

# Lectio praecursoria: Näennäisen helppoa? Sosiaalinen media kuntajohtamisessa

Anu Pruikkonen

## Johdanto

Digitalisaatio on sana, joka tulee lähes päivittäin vastaan uutisissa ja muissa medioissa. Käsitteenä digitalisaatio on epämääräinen, lähes jokaisen meistä ymmärtäessä sen omalla tavallaan. Usein sillä viitataan käytettävään teknologiaan tai jonkin asian muuttamiseen digitaaliseen muotoon, esimerkiksi paperista digitaaliseksi tiedostoksi. Todellisuudessa digitalisaatiossa on kyse paljon moniulotteisemmasta, teknologian, toimijoiden ja toimintaympäristön vuorovaikutuksessa rakentuvasta ilmiöstä. Tässä tutkimuksessa tarkoitan digitalisaatiolla kunnassa käytössä olevia tai siihen liittyviä tieto- ja viestintäteknologiaan pohjautuvia toimintatapoja, joilla hallinnoidaan, organisoidaan ja johdetaan kuntia. Nämä digitaaliset toimintatavat määrittävät ja rakentuvat yksilöiden, organisatoristen tekijöiden ja toimintaympäristön yhteisvaikutuksessa. Kyseessä on sosiotekninen näkökulma digitalisaatioon.

Sosiaalinen media on yksi digitalisaation ilmentymä. Aivan kuten digitalisaatio, myös sosiaalinen media on ilmiönä tulkinnallinen sen merkityksen muotoutuessa suhteessa käyttöympäristöönsä. Sosiaalisen median läpileikkaava lähtökohta on käyttäjälähtöisyys. Eri sosiaalisen median palvelut eroavat toisistaan sen suhteen, ovatko ne enemmän mediaa vai vuorovaikutusta. Kuvien ja videoiden jakamiseen ja kommentoimiseen keskittyviä palveluita ovat esimerkiksi Instagram ja YouTube. Sen sijaan sosiaaliseen

verkostoitumiseen keskittyville palveluille, kuten Facebookille ja LinkedInille, tyypillisiä ovat ryhmät, yhteisöt sekä käyttäjäprofiili, joka sisältää henkilöllisyyteen ja ammattiin liittyviä tietoja. Käytän tässä tutkimuksessa termiä *sosiaalinen media* sateenvarjoterminä erilaisille sosiaalisen median palveluille.

Vuonna 2020 Tilastokeskuksen väestön tieto- ja viestintäteknikan käyttöä käsittelevän tutkimuksen mukaan vähintään 70% seuraa erilaisia yhteisöpalveluita. Nyt korona-aikana erityisesti vanhempien ikäluokkien sosiaalisen median käyttö on kasvanut voimakkaasti. Sosiaalisesta mediasta on siis tullut osa ihmisten arkea, yhteydenpitoa ja vuorovaikutusta. Näin ollen, jokainen johtaja ja organisaatio on osa sosiaalista mediaa ja medialisitunutta kulttuuria, halusipa sitä tai ei. Tästä johtuen johtajat ja organisaatiot joutuvat ottamaan kantaa sosiaalisen median rooliin ja merkitykseen osana niiden toimintaa, erityisesti viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tämä koskettaa myös suomalaisia kuntajohtajia ja kuntia.

Suomalaiset kunnat ja kuntajohtaminen ovat olleet ja ovat edelleen useiden muutospainoiden kohteena. Väestörakenteen muutokset, tehtävien ja taloudellisten resurssien epätasapaino sekä kuntarakenteiden ja -hallinnon kehittämistarpeet tuottavat erilaisia paineita kuntajohtamiseen. Rakenteellisten uudistusten seurauksena kuntien palvelutehtävät ovat vähenemässä ja painopiste on siirtymässä osallisuudelle ja yhteisöllisyydelle pohjautuviin tehtäviin, kuten hy-

vinvoinnin ja elinvoiman edistämiseen. Näiden tehtävien hoitamisessa korostuvat yhteisön ja yhteisöllisyyden johtamisen prosessit, verkostot ja kumppanuudet. Näin ollen, kuntaorganisaation johtamisen rinnalla on vahvistumassa näiden paikallisten hallintasuhteiden johtaminen. Kuntajohtaminen on siis yhä enemmän erilaisissa suhteissa ja vuorovaikutuksessa tapahtuvaa toimintaa.

