

TUTKIMUS

Antti Syväjärvi, Jaana Leinonen,  
Anu Pruikkonen ja Rauno Korhonen

# **Sosiaalinen media kuntajohtamisessa**

# Sosiaalinen media kuntajohtamisessa



Antti Syväjärvi, Jaana Leinonen,  
Anu Pruikkonen ja Rauno Korhonen

# **Sosiaalinen media kuntajohtamisessa**

**KAKS** – KUNNALLISALAN KEHITTÄMISSÄÄTIÖ

Kieliasun tarkistus:  
Sirpa Ovaskainen

Kunnallisalan kehittämissäätöön  
Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 101  
© Pole-Kuntatieto Oy ja kirjoittajat

Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2017  
ISBN 978-952-7072-72-1 (nid)  
ISBN 978-952-7072-73-8 (pdf)  
ISSN 1235-6956

# Sisällys

ESIPUHE .....	7
1 JOHDANTO .....	9
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat .....	9
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tehtävä .....	13
2 SOSIAALINEN MEDIA JA KUNTAJOHTAJIEN LIKKUMAVARA .....	16
2.1 Sosiaalinen media osaksi kuntajohtamista .....	16
2.2 Kuntajohtajien liikkumavaraan vaikuttavat ydintekijät	19
2.2.1 Yksilölliset kompetenssiperustaiset tekijät .....	19
2.2.2 Kuntaorganisatoriset tekijät .....	24
2.2.3 Lainsäädännölliset tekijät .....	27
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	34
3.1 Tutkimuksen aineisto .....	34
3.2 Tutkimusprosessin kuvaus .....	36
4 KUNTAJOHTAJAT SOSIAALISESSA MEDIASSA .....	38
4.1 Sosiaalisen median hyödyntämistavat kuntajohtamisessa .....	38
4.2 Kuntajohtajan kompetenssit .....	46
4.2.1 Sosiaalisen median osaaminen .....	46
4.2.2 Suhtautuminen sosiaalisen median työkäyttöön	51
4.2.3 Sosiaalisen median hallitsemattomuus huolestuttaa .....	57

4.3	Kuntaorganisaatio sosiaalisen median	
	käytön määrittäjänä .....	62
4.3.1	Toimintaympäristön odotukset ja kannustus .....	62
4.3.2	Sosiaalisen median asema kuntaorganisaatiossa .....	68
4.3.3	Toimintakulttuuri sosiaalisen median .....	
	hyödyntämisen tukena .....	74
4.4	Kuntajohtajien lainsäädännön hallinta .....	81
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	90
5.1	Ydintuloksia liikkumavaraa määrittävistä tekijöistä .....	91
5.2	Suosituksia sosiaalisen median kiinnittämiseen	
	osaksi kuntajohtamista .....	95
LÄHTEET	.....	97

# Esipuhe

Sosiaalinen media ja laajemmin digitaaliset toimintatavat ovat asemoituneet yhä vahvemmin osaksi kansalaisten arkea. Kuntaorganisaatiot ja kuntajohtajat ovat myös joutuneet pohtimaan suhdettaan sosiaaliseen mediaan sekä tekemään päätöksiä tai linjauksia siitä, miten se asemoituu osaksi toimintaa. Monissa kunnissa sosiaalisen median käyttö on edelleen aluillaan, eikä esimerkiksi monikaan kuntajohtaja hyödynnä työssään. Mahdollisuudet hyödyntämiselle tai hyödyntämättömyydelle ovat toki moninaisia, joten sosiaalisen median käyttöä kuntajohtamisessa on tärkeää tutkia.

Tässä tutkimuksessa paikataan edellä mainittua tutkimuksellista aukkoa selvittämällä kuntajohtajien suhdetta sosiaaliseen mediaan. Tavoitteenamme on ymmärtää nykytilannetta ja lisätä ymmärrystä sosiaalisen median hyödyntämisen mahdollisuuksista, rajoitteista ja mahdollisista kipukohtista osana kuntajohtamista. Olemme kiinnostuneita siitä, millaisena kuntajohtajien liikkumavara sosiaalisen median hyödyntämisessä näyttäytyy, mitkä ovat sosiaalisen median hyödyntämisen edellytykset ja mitä sosiaalisen median käyttö kuntajohtamisessa edellyttää kuntajohtajalta ja -johtamiselta. Edelleen selvitämme myös, miten lainsäädäntö asemoituu ja mitä sen kautta edellytetään sosiaalisen median hyödyntämiseksi kuntajohtamisessa.



Laajempaan tarkoituksena on osaltaan herättää keskustelua sosiaalisen median hyödyntämisen mahdollisuuksista, tavoista ja käytännöistä. Toivomme, että tutkimuksemme lisää kiinnostusta ja mielenkiintoa sosiaaliseen mediaan liittyviin kysymyksiin, mutta myös rohkeutta ja ennakkoluulottomuutta tarttua sosiaalisen median kokeiluihin niin kuntajohtamisessa, kunnallishallinnossa kuin laajemminkin monin tavoin digitalisoituvissa julkisissa organisaatioissa.

Lämpimät kiitokset osoitamme Kunnallisalan kehittämissäätiölle tutkimuksemme mahdollistamisesta. Kiitos myös tutkimukseen osallistuneille kuntajohtajille ympäri Suomen. Sosiaalinen media on osa tulevaisuuden digitalisoituvaa kuntaa, joten siihen linkittyviä teemoja on perusteltua tutkia myös jatkossa.

Rovaniemi, Lapin yliopisto  
tammikuussa 2017

*Antti Syväjärvi*  
hallintotieteen professori

*Jaana Leinonen*  
hallintotieteen yliopistonlehtori

*Anu Pruikkonen*  
hallintotieteen tutkija

*Rauno Korhonen*  
oikeusinformatiikan professori

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Digitalisaation tai sähköisyyden kehitys, mahdollisuudet sekä usein mahdolluudet ovat kasvavia haasteita yhteiskunnan kaikilla sektoreilla. Kokonaisuudessa kuntien tehtävänä on nyt ja tulevaisuudessa huolehtia määritellyistä lakisääteisistä perustehtävistä ja niistä tehtävistä, jotka se muutoin on hallintonsa nojalla ottanut vapaaehtoisesti itselle hoidettavaksi. Kunnissa perustehtävien hoitoa, toiminnan yleisiä perusteita ja periaatteita myös koetellaan, uudistetaan sekä muutetaan. Yksi keskeinen vaikutin on digitalisaatio, jonka hallinta on merkityksellistä mille tahansa tässä ajassa ja tulevaisuudessa kiinni olevalle julkishallinnolliselle organisaatiolle tai yhteisölle (mm. Reddick & Norris 2013; Syväjärvi ym. 2015).

Jokainen kunta joutuukin määrittelemään itseään digitalisaation ja sen eri muotojen suhteen. Esimerkiksi tulevaisuuden digitaalisen kunnan osalta on esitetty, että uudistuvat kuntatoiminnan tavat vähitellen korvaavat aikaisempia muotoja ja tapoja tai vähintäänkin ne tulevat täydentämään vallitsevia toimintatapoja (esim. Bonsón ym. 2012). Kunnat joutuvat toisin sanoen rakentamaan oman orientaation, merkityksen sekä esimerkiksi hyödyntämisen tai käytön asteen digitalisoituvissa rakenteissa, prosesseissa ja toimijuuksissa. Näin ollen kunnissa ja laajemmin kunnallisan kehittämässä on kaikki perusteet määritellä digitalisaatiota ja sen perusteita sekä

lähtökohtia omalle toiminnalle. Kunnan kannalta kysymys ei ole digitalisaation itsearvoisesta torjumisesta tai sen myönteisestä edistämisestä. Ennemmin on haettava sitä, että kunnat kykenevät organisaatioina määrittelemään omat rajat ja tasapainotilat digitalisaation kanssa toimimiseksi.

Kuntaa ja digitalisoitumista voidaan lähestyä eri tavoin (vrt. Syväjärvi & Kivivirta 2017). Aihealueen historiassa nykyisen digitalisaation ja julkishallinnon suhdetta on selvitetty erilaisin käsittein ja painotuksin aina 1950–1960-luvulta lähtien. Jokaisella kehitysvaiheella ja painotuksella on arvoa myös tässä ajassa. Ensimmäisenä merkittävänä tekijänä on ollut 1970–1990-lukujen sähköisen hallinnon kehitysvaihe, jossa erityisesti painottui tieto- ja viestintäteknologia sekä automaatio- ja järjestelmäkeskeisyys (nykyisin esim. robotiikka). Toisessa vaiheessa eli vuosituhannen vaihteessa mukaan tuli sähköinen hallinta, jossa painottuivat enemmän toiminnalliset, asiointiin ja palveluun liittyvät näkökulmat. Kolmatta ja käynnissä olevaa viime vuosien kehitysvaihetta kuvastaa parhaiten digitaalinen hallinta. Nyt keskeisiä painotuksia ovat esimerkiksi vuorovaikutus, sosiaaliset verkostot, toimijoiden osallisuudet ja kumppanuudet. Tietysti tämän tutkimuksen myötä voidaan kysyä, missä vaiheessa kunta ja kuntajohtajat ovat menossa.

Kunnan ja digitalisaation välisen yhteyden selvittämiseksi sekä organisaation digitaalisen kypsyyden kuvaamiseksi on erilaisia lähestymistapoja, jotka tulevat tyypillisesti teknologian ja informaation sekä sähköisen hallinnon ja tietohallinnon kentistä. Kunnalle yksi toimivimmista, yleisesti tunnustetuista lähestymistavoista huomioi neljä pääyhteyttä (mm. Milakovich 2012). Lähestymistapaa soveltaen kunnan olisi hyvä nähdä ja määritellä digitalisuuttaan suhteessa omaan sisäiseen ja ulkoiseen hallintoonsa, työntekijöihinsä, sidosryhmiinsä ja organisaatioihin sekä lopulta kuntalaisiin. Näillä edellä mainituilla digitaalisen kunnan suhdereenoilla varsin keskeisiä toimijoita ovat kuntajohtajat, ja yksi merkitystään kasvattava toimintatapa kuntajohtamisessa on sosiaalinen media, jonka merkitys kuntajohtajan liikkumavaraan on toistaiseksi ollut jokseenkin epäselvä.

Digitalisoituminen koskettaa siten yhtä lailla kuntaorganisaatiota mutta myös sen johtajia, joihin tässä tutkimuksessa keskitymme. Toki teema kos-

kettaa laajemmin kuntahallinnon edustajia, kuten valmistelijoita, kehittäjiä, johtajia ja päätöksentekijöitä. Esimerkiksi Osborne ym. (2012) ovat julkisten palveluiden kautta todentaneet, kuinka olemme yhä enemmän siirtyneet uuden ajan haasteisiin, joissa tarvitaan esimerkiksi strategian painotusta, digitaalisuutta, markkinointia, yhteistoimintaa ja -tuotantoa sekä uudistuvan toimintaympäristön operatiivista hallintaa. Vastaavasti on esitetty, kuinka kunnat ovat edelleen mukautumassa digitaalisen toimintatodellisuuden vaatimukseen, jossa mukautuminen ilmentyy digitalisoituvissa rakenteissa ja prosesseissa, mutta ei vielä niinkään kehittyneenä, vuorovaikutteisena kuntien toiminnassa, hallinnassa ja johtamisessa (Norris & Moon 2005; Leinonen ym. 2016). Viime vuosien aikana erityisesti sosiaalisesta mediasta on rakentunut mahdollisuus tai kenties mahdottomuus kuntajohtamiseen.

Sosiaalinen media on noussut yhdeksi merkittävistä digitaalisen hallinnon kehittämisen ja toteuttamisen osa-alueista, ja sen tavoitteena on muun muassa hyödyntää nykyistä toimivampia ja tehokkaampia menetelmiä tiedon jakamiseen, hyödyntämiseen sekä organisointiin. Parhaimmillaan sosiaalinen media voi näyttäytyä tilana, joka mahdollistaa ajatusten ja ideoiden jakamisen sekä ihmisten kollektiivisen toiminnan. Pahimmillaan sosiaalinen media voi puolestaan näyttäytyä hallitsemattomana, ilkeänä ja esimerkiksi tiedon asymmetriaa ja epätasällisyyttä tukevana tilana. Joka tapauksessa tyypillistä näille tiloille on, että niiden sisältö kehittyy ja muuntautuu jatkuvasti käyttäjiensä taholta, kommunikointi on monen suuntaista ja käyttäjäjoukko on yleensä suuri (vrt. David & Mintz 2009; Garrigos-Simon 2012 ym.; Kavanaugh 2012).

Julkisen hallinnon ja esimerkiksi kuntien toiminnan näkökulmasta sosiaaliselle medialle asetetaan paljon odotuksia. Usein sosiaalinen media nähdään varsin toimivana välineenä hallinnon ja kansalaisten välisen vuorovaikutuksen edistämiseksi, jolloin sosiaaliseen mediaan liittyvä keskustelu on melko normatiivista ja pohdintoihin kytkeytyy vahvasti mukaan visio-  
näärisyys ja se, mitä sosiaalinen media parhaimmillaan voisi olla (vrt. Henman 2013). Puolestapuhujien mukaan sosiaalisen median avulla voidaan osallistaa eri sidosryhmiä keskusteluun ja joukkoistaa kansalaisia ja kuntalaisia osallistumaan julkisen hallinnon toimintaan liittyvien kysymysten

ratkaisuun esimerkiksi deliberatiivisten demokratiakokeilujen sekä yhteis-suunnittelun muodoissa. Lisäksi kansalaisten ja julkisen hallinnon välistä suhdetta voidaan rakentaa tiiviimmäksi ja kumppanuusperusteisemmäksi. Potentiaaliin uskoen on nähty, että sosiaalisen median myötä voidaan vahvistaa avointa paikallista toimintakulttuuria, hallinnon läpinäkyvyyttä ja legitimizeettiä (mm. Chun ym. 2010; Picazo-Vela ym. 2012). Kuntajoh-tamisen näkökulmasta sosiaalisen median voi katsoa korostuvan niin, että viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla luodaan, ylläpidetään ja ke-hitetään hallinnon, poliittisten päätöksentekijöiden sekä kuntalaisten ja muiden sidosryhmien välisiä suhteita. Lisäksi rakennetaan mahdollisuu-det digitaalisuuteen ja avoimuuteen perustuville kulttuurisille käytän-nöille.

Sosiaalisen median hyödyntämisestä voidaan esittää myös kriittisempiä arvioita. Tällä hetkellä esimerkiksi kunnat ovat hyvin eri vaiheessa sosiaa-lisen median hyödyntämisessään ja käyttäjätkin jakautuvat mediarikkaisiin ja -köyhiin. Osalla kunnista voi olla jo vuosien kokemus, kun taas suuri osa kunnista tekee vasta ensimmäisiä kokeilujaan. Huolimatta siitä, että sosiaa-linen media on saattanut olla osa kuntaorganisaation arkipäivää jo vuosia, sitä varsin usein käytetään lähinnä yksisuuntaisena tiedon jakamisen kana-vana (Bryer & Zavattaro 2011). Vastaavasti eräänlaista kriittisyyttä on tuke-nut se, että sosiaalisen median avulla ei ole juurikaan kyetty vahvistamaan paikallishallinnon ja kansalaisten välistä vuorovaikutusta sekä ylipäättänsä ihmisten osallisuutta (Bonsón ym. 2012).

Tyypillistä on, ettei sosiaalisen median hyödyntäminen viestinnässä ja tiedottamisessa ole korvannut muita tiedottamisen tapoja, vaan se toimii lisänä ja tukena muille välineille (Mergel 2012). Kunnista puuttuu riittävä ymmärrys ja kokemus sosiaalisen median kautta tapahtuvan viestinnän ja vuorovaikutuksen mahdollisuuksista, seurauksista ja vaikutuksista, eikä kunnilla välttämättä ole riittäviä resursseja sosiaalisen median palveluiden hyödyntämiseen saatikka selkeitä organisaatiotason suunnitelmia sosiaali-sen median käytön asemoimiseen (vrt. Syväjärvi & Kaurahalmel 2010; Ka-vanaugh 2012; Mergel & Greeves 2012). Monissa kunnissa hyödyntäminen voi olla myös melko koordinoimatonta ja hajallaan olevaa ja koskee yksit-täisiä aktiivisimpia toimijoita ja toimialoja.

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tehtävä

Tämä tutkimus ei ole sosiaalisen median puolesta tai sitä vastaan. Tavoitteena on antaa realistinen käsitys teeman mukaisesta nykytilasta ja selvittää kuntajohtajien liikkumavara sosiaalisen median kanssa. Toisaalta tutkimuksessa lähdetään liikkeelle myös siitä, että kuntajohtajien on keskeistä tuntea ja toimia niillä areenoilla sekä niissä medioissa, joissa heidän sidosryhmänsä toimivat ja vaikuttavat. Kun sosiaalinen media on kuntajohtajalle (ja laajemmin kunnalle) asemoitu ja merkityksellinen kokonaisuus, se voi yhtenä kanavana tai toimintamuotona antaa kuntajohtajan työhön valmiuksia, joita kohdataan tämän ajan ja tulevaisuuden digitalisoituissa toimintaympäristöissä.

Tässä tutkimusraportissa ja aikaisemman tutkimuksen perusteella kaikki tämä kuitenkin edellyttää, että tunnistetaan kuntajohtajan liikkumavara erityisesti oman osaamisen ja johtajuuden kautta, kuntaorganisaation ja toimintaympäristön kautta sekä lopulta keskeisten lainsäädännöllisten ja ohjauksellisten tekijöiden kautta. Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan, millaisia ovat kuntajohtajan liikkumavaraa määrittelevät ydintekijät sosiaalisen median kanssa sekä miten ne vaikuttavat kuntajohtajan sosiaalisen median käyttöön. Tutkimuksen keskiössä olevilla kuntajohtajilla tarkoitamme kuntalain (41§, 410/2015) määrittelyn mukaisesti kunnanjohtajia. Tutkimuksellisesti kysymys on muun muassa seuraavista asioista: mitä mahdollisuuksia sosiaalisen median käyttöön kuntajohtamisessa liittyy, miten kuntajohtajat sosiaalista mediaa käyttävät ja hyödyntävät sekä mitkä tekijät kuntajohtajien sosiaalisen median käyttöön vaikuttavat ja sitä ohjaavat?

Todennäköistä on, että vasta edellä mainittujen ydintekijöiden avaamisen jälkeen sosiaalinen media voidaan uskottavasti asemoida kuntajohtajaa itseään sekä kuntajohtamista ja sen kohtaamia tilanteita sekä alati kehittyviä vaatimuksia palvelevaksi kokonaisuudeksi. Voisi jopa tulkita, että tutkimuksella haetaan kypsää ja myönteistä kuntajohtamista toiminnallisesti, kulttuurisesti ja rakenteellisesti. Kuntajohtajien johtamalla kunnilla on edelleen hyvinvoinnin ja palvelun tehtävät ja velvoitteet paikalliselle väestölle. Sosiaalisen median kautta näitä tehtäviä ja velvoitteita voi hoitaa joko onnistuen tai epäonnistuen.

Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää ja havainnollistaa kuntajohtajien liikkumavarallista kehystä sekä nostaa esiin siihen liittyviä mahdollisuuksia ja rajoitteita seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Missä määrin kuntajohtajat hyödyntävät työssään sosiaalista mediaa?
- Millainen on kuntajohtajien liikkumavara sosiaalisen median suhteen?
- Mitä tulisi huomioida kuntajohtajan työssä sosiaalisen median suhteen?

Aiempi tutkimuksellinen mielenkiinto kuntajohtajien näkökulmasta tehtyyn sosiaalisen median johtamistutkimukseen on ollut Suomessa vähäistä siitäkin huolimatta, että kuntakentässä ja kuntajohtamisen digitaalisessa toimintaympäristössä on tapahtunut monia tutkimusta puoltavia muutoksia.

*Digitalisaatiolla* tarkoitamme tässä tutkimusraportissa kunnassa olevia tai siihen integroituvia tapoja ja toimintoja (usein tieto- ja viestintäteknologialähtöisiä), joilla hallinnoidaan, organisoidaan ja johdetaan kuntia. *Sosiaalinen media* edustaa yhtä digitalisaation muotoa ja on vuorovaikutus-, tieto- ja viestintäympäristö, joka asemoituu yhä enemmän kuntiin ja niiden johtamiseen. Tässä ympäristössä sosiaalisen median toimijasuhteissa eli sen käyttäjillä ja yhteisöillä on mahdollisuus olla viestijä, sisällön tuottaja ja vaikuttaja ja sosiaalinen media on tila, jossa voidaan jakaa ajatuksia ja ideoita sekä mahdollistaa ihmisten kollektiivinen toiminta ja yhteisen vuorovaikutuksen kautta saavutettava lisäarvo (ks. Henman 2013).

Viimeinen keskeinen käsite on *liikkumavara*, joka tarkoittaa tässä raportissa kuntajohtamisen käytettävissä olevaa toiminnan, valintojen ja harkinnan vapautta sekä toimi- ja päätösvallan laajuutta toteuttaa johtamista sosiaalista mediaa hyödyntäen. Sosiaalisen median näkökulmasta liikkumavara on yhteydessä kuntajohtajan yksilöllisiin kompetensseihin sekä kuntaorganisaatorisiin ja lainsäädännöllisiin tekijöihin. Nämä kaikki avataan raportin edetessä.

Tämä tutkimusraportti pyrkii kriittisesti tarkastelemaan sitä, kuinka tärkeää on oppia tuntemaan sitä kuntajohtamisen liikkumavaran todellisuutta, jonka kuntajohtaja kohtaa sosiaalisen median sekä digitaalisuuden kanssa suhteessa itseensä, johtamiseen, toimintaympäristöön kuin lainsäädäntöönkin. Raportin johdantoa seuraa teoreettinen viitekehys, jossa

alan tutkimuksen ja havaintojen kautta käsitellään sosiaalisessa mediassa toimimisen liikkumavaraa määrittäviä keskeisiä elementtejä. Seuraavaksi siirrytään tutkimuksen toteutukseen ja menetelmällisyyteen ja esitetään keskeiset tulokset ja tiiviit analyysit kerätyn tutkimusaineiston pohjalta. Raportti päättyy keskeisiin ydinhavaintoihin ja johtopäätöksiin, joilla pyritään vastaamaan aiemmin esitettyihin tutkimuskysymyksiin.



## 2 Sosiaalinen media ja kuntajohtajien liikkumavara

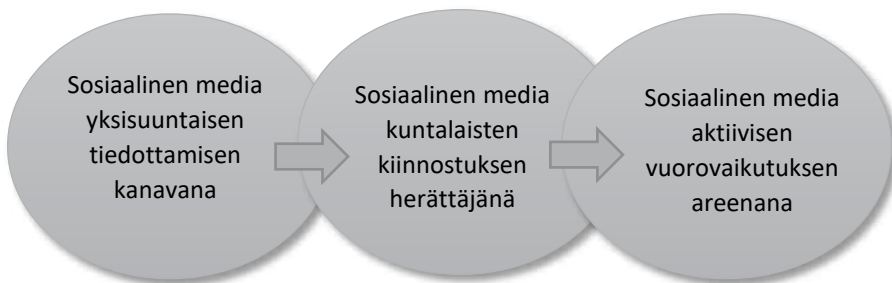
### 2.1 Sosiaalinen media osaksi kuntajohtamista

Kuten kunnallishallinto, on myös kuntajohtaminen ollut muutoksessa jo pidemmän aikaa. Aiemmin kohtuullisen selkeä johtamisen toimintaympäristö ja -areena on muuttunut yhä kompleksisemmaksi sekä vuorovaikutustasoiltaan että -tavoiltaan (Haveri ym. 2015). Laajemmalti kuntajohtamisen muutos kytkeytyy 2000-luvun alusta alkaen vaikuttaneeseen governance-ajatteluun, jonka myötä julkisen hallinnon toiminnassa ja johtamisessa yhä enemmän arvostetaan vuorovaikutukseen ja moniosaamiseen painottuvien verkostojen luomista ja ylläpitoa. Governance-ajattelu konkretisoituu kuntajohtajuudessa esimerkiksi siten, että kuntajohtaminen sisältää perinteisen kuntajohtamistyön rinnalla myös sellaista toimintaa, joka edistää responsiivisuutta ja erilaisissa yhteistyöverkostoissa tapahtuvaa vuorovaikutusta.

Tämän päivän kuntajohtamisen areena ulottuu niin sisäisiin, paikallisiin kuin ylipaikallisiinkin hallintasuhteisiin (Leinonen 2012; Haveri ym. 2015), ja tällä areenalla kuntajohtajan tärkeänä tehtävänä on kunnan toiminnan ohjaaminen ja järjestäminen siten, että eri toimijoiden intressit voitaisiin mahdollisimman hyvin sovittaa yhteen koko kuntayhteisön edistämiseksi ja kehittämiseksi. Yhä tärkeämpää kuntajohtajalle on toimia myös visionäärinä, mahdollistajana sekä sillan- ja luottamuksenrakentajana.

Koska kuntajohtaminen yhä enenevässä määrin perustuu erilaisilla rajapinnoilla ja eritasoisissa yhteistyöverkostoissa toimimiseen, voisivat sosiaalisen median palvelut olla kuntajohtajille luonnollinen vuorovaikutuksen arena. Kuntajohtamisen näkökulmasta sosiaalinen media voisi olla väline, jossa viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla luodaan, ylläpidetään ja kehitetään hallinnon, poliittisten päätöksentekijöiden sekä kuntalaisten ja muiden sidosryhmien välisiä suhteita sekä rakennetaan avoimuuteen perustuvia vuorovaikutuskäytäntöjä. (Leinonen ym. 2016.) Kuntajohtaja, yleensä kuntaorganisaationsa tunnetuimpana edustajana, voisi edustaa organisaatiotaan sosiaalisessa mediassa ja tehdä tunnetuksi esimerkiksi johtamistyötä ja kuntaorganisaation toimintaa.

Tutkimukset antavatkin viitteitä siitä, että organisaation johdon tehokas ja onnistunut sosiaalisen median käyttö edistää kansalaisten luottamusta sosiaalista mediaa hyödyntävää johtajaa ja koko johdon edustamaa organisaatiota kohtaan. Esimerkiksi Twitterin suhteen näyttää olevan niin, että kansalaiset luottavat vahvemmin organisaation johdon harjoittamaan Twitter-viestintään verrattuna organisaatiotason Twitter-viestintään. (Ks. Agostino & Arnoboldi 2016.) Vuorovaikutus julkisen hallinnon organisaation ja kansalaisten välillä on siis vuorovaikutteisempaa, kun vuorovaikutuksen osapuolina ovat yksilöt sen sijaan, että vuorovaikutuksen osapuolina olisivat organisaatio ja kansalainen. Henkilön, kuten kuntajohtajan, sosiaalisen median viestinnällä voi siis olla pelkän kuntaorganisaatiotasolla harjoitetun viestinnän ja vuorovaikutuksen sijaan suuremmat mahdollisuudet rakentaa esimerkiksi sosiaalista pääomaa ja yhteisöllisyyttä.



Kuvio 1. Sosiaalisen median rooli kuntajohtamisessa.

Kuntajohtaja voi hyödyntää sosiaalista mediaa nopean ja ketterän yksisuuntaisen tiedottamisen välineenä muiden kanavien rinnalla ja/tai muita kanavia korvaten. Onnistuneella viestinnällä on mahdollisuus herättää kuntalaisten mielenkiintoa kunnan asioita kohtaan, luoda keskustelua sekä kerätä ja yhdistellä erilaisia näkökulmia kunnan asioiden valmistelua, kehittämistä ja päätöksentekoa varten. Parhaimmillaan sosiaalinen media on aktiivinen, verkostollinen ja kuntayhteisöllinen vuorovaikutuksen areena, jossa kuntajohtajan johdolla tuotetaan tietoa, ajatuksia ja ideoita sekä rakennetaan yhteistä todellisuutta ja ymmärrystä kunnan halutusta tulevaisuudesta. (Ks. kuvio 1.)

Pelkkä kuntajohtajan läsnäolo sosiaalisessa mediassa ei kuitenkaan automaattisesti edistä vuorovaikutusta ja osallistumista, vaan tarvitaan innovatiivisia monipuoliseen dialogiin johtavia kokeiluja sekä suunnitelmallisuutta ja seuranta (ks. Agostino & Arnaboldi 2016). Kuntajohtajan tulisi hyödyntää sosiaalista mediaa soveltuvien välineiden ja sosiaalisen median palveluiden avulla. Tämä edellyttää kuntajohtajilta osaamista muun muassa viestinnän ja teknologian osa-alueilla, mutta lisäksi edellytetään sosiaaliselle medialle kypsää ja myönteistä hallintoa sekä kulttuurisesti että rakenteellisesti.

Vaikka sosiaalisen median käyttö alkaa kunnissa olla yhä yleisempää, ovat kuntajohtajat sosiaalisen median työkäytössään vielä alkutaipaleellaan. Tämänhetkisten tietojen mukaan noin 30 prosenttia kuntajohtajista hyödyntää sosiaalista mediaa omassa työssään (Suomen Kuntaliitto 2016). Jotta kuntajohtajat voisivat hyödyntää sosiaalista mediaa, täytyy heidän olla valmiita käsittelemään monitahoisia verkostoja ja monikanavaista tietopääomaa sekä hankkia osaamista tiedon hallinnan, viestinnän ja teknologian osa-alueilla (ks. Syväjärvi & Kaurahalme 2010). Myös uudistetun kuntalain viestintää koskevien tavoitteiden lähtökohtana on monensuuntainen vuorovaikutus kunnissa sekä valmistelussa olevien asioiden tiedottaminen kuntalaisille.

Sosiaalisen median onnistunut hyödyntäminen edellyttää sen selkeää asemointia osaksi kuntajohtajuutta. Kuntajohtajat tarvitsevat myös tietoa ja ymmärrystä sosiaalisessa mediassa toimimisen edellytyksistä ja rajoitteista, toisin sanoen sosiaalisessa mediassa toimimisen liikkumavarasta. Seuraa-

vaksi tarkastelemme kuntajohtajien sosiaalisessa mediassa toimimisen liikkumavaraa määrittäviä kompetenssiperustaisia, organisatorisia sekä lainsäädännöllisiä tekijöitä, jotka selittävät kuntajohtajan sosiaalisessa mediassa toimimista.

## **2.2 Kuntajohtajien liikkumavaraan vaikuttavat ydintekijät**

### **2.2.1 Yksilölliset kompetenssiperustaiset tekijät**

Kuntajohtajan liikkumavaraa sosiaalisen median käytössä määrittävät kuntajohtajan yksilölliset, kompetenssiperustaiset tekijät. Kompetenssi pitää sisällään ne henkilön kyvyt ja valmiudet, jotka mahdollistavat hänen tehokkaan suoriutumisen työtehtävässä (Boyatzis 1982). Kompetenssit kuvaavat, min-kälaisia tietoja, taitoja ja osaamista odotetaan tietyissä yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotehtävissä ja mitä ihmisen odotetaan työtehtävässä kykenevän tekemään ja miten toimimaan. Tietojen ja taitojen lisäksi ammatillinen kompetenssi käsittää asenteet, valmiudet ja motivaatiotekijät (esim. Boyatzis 2008; Syväjärvi 2005; Ruohotie 2005; Ruohotie ym. 2008).

Kompetenssipohjaiset tekijät ovat tässä tutkimuksessa kuntajohtajan henkilökohtaisia ominaisuuksia ja osaamisalueita, jotka mahdollistavat tehokkaan ja kyvykkään toiminnan sosiaalisessa mediassa (esim. Pietiläinen 2010) ja vaikuttavat siihen, miten kuntajohtaja suhtautuu sosiaalisen median käyttöön osana kuntajohtajan työtä. Kompetenssiperustaiset tekijät ovat sekä konkreettisia tietoja ja taitoja että yksilön asenteita, arvoja, mielipiteitä ja motiiveja. Kompetenssien kehittäminen on jatkuva prosessi, ja kysymys on myös siitä, missä määrin kuntajohtaja on valmis kehittämään sosiaalisen median työkäytön edellyttämiä kompetensseja. Tässä luvussa käsittelemme kuntajohtajan sosiaalisen median käytön liikkumavaran kannalta keskeisiä kompetenssitekijöitä.

Kompetenssiperustaisiin tekijöihin kuuluvat *kognitiiviset kompetenssit* sisältävät asiatietoa, menettelytapoja sekä tiedon soveltamista koskevaa tietoa. Tästä näkökulmasta kyse on kuntajohtajan sähköisen hallinnon ja

sosiaalisen median muotoihin liittyvistä kompetensseista. Näitä ovat perustietoteknisen osaamisen ja viestinnällisten valmiuksien ohella sosiaalisen median luonteen edellyttämät vahvat vuorovaikutustaidot. Kognitiivisista kompetensseista erityisesti sosiaalisen median käyttöä koskevat tiedot, käyttötaidot ja sosiaalisen median foorumeilla tapahtuvan viestinnän edellyttämä osaaminen määrittävät kuntajohtajan liikkumavaraa sosiaalisen median käytössä.

