vastausta ja sama pallottelu tuntui jatkuvan myös käytännön toteutuksen puolella sosiaalisessa mediassa. Asia vaikutti välillä olevan epäselvä itse kunnanjohtajillakin.

Yksi mahdollinen lähestymistapa asiaan on pohtia viestinnän merkityksellisyyden tulkin-
taa johtamisprosessissa. Muun muassa tutkijat Kortetjärvi-Nurmi ja muut (2008, s. 8)
sekä Salminen (2001, s. 68–69) ovat nähneet viestinnän ja johtamisen olevan toisiinsa
vaikuttavia tekijöitä erityisesti yritysten johtamisessa. Informaation vieminen yrityksessä
toimivien henkilöiden tietoon vaatii tutkijoiden mukaan viestintää. Heidän analysoin-
tinsa mukaan viestintä toimii hyvänä välineenä tuoda työyhteisöön sekä työyhteisöstä
näkökulmia ja tämän vuoksi se tulisi nähdä tärkeänä osana esimiestyötä ja sen myötä
johtamista. (Kortetjärvi-Nurmi ym., 2008, s.8) (Salminen, 2001, s. 68–69)

Jos sen sijaan johtamisen kuitenkin näkee ja kokee olevan enemmän vielä konkreetti-
sempaa vaikuttamista jonkun toimintaan, voi hyvinkin ymmärtää, miksi asia herättää
eriäviä ajatuksia. Asiaa voisi pyöritellä todella paljon, mutta tämän tutkimuksen etene-
misen ja tutkimuskysymykseen vastauksien saamisen kannalta siihen syvempää pereh-
tymistä ei koettu tarpeelliseksi.

Oliko kunnanjohtajien sosiaalisen median käyttämisen tavoissa sitten havaittavissa viit-
teitä vuorovaikutteisen hallintotavan toteuttamiseen ja oliko tuloksissa havaittavissa
vuorovaikutteisen hallintotavan edellytyksien toteutumista? Tietyllä tapaa kyllä, koska
kunnanjohtajat olivat sosiaalisessa mediassa ikään kuin muodollisessa vuorovaikutuk-
sessa toisten käyttäjien kanssa.

Sosiaalisen mediassa päivityksissä käydyt keskustelut eivät kuitenkaan olleet juurikaan
erilaisten ideoiden vaihdantaa, vaan enemmänkin vapaamuotoista käyttäjien keskinäistä
positiivisten viestien jakamista. Vuorovaikutteisen hallinnon prosessin toteutumisen on

havaittu riippuvan siitä, minkä voi tulkita kunnan yhteisiksi tavoitteiksi. (Sörensen ym., 2012) Jos se on näkyvyyden saaminen, tässä sosiaalinen media onnistuu.

Aihealueet, joista kunnanjohtajat julkaisivat materiaalia sosiaaliseen mediaan, olivat melko samanlaisia, mutta isoimman eron loivat kuntien paikalliset erityispiirteet. Julkaisuissa oli mukana muun muassa paikallisia yritystarinoita, kunnan hankkeita, nähtävyyksiä sekä luontokohteita. Tietyllä tapaa voi siis määritellä kunnanjohtajien käyttävän sosiaalisen median tilejään myös paikallisuutisoinnin kanavana.

Näiden kautta kuntaa tai kaupunkia markkinointiin välillä suoraviivaisemmin ja välillä epäsuoremmin. Esimerkiksi kunnanjohtaja B julkaisi päivityksen kunnastaan, jossa hän toi esiin kunnan historiaa vanhan elinkeinon harjoittajana. (Twitter, 20.10.2020) Kunnanjohtajan B tyyliä käyttää sosiaalista mediaa kunnanjohtajan virkaan ja työhön liittyvät asiat sekoitettiin vapaa-aikana tuotettuun sisältöön vahvalla persoonallisella otteella.

Välillä kunnanjohtaja B:n päivityksissä oli mukana myös paikallisen urheiluseuran paita. Seuran korostaminen päivityksessä liittyi todennäköisesti helposti lähestyttävän kuvan luomiseen ja siihen, että keskimääräisesti alueelliset urheiluseurat ja sen urheilijat koetaan sekä yhdistetään monesti vahvasti paikallisuuteen liittyväksi asiaksi.

Toinen hyvä esimerkki edellä mainitun kaltaisesta toiminnasta oli kunnanjohtaja C:n päivitys kunnan C joulunavauksesta. Päivityksessä keskiössä oli paikallisen urheiluseuran kansainvälisellä tasolla menestynyt urheilija, jonka vahvalla brändiarvolla päivityksestä sekä kunnasta mitä ilmeisemmin pyrittiin rakentamaan kiinnostavampi. (Instagram, 23.11.2020)

Tavanomaisimmassa päivityksessä kunnanjohtaja kertoi työstään kuntajohtajana, toi esille kunta-alan uutisia ja ajankohtaisia kaupunkiinsa tai kuntaansa liittyviä asioita. Monissa päivityksissä persoonan annettiin näkyä. Mikäli kunnanjohtajan henkilökohtaisessa

arjessa oli jonkinlaisia mielenkiintoisia harrastuksia, sitä ei pyritty peittelemään, vaan sen tuli vahvasti esille päivityksissä.

6.3. Analysoinnin yhteenveto

Asiat, joita kunnanjohtajat nostivat sosiaalisessa mediassa esille, olivat pitkälti myönteisiä luonteeltaan. Kunnista luotiin jatkuvasti mahdollisimman hyvää kuvaa päivityksissä ja kuntien paikkoja sekä saavutuksia korostettiin kerta toisensa perään. Päivityksien sisälöissä ei juurikaan pureuduttu syvällisempiin yhteiskunnallisiin kysymyksiin tai laajempiin teemoihin.

Tämä herättää jälleen kysymyksiä kuntajohtamisen todellisesta roolista sosiaalisen median puolella. Käytetäänkö sosiaalista mediaa johtamisvälineenä vai pelkästään kuntien ja kaupunkien markkinointi- sekä tiedottamistyökaluna? Suurin osa analysoinnin tuloksista viittasi siihen, että johtamiseen sosiaalista mediaa ei juurikaan käytetä, vaan enemmänkin informaation välittämiseen. Kunnanjohtajien toiminnassa sosiaalisessa mediassa ilmenikin paljon piirteitä, joiden kautta sen voisi tulkita olevan enemmän joko tiedottamista, markkinointia tai palautteen keräämistä. Aineiston analysointivaihe vahvisti näin ollen näkemystä sosiaalisen median hyödyntämisestä nimenomaisesti tiedottamisen välineenä. (Syväjärvi ym., 2017)

Tämänlaisten toteutustapojen kautta voi mielestäni tulkita sosiaalisen median oikeanlaisen hyödyntämisen kautta olevan mahdollista täydentää kunnan perustehtävien toteutusta. Yksikseen sosiaalinen media ei kuitenkaan näihin riitä. Se vaatii siihen tuekseen myös muita kokonaisuuksia.