## Tutkimustehtävä ja tutkimuksen toteutus

Tämän tutkimuksen fokuksessa on kuntajohtaja, jolla tarkoitan kunnan ylintä johtohenkilöä, joka on kunnanjohtaja tai pormestari. Paikallisten hallintasuhteiden johtaminen edellyttää kuntajohtajalta sekä halua että kyvykkyyttä verkostoitua, viestiä ja olla vuorovaikutuksessa sekä kykyä hallita näitä monimutkaistuvia vuorovaikutussuhteita. Kunnan hallintasuhteiden johtaminen on laajentunut joko suoraan tai välillisesti sosiaaliselle medialle rakentuville digitaalisille areenoille, joilla ovat yhtäaikaisesti läsnä kaikki kuntayhteisön toimijat: kuntalaiset, sidosryhmät, poliittiset päättäjät sekä kuntaorganisaation työntekijät. Kuntajohtaja toimii näillä kaikilla rajapinnoilla ja vuorovaikutuksen areenoilla johtaen organisaation sisäisiä ja ulkoisia hallintasuhteita, sekä reaalielämässä että digitaalisilla areenoilla.

Tämä tutkimus ei ole sosiaalisen median puolesta tai sitä vastaan. Kertoessani tutkimusaiheesta satunnaiselle kuulijalle, se halutaan usein ymmärtää sosiaalisen median käytön suosittelupuheena. Sen sijaan tutkimukseni päätehtävänä on lisätä tietoa ja ymmärrystä kuntajohtajien sosiaalisen median hyödyntämisestä ja hyödyntämättömyydestä osana kuntajohtamista, ja tähän vaikuttavista tekijöistä sekä näiden tekijöiden välisistä yhteyksistä. Tarkastelen tutkimusaihetta kuntajohtajan *yksilöllisten kompetenssien, organisatoristen ja toimintaympäristöllisten tekijöiden* näkökulmista. Yksilöllisiä kompetensseja ovat tiedot ja taidot, eli osaaminen, sekä yksilölliset valmiudet kuten asenteet, arvot ja motivaatio. Toimintaympäristöllisiä organisa-

torisia tekijöitä ovat muun muassa organisaation koko, toimintakulttuuri, sosiaalisen median asema organisaatiossa, kuntalaisten ja sidosryhmien suhtautuminen sekä sosiaalisen median käyttöön liittyvä lainsäädäntö.

Tutkimuksen informantteina on toiminut sekä sosiaalista mediaa käyttäviä että ei-käyttäviä kuntajohtajia. Aineisto edustaa kattavasti eri kokoisia kuntia eri puolilta Suomea. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu kuntajohtajille toteutetusta kyselystä sekä teemahaastatteluisista. Aihetta käsittelevän aiemman suomalaisen tutkimuksen puuttuessa, kyselyaineiston tarkoituksena oli luoda kuva kuntajohtamisen ja sosiaalisen median välisestä suhteesta sekä kuntajohtajan sosiaalisessa mediassa toimimista määrittälevistä tekijöistä. Haastatteluaineiston tehtävänä oli täydentää ja syventää kyselystä saatuja tuloksia. Kyselyaineiston analysoinnissa olen hyödyntänyt kuvailevien tilastollisten menetelmien lisäksi monimuuttujamenetelmiä kuten regressioanalyysia ja ryhmittelyanalyysia. Laadullisen aineiston analysoinnissa olen hyödyntänyt sisällönanalyysia. Erilaisista menetelmistä huolimatta, aineiston analyysiprosessi on muodostanut kokonaisuuden ja aineistot ovat vuoropuhelleet analyysin aikana, herättäen kysymyksiä toisilleen. Eri aineistojen ja menetelmien hyödyntäminen mahdollistikin monipuolisen ja syvemmän ymmärryksen muodostamisen tästä moniulotteisesta tutkimuskohteesta.

## Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tutkimuksen tulosten mukaan sosiaalisen median ja kuntajohtamisen suhde on moniulotteinen ja jännitteinen. Sosiaalinen media johtamisen välineenä ja areenana ei ole joko-tai, vaan sekä-että, sen ollessa samanaikaisesti sekä ratkaisu että ongelma. Suomalaisessa kuntajohtamisessa sosiaalisen median hyödyntämiselle rakentuvat paikallisen hallinnan areenat näyttäytyvät perinteisen hallinnon ja sen olemassa olevien viestintä- ja vuorovaikutustapojen jatkeena sekä sisältöjen jakamisen välineenä. Tiedon jakamisella tavoitellaan myönteisen ja ajassa kiinni olevan kuntakuvan luomista.

Positiivisten uutisten levittäminen on myös eräänlaista ilmapiiiriviestintää. Kuntalaisten osallistaminen sekä yhteiskehittäminen osoitautui vähäiseksi ja paikallishallinto on kuntalaisten muodostamisen digitaalisten verkostojen ja areenojen ulkopuolella.

Kuntajohtajat suhtautuvat sosiaalisen median mahdollisuuksiin kuntajohtamisessa pääsääntöisesti myönteisesti. Joskin myös toisenlaisia näkemyksiä löytyy. Erästä kuntajohtajaa siteeraten: *”Muutama amerikkalainen nörtti on onnistunut luomaan rahantekokoneet ja nyt koko maailman pitää olla rähmällään heidän edessään ja varmistaa miljardoitot heille mainosrahoitteisesti. Jotain rotia täytyy tässäkin suhteessa pitää. Kunnan kotisivut ovat riittävät, ja kuntalain tuntema virallinen keino tiedottaa paikallisviranomaisen toiminnasta.”*

Kuntajohtajia arveluttaa merkittävässä määrin sosiaalisen median vuorovaikutuksen hallitsemattomuus. Hallitsemattomuus syntyy sosiaalisen median toimintalogiikoiden ja algoritmien sekä käyttäjien toiminnan yhteisvaikutuksesta. Hallitsemattomuuden ilmentymiä ovat esimerkiksi epäasiallinen puhe, maalitauluksi ottaminen ja verkkokeskustelujen polarisoituminen. On tunnistettavissa, että näihin sosiaalisen median lieveilmiöihin liittyvä julkinen keskustelu on lisääntynyt muutaman viime vuoden aikana. Lieveilmiöiden tunnettuuteen on myötävaikuttanut se, että olemme olleet näkemässä sosiaalisen median vaikutukset esimerkiksi muutama vuosi sitten Yhdysvaltojen presidentinvaalin tuloksiin, ja some-virrassa kohtaamme lähes päivittäin ilmastonmuutoskeskustelun äärimmäisyydet. On kuitenkin myös niin, että kukaan ei varmuudella tiedä näiden sosiaalisen median toimintalogiikoiden todellista luonnetta ja vaikutuksia. Jokaisen käyttäjän olisi kuitenkin oltava tietoinen näiden mahdollisista seurauksista. Myös kuntajohtajan, ainakin siitä syystä, että hänen sosiaalinen kuplansa kattaisi työn kannalta kaikki tarkoituksenmukaiset toimijat näkökulmineen.

Sosiaalisessa mediassa toimijoiden roolit, sekä organisaation sisäisen ja ulkoisen viestinnän rajat hämärtyvät. Tämä voi konkretisoidua

erilaisina rooliristiriitoina, esimerkiksi kuntajohtajan ja poliittisen johdon tai kuntajohtajan siviili- ja työelämän roolien välillä. Siteeraten erään kuntajohtajan sanomaa: *”Meän poliitikot on monesti aika herkkiä siinä, että missä vaiheessa ja mitä ikäänkuin kerrotaan. --- näitä asiakkuuden kerrostumia on mullakin niinku monta, että on sisäisempiä asiakkaita ja sitten on kuntalaisia päämiehinä ja sitten on monia muita sidosryhmiä. Et sillai se ajotus on niinku aika herkkää, että se saattaa tulla sitten semmosta yllättävääkin dämigiä, jos pikkusen rennosti niin sanotusti vetää. Toisaalta mää koen nää tämmöset aika rennoiks kanaviks ja sitten se rentous ---, ne lievevaikutukset ja -ilmiöt siinä sitte voi olla vähemmän rentoja.”*

Kuntajohtajat pyrkivät hallitsemaan sosiaalisen median hallitsemattomuutta varovaisella, virkamiesmäisellä viestintätyylillä. Virkamiesmäisestä viestintätyylistä on vaikea irrottautua ja kuntajohtajat tiedostavat sen sopivan huonosti sosiaaliseen mediaan. Tavoitteena heillä onkin persoonallinen viestintätyyli, jolla ei tarkoiteta oman yksityiselämän avaamista osaksi johtamisviestintää, vaan asioiden ilmaisemista omin sanoin, kohderyhmän mielenkiintoa herättävästi sekä omia keskustelukäytänteitä hyödyntäen.