Kuvattaessa sähköisen hallinnon synnyttämiä osaamistarpeita korostetaan usein projektinhallintaa ja tietoteknisiä asioita, kun oleellisempaa olisi kehittää monipuolisesti johtamistaitoja sekä pyrkiä vaikuttamaan myös asenteisiin ja motivaatioon (Heeks 2006). Lukuisten muiden johtamistaitovaatimusten (ks. Haveri & Majoinen 2009; Leinonen 2012) lisäksi kuntajohtajuudessa korostuu yhä enemmän uusien digitaalisten viestintä- ja vuorovaikutuskanavien hallinta. Digitaalisiin vuorovaikutus- ja viestintäkompetensseihin kuuluu Ferrarin (2013) mukaan kyky olla vuorovaikutuksessa teknologian välityksellä, jakaa tietoa ja sisältöjä, toimia kansalaisena online-ympäristöissä, tehdä yhteistyötä teknologiavälitteisesti ja hallita omaa digitaalista identiteettiä. Digitaalisen kompetenssin voidaan nähdä koostuvan teknisistä taidoista, kyvystä hyödyntää teknologiaa tarkoituksenmukaisella tavalla esimerkiksi työssä ja opiskelussa, kykyä arvioida kriittisesti teknologioita sekä motivaatiota osallistua digitaaliseen kulttuuriin. Digitaaliset kompetenssit muotoutuvat teknologian kehityksen mukana ja mukailevat myös poliittisia tavoitteita ja odotuksia kansalaisuudesta tietoyhteiskunnassa (Ilomäki ym. 2010; Varis 2006).

Sosiaalisen median näkökulmasta teknologia itsessään ei ole keskiössä, vaan siinä ovat erilaisten sosiaalisen median käyttöfunktioiden hallinta ja toimintatavat, joilla verkkoa hyödynnetään vuorovaikutuksen ja yhteisöllisen toiminnan areenana. Sosiaalinen media ei ole homogeeninen joukko erilaisia palveluja, vaan palvelut ovat hyvinkin erilaisia siten, että niissä kaikissa on omat viestintätapansa, -kulttuurinsa ja etikettinsä. (Ks. Li & Bernoff 2009; Oliveira & Welsch 2013; Matikainen ym. 2008.) Konteksti määrittää aina vuorovaikutusosaamista ja sitä, millainen vuorovaikutusosaaminen on tavoiteltavaa ja tarkoituksenmukaista. Johtajan vuorovaikutusosaaminen näyttäytyy muun muassa tehokkaana, tarkoituksenmukaisena ja tavoit-

teellisena vuorovaikutuskäyttäytymisenä. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009.)

Sosiaalinen media vuorovaikutuksen areenana on varsin kompleksinen ja voi samanaikaisesti sekä helpottaa että vaikeuttaa vuorovaikutuksen hallintaa ja esimerkiksi eri intressiryhmien näkemysten yhteensovittamista (Feeney & Welch 2006; Jalonen 2014). Sosiaalinen media viestintä- ja vuorovaikutusympäristönä näyttäytyykin virkamiehille ja luottamushenkilöille uudenaikaisena toimintakontekstina, joka edellyttää ennakkoluulotonta haltuunottoa (Syväjärvi & Kaurahalmel 2010). Kysymys on siitä, millaiseksi kuntajohtaja oman sosiaalisen median läsnäolonsa, viestintätäytyksensä ja vuorovaikutustapansa rakentaa sekä millaisia tietoja ja taitoja valitut tavat johtajalta edellyttävät. Kuntajohtajan sosiaalisen median työkäytön näkökulmasta sosiaalisen median foorumeiden edellyttämä monimuotoinen verkkoviestintä- ja vuorovaikutusosaaminen muodostuu merkittäväksi kompetenssialueeksi. Kyse on taidoista, jotka mahdollistavat kuntajohtajan kyvykkään ja onnistuneen kaksisuuntaisen sekä monenkeskeisen vuorovaikutuksen sosiaalisen median foorumeilla.

*Kompetenssiperustaiset yksilölliset tekijät* ohjaavat myös ihmisen organisaatiokäyttäytymistä ja sen suuntaa, ja ne vaihtelevat myös tilanteittain. Tällaisia kompetenssitekijöitä ovat muun muassa yksilön arvot, asenteet, aiomukset ja motiivit. Yksilön organisaatiokäyttäytymistä ohjaa motivaatio, jonka voimakkuus vaikuttaa siihen, kuinka vahva on yksilön pyrkimys toimia. (Ks. Boyatzis 1982; 2008; Syväjärvi 2005.) Kyse on siis toiminnan orientaatiosta (Ruohotie ym. 2008). Yksilöpohjaisten motivaatiotekijöiden affektiiviset tekijät puolestaan viittaavat yksilön asenteisiin ja arvoihin ja ilmenevät tunneperäisenä ja monesti tiedostamattomana reagoitina tiettyyn kohteeseen. Asenteisiin liittyy arvottaminen, ja arvottamista voidaan tarkastella monenlaisissa muodoissa ja yhteyksissä. Se ilmenee esimerkiksi tunnepitoisena suhtautumisena tai arvottavina uskomuksina. Kysymys on esimerkiksi siitä, kuinka kuntajohtaja suhtautuu sosiaaliseen mediaan ja sen tuomiin mahdollisuuksiin johtamisessa (Mergel 2013) sekä millaisia merkityksiä kuntajohtaja antaa sosiaaliselle medialle osana työtään.

Sosiaalinen media on monimuotoinen vuorovaikutuksen väline, joka voi samanaikaisesti luoda sekä positiivisia että negatiivisia, jopa hallitsemattomia vuorovaikutusprosesseja ja -kokemuksia. Näin kyse on myös siitä, millaisia

negatiivisia tai positiivisia tunteita ja uskomuksia kuntajohtaja sosiaalisen median käyttöön liittää.

Suhtautumista teknologian käyttöön on tutkittu paljon, ja teknologian hyväksymistä selittäviä malleja on luotu runsaasti. Näissä malleissa teknologian käyttöönottoa selittävät muun muassa teknologian helppokäyttöisyys, siitä saatava hyöty, tavoitteellinen toiminta ja erilaiset sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät (esim. Davis ym. 1989; Ajzen 1991; Davis 1992). Malleja analysoineiden ja testanneiden Venkateshin ym. (2003) mukaan malleilla voidaan selittää 17–53 prosenttia käyttäjän aikomuksista teknologian käytön suhteen. He loivat vertailun pohjalta oman teknologian hyväksyttävyyttä selittävän mallinsa, joka rakentuu neljälle pääkäsitteelle: odotettu tehokkuus, odotettu vaivannäkö, sosiaaliset vaikutukset ja mahdollistavat tekijät. Tutkijoiden mukaan tämä malli selittää aiempia teorioita paremmin teknologian hyväksymistä. (Venkatesh ym. 2003.)

Sosiaalinen media poikkeaa monista muista teknologioista siten, että sitä pidetään teknisesti pääosin varsin helppokäyttöisenä. Tällöin teknologian helppokäyttöisyyteen perustuvat teknologian hyväksyntämallit eivät välttämättä toimi. Myös vakiintuneiden tietojärjestelmien ja niiden käyttötapojen on todettu vaikuttavan uuden teknologian käyttöönottoon. Vaikutusta on myös yksilön vastahakoisuudella (inertia), jossa on sekä tiedostettuja että tiedostamattomia ulottuvuuksia, jotka voivat vaikuttaa henkilön haluun hyödyntää nykyisiä tietojärjestelmiä uusien omaksumisen sijaan. (Polites & Karahanna 2012; Kroenung ym. 2016.) Kyse on esimerkiksi siitä, kuinka kuntajohtaja asemoi sosiaalisen median ja sen käyttöfunktiot muiden viestintätapojen ja -kanavien rinnalla.

Julkisella sektorilla yksilöllisten tekijöiden, kuten virka-aseman ja -iän, on havaittu ennustavan sosiaalisen median käyttöä jopa enemmän kuin kontekstuaalisten muuttujien (Larsson & Kalnes 2014). Matikainen ym. (2008) havaitsivat tutkimuksessaan suomalaisten virkamiesten asennoitumisen kansalaiseen ja kansalaisten verkko-osallistumista kohtaan olevan positiivista. Tosin haasteeksi nousi johdon muita vastaajaryhmiä, kuten asiantuntijoita ja avustavaa henkilöstöä, kielteisempi suhtautuminen. Ja vaikka kansalaisten osallistumista tavoitellaan ja arvostetaan, se halutaan mahdollisesti jättää päätöksenteon ja hallinnon ulkopuolelle (Blaug 2002).

Kompetenssiiperustaisissa yksilöllisissä tekijöissä on kyse myös kunta-johtajan suhtautumisesta ja henkilökohtaisesta kiinnostuneisuudesta teknologiaan ja sen tuomiin mahdollisuuksiin johtamisessa. Suhtautumiseen voivat vaikuttaa sosiaaliseen mediaan liitettävät monenlaiset arvot ja asenteet. Motivaatiotekijöinä sosiaalisessa mediassa toimimiselle ja viestimiselle voivat olla esimerkiksi tunnettavuus, arvostus kuntayhteisössä sekä halu toimia kuntayhteisön hyväksi (Syväjärvi & Kaurahalme 2010). Lisäksi kyse on myös kuntajohtajan odotuksista sosiaalista mediaa ja sen vaikuttavuutta kohtaan.

Kompetenssien haasteena on se, että sosiaalisen median hyödyntämiseen liittyvät kompetenssit uusiutuvat nopealla syklillä yhä uusien teknologioiden ja niiden edellyttämien viestintä- ja vuorovaikutustapojen syntyessä (ks. Helakorpi 2005). Jos yksilö ei ylläpidä ja kehitä digitaalisia kompetenssejaan, on vaarana, että osaamisessa syntyy digitaalinen kuilu. Waldeck ym. (2012) käyttävätkin digikuilu-käsitettä uudella tavalla, jossa kuilua ei määrittelekään esimerkiksi teknologian saatavuus tai peruskäyttötaidot, vaan teknologian käytön laatu määrittää digikuilua ja digitaalisia kompetensseja tarvitaan edistyskelliseen käyttötapaan. Laatu tarkoittaa tässä käyttötapojen kehittyneisyyttä siten, että esimerkiksi sisällön luova tuottaminen ja kehittäminen ovat laadukkaampaa käyttöä kuin sisällön kuluttaminen.

Edellä käsitellyt kompetenssit ohjaavat sitä, kuinka aktiivisesti ja innokkaasti kuntajohtaja rakentaa liikkumavaraansa sosiaalisessa mediassa toimimiselle. Kompetenssit ovat dynaaminen kokonaisuus, jonka kehittyminen ja kehittäminen on jatkuva prosessi, jota yksilö voi kontrolloida ja ohjata tavoitteidensa suuntaisesti. Kompetenssien kehittäminen edellyttää oman osaamisen ja toiminnan jatkuvaa reflektointia. (Syväjärvi 2005; Ruohotie ym. 2008.) Kysymys on siitä, kuinka kuntajohtaja arvioi omaa osaamistaan ja suhtautumistaan sosiaaliseen mediaan sekä asettaa tämän pohjalta osaamisen ja hyödyntämistapojen kehittämiseksi tavoitteita ja toimii aktiivisesti niiden suuntaisesti.

Useimpien suomalaisten kuntajohtajien digiosaamispolku on alkumetreillä ja edellyttää tietoista ja strategista kehittämisotetta, jotta yksilöpohjaiset kompetenssit vastaavat tulevaisuuden kuntajohtamisen asettamia edellytyksiä. Työhön liittyvät vaatimukset ja organisaation tavoitteet luovat kontekstin, joka osaltaan määrittää yksilön kompetenssien ja suorituksen



muotoutumista ja kehittymistä (Ruohotie ym. 2008). Lisäksi organisaation ympäristötekijät vaikuttavat työtehtävien ja -roolien muotoutumiseen (Boyatzis 2008). Seuraavaksi tarkastelemmekin kuntaorganisatorisia tekijöitä kuntajohtajan sosiaalisen median liikkumavaraa määrittävänä ulottuvuutena.

## 2.2.2 Kuntaorganisatoriset tekijät

Kuntaorganisatorisilla tekijöillä tarkoitamme kuntaorganisaation toimintaympäristöllisiä sekä organisaation sisäisiä rakenteellisia, toiminnallisia ja kulttuurisia tekijöitä, jotka ohjaavat kuntajohtajan liikkumavaraa sosiaalisessa mediassa. Kuntaorganisatoriset tekijät kytkeytyvät ensiksi *toimintaympäristölliseen ulottuvuuteen*. Kyse on siitä, millaisia odotuksia kuntajohtajien sosiaalisessa mediassa toimimiselle toimintaympäristön (yhteistyötahot, kuntalaiset, kollegat) taholta asetetaan sekä miten toimintaympäristö tukee ja kannustaa kuntajohtajaa sosiaalisen median hyödyntämiseen (ks. Bertot ym. 2012). Vastaavasti osoituksena laajemmasta toimintaympäristöllisestä vaadekokonaisuudesta ovat lisääntyneet odotukset ja asetetut tavoitteet julkisen hallinnon toiminnan ja päätöksenteon avoimuudesta ja läpinäkyvyydestä sekä käyttäjälähtöisestä julkisesta hallinnosta (mm. Mergel 2012), jossa hallinnon ja kansalaisten välisen tiedonkulun ja vuorovaikutuksen esteitä olisi mahdollisimman vähän.

Sosiaalisen median hyödyntämisen näkökulmasta selkein toimintaympäristöllinen vaade liittyy kuntalaisten vuorovaikutustapojen muuttumiseen ja siirtymiseen sosiaalisen median areenoille. Tämä edellyttää, että muutoksia tapahtuu myös kuntaorganisaation ja kuntalaisten välisissä vuorovaikutuskäytännöissä. Kuntien ja kuntajohdon tulisi siis ottaa käyttöön vuorovaikutteisempia ja nykyaikaisempia yhteydenpitomuotoja sekä kehittää vuorovaikutusta helpottavia käytäntöjä periaatteella ”olla mukana siellä missä kuntalaisetkin ovat” (ks. Mergel 2010). Toimintaympäristöllisestä näkökulmasta kyse on siitä, millaisia odotuksia kuntalaisilla on kuntaorganisaation ja kuntajohtajan toimimisesta sosiaalisessa mediassa. Kuntalaisten odotusten ja vaatimusten laajuuteen vaikuttaa esimerkiksi kunnan sosiodemografinen rakenne, kuntalaisten oma sosiaalisen median käytön laajuus ja osaaminen,

kuntalaisten kiinnostuneisuus kuntaa koskevista asioista sekä vallitseva ilmapiiri ja vuorovaikutus kuntalaisten, kuntahallinnon ja päätöksentekijöiden kesken eli osallistumisen kulttuuri (vrt. Picazo-Vela ym. 2012). Esimerkiksi toimintaympäristö, jossa kuntalaisten ja kuntaorganisaation toimijoiden väliset suhteet ovat etäiset eikä osallistumisen kulttuuria ole rakentunut, ei tue kuntajohtajan sosiaalisen median kokeiluja.

Toimintaympäristön näkökulmasta sosiaalisen median soveltaminen kuntajohtamisessa edellyttää sosiaalisen median hyödyntämiseen liittyvää ohjausta, tietoa muiden julkisen hallinnon organisaatioiden ja kuntaorganisaatioiden ja kuntajohtajien positiivisista kokemuksista ja käytännöistä sekä ymmärrystä näiden parhaiden käytäntöjen hyödyntämismahdollisuuksista omassa johtamisessa. Lisäksi kyse on siitä, missä määrin kuntajohtaja kokee, että toisilla kuntajohtajilla on odotuksia sosiaalisen median hyödyntämiseen.

Kuntajohtajan liikkumavaran jäsentymiseen vaikuttavat myös *kuntaorganisaation sisäiset, rakenteelliset ja toiminnalliset tekijät*. Näillä tarkoitamme esimerkiksi sitä, millaiseksi sosiaalisen median rooli osana kunnan viestintä- ja vuorovaikutuskanavia on järjestetty, miten sosiaalisessa mediassa toimiminen on ohjeistettu sekä millaisia teknologisia ja tietoturvaan liittyviä menettelyjä kuntaorganisaatiossa toteutetaan.

Ensimmäisenä organisatorisena tekijänä mainittakoon kuntaorganisaation koko. Sosiaalisen median kokeilut ja hyödyntäminen, kuten ylipäätään uuden teknologian käyttöönotto, kohdentuvat tyypillisesti kooltaan suurempiin kuntaorganisaatioihin (Reddick & Norris 2013; Larsson 2013), joissa resurssit ja rakenteet hyödyntämiselle ovat pieniä kuntaorganisaatioita paremmat. Suuremmissa organisaatioissa sosiaalisen median hyödyntäminen on yleensä viestintäosaston vastuulla. Se huolehtii sosiaalisen median kautta tapahtuvasta viestinnästä ja voi laajemmin koordinoida kuntaorganisaation sosiaalisen median toimintaa sekä antaa tukea myös kuntajohtajan sosiaalisen median käytölle. Toisaalta organisaation kokoon liittyen on olemassa myös vastakkaisia näkemyksiä, joiden mukaan sosiaalinen media on vähemmän riippuvainen isolle organisaatiolle tyypillisistä resursseista ja jossa tärkeämpänä lähtökohtana ovat innovatiivinen toimintakulttuuri ja aktiiviset kokeilut. (Oliveira & Welch 2013; Jalonen 2014.)

Sosiaalisen median tarkoituksenmukainen soveltaminen edellyttää kunnalta sosiaalisen median soveltamisen strategiaa (Mergel 2013). Kyse on kuntaorganisaatiossa vallitsevasta johdonmukaisesta näkemyksestä, joka koskee verkkoviestintää ja sosiaalisen median roolia ja tehtäviä. Tarvitaan myös organisaation selkeät toimintaohjeet ja pelisäännöt siitä, miten ja missä tarkoituksessa sosiaalista mediaa käytetään ja mitkä ovat kuntaorganisaation ja sosiaalisen median hyödyntämisen tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisimmat sosiaalisen median palvelut. Sosiaalisen median strategia tulisi laatia myös huomioiden siihen liittyvät riskit sekä kartoittaa huolellisesti sosiaalisen median tarjoamat mahdollisuudet.

Kolmantena sosiaalisen median käyttöönottoon ja hyödyntämiseen vaikuttava organisatorinen tekijä on *kuntaorganisaation toimintakulttuuri*. Toimintakulttuurin näkökulmasta sosiaalinen media on tuomassa suurta muutosta kuntajohtamiseen, jossa kuntahallinto on siirtymässä kohti kumppanuuteen pohjautuvaa, vuorovaikutteista ja kuntalaisten asiantuntijuutta hyödyntävää toimintatapaa. Toimintakulttuurisia, kuntajohtajan toimintaan sosiaalisessa mediassa vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi organisaation henkilöstön, toisten johtavien viranhaltijoiden sekä poliittisen johdon tuki (ks. Sharif ym. 2015). Näin esimerkiksi kunnan poliittisen johdon suhtautumisella voi olla vaikutusta kuntajohtajan sosiaalisen median kokeiluhalukkuuteen.

Tärkeä ulottuvuus on uusia digitaalisia toimintatapoja rohkaiseva organisaation ilmapiiri ja toimintakulttuuri. Kyse on koko kuntaorganisaation kyvystä sallia kokeiluja sekä toteuttaa ja omaksua uusia innovatiivisia toimintatapoja sosiaalisen median suhteen. Vahvasti ohjattu, muodolliseen toimintakulttuuriin perustuva kuntaorganisaatio ei juurikaan rohkaise innovatiivisiin kokeiluihin sosiaalisen median käyttöönotossa (Mergel 2013). Se ei tue käyttöönottoa, koska hallinnon toiminnan voidaan nähdä monimutkaistuvan liikaa tai kontrollin ja vallan menettämisen uhka koetaan liian suureksi. Ylipäättään sosiaaliseen mediaan liitettävä hallitsemattomuus, pirstaleisuus, nopeus ja reaaliaikaisuus voidaan kokea uhkaavina perinteiselle kuntaorganisaation toiminnan järjestelmällisyyttä ja hallintaa korostavalle toimintakulttuurille. Asioiden tuntemattomuus, muutosvastaisuus sekä juurrutetut, totutut toimintatavat toimivat usein kitkatekijöinä sosiaalisen median omaksumisessa ja sen hyödyntämisessä.

Kunnan toimintakulttuuri ja sen ”sallivuu” tai ”sallimattomuus” suhteessa sosiaalisen median avoimuutta ja läpinäkyvyyttä korostavaan toimintaan voi ohjata kuntaorganisaation sosiaalisen median osalta tekemiä ratkaisuja hyvinkin vahvasti. Muun muassa Oliveira ja Welch (2013) korostavat juuri innovatiivisen ajattelun merkitystä sosiaalisen median omaksumisessa osaksi organisaation toimintaa. Kunnan aktiivinen ote ja toimintakulttuuri digitalisaation ja sähköisen hallinnon edistämisessä tukevat myös sosiaalisen median hyödyntämisen aloittamista.

Mikäli nämä edellä mainitut kuntaorganisaation toiminnalliset rakenteet eivät tue sosiaalisen median hyödyntämistä, ei sosiaalinen media todennäköisestikään kuntajohtamistyössä pääse korostumaan. Toisaalta kuntajohtajan oma vahva esimerkki sosiaalisessa mediassa toimimisesta edistää sosiaalisen median hyödyntämistapojen omaksumista kuntaorganisaatiossa esimerkiksi kunnan toimialojen sekä luottamushenkilöjohdon keskuudessa. Se vahvistaa samalla erilaisia sosiaalisen median muotoja sallivaa toimintakulttuuria sekä luo kuntalaisille ja sidosryhmille positiivista mielikuvaa kunnasta ja kuntajohtamisesta.

### **2.2.3 Lainsäädännölliset tekijät**

Kuntajohtajan liikkumavaraan viestinnässä ja toimintaan sosiaalisessa mediassa vaikuttaa myös lainsäädännöllinen viitekehys, suuri joukko kansallisia ja osin kansainvälisiä säädöksiä. Lainsäädännöllisellä viitekehyksellä tarkoitamme niitä lainsäädännöllisiä reunaehtoja, joita Suomen lainsäädäntö ja osin verkkomaailman globaalin luonteen vuoksi myös kansainvälinen lainsäädäntö asettavat kunnallisen viranhaltijan toimimiselle sosiaalisessa mediassa. Kyse on sellaisista merkittävimmistä juridisista rajoitteista ja vastuutekijöistä, jotka kunnallisen virkamiehen toimintaan sosiaalisessa mediassa vaikuttavat. Lainsäädännöllinen kehys sosiaalisessa mediassa toimimiselle voi olla hyvin monimutkainen ja vaikeasti hahmotettavissa (ks. Picazo-Vela ym. 2012), sillä sosiaalisessa mediassa toimimista ohjaava lainsäädäntö ei kiinnity tiettyyn osa-alueeseen, kuten kunnan sähköistä hallintoa ja viestintää käsittelevään lainsäädännölliseen kehykseen, vaan myös eri alojen erityislainsäädäntöön sekä kunnallista viranhaltijatoimintaa ohjaavaan lainsäädäntöön.

Jo pelkästään sähköisen asiointin ja viestinnän lainsäädäntökenttä julkisella sektorilla on hyvin laaja (ks. Korhonen 2016), ja sille on ominaista nuoruus, nopea uusiutuvuus ja teknisyys sekä yleiseurooppalaiset muutos-paineet, jotka asettavat omat haasteensa lainsäädännön tuntemukselle. Kuntatasolla kuten myös muuallakin julkisella sektorilla tunnetaan edelleenkin suhteellisen huonosti esimerkiksi tietosuojaj- ja julkisuuslain-säädäntöä. Tätä lainsäädännöllistä viitekehystä koetaan olevan erittäin vaikea hahmottaa kokonaisuutena, vaikka keskeisten lakien voimaantulosta on noin 17 vuotta. Esimerkiksi Kosken ja Kuutin (2016) tuore tutkimus osoittaa, että kunnissa ei tunneta riittävän hyvin julkisuusperiaatetta, minkä lisäksi hallintolain viranomaisille asettamien palveluvelvoitteiden tunnistamisessa on merkittäviä kunnittaisia eroja. Tutkimuksen mukaan esimerkiksi kuntien tavat tulkita salassapitovelvoitteita ovat hyvin vaihtelevia, epämääräisiä ja laveita.

Suomalaisen sähköisen hallinnon ja viestinnän sääntelyn voimakkaamman kehityksen voi katsoa lähteneen liikkeelle sähköiseen asiointiin, palveluiden kehittämiseen ja tiedonkeruun vähentämiseen tähtäävästä pääministeri Paavo Lipposen hallituksen periaatepäätöksestä vuonna 1998. Tämän jälkeen, vajaan 20 vuoden aikana, olemme saaneet toistakymmentä merkittävää lakia ja muuta säädöstä. Useiden taustalla on EU:n direktiivi, joka velvoittaa siirtämään direktiivin keskeisen sisällön kansalliseen lainsäädäntöön.

Tarkasteltaessa kuntajohtajan viestinnällisen toiminnan ja sosiaalisessa mediassa toimimisen juridisia reunaehtoja on luonnollista lähteä liikkeelle Suomen perustuslain perusoikeussäännöksistä. Esimerkiksi viestinnällisesti kiinnostavat sananvapaus, julkisuus, yksityiselämän suoja ja henkilötietojen suoja ovat kaikki perusoikeuksia, joista yksityiskohtaisemmin säädetään omissa yleislaeissaan: laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999), henkilötietolaki (523/1999) ja laki sananvapauden käyttämisestä joukkoviestinnässä (460/2003). Vastaavista oikeuksista säädetään puolestaan ihmisoikeuksina muun muassa EU:n perusoikeuskirjassa ja Euroopan neuvoston ihmisoikeussopimuksissa, jotka molemmat velvoittavat Suomea valtiona.

Kuntajohtajan yleistä toimintaa sääntelevät uudistettu kuntalaki (410/2015) sekä laki kunnallisista viranhaltijoista (304/2003). Sosiaalista

mediaa ei ole kuntalaissa eikä muuallakaan lainsäädännössä kuitenkaan sellaisenaan suoranaisesti vielä huomioitu, vaikkakin kuntalaissa on uusia säännöksiä kunnan velvollisuudesta sähköiseen tiedottamiseen. Toisaalta tilanne voi lähivuosina nopeasti muuttua, kun sosiaalisesta mediasta todennäköisesti tulee yhä merkittävämpi viestinnällinen väline. Myös hallintolain (434/2003) hyvän hallinnon yleiset oikeusperiaatteet säätelevät kuntajohtajan sosiaalisen median liikkumavaraa.

Kunnallisen viestinnän ja sosiaalisen median käytön kannalta kiinnostavia ja viranomaiselle sekä virkamiehille velvoitteita asettavia periaatteita ovat hallintolain toisessa luvussa säännellyt palveluperiaate ja palvelun asianmukaisuus, neuvonta ja hyvän kielenkäytön vaatimus. Hyvän kielenkäytön vaatimukseen kuuluu se, että viranomaisen ja viranhaltijan on käytettävä asiallista, selkeää ja ymmärrettävää kieltä. Esimerkiksi eduskunnan oikeusasiamies on viime vuosina puuttunut virkamiesten hyvän hallinnon vastaiseen toimintaan näiden virkatoimissa (ks. EOAK 1642/2002; EOAK 1351/2008).

Jo edellä mainitut säädökset muodostavat laajan sekä haasteellisen oikeudellisen ja lainsäädännöllisen viitekehyksen tutkimuskohteelle. Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa (13/2003) ja laaja tietoyhteiskuntakaari (917/2014), jotka sisältävät muun muassa viestinnän tietosuoja- ja tietoturvasäännöksiä, ovat kiinnostavia lainsäädännöllisiä tekijöitä kuntajohtajan ja kunnan viestinnällisen liikkumavaran muodostumisen kannalta. Vaikka ensin mainittu laki liittyy enemmän hallinnon sähköiseen asiointimenettelyyn, asettaa se kuitenkin velvoitteita esimerkiksi palvelujen asialliselle ja toimivalle järjestämiselle sekä viranomaisen saavutettavuudelle. Vuoden 2015 alussa on tullut voimaan kahdeksan alan säädöstä korvannut ja niiden aiemmat sisällöt yhdistänyt tietoyhteiskuntakaari. Yksi tietoyhteiskuntakaaren käsitteistä on yhteisötilaaja, jollainen kuntakin on, kun se viestintäpalvelun tai lisäarvopalvelun tilaajana olevana julkisyhteisönä käsittelee viestintäverkossaan käyttäjien viestejä, välitystietoja tai sijaintitietoja (esim. kuntaorganisaation henkilöstön sähköposti- ja matkapuhelinviestintä). Tietoyhteiskuntakaari sääntelee tarkoin muun muassa viestinnän luottamuksellisuudesta ja yksityisyyden suojasta.

Viestinnälliseen kehykseen liittyy myös laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004), jota kutsutaan myös työelämän tietosuojalaksi. Tässä laissa on muutama merkittävä pykälä, jotka sääntelevät sitä, missä tilanteessa ja millä ehdoilla työnantaja tai työnjohdon edustaja voi esimerkiksi mennä hakemaan ja avaamaan työntekijän sähköpostiviestin sisällön. Tässäkin tapauksessa perustuslaillinen luottamuksellisen viestin suoja turvaa työntekijän henkilökohtaisen eli yksityiselämään liittyvän viestinnän, vaikka se olisi tapahtunut työnantajan viestintävälineellä. Luottamuksellisen viestinnän suoja turvaa myös sen, ettei työnantajalla ole oikeutta tutkia työntekijän henkilökohtaista sosiaalisen median viestintää.

Euroopan unionissa on juuri hyväksytty laaja tietosuojauudistus, joka tulee kaikissa jäsenmaissa voimaan 2018. Kyseessä on jäsenmaita suoraan velvoittava yleinen tietosuoja-asetus, jolla tulee olemaan merkittäviä vaikutuksia myös kuntatasolla (Korhonen 2016; Saarenpää 2016). Tietosuoja-asetus velvoittaa esimerkiksi kaikkia viranomaisia, tuomioistuimia lukuun ottamatta, nimittämään tietosuojavastaavan, jollaisia Suomessa on sosiaali- ja terveydenhuollon puolella ollut vuodesta 2007 lähtien.

Lainsäädännölliseen viitekehykseen voidaan sisällyttää myös rikoslain rangaistussäännöksiä, joita on viime vuosina uusittu ja muokattu nykyisen verkkomaailman tarpeisiin. Kuntajohtajan epäasiallinen, lainvastainen viestintä sosiaalisessa mediassa tai toisaalta häneen kohdistuva kyseinen toiminta voi ääritapauksissa johtaa esimerkiksi syytteeseen rikoslain 24 luvussa säädetystä yksityiselämää loukkaavan tiedon levittämisestä tai kunnianloukkauksesta. Nämä voivat johtaa sakkorangaistukseen ja törkeimpinä tekemuotoina jopa vankeusrangaistukseen. Rikoslain 24 luvun 8 §:n 1 momentissa säädetään yksityiselämää loukkaavasta tiedon levittämisestä seuraavasti:

Joka oikeudettomasti

- 1) joukkotiedotusvälinettä käyttämällä tai
- 2) muuten toimittamalla lukuisten ihmisten saataville esittää toisen yksityiselämästä tiedon, vihjauksen tai kuvan siten, että teko on omiaan aiheuttamaan vahinkoa tai kärsimystä loukatulle taikka häneen kohdistuvaa halveksuntaa, on tuomittava yksityiselämää loukkaavasta tiedon levittämisestä sakkoon.

Rikoslain 24 luvun 9 §:n 1 momentissa säädetään kunnianloukkauksesta seuraavalla tavalla:

Joka

1. esittää toisesta valheellisen tiedon tai vihjauksen siten, että teko on omiaan aiheuttamaan vahinkoa tai kärsimystä loukatulle taikka häneen kohdistuvaa halveksuntaa, taikka
2. muuten kuin 1 kohdassa tarkoitetulla tavalla halventaa toista, on tuomittava kunnianloukkauksesta sakkoon.

Edellä mainittujen rikosten ero on siis siinä, että kunnianloukkauksessa on kyseessä nimenomaan esitettävä valheellinen tieto tai vihjaus, kun taas yksityiselämää loukkaavassa tiedon levittämisessä tieto tai vihjaus voi olla siinänsä totta, mutta sen levittämisellä on negatiivisia seuraamuksia. On kuitenkin huomattava, että edellä kuvatuissa pykälissä molemmissa rikosmuodoissa on lähes vastaava lievennys, joka johtaa esimerkiksi kuntajohtajan osalta siihen, että hänen tulee ehkä työnsä ja asemansa vuoksi tapauskohtaisesti arvioiden kestää vaikkapa sosiaalisen median viestinnässä perusteltua kritiikkiä enemmän kuin tavallisen kansalaisen. Tähän liittyen rikoslain 24 luvun 8 §:n 2 momentissa säädetään:

Yksityiselämää loukkaavana tiedon levittämisenä ei pidetä sellaisen yksityiselämää koskevan tiedon, vihjauksen tai kuvan esittämistä politiikassa, elinkeinoelämässä tai julkisessa virassa tai tehtävässä taikka näihin rinnastettavassa tehtävässä toimivasta, joka voi vaikuttaa tämän toiminnan arviointiin mainitussa tehtävässä, jos esittäminen on tarpeen yhteiskunnallisesti merkittävän asian käsittelemiseksi.

Edelleen harkintavaraa viestinnän lainvastaisuudelle on tuonut samaiseen pykälään lainmuutoksella 879/2013 vuoden 2014 alusta lisätty uusi 3. momentti:

Yksityiselämää loukkaavana tiedon levittämisenä ei myöskään pidetä yleiseltä kannalta merkittävän asian käsittelemiseksi esitettyä ilmaisua,



jos sen esittäminen, huomioon ottaen sen sisältö, toisten oikeudet ja muut olosuhteet, ei selvästi ylitä sitä, mitä voidaan pitää hyväksyttävänä.