Kuten kuluneet etäratkaisujen kehittymisen hurjat vuodet ovatkin osoittaneet, pelkkä virtuaalinen ympäristö ei riitä turvaamaan asukkaiden hyvinvointia sosiaalisista näkökulmista, mutta tarjoaa perinteisille kohtaamisille hyvän rikastavan vaihtoehdon. On myös varsin skeptistä ajatella kunnan elinvoimaisuuden rakentuvan pysyvästi pelkän

sometuuttauksen kautta. Kolmesta kuntajohtamisen perustehtäviin liittyvistä asioista ehkä kehitys on se, johon sosiaalisen median kautta kykenee parhaiten konkreettisesti vaikuttamaan. (Korhonen & Merisalo, 2009) Tämä kuitenkin edellyttää sosiaalisen median kriittistä käyttöä palautetyövälineenä. Muussa tilanteessa prosessi jää lopulta vain ja ainoastaan muodolliselle tasolle.

Kunnanjohtajien sosiaalisen median kanavissa keskustelua syntyi usein kohtalaisesti. Sosiaalisen median alustojen keskusteluissa kunnanjohtajat osallistuivat keskusteluihin vaihtelevasti. Jokaisella oli selkeästi oma strateginen tyylinsä, joilla kunnanjohtajat reagoivat päivityksien herättämiin keskusteluihin. Kunnanjohtajien reagoitien käyttäjien kommentteihin saattoi tulkita lähentelevän melko paljon erilaisten palautelomakkeiden sisältöä ja käyttäytymistä.

Haastateltavat kunnanjohtajat kokivat sosiaalisen median modernina johtamisen työkaluna ja yhteisiä näkemyksiä ilmeni tutkijoiden kanssa etenkin siitä, että sosiaalinen media on mahdollinen kanava lisätä vuorovaikutteisuutta hallinnossa juuri erilaisten resurssien hyödyntämisen kautta sekä mobilisoimalla toimintaa. (Sörensen ym., 2012) Osallistuminen todelliseen toteutumiseen liittyvät johtopäätökset siitä, että vuorovaikutteinen hallintotapa parantaa demokraattista laatua sekä on tehokas julkishallinnollinen keino, osoittautuivat kuitenkin väitteinä kyseenalaiseen asemaan. (Sörensen ym., 2012)

Avoimuus kyllä lisääntyy tiedon ollessa tavoitettavissa erilaisten kanavien kautta, mutta sosiaalisessa mediassa keskusteluihin osallistuvia osapuolia tarkemmin tarkastellessa huomattiin, että sosiaalisen median kautta tapahtuva viestintä tavoitti enimmäkseen pitkälle kouluttautuneita ihmisiä. Sosiaalinen media välineenä vaikuttaa siis tekevän järjestelmistä demokraattisimpia kuin koskaan, mutta demokratian laadulle se ei aseta minkäänlaisia takeita.

Keskustelu, joka muodostui sosiaalisessa mediassa ei ollut nimittäin juurikaan kriittistä, vaan vaikutti olevan yleisellä tasolla kansanomaisesti sanoen enemmän yhteiskunnallisiin asioihin syventyneiden ja perehtyneiden keskinäistä kehukerhoilua. Samat henkilöt tykkäilevät, kehuvat sekä puhuvat positiiviseen sävyyn ristiin toistensa päivityksissä asioista. Yhdessä esimerkinomaisessa keskustelussa kunnan D seurakunnan viestintäpäällikkö kehui kaupunginjohtaja D:n somepäivityksiä mainitsemalla viestinnän ja johtamisen olevan tärkeitä tekijöitä ja toivovan muidenkin kunnanjohtajien panostavan enemmän sosiaaliseen mediaan. Kaupunginjohtaja D:n vastaus asiaan oli kiittelevä ja asiaa myötäilevä.

Seuraavana kommentoijana oli kunta-alalla työskentelevä henkilö toisesta maakunnasta. Hän myös kehaisi kaupunginjohtajan aktiivisuutta sosiaalisessa mediassa ja tarkensi, kuinka tärkeää hänen mielestään sosiaalisen median hyödyntäminen on johtamiselle. Kaupunginjohtajan D vastaus jäljitteli edellisessä vastauksessa käytettyä tyyliä. (Twitter, 4.12.2020)

Silmiinpistävä seikka oli myös se, että yleisellä tasolla sosiaalisessa mediassa kunnanjohtajien tuottamaan sisältöjen kommentoijat olivat pääasiassa pitkälle koulutautuneita ja keskimääräisesti korkeissa tehtävissä toimivia henkilöitä. Julkaisujen tykkääjät edustivat pääpiirteittäin samanlaisen profiilin ihmisiä. Mukana oli esimerkiksi suurten paikallisyri-tysten toimitusjohtajia, paikallisia kunnanvaltuutettuja, hallinnon työntekijöitä ja niin edelleen.

Toinen esimerkki, joka herättää pohdintaa keskusteluihin osallistuvien lisäksi keskustelun todellisesta yhteiskunnallisesta merkityksellisyydestä oli kunnanjohtajan E Facebook-sivulla käyty keskustelu. Siinä paikallinen yritysjohtaja kehui kunnanjohtajan päivitystä paikallisen hankkeen toteutumisesta kertomalla askelmerkkien lähteneen asiaan jo vuosia sitten. Tähän kunnanjohtaja vastasi myötäilevästi. (Facebook, 15.12.2020)

Seuraavana kommentoijana oli maakuntajohtaja kunnan E alueelta, joka mainiosti kymmenen vuotta aikaisemmin asian käynnistyneen kahden maakunnan välisenä valmisteluna kehuu maakuntien välistä yhteistyötä. Tähän kunnanjohtaja reagoi toteamalla yhteistyön tuottaneen tulosta ja toivoi asian syventävän jatkossakin maakuntien välistä yhteistyötä. (Facebook, 15.12.2020) Keskustelu ei siis tunnu johtavan konkreettisesti yhtään mihinkään, vaan muistuttaa enemmän ennalta käsikirjoitettua näytelmää.

Tietenkin on tärkeää tunnistaa se, että sosiaalisen median julkaisuissa kynnys vuorovaikutukselliseen reagointiin voi olla suurikin. Tämän voi päätellä siitä, että kunnanjohtajien käyttäjätilien seuraajamäärät ovat huomattavasti korkeampia reagointimääriin verrattuna. Sosiaalisen median julkaisun tavoittaneiden määrä on siis huomattavasti suurempi kuin luku, joka konkretisoituu itse julkaisun näyttämässä informaatiossa.