Sosiaalisen median vuorovaikutuksen hallitsemattomuutta ei voi kokonaan poistaa, sen kanssa on opittava toimimaan. Jonkinasteista hallintaa voi tavoitella lisäämällä sosiaalisen median edellyttämää viestintäosaamista, perehtymällä virkamiehen sosiaalisessa mediassa toimimista ohjaavaan lainsäädäntöön ja kehittämällä omia käyttötapojaan. Hallintaa voi edesauttaa kuntajohtajan oma henkilökohtainen sosiaalisen median strategia tai toimintapolitiikka, jossa kuntajohtaja voi määritellä ja tuoda julki, millä sosiaalisen median areenoilla hän on läsnä ja minkälaisilla rooleilla, tavoitteilla ja teemoilla sekä kuinka usein hän siellä vaikuttaa. Julkiseksi tuodun toimintapolitiikan voi nähdä myös lisäävän johtajan digitaalisen toiminnan läpinäkyvyyttä ja legitimeiteettiä.

Hallinnan tunteen saavuttaminen on keskeistä myös yksilön kyvykkyyden kokemuk-

sen ja motivaation kannalta. Tästä näkökulmasta sosiaalinen media voidaan nähdä varsin haasteellisenä toimintaympäristönä. Tulosten mukaan myönteinen suhtautuminen sosiaalisen median mahdollisuuksiin auttaa kuntajohtajaa tulemaan toimeen hallitsemattomuuden kanssa. Sosiaalista mediaa työssään hyödyntävät kuntajohtajat kokevat olevansa sosiaalisen median käytössä enemmän plussalla kuin miinuksella.

Yksilölliset kompetenssit koostuvat osaamisesta ja valmiuksista. Tulosten mukaan kuntajohtajan digitaalisen osaamisen sisällöiksi tiivistyvät sosiaalisen median edellyttämän verkko vuorovaikutuksen ominaispiirteiden osaaminen, verkkokeskusteluiden hallinta, oma viestintästrategia ja persoonallinen viestintätyyli sekä eri toimijaroolien hallinta, sisältäen myös virkamiehenä sosiaalisessa mediassa toimimiseen liittyvän lainsäädännön. Kuntajohtajien osaamisen kehittäminen näyttäytyy vaatimattomana. Yksilöllisistä valmiuksista puolestaan korostuu erityisesti kuntajohtajan asennoituminen sosiaaliseen mediaan sekä vuorovaikutukseen kuntalaisten ja sidosryhmien kanssa. Siihen hyödyntääkö kuntajohtaja sosiaalista mediaa työssään vai ei vaikuttaa tulosten perusteella erityisesti kuntajohtajan suhtautuminen sosiaalisen median mahdollisuuksiin sekä kuntalaisilta saatu kannustus.

Tutkimus tarkastelee kuntajohtajan yksilöllisten tekijöiden lisäksi organisatorista toimintaympäristöä. Tulosten mukaan sosiaalisen median organisatorinen asema on heikko sosiaalisen median ollessa usein irrallinen muusta kunnan viestinnän ja vuorovaikutuksen kokonaisuudesta ja sen käyttö on koordinoimatonta. Mitä pienemmästä kunnasta on kyse, sitä koordinoimattomampana käyttö näyttää. Isomman organisaation paremmat henkilöstö- ja viestintäresurssit voivat olla tukemassa sekä johtajan että organisaation sosiaalisen median käyttöä.