Verkkokäyttäytymistä ja sosiaalisessa mediassa tapahtuvaa viestintää tarkasteltaessa vakavampi viestittely, kuten vihapuhe tai jopa väkivallalla uhkailu, voi myös täyttää laittoman uhkauksen, viestintärauhan rikkomisen tai vainoamisen tunnusmerkistöt. Kuntajohtajat ovat esimerkiksi saaneet osansa kasvaneesta vihapuheesta, jota löytyy erityisesti sosiaalisesta mediasta. Toisaalta uhkailun ja epäasiallisen kielenkäytön on nähty lisääntyneen myös julkisissa tilaisuuksissa (Hiltunen 2016).

---

## Taulukko 1.

Lainsäädännöllinen kehys kuntajohtajan sosiaalisen median liikkumavaran määrittäjänä (mukaillen Leinonen ym. 2016).

LAINSÄÄDÄNNÖLLINEN KEHYS	
Henkilötietolaki 523/1999 ja tulevan EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen vaikutukset	Laki kunnallisesta viranhaltijasta 304/2003
Laki sananvapauden käyttämisestä joukkoviestinnässä 460/2003	Hallintolaki 434/2003
Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa 13/2003	Kuntalaki 410/2015
Tietoyhteiskuntakaari 917/2014	Rikoslain 24 luku, esim. kunnianloukkaus ja yksityiselämää loukkaavan tiedon levittäminen

Sosiaalisessa mediassa toimimista ohjaavan lainsäädännöllisten reunaehtojen kokonaisuus on koottu edellä olevaan taulukkoon. Kyseessä on varsin laaja mutta hyvin tärkeä ulottuvuus, sillä sosiaalista mediaa hyödyntävälle kuntajohtajalle lainsäädännöllinen tietämättömyys voi lisätä riskejä esimerkiksi suhteessa kunnan salassapito- ja vaitiolosäännöksiin. Ensiksikin on tärkeää, että kuntajohtajat vielä vahvemmin tiedostaisivat lainsäädännöllisen kehysten asettamat toiminnalliset reunaehdot. Toiseksi on todennäköistä, että digitalisaatio ulottuu yhä voimakkaammin kuntahallintoon ja johtamiseen. Näin ollen kuntajohtajien sosiaalisen median käyttö tulevana vuosina todennäköisimmin lisääntyy, joten sosiaalista mediaa

hyödyntävien kuntatoimijoiden on tärkeää asemoida ja vahvistaa lainsäädännöllistä tietämystään ja osaamistaan.

Kaiken kaikkiaan ymmärryksen sosiaalisen median toiminnan vaikutuksista ja soveltamismahdollisuuksista sekä niitä ohjaavasta lainsäädännöstä on selkiinnyttävä. Tässä korostuvat kuntajohtajan oma asiantuntemus ja mahdollisuus saada tukea lainsäädännön kysymyksissä.

## 3 Tutkimuksen toteutus

### 3.1 Tutkimuksen aineisto

Tutkimuksen empiirisen aineiston keruu ja analyysi on toteutettu kvantitatiivisin ja kvalitatiivisin lähtökohdin hyödyntäen sekä aineistollista että menetelmällistä triangulaatiota (esim. Patton 2002). Aineistollisen triangulaation näkökulmasta erilaisten aineistojen, tässä tapauksessa kysely- ja haastatteluaineistojen hyödyntäminen on antanut mahdollisuuden perusteellisemmalle ja monipuolisemmalle tiedon saannille ja hyödyntämiselle (Erzberger & Prein 1997), jossa tavoitteena on ollut tuottaa toisiaan täydentäviä tutkimustuloksia. Yhdentyypisellä aineistolla, esimerkiksi pelkällä kyselyaineistolla, ei olisi kyetty saavuttamaan riittävän kattavaa ja perusteellista kuvaa tutkittavasta kohteesta. Useamman aineiston hyödyntämistä tutkimuksessa perustelemme myös tutkimuksen vahvemman luotettavuuden näkökulmasta. Aineistollinen triangulaatio on edellyttänyt menetelmällistä triangulaatiota kvalitatiivisena analysointitapana sisällönanalyysia. Triangulaatiossa on hyödynnetty kvantitatiivista ja kvalitatiivista analysointitapaa.

Tutkimuksen ensimmäinen aineisto koostuu suomalaisille kuntajohtajille suunnatusta kyselystä, jossa on kartoitettu sosiaalisen median ja kuntajohtamisen välistä suhdetta. Pyrkimyksenä on ollut muodostaa kuva kuntajohtajien sosiaalisessa mediassa toimimisen liikkumavaraa määrittävistä

tekijöistä. Kyselyssä selvitettiin kuntajohtajien näkemyksiä sosiaalisesta mediasta, sen asemasta, roolista ja lähitulevaisuudesta osana kuntajohtajuutta. Erityisesti kyselyssä on hahmotettu tutkimuskysymyksiin pohjautuen kompetenssiperustaisten tekijöiden, organisatoristen ulottuvuuksien sekä lainsäädännöllisen kehyksen vaikutuksia siihen, miten kuntajohtajat kokevat oman liikkumavaransa suhteessa sosiaaliseen mediaan. Kyselylomake sisälsi kolme kysymyspatteristoa ja neljä avointa kysymystä, ja se kohdennettiin kaikille Suomen kuntien 313 kuntajohtajalle.

Kyselyaineiston alustavan analysoinnin jälkeen aineistoa kerättiin kuntajohtajien yksilöhaastatteluina, joita tehtiin yhteensä 25. Näillä teemahaastatteluilla haluttiin täydentää ja syventää kyselystä saatuja tuloksia. Haastattelurunko oli kyselyn viitekehyksen mukainen, ja haastatteluun valittiin myös teemoja, jotka kyselyn tulosten perusteella olivat kiinnostavia ja edellyttivät syvempää tietoa ja ymmärrystä. Tällainen teema oli esimerkiksi sosiaalisen median hallitsemattomuus. Haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisuusharkintaa käyttäen ja huomioiden kyselyyn vastanneiden kunta-

## Taulukko 2.

Kyselyyn vastanneet ja haastatteluihin valitut kuntajohtajat sosiodemografisten ominaisuuksien sekä sosiaalisen median käytön perusteella luokiteltuna.

SOSIODEMOGRAFISET TEKIJÄT (kysely + haastattelut)	LKM.	% KOKO AINEISTOSTA	
Ikä	30–45	35	30 %
	46–56	36	31 %
	57–65	44	38 %
Virkaikä	Alle 5 vuotta	49	42 %
	5–10 vuotta	25	22 %
	11–20 vuotta	25	22 %
	yli 20 vuotta	16	14 %
Kunnan koko	Alle 5 000 asukasta	47	41 %
	5 001–20 000 as.	48	42 %
	20 001–50 000 as.	12	10 %
	yli 50 000 as.	8	7 %
Sosiaalisen median käyttö	Hyödyntää osana työtään	70	61 %
	Ei hyödynnä osana työtään	45	39 %
Kohderyhmän koko		115	

johtajien taustatiedot. Näin ollen haastatteluaineistoa kerättiin a) sellaisilta maantieteellisiltä alueilta ja b) erityisesti sellaisista kuntakokoluokista, jotka kyselyssä olivat vähiten edustettuna, sekä c) pääasiassa sellaisilta kuntajohtajilta, jotka eivät sosiaalista mediaa työssään hyödyntäneet. Valinnan perusteena olivat myös kuntajohtajan ikä ja virkaikä sekä sosiaalisen median käyttö.

Taulukossa on esitetty tutkimukseen osallistuneen kohderyhmän sosio-demografisia tekijöitä lukumääräisesti sekä suhteutettuna prosentuaalisesti koko tutkimusaineistoon (N=115). Aineisto edustaa kattavasti erikokoisia suomalaisia kuntia ja taustoiltaan erilaisia kuntajohtajia. Tutkimuksen kohderyhmässä on edustettuna kaikki Suomen maakunnat mukaan lukien Ahvenanmaa. Aineistossa sosiaalista mediaa työssään hyödyntävien kuntajohtajien joukko on hieman suurempi, sillä tämä ryhmä muodosti 2/3 kyselyyn vastanneista. Aineistollista eroa sosiaalista mediaa hyödyntävien ja hyödyntämättömien kuntajohtajien kesken kavennettiin kohdentamalla haastattelut ensisijaisesti niihin kuntajohtajiin, jotka eivät hyödynnä sosiaalista mediaa työssään.

### **3.2 Tutkimusprosessin kuvaus**

Kysely toteutettiin sähköisenä, ja linkki sähköiseen kyselylomakkeeseen lähetettiin kuntajohtajien työ sähköpostiin Webropol-ohjelman kautta. Varsinaisen kyselykutsun lisäksi lähetettiin kaksi muistutusviestiä niille, jotka eivät olleet vastanneet kyselyyn. Kyselyn vastausaika oli 20.4.–16.5.2016. Kyselyn ensimmäinen lähetys tapahtui 20.4.2016, ensimmäinen muistutusviesti ei-vastanneille toimitettiin 28.4.2016 ja viimeinen muistutus 9.5.2016. Kyselyyn vastasi vajaa kolmannes kuntajohtajista (N=90), ja vastausprosentti oli 29. Kyselyaineisto on analysoitu Excel- ja SPSS-ohjelmilla hyödyntäen tilastollisen tutkimuksen perusmenetelmiä, kuten tunnuslukuja, ristiintaulukointeja ja summamuuttujia.

Teemahaastattelut ajoittuivat kesä–syyskuulle 2016 (6.6.–30.9.2016). Kaikki haastattelut toteutettiin kasvokkain. Haastattelut kestivät 1 tunnista 1 tuntiin 45 minuuttiin, ja ne nauhoitettiin ja litteroitiin sanasta sanaan. Haastatteluaineiston keruu, litterointi ja analysointi toteutettiin pitkälti

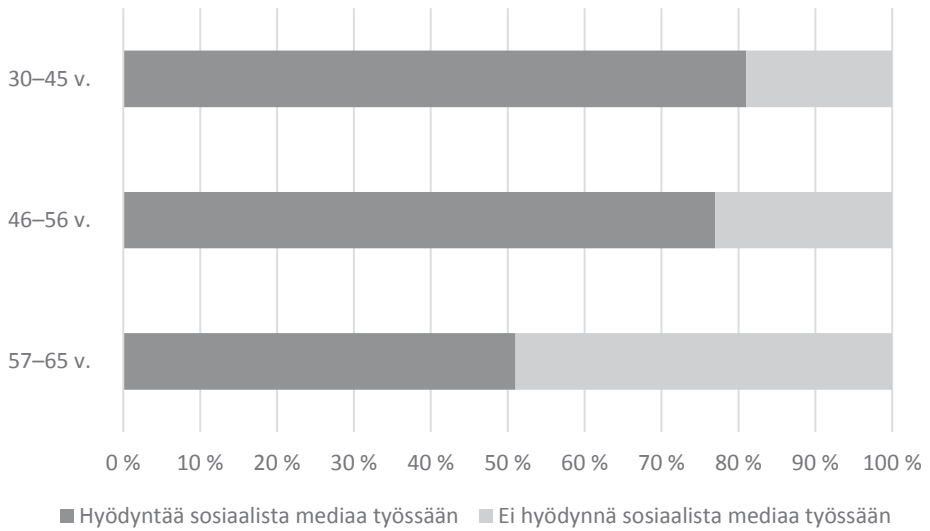
rinnakkaisina tapahtumina, jolloin mahdollistui haastatteluaineiston keruun ja analysoinnin vuorovaikutus. Toisin sanoen ensimmäisistä haastatteluista saadut tulokset ja analyysi tietyiltä osin ohjasivat myöhempien haastatteluiden sisältöjä ja painopistealueita. Haastattelujen määrää voidaan pitää tutkimuksellisesti riittävinä. Viimeisimmissä haastatteluissa tutkimuksen kannalta merkittävää uutta tietoa ei enää noussut esiin, mikä tarkoittaa aineiston kannalta riittävää saturaatiota. Haastattelut on analysoitu sisällönanalyysilla, mikä on tavallinen laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmä. Sen tarkoituksena on pelkistää ja kategorisoida litteroitua aineistoa siten, että siitä on löydettävissä yhteneväisyyksiä ja uusia merkityksiä. (Patton 2002; Krippendorff 2004.)

## 4 Kuntajohtajat sosiaalisessa mediassa

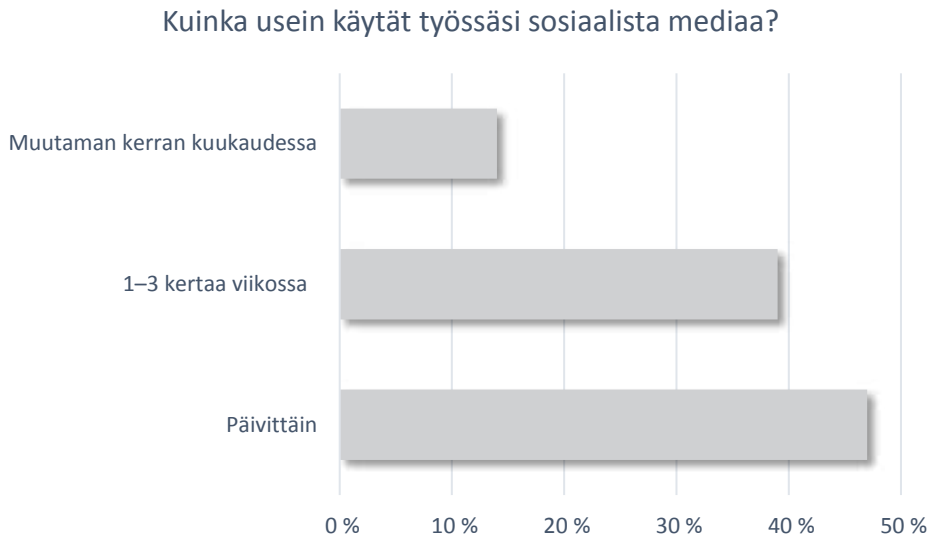
### 4.1 Sosiaalisen median hyödyntämistavat kuntajohtamisessa

Tässä luvussa tarkastelemme kuntajohtajien sosiaalisen median hyödyntämisen välineitä ja tapoja. Kyselyaineistomme osoittaa, että tyypillisimmillään sosiaalista mediaa hyödyntävät nuoremmat ja keski-ikäiset kuntajohtajat, jotka todennäköisesti myös muussa elämässään ovat aktiivisia sosiaalisen median käyttäjiä. Kyselyyn vastanneista 30–45-vuotiaista kuntajohtajista sosiaalista mediaa työssään käytti 81 prosenttia ja 46–56-vuotiaista 78 prosenttia. Vähiten sosiaalista mediaa käytettiin vanhimmassa ikäryhmässä (57–65-vuotiaat), josta 49 prosenttia ei hyödynnä sosiaalista mediaa työssään. Iällä ja sosiaalisen median käytöllä näyttää siis olevan yhteys, kuten kuvio 2 osoittaa.

Kuntajohtajat hyödyntävät sosiaalista mediaa joko välillisesti esimerkiksi lähettämällä yksittäisiä tervehdyksiä ja tiedotteita kuntaorganisaation ylläpitämän sosiaalisen median kanavan kautta tai suoraan kuntajohtajan omalla profiililla. Etenkin välillisesti sosiaalista mediaa käyttävillä kuntajohtajilla hyödyntäminen on satunnaista, omalla profiilillaan toimivilla sen sijaan huomattavasti aktiivisempaa. Kyselymme tulosten mukaan suurin osa omalla profiilillaan toimivista ja hyödyntävistä kuntajohtajista viestittää



Kuvio 2. Kuntajohtajien sosiaalisen median hyödyntäminen työssä ikäryhmittäin.

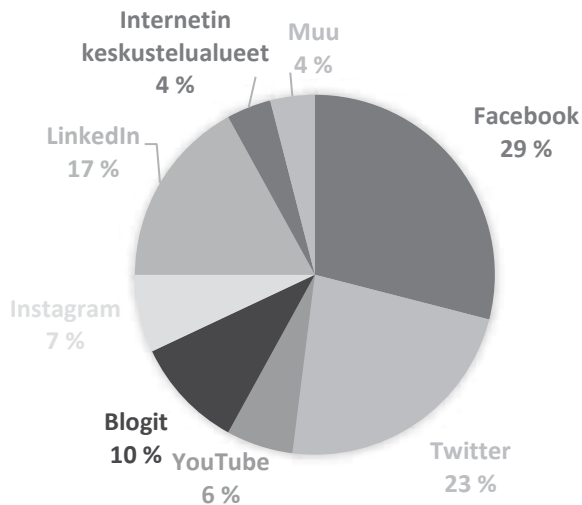


Kuvio 3. Sosiaalisen median käyttö osana johtamistyötä.



sosiaalisessa mediassa lähes päivittäin tai ainakin muutamia kertoja viikossa. He myös tiedostavat aktiivisen läsnäolon merkityksen ja nopean reagoinnin tärkeyden mahdollisiin sosiaalisessa mediassa käynnistyviin keskusteluihin.

Kuten kuntaorganisaatioissa, myös kuntajohtajien keskuudessa suosituin palvelu on Facebook, jonka lisäksi suosituksi palveluksi on nousemassa Twitter. LinkedIn-palvelua kuntajohtajat käyttävät lähinnä ammatillisten verkostojen ylläpitämiseen. Myös blogeja ylläpidetään jossain määrin, muita sovelluksia sen sijaan huomattavasti harvemmin. Ainoastaan tiettyihin, lähinnä yhteen tai kahteen sosiaalisen median palveluun kiinnittyminen näyttää olevan kuntajohtajilla tietoinen valinta, sillä se tuo jäsenyyttä, pitää työtaakan kohtuullisena ja näin ollen helpottaa oman työn hallintaa.



Kuvio 4. Kuntajohtajien työssään käyttämät sosiaalisen median palvelut.

Näyttää siltä, että sosiaalinen media on sitä hyödyntäville varsin luonnollinen viestintä- ja vuorovaikutusalusta. Se nivoutuu luontevalla tavalla osaksi kuntajohtajan arkea ja on yksi käytännön työväline muiden joukossa. Kuntajohtajat ovat myös kohtuullisen tyytyväisiä nykyiseen omaan sosiaa-

lisen median toimintaansa, sen tapaan ja laajuuteen. Kuntajohtajien kuntalaisilta saama palaute, joskin melko vähäinen, on ollut pääosin positiivista ja sosiaalisen median hyödyntämiseen kannustavaa. Vaikka kuntajohtajien sosiaalisen median hyödyntäminen näyttääkin vielä melko vähäiseltä, kiinnostusta sen hyödyntämiseen kuitenkin on. Kuntajohtajat, jotka eivät vielä ole ottaneet välinettä osaksi omaa työtään, näyttävät tiedostavan sen ”väistämättömyyden”, mutta jossain määrin myös ymmärtävän sen tarjoamat mahdollisuudet osana tulevaisuuden kuntatoimintaa. Vastaavasti jo sosiaalista mediaa hyödyntävät kuntajohtajat pohtivat ja hakevat uusia hyödyntämistapoja.

Kuntajohtajat hyödyntävät sosiaalista mediaa kahdessa tarkoituksessa, sekä tiedonhaun että tiedottamisen välineenä. Sosiaalisessa medias- sa voidaan verkostoitua toisten kuntajohtajien kanssa ja siten päästä mukaan ajankohtaisiin keskusteluihin sekä saada tärkeää tietoa ja virikkeitä omaan johtamistyöhön ja kunnan toiminnan kehittämiseen. Erityisesti Twitter nähdään ketteränä ja toimivana välineenä tiedonhaussa oman työn tueksi.

Vaikka kuntajohtajien keskinäistä verkostoitumista onkin jonkin verran sosiaalisessa mediassa tapahtunut, näyttää sosiaalinen media tiedon ammentamisen ja benchmarkkauksen välineenä olevan vielä melko kehittymätön, eikä se ole täysin korvannut muita vuosien saatossa syntyneitä kuntajohtajien keskinäisiä verkostoja, yhteydenpitotapoja ja -foorumeita, joita pidetään edelleen erittäin tärkeinä. Jossain määrin tietoa liikkuu kuntajohtajien keskinäisissä sosiaalisen median verkostoissa, mutta tiedot esimerkiksi parhaista käytännöistä ja ratkaisuista eivät vielä kovin vahvasti välity näissä verkostoissa eivätkä kuntajohtajat hae näistä verkostoista kovin konkreettisia eväitä omaan johtamiseensa. Osassa sosiaalisen median verkostoja keskusteluja käydään aktiivisemmin, toisissa vähemmän. Kehittämistarpeita sekä verkostojen laajentamis- ja yhtenäistämistarpeita näyttäisikin olevan.

*”Eihän niissä kovin syvälle mennä näihin, meidän esimerkiksi ajankohtaisiin asioihin tai ongelmiin, että siellä nyt pystyisi ammentamaan suoraan, että tämä lähestymistapa heillä auttaa tässä meidänkin jutussa.” (H11)*

*”Kyllä somen kautta on löytyny monta asiaa joita on voinu sitten benchmarkata jopa sitten niin omaan kuntaan ja omaan työhön. Mutta että mitä nyt olisi ihan semmosia konkreettisia sisältöjä, ehkä nyt ei semmoisia ihan suoraan niinku sovellettavia sisältöjä niinkään.” (H13)*

Ensisijaisesti sosiaalinen media nähdään hyvänä ja ketteränä johtamisvälineenä tiedottaa kuntalaisille ja muille sidosryhmille kuntaa koskevista asioista. Tällaisia ovat muun muassa kunnan päätöksenteossa ja valmistelussa olevat ajankohtaiset asiat, kunnan virallisista linjauksista tiedottaminen sekä kuntaimagoa vahvistavien, kuntaa koskevien positiivisten asioiden uutisointi, niiden välittäminen ja sen kautta myönteisen kuntakuvan rakentaminen ja yhteisöllisyyden vahvistaminen kuntalaisten keskuudessa. Sosiaalisen median avulla voidaan tehdä omaa johtamistyötä näkyvämmäksi ja täten vahvistaa johtamisen ja hallinnon läpinäkyvyyttä. Sosiaalinen media voi olla myös tavoitteellinen osa kunnan brändäystä ja imagon rakentamista. Olemalla sosiaalisessa mediassa läsnä sekä kuntaorganisaationa että kuntajohtajana rakennetaan myönteistä kuvaa kunnasta ja kuntajohtamisesta.

*”Se on osa tietynlaista brändäystä, siis totta kai, se viestittää meistä jotain jos me ollaan aktiivisia sosiaalisessa mediassa ja otetaan aktiivisesti käyttöön niitä sosiaalisen median kanavia ja keinoja [...] on ehkä haluttu myöskin että kuntajohtaja profiloituu vähän eri tavalla ja on modernimpi.” (H2)*

Suurimmilta osin sosiaalisen median käyttötavat kuntajohtamisessa painottuvat yksisuuntaiseen viestintään tai markkinointiin, eivät niinkään esimerkiksi kuntalaisia osallistavaan yhteisölliseen vuorovaikutukseen. Sosiaalista mediaa käytetään ikään kuin perinteisten hallinnon viestintätapojen jatkeena hyödyntämättä sen tarjoamaa potentiaalia monenkeskeiseen, kaksisuuntaiseen vuorovaikutukseen esimerkiksi asioiden valmistelussa tai palautteen keräämisessä.

Pääsääntöisesti kuntajohtajien viestintä sosiaalisessa mediassa on melko muodollista, neutraalia ja varovaista. Kuntajohtajat joutuvat välillä miettimään hyvinkin tarkoin, mitä ja miten he viestivät. Riskien välttämiseksi kartetaan tietoisesti voimakkaita kannanottoja ja omien mielipiteiden ilmaisuja ja tiedottamisessa suositaan ennemminkin asiallista, faktoihin

pohjautuvaa uutisointia. Myös raja kuntajohtajaan yksityishenkilönä halutaan pitää mahdollisimman selkeänä. Varovaisen, neutraalin ilmaisutavan nähdään olevan osa kuntajohtajan virka-asemaa, jossa hyvin tarkkaan varotaan astumasta esimerkiksi kunnallispolitiikon rooliin mielipiteitä esittämällä.

*”Aika vaikea siitä on niinkö tehdä kovin tuota, tämmöstä vaihtelevaa, koska aika monessa asiassa helposti tulee sitten se poliittinen näkökulma.”* (H11)

*”Et kun on olemassa kuitenkin tää poliittinen kenttä, et ei astu heidän varpailleen.”* (H19)

Tämän tyyppisen viestinnän nähdään rakentavan turvalliset raamit kuntajohtajan sosiaalisessa mediassa toimimiselle sekä vähentävän sosiaalisessa mediassa toimimisen riskejä. Neutraali, niin sanotuista turvallisista asioista viestiminen kun ei yleensä herätä vastaanottajissa kärjekkäitä mielipiteitä saatikka kriittisen kommentoinnin tarvetta. Näin ollen kuntajohtaja kykenee pitämään mahdollisen keskustelun koossa sekä ehkäisemään keskustelun äitymistä hallitsemattomaksi ja asiattomaksi. Neutraali, asiallinen viestintä mahdollistaa myös asiallisen ja rakentavan jälkikeskustelun.

*”Suosin aika semmoista varovaista tyyliä ja aika semmosta varovaista tapaa lähestyä ylipäänsä asioista.”* (H2)

*”Ite oon vähä semmosella profiililla, semmosia positiivisia asioita, jotka jotenki vähä niin ku vaikka talouteen liittyviä positiivisia juttuja.”* (H19)

*”Se tarkka harkinta siitä että mitä kirjoittaa ja tota, miettii ainakin kahteen kertaan ennen kuin painasee julkaise-nappia.”* (H9)

*”Ehkä siinä minun valinta on ollu se, että oon ollu aika niinku pidättyväinen sen somen käytössä, ihan tarkotuksella [...] sitä haluaa muotoilla ne omat viestinsä aika huolella.”* (H13)

Toisilta tämän tyyppinen viestintä sujuu vaivattomasti, toiset joutuvat enemmän pohtimaan viestinsä sisällön rakentamista. Esimerkiksi blogeja kirjoittavat kuntajohtajat kertovat kokevansa jonkin verran paineita tekstin tuottamisessaan. He kertovat joutuvansa tarkoin pohtimaan blogikirjoituksensa sisältöjä, jotta ne olisivat mielenkiintoisia, ajankohtaisia ja tärkeitä kuntalaisten sekä muiden lukijoiden näkökulmasta mutta riittävän neutraaleja sisällöltään. Haasteena näyttää olevan juuri jälkikeskustelun ja kommentoinnin puute, joka on tyyppistä niin hajaseutualueen pienemmissä kunnissa kuin väestömäärältään suuremmissa kuntakeskuksissa. Kuntalaiset esimerkiksi harvemmin kommentoivat kuntajohtajan kirjoittamia blogeja tai hänen tekemiään päivityksiä ja twiittauksia, ellei kyseessä ole kuntalaisten kannalta voimakkaasti tunteita herättävä aihe tai provosoiva, selkeän mielipiteen sisältämä päivitys tai twiitti, joka herättää kuntalaisissa reaktioita. Lisäksi oman haasteensa asettaa se, että vastakommentit ja näkemykset saattavat hyvin usein olla lähtöisin ainoastaan tietyiltä toimijatahoilta, kuten tietyiltä kuntaorganisaation ammattiryhmiltä tai aktiivisimmilta kuntalaisryhmiltä, jolloin mielipiteiden ja näkemysten kokonaiskirjo ei hahmotu kuntajohtajalle.

*”Yllättävän vähänhän niitä [kommentteja] tulee.” (H2)*

*”Ei siellä hirveesti tuota kommentoida.” (H19)*

*”Ei valitettavasti kuntalaiset ei kommentoi. Mä oon ollu yllätynyt siitä.” (H18)*

Kyse voi olla juuri siitä, ettei kuntajohtajien neutraalissävyytteinen viestintätapa herätä kuntalaisissa mielenkiintoa kommentoimaan tai keskustelemaan. Lisäksi kyse voi olla myös siitä, etteivät monetkaan kuntalaiset ole vielä kohdanneet kuntajohdon kanssa sosiaalisessa mediassa. Myös tottumattomuus ja keskustelemaan toimintakulttuurin puute kunnassa voivat selittää kommentointien ja vuorovaikutuksen puutetta. Varsin tyyppistä on, etteivät kuntaorganisaatiotasonkaan hyödyntämät sosiaalisen median palvelut ole laajemmalti houkutelleet sidosryhmien edustajia, kuten kuntalaisia, esittämään kommentteja tai nostamaan näkemyksiään esiin.

Sosiaalisen median hyödyntäminen kuntajohtamisessa edellyttää kuntalaisilta aktiivista otetta käydä laajaa keskustelua sosiaalisen median foorumeilla sekä tietoa tällaisten foorumeiden olemassaolosta. Toisaalta monella kuntajohtajalla ei välttämättä ole ollut tarkoitukseen rakentaa sosiaalisen median toimintaansa vahvalle vuorovaikutukselle, kuten mielipiteiden keräämiseen ja kuntalaisten näkökulmien hyödyntämiseen, vaan nimenomaan kuntaa koskevien ajankohtaisten asioiden tiedottamiseen nopeasti ja vaivattomasti olemalla kuitenkin läsnä siellä, missä kuntalaisetkin ovat.

Vaikka sosiaalisen median käyttö on kuntajohtamisessa lisääntynyt, hyödyntäminen on samantyyppistä kuin muissakin julkisen hallinnon organisaatioissa: hyödyntäminen on varovaista, pinnallista ja rutiininomaista. Syynä varovaisuuteen ja pinnallisuuteen on hyödyntämisen lyhyt historia ja vähäiset kokemukset, mutta myös se, että kuntajohtajilla ei näytä vielä olevan riittävästi tietoa ja käsitystä siitä, mitä mahdollisuuksia sosiaalinen media työvälineenä voisi antaa.

*”[...] kun ei ole vielä hoksannut sitä hyötyä tai sitä tarvetta tai tarkoitusta sille [naurahdus].” (H11)*

Osa kuntajohtajista ja erityisesti ne, jotka eivät sosiaalista mediaa hyödynnä ja joiden tietämys sosiaalisen median palveluista on heikko, näkevät sosiaalisen median muotojen, välineiden ja teknologian olevan vielä liian kehittymättömiä sen optimaaliseksi hyödyntämiseksi. Heillä on odotuksia sosiaalisen median mahdollisille uusille palveluille ja avauksille, joita tulevina vuosina voitaisiin vielä selkeämmin hyödyntää oman työn tukena. Toisaalta näkemykset sosiaalisen median kehittymättömyydestä liittyvät myös siihen, ettei nykyisiäkään sosiaalisen median palveluita välttämättä kovin hyvin tunneta. Kuntajohtajat olisikin saatava enemmän tietoisiksi siitä, minkä tasoisen ja tyyppisen hyödyntämisen nykyiset palvelut mahdollistavat.

Sosiaalisesta mediasta on vähitellen tullut osa kuntajohtajan työtä, ja se nähdään toimivana työkaluna asioista viestimisessä. Näemme kuitenkin haasteena sen, että sosiaalinen media on varsin yksisuuntainen tiedottamis-

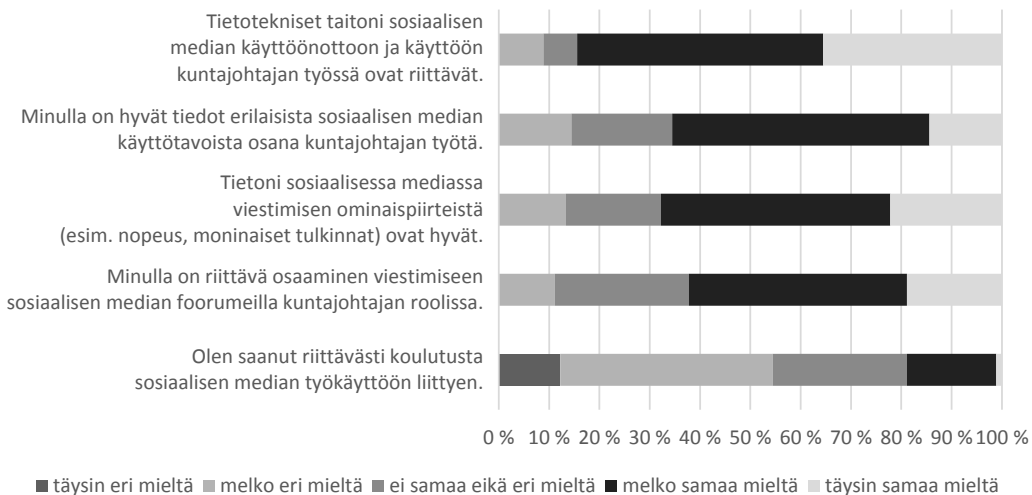
kanava sellaisen aktiivisen keskusteluareenan sijaan, jossa kuntajohtaja voisi käyttää hyödyksi eri sidosryhmien, erityisesti kuntalaisten asiantuntijuutta ja näkemyksiä omaan johtamistyöhön ja kunnan kehittämiseen. Yksisuuntaisena tiedottamisvälineenä sosiaalinen media ei välttämättä lisää kuntalaisten kiinnostuneisuutta kunnan asioita kohtaan. Riskinä voi myös olla sosiaalisen median jääminen sivurooliin ja muun sähköisen hallinnon kehittämisen jalkoihin. On siis tärkeää nostaa esiin ja tukea moniulotteisia sosiaalisen median hyödyntämismahdollisuuksia ja tehdä sitä edelleen tunnetummaksi työvälineeksi kuntajohtajien keskuudessa. Sosiaalisen median palveluiden lisääntyessä tulee pohtia myös sitä, mitkä niistä parhaiten sopivat kulloisiinkin tilanteisiin ja tarkoituksiin.