Tämä kuitenkin herättää pohdintaan onko sosiaalinen media ongelmaton kanava kuntaalaisten tavoittamiseen, jos rivikansalaiset eivät kunnanjohtajien kanavia siellä seuraa, saati löydäkään? Tiedotus ja viestit menevät kyllä sitä kautta perille alueen korkeakouluetuille sekä korkeissa tehtävissä toimiville, mutta muiden tavoittaminen vaikuttaa yhä edelleen haastavalta. Syrjäytyneisyysongelma, joka eriteltiin heikompiosaisten ja vähemmän koulutettujen huonompina vaikutuskanavina kunnissa ei siis mitä ilmeisimmin tunnu sosiaalisen median käytön kautta ratkeavan. (Anttiroiko ym. 2005, s.212–213) Sosiaalisen median kautta tapahtuva toiminta tuntuu ajautuvan enemmän niin sanotun näennäisvaikuttamisen osa-alueelle. (Anttiroiko, 1998)

Vuorovaikutteisen hallinnon näkökulmasta kunnanjohtajien sosiaalisessa mediassa tapahtuvan tiedottamisen voi kuitenkin ainakin nähdä jonkinlaisena vastauksena työn muuttumisen ohella ilmeneviin haasteisiin. (Heatonin & Taylor, 2002, s.232) Tietyllä tapaa toimintatavan avulla saadaan toteutettua myös vastavuoroista kuuntelemista osana päätöksentekoa. (Cowden ym., 2011)

Haasteet sosiaalisen median kohdalla liikkuvat suurilta osin kontrolloimattomuudessa ja kyvyssä kääntää itsensä itseään vastaan. Myös nopeasti polarisoituvassa keskustelu, jossa ratkaisukeskeisyys saattaa täysin unohtua herätti usein mielipiteitä. Haastatteluvaiheen tavoitteena oli saavuttaa esiymmärrys sosiaalisesta mediasta kuntajohtamisen välineenä. Haastattelujen pohjalta avartuivat erityisesti millaisessa toimintakentässä kunnanjohtajat ja kunnat toimivat sekä kohdeyleisön erityispiirteet.

Huoli keskustelun polarisoitumisesta nousi esille usein haastatteluvaiheessa, mutta itse some seurannassa tämänlaista keskustelua esiintyi hyvin vähäisesti. Tämän mainitun keskustelujen polarisaatioilmiön esiintymistä kunnanjohtajat korostivat ilmenevän erityisesti erilaisissa epävirallisissa kanavissa, kuten esimerkiksi puskaradioissa. Vaikutti siltä, että keskustelut kuitenkin jäivät sosiaalisessa mediassa näihin epävirallisiin kanaviin. Ne eivät levinneet sieltä kunnanjohtajien sosiaalisen median kanaviin. Siinä lienee taustalla kunnanjohtajien jo polarisoivaa keskustelua ennaltaehkäisevä käyttäytyminen sosiaalisen median puolella, joka mainittiin haastatteluvaiheessa olevan tarkoituksenmukaisten väärinymmärrysten välttelyä.

Toimintaympäristön poikkeavuuden ja suotuisan organisaatiokulttuurin ilmeni paljon myönteisiä asioita. Erityisesti sosiaalinen media tuntui onnistuvan ratkaista toimintaympäristön poikkeavuuden vaativan tehokkuuden. Jonkin tasoiseksi yleistykseksi asiasta voisi tehdä sellaisen päätelmän, että sosiaalisen median kautta vaikuttaa olevan mahdollista saada aikaan toimintaan tehokkuutta. Se kuitenkin edellyttää erilaisten kanavien monipuolista käyttöä, jotta eri ikäisiä kuntalaisia saadaan tavoitettua.

Kunnanjohtajien suhtautuminen sosiaaliseen mediaan oli mielenkiintoinen osa-alue. Kuten jo aikaisemmin todettiin, ajatukset sekä näkemykset sosiaalista mediaa kohtaan olivat kunnanjohtajilla pääpiirteittäin myönteisiä. Eriteltävissä oli some seurantavaiheessa myös orastava trendi siitä, että sosiaaliseen mediaan lähdetään aktiivisesti mukaan, koska taustalla kytee jonkinlainen ajatus sosiaalisen median ja toiminnan nykyaikaistamisen suhteesta.

Sosiaaliseen median käyttäminen koettiin jollain tapaa modernina ja sen omaksumista pidettiin lähes välttämättömänä, mikäli aikansa kehityksessä haluaa pysyä mukana. Tämä on ajatuksena samanlainen kuin tulkinta suhteesta organisaation olemassaolon ja sosiaalisessa mediassa olemisen välillä. (Auramo, 2013) Tässä voi olla viitteitä tutkimuksen aikaisemmassa vaiheessa tarkennettuun seikkaan sosiaalisen median vallankumouksen aikataulullisesta nopeudesta.

Sisällön määrän ja laadun suhteen on havaittu olevan tärkeässä asemassa sosiaalisen median sisällön kohdalla. (Davis 2007, s.13–15) Vaikutti, että osalla tämä ajatus oli pääsyt jopa hieman liikaakin vallalleen ja laukalle. Osa kunnanjohtajista julkaisi sosiaaliseen mediaan käsittämättömään tahtiin julkaisuja julkaisujen perään. Tuntui, että materiaalia tuotettiin suorastaan enemmän materiaalin itsensä tuottamisen takia kuin minkään erityisen kunnallisen informaation tarpeesta. Ehkä hengästyttävään tahtiin somettamalla kunnanjohtajat saattoivat saada itse itselleen kuvan trendikkästä ja ajankohtaisesta kunnanjohtajasta. Tämä kuitenkin vaikutti samalla yksittäisten päivitysten sisältöjen kiinnostavuuden kärsimiseen.

Kokonaisuudessaan vuorovaikutteisen hallinnon ja sen kokonaisuuksien selkeä erittelemine erityisesti sosiaalisessa mediassa tapahtuvasta toiminnasta osoittautui hyvin haasteelliseksi prosessiksi. Erityistä huomiota vaati järjestelmällisyys sekä sisältöjen kokonaisvaltainen tarkastelu. Aineiston tarkastelussa huomioitiin, että sosiaalisen median julkaisut eivät rajoitu sisällöltään pelkästään videoihin kuviin ja teksteihin. Vuorovaikutteisuuden rakentumiseen voivat vaikuttaa myös muut asiaseikat. Näitä ovat esimerkiksi julkaisuajankohta, julkaistun tilin yleinen profiili, reagoivien käyttäjien profiilit ja monet muut yksityiskohdat, joita ei heti välttämättä julkaisuhetkellä saata tulla edes ajatelleeksi.

Jotta tutkimusta saatiin viisaasti edistettyä vaiheittain, karsittiin johtamiseen itseensä ja sen ominaispiirteisiin liittyvää pohdiskelua mahdollisimman paljon. Huomio keskitettiin

enemmän tapoihin sekä keskustelujen ja päivitysten sisältöjen tulkitsemiseen. Tämä osoittautui hyväksi ja tarpeelliseksi tutkimukselliseksi rajaukseksi.