Kuntaorganisaatioissa on samanaikaisesti läsnä sosiaalisen median potentiaaliin myönteisesti suhtautuvaa ja kehittämishaluista ilmapiiriä, sekä ristiriitaisia näkemyksiä sen mahdollisuuksista ja huolta arvaamattomista seurauksista. Kuntajohtaja on voinut joutua välit-

täjäksi sosiaalisessa mediassa tapahtuneeseen luottamushenkilöiden väliseen riiteltyyn tai puuttamaan henkilöstön epäasialliseen kommentointiin kunnan sosiaalisen median kanavissa. Poliittinen johto voi joko kannustaa kuntajohtajaa sosiaalisen median käyttöön tai ilmaista tyytyväisyytensä siihen, että kuntajohtaja ei ole sosiaalisessa mediassa. Toisaalta, kuntajohtaja voi olla myös tietämätön siitä, mitä mieltä henkilöstö tai poliittiset päättäjät sosiaalisen median hyödyntämisestä ovat tai miten sosiaalista mediaa kunnassa hyödynnetään. Tai, hän voi olla aktiivisesti tukemassa sosiaalisen median käyttöönottoa ja käyttöä.

Erilaisilta ristiriidoilta ja jännitteiltä voitaisiin mahdollisesti välttyä käymällä organisaation toimijoiden kesken yhteistä keskustelua sosiaalisen median roolista, tavoitteista ja asemasta osana kunnan toimintaa. Yhteisen keskustelun ja jaetun merkityksen rakentamisen kautta voidaan nähdä rakentuvan myös sosiaalisen median organisatorinen asema sekä laajemmin organisaation digitaalinen kulttuuri. Kuntajohtajan halu ja kyvykyys käynnistää ja ylläpitää tätä merkityksenantoa rakentavaa keskustelua on tutkimustulosten mukaan merkittävä.

## Lopuksi

Suomalaisten kuntien digitalisaatiokehitys on ollut hidasta. Kehitystä on leimannut pistemäisyys ja irrallisuus kuntien strategioista, toimintaprosesseista, hallinnon toimintamalleista ja johtamisesta. Joskin merkkejä näiden lähentymisestä on olemassa. Valtakunnallisten tietoyhteiskuntahankkeiden vaikutukset paikallisen tason kehittämiseen ovat olleet vähäisiä. Lisäksi digitaalisen hallinnon kehittämishankkeille on ollut tyypillistä teknologiakärjellä eteneminen, erilaiset IT-johtamisen mallit ja keskittyminen tehokkuus- ja hyötynäkökulmiin. Myös muutosjohtamisen näyttäytyessä paljolti tekniikoiden hallintana ja teknologian käyttötapojen jalostamisena. Näin ollen, herää kysymys kuinka digitaalisen hallinnon kehittämistä tulisi sitten johtaa?

Tutkimuksen tulosten pohjalta on päätel-

tävissä, että digitaalisuuden johtaminen tulisi nähdä kokonaisvaltaisena muutoksen johtamisena, joka on sidottu kontekstiin, inhimillisiin tekijöihin ja siihen institutionaaliseen ympäristöön, jossa sitä toteutetaan. Erilaiset johtajat ja organisaatiotodellisuudet konkretisoituvat näkyväksi tämän tutkimuksen tuloksena tiivistetyissä tyypeissä, jotka kuvaavat neljää erilaista kuntajohtajatyyppeä toimintaympäristössään. e-johtajuuteen liittyvä tutkimuskirjallisuus ja useimmiten myös kehittämistoimet digitalisaation edistämiseksi näyttävät painottuvan yksilöiden digitaalisen osaamisen kehittämiseen. Kehittymisen ja muutoksen aikaansaamisen kannalta yhtä tärkeää olisi kiinnittää huomiota, ei niin helposti havaittaviin yksilön ominaisuuksiin, kuten asenteisiin omaa työtä, sen pai-

nopisteitä ja digitaalisuutta kohtaan.

Kuntajohtajat näkevät sosiaalisen median merkityksen työssään kasvavan tulevaisuudessa. Samalla tulokset osoittavat, että sosiaalinen media haastaa kuntajohtajien digitaalisia kompetensseja, olemassa olevia toimintatapoja, rakenteita ja toimintakulttuuria. Unohtamatta sosiaalisen median hallitsemattomuutta. Näiden yhtälö ei kuulosta kovin helpolta.

*Anu Pruikkosen hallintotieteen väitöskirja "Näennäisen helppoa? Sosiaalinen media kuntajohtamisessa" tarkastettiin 24.9.2021 Lapin yliopistossa. Vastaväittäjänä toimi professori Arto Haveri Tampereen yliopistosta ja kustoksena dosentti Jaana Leinonen Lapin yliopistosta.*