## **4.2 Kuntajohtajan kompetenssit**

### **4.2.1 Sosiaalisen median osaaminen**

Yksilöllisillä, kompetenssiperustaisilla tekijöillä tarkoitetaan sellaisia kuntajohtajan henkilökohtaisia ominaisuuksia ja osaamisalueita, jotka määrittävät ja edistävät tehokasta ja kyvykästä toimintaa sosiaalisessa mediassa. Kognitiiviset kompetenssit ovat konkreettisia tietoja ja taitoja, joita tarvitaan sosiaalisessa mediassa toimimiseen ja menestymiseen. Tästä näkökulmasta kyse on kuntajohtajan yleiseen hallinnon sähköistymiseen ja sosiaalisen median muotoihin liittyvistä kompetensseista, kuten tietoteknisestä osaamisesta, sosiaalisen median käyttötapojen hallinnasta sekä viestinnällisestä ja vuorovaikutuksellisesta osaamisesta. Sosiaalisen median osalta keskeistä on myös tunnistaa sosiaalisen median foorumeilla käytävän vuorovaikutuksen erityispiirteet ja huomioida nämä omassa viestinnässä. Lisäksi kompetensseissa on kyse siitä, kuinka aktiivisesti kuntajohtaja on valmis kehittämään omaa osaamistaan tavoitteellisesti eri tavoin esimerkiksi osallistumalla koulutukseen.

Sosiaalisen median työkäyttöön liittyvät tietotekniset taidot hallitaan hyvin. Selkeä enemmistö kuntajohtajista on sitä mieltä, että heillä on varsin hyvät tietotekniset perusvalmiudet, ja haastatteluissa useat korostivat kuntajohtajan työn edellyttävän monien erilaisten tietoteknisten ohjelmistojen



Kuvio 5. Kognitiiviset kompetenssit ja sosiaalisen median käyttö.

käyttöä. Tietotekniisiin perustaitoihin voidaan katsoa kuuluvan myös mediasällön, kuten kuvien ja videoiden, tuottaminen esimerkiksi älypuhelimella ja niiden jakaminen sosiaalisen median palveluissa. Tietotekninen osaaminen on jonkin verran ikäsidonnaista, ja heikoimmaksi osaamisensa arvioi vanhin ikäryhmä (57–65-vuotiaat). Viidennes on sitä mieltä, että sosiaalisen median työkäytön näkökulmasta omat tietotekniset taidot ovat puutteellisia. Haastattelussa kuntajohtajat eivät nähneet sosiaalisen median käytön edellyttämien tietoteknisten taitojen haltuunottoa ongelmana. Omia valmiuksia ottaa teknisesti haltuun sosiaalisen median palveluita pidettiin samankaltaisina taustatekijöistä riippumatta.

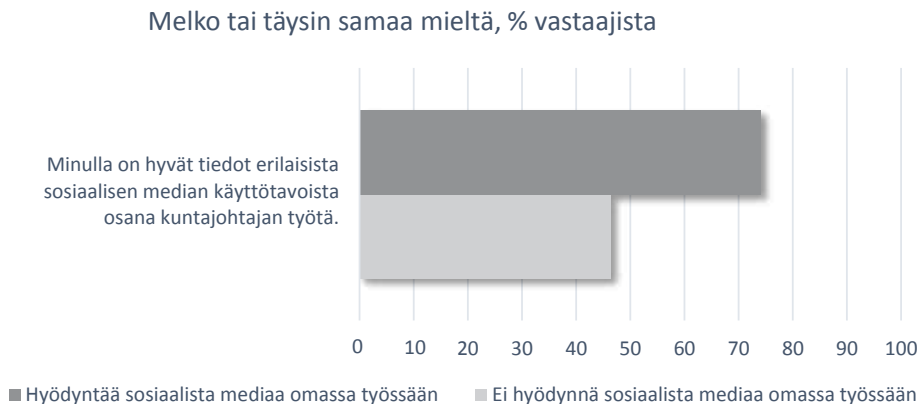
*”Joo, no kyl mä uskon, että se teknologian käyttö onnistuu. Tietysti nyt varmaan jotain tarvii oppia siitä, mut en mä usko et se semmosta estettä tässä asettaa etteikö se sen puolesta onnistus.” (H22)*

Sosiaalisen median käytössä ei ole kyse pelkästään teknologiasta vaan kokonaisvaltaisemmin toimijoiden välisistä suhteista ja toimintatavoista, joilla verkkoa hyödynnetään vuorovaikutuksen ja yhteisöllisen toiminnan areenana.



Tällöin painottuvat viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen sekä erilaisten sosiaalisen median palveluiden vuorovaikutustapojen ja viestintätyylien hallinta. Sosiaalisessa mediassa tapahtuva viestintä on monenkeskeistä viestintää, ja sille on tyypillistä nopea tempo sekä informaation monitulkintaisuus. Kuntajohtajista yli 65 prosenttia arvioi tietonsa hyväksi, kun kyse oli sosiaalisen median käyttötavoista osana kuntajohtajan työtä ja sosiaalisen median foorumeilla viestimisen erityispiirteistä (ks. kuvio 5). Eri-tyisesti vanhinta ikäryhmää (57–65-vuotiaat) edustavat kuntajohtajat näkivät omat tietonsa sosiaalisen median käyttötavoista osana kuntajohtajan työtä hieman heikompina kuin nuoremmat kollegansa.

Kuten seuraava kuvio (ks. kuvio 6) osoittaa, sosiaalista mediaa työssään hyödyntävät kuntajohtajat arvioivat sosiaalisen median käyttötapoja koskevat tietonsa paremmiksi kuin ei hyödyntävien ryhmä, jossa yli kolmannes vastauksista on neutraaleja (ei samaa eikä eri mieltä) ja joista viidennes arvioi tietonsa melko riittämättömiksi. Neutraalien vastauksien suurelle mää- rälle voi olla syynä se, että omia tietoja sosiaalisen median käyttötavoista osana työtä ei kyetä arvioimaan, koska käytännön kokemusta sosiaalisen median työkäytöstä ei ole.



Kuvio 6. Sosiaalista mediaa hyödyntävien ja hyödyntämättömien kuntajohtajien tiedot sosiaalisen median käyttötavoista.

Kuntajohtajien tiedot sosiaalisen median käyttötavoista kuntajohtamisessa näyttäytyivät osittain puutteellisina myös haastatteluissa. Kuntajohtajat nimesivät työkäyttötapoja ja työssä käytettäviä sosiaalisen median palveluita melko kapeasti. Lähinnä mainintoja saivat muutamat tunnetuimmat jo pitkään markkinoilla olleet sosiaalisen median palvelut, kuten Facebook ja Twitter. Sen sijaan uudempien sosiaalisen median palveluiden, kuten Instagramin ja SnapChatin, työkäyttötapoja ja -mahdollisuuksia ei juurikaan tunneta.

Sosiaalisen median foorumeilla tapahtuvalle viestinnälle on tyyppistä muun muassa avoimuus, nopeus, monitulkintaisuus, monenkeskeisyys ja monimediaisuus. Kuntajohtajat korostivat haastatteluissa, että sosiaalisessa mediassa tapahtuvan viestinnän tulee olla tyyliltään rennompaa verrattuna perinteiseen virkamiesviestintään sekä monimediaisuutta eli kuvaa, videota ja ääntä hyödyntävää. Lisäksi tärkeäksi koettiin sosiaalisen median foorumeille tarkoitetun viestin huolellinen muotoilu siten, että viesti on kohderyhmän näkökulmasta ymmärrettävä, kiinnostava ja mahdollisimman vähän tulkinnanvaralle tilaa jättävä.

Yli 60 prosenttia kuntajohtajista kokeekin hallitsevansa sosiaalisen median foorumeilla viestimisen hyvin (ks. kuvio 5). Kuitenkin yli neljännes vastaajista suhtautuu osaamiseensa neutraalisti (ei samaa eikä eri mieltä). Tämä voi kertoa vaikeudesta arvioida oman osaamisen riittävyttä suhteessa monenkirjajaan, alati muuttuvaan sosiaalisen median maastoon. Kuntajohtaja voikin hallita yksittäisen sosiaalisen median palvelun hyvin ja olla samanaikaisesti tietämätön monien muiden palveluiden erityispiirteistä ja toimintatavoista.

Parhaimmaksi sosiaalisen median foorumeiden edellyttämä viestintäosaaminen koetaan nuorimmassa ikäryhmässä, ja epävarmuus oman osaamisen riittävydestä kasvaa iän myötä. Sen sijaan merkittäviä eroja viestintäosaamisessa sosiaalista mediaa hyödyntävien ja hyödyntämättömien kuntajohtajien suhteen ei ollut havaittavissa. Oman persoonallisen viestintätyylinsä sosiaalisen median foorumeille kuntajohtajat ovat joko löytäneet tai uskovat löytävänsä suhteellisen helposti, vaikkakin viestintäosaamisen kehittämistarpeita tunnustetaan. Esimerkiksi erilaisten toimijoiden, kuten kunta-laisten, poliittisten päättäjien ja muiden sidosryhmien, kanssa käytävä verkko-vuorovaikutus luo vaatimuksia viestintä- ja vuorovaikutusosaamiselle.

*”Kyllä sitä viestintäosaamista ja just sitä kykyä tulkita, et mitä se merkitsee meille. Myöskin sitä ymmärrystä tai kykyä tuoda, pureskella se jollain tapaa se uutinen tai se ratkasu sille kuntalaiselle. Mahdollisimman laajalle joukolla ehkä ymmärrettäväksikin, että sellasta varmaan olis hyvä harjottaa itsekin sitten enemmän.” (H17)*

*”[...] suht rennosti kuitenkin sinne Facebookkiinki niinku semmosta, semmosta, hyvällä maulla käsittääkseni. Mutta, että sillai niinku semmonen rento ote siinä, siinä että. Mitä mää nyt ymmärränki ehkä sen, et semmonen puiseva hallinnollinen viestintä ja sit sosiaalinen media, niin se ei ehkä välttämättä oo niinku hyvä yhdistelmä.” (H14)*

Sen sijaan sosiaalisen median hyödyntämiseen osana kuntajohtajan työtä liittyvä osaamisen kehittäminen on ollut varsin vaatimatonta. Yli puolet kuntajohtajista pitää saamaansa koulutusta riittämättömänä (ks. kuvio 5). Lisäksi yli neljännes vastaajista ei osaa arvioida (ei samaa eikä eri mieltä) saamansa koulutuksen riittävyttä. Kyselyyn vastanneista iso osa hyödyntää sosiaalista mediaa aktiivisesti työssään, ja voi olla, että nämä varhaiset hyödyntäjät ovat perehtyneet itse sosiaaliseen mediaan ja ottaneet sen sitten käyttöön. Valtaosa heistäkin tosin tunnistaa sen, että oma osaaminen ei ole riittävää ja koulutukselle on tarvetta edelleen. Myös haastatteluissa ilmeni, että varsin tyypillinen osaamisen kehittämismuoto on ollut itsenäisen käytännön opettelu ja koulutukselle koetaan olevan todellista tarvetta.

Voi olla, että kuntajohtajien saama vähäinen sosiaalisen median koulutus osaltaan kytkeytyy siihen, että tällä hetkellä kuntajohtajat käyttävät pääosin yksittäisiä sosiaalisen median palveluita ja käyttötapana on useimmiten yksisuuntainen viestintä. Koulutus voisi avata erilaisia sosiaalisen median käyttömahdollisuuksia ja -tapoja ja lisätä varmuutta ottaa käyttöön uusia toimintatapoja hyödyntää sosiaalista mediaa monipuolisesti osana kuntajohtajan työtä.

Kaiken kaikkiaan sosiaalisen median haltuunotto ja osaamisen kehittäminen osana kuntajohtajan työtä eivät näyttäydy kovinkaan tavoitteellisena toimintana. Useimmat kuntajohtajat tuntevat olevan melko tyytyväisiä nykyiseen, usein kapeaan tapaansa hyödyntää sosiaalista mediaa työssään. Selkeät

askelmerkit puuttuvat oman osaamisen kehittämisestä. Sosiaalisen median palveluiden nopea kehittyminen ja hyödyntämismahdollisuudet tunnustetaan, mutta osaamista ei kehitetä tavoitteellisesti palveluiden kehittämisen tahdissa eikä mahdollisuuksia hyödynnetä riittävästi.

*”[...] Varmaan sitä viestintäosaamista pitäis jollain lailla, olla parantaa sitten. Kyllähän ei semmosta mitään, mulla esimerkiks mitään koulutusta siihen oo. Et kyllä se on ihan itse opittua mitä on. En mä tiedä onko muillakaan, mut kyllä tietysti on mahdollista saada ja hankkia.” (H22)*

*”[...] et ylipäänsä sen, sen niinko kontekstin niinko haltuunotto teoreettisella tasolla. Niin se pitäs mun mielestä tapahtua. Et mä oon ainaki ite aatellu niin, että mun täytyy semmonen koulutusjakso käydä, pari kolme päivää, jossa niinko pohditaan sitä tematiikkaa laajasti. Ja sen jälkeen osaa niinko sijoittaa ne omat toimet siinä kontekstissa.” (H6)*

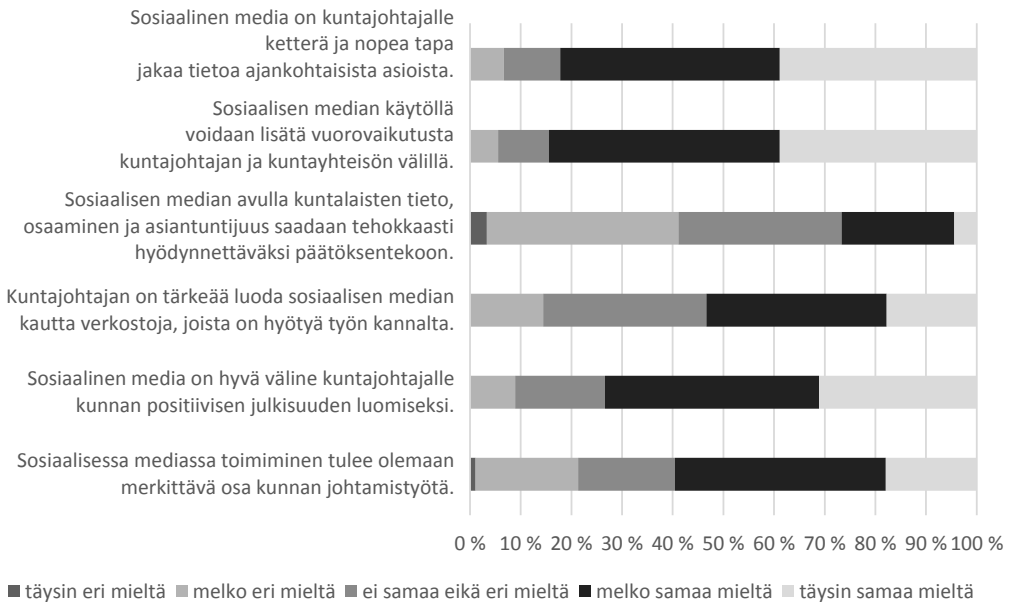
Kuntajohtajien sosiaalisen median osaaminen on vaihtelevaa, varsin epätasaisesti jakaantunutta ja johtajakeskeistä. Osa kuntajohtajista käyttää sosiaalista mediaa sujuvasti, etenkin tiedon välittämiseen, osa myös vuorovaikutukseen kuntalaisten ja sidosryhmien kanssa, mutta osa vielä miettii sosiaalisen median mahdollista funktiota johtamistyössä. Eniten osaamisen kehittämistarpeita on sosiaalisen median edellyttämässä viestintä- ja vuorovaikutuskompetensseissa ja tiedonhallinnan osaamisessa, sillä sosiaalisen median käyttötavat monimuotoistuvat ja kehittyvät vuorovaikutteisemmiksi. Teknologia itsessään hallitaan. Sosiaalisen median osaamista ja käyttötapoja on kuntakentässä kehitetty tavoitteellisesti varsin vähän. Osaamisen kehittäminen edellyttääkin sekä konkreettisia taitoja kehittävää koulutusta ja tukea että lisää tietoa sosiaalisen median mahdollisuuksista kuntajohtamisessa.

#### **4.2.2 Suhtautuminen sosiaalisen median työkäyttöön**

Kompetenssiperustaisiin tekijöihin kytkeytyvät myös yksilölliset tekijät ja ominaisuudet. Yksilöllisillä tekijöillä tarkoitetaan tässä yksilön eli kunta-

johtajan asenteita, arvoja, mielipiteitä ja motiiveja, jotka vaikuttavat siihen, miten kuntajohtaja suhtautuu sosiaaliseen mediaan ja sen käyttöön. Kyse on kuntajohtajan odotuksista sosiaalisen median käyttöä ja sen vaikuttavuutta kohtaan, kiinnostuneisuudesta ja suhtautumisesta teknologian käyttöön sekä siitä, millainen rooli ja merkitys sosiaaliselle medialle annetaan osana kuntajohtamista. Nähdäänkö se enemmän yksisuuntaisena tiedotus- ja markkinointikanavana vai myös monenkeskeisenä kaksisuuntaisena vuorovaikutuskanavana, jonka kautta kuntalaisia ja sidosryhmiä osallistetaan asioiden valmisteluun. Nämä tekijät ja lähtökohdat osaltaan määrittävät sitä, minkälaisia tavoitteita kuntajohtaja asettaa sosiaalisen median käyttölleen ja kuinka tavoitteellisesti käyttää sitä työssään.

Kuntajohtajan suhtautuminen sosiaalisen median käytön tarjoamiin mahdollisuuksiin vaikuttaa sosiaalisen median käyttöönottoon ja käyttötapoihin osana työtä. Kuntajohtajat tunnistavat sosiaalisen median mahdollisuudet tiedotustyyppisessä viestinnässä hyvin, sillä 82 prosenttia



Kuvio 7. Suhtautuminen sosiaaliseen mediaan osana kuntajohtajan työtä.

kuntajohtajista pitää sosiaalista mediaa ketteränä ja nopeana tapana välittää tietoa ajankohtaisista asioista. Sosiaalista mediaa pitää hyvänä välineenä kunnan positiivisen julkisuuden luomiseksi 73 prosenttia vastaajista. Nämä käyttökohteet nostettiin usein esille myös haastatteluissa. Sosiaalista mediaa käytetään tiedon jakamiseen, ja hyvin tyyppillistä on valmiiden sisältöjen jakaminen. Toki on niitäkin kuntajohtajia, jotka tuottavat itse sisältöä, lähinnä kuvia tilaisuuksista, mutta laajempi sisällöntuottaminen, kuten blogien kirjoittaminen, on varsin harvinaista. Tämän tyyppistä yksisuuntaiseen viestintään pohjautuvaa sosiaalisen median hyödyntämistä voidaan pitää eräänlaisena ensimmäisen ”tason” käyttötapana.

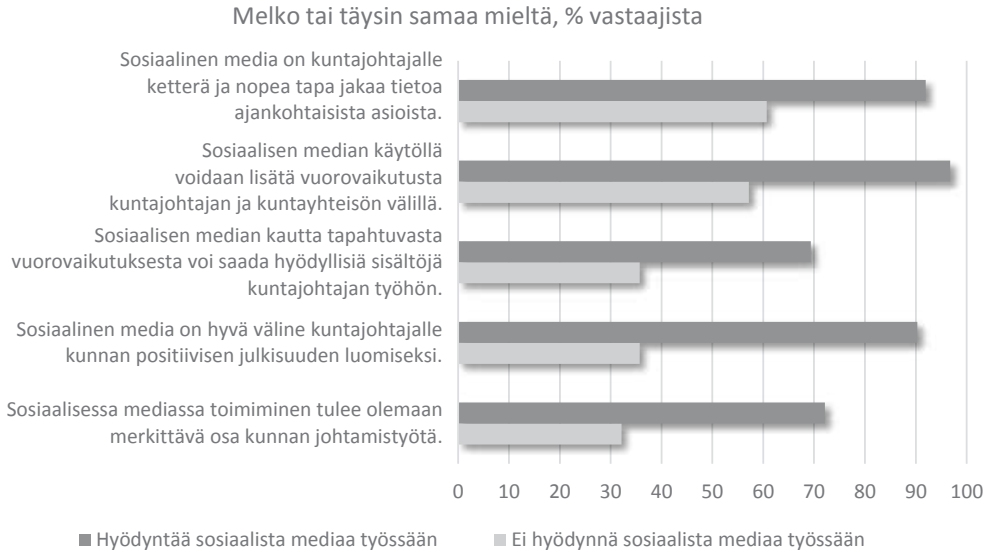
*”On se varmaan myöskin sitä näkyvyyttä, että meidän kunta on olemassa ja mitä meille kuuluu ja viestintä siitä näkökulmasta, että miten me ajatellaan näistä asioista. Toki se on tärkeä, että tuo esille sitä omaa kuntaa ja niitä kuulumisia siitä omasta kunnasta.” (H17)*

Kuntajohtajat uskovat sosiaalisen median tarjoavan mahdollisuuksia vuorovaikutuksen lisäämiseen kuntajohtajan ja kuntayhteisön välillä, sillä 84 prosenttia vastaajista on samaa tai melko samaa mieltä asiasta. Toisaalta vain noin neljännes kuntajohtajista näkee, että sosiaalisen median avulla kunta-laisten tieto, osaaminen ja asiantuntijuus voidaan saada tehokkaasti päätöksenteon käyttöön, kun taas kolmannes vastaajista suhtautuu asiaan neutraalisti (ei samaa eikä eri mieltä). Tämä voi kertoa siitä, että periaatteessa mahdollisuus osallistamiseen tunnustetaan ja hyväksytään, mutta käytäntöön tätä ei ole vielä osattu laajasti viedä. Syynä voi olla se, että kuntakentällä on vielä vähän esimerkkejä osallistavaan toimintaan painottuvista sosiaalisen median käytännöistä. Edelläkävijäkunnissa on havaittavissa kokeiluja ja orastavia käytäntöjä sosiaalisen median hyödyntämisessä vuorovaikutuksen ja osallistamisen foorumina, joskaan vakiintuneesta toiminnasta ei voida vielä puhua. Näiden edelläkävijöiden joukossa on kaiken kokoisia kuntia.

*”Nythän meillä oli tämä maankäyttöstrategia niin, siihen liittyen tehtiin kuntalaiskysely niin. Somessahan sitä rummutettiin. Eihän siihen olis saatu niitä vastauksia muuten, jos ei somen kautta.” (H13)*

Sosiaalista mediaa hyödyntävät kuntajohtajat suhtautuvat sosiaalisen median mahdollisuuksiin varsin positiivisesti, mitä käyttökokemukset ovat edelleen vahvistaneet. Sen sijaan ei-käyttäjien joukossa suhtautuminen on paljon varauksellisempaa kaiken tyyppiseen sosiaalisen median käyttöön, paikoin jopa vähättelevää. Seuraavasta kuviosta (ks. kuvio 8) ilmenee kuntajohtajien suhtautumisen erot sosiaalista mediaa hyödyntävien ja ei-hyödyntävien ryhmissä. Kuntajohtajan suhtautuminen sosiaalisen median mahdollisuuksiin kuntajohtamisessa määrittelee liikkumavaraa merkittävästi. Epäileväinen suhtautuminen sosiaalisen median mahdollisuuksiin voi osaltaan vaikuttaa myös siihen, että sosiaalista mediaa ei oteta käyttöön tai sitä käytetään lähinnä muiden viestintätapojen jatkeena yksisuuntaiseen tiedottamiseen tai markkinointiin.

Kuntajohtajat tiedostavat sosiaalisen median merkityksen kuntajohtamiselle, ja valtaosa kuntajohtajista uskoo merkityksen kasvavan tulevaisuudessa.



Kuvio 8. Sosiaalista mediaa hyödyntävien ja hyödyntämättömien kuntajohtajien suhtautuminen sosiaalisen median mahdollisuuksiin.

60 prosenttia kuntajohtajista näkee, että tulevaisuudessa sosiaalisessa mediassa toimiminen on merkittävä osa kunnan johtamistyötä (ks. kuvio 7). Selkeästi myönteisemmin suhtautuvat sosiaalista mediaa hyödyntävät kuntajohtajat. Myös haastatteluissa piirtyi varsin positiivinen kuva suhtautumisesta sosiaalisen median merkitykseen tulevaisuudessa. Valtaosa myös niistä haastatelluista kuntajohtajista, jotka eivät hyödynnä sosiaalista mediaa, uskoi sosiaalisen median merkityksen kasvuun kuntajohtamisessa. Kuntajohtajien mukaan sosiaalisen median käyttö voi lisätä hallinnon läpinäkyvyyttä, tavoittaa uusia kohderyhmiä ja luoda positiivista kuntakuvaa. Haastatteluissa korostui sosiaalisen median mahdollisuuksien hyödyntäminen kunnan tulevissa tehtävissä sosiaali- ja terveystoimen rakennemuutoksen jälkeen. Erityisesti mahdollisuuksia nähtiin olevan kuntayhteisöllisyyden lisäämisessä ja ennaltaehkäisevässä työssä sekä pienemmässä määrin elinvoimatehtävän toteuttamisessa.

*”Mutta siellä läpinäkyvyys on varmaan semmoinen ja meillä semmoinen niinku onkin tarkoitus.” (H9)*

*”Joo kyllä, että kyllä tää niinku kuntalaisosallistaminen on niinku yks se, jossa odotuksia on, on meillä ja varmaanki kuntalaisilla itselläänki, että sitä kontaktointia ja sitten tämmöseen niinku.” (H14)*

*”Kunta ei enää ole palvelukunta, sosiaali-terveystoimen palveluita tuottava kunta. Ihmiset alkaa muutaman valtuustokauden päästä mieltämään kunnan elinvoimakuntana. Tämmösenä demokratian toteuttajana, keskustelufoorumina, kyllä paineet on siihen siihen suuntaan. Näin se varmasti on. Siinä on oikeestaan yks syy miks kannattaa lähteä sitä kehittään, voimistaan.” (H23)*

Usein sosiaalisen median hyödyntäminen jää aikomuksen tasolle, vaikka sen tuomat mahdollisuudet tunnistetaankin hyvin. Haastatteluissa kuntajohtajat valottivat syitä sille, miksi eivät hyödynnä sosiaalista mediaa työssään. Tällaisia tiedostettuja perusteluita olivat muun muassa ajanpuute, oma mukavuudenhalu ja laiskuus, sosiaalisen median roolin hahmot-



tamattomuus oman työn kannalta, kasvokkaiseen vuorovaikutukseen perustuvien toimintatapojen riittävyys, epäusko osallistamisen tuottamaan hyötyyn, kuntalaisten osallistumishalukkuuteen ja -mahdollisuuksiin sekä pelko sosiaalisen median hallitsemattomuudesta. Perustelut kertovat ainakin siitä, että sosiaalinen media ei ole todellisuudessa löytänyt asemaansa tai sille ei ole vielä annettu asemaa osana kuntajohtajan johtamistyötä ja -viestintää.

*”Mä en ehkä ajankäytöllisestikään niinku sillä tavalla en niinku, ainakaan vielä, vielä oo valmis, että, että täytyy niinku vastata sitten päivityksiensä seuraa-, seurauksista tai se, että mitä se ehkä sitten hyvässä tai vähän huonommassa niinku aiheuttas.” (H14)*

Julkilausuttujen perustelujen lisäksi sosiaaliseen mediaan suhtautumisen taustalla voi olla vähemmän tiedostettuja tekijöitä ja prosesseja, jotka heijastuvat toimintatapoihin sekä siihen, ettei sosiaalista mediaa hyödynnetä. Sosiaalisen median mukanaan tuoma avoimuus voi esimerkiksi haastaa organisaation toimintakulttuuria. Voi olla esimerkiksi niin, että avointa osallistamista ja vuorovaikutusta ei nähdä tärkeänä ja asioiden valmistelu halutaan pitää omassa tutussa piirissä.

*”Kenties se lisää avoimuutta joo, jossakin määrin, mutta että ei täällä kielletä keneltäkään sitä, että jos joku tulee pyytämään tietoja jostakin kunnan toiminnasta [...] vastaukset täältä lähtee kyllä.” (H15)*

*”Mutta minä oon lähinnä niinku keskustellu siitä muutamien kanssa ja erinäisten tahojen kanssa, kulttuuri-ihmisten ja teknisen puolen ja tämmöisten riivinrautainsinöörien kanssa sun muitten. Minä oon hakenu sillä tavalla niinku tietoisesti jostain näkemystä. Ja sitten ite laskeskellu mitä se tarkottais sun muuta.” (H7)*

Kuntajohtajat tiedostavat sosiaalisen median mahdollisuudet ja merkityksen kuntajohtamisessa nyt ja tulevaisuudessa. Tämän hetkiset sosiaalisen median käyttötavat keskittyvät kuitenkin enemmän tiedon jakamiseen kuin

vuorovaikutteiseen ja verkostomaiseen toimintatapaan eri toimijoiden ja sidosryhmien välillä. Suhtautuminen sosiaalisen median mahdollisuuksiin on kriittisempää niiden joukossa, jotka eivät hyödynnä sosiaalista mediaa työssään. Kuntajohtajien suhtautuminen sosiaalisen median hyödyntämiseen osana kuntajohtamista näyttää enemmän aikomukselliselta kuin tavoitteelliselta toiminnalta. Sosiaalisen median merkitys tiedostetaan ja tunnustetaan melko hyvin, mutta vain harva kuntajohtaja tekee konkreettisia toimia tai toimii tavoitteellisesti sosiaalisen median käyttöä edistäen, esimerkiksi kehittämällä omaa osaamistaan tai luodakseen uusia sosiaalisen median käyttötapoja omassa johtamistyössään. Näin ollen kuntajohtajan suhtautuminen sosiaaliseen mediaan määrittelee kuntajohtajan liikkumavaraa sosiaalisessa mediassa.

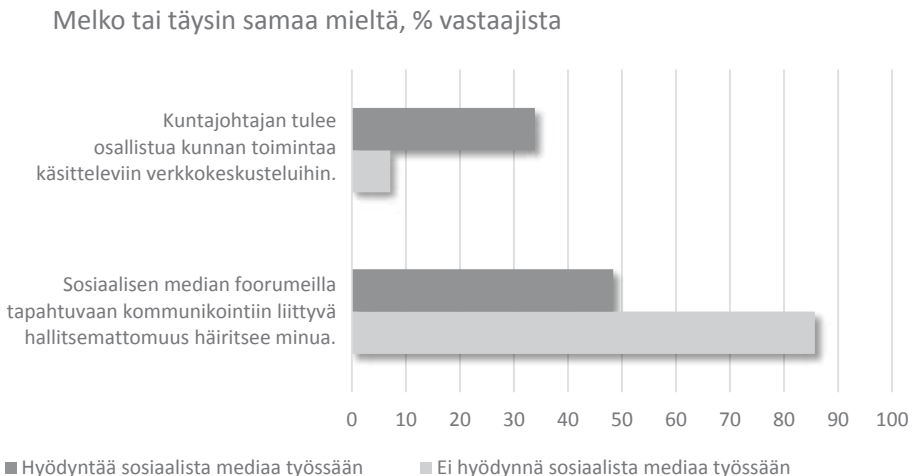
### **4.2.3 Sosiaalisen median hallitsemattomuus huolestuttaa**

Sosiaalisen median palveluiden hyödyntäminen kuntajohtamisessa tarjoaa runsaasti mahdollisuuksia monenkeskeiseen kaksisuuntaiseen vuorovaikutukseen ja yhteisölliseen toimintaan. Erilaiset sosiaalisen median osallistavat hyödyntämistavat sisältävät mahdollisuuden sekä positiivisiin että negatiivisiin vuorovaikutusprosesseihin ja -vaikutuksiin. Sosiaalisen median foorumeilla tapahtuvan vuorovaikutuksen pelisäännöt eivät ole selkeästi muotoutuneita, ja ne ovat jatkuvassa muutoksessa kuten itse sosiaalisen median palvelutkin. Sosiaalisen median foorumeilla tapahtuva vuorovaikutus voi ottaa ennakoimattoman suunnan, jota on vaikea hallita. Pelko ja huoli vuorovaikutuksen keskittymisestä kielteisiin näkökulmiin ja asiattomuuksiin on vahvasti läsnä ja määrittelee osaltaan kuntajohtajien liikkumavaraa sosiaalisen median käytössä.

Sosiaalinen media otetaan usein käyttöön muiden sähköisten kanavien rinnalle, mikä osaltaan voi lisätä hallitsemattomuuden tunnetta viestinnän sirpaloituessa yhä useammille foorumeille. Aktiiviset kuntalaiset perustavat myös omia foorumeita kuntayhteisön vuorovaikutuskanaviksi. Näitä kuntajohtajat ja kunnat seuraavat varsin vaihtelevasti ja osallistuvat keskusteluihin vain harvoin. Lisäksi kuntajohtajia askarruttaa työ- ja siviiliroolien hallintakysymykset sosiaalisen median foorumeilla tapahtuvassa viestinnässä.

Myös toimintaympäristössä käynnissä olevat tunteita herättävät kysymykset voivat lisätä verkkovuorovaikutuksen hallitsemattomuutta. Liikkumavaran näkökulmasta kyse on siitä, että kuinka kuntajohtajat suhtautuvat hallitsemattomuuteen sosiaaliseen mediaan kuuluvana ilmiönä ja minkälaisia tietoja ja taitoja kuntajohtajat tarvitsevat hallitsemattomuuden kanssa toimimiseksi.