Vuorovaikutteisen hallintotavan suurimman haasteen eli kansalaisten hyvinvoinnin tuottamisen sekä lainsäädännön vahvan ohjaavuuden osalta aineiston avulla ei kyetty tekemään suurempia analyyttisiä toteamuksia. (Rönneberg 1999, s.79–80) Kunnanjohtajien sosiaalisen median käytön kohdalla lainsäädännölliset haasteet vaikuttavat liikkuvan yksityisyyden ja julkisuuden välisessä punninnassa sekä tietoturvaluokkukysymyksissä.

Ehkä tämä saattaa kuitenkin osoittaa, että kunnanjohtajilla ei välttämättä ole itsellään mitään erityistä tuntemusta sosiaalista mediaa koskevaan lainsäädäntöön liittyen. Kunnanjohtajan tulee perehtyä ja keskittyä toiminnassaan erityisesti kuntaa koskevaan lainsäädäntöön ja sen noudattamiseen, koska se on erittäin merkityksellinen osa työtä. Tällöin sosiaalista mediaa koskeva lainsäädäntö saattaakin jäädä hyvin helposti lainsäädännöllisen tuntemuksensa osalta taka-alalle.

7. Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin miten kunnanjohtajat käyttävät sosiaalista mediaa johtamisessaan ja kuinka vuorovaikutteinen hallinto näkyy kyseisissä toimintatavoissa. Kysymyksen ratkaisuun saatiin useita erilaisia näkökulmia sekä vaihtoehtoja, mutta konkreettisin niistä oli, että sosiaalista mediaa ei juuri koettu käytettävän johtamisvälineenä. Sen rooli oli toimia enemmänkin yksisuuntaisena tiedotuksellisenä toteutustapana kuntalaisten kontaktointiin.

Vuorovaikutteisen hallinnon teorian lähtökohtana on, että johtaminen ja hallinto muodostuvat yhteistoiminnan sekä vuorovaikutuksen kautta. (Uhl-Bien, 2006) Tämän edellytyksenä pidetään LMX-teorian mukaan vuorovaikutuksen kaksisuuntaisuutta. Sosiaalinen media kuntajohtamisen välineenä vaikutti olevan idean tasolla erinomainen väline vuorovaikutteisuuden toteuttamiseen ja lisäämiseen.

Ongelmakohtia ilmeni kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen kohdalla. Kaksisuuntainen vuorovaikutus toteutui kunnanjohtajien, kunnan alueella asuvien korkeakoulutettujen sekä kunnan työntekijöiden kesken eli tuntui vahvistavan vuorovaikutteisuutta pääasiassa henkilöiden kohdalla, jotka ovat jo valmiiksi kiinnostuneita tai enemmän perehtyneitä yhteiskunnallisiin asioihin. Tavallisten kuntalaisten keskuudessa sisältöjen ei kuitenkaan havaittu saavuttavan vastavuoroista vuorovaikutusta. (Alasoini, 2012)

Tutkimuksessa tarkastelun alle valitun vuorovaikutuksen soveltaminen sosiaalisen median kenttään osoittautui haasteelliseksi. Vaikeuksia ilmeni erityisesti sen laaja-alaisuuden kanssa. Vuorovaikutteisen hallinnon suurimmat hyödyt tutkimukseen olivat lopulta teoriaan perehtymisen jälkeen ilmenneet teemäkäsitteet sekä konkreettiset tarkastelunäkökulmat liittyen aineistoon. Kuten arvata saattoikin, sosiaalisen median sisällössä vuorovaikutteisuuden rooli ja merkitys ilmeni valtavana.

Monet kunnanjohtajat kiistivät toiminnallaan sosiaalisessa mediassa olevan minkäänlaista yhteyttä vallankäyttöön. Analyysivaiheen edetessä heräsi kuitenkin aina vain yhä

enemmän vahvoja epäilyksiä siihen, tunnustavatko kunnanjohtajat itsekään tätä sosiaalisen median ulottuvuutta julkaisujensa yhteydessä. Esimerkiksi sosiaalisen median seurantavaiheessa kunnanjohtajien päivityksiä tarkastellessa niistä saattoi lukea sekä eritellä sisällönanalyysin keinojen kautta todella paljon erilaisia retorisia keinoja sekä ilmaisuja.

Tähän lienevät syinä sosiaalisessa mediassa tapahtuvat viihteen ja vaikuttamisen välinen sekoittuminen sekä kriittisen arvioinnin kyvyn katoaminen. (Matikainen, 2008) (Suominen ym., 2013, s.292) Jos sosiaalisen median kuluttajilla ilmenee haasteita erottaa vaikuttava sisältö viihteellistä, niin ei ole lainkaan mahdotonta ajatella saman asian saattavan tapahtua myös itse sisällöntuottajien eli tässä tapauksessa kunnanjohtajien kohdalla.

Tutkimuksen alussa arvioitiin sosiaalisen median hyödyntämisen kuntajohtamisen tasolla olevan vähäistä eikä sen kaikkea potentiaalia vielä hyödynnetä täydellisesti. Oletus piti tietyllä tapaa pintansa, mutta osaamisen mahdollisen puutteen osalta tutkimuksen alkuperäiset ajatukset eivät pitäneet paikkaansa. Kaikilla kuntajohtajilla ja kunnilla vaikutti olevan selkeä valmius hyödyntää sosiaalista mediaa monipuolisesti. Jokaisella tutkimukseen osallistuneella kunnanjohtajalla oli sosiaalisen median peruskäsitteet hallussa eikä tutkimusaiheita käsitellessä ongelmia ilmennyt yhtään käsitteiden ymmärtämisen suhteen.

Lainsäädännöllisen osaamisen haasteen suhteen tutkimuksessa ei kyetty tekemään mitään konkreettisia johtopäätöksiä, mutta pohdintaa heräsi kuitenkin erityisesti siitä, tuntevatko itseasiassa kunnanjohtajat sosiaalista mediaa koskevaa lainsäädäntöä. (Syväjärvi ym., 2017, s.22) Kunnanjohtajat eivät nostaneet sosiaalisen median lainsäädännöllisiä puolia esille missään vaiheessa haastatteluja eikä sosiaalisen median seurannan osalta asiaan kyetty tarkemmin pureutumaan.

Tutkimuksen tehtävänä oli saavuttaa ymmärrys ja nostaa konkreettisia keinoja, joilla kunnat sekä kunnanjohtajat hyödyntävät vuorovaikutteista hallintaa sosiaalisen median

kautta tapahtuvassa johtamisessaan. Tutkimuksen tavoitteena oli myös tehdä avauksia ja luoda keskustelua liittyen sosiaalisen median käyttöön kuntajohtamisessa.

Johtamiskeinojen suhteen lopputulema osoittautui varsin vaatimattomaksi, kun sosiaalista mediaa ei käytetty kuitenkaan juurikaan nimenomaisesti johtamisvälineenä. Suurimmassa osassa tilanteita sen käyttö keskittyi enemmänkin markkinointiin, tiedottamiseen sekä palautteen keräämiseen. Syitä siihen miksi sosiaalista mediaa ei käytetä johtamisvälineenä saattaa olla monia, mutta ensimmäisenä ajatuksen tasolla nousevat asiaan liittyvät eettiset kysymykset. Oikean ja väärän tiedon helppo sekoittuminen voi aiheuttaa paljon haasteita johtamisprosessin toteutumiselle.

Jos miettii, miten sosiaalista mediaa voisi käyttää muuten kuin johtamisen osalta kunnanjohtajan arjessa, niin onnistuessaan sosiaalinen media voi toimia tehokkaana kontaktikanavana sekä kunnan asukkaisiin että muihin kunnasta kiinnostuneihin yksilöihin. Kaikkein omimmillaan sosiaalinen media vaikuttaa olevan kuntajohtamisen toimintakentässä silloin, kun halutaan avata päätöksenteon taustoja sekä kertoa näistä prosesseista tarkempia yksityiskohtia.

Ilmeni, että yleinen suhtautuminen sosiaaliseen mediaan oli odotettua paljon myönteisempää. Kokonaisuudessaan sosiaalisesta mediasta ja sen aikaansaamista muutoksista puhuttiin välillä jopa erittäin myönteiseen sävyyn. Kunnissa ei ollut ilmennyt myöskään kuntalaistenkaan keskuudessa mitään suuria vastustuksiakaan asiaan liittyen. Soraäänät sosiaalista mediaa kohtaan keskittyivät enemmänkin sen parissa toimiviin yksittäisiin kanaviin. Näitä olivat useaan otteeseen mainitut kuntien ja kaupunkien puskaradiot.

Tutkimuksen rajoitusten osalta tutkimuksessa ei ilmennyt suuria ylitsepääsemättömiä ongelmia. Jonkinlaisia asiaseikkoja, joilla saattaa olla vaikutusta tulosten luotettavuuteen oli kuitenkin havaittavissa. Tutkimuksen laadullisesta aineistosta, sen koosta sekä luonteesta voi aina käydä kriittistä tarkastelua.

Tässä tutkimuksessa otoksen kooksi valikoitui yhteensä 15 eri kunnanjohtajaa, joista 9 haastateltiin ja kuudelle toteutettiin sosiaalisen median seuranta. Suomessa toimii kuitenkin yhteensä yli 300 kuntaa, joten voi olla hyvinkin mahdollista, että vastauksissa ja sometileillä tarkasteltavaa otantaa laajentamalla saattaisi onnistua erittelemään kunnanjohtajien toiminnasta sosiaalisessa mediassa paljon muita piirteitä, jotka jäivät tämän haastatteluaineiston kautta tässä tutkimuksessa tavoittamatta.

Merkillepantava seikka tutkittavista oli myös se, että seurattavien kunnanjohtajien joukkoon ei kuulunut Suomen suurimpien kaupunkien kaupunginjohtajia tutkimuksen suurimman kunnan ollessa väkiluvultaan noin 68000 asukkaan kokoinen. Muut kunnat sekä kaupungit olivat tätä pienempiä. Isompien pitäjien henkilöitä haastatellessa tutkimuksessa olisi voinut ilmetä erilaisia asiaseikkoja sosiaalisen median käyttöön liittyen. Tämän pohdinnan kautta voikin antaa suosituksen tulevien tutkimusten kohdalle siihen, että tuloksien arvioinnin luotettavuuden parantamisen suhteen tulevaisuudessa tutkimuksissa kannattaa keskittyä vielä enemmän väkiluvultaan ja profiililtaan erilaisempien kuntien valitsemiseen.

Tuloksien luotettavuuteen voi vaikuttaa myös se, että julkaisuissa keskustelleiden ja siinä reagoineiden profiilit arvioitiin kyseisten käyttäjien käyttäjätilensä profiilisivulla ilmoittaman informaation perusteella. Tämähän ei täyttä taetta anna informaation täsmällisyydestä, vaan perustuu puhtaasti käyttäjien itsensä profiilin luomisvaiheessa tekemään harkintaan. Nopean arvioinnin perusteella nämä käyttäjätilit vaikuttivat kuitenkin yleispiirteiltään hyvin aidoilta. Tilien seuraajien ja julkaisuihin kommentoineiden profiilien arvioitiin olleen vähintään suuntaa antavia.

Haasteen tarkasteltujen tilien aineistojen luotettavuuteen asettaa myös se, että kuten monessa muussakin sosiaalisen median kanavassa, niin myös Facebookissa, Instagramissa sekä Twitterissä käyttäjän on mahdollista muokata päivityksiensä sisältöä julkaisuhetken jälkeenkin. Muun muassa epämieluisia kommentteja on saatettu piilottaa

tai huonoja sanavalintoja vaihtaa jälkikäteen. Tehtyjä muutoksia on myös äärimmäisen vaikea jäljittää yksittäisenä sosiaalisen median käyttäjänä.

Kaiken kaikkiaan analyysivaiheessa täytyi kyetä olemaan jatkuvasti kriittinen omille näkemyksille. Tuli myös jatkuvasti pohtia sitä, miten ennakko-oletukset tai halu saada teoriaan sopiva analyysi vaikuttivat analyysiin. Myös tutkimuseettiset kysymykset oli syytä ottaa huomioon heti tutkimusosion alkuvaiheessa. Pelkonen ja Louhiala (2002, s.129) ovat tarkentaneet ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa tärkeimpänä asiana olevan laadukkaan ja tasapuolisen tutkimuskäytännön kautta tapahtuvan tutkittavien ihmisarvon sekä itsemääräämisoikeuden kunnioittamisen. Haasteen tämän tutkimuseettisten kysymyksen pohtimiseen loi se, että eettiset kysymykset ja niiden luonteet muuttuvat yhteiskunnan ja sosiaalisen median mukana varsin nopeasti.

Toinen tutkimuksessa esille noussut eettinen kysymys oli tutkijan suhde tutkittaviin. Karjalainen ja muut (2002) toteavat tutkijan vastuulla olevan ne seuraukset, joita tutkimus voi saada aikaan tutkittavalle. Tämä kysymys ratkaistiin luomalla aineistosta mahdollisimman jäljittämätön kokonaisuus ja se toteutui käytännössä luomalla kunnanjohtajille anonymisoivat kirjaimet, joita käytettiin kunnanjohtajan lausuntojen yhteydessä. Itse keskustelujen kohdalla jäljittämättömydestä pidettiin huolta suorien sitaattien lainaamisen sijaan kuvailemalla keskustelut yleispiirteisesti.

Täydellisen puolueettomuuden saavuttaminen sosiaalista mediasta ajattelun suhteen osoittautui tutkimuksen edetessä vaikeaksi tehtäväksi. Tämä näkyi erityisesti haastatteluvaiheessa, jossa kriittistä ajattelua sosiaalisen median käyttöä kohtaan oli hyvin vaikea saada eriteltyä. Tämän ilmiön taustavaikuttimena lienee digitalisaation jonkinlainen ääneen sanomaton maine toivottavana kehityssuuntana.

Kaiken kaikkiaan sosiaalinen media kuntajohtamisen välineenä on hyvin laaja kokonaisuus, johon tässä tutkimuksessa onnistuttiin saavuttamaan vain pintaraapaisu. Tutkimuksen päähuomio keskittyi ennen kaikkea kunnanjohtajien näkökulmaan asiassa.

Aiheen tutkimusta voisi jatkaa muun muassa vaihtamalla tutkimuksen kohteen kunnanjohtajista kunnassa toimiviin hallinnon työntekijöihin tai sitten kääntää tilanteen täysin ympäri ja keskittyä kuntalaisten näkökulmaan. Tällöin todennäköisesti näkemykset sosiaalisesta mediasta mahdollisena kuntajohtamisen välineenä monipuolistuisivat.

Mielenkiintoisen lähtötilanteen asiaan voisi saada myös keskittymällä enemmän kunnanjohtajien tilejä seuraaviin ja julkaisuihin reagoiviin osapuoliin. Tutkimuksen analyysivaiheen edetessä nimittäin yksi maakuntalehti uutisoi 13. maaliskuuta jutun, jossa haastateltiin yhtä tähänkin tutkimukseen haastateltua kunnanjohtajaa. Kyseessä oli kriittinen artikkeli, jossa kyseenalaistettiin kunnanjohtajan sosiaalisen median seuraajien määrän aitoutta sekä seuraajamäärän kehitystä.

Tutkimuksellisesti oli mielenkiintoista huomata, että muutama päivä myöhemmin kunnan työntekijät nousivat puolustelemaan kunnanjohtajaa ja hänen toimintaansa sosiaalisen median puolella kyseisen lehden sivuilla. Asiassa tarkoituksen nähtiin pyhittävän sen keinot. Kunnassa ei nähty ongelmaa siinä, kuinka aito kunnanjohtajan sosiaalisen median tili oli, vaikka sosiaalinen media kuuluukin vahvasti osaksi kunnanjohtajan työtä.

Tästä toimenpiteestä voi joka tapauksessa tehdä johtopäätöksen, että kunnissa tunnutaan pitävän kunnanjohtajien aktiivisesta asenteesta sosiaaliseen mediaan liittyen riippumatta tarkemmin sen eettisistä yksityiskohdista. Tämänlainen ajattelu on tietyllä tapaa ymmärrettävä, sillä jos miettii sosiaalisen median perustehtävää kunnan toiminnassa, niin silloin voisi ajatella seuraajien aitouden olevan toissijainen juttu. Yksi sosiaalisen median päätehtävistä on tuoda kuntaa ja sen tapahtumia esille sekä luoda kunnasta kiinnostava kokonaisuus.

Toteutustapa on kuitenkin myös samanaikaisesti valtavan kyseenalainen ja runsaasti epävarmuutta herättävä. Käyttää asiasta sitten minkälaista kieltä tahansa, niin valetilien luominen ja seuraajien ostaminen ovat yksiselitteisesti huijaamista. Se ei myöskään tuo kunnalle todellista näkyvyyttä, vaikka kuinka asian haluaisi uskoa.

Yksittäistapaus on kuitenkin hyvin silmiä avaavaa kokonaisuus. Se herättää pohdintaa siihen, kuinka paljon jokaisen sosiaalisessa mediassa vastaan tulevan julkaisun kohdalla tarvitsee lähdekriittisyyttä ja kriittistä arviointia. Sosiaalisessa mediassa ei vain yksinkertaisesti riitä, että tarkastelee vain ja ainoastaan sisältöjen tekstejä ja kuvia. Tärkeää on huomioida myös muut julkaisun ja sosiaalisen median tilien sisältämät erityispiirteet.

Joka tapauksessa tämä sosiaalisen median ikuinen tasapainottelu totuuden ja valheiden välillä tulee pitämään huolen siitä, että ilman mitään valtavia mullistuksia sosiaalisesta mediasta tulee riittämään puhuttavaa ja tutkittavaa vielä pitkäksi aikaa. Jos jonkin, niin sen voi suorastaan luvata.

Lähteet

- Aaltonen, A-M. (2007). Moniammatillinen yhteistyö suun terveydenhuollossa. Pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto. Noudettu 15.3.2021 osoitteesta <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-17039>
- Alasoini, T. (2012). Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.), *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus.
- Alasuutari, P. & Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0 (4. uudistettu painos). Vastapaino.
- Auramo, H. (2013) Sosiaalinen media. Noudettu 13.11.2020 osoitteesta <https://www.sli-deshare.net/OkimoClinic/helene-auramon-esitys-fluidon>
- Bonson, E., Torres, L., Royo, S. & Flores, F. (2012). Local E-government 2.0. Social media and corporate transparency in municipalities. *Government Information Quarterly*, 29(2), 123–132. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2011.10.001>
- Bryer, T.A. & Zavattaro, S.M. (2011). Social media and public administration. Theoretical dimensions and introduction to the symposium. *Administrative Theory & Praxis*, 33(3), 325–340
- Castells, Manuel (2000). *The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society and Culture*. Oxford: Blackwell Publishers
- Chun, S., Shulman, S., Sandoval-Almazan, R. & Hovy, E. (2010). Government 2.0: Marking connections between citizens, data and government. *Information Polity*, 15(1-2), 1–9. <https://doi.org/10.3233/IP-2010-0205>
- Cowden, T., Cummings, G. & Profetto-McGrath, J. (2011). Leadership Practices and Staff Nurses` Intent to Stay: A Systematic Review. *Journal of Nursing Management*, 19, 461–477. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01209.x>
- Davis, F. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly* 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Davis, H. & Niemi, M. (2007) Google: Kuinka varmistat verkkonäkyvyytesi. Helsinki: Readme.fi.

- Fang, Lin & Mishna, Faye & Zhang, Vivian F. & Van Wert, Melissa & Bogo, Marion (2014) Social Media and Social Work Education: Understanding and Dealing with the New Digital World. *Social Work in Health Care* 53 (9), 800-814. <https://doi.org/10.1080/00981389.2014.943455>
- Fletcher, J., & Käufer, K. (2003). Paradox and possibility. Teoksessa Pearce, C. & Conger, J. (toim.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks: Sage, 21–47
- Forsgård, C. & Frey, J. (2010). Suhde: Sosiaalinen media muuttaa johtamista, markkinointia ja viestintää. Infor.
- Gergen, K., J. (1999). *An Invitation to Social Construction*. Thousand Oaks. Ca:Sage Publishing. <https://dx.doi.org/10.4135/9781473921276>
- Gilmartin, M.(2009). Nationstate. Teoksessa Gallegher,C.&C. T. Dahlman, A. Mountz, P. Shirlow (toim.):*Key concepts in political geography*. 277–287. SAGE Publications ltd, London.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations. Understanding the human side of work* (8. painos). New Jersey: Prentice Hall.
- Haveri, A., Karhu, V., Ryyänen, A., Siitonen, P. & Anttiroiko, A. (2005). *Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet* (3. uudistettu painos). Tampere: Tampere University Press. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8768-2>
- Heaton, L. & Taylor, J. R. (2002). Knowledge management and professional work. A communication perspective on the knowledge-based organization. *Management Communication Quarterly* 16, 210–236. <https://doi.org/10.1177%2F089331802237235>
- Hill, Andrew & Shaw, Ian. (2011) *Social Work & ICT*. London: SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.4135/9781446269541>
- Hintikka, K. A. Jyväskylän yliopisto. (6.10.2020). Sosiaalinen media. Noudettu 5.11.2020 osoitteesta <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/sosiaalinen-media>
- Hintikka, K. A & Kojo, I & Metsämäki M. (1997) *Virtuaaliympäristöjen suunnitteluopas*. Edita.

- Hood, C. & Jackson, M. (1991). Administrative argument. Aldershot: Dartmouth.
<https://doi.org/10.2307/1964094>
- Hintikka, K. A & Kojo, I & Metsämäki M. (1997) Virtuaaliympäristöjen suunnitteluopas.
Edita.
- Hyyryläinen, T. & Tuisku S. (2016) Sosiaalisesta mediasta ratkaisuja paikalliseen vaikuttamiseen. Kunnallisan kehittämissäätiö. Noudettu 25.4.2021 osoitteesta
<http://kaks.fi/wp-content/uploads/2016/12/Tutkimusjulkaisu-100.pdf>
- Karjalainen, S., Launis, V., Pelkonen, R. & Pietarinen, J. (2002). Tutkijan eettiset valinnat. Gaudeamus. <https://doi.org/10.30666/elore.78417>
- Kauhavan kaupunki. (22.3.2021). Kauhavan kaupungin hallintosääntö. Haettu 4.12.2020 osoitteesta
https://www.kauhava.fi/files/18611/Hallintosaanto_voimaan_01082020.pdf
- Kortesuo, K. (2010). Sano se someksi. Helsinki. Infor.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M. & Ollikainen, M. (2008). Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita
- Kunnallisan kehittämissäätiöntutkimusjulkaisut nro 28. (2001). Kuntayhteisön johtaminen. Haettu 6.11.2020 osoitteesta https://kaks.fi/wp-content/uploads/2010/04/Ryyn%C3%A4nen_kuntayhteis%C3%B6n.pdf
- Kuntalaki 410/2015*. Annettu Helsingissä 10.4.2015. Noudettu 5.11.2020 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410>
- Kuntalaki 310/2015*. Annettu Helsingissä 10.4.2015. Noudettu 5.11.2020 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410>
- Kuntaliitto. (3.4.2019). Kaupunkien ja kuntien lukumäärät ja väestötiedot. Haettu 4.11.2020 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/tilastot-ja-julkaisut/kaupunkien-ja-kuntien-lukumaarat-ja-vaestotiedot>
- Kuntaliitto. (16.2.2017). Kuntajohtaminen. Noudettu 6.11.2020 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/osallistuminen-ja-vuorovaikutus/johtaminen-ja-kehittaminen/kuntajohtaminen>

- Kuntaliitto. (22.10.2018). Kunnan johtaminen. Noudettu 4.11.2020 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/laki/kunnan-toimielimet-ja-johtaminen/kunnan-johtaminen>
- Lietsala, Katri & Sirkkunen, Esa. (2008). Social Media: introduction to the tools and processes of participatory economy. Tampere: Tampere University Press. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7320-3>
- Linturi, R., Kuusi, O & Ahlqvist T. (2013). Suomen sata uutta mahdollisuutta: Radikaalit teknologiset ratkaisut. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 6/2013. https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_6+2013.pdf
- Luomanen, J. (2009). Fear and intimidation at work. Research report to the Finnish Work Environment Fund. University of Tampere. Department of Management studies.
- Matikainen, J. (2008). Sosiaalinen media – millaista sosiaalisuutta?. Media & Viestintä, 31(4). <https://doi.org/10.23983/mv.63013>
- Mergel, I. (2012). The social media innovation challenge in the public sector. Information polity, 17(3/4), 281–292. <https://doi.org/10.3233/IP-2012-000281>
- Mäenpää, Olli. (2013). Hallinto-oikeus. SanomaPro Oy. Helsinki 2013.
- Nakari, Risto & Pasi Valtee. (1995). Menestyvä työyhteisö: Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Narikka, J. (2008). Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportti. Helsinki: Tietosanoma.
- Nalbandian, John. (1999). Facilitating Community, Enabling Democracy: New Roles for Local Government Managers. Public Administration Review vol. 59, no. 3, s.187–197. <https://doi.org/10.2307/3109948>
- Northouse, P. G. (2007). Leadership. Theory and practice (4. painos). Thousand Oaks: Sage
- Norris, D.F. & Moon, M.J. (2005). Advancing e-government at the grassroots: Tortoise or hare? Public Management Review, 65(1), 64–75. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00431.x>
- Korhonen, S. & Merisalo, M. (2009). Så fungerar kommunen. Finlands Kommunförbund.

- Osborne, S.P., Radnor, Z. & Nasi, G. (2012). A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. *American Review of Public Administration*, 43(2), 135–158. <https://doi.org/10.1177%2F0275074012466935>
- Pearce C.L & Conger J.A. (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks: Sage. <http://dx.doi.org/10.4135/9781452229539>
- Perustuslaki 1999/731. Annettu Helsingissä 11.6.1999. Noudettu 13.12.2020 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>
- Picazo-Vela, S., Gutierrez-Martinez, I. & Luna-Reyes, L.F. (2012). Understanding risks, benefits, and strategic alternatives of social media applications in the public sector. *Government Information Quarterly*, 29(4), 504–511. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.07.002>
- Reddick, C.G. & Norris, D.F. (2013). Social media adoption at the American grass roots: Web 2.0 or 1.5? *Government Information Quarterly*, 30(4), 498–507. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.05.011>
- Romenti, S. & Multarelli G. (2020) *Measuring and Evaluating Media: Traditional and Social*. Handbook of public sector communication. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781119263203.ch25>
- Rose, Jonathan (2017). “Brexit, Trump and Post-Truth Politics”, *Public Integrity* 19(6), 555–558. <https://doi.org/10.1080/10999922.2017.1285540>
- Rönberg, L. (1999). Eriytynyt ja moniulotteinen kolmas sektori. Teoksessa Hokkanen, L., Kinnunen, P. & Siisiäinen, M. (toim.), *Haastava kolmas sektori: Pohdintoja tutkimuksen ja toiminnan moninaisuudesta* (s. 78–100). Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.
- Salminen, J. (2001). *Johtamisviestintä. Mekanistisen maailmankuvan murroksessa*. Jyväskylä: Gummerus
- Sauri, P. (2020). *Julkishallinto ja sosiaalinen media 2020*. Helsinki: KAKS - Kunnallisan alan kehittämissäätö.
- Schein, Edgar H. (1985) *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. USA. Jossey Bass Inc. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930240312>

- Sias Patricia M., Kathleen J. Krone & Fredric M. Jablin (2002). An Ecological systems Perspective on Workplace Relationships. Teoksessa M.L. Knapp & J.A. Daly (toim.) *Handbook of interpersonal communication*. (3. painos). Thousand Oaks: Sage, 615–642. Noudettu 1.3.2021 osoitteesta <https://www.worldcat.org/title/handbook-of-interpersonal-communication/oclc/442521918>
- Sievert, H. & Nelke, A. (2013). How (social) media can change "change" in organizations. *Handbook of Social Media Management: Value Chain and Business Models in Changing Media Markets*. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-28897-5>
- Sitra. (26.11.2018). Dialogi tiedon ja ymmärryksen välineenä kompleksisessä maailmassa. Noudettu 13.11.2020 osoitteesta <https://www.sitra.fi/artikkelit/dialogi-tiedon-ja-ymmarryksen-valineena-kompleksisessa-maailmassa/>
- Sörensen, E. (2013). Institutionalizing interactive governance for democracy. *Critical policy studies*, 7(1), pp. 72-86. <https://doi.org/10.1080/19460171.2013.766024>
- Sörensen, E., Torfing, J., Peters, B. G., & Pierre, J. (2012). *Interactive governance: Advancing the paradigm*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199596751.001.0001>
- Suomi.fi. (23.9.2019). Kunnat ja kunnallishallinto. Noudettu 20.11.2020 osoitteesta <https://www.suomi.fi/kansalaiselle/oikeudet-ja-velvollisuudet/digituki-ja-hallintopalvelut/opas/nain-julkinen-hallinto-toimii/kunnat-ja-kunnallishallinto>
- Suominen, J., Östman, S., Saarikoski, P. & Turtiainen, R. (2013). *Sosiaalisen median lyhyt historia*. Helsinki. Gaudeamus.
- Syvjäärvi, A., Leinonen, J., Pruikkonen, A. & Korhonen, R. (2017). *Sosiaalinen media kuntajohtamisessa*. Helsinki: KAKS - Kunnallisan kehittämissäätiö. Noudettu 2.2.2021 osoitteesta <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2017/02/Sosiaalinen-media-kuntajohtamisessa.pdf>
- Säntti, R. & Säntti P. (2011) *Organisaatio ja sosiaalisen median ajattelutapa*. Silmät auki sosiaaliseen mediaan. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2011.
- Terveystieteiden tutkimuskeskus. (2011). *Johtaminen tukee hyvinvoivaa ja tervettä kuntaa: Tukiaineistoa kuntajohdolle*. [Helsinki]: Institutet för hälsa och välfärd.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17, 654–676.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Uralehti. (7.1.2020). Määttä T. Kuntajohtaminen on moniosaajan unelmatyö. Noudettu 12.11.2020 osoitteesta <https://uralehti.fi/blogit/kuntajohtaminen-on-moniosajan-unelmatyo/a>
- Valtioneuvoston kanslia. (2008). Valtion kriisijohtamismallin toteuttaminen alue- ja paikallishallinnossa. Työryhmän väliraportti. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja5/2008. Helsinki: Yliopistopaino. Viitattu 28.11.2009. <http://www.vnk.fi/julkaisukansio/2008/j05-valtion-kriisijohtamismallin-toteuttaminen/pdf/fi.pdf>
- Valtiovarainministeriö. (2021). Julkisen hallinnon digitalisaatio. Noudettu 23.3.2021 osoitteesta <https://vm.fi/digitalisaatio>
- Valtiovarainministeriö. (2021). Kuntalainsäädäntö. Noudettu 4.4.2021 osoitteesta <https://vm.fi/kunta/kuntalainsaadanto>
- Valtiovarainministeriö. (2014). Kunnat turbulenssissa – Millainen on tulevaisuuden kunta? Tulevaisuuden kunta -asiantuntijatyöryhmän keskustelupaperi.
- Valtiovarainministeriö. (2021). Kuntien itsehallinto ja päätöksenteko. Noudettu 29.4.2021 osoitteesta <https://vm.fi/kuntien-itsehallinto-ja-paatoksenteko>
- Väestöliitto. (18.10.2018). Ihmissuhteet perustuvat vuorovaikutukseen. Noudettu 2.2.2021 osoitteesta <https://www.hyvakysymys.fi/artikkeli/ihmissuhteet-perustuvat-vuorovaikutukseen/>
- Yleisradio. (16.3.2017). Somessa eleet ja ilmeet jäävät näkemättä: "Ei se ole kohtaamista, se on jotain ihan muuta". Noudettu 4.11.2020 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-9509505>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

TEEMA 1. KUNNAN JA KUNTALAISTEN SUHDE SOSIAALISEEN MEDIAAN

Käyttääkö kuntanne sosiaalista mediaa?

—Jos käyttää, niin miten ja millaisten kanavien kautta?

—Jos ei käytä, niin miksi?

Koetko kunnan käyttävän valtaa sosiaalisessa mediassa?

—Jos käyttää, niin millä tavoin?

—Jos ei käytä, niin miksi?

Miten kunnassa ja kuntalaisten keskuudessa on suhtauduttu kunnan sosiaalisen median käyttöön?

—Onko kunnassa ollut havaittavissa muutosvastarintaa sosiaalisen median käyttöön liittyen?

TEEMA 2. SOSIAALINEN MEDIA VÄLINEENÄ KUNTAJOHTAMISESSA

Mitkä sosiaalisen median välineet koet hyödylliseksi ja minkälaiset haitallisiksi kunnan johtamisessa?

—Mikä tekee näistä välineistä hyödyllisiä/haitallisia?

Mahdollistaako sosiaalinen media eri alojen välistä yhteistoimintaa vai vaikeuttaako se sitä?

—Mikäli mahdollistaa, niin millä tavalla?

—Jos vaikeuttaa, niin miten?

Auttaako sosiaalinen media kuntaa saavuttamaan yhteisiä tavoitteita?

— Millä tavoin?

— Miksi ei?

TEEMA 3. VUOROVAIKUTTEISUUS

Onko sosiaalisella medially mahdollisuus lisätä kunnan ja kuntalaisten välistä vuorovai-
kutusta?

— Kasvattaako se yhteenkuuluvuuden tunnetta kuntalaisissa?

Vähentääkö sosiaalisen median käyttäminen kunnassa kuntalaisten passiivisuutta? Entä
mahdollista yhteiskunnallisen keskustelun puutetta?

— Miten kuntaorganisaatiossa suhtaudutaan tähän?

Onko persoonallisuus tärkeää kunnan tuottamassa sosiaalisen median sisällössä?

— Mikä tekee persoonallisuudesta tärkeän ominaisuuden?

— Miksi persoonallisuus ei ole merkittävä tekijä sisällössä?