

Nelli Niva

SOSIAALINEN MEDIA OSANA MYÖNTEISEN ORGANISAATOKUVAN RAKENTAMISTA – tapaustutkimus Kolarin ja Kittilän kunnissa

Pro gradu -tutkielma

Hallintotiede

Kevät 2021

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Sosiaalinen media osana myönteisen organisaatiokuvan rakentamista – tapaustutkimus Kolarin ja Kittilän kunnissa

Tekijä: Nelli Niva

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu -työ x

Sivumäärä: 97 + 1 liitesivu

Vuosi: 2021

Tiivistelmä:

Sosiaalinen media on yhä merkittävämpi osa kuntien viestintää, ja sen myötä maineenkin merkitys on korostunut, sillä mainetyön areenat ovat laajentuneet sosiaaliseen mediaan. Tutkimuksessa tarkastellaan kuntamainetta ja kuntaviestintää sosiaalisen median näkökulmasta, ja haetaan ymmärrystä siihen, miten ja millaisin edellytyksin sosiaalista mediaa voidaan hyödyntää positiivisen maineen rakentamisen välineenä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu kuntaviestintään, maineeseen ja sosiaaliseen mediaan kytkeytyvästä tieteellisestä tarkastelusta.

Tutkimus on sosiaalisen median tapaustutkimus Kittilän ja Kolarin kunnissa. Tutkimuksen laadullinen aineisto on kerätty puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla haastatteleamalla kuutta viestintän ja sosiaalisen median kanssa tekemisissä olevaa viranhaltijaa. Aineisto on analysoitu teorialähtöisellä sisällönanalyysimenetelmällä.

Tutkimustulosten perusteella sosiaalista mediaa voidaan hyödyntää positiivisen maineen rakentamiseen, mutta se edellyttää resursointia, suunnittelua ja pelisääntöjä. Sosiaalisessa mediassa tehtävä mainetyö edellyttää toimiakseen myös kuntaorganisaation yhteistä intressiä lähteä rakentamaan kunnan positiivista mainetta sosiaalisen median areenoille. Kun nämä edellytykset täyttyvät ja perustana on hyvä, rehellinen ja avoin kunnan arvojen mukainen toiminta, voidaan sosiaalista mediaa maineenrakennuksen välineenä käyttää melko yksinkertaisesti. Silloin strateginen, määrätietoinen, johdonmukainen ja vuorovaikutusta rakentava läpinäkyvä viestintä on avainasemassa.

Myönteisen maineen rakentaminen sosiaalisen median näkökulmasta vaatii monipuolista ja rohkeaa positiivisten asioiden näkyväksi tekemistä taitavalla viestinnällä, jossa pienilläkin onnistumisilla on merkitystä. Sosiaaliseen mediaan on kuitenkin myös jaettava laaja-alaisesti ja aktiivisesti muitakin asioita, sillä kuntalaisten moninaisesta arjesta viestiminen on mainetta tukevaa työtä, ja ajankohtaisuus on sosiaaliselle medialle luonteenomaista. Aineistosta tehtyjen johtopäätösten mukaan sosiaalinen media nähdään erittäin hyvänä välineenä maineen vahvistamiseen tietyn edellytyksin, mutta sen potentiaalia ei vielä täysin olla osattu hyödyntää.

Avainsanat: Kuntaviestintä, maine, sosiaalinen media

Tutkimusmenetelmät: Laadullinen tutkimus, teemahaastattelu, teorialähtöinen sisällönanalyysi

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi x

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi x

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	4
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTAA	4
1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ.....	6
1.3 AIEMPI TUTKIMUS	8
2 MAINEESTA KUNTAMAINEESEEN.....	12
2.1 MAINEEN KÄSITE.....	12
2.2 MAINEEN MERKITYS KUNTAORGANISAATIOILLE.....	18
2.3 MAINETYÖ JA KUNTAORGANISAATION MAINEENHALLINTA	22
3 SOSIAALINEN MEDIA OSANA KUNTAVIESTINTÄÄ	28
3.1 VIESTINTÄ JA SEN MERKITYS OSANA KUNTATOIMINTAA	28
3.2 SOSIAALINEN MEDIA OSANA DIGITALISOITUVAA VIESTINTÄÄ	32
3.2.1 SOSIAALINEN MEDIA.....	32
3.2.2 KUNTAORGANISAATION SOSIAALISEN MEDIAN KÄYTÖN EDELLYTYKSET	38
3.3 SOSIAALINEN MEDIA JA MAINETYÖ	41
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	46
4.1 LAADULLINEN TAPAUSTUTKIMUS.....	46
4.2 HAASTATELTAVIEN HENKILÖIDEN VALINTA JA HAASTATTELUT EMPIIRISENÄ AINEISTONA.....	48
4.3 AINEISTON ANALYSOINTI	52
4.4 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	55
5 TULOKSET	60
5.1 SOSIAALISEN MEDIAN HYÖDYNTÄMINEN OSANA KUNTATOIMINTAA JA - VIESTINTÄÄ.....	60
5.1.1 SOSIAALISEN MEDIAN HYÖDYNTÄMINEN ON AKTIVOITUNUT.....	60
5.1.2 SOSIAALISEN MEDIAN HYÖDYNTÄMISEN HAASTEET	66
5.2 SOSIAALINEN MEDIA KUNTAORGANISAATIOIDEN MAINETYÖN VÄLINEENÄ	71
5.2.1 MAINETYÖN TAVAT JA KEINOT	71
5.2.2 SOSIAALISEN MEDIAN MAHDOLLISUUDET JA HAASTEET MAINETYÖSSÄ	74
5.3 SOSIAALINEN MEDIA OSANA TULEVAISUUDEN KUNTATOIMINTAA JA MAINETYÖTÄ.....	80
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	85
LÄHTEET.....	89
LIIITTEET.....	98

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Digitalisaation megatrendi muuttaa maailmaa toimiala ja organisaatio kerrallaan, ja onkin todennäköistä, että se ulottuu yhä voimakkaampana kuntahallintoon ja johtamiseen. Kuntatoiminta sekä viestinnän kulttuuri ja välineet ovat suuren murroksen keskellä, ja keskeiseksi viestinnän välineeksi on määritelty internet. (Saksi 2016, 179; Syväjärvi, Leinonen, Pruikkonen & Korhonen 2017, 32; Alenius 2016, 5.) Esimerkiksi Kuntalain (2015/410) 108 ja 109 pykälien mukaan kuntien on julkaistava ilmoituksensa yleisessä tietoverkossa sekä pidettävä huoli, että sieltä löytyvät tiedot niiden järjestämistä palveluista sekä kunnan toimintaa koskevista keskeisistä asioista. Kuntalaisten odotukset ja vaatimukset kuntaviestintää kohtaan ovat kasvaneet, ja kuntien odotetaan olevan siellä, missä kuntalaisetkin ovat. Tämän ajan toimintaympäristön kuvaamiseen on välttämätöntä sisällyttää sosiaalinen media, jotta kuntaviestintä saadaan vastaamaan kuntalaisten odotuksia. On myös mahdollista, että sähköistyvän julkisen hallinnon seurauksena sosiaalisen median hyödyntämisestä tulee lähivuosina lakisääteistä. (Aula & Heinonen 2017, 88; Leinonen, Syväjärvi, Korhonen & Pruikkonen 2016, 23.)

Sosiaalinen media on yksi tämän aikakauden merkittävimmistä ilmiöistä, ja sen käyttö on lisääntynyt viime vuosina voimakkaalla tahdilla myös julkishallinnossa. Sosiaalinen media on nykypäivänä merkitystä kasvattava digitaalisen hallinnon kehittämisen ja toteuttamisen osa-alue, jonka tavoitteena on muiden muassa hyödyntää toimivampia ja tehokkaampia tiedon jakamisen, hyödyntämisen sekä organisoinnin menetelmiä. Sosiaalinen media on verkossa tapahtuvaa viestintää, jonka toimintakulttuurissa avoimuus, vuorovaikutus sekä yhteistyö korostuvat. Myös julkishallinnon toiminnan lähtökohtana on julkisuus ja läpinäkyvyys, ja sosiaalinen media tekee näiden mahdollistamisen helpoksi. Sosiaalisen median toimivaan käyttöön kuitenkin liittyy monenlaisia haasteita, eikä se ole vain istutettavissa osaksi toimintaa. Kuntaorganisaatioiden tuleekin kriittisesti arvioida sosiaalisen median käyttöönoton riskit sekä edellytykset ja vaatimukset toimiakseen. Viestintäympäristö käy läpi perustavanlaatuisia muutosta, jossa kaikki eivät välttämättä pysy perässä, mutta sosiaalisen median toimintatavat omaksumalla ja sitä systemaattisesti hyödyntämällä siitä voi rakentaa itselleen kilpailuedun. (Syväjärvi ym. 2017, 11; Alenius 2016, 10, 46; Pönkä 2014, 206; Juholin 2013, 19; Leinonen ym. 2016, 22; Ilmarinen & Koskela 2015, 9, 13.)

Kuntaorganisaatiotkin kilpailevat keskenään, sillä kunta tarvitsee asukkaita, matkailijoita, asiakkaita, yrityksiä, investointeja sekä osaamista menestyäkseen. Koska mielikuvat vaikuttavat ihmisten sekä yritysten valintoihin, alueen vetovoimaisuuteen, kilpailukykyyn ja kehittymiseen, ovat alueet olleet jo pitkään tarkkoja maineestaan. Maine kuvailee organisaation vetovoimaa verrattuna muihin, ja se onkin keino erottua ja luoda kilpailuetua. Tarve vetovoimaiseen sekä kilpailukykyiseen maineeseen on kasvanut, sillä maine vaikuttaa alueellisiin toimintaedellytyksiin kiristyneen kilpailun ja niukkojen resurssien vuoksi. (Halonen 2016, 14, 18-19, 30; Tuominen 2013, 66; Aula, Vehkalahti & Äikäs 2007, 13; Abratt & Kleyn 2012, 1059.)

Pelkällä fyysisellä toiminnan kehittämällä ei enää pärjää kuntakentän kilpailussa, ja mainetyön pohjaksi tarvitaan liiketoimintaosaamista sekä markkinointia osallisuusosaamisen rinnalle. Saa-vuttaakseen hyvän maineen ei riitä oikeiden asioiden tekeminen oikein, vaan tehdyistä asioista tulee myös kertoa muille, jolloin viestinnän merkitys korostuu. Organisaation tulee näin pyrkiä vaikuttamaan sitä koskeviin mielikuviin teoillaan sekä viestinnällään. Aktiivisuudella ja aidolla sekä oikeudenmukaisella tekemisellä ja viestinnällä pidetään huoli siitä, että kunnan maine vahvistuu positiivisesti. Hyvämaineinen kunta vetää puoleensa asukkaita, asiakkaita, matkailijoita, yrittäjiä, investointeja sekä osaamista, joten maine on erittäin merkityksellinen osa kuntaorganisaatiota. (Tolvanen 2018; Aula & Heinonen 2002, 37; Alenius 2016, 32; Halonen 2016, 17.)

Julkishallinnon toimintaympäristöön kohdistuvat muutokset ovat haastaneet pohtimaan uusia mahdollisuuksia, ja osaltaan nostaneet odotuksia sosiaalisen median hyödyntämisestä. Vastataksaan kuntalaisten odotuksiin, kunnat joutuvat pohtimaan toimintaansa uudelleen sosiaalisen median areenoilla, ja esimerkiksi Syväjärvi ym. (2017, 42) ovat sitä mieltä, että jo olemalla läsnä sosiaalisessa mediassa rakennetaan myönteistä kuvaa kunnasta. Sosiaalisen median hyödyntäminen onkin vuosi vuodelta lisääntynyt myös kuntaorganisaatioissa, ja Kuntaliiton (2019, 10) tutkimuksen mukaan kunnat alkavat lähes poikkeuksetta olla jo mukana sosiaalisessa mediassa. Kuntien sosiaalisen median käyttö on kuitenkin vielä melko satunnaista ja koordinoimatonta, mutta sen potentiaalia on alettu tunnistaa yhä useammassa kunnassa (Syväjärvi ym. 2017, 12). Sosiaalinen media on nykyaikainen ja potentiaalinen väline maineen rakentamisessa, ja sitä suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti hyödyntämällä on hyvät mahdollisuudet luoda positiivista organisaatiokuvaa.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimustehtävä

Tässä tutkimuksessa tutkitaan, miten sosiaalista mediaa voidaan hyödyntää positiivisen maineen rakentamisen välineenä. Tutkimuksessa keskitytään mahdollisuuksiin ja sosiaalisen median hyödyntämisen keinoihin, ja pääosassa esiintyy kysymys siitä, miten kunnalle voidaan rakentaa myönteistä organisaatiokuvaa sosiaalisen median avulla, ja mitä se kunnalta edellyttää. Tutkimuksessa maineen tarkastelu kohdistuu kuntamaineeseen ja viestinnän tarkastelu kuntaviestintään, jota lähestytään sosiaalisen median näkökulmasta. Tutkimuksessa keskitytään kokonaisuudessa sosiaaliseen mediaan, eikä lähdetä kuvaamaan vain yhtä tai kahta sosiaalisen median kanavaa, sillä eri kanavat ovat erilaisiin käyttötarkoituksiin ja ihmiset käyttävät eri kanavia. Lisäksi kanavat kehittyvät ja muuttuvat jatkuvasti.

Tutkimuksen tärkeänä tavoitteena on lisätä tutkimuksellista keskustelua ajankohtaisena näyttäytyvästä aiheesta, sillä sosiaalisen median ja kuntien maineyön yhdistävää tutkimusta ei juurikaan kotimaisessa julkishallinnossa ole. Vaikka sosiaalinen media on jo hiipinyt osaksi suomalaista julkishallintoa ja sen käyttö on lisääntynyt joka vuosi, on siihen liittyvä tutkimus maineen näkökulmasta vielä yllättävän vähäistä. Siten tutkimuksen tarve on selvä, ja tämän tutkimuksen tarkoituksena on paikata tuota tutkimuksellista aukkoa. Aihevalintaan ovat vaikuttaneet vähäisen tutkimuksen lisäksi henkilökohtainen kiinnostus sosiaalista mediaa ja maineen kysymyksiä kohtaan sekä aiheen ajankohtaisuus. Sosiaalinen media on tuttu viestintämuoto itselleni, ja nykyään myös arkipäiväinen työväline yhä useammalle.

Tutkimus on sosiaalisen median tapaus tutkimus Kittilän ja Kolarin kunnissa, joista myös tutkimuksen aineisto on kerätty. Kittilän kunnan uudistetun kuntastrategian yksi painopistealue on positiivinen viestintä, ja Kolarin kunta on päivittänyt viestintäsuunnitelmaansa juuri sosiaalisen median hyödyntämisen näkökulmasta. Päädyin tutkimaan Kittilän ja Kolarin kuntia, sillä ne ovat molemmat samaa kokoluokkaa olevia Lapin kuntia, joiden pääelinkeinona on matkailu. Lisäksi kunnat ovat osaltaan myös otollisia tutkimuskohteita aiheen kannalta, sillä kunnissa hyödynnetään jo sosiaalista mediaa. Tutkimuksen tavoitteena ei ole arvioida tapauskuntien maineyön onnistumista sosiaalisessa mediassa, vaan nostaa esiin edellytyksiä sosiaalista mediaa hyödyntävään maineyöhön kunnassa. Tapauskunnat saavat tutkimuksesta ehdotuksia maineyönsä kehittämiseen sosiaalisen median kautta, mutta tutkimuksesta on hyötyä muillekin kunnille ja kaupungeille, sillä tutkimuksesta saatava tieto on hyödynnettävissä muissakin organisaatioissa. Tällaista tutkimusta voisi

tehdä mihin tahansa kuntaan, koska aihe on ajankohtainen ja koskettaa jokaista kuntaa ja kaupunkia.

Tutkimustehtävänä on selvittää sosiaalisen median hyödyntämistä osana positiivisen maineen rakentamista. Tutkimustehtävään kiinnittyvät empiiriset tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten sosiaalista mediaa voidaan hyödyntää kunnan positiivisen maineen rakentamisessa?
2. Millaisia asioita tulisi huomioida sosiaalisen median hyödyntämisessä kunnan mainetyössä?

Näihin haetaan ymmärrystä haastatteleamalla kuutta viranhaltijaa ja analysoimalla teemahaastatteluja teorialähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Tutkimusosassa tarkastelun kohde painottuu haastateltavien näkökulmaan, ja tavoitteena on ymmärtää, millainen rooli sosiaalisella medially on osana kuntaviestintää ja mainetyötä. Tutkimuksen tarkoituksena on tuoda sosiaalisen median merkittävää asemaa ilmi, jotta kuntahallinto kiinnostuisi laajemmin nykyaikaisista viestinnän ja maineenrakennuksen välineistä, ja jotta kuntaviestintä saataisiin näin vastaamaan paremmin tämän päivän yhteiskunnan tarpeita. Tutkimuksen avulla lisätään myös viranhaltijoiden tietoisuutta sosiaalisen median erityispiirteistä ja tuetaan heidän toimintaansa sosiaalisessa mediassa. Tutkimus lisää tietoisuutta kuntamaineesta sekä osoittaa mainetyön tarpeellisuuden positiivisen maineen saavuttamisessa unohtamatta siihen liittyviä haasteita ja edellytyksiä.

Tutkimus rakentuu neljästä pääluvusta, ja rakenne vastaa myös hyvin tutkimuksen etenemistä vaihe vaiheelta. Ensimmäisessä pääluvussa eli johdannossa on taustoitettu tutkimuksen aihetta ja ajankohtaisuutta, esitelty tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen keskeiset käsitteet. Keskeisinä esiintyvät käsitteet toimivat analyysin kivijalkana, ja määrittävät sen, mihin kysymyksiin aineiston pohjalta halutaan vastaus. Tutkimuksen toinen ja kolmas pääluku toimivat tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä, joka tukee tutkimuksen aineiston analyysia. Teoreettinen viitekehys paljastaa maineen ja sosiaalisen median käytön teoreettiset taustat, joihin aineistoa reflektoidaan.

Ensimmäisessä teoreettisessa pääluvussa (2.luku) määritellään maineen käsite sekä kuvataan kuntamainetta. Lisäksi sen yhteydessä käsitellään maineen rakentumista ja merkitystä organisaatiolle sekä selvitetään mainetyön ja maineenhallinnan keinoja. Toisessa teoreettisessa pääluvussa (3.luku) tarkastelun kohteena on kuntaviestintä sosiaalisen median näkökulmasta, jossa myös sitodaan kuntaviestintä ja mainetyö yhteen. Luvussa käsitellään viestinnän merkitystä kuntatoiminnassa ja sosiaalisen median roolia digitalisoituvassa viestinnässä. Lisäksi luvun yhteydessä

pohditaan kuntaorganisaation sosiaalisen median käytön edellytyksiä ja haasteita. Teoreettisen viitekehyksen jälkeisessä neljännessä luvussa esitellään tutkimusaineisto, kuvataan yksityiskohtaisesti tutkimuksen toteutus sekä arvioidaan tutkielman luotettavuutta. Viidennessä pääluvussa tuodaan ilmi tutkimuksen tulokset empiirisestä aineistosta. Viimeisessä eli kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksessa tehdyt johtopäätökset, sekä tehdään lopullinen tulkinta ja pohditaan jatkotutkimusmahdollisuuksia. Tutkimuksen lopusta löytyvät tutkimuksessa käytetyt lähteet ja liitteet.

1.3 Aiempi tutkimus

Mainetutkimusta on tehty kansainvälisesti vuosikymmeniä. Mainetta on tutkittu kattavasti eri tietealoilla, ja maineen käsite on kiinnostanut akateemista yhteisöä jo 1950-luvulla. Tunnettuja mainetutkimuksen uranuurtajia ovat olleet esimerkiksi Davis Youngin teos *Building Your Company's Good Name: How to Create & Protect the Reputation Your Organization Wants & Deserves* (1996) sekä Charles Fombrunin teos *Reputation: Realizing value from the corporate image* (1996). Suomessa mainekeskustelu käynnistyi, kun Erkki Karvosen teos *Elämää mielikuvayhteiskunnassa: Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa* (1999), sekä Pekka Aulan ja Jouni Heinosen teos *Maine: menestystekijä* (2002) julkaistiin. Karvosen teos keskittyi mielikuvien vaikutukseen, kun Aula ja Heinonen toivat esiin teorian maineen ulottuvuuksista.

Kotimaisessa kuntakentässä ja laajemmin julkishallinnossa mainetutkimus on jäänyt melko vähäiselle huomiolle ja on varsin tuoretta. Vuonna 2005 ilmestynyt Vilma Luoma-ahon väitöskirja *Faith-holders as social capital of Finnish public organizations* tarkasteli kotimaisen julkishallinnon sidosryhmäsuhteita, ja siinä osoitettiin sidosryhmien luottamuksen oikeuttavan suomalaisten julkisten organisaatioiden toiminnan. Tutkimuksen mukaan julkishallinnolle optimaalisinta on neutraali maine. Vuonna 2007 ilmestyi Pekka Aulan, Kimmo Vehkalahden ja Topiantti Äikkään teos *Kaupunkimaine: tutkimus kaupunkien maineen rakenteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä*, jossa tutkittiin ensimmäistä kertaa kaupunkien maineen rakennetta. Tämän jälkeen esimerkiksi Kaj Zimmerbauer on väitöskirjassaan *Alueellinen imago ja identiteetti liikkeessä* vuonna 2008 tarkastellut alueellista kilpailua, jossa alueen myönteinen imago sekä vahva alueellinen identiteetti on nähty tärkeinä aluekehittämisen voimavaroina. Maineen lähikäsitteitä, kuten imagoa tai identiteettiä on käytettykin paljon tutkimusten pääkäsitteinä.

Julkishallinnon mainetutkimus on ollut niukkaa, ja hallintotieteellinen näkökulma on puutteellinen suomalaisten kuntien maineyön tutkimuksen ollessa vielä hyvinkin vähäistä ja tuoretta. Maineen

vaikutuksesta kunta- tai kaupunkiorganisaatioihin ei ole juurikaan ajankohtaista tutkimusta Halosen vuonna 2016 ilmestyneen väitöskirjan *Maineella menestykseen – mainetyö kaupunkiseudun kehittämisen välineenä* lisäksi, jossa kaupungin sisäinen maine nähtiin keskeisimpänä menestystekijänä näkyen vetovoimana ulospäin. Halonen on tutkimuksessaan pohtinut mainetyön ja maineen muodostumisen areenana erityisesti sosiaalisen median olevan hedelmällinen jatkotutkimuskohde. Kansainvälisesti mainetutkimusta julkishallinnosta löytyy enemmän, ja esimerkiksi Norjassa kuntatason mainetutkimukseen on kiinnitetty laajempaa huomiota. Bjørnån (2016, 40) mukaan Norjassa kunnat ovat itse perustaneet maineprojekteja, ja jo vuonna 2007 Norjan kuntien yhdistys on korostanut maineen rakentamista työnantajastrategiassaan. Vuonna 2008 Norjan kuntien ja aluekehityksen ministeriö on myös perustanut niin sanottuja mainekouluja kunnille (Bjørnå 2016, 40).

Maineesta sosiaalisen median aikakaudella ei paljolti kotimaista tutkimusta ole tehty Pekka Aulan ja Jouni Heinosen *M2: Maineen uusi aalto* (2011) teoksen lisäksi. Kyseinen teos päivitti heidän 2002 vuoden teoksessa esiintyneen maineen käsitteen sosiaalisen median aikakauteen. Pekka Aula on tehnyt useita tutkimuksia liittyen maineeseen, ja esimerkiksi vuonna 2010 hän on tutkinut *Social media, reputation risk and ambient publicity management* -tutkimuksessaan yritysten maineeseen liittyvien riskien syntymistä sekä uhkia ja mahdollisuuksia organisaatioiden strategiselle maineenhallinnalle sosiaalisen median aikakaudella. Tulokset osoittivat sosiaalisen median laajentavan yritysten maineriskien kirjoa ja lisäävän riskien dynamiikkaa.

Kansainvälisesti maineesta sosiaalisen median kontekstissa on ehditty tekemään laajaltikin tutkimusta. Esimerkiksi Joonas Rokka, Katariina Karlsson ja Janne Tienari ovat vuonna 2014 tutkimuksessaan *Balancing acts: managing employees and reputation in social media* tutkineet henkilöstön vaikutusta maineeseen sosiaalisessa mediassa, ja havainneet jo osoitettujen brändinhallinnan haasteiden sosiaalisessa mediassa pätevän myös maineenhallintaan, ja henkilöstön roolin olevan keskeinen maineen muodostumisessa. Lisäksi he ovat ehdottaneet perinteisten käytäntöjen ja ohjeiden lisäksi myös henkilöstön hyvinvoinnin vaikuttavan sosiaalisen median läsnäoloon ja organisaation maineeseen. Mario Schaarschmidt ja Gianfranco Walsh ovat vuonna 2020 tutkimuksessaan *Social media-driven antecedents and consequences of employees' awareness of their impact on corporate reputation* pohtineet työntekijöiden sosiaalisen median käyttöä organisaation maineen muokkaamisen välineenä, jossa on esimerkiksi ehdotettu koulutusta henkilöstölle.

Kotimaisessa julkishallinnossa sosiaalista mediaa on tutkittu vähän, ja tutkimustyö on keskittynyt muutamien tutkijoiden ympärille. Esimerkiksi Antti Syväjärvi on tutkinut mainetta sosiaalisen median kontekstissa, ja hänen sekä Olli-Pekka Kaurahalmeen *Sosiaalinen media osana kuntien avoimuutta, demokratiaa ja kehittyneitä tiedon hallintaa* (2010) tutkimuksen mukaan sosiaalisen median asema on jo tunnustettu kuntakentällä, mutta sen mahdollisuuksia ei olla vielä kohdennettu. Lisäksi ongelmana nähtiin aiheen vähäinen tutkimus. Torsti Hyyryläinen ja Sofia Tuisku ovat tutkineet *Sosiaalisesta mediasta ratkaisuja paikalliseen vaikuttamiseen* (2016) tutkimuksessaan sosiaalisen median hyödynnettävyyttä aluekehittämisessä, ja päätyneet keskeisenä johtopäätöksenä siihen, että kunnat ovat sosiaalisessa mediassa, mutta eivät toimi sosiaalisen median viestintäkulttuurin mukaisesti. Antti Syväjärven, Jaana Leinosen, Anu Pruikkosen ja Risto Korhosen tutkimus *Sosiaalinen media kuntajohtamisessa* (2017) keskittyy kuntajohtajan sosiaalisen median käyttöön ja käyttömahdollisuuksiin sekä viranhaltijoiden liikkumavaraan sosiaalisessa mediassa. Tutkimuksen mukaan keskeisimpiä kuntajohtajan liikkumavaraa määrittäviä tekijöitä sosiaalisessa mediassa ovat kuntajohtajan yksilöperusteiset kompetenssit, kuntaorganisatoriset tekijät sekä lainsäädännöllinen viitekehys. Tutkimuksessa kävi ilmi sosiaalisen median hakevan vielä käytäntöjään kuntajohtamisessa ja aihealueella osoitettiin olevan runsaasti tutkimuksellista tarvetta kuntia koskettavaan tutkimukseen.

Kansainvälistä tutkimusta sosiaalisesta mediasta julkisen hallinnon kontekstissa on sen sijaan tehty laajasti. Esimerkiksi Andrea L. Kavanaugh, Edward A. Fox, Steven D. Sheetz, Seungwon Yang, Lin Tzy Li, Donald J. Shoemaker, Apostol Natsev ja Lexing Xie ovat vuonna 2012 julkaisussa *Social media use by government: From the routine to the critical* -tutkimuksessaan tutkineet valtion virkamiesten sosiaalisen median käyttöä, jossa on tunnistettu haasteeksi mm. relevantin tiedon oikea-aikainen tunnistaminen sosiaalisen median areenoilla. Lisäksi esimerkiksi Ines Mergel ja Stuart I. Bretschneider ovat vuonna 2013 julkaistussa *A three-stage adoption process for social media use in government* -tutkimuksessaan esittäneet, että sosiaalisen median tyyppisten uusien tieto- ja viestintätekniikoiden levittämisen organisaatioissa tulisi seurata kolmivaiheista prosessia, jossa sosiaalista mediaa kokeillaan ensin epävirallisesti. Tämän jälkeen järjestys kehittyy ja tunnustetaan tarpeita laatia asetuksia ja normeja käytölle, ja lopuksi organisaatioissa hahmotetaan selkeä sopiva käyttäytyminen, vuorovaikutustyyppit ja uudet viestinnän tavat. Gustavo H. M. Oliveira sekä Eric W. Welch ovat vuonna 2013 julkaistussa *Social media use in local government: Linkage of technology, task and organizational context* -tutkimuksessaan todenneet organisaatiotekijöiden vaikuttavan sosiaalisen median hyödyntämiseen, ja sosiaalisen median työkalujen käytössä olevan paljon vaihtelevuutta. Lisäksi esimerkiksi Omar Khayri, Rosemary Stockdale

sekä Helana Scheepers ovat vuonna 2014 julkaistussa tutkimuksessaan *Social media use in local government: An Australian perspective* tutkineet paikallishallinnon haasteita sosiaalisen median aloitteiden toteuttamisessa. Gohar Feroz Khan, Bobby Swar ja Sang Kon Lee ovat vuonna 2014 *Social media risks and benefits: A public sector perspective* tutkimuksessaan tutkineet sosiaalisen median käyttöön liittyviä riskejä ja hyötyjä julkisen sektorin kontekstissa. Tutkimuksessa havaittiin riskien ja hyötyjen vaikuttavan merkittävästi julkisen sektorin työntekijöiden tyytyväisyyteen ja aikomukseen käyttää sosiaalista mediaa.

Sosiaalisesta mediasta osana julkishallintoa löytyy monenlaista tutkimusta eri tieteenaloilla viime vuosilta useista eri näkökulmista, mutta sosiaalinen media julkishallinnon maineyön näkökulmasta on tutkimuksellisesti tuorempi avaus. Tähän kiinnittynyttä tutkimusta ei kattavasti ole vielä olemassa aiheen ollessa sen verran tuore, mutta aihe on tärkeä ja merkittävä tänä päivänä. Kansallisella tasolla mainetutkimus sosiaalisen median kontekstissa on erittäin vähäistä, mutta kansainvälisesti aihetta on alettu tutkia 2010-luvulla, ja siitä käydään jo jonkin verran keskustelua. Tutkijat ovat tunnistaneeet maineen strategisena ja hallittavana resurssina, mutta mainetutkimusten huomio on kiinnittynyt usein maineen ulottuvuuksiin, maineen rakentumiseen tai maineen arviointiin (Halonen 2016, 27), kun taas esimerkiksi maineyö on vähemmän esillä. Tämän tutkimuksen tavoitteena on paikata edellä kuvattua aukkoa tuoden nykyaikaiseen kuntamainetutkimukseen hallintotieteellistä näkökulmaa. Tutkimuksessa tarkastellaan sosiaalista mediaa myönteisen organisaatiokuvan rakentamisen välineenä, joka on hyvin vähän tutkittu painotus.

2 MAINEESTA KUNTAMAINEESEEN

2.1 Maineen käsite

Maine on kuulemiseen ja puhumiseen perustuva termi, ja se liittyy siihen, mitä kohteesta mainitaan, puhutaan ja kuullaan. Maine pitää sisällään summan kerrottuja tarinoita ja levinneitä aikaisempia kokemuksia. Maine on näin arvosteleva maininta, jotain koskeva tieto tai jostain valloilla oleva käsitys, ja siihen liittyy kohteesta jonkinlainen positiivinen tai negatiivinen arviointi. Maine on kokonaisarvio organisaatiosta, jossa yleisö sitä pitää, ja se osoittaa organisaation arvokkuuden. (Karvonen 1999, 46; Tuominen 2013, 64; Luoma-aho 2005, 169, 176; Heinonen 2006, 26; Aula & Heinonen 2002, 36; Nurmi, Rekiaro & Rekiaro 1993, 353; Gray & Balmer 1998, 697.)

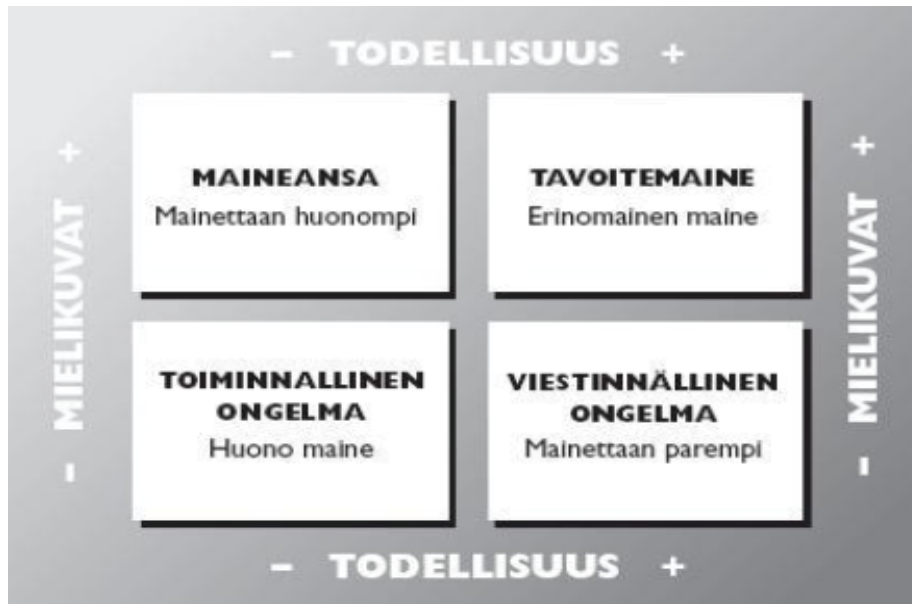
Maine syntyy sidosryhmien ja organisaatioiden suorissa tai välillisissä kohtaamisissa. Ensimmäisen tason kohtaamisia ovat kasvokkaiset kohtaamiset, esimerkiksi tiedotustilaisuudet. Nämä ovat maineen kannalta vaativimpia tilanteita, ja epäonnistumiset ensimmäisen tason kohtaamisissa vaikuttavat maineeseen negatiivisesti. Toisen tason kohtaamisia ovat vuorovaikutustilanteet, joissa sidosryhmä kohtaa yrityksen tuotteen tai palvelun, mutta itse tuottaja tai valmistaja ei ole henkilökohtaisesti läsnä. Kolmannen tason kohtaamisissa organisaatio ei suoranaisesti ole läsnä, vaan siitä voi olla esimerkiksi sosiaalisessa mediassa keskustelua, jossa ihmisten tarinat ovat pääroolissa. Maine siis muodostuu sidosryhmien mielikuvissa omien ja muiden kokemusten, median välittämien uutisten sekä kuulopuheiden pohjalta. Kun maine syntyy sidosryhmien kokemuksissa ja tulkinnoissa, kyseessä on organisaation kokemusten ja mielikuvien vuoropuhelu. Maine on näin sidosryhmien mielikuviin ja kokemuksiin perustuva arviointi organisaatiosta. (Aula & Heinonen 2011, 12; Aula & Heinonen 2002, 47, 91-92; Karvonen 2001, 22; Heinonen 2006, 26.)

Mielikuvat ovat keskeisessä roolissa arjessamme, sillä merkit ja merkitykset ovat osa elämäämme. Mielikuvat ovat yksilöllisiä käsityksiä, joita muodostuu viestien ja muiden havaintojen perusteella. (Malmelin & Hakala 2007, 44-45.) Karvosen (2000, 64) mukaan myös maine on ensisijaisesti mielikuva, eli yksittäisen ihmisen representaatio. Malmelin ja Hakala (2007, 45) ovat kuitenkin toista mieltä, ja heidän mukaansa maine muodostuu yhteisöllisesti, kun aiheesta käydään keskustelua, eli maine rakentuu vuorovaikutuksessa. Myös Alenius (2016, 32, 35) on samaa mieltä siitä, että maine rakentuu vuorovaikutuksessa, mutta hän lisää maineen rakentumisen perusteeksi myös arkisen työn, sillä hänen mukaansa maine syntyy tekojen kautta, ja siihen voidaan vaikuttaa brändityöllä. Aulan ja Heinosen (2002, 32) mukaan maine rakentuu hyvistä totuudenmukaisista

tarinoista, jotka herättävät luottamusta ja konkretisoituvat. Maine on havaintoja, tulkintaa sekä kohteen arviointia, eikä sitä voida rakentaa ihmisten mieliin, sillä he tekevät sen omista lähtökohdistaan käsin ja tulkitsevat viestejä omalla tavallaan. Näin voidaan todeta, että maine on toisten keskuudessa vallalla oleva käsitys, joka on mielikuvia, mutta toisaalta se on aina myös toimintaa ja kokemuksia. (Karvonen 2001, 19; Aula & Heinonen 2002, 36.)

Malmelinin ja Hakalan (2007) mukaan maine rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa heidän ilmaistessaan muille mielipiteitään organisaatiosta, jolloin maine muodostuu sidosryhmissä kiertävistä kerrotuista ja arvottavista tarinoista, jonka muodostamisessa myös yksilöt ovat osallisina. Näiden tarinoiden muodostumiseen vaikuttavat myös sekä sidosryhmien kokemukset että organisaatiosta julkisesti rakentuvat mielikuvat. Niinpä maine rakentuu sitä kuvaavien ihmisten ja tarinoiden avulla sosiaalisena konstruktiona useista eri tekijöistä ja kokemuksista pitkällä aikavälillä. (Malmelin & Hakala 2007, 46, 143, 152; Aula & Heinonen 2011, 12; Tuominen 2013, 69; Alenius 2016, 9.)

Aulan ja Heinosen (2011) maineen rakentumisen nelikentässä kuvastuu maineen problematiikka, joka määrittellään sen mukaan, kuinka hallitsevia mielikuvat ovat suhteessa todellisiin kokemuksiin ja päinvastoin (ks. kuva 1). Tavoitemaineessa organisaation maine on erinomainen, ja sidosryhmillä on organisaatiosta myönteiset mielikuvat ja kokemukset. Silloin organisaation viestintä ja toiminta ovat hyviä, ja kokonaistilanne on loistava. Maineen viestinnällisessä ongelmassa sidosryhmillä on myönteisiä kokemuksia organisaatiosta, mutta mielikuvat ovat siitä huolimatta epäsuotuisia. Tämä johtuu siitä, että organisaatiossa tehdään oikeita asioita oikein, mutta niistä ei osata kertoa, ja näin ollen organisaatio on todellisuudessa mainettaan parempi. Tällaisessa tilanteessa on keskityttävä suunnitelmalliseen viestintään. Maineen toiminnallinen ongelma kertoo organisaation olevan kriisissä, sillä kokemukset ja mielikuvat ovat huonoja. Organisaatiossa maineenhallinnan kannalta kriisi on todellinen, mikäli kokemukset ja mielikuvat eivät vastaa todennukaista toimintaa. Jos organisaatio on puheiden mukainen, kyse ei ole kriisistä, vaan silloin keino selviytymiseen on minimoida markkinointiviestintä ja keskittää voimavarat toiminnan parantamiseen. Mainiansassa organisaatio on todellisuudessa huono, mutta sillä on esimerkiksi median, mainonnan tai markkinoinnin ansiosta hyvä maine. Mikäli kokemukset eivät vastaa mielikuvia, organisaatio on mainettaan huonompi. (Aula & Heinonen 2011, 12-14.)