Sosiaalisen median foorumeilla tapahtuvaan kommunikointiin liittyvä hallitsemattomuus häiritsee 60:tä prosenttia kyselyyn vastanneista. Erityisesti hallitsemattomuus häiritsee niitä, jotka eivät hyödynnä sosiaalista mediaa työssään. Heistä 86 prosenttia pitää hallitsemattomuutta häiritsevänä, ja vastaavasti sosiaalista mediaa hyödyntävistä lähes puolet kokee samoin (ks. kuvio 9). Vuorovaikutuksen ennakoimattomuus ja hallitsemattomuus voivat olla joillekin kuntajohtajille jopa esteenä ottaa palveluita käyttöön. Osaltaan kuntajohtajien tunne sosiaalisen median hallitsemattomuudesta on johtanut siihen, että viestinnässä ollaan varovaisia ja pysyttäydytään neutraaleissa aiheissa ja sanavalinnoissa, kuten luvussa 4.1 on todettu. Saman-



Kuvio 9. Sosiaalista mediaa hyödyntävien ja hyödyntämättömien kuntajohtajien näkemykset hallitsemattomuudesta ja osallistumisesta verkkokeskusteluihin.

aikaisesti kuntajohtajat korostavat oman persoonallisen ja rennomman tyylin merkitystä sosiaalisen median kanavilla.

Varovaisuus näkyy läpi sosiaalisen median käytön kaaren, mutta korostuu varsinkin sosiaalisen median käytön alkumetreillä, kun omaa viestintätyyliä ja -kontekstia ei täysin vielä hallita. Vaikka sosiaalisen median foorumeilla viestiminen on useimmiten eriaikaista viestintää, kuntajohtajat kokevat viestinnän olevan nopeaa ja lähes reaaliaikaista, mikä yhdessä hallitsemattomuuden tunteen kanssa lisää varovaisuutta viestinnässä. Erityisen paljon sosiaalisen median foorumeilla tapahtuvan vuorovaikutuksen hallitsemattomuus mietityttää kunnissa, joiden toimintaympäristössä on valmis- teilla tai käynnissä tunteita herättäviä kehittämishankkeita

*”[...] , jos rennosti päivittää, niin aika rennosti niihin vastaillaankin sitten [...] tietysti niitten keskusteluaiheen ja -ajatuksen kanssa tosiaan pitäisi aika tarkka olla, että tuota. Niitä mää niinku vion ja aristelen, sitä puolta tästä, tästä maailmasta.” (H14)*

*”Ehkä muuten ne riskit, niin ehkä siinä on se, että se semmonen harkitseminen, että se on niin helppo roiskasta sinne jotain. Et sen takia mä oon ite peräänkuuluttanu sitä, että kyl mä tarkkaan mietin mitä mä laitan. Ettei kävisi niin, että liian äkkiä ainakaan kommentoisin jotain epäasiallista.” (H18)*

*”Yleensä on tosi kiva, että nukkuu yön yli ja kyl mä oon monta kertaa ollu hyvä se, että on hetken miettiny ennen ku on laukassut. Se puuttuu sitten tästä sosiaalisen median puolelta, että sä vedät sen kaikki ja kirjotat. Sillon kun niitä viestiä tulee ja viestintää tulee aamuyöstä tai sunnuntain välisenä yönä niin voi tietää mitä se sisältää. Minä tässä puhun koko ajan tästä negatiivisesta puolesta.” (H20)*

Tulosten mukaan kuntajohtajilla on vähän kiinnostusta osallistua kunnan toimintaa käsitteleviin verkkokeskusteluihin riippumatta siitä, hyödyntääkö sosiaalista mediaa työssään vai ei. Koko kyselyaineistosta lähes puolet kuntajohtajista ei näe perustelluksi osallistua kunnan toimintaa koskeviin

verkkokeskusteluihin ja yli neljännes vastaajista suhtautuu asiaan neutraalisti (ei samaa eikä eri mieltä). Sosiaalista mediaa hyödyntävistä näin näkee noin kolmasosa. Suuri neutraalien vastausten määrä voi kertoa siitä, että verkkokeskusteluihin suhtaudutaan varauksella ja tunnistetaan niissä piilevä mahdollinen ennakoimattomuus. Kuntajohtajat kokevatkin mahdollisuuden vaikuttaa verkkokeskustelun suuntaan, esimerkiksi oikean tiedon välittämisellä, hyvin rajallisena. Ei-toivottuun suuntaan lähteneen vuorovaikutuksen ohjaus on lähes mahdotonta, ja kuntajohtajat pohtivat myös niitä keinoja, joilla keskustelun voi lopullisesti päättää tai viimeisenä vaihtoehtona poistaa keskustelun kokonaan, jos se on mahdollista.

Useat kuntajohtajat ovat saaneet osansa verkossa vellovasta vihapuheesta ja asiattomuuksista. Äärimmäisenä esimerkkinä negatiivisesti painottuneista verkkovuorovaikutuksen areenoista ovat keskustelufoorumit, esimerkiksi Suomi24, joissa viestintää käydään nimimerkkien välillä. Vaikka palvelussa tapahtuvaa viestintää moderoidaan, tästä huolimatta useilla kuntajohtajilla oli omakohtaisia kokemuksia negatiivisen viestinnän ja perättömiä puheiden kohteeksi joutumisesta. Tämän tyyppiset kokemukset osaltaan myös jarruttavat kuntajohtajien siirtymistä muiden sosiaalisen median palveluiden käyttäjiksi, vaikka he tiedostavatkin sen, että viestintä on asiallisempaa foorumeilla, joissa esiinnyttään omalla nimellä.

*”Niin ajattelisin, että yks on niin ku tää, että se keskustelu kääntyy ikävään suuntaan ja se lähtee siitä jotenkin lumipalloeftin lailla vyörymään eikä sitä saa pysäytettyä. Se on sit, että minkä ratkasun teet, että poistatko keskustelun vai annatko sen sit olla [...] Et ehkä se hallitseminen siinä on yks riski.” (H17)*

*”Niin kyllä nää suomi24 ja tämmöset missä sä saat niin ku räksyttää nimettömänä ja mennä heitellä niin ku näistä mulla on et kyllähän ne on täyttä peetä niin ku kanavina.” (H1)*

Kuntajohtajat kokevat sosiaalisen median hyödyntämisessä haastavana erilaisten roolien hallinnan. Erilaisia jännitteitä ja ristiriitoja voi syntyä sekä siviili- ja työrooli- että virkamies-poliittinen johto -akseleilla. Siviili- ja työ-

roolin rajapinta on erityisen haasteellinen niille, jotka ovat aiemmin käyttäneet sosiaalista mediaa yksityiselämässä ja valjastaneet sen myöhemmässä vaiheessa myös ammatilliseen käyttöön. Näin on erityisesti Facebookin osalta, sillä esimerkiksi Twitter on enemmän painottunut ammatilliseen käyttöön, ja siellä ovat läsnä poliitikot, journalistit, tutkijat, eri viranomais-  
tahot ja elinkeinoelämä. Omaan persoonana viestiminen työn puolesta ei edellytä esimerkiksi omasta perhe-elämästä tai harrastuksista kertomista, vaan sitä, että asioista kerrotaan siten, että niissä näkyy oma persoonallinen ote. Virkamies-poliittinen johto -akselilla on kyse myös siitä, kuinka hyvin kuntajohtaja hallitsee oman sosiaalisen median viestintätapansa, jotta ei toiminnallaan astu poliittisten päättäjien toiminta-alueelle. Kyse on siitä, kuinka hyvin kuntajohtaja tiedostaa ja hallitsee roolinsa mukaisen viestinnän erilaisilla sosiaalisen median foorumeilla ja eri ryhmien kanssa käytävässä vuoropuhelussa.

*”[...] se mun Facebook-profiili on muuttanut sinänsä muotoaan siinä mielessä, et se ei oo täysin enää samassa merkityksessä olemassa, kuin ennen. Nyt kun sinne on tullu näitä ammatillisia piirteitä.” (H17)*

*”Siinähan se riski on, on niinku suhteessa poliittisiin päättäjiin, että jos lähet niinku varomattomasti tekemään isoja, isoja tai niinku semmosta viestejä antamaan, jotka voidaan tulkita niinku tämmöisiksi uusiksi linjauksiksi.” (H13)*

Kuntajohtajien joukossa on myös niitä, jotka tunnistavat sosiaalisen median foorumeilla tapahtuvan vuorovaikutuksen hallitsemattomuuden ja mahdollisen negatiivisen sävyn, mutta hyväksyvät asian ja ovat tehneet päätöksen ottaa sosiaalisen median ammatilliseen käyttöön. Koska verkkokeskusteluita ei voi täydellisesti hallita, yksi tapa vaikuttaa niihin on mennä itse mukaan keskusteluihin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Näin toimineet kuntajohtajat kertovat sosiaalisen median käyttökokemusten olevan enemmän plussalla kuin miinuksella.

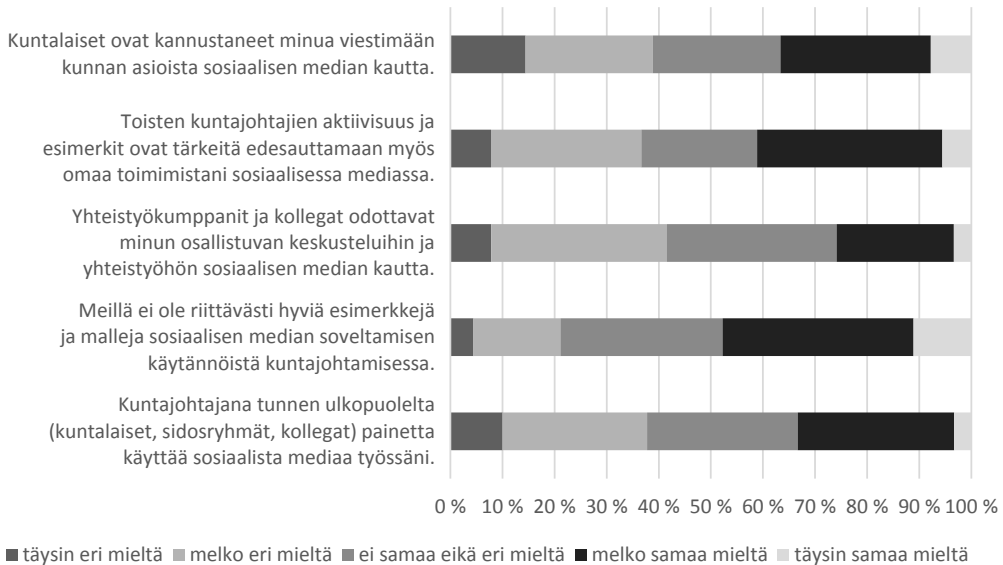
Sosiaalisen median hallitsemattomuus näyttäytyy moniulotteisena ilmiönä kuntajohtajien sosiaalisen median käytössä, ja kuntajohtajien haastatte-

luissa olivat vahvasti esillä sekä hallitsemattomuuden että ennakoimattomuuden eri ulottuvuudet. Osa kuntajohtajista nimeää hallitsemattomuuden suurimmaksi esteeksi sosiaalisen median ammatilliselle käytölle. Verkko-vuorovaikutuksen hallitsemattomuus vaikuttaa osaltaan siihen, että kunta-johtajat ovat varsin varovaisia ja neutraaleja omassa viestinnässään ja samanaikaisesti tavoittelevat omaa persoonallista tyyliä. Sosiaalisen median hyödyntäminen kuntajohtamisessa edellyttää hallitsemattomuuden ja ennakoimattomuuden hyväksymistä, omien viestintä- ja vuorovaikutustaitojen jatkuvaa reflektointia ja kehittämistä sekä sosiaalisen median huolellista asemointia omassa johtamistyössä ja osana kuntaorganisaation viestintä-strategiaa.

## **4.3 Kuntaorganisaatio sosiaalisen median käytön määrittäjänä**

### **4.3.1 Toimintaympäristön odotukset ja kannustus**

Toimintaympäristöllisillä tekijöillä tarkoitetaan tässä yhteydessä esimerkiksi kuntalaisten tai kuntajohtajakollegoiden asettamia odotuksia sosiaalisen median käytölle. Toisaalta erilaiset yhteistyöorganisaatiot tai media voivat odottaa kuntajohtajalta näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa. Esimerkiksi kuntalaisten omien vuorovaikutustapojen muuttuessa edellytetään muutosta myös kuntaorganisaation ja kuntalaisten väliseen vuorovaikutukseen, ja kunnilta ja kuntien johdolta edellytetään vuorovaikutteisempia ja nykyaikaisempia yhteydenpitomuotoja sekä vuorovaikutuksen helpottamista tukkevia tapoja. Vastaavasti toiset kuntajohtajat voivat kannustaa ja omalla aktiivisella toiminnallaan näyttää mallia erityisesti niille kuntajohtajille, jotka eivät hyödynnä sosiaalista mediaa. Toimintaympäristön näkökulmasta sosiaalisen median soveltamedellytyksinä on tieto toisten kuntaorganisaatioiden ja kuntajohtajien positiivisista kokemuksista sekä ymmärrys näiden parhaiden käytäntöjen hyödyntämismahdollisuuksista omassa johtamisessa. Seuraavaksi tarkastelemme, miten kuntajohtajat näkevät toimintaympäristöllisten tekijöiden ohjaavan ja vaikuttavan sosiaalisen median liikkumavaran jäsentymiseen.



Kuvio 10. Toimintaympäristön odotukset, kannustus ja esimerkit.

Tulosten mukaan kuntajohtajat eivät ole kokeneet merkittäviä toimintaympäristöllisiä paineita hyödyntää sosiaalista mediaa osana työtään. Esimerkiksi 42 prosenttia kyselyyn vastanneista kokee, ettei yhteistyökumppaneiden tai toisten kuntajohtajien taholta ole asetettu odotuksia tai vaateita sosiaalisen median käytölle. Vastaavasti 33 prosenttia vastaajista tuntee toimintaympäristöllisiä paineita kuntalaisten, sidosryhmien ja kollegoiden taholta hyödyntää sosiaalista mediaa. Ulkopuolisia paineita ehkä yllättäen tuntevat erityisesti ne kuntajohtajat, jotka jo hyödyntävät sosiaalista mediaa. Tässä lienee kyse aktiivisuuden ja läsnä olemisen paineesta sosiaalisessa mediassa. Kun jonkin sosiaalisen median palvelun käyttö on aloitettu, kuntajohtajat katsovat olevansa velvoitettuja säännölliseen viestimiseen ja yhteydenpitoon. Toisaalta heillä voi olla toimintaympäristöllisiä paineita siitä, mikä on kuntajohtajan oikea ja paras tapa toimia, sillä eri sidosryhmillä voi olla erilaisia odotuksia kuntajohtajan toimimisesta sosiaalisessa mediassa.

Sosiaalista mediaa hyödyntämättömät kuntajohtajat näkevät toimintaympäristön asettamat odotukset ja vaateet vähemmän merkittävänä. Kun



paineita ja odotuksia ei toimintaympäristön taholta katsota kohdentuvan, ei sosiaalista mediaa ole välttämättä lähdetty kokeilemaankaan. Useat kuntajohtajat kertoivat tiedostavansa tulevaisuuden toimintaympäristölliset vaateet suhteessa sosiaalisen median hyödyntämiseen. He kokevat, että toimintaympäristöllisten vaateiden lisääntyessä tulevina vuosina sosiaalinen media täytyy olla valmis ottamaan haltuun.

*”No kyllä sitä varmasti täytyy miettiä ja ehkä siihen niinkö enemmän uhrata aikaa [...] täytyy omaksua uusia toimintatapoja.” (H10)*

Sosiaalista mediaa hyödyntämättömien kuntajohtajien kokema ulkopuolinen paine liittyy sosiaalisen median väistämättömyyteen osana lähitulevaisuuden kuntajohtamista. Paine voi esimerkiksi syntyä siitä, että kuntajohtajat eivät välttämättä koe hallitsevansa sosiaalisen median edellyttämää vuorovaikutuksellista osaamista (ks. luku 4.2.1). Kokemus toimintaympäristöllisestä paineesta voi syntyä epätietoisuudesta, mitä sosiaalinen media heiltä tulevina vuosina edellyttää, sekä siitä, ettei heillä tällä hetkellä ole tarkkaa käsitystä sosiaalisen median tarkoituksesta ja mahdollisuuksista kuntajohtamisessa (ks. luku 4.1). Tämän kaltaisia paineita on erityisesti keski-ikässä olevalla kuntajohtajistolla, jolla työuraa on vielä paljon jäljellä ja jolla suhde sosiaaliseen mediaan ei ole niin luonnollinen ja arkipäiväinen kuin nuorella kuntajohtajakaartilla.

Vanhemman sukupolven kuntajohtajat kokevat hieman vähemmän toimintaympäristöllisiä paineita ja odotuksia sosiaalisen median käytölle verrattuna nuorempiin kollegoihin. He eivät ehkä näe mahdollisia paineita, tai korkeamman iän vuoksi he yksinkertaisesti jäävät toimintaympäristön odotusten ulkopuolelle eikä heidän välttämättä edes odoteta jalkautuvan sosiaalisen median maailmaan. Ikä voi olla heille turvallinen peruste jäädä sosiaalisen median ulkopuolelle tai sen vähäiselle hyödyntämiselle. He myös mielellään näkevät tilalleen astuvan tulevan kuntajohtajasukupolven ottavan haltuun sosiaaliseen mediaan liittyvät kysymykset

*”Mulla ei oo, enää ei ole kovin pitkä aika eläkeikään, niin ehkä mie pärjään vielä tämmösellä vähän niinkö vähemmän aktiivisella otteella.” (H12)*

37 prosenttia vastaajista ilmoittaa saaneensa kuntalaisilta kannustusta sosiaalisessa mediassa viestimiseen. Tämä painottuu erityisesti niiden johtajien näkemyksissä, jotka sosiaalista mediaa jo hyödyntävät. He siis kokevat saaneensa kuntalaisilta myönteistä palautetta sosiaalisessa mediassa toimimiselleen, mikä kannustaa heitä edelleen jatkamaan sekä hakemaan uusia hyödyntämismahdollisuuksia. Sen sijaan sosiaalista mediaa hyödyntämättömät, erityisesti väestömäärältään pienten kuntien kuntajohtajat hyvinkin yksiselitteisesti kokevat, etteivät ole saaneet kuntalaisten taholta kommentteja, tukea tai kysymyksiä hyödyntämisen aloittamiseksi.

*”Se on ollut sitä kannustusta siihen että onpa hienoa että kuntajohtaja täälläkin [sosiaalisessa mediassa] näkyy.” (H11)*

*”Kukaan [kuntalainen] ei ole vedonnu siihen. Ei koskaan kukaan.” (H6)*

*”Kukaan ei ole minulle, ei päättäjistä, ei ulkopuolisista henkilöistä niin kunsyynyt tyyliin et miksi et ole. Ei yhtään kysymystä ole tullu.” (H1)*

Kuntalaisten odotusten vähyyttä osana toimintaympäristöllisiä vaateita selitetään esimerkiksi kunnan ikärakenteella. Iäkkäämmillä kuntalaisilla ei nähdä olevan erityisiä vaatimuksia sosiaalisen median suhteen, vaan he ennemminkin suosivat perinteisiä viestintä- ja vuorovaikutustapoja kunnan taholta. Toisaalta iäkkäämpien sosiaalisen median käyttö on lisääntymässä, joten lähivuosina heillä voi olla suuriakin odotuksia kuntaorganisaation ja kuntajohdon vahvemmalle sosiaalisen median hyödyntämiselle. Lisäksi hajaseutualueiden kuntien hajanaiset nettiyhteydet ja tämän vuoksi kuntalaisten heikko tavoitettavuus voivat pienentää kuntalaisten taholta sosiaalisen median hyödyntämistä koskevia odotuksia.

Erityisesti pitkän työuran tehneet kuntajohtajat ovat vuosien saatossa luoneet oman vuorovaikutustapansa, minkä vuoksi he katsovat toimintaympäristöllisten vaateiden olevan varsin vähäisiä. He esimerkiksi osallistuvat erilaisiin kuntalais- ja keskustelutilaisuuksiin ja näkyvät aktiivisesti paikallislehdessä. Tähän toimintatapaan kuntalaiset ovat tottuneet ja kiinnittyneet, eikä kuntalaisten taholta ole välttämättä syntynyt vaatimuksia

vakiintuneiden tapojen muuttamisesta tai siirtämisestä sosiaaliseen mediaan. Nämä kuntajohtajat korostavatkin nykyisten viestintä- ja vuorovaikutusmenetelmien riittävyttä, samoin kuntalaisten kanssa aitoa kasvokkain tapahtuvaa läsnäoloa ja vuorovaikutusta, jossa kuntalaisten mielipiteitä saa hyvin kerätyksi ja jota sosiaalinen media ei välttämättä pystyisi korvaamaan. Monet haastateltavat korostivat juuri saavutettavuuden matalaa kynnyksiä. Useat kuntajohtajat, jotka eivät hyödynnä sosiaalista mediaa, ovat tyytyväisiä tilanteeseen – omaa sosiaalisen median käyttämättömyyttä perustellaan muulla näkyvyydellä ja muilla moninaisilla yhteydenpitotavoilla. Muut näkyvyyden tavat korostuvat etenkin väestömäärältään pienemmissä kunnissa. Tästä muun näkyvyyden tavasta on ehkä vaikea luopua saatikka ajatella, että sosiaalisella medialla voisi ainakin osin korvata muita tapoja.

*”Ne on varmaan tottunu siihen että tuota kaupunginjohtaja ei oo siellä eikä sitä voi pyytää kaveriksi, mutta ne kokee että varmaan muuta kautta pääsee. Että ehkä niinku minun luokse on paljon helpompi tulla [...].” (H7)*

*”Toimiessani organisaatiossa tässä tehtävässä niin mulla on kumminki välineet ja mul on keinot se sama asia hoitaa niinku välillisesti ja siinä tasossa mitä nyt sitten meidän kokonen kaupunki sitä tarvii.” (H1)*

*”Kun minä meen tuolla, vaikkapa iltalenkillä oon, niin joku saattaa pysäyttää minut ja sanoa jotain asiaa, että miten se on se asia, niin se on se sosiaalinen media.” (H8)*

Sosiaalisen median hyödyntämiseen vaikuttaa merkittävästi myös toisten kuntajohtajien aktiivisuus ja esimerkki, ja 41 prosenttia kyselyyn vastaajista pitää tätä tärkeänä tekijänä (ks. kuvio 10). Sosiaalista mediaa hyödyntävät seuraavat jonkin verran muiden kuntajohtajien toimintaa myös siinä tarkoituksessa, että he saattaisivat löytää sitä kautta uusia hyödyntämiskäytäntöjä. Myös sosiaalista mediaa hyödyntämättömät kuntajohtajat pitävät muiden kuntajohtajien esimerkkejä melko tärkeinä, vaikkeivat esimerkiksi ajanpuutteen vuoksi juuri seuraakaan toisten kuntajohtajien sosiaalisen

median toimintaa saatikka keskustele toisten kuntajohtajien kanssa hyödyntämistavoista ja -mahdollisuuksista. Kuntajohtajat, jotka eivät itse käytä sosiaalista mediaa, ovat sitä mieltä, että toisten kuntajohtajien esimerkki auttaa ja tukee oman sosiaalisen median käytön aloittamisessa, kun asia tulee ajankohtaiseksi.

Sosiaaliseen mediaan liittyvää liikkumavaraa näyttäisi tukevan etenkin naapurikuntien kuntajohtajien aktiivisuus ja median laajeneva käyttö sekä esimerkit sen käytöstä, vaikkakaan varsinaisia paineita ei oman sosiaalisen median käytön aloittamiselle ole juuri koettukaan toisten sosiaalista mediaa hyödyntävien kuntajohtajien taholta. Jos sen sijaan tuttavakollegoiden sekä lähi- ja naapurikuntien kuntajohtajien sosiaalisen median hyödyntäminen on olematonta, se antaa oikeutetumman perusteen olla lähtemättä mukaan.

*”Tunnen lukuisia kollegoja jotka eivät käytä ollenkaan ja hyvinpä näyttää että ovat työstään selvinneet [...] sitten kun tuntee jonkun nuoremman kollegan joka on hyvin aktiivinen sosiaalisessa mediassa, tulee mieleen lähinnä nyt tämmöisenä tunnepitoisena asiana, että voishan tuota aktiivisempi itekin olla.” (H11)*

Näyttäisikin siltä, että sosiaalisen median omaksuminen osaksi päivittäistä johtamistyötä edellyttää voimakkaampia sysäyksiä toimintaympäristön taholta, jopa sellaisia jotka ikään kuin velvoittaisivat kuntajohtajia toimimaan ja olemaan aktiivisempia.

*”Varmaan jotenki pitäis tulla se joltakin taholta. Oisko se luottamus-henkilötaho tai kuntalaiset tai joku, että tulis sellanen todella vahva sysäys [...] että se tarve kasvais niin suureksi että ois pakko niin ku. Tähän asti ei oo vielä ollu.” (H22)*

Tarvitaan myös tietoa hyvistä käytännöistä esimerkkeineen. Lähes puolet, 48 prosenttia vastanneista, kaipaa konkreettisia esimerkkejä ja malleja sosiaalisen median soveltamisen mahdollisuuksista ja käytännöistä oman toiminnan aloittamiseen ja tukemiseen (ks. kuvio 10). Esimerkkien tärkeyttä

korostivat sosiaalista mediaa hyödyntämättömät kuntajohtajat, joista 55 prosenttia kaipasi esimerkkejä, mutta myös hyödyntävät kuntajohtajat, joista 45 prosenttia katsoi tarvitsevansa ja hyötyvänsä uusista sosiaalisen median toimintamalleista. Paitsi esimerkkien puute myös yhteisen keskustelun vähäisyys pitää yllä epätietoisuutta sosiaalisesta mediasta eikä rohkaise kuntajohtajia ottamaan askeleita sen hyödyntämiseksi.

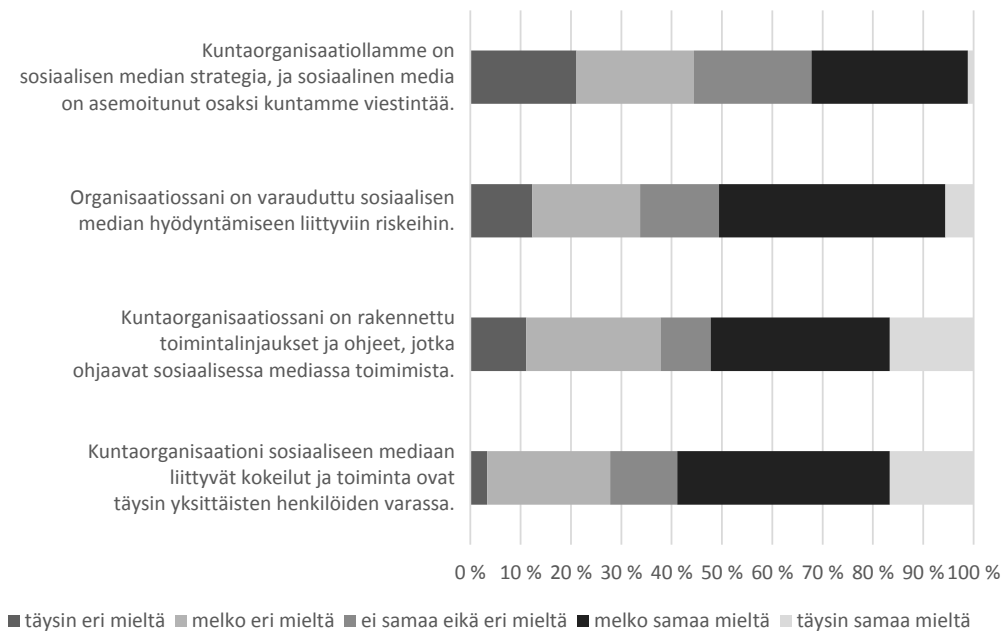
Toimintaympäristölliset vaatteet eivät siis vielä näytä kovin vahvasti ohjaavan kuntajohtajien sosiaalisen median hyödyntämistä eivätkä monetta kuntajohtajaa pidä tällaisia vaatteita kovin merkittävänä. Toisaalta monet tunnistavat sosiaalisen median merkityksen lisääntymisen ja ovat tietoisia sen tulevaisuudesta ja roolista myös kuntajohtamisessa, ja osa kokee tämän suhteen myös paineita. Varsinainen toimintaympäristöllinen sysäys ja tuki sosiaalisen median hyödyntämiseen näyttäisivät vielä puuttuvan. Toimintaympäristöllisistä tekijöistä sosiaalisen median käyttöä tukevia ovat erityisesti hyvät esimerkit ja käytännöt, joita tulisi huomattavasti vahvemmin nostaa esille ja joista tulisi käydä dialogia esimerkiksi kuntajohtajien keskinäisissä verkostoissa.

### **4.3.2 Sosiaalisen median asema kuntaorganisaatiossa**

Sosiaalisen median kuntaorganisatorisen aseman näkökulmasta kyse on siitä, millainen viestintästrateginen asema sosiaalisella medially on, millaiseksi sen rooli osana kunnan viestintä- ja vuorovaikutuskanavia on järjestetty, miten sosiaalisessa mediassa toimiminen on ohjeistettu sekä millaisia teknologisia menettelyjä sosiaalisen median osalta kuntaorganisaatiossa toteutetaan. Oletus on, että mitä juurtuneempi sosiaalinen media on kuntaorganisaation toimintaan, sitä jäsentyneemmän perustan se antaa myös kuntajohtajan sosiaalisen median hyödyntämislle. Tarvitaan myös rakennetut toimintaohjeet ja pelisäännöt siitä, miten ja missä tarkoituksessa esimerkiksi kuntajohtaja sosiaalista mediaa käyttää ja mitkä ovat hyödyntämisen tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisimmat sosiaalisen median palvelut. Olettamuksena on, että mikäli kunnan organisatoriset rakenteet eivät tue sosiaalisen median hyödyntämistä, ei sosiaalinen media todennäköisesti korostu kuntajohtamistyössäkään. Seuraavaksi tarkastelemme

sosiaalisen median organisatorista asemaa osana kuntajohtajan sosiaalisessa mediassa toimimista ja liikkumavaran määrittymistä.

Vaikka suurimmassa osassa kuntaorganisaatioita sosiaalista mediaa käytetään tai ollaan ottamassa käyttöön, käyttö on vielä melko koordinoimatonta ja leimaa-antavaa onkin sen heikko strateginen asema. Ainoastaan 32 prosenttia kyselyyn vastanneista ilmoittaa, että kuntaorganisaatiolla on sosiaalisen median strategia ja sosiaalinen media on vakiintunut osa kunnan viestintää. Toinen vakiintumattomuudesta kertova tulos on se, että mediaa hyödyntävät kuntaorganisaation yksittäiset aktiiviset henkilöt, kun taas 59 prosenttia on tämän väitteen osalta täysin tai melko samaa mieltä. Toisaalta 52 prosenttia vastanneista ilmoittaa, että organisaatiolla on sosiaalisen median toiminnan ohjeet ja käytön linjaukset, samoin noin puolet vastaajista ilmoittaa organisaationsa varautuneen sosiaalisen median hyödyntämiseen liittyviin riskeihin. Tuloksista on tulkittavissa, että useassa kuntaorganisaatiossa ainoat sosiaalista mediaa koskevat päätökset ja dokumentit



Kuvio 11. Sosiaalisen median aseoituminen.

liittyvät organisaation sisäisiin, henkilöstölle osoitettuihin ohjeisiin ja pelisääntöihin sosiaalisen median palveluiden käytöstä työaikana.

Myös haastatteluissa korostuu koordinaation ja strategisuuden puute. Tästä osoituksena on esimerkiksi esiin noussut asia siitä, että kuntajohtaja ei välttämättä edes tarkkaan tiedä, missä yhteyksissä ja millä alueilla sosiaalista mediaa hyödynnetään ja ketkä sitä kunnassa käyttävät.

*”Kaupungilla on nämä facebookit ja muut sivut ja sitten kulttuuritoimella.*

*Että kyllä sitä varmaan kaikkinsa aika paljon on.” (H10)*

Monissa kunnissa käyttö onkin lähtenyt liikkeelle yksittäisten toimialojen ja yksittäisten aktiivisten henkilöiden kiinnostuksesta ja kokeilun halusta, ja hyödyntäminen liittyy tyypillisesti tiettyihin toimialoihin. Näiden toimialojen toimijat ja yksittäiset avainhenkilöt ovat saattaneet tehdä työtä sosiaalisen median kanssa useita vuosia ilman, että hyödyntämistä olisi rakenteellisesti saattanut strategisesti asemoitu tai että kuntajohtajalla olisi kovinkaan tarkkaa tietoa hyödyntämisen tavoista, vaikutuksista, ongelmista tai onnistumisista. Näissä tapauksissa sosiaalinen media näyttää toimivan irrallisena muista kuntaorganisaation viestintäkanavista, eikä se ole nivoutunut selkeäksi osaksi kunnan viestinnällisiä linjauksia ja päätöksiä. Näin ollen tieto hyvistä soveltamisesimerkeistä ei kiiri laajemmalle organisaatioon. Harvemmin kuntajohtaja itse on ollut varsinainen promoottori kuntaorganisaation sosiaalisen median käytön aloituksessa. Toki heitäkin löytyy, lähinnä suuremmista, yli 20 000 asukkaan kunnista, joissa kuntajohtajat ovat tietoisesti saattaneet ottaa rohkaisijan tai kokeilijan roolin.

Toimialakohtaisten sosiaalisen median palveluiden lisäksi kuntaorganisaatioilla saattaa olla käytössään ainakin yksi yhteinen sosiaalisen median palvelu, tosin osassa kuntia palvelu on otettu käyttöön vasta muutamia vuosia sitten. Näitä palveluita hyödynnetään yksisuuntaisesti, yleensä kunnan markkinoinnissa ja eri tapahtumien tiedottamisessa. Tyypillistä kuitenkin on, ettei kuntaorganisaation sosiaalisen median käyttöönoton myötä ole luovuttu muista viestintä- ja vuorovaikutuskanavista, vaan sosiaalinen media näyttää olevan usein lisä muiden viestintäkanavien rinnalla. Pienen poikkeuksen tässä tekee tapahtumista ja tilaisuuksista ilmoittamisesta, joita saatetaan hoi-

taa paikallisen sanomalehden sijaan ainoastaan sosiaalisen median kautta kustannussäästöjen vuoksi. Vanhoja tapoja, kuten paperiviestintää, halutaan myös ylläpitää esimerkiksi niiden kuntalaisen vuoksi, jotka eivät sosiaalista mediaa käytä.

*”Lisänä, ei toki mistään vanhasta ole luovuttu.” (H1)*

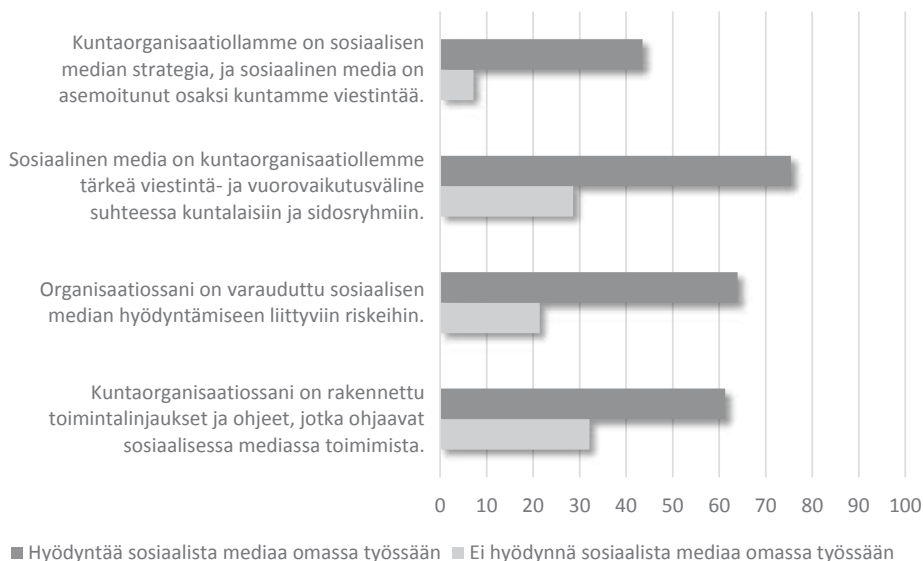
*”Sehän se pelko on, jos se korvaa jotain semmosia asioita, joita esimerkiksi vaikka sähköisiä medioita käyttämättömät ihmiset tarvii. Eli on varmaan painopisteet muuttunu, mut kyllä meidän pitää siihen paperijuttuunkin vielä panostaa.” (H16)*

Jos kuntaorganisaatio ei ole tehnyt virallista päätöstä ottaa sosiaalista mediaa osaksi päivittäistä toimintaa ja viestintää tai tehdä siihen liittyvää konkreettista suunnitelmaa, saattavat sosiaalisen median hyödyntämiseen liittyvät vastuut olla epäselviä ja hyödyntäminen tapahtuu muun työn ohessa. Esimerkiksi pienemmissä kuntaorganisaatioissa kunnan nettisivujen ylläpito ja Facebook-päivityksistä huolehtiminen voivat olla yleishallinnon toimistosihteerin vastuulla, joka on määritelty ja ohjattu hoitamaan tätä tehtävää oman perustyönsä rinnalla. Erityisesti väestömäärältään isommissa kunnissa ja kaupungeissa sosiaalinen media, siihen liittyvät säännöt, vastuut ja käytännöt ovat selkeämmät ja sosiaalista mediaa myös hyödynnetään monipuolisemmin ja laajemmin, myös tiedon keräämisen välineenä kuntalaisilta. Henkilöstöä on pyritty kouluttamaan ja toiminta on järjestetty siten, että esimerkiksi sosiaalisen median kautta tulleeeseen palautteeseen ja kysymyksiin voidaan reagoida hyvinkin nopeasti. Kuntakohtaiset erot sosiaalisen median hyödyntämisen laajuudessa ja tavoissa ovatkin huomattavat, ja on selvää, että pienemmissä kunnissa, joissa ei ole henkilöstöresursseja erillisiin viestinnän kehittämistehtäviin, voivat sosiaalisen median käyttöön-otto ja ylläpito olla suurempia kuntia haasteellisempia.

Kun tuloksia tarkastellaan sosiaalista mediaa hyödyntävien ja sitä hyödyntämättömien kuntajohtajien kautta, erot organisatoristen tekijöiden osalta ovat huomattavia (ks. kuvio 12). Sosiaalista mediaa hyödyntävien kuntajohtajien taustaorganisaatioissa sosiaalinen media on usein vakiin-



### Melko tai täysin samaa mieltä, % vastaajista



Kuvio 12. Sosiaalista mediaa hyödyntävien ja hyödyntämättömien kuntajohtajien näkemykset sosiaalisen median asemasta organisaatiossa.

tunut osa kunnan viestintäjärjestelmää, organisaatioissa on laadittu linjaukset, jotka ohjaavat sosiaalisessa mediassa toimimista, ja sosiaalisessa mediassa toimimisen riskeihin on pyritty varautumaan. Sen sijaan sosiaalista mediaa hyödyntämättömien kuntajohtajien taustaorganisaatioissa tilanne on näiltä osin selkeästi heikompi. Toisaalta sosiaalisen median organisatorinen asemoimattomuus on hyvä selitys ja peruste omalle käyttämättömyydelle.

*”Kun me kuntana ei olla siellä mukana joten ite ajattelin sitten että en lähe mukaan myöskään, koska siinä sitten tulee sellainen, että jos kunta ei ole siellä mukana ja kunnanjohtaja on siellä, niin mietin aivan itteni kannalta, että onko se niin että siihen paine, kun kunta ei ole mukana, niin se paine siihen, se sosiaalinen media ikään kuin tulee minulle kokonaisuudessaan.”*  
(H8)

*”Se varmaan pitäis ottaa ihan niinku organisaatioissa semmoiseksi yheksi osa-alueeksi niinku tuossa meillä on yritetty sitä lisätäkin.” (H10)*

Syyt sosiaalisen median organisatoriselle asemoimattomuudelle ovat moniulotteiset. Sosiaaliseen mediaan viestintävälineenä ei vielä ehkä kuntaorganisaatioissa täysin luoteta, vaikka sitä sinänsä tärkeänä pidetäänkin erityisesti niiden kuntajohtajien keskuudessa, jotka itse sitä hyödyntävät. Lisäksi sosiaalista mediaa ei välttämättä pidetä vielä niin merkittävänä välineenä, että sillä voitaisiin tavoittaa riittävällä laajuudella kuntalaiset ja muut sidosryhmät. Kunnilta voivat puuttua myös käytänteet, joilla sosiaalisen median käyttöä osattaisiin hallita. Sosiaalista mediaa saatetaan pitää vielä viihteellisenä, ei-asiallisenä kanavana, jonka pelätään vievän sanoman uskottavuuden. Vaikka Facebook-sivujen hyöty on näkyvyydessä ja kuntalaisten tavoitettavuudessa, internetsivuihin luotetaan sosiaalista mediaa enemmän.

*”Mul on vaan semmonen tuntuma et Facebookia pidetään pikkusen vielä viihteellisenä kuitenkin vaikka se on niinku virallinen niinku meidänki [...] jos me tietoo lähetään hakeen jostain niin todennäköisesti mennään sen kunnan nettisivuille. Tiedetään et ne on viralliset.” (H1)*

Kokonaisuutena tulokset osoittavat, että kuntaorganisaatioissa sosiaalisen median asema on heikohko. Tämä osaltaan vaikuttaa siihen, ettei sosiaalinen media ole juurtunut monenkaan kuntajohtajan toimintatapoihin. Tilanne ei vaikuta lähitulevaisuuden osalta kuitenkaan lohduttomalta, sillä kuntajohtajat korostavat sosiaalisen median asemoittamisen tärkeyttä osaksi kunta-toimintaa. Tämä tarkoittaa sitä, että kunnissa, joissa sosiaalista mediaa ei juuri hyödynnetä, suunnitellaan laajojakin toimenpiteitä sen aseman vahvistamiseksi, myös strategisella tasolla. Tämä antaa potkua myös kuntajohtajien sosiaalisen median käyttöön, ja kuntajohto näyttääkin tässä tilanteessa olevan valmis pohtimaan omaa johtajan rooliaan mahdollisena hyödyntäjänä.

Vastaavasti kunnissa, joissa sosiaalista mediaa jo systemaattisemmin hyödynnetään, pohditaan uusia käyttömahdollisuuksia esimerkiksi juuri vuorovaikutuksen vahvistamisen ja yhteissuunnittelun näkökulmasta esimerkiksi kaavoituksessa tai isompien rakentamishankkeiden yhteydessä.

Useassa kuntaorganisaatiossa liikkeelle lähdetään varsin puhtaalta pöydältä: käynnistämällä sosiaaliseen mediaan liittyvää keskustelua kuntaorganisaatiotasolla, luomalla linjaukset, pohtimalla sosiaalisen median roolitusta osana muuta viestintää sekä selvittämällä vastuisiin ja työnkuviin liittyviä asioita. Tämä toisaalta edellyttää sosiaaliselle medialle myönteisen toimintakulttuurin rakentamista.

### **4.3.3 Toimintakulttuuri sosiaalisen median hyödyntämisen tukena**

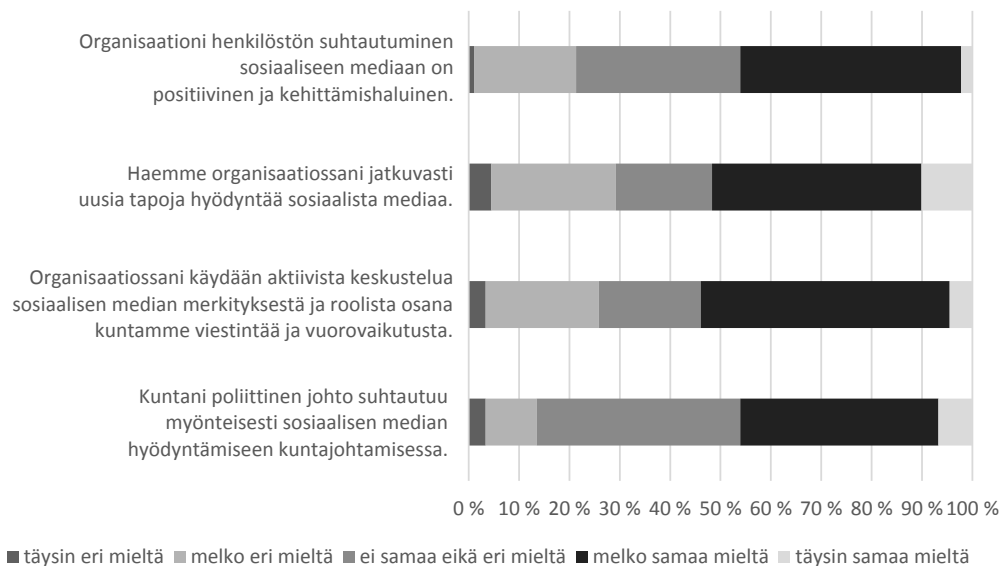
Kuten aiemmin olemme todenneet, kunnan toimintakulttuuri on yksi merkittävimmistä tekijöistä, joka ohjaa kuntajohtajan ja koko kuntaorganisaation sosiaalisen median hyödyntämistä, sen laajuutta ja tapoja sekä kuntaorganisaatiossa tehtäviä sosiaalisen median ratkaisuja. Toimintakulttuurisia, kuntajohtajan sosiaalisen median toimintaan vaikuttavia tekijöitä ovat kuntaorganisaation ilmapiiri suhteessa sosiaaliseen mediaan sekä henkilöstön, viranhaltijajohdon ja poliittisen johdon tuki ja kannustus sosiaalisen median kokeiluille ja hyödyntämiselle. Kyse on siis lopulta kuntaorganisaatiotason käsityksistä ja näkemyksistä sen suhteen, missä määrin ja millä välineillä kunnassa asioista tulisi tiedottaa sekä millaista ja kuinka avointa vuoropuhelua kuntalaisten ja muiden sidosryhmien kanssa asioista tulisi käydä. Tässä luvussa tarkastelemme kunnan toimintakulttuuristen tekijöiden yhteyttä kuntajohtajan sosiaalisen median liikkumavaran rakentumiselle.

Kyselyn perusteella kuntaorganisaatioissa henkilöstön suhtautuminen sosiaaliseen mediaan näyttää olevan kohtuullisen myönteistä (ks. kuvio 13). 45 prosenttia kuntajohtajista näkee, että henkilöstön suhtautuminen sosiaalisen median hyödyntämiseen on positiivista. Lisäksi 54 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että kunnassa käydään aktiivista keskustelua sosiaalisen median merkityksestä ja sen tarjoamista viestinnällisistä ja vuorovaikutuksellisista mahdollisuuksista. Samoin 52 prosenttia vastaajista näkee organisaatiossaan haettavan uusia sosiaalisen median hyödyntämistapoja. 46 prosenttia vastaajista katsoo myös kuntansa poliittisen johdon suhtautuvan myönteisesti ja tukevan sosiaalisen median hyödyntämistä kuntajohtamisessa. Toimintakulttuurisia lähtökohtia tarkasteltaessa näyttäisikin

siltä, että ne jossain määrin tukevat kuntaorganisaatioiden ja kuntajohtajan sosiaalisen median hyödyntämistä.

Kuten kuvio 13 osoittaa, kolmasosa vastaajista ei ole ottanut selkeää kantaa henkilöstön suhtautumisessa sosiaaliseen mediaan. Tämä voi olla osoitus siitä, että henkilöstön suhtautumisessa nähdään olevan ristiriitaisia elementtejä, tai siitä, ettei hyödyntämisestä olla ehkä kuitenkaan laajemmalti tai pintaa syvemmältä keskusteltu eikä kuntajohtajilla tämän vuoksi ole täysin selvää käsitystä henkilöstön suhtautumisesta sosiaaliseen mediaan kuntaorganisaation ja -johdon väliseen. Myös haastatteluissa ilmenneet näkemykset henkilöstön suhtautumisesta olivat hieman ristiriitaisia.

Näyttääkin siltä, että kuntaorganisaatioissa, joissa sosiaalisen median hyödyntäminen on vasta kokeiluasteella ja yksittäisten pioneerien varassa, kuntajohtajilla ei ole selkeää kokonaisnäkemyksiä henkilöstön suhtautumisesta. Toisaalta henkilöstön taholta ei myöskään ole koettu paineita hyödyntää sosiaalista mediaa omassa johtamistyössä. Jos taustaorganisaatioissa sosiaalisen median hyödyntäminen on vähäistä eikä kuntajohtaja itsekään hyödynnä sosiaalista mediaa, kuntajohtajat myöntävätkin suoraan, ettei



Kuvio 13. Kunnan toimintakulttuuri ja sosiaalisen median käyttö.

sosiaalisesta mediasta ole organisaatiossa henkilöstön kanssa edes keskusteltu eikä heillä ole tietämystä henkilöstön näkemyksistä.

*”.. että me ei oo käyty sitä keskustelua. Mulla ei oo tietoo, et miten ne [henkilöstö] suhtautuu ylipäätään siihen.”* (H19)

*”No ei oo oikeestaan siitä hirveesti keskusteltu. Jos nyt jotain keskustelua on ollu niin se on kyllä hyvin yleisellä tasolla.”* (H22)

Poliittisen johdon suhtautumisen ja tuen osalta neutraalin näkemyksen (ei samaa eikä eri mieltä) on valinnut 40 prosenttia vastaajista. Myös tässä neutraalien näkemysten suurelle osuudelle voi syynä olla se, ettei poliittisen johdon kanssa ole keskusteltu asiasta tai poliittisella johdolla ei nähdä olevan selkeää näkemystä kuntajohtajan sosiaalisessa mediassa toimimisesta. Kuntajohtajat, jotka eivät sosiaalista mediaa käytä, näkevät poliittisen johdon tuen heikompänä sitä hyödyntäviin kollegoihinsa nähden (ks. kuvio 14) tai heillä on ollut vaikea ottaa kantaa väittämään esimerkiksi juuri keskustelun puutteen vuoksi.

Haastatteluisissa korostuukin poliittisen johdon tuen moniulotteisuus. Osa kuntajohtajista ei ole lainkaan kokenut poliittiselta johdolta paineita mutta ei myöskään kannustusta sosiaalisen median hyödyntämiselle saatikka käynyt asiasta keskustelua. Toisaalta osa kuntajohtajista on saanut poliittiselta johdolta palautetta ja kehoitteitakin aloittaa sosiaalisessa mediassa toimiminen. Vain pieni osa kuntajohtajista on kokenut suoranaista kielteistä suhtautumista.

*”Ne ei oo mua kieltäny eikä käskeny. Et se on ollut semmonen, joka ei oo ollut agendalla.”* (H6)

*”Osaa ei kiinnosta yhtään pätkeä ja osa on taas sitä mieltä, et no hyvä että nyt edes vähän näyttään ja tavallaan aattelevat, että mä oon se kasvot sille meidän julkikuvalle.”* (H18)

*”Kehityskeskustelussa sain vähän moitteita, että en ole nyt pitkään aikaan niinkö juuri sitä, että ollu esillä siellä [sosiaalisessa mediassa], tosiaan niinkö työasioitten kans että.”* (H12)

*”Joiltakin [poliittinen johto] tuli sellainen kommentti että se on hyvä ettet käytä, sehän on semmoista hömppää.” (H10)*

Poliittisen johdon suhtautumista selitetään usein ikärakenteella. Haastateltavien mukaan ikääntyneemmät poliittisen johdon edustajat saattavat suhtautua sosiaaliseen mediaan epäillen eikä sen merkitystä kuntaorganisaatiotason saatikka johtamistason hyödyntämisessä oivalleta. Poliittisen johdon tuen puutteen syynä voi olla tietämättömyys ja asenteet mutta myös poliitikkojen huolestuneisuus päätöksenteon mahdollisesta häiriintymisestä sekä oman roolinsa ja asemansa vaarantumisesta luottamushenkilönä. Kuten siitä, että kuntajohtaja saattaa sosiaalisessa mediassa toimiessaan tarkoituksettomasti asettaa itsensä kunnallispoliitikon rooliin ja näin ollen astua ikään kuin väärälle, poliitikolle kuuluvalle tontille. Varsin monessa kuntaorganisaatiossa poliittinen johto on kuitenkin itse aktiivinen sosiaalisen median hyödyntäjä. Näyttääkin siltä, että kunnan poliittisten toimijoiden sosiaalisen median käytöllä on myös merkitystä ja vaikutusta kuntajohtajien sosiaalisessa mediassa toimimiseen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Esimerkiksi poliittisten toimijoiden ”ylilyönnit” sosiaalisessa mediassa tekevät kuntajohtajat varovaisiksi ja epäroiviksi lähteä tekemään omia kokeilujaan.

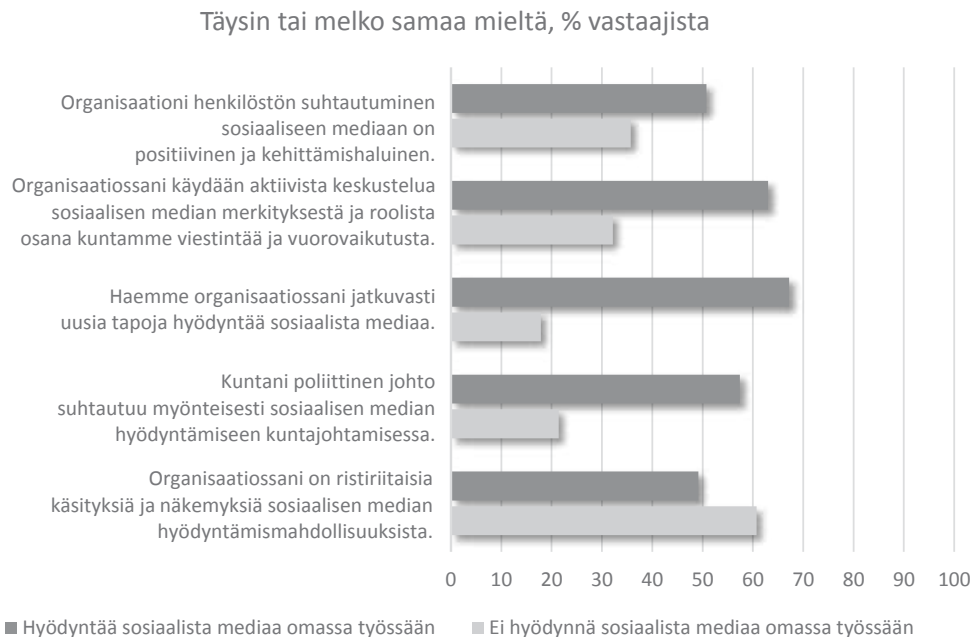
Myönteinen toimintakulttuuri, organisatorinen aktiivinen keskustelu, koko organisaation positiivinen suhtautuminen ja poliittisen johdon tuki välittyvät erityisesti niiden kuntajohtajavastaajien osalta, jotka itse sosiaalista mediaa käyttävät (ks. kuvio 14) ja joiden taustaorganisaatioissa sosiaalisella medialla on oma selkeä, auki kirjoitettu ja hyväksytyt asemansa. Näiden kuntajohtajien taustaorganisaatioissa sosiaalisen median uusien hyödyntämismahdollisuuksien kartoittaminen ja niistä keskusteleminen näyttääkin pääsääntöisesti olevan huomattavasti aktiivisempaa.

*”Mun mielestä meidän ilmapiiri on sillä tavalla myönteinen kautta linjankin siihen, että sosiaalisessa mediassa, sinne pitääkin mennä ja siellä kuuluukin olla ja sitten siellä saa olla.” (H2)*

Kuten kuvio 14 osoittaa, sosiaalista mediaa hyödyntävät kuntajohtajat näkevät myös henkilöstön suhtautumisen sekä organisaatiossa käytävän

keskustelun positiivisempänä ja aktiivisempänä verrattuna kollegoihin, jotka eivät työssään sosiaalista mediaa käytä. Vaikka sosiaalista mediaa hyödyntämättömien kuntajohtajien taustaorganisaatioissa sosiaalisesta mediasta keskustellaan ja tiedostetaan sen kasvava merkitys, toimintakulttuuri ei näyttäydy niin vahvana, että se voimakkaasti rohkaisisi kuntajohtajia ensimmäisten sosiaalisen median askeleiden ottamiseen. Toisaalta kumpikin kuntajohtajaryhmä näkee kuntaorganisaatioissaan vallitsevan ristiriitaisia käsityksiä sosiaalisen median hyödyntämismahdollisuuksista. Sosiaalista mediaa hyödyntämättömistä kuntajohtajista näin näkee 60 prosenttia ja hyödyntävistäkin lähes puolet.

Kuntaorganisaatioissa näyttäisikin vallitsevan – huolimatta siitä, käyttäkö kuntajohtaja sosiaalista mediaa vai ei – jossain määrin ristiriitaisia käsityksiä ja epäilyksiä, mikä ei edistä sosiaaliseen mediaan myönteisesti



Kuvio 14. Sosiaalista mediaa hyödyntävien ja hyödyntämättömien kuntajohtajien näkemykset toimintakulttuurisista ulottuvuuksista.

suhtautuvan, yhtenäisen toimintakulttuurin syntymistä. Huoli liittyy varmasti tietämättömyyteen ja siihen, ettei sosiaalista mediaa ehkä nähdä kovin luotettavana välineenä. Huoli voi kytkeytyä myös siihen, että sosiaalisen median hyödyntäminen muussa kuin tiedottamistarkoituksessa, esimerkiksi valmistelussa, rikkoo totutun valmisteluprosessin, tuo siihen enakoimattomuutta ja häiritsee lopulta hallinnon toimintaa ja päätöksentekoa. Ristiriitaiset näkemykset voivat liittyä myös henkilöstöltä edellytettäviin osaamisvaateisiin. Pelkoa voi myös olla sosiaalisen median mahdollisesti aiheuttamasta työn kuormittavuuden lisääntymisestä sekä mahdollisista muutoksista työnkuviin.

Näyttäisi siltä, että itse sosiaalista mediaa johtamisessa hyödyntävät kuntajohtajat toimivat tärkeinä moottoreina taustaorganisaationsa sosiaalisen median kokeiluissa ja sen vahvemmassa asemoittamisessa osaksi kunnan viestintää ja vuorovaikutusta. Sosiaalista mediaa hyödyntävillä kuntajohtajilla on osaltaan mahdollista tehdä, jo esimerkkinä olemisen ja tuen kautta, urauurtavaa työtä kunnissaan sosiaaliselle medialle myönteisen toimintakulttuurin rakentamisessa. Jotkut kokevat sosiaalisen median hyödyntämisen laajentamisen ja positiivisen toimintakulttuurin rakentamisen kuitenkin hyvinkin haasteellisena. Yhteistä ymmärrystä voi olla vaikea rakentaa saatikka vastuuttaa kuntaorganisaation toimijoita hyödyntämään sosiaalisen median palveluita. Osa kuntajohtajista korostaa selkeästi omaa tukeaan sosiaalisen median hyödyntämiselle organisaatiossaan.

*”Oon yrittäny sparrata porukkaa siihen, että, en oo saanu ehkä jotenkin vastuutettua riittävästi.” (H18)*

*”Semmoinen rohkaisija ja sitten joutunut ja joutuu varmaan tietyllä tavalla semmoinen tien aukaisijakin olemaan sitten että [...] ihan keskustelukumppanina siinä asiassa.” (H9)*

*”Siis mä en oo kieltäny, sosiaalista mediaa saa käyttää, jos joku käyttää niin saa käyttää.” (H3)*

*”Osaltaan näen siinä niin paljon hyötyjä, että minä oon rohkaissu.” (H14)*



Kuntajohtajat haluavat antaa kaiken tukensa organisaation sosiaalisen median hyödyntämiselle, mutta voivat ottaa itse passiivisemmän roolin joko jättäytymällä kokonaan sosiaalisen median ulkopuolelle tai hyödyntämällä sitä lähinnä välillisesti ja satunnaisesti. Jos kuntajohtaja ei itse hyödynnä sosiaalista mediaa ja sen tietämys ja tuntemus on heikkoa, on vaikeaa lähteä myymään sosiaalisen median mahdollisuuksia saatikka jalkauttaa sitä osaksi kuntatoimintaa. On myös kuntajohtajia, jotka sosiaalisen median kasvavan merkityksen ainakin jossain määrin tiedostavat, mutta he eivät ole ottaneet aktiivista roolia sen asemoimisessa tai positiivisen ja myönteisen toimintakulttuurin vahvistamisessa, vaan suhtautuminen on ennemminkin neutraali.

Kyse onkin siitä, miten tärkeänä sosiaalinen media kuntajohtajien omis- sa silmissä nähdään. Mikäli se nähdään tärkeänä, kuntajohtajat ovat valmiita tukemaan ja osaltaan tekemään töitä sosiaalisen median istut- tamiseksi ja jalkauttamiseksi osaksi organisaatiotoimintoja. Tehtävä ei välttämättä ole helppo, sillä sosiaaliselle medialle myönteisen toimin- takulttuurin rakentaminen organisaatioon edellyttää koko kunnan joh- don ja johtavien viranhaltijoiden yhteistä ymmärrystä. Joissain tapauk- sissa haasteena näyttää olevan paitsi poliittisen johdon tuen vähyys, myös kunnan johtoryhmän yhteisen näkemyksen puute sosiaalisen me- dian merkityksestä. Organisaatiossa saattaa olla aktiivisia vahvan toi- mintakulttuurin yksiköitä, eikä myönteinen toimintakulttuuri ulotu laa- jemmalti kuntaorganisaatioon tai rohkaise tekemään kokeiluja. Yhte- näisen kulttuurin rakentumisen merkitys ymmärretään ja sitä myös kai- vataan.

*”Ollaan johtoryhmässä useammankin kerran [...] että me ollaan yritetty aktivoitua sitä puolta ihan selkeesti. Mutta en tiedä, että onko siinä sitten, ehkä tämä on semmoinen sukupolvikysymys.” (H10)*

*”Siinäkin on tosiaan paljon eroja ihan käyttäjien ja organisaation eri osa-alueiden kesken, toiset on menneet jo aikaisemmin ja ovat paljon pitemmällä [...] ja toiset ei käytä sitten ollenkaan. Siinä on semmoista jakautumista siltä osin [ilmapiirissä].” (H9)*

*”Se vaatis semmoisen kulttuurin muutoksen, että löytäs ikään kuin ne mahdollisuudet.” (H19)*

Toimintakulttuurisilla tekijöillä näyttäisi olevan vaikutusta kuntajohtajien liikkumavaraan sosiaalisessa mediassa. Haasteena yhtenäisen toimintakulttuurin muodostumisessa ovat esimerkiksi kuntaorganisaatiotoimijoiden ristiriitaiset käsitykset sosiaalisen median merkityksestä ja hyödyntämismahdollisuuksista, huolet sosiaalisen mediamaailman yllätyksellisyydestä ja arvaamattomuudesta, mutta myös huoli sosiaalisen median mahdollisesti aiheuttamasta työn määrän lisääntymisestä. Tällaisessa tilanteessa kuntajohtajan olisi tärkeää nostaa esiin ensiksikin toimintaympäristöllisiä vaateita ja odotuksia kuntaorganisaatiotason tietoisuuteen, mutta myös käydä aktiivista ja avointa keskustelua sosiaalisen median mahdollisuuksista ja edellytyksistä sekä riskeistä osana kuntatoimintaa ja -johtamista.

#### **4.4 Kuntajohtajien lainsäädännön hallinta**

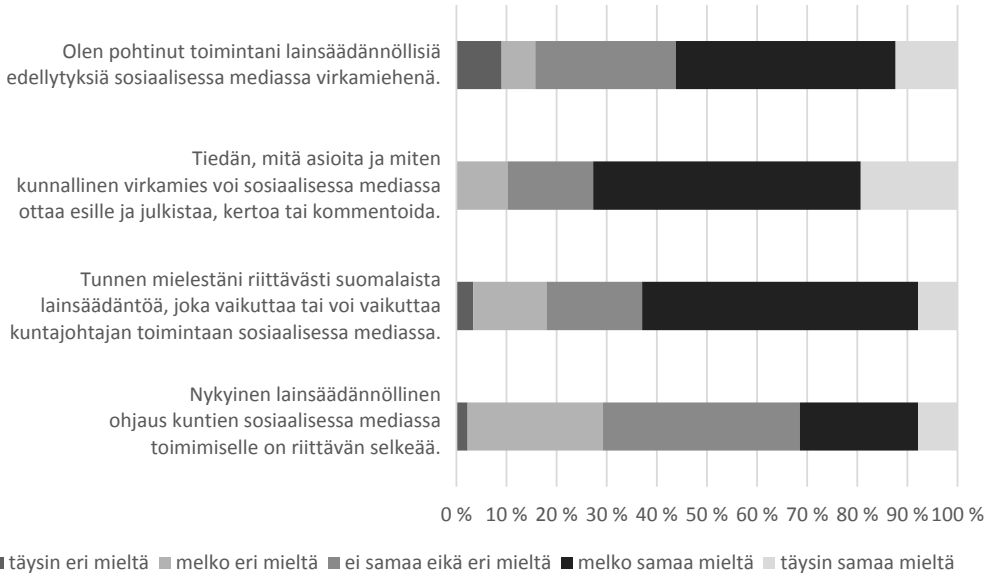
Lainsäädännöllisissä raameissa kyse on niiden merkittävimpien juridisten rajoitteiden ja vastuutekijöiden hahmottamisesta, jotka vaikuttavat kunnallisen virkamiehen toimintaan sosiaalisessa mediassa. Tällaisia ovat esimerkiksi julkisuuslaki eli laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta, henkilötietolaki, kuntalaki, laki sananvapauden käyttämisestä joukkoviestinnässä, hallintolaki, laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa sekä vuoden 2015 alussa voimaan tullut laaja tietoyhteiskuntakaari. Rikoslaisia puolestaan sanktioidaan monenlaisia viestintään liittyviä ylilyöntejä ja lainvastaisuuksia, joista mainittakoon kunnianloukkaus, yksityiselämää loukkaava tiedon levittäminen, viestintärauhan rikkominen, laitton uhkaus ja vainoaminen. Sosiaalista mediaa ei siis ole suoraan sellaisenaan huomioitu kuntajohtamista eikä kuntiakaan koskevassa lainsäädännössä.

Seuraavassa tarkastelemme, millaiseksi kuntajohtajat arvioivat oman lainsäädännöllisen tuntemuksensa ja tietämyksensä suhteessa sosiaalisessa mediassa toimimiseen sekä millaisena kuntajohtajat kokevat sosiaalisessa mediassa toimimiseen liittyvän lainsäädännöllisen ohjauksen liikkumavaran määrittämisen näkökulmasta.

Tulokset osoittavat, että sosiaalisessa mediassa toimimisen lainsäädännölliset raamit näyttävät ainakin jossain määrin mietityttäneen kuntajohtajia. Lainsäädännöllistä ulottuvuutta eli lainsäädännön raameja eri osa-alueineen ei pidetä toisarvoisena asiana, vaan merkityksellisenä tekijänä kuntajohtajan liikkumavaran rakentumisen kannalta. Kyselytulosten mukaan 56 prosenttia kyselyyn vastanneista kuntajohtajista on pohtinut sosiaalisen median toimimisen lainsäädännöllisiä edellytyksiä, sosiaalista mediaa hyödyntävistä kuntajohtajista asiaa on pohtinut 66 prosenttia. 73 prosenttia kaikista vastaajista katsoo tietävänsä, mitä asioita kunnan virkamiehenä voi sosiaalisessa mediassa nostaa esiin ja kertoa, ja 63 prosenttia katsoo tuntevansa riittävän hyvin lainsäädäntöä, joka vaikuttaa kuntajohtajan toimintaan sosiaalisessa mediassa.

Kovin suurta eroa näkemyksissä ja käsityksissä omasta lainsäädännöllisestä tuntemuksesta sekä lainsäädännöllisistä raameista ei ole sosiaalista mediaa hyödyntävien ja sitä hyödyntämättömien kuntajohtajien välillä. Tosin hieman korkeammaksi oman lainsäädännöllisen tuntemuksensa arvioivat ne, jotka sosiaalista mediaa jo hyödyntävät, sekä iältään nuoret ja keski-ikäiset kuntajohtajat. Sen sijaan 57–65-vuotiaat ovat varovaisempia oman lainsäädännöllisen tuntemuksensa suhteen, ja he arvioivat sen hieman muita ikäryhmiä alhaisemmaksi.

Positiiviset näkemykset ja arviot omasta lainsäädännöllisestä tuntemuksesta sekä osaamisesta perustuvat muun muassa siihen, että suuri osa kuntajohtajista katsoo laajemmalti ja oman työnsä kautta tuntevansa voimassa olevan, kuntien viranhaltijoiden toimintaa ohjaavan lainsäädännön ja ajattelevat samojen lainsäädännöllisten periaatteiden pätevän myös sosiaalisessa mediassa toimimiseen. Sosiaalisen median nähdään esimerkiksi asemoituvan luontevana osana kunnissa huomioituihin muihin tietosuojaan, tietoturvallisuuteen sekä julkisuus- ja salassapitoa koskeviin lainsäädäntövelvoitteisiin. Varmuutta sosiaalisessa mediassa toimimiseen tuovat aiempi kokemus sähköisestä toimintaympäristöstä, kuten kunnan verkkosivujen käytössä, sekä tämän toimintaympäristön pelisääntöjen ja lainsäädännön tunteminen. Moni näkee myös, että pitkä työura kunnallishallinnossa on antanut sellaisen riittävän lainsäädännöllisen tuntemuksen, jota voidaan soveltaa sosiaalisessa mediassa. Työkokemuksen myötä on ikään kuin syntynyt



Kuvio 15. Sosiaaliseen mediaan liittyvän lainsäädännön tuntemus ja näkemykset lainsäädännöllisestä ohjauksesta.

lainsäädännön osalta sellaista vahvaa henkilökohtaista hiljaista tietoa, ymmärrystä ja viisautta, josta on apua sosiaalisessa mediassa siten, ettei esimerkiksi harkitsemattomia henkilötieto- tai julkisuuslain rikkomisia pääsisi tapahtumaan.

*”Mä oon kumminki ollu herrajumala x vuotta johtavassa asemassa julkisella sektorilla niin siihen on jo vähän niinku tottunu, että näin se menee. Ei oo [lainsäädännölliset raamit] kyllä mulla ainakaan mikään kynnyks eikä rajoite eikä rasite.” (H1)*

*”Olen liiankin hyvin tietoinen näistä juridisista haasteista ja julkisuuslainsäädäntöön liittyvistä, yksityisen suojaan ja tämmöisiin liittyvistä asioista. Kuitenkin sen verran pitkään tässä kuntapuolella työskennellyt.” (H11)*

Kuntajohtajat varmastikin kokevat tuntevansa ja tuntevatkin virkamieslain-säädäntöä sekä kuntaan ja virkavastuuseen liittyviä säännöksiä, mutta erityisesti haastatteluiden perusteella epävarmuutta näyttäisi olevan esimerkiksi sosiaalisen median viestinnän rajojen määrittämisessä sekä sosiaalisessa mediassa tapahtuvien mahdollisten ylilyöntien oikeudellisista seuraamuksista. Lainsäädännöllisessä kehyksessä on kuitenkin sellaisia rajapintoja, jotka ovat kuntajohtajille vieraampia. Ylilyönneillä voidaan tarkoittaa vaikka julkisuuslain rikkomuksien rajoja, kunnianloukkaustilanteita, yksityiselämää loukkaavan tiedon levittämistä sekä vaikkapa laitonta uhkausta ääritilanteena. Haasteet liittyvät sosiaalisessa mediassa toimimisen eettisyyteen, moraalisuuteen, hyväksyttävyyteen sekä toiminnan tarkoituksenmukaisuuteen. Huoli tältä osin kiinnittyy paitsi omaan toimintaan, myös koko kuntaorganisaatioon, joskin ylilyönnejä ja lainsäädännöllisiä rikkomuksia on osassa kuntia pyritty ennaltaehkäisemään yhtenäisillä sosiaalisen median ohjeilla ja pelisäännöillä.

*”Et niitä pelisääntöjähän meillä tietysti on ja niitä on käyty läpi ja koulutettu ja jalkautettu tietyllä tavalla niin kun yksiköihin.” (H2)*

*”Ja meillähän on salassa pidettävät asiat salassa pidettävällä listalla ja ei niistä puhuta muutenkaan. Kunnianloukkauspuolella tietenki se, että missä on se raja mitä saa kirjottaa toisesta.” (H5)*

Erityisenä riskinä on inhimillisestä virheestä, unohduksesta ja ajattelemattomuudesta johtuva salassapidon vaarantuminen, johon liittyvä huoli voi osittain rajoittaa kuntajohtajien sosiaalisessa mediassa toimimista ja sosiaaliseen mediaan jalkautumista. Kuntajohtajat joutuvat työssään käsittelemään lukuisia salassapitoa vaativia asioita yrityssalaisuuksista sekä kilpailutuksiin ja hankintoihin liittyvistä asioista aina henkilöiden yksityistietoihin saakka. Sosiaalinen media voidaan kokea toisaalta maailmana, jossa on riski tahattomille tietovuodoille ja inhimillisille lipsahduksille.

*”Minun pitäisi olla koko ajan varuillaan siellä [sosiaalisessa mediassa], koko ajan, että minä tiijän asioita joita moni muu ei tiedä mutta ne pitää*

*olla minun tietona [...] meneekö sitten vähän niin kun vaikeeksi että jos siellä on [...] että jos vahingossa sattuu lipsahtamaan [...] että näitä on näitä onnettomia tapauksia.” (H7)*

*”Kyllähän nyt yleensä niinku tietää että missä ne rajat menee. Mutta joskus siinä voi tulla erehdyksiä.” (H10)*

Inhimillisten erehdysten näkökulmasta tiedostetaan siis mahdollisia ongelmatilanteita tai ainakin ongelmatilanteiden riskitekijöitä. Erityisesti pitkän työuran tehneet kokeneet kuntajohtajat kokivat pientä kokemuksen tuomaa varovaisuutta suhteessa lainsäädännöllisiin raameihin. Tämä liittyy edellä mainittuihin inhimillisiin riskeihin mutta myös siihen, että monissa asioissa lain rikkomisen raja voi olla häilyvä, veteen piirretyn viivan kaltainen. Tämän rajan epäselvyys ja tulkinnanvaraisuus voi tuoda tiettyä varovaisuutta myös sosiaalisen median käyttöön, josta kirjoitimme raportin luvussa 4.1. Sosiaalisessa mediassa saatetaan siis viestiä vain sellaisista asioista, joista tiedetään, että ne ovat vaarattomia ja yksinkertaisia eivätkä vaaranna itseä eivätkä ulkopuolisia.

*”Varmaan se just näkyy siinä, että miksi ne enimmäkseen minunkin päivivitykset on näitä positiivisia [...].” (H11)*

Vaikka oma lainsäädännöllinen tuntemus arvioidaankin kohtuullisen hyväksi, tulokset osoittavat haasteita lainsäädännöllisen ohjauksen selkeydessä. 31 prosenttia kyselyyn vastanneista kuntajohtajista arvioi lainsäädännöllisen ohjauksen selkeäksi, vastaavasti vajaa 30 prosenttia vastaajista on tästä eri mieltä. Huomioitava on väitteeseen kantaa ottamattomien suuri määrä, 39 prosenttia (ks. kuvio 15). Lainsäädännöllinen ohjaus ei välttämättä ole kovin selkeä edes sosiaalista mediaa hyödyntäville kuntajohtajille, sillä kyselyn tulokset eivät osoittaneet juurikaan eroavaisuuksia sosiaalista mediaa käyttävien ja ei-käyttävien välillä. Myös moni haastateltava totesi, että sosiaalisessa mediassa toimimista ohjaavaa lainsäädäntöä on hyvin vaikea hahmottaa kokonaisuutena. Tätä tukee myös se, että ylipäätään lainsäädännöllisiin raameihin tai lainsäädännöllisen ohjauksen kehittämistarpeisiin liittyviin asioihin kuntajohtajien oli vaikea ottaa kantaa tai esittää

mielipiteitä. Toisaalta lainsäädännöllistä ohjausta ei ole myöskään kunta-johtajien keskuudessa laajemmalti ja syvemmästi mietitty.

*”Siellä lakipuolella niin onko ne tuttuja, sähköisen asioinnin tai näiden palveluiden kautta se lainsäädäntö näille kuntajohtajille tuttua että...? No toki nyt jonkin verran, mut ei varmaan tarpeeks tai riittävästi.” (H4)*

*”En osaa tähän sanoa tässä pikaisesti yhtään mitään. Se kertoo varmaan siitä, että en tunne riittävästi tätä asian puolta.” (Kysely, avoin vastaus)*

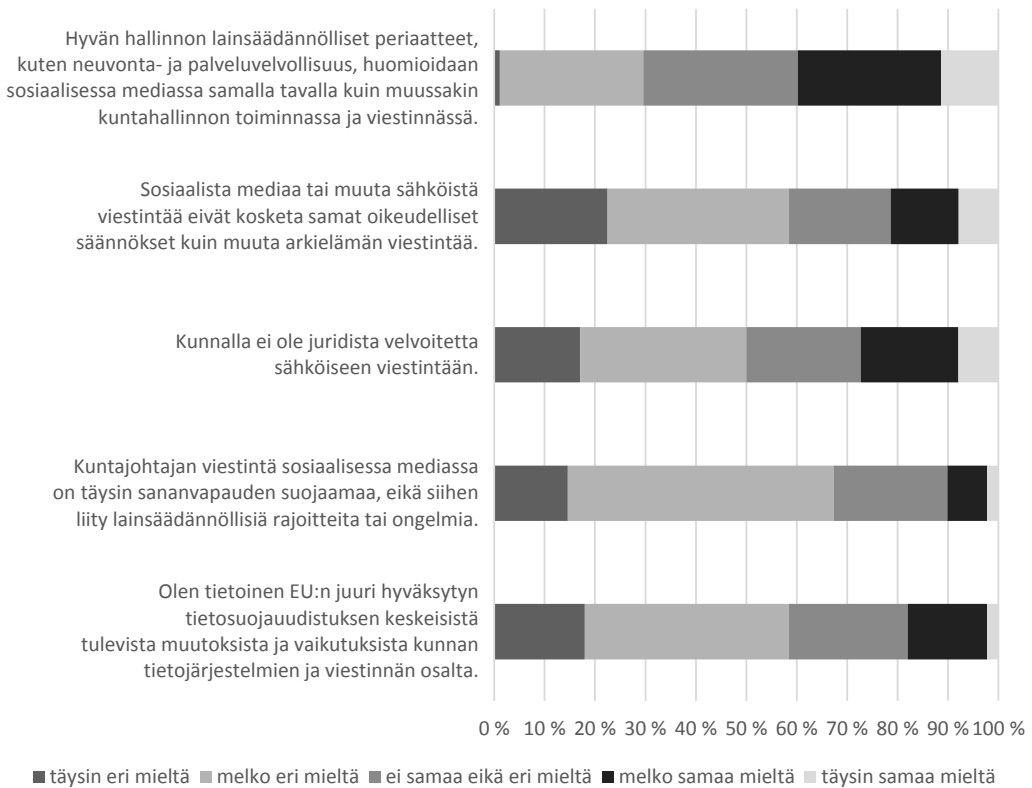
Moni kuntajohtaja pitää lainsäädännöllisen osaamisen lisäämistä tarpeellisenä ja toteaa, ettei itsellä tai laajemmalti kuntaorganisaatiossakaan ole riittävää, sosiaalista mediaa koskevaa lainsäädännöllistä osaamista. Tämä viitanee eritasoisten juridisten koulutusten lisäämiseen ja hankkimiseen erityisesti lainsäädäntöuudistusten osalta. Aina koulutustarpeita ei kuitenkaan osata selkeästi ja täsmällisesti ilmaista saatikka suunnata tiettyyn säädöksentään. Toisaalta oikeustapaukset tuovat kuntajohtajille tärkeää tietoa sosiaalisessa mediassa toimimisen rajoista.

*”Kyllähän se vaatii ihmisten kouluttamista ja tuota tulkintojen tavallaan niinku avaamista ja joissain tapauksissa se saattaa vaatia vaikka niinku oikeuden päätöksiäkin sitten.” (H9)*

*”[...] ja sitten myös tavallaan tähän sosiaalisen median käyttöön liittyvä koulutus, on se sitten juridiselta puolelta katottuna tai miltä puolelta katottuna näitä asioita, niin ne on niinku äärettömän tärkeitä, saahaan niinku tukea siihen että pystytään siellä toimimaan täysin niin kun säädösten mukaisesti ja niitten vaatimusten mukaisesti.” (H8)*

Seuraavassa kuviossa (kuvio 16) tarkastellaan lähemmin kuntajohtajien lainsäädännöllistä tuntemusta sekä näkemyksiä lainsäädännöllisen ohjauksen ulottuvuuksista. Kuviossa esitettyjen tulosten voidaan eri kohdiltaan katsoa tukevan kyselystä sekä haastatteluista muodostunutta käsitystä ja johtopäätöstä siitä, että kuntajohtajat tiedostavat lainsäädännöllisiä velvoit-

teita ja sosiaalisen median viestintään liittyviä juridisia rajoitteita. Esimerkiksi 67 prosenttia vastaajista näkee, ettei kuntajohtajan viestintä sosiaalisessa mediassa ole täysin sananvapauden suojaamaa ja vailla lainsäädännöllisiä rajoitteita tai ongelmia. Kuvion toinen väittämä tukee edellä esitettyä, sillä vain 21 prosenttia vastaajista katsoo olevansa täysin tai melko samaa mieltä sen totuudenvastaisen näkemyksen kanssa, että sosiaalista mediaa tai muuta sähköistä viestintää eivät kosketa samat oikeudelliset säännökset kuin muuta arkielämän viestintää. Valtaosa kuntajohtajista siis ymmärtää, että sosiaalisessa mediassa tapahtuva viestintä ei juridisesti, esimerkiksi vastuukysymysten osalta, poikkea juurikaan muusta perinteisestä viestinnästä.



Kuvio 16. Kuntajohtajien lainsäädännöllisen kehyksen hallinta.



40 prosenttia vastaajista katsoo olevansa täysin tai melkein samaa mieltä siitä, että vastaavasti kuin perinteisessä kuntahallinnossa, myös sosiaalisessa mediassa huomioidaan yhtäläisesti perustuslaista ja hallintolaista johtuvat hyvään hallintoon kuuluvat periaatteet, kuten palvelu- ja neuvontavelvollisuus. Vastaavasti 29 prosenttia on väittämän suhteen eri mieltä ja 31 prosenttia ei ota kantaa väittämään. Tuloksesta on varovaisesti tulkittavissa se, että reilu enemmistö kuntajohtajista ei välttämättä hahmota riittävästi hyvän hallinnon periaatteiden soveltamisalan laajuutta sosiaalisen median suhteen tai asiaan liittyä epävarmuutta.

Lainsäädännöllinen tuntemus ei välttämättä ole myöskään aina täysin täsmällistä tai ajantasaista. Tältä osin mielenkiintoista kuntajohtajien lainsäädäntötuntemuksen kannalta on edellä olevassa kuviossa kolmas väittämä. Tulosten mukaan vain 50 prosenttia kyselyn vastaajista on täysin tai melko eri mieltä sen lainvastaisen väittämän kanssa, että kunnalla ei ole juridista velvoitetta sähköiseen viestintään. Noin puolessa vastaajien taustaanorganisaatiossa juridiset velvoitteet ovat siis hyvin tiedossa ja toiminta on muotoiltu lainsäädännön mukaisesti. Samalla 27 prosenttia vastaajista on melko tai täysin samaa mieltä tämän väittämän suhteen 23 prosentin ottamatta kantaa asiaan.

*”No joo tietysti tämä kuntalaki. Siellähän on sähköistä kokouskäytäntöä ynnä muuta tämän tyyppisiä juttuja. Sitten just tätä viestintää, et kyllähän niitten osalta pitää noita prosesseja vähän käydä läpi, että miten aiotaan laadukkaasti toimia meilläkin. Siltä osin joo on mietityttäny [...].” (H19)*

Erikoiseksi asian tekee juuri se, että toukokuussa 2015 voimaan tullessa uudessa kuntalaissa (410/2015) kunnat nimenomaan velvoitetaan sähköiseen verkkoviestintään (29 §). Kuntalain 108 §:ssä ja 109 §:ssä puolestaan säädetään kunnan ilmoitusten ja kuntaa koskevien erilaisten tietojen julkaisemista yleisessä tietoverkossa. Lisäksi vastaajista vain alle 20 prosenttia on täysin tai melko samaa mieltä EU:n tuoretta yleistä tietosuojasetusta koskevan väitteen kanssa. Eli noin 80 prosenttia katsoo olevansa vähemmän tietoinen tai ei ole varma osaamisensa suhteen, kun puhutaan toukokuussa 2018 voimaan tulevan uudistuksen keskeisistä uudistuksista ja vaikutuksista

kuntiin. Kyseessä on merkittävä uudistus, joka lisää koulutustarvetta ja velvoittaa esimerkiksi nimittämään tietosuojavastaavan jokaiseen viranomaiseen. Kuntajohtajilta edellytetäänkin esimerkiksi kunnan viestintään ja tietosuojaan liittyvän lainsäädännön seuraamista ja osaamisen säännöllistä päivittämistä, ja sama koskee koko kuntaorganisaatiota.

Kuntajohtajat katsovat omasta mielestään tuntevansa sosiaalisessa mediassa toimimiseen liittyvät lainsäädännölliset raamit kohtuullisesti. Toisaalta tulokset osoittavat, että kuntajohtajien keskuudessa on havaittavissa epävarmuutta ja varovaisuutta mutta myös tietämättömyyttä siitä, mitkä lainsäädännölliset raamit oikein ovat ja miten ne ohjaavat sosiaalisessa mediassa toimimista.

Kuntajohtajien sosiaalisessa mediassa toimimista näyttääkin vahvasti ohjaavan aiemman työkokemuksen ja saadun koulutuksen ohjaama lainsäädännöllinen tuntemus, osaaminen ja hiljainen tieto. Kuntajohtajat katsovat, että kaikkeen kuntajohtajan sosiaalisessa mediassa toimimiseen lainsäädännöllinen kehys ei anna selkeää raamia eikä tukea, minkä vuoksi syntyy tulkinnanvaraisuutta. Tämä tuo varovaisuutta kuntajohtajien sosiaalisen median hyödyntämiseen: kuntajohtajat pyrkivät toimimaan lainsäädännöllisten raamien näkökulmasta mahdollisimman selkeillä ja ”turvallisilla” alueilla, joissa ei ole pienintäkään riskiä minkäänlaisille juridisille rikkeille. Lainsäädäntöä sosiaalisessa mediassa toimimiseen ei kuitenkaan kaivata lisää, vaan tarvetta olisi nykyisen lainsäädännöllisen ohjauksen selkeyttämiseen, terävöittämiseen ja täsmentämiseen.

## 5 Johtopäätökset

Kuntajohtajien – ja ehkä laajemmin julkisjohtajien – asemasta ja suhteesta sosiaaliseen mediaan on kirjoitettu suhteellisen vähän. Kansainvälinen alan tutkimus- ja kehitystyö on virinnyt hiljattain, mutta kansallisesti aihepiiristä on toistaiseksi hyvin vähän julkishallinnon tai kunnallisalan tutkimusta. Tässä tutkimuksessa olemme tarkastelleet kuntajohtajien suhdetta sosiaaliseen mediaan. Taustalla on näyttö siitä, että digitalisoituvan julkishallinnon toiminta- ja viestintätapojen muuttuessa myös kuntajohtajat joutuvat pohtimaan sosiaalisen median käyttöä ja hyödyntämisen mahdollisuuksia tai rajoitteita osana kuntien johtamistyötään.

Tehtävänämmä on ollut ymmärtää nykytilannetta ja nostaa esiin ydintekijöitä, jotka ensisijaisesti määrittelevät ja ohjaavat kuntajohtajan liikkumavaraa suhteessa sosiaaliseen mediaan. Nämä ydintekijät vaikuttavat sosiaalisen median mahdollisuuksiin ja reunaehtoihin kuntajohtamisessa. Tutkimuksessamme tuli esille, että kuntajohtamisessa sosiaalinen media hakee vielä muotojaan ja käytäntöjään eikä se tällä hetkellä näyttäydä kovinkaan selvärajaisena tai jäsentyneenä osana kuntajohtamista. Mahdollisuudet ja toisaalta reunaehdot tunnistetaan melkoisen vaihtelevasti. Kuntakentästä löytyy samanaikaisesti määrätietoista osaamista ja pyrkimyksiä sosiaalisen median hyödyntämiseksi, mutta toisaalta sosiaalisella medialla on edelleen paljon uutuusarvoa ja sellaista erityislaatuista,

joka tuottaa sameutta ja hajanaisuutta kuntajohtajien sosiaalisen median käyttöön.

Tulosten mukaan keskeisimmät kuntajohtajan liikkumavaraa sosiaalisen median kanssa määrittävät ja ohjaavat tekijät ovat: kuntajohtajan yksilöperustaiset kompetenssit, kuntaorganisaattoriset tekijät sekä lainsäädännöllinen viitekehys. Kyse on hyvin monimuotoisesta kokonaisuudesta, joka edellyttää kuntajohtajalta henkilökohtaista osaamista ja kyvykkyyttä sekä lainsäädännöllistä perustuntemusta. Lisäksi kuntaorganisaatiolta edellytetään sosiaalisen median käyttämistä tukevaa toimintakulttuuria sekä sosiaalisen median organisatorista ja viestinnällistä asemointia. Pääasialliset tuloshavainnot olemme koonneet neljään päätekijään, jotka esitellään seuraavaksi. Johtopäätösten lopuksi osoitamme keskeisiä huomioita tai suosituksia kuntajohtajan työhön sosiaalisen median kanssa.

## **5.1 Ydintuloksia liikkumavaraa määrittävistä tekijöistä**

Kuntajohtajien sosiaalisen median käyttö ei ole toistaiseksi asemoitunut selkeäksi osaksi johtamistyötä ja -viestintää. Käyttö kiinnittyy lähinnä iältään nuorempiin kuntajohtajiin, jotka hyödyntävät sosiaalisen median palveluja verraten aktiivisesti. Kuntajohtajien työssä sosiaalista mediaa käytetään paljolti yksisuuntaisena tiedottamisen kanavana eikä niinkään kommunikatiivisena eli kaksisuuntaisena, esimerkiksi kuntayhteisölliseen vuorovaikutukseen ja kuntalaisten keskusteluttamiseen tähtäävänä. Kuntajohtajat ovat myös melko varovaisia ja neutraaleja sosiaalisen median hyödyntämisessään. He välttelevät kannanottoja, mielipiteiden ilmaisuja ja mahdollisia ylilyöntejä, ja sosiaalisen median viestinnällisiä tapoja ja rajoja harkitaan tarkkaan. Sosiaalisen median merkitys tunnistetaan kuntajohtamisessa, mutta median luonne interaktiivisena ja avoimena foorumina tuottaa käyttörajoitteita.

Digitaalinen hallinto ja asiointi ovat merkittäviä ilmiöitä tämän ajan ja tulevaisuuden kehittyvissä kunnissa. Osana laajempaa digitaalisen kehityksen kokonaisuutta sosiaalisen median kasvava merkitys tiedostetaan varsin hyvin. Suurella osalla kuntajohtajista on kuitenkin epä tietoisuutta sosiaalisen median hyödyntämisen mahdollisuuksista ja tavoista osana työtään,

jolloin kuntajohtajien kokema liikkumavara sosiaalisen median suhteen on epäselvä, jäsentymätön ja melko kapea. Suhtautuminen sosiaalisen median mahdollisuuksiin kuntajohtajan työssä on pääpiirteittäin myönteistä, mutta myönteisyys ei läheskään aina konkretisoidu sosiaalisen median käytöksi. Seuraavaksi tarkastelemme sitä, miksi kuntajohtajien sosiaalisen median käytön liikkumavara on kapea ja mitä jäsentyneempi liikkumavara sosiaalisen median suhteen edellyttäisi.

Ensimmäiseksi on syytä todeta, että sosiaalisen median hyödyntämistä osana kuntajohtajan työtä koskevat tiedot ja taidot ovat johtajakohtaisia ja jakautuneet vaihtelevasti. Kehittämisen tarpeita näyttäisi olevan erityisesti viestintä- ja vuorovaikutusosaamisessa sekä tiedonhallinnallisessa osaamisessa. Monet kuntajohtajat pitävät sosiaalista mediaa uudenaikaisena ja hallitsemattomana viestintä- ja toimintaympäristönä, jolloin juuri hallitsemattomuuden vuoksi siihen voidaan suhtautua varauksellisesti. Sosiaalisen median hyödyntäminen osana kuntajohtajan työtä edellyttääkin oman ymmärryksen vahvistamista sekä realistisen kuvan rakentamista sosiaalisen median tarjoamista mahdollisuuksista ja vahvuuksista sekä siihen liittyvistä heikkouksista ja uhkista. Näin myös sosiaaliseen mediaan kuuluvat hallitsemattomuuden ja arvaamattomuuden ulottuvuudet tulisivat käsitellyiksi sekä paremmin hyväksytyiksi.

Realistinen kuva sosiaalisen median mahdollisuuksista ja mahdottomuuksista auttaa määrittelemään johtajan omaa suhdetta sosiaaliseen mediaan. Realistisuus todennäköisesti myös loisi perustan sosiaalisen median roolin ja merkityksen määrittelylle osana kuntajohtajan johtamisviestintää ja vuorovaikutusta. Kuntajohtamisen kehittyvissä ja uudistuvissa vuorovaikutuskäytännöissä sosiaalinen media näyttäytyy aktiivisena ja yhteisöllisenä areenana, jonka suhteen kuntajohtajan olisi tärkeää rakentaa omat viestintä- ja vuorovaikutuskäytännönsä sekä -tavoitteensa. Sosiaalisen median asemoituminen verkostollisena ja kuntayhteisöllisenä digitaalisena foorumina edellyttää kuntajohtajalta edellä mainittua määrittelyä sekä läsnäoloa ja vuorovaikutusta tällä vuorovaikutuksen areenalla. Todellisuudentajuinen ja tavoitteellisen toiminnan kautta muotoutuu johtajan oma sosiaalinen media, persoonallinen tapa tuottaa tai olla tuottamatta sisältöjä sekä ennen kaikkea keskustelukäytäntö kuntalaisten ja sidosryhmien kanssa.

Toiseksi tuomme esille sen, että kuntaorganisaatiot toimintaympäristönä eivät toistaiseksi aseta kovin vahvasti paineita tai odotuksia kuntajohtajien sosiaalisen median hyödyntämiselle. Kuntajohtajien keskuudessa tiedostetaan sosiaalisen median lähitulevaisuuden kasvava merkitys ja eräänlainen väistämättömyys kuntajohtamisessa. Sosiaalisen median potentiaalit ja sysäykset ovatkin johtajalähtöisiä, eivät niinkään organisaatiolähtöisiä. Kuntajohtajat tarvitsisivat vahvempaa tukea eli voimakkaampia toimintaympäristöllisiä ja organisatorisia sysäyksiä sosiaalisen median käytölle. Kuntaorganisaation tarkastelussa kyse on toimintakulttuurisesta muutoksesta ja digitaalisen organisaatiokulttuurin rakentumisesta. Joka tapauksessa organisaation erilaiset sisäiset tekijät ja kannustimet toisivat potentiaalia sosiaalisen median asemointiin. Hyvin usein kehittämiselementit tulevat kuntalaisten taholta erilaisina vaatimuksina ja odotuksina, toisista toimintaympäristöistä (esim. yritykset, politiikka, yksityishenkilöt) tai vaikkapa toisten kuntajohtajien esimerkkeinä. Tässä tutkimuksessa erityisen tärkeänä toimintaympäristöllisenä tekijänä kuntajohtajan sosiaalisen median hyödyntämisen aloittamiselle ja syvenemiselle olivat juuri toisten kuntajohtajien vertaiseseimerkit ja hyvät käytänteet.

Toivottuja esimerkkejä määritellä sosiaalinen media osana kuntajohtamista sekä toisaalta kannustimia käytännöistä onkin jo jonkin verran, mutta tieto näistä käytännöistä ei ole vielä kovin tehokkaasti ja onnistuneesti välittynyt. Tämän voidaan katsoa hidastavan sosiaalisen median hyödyntämisen omaksumista ja laajentamista osaksi kuntajohtajan työtä. Koska moni kuntajohtaja on epävarma ja kokee tietämättömyyttä suhteessa sosiaaliseen mediaan, lisäksiivät esimerkit, käytännöt ja tieto sosiaalisen median käytön vaikutuksista vielä tällä hetkellä vähäistä keskustelua sosiaalisen median tarkoituksesta, tavoitteista ja mahdollisuuksista osana tulevaisuuden kuntajohtajuutta.

Kolmanneksi päätekijäksi nousee se, että kunnan rakenteet ja toimintakulttuuri eivät näytä riittävästi tukevan kuntajohtajan sosiaalisen median liikkumavaran rakentumista. Sosiaalinen media ei pääsääntöisesti ole vielä selkeä osa muuta kunnan digitaalista hallintoa ja asiointia, eikä sille ole määritelty riittävän selkeää viestinnällistä asemaa. Mikäli sosiaalista mediaa hyödynnetään, perustuu se varsin usein yksittäisiin aktiivisimpiin toimijoihin,

joten hyödyntäminen on myös koordinoimatonta. Organisatorisilla tekijöillä onkin yhteys kuntajohtajan sosiaalisen median liikkumavaran muotoutumiseen. Mikäli organisaatiossa sosiaalisen median hyödyntäminen olisi selkeämmin asemoitu, se myös tukisi kuntajohtajan sosiaalisen median käyttöä. Ilman selkeää organisatorista asemointia ja tukea monet kuntajohtajat ovat arkoja tekemään omia kokeilujaan.

Tietohallinnon strategisuus, kypsyyt ja kehittyneisyys ovat tyypillisesti myönteisellä tavalla yhteydessä digitaalisiin käytäntöihin ja toimintatapoihin julkisella sektorilla, ja tämä koskee myös kuntien sosiaalisen median hyödyntämistä ja liikkumavaraa johtamistyössä. Toimintakulttuuri näyttää olevan myönteinen erityisesti niissä kuntaorganisaatioissa, joissa myös kuntajohtaja hyödyntää sosiaalista mediaa. Toisaalta monessa kuntaorganisaatiossa on ristiriitaisia käsityksiä ja tulkintoja sosiaalisen median hyödyntämisestä, joten sosiaaliselle medialle on ollut vaikea rakentaa strategista tai myönteistä ja innovatiivista toimintakulttuuria. Tehtyjen havaintojen perusteella voidaan todeta, että kuntajohtajien sosiaalisen median liikkumavaraa tukeva toimintakulttuuri on vasta muotoutumassa ja käytännössä kunnilta edellytetään strategisempaa tietohallintotyötä. Tässä yhteydessä kuntajohtajan rooli on keskeinen, koska hän on osaltaan mukana realistisen toimintakulttuurin rakentamisessa. Kuntajohtajan tulisikin toimia strategisen keskustelun tukijana, suunnannäyttäjänä ja uusien käytäntöjen edistäjänä organisaatiossaan.

Viimeisenä ja neljäntenä päätekijänä nostamme esiin tuloshavainnot, jotka koskevat sosiaaliseen mediaan liittyvää lainsäädäntöä. Sosiaalisessa mediassa toimimista ohjaavan lainsäädännön kentän kuntajohtajat kokevat tuntevansa kohtuullisen hyvin, mutta toisaalta kuntajohtajat saattavat myös yliarvioida lainsäädännöllisen tietämyksensä. Joka tapauksessa kuntajohtajien käsitykset omasta osaamisesta vaihtelevat jossain määrin. Perinteisempää juridiikkaa tunnetaan paremmin, ja siihen kuuluu esimerkiksi julkisuuteen, tietosuojaan, salassapitoon ja vaitiolovelvollisuuksiin liittyviä lainsäädäntövelvoitteita. Sen sijaan esimerkiksi sosiaalisen median viestintään liittyviä rikosoikeudellisia vastuutekijöitä hahmotetaan heikommin.

Sosiaalisen median verkostot ovatkin luonteiltaan yleisiä, ammatillisia tai henkilökohtaisia tai liittyvät johonkin erityiseen tarpeeseen ja tarkoitukseen,

jolloin kuntajohtajan juridinen tulkinta omasta roolistaan ja asemastaan on usein hämärtynyt. Tutkimus osoittaa, että kuntajohtajien on vaikea hahmottaa vaikuttavan lainsäädännön kokonaisuutta ja tilanneyhteyttä erilaisissa sosiaalisen median mukaisissa johtamiskäytänteissä. Sosiaalisessa mediassa ohjaavan lainsäädännön kokonaisuutta kuntajohtamisessa ei kaikin osin koeta selkeänä, eikä kokonaiskäsitys vaikuttavasta lainsäädännöstä ole riittävästi jäsentynyt. Kuntajohtajat suhtautuvatkin melko varovaisesti ja osin epävarmasti sosiaalisen median käyttöä koskevaan lainsäädäntöön. Lainsäädännöllistä perehtyneisyyttä tai koulutautumista ei väheksytä kuntajohtajien keskuudessa, ja se näyttäisikin olevan tarpeellista erityisesti lainsäädäntöuudistusten vuoksi. Lisäksi tarvitaan lainsäädännöllisen ohjauksen selkeyttämistä ja informaatio-ohjauksellista tukea, jotka palvelevat johtamistyötä.

## **5.2 Suosituksia sosiaalisen median kiinnittämiseen osaksi kuntajohtamista**

Lopuksi esittelemme keskeisiä ulottuvuuksia – tai jopa suosituksia – kuntajohtajan sosiaalisen median liikkumavaran jäsentämiseen ja sosiaalisen median johdonmukaisempaan kiinnittämiseen osaksi kuntajohtajan työtä. Ulottuvuudet eivät ota kantaa sosiaaliseen mediaan myönteisenä tai kielteisenä aiheena suhteessa kuntajohtajan työhön, mutta on selvää, että ne luovat edellytyksiä edistää sosiaalisen median asemointia ja käyttöä osana kuntajohtajan työtä.

Viestinä ja suosituksina nostetaan esille muutama konkreettinen näkökulma, jotka liittyvät kuntajohtajan omaan osaamiseen, kuntaorganisaation toimintaan sekä kokonaisuutta määrittelevään lainsäädännölliseen kehykseen. Näkökulmilla ei ole tärkeysjärjestystä.

Kuntajohtajien tulee

- luoda ja määritellä itselleen realistinen kuva sekä oma sosiaalisen median hyödyntämisen aste
- asemoida ja kehittää sosiaalinen media osaksi johtamisviestinnän ja -vuorovaikutuksen käytäntöjä



- rakentaa kunnalle strateginen ja tietohallinnollinen sosiaalisen median kokonaisuutta palveleva asemointi niin viestinnällisesti, toiminnallisesti kuin kulttuurisesti
- hankkia ja ylläpitää ajan tasalla olevaa vertais- ja vaikuttavuustietoa sosiaalisen median onnistuneista käytötavoista
- hahmottaa selkeämmin sosiaaliseen mediaan ja kunnan digitaaliseen toimintaympäristöön vaikuttava keskeinen ja relevantti lainsäädäntö (ts. ymmärryksen selkeyttäminen ja kokonaiskäsityksen muodostaminen oikeudellisesta viitekehuksesta)
- harkita ja hyödyntää sosiaaliseen mediaan liittyviä kehittämis- ja koulutustarpeita, joissa painotetaan erityisesti lainsäädännöllistä ja viestinnällistä merkitystä.

Sosiaalinen media on kuntien arjessa ”tässä ja nyt” eli osana kunnallista arkea, palveluja, hyvinvointia ja johtamista. Näköpiirissä ei ole sellaista yksittäistä tekijää tai tekijäjoukkoa, mikä oleellisesti kääntäisi tämän hetkistä kehityssuuntaa. Sosiaalinen media ja laajemmin digitaalisuus vaikuttavat perustellusti kuntiin ja kuntien johtamiseen, joten kuntien tutkimus- ja kehittämistyötä tulisi kohdistaa niihin yhä enemmän. Tämä tutkimusraportti on osoittanut, että aihealueella on runsaasti tarvetta eri tavoin kuntia koskettavaan ja kehittävään tutkimukseen.

# Lähteet

- Agostino, D. & Arnobaldi, M. (2016). A measurement framework for assessing the contribution of social media to public engagement. An empirical analysis on Facebook. *Public Management Review*, 18(9), 1289–1307.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Bertot, J.C., Jaeger, P.T. & Hansen, D. (2012). The impact of polices on government social media usage: Issues, challenges, and recommendations. *Government Information Quarterly*, 29(3), 30–40.
- Blaug, R. (2002). Engineering democracy. *Political Studies*, 50(1), 102–116.
- Bonsón, 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.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Boyatzis R.E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12.
- 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.
- 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.

- Davies, T. & Mintz, M. (2009). *Design features for the social web: The architecture of deme*. Proceedings of 8th International Workshop on Web-Oriented Software Technologies (IWWOST 2009). Haettu sivulta <http://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1302/1302.4765.pdf>, 8.11.2016.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, Perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P. & Warshaw, P. R. (1992). Extrinsic and intrinsic motivation to use computers in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 22(14), 1111–1132.
- EOAK 1642/2002. *Poliisimiehen kielenkäyttö. Eduskunnan oikeusasiamiehen ratkaisut*. Ratkaisija apulaisoikeusasiamies Ilkka Rautio. 12.9.2002.
- EOAK 1391/2008. *Viranomaisen neuvonnan asianmukaisuus ja huolellisuus. Eduskunnan oikeusasiamiehen ratkaisut*. Ratkaisija apulaisoikeusasiamiehen sijainen Jussi Pajuoja. 24.9.2008.
- Erzberger, C. & Prein, G. (1997). Triangulation: Validity and empirically-based hypothesis construction. *Quality & Quantity*, 31(2), 141–154.
- Feeney, M.K. & Welch, E.W. (2016). Technology-task coupling: Exploring social media use and managerial perceptions of E-government. *American Review of Public Administration*, 46(2), 162–179.
- Ferrari, A. (2013). DIGCOMP: A framework for developing and understanding digital competence in Europe. Haettu sivulta <http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC83167.pdf>. 11.2016.
- Garrigos-Simon, F.J., Alcamí, R.L. & Ribera, T.B. (2012). Social networks and Web 3.0: Their impact on the management and marketing of organizations. *Management Decision*, 50(10), 1880–1890.
- Haveri, A., Airaksinen, J. & Paananen, H. (2015). *Uuden sukupolven kuntajohtajat. Kuntajohtaminen, sen nykytila ja tulevaisuus nuorten kuntajohtajien näkökulmasta*. Acta 261. Tampereen yliopisto. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Haveri, A. & Majoinen, K. (2009). Haastava kuntajohtajuus: kunnanjohtajan ja poliittisen johtajan pätevyys- ja taitoprofiilit. Teoksessa Haveri, A., Majoinen K. & Jäntti, A. (toim.), *Haastava kuntajohtaminen* (s. 184–191). Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Heeks, R. (2006). *Implementing and Managing eGovernment*. London: Sage Publications.
- Helakorpi, S. (2005). *Työn taidot*. HAMK. Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja nro 2. Hämeenlinna.

- Henman, P. (2013). Governmentalities of Gov 2.0. *Information, Communication & Society*, 16(9), 1397–1418.
- Hiltunen, V.-P. (2016). Vihapuhe, leikkaaminen ja muutokset voivat uuvuttaa. *Lapin Kansa* 10.9.2016, A 6.
- Ilomäki, L., Kantosalo, A. & Lakkala, M. (2011). What is digital competence? Haettu sivulta [https://tuhat.helsinki.fi/portal/files/48681684/Ilom\\_ki\\_etal\\_2011\\_What\\_is\\_digital\\_competence.pdf](https://tuhat.helsinki.fi/portal/files/48681684/Ilom_ki_etal_2011_What_is_digital_competence.pdf)[https://tuhat.helsinki.fi/portal/files/48681684/Ilom\\_ki\\_etal\\_2011\\_What\\_is\\_digital\\_competence.pdf](https://tuhat.helsinki.fi/portal/files/48681684/Ilom_ki_etal_2011_What_is_digital_competence.pdf), 1.11.2016.
- Jalonen, H. (2014). Sosiaalinen media tietointensiivisessä innovoinnissa – tapainoilua paradoksien kanssa. *Informaatiotutkimus*, 33(1), 1–16.
- Kavanaugh, A.L., Fox, E.A., Sheetz, S.D., Yang, S., Li, L.T., Shoemaker, D.J., Natsev, A. & Xie, L. (2012). Social media use by government: From the routine to the critical. *Government Information Quarterly*, 29(4), 480–491.
- Korhonen, R. (2016). Sähköinen asiointi ja viestintä julkisella sektorilla. Teoksessa Nimi, M.-L. (toim.), *Oikeus tänään OSA I* (s. 274–379). Lapin yliopiston oikeustieteellisiä julkaisuja. Sarja C 64. Bookwell Oy.
- Koski, A. & Kuutti, H. (2016). *Läpinäkyvyys kunnan toiminnassa. Tietopyyntöihin vastaaminen*. Kunnallisan kehittämässätiö.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis. An introduction to its methodology*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Kroenung, J., Eckhardt, A. & Kuhlenkasper, T. (2016). Conflicting behavioral paradigms and predicting IS adoption and non-adoption - The importance of group-based analysis. *Computers in Human Behaviour*, 67, 10–22.
- Larsson, A.O. (2013). Bringing it all back home? Social media practices by Swedish municipalities. *European Journal of Communication*, 28(6), 681–695.
- Larsson, A. O. & Kalsnes, B. (2014). 'Of course we are on Facebook': Use and non-use of social media among Swedish and Norwegian politicians. *European Journal of Communication*, 29(6), 653–667.
- Leinonen, J. (2012). ”Monelta suunnalta on suitsia suussa, mutta niiden kanssa on elettävä.” *Johtamisen liikkumavara kunnanjohtajan silmin*. Acta nro 323. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Leinonen, J., Syväjärvi, A., Korhonen, R. & Pruikkonen, A. (2016). Kunta-johtajien liikkumavara ja sosiaalinen media osana digitalisoituvaa kuntaa. *Kunnallistieteellinen Aikakauskirja*, 44(3), 21–36.

- Li, C. & Bernoff, J. (2009). *Verkkovalta – voittaminen sosiaalisten teknologioiden maailmassa*. Tallinna: Tietosanoma Oy.
- Matikainen, J., Talvitie-Lamberg, K. & Kunnas, H. (2008). Virkamiesten asennoituminen verkko-osallistumista kohtaan. *Hallinnon Tutkimus*, 10(4), 22–37.
- Mergel, I. (2010). Gov 2.0 revisited: Social media strategies in the public sector. *PA Times*, 7.
- Mergel, I. (2012). The social media innovation challenge in the public sector. *Information polity*, 17(3/4), 281–292.
- Mergel, I. (2013). A three-stage adoption process for social media use in government. *Public Administration Review*, 73(3), 390–400.
- Mergel, I. & Greeves, B. (2012). *Social media in the public sector field guide: Designing and implementing strategies and policies*. Indianapolis, IN: Wiley.
- Milakovich, M.E. (2012). *Digital Governance. New Technologies for Improving Public Service and Participation*. Routledge. USA.
- Norris, D.F. & Moon, M.J. (2005). Advancing e-government at the grassroots: Tortoise or hare? *Public Management Review*, 65(1), 64–75.
- Oliveira, G.H.M. & Welch, E.W. (2013). Social media use in local government: Linkage of technology, task, and organizational context. *Government Information Quarterly*, 30(4), 397–405.
- 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.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Third edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 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.
- Pietiläinen, V. (2010). *Johtajan ammatillisten kompetenssien profiloituminen kompleksisessä toimintaympäristössä. Tapausesimerkkinä opetustoimen alaiset oppilaitosorganisaatiot*. Acta Universitatis Lapponiensis 177. Rovaniemi: Lapin Yliopistokustannus.
- Polites, G.L. & Karahanna E. (2012). Shackled to the status quo: the inhibiting effects on incumbent system habit, switching costs and inertia on a new system acceptance. *MIS Quarterly*, 36(1), 21–42.

- 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.
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. (2009). *Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa*. Studies in humanities 128. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Ruohotie, P. (2005). Ammatillinen kompetenssi ja sen kehittäminen. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 7(3), 4–18.
- Ruohotie, P., Nokelainen, P. & Korpelainen, K. (2008). Ammatillisen huippuosaamisen mallintaminen: Teoreettiset lähtökohdat ja mittausmalli. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 10(1), 4–16.
- Saarenpää, A. (2016). Oikeusinformatiikka. Teoksessa Niemi, M.-L. (toim.), *Oikeus tänään OSA I* (s. 67–88). Lapin yliopiston oikeustieteellisiä julkaisuja. Sarja C 64. Bookwell Oy.
- Sharif, M.H.M., Troshani, I. & Davidson, R. (2015). Public sector adoption of social media. *Journal of Computer Information Systems*, 55(4), 53–61.
- Suomen Kuntaliitto (2016). *Kuntien verkkoviestintä ja sosiaalisen median käyttö -kysely 2016*. Haettu sivulta <http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/media/tiedotteet/2016/Sivut/lahes-kolmannes-kunnanjohtajista-sosiaalisessa-mediassa.aspx>, 2.5.2016.
- Syvjärvi, A. (2005). *Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia organisaatiotoiminnassa sekä strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa*. Acta Universitatis Lapponiensis 8. Rovaniemi: Lapin Yliopistokustannus.
- Syvjärvi, A. & Kaurahalme, O.-P. (2010). Sosiaalinen media osana kuntien avoimuutta, demokratiaa ja kehittynyttä tiedon hallintaa. *Kunnallistieteellinen Aikakauskirja*, 38(4), 342–363.
- Syvjärvi, A. & Kivivirta, V. (2017). *Tulevaisuuden kunta digitalisaation kanssa – kohti digikuntaa ja digikuntalaista*. Suomen Kuntaliiton ACTA-Julkaisuja. (hyväksytty julkaistavaksi)
- Syvjärvi, A., Kivivirta, V., Stenvall, J. & Laitinen, I. (2015). Digitalization and information management in smart city government – Requirements for organizational and managerial project policy. *International Journal of Innovation in Digital Economy*, 6(4), 1–15.
- Varis, T. (2006). Ammatillisen osaamisen intellektuaaliset haasteet. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 8(1), 53–61.

- Venkatesh, W., Morris, M., Davis, G.B. & Davis, F.D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.
- Waldeck, J., Durante, C., Helmuth, B. & Marcia, B. (2012). Communication in a changing world: Contemporary perspectives on business communication. *Journal of Education for Business*, 87(4), 230–240.

## **Kunnallisan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisujen sarjassa ovat ilmestyneet**

- 1 Pirjo Mäkinen  
KUNTARAKENNESELVITYS (1992)
- 2 HYVINVOINTIYHTEISKUNNAN TULEVAISUUS  
Kolme näkökulmaa (1992)
- 3 Maria Lindbom  
KUNNAT JA EUROOPPALAINEN ALUEKEHITYS (1994)
- 4 Jukka Jääskeläinen  
KUNTA, KÄYTTÄJÄ, MARKKINAVOIMA  
Kunnallisen monopolin ohjaus ja johtaminen (1994)
- 5 Torsti Kivistö  
KEHITYKSEN MEGATRENDIT JA KUNTIEN TULEVAISUUS  
Kohti ihmisläheistä kansalaisyhteiskuntaa (1995)
- 6 Kari Ilmonen–Jouni Kaipainen–Timo Tohmo  
KUNTA JA MUSIIKKIJUHLAT (1995)
- 7 Juhani Laurinkari–Pauli Niemelä–Olli Pusa–Sakari Kainulainen  
KUNTA VALINTATILANTEESSA  
Kuka tuottaa ja rahoittaa palvelut? (1995)
- 8 Pirjo Mäkinen  
KUNNALLISEN ITSEHALLINNON JÄLJILLÄ (1995)
- 9 Arvo Myllymäki–Asko Uoti  
LEIKKAUKSET KUNTIEN UHKANA  
Vaikeutuuko peruspalvelujen järjestäminen? (1995)
- 10 Heikki Helin–Markku Hyypiä–Markku Lankinen  
ERILAISET KUNNAT  
Kustannuserojen taustat (1996)
- 11 Juhani Laurinkari–Tuula Laukkanen–Antti Miettinen–Olli Pusa  
VAIHTOEHDOKSI OSUUSKUNTA  
– yhteisö kunnan palvelutuotannossa (1997)
- 12 Jari Hyvärinen–Paavo Okko  
EMU – ALUEELLISET VAIKUTUKSET JA KUNTATALOUS (1997)
- 13 Arvo Myllymäki–Juha Salomaa–Virpi Poikkeus  
MUUTTUMATON – MUUTTUVA KANSANELÄKELAITOS (1997)



- 14 Petri Böckerman  
ALUEET TYÖTTÖMYYDEN KURIMUKSESSA (1998)
- 15 Heikki Helin–Seppo Laakso–Markku Lankinen–Ilkka Susiluoto  
MUUTTOLIIKE JA KUNNAT (1998)
- 16 Kari Neilimo  
STRATEGIAPROSESSIN KEHITTÄMINEN MAAKUNTATASOLLA  
– case Pirkanmaa (1998)
- 17 Hannu Pirkola  
RAKENNERAHASTOT  
– ohjelmien valmistelu, täytäntöönpano ja valvonta (1998)
- 18 Marja-Liisa Nyholm–Heikki Suominen  
PALVELUVERKOSSA YÖTÄPÄIVÄÄ (1999)
- 19 Jarmo J. Hukka–Tapio S. Katko  
YKSITYISTÄMINEN VESIHUOLLOSSA? (1999)
- 20 Salme Näsi–Juha Keurulainen  
KUNNAN KIRJANPITOUUDISTUS (1999)
- 21 Heikki Heikkilä–Risto Kunelius  
JULKISUUSKOE  
Kansalaiskeskustelun opetuksia koneistoille (2000)
- 22 Marjaana Kopperi  
VASTUU HYVINVOINNISTA (2000)
- 23 Lauri Hautamäki  
MAASEUDUN MENESTYJÄT  
Yritykset kehityksen vetureina (2000)
- 24 Paavo Okko–Asko Miettälä–Elias Oikarinen  
MUUTTOLIIKE PAKOTTAA RAKENNEMUUTOKSEEN (2000)
- 25 Olavi Borg  
TIEDON VAJE KUNNISSA (2000)
- 26 Max Arhippainen–Perttu Pyykkönen  
KIINTEISTÖVERO KUNNALLISTALOUESSA (2000)
- 27 Petri Böckerman  
TYÖPAIKKOJEN SYNTYMINEN  
JA HÄVIÄMINEN MAAKUNNISSA (2001)
- 28 Aimo Rynnänen  
KUNTAYHTEISÖN JOHTAMINEN (2001)

- 29 Ilkka Ruostetsaari–Jari Holttinen  
LUOTTAMUSHENKILÖ JA VALTA  
Edustuksellisen kunnallisdemokratian mahdollisuudet (2001)
- 30 Terho Pursiainen  
KUNTAETIIKKA  
Kunnallisen arvokeskustelun kritiikkiä (2001)
- 31 Timo Tohmo–Jari Ritsilä–Tuomo Nenonen–Mika Haapanen  
JARRUA MUUTTOLIIKKEELLE (2001)
- 32 Arvo Myllymäki–Eija Tetri  
RAHA-AUTOMAATTIYHDISTYS KANSALAISSPÄLVELUJEN  
RAHOITTAJANA (2001)
- 33 Anu Pekki–Tuula Tamminen  
LAPSEN EHDOKKAILLA (2002)
- 34 Lauri Hautamäki  
TEOLLISTUVA MAASEUTU  
– menestyvät yritykset maaseudun voimavarana (2002)
- 35 Pertti Kettunen  
KUNTIEN ELOONJÄÄMISEN TAITO (2002)
- 36 MAAKUNTIEN MERKITYS JA TEHTÄVÄT (2003)
- 37 Marko Taipale–Max Arhippainen  
ANSIOTULOVÄHENNYS, JAETTAVAT YRITYSTULOT  
JA KUNTIEN VEROPOHJA (2003)
- 38 Jukka Lassila–Tarmo Valkonen  
HOIVARAHASTO (2003)
- 39 Pekka Kettunen  
OSALLISTUA VAI VAIKUTTAA? (2004)
- 40 Arto Ikola–Timo Rothovius–Petri Sahlström  
YRITYSTOIMINNAN TUKEMINEN KUNNISSA (2004)
- 41 Päivi Kuosmanen–Pentti Meklin–Tuija Rajala–Maarit Sihvonen  
KUNNAT ERIKOISSAIRAANHOIDOSTA SOPIMASSA (2004)
- 42 Pauli Niemelä  
SOSIAALINEN PÄÄOMA SUOMEN KUNNISSA (2004)
- 43 Ilkka Ruostetsaari–Jari Holttinen  
TARKASTUSLAUTAKUNTA KUNNAN PÄÄTÖKSENTEOSSA (2004)
- 44 Aimo Ryytänen  
KUNNAT VALTION VALVONNASSA (2004)

- 45 Antti Peltokorpi–Jaakko Kujala–Paul Lillrank  
KESKENERÄISEN POTILAAN KUSTANNUKSET  
Menetelmä kunnille terveystalouksien tuotannon suunnitteluun ja  
ohjaukseen (2004)
- 46 Pentti Puoskari  
KUNTA JA AMMATTIKORKEAKOULU (2004)
- 47 Timo Nurmi  
KUNTIEN ARVOPERHEET (2005)
- 48 Jarna Heinonen–Kaisu Paasio  
SISÄINEN YRITTÄJYYS KUNTATYÖSSÄ (2005)
- 49 Soili Keskinen  
TUTKIMUS ALAISTAIDOISTA KUNNISSA  
(verkkojulkaisu 2005)
- 50 Heikki A. Loikkanen–Ilkka Susiluoto  
PALJONKO VERORAHOILLA SAA? (2005)
- 51 Arvo Myllymäki–Päivi Kalliokoski  
VALTIO, KUNTA JA EUROOPAN UNIONI  
Unionijäsenyyden vaikutus valtion ja kuntien taloudelliseen  
päätoimintaan (2006)
- 52 Aini Pehkonen  
MAAHANMUUTTAJAN KOTIKUNTA (2006)
- 53 Toivo Pihlajaniemi  
KUNTARAKENNE MURROKSESSA  
(verkkojulkaisu 2006)
- 54 Satu Nivalainen  
PENDELÖINKÖ VAI MUUTANKO?  
Työvoiman liikkuvuus kuntien välillä (2006)
- 55 Jouni Kaipainen  
KUNTIEN ROSKASOTA (2006)
- 56 Vesa Vesterinen  
KUNTA JA YHTIÖITTÄMINEN (2006)
- 57 Maria Solakivi–Matti Virén  
KUNTIEN HENKILÖSTÖ, TEHOVAUDET JA KUNTAKOKO (2006)
- 58 Jarmo J. Hukka–Tapio S. Katko  
VESIHUOLLON HAAVOITTUVUUS  
(verkkojulkaisu 2007)

- 59 Elina Viitanen–Lauri Kokkinen–Anne Konu–Outi Simonen–  
Juha V. Virtanen–Juhani Lehto  
JOHTAJANA SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLOSSA (2007)
- 60 Jouni Ponnikas–Timo Tiainen–Johanna Hätälä–Jarmo Rusanen  
SUOMI JA ALUEET 2030  
– toteutunut kehitys, ennakkointia ja skenaariot (2010)
- 61 Ritva Pihlaja  
KOLMAS SEKTORI JA JULKINEN VALTA (2010)
- 62 Pekka Pietilä–Tapio Katko–Vuokko Kurki  
VESI KUNTAYHTEISTYÖN VOITELUAINEENA (2010)
- 63 Pasi Holm–Janne Huovari  
KUNNAT VEROUUDISTUKSEN MAKSAJINA? (2011)
- 64 Irene Roivainen–Jari Heinonen–Satu Ylinen  
KÖYHÄ BYROKRATIAN RATTAISSA (2011)
- 65 Anu Hakonen–Kiisa Hulkko–Nyman  
KUNNASTA HOUKUTTELEVA TYÖPAIKKA? (2011)
- 66 Markku Sotarauta–Toni Saarivirta–Jari Kolehmainen  
MIKÄ ESTÄÄ KUNTIEN UUDISTUMISTA? (2012)
- 67 Eero Lehto  
VOIKO ÄÄNESTÄMÄLLÄ VAIKUTTAA KUNTAVEROIHIN? (2012)
- 68 Kirsi Kuusinen–James  
TUOKO PALVELUSETELI VALINNANVAPAUTTA? (2012)
- 69 Leena Forma–Marja Jylhä–Mari Aaltonen–Jani Raitanen–  
Pekka Rissanen  
VANHUUDEN VIIMEISET VUODET  
– pitkäaikaishoito ja siirtymät hoitopaikkojen välillä (2012)
- 70 Niina Mäntylä–Jonna Kivelä–Seija Ollila–Laura Perttola  
PELASTAKAA KOULUKIUSATTU!  
– koulun vastuu, puuttumisen muodot ja ongelmat oikeudellisessa  
tarkastelussa (2013)
- 71 Juhani Laurinkari–Kirsi Rönkä–Anja Saarinen–Veli-Matti Poutanen  
PALVELUT TOIMIMAAN  
– tapaturmissa vammautuneiden nuorten puheenvuoro (2013)
- 72 Signe Jauhiainen–Janne Huovari  
KUNTARAKENNE JA ALUEIDEN ELINVOIMA  
– laskelmia väestöstä, työpaikoista ja kuntataloudesta (2013)

- 73 Riitta Laakso  
MISTÄ KOTI HUOSTAANOTETULLE LAPSELLE?  
(verkkojulkaisu 2013)
- 74 Vuokko Niiranen–Minna Joensuu–Mika Martikainen  
MILLÄ TIEDOLLA KUNTIA JOHDETAAN? (2013)
- 75 Niko Hatakka–Erkka Railo–Sini Ruohonen  
KUNTAVAALIT 2012 MEDIASSA (2013)
- 76 Hannu Kytö ja Monika Kral-Leszczynska  
MUUTTOLIIKKEEN VOITTAJAT JA HÄVIÄJÄT  
– tutkimus alueiden välisistä muuttovirroista (2013)
- 77 Sakarias Sokka, Anita Kangas, Hannu Itkonen, Pertti Matilainen &  
Petteri Räisänen  
HYVINVOINTIA MYÖS KULTTUURI- JA LIIKUNTAPALVELUISTA  
(2014)
- 78 Petra Kinnula, Teemu Malmi & Erkki Vauramo  
SISÄLTÖÄ SOTE-UUDISTUKSEEN  
Tunnuslukuja terveydenhuollon suunnitteluun (2014)
- 79 Hagen Henry, Jarmo Hänninen, Seija Paksu ja Päivi Pyökkänen  
OSUUSTOIMINNASTA VALOA VANHUSPALVELUIHIN (2014)
- 80 Toni Mättö, Jukka Pellinen, Antti Rautiainen ja Kari Sippola  
TALOUSOHJAUS TERVEYSASEMILLA  
– näennäisohjaus luo näennäistehokkuutta (2014)
- 81 Tuija Rajala ja Jari Tammi  
BUDJETOINTIA KUNTIEN MUUTOSKIERTEESSÄ (2014)
- 82 Petra Kinnula, Teemu Malmi & Erkki Vauramo  
SAADAANKO SOTE-UUDISTUKSELLA TASALAATUA? (2014)
- 83 Maria Ohisalo & Juho Saari  
KUKA SEISOO LEIPÄJONOSSA?  
Ruoka-apu 2010-luvun Suomessa (2014)
- 84 Anna-Maria Isola, Elina Turunen, Sakari Hänninen, Jouko Karjalainen  
ja Heikki Hiilamo  
SYRJÄYTYNYT IHMINEN JA KUNTA (2015)
- 85 Heli Sjöblom-Immala  
PUOLISONA MAAHANMUUTTAJA –  
Monikulttuuristen perheiden viihtyminen Suomessa ja muutto-  
suunnitelmat (2015)

- 86 Arttu Saarinen, Mervi Ruokolainen, Heikki Taimio, Jukka Pirttilä ja Saija Mauno  
PALVELUMOTIVAATIO JA TYÖHYVINVOINTI TERVEYDEN-  
HUOLLOSSA (2015)
- 87 Olli-Pekka Viinamäki ja Maria Katajamäki  
LUOTTAMUKSESTA ELINVOIMAA KUNNILLE (2015)
- 88 Seppo Penttilä, Janne Ruohonen, Asko Uoti ja Veikko Vahtera  
KUNTAYHTIÖT LAINSÄÄDÄNNÖN RISTIAALLOKOSSA (2015)
- 89 Paula Saikkonen, Sanna Blomgren, Pekka Karjalainen ja Minna Kivipelto  
POISTAAKO SOSIAALITYÖ HUONO-OSAISUUTTA? (2015)
- 90 Eija Kauppi, Niku Määttänen, Tomi Salminen ja Tarmo Valkonen  
VANHUSTEN PITKÄAIKAISHOIDON TARVE VUOTEEN 2040  
(2015)
- 91 Petra Kinnula, Teemu Malmi ja Erkki Vauramo  
MITEN SOTE-UUDISTUS TOTEUTETAAN? (2015)
- 92 Jaana-Piia Mäkinen, Kirsi Heikkilä-Tammi ja Marja-Liisa Manka  
MITEN KUNTAESIMIES VOI PARANTAA TYÖHYVINVOINTIA?  
(2015)
- 93 Matti Rimpelä ja Markku Rimpelä (toimittajat)  
SÄÄSTÖJÄ LAPSIPERHEIDEN PALVELUREMONTILLA (2015)
- 94 Tomi Venho  
RAHASTAA, EI RAHASTA, RAHASTAA  
– suomalaisen vaalirahoituksen seurantatutkimus (2015)
- 95 Riku Thilman, Timo Rothovius ja Jussi Nikkinen  
KUNNAN SIJOITUSVARALLISUUDESTA JA SEN HALLINNASTA  
(2016)
- 96 Tiina Rättilä ja Jarmo Rinne  
KUNTADEMOKRATIA KAKSILLA RAITEILLA (2016)
- 97 Juha Lavapuro, Tuomas Ojanen, Pauli Rautiainen ja Virve Valtonen  
SIVISTYKSELLISET JA SOSIAALISET PERUSOIKEUDET  
SYRJÄKUNNISSA (2016)
- 98 Aleksi Koski ja Heikki Kuutti  
LÄPINÄKYVYYS KUNNAN TOIMINNASSA  
– tietopyyntöihin vastaaminen (2016)
- 99 Sari Tuuva-Hongisto, Ville Pöysä ja Päivi Armila  
SYRJÄKYLIEN NUORET – unohdetut kuntalaiset? (2016)

- 100 Torsti Hyyryläinen ja Sofia Tuisku  
SOSIAALISESTA MEDIASTA RATKAISUJA PAIKALLISEEN  
VAIKUTTAMISEEN (2016)
- 101 Antti Syväjärvi, Jaana Leinonen, Anu Pruikkonen ja Rauno Korhonen  
SOSIAALINEN MEDIA KUNTAJOHTAMISESSA (2017)



KAKS – Kunnallissalan kehittämissäätiö rahoittaa kuntia palvelevaa tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Tavoitteena on tukea ja parantaa kuntien ja niiden organisaatioiden toimintamahdollisuuksia.

Rahoitamme hankkeita ja tutkimuksia, joiden arvioimme olevan kuntien tulevaisuuden kannalta keskeisimpiä. Tuloksien tulee olla sovellettavissa käytäntöön. Rahoitettavilta hankkeilta edellytetään ennakkoluulotonta ja uutta uraa luovaa otetta.

Säätiöllä on *Polemiikki*-niminen asiakaslehti ja kaksi julkaisusarjaa:

*Polemia-sarja*, jossa käsitellään kunnille tärkeitä strategisia kysymyksiä ajattelua herättävällä tavalla.

*Tutkimusjulkaisut-sarja*, jossa julkaistaan osa säätiön rahoittamista tutkimuksista. Pääosa säätiön rahoittamista tutkimuksista julkaistaan tekijätahon omissa julkaisusarjoissa.

Toimintamme ja julkaisumme esitellään tarkasti kotisivuillamme [www.kaks.fi](http://www.kaks.fi).

Vuonna 1990 perustettu itsenäinen säätiö rahoittaa toimintansa sijoitustuotoilla.

Osoite	Fredrikinkatu 61 A 00100 Helsinki
Asiamies	Antti Mykkänen, <a href="mailto:antti.mykkanen@kaks.fi">antti.mykkanen@kaks.fi</a> , p. 0400 570 087
Tutkimusasiamies	Veli Pelkonen, <a href="mailto:veli.pelkonen@kaks.fi">veli.pelkonen@kaks.fi</a> , p. 0400 815 527
Taloudenhoitaja	Anja Kirves, <a href="mailto:anja.kirves@kaks.fi">anja.kirves@kaks.fi</a> , p. 0400 722 682

Tutustu kotisivuihimme ([www.kaks.fi](http://www.kaks.fi))!



Antti Syväjärvi, Jaana Leinonen,  
Anu Pruikkonen ja Rauno Korhonen

## Sosiaalinen media kuntajohtamisessa

Kuntien asema, tehtävät ja johtamisympäristö ovat muutoksessa. Digitalisaation ja sähköisyyden kehitys vaikuttaa entistä enemmän kuntien organisointiin, demokratiaan, palveluihin ja toimijoiden välisiin suhteisiin.

Tässä tutkimuksessa selvitettiin kuntajohtajien sosiaalisen median käyttöä ja käyttömahdollisuuksia. Lisäksi selvitettiin viranhaltijan liikkumavaraa somessa.

Kuntajohtajien kyselyt ja teemahaastattelut tehtiin vuoden 2016 aikana.



9 789527 072721

Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2017  
ISBN 978-952-7072-72-1 (nid)  
ISBN 978-952-7072-73-8 (pdf)