Kuva 1 Maineen rakentumisen nelikenttä (Aula & Heinonen 2011, 13).

Maine on potentiaalisesti korvaamaton omaisuus, jonka hyödylliset tulokset ymmärretään paremmin kuin sen muodostuminen. Maine tekee organisaatiosta hyvän tai huonon, ja erottelee näin samankaltaisia organisaatioita toisistaan. Kun henkilöllä ei itsellä ole kokemusta, hän tekee päätöksensä muiden suositusten ja kohteen maineen mukaisesti. Maine ja mielikuvatekijät ovat tärkeitä ratkaisijoita ihmisten valinnoille ja päätöksille. Mielikuvatekijöillä onkin merkitystä lähes kaikelle toiminnalle, ja hyvä mielikuva merkitsee suotuisaa toimintaympäristöä huonon merkityksessä päinvastaista. Mielikuvilla voi olla yhtä suuret vaikutukset kuin fyysisellä todellisuudella, ja näin ollen hyvä mielikuva on kilpailuetu. (Highhouse, Brooks & Gregarus 2009, 1481; Aula & Heinonen 2011, 12; Aula & Heinonen 2002, 14; Karvonen 1999, 17-20.)

Aulan ja Mantereen (2005) mukaan maineella on kolme pääpiirrettä: omaisuusmaine (talous), kansalaisuusmaine (vastuullinen liiketoiminta) sekä tarinamaine (viestintä). Talouskoulukunta perustelee maineen merkitystä taloudellisesta näkökulmasta, jolloin maine on fyysisen, talouden sekä osaamisen ohella yksi pääoman muoto. Vastuullisen liiketoiminnan koulukunta rinnastaa maineen sekä yhteiskuntavastuun, jolloin maine perustuu organisaation eettisesti kestäväälle toiminnalle, jossa organisaatioiden tulee huolehtia luonnon ohella myös työntekijöistä, ympäristöstä sekä yhteiskunnallisista asioista. Tarinakoulukunta painottaa viestinnän merkitystä maineen muodostumisessa, ja tarinat ovat niitä, jotka luovat merkityksiä, joista myöskin organisaation maine rakentuu. Hyvä maine rakentuu tästä tekojen, viestinnän sekä suhteiden kolminaisuudesta, jonka kautta hyvä organisaatio myös elää maineestaan. (Aula & Mantere 2005, 72-73.) Näin ollen konkreettiset teot, viestit sekä sidosryhmädialogi summautuvat maineessa (Juholin 2013b, 25).

Maine on hillittyjä symbolisia uskomuksia organisaatiosta, sen kyvyistä, tarkoituksista, historiasta, tehtävästä sekä niistä kuvista, jotka sulautuvat useiden kuulijoiden verkkoon. Se näyttäytyy organisaation aineettomana pääomana, ja mielikuvayhteiskunnassa organisaatioiden toiminta perustuukin paljolti aineettomiin resursseihin. Maine on tarina, joka muodostuu sidosryhmien jäsenten tuottamista, muokkaamista ja toistamista tarinanpätkistä, jotka ovat spekulatiivisia ja pirstaleisia. Näin ollen mainetta voidaan myös kuvata reflektiona, jonka organisaatio on saanut ajan kuluessa sidosryhmiensä mielissä ja puheissa. Maine elää suhteessa toimintaympäristöönsä ja muodostuu suhteessa sidosryhmiinsä, ja siihen vaikuttaa organisaation historia, teot sekä eri sidosryhmien siihen liittämät imagot. Maine myös heijastaa organisaation strategiaa, kulttuuria ja arvoja, ja sen käsitteen vahvuutena onkin se, että se nousee organisaation todellisesta toiminnasta. (Carpenter 2010, 33; Juholin 2013b, 25; Malmelin & Hakala 2007, 123; Tuominen 2013, 66, 72; Lehtonen 2000, 195; Dowling 2004, 34; Karvonen 1999, 49; Åberg 2000, 117.)

Organisaation maineeseen vaikuttavat sen suorituskyky, käytännöt, ihmiset sekä sidosryhmät, jotka viime kädessä päättävät organisaation maineen. Organisaation sidosryhmät ovat henkilöitä tai ryhmiä, joilla on jonkinlainen todellinen sidos tai potentiaalinen kiinnostus organisaatiota kohtaan. Sidoryhmät voivat vaikuttaa organisaation toimintaan, ja myös organisaation toiminta voi vaikuttaa sen sidostyhmiiin. Maineen kannalta organisaation tärkein sidoryhmä on sen henkilöstö, sillä jokainen työntekijä on osallisena rakentamassa organisaatiolle hyvää mainetta. Henkilöstö markkinoi työnantajaa asenteillaan, toiminnallaan ja viestinnällään myös tiedostamattomasti. Organisaation henkilöstö onkin erittäin tärkeä yleisö maineenhallinnassa, sillä henkilöstö edustaa organisaation todellisuutta, ja mikäli heidän käyttäytymisensä ei vastaa ulkoisen viestinnän luomia odotuksia, organisaation maine vahingoittuu. Organisaatiossa työskentelevien on tärkeää tiedostaa yhteiset arvot, jotta he pystyvät heijastamaan niitä, koska maine heijastaa koko organisaation toimintaa. (Brady & Honey 2007, 6; Luoma-aho 2008, 447; Juholin 2013, 52; Tuominen 2013, 136; Aula & Mantere 2005, 72; Young 1996, 170; Saksi 2016, 252; Gotsi & Wilson 2001, 101; Laaksonen 2012, 56.)

Sidosryhmillä on siis keskeinen rooli organisaation eri maineiden muodostumisessa. Organisaatiolla on henkilöstönsä lisäksi monta muutakin tärkeää sidoryhmää, joiden arviot vaikuttavat organisaation maineeseen. Sidoryhmien arviot myös vaihtelevat, ja eri sidoryhmillä voi olla erilaisia arviointeja organisaatiosta. (Luoma-aho 2005, 169; Abratt & Kleyn 2012, 1050-1051, 1059.) Berens ja Van Riel (2004, 161) ovat samaa mieltä, ja heidän mukaansa maine ei useimmiten ole

yksiulotteinen, kun ihmisillä on erilaisia yksityiskohtaisia käsityksiä organisaatioista, joten niitä ei saada tiivistettyä hyväksi tai huonoksi maineeksi. Organisaatiolla voi näin ollen olla monenlaisien maineiden lisäksi eri osa-alueissakin erilaisia maineita (Tuominen 2013, 66), mutta Chunin (2005, 105) mukaan organisaation maine on kuitenkin hyödyllistä nähdä tiivistelmänä kaikkien sen sidosryhmien käsityksiä.

Sana maine herättää enemmän kuin yhden kuvan mielessä, ja sen katsotaankin merkitsevän enemmän kuin yhtä asiaa. Bradyn ja Honeyn (2007, 10) mukaan kuva organisaatiosta on välitön havainto, mutta organisaation maine on kyseisen kuvan historiallinen ja kulttuurinen ulottuvuus, jonka odotusten alustana toimii sidosryhmien sosiaalinen muisti. Maine on seurausta sidosryhmien ja organisaation välisestä pitkäaikaisesta vuorovaikutuksesta, ollen näin organisaation tuhansien toimien tulos. Maineessa yhdistyvät kaikki positiiviset ja negatiiviset toimet, joita vuosien varrella on tehty ja sanottu, ja mitä muut organisaatiosta ovat sanoneet. Niinpä maine ei elä ilman aikaa, vaan sen osatekijöitä määrittävät organisaation menneisyys, nykyisyys sekä tulevaisuus. Maine on joustava ja tunteellinen, perustuen jatkuvuudelle, vakaudelle sekä pysyvälle toiminnalle. Maine kuitenkin kehittyy ajan myötä tasaisen suorituskyvyn tuloksena, ja se on yleisölle ajan mittaan syntyneitä syvällä olevia käsityksiä, joita on hankalaa muuttaa. Maine on uniikki ja sitkeä, ja vaikka kerran vakiintunutta on hankalaa muokata, on maineen muuttuminen mahdollista. Maine voi nopeastikin kadota yksittäisen asian tai tapahtuman kautta, vaikka sen rakentaminen on vaatinut onnistumisia pitkällä aikavälillä. Näin voidaan todeta maineen kasvavan hitaasti, mutta se voi kuitenkin romahtaa hetkessä. (Argenti & Druckemiller 2004; Murray 2003, 143; Brady & Honey 2007, 6-7; Aula & Heinonen 2011, 14-16, 28; Gray & Balmer 1998, 697; Vuokko 2002, 103; Alenius 2016, 32; Karvonen 2001, 18; Burke 2011, 32; Halonen 2016, 186.)

Maineen käsitteelle ei ole tarkkaa yhteisesti sovittua määritelmää, ja kenttä on monitieteinen ja irrallinen. Useat tieteenalat hyödyntävät maineen käsitettä eri merkityksin, eikä yhtä selkeää teoriaa ole edes olemassa. Tästä johtuen maineen käsite on tutkimuksellisesti hieman ongelmallinen ja hajanainen. Davisin (2011) mukaan yleiset määritelmät maineesta ovat melko steriilejä korostaen ajatusta siitä, mistä joku on tunnettu. Silloin ei pystytä kuvaamaan perustavanlaatuisesti eroja siihen, mitä termillä tarkoitetaan verrattuna muihin vastaaviin termeihin, kuten brändi, imago ja identiteetti. (Barnett, Jermier & Lafferty 2006, 26; Highhouse ym. 2009, 1481; Halonen 2016, 25; Davis 2011, 45.)

Lewellynin (2002, 452) mukaan identiteetti kuvaa sitä, kuka organisaatio on ja mitä se tekee. Siten identiteetti on organisaation oma käsitys siitä, mitä se on (Luoma-aho 2005, 172; Bankins & Waterhouse 2019, 227). Rainisto (2005, 16) kuvailee identiteetin tahtotilana siitä, millaisena brändin imago halutaan koettavan. Niinpä toisin kuin maine, identiteetti on organisaation hallittavissa (Tuominen 2013,76). Vuokon (2002, 103) mukaan identiteetti sisältääkin keinoja, joilla organisaatio heijastaa persoonallisuuttaan, esimerkiksi nimen tai toimitilojen avulla. Tavoitetila eli identiteetti muuttuu imagoksi, kun sidosryhmät tekevät tulkintoja organisaation tekemisistä sekä viestinnästä, ja ajan myötä nämä mielikuvat muuttuvat sen maineeksi (Vuokko 2002, 104). Myös Chun (2005, 105) ja Luoma-aho (2005, 172) näkevät identiteetin ja imagon maineen päätekijöinä.

Imago on luonteeltaan visuaalinen termi, ja sananmukaisesti tarkoittaakin kuvaa. Karvosen (2000, 57) mukaan hyödyllinen lähtökohta imagon teorialle on sen tunnustaminen, että muodostuvaan mielikuvaan vaikuttaa kaikki ulkoisesti saatu informaatio kohteesta, mutta myös vastaanottajan taipumukset tulkita informaatiota. Imagon muodostuminen riippuu sekä viestijästä että vastaanottajasta, jolloin imago muodostuu yksilön mielikuvista ja uskomuksista (Karvonen 1999, 51; Aula & Heinonen 2002, 50, 52, 61). Vuokon (2002, 103) mukaan imago on kaikkien käsitysten summa, joita yksilöllä, yhteisöllä tai sidosryhmällä on organisaatiosta, ja näin ollen käsitys kuuluu yleisölle, ei kohteelle itselleen. Imago ei ole kovinkaan informatiivinen, mutta se on leimallinen ja muista vastaavista organisaatioista erottava, ja se tarkoittaa sitä, miten brändi koetaan. Imago visuaalisena terminä ajatellaan usein ulkoisena todellisuutena, ja helposti se myös viittaa kiillotettuun mielikuvaan, sillä imagon tarkoituksena on saada jokin näyttämään hyvältä mielikuvitukseen vedoten. Imago myös voidaan rakentaa markkinoinnin ja mainonnan avulla, kun maine ansaitaan todellisten tekojen kautta. Imago siis kuvailee organisaation lähettämää viestiä siitä, kuka se on ja mitä se tekee, kun taas maine kuvailee sitä, mitä muut ajattelevat organisaatiosta ja sen toiminnasta. Imago perustuu näkemiseen ja maine paremminkin puhumiseen sekä kuulemiseen. Maine on selkeästi uudempi käsite kuin imago, ja sen käytön suosion voidaan katsoa perustuvan imagon negatiiviseen leimautumiseen. (Raunio & Linnamaa 2001, 9; Rainisto 2005, 16; Tuominen 2013, 64; Karvonen 2000, 63-64; Luoma-aho 2005, 176; Lewellyn 2002, 452; Aula 2000, 64; Halonen 2016, 50.)

Maine ansaitaan ulkopuolelta, mutta brändin organisaatio itse tietoisesti luo mainonnalla ja markkinointiviestinnällä edustamaan arvojaan (Brady & Honey 2007, 6, 10). Anholtin (2007, 4) mukaan brändi on tuote, palvelu tai organisaatio, jota arvioidaan nimen, identiteetin sekä maineen kautta. Brändi on vastaanottajan päässä syntyvä mielikuva, joka identifioi kohteen. Koska brändi

ymmärretään usein mielikuvina, on jokaisella oma käsityksensä brändistä. Brändi on tuotemerkkiin perustuva, esimerkiksi nimi, tunnus, symboli, muoto tai niiden yhdistelmä, ja sen tehtävänä on erottaa organisaatio kilpailijoista. Brändissä tärkeää on sen erottuvuus ja kyky viestiä. (Aula & Heinonen 2002, 53; Malmelin & Hakala 2007, 44; Vuokko 2002, 119-120; Rainisto 2005, 15; Karvonen 2001, 25.) Malmelinin ja Hakalan (2007, 46) mukaan maineen ja brändin erottelu on keinotekoinen, sillä molemmat erilaistavat organisaation, tekevät siitä kiinnostavamman ja nostavat sen arvoa. Brändin käsitettä kuitenkin vierastetaan, sillä siihen, kuten imagoonkin, on nähty liittyvän kaunistelua (Karvonen 2001, 25).

Brändin, imagon ja maineen määrittely riippuu siitä, kuka sen tekee ja miksi. Selkein erottelu termeille on se, että brändi tehdään, imago rakennetaan ja maine ansaitaan. Mainetta on vain yksi, joka muodostuu organisaation todellisen toiminnan kautta useista osatekijöistä. (Aula & Heinonen 2002, 61.) Maine on käsitteenä laajempi kuin imago tai brändi (Heinonen 2006, 27), ja Bankinsin ja Waterhousen (2019, 227) mukaan identiteetti ja imago perustuvat siihen, miten organisaatio esittelee itseään yleisölle, ja ovat näin osa organisaation maineenrakennusta. Juholinin (2013b, 25) mukaan maineen käsite on korvannut imagon käsitteen, ja brändin käsite kulkee maineen tasavertaisena kumppanina. Maine, imago ja brändi ovat eri käsitteitä, mutta niitä yhdistää mieltä siitä, mitä ihmiset ajattelevat organisaatiosta. Kaikissa näissä käsitteissä kyse on pohjimmiltaan pyrkimyksestä vaikuttaa mielikuviin. (Aula & Heinonen 2002, 47; Juholin 2009, 184.)

2.2 Maineen merkitys kuntaorganisaatiolle

Maine tulee aina jostain, eikä organisaatiota ilman mainetta ole olemassakaan. Näin myös jokaisella kunnalla on jonkinlainen positiivinen, negatiivinen tai neutraali maine, johon kaikki kunnan tekemiset vaikuttavat. Jokainen työntekijä on kunnan mainelähettiläs, kun kunnan nimissä olevat edustajat ovat jatkuvasti tekemisissä eri tahojen kanssa. Kunnassa vierailaan, siitä puhutaan ja media raportoi kunnasta ja sen toiminnasta. Siispä maine on suhde, joka voidaan jaotella kolmeen näkökulmaan. Ensimmäisessä näkökulmassa kunta on asuinpaikka, ja sillä on erityistä merkitystä henkilölle, joka käyttää sen palveluita. Toinen näkökulma on se, että kunta voidaan erottaa hallinnollisena ja poliittisena toimijana, ja kolmas näkökulma liittyy kunnan kehittämiseen sekä tulevaisuusorientoituneeseen hanketoimintaan. Pitkällä aikavälillä organisaation tavoitteena on luoda maine, joka takaa sen ympäristölle uskottavuuden, luotettavuuden sekä vastuullisuuden. (Aula & Heinonen 2011, 14-16; Alenius 2016, 32; Lemminkäinen 2010, 418; Aula ym. 2007, 20-21; Luoma-aho 2005, 169.)

Aulan ja Heinosen (2002, 215) mukaan maineella on kolme mahtia: vetovoima, ensimmäinen valinta sekä luottamus. Maineella on erityisen suurta merkitystä alueelle vaikuttaen alueen toimintaedellytyksiin. Kunnan maineella edistetään aluekehitystä sekä luodaan vetovoimaa, ja koska mielikuvat vaikuttavat alueen vetovoimaisuuteen, ovat alueet jo pitkään olleet tarkkoja maineestaan. Maine on siis tärkeä voimavara, joka vaikuttaa siihen, kuinka vetovoimaisena ihmiset aluetta pitävät. Vetovoimainen identiteetti sekä omaleimaisuus ovat perustana menestykselle. Kunnan identiteettiä eli omaleimaisuutta korostavia tekijöitä ovat muun muassa nähtävyydet, maisema ja luonto, elinkeinot, tuotteet ja laitokset, kulttuuriset erityispiirteet, tapahtumat, tarinat sekä kuuluisuudet. Mitä vetovoimaisempi alue on, sitä paremmat mahdollisuudet sillä on menestyä. Näin ollen voidaan todeta, että siinä missä kunnan maine kertoo siitä, kuinka hyvänä sitä pidetään, alueen maine vaikuttaa sen vetovoimaan. (Aula ym. 2007, 13, 19; Alenius 2016, 9; Halonen 2016, 17-19; Karvonen 2001b, 48.)

Alueen vetovoimaisuuden lisäksi maine vaikuttaa kilpailukykyyn, kehittymiseen, elinvoimaisuuteen sekä menestymiseen. Kuntaorganisaatio tarvitsee asukkaita, matkailijoita, asiakkaita, yrityksiä, investointeja sekä osaamista menestyäkseen, ja hyvä maine on kuin magneetti, joka vetää näitä puoleensa. Hyvä maine auttaa houkuttelemaan asiakkaita ja korkealaatuista henkilökuntaa, helpottaa ja nopeuttaa markkinoille pääsyä, ylläpitää asiakastyytyväisyyttä ja lisää luottamusta sekä vaikuttaa organisaation taloudelliseen menestymiseen. Valintatilanteessa olevan henkilön on helppo tehdä myönteiseen mielikuvaan perustuen suotuisia päätöksiä kuntaa kohtaan. Näin maineella on suuri merkitys menestykselle, ja se voi tehdä eron menestyksen ja epäonnistumisen välille. Hyvämaineiset organisaatiot kun saavat käyttöönsä parempia resursseja kuten taitavampaa työvoimaa alhaisemmilla kustannuksilla. Maine siis herättää kiinnostusta ja erottaa kilpailijoista sekä selittää, miksi asiakkaat valitsevat tuotteet ja palvelut. Näin maine vaikuttaa suoraan organisaation arvoon. Vaikka maine on aineetonta, on se organisaatiolle yhtä arvokasta, tai jopa arvokkaampaa kuin aineellinen pääoma. (Halonen 2016, 17-19, 30; Heinonen 2006, 9, 54; Tuominen 2013, 67; Brady & Honey 2007, 1-2; Halonen 2016b, 74; Juholin 2009, 188; Aula & Heinonen 2011, 22, 24.)

Hyvä maine tarkoittaa suotuisaa toimintaympäristöä ollen olemassaolon oikeutus ja voimavara, joka mahdollistaa sidosryhmien luottamuksen organisaatiota kohtaan. Hyvämaineinen organisaatio on uskottava, sillä hyvä maine on tae siitä, että organisaatio menee kohti tavoitteita ja parempaa toimintaa, joka vaatii muutoskykyä. Esimerkiksi tänä päivänä, kun ihmiset arvostavat

läpinäkyvyyttä ja avoimuutta, toivotaan organisaatioiltakin näitä piirteitä. Organisaatioiden tulee siis joskus myös muuttaa itseään mukautuakseen muuttuviin aikoihin, ja kunnissa dynaamisuu-
della sekä uudistumiskyvyllä on suuri merkitys myös mainestrategian kannalta. Julkishallinnossa
positiivinen kuva onkin äärimmäisen tärkeä, sillä avoimuuden kysyntä kasvaa jatkuvasti. (Halonen
2016, 17; Karvonen 2000, 51; Luoma-aho 2005, 182; Aula & Heinonen 2011, 16, 200; Malmelin
& Hakala 2007, 46; Juholin 2009, 188; Burke 2011, 32; Aula ym. 2007, 17; Oržekauskas &
Šmaižienė 2007, 96.)

Tärkeät päätökset sidosryhmiltä perustuvat poikkeuksetta luottamukseen, ja luottamuksen muo-
dostuminen edellyttää mainetta. Hyvä maine rakentuu hyvän toiminnan ja käytänteiden kautta,
joilla ansaitaan sidosryhmien luottamus. Luottamus on elintärkeää, sillä mikäli esimerkiksi media
ei luota organisaatioon, nostetaan sitä esiin epämiellyttävässä valossa, jonka seurauksena muutkin
sidosryhmät alkavat epäillä organisaatiota. Hyvä maine siis parantaa elinvoimaa hyvinä aikoina ja
suojelee sitä huonoina aikoina ollen tärkeä myös vaikeuksien edessä, sillä se toimii organisaation
suojuksena suodattaen negatiiviset huhut, antaen mahdollisuuden korjata virheet ja näin suoja-
ten riskeiltä. Mainen sanelee ihmisten käyttäytymistä ja luottamusta, ja kun luottamus katoaa, sitä
on erittäin vaikea palauttaa, ja jossain tapauksissa menetys on korvaamaton. (Young 1996, 11;
Ojala, Hakoluoto, Hjorth & Luoma-aho 2006, 16; Karvonen 2001, 16-17; Brady & Honey 2007,
1-2, 14; Luoma-aho 2005, 169, 174; Halonen 2016, 186; Sauri 2019, 32.)

Maine huomataan yleensä siinä vaiheessa, kun sitä uhataan. Kaikenkokoisten organisaatioiden on-
kin tärkeää tietää maineen merkitys ja siihen liittyvät riskit, sillä maine tulee ja menee, ellei sitä
hoideta. Maineriski on yksi liiketoimintariskeistä, ja siksi organisaatioilla olisi hyvä olla jatkuva
valmius erilaisten maineriskien varalta, sillä jokaisen kriisin tavoitteena kuitenkin on päättää se
niin nopeasti kuin mahdollista. Maineen menettämisen mahdollisuus tai vaara uhkaa organisaat-
iota monin tavoin, ja se voi vaikuttaa kilpailukykyyn, paikalliseen sijoittautumiseen, sidosryh-
mien luottamukseen ja uskollisuuteen, mediasuhteisiin ja toimintojen laillisuuteen sekä olemassa-
olon oikeutukseen. Maineriski on suurin uhka, mitä organisaatio voi kohdata, ja se voi tulla koska
tahansa, sillä aina kun organisaatio on vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa, maineuhka voi olla
vaarana. (Fombrun & Van Riel 1997, 5; Brady & Honey 2007, 1; Vuorio-Kuokka 2014; Aula
2010, 44; Young 1996, 108; Murray 2003, 142-143.)

Maineuhka voi tulla nopeasti ja arvaamatta, ja onkin tärkeää ottaa vakavasti pienimmätkin viitteet
mainekriisistä. Rikkeet, vastuuton käytös ja kelvoton työ ovat asioita, jotka pääsevät helposti

otsikoihin. Vuosikymmenten osaava työ sen sijaan tahtoo mennä ohi median huomion, sillä uutisjournalismin luonteelle on tyypillistä raportoida tavanomaisesta poikkeavasta. Maineeseen liittyviä uhkia ovat esimerkiksi johtajien sekä tyytymättömien työntekijöiden ja asiakkaiden käytös, huonolaatuiset tuotteet tai palvelu, tyytymättömien työntekijöiden, asiakkaiden tai kilpailijoiden vireille asettamat huhut, vihjailut ja valheet. Kunnissa maineuhka voi liittyä esimerkiksi julkisuudessa esiin tulleisiin ongelmiin, kyseenalaisiin päätöksenteon käytäntöihin tai näkyviin kuntajohdajien erottamisiin, joita puidaan julkisuudessa pitkään. Näin ollen maineeseen liittyy riski, kun organisaatio ei täytä tietyn ryhmän odotuksia. (Saksi 2016, 252, 264; Karvonen 2001, 18; Burke 2011, 32; Brady & Honey 2007, 2.)

Tuominen (2013) on eritellyt kolmenlaisia maineriskejä. Ensimmäinen maineriski syntyy, mikäli sidosryhmien muodostama mainekuva on parempi kuin todellisuus. Kun sidosryhmille selviää, että organisaatio ei pysty vastaamaan sen odotuksiin, maine huononee sen todelliselle tasolle. Tätä voi välttää ylläpitämällä neutraalia tai hyvää mainetta, jolloin sidosryhmien odotukset eivät pääse nousemaan liian korkeiksi. (Tuominen 2013, 88.) Neutraali tai hyvä maine on myös Luoma-ahon (2005) mukaan optimaalinen maineen taso. Erinomainen maine vaatisi laajempaa ylläpitoa, joka ei olisi realistista kuntaorganisaatiolle sen erityispiirteiden vuoksi. Toinen maineriskin aiheuttaja on tilanne, jossa sidosryhmien uskomukset ja odotukset muuttuvat. Mikäli sidosryhmien odotukset vaihtelevat organisaation luonteen pysyessä samana, kuilu maineen ja todellisuuden välillä kasvaa. Tästä esimerkkinä voidaan ottaa organisaation kyky uudistua maailman mukana. Kolmannen maineriskin uhkana on heikko koordinointi organisaation sisällä. Mikäli yksi toimintayksikkö, kuten ylin johto asettaa organisaatiolle tavoitteita, joita toinen yksikkö ei saavuta, syntyy maineuhka. Tätä voi välttää hyvällä viestinnällä ja palautteen kohdentamisella. (Luoma-aho 2005, 183; Tuominen 2013, 88.)

Hyvän maineen rakentaminen kestää vuosia, mutta maineen vaurioituminen voi tapahtua hetkessä. Vuosikymmeniä rakentunut hyvä maine voi mennä yhdessä yössä, yhden negatiivisen tapauksen vuoksi. Mainetta on siis hankalaa hallita. Vuosien aikana ahkerasti rakennettu maine voi vahingoittua päivässä korjaamattomasti kokonaiskuvaan nähden suhteellisen merkityksettömälläkin asialla. Maineen vahingoittamista on hankalaa korjata ennen tapahtumaa, ja aina helpompaa sen jälkeen. Tämä johtuu osittain siitä, että vahingon suuruus riippuu monesta muuttujasta, mutta tärkeimpiä ovat aikaisempi maine, uhan luonne ja tapa hoitaa tilanne. Maineen vahingon laajuus riippuu siitä, kuinka helposti luottamus voidaan palauttaa. Maineriskiä ei kuitenkaan voida pitää yksittäisenä riskinä, sillä se muodostuu kaikista organisaation maineeseen vaikuttavista riskeistä.

Tästä syystä sen hallinta edellyttää kokonaisvaltaista riskien vaikutusten arviointia. (Burke 2011, 32; Young 1996, 11-12; Karvonen 2001, 18; Brady & Honey 2007, 1, 15; Tuominen 2013, 87.)

2.3 Mainetyö ja kuntaorganisaation maineenhallinta

Kaikki haluavat parantaa, mukauttaa tai hallita mainettaan. Hyvään maineeseen ei ole oikoreittiä, eikä se ole itsestäänselvyys, vaan se on tulosta pitkäjänteisestä työstä, joka on koko organisaation vastuulla. Parhaat tulokset kunnan julkisuuskuvan parantamiseksi saavutetaan pitkäjänteisellä kehittämistoiminnalla, eikä hyvää mainetta ole ilman hyviä ihmisiä suunnittelemassa ja rakentamassa sekä huoltamassa sitä. Hyvän maineen rakentamisen peruspilareita ovat kestävä liiketoiminta, hyvä julkinen elämä, organisaation selkeä tarkoitus sekä organisaatiokulttuurin onnistunut laajentaminen organisaation ulkopuolellekin. Näiden peruspilareiden lisäksi tarvitaan mainejohtamista tahdolla, tiedolla sekä taidolla. (Anholt 2011, 3; Karvonen 2001, 22; Young 1996, 11-12; Aula ym. 2007, 18; Aula & Heinonen 2011, 35, 190, 200.)

Organisaation hyvää mainetta tulee johtaa, jotta sitä ei menetä. Hyvä maine perustuu hyvien käytänteiden kehittämiseen sekä hyvään johtamiseen ja strategiaan. Johtajan toiminnalla on yhä suurempi merkitys koko organisaation maineen kannalta, sillä kuntajohtaja toimii kunnan maineen ja brändin lipunkantajana ja kunnan vetovoimaisuuden keulakuvana. Johtajan tulee ymmärtää organisaation käytänteet sekä saavutukset, tehdä sitä mikä on oikein, korjata sitä, mikä on väärin sekä kommunikoida organisaation kanssa. Kunnan johto, luottamushenkilöt sekä viranhaltijat ovat mainetyön kannalta keskeisessä roolissa, ja heidän tulee toimia maineenhallinnan kannalta yhdenmukaisesti. (Young 1996, 10, 137-138; Burke 2011, 32; Heinonen 2006, 161; Saksi 2017, 4; Aula ym. 2007, 17.)

Mainejohtamisen tulisi perustua kokonaisvaltaiseen lähestymistapaan, jossa maineen taustalla on käyttäytyminen, viestintä, visuaalinen ilme sekä suorituskyky ja ulkoiset tekijät kuten sidosryhmien arviot ja mediaviestit. Kattavan imago- ja maineenhallintajärjestelmän kehittämisen tulisi perustua toivottavan imagon, identiteetin ja profiilin sekä maineen määrittämiseen, sisäisen ja ulkoisen ympäristön analysointiin, sidosryhmien ja niiden merkitysten tunnistamiseen, nykyisen imagon ja maineen mittaamiseen ja arviointiin sekä imagon ja maineen muokkaamisen suunnitelmien valmisteluun ja toteutukseen. Kestävän imagon etsiminen tulisi aloittaa identiteetillä, joka edustaa arvoja selkeästi. Ensin on tunnettava lähtötilanne ja itsensä, kartoitettava toimintaympäristö ja sen erityispiirteet sekä tiedostettava tavoite. Ilman lähtötilanteen kartoitusta on hankalaa

valita kehittämisen välineitä ja tavoitteita. Lisäksi toimenpiteiden evaluointi sekä tulosten seuranta ovat tärkeitä, sillä on hyvä tietää, millainen maine on ja miten se muuttuu. Maineen määrätietoisella rakentamisella ei juuri ole merkitystä ilman evaluointia. (Oržekauskas & Šmaižienė 2007, 96; Zimmerbauer 2008, 67; Aula ym. 2007, 23.)

Maine syntyy työllä pitkän ajan kuluessa, eikä se ole erillinen teko, vaan osa strategista johtamista. Mainejohtaminen voidaan ymmärtää erilaisina organisaation viestintätoimintoina, joilla pyritään vaikuttamaan sidosryhmiin positiivisesti sekä edistämään organisaation hyvinvointia ja menestystä tulevaisuudessa. Kunnan kehitykseen vaikutetaan kehittämistoimenpiteillä, viestinnällä, mielikuvien luomisella ja välittämällä sekä markkinoinnilla. Hyvä työ ja tuote ovat pohja maineelle, jossa tuotteen on oltava kunnossa ennen kuin sitä markkinoidaan, sillä markkinointiviestintä on lupaus, johon tulee myös löytyä katetta. Ja mikäli näin ei ole, tulee pettymyksiä, joista kerrotaan eteenpäin. Mainetyön pohjaksi tarvitaan liiketoimintaosaamista sekä markkinointia osallisuusosaamisen rinnalle, sillä pelkällä fyysisellä kehittämisellä ei enää pärjää kuntakentän kilpailussa. (Halonen 2016b, 74; Luoma-aho 2005, 171; Halonen 2016, 19; Karvonen 2001, 18-19; Tolvanen 2018.)

Erilaisten markkinointikäytäntöjen käytöstä on tullut suosittu tapa houkutellessa matkailijoita, yrityksiä ja uusia asukkaita, ja ponnistelut positiivisten kuvien luomiseen ovat merkittävä osa aluekehitysstrategioita. Organisaatiot pyrkivät rakentamaan positiivista mainetta sellaisten sidostyhmiin keskuudessa, joiden huomioon ottaminen strategisissa valinnoissa on tarpeen. Paikkamarkkinointia ei pidä kohdentaa vain ulkopuolisiin, kuten matkailijoihin, vaan tärkeä kohderyhmä ovat alueen asukkaat. Myymällä itsensä sisäpiiriin, eli itselleen, kunnat luovat houkuttelevuutta ja vahvistavat alueen sisäistä identiteettiä. Mikäli kuntalaiset eivät usko kotikuntansa olevan hyvä paikka elää, ei sitä muutkaan usko. Organisaatiolla ei myöskään voi olla hyvää ulkoista mainetta, ennen kuin on hyvä sisäinen maine. Siispä paikkakunnan maineen tekee tavallinen paikallinen ihminen, ja yhteishenki toimii maineen tukipilarina. (Cassel 2008, 102-103; Abratt & Kleyn 2010, 1059; Halonen 2016b, 74; Young 1996, 11-12.)

Julkisen sektorin organisaatioiden maineenhallinnan ei tarvitse vaatia valtavia rahavaroja ja aikaa, vaan on hyvä keskittyä ylläpitämään sidosryhmien luottamusta ja varmistamaan positiiviset kokemukset. Julkisen sektorin organisaatioiden ei tulisi pyrkiä pelkästään parantamaan mainetta, vaan ruohonjuuritason päivittäisiä käytäntöjä, jotka lopulta muokkaavat mainetta. Kun kunnat paneutuvat toimintaansa ja vastaavat perustehtäviinsä, yksinkertaisesti tarvitaan ainoastaan todellisuuden

parantamista. Koska maineen takana ovat hyvät teot, pitäisi maineenkin voida hyvin, kun perusasiat ovat kunnossa ja yhteishenki hyvällä tasolla. (Luoma-aho 2007, 136; Luoma-aho 2008, 458; Halonen 2016b, 74.) Tolvasen (2018) mukaan vaikuttamismahdollisuuksia tulee siis parantaa ja osallisuutta lisätä, sillä vaikuttamaan pystyvä asukas kokee yleisesti olevansa hyvinvoiva, ja tämä hyvinvointi lisää kunnan ja alueen vetovoimaa.

Organisaatioiden tulevaisuuden hyvinvointi riippuu sidosryhmäsuhteiden toimimisesta, ja aktiivisesti sidosryhmiä kuuntelemalla voidaan vastata heidän tarpeisiinsa. Maineenhallinta on siis suhteiden riskien hallintaa, ja kuuntelemalla voidaan saavuttaa asioita, jolloin kuuntelemisen prioriteetti on korkeampi kuin puhumisen. Hyvän maineen rakentaminen on organisaation ja sidosryhmien yhteinen projekti, sillä hyvä maine tarvitsee hyviä tarinoita ympärilleen. Pidemmällä tähtäimellä pelkät tarinat eivät kuitenkaan riitä, ja siksi laadukkaaseen mainetyöhön on hyvä panostaa. Hyvä maine edellyttää hyviä tekoja ja viestintää sekä erinomaista suhdetoimintaa. (Murray 2003, 143; Young 1996, 19, 21; Aula & Heinonen 2011, 37; Heinonen 2006, 17; Aula & Mantere 2005, 27.)

Maineeseen tulisi panostaa, sillä mielikuvat vaikuttavat ihmisten ja yritysten valintoihin. Mielikuvia täynnä olevassa mediayhteiskunnassa kuntaa ei ole olemassa ilman mielikuvia. Organisaatio voi antaa rakennusaineita, joiden pohjalta ihmisille syntyy käsityksiä organisaatiosta. Mielikuvien syntyyn vaikuttavat kuitenkin myös henkilön aikaisemmat kokemukset, muiden kertomat kokemukset, median antama kuva sekä täysin satunnaiset tekijät, joten organisaation mahdollisuus vaikuttaa mielikuviin on rajallista. Aktiivisuudella ja aidolla sekä oikeudenmukaisella tekemisellä pidetään huoli siitä, että kunnan maine vahvistuu positiivisesti. (Tolvanen 2018; Raunio 2001, 166; Karvonen 2001, 19; Åberg 2000, 115-116; Alenius 2016, 32.)

Hyvä maine lähtee organisaatiosta, mutta se sijaitsee sidosryhmien mielikuvissa, ja näihin mielikuviin voidaan vaikuttaa viestinnällä. Näkyminen oikeilla foorumeilla on osa kilpailuedun muodostamista muihin alueisiin verrattuna, joka korostuu suunnitelmallisella markkinoinnilla. Mikäli oikeat kohderyhmät eivät tiedä kunnan mahdollisuuksien olemassaolosta, eivät ne edistä sen kehitystä. Paikan markkinointi on osa kehittämistoimia, jossa profiloimalla ja imagoa rakentamalla pyritään luomaan kilpailuetua muihin samankaltaisiin organisaatioihin. Maine kuvailee organisaation vetovoimaa verrattuna muihin, ja siksi se onkin keino erottua ja luoda kilpailuetua. Kunnan imagon ja mahdollisen profiloitumisen on tuettava kehittämisstrategiaa, ja olennaista on tärkeiden kohderyhmien määrittely sekä heille välitettävien viestien valinta ja viestin välittäjät. Paikan

markkinointi, profiilit ja imago vaikuttavat mielikuviin. (Aula & Heinonen 2002, 178; Raunio 2001, 166-167; Raunio & Linnamaa 2001, 9; Tuominen 2013, 66.)

Saavuttaakseen hyvän maineen ei riitä oikeiden asioiden tekeminen oikein, vaan tehdyistä asioista tulee myös kertoa muille, eli organisaation tulee pyrkiä vaikuttamaan sitä koskeviin mielikuviin teoillaan sekä viestinnällään. Maine on näin ollen myös viestintää. Maineen muodostumisen ytimessä on hyvä toiminta, mutta myös hyvä viestintä sekä visuaalinen ilme. Visuaalinen ilme on siitä tärkeä, että sen kautta syntyy ensivaikutelma, ja mikäli negatiivinen vaikutelma on päässyt alulle, voidaan sille hakea vahvistusta jatkossakin. Näin ollen positiivisesti vaikuttavien asioiden tekeminen on hyväksi. (Aula & Heinonen 2002, 37; Karvonen 1999, 18; Karvonen 2001, 19; Young 1996, 154.)

Maineenhallinta ei kuitenkaan ole helppoa julkishallinnon organisaatioissa, sillä julkisjohtajilla on vähemmän liikkumavaraa avoimuuden periaatteesta sekä ulkoisen raportoinnin tarpeesta johtuen. Maineen ja sidosryhmien luottamuksen säilyttämiseksi julkiset organisaatiot eivät voi erota toisistaan liikaa, sillä lainsäädäntökin rajoittaa ainutlaatuisuutta. Julkista sektoria ohjaa kansallisen lainsäädännön lisäksi demokratian mukainen velvollisuus palvella kaikkia kansalaisia heidän erilaisesta taustastaan huolimatta. Julkishallinnon tulee olla tasapuolinen ja kohtuullinen ollakseen hyvämaineinen, mutta tavallisen hyväkin riittää, sillä kaikkien ei tarvitse olla erinomaisia. Tulevaisuuden kunnassa elinvoima korostuu, ja maine muuttaa elinvoiman vetovoimaksi kuntalaisten osallisuuden ja yhteisöllisyyden avulla. Kuntalaiset siis toimivat tarinansa tekijöinä ja tulkkeina. (Luoma-aho 2007, 136; Luoma-aho 2005, 182; Luoma-aho, Canel & Hakola 2021, 2; Halonen 2016b, 75.)

Kunnan maine rakentuu kohtaamisissa, ja maineenhallinta on kohtaamisten hallintaa. Maineenhallinnassa on siis kyse organisaation sisällä tapahtuvien tapahtumien hallinnasta ulkoiseen käsitykseen vaikuttamiseksi. Maineenhallinta on sidosryhmien odotusten mukaista, pitkäjänteistä ja suunniteltua strategista toimintaa sekä todellisen toiminnan ja sidosryhmien mielikuvien välistä vuorovaikutusta, jossa tulokset eivät synny nopeasti. On tärkeää tietää kohtaamisten merkityksellisyys, sillä maineenhallinnan keskiössä on sidosryhmäsuhteiden hoitaminen. Organisaatio luo tietoa, jota sidosryhmät käyttävät tulkitessaan käsitystään organisaation luonteesta ja maineesta. Yksilöiden käsitys organisaatiosta voi muuttua joka hetki, sillä maine voi muuttua vuorovaikutuksen aikana. Jokainen vuorovaikutus osoittaa sidosryhmille käsityksiä organisaation luonteesta, ja jokainen erillinen havainto vaikuttaa sidosryhmien yleiseen käsitykseen organisaation maineesta.

Organisaatioiden maine siis luodaan jatkuvasti uudelleen. (Aula ym. 2007, 91; Chun 2005, 105; Juholin 2009, 47; Aula & Heinonen 2002, 212; Juholin 2013b, 107; Tuominen 2013, 65; Harquail 2011, 247; Burke 2011, 36; Malmelin & Hakala 2007, 45.)

Hyvä maineenhallinta lähtee sisältä organisaatiosta, sen arvoista, missiosta, visiosta sekä omasta asemasta osana ympäröivää maailmaa ja yhteiskuntaa. Maineenhallinta on strateginen työkalu, eikä se ole yhtä kuin viestintä, vaikka niin usein oletetaankin. Maineenhallinnan teho perustuu johdonmukaisuuteen sekä jatkuvuuteen, jossa arvioidaan nykytila, asetetaan tavoitteet, valitaan toimenpiteet sekä arvioidaan näiden vaikuttavuutta organisaation strategian ja vision puitteissa. Olennaista on saada selville, miten eri sidosryhmät kokevat organisaation maineen, ja mihin vaikutelmat perustuvat. Yhteisön tulee määritellä tavoitteet, ja toimia suunnitelmallisesti niiden puolesta. Jatkuva ja säännöllinen tutkimus sekä luotsaus mahdollistavat suunnitelman tarkentamisen ja uusien tavoitteiden selvittämisen. Maineen huoltaminen vaatii pitkän ajan suunnittelua, eivätkä tulokset ole heti nähtävissä. Tuloksia syntyy, kun suunnitelma on osa organisaation toimintaa. (Aula & Heinonen 2002, 212; Juholin 2006, 197; Luoma-aho 2008, 458; Juholin 2009, 196; Halonen 2016, 94.)

Saksi (2016, 252) pitää maineenhallinnan termiä harhaanjohtavana, sillä hänen mukaansa mainetta ei voi hallita, vaan siihen liittyviin tilanteisiin voi ja tulee varautua, sillä mainekriisit tulevat yleensä ennalta arvaamattomista suunnista. Organisaatioilta vaaditaan siis ketteryyttä reagointiin sekä toimintansa mukauttamista vallitseviin olosuhteisiin, jotta hyvä maine onnistutaan ylläpitämään etenkin toimintaympäristön muuttuessa, sillä mainetyö on organisaation laadunvarmistusjärjestelmä. Maineyhteiskunnassa organisaatioiden toimintaa ohjaa pääasiassa organisaatio itse, joten sen edun mukaista on ylläpitää saavuttamansa hyvä maine. Organisaatiot voivat seurata tapahtumia, ennakoita uhkia, reagoida nopeasti, ottaa vastuuta ja varmistaa, että epäkohdista otetaan opiksi. Silloin johtajuus, viestintä ja kunnioitus korostuvat. Maine seuraa julkisuutta, ja siihen vaikuttavien tarinoiden leviäminen voi olla äkillinen, hankalasti ennakoitava tapahtuma, jota vastaan tulee kuitenkin pystyä puolustautumaan. (Ahteensivu 2018; Halonen 2016b, 74; Luoma-aho 2005, 171; Burke 2011, 32; Malmelin & Hakala 2007, 46.)

Organisaation on siis jatkuvasti seurattava ja kehitettävä toimintatapojaan mainehaittojen välttämiseksi ja varmistettava, että etenkin huonompien tilanteiden edessä on hyvää uutisoitavaa. Hyvä maine vaatii jatkuvaa ylläpitoa ja hyvien käytänteiden todistamista. Kaikilla yksittäisen sidosryhmän luottamusta vähentävillä tapahtumilla on mahdollisuus vahingoittaa mainetta, jolloin

vahinkojen vakavuus ja kustannukset riippuvat sidosryhmien vaikuttavuudesta ja vaikutuksesta organisaatioon. Maineeseen liittyy riski, kun organisaatio ei täytä sidosryhmänsä odotuksia. Avain tehokkaaseen maineriskien hallintaan on siis odotusten hallinta. Kun kokemus ylittää odotukset, lopputuloksena on yleensä hyvä maine. (Brady & Honey 2007, 8, 17; Luoma-aho 2005, 182; Aleenius 2016, 32.)

Maineenhallinnan käytännöt eivät ole kopioitavissa kunnasta toiseen, sillä maine lähtee kunnan vahvuuksista ja taitavasta viestinnästä, vaikka muidenkin havaitsemia hyviä käytäntöjä voi hyödyntää. Kuntia vertaillaan jatkuvasti suhteessa toisiinsa, ja maine syntyy joka tapauksessa, kunta itse päättää osallistuuko maineensa rakentamiseen vai ei. Kuntien tehtävien muuttuessa maineen merkitys ja rakentuminen sekä mainetyö itsessään myös muuttuvat, jolloin tarve vetovoimaiseen sekä kilpailukykyiseen maineeseen kasvaa. Maineeseen viitaten julkiseen sektoriin on kuitenkin usein liitetty negatiivisia mainintoja, kuten tehottomuus, kyvyttömyys, byrokratia ja kankeus. Tämän vuoksi voi olla jopa hankalaa kuvitella, että julkinen sektori olisi kiinnostunut maineensa kehittämisestä. Julkinen sektori kuitenkin on näyttänyt kiinnostuksensa osallistumalla erilaisiin hankkeisiin, ja esimerkiksi noin kolmasosa Norjan kunnista on osallistunut maineen rakentamishankkeeseen, jossa pyritään muiden muassa vastaamaan talouskasvun tai asukkaiden elin- ja työolojen parantamiseen, sekä useat kunnat ovat myös aloittaneet oman mainepolitiikkaprojektinsa. Myös kotimaisessa julkishallinnossa on tartuttu maineeseen liittyviin haasteisiin ja kunnissa on toteutettu uudistuksia maineen parantamiseksi. (Aula ym. 2007, 91-92; Halonen 2016, 14; Wæraas & Maor 2015; Bjørnå 2016, 40; Viinamäki 2019, 5.)

3 SOSIAALINEN MEDIA OSANA KUNTAVIESTINTÄÄ

3.1 Viestintä ja sen merkitys osana kuntatoimintaa

Elämämme pyörii viestinnän ympärillä, ja elämme viestintäyhteiskunnassa, jossa maailmamme on täynnä viestejä. Viestintää tapahtuu kaikkialla, ja se on osa kaikkea, mitä maailmassa tapahtuu. Viestintää on ollut niin kauan kuin on ollut inhimillistä toimintaakin, ja se on lähettäjän ja vastaanottajan välistä tietojen vaihdantaa tai kommunikaatiota tuottaen yhteisöllisyyttä, tulkintoja ja merkityksiä sekä välittäen informaatiota. Viestintä voi olla esimerkiksi puhetta, eleitä, kehonkieltä, paperilla tai symboleilla viestimistä tai sähköistä viestintää. Se on sanallista ja sanatonta, tiedostettua tai tiedostamatonta vuorovaikutusta lähettäjän ja vastaanottajan kesken, jossa kohde-ryhmä ja tavoite vaikuttavat viestin sisältöön ja muotoon. (Juholin 2013, 22, 31; Strandman 2010, 444; Åberg 2000, 27; Nurmi ym. 1993, 812; Aula & Mantere 2005, 82; Vuokko 2002, 11; Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 11-12.)

Viestintä auttaa hahmottamaan ja tekemään ratkaisuja sekä johtopäätöksiä. Viestinnän tärkein tehtävä on asioista kertominen, eikä ilman viestintää mikään asia etene, sillä se luo edellytyksiä työlle sekä vahvistaa yhteisöllisyyttä ja kulttuuria. Yhteiskunnallisen viestinnän tehtäviä ovat tiedon lisääminen, asenteisiin vaikuttaminen sekä toimintatapojen muuttaminen, jolloin viestintä toimii demokratian ja palvelun edellytyksenä sekä välttämättömyytenä uudistuksissa. Viestintä ylläpitää kuntalaisten hyvinvointia, ja toimivalla viestinnällä voi olla merkittäviä vaikutuksia toiminnan tehokkuuteen ja taloudellisuuteen. Viestinnällä aktivoidaan kuntalaisia huolehtimaan elinympäristöstään sekä itsestään ja kansaeläjistään, joten sitä tarvitaan esimerkiksi kansalaisaktiivisuuden kasvattamiseksi sekä palautetiedon hyödyntämisen kertomiseksi kunnan toiminnan kehittämisessä, jolloin tavoitteiden asettaminen on tärkeää, sillä viestintä on keino vaikuttaa. (Juholin 2013, 23, 44; Vuokko 2002, 11; Aula & Mantere 2005, 89; Saksi 2017, 3; Högström 2002, 29; Alenius 2016, 8-10; Lemminkäinen 2010, 437; Juholin, Vakkuri & Stenvall 2010, 317; Juholin 2009, 99.)

Organisaatioiden toiminta rakentuu pitkälti viestinnälle, joten viestinnän periaatteiden ja toimintatapojen hahmottaminen on tärkeässä roolissa organisaation menestyksen kannalta. Nykyaikaisessa vuorovaikutuksen maailmassa, jossa kaikki viestivät, on tärkeää suunnitella viestintää sekä määritellä sen perustaksi selkeät vastuut ja roolit. Viestintää suunnitellaankin organisaatioissa monin eri tavoin eri tasoilla, ja toimivan ulkoisen viestinnän perustana on toimiva sisäinen viestintä. Organisaation viestintäsystemit ovat avainasemassa, ja moninaiset viestinnän kanavat ylläpitävät

hyviä viestintäprosesseja. (Tuominen 2013, 77; Alenius 2016, 6-8, 18; Juholin 2009, 72; Aula & Mantere 2005, 89.)

Kunnilta odotetaan yhä enemmän ja parempaa viestintää. Valtion ja kuntien hallintokulttuurin muuttuminen avoimemmaksi ja julkishallinnon tehtävien delegointi muille tahoille ovat myös osaltaan lisänneet viestinnän tarvetta. Organisaatiomuoto asettaa lähtökohdat viestinnälleen, ja julkisyhteisöjen kuten valtioiden ja kuntien viestintä perustuu yhteiskunnallisiin sopimuksiin ja lakeihin. Tästä johtuen kunnan viestintä onkin erityislaatuinen verrattuna esimerkiksi yrityksiin. Kunnan viestinnässä tulee huomioida yhdenvertaisuusvaatimukset, ja viestinnän tulee kohdella kaikkia tasavertaisesti, jossa kuntalaki toimii kunnan viestinnän raameina. Kuntalaissa säädelty viestintävelvollisuus kattaa kaiken kunnan toiminnan. (Juholin ym. 2010, 317; Högström 2002, 15; Juholin 2013, 25; Alenius 2016, 5, 10.) Kuntalain (2015/410) 29 §:n mukaan kunnan tulee antaa riittävästi tietoja sen järjestämistä palveluista, taloudesta, valmistelussa olevista asioista, niitä koskevista suunnitelmista sekä päätöksistä ja niiden vaikutuksista asukkaille, palvelun käyttäjille, järjestöille ja muille yhteisöille. Lisäksi Kuntalain (2015/410) 29 § velvoittaa kunnan tiedottamaan osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista sekä huolehtimaan, että yleisen tiedonsaannin kannalta tarpeellisia tietoja toimielinten käsittelyyn tulevien asioiden valmistelusta annetaan esityslistan valmistuttua yleisessä tietoverkossa.

Kuntalaissa vuorovaikutus on tärkeässä asemassa, ja kuntalaisille on tarjottava mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa asioihin. Viestinnän tulee palvella kuntalaisia ja kansalaisia niin, että he voivat demokratian hengessä päästä osallisiksi erilaisiin suunnittelu- ja päätöksentekoprosesseihin. Yksisuuntainen kunnallinen tiedottaminen on siis vaihtunut vuorovaikutteiseen kaksisuuntaiseen viestintään, jossa kuntalaisella on paikka viestinnän tarpeen määrittelijänä ja tasavertaisena asiantuntijana kuntalaisia koskevissa asioissa. Avoin ja kuunteleva viestintä helpottaa kunnan johtamista, kun ymmärrettävät perustelut helpottavat asioiden käsittelyä ja päätöksentekoa, eikä selkeistä esityksistä kysellä tai valiteta. Rakentava keskustelu luo myönteistä ilmapiiriä ja kuntakuvaava, ja aktiivinen viestintä tukee asiallista sekä monipuolista julkista keskustelua. Julkisen organisaation tavoitteena onkin arvostavan vuoropuhelun avulla edistää yhteistä hyvää. Viestinnän vaikuttavuus ja tuloksellisuus siis määrittävät osaltaan myös organisaation menestystä. (Alenius 2016, 5, 8-9; Juholin 2013, 25-26; Malmelin & Hakala 2007, 37.)

Viestinnästä on tullut osa kuntien strategisen johtamisen ydintä, ja se toimii strategisena työvälineenä. Strategialla pyritään pääsemään tavoiteltuun päämäärään, ja se sisältää tavoitteet sekä

toiminnan keskeiset suuntaviivat. Strategia on siis suunnitelma, joka kertoo, miten eri tilanteissa toimitaan. Viestintästrategia tai viestinnän strateginen suunnitelma luo pohjaa käytännön viestinnälle. Se muodostuu toimintaa yhdensuuntaistavista määrittelyistä, valinnoista ja tavoitteista, joiden avulla organisaatio viestii sidosryhmien ja ympäristön kanssa. Strategia koskee jokaista organisaation jäsentä, jolloin myöskin strategiseen viestintään on jatkuvasti etsittävä uusia käytänteitä. Viestintä on työyhteisötaito, jota vaaditaan kaikilta, sillä jokainen organisaation jäsen toimii viestijänä omassa roolissaan. Lähtökohtana voidaan kuitenkin pitää sitä, että johto on viime kädessä vastuussa organisaation viestinnästä. (Juholin ym. 2010, 317; Alenius 2016, 20; Juholin 2009, 99; Juholin 2013, 39-41, 86-88, 121, 195; Mintzberg, Quinn & Ghoshal 1995, 13.)

Viestintä on keskeinen johtamisen väline, johtamisen ollessa suurimmaksi osaksi nimenomaan viestintää. Viestintäosaaminen on osa johtavien viranhaltijoiden ammattitaitoa, ja viestintävastuu on johdolla sekä viestintähenkilöstöllä. Kunnan viestintää sekä kunnan toiminnasta tiedottamista johtaa kunnanhallitus, johon kunnanvaltuusto luo viestinnän mahdollisuudet, talousarvion, toimintasuunnitelman sekä strategian hallintosäännön avulla. Kunnissa on yleensä nimetty viestinnästä vastaava henkilö, joka on mukana johtoryhmätyöskentelyssä ja huolehtii, että kunnassa on käytössä toimivat ja monipuoliset viestintäkanavat sekä keskustelufoorumit. Lisäksi viestinnän vastaava hoitaa verkkosivuja sekä mediayhteyksiä ja kehittää sekä koordinoi kunnan viestintää ja viestintäverkostoja. Sisäisen viestinnän keskeisiä toimijoita sen sijaan ovat esimiehet toimien johdon ja henkilöstön linkkinä. Viestintä on johtamista, asioiden toteuttamista ja kehittämistä, avoimuutta sekä halua kommunikoida, ja johtajien tapa viestiä vaikuttaa ihmisten motivaatioon, sitoutumiseen, luovuuteen sekä mielikuviin työyhteisöstä. Johtajien olisikin hyvä korostaa tietojen kokonaisuuksia ja katsoa tulevaisuuteen osana viestinnän työtä. (Alenius 2016, 8-9, 18-19; Juholin 2013, 42, 198; Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 13; Högström 2002, 14.)

Viestiessä on toimittava vastuullisesti ja otettava huomioon erilaisten sidosryhmien odotuksia ja näkemyksiä, seurattava eri julkisuuksia sekä lunastettava olemassaolon oikeutus jatkuvasti. Organisaatio menestyy sitä paremmin, mitä onnistuneemmin se pystyy ottamaan sidosryhmänsä odotukset huomioon. Viestinnässä olennaisinta on pitkäjänteisyys, ja johdonmukaisuus sekä toisto, joka varmistaa viestin perillemeno. Oikea-aikainen viestintä on edellytys asioiden hyvälle valmistelulle sekä päätöksenteolle. Lisäksi viestinnän tulee perustua tosiasioihin, ja negatiivisetkin ilmiöt on käsiteltävä, sillä toiminnan rehellisyys on keskeistä. Näiden toteutuessa saadaan rakennettua uskottavaa mielikuvaa sekä luotua luottamusta. Toimiakseen viestinnän on saavutettava kohderyhmän huomio ja vaikutettava toivotulla tavalla. Tämä toteutuu todennäköisemmin silloin,

kun sanoma on muotoiltu niin, että vastaanottaja ymmärtää sen, ja että se sopii käytettyyn viestinnän kanavaan. Lisäksi kohderyhmän rajaaminen ja tunteminen ovat hyvä pohja tehokkaalle viestinnälle. (Juholin 2013, 40, 52; Alenius 2016, 8-9; Högström 2002, 9; Åberg 2000, 33.)

Viestintäprosessin lähtökohtana on lähettäjän tavoite, ja vastaanottajassa halutaan saada aikaan tietynlainen vaikutus. Mikäli tätä vaikutusta ei saavuteta, viestintä epäonnistuu. Viestintä onkin hyvin häiriöaltista, ja koska viestin lähettäjä ja vastaanottaja ovat ihmisiä, prosessissa ei voida välttyä häiriöiltä. Viestintätilanteet ovat uniikkeja, ja vastaanottajat tulkitsevat viestejä omista lähtökohdistaan eri tavoin. Viestinnän osapuolilla tulisi kuitenkin olla yhteiset käsitykset asiasta, josta he toisilleen viestivät, jotta viestit tulevat ymmärretyksi. Kun asioista jaetaan yhteiset olettamukset, voi viestintä olla tehokasta. Viestintä ei kuitenkaan ole yksiviivaista, eikä aina tapahdu odotettua vaikutusta useista eri syistä. Viesti ei aina saavuta toivottuja vastaanottajia, tai sen sisältöä ei ymmärretä, siitä ei kiinnostuta tai se torjutaan. Syitä epäonnistumiseen voi olla useita, kuten esimerkiksi negatiivinen suhtautuminen tai vääränlainen kuva toisesta osapuolesta. Viestintä voi siis epäonnistua monista syistä, eikä syynä välttämättä ole osaamattomuus. (Vuokko 2002, 29-31; Åberg 2000, 31; Lohtaja & Kaihoviirta-Rapo 2007, 12; Juholin 2009, 22; Nyman 2000, 26-27; Juholin 2013, 46.)

Viestinnällisiin haasteisiin kuuluu myös tietotulvan hallinta. Ihmisiin kohdistuu niin suuri viestien määrä jo normaalissa arjessakin, että jokaista viestiä on mahdotonta havaita. Yksisuuntainen aineiston tuottaminen voikin johtaa tiedon ylitarjontaan ja viestin tehottomuuteen, eikä tiedottaminen keskeisenä osana yhteiskunnallista viestintää saa olla ainoa keino. Viestintä on omien viestien tuotannon lisäksi myös kykyä kuunnella muita, ja viestinnän tavoitteena tulisi aina olla informatiivinen viestiminen. Viestinnän informatiivisuus kuitenkin vaihtelee riippuen sen sisällöstä, vastaanottajan aiemmista tiedoista sekä viestintätilanteesta. Jotta tieto tavoittaisi mahdollisimman monet, on useissa organisaatioissa siirrytty monikanavaiseen viestintään, jolloin saman tiedon voi löytää useasta eri paikasta. (Juholin 2009, 34-36; Högström 2002, 11, 32; Karvonen 2001, 20; Åberg 2000, 29-30.)

3.2 Sosiaalinen media osana digitalisoituvaa viestintää

3.2.1 Sosiaalinen media

Kommunikaation maisema on muuttunut merkittävästi viimeisten vuosikymmenten aikana. Paikallinen konttorityöskentely on muuttunut globaaliksi jatkuvasti yhteydessä olevaksi toiminnaksi. Tämä on vaikuttanut osaltaan organisaatioihin ja heidän viestintäympäristöönsä. Yhteisöviestintä koki historiansa suurimman, kirjapainotaidon kehittymiseen verrattavissa olevan muutoksen, kun verkkoviestintää ja sen myötä sosiaalista mediaa alettiin hyödyntää organisaatioissa sekä sidosryhmäsuhteissa. Median murros sekä sosiaalisen median läpimurto ovat muuttaneet viestintäympäristöä perustavanlaatuisesti. (Aula & Heinonen 2016, 39; Juholin 2013, 13, 41.)

Sosiaalinen eli yhteisöllinen media on maailmanlaajuisessa avoimessa tietoverkossa (internetissä) tapahtuvaa viestintää, jota kutsutaan verkkoviestinnäksi. Sosiaalinen media hyödyntää tietoverkkoja ja tietotekniikkaa, joka mahdollistaa aiempaa reaaliaikaisemmat ja monipuolisemmat nettipalvelut. Sosiaalisessa mediassa käsitellään käyttäjälähtöisesti tuotettua sisältöä sekä luodaan ja ylläpidetään suhteita, ja sen myötä toiminnasta internetissä on tullut aiempaa sosiaalisempaa. Tunnetuin esimerkki sosiaalisesta mediasta on verkossa toimivat sosiaaliset verkostot. Sosiaaliset mediat ovat internetpalveluita, joissa käyttäjät toimivat sisällöntuottajina ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään, eli tietoa tuottavat sivuston omistajan lisäksi myös kuulijat ja lukijat toimien aktiivisina tekijöinä, välittäjinä ja osallistujina. Osallistujat rakentavat sosiaalisen median kanavaan julkisen tai puolijulkisen profiilin, ja kuvaavat suhdettaan muihin käyttäjiin. Profiili toimii profiilin omistajan ja hänen verkostonsa välisen tiedonsiirron lähtökohtana. Kun sisältöä on tuottanut samasta aihepiiristä useampi henkilö, tekee se sosiaalisesta mediasta ja sen sisällöstä sosiaalisen. (TSK 2010, 14; Alenius 2016, 45-46; Pönkä 2014, 9; Buechel & Berger 2016, 3; Juholin 2013, 216; Korpi 2010, 6, 10; Vivitsou 2016, 22.)

Digitalisaatio etenee kovaa vauhtia läpäisten kaikki elämän alueet, toiminnot ja toimialat koko yhteiskunnassa, ja sen nopeus, laajuus, syvyys sekä voima syntyvät monesta rinnakkaisesta murroksesta, jotka yhteen kietoutuneina muokkaavat toimintaympäristöä. Digitalisaatio tarjoaa keinoja parantaa toiminnan tehokkuutta ja laatua alhaisemmilla kustannuksilla, ja sillä tarkoitetaan uusiin teknologioihin perustuvaa toimintamallien muutosta. Digitalisaation taustalla kytee digitalisoituminen, jota tapahtuu, kun asiat, esineet ja prosessit digitalisoidaan eli konvertoidaan analogisista digitaalisiksi. Tämä ei kuitenkaan yksistään riitä digitalisaation syntymiseen, sillä digitalisaatiosta puhutaan vasta silloin, kun se muuttaa ihmisten käyttäytymistä, markkinoiden

dynamiikkaa sekä yritysten ydintoimintaa. Digitalisaatiossa muutos tapahtuu osittain pienin askelein ja osittain murroksina uuden palvelun, liiketoimintamallin tai toimintatavan tullessa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 22-23, 32, 51-52; Alenius 2016, 41.)

Viestinnän digitalisoinnin keskeisenä tuloksena Aula ja Heinonen (2016) ovat luoneet käsitteen somedialisaatio. Somedialisaation ydinajatuksena nähdään se, että organisaatioiden, instituutioiden sekä perinteisen median tulee sovittaa toimintansa yhä enenevässä määrin sosiaalisen median vaateisiin. Perinteinen media ja sen voima ovat selkeästi muuttuneetkin sosiaalisen median myötä, ja uutisvirrasta on tullut reaaliaikaista. Digitaalinen aikakausi ja somedialisaatio ovat muokanneet myös maineen rakentamisen prosesseja yksityiskohtaisemmiksi, monimutkaisemmiksi sekä merkityksellisemmiksi. (Aula & Heinonen 2016, 203; Malmelin & Hakala 2007, 98; Aula & Heinonen 2017, 88, 94.)

Sosiaalinen media on vähitellen levinnyt elämän eri osa-alueille aiheuttaen suuriakin muutoksia totuttuihin toimintatapoihin. Sosiaalisen median avulla voidaan mm. tiedottaa, viihdyttää, kouluttaa, keskustella, ratkaista konflikteja ja tehdä päätöksiä. Julkishallintoon sosiaalinen media on tullut keinona parantaa julkista palvelua ja sitoutumista, ja esimerkiksi kunnat tavoittelevat sosiaalisen median avulla etenkin kuntalaisia, mahdollisia uusia kuntalaisia, matkailijoita, lapsiperheitä, nuoria sekä yrityksiä ja yrittäjiä. Sosiaalisen median hyödyntäminen tavoittelee yhteistä etua, joka edistää tiedon jakamista, omien ideoiden esiin tuomista, vertaistukea ja alhaalta ylöspäin tulevia toimintatapoja. Toimintaympäristö vaikuttaa organisaation viestimiseen, ja digitalisaation myötä kuka tahansa voi toteuttaa henkilökohtaista joukkoviestintää missä ja milloin vain. Sosiaalisessa mediassa tapahtuva viestintä on monenkeskistä, monitulkintaista ja nopeatempoista, ja verkko mahdollistaa viestien liikkumisen reaaliajassa ja vuorovaikutuksellisen toiminnan kenen tahansa välillä. Nykyinen viestintä on monikanavaista, ja sosiaalinen media on noussut perinteisen median sekä fyysisten kohtaamisten rinnalle. (Pönkä 2014, 10, 206; Harquail 2011, 250; Oliveira & Welch 2013; Kuntaliitto 2018; Alenius 2016, 5; Syväjärvi ym. 2017, 48; Juholin 2013, 24; Saksi 2016, 216.)

Sosiaalisessa mediassa vetää puoleensa helppo tiedonhaku, avoin osallistuminen, pieni julkaisukynnys, vuoropuhelu, yhteisö, verkostoituminen sekä tiedon ja muun sisällön nopea ja laaja leviäminen palaute- ja linkitysjärjestelmien avulla. Nämä dynaamiset toiminnot vähentävät työtaakkaa sidosryhmäsuhteiden hallinnassa, mutta myös helpottavat sidosryhmien välistä viestintää. Sosiaalinen media tarjoaa suoran yhteyden kuntalaisiin, välineen palautteensaantiin sekä keinon päästä

itse korjaamaan virhekäsityksiä, kun sosiaalisen median avulla tavoitetaan suuri joukko ihmisiä helposti ja reaaliaikaisesti, ja näin päästään reagoimaan nopeasti. Sosiaalinen media voikin toimissaan olla tehokas, taloudellinen, joustava, ketterä, helppokäyttöinen sekä reaaliaikainen, eli toimiva ja merkittävä työkalu nykyaikaisessa julkishallinnossa. (Aula 2010, 44; Helander 2019; Leinonen ym. 2016, 24.)

Nykyaikaisia viestintämahdollisuuksia hyödyntävä julkishallinto herättää luottamusta sidosryhmissä, ja sosiaalinen media koetaan erityisen tärkeäksi kunnan tiedottamisessa, markkinoinnissa sekä yhteisöllisyyden luomisessa. Sosiaalista mediaa pidetään kunnissa tärkeänä myös esimerkiksi yhteydenpidossa sidosryhmien kanssa, asiakaspalvelussa sekä palautteen hallinnassa. Sosiaalisessa mediassa voidaan nostaa esiin todellisia epäkohtia ja kohdistaa huomiota sinne, missä virheitä piilee. Saatu palaute ja oppiminen on hyvä sisällyttää vuorovaikutukseen sidosryhmien kanssa, jotta ne eivät näyttäisi pinnallisilta, ja onkin hyvä olla sosiaalisessa mediassa reagoimassa palautteeseen, sillä kritiikin kautta voi löytyä toiminnan heikkouksia, joita voidaan alkaa parantamaan. Organisaatioilta edellytetäänkin valmiuksia nopeaan reagointiin, mikäli he huomaavat kritisointia tai väärää tietoa. (Alenius 2016, 8; Kuntaliitto 2018; Tuominen 2013, 84; Harquail 2011, 259; Korpi 2010, 13; Malmelin & Hakala 2007, 114.)

Julkishallinnon toiminnan lähtökohtana on julkisuus ja läpinäkyvyys, ja sosiaalinen media tekee näiden mahdollistamisen helpoksi. Monikanavaisella viestinnällä on onnistuttu lisäämään merkittävällä tavalla läpinäkyvyyttä, ja sosiaalisen median toimintakulttuurissa avoimuus, vuorovaikutus sekä yhteistyö korostuvat. Tämä ilmenee keskusteluina, verkostoitumisena sekä omaehtoisena yhteisöllisyytenä sosiaalisen median palveluissa. Kun sosiaalista mediaa hyödynnetään organisaation toiminnassa, merkitsee se yhteisöllisten menetelmien käyttöönottoa sekä lisääntyneitä avoimuutta, ja avoimuus onkin suurin sosiaalisen median tuoma muutos. Sosiaalinen media mahdollistaa hierarkioiden ohittamisen, kun kuka tahansa voi olla yhteydessä kehen tahansa. Sosiaalisen median käyttöä harjoittelemalla harjoitellaan avointa toimintakulttuuria, mutta muutokseen tarvitaan rohkeutta, määrätietoisuutta sekä ymmärrystä siitä, mitä ollaan tekemässä. (Alenius 2016, 10; Saksi 2016, 21; Pönkä 2014, 10, 206-208.)

Sosiaalinen media on tuonut muutoksia organisaatioiden viestintään, ja yhtenä merkittävänä muutoksena on sidosryhmien mahdollisuus osallistua viestintään. Tällainen avoimempi osallistuminen antaa sidosryhmille enemmän valtaa ja vaikutusta organisaatioihin. Ennen sosiaalista mediaa viestintä oli huomattavasti yksinkertaisempaa ja yksisuuntaisempaa. Nykyään esimerkiksi

organisaation edustajan ja yksittäisen sidosryhmän sosiaalisessa mediassa käydyt keskustelut ovat näkyviä, haettavissa ja jaettavissa reaaliajassa sekä historiallisesti. Tämä edistää organisaatioiden vastuullisuutta sanomisistaan, kun vanhempaankin yksittäiseen keskusteluun voidaan viitata koska vain. Sosiaalista mediaa käyttävät organisaatiot ovatkin suhteellisesti avoimempia kuin organisaatiot, jotka eivät käytä sosiaalista mediaa, vaikka organisaatiolla on itsellään viime kädessä päätösvalta siitä, mitä tietoja sosiaalisessa mediassa paljastetaan. Kuntien toiminnan näkökulmasta sosiaaliselle medialle asetetaan suuria odotuksia, ja sen avulla voidaan osallistaa kuntalaisia julkisen hallinnon toimintaan esimerkiksi yhteissuunnittelun muodossa, jolloin myös kuntalaisten ja julkisen hallinnon suhdetta saadaan tiiviimmäksi ja kumppanuusperustaisemmaksi. Sosiaalisen median työkaluilla onkin merkittävä rooli yksilöiden ja organisaatioiden välisen viestinnän ja organisaatioiden inhimillistämisen, sillä on helpompaa pitää organisaatiosta, jonka lähelle voi päästä. (Lillqvist 2016, 7; Asikainen 2017; Harquail 2011, 252; Syväjärvi ym. 2017, 11-12; Burke 2011, 36.)

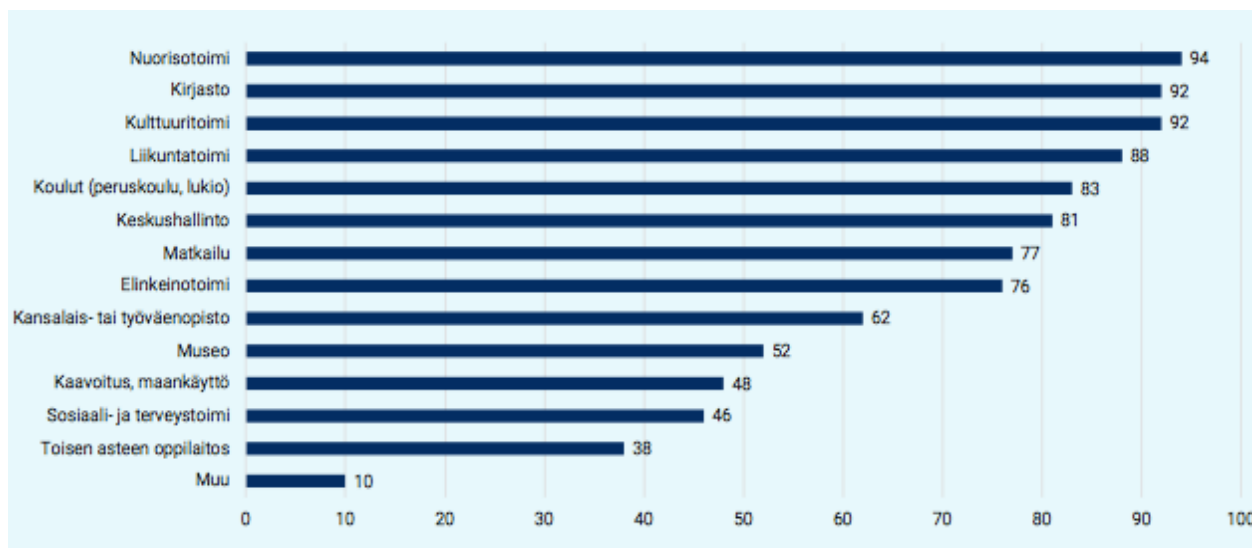
Sosiaalinen media on nimensä mukaisesti sosiaalinen ilmiö, johon liittyy aina myös vuorovaikutusta. Sosiaalinen media on vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa tuottaen sosiaalisuutta, verkottumista ja yhteisöllisyyttä. Se on kasvattanut potentiaalisten vuorovaikutussuhteiden määrää kunnan toimijoiden keskuudessa, jonka johdosta he ovat vuorovaikutuksessa ympäristöönsä moninaiemmin kuin aiemmin. Sosiaalisen median tärkein piirre onkin se, että se on luotu helpottamaan vuorovaikutteista viestintää, ja siinä missä sosiaalinen media on työkalu viestien lähettämiseen, on se työkaluna myös viestien vastaanottamiseen. (Kananen 2013b, 15; Alenius 2016, 46; Juholin ym. 2010, 317; Harquail 2011, 251.)

Sosiaalisen median suosio on kasvanut merkittävästi viimeisen vuosikymmenen aikana, ja nykyään noin 35% kuntalaisista seuraa kunnan päätöksentekoa sosiaalisesta mediasta. Prosentti on verrattain pieni, joka johtuu todennäköisesti siitä, että aktiivisimpia viestintäkanavien seuraajia ovat 50-69-vuotiaat, jotka eivät ole aktiivisimpia sosiaalisen median käyttäjiä. Kuntien viestintä kuitenkin yleistyy digitaalisissa kanavissa, mutta siitä huolimatta perinteisiä kanavia ei kannata unohtaa, sillä kaikkea ei voida tai haluta hoitaa digitaalisesti. Verkkoviestintä on kuitenkin tehokasta etenkin silloin, kun tarvitaan ajasta ja paikasta riippumatonta vuorovaikutteista alustaa. (Pekola-Sjöblom 2021; Juholin 2013, 218, 322.)

Viestintä onnistuu sitä paremmin, mitä paremmin organisaatio onnistuu valitsemaan oikeat viestintäkanavat. Erilaiset sosiaalisen median kanavat sopivat erilaisiin tilanteisiin, joten tulisi aina

pohtia, mikä milloinkin on sopivin väline. On kannattavaa tutustua sosiaalisen median eri kanaviin, mutta kaikkia ei ole pakko hallita, sillä viestinnässä tarvittavien välineiden kirjo on valtava ja muuttuu jatkuvasti. Tästä syystä olisi hyvä pohtia omat vahvuudet ja kohderyhmä mielessä pitäen, mihin sosiaalisen median kanaviin liittyy, sillä kanavat ovat ominaisuuksiltaan erilaisia perustuen viestintätyyppiin ja käyttäjiin. Tärkeimpiä kanavia ovat kuitenkin ne, joissa sidosryhmäkin ovat. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 50; Korpi 2010, 28; Juholin 2009, 98; Komulainen 2018, 232; Harquail 2011, 250.)

Tyypillisimpiä verkkopalveluita sosiaalisessa mediassa ovat sisällönjakopalvelut, verkkoyhteisöpalvelut sekä keskustelupalstat (TSK 2010, 14), ja Statistan (2019) mukaan Facebook, YouTube, WhatsApp, Facebook Messenger, WeChat ja Instagram ovat olleet maailman käytetyimpiä sosiaalisen median kanavia jokainen yli miljardilla aktiivisella käyttäjällä vuonna 2019. Kuntaliiton (2019, 10) kuntien verkkoviestinnän ja sosiaalisen median käytön kyselystä käy ilmi, että kuntien sosiaalisen median käytössä Facebook on pitänyt roolinsa suosituimpana välineenä, ja lähestulkoon jokainen kunta käyttää sitä (99%). Instagram on toiseksi käytetyin sosiaalisen median väline kunnissa (82%), YouTube kolmanneksi suosituin (77%), Twitter neljänneksi suosituin (58%) ja LinkedIn viidenneksi suosituin (45%) muiden kanavien roolin näyttäytyessä pienenä (Kuntaliitto 2019, 10.) Sosiaalisten medioiden kanavien määrä sekä aika, jonka käyttäjät viettävät näillä sivustoilla, kertoo siitä, että niistä on tullut olennainen osa ihmisten arkea. Sosiaalinen media on vaikuttanut siihen, miten vietetään aikaa, kommunikoidaan ja muodostetaan sekä ylläpidetään ihmissuhteita. Yhä useampi käyttää sosiaalista mediaa myös osana työtään, ja sosiaalisesta mediasta on tullut kansalaistaito. (Buechel & Berger 2016, 3; Alenius 2016, 46; Pönkä 2014, 10.)



Kuva 2 ”Sosiaalisen median kanavien käytön yleisyys kuntien eri toimialoilla.” % vastanneista (N=181). Kuntien verkkoviestintä ja sosiaalisen median käyttö - kysely. Kuntaliitto (2019).

Yllä olevan Kuntaliiton (2019) kaavion mukaan sosiaalisen median kanavien käyttö on kunnissa yleisintä nuorisotoimessa (94%), kirjastoissa (92%), kulttuuritoimessa (92%) ja liikuntatoimessa (88%) sekä kouluissa (83%). Kuntien sosiaalisen median käyttö on melko monipuolista, ja etenkin nuoriin suunnatut palvelut hyödyntävät sosiaalista mediaa. Sosiaalisen median kanavien käyttö on lisääntynyt kaikilla toimialoilla joka vuosi, mutta kunnat ovat eri vaiheissa sosiaalisen median hyödyntämisen suhteen ja sitä hyödynnetään hyvin eri tavoin. Useissa kunnissa käyttö on koordinoimatonta ja hajanaista perustuen yksittäisiin aktiivisiin toimijoihin tai toimialoihin, ja myös käyttäjät jakautuvat mediarikkaisiin ja -köyhiin. Osa käyttää sosiaalista mediaa varovaisesti tiedottamiskanavana, kun osa saattaa kerätä siellä mielipiteitä tai vaikuttaa kuntalaisten mielipiteisiin. Sosiaalista mediaa käytetään kunnissa tapahtumista tiedottamiseen, muun tiedon, kunnan tiedotteiden sekä valokuvien ja videoiden jakamiseen, kriisi- ja poikkeustilanneviestintään, mutta myös rekrytointiin, palautteen vastaanottoon sekä vastaamiseen, osallistumismahdollisuuksien tarjoamiseen, valmisteilla olevien asioiden kertomiseen, asiakaspalveluun ja yhteydenpitoon. (Kuntaliitto 2019, 10; Syväjärvi ym. 2017, 12; Oliveira & Welch 2013, Leinonen ym. 2016, 26; Kuntaliitto 2018.)

3.2.2 Kuntaorganisaation sosiaalisen median käytön edellytykset

Digitaalinen hallinto ja asiointi ovat merkittäviä ilmiöitä nykyajan kunnissa, ja myös sosiaalisen median kasvava merkitys on alettu tiedostaa osana laajempaa digitaalisen kehityksen kokonaisuutta. Suhtautuminen sosiaalisen median käyttöön kuitenkin vaihtelee paljon, ja toisaalla siihen haastetaan ja toisaalla taas ollaan hyvin pidättyväisiä. Mikäli kuntaorganisaation toiminnalliset rakenteet eivät tue sosiaalisen median hyödyntämistä, ei sosiaalisen median käytön hyödyntämistä todennäköisesti korosteta. Koska kunnan toimintakulttuuri ei kaikilta osin ole suosiollinen sosiaaliselle medialle, voidaan siihen suhtautua varsin kriittisesti. Julkishallinnon organisaatioiden kuitenkin edellytetään olevan siellä, missä ovat kansalaisetkin, eli tänä päivänä sosiaalisessa mediassa. (Syväjärvi ym. 2017, 27, 91; Juholin 2013, 217; Leinonen ym. 2016, 22, 26.)

Sosiaalisen median käyttö vaatii osaamista ja toimintatapoja, ja osana kunnan viestintää se edellyttää suunnitelmallisuutta, säännöllistä sisällöntuotantoa, yhteisöjen aktivointia sekä aktiivista osallistumista. Mikäli yhdessä sovittuja sääntöjä ei ole, eikä sosiaalista mediaa ole asemoitu osaksi viestintää, riskinä voivat olla ylilyönnit ja merkittävätkin virheet. Sosiaalinen media on niin ikään hankalasti hallittava, pirstaleinen, nopea ja reaaliaikainen väline, joka voidaan kokea uhkana perinteiselle järjestelmälliselle ja toiminnan hallintaa korostavalle kuntaorganisaatiolle. Kuntaorganisaatioilta puuttuvatkin usein tavoitteet, suunnitelmat sekä niiden koordinointi, ja sosiaalisen median käyttö osana kuntaviestintää keskittyy vielä muutamien aktiivisten yksilöiden ympärille. (Leinonen ym. 2016, 25-30; Alenius 2016, 46.)

Kotimainen sekä kansainvälinen lainsäädäntö asettavat kunnallisille viranhaltijoille reunaehdoja sosiaalisessa mediassa toimimiselle. Yksityisen ja julkisen persoonan erottaminen on käytännössä hankalaa, ja kunnan työntekijän on lähes mahdotonta toimia sosiaalisessa mediassa yksityishenkilönä, sillä kommentit liitetään auttamatta ammattirooliin. Organisaatioiden tulisi osaltaan helpottaa yksittäisten työntekijöiden toimintaa organisaation sosiaalisen median kanavissa, mutta myös työntekijöiden tulisi kehittää syvälinen ymmärrys organisaatiosta ennen kuin he voivat edustaa sitä tehokkaasti verkossa. Jotta tämä onnistuu, tulee organisaatioiden avata itseään työntekijöilleen ja jakaa tietoa sekä ilmaista selkeästi arvonsa, painopisteensä sekä rajansa. Organisaatioiden tulee siis selkeyttää kollektiivista ääntään toimiakseen johdonmukaisesti, ja koska sosiaalisen median keskustelijoilla ei ole ammattitoimittajien vaatimuksia tasapuolisuudesta tai tietojen faktaperustaisuudesta, on organisaation oman viestinnän hyvä olla kiteytettyä ja johdonmukaista. Lisäksi organisaatioiden tulee auttaa työntekijöitä antamaan sidosryhmille hyvä usko organisaatiosta mm.

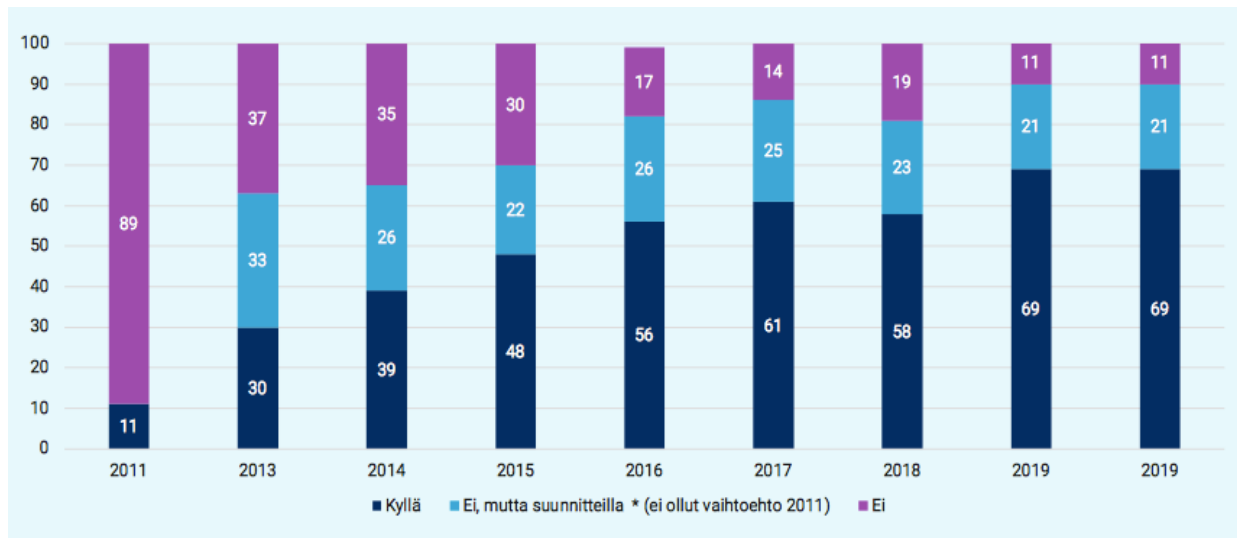
antamalla työntekijöille tarvitsemansa tiedot ja valtuudet tulkita organisaatiota sekä ehdottaa toimia tilanteen ratkaisemiseksi. (Syväjärvi ym. 2017, 27; Tuominen 2013, 55; Alenius 2016,48; Harquail 2011, 259; Malmelin & Hakala 2007, 106.)

Suurimmat syyt sosiaalisesta mediasta jättäytymiseen ovat pelko ajanhukasta, epäonnistumisista tai maineriskeistä, viestittävien asioiden, esimerkkien tai osaamisen puute, muutoshaluttomuus, sosiaalisen median kanavien kontrolloinnin mahdottomuus, poliittisten sidosryhmien suhtautumisen ajattelu, viihdekanavaksi kokeminen, strategisten hyötyjen tunnistamattomuus, tai se, että sitä ei ajatella viestinnän työnä. Kuten perinteisen median, niin myös sosiaalisen median kanssa toimiessa on oleellista tuntea sen toimintatavat, eli keskeisimpinä avoimuus ja luottamus. Kunnissa voidaan kuitenkin oudoksua avointa asioista kertomista, ja julkisuuteen voidaan suhtautua pelokkaasti, mikäli valmiudet esiintymiseen tai riittävä ymmärrys toimintatavoista ja pelisäännöistä puuttuu. Työnantajan tehtävänä on luoda sosiaalisen median pelisäännöt työpaikalle, sillä kunnan ohjesäännösten, arvojen ja hyvien tapojen mukaisesti toimimalla sosiaalisen median viestinnässä menestyy parhaiten. (Saksi 2017, 6-8; Malmelin & Hakala 2007, 87, 97; Tuominen 2013, 55.)

Sosiaalisen median hyödyntämiseen liittyy paljon riskejäkin. Jos kunta päättää lähteä sosiaaliseen mediaan, tulee erittäin tarkasti miettiä, miten sitä käytetään, sillä se on viestinnällisenä kanavana erittäin haasteellinen. Mediajulkisuus on aina riski, sillä medialle annetut viestit voivat tulla ulos erilaisina kuin tarkoitettiin. Tämä pätee myös sosiaaliseen mediaan, sillä asia voidaan helposti ymmärtää väärin. Tietoteknisten taitojen sekä viestinnällisten valmiuksien lisäksi sosiaalisessa mediassa toimiminen vaatii vahvaa vuorovaikutuksellista osaamista, sillä kyky jakaa sisältöä verkossa ei välttämättä tarkoita sitä, että itse viestintä etenisi. (Juholin 2006, 231; Leinonen ym. 2016, 28; Vivitsou 2016, 28.)

Jotta digitaalinen viestintä toimisi, on ymmärrettävä sen erityispiirteitä ja osattava määrittellä digitalisoinnin strategia, sisältöjen muodostamisen prosessi, kerronnalliset erityispiirteet, tekninen määrittely sekä ylläpidon keinot ja seurannan toteutustavat. Digitaalinen viestintä on ryhmätyötä, jota tulee johtaa ja organisoida tehokkaasti selkeiden prosessien avulla, ja johdon tulee ottaa digitaalinen viestintä strategiseksi johtamisen välineeksi. Ilman selkeää ja ymmärrettävää digitalisoinnin strategiaa verkkoviestinnän toimenpiteitä on mahdotonta kohdistaa oikein. Digitaalinen viestintä vaatii siis ominaislaatuisen kerronnan ja ilmaisun ymmärrystä eli medialukutaitoa, joka on ensimmäinen edellytys digitaalisen viestinnän ymmärtämiselle, ja sen ymmärryksen käyttämistä viestinnässä kutsutaan mediatajuksi. Mediatajun harjaannuttaminen johtaa siihen, että oppii

käyttämään monimediaympäristöä viestinnällisesti oikein, jotta syntyy tehokasta viestintää. (Juholin 2013, 309-310, 313-315, 317, 319; Leinonen ym. 2016, 33.)



Kuva 3 ”Onko kuntanne laatinut työntekijöille ohjeet sosiaalisen median käytöstä ja sosiaalisessa mediassa toimimisesta?” Vastausten %-jakaumat vuosina 2011-2019 (N=181). Kuntien verkkoviestintä ja sosiaalisen median käyttö -kysely. Kuntaliitto (2019).

Kunnista jo useammassa kuin kahdessa kolmesta (69%) on laadittu työntekijöille ohjeita sosiaaliseen mediaan, ja 21% suunnittelee ohjeiden laatimista (ks. kuva 3). Leinosen ym. (2016, 30, 33) mukaan sosiaalisen median haasteena yksilön näkökulmasta on sosiaalisen median pelisääntöihin liittyvä osaaminen, joten organisaatiolla tulee olla selkeät toimintaohjeet sosiaalisen median käytön tueksi. Kuntaliiton (2019, 9) tutkimuksen mukaan kunnista 28%:lla on ollut erillinen sosiaalisen median suunnitelma, yli puolella (52%) sosiaalinen media on sisällytettyinä muihin suunnitelmiin ja 20%:lla sosiaalinen media on jäänyt toiminnan suunnittelun ulkopuolelle vuonna 2019. Sosiaalista mediaa on kuitenkin alettu huomioida joka vuosi enemmän, ja vielä vuonna 2011 jopa 86%:lla sosiaalista mediaa ei ollut huomioituna toiminnan suunnittelussa ollenkaan. (Kuntaliitto 2019, 9). Viestintää tulisikin suunnitella ja vastuut pitää selkeinä, sillä organisaatiolla tulee olla selkeä ääni, jotta sitä voi edustaa sosiaalisessa mediassa johdonmukaisesti ja tehokkaasti (Alenius 2016, 6; Harquail 2011, 259). Lisäksi koulutus olisi tärkeää, jotta henkilöstöllä on edellytykset toimia sosiaalisen median areenoilla (Schaarschmidt & Walsh 2020, 724). Kuntaliiton (2019, 11) mukaan lähes puolet kunnista (45%) ovatkin järjestäneet henkilöstölleen koulutusta sosiaalisen median käytöstä, kun saman verran kunnista eivät ole järjestäneet koulutusta lainkaan. Johdolle koulutusta on järjestetty joka kolmannessa kunnassa (33%) ja luottamushenkilöistä 16% on saanut koulutusta (Kuntaliitto 2019, 11).

Sosiaalinen media on ilmiö, joka on samanaikaisesti tarjonnut uudenlaisia mahdollisuuksia organisaatioille, mutta myös uudenlaisia riskejä. Sosiaalisen median myötä internetin julkisuus on muuttunut monimuotoisemmaksi ja arvaamattomaksi, kun käyttäjätkin ovat sisällöntuottajia, ja kaikilla on mahdollisuus osallistua keskusteluun. Julkisuuden ennakoinnista ja hallinnasta on tullut vaikeampaa, ja kun media on laajentunut ja pirstaloitunut, on organisaatiosta käytävää keskustelua hankalaa hallita. Organisaatiosta käyty keskustelu voi hetkessä levitä laajalle synnyttäen ilmiön, sillä internet on mahdollistanut sen, että ihmisten ääni kuuluu julkisuudessa voimakkaampana, ja kun kuka tahansa voi olla toimittaja, ovat organisaatiot jatkuvan tarkkailun alaisina. (Jalonen 2014, 13; Malmelin & Hakala 2007, 100-101, 104, 106.)

Organisaatioiden on kuitenkin kohdattava haasteitakin matkan varrella saadakseen sosiaalisesta mediasta parhaan hyödyn irti. Parhaimmillaan sosiaalinen media on ajatusten ja ideoiden jakamisen tila, joka mahdollistaa ihmisten kollektiivisen toiminnan, mutta pahimmillaan se on hallitsematon ja ilkeä epäkorrektia tietoa tukeva tila. Sosiaalinen media monimutkaisena maailmana koostuu erilaisista ominaisuuksista, ja näin ollen myöskin mahdollistaa mahdollisuudet ja haavoittuvuudet. Sosiaalinen media ja muut verkot viestintävälineinä ovat jo itsessään yksi haavoittuvuus. Nykyaikaiset viestinnällisesti suurimmat haasteet liittyvät kuitenkin digitaalisen viestinnän luonteen, ominaisuuksien, mahdollisuuksien ja uhkien haltuun ottamiseen. (Syväjärvi ym. 2017, 11; Burke 2011, 36; Vivitsou 2016, 28-29; Juholin 2013, 42.)

3.3 Sosiaalinen media ja maine

Maineen muodostumisessa sosiaalisella medially on kasvava rooli, ja organisaatiot ovat läsnä sosiaalisessa mediassa joka tapauksessa siitä kerrottujen tarinoiden joukkona. Sosiaalisen median myötä organisaatiot pääsevät näyttämään uudella tavalla aitona itsensä, ja näin saadaan aikaan myös autenttisempaa viestintää. Organisaatiot voivat luoda sidosryhmilleen kohdennetumpaa näkyvyyttä, joka osaltaan vaikuttaa heidän maineeseensa sidosryhmien silmissä. Tämän lisäksi sosiaalinen media tarjoaa organisaatiolle ja sen sidosryhmille mahdollisuuden vuorovaikutukseen ja suhteiden luomiseen, jotka antavat sidosryhmille mahdollisuuden arvioida organisaation aitoutta ja luotettavuutta. Suhteissa muodostuu mielikuvia, joten suhteet ovat toiminnan perusta ja menestystekijä. Sosiaalisen median käyttö sidosryhmien ja organisaation välisten suhteiden helpottamiseksi luo luotettavaa ja autenttista kuvaa ja edistää näin organisaation mainetta. Sosiaalinen media luo uudenlaisia mahdollisuuksia lisätä vuorovaikutusta sekä vuorovaikutuksen laatua

sidosryhmien ja organisaation välillä. (Vuorio-Kuokka 2014; Harquail 2011, 245, 250; Malmelin & Hakala 2007, 124.)

Sidosryhmien tiedottamisesta tulisikin siirtyä kohti yhteyttä heidän kanssaan ja olisi hyvä kehittää taitoja ja järjestelmiä suhteiden rakentamisen välivaiheisiin, kuten kuuntelemiseen, osallistumiseen, neuvottelemiseen ja yhteistyöhön. Viestin ohjaamisen sijaan tulisi keskittyä yhteyksien ja suhteiden luomiseen, ja huomiota tulisi kiinnittää yhtä paljon pieniin ja hajautettuihinkin vuoro-vaikutuksiin, sillä ne vaikuttavat laajemminkin verkostojen kesken jaettuina ja ovat osa maineenhallintaa. Hyvän viestinnän tulee rakentua enemmän yhteisöllisyydelle kuin tiedon siirrolle, ja se on hyvän organisaation välttämätön, mutta ei yksinään riittävä ehto hyvään maineeseen. (Harquail 2011, 258; Aula & Mantere 2005, 93-94.)

Digitalisoitumisen myötä perinteisten markkinointiviestinnän keinojen rinnalle on tullut uusia keinoja. Sosiaalinen media on tämän päivän tärkein markkinointikanava, joka toimii maineen rakennuspaikkana ollen välttämätön jokaiselle organisaatiolle. Sosiaalinen media on tärkeä paikkakunnan maineen rakentaja, ja pelkästään olemalla läsnä sosiaalisessa mediassa, rakennetaan jo myönteistä kuvaa kunnasta, sillä myönteinen julkisuus on kilpailutekijä, ja tunnettuus vaikuttaa merkittävästi arvoon. Tuottamalla sisältöä, auttamalla ja aktiivisuudella voi rakentaa omaa hyvää mainettaan. (Alenius 2016, 37; Towns 2016, 91; Komulainen 2018, 118; Alenius 2016, 9; Syväjärvi ym. 2017, 42; Leinonen ym. 2016, 25; Malmelin & Hakala 2007, 97; Matikainen 2011, 68.)

Maine perustuu rationaaliselle pohjalle, mutta maineen kertomukset syntyvät emotionaalisesti torikokouksissa tai verkkokeskusteluissa. Verkkokeskustelujen vaikutuspiiri on huomattavan laaja, ja sidosryhmien kertomukset voivat muotoutua hyvinkin erityyppisiksi. Linkittämisen ansiosta verkkosisällöt leviävät tehokkaasti, mutta myös verkon käyttäjät lisäävät sisältöihin omia tulkintojaan muokaten mainetarinaa. Maineen muodostumisessa onkin nähty tärkeäksi ominaisuudeksi sen muodostuminen sosiaalisissa kanssakäymisissä. Koetaan tärkeäksi jakaa laajempi yhteinen käsitys asiasta, jota sosiaalinen media on osaltaan helpottanut. Sosiaalisen median areenoilla omia näkemyksiään on helppo jakaa, ja näin voi muodostua yhteisen mielipiteen ryhmiä, kun sosiaalisen median myötä keskusteluun osallistuu yhä suurempi joukko ihmisiä. (Laaksonen 2012, 57; Ah-teensivu 2018, 85; Malmelin & Hakala 2007, 96.)

Kyvykäs maineenhallinta edellyttää viestintävälineiden taidokasta käyttöä. Viestinnälle tulisi asettaa tavoitteita, jotta tuotokset on helppo todeta. Viestinnän tavoitteena voi olla esimerkiksi

tietynlainen maine, sillä viestintä on yksi osa maineenhallintaa ja sen avulla voidaan esimerkiksi lisätä vuoropuhelua tärkeän sidosryhmän kesken. Maineenhallinnan tavoite toteutuu sitä todennäköisemmin, mitä yhtenäisemmin organisaatio käyttää perusviestejään ja visuaalista ilmettään, ja koulutus on hyvä keino helpottaa käytännössä tämän toteutusta. Organisaatioiden julkisen esiintymisen on siis oltava johdonmukaista ja selkeää, ja on tunnettava keinot, joiden avulla keskusteluja voidaan hyödyntää. (Aula & Mantere 2005, 90-92; Juholin 2009, 52-53; Juholin 2006, 201; Malmelin & Hakala 2007, 96.)

Maineen tulee olla yhteinen arvo johdolle, ja läpi koko organisaation. Organisaation tulee rakentaa, hoitaa sekä huoltaa mainettaan jatkuvasti. Hyvän maineen kannalta organisaatiossa johtamisella ja viestinnällä on erityisen suuri merkitys, ja sidosryhmäviestintä on maineen johtamisen väline. Hyvä johtamisviestintä vahvistaa mainetta, ja hyvällä maineella ansaitaan tyytyväistä henkilöstöä. Henkilöstöllä onkin organisaatiossa tärkeä rooli aktiivisina merkityksenluojina sekä maineenrakentajina eri sosiaalisen median verkostoissa, joissa toimii työkavereita ja ystäviä, ja jossa työpörsönan ja yksityispersönan rajat menettävät tarkat ääriiviivansa. Henkilöstön tulee käyttää sosiaalista mediaa sille asetettujen normien mukaisesti, jotta välttään mainevahingoilta. Perinteisten organisaation maineenhallinnan keinojen, eli ohjeiden, linjausten sekä käytäntöjen lisäksi myös työntekijöiden hyvinvointi vaikuttaa heidän toimintaansa sosiaalisessa mediassa sekä pohjimmitaan myös organisaation maineeseen. Avoin viestintä sekä työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu päivittäisessä hallinnossa toimii ennaltaehkäisevänä mekanismina. Jokainen kontakti vaikuttaa maineeseen potentiaalisesti, joten koko organisaatiolla oma työnsä tehtävänä maineen ylläpitämiseksi. (Aula 2000, 181-182; Aula & Mantere 2005, 90-92; Juholin 2013, 198; Rokka, Karlsson & Tienari 2014; Schaarschmidt & Walsh 2020, 718.)

Digitalisaatio ja sosiaalinen media ovat muuttaneet täysin viestinnän käytännöt, ja jokainen organisaation jäsen on vastuussa maineesta. Koko henkilöstö rakentaa organisaatiolle mainetta, ja yksittäisen työntekijän käyttäytyminen sosiaalisessa mediassa voi vaikuttaa organisaation maineeseen. (Tolvanen 2018; Heinonen 2006, 28; Schaarschmidt & Walsh 2020, 718.) Rokan ym. (2014) mukaan avoimuuden saavuttaminen on maineenrakennuksen kannalta tärkeämpää, kuin pyrkimys välttää negatiivisia vaikutelmia ja riskejä. Tästä syystä henkilöstö tulisi nähdä pikemminkin organisaation maineenrakentajina kuin mahdollisina maineriskien lähteinä. Omaa toimintaa olisi hyvä tarkastella niin, että se kestää kriittisenkin tarkastelun, sillä myös suvaitsevaisuus kriittisiä viestejä kohtaan voidaan nähdä merkinä avoimuudesta ja luotettavuudesta sidosryhmiä kohtaan.

Organisaatioiden tulisi luottaa henkilöstöönsä ja antaa heidän tehdä sosiaalista mediaa omalla työllään organisaation arvojen mukaisesti. (Rokka ym. 2014; Sauri 2019, 68.)

Viime vuosina maineriskien uutena kasvualustana on näyttäytynyt sosiaalinen media, kun ei tiedä, miten sosiaalisen median keskusteluihin kannattaisi osallistua etenkin tilanteessa, jossa virheellisiä tietoja tulisi oikaista. Organisaation tulisi kuitenkin päästä heti reagoimaan kritiikkiin, jotta mainetta heikentävät tapaukset eivät lähde lentoon. Reagoinnin puute pahentaa tilannetta, sillä kriisin keskellä sosiaalisen median yleisö saa viestit muista lähteistä. Kaikki organisaatiot siis ovat joka tapauksessa sosiaalisessa mediassa, ja esimerkiksi tästä syystä heidän olisi oleellista olla itse myös aktiivisia näillä tiedon ja mielipiteiden vaihtamisen areenoilla. Asiatiedon todellisuuden varmistamiseksi julkista keskustelua olisi siis syytä seurata, ja osallistua siihen tarvittaessa. Organisaatioilla olisi myös hyvä olla yleislinjaus siitä, miten keskusteluihin reagoidaan. (Ahteensivu 2018, 90; Asikainen 2017; Vuorio-Kuokka 2014; Alenius 2016, 10; Aalto 2010, 10.)

Sosiaalinen media on näyttänyt siirtäneen maineen kontrolloinnin organisaatioilta internetin käyttäjille, ja sosiaalisessa mediassa toimivat sidosryhmät toteuttavat valvonnan ja vaikuttamisen ohella rankaisijan roolia. Rankaisijat pyrkivät nolaamaan ja mustamaalamaan kohteensa, joka on heidän mielestään oikeutettua, jotta epäoikeudenmukaisuudet ja virheet tulevat julkisiksi ja aiheuttavat haittaa kohdeorganisaatiolle. (Burke 2011, 23; Laaksonen 2012, 59-60.) Jalosen (2014b) mukaan PNAS-tiedelehdessä todetaan, että tunteet sosiaalisessa mediassa tarttuvat pitkälti samalla tavalla kuin kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa. Positiiviset sanat siis aiheuttavat myönteisyyttä, kun negatiiviset sanat saavat ihmiset huonolle tuulelle. Sosiaalisen median myötä vihaiset sidosryhmäläiset löytävät helpommin toisensa, ja kun on ryhmätukea, muuttuu suuttumuskin oikeutummaksi (Jalonen 2014b), ja tätä kautta myös voimakkaammaksi.

Sosiaalinen media toimii myös mainetarinoiden mahdollistajana, kun jokaisella yksilöllä on yhtäläiset mahdollisuudet vahvistaa tai mustamaalata organisaation mainetta. tarinat leviävät sosiaalisessa mediassa nopeasti, ja usein uutisoidaan ”someravon” kohteiksi joutuneista henkilöistä tai organisaatioista, sillä viestit voidaan tulkita yhtä monella tavalla kuin on vastaanottajia. Sosiaalisessa mediassa negatiiviset kokemukset jaetaan herkemmin, sillä negatiivisesta asiasta raportoiva saa tyydytystä siitä, kun on huomannut epäkohdan. (Vuorio-Kuokka 2014; Laaksonen 2012, 59; Jalonen 2014b.) Jalosen (2014b) mukaan NEMO-tutkimuksessa on havaittu, että negatiivisia kokemuksia jaetaan kolmesta eri syystä. Ensimmäinen syy on se, että negatiivisen asiakaspalvelukokemuksen kohteeksi joutunut hakee ratkaisua tai hyvitystä vääryydelle, jota on kokenut.

Toinen syy on epäitsekkäs, jolloin negatiivisia kokemuksia jaetaan esimerkiksi tilanteessa, kun on saanut itse huonoa palvelua, ja haluaa varoittaa siitä muita. Kolmas syy negatiivisten kokemusten jakamiselle on se, että toivotaan organisaation korjaavan tapansa. Negatiivisiin keskusteluihin sosiaalisessa mediassa joutunut organisaatio tarvitsee toimintamalleja reagoidakseen nopeasti, sillä mitä nopeammin ja vaikuttavammin reagointi tapahtuu, sitä paremmin se myös tehoaa. (Jalonen 2014b.)

Kun organisaatio joutuu mainekriisiin, jokainen liike on mainekertomuksen rakennuspalanen, ja pienimmästäkin virheestä voi tulla ilmiö. Mikäli organisaatiolla ei ole suoraa yhteyttä sidosryhmään, mutta sidosryhmällä on negatiivinen mielipide organisaation maineesta, ovat organisaation vaikutusmahdollisuudet positiivisen maineen luomiselle lähtökohdiltaan melko huonot. Silloin organisaatio voi joutua selittelylinjalle sekä negatiiviseen viestittelyyn ja keskusteluun sosiaalisen median kautta. Maineenhallinnasta on näin tullut haastavampaa ja maineesta haavoittuvampaa, sillä siinä missä aikaisemmin huonosta kokemuksesta kerrottiin lähipiirille, nykyisin huonon palvelun saaminen leviää sosiaalisessa mediassa nopeasti, ja on omiaan haavoittamaan organisaation mainetta. Tyytymätön asiakas voi aiheuttaa ilmiön sosiaalisessa mediassa, jonka puolestaan media voi nostaa uutisiin, ja näin yleisö kasvaa entisestään. Maineriskin kannalta median rooli onkin tärkeä, sillä median antama kuva vaikuttaa merkittävästi organisaatioon, ja se miten ja missä yhteyksissä organisaatio esiintyy medioissa, on maineen kannalta merkityksellistä. (Laaksonen 2012, 62; Ahteensivu 2018, 86; Heinonen 2006, 15.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Laadullinen tapaustutkimus

Tutkimukseni on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan empiiristä ilmiötä, ja tutkimuksen kohteena on yleensä ihminen sekä sosiaalinen merkitysten maailma. Laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa aineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti, ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa suosien ihmisiä tiedonkeruun välineinä. Metodeina laadullisessa tutkimuksessa suositaan sellaisia, joissa tutkittavien oma ääni pääsee esille, kuten teemahaastattelua. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 22, 29; Varto 1992, 23-24; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160.) Myös tässä tutkimuksessa olen kerännyt aineiston ihmisiltä teemahaastattelujen muodossa.

Laadullisessa tutkimuksessa havaintojen teoriapitoisuus, eli tutkijan käsitys ja merkitykset, joita tutkija antaa tutkittavalle ilmiölle sekä millaisia välineitä tutkimuksessa käytetään, vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin. Näin ollen tutkimustulokset eivät ole käyttäjästä tai havaintomenetelmästä irrallisia, vaan kaikki tieto on subjektiivista, ja tutkijana olen päätenyt tutkimusasetelman oman ymmärrykseni varassa. Empiirisessä analyysissä aineiston keräys- ja analyysimetodit korostuvat, ja niiden kuvailu antaa lukijalle mahdollisuuden arvioida tutkimusta. Tämä on tärkeää myös tutkimuksen uskottavuuden rakentumisessa. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 19-21.) Olenkin pyrkinyt kertomaan mahdollisimman selkeästi ja luotettavasti auki tutkimuksen jokaisen vaiheen, ja perustelemaan valintani eri vaiheissa. Olen myös tuonut ilmi tutkimukseen liittyviä haasteita läpinäkyvyyden vahvistamiseksi.

Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta sekä selittää ja tehdä ymmärrettäväksi aiemmin tiedettyjä tosiasioita. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti pyrkimyksenäni onkin enemmän ollut löytää tai tuoda tosiasioita tietoisuuteen, kuin todentaa jo olemassa olevia väitteitä. Laadullisella tutkimuksella ei näin ollen tavoitella totuuden löytämistä, mutta tutkimustulosten tulee kuitenkin olla kytköksissä havaintomenetelmään ja yksilöön. Ihmisten asettaessa kysymyksiä ja tehdessä tulkintoja oman ymmärryksensä valossa, voidaan samaa asiaa kuvata monin eri tavoin, ja kulloinkin valittu näkökulma vaikuttaa tulkintoihin. Asioita on mahdollista tulkita määrällisesti tai laadullisesti sen mukaan, mistä milloinkin ollaan kiinnostuneita. Tässä

tutkimuksessa laadullinen tutkimusote ilmenee läpi koko tutkimusentekoprosessin. (ks. Hirsjärvi ym. 2007, 157, 176; Tuomi & Sarajärvi 2018, 19, 26; Alasuutari 1994, 34.)

Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on moninaisten todellisuuksien kuvaaminen. Tutkijana olen ottanut huomioon, että todellisuutta ei voi hajottaa osiin tapahtumien muovatessa toisiaan, ja olenkin pyrkinyt tutkimaan ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti havaitakseni monensuuntaisia suhteita. Tutkijana ei voi irtisanoutua arvolähtökohdistaan arvojen muovatessa ymmärrystä tutkittaviin ilmiöihin, ja kun tutkija ja tutkittava ilmiö kietoutuvat saumattomasti toisiinsa, ei ole mahdollisuutta saavuttaa objektiivisuutta. Tämän seurauksena tulokset voivat olla aikaan ja paikkaan rajoittuvia ehdollisia selityksiä. Laadullinen tutkimus ei kuitenkaan pyri yleistettävyyteen, eikä se ole tässäkään tutkimuksessa tarkoituksena. (ks. Hirsjärvi ym. 2007, 156-157; Kananen 2013, 120.)

Tutkimukseni on tapaustutkimus, ja tapauksena on Kolarin ja Kittilän kuntien sosiaalisen median käyttö osana myönteisen organisaatiokuvan rakentamista. Päädyin juuri näihin kuntiin, sillä molemmissa kunnissa hyödynnetään jo aktiivisesti sosiaalista mediaa, ja ne olivat näin tarkoituksenmukaisia tutkimuskohteita aiheen kannalta. Tapaustutkimukselle tunnusomaista onkin, että tapaukset ovat tässä hetkessä olevia (Kananen 2013, 54), ja tutkimuksessani mukana olevissa kunnissa sosiaalista mediaa hyödynnetään tällä hetkellä melko aktiivisesti.

Tapaustutkimuksessa tarkastelun kohteena on yksi tai useampi tapaus, kuten yksilö tai ilmiö, jonka määrittely, analysointi ja ratkaisu on tapaustutkimuksen päämäärä. Tapaustutkimuksessa keskeistä on tutkimuskysymyksen, aineiston analyysin sekä tutkimusasetelman perustuminen tutkittavaan tapaukseen, eli tapausten valinta, rajaaminen ja perustelu ovat keskeisessä asemassa. Koska tapaustutkimuksessa tutkittavasta tapauksesta halutaan saada syvällistä ja holistista tietoa, on tyypillistä, että sen yhteydessä kerätään monipuolinen empiirinen aineisto. (Eriksson & Koistinen 2014; Kananen 2013, 54.) Tässä tutkimuksessa aineiston monipuolisuutta lisää kahden eri kunnan mukanaolo sekä haastateltavien ammatillisten positioiden erilaisuus. Kananen (2013, 54) mukaan tapaukseksi ei voida määritellä kontekstista irrotettua tarkastelua, eli tapauksia tulee tarkastella luonnollisessa ympäristössään. Tästä syystä tutkimus on toteutettu haasteltavien työpaikoilla kuntataloilla.

Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että se muotoutuu sille määriteltyjen kriteerien mukaan (Eriksson & Koistinen 2014), jotka tässä tutkimuksessa liittyvät viranhaltijoiden näkemyksiin

sosiaalisen median käytöstä ja maineesta. Lisäksi tapaustutkimuksen yksi tärkeä kriteeri on aiheen vähäinen tutkimus. Tutkimuksessani kriteeri täyttyy, sillä sosiaalisen median ja maineen yhdistävä tutkimus suomalaisessa julkishallinnossa on vähäistä, ja aiheesta löytyy vielä verrattain vähän tutkimusta kansainvälisestikin tästä nimenomaisesta näkökulmasta.

Tutkimukseni aineisto koostuu Kolarin ja Kittilän kuntien viranhaltijoiden haastatteluista. Tapaustutkimukselle tavanomaiseen tapaan aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua, jotta ilmiöstä on saatu syvälinen ymmärrys (Kananen 2013, 58). Aineistojen ollessa ehdollistettuja näihin kuntaorganisaatioihin, pystyvät ne myös kertomaan organisaatioista ja niiden käytännöistä tutkittavan aiheen lisäksi (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2011, 112).

Tutkittavat kunnat sijaitsevat tunturi-Lapissa, ja ne tunnetaan Suomen johtavista matkailukeskuksistaan. Molempien kuntien pääelinkeino on matkailu. Kittilä on tunturi-Lapissa sijaitseva 6400 asukkaan kunta, ja Kittilässä sijaitseva Levi on Suomen johtava ympärivuotinen matkailu- ja tapahtumakeskus. Suomen suosituimman hiihtokeskuksen rinnalla Kittilässä toimii Euroopan suurin kultakaivos. Kittilässä on myös paljon kulttuurinähtävyyksiä ja kansainvälinen lentoasema. (Kittila.fi 2020.) Kolari on 3800 asukkaan kunta, joka sijaitsee Suomen ja Ruotsin rajalla tunturi-Lapissa. Kunnassa sijaitseva Ylläs on Suomen suurin hiihtokeskus, ja kunnassa onkin paljon luontomatkailukohteita, kuten Suomen suosituin Pallas-Yllästunturin kansallispuisto. Valtionrajalla kulkeva Tornion-Muonionjoki on tunnettu lohijoki, ja Kolarissa on Suomen pohjoisin rautatieasema. (Kolari.fi 2020.)

4.2 Haastateltavien henkilöiden valinta ja haastattelut empiirisenä aineistona

Tutkimukseni empiirisen aineiston olen kerännyt haastattelemalla yhteensä kuutta Kittilän ja Kolarin kunnissa työskentelevää viranhaltijaa, joilla on tietoa ja kokemusta sosiaalisen median käytöstä osana kuntatoimintaa. Kun halutaan tietää jotain ihmisistä ja siitä, mitä he ajattelevat ilmiöstä, on perusteltua kysyä heiltä itseltään. Tämän vuoksi päädyin keräämään tutkimukseni aineiston haastattelemalla ihmisiä, joilla on tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Koska olen tutkimuksessani pyrkinyt saamaan mahdollisimman monitahoisen kuvan tutkittavasta aiheesta, olen pyytänyt haastatteluun viranhaltijoita eri positioista. Haastattelu mielekkäänä ja arkisena, mutta myös joustavana ja syvälistä tietoa tarjoavana menetelmänä sopi siis tutkimukseeni hyvin (Hirsjärvi & Hurme 2015, 11). Haastattelututkimus on ainutlaatuinen tutkimusmenetelmä siinä mielessä, että siinä

ollaan suorassa yhteydessä tutkittavien kanssa, ja haastattelututkimuksessa pyritään saamaan vastauksia haastateltavan elämästä ja kokemuksista (Hirsjärvi ym. 2007, 199; Hirsjärvi & Hurme 2017, 11).

Teemme arjessamme jatkuvasti havaintoja sekä tarkkailemme ihmisiä, ja kysymme, kun haluamme tietää mistä on kysymys. Näin myös haastattelussa, jossa haastateltava on merkityksiä luova aktiivinen subjekti. Vastauksia on hankalaa tietää etukäteen ja monitahoiset vastaukset saadaan sijoitettua laajempaan kontekstiin, kun vastauksia tulee monipuolisesti ja moniin suuntiin. Haastattelututkimuksen etuina nähdäänkin olevan ennen kaikkea sen joustavuus. Haastattelutilanteessa on mahdollista säädellä aineistonkeruuta tilanteen mukaan, ja esimerkiksi toistaa tai selventää kysymystä. Lisäksi haastattelussa on mahdollista oikaista väärinkäsityksiä ja syventää vastauksia perusteluilla. Haastattelun luotettavuutta voi kuitenkin heikentää haastateltavan taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia, sillä emme voi varmaksi tietää, vastaako haastateltava, kuten asia on. Lisäksi haastattelu on konteksti- ja tilannesidonnainen, eli tutkittavat voivat puhua haastattelussa eri tavalla kuin jossain toisessa tilanteessa. Asioista kun on tapana puhua eri tavalla haastattelijalle kuin esimerkiksi ystävälle, ja näin ollen samastakin asiasta voidaan puhua monin tavoin tilanteesta ja osapuolista riippuen. Samoihin tuloksiin pääsemistä voi siis rajoittaa haastateltavien rehellisyys. (Hirsjärvi ym. 2007, 178, 200-202; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 205; Tuomi & Sarajärvi 2018, 63; Hirsjärvi & Hurme 2015, 35; Alasuutari 2011, 96.)

Haastateltavien kartoittamisen aloitin olemalla sähköpostitse yhteydessä molempien kuntien viestinnästä vastaaviin henkilöihin, joista tuli yhteyshenkilöitäni. Kerroin heille lyhyesti haastattelututkimuksen aiheesta, ja minulle välittyi sellainen tunne, että kunnat olivat alusta asti innostuneina mukana tutkimukseen osallistumisesta. Tämän jälkeen kävin esittelemässä tutkimussuunnitelmaani toisen kunnan johtoryhmän kokouksessa, ja toiselle kunnalle laitoin tutkimussuunnitelmasta Powerpoint-esitelmän sähköpostitse. Seuraavaksi pyysin yhteyshenkilöiltäni ehdotuksia siitä, ketä voisin haastatella. Sainkin hyvin ehdotuksia mahdollisista haastateltavista, ja ehdotuksessa kävi ilmi henkilöiden asema organisaatiossa, sosiaalisen median käytön taso sekä viestintävastuu. Valitsin ehdotukselta muutaman henkilön, joita yhteyshenkilöni lähestyi sähköpostitse. Sain nopeasti yhteyshenkilöiden avulla sovittua haastattelut, ja toteutin ne touko-kesäkuun 2019 aikana.

Haastateltaviksi valikoin tietoisesti henkilöitä, jotka käyttävät jonkinasteisesti sosiaalista mediaa osana virkatyötään, tai joilla on tietoa sen käytöstä. Haastattelun yksi etu onkin se, että henkilöt

voidaan valita etukäteen. Tämä myös mahdollisti valitsemaan sellaisia henkilöitä, joilla on rooli kunnan maineen rakentumisen kanssa, joka yhdisti haastateltavia. Haastateltavat olivat monitasoinen joukko eri ammattilaisia, joka mahdollisti erilaisten näkökantojen esiintymisen. Haastateltavien valikointi etukäteen oli merkityksellistä, sillä laadullisessa tutkimuksessa on kiinnitettävä huomiota siihen, keneltä aineistoa kerätään, jotta tiedonantajat tietäisivät mahdollisimman paljon tutkittavasta ilmiöstä (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 74; Vilka 2015, 135; Hirsjärvi ym. 2007, 160).

Haastateltavien valinnan jälkeen laadin haastattelurungon, johon perehdyin hyvin ennen haastatteluja aineiston laadun parantamiseksi (ks. Hirsjärvi & Hurme 2015, 184). Haastattelun etenemistä ei voi ennakkoon tietää, joten varauduin jo etukäteen siihen, että haastateltavat voivat reagoida eri tavoin esitettyihin kysymyksiin, ja siksi haastattelukysymyksiin panostaminen oli tärkeää. Haastattelut toteutin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jolle on tyypillistä se, että haastattelun aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta tarkka kysymystenasettelu puuttuu, ja kysymykset voivat vaihdella eri haastatteluissa tilanteen mukaan (Hirsjärvi ym. 2007, 203; Kananen 2013, 93).

Haastattelut jakaantuivat neljään etukäteen valittuun teemaan ja etenivät niiden mukaan. Teemat nousivat tutkimukseni teoreettisesta viitekehystä sen perusteella, mitkä koin tutkimusongelmaan vastaamiseksi välttämättöminä käsitellä (ks. Vilka 2015, 124). Ensimmäisenä teemana oli sosiaalisen median hyödyntäminen, eli henkilön ja organisaation sosiaalisen median käytön kokonaiskuvan ymmärtämisen teema. Toisena teemana oli sosiaalisen median rooli kuntaviestinnässä, ja kolmas teema käsitteli kuntamainetta ja mainetyötä. Neljännessä teemassa käsiteltiin sosiaalisen median hyödyntämisen edellytyksiä ja tavoitteita mainetyössä. Teemaluettelo toimi haastatteluiden tukena, ja eri teemojen sisällä oli erinäisiä valmiita tukikysymyksiä. Teemoissa edettiin keskustelun etenemisen mukaan, ja eri haastattelutilanteissa esitin tarvittaessa aineiston monipuolistamiseksi tarkentavia lisäkysymyksiä teemoihin liittyen (ks. Ronkainen ym. 2011, 123). Haastatteluissa tavoitteenani oli kuulla suoraan viranhaltijoilta heidän kokemuksiaan ja ajatuksiaan sosiaalisesta mediasta kuntaviestinnässä ja osana mainetyötä.

Ennen haastattelujen alkua kerroin haastateltaville itsestäni, ja muistutin vielä anonymiteetistä laittaessani nauhuria päälle. Nauhoitin haastattelut, mikä onkin teemahaastatteluille luonteenomaista, jotta ne saadaan sujumaan ripeästi ja katkoitta. Nauhoittaminen myös mahdollisti aidon vuorovaikutuksen, kun ei tarvinnut keskittyä muistiinpanojen kirjoittamiseen. Pyrin luomaan luottamuksellisen ilmapiirin ensikohtaamisesta alkaen, sillä haastattelijan ja haastateltavan välille rakentuva

luottamuksellinen suhde on tärkeä informaation saannin edellytys. Haastattelijana pyrin helpottamaan informaation kulkua ja jäsentämistä sekä motivoimaan haastateltavia esittämällä jatkokysymyksiä. Koen, että ne loivat haastateltaville sellaisen olon, että olen aidosti kiinnostunut heistä. Teemahaastattelun yksi selvä etu onkin se, että haastattelutilanteessa tarkentavien kysymysten esittäminen on mahdollista, mikä auttaa syventämään vastauksia. Teemahaastattelu on tehokas aiheistonkeruumuoto juuri sen ansiosta, että tutkija voi ohjata haastattelua kuitenkin kontrolloimatta sitä. Joissain haastatteluissa haastateltava kuitenkin saattoi mennä jo seuraavaan teemaan tai kertoa asioista, joista en kysynyt. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2009, 92; Ruusuvuori & Tiittula, 2017, 54; Hyvärinen 2017, 33; Hirsjärvi & Hurme 2015, 102; Tuomi & Sarajärvi 2018, 65; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 105.) Eskolan, Lätin ja Vastamäen (2018, 39) mukaan tällaisissa tilanteissa on parempi antaa haastateltavan puheen tulla, sillä haastattelut eivät useinkaan noudata suunniteltua järjestystä. Teemaluettelon ansiosta sain varmistettua, että jokaisesta aiheesta keskusteltiin, ja haastattelurunko toimi hyvin muistini tukena (ks. Eskola ym. 2018, 39).

Ennen haastattelua olin tutustunut tarkasti aihepiiriin, jotta osasin kysyä oikeat kysymykset. Tutkimuksen luotettavuutta lisääkin se, että tutkija on perillä tutkimuskohteestaan, jotta tutkittavien kanssa puhutaan samoista asioista ja päästään kiinni heidän kokemuksiinsa. Panostin haastatteluihin, jotta tutkimuksesta tulisi mahdollisimman hyvä, ja koen, että ilmiön tuttuus vahvisti tutkimuksen luotettavuutta. Pidin koko ajan mielessä haastattelun tarkoituksen, esitin selkeästi kysymykset, ja olin aidosti kiinnostunut haastateltavista sekä tutkimusalueestani. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2015, 68.)

Haastattelutilanteet järjestyivät haastateltavien työpaikalla rauhallisissa tiloissa, mikä mahdollisti haastatteluiden katkottoman pitämisen. Haastattelut olivat mielenkiintoisia ja luonnistuivat rennossa tunnelmassa, ja omasta näkökulmastani myös haastateltavat olivat mielenkiinnolla mukana. Tutkijana toimin rauhallisena kuuntelijana mahdollistaen luottamuksen syntymisen ja jatkumon, ja haastattelujen edetessä kokemus toi haastatteluissa toimimiseen varmuutta (ks. Hyvärinen 2017, 27). Huomioin sen, että haastateltavien ja haastattelijan välillä ei vallitse riippuvuussuhdetta, joka voisi vaikuttaa tiedon antamiseen, sillä laadullisessa tutkimuksessa tutkija on tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija, joten myös puolueettomuusnäkökulma tulee huomioida (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 118). Suhtauduin jokaiseen haastateltavaan arvostavalla ja kiinnostuneella asenteella, ja pyrin rakentamaan luottamuksellisen ilmapiirin, jossa ainakin omasta mielestäni onnistuin. Varsinaisen haastattelun jälkeen haastateltava jäi usein hetkeksi jutustelemaan ja kysymään opinnoistani, mikä olikin hyvä, jotta keskustelusta jäi vielä rennompia muistikuvia. Jäin mielelläni

keskustelemaan muustakin, enkä halunnut lähteä paikalta heti kun tavoitteeni oli saavutettu (ks. Hirsjärvi & Hurme 2015, 75).

Lopuksi kirjasin vielä ylös ajatuksiani haastattelutilanteesta, jotta muistini olisi mahdollisimman kirkas. Haastattelujen kestot vaihtelivat 23 minuutista 41 minuuttiin, ja litteroin jokaisen haastattelun sanatarkasti heti haastattelun jälkeen, jolloin oli mahdollista huomata jatkokysymyksiä seuraavaan haastatteluun. Analysoitavaa tekstiä litteroidusta aineistosta tuli noin 60-sivua (fontti 12, riviväli 1,5). Viimeisen haastattelun jälkeen koin saaneeni kasaan kattavan aineiston, jolla saan vastattua tutkimuskysymyksiini ja tuotettua kattavasti ja monipuolisesti tuloksia.

4.3 Aineiston analysointi

Haastatteluaineiston keräämisen jälkeen oli vuorossa aineiston analysointi. Aloitin aineiston purkamisen ja tarkastelun heti aineistonkeruuvaiheen jälkeen laadun parantamiseksi, ja jotta aineisto olisi mahdollisimman tuore ja inspiroiva. Mikäli tietoja olisi pitänyt täydentää haastateltavilta, olisi se ollut luontevampaa nopeasti haastattelujen jälkeen. Aloitin haastatteluaineiston analysoinnin litteroinnista, eli koko puhutun haastatteluaineiston muuttamisesta helpommin hallittavaan tekstimuotoon. Litteroinnin tarkkuus määräytyy sen mukaan, mitä tutkitaan, ja koska tutkimukseni olen kiinnostunut asiasisällöistä, en litteroinut äänenpainoja tai taukoja. Yleensä puhutun sisällön ja yksinkertaisten vuorovaikutuspiirteiden litteraatio riittää, jos tutkimuksen analyysi toimii sisältöjen analyysija luokittelemalla, teemoittelemalla tai ilmauksia kategorisoimalla, kuten tässä tutkimuksessa. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2015, 135, 139, 185; Ruusuvuori & Nikander 2017, 367; Vilka 2015, 137; Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 11; Ruusuvuori 2010, 356; Ronkainen ym. 2011, 119.)

Litteroinnin jälkeen syvennyin analyysin konkreettiseen toteuttamiseen, ja purin haastatteluaineiston sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysi sopii hyvin laadullisen tutkimuksen analyysimetodiksi, ja siinä analysoidaan nimensä mukaisesti haastatteluiden puhuttuja sisältöjä. Laadullista sisällönanalyysiä tehdessä keskitytään havaintojen pelkistämiseen, jotta saadaan tuotettua tulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Aineistoa tarkastellessa kiinnitin huomiota viitekehyksen kannalta olennaisiin asiasisältöihin, ja pelkistin havaintoni mahdollisimman suppeaksi havaintojen joukoksi, jotta tutkimus pysyy hallittuna ja vastaa tutkimuskysymyksiin. Sisällönanalyysillä pyritään siis saamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty ja yleisessä muodossa oleva kuvaus. Sisällönanalyysi on menetelmä, jolla voi analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Tässä tapauksessa

dokumentilla tarkoitetaan haastatteluaineistoa, ja sisällönanalyysillä pyritään kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti. Sisällönanalyysissä tarkastellaan inhimillisiä merkityksiä sekä etsitään näitä tekstistä. Laadulliselle analyysille onkin tyypillistä aineiston ja tutkimusongelman tiivis vuoropuhelu, sillä aineistosta harvoin löytyy suoria vastauksia alkuperäiseen tutkimusongelmaan. Siksi minulta tutkijana vaaditaankin herkkyyttä ja tulkintaa, jotta saan rakennettua yksityiskohdista kokonaiskuvan. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 86-88, 91; Ruusuvuori & Nikander 2017, 368; Alasuutari 1994, 30-31, 34-35; Ruusuvuori ym. 2010, 10.)

Aineistoni analyysimenetelmänä toimi teorialähtöinen sisällönanalyysi. Aineiston teorialähtöisen sisällönanalyysin päätavoitteena on ymmärtää sitä aiemmin tiedetyn valossa. Analyysiä ohjaa analyysirunko, joka muistuttaa tässä tutkimuksessa haastatteluissa käytettyä teemoittelua. Teorialähtöinen analyysi nojaa aiheesta olevaan valmiiseen teoriaan, jolloin tutkittava ilmiö määritellään jo tunnetun teorian valossa. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä ilmiöstä jo tiedetty ohjaa aineiston hankintaa ja tutkittavan ilmiön määrittelyä. Päädyin valitsemaan teorialähtöisen sisällönanalyysin vertailtuani tutkimusmenetelmiä ja mietittyäni, mikä sopii juuri tähän tutkimukseen parhaiten. Teoria ohjaa työtäni voimakkaasti, joten teorialähtöinen sisällönanalyysi antaa analyysille laajimmat mahdollisuudet. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 81-82, 94.)

Teorialähtöistä sisällönanalyysiä ohjaa teoratiedon perusteella muodostettu käsitejärjestelmä, jossa edetään yleisestä yksityiskohtaisempaan. Pyrin järjestämään aineiston tiiviiseen ja selkeään muotoon kuitenkin kadottamatta sen sisältämää informaatiota, jotta saataisiin selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä tulkittavasta ilmiöstä. Pilkoin ensin aineiston osiin, jonka jälkeen käsitteellistin sen ja kokosin uudelleen loogiseksi kokonaisuudeksi. Kun olen huomannut aineistosta nousseen esiin teemoja, kyse on teemoista, joita olen oman ymmärrykseni avulla löytänyt. Vaikka tutkijana olen tarkastellut aineistoa useita kertoja, olen tulkinnut sitä siitä huolimatta oman havainnointikykyäni rajoissa. Analyysin tuloksena en ole voinut nostaa esiin mitä tahansa tutkimusongelmaan liittyvää, vaan keskeistä on ollut tutkimuksen tekeminen uskottavasti. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 84, 90, 97; Ruusuvuori & Nikander 2017, 374.)

Aloitin aineiston analyysin lukemalla litteroidut haastattelut huolellisesti läpi haastattelu kerrallaan, ja samalla kirjoitin mieleeni tulevia asioita käsitekartalle. Luettuani litteroidun haastatteluaineiston, huomasin että aineistossa oli jo siinä vaiheessa nähtävissä paljon yhteneväisyyksiä. Pyrin lukemaan ja tulkitsemaan aineistoa valittujen ilmiöiden kautta, ja aineistosta alkoikin löytyä niihin liittyviä merkityksiä, vaikka aineistosta oli nähtävissä monia muitakin ilmiöitä. Oli

mielenkiintoista huomata, että vaikka jokainen kertoi asiasta omalla tavallaan, oli haastatteluista löydettävissä sekä eroavaisuuksia että yhteneväisyyksiä. Tutustuttuani aineistoon, aloitin varsinaisen analyysin pelkistämällä Word-asiakirjana olevan tekstimuotoisen aineiston sen mukaan, mikä oli olennaista tutkimuksen kannalta, ja karsin epäolennaisuudet pois tavoittaakseni tekstin ydinmerkityksiä. Värikoodaus tuntui luontevimmalta tavalta itselleni, joten alleviivasin samaa kuvaavia ilmaisuja samalla värillä, mikä helpotti ilmiöiden hahmottamista ja erottamista. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 92; Moilanen & Räihä 2018, 60.)

Kun aineisto oli pelkistetty, aloitin tekstin luokittelun luomalla toisen Word-tiedoston. Luokittelussa aineisto käydään järjestelmällisesti läpi tutkimusongelman, keskeisen käsitteiden sekä lähtökohtien määrittämällä tavalla, ja samalla aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Luokittelin ja yhdistelin eri luokiksi samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet avaamalla Word-tiedostot vierekkäin ja johdonmukaisesti siirtelin värikoodattuja sitaatteja toiseen Word-tiedostoon rakentaen niistä alaluokkia. Nimesin alaluokat niiden sisällön mukaan ja aloin muodostaa laajempia kokonaisuuksia yhdistelemällä niitä, ja näin alkoi muodostua yläluokkia teemojen mukaan. Kun aineisto oli pilkottu ja luokiteltu eri aihepiirien mukaan, helpotti teemoittelua eli eri teemojen vertailua aineistossa. Kun kaikki sitaatit olivat löytäneet yläluokkansa ja luokittelu oli valmis, kävin vielä kokonaisuuden läpi. (ks. Ruusuvoori ym. 2010, 14; Tuomi & Sarajärvi 2018, 92.)

Aineiston luokittelun jälkeen etsin aineistosta varsinaisia teemoja, eli tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. Loin Word-tiedoston, johon lisäsin neljä pääotsikkoa teemojen mukaan analysoidakseni aineistoa teemojen mukaisesti. Teemoittelussa painottuu se, mitä kustakin teemasta on kerrottu, joten aloin poimia jokaisesta vastauksesta eri teemaan sopivan kohdan, jotta sain jaoteltua tekstin teemoittain. Aloin etsimään sosiaalista mediaa kuvaavia näkemyksiä, ja seurasin, miten mainetta kuvaillaan. Olen pyrkinyt ymmärtämään ilmiötä sen autenttisessa kontekstissa, ja koska ilmiö on paikkasidonnainen, en voi irrottaa sitä sen kontekstista. Siirsin kaikki yläkategoriat sopivien teemojen alle, jotta sain pidettyä järjestelmällisesti aineistoni kasassa, ja näin onnistuin johdonmukaisesti siirtämään sitaatit oikeiden teemojen alle ja järjestämään aineiston. Analyysin kirjoitusvaiheen aloitin ensimmäisestä sosiaalisen median käyttöön liittyvästä teemasta. Kirjoitusvaiheessa muutin vielä joitakin luokkia teemojen välillä, sillä kirjoituksen edetessä huomasin, että ne sopisivatkin paremmin toisen teeman alle. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 79; Eskola 2018, 219.)

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu on tarpeen tutkimuksen laadun varmistamiseksi, ja luotettavuutta voidaan tarkastella monin eri tavoin. Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan yleensä validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmasta. Validiteetilla eli pätevyydellä arvioidaan, onko tutkija tutkinut mitä on aikonut, ja reliabiliteetilla arvioidaan tutkimustulosten toistettavuutta, eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Laadullisessa tutkimuksessa validius ja reliabelius ovat saaneet erilaisia kritisoiujakin tulkintoja, sillä ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä, ja vastaavat näin enemmän määrällisen tutkimuksen tarpeisiin. Esimerkiksi tapaustutkimuksessa tutkija voi olla sitä mieltä, että ihmisiä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat uniikkeja, eivätkä siten ole arvioitavissa perinteisillä mittareilla. (Hirsjärvi ym. 2010, 231; Tuomi & Sarajärvi 2018, 119.)

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulee joka tapauksessa pystyä arvioimaan, vaikka validiteetin ja reliabiliteetin määritelmiä ei haluaisikaan käyttää. Tutkimukseni näkökulmasta luotettavuus on toteutunut, sillä tutkimustulokset vastaavat tutkimuskysymyksiin ja johtopäätökset ovat merkityksellisiä. Lisäksi tutkimukseni voitaisiin toistaa, mutta saman aineiston keräämällä toinen tutkija voi kuitenkin päätyä erilaiseen lopputulokseen omilla valinnoillaan. Tämä johtuu siitä, että tutkijana olen päätenyt esittämiini tuloksiin tehden omat valintani, joilla on ollut vaikutusta tutkimukseen, ja joiden perusteella olen päätenyt tiettyyn näkökulmaan. On myös mahdollista, että tutkittavilla on erilainen näkökulma tutkittavaan ilmiöön kuin tutkijalla, ja myös erilaisten puolten liittäminen tutkittaviin ilmiöihin on mahdollista (Ronkainen ym. 2011, 122).

Tutkimuksessa merkitykset ovat läsnä, kun ihmiset ovat läsnä, ja tutkijana olin osa tutkimaani merkitysyhteyttä, joka on laadullisessa tutkimuksessa välttämätöntä. Tutkijan omilla ennakko-oletuksilla sekä tavoilla ymmärtää on näin ollen vaikutusta tutkimukseen. Haastattelututkimuksessa tulkinnallisuus korostuu, ja haastattelusuhteeseen liittyvät kaksi osapuolta, jolloin tutkija tuo oman kokemus- ja merkitysmallmansa haastatteluun ja koko tutkimusprosessiin. Olen tutkijana pyrkinyt irrottautumaan ilmiöön liittyvistä oletuksista, ja näin pyrkinyt mahdollisimman objektiiviseen tulkintaan. Tutkijan roolissa olen kuitenkin sidoksissa tutkittavaan ilmiöön, kun tutkimuskysymys, oma lukemistyylini, tulkintani sekä tekemäni valinnat ohjaavat aineiston käsittelyä. (ks. Varto 1992, 26-27, 55; Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 161; Ruusuvuori ym. 2010, 12.)

Aineiston ollessa itseni käsittelemää, tulkitsemaa ja tekstiksi muuttamaa, olen tutkijana huolehtinut siitä, että henkilökohtaiset käsitykseni eivät mene aineiston ja tutkittavien ylitse. Olen pyrkinyt

tekemään tutkimusta mahdollisimman vähäisin ennakkokäsityksin, sillä luopumalla omista ennako-odotuksista ja kuuntelemalla aineistoa, saadaan tilaisuus löytää ja tuoda esiin uusia asioita. Olen myös tarkastellut aineistoa mahdollisimman avoimesti ja ennakkoluulottomasti. Tutkimukseen liittyy kuitenkin vääjäämättä tutkijan aiempi tieto, joka näkyy esimerkiksi teemahaastattelurungossa. Esiyymmärrykseni on ohjannut teemojen muodostumista, eikä haastattelurungon rakentaminen olisi onnistunut ilman tietoa tutkittavasta kohteesta. Olen tehnyt valinnan lähestyä ilmiötä teorialähtöisellä sisällönanalyysillä, jolloin jonkinlainen esiyymmärrys syntyy vääjäämättä. Toki tulee myös huomioida se, että ihmiset ymmärtävät muita ja muiden antamia viestejä omista lähtökohdistaan käsin, ja tämä monimerkityksisyys tulee huomioida myös tutkimuksessa. (ks. Ronkainen ym. 2011, 122, 131; Ruusuvuori ym. 2010, 13; Moilanen & Räihä 2018, 52.) Mielestäni en painottanut asioita omista lähtökohdistani käsin, eikä minulla ollut vahvoja ennakkokäsityksiä, jotka olisivat vaikuttaneet haastattelutilanteissa.

Haastatteluita tehdessäni pyrin olemaan mahdollisimman avoin, ja mielenkiinnolla odotin mitä kukin haastateltava vastaa esittämiini kysymyksiin. Tutkijana olen väistämättä osa laadullisen tutkimuksen tutkimusprosessia, ja siksi minun onkin tullut ymmärtää oma positioni, jotta en esimerkiksi vaikuta tutkittaviin niin, että he muuttaisivat käyttäytymistään (ks. Koskinen ym. 2005, 52). Pyrin jättäytymään haastattelutilanteissa sivummalle ja nostin haastateltavan päärooliin. Tutkijana en voinut ennustaa, mitä haastattelutilanteissa ilmenee, mutta muotoilin esimerkiksi haastattelukysymykset melko avoimiksi, jotta haastateltavilla olisi mahdollisuus vastata niihin mahdollisimman laajasti, mutta aiheessa pysyen. Koen, että tutkimukseni luotettavuutta lisää myös se, ettei haastateltavia tarvinnut johdatella mihinkään suuntaan, vaan he vastasivat hyvin kysymyksiin, mutta kuitenkin vapaasti kertoen.

Tutkimuksessani eettisyys oli alusta asti tärkeässä roolissa ja myös sen myötä oli otettava huomioon monia tekijöitä, koska tutkimukseni liittyy läheisesti organisaatioihin ja viranhaltijoihin. Haastateltavien osalta anonymiteetin säilyminen oli tärkeää, minkä vuoksi olen jättänyt työtehtäväkuvaukset kokonaan pois, enkä myöskään näin pienellä joukolla ole tuonut esiin esimerkiksi haastateltavien ikää tai sukupuolta. Koska tutkitut kunnat ovat suhteellisen pieniä, henkilöt olisivat olleet tunnistettavissa jo positioistaan. Tuomen ja Sarajärven (2009, 131) mukaan tutkimuksesta ei saa aiheutua haittaa haastateltaville ja asiakirjat tulee suojata ulkopuolisilta. Koska tunnisteiden säilyttäminen ei ollut analyysin kannalta välttämätöntä, en kirjoittanut missään vaiheessa haastateltavien nimiä mihinkään. Korvasin myös erisnimet yleisnimillä haastateltavan tunnistetietojen karkeistamiseksi, sillä tutkimukseen osallistujat ovat kahden pienen kunnan palveluksessa.

Esimerkiksi jos haastateltava puhui kotikunnastaan nimellä, muutin sanan asuinkunnaksi tekstin luettavuuden ja ymmärrettävyyden säilyttämiseksi. (ks. Kuula & Tiitinen 2010, 380-381.)

Empiirisessä tutkimuksessa tutkijan on eettisyyden näkökulmasta pidettävä aina huolta siitä, että yksilöitä ei tunnisteta, ja tästä syystä muutin esimerkiksi murren sanat kirjakielelle, jotta henkilöitä ei voida tunnistaa heille tavanomaisista ilmaisutavoista. Olen poistanut tutkimuksestani kaikki seikat, jotka voisivat johtaa haastateltavien tunnistettavuuteen. Anonymisoin aineiston, eli muutin siitä tunnistetiedot ja käytin jo litterointivaiheesta lähtien ainoastaan numeroita tunnistaakseni haastattelut. Haastatteluaineisto on tallennettu ainoastaan muistikortilleni, johon muilla ei ole pääsyä, eikä haastatteluiden aikanakaan ole puhuttu nimistä. Aineiston tuhoan asianmukaisesti, kun sitä ei enää tutkimukseni kannalta tarvita. Eettisten toimintatapojen nimissä haastateltavat tiesivät, mistä haastattelussa oli kysymys sekä haastattelujen tietojen säilytyksestä ja käytöstä. Lisäksi osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen, ja keskeyttäminen oli koska tahansa mahdollista. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 22; Ruusuvuori & Nikander 2017, 374-375; Hyvärinen 2017, 26.)

Haastattelun eettisyys toteutui myös siltä osin, että kohtasin jokaisen haastateltavan kunnioittavasti ja kiittolisena haastatteluun osallistumisesta. Koska tutkijan rehellisyys ja avoimuus ovat keskeisimpiä luotettavuuden mittareita tutkimukselle, pyrin alusta asti korostamaan haastateltaville tutkimuksen luottamuksellisuutta. Haastateltavat saivat jo hyvissä ajoin ennen haastatteluja tietoa tutkielman aiheesta sekä haastattelujen luonteesta, jotta haastateltavalle syntyisi kuva, mistä on kyse, ja aiheeseen olisi helppo päästä kiinni. (ks. Hyvärinen 2017, 27; Tuomi & Sarajärvi 2009, 141.) Pyrin rakentamaan luotettavuuden tunnetta kertomalla avoimesti, mitä tutkimus pitää sisälään, ja lähetin kunnille tutkimussuunnitelman tiedoksi sekä kävin toisen kunnan johtoryhmän kokouksessa esittelemässä aihetta.

Uskon, että rehellisyys ja rennon ilmapiirin luominen rakensivat luotettavuuden tunnetta, helpottivat haastattelutilannetta sekä mahdollistivat avoimemman vuorovaikutuksen. Rennon ja positiivisen ilmapiirin toteutuminen näkyi ainakin siinä, että haastateltavat saattoivat jäädä haastattelujen jälkeen jutustelemaan muustakin, ja kertoivat innolla odottavansa tutkimuksen valmistumista. Haastattelutilanteet eivät ainakaan haastattelijan osalta tuntuneet vaivaannuttavilta tai haastavilta, päinvastoin mielestäni niissä toteutui haastattelijan ja haastateltavan välinen luonteva vuorovaikutus, ja niistä jäi positiivinen mieli.

Laadullisessa tutkimuksessa haasteeksi voi muodostua se, milloin aineistoa voidaan katsoa olevan riittävästi. Tämän arvioinnissa auttaa saturaation, eli aineiston kylläntymisen seuraaminen, jolloin tutkija arvioi koko ajan keräämänsä teorian ja empirian kattavuutta suhteessa tutkimusasetelmaan. Saturaation tarkoituksena on haastatella uusia henkilöitä niin kauan, että haastattelut eivät enää tuota tutkimuksen kannalta uutta tietoa. (Vilka ym. 2018, 165; Hirsjärvi & Hurme 2015, 60.) Haastateltavien määrä olikin asia, jota pohdin tarkkaan. Haastateltavakseni pyysin yhteensä kahdeksaa henkilöä, joista yksi kieltäytyi ajanpuutteen vuoksi, ja yksi ei päässyt paikalle haastattelupäivänä. Haastateltavia tuli siis kuusi, ja pohdin niiden riittävyttä. Viimeisessä haastattelussa kuitenkin varmistuin saturaation täyttymisestä, kun haastateltavan kommentit tukivat aiempien haastateltavien kokemuksia (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 75).

Kun aineisto alkaa toistaa itseään, tiedetään, että sitä on riittävästi. Tämä poisti huolenaiheeni siitä, että suurempi joukko haastateltavia olisi parempi, ja tiesin että kerätyt kuusi haastattelua riittävät hyvin. Kun viimeinen haastattelu takasi sen, että uusia teoreettisesti merkittäviä teemoja ei tullut, varmistuin siitä, että aihe oli rajattu tarkasti. (ks. Vilka ym. 2018, 165; Kananen 2013, 120; Hirsjärvi ym. 2007, 177; Hyvärinen 2017, 28.) Ronkaisen ym. (2011, 83) mukaan laadullisessa tutkimuksessa merkityksiä tulee tulkita ja ymmärtää osana kokonaisuutta, jolloin aineistot ovatkin melko pieniä, ja siten helpommin hallittavissa. Keskeistä ei siis ole aineiston määrä vaan laatu, ja oleellista on, että tutkimusaineiston avulla aihe saadaan tutkittua luotettavasti (ks. Ronkainen ym. 2011, 117).

Aineistoni koostuu suhteellisen pienestä joukosta yksilöhaastatteluja, joten tarkoituksena ei ollut saada yleistettävää tulosta, eikä laadullinen tutkimus edes pyri yleistettävyyteen. Sen sijaan siirrettävyydestä voidaan puhua, eli tutkimustulosten pitävyydestä vastaavanlaisessa tapauksessa. Yleistettävyyden sijaan huomiota kannattaa näin ollen kiinnittää tutkimusprosessin kulkuun ja sen aikana tehtyihin valintoihin. On tärkeää, että tutkija pyrkii kuvaamaan mahdollisimman tarkkaan tutkimuksen toteuttamisen jokaisen vaiheen, sillä tarkka selostus tutkimuksen vaiheista ja valinnoista parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Dokumentaatio onkin yksi tärkeimmistä luotettavuutta lisäävistä asioista, ja olen perustellut kaikki tutkimukseeni liittyvät valinnat ja ratkaisut. (ks. Alasuutari 2011, 63; Kananen 2013, 118, 120; Hirsjärvi ym. 2007, 177, 227.)

Olen kertonut tarkkaan, millä perusteella esitän tulkintojani, ja mihin ne perustan. Olen vastannut siihen myös rikastuttamalla tekstiäni suorilla lainauksilla haastatteluista, mikä on tarkoituksenmukaista myös lukijan kannalta. Tutkimuksessani esiintyvät tekstikatkelmat haastatteluista lisäävät

analyysin läpinäkyvyyttä sekä mahdollistavat uusia tulkintoja ja analyysseja. Tulkintojen kiinnittyminen analyysiin sekä analyyttinen läpinäkyvyys lisäävät tutkimuksen validiteettia. (ks. Hirsjärvi ym. 2010, 232-233; Nikander 2010, 363.) Lainauksilla olen tuonut tutkimukseni kontekstin mahdollisimman aitona esiin, joka myös lisää luotettavuutta siitä, että tulkintani aineistosta on oikeansuuntainen. Olen kuitenkin pyrkinyt tuomaan vain muutamia merkityksellisiä lainauksia, jotta lainauksia ei tule liikaa ja ne eivät sotke luotettavuutta, vaan päinvastoin helpottavat sitä.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) mukaan tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa sekä uskottavaa ainoastaan, kun tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Olen noudattanut tutkimuksessani rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta läpi koko tutkimusprosessin. Olen tuottanut tutkimukseni hyväksikäyttäen aiempia tutkimuksia ja tutkimuskirjallisuutta, yhdistellen eri lähteitä ja kunnioittaen muiden tutkijoiden työtä. Olen perustanut tutkimukseni aiempiin tutkimuksiin ja tutkimuskirjallisuuteen, mutta kuitenkin pyrkinyt muotoilemaan tekstin aina omakseni, enkä ole lainannut muiden tekstiä. Olen käyttänyt lähdeviittauksia ja kiinnittänyt niihin huomiota sekä pyrkinyt kertomaan asiat omin sanoin niin, ettei alkuperäisen lähteen sisällön sanoma muutu. Olen pyrkinyt saamaan oman tekstini keskustelemaan teoreettisen tekstin kanssa. Lisäksi tutkimukseni evidenssi on laaja, joka osaltaan lisää luotettavuutta (Kananen 2013, 122).

Tutkimuksen tekemistä läpi koko prosessin on ohjannut toiminnan eettisyyden periaate, ja olen tehnyt tutkimuksen vastuullisesti sekä perustellusti alusta loppuun. Olen tehnyt parhaani sovittaakseni tutkimukseni Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeisiin, ja tutkimuksessani on huomioitu luotettavuuden ja eettisyyden seikat. Olen kuvannut läpinäkyvästi ja perustellusti tekemäni valinnat koko tutkimusprosessin ajan, ja nämä valinnat ovat tiedeyhteisön jakamia ja ymmärtämiä. Olen mielestäni onnistunut tutkimuksessani vastaamaan tiedeyhteisön tunnustamiin toimintatapoihin. (Hyvärinen 2017, 26; Ronkainen ym. 2011, 73.)

5 TULOKSET

5.1 Sosiaalisen median hyödyntäminen osana kuntatoimintaa ja -viestintää

5.1.1 Sosiaalisen median hyödyntäminen on aktivoitunut

Sosiaalisen median hyödyntäminen alkaa olla arkipäivää yhä useammassa kunnissa, ja tutkittavissa kunnissa sosiaalinen media on jo osa kuntien toimintaa. Kittilän ja Kolarin kunnissa kuntien virallista sosiaalista mediaa päivittävistä henkilöistä toinen tekee sitä muun työnsä ohella, ja toinen on nimenomaan palkattu sosiaalisen median vuoksi, mutta se ei ole enää hänen ainoa tehtävänsä. Tutkittavissa kunnissa muu henkilökunta käyttää sosiaalista mediaa vaihtelevasti, ja heidän eri yksiköillään on omia sosiaalisen median kanavia, joita yksiköt hoitavat itsenäisesti. Esimerkiksi kirjasto on molemmissa kunnissa aktiivinen toimija Facebookissa, ja myös Kuntaliiton (2019) tutkimuksen mukaan kirjasto on toimiala, joka hyödyntää hyvin usein sosiaalista mediaa. Tutkittavien kuntien kirjastot jakavat omia tapahtumiaan sekä asiakkaiden kiinnostuksenkohteita sosiaalisen median kanavilleen.

Tuloksista ilmenee, että kunnanhallitus vastaa viestinnästä ja johtaa sitä, ja että kunnanjohtaja toteuttaa viestintää sekä valvoo viestintää organisaatiotasolla. Haastateltavat kertovat, että viestinnän työtä tehdään eri osastoilla, jota toimialajohtajat johtavat. Juholinin (2013, 317) mukaan digitaalista viestintää tuleekin johtaa ja organisoida tehokkaasti, ja organisaatioilla on yleensä nimetty viestinnästä vastaava henkilö, joka on mukana johtoryhmätyöskentelyssä ja huolehtii monipuolisesti kunnan viestinnästä (ks. myös Alenius 2016, 19). Kuntien viestintävastuu on siis yleisesti johdolla sekä viestintähenkilöstöllä, kuten tarkasteltavissa kunnissakin.

Sosiaalisen median hyödyntäminen on pikkuhiljaa yleistynyt tapauskunnissa, ja kuntien yksiköt voivat ottaa vapaasti hyödylliseksi kokemiaan kanavia käyttöönsä. Kuntien yksiköillä on eniten Facebook-sivuja, mutta myös Instagram, YouTube ja Twitter ovat käytössä. Haastateltavat kertovat, että sosiaalisen median kanavia on tullut tarvelähtöisesti ja käyttäjälähtöisesti käyttöön, ja niiden hyödyntäminen perustuu pitkälti viranhaltijan omaan aktiivisuuteen. Heidän mukaansa sosiaalista mediaa hyödynnetään sellaisissa yksiköissä, joiden asiakkaatkin ovat sosiaalisessa mediassa, ja joissa on osaamista sen hyödyntämiseen. Mikäli toimialalla ei ole aktiivista sosiaalisesta mediasta kiinnostunutta työntekijää, ei heidän asiansa ole juurikaan kunnan sosiaalisissa medioissa esillä. Myös Syväjärven ym. (2017, 12) mukaan sosiaalisen median käyttö on kunnissa usein vielä hajanaista perustuen juuri yksittäisiin aktiivisiin toimijoihin tai toimialoihin. Yksi haastateltavista

kertoo sosiaalisen median käytön kuitenkin aktivoituneen kunnassa osaamisen karttumisen myötä, ja Leinosen ym. (2016, 33) mukaan sosiaalisen median hyödyntäminen onkin pitkälti kiinni yksilöiden osaamisesta.

''Meillä on saaneet yksiköt aika vapaasti itse valita, että jos ovat tunteneet, että asiakkaita tavoittavat somekanavien kautta, niin ovat voineet perustaa kanavia ja niitä hyödyntää ihan omalla tavallaan.'' (Haastateltava 2)

''Ja se on tavallaan vapaa-ehtois pohjalta, että se on lähtöisin niistä tiimeistä tai niistä toimialoilta, ketkä sitä tekee ja kokee siitä sitten olevan hyötyä itselleen.'' (Haastateltava 4)

Toisessa tarkasteltavassa kunnassa sosiaalisen median hyödyntämisestä päätettiin johtotasolla, kun toisessa kunnassa hyödyntäminen lähti sen tarpeesta ja potentiaalin tunnistamisesta, ja Aallon (2010, 10) mukaan sosiaaliseen mediaan osallistumisen on tuettava organisaation ydintoimintaan liittyviä tehtäviä. Haastateltavilta tuli myös näkökulmia siitä, että sosiaalinen media on nykypäivää, ja sinne on lähdetty mm. vetovoimaisuuden perässä, mutta myös siitäkin syystä, että muutkin ovat siellä. Syväjärven ym. (2017, 93) mukaan vertaisiesimerkeillä ja hyvillä käytänteillä onkin tärkeä rooli sosiaalisen median hyödyntämiselle, ja eräs haastateltavista totesi, että esimerkkien voimalla sosiaaliseen mediaan liittyvät esteetkin poistuvat. Tämä on tärkeä havainto sosiaalisen median käytön yleistymisen kannalta. Esimerkiksi Leinonen ym. (2016, 30) näkevät, että yksittäisten toimijoiden vahvat esimerkit sosiaalisessa mediassa toimimisessa edistävät sen hyödyntämistä laajemminkin kuntaorganisaatiossa. Myös Saksi (2017, 6) on todennut juuri esimerkkien puutteen olevan yksi syy siihen, että sosiaalista mediaa ei käytetä. Sosiaalisen median hyödyntämistä tukevaa toimintakulttuuria vahvistaisivat juuri tällaiset käytännön esimerkit sekä kokemusten jakaminen sosiaalisen median soveltamisesta, sillä sosiaalisen median hyödyntämisen kannustimena on toiminut sen potentiaalin tunnistamisen lisäksi myös jonkinlainen paine nykyaikaiseen kuntaan.

''Toisaalta oli tarve, ja toisaalta sitten tunnisti sen ison potentiaalin siinä.'' (Haastateltava 6)

''On koettu, että kun muutkin on niin mekin sitten ollaan siellä.'' (Haastateltava 4)

''Se (some) on tätä päivää. Elämä tapahtuu siellä, siellä kerrotaan asioista, jotka tapahtuu tai ei tapahdu. Että se on sama asia, kun ennen vanhaan oli sanomalehti, että se vaan on tänä päivänä meidän elämässä mukana.'' (Haastateltava 5)

Haastateltavat näkevät sosiaalisen median käytön olevan kunnissa hyvällä tasolla. Yksi haastateltavista kertoo kuntaviestinnän olevan kunnassa esimerkillistä, ja toinen pohtii peruspanostuksen olevan kunnan kokoon nähden suuri. Haastateltavat kertovat molemmilla kunnilla olevan viestintäsuunnitelmat, joita on haastatteluhetkellä oltu päivittämässä tai tarkentamassa. Tuloksista käy ilmi toisen tutkittavan kunnan päättäneen, että viestintäsuunnitelma saa muotoutua käytännön myötä alhaalta ylöspäin, ja Saksin (2016, 105) mukaan tällainen puhtaalta pöydältä lähteminen edesauttaa muutosta. Yhtenä viestintäsuunnitelmana kunnassa nähtiin sisällöntuottaminen sosiaalisessa mediassa. Toiseen kuntaan taas oltiin ensimmäistä kertaa luomassa ohjausta tai linjausta sosiaaliseen mediaan, sillä siellä toimiminen on kunnassa laajentunut. Aallon (2010, 12) mukaan hyvät ohjeet sosiaalisessa mediassa toimimiseen antavat konkretiaa toiminnan tavoitteille sekä resursoinnille.

Kuntien sosiaalista mediaa pidetään tapauskunnissa merkityksellisenä tiedotuskanavana, ja myös Kuntaliiton (2018) tutkimuksesta selviää sosiaalisen median tärkeä rooli kunnissa etenkin tiedotuskanavana. Tutkittavat kunnat tiedottavat sosiaalisen median kautta melko aktiivisesti mediaa ja sidosryhmiä, kuten kyläyhteisöä ja yhdistyksiä ajankohtaisista ja päätöksentekoon liittyvistä ja valmistelussa olevista asioista. Haastateltavat kertovat, että sosiaaliseen mediaan laitetaan samat tiedotteet, jotka löytyvät verkkosivuiltakin. Kunnissa tiedotusta tapahtuu siis monikanavaisesti, jolla on Saksin (2016, 21) mukaan yleisesti onnistuttu lisäämään läpinäkyvyyttä. Monikanavaisuus onkin toimiva tapa saada tietoa levitettyä laajemmin eri käyttäjäryhmille, kun kuntalaiset seuraavat kunnan asioita eri paikoista. Eräs haastateltava kertookin, että sosiaalisella medialla saavutetaan myös uusia ryhmiä, jotka eivät muualta seuraisi kunnan asioita, ja myös Kuntaliiton (2020, 21) mukaan yleisöt ovat hyvin jakaantuneet eri viestinnän kanaviin. Komulaisen (2018, 118-119) mukaan nykyisiä ryhmiä ei kuitenkaan kannata unohtaa kun panostetaan uusien ryhmien tavoittamiseen.

Tutkittavat kunnat käyttävät sosiaalista mediaa tiedottamisen lisäksi myös kunnan markkinointiin sekä yhteisöllisyyden rakentamiseen, ja Kuntaliiton (2018) mukaan sosiaalinen media koetaan erityisen tärkeäksi juuri tiedottamiseen, yhteisöllisyyden luomiseen sekä markkinointiin. Tuloksissa sosiaalinen media nähdään mahdollisuutena kunnille etenkin sen helpon tavoitettavuuden ansiosta, sillä kuntalaiset ovat jo suurilta osin sosiaalisessa mediassa. Haastateltavat korostavatkin sosiaalisessa mediassa sen helppoutta, jota myös Omar ym. (2014, 671) pitävät sosiaalisen median keskeisenä piirteenä. Haastateltavat pohtivat sosiaalisen median arkipäiväisyyttä, sillä mikäli henkilöstö jo vapaa-ajallaan käyttää sosiaalista mediaa, olisi se teknisesti helppo ottaa myös työssä

käyttöön. Myös Aallon (2010, 20) mukaan sosiaalisen median aktiivinen hyödyntäminen vapaa-aikana tukee sen työkäyttöä. Haastateltavat kokevat sosiaalisen median helppouden lisäksi myös edullisena, nopeana, käytännöllisenä ja tehokkaana välineenä saada esimerkiksi tapahtumiin osallistujia. Yksi haastateltavista pohtii, että välineet löytyvät lähestulkoon jokaiselta, sillä puhelin riittää sosiaalisen median tekemiseen. Hän kertookin kunnan tehneen ensimmäisen vuoden ajan sosiaalista mediaa onnistuneesti puhelimella.

”Ja tietenkin se on siinä mielessä helppo asia, että kun se tavoittaa. Eikä tarvitse olla Suomessa, eikä Euroopassa, kun ihminen voi reaaliajassa saada selville mitä meillä täällä tapahtuu, jos häntä kiinnostaa.” (Haastateltava 5)

”Se on niin helppo. Niin hirveen helppo, nopea, tehokas, että on esimerkiksi hirveän helppo löytää osallistujia, vaikka johonkin tapahtumiin sitä kautta.” (Haastateltava 4)

”Kun se on niin helppo kanava ehkä ja monille luontainen kuka omassa henkilökohtaisessa elämässään paljon käyttää, niin se olisi hyvin helppo teknisesti ottaa käyttöön.” (Haastateltava 2)

Sosiaalisen median lisäksi tapauskunnat käyttävät kotisivuja, ilmoitustauluja, lehti-ilmoituksia, yleisötilaisuuksia, tiedotustilaisuuksia ja kuntalaistiedotetta sekä suoraa kohdennettua viestintää palveluiden käyttäjille. Haastateltavien mukaan verkkosivujen julkaisukynnys on korkeampi, ja sinne laitetaan kuntaan sekä kunnan toimintoihin liittyviä asioita, mutta sosiaalisessa mediassa saavat olla esillä kaikki kuntayhteisöön liittyvät asiat. Sosiaalisen median päivittämisen kerrotaan olevan sekä spontaania että suunniteltua, mutta yksi haastateltavista kertoo, että sosiaaliselle medialle luonteenomaiset spontaanit, tai spontaanin näköiset julkaisut ovat parhaita.

Sosiaalinen media koetaan tulosten perusteella vapaampana ja vuorovaikutteisempänä tiedottamisen välineenä, joka onkin sosiaaliselle medialle luonteenomaista, ja myös Pönkä (2014, 206) on todennut sosiaalisen median toimintakulttuurissa vuorovaikutuksen korostuvan. Haastateltavat kertovat kunnan viestinnän olevan pitkälti passiivista tiedon jakamista sosiaalisen median toimiessa vuorovaikutuksellisempänä välineenä. Aallon (2010, 7) mukaan sosiaalinen media onkin tarjonnut mahdollisuutta lisätä kansalaisten ja sidosryhmien välistä vuorovaikutusta, ja Harquailin (2011, 258) mukaan tiedottamisesta tulisi siirtyä kohti yhteyttä sidosryhmien kanssa, jolloin heitä kuunneltaisiin ja tätä kautta syntyisi osallisuutta ja yhteistyötä.

Tulosten mukaan sosiaalisessa mediassa tulee viestiä asiallisesti, luotettavasti sekä säännönmukaisesti ajankohtaisista asioista. Lisäksi viesteissä pitää olla riittävästi toistoja. Myös Aleniuksen

(2016, 9) mukaan viestinnässä olennaisinta ovat pitkäjänteisyys, johdonmukaisuus ja toisto, jotka varmistavat viestin perillemeno, ja samalla rakentavat uskottavaa mielikuvaa sekä luovat luottamusta. Haastateltavien mukaan viestinnässä tulisi täyttää ihmisten kuulluksi tulemisen tarve ja avointa viestintää pidetään avainasemassa. Aleniuksen (2016, 9) mukaan avoin ja kuunteleva viestintä helpottaa kunnan johtamista, ja ymmärrettävät perustelut helpottavat asioiden käsittelyä ja päätöksentekoa. Juholinin (2013, 52) mukaan organisaatio menestyy sitä paremmin, mitä onnistuneemmin se pystyy huomioimaan sidosryhmänsä odotukset.

Tuloksista käy ilmi, että sosiaalisen median koetaan lisänneen näkyvyyttä, koska sosiaaliseen mediaan voi jakaa monipuolisemmin pieniäkin onnistumisia ja kokemuksia, jotka eivät esimerkiksi kuntalaistiedotteeseen mahdu. Tämän lisäksi sosiaalisen median koetaan lisänneen vuorovaikutteisuutta kunnan ja kuntalaisten välillä, jonka myös Harquail (2011, 247) sekä Juholin (2010, 317) ovat tuoneet esiin. Haastateltavilla on myös vastakkaisia näkemyksiä sosiaalisen median vuorovaikutteisuudesta, vaikka esimerkiksi Kanasen (2013b, 15) mukaan sosiaaliseen mediaan liittyy aina vuorovaikutusta. Yksi haastateltavista on sitä mieltä, että sosiaalinen media on enemmän vielä tiedottamiskanava kuin vuorovaikutusväline. Hän kertoo kunnan Facebook-sivuilla olevan määriteltä, että kysymyksissä tulee kääntyä sähköpostitse tai puhelimitse kunnan henkilökunnan puoleen, sillä sosiaalisen median kanavilla ei ole vastausvalmiutta tai keskusteluelvoitetta. Myös Aallon (2010, 8) mukaan on hyvä määrittää virallisen asioinnin edellyttävän muuta kautta tehtävää yhteydenottoa.

”Että sitten varmaan tämän somen kautta on tullut enemmän semmoista vuorovaikutteisuutta, ja myös semmoisten asioiden näkyväksi tekemistä, mitä ei näillä perinteisillä keinoilla ole pystytty tekemään.” (Haastateltava 6)

”Se on sellainen, toistaiseksi semmoinen vähän niin kuin kuitenkin ilmoituskanava enemmän, kuin vuorovaikutusväline.” (Haastateltava 2)

Tuloksista selviää, että sosiaalinen media on osaltaan lisännyt kuntalaisten kiinnostusta päätettävii asioihin sekä päättäjiin, ja Reddington ja Francin (2011, 218) mukaan sosiaalinen media onkin tärkeä keino osallisuuden kulttuurin luomisessa. Haastateltavien mukaan sosiaalista mediaa voidaan hyödyntää esimerkiksi palvelujen parantamiseen ja kehittämiseen liittyvissä keskusteluissa kuntalaisten kanssa, ja myös Aallon (2010, 7) mukaan vuorovaikutus auttaa kehittämään palveluita. Haastateltavat pohtivat, että sosiaalisen median kautta paitsi kunnat, mutta myös kuntalaiset saavat viestinsä kuuluviin, josta Komulainen (2018, 253) on samaa mieltä, sillä sosiaalinen media ei ole ainoastaan kanava, jossa omaa viestiä kuulutetaan, vaan siellä on myös

mahdollisuudet kuunnella sidosryhmiä. Tämä onkin tärkeä huomio, sillä vaikuttamaan pystyvä asukas kokee olevansa hyvinvoiva, mikä puolestaan vaikuttaa kunnan vetovoimaan positiivisesti (Tolvanen 2018).

”Tuonut lähemmäs sitä kuntaa, ja tavallaan lisännyt sitä kiinnostusta niihin päätettäviin asioihin ja niihin päättäjiin, ja jotenkin tehnyt siitä kunnasta enemmän semmoisen kaikkien yhteisen organisaation, että se ei ole vaan se kunta, jota syytetään asioista sitten kun joku ei toimi.” (Haastateltava 4)

”Jos kunta haluaa parantaa palvelua, niin somen avulla se on mahdollista sillä tavalla, että kerrotaan niistä palveluista ja käydään niistä niiden parantamisesta keskustelua ja kysytään kuntalaisilta sitä kautta.” (Haastateltava 6)

Tulosten mukaan sosiaalisen median hyödyntämisen koettiin nousseen kunnassa uudelle tasolle, kun sen päivittämisestä tuli tietyn henkilön työtehtävä. Yksi haastateltavista kertoi kokeneensa resurssien tuplaantuneen sen myötä, sillä sosiaalinen media on hyötyihinsä nähden erittäin kustannustehokas väline. Sosiaalisen median hyödyntämisessä parhaat tulokset saadaan siis silloin, kun siihen on resursoitu aikaa ja osaamista, ja myös Aallon (2010, 28) mukaan sosiaalisen median läsnäolosta vastaavien viranhaltijoiden tehtäviin tulee osoittaa työaika, sillä läsnäolo ja vuorovaikeus vaativat sitä. Aleniuksen (2016,6) mukaan viestintää tulisikin suunnitella ja vastuut pitää selkeinä.

Tuloksissa nousi esiin eriäviä näkemyksiä sosiaalisen median koulutusten onnistumisesta, sillä yhden haastateltavan mukaan aiemmin järjestetty koulutus koettiin positiivisena ja toisen haastateltavan mukaan koulutuksesta ei koettu olevan hyötyä sosiaalisen median hyödyntämisestä ajatellen. Jotta kunnalle saataisiin organisoidumpi sosiaalisen median yhteiskäyttö, vaatisi se haastateltavien mukaan koko organisaation yhteistä intressiä hyödyntää sosiaalista mediaa. Tämä onkin tärkeä havainto, ja Harquailin (2011, 259) mukaan organisaatiolla tulee olla selkeä ääni, jotta sitä voi edustaa sosiaalisessa mediassa johdonmukaisesti. Sosiaalisen median onnistuneen koulutuksen myötä henkilökunta saisi edellytykset toimia sosiaalisessa mediassa. Myös Juholin (2006, 201) on todennut koulutuksen olevan hyvä keino helpottaa viestinnällisen tavoitteen toteutumista, ja haastateltavien mukaan koulutuksen myötä sosiaalisen median käytöstä saataisiin rohkeampaa, kun olisi ymmärrystä siitä, mitä voi julkaista. Myös Schaarschmidtin ja Walshin (2020, 724) mukaan sosiaalisen median käyttöä voitaisiinkin edistää kouluttamalla henkilöstöä.

”Esimerkiksi tällainen somekoulutushan on ihan paikallaan, että henkilökunnalla on edellytykset toimia siellä ja se aktivoi osallistumista.” (Haastateltava 1)

Sosiaalisen median käyttö on jo arkipäivää tutkittavissa kunnissa, mutta käytön taso kuitenkin vaihtelee kuntien eri yksiköissä, ja hyödyntäminen nojaa vielä vahvasti muutamiin aktiivisiin yksilöihin. Sosiaaliseen mediaan on lähdetty mm. sen potentiaalin tunnistamisen vuoksi, ja sitä hyödynnetään tiedottamiseen, markkinointiin, yhteisöllisyyden vahvistamiseen sekä vuorovaikutukseen kuntalaisten kanssa. Sosiaalinen media on tuonut kuntaa lähemmäs asukkaitaan, ja kuntalaisten mahdollisuudet vaikuttaa kunnan asioihin ovat myös sosiaalisen median ansiosta laajentuneet. Sosiaalisen median vastuun määrittämisen koetaan olevan avainasemassa hyötyjen saavuttamiseksi, ja sen tehokkaan käytön edellytyksenä on suunnitelma sekä resursointi aikaan ja osaamiseen.

5.1.2 Sosiaalisen median hyödyntämisen haasteet

Tulosten mukaan sosiaalisen median käytön aloittaminen on osittain kiinni yksilön luonteesta. Haastateltavat korostavat henkilökohtaisen kiinnostuksen roolia sosiaaliseen mediaan hyödyntämisessä, ja myös Leinosen ym. (2016, 33) mukaan sosiaalisen median käytön aloittamisessa kyse on yksilön suhtautumisesta sosiaaliseen mediaan. Haastateltavien mukaan haasteina nähtiin varovaisuus ja pelko siitä, mitä sosiaaliseen mediaan voi julkaista, sekä osaamisen ja innostuksen puute. Leinosen ym. (2016, 33) mukaan sosiaalisen median hyödyntäminen onkin viime kädessä kiinni yksilön omasta aktiivisuudesta, kiinnostuksesta sekä osaamisesta ja asenteesta. Haastateltavat kuitenkin pohtivat, että kokemuksen kautta viestimiseen saa varmuutta, vaikka alkuun saattaa kin epäilyttää, ja esimerkiksi Khanin ym. (2014, 620) mukaan sosiaalisen median riskit ja hyödyt vaikuttavat merkittävästi julkissektorin henkilöstön aikomukseen käyttää sosiaalista mediaa.

''Se on vähän sellainen luonnekysymys että, se ehkä vaatii kuitenkin sellaista rohkeutta uskaltaa laittaa niitä viestejä, ja sitten jotkut ihmiset ovat hiukan niin kun, saattavat arastella.'' (Haastateltava 1)

Tuloksista käy ilmi kuntien sosiaalisen median kanavien käytön olevan melko varovaista ja linjassa kunnan muun tiedottamisen kanssa, ja myös Syväjärven ym. (2017, 91) tutkimuksessa todettiin kuntajohtajien sosiaalisen median käytön olevan varovaista ja neutraalia. Sosiaalisen median hyödyntämisen varovaisuuteen haastateltavat näkevät syyksi esimerkiksi lakiin, tietosuojaan ja kuvauslupiin liittyvät kysymykset, sillä asiakkaita halutaan suojella. Leinosen ym. (2016, 33) mukaan lainsäädännölliset rajoitteet kuten tietoturva, tietosuoja, salassapito sekä vaitiolovelvollisuus

ovat vaikeasti tunnistettavissa ja hallittavissa, joten näihin liittyvää tietämystä olisikin tarpeen vahvistaa esimerkiksi koulutuksella tai uudenaikaisella sosiaalisen median käytön lainsäädännöllisellä arkkitehtuurilla, josta olisi helposti löydettävissä ja hyödynnettävissä toimintaa ohjaavat säädökset. Suomen lainsäädäntö ei sellaisenaan sisällä nimenomaisia säädöksiä sosiaalisesta mediasta, vaan siellä toimiessa sovelletaan kaikkia tilanteeseen sopivia lakeja (Tuominen 2013, 57). Myös alustojen yritysomisteisuus pohditutti osaltaan haastateltavia etenkin eettisyyden näkökulmasta, ja Leinonen ym. (2016, 26) ovat myös tunnistaneeet huolen alustojen omistajuudesta, sillä kunnissa on totuttu siihen, että viestintäjärjestelmät ovat oman organisaation hallinnassa.

”Tietenkin sitten se vähän arveluttaa, että minkälainen yritys siellä on siellä taustalla, ja mihin se kaikki sitten päättyy, mitä me sinne someen laitetaan.” (Haastateltava 4)

Tuloksista on havaittavissa, että sosiaaliseen mediaan suhtaudutaan tapauskunnissa osittain vielä melko epävarmalla asenteella ja osaltaan pelätään sosiaalisen median reaktiivista luonnetta. Eräs haastateltavista kertoo olevansa varovainen ja tarkka siitä, mitä sosiaaliseen mediaan laittaa. Sosiaalisen median varovainen käyttö johtaa kuitenkin helposti siihen, että se ei ole kovin tehokasta. Toinen haastateltava toteaa, että sosiaaliseen mediaan tulisi suhtautua kriittisesti, sillä keskusteluissa on hankalaa voittaa ja sosiaalinen media on vaikeasti hallittava, kuten julkisuus yleensäkin. Aallon (2010, 19) mukaan organisaatioiden olisikin hyvä sopia siitä, millaisiin asioihin sosiaalisessa mediassa reagoidaan.

”Mutta sitten tietysti somessa, siellä nyt on kaikenlaisia käyttäjiä ja kaikenlaisia tarkoituksia, ja toki kuntaa kohtaankin voidaan hyökätä ja kunnan tekemisiä arvostella epäasiallisesti ja vahingoittaa ja tietysti kunnalla on ihan samanlaiset haasteet kuin kenellä tahansa somen käyttäjällä.” (Haastateltava 5)

Tuloksista haasteena nousee esiin viestien väärin tulkinta sosiaalisessa mediassa, ja Aulan (2010, 45) mukaan huoli on aiheellinen, sillä organisaatio voi aiheuttaa riskin omalla viestintätoiminnallaan reagoimalla sosiaalisessa mediassa esitettyihin väitteisiin. Yksi haastateltavista tuo ilmi virkamiesten käyttäytymisen sosiaalisessa mediassa, mutta toinen taas painottaa, että siihen liittyen ei ole ollut huolta. Haastateltavilta vahvasti esiin nousseet haasteet kuitenkin on johdon tuen sekä suunnitelman, ohjeistuksen ja pelisääntöjen puute, joka osaltaan vaikuttaa siihen, että sosiaalisen median käyttö on vielä melko varovaista. Leinosen ym. (2016, 30) mukaan organisaatio tarvitsee selkeät toimintaohjeet ja pelisäännöt sosiaalisen median käytön tueksi. Tuloksista esiin nousseiden ohjeistuksen puute voi estää sosiaalisen median hyödyntämistä kokonaan ja linjausten sekä yhteisten pelisääntöjen nähtäisiin helpottavan työtä kaikkien osalta, ja Harquailin (2011, 259)

mukaan organisaation edustajilla tulisi olla syvälinen ymmärrys organisaatiosta edustaakseen sitä, ja Tuomisen (2013, 55) mukaan työnantajan tehtävänä on luoda sosiaalisen median pelisäännöt työpaikalle.

Sosiaalisen median nähdään tulosten mukaan olevan läsnä välineenä arjessa paljon, ja kunnat ovat tietoisia mitä siitä puhutaan sosiaalisen median areenoilla. Sosiaalisen median keskustelujen seuraaminen nähdään osaltaan tärkeäksi, mutta eräs haastateltavista kertoo suojelevansa itseään, kun ei tiedä ihan kaikkea mitä puhutaan. Aleniuksen (2016, 10) mukaan julkista keskustelua olisi syytä seurata asiatiedon varmistamiseksi.

''Yksityiskäytössä sitten huomaa siitä, että mistä kuntalaiset puhuu, ja puhuuko ne kunnan asioista muuallakin kuin näissä kunnan Facebook-kanavissa, (...) kyllä se läsnä on välineenä se sosiaalinen media viestinnässä tosi paljon.'' (Haastateltava 2)

Eräs haastateltava kertoo jakavansa päivittäin henkilökohtaisella sosiaalisen median tilillään tilastotietoja kunnasta, omia ja muiden kommentteja tilaisuuksista, ajankohtaisia asioita sekä vaikuttamaan pyrkivää sidosryhmäviestintää. Toinen käyttää omaa sosiaalisen median tiliään tuomalla tietoisesti siviilipuolta esille itsestään harrastusten kautta. Haastateltavat kertovat omasta henkilökohtaisesta sosiaalisen median tilistään, joka selkeästi sekoittuu kunnalle tehdyn sosiaalisen median kanssa. Tämä yksityisen ja työpöersonan sekoittaminen nähdäänkin tulosten mukaan sosiaalisen median käytön haasteena, sillä pienessä kunnassa viranhaltijoiden näkemyksiä voidaan helposti pitää kunnan kantana. Aleniuksen (2016, 48) mukaan työntekijöiden onkin lähes mahdotonta toimia sosiaalisessa mediassa yksityishenkilöinä, sillä kommentit liitetään auttamatta ammattirooliin, ja Aalto (2010, 16) muistuttaa, että se, miten muut viranhaltijan näkevät sosiaalisessa mediassa, ei ole henkilön hallittavissa. Toisaalta yksi haastateltavista pohtii, että pienellä paikkakunnalla yksityisen ja työpöersonan sekoittumista tapahtuu ilman sosiaalista mediaakin.

Vapaa-ajan välineeksi kokeminen ja hankaluus omaksua sosiaalista mediaa osaksi työroolia nähtiin osaltaan sosiaalisen median käytön haasteina tapauskunnissa. Myös Saksi (2017, 6) on huomannut viihdekanavaksi kokemisen syyksi jättäytyä sosiaalisesta mediasta. Tuloksista mielenkiintoisena huomiona nousi se, että yksi haastateltavista näki sosiaalisen median viihdekanavana, mikä osoittaa myös osaltaan sen, että sosiaalista mediaa ei osata vielä täysin nähdä työvälineenä, vaikka se olisikin itselle tuttu väline. Yksi haastateltavista korosti sosiaalisen median mahdollisuuksia myös omassa työssään, ja hän kertoi sen olevan siitä mielenkiintoinen kanava, että sieltä saa itsekin

tietoa. Sosiaalisen median arvo nähdään eri tavoin, ja Juholinin (2013, 217) mukaan suhtautuminen sosiaalisen median käyttöön vaihtelee paljon.

''Se on minulle semmoista, enemmänkin semmoinen, miten nyt sanon, semmoinen hupihomma vähän kuitenkin.'' (Haastateltava 3)

''Toiset ehkä kokee sen enemmän sellaisena vapaa-ajan työkaluna ja haluavat sellaisena pitääkin, eikä sitten ehkä haluaisi sotkea siihen työasioita.'' (Haastateltava 2)

''Luulen että on vaikeaa sitä roolia jotenkin, tai niin kuin omaksua sitä sosiaalista mediaa osaksi sitä omaa työroolia, että semmoista arkuutta on varmaan.'' (Haastateltava 4)

Tulosten mukaan organisaation opettaminen sosiaalisen median käyttämiseen on haaste, sillä edes johtoryhmän jäsenet eivät heille järjestetyn koulutuksen jälkeen olleet henkilökohtaisesti innostuneita lähtemään mukaan sosiaaliseen mediaan lisätyön ja riskien pelossa. Myös Omar ym. (2014, 671) ovat tunnistaneeet lisätyön pelon vaikuttavan negatiivisesti sosiaalisen median käytön aloittamiseen, kun sosiaalisen median käyttöön liittyviä tehtäviä jaetaan rahoituksen sekä työmäärän ymmärtämisen puutteen vuoksi nykyiselle henkilöstölle. Haastateltavat korostivatkin juuri lisätyön pelkoa perusteena olla hyödyntämättä sosiaalista mediaa, ja pelko ajanhukasta on myös Saksin (2017, 6) mukaan potentiaalinen syy sosiaalisesta mediasta jättäytymiseen.

''Se on vaan se työaika, että nyt tuntuu, että nykytyö on se, että moni on jo uuvuksissa sen ihan perustyönsä äärellä.'' (Haastateltava 2)

Kunnan toimintaympäristö asettaa osaltaan haasteita sosiaalisen median hyödyntämiselle myös tapauskunnissa, ja Leinosen ym. (2016, 33) mukaan olisi tärkeää, että toimintaympäristö suosisi sosiaalisen median käyttöä. Virkamiesasenne ja ikä ovat tekijöitä, jotka haastateltavat näkevät sosiaalisen median käytön haasteina, sillä vanhemmat ihmiset eivät ole tottuneet sosiaalisen median hyödyntämiseen. Myös esimerkiksi Syväjärven ym. (2017, 91) tutkimuksessa kävi ilmi, että sosiaalisen median hyödyntäminen kiinnittyy paljolti nuorempiin kuntajohtajiin. Tulokset osoittavat, että kaikille ei ole luontevaa olla viestivässä ja avoimessa roolissa, ja Saksi (2017, 6) onkin huomannut, että yksi potentiaalinen syy sosiaalisesta mediasta jättäytymiseen on avoimuuden oudoksuminen. Sosiaalista mediaa ei siis olla vielä totuttu hyödyntämään työssä, eikä sen avulla olla totuttu viestimään. Pöngän (2014, 208) mukaan sosiaalisen median käyttöä harjoittelemalla kuitenkin harjoitellaan avointa toimintakulttuuria, ja Leinosen ym. (2016, 33) mukaan esimerkiksi asioiden vieraus ja totutut toimintatavat tuovatkin kitkaa sosiaalisen median hyödyntämiseen ja käytön omaksumiseen.

''Ei ehkä kuulu sellaiseen perinteiseen niin kuin tämmöiseen kuntapalveluntuottajan ammattikuvaan välttämättä, että oletkin siellä ihmisenä ja tavallaan laskeudut semmoiselle normikielen tasolle esimerkiksi, sieltä tavallaan sieltä virkakielen maailmasta.'' (Haastateltava 4)

''Ei välttämättä kaikki kuntalaisetkaan ei ole tottuneet siihen, että sitä hyödynnetään työssä (...). Tai siitä saattaa tulla negatiivista palautettakin sitten.'' (Haastateltava 6)

''Jotain on kantautunut korviini, mutta olen itse tulkinnut, että se lähinnä johtuu nyt sitten sukupolvien välisestä ajattelutapaerosta. Eli ehkä semmoiset hieman kypsemmässä iässä olevat ihmiset on jonkin verran kritisoineet, että tarvitseeko niitä kunnan asioita levitellä ihan tuolla tavalla.'' (Haastateltava 5)

Tapauskunnissa sosiaalinen media nähdään vahvasti vielä täydentävänä ja epävirallisena rinnakkaisvälineenä kuntaviestinnässä, eikä Syväjärven ym. (2017, 93) mukaan sosiaalinen media ole vielä selkeä osa muuta digitaalista hallintoa ja asiointia, joten sillä ei näin ollen ole selkeää viestinnällistä asemaa. Eräs haastateltava kertookin kunnan sosiaalisen median olevan pitkälti muuta tiedotusta tukevaa, eikä sillä ole määriteltyä omaa linjausta. Haastateltavat toivovat sosiaalisen median käytön aktivoituvan ja kehittyvän, vaikka toisaalta tuloksista nousee esiin myös näkökulma, joka korostaa sosiaalisen median roolin olevan nyt hyvä. Kyseisen haastateltavan mukaan sosiaalisen median tulisi ainakin vielä vähän aikaa eteenpäin pitää nykyinen roolinsa, niin että se on kevyempää ja täydentävää. Hänen näkökulmansa perusteluna on se, että koska sosiaalinen media ei ole virallinen viestintäkanava, ei voida olettaa, että kaikki sitä käyttäisivät. Syväjärven ja Kaurahalmeen (2010, 360) mukaan kuntasektorin tulee kuitenkin taata kuntalaisille tasavertainen oikeus myös nykyaikaisiin, monikanavaisiin palveluihin ja aktiivisuuteen, ja näin huomioida myös sosiaalisen median toimintatapojen soveltamisen mahdollisuudet. Yhtenä suurena haasteena haastateltavat näkeväkin henkilöt, jotka eivät käytä sosiaalista mediaa, sillä viestintä painottuu paljon sinne, ja kunnan pitäisi tiedottaa tasapuolisesti kaikkia asukkaita. Aleniuksen (2016, 10) mukaan kunnan viestinnässä on huomioitava yhdenvertaisuusvaatimukset ja viestinnän tulee kohdella kaikkia tasavertaisesti kuntalain mukaan. Sosiaalisen median käyttöön liittyy siis haasteita yhdenvertaisuudenkin näkökulmasta katsottuna, mutta toisaalta haastateltavilta nousee esiin myös näkökulma siitä, missä sitten on enemmän yleisöä kuin sosiaalisessa mediassa?

''Toistaiseksi epävirallinen, että näin on määritelty, että se toimii muiden kunnan virallisten viestintäkanavien rinnalla ja sitä tukevana.'' (Haastateltava 2)

''Kuntalakihan jo sanoo, että pitää olla ilmoitustaululla niitä ja näitä ja noita. Ja ne pitää olla fyysisesti ilmoitustaululla ne paperit nastalla kiinni. Että tietysti se on rinnakkainen,

ettei se koskaan voi olla niin kun pääasiallinen kanava. Vaan se on täydentävä.'' (Haastateltava 5).

Sosiaalisen median käyttöönotto on paljon kiinni yksilön innostuksesta ja luonteesta, ja sen hyödyntäminen on vielä melko varovaista ja neutraalia. Sosiaalisen median käytön tueksi kaivattaisiin tarkempia pelisääntöjä ja resursointia, jotta sitä osattaisiin ja uskallettaisiin hyödyntää rohkeammin, eikä hyödyntäminen tuntuisi lisätaakalta. Sosiaalinen media nähdään osittain vielä vapaaajan välineenä, eikä sen roolia työvälineenä täysin ymmärretä. Myös sosiaalisen median avoimuutta oudoksutaan, eikä sitä kaikilta osin mielletä kuntaorganisaatioon sopivaksi viestinnän välineeksi. Kuntien on huomattava myös se, että kaikki kuntalaisetkaan eivät käytä sosiaalista mediaa, joten kuntalain mukaisesti siitä ei voida tehdä nykylainsäädännöllä ainoaa viestintävälinettä. On huomioitava yhdenvertaisuusvaatimukset, joiden mukaan kaikkia asukkaita on tiedotettava tasavertaisesti. Sosiaalinen media nähdään näin vielä täydentävänä rinnakkaisvälineenä kuntaviestinnässä.

5.2 Sosiaalinen media kuntaorganisaatioiden mainetyön välineenä

5.2.1 Mainetyön tavat ja keinot

Tulokset osoittavat maineen olevan tärkeä monessa suhteessa, sillä huono maine leviää nopeasti ja negatiiviset ennakoasenteet voivat muokata ihmisten käyttäytymistä. Halosen (2016, 17) mukaan valintatilanteessa olevan onkin helppo tehdä myönteiseen mielikuvaan perustuen suotuisia valintoja kuntaa kohtaan. Haastateltavien mukaan hyvä maine on tärkeä tekijä, mikäli uusi yritys tai investoija miettii, kannattaako alueelle tulla. Myös Aula ym. (2007, 19) ovat samaa mieltä, sillä maine on tärkeä voimavara, joka vaikuttaa vetovoimaisuuteen ja sitä kautta menestymiseen. Tulosten perusteella elinvoima perustuu yrityksiin ja asukkaisiin, ja kunnissa tehtävällä mainetyöllä tavoitellaankin elinvoimaa.

Tuloksista käy ilmi, että hyvän maineen koetaan helpottavan kunnan toimintaa. Halosen (2016, 17) mukaan hyvä maine tarkoittaaakin suotuisaa toimintaympäristöä, ja vaikuttaa muiden muassa alueen kilpailukykyyn ja menestymiseen. Haastateltavien mukaan maine on kunnalle erittäin tärkeää pääomaa ollen kunnan elinehto, ja myös Saksi (2016, 256) pitää mainetta tärkeimpänä pääomana, mitä organisaatiolla on. Haastateltavat pohtivat, että muista erottautuminen on ratkaiseva tekijä maineen kannalta, ja Lapissa maineen rooli korostuu, kun palveluissa ei ole radikaaleja eroja, joten niillä erottautuminen on hankalaa. Myös Viinamäen (2019, 6) mukaan

kuntaorganisaatioiden erottautuminen on haasteellista juuri ainutlaatuisuuden aspektista kunnan erityispiirteiden vuoksi. Haastateltavien mukaan erottautumisessa täytyy tehdä kunnan erityiset, mielenkiintoiset ja vahvat asiat näkyviksi, jotta saadaan investointeja ja asukkaita elinvoiman edellytykseksi. Aulan ym. (2007, 13) mukaan maineella on erityisen suurta merkitystä alueelle vaikuttaen alueellisiin toimintaedellytyksiin etenkin kiristyneen kilpailun ja niukkojen resurssien vuoksi.

''Hyvä mainehan helpottaa aina asioiden käsittelyä ja edistää asioiden läpivientiä ja kyllähän se maine, maine on tärkeä asia, että siitä kannattaa huolehtia ja sitä pitää ylläpitää ja puuttua niihin asioihin, jotka heikentää mahdollisesti mainetta.'' (Haastateltava 1)

''Se on ihan sitä varmaan kunnan tärkeintä pääomaa, että onhan se niin kuin tosi, tosi niin kuin tässä ajassa niin tosi tärkeää.'' (Haastateltava 6)

Haastateltavien mukaan kunnan mainetta voidaan kirkastaa kohtaamisilla. Maine syntyykin juuri sidosryhmien ja organisaatioiden suorissa tai välillisissä kohtaamisissa (Aula & Heinonen 2011, 12), joten kohtaamisilla on suurta merkitystä. Messut, mainokset sekä lehdissä ja tapahtumissa näkyminen ovat haastateltavien mukaan myös esimerkiksi keskustelujen lisäksi kunnan maineytyötä. Eräs haastateltava pohtii, että tapahtumajärjestelyssä maineytyötä tehdään samalla kun kerrotaan ketkä ovat järjestäjiä, mutta maineytön näkökulmaa ei mietitä. Aktiivisuudella ja aidolla sekä oikeudenmukaisella tekemisellä pidetään huoli siitä, että kunnan maine vahvistuu positiivisesti (Alenius 2016, 32). Yksi haastateltava pohtii, että maineytön tekemisen tapoja ei ole kirjattu mihinkään ylös, eikä kuntamaineeseen ole laitettu paljoa panostuksia työajan upotessa lakisääteisiin viestinnän edellytyksiin. Maineytön näkökulmaa ei selkeästi ole korostettu, mutta pientenkin asioiden vaikutukset kiinnittävät haastateltavien huomion. Tämä on tärkeä havainto maineen muodostumisen kannalta myös Harquailin (2011, 258) mukaan, ja hän korostaakin pienten ja hajautettujenkin vuorovaikutusten merkitystä osana organisaation maineenhallintaa.

''Jos toimitaan läpinäkyvästi, asiallisesti, avoimesti huolehtien lainsäädännön noudattamisesta ja asianmukaisesti asioiden valmistelusta ja päätöksenteosta niin siinähan syntyy jo tällainen myönteinen, hyvä maine.'' (Haastateltava 1)

Haastateltavat korostavat, että kuntalaisille hyvien palveluiden ja asuinympäristön tarjoaminen on kunnan elinvoimaisuuden ja perustehtävän tukemista, sillä tiettyjen asioiden täytyy olla kunnassa hyvin. Myös Karvonen (2001, 18-19) on sitä mieltä, että kunnallinen työ on pohja maineelle, jonka markkinointi lähtee vasta, kun pohja on kunnossa. Eräs haastateltava pohtii, että kunnassa on tehty aikoinaan hyviä päätöksiä, joiden ansiosta kunnalla on hyvät lähtökohdat maineen näkökulmasta. Haastateltavien mukaan Kittilän ja Kolarin kunnissa on monta hyvän maineen ja menestyvän

kunnan elementtiä, kuten matkailu, kaunis luonto ja sijainti, ja haastateltavat toivoisivat niiden nousevan enemmän esille. Kun kunnan sijainti on kunnossa, kunnan tulee myös olla tiedostettu ja haluttu, joka mahdollistetaan hyvällä viestinnällä (Halonen 2016, 17). Haastateltavien mukaan kunnan hyvistä asioista ja tulevaisuudensuunnitelmista viestiminen ovatkin juuri mainetta tukevaa työtä, mutta siihen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Myös Juholin ja Luoma-aho (2017, 13-14) ovat todenneet viestinnän tavoitteiden liittyvän usein aineettomiin asioihin, kuten maineeseen.

Tulosten mukaan positiivisuudella luodaan myönteistä vaikuttavuutta ympäristöön, ja yksi haastateltavista korostaa vievänsä positiivista viestiä aina eteenpäin siitä, mikä kunnassa on hyvin. Maine rakentuukin organisaation todellisen toiminnan kautta useista osatekijöistä, ja juuri positiivisen viestin vieminen luo positiivista mielikuvaa (Aula & Heinonen 2002, 61). Haastateltavat pohtivat henkilöstön ylläpitävän ja luovan mainetta omalla toiminnallaan verkostoissa liikkueensa, ja myös Rokan (2014) sekä Lemminkäisen (2010, 418) mukaan henkilöstön jäsenet ovat tärkeitä maineenrakentajia. Erään haastateltavan mukaan lyhyissäkin puheenvuoroissa on hyvä muistaa kertoa positiiviset asiat. Aulan (2000) mukaan jokaisella organisaation jäsenellä onkin oma työnsä tehtävänä maineen ylläpitämiseksi, ja jokainen kontakti vaikuttaa maineeseen potentiaalisesti, sillä maineen kannalta organisaation tärkein sidosryhmä on sen henkilöstö (Aula 2000, 181-182; Aula & Mantere 2005, 72-73). Myös kunnanjohtajan asema keulakuvana kunnan organisaation maineen rakentumisessa tuli esiin, ja Leinosen (2010, 333) mukaan kuntajohtajan maineen merkitys onkin korostunut, sillä kunta on usein kasvottunut johtajaansa.

”Olen koittanut aina viedä sitä positiivista viestiä eteenpäin. Siitä mikä meillä on hyvin, vaikka että meillä hakee paljon opettajiksi päteviä opettajia verrattuna naapurikuntiin.” (Haastateltava 3)

”Ajattelen että se (mainetyö) ei ole mikään semmoinen irrallinen palikka, vaan että se liittyy siihen perus palveluasenteeseen. Tai pitää olla jokaisella työntekijällä, erityisesti tällaisella vaikka kiinteistöhoitajilla tai siivoojilla tai sairaanhoitajilla tai kaikilla niillä, jotka on siellä ja kuntalaisten kanssa, jotka pitää huolen kuntalaisten hyvinvoinnista. Että se on tavallaan se kakun kuorrutus, on se kunnanjohtaja, joka edustaa meitä. Ja joka sitten taas siellä suuressa maailmassa ikään kuin pitää siitä maineesta huolta.” (Haastateltava 4)

Tuloksista käy ilmi kunnan arvojen mukaisen toiminnan ja ihmisten kunnioituksen olevan tärkeitä toiminnan edellytyksiä, sillä luottamus ja maine syntyvät vuorovaikutuksessa ja lähtevät kunnioituksesta. Juholinin (2013, 40) mukaan viestiessä onkin toimittava vastuullisesti ja otettava huomioon erilaisten sidosryhmien odotuksia ja näkemyksiä, seurattava eri julkisuuksia sekä lunastettava

olemassaolon oikeutus jatkuvasti. Lisäksi haastateltavat näkevät mainetyön edellyttävän kunnan arvojen mukaista pitkäjänteistä ja avointa monitasoista toimintaa sekä suunnitelmallista viestintää.

''No kyllä se ihan oikeasti edellyttäisi sitä rehellisyyttä ja hyviä päätöksiä ja sitä, että rakennetaan sieltä pohjalta pala palalta. Ei sitä oikein voi oikoa, tai että siihen ei ole sellaista oikotietä. Että kun me tehdään tämä juttu niin sitten kaikki tykkää meistä. Se on tavallaan semmoinen kivinen polku mikä pitää kulkea, ja se lähtee siitä ihan näin kasvokkaisesta vuorovaikutuksesta, minkälaista ihmisen on asioida meidän palveluissa, meidän päiväkodissa, meidän kouluissa, minkälaista ihmisen on olla töissä.'' (Haastateltava 4)

Mainetta pidetään ensiarvoisen tärkeänä pääomana, sillä sen koetaan esimerkiksi helpottavan kuntien toimintaa. Kunnat tekevät mainetyötä saavuttaakseen elinvoimaisuutta ja ollakseen vetovoimaisia. Mainetyötä ei kunnissa vahvasti suunnitella, vaan sitä tulee arkisilla asioilla, joissa kunnan sidosryhmät ovat suuressa roolissa. Sidosryhmien merkitystä ei kannata unohtaa mainetyössä, sillä henkilöstö kunnan tärkeimpänä sidosryhmänä luo ja ylläpitää mainetta jatkuvasti. Hyvä ja rehellinen toiminta on maineen perusta, ja hyvistä asioista avoin kertominen on mainetta tukevaa työtä. Viestinnällä onkin keskeinen rooli maineen muodostumisessa, sillä kunnan hyvät asiat tulee tehdä näkyväksi taitavalla viestinnällä. Lisäksi mainetyö edellyttää selkeää arvojen mukaista pitkäjänteistä toimintaa sekä suunnitelmallisuutta, resursseja ja visiota.

5.2.2 Sosiaalisen median mahdollisuudet ja haasteet mainetyössä

Tulosten mukaan sosiaalinen media on tärkein mainetyön mahdollisuus ja kustannustehokkain tapa parantaa kunnan mainetta. Myös Aleniuksen (2016, 9) mukaan sosiaalinen media on tärkeä paikkakunnan maineen rakentaja. Sosiaalisen median hyödyntäminen kuitenkin vaatii haastateltavien mukaan ymmärrystä, avoimuutta ja strategiaa, ja Leinosen ym. (2016, 33) mukaan sosiaalisen median käytölle tuleekin asettaa selkeät strategiset tavoitteet, joiden saavuttamista myös tuetaan ja ohjataan. Yhden haastateltavan näkemys on, että viestinnän monipuolistamisen ja strategian avulla on jo saatu syvennettyä ja monipuolistettua kunnan mainetta ulkopuolistenkin silmissä.

''Voiko sitä (mainetyötä) oikeastaan ilman somea tehdä, hyvin vaikeaa nähdä, että voisi tehdä ilman.'' (Haastateltava 6)

Tuloksista käy ilmi, että sosiaalisessa mediassa tehtävällä mainetyöllä tavoitellaan pääasiassa omia kuntalaisia, mutta myös muita sidosryhmiä kuten yhteistyökumppaneita, yrityksiä, matkailijoita ja potentiaalisia uusia asukkaita. Myös Kuntaliiton (2018) tutkimuksen mukaan kunnat tavoittelevat

sosiaalisen median avulla pääosin kuntalaisia, mahdollisia uusia kuntalaisia, matkailijoita, lapsiperheitä, nuoria sekä yrityksiä ja yrittäjiä. Haastateltavien mukaan kunta toimii kuntalaisia varten ja tuottaa heille palveluita, ja näin ollen sosiaalisen median viestinnänkin kerrotaan olevan pitkälti suunnattu omille kuntalaisille, jotta he osaisivat arvostaa kunnan alueen tapahtumia. Tuloksista nousee esiin esimerkiksi se, että sosiaalisen median viestinnällä on pyritty kunnan eri alueiden ennakkoluulojen hälventämiseen.

''Näen just sen semmoisen niin kuin yleisen ilmapiirin, mahdollisuudet tavallaan muokata sitä keskusteluilmapiiriä, ja näyttää ehkä jollain tavalla esimerkkiä, ja tavallaan niin kuin yrittää jotenkin vähän purkaa sitten semmoisia kipeitä juttuja.'' (Haastateltava 4)

Tutkittavat kunnat tekevät mainetyötä sosiaalisen median avulla tuoden positiivisia asioita esille, ja näin luoden myönteistä vaikuttavuutta ympäristöön. Haastateltavat kokevat positiivisista asioista viestimisen erittäin tärkeäksi, ja he korostavat sen merkitystä osana kunnan mainetyötä. Aalton (2010, 8) mukaan yksittäiset myönteiset uutiset voivat levitä verkostoissa laajastikin ja jäädä positiivisesti mieleen. Haastateltavien mukaan niistä asioista tulee kertoa mitkä ovat hyvin, sillä hyvistä asioista kertominen lisää ihmisten kiinnostusta kuntaa kohtaan ja näin ihmiset haluavat tulla kuntaan töihin. Aulan ja Heinosen (2011, 24) mukaan hyvämaineiset organisaatiot saavatkin käyttöönsä parempia resursseja kuten taitavampaa työvoimaa alhaisemmilla kustannuksilla. Yksi haastateltava kertoo, että sosiaalisessa mediassa on tuotu esiin positiivisia asioita, esimerkiksi twiitattu kunnan hyvästä työllisyystilanteesta. Hän kertoo sen olevan sitä puolta mihin voidaan vaikuttaa, ja mitä kannattaa kuntana tehdä.

''Olen kuullut, että on jopa ihmiset hakeutuneet meille töihin, kun me näyttään siellä somessa, ja ollaan avoimia siellä meidän asioista.'' (Haastateltava 4)

Eräs haastateltava on sitä mieltä, että henkilökohtainen sosiaalisen median tili voi myös olla välillä markkinointia, ja hän kertookin korostavansa siellä kunnan vahvuuksia laittaen esimerkiksi tyylikkää kuvia tunturista. Hän pohtii julkaisujen vetoavan ihmisiin, ja saavan heidät tulemaan kuntaan. Tällaiset aktiiviset viestijät ovat arvokkaita organisaatiolle edistäen organisaation mainetta. Toinen haastateltava on sitä mieltä, että henkilöt, joilla on joku side kuntaan, ovat erityisen tärkeitä maineen kannalta, kun he seuraavat kuntaa ja heillä säilyy rakkaus ja side alueeseen. Kun kunnasta kotoisin olevat henkilöt liikkuvat isommissa piireissä ja puhuvat kunnasta omille sidosryhmilleen, kunnan hyvä maine leviää. He ovat näin tärkeitä agenteja kunnalle, ja Alenius (2016,

9) vahvistaa tämän, sillä hänen mukaansa tehokkainta viestintää onkin juuri tyytyväisten sidosryhmien suora puhe omalle lähipiirilleen.

Tuloksista nousee myös pohdintaa siitä, kuinka kunnan viestinnällä tavoitetaan kohderyhmää, kun organisaatiot eivät ole yhtä kiinnostavia ja näkyviä kuin ihmiset. Saksi (2016, 144) on samaa mieltä, ja hänen mukaansa sosiaalisessa mediassa ihmisen viesti kiinnostaa jopa kymmenkertaisesti julkisen organisaation viestiin verrattuna ja leviää myös tehokkaammin. Kolmas haastateltava pohtii tunturin minimaalista hyödyntämistä sen potentiaaliin nähden, vaikkakin hän tiedostaa sen, että saadakseen ihmiset tulemaan katsomaan kunnan mahdollisuuksia, vaatii se myös paljon panostuksia. Kunnan vahvuuksien hyödyntämistä ja markkinointia pidetään tärkeinä keinoina kunnan mainetyössä.

”Organisaation pitää niin kun kamppailla vähän sen eteen, että miten se pystyy tekemään niin kiinnostavaa sisältöä, että ne oikeasti ne kuntalaiset bongaa sen, ja levittää sitä ja jakaa ja tykkää ja saa sen tiedon.” (Haastateltava 4)

Tulosten mukaan positiivisista asioista viestiminen, erilaiset kampanjat ja aktiivinen tiedottaminen ajankohtaisista asioista ovat hyviä keinoja vahvistaa kunnan mainetta. Myös Komulaisen (2018, 236) mukaan sosiaalisen median kanavissa on tärkeää olla läsnä aktiivisesti. Sidoryhmien mukanaolo myös voimistaa viestiä ilman taloudellisia panostuksia, ja näin saadaan myös viestistä kiinnostavampi ja näkyvämpi. Kunnan mahdollisuuksien esiintuominen on keino vahvistaa mainetta. Haastateltavien mukaan pientenkin onnistumisien ja hyvien käytäntöjen esiintuominen on tärkeää, sillä kiinnostavia positiivisia asioita on paljon, ja niillä saa näkyvyyttä. Haastateltavat kertovat, että tavalliset tarinat ovat kiinnostavia vedoten tunteisiin, ja niiden kertominen ovat hyvää mainetyötä. Heinonen (2006, 17) vahvistaa tämän, sillä hyvä maine tarvitsee hyviä tarinoita ympärilleen. Maine rakentuukin juuri hyvistä totuudenmukaisista tarinoista sekä arkisesta työstä ja vuorovai-
kutuksesta (Aula & Heinonen 2002, 32; Alenius 2016, 32). Sosiaalisella medially saadaan haastateltavien mukaan paljon positiivista aikaan kustannustehokkaalla tavalla, ja siellä on esimerkiksi mahdollisuus kertoa aidon näkymisen kautta, millainen kunta todellisuudessa on. Haastateltavat pohtivat, että kun ollaan pääsääntöisesti positiivisesti esillä, ihmisten mieliin jää se kuva. Heinosen (2006, 15) mukaan juuri se, miten ja missä yhteyksissä organisaatio esiintyy medioissa, on organisaation maineen kannalta merkittävää.

”Siellä pitää olla jotenkin hirveän hyväksyvä ja aika niin kuin avosydäminen kaikille ja kaikkea kohtaan, ja sitten vaan tuoda niitä omia hyviä puolia esiin.” (Haastateltava 4)

”Omilla toimilla ja sillä että tehostaa sitten sitä omaa viestintää, että kirjoittaa valmiita tiedotteita niin tuota sitten saadaan sitä näkyvyyttäkin ja kerrotaan niistä pieniltäkin tuntuista, mutta toisaalta ihmisiä kiinnostavista positiivisista asioista.” (Haastateltava 6)

Haastateltavat ehdottivat viestinnän kehittämiseksi viestinnän monipuolistamista ja laajemmin eri kanavien käyttöä sekä viestinnän mukauttamista ja sosiaalisessa mediassa tapahtuvan viestinnän muuttamista kuntalaisten odotusten mukaiseksi. Juholinin ym. (2010, 317) mukaan kunnilta odotetaan yhä enemmän ja parempaa viestintää, ja positiivisten uutisten ja ilmiöiden jakamisen lisäksi haastateltavat kokevat muidenkin kuin virallisen asioiden jakamisen hyväksi, eli tekemisen tulisi olla rohkeaa ja sitä olisi hyvä tehdä positiivisella asenteella. Eräs haastateltava korostaa maineenvahvistuksen keinoina asioiden näkyväksi tekemistä, selkeästi viestimistä ja myönteisiä tuloksia, niistä kertomista sekä esiin nostamista terveellä itseluottamuksella. Kaikki haastateltavat kokevat, että kunnan mainetyössä sosiaalisessa mediassa olisi parantamisen varaa, vaikka keinot ovat tiedossa.

”Laajentamalla sitä repertuaaria, että mitä sinne kerrotaan, mitä jaetaan. Itse olen ajatellut, että koska tosi paljon kuitenkin aina on positiivisia uutisia alueesta, jo sekin että, ettei niin katsottaisi kuntarajoja, (...) että Lappi on Lappi ja ollaan koko Suomessa ja muissakin pohjoismaissa, että semmoista rohkeampaa alueen positiivisten uutisten hehkutusta.” (Haastateltava 2)

”Laajentaa niitä viestinnän hartioita siellä organisaatiossa ja käyttää niin kuin vielä laajemmin eri kanavia ja mukauttaa viestintää, someviestintääkin sen mukaisesti kun aika ja tavallaan se ihmisten tapa viestiä ja toimia siellä somessa muuttuu.” (Haastateltava 6)

”Vaikka meillä olisi kaksi viikkoa, että meillä ei oikeasti tapahdu mitään, niin siitä huolimatta meillä on jotain juttuja. Jos ei muuta niin käydään jokea kuvaamassa, että joella tapahtuu nyt tämmöistä. Jos ei tapahtuisi mitään muuta kuin että vettä menee alaspäin ja. Ja sitten tunturissa, siellä voi käydä läpi vuoden, vaikka kun siellä on pyöräilijät. Että tavallaan se että jos ei ole mitään hallinnon puolelta mitään semmoista raflavaa niin joka tapauksessa jotakin meillä tapahtuu koko ajan.” (Haastateltava 5)

Tuloksissa painotetaan viestinnän monipuolistamista, ja esimerkkeinä nousevat viestittäväksi normaali kuntalaisten arki ja elämä. Haastateltavien mukaan viestintä voisi olla välillä kevyttä ja välillä vakavaa, mutta myös ikäviä ja ristiriitaisiakin tunteita herättäviä asioita olisi hyvä tuoda esiin. Haastateltavien mukaan viestinnän tulee aina olla rehellistä ja puolueetonta, ja tulee tuoda eri näkökulmiakin esille, sillä puolueellinen viestintä menettää tehonsa ja merkityksensä. Kun viestintä on vuorovaikutusta rakentavaa, on se haastateltavien mukaan myös kiinnostavaa ja kestävästä pitkällä aikavälillä. Eli se ei heidän mukaansa ole pitkällä tähtäimellä kantavaa, että keskitytään ainoastaan viestimään positiivisia asioita, sillä niillä asioilla millä mainetta tehdään ja ylläpidetään,

pitää olla vahva perusta. Strategisen maineenhallinnan tulisikin keskittyä eettisyyteen, eikä lyhyt-aikaisten etujen ajamiseen (Aula 2010, 46). Näin ollen tulokset osoittivat monenlaisten asioiden jakamisen hyväksi, eikä Saksin (2016, 20) mukaan ole yhtä ainoaa tapaa viestiä ja vaikuttaa, vaan toimintaa tuleekin mukauttaa kohderyhmän mukaan.

''Pitää tuoda näitä myönteisesti kunnan maineeseen liittyviä asioita esiin, ja pitää tuoda myös tietenkin asianmukaisesti, rehellisesti kaikkia asioita. Että ei se liian yksipuolista saa olla, vaan pitää myös käsitellä ongelmia ja pitää hakea niihin ratkaisuja. Jolloin syntyy sellainen oikea tilannekuva, kokonaiskuva kunnasta. Ja voidaan saada tarvittaessa jopa tukea tiettyjen ongelmien ratkaisuun.'' (Haastateltava 1)

''Että tavallaan jos sen organisaation saa viestimään, tai jos on resurssia sillä tavalla, että pystyy jo tavalla tai toisella tuottamaan laajasti sitä kunnan toiminnasta ja yhteisöstä ja sen tapahtumista ja ihmisistä viestintää, niin silloinhan sillä voi olla tosi iso merkitys sen yhteisön vetovoimaisuuden ja sen kunnan maineen kannalta monesta näkökulmasta.'' (Haastateltava 6)

''Se että, että kunta näkyy niin, sehän ei tarvitse olla totista torvensoittoa ja pelkästään vain ikään kuin virallisia juttuja, vaan minä ainakin tykkään hirveästi siitä tavasta, millä meidän Facebook-sivuilla on kunnan juttuja. (...) Kunnan kasvot pitää olla monenlaiset, koska kuntalaiset ovat monenlaisia. Ja muut sidosryhmät, ne ovat monenlaisia. Että ei pelkkää virallista pönötystä.'' (Haastateltava 5)

Haastateltavat pohtivat tulosten kärsivän, mikäli toimii pelokkaasti, loukkaantuu tai provosoituu sosiaalisessa mediassa. Saksin (2016, 264-265) mukaan onkin tärkeää, että minkäänlaisten kommenttien kohdalla ei osoita hermostuneensa. Haastateltavien mukaan sosiaalista mediaa tulee käyttää lakien ja asetusten nojalla avoimesti, virheitä välttämällä. Mutta mikäli virheitä tulee, ne pitää tunnustaa ja pohtia korvaavia toimenpiteitä sekä informoida niistä. Saksi (2016, 253, 255) pitää virheiden tunnustamista jopa mahdollisuutena, kun itse oikealla tavalla pahoittelee virhettä ja kertoo korjaavista toimenpiteistä jo ennen kuin asia käy ilmi. Virheiden tekeminen ei ole katastrofi, mutta niiden piilottaminen on (Saksi 2016, 274).

''Että tavallaan sitten kun jos lähtee pieni pelko, pelko perseessä tekemään sitä hommaa ja, ja sitten provosoituu vaikka tai, tai jotenkin loukkaantuu tai jotain niin, sitten ne tulokset helposti varmaan on niitä ei niin hyviä.'' (Haastateltava 4)

Tuloksista esiin nousee pelko maineriskeistä, joka on myös Saksin (2017, 6) mukaan suurimpia syitä sosiaalisesta mediasta jättäytymiseen. Haastateltavat pohtivat, että osaamattomuus voi johtaa suuriin häviöihin ja mainetappioihin. Yksi haastateltavista kuitenkin totesi, että mainetappiot toteutuvat varmemmin silloin, kun niihin ei ole vastaamassa. Asikainen (2017) vahvistaa tämän ja

hänen mukaansa reagoinnin puute ainoastaan pahentaa tilannetta, sillä juuri maineuhan sattuessa organisaation tulisi olla reagoimassa heti, jotta mainetta heikentävät tapaukset eivät lähde lentoon. Tulosten mukaan yksi syy kunnan sosiaaliseen mediaan lähtemiseen olikin juuri reagoinnin mahdollisuus, sillä eräs haastateltava kertoo, että jotkut tahot ovat halunneet tarkoituksellisesti mustamaalata kunnan viestintää. Kunnassa on esimerkiksi levinnyt väitteitä, joiden mukaan kunnan sosiaalisen median kanavia on käytetty välineenä jonkun asian puolesta. Sellaisessa tilanteessa haastateltava näkee viestinnän kääntyvän itseään vastaan ja olevan iso haaste. Malmelinin ja Hakalan (2007, 114) mukaan esiintymisiä sosiaalisessa mediassa onkin seurattava, jotta keskusteluun voidaan reagoida ennen kuin tapaukset lähtevät leviämään. Tulosten mukaan aktiivisella keskustelulla ja tekemisellä on onnistuttu purkamaan negaatioita. Tämä onkin hyvä keino, sillä Aleniuksen (2016, 9) mukaan aktiivinen viestintä tukee asiallista sekä monipuolista julkista keskustelua. Mikäli maininnat keskittyvät negatiivisuuteen, on mainekin nopeasti negatiivinen, sillä Karvoson (2000, 64) mukaan se mitä jostakin mainitaan, on maineen perusta. Haastateltavien mukaan maine on kuitenkin kestävä ja luja, eli se voi kestää myös jonkin verran jännitteitä.

''Kuntamaine on ihan yhtä vaikea asia kuin mikä muu tahansa, yksittäisenkin ihmisen maine. Jos se menee, sitä on vaikeaa saada takaisin. Ja se saattaa mennä ihan huuhaa juutuilla, semmoisilla, joissa ei ole juurikaan totuuden kanssa tekemistä.'' (Haastateltava 5)

''Viestintätöön niin kuin oikeutus on kyseenalaistettu välillä, ja on se myöskin se puolueettomuus niin kuin kyseenalaistettu.'' (Haastateltava 6)

Haastateltavat näkevät molemmilla kunnilla olevan jonkinlaisia ongelmakohtia maineen kannalta. Kittilän ongelmana nähdään sen jatkuvat negatiiviset uutiset liittyen kuntaorganisaatioon, ja Kolarin ongelmana nähdään kaivoshankkeen vaikeudet, jotka ovat aiheuttaneet jännitteitä maineeseen ja jakaneet ihmisten mielipiteitä. Nämä asiat ovat vaikuttaneet siihen, että kunnista on ollut negatiivisiakin mainintoja sosiaalisessa mediassa. Haastateltavat pohtivat, että mikäli kunta kokee jonkun maineongelman, voi sillä olla kauaskantoiset seuraukset. Burken (2011, 23) mukaan sosiaalinen media onkin näyttänyt siirtäneen organisaation maineen kontrolloinnin organisaatioilta internetin käyttäjille.

''Ne voi olla niin syvässä (ennakkoasenteet) että niitä niin kuin kelataan vuodesta toiseen, ja pyöritään sen saman asian ympärillä mediassa, jolloin se voi niin kuin vahingoittaa kunnan mainetta.'' (Haastateltava 1)

Eräs haastateltava kertoo, että kunnan sosiaalisen median kanavissa ei nähdä olleen paljoa negatiivista keskustelua, mutta hänen mukaansa kritiikkiinkin olisi hyvä pystyä vastaamaan, sillä on

reilua, että kriittisiäkin kommentteja saa esittää omilla kasvoillaan ja nimellään. Rokan ym. (2014) mukaan avoimuuden saavuttaminen onkin maineenrakennuksen kannalta tärkeämpää kuin pyrkimys välttää negatiivisia vaikutelmia ja riskejä, sillä suvaitsevaisuus kriittisiä viestejä kohtaan voidaan nähdä merkinä avoimuudesta ja luotettavuudesta sidosryhmiä kohtaan. Se, mitä kunta vastaa julkisesti sosiaalisessa mediassa esitettyyn kommenttiin, on myös merkityksellistä, sillä kommentti näkyy kaikille, jotka kunnan asioita sosiaalisessa mediassa aktiivisesti seuraavat. Haastateltavien mukaan suora vastaaminen ja näin vuorovaikutuksen aikaansaaminen ja sitä kautta keskustelukulttuurin synnyttäminen ovat olennaisessa osassa mainetyössä sosiaalisessa mediassa, ja Komulaisen (2018, 118-119) mukaan sosiaalisessa mediassa vuorovaikutusta ei kannata unohtaa, sillä yksisuuntaisella viestinnällä ei saavuteta samanlaisia tuloksia.

”Jos sinne joku kriittinenkin kommentti tulee, niin on hienoa, jos siihen pystytään jotakin vastaamaan.” (Haastateltava 2)

Sosiaalinen media nähdään tärkeimpänä mainetyön mahdollisuutena, ja kustannustehokkaana keinona saada rakennettua kunnalle positiivista mainetta. Mainetyötä tehdään pääasiassa omille kuntalaisille, mutta myös muille sidosryhmille. Positiivisista asioista viestimistä ja kunnan mahdollisuuksien ja vahvuuksien esiintuomista korostetaan, ja niitä tehostamalla myös mainetyöstä saadaan toimivampaa. Sosiaaliseen mediaan toivottaisiin rohkeampaa ja monipuolisempaa viestintää positiivisella asenteella, ja pienistäkin asioista ja onnistumisista olisi hyvä kertoa. Mainetyön tekemisen tulisi olla aitoa ja myös negatiivisia asioita on käsiteltävä, sillä normaalista arjesta viestiminen koetaan toimivaksi. Sosiaalisen median hyödyntämistä pidetään helppona mainetyönä, kunhan siihen on laitettu panostuksia ja viestintää tehdään positiivisella asenteella. Mainetyöhön sosiaalisessa mediassa tiedostetaan liittyvän myös riskejä ja pelkoja, mutta suunnitelmallisuudella riskejä saadaan minimoitua. Pelot liittyvät lähinnä osaamisvajeseen, jota saadaan kitkettyä koulutuksella ja ohjeistuksella, jotta henkilöstöllä on edellytykset toimia sosiaalisen median areenoilla. Kaiken kaikkiaan haastateltavat pohtivat, että riskit voivat toteutua joka tapauksessa, oli kunta sosiaalisessa mediassa tai ei.

5.3 Sosiaalinen media osana tulevaisuuden kuntatoimintaa ja mainetyötä

Tulosten mukaan sosiaalisen median kanavien tehokkaaseen ja laajempaan käyttöön tarvittaisiin koko organisaatiolta tahtoa lähteä parantamaan kunnan mainetta. Myös Omar ym. (2014) ovat havainneet, että sosiaalisen median tehokas käyttö edellyttää sen hyödyntämiseen sitoutumista

organisaation joka tasolta, ja vahvan maineen rakentaminen edellyttää organisaatiolta yhdenmu-
kaisia strategisia, kulttuurisia sekä viestinnällisiä päätöksiä (ks. myös Abratt & Kleyn 2012, 1059;
Kaul ym. 2015, 489). Tämän lisäksi haastateltavat pohtivat sosiaalisen median käytön edellyttävän
pitkäjänteisyyttä sekä visiota siitä, miten maineyötä lähdetään tekemään sosiaalisen median
kautta. Komulaisen (2018) mukaan sosiaalinen media on yksi tehokkaimpia markkinoinnin työ-
kaluja, mutta mikäli sitä ei osaa hyödyntää oikein, ei tuloksiakaan synny.

*”Siihen tarvittaisiin semmoista kokonaisvaltaista tahtotilaa lähteä käyttämään sosiaalisen
median kanavia enemmän.”* (Haastateltava 2)

Haastateltavat korostivat suunnitelman tärkeyttä, ja pohtivat suunnitelmallisuuden huomioimisen
olevan yksi keino maineyön tehostamiseen sosiaalisessa mediassa. Juholinin (2009, 196) mukaan
tuloksia syntyykin, kun suunnitelma on osa toimintaa. Haastateltavien mukaan sosiaaliseen medi-
aan vaaditaan myös osaamista ja ohjeistuksia sekä tavoitteellisuutta kiinnostavan viestinnän teke-
miseen sekä resursseja säännölliseen sisällöntuotantoon. Myös Aalto (2010, 10) on samaa mieltä
siitä, että toiminnalle on määriteltävä tavoitteet, ohjeistukset sekä resurssit, ja Omarin ym. (2014,
671) mukaan sosiaalisen median tilin hoitaminen vaatii resursseja sen tehokkaaseen käyttöön. So-
siaalisessa mediassa toimiminen on haastateltavien mukaan kuitenkin ikuista oppimista.

*”Osaamista sen kiinnostavan viestinnän tekemiseen ja resursseja siihen, että sitä voi tehdä
niin kuin säännöllisesti.”* (Haastateltava 6)

*”Se (somen käyttö) pitäisi olla suunniteltua, johdon hyväksymää ja linjaamaa, resursoitua,
ja henkilökunnan saada siihen koulutusta ja sellaista varmuutta, että se olisi sellainen yksi
luonteva osa työtä.”* (Haastateltava 2)

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että sosiaalista mediaa maineen vahvistamiseksi voi käyttää
melko yksinkertaisestikin, sillä joka kunnassa on paljon positiivista kerrottavaa. Aulan ym. (2007,
91-92) mukaan maine lähtee juuri näistä vahvuuksista ja taitavasta viestinnästä. Haastateltavien
mukaan se vaatii kuitenkin tekemistä ja aloitteellisuutta, sillä on kunnan oma asia, mitä kerrotaan
vai kerrotaanko mitään. Maine kuitenkin syntyy joka tapauksessa, ja kunta voi itse päättää osallis-
tuuko sen rakentamiseen (Aula ym. 2007, 91-92). Haastateltavat pohtivat, että mikäli asioista läh-
detään kertomaan sosiaalisessa mediassa, ei tuloksia synny automaattisesti, vaan ne vaativat pa-
nostuksia, jotka ovat kuitenkin pieniä tuloksiin nähden. Yksinkertaisesti haastateltavien mukaan
vaaditaan siis työn tekemistä, joka taas vaatii aikaa, vaivaa sekä pitkäjänteisyyttä.

''En tiedä onko se nyt mitään ihmeellisyyksiä sen kummemmin, että enemmänkin rohkeaa tekemistä positiivisella meiningillä, rennosti. Sillä saa aika paljon hyvää aikaan.'' (Haastateltava 3)

''En tiedä vaatiiko se sen kummempaa kuin tavallaan liikettä siihen suuntaan, että halutaan lähteä niin kuin sitä mainetta parantamaan ja sitten että, että on niin kun tuota jonkinlaiset resurssit sitä tehdä ja jonkinlainen ajatus siitä, että miten sitä voidaan lähteä tekemään, että sehän on semmoista rakentamistyötä sitten loppujen lopuksi.'' (Haastateltava 6)

Haastateltavien mukaan sosiaalisessa mediassa osallistamisessa on vielä opettelua, ja esimerkiksi Hyryläisen ja Tuiskun (2016, 15) mukaan suomalaisten aktiivisuus sosiaalisessa mediassa laskeekin huomattavasti tarkasteltaessa osallistumista. Haastateltavat kuitenkin toivoisivat, että sosiaalista mediaa saataisiin vuorovaikutteisemmaksi ja syntyisi keskustelua. Aleniuksen (2016, 5) mukaan vuorovaikutus onkin tärkeässä asemassa uudessa kuntalaissa, ja kuntalaisille on tarjottava mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa asioihin. Haastateltavien mukaan olisi hyvä, jos kuntalaiset olisivat mukana ruohonjuuritasolta lähtien heille sopivalla tavalla asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa. Syväjärven ym. (2017, 11-12) mukaan sosiaalisen median avulla voidaan osallistaa kuntalaisia julkisen hallinnon toimintaan esimerkiksi yhteissuunnittelun muodossa, jolloin myös kuntalaisten ja julkisen hallinnon suhdetta saadaan tiiviimmäksi ja kumppanuusperustaisemmaksi. Jos kuntalaiset kokevat, että ovat osa kunnan päätöksenteko-organisaatiota tai kuntaa niin he kertovat kunnasta myönteisesti muille. Leinosen ja Vakkalan (2015, 273) mukaan vahva maine edellyttääkin osallistuvia kuntalaisia, ja Halosen (2016b, 75) mukaan tulevaisuuden kunnassa elinvoima korostuu, ja maine muuttaa elinvoiman vetovoimaksi kuntalaisten osallisuuden ja yhteisöllisyyden avulla.

''Että sitä saataisiin vielä enemmän niin kuin vuorovaikutteiseksi, että se ei olisi yksisuuntaista. (...) Että kuntalaiset olisi mukana sieltä niin kuin ihan ruohonjuuritasolta lähtien ja semmoisella heille sopivalla tavalla siinä asioiden valmistelussa ja siinä päätöksenteossa. Siinä on varmaan vielä semmoista oppimista aika paljon, siinä osallistamisen puolella.'' (Haastateltava 4)

Tuloksista käy ilmi, että sosiaalisen median käytön toivotaan monipuolistuvan. Eräs haastateltava pohtii, että esimerkiksi sosiaalitoimen sosiaalisen median tili voisi olla todella suosittu, jossa kerrottaisiin heidän palveluistaan tai ryhmistä, jossa esimerkiksi alkoholistien tai työttömien toimintaa avattaisiin. Hän jatkaa, että sellainen vaatisi aika suurta ajatustavan muutosta, koska on opittu, että suojellaan asiakasta, vaikka esimerkkien voimallahan esteet pikkuhiljaa poistuvat. Leinosen ym. (2016, 29) mukaan erityisen tärkeänä edellytyksenä sosiaalisen median käytölle nähdäänkin juuri muiden kuntaorganisaatioiden positiiviset kokemukset sekä ymmärrys näiden

hyödyntämismahdollisuuksista. Yksi haastateltavista kuitenkin kertoo, että osassa päiväkodeista-kin on jo kuvausluvut ja kuvissa saa esiintyä tunnistettaviakin lapsia, eli jonkinlainen matka on jo aloitettu siihen suuntaan, että sosiaalisessa mediassa voi näkyä arkeakin.

Sosiaalisen median käytön monipuolistamista toivotaan myös kanavatasolla, sillä eräs haastateltavista kertoo kokonaisvaltaisten tulosten vaativan eri sosiaalisen median kanavien käyttöä. Toinen haastateltava kertoo toivovansa, että osattaisiin etsiä sellaisia kanavia, joiden kautta tavoitettaisiin yhä suurempi joukko. Tämä onkin tärkeä huomio, sillä Komulaisen (2018, 232) mukaan olisi hyvä liittyä niihin sosiaalisen median kanaviin, jotka sopivat parhaiten omalle kohderyhmälle ja omiin vahvuuksiin. Lohtaja ja Kaihovirta-Rapokin (2007, 50) ovat sitä mieltä, että organisaation viestintä onnistuu sitä paremmin, mitä paremmin onnistutaan valitsemaan oikeat viestintäkanavat (ks. myös Aalto 2010, 26).

”Omat odotukset on ne, että me osattaisiin etsiä semmoisia kanavia, että me tavoitettaisiin yhä suurempi joukko.” (Haastateltava 5)

Kaiken kaikkiaan haastateltavat toivovat, että sosiaalisen median käyttö lisääntyy ja että sen vaikuttavuus kasvaa, sillä se antaa loistavan mahdollisuuden tuoda esiin kunnan asioita. Sosiaalisen median osalta toivotaan, että sen hyödyntäminen muuttuisi, ja että se ottaisi isomman roolin eri yksiköiden viestinnässä. Yksi haastateltavista tuo esiin toiveensa siitä, että tulevaisuudessa kaikki kuntalaiset käyttäisivät sosiaalista mediaa. Hän kertoo, että he ovat kuntana selvittäneet, olisiko mahdollista esimerkiksi laittaa näyttöjä kauppojen eteisiin, joissa voisi selata sosiaalista mediaa, jotta saataisiin kaikki käyttäjryhmät tasapuolisesti saman tiedon äärelle. Haastateltavat ovat siis huolissaan yhdenvertaisuuden toteutumisesta sosiaalisen median aikakaudella, mutta tähän on selkeästi jo herätty ja etsitty ratkaisuja.

”Että 100% kuntalaisista käyttäisi sitä.” (Haastateltava 4)

”Henkilökohtaiset odotukset on, että se jotenkin muuttuisi, ottaisi isomman roolin viestinnässä ja, ja just semmoisen luontaisen mukavan, helpon kanavan roolin eri yksiköiden viestinnässä. Mutta se on minun mielipide, ja toivomus, että ei olisi määritelty kuntatasoisesti semmoisia niin kuin mittareita tai, tai tavoitteita sille, varsinaisesti someviestinnälle aina-kaan toistaiseksi.” (Haastateltava 2)

”Oma näkemys on se, että se lisääntyy ja sen vaikuttavuus kasvaa, ja se antaa hyvän mahdollisuuden tuoda kunnan asioita esiin.” (Haastateltava 1)

Haastateltavat ovat kuitenkin sitä mieltä, että sosiaalista mediaa ei tarvitse joka toimintoon, palveluun ja yksikköön kunnassa ottaa, vaan ainoastaan sellaisiin, joissa se luontevasti toimii ja joissa asiakaskuntakin on sellaista, jotka haluavat sitä kautta tietoa. Tulee siis huomata, että kaikkea ei voida, eikä edes haluta hoitaa digitaalisesti (Juholin 2013, 218). Eräs haastateltava ehdottaa, että kunta voisi esimerkiksi tehdä asiakastutkimuksia ja kerätä tietoa yksikköjen asiakkailta kysymällä, seuraisitko meitä myös Facebookissa, tai haluaisitko näistä asioista tietoa sosiaalisen median kautta, jotta saadaan selville tarpeet sosiaalisen median hyödyntämiseen. Sosiaalinen media koetaankin mainiona välineenä siellä, minne se sopii. Oliveira ja Welch (2013) ovat myös tutkimuksessaan todenneet sosiaalisen median soveltamisen riippuvan organisaation työn ominaisuuksista, ja Tilastokeskuksen (2018) tutkimuksesta selvisi, että etenkin nuorille suunnatut palvelut hyödyntävät paljon sosiaalista mediaa kunnissa, ja juuri tällaisiin palveluihin sosiaalinen media onkin oiva väline tavoittamaan käyttäjiä.

Yksi haastateltava on sitä mieltä, että sosiaalisen median rooli tulisi ainakin vielä vähän matkaa eteenpäin olla suurin piirtein se, mikä se kunnassa nyt on, eli kevyt ja täydentävä. Syväjärven ym. (2017, 32) tutkimuksen mukaan digitalisaatio kuitenkin tulee ulottumaan yhä voimakkaammin kuntahallintoon, joten heidän mukaansa roolin on vaikeaa ajatella pysyvän kauan aikaa samanlaisena. Eräs haastateltava muistuttaa, että hyödyt tulevat vain kasvamaan, kun opitaan vielä uusiakin tapoja sosiaalisen median hyödyntämiseen. Lisäksi hänen mukaansa hyödyt kumuloituvat koko ajan, kun organisaatio ja kuntalaiset oppivat siihen, että kunta viestii sosiaalisessa mediassa.

''Jos saataisiin pidettyä se niin kuin positiivisella tavalla samanlaisena. Että tuota, aikahan sen näyttää mitä tulevaisuus tuo tullessaan.'' (Haastateltava 3)

''Vuorovaikutus kasvaa ja tavallaan niin kuin jotenkin näen, että se sen hyödyntäminen kaikinensa varmaan vielä, ja hyödyt niin kuin tulee kasvamaan vaan, kun opitaan uusiakin tapoja sen käyttämiseen.'' (Haastateltava 6)

Sosiaaliseen mediaan lähteminen vaatii laajaa ja aitoa motivaatiota parantaa kunnan mainetta. Sosiaalista mediaa pidetään helppona ja kustannustehokkaana tapana vahvistaa kunnan mainetta, mutta sen hyödyntäminen osana mainetyötä edellyttää osaamista, suunnitelmaa, ohjeistusta sekä resursseja, mutta myös visiota, pitkäjänteistä tekemistä sekä siihen keskittymistä. Sosiaalisen median käytön toivotaan monipuolistuvan ja siellä tapahtuvan vuorovaikutteisuuden lisääntyvän, jotta sillä saavutettaisiin kokonaisvaltaisia tuloksia. Sosiaalisen median toivotaan ottavan isompi rooli ja sen vaikuttavuuden toivotaan kasvavan. Silti sosiaalista mediaa ei tarvitse jokaiseen toimintoon ottaa käyttöön, vaan ainoastaan niihin, joihin se sopii.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, miten sosiaalista mediaa voidaan hyödyntää kuntaorganisaatioiden positiivisen maineen rakentamisen välineenä. Tapaustutkimuksen laadullinen aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastatteluilla haastatteleamalla kuutta viestinnän ja sosiaalisen median kanssa tekemisissä olevaa Kittilän ja Kolarin kunnan viranhaltijaa. Tavoitteena oli kuvata viranhaltijoiden näkemyksiä sosiaalisen median käytöstä osana maineenrakennusta ja kuntaviestintää, ja saada näin ymmärrystä sosiaalisen median roolista kuntaorganisaatiossa maineen ja viestinnän näkökulmista. Aineisto analysoitiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä, sillä se sopi parhaiten tutkimukseen ja antoi analyysille laajimmat mahdollisuudet teorian ohjatessa työtä voimakkaasti. Tutkimusmenetelmä on vaikuttanut paljon siihen, millaisia tuloksia ja johtopäätöksiä aineistosta on voitu tehdä.

Tutkimustehtävänä oli selvittää sosiaalisen median hyödyntämistä osana positiivisen maineen rakentamista, ja tutkimustehtävään liittyvä ensimmäinen tutkimuskysymys oli: *Miten sosiaalista mediaa voidaan hyödyntää kunnan positiivisen maineen rakentamisessa?* Tutkimustulosten perusteella sosiaalista mediaa voidaan hyödyntää positiivisen maineen rakentamisen välineenä, mutta se edellyttää resursointia, suunnitelmallisuutta sekä ohjeistusta siellä toimimiseen. Positiivisen maineen rakentaminen sosiaalisessa mediassa vaatii positiivisten asioiden ja pientenkin onnistumisten näkyväksi tekemistä osana taitavaa ja avointa viestinnän työtä. Positiivisten asioiden lisäksi tulee kuitenkin myös jakaa laaja-alaisesti muutakin kuntaorganisaatioon liittyvää asiaa, sillä toiminnan on oltava monipuolista ja säännönmukaista. On tärkeää tunnistaa sidosryhmien merkitys aktiivisina maineenrakentajina, sillä mainetyötä tehdään myös arkisella tekemisellä huomattakin. Tästä johtuen on tärkeää, että kunnan tärkeimmällä sidosryhmällä, eli sen henkilöstöllä on selkeä käsitys kunnan arvoista, jotta toiminta on johdonmukaista. Sosiaalisen median toimintaympäristössä ajankohtaisuus sekä vuorovaikutus korostuvat, joten kanavia tulee päivittää aktiivisesti ja reagoida negatiivisiin kommentteihin. Vuorovaikutteisella viestinnällä saavutetaan osallisuutta, jonka kautta syntyy yhteisöllisyyttä, kun kuntalaiset pääsevät vaikuttamaan kunnan asioihin. Kun kunta on pääsääntöisesti positiivisesti esillä, tuo se myönteistä vaikuttavuutta ympäristöön, ja jättää ihmisten mieliin myönteisen kuvan kunnasta, jonka seurauksena maineestakin muotoutuu positiivinen. Sosiaalista mediaa voidaan hyödyntää positiivisen maineen rakentamiseen loppujen lopuksi melko yksinkertaisesti, kun edellytykset ovat kunnossa ja tekeminen läpinäkyvää. Sosiaalinen media nähtiinkin kunnan tärkeimpänä mainetyön mahdollisuutena.

Tutkimustehtävään liittyvä toinen tutkimuskysymys oli: *Millaisia asioita tulisi huomioida sosiaalisen median hyödyntämisessä kunnan maineyössä?* Tutkimustuloksista kävi ilmi, että mikäli kunta lähtee tekemään maineyötä sosiaalisen median areenoille, vaatii se kunnalta myös panostuksia. Sosiaalisen median tehokas käyttö osana maineyötä edellyttää hyvää, rehellistä ja avointa toimintaa osana pitkäjänteistä, rohkeaa ja suunnitelmallista viestinnän osaamista. Mikäli mainetta lähdetään markkinoimaan sosiaalisen median areenoille, jossa avoimuus on avainasemassa, on kunnan perusasioiden oltava ensin kunnossa ja toiminnan rehellistä sekä puolueetonta. Jotta sosiaalisessa mediassa tehtävä maineyö on menestyksestä, vaatii se myös kuntaorganisaatiolta yhteistä intressiä siirtyä sosiaalisen median areenoille, ja etenkin johdon myötämielisyyttä ja selkeitä linjauksia sekä vastuuden määrittelyä. Lisäksi kunnan tulee puntaroida mille toimialoille sosiaalinen media istuu parhaiten ja mihin kanavaan kannattaa liittyä, sillä sen hyödyt ovat parhaimmillaan siellä, missä kohderyhmäkin on. Sosiaalisen median rooli rinnakkaisena viestinnän välineenä tulee myös tunnistaa, sillä kaikki kuntalaiset eivät käytä sosiaalista mediaa, joten siitä ei nykyainsäädännöllä voi tehdä ainoaa välinettä yhdenvertaisuusvaatimuksista johtuen. Kaiken kaikkiaan sosiaalinen media nähtiin erittäin hyvänä ja potentiaalisena välineenä maineen vahvistamiseen, mutta sen laajoja mahdollisuuksia ei vielä täysin olla osattu tai uskallettu hyödyntää lähinnä osaamisvajasta ja kiinnostuksen puutteesta johtuen.

Tutkimuksessa on tuotu ilmi sosiaalisen median merkittävää asemaa nykyaikaisessa julkishallinnossa, jotta myös kuntaorganisaatiot itse kiinnostuisivat tämän päivän viestinnän ja maineenrakennuksen välineistä. Tutkimustulosten perusteella tutkittavissa kunnissa onkin innostusta kuntaviestinnän kehittämiseen ja positiivisen maineen rakentamiseen sosiaalisen median areenoilla, mutta toimiakseen se edellyttäisi vielä selkeämpää strategiaa ja laajempaa intressiä sosiaalisen median käyttöön myös organisaation eri tasoilta. Tästä tutkimuksesta saatava tieto on merkityksellistä tutkittaville kunnille, ja tutkimuksesta on löydettävissä ehdotuksia kuntien maineyön kehittämiseen sosiaalisen median kautta. Tutkimus osaltaan tukee ja edistää kuntakentän sosiaalisen median käyttömahdollisuuksia tuoden ilmi sosiaalisen median potentiaalia ja edellytyksiä siellä toimimiseen.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä toimi teemahaastattelu, johon vaikuttavat sekä haastattelun osapuolet, että tilanne. Sen vuoksi ei ole täyttä varmuutta siitä, antoivatko haastateltavat täysin rehellisiä vastauksia tai onko tutkittavilla ollut samanlainen näkökulma ilmiöön kuin tutkijalla. Aineiston käsittelyä ovat ohjanneet tutkijan omat lähtökohdat, ja näiden lähtökohtien sekä tutkimuksessa tehtyjen valintojen perusteella on päädytty tuloksiin. Koska analyysimenetelmänä toimi

teorialähtöinen sisällönanalyysi, on jonkinlainen esiymmärrys syntynyt vääjäämättä, vaikka tutkimusta onkin pyritty tekemään ilman vahvoja ennakkokäsityksiä. Tutkimusprosessin aikana tehdyt valinnat aineiston keräämiseen ja analysointiin liittyen ovat rajanneet tarkastelua ja vaikuttaneet siihen, mitä aineistosta on voitu tutkia. Nämä seikat on huomioitava pohdittaessa tutkimuksen tulosten uskottavuutta ja luotettavuutta.

Tämän tutkimuksen tulokset eroavat aiemmista tutkimuksista etenkin siinä, että aiemmin maine-tutkimusta sosiaalisen median kontekstissa on tehty lähinnä yritysorganisaatioissa, sillä maineen merkitystä ei julkishallinnossa ole korostettu. Esimerkiksi Halosen (2016) tutkimus osoitti maineyön olevan tärkeää, ja hän suosittelikin tutkimuksessaan kiinnittämään huomiota kaupunkiseudun maineeseen ja sen eteen tehtävään työhön elinvoimaisuuden saavuttamiseksi. Tämä tutkimus osoitti, että julkishallinnossa nykyaikainen sosiaalisessa mediassa tehtävä mainetutkimus on tärkeää, sillä tulosten mukaan sosiaalinen media on nykypäivänä se paikka, jossa maineyötä tehdään. Syväjärven ja Kaurahalmeen (2010) tutkimuksessa kävi ilmi, että sosiaalisen median mahdollisuuksia ei oltu vielä kohdennettu kuntakentällä. Tämä tutkimus kuitenkin osoitti sen, että mahdollisuuksia on jo alettu kohdentaa kuntakentällä ja sosiaaliseen mediaan laitettut resurssit ovat pieniä tuloksiin nähden. Sosiaalisen median potentiaalia ei kuitenkaan edelleenkään osata täysin hyödyntää, joka oli myös Syväjärven ym. (2017) tutkimuksen havainto.

Tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä missä tahansa kunnassa, joka pohtii sosiaalisen median hyödyntämistä maineyössä. Tulokset eivät kuitenkaan ole yleistettävissä, sillä tutkimuksessa oli tarkoituksenaan ymmärtää tutkimuskohdetta ja nostaa juuri tähän nimenomaiseen tapaukseen si-dottua tietoa esiin, joka voi kuitenkin olla sovellettavissa muihinkin kuntiin. Tutkimuksessa ei pyritty testaamaan aiemmin todennettuja väitteitä tai tuloksia, vaan pyrkimyksenä oli lisätä ymmärrystä. Näin ollen toistettavuuden vaatimus ei ole oleellinen. Vahvojen ja hyvin yleistettävien johtopäätösten tekeminen ei ole tarpeen, vaan tutkimus ja sen tulokset antavat perustaa mahdolliselle jatkotutkimukselle.

Tämä tutkimus osaltaan lisää aiheeseen liittyvää tutkimuksellista keskustelua. Tutkimuksessa tehty laadullinen tutkimus on suhteellisen hyvä pohja laajemminkin kuntien sosiaalisen median käytön tutkimiselle ja mahdollisille jatkotutkimuksille. Toimintaa voitaisiin tutkia lisää erilaisia menetelmiä hyödyntäen, ja jatkotutkimuksena sellainen tutkimusmenetelmä, jolla voitaisiin kerätä määrällisesti laajempi aineisto, voisi mahdollistaa yleistettävimpien johtopäätösten tekemisen.

Mikäli haastateltavien joukko olisi suurempi ja mukana olisi useampi kunta, saataisiin tutkimuksessaakin kattavampaa analyysia.

Jatkotutkimuksena erityisen mielenkiintoista olisi tutkia ulkoisten sidosryhmien näkökulmia siitä, onko kunta onnistunut rakentamaan positiivista kuntakuvaa sosiaalisen median avulla. Tällaisen tutkimusten kautta saataisiin organisaatiolle lisäarvoa sosiaalisen median hyödyntämisen onnistumisesta kohderyhmän näkökulmasta. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla vertaileva tutkimus sosiaalista mediaa hyödyntävien ja ei-hyödyntävien viranhaltijoiden näkemyksistä sosiaalisen median mahdollisuuksista osana myönteistä kuntakuvaa. Tällainen tutkimus antaisi osviittaa siitä, kuinka sosiaalisen median hyödyntäminen ja sitä kautta syntynyt ymmärrys vaikuttaa yksilön suhtautumistapaan.

LÄHTEET

- Aalto, T. (2010). Sosiaalisen median mahdollisuudet hallinnolle. *Oikeusministeriö, Demokratia- ja kieliasioiden yksikkö*. Haettu osoitteesta: <https://docplayer.fi/643575-Sosiaalisen-median-mahdollisuudet-hallinnolle.html> 24.4.2021.
- Abratt, R. & Kleyn, N. (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: Reconciliation and integration. *European Journal of Marketing* 46(7), 1048–1063.
- Ahteensivu, A. (2018). Maine, maineriski ja sen vaikutukset. Teoksessa Ahteensivu, A., Koskinen, L., Kulmala, J. & Havakka, P. (toim.), *Riskienhallinnan ajankohtaisia teemoja*. (s. 75-123). Tampere: Suomen yliopistopaino Oy.
- Alasuutari, P. (1994). Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Alenius, A. (2016). Kuntaviestinnän opas: ohjeet kunnan ja kuntapalveluja tuottavan yhteisön viestintään ja markkinointiin. *Helsinki: Suomen Kuntaliitto*.
- Anholt, S. (2011). 17. Beyond the nation brand: The role of image and identity in international relations. *A. Pike, Brands and Branding Geographies*, 289.
- Anholt, S. (2007). What is competitive identity? Teoksessa Anholt, S. (Ed.), *Competitive identity*. (s. 1-23). London: Palgrave Macmillan.
- Argenti, P. A. & Druckemiller, B. (2004). Reputation and the corporate brand. *Corporate reputation review*, 6(4), 368-374.
- Asikainen, S. (2017). Mitä sosiaalinen media teki yrityksen maineenhallinnalle? *Kupli*. Haettu osoitteesta: <https://www.kupli.fi/mita-sosiaalinen-media-teki-yrityksen-maineenhallinnalle/> 24.4.2021.
- Aula, P. (2000). Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen. Juva: WSOY.
- Aula, P. (2010). Social media, reputation risk and ambient publicity management. *Strategy & Leadership* 38(6), 43-49.
- Aula, P. & Heinonen, J. (2017). Maineen mittaaminen somedialisaation aikakaudella. Teoksessa Juholin, E. & Luoma-Aho, V. (toim.), *Mitattava viestintä*. (s. 86-96). Helsinki: Grano.
- Aula, P. & Heinonen, J. (2002). Maine – Menestystekijä. Porvoo: WSOY.
- Aula, P. & Heinonen, J. (2011). M2: Maineen uusi aalto. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Aula, P. & Heinonen, J. (2016). The reputable firm. Cham: Springer.
- Aula, P. & Mantere, S. (2005). Hyvä yritys: strateginen maineenhallinta. Juva: WSOY.
- Aula, P., Vehkalahti, K. & Äikäs, T. (2007). Kaupunkimaine: tutkimus kaupunkien maineen rakenteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. *Helsinki: Suomen Kuntaliitto*.

Bankins, S. & Waterhouse, J. (2019). Organizational identity, image and reputation: Examining the influence on perceptions of employer attractiveness in public actor organizations. *International Journal of Public Administration* 42(3), 218-229.

Barnett, M. L., Jermier, J. M. & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review* 9(1), 26-38.

Berens, G. & Van Riel C. B. (2004). Corporate associations in the academic literature: Three main streams of thought in the reputation measurement literature. *Corporate Reputation Review* 7(2), 161-178.

Bjørnå, H. (2016). Norwegian municipalities and reputation building – Agents, agendas, coalitions and outcomes. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 20(2), 39-58.

Brady, A. K. O. & Honey, G. (2007). Corporate reputation: Perspectives of measuring and managing a principal risk. *Chartered Institute of Management Accountants*. Haettu osoitteesta: https://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/Corporate%20reputation%20perspectives%20of%20measuring%20and%20managing%20a%20principal%20risk.pdf 24.4.2021.

Buechel, E. C. & Berger, J. (2016). Motivations for consumer engagement with social media. Teoksessa Dimofte, C. V. Haugtvedt, C. P. & Yalch. R. F. (Eds.), *Consumer psychology in a social media world*. New York: Routledge.

Burke, R. J. (2011). Corporate reputations: development, maintenance, change and repair. Teoksessa Burke, R. J., Martin, G. & Cooper, C. L. (Eds.), *Corporate reputation: managing opportunities and threats. Psychological and behavioural aspects of risk series*. (s. 3-44). UK: MPG Books Group.

Carpenter, D. (2010). Reputation and power: Organizational image and pharmaceutical regulation at the FDA. *Princeton University Press*.

Cassel, S. H. (2008). Trying to be attractive: Image building and identity formation in small industrial municipalities in Sweden. *Place Branding and Public Diplomacy*, 4(2), 102-114.

Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews* 7(2), 91-109.

Davis, G. (2011). The Meaning and measurement of corporate reputation on stakeholder behavior. Teoksessa Burke, R. J., Martin, G. & Cooper, C. L. (Eds.), *Corporate reputation: managing opportunities and threats. Psychological and behavioural aspects of risk series*. (s. 45-60). UK: MPG Books Group.

Dowling, G. R. (2004). Corporate reputations: should you compete on yours? *California Management Review* 46(3), 19-36.

Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014). Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11/2014. *Kuluttajatutkimuskeskus*. Haettu osoitteesta: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%c3%a4_11_2014_%20Monenlainen%20tapaustutkimus_Eriksson_Koistinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y 24.4.2021.

- Eskola, J. (2018). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Valli, R. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. (s. 209-231). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. (2018). Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. (s. 24-46). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Fombrun, C. J. (1996). Reputation: Realizing value from the corporate image. *Harvard Business School Press*.
- Fombrun, C. & Van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review* 1(1), 5-13.
- Gotsi, M. & Wilson, A. (2001). Corporate reputation management: 'living the brand'. *Management Decision* 38(2), 99-104.
- Gray, E. R. & Balmer J. M. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695-702.
- Halonen, T. (2016). *Maineella menestykseen – maineyö kaupunkiseudun kehittämisen välineenä. Tapaustutkimus maineen ja aluekehityksen yhteydessä kolmella kaupunkiseudulla*. Väitöskirjatutkimus, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto.
- Halonen, T. (2016b). Maine syntyy tavallisten ihmisten tarinoista. *Kuntalehti* 9(2016), 74-75.
- Harquail, C. V. (2011). Re-creating reputation through authentic interaction: Using social media to connect with individual stakeholders. Teoksessa Burke, R. J., Martin, G. & Cooper, C. L. (Eds.), *Corporate Reputation: managing opportunities and threats. Psychological and behavioural aspects of risk series*. (s. 245-266). UK: MPG Books Group.
- Heinonen, J. (2006). *Mainejohtaja*. Juva: WSOY.
- Helander, D. (2019). Sosiaalinen media ja kaupunki. Miten yhteistyö virkamiesten kanssa toimii? *Helsingin kaupunki*. Haettu osoitteesta: <https://docplayer.fi/123145507-Sosiaalinen-media-ja-kaupunki.html> 24.4.2021.
- Highhouse, S., Brooks, M. E. & Gregarus, G. (2009). An organizational impression management perspective on the formation of corporate reputations. *Journal of Management* 35(6), S. 1481-1493.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2017). *Tutkimushaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015). *Tutkimushaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2009). *Tutkimushaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2010). *Tutki ja kirjoita*. 15. Uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita. 13. Uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hyvärinen, M. (2017). Haastattelun maailma. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusu- vuori, J. (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja*. (s. 9-38). Tampere: Vastapaino.
- Hyvärinen, M. & Löyttyniemi, V. (2005). Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa Ruusu- vuori, J. & Tiittula, L. (toim.), *Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. (s. 157-184). Tampere: Vas- tapaino.
- Hyyryläinen, T. T. & Tuisku, S. A. (2016). Sosiaalisesta mediasta ratkaisuja paikalliseen vaikut- tamiseen. Kunnallisan alan kehittämissäätö. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Högström, A. (2002). Yhteiskunnallinen viestintä. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. (2015). Digitalisaatio: yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Jalonen, H. (2014). Sosiaalinen media tietointensiivisessä innovoinnissa – tasapainoilua paradok- sien kanssa. *Informaatiotutkimus* 33(1), 1-16.
- Jalonen, H. (2014b). Huono kokemus leviää somessa kuin kulovalkea. *Talouselämä* 33(2014), 59- 60.
- Juholin, E. (2013b). Arvioi ja paranna! – Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Juholin, E. (2013). Communicare! – Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Porvoo: WSOY.
- Juholin, E. (2009). Communicare! – Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WSOY.
- Juholin, E. (2006). Communicare! – Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WSOY.
- Juholin, E. & Luoma-Aho, V. (2017). Mitattava viestintä. Helsinki: Grano.
- Juholin, E., Vakkuri, J. & Stenvall, J. (2010). Kunnat, viestintä ja media: näkökulmia kuntatutki- muksen ja viestinnän tutkimuksen rajapintoihin. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 38(4), 317- 321.
- Kananen, J. (2013). Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.
- Kananen, J. (2013b). Digimarkkinointi ja sosiaalinen media liiketoiminnassa. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.
- Karvonen, E. (1999). Elämää mielikuvayhteiskunnassa: Imago ja maine menestystekijöinä myö- häismodernissa maailmassa. Tampere: Tammer-Paino.
- Karvonen, E. (2001). Hyvä maine on yrityksen menestyksen tae. Teoksessa Pitkänen K. P. (toim.), *Yrityskuva ja maine menestystekijöinä*. (s. 16-26). Helsinki: Edita.
- Karvonen, E. (2000). Imagon rakennusta vai maineenhallintaa? Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.), *Kolmet kasvot: Näkökulmia organisaatioviestintään*. (s. 51-76). Helsinki: Loki-kirjat.
- Karvonen, E. (2001b). Kaupunkikuvan luomisen perusteita. Teoksessa Kostianen, J. (toim.), *Ta- rinoita ja tutkimuksia kaupunkimarkkinoinnista*. (s. 45-59). Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Kaul, A., Chaudhri, V., Cherian, D., Fredberg, K., Mishra, S., Kumar, R., Pridmore, J., Lee, S. Y., Rana, N., Majmudar, U. & Carroll, C. E. (2015). Social media: The new mantra for managing reputation. *The Journal for Decision Makers* 40(4), 455-491.

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.

Khan, G. F., Swar, B. & Lee, S. K. (2014). Social media risks and benefits: A public sector perspective. *Social Science Computer Review*, 32(5), 606-627.

Khayri, O., Stockdale, R. & Scheepers, H. (2014). Social media use in local government: An Australian perspective. *International Journal of Public Administration* 37(10), 666-675.

Kittila.fi (2020). Tutustu Kittilän alueeseen! Haettu osoitteesta: <http://www.kittila.fi/tutustu-kittilan-alueeseen> 24.4.2021.

Kolari.fi (2020). Tervetuloa Kolariin. Haettu osoitteesta: <https://www.kolari.fi/fi/kuntainfo/perustiedot-kolarista.html> 24.4.2021.

Komulainen, M. (2018). Menesty digimarkkinoinnilla. Helsinki: Kauppakamari.

Korpi, T. (2010). Älä keskeytä mua. Markkinointi sosiaalisessa mediassa. Tampere: Werkkommerz.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kuntalaki 2015/410. Haettu osoitteesta: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410> 24.4.2021.

Kuntaliitto (2018). Kuntien verkkoviestintä ja sosiaalisen median käyttö -kysely 2018. *Helsinki: Suomen Kuntaliitto*. Haettu osoitteesta: <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Kuntien%20verkkoviestintä%20ja%20sosiaalisen%20median%20käyttö%20kyselyn%20tulokset%202018.pdf> 24.4.2021.

Kuntaliitto (2019). Kuntien verkkoviestinnän ja sosiaalisen median käyttö 2019. *Helsinki: Suomen Kuntaliitto*. Haettu osoitteesta: <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Kuntien%20verkkoviestintä%20ja%20sosiaalisen%20median%20käyttö%202019.pdf> 24.4.2021.

Kuntaliitto (2020). Opas kunnan viestintään kriisi- ja erityistilanteissa. *Helsinki: Suomen Kuntaliitto*. Haettu osoitteesta: <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Opas%20kunnan%20viestintä%20kriisi-ja%20erityistilanteissa.pdf> 24.4.2021.

Kuula, A. & Tiitinen, S. (2010). Eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö. Teoksessa Ruusuvoori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.), *Haastattelun analyysi*. (s. 376-387). Tampere: Vastapaino.

Laaksonen, S-M. (2012). Aamulehden kantapäähäköulu – kun sosiaalinen media rankaisee. *Journalismikritiikin vuosikirja*, 55-65.

- Lehtonen, J. (2000). Toimiva viestintä: Yrityksen aineetonta pääomaa. Teoksessa Aula P. & Hakala, S. (toim.), *Kolmet kasvot: Näkökulmia organisaatioviestintään*. (s. 187–210). Helsinki: Lohkikirjat.
- Leinonen, J. (2010). Tehojohtajia, kuntalaisten palvelijoita ja innovatiivisia visionäärejä: kuntajohtajuuden rakentuminen kunta-alan julkaisuissa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 38(4), 322–340.
- Leinonen, J., Syväjärvi, A., Korhonen, R. & Pruikkonen, A. (2016). Kuntajohtajien liikkumavara ja sosiaalinen media osana digitalisoituvaa kuntaa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 44(3), 21–36.
- Leinonen, J. & Vakkala, H. (2015). Kuntalaisten samaistuminen kuntaan paikallishallinnon uudistuksissa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 43(3), 273–281.
- Lemminkäinen, H. (2010). Kunta-alan osaajista työyhteisöviestinnän osaajia. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 38(4), 417–440.
- Lewellyn, P. G. (2002). Corporate reputation. Focusing the zeitgeist. *Business & Society* 41(4), 446–455.
- Lillqvist, E. (2016) Discursive struggle in online media - Perspectives on organization-consumer interaction. Doctoral Dissertations 64. *Aalto university publication series*. Haettu osoitteesta: <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/20262> 24.4.2021.
- Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. (2007). Tehoa työelämän viestintään – puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Juva: WSOY.
- Luoma-aho, V., Canel, M. J. & Hakola, J. (2021). Public sector reputation and netpromoter score. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 1–28.
- Luoma-aho, V. (2005). *Faith-holders as social capital of Finnish public organizations*. Väitöskirjatutkimus, Humanistinen tiedekunta. Jyväskylän yliopisto.
- Luoma-aho, V. (2007). Neutral reputation and public sector organizations. *Corporate Reputation Review* 10(2), 124–143.
- Luoma-aho, V. (2008). Sector reputation and public organizations. *International Journal of Public Sector Management* 21(5), 446–467.
- Malmelin, N. & Hakala, J. (2007). Radikaali brändi. Helsinki: Talentum.
- Matikainen, J. (2011). Miksi ihmiset käyttävät sosiaalista mediaa? Teoksessa Aaltonen-Ogbeide, T., Saastamoinen, P., Rainio, H. & Vartiainen, T., (toim.), *Silmät auki sosiaaliseen mediaan*. (s. 64–77). Eduskunnan monistamo, Tulevaisuusvaliokunta.
- Mergel, I & Bretschneider, S. I. (2013). A three-stage adoption process for social media use in government. *Public Administration Review* 73(3), 390–400.
- Mintzberg, H., Quinn, J. & Ghoshal, S. (1995). *The Strategy Process*. New York: Prentice Hall.

- Moilanen, P. & Rähkä, P. (2018). Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Valli, R. (toim.), *Ikku-noita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. (s. 51-72). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Murray, K. (2003). Reputation – Managing the single greatest risk facing business today. *Journal of Communication Management* 8(2), 142–149.
- Nikander, P. (2010). Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksessa Ruusuvoori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.), *Haastattelun analyysi*. (s. 363-375). Tampere: Vastapaino.
- Nurmi, T., Rekiaro, I. & Rekiaro, P. (1993). Suomea suomeksi: suomen kielen sanakirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Nyman, G. (2000). Maailmankuvat ja kuvat maailmasta. Teoksessa Sali, V. (toim.), *Hiiriä ja ihmisiä – kohti viestinnän uutta aikaa*. (s. 23-32). Juva: WSOY.
- Ojala, J., Hakoluoto, T., Hjorth A. & Luoma-aho V. (2006). Hyvä paha sosiaalinen pääoma. Teoksessa Jokivuori P., Latva-Karjanmaa R. & Ropo A. (toim.), *Työelämän taitekohtia*. (s.13-33). Työpoliittinen tutkimus 309. Helsinki: Työministeriö.
- Oliveira, G. H. M. & Welch, W. E. (2013). Social media use in local government: Linkage of technology, task and organizational context. *Government Information Quarterly* 30(4), 397-405.
- Omar, K., Stockdale, R. & Scheepers, H. (2014). Social media use in local government: An Australian Perspective. *International Journal of Public Administration*, 37(10), 666-675.
- Oržekauskas, P., & Šmaižienė, I. (2007). Public image and reputation management: retrospective and actualities. *Viesoji politika ir administravimas* 19, 90–97.
- Pekola-Sjöblom, M. (2021). Kuntien toimintaa seurataan paikallislehdistä – sosiaalinen media ja kuntien oma viestintä kasvattavat suosiotaan. *Suomen Kuntaliitto*. Haettu osoitteesta: <https://www.kuntaliitto.fi/tiedotteet/2021/kuntien-toimintaa-seurataan-paikallislehdistä-sosiaalisen-media-ja-kuntien-oma> 24.4.2021.
- Pönkä, H. (2014). Sosiaalisen median käsikirja. Jyväskylä: Docendo.
- Rainisto, S. (2005). Kuntabrändin kehittäminen: analyysi suomalaisten kaupunkiseutujen imagotyöstä kilpailukeinona: mitä uutta vaaditaan seutujen markkinoinnilta uudessa EU:ssa? *Helsinki: Suomen Kuntaliitto*.
- Raunio, M. (2001). Kaupunkiseutu myytävänä – imagot ja profiloituminen kaupunkiseudun markkinointiprosessissa. Teoksessa Mustikkamäki, N. & Sotarauta, M. (toim.), *Alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä*. (s. 151-170). Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Raunio, M. & Linnamaa, R. (2001). Seinäjoen seudun markkinointi osajia houkuttelevana paikkana asua ja elää. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Reddington, M. & Francis, H. (2011). The impact of web 2.0 and enterprise 2.0 on corporate reputation: benefits problems and prospects. Teoksessa Burke, R. J., Martin, G. & Cooper, C. L. (Eds.), *Corporate Reputation: managing opportunities and threats. Psychological and behavioural aspects of risk series*. (s.217-244). UK: MPG Books Group.

- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. (2011). Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOY.
- Rokka, J., Karlsson, K. & Tienari, J. (2014). Balancing acts: managing employees and reputation in social media. *Journal of Marketing Management*, 30(7-8), 802-827.
- Ruusuvuori, J. (2010). Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.), *Haastattelun analyysi*. (s. 356-362). Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, J. & Nikander, P. (2017). Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja*. (s. 367-380). Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.), *Haastattelun analyysi*. (s. 8-29). Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2017). Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja*. (s. 39-65). Tampere: Vastapaino
- Saksi, J. (2017). Johtaja on Media! Opas kuntajohtajille: Näin hyödynnät sosiaalista mediaa kuntajohtamisen tukena. Haettu osoitteesta: <https://johtajaonmedia.fi/wp-content/uploads/Kuntajohtajan-some-opas.pdf> 24.4.2021.
- Saksi, J. (2016). Johtaja on Media! Viro: Printon.
- Sauri, P. (2019). Julkishallinto ja sosiaalinen media 2020. Kunnallisalan kehittämissäätiö. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Schaarschmidt, M. & Walsh, G. (2020). Social media-driven antecedents and consequences of employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research*, 117, 718-726.
- Statista (2019). Most popular social networks worldwide as of January 2019, ranked by numbers of active users (in millions). Haettu osoitteesta: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/> 24.4.2021.
- Strandman, K. (2010). "Valutetaan, sulautetaan, välitetään, maastoutetaan": rationaalisesta strategian viestinnästä moniääniseen vuoropuheluun kunnissa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 38(4), 444-450.
- Syvjäärvi, A. & Kaurahalme, O-P. (2010). Sosiaalinen media osana kuntien avoimuutta, demokratiaa ja kehittyntä tiedon hallintaa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 38(4), 341-363.
- Syvjäärvi, A., Leinonen, J., Pruikkonen, A. & Korhonen, R. (2017). Sosiaalinen media kuntajohtamisessa. Kunnallisalan kehittämissäätiö. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Tilastokeskus 2018. Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö. Liitetaulukko 20. Yhteisöpalvelujen seuraamisen yleisyys ja useus 2018, %-osuus väestöstä. Haettu osoitteesta: http://www.stat.fi/til/sutivi/2018/sutivi_2018_2018-12-04_tau_020_fi.html 24.4.2021.

- Tolvanen, K. (2018). Osallistu oikeesti! Suojassa maineelta? *Helsinki: Suomen Kuntaliitto*. Haettu osoitteesta: <https://www.kuntaliitto.fi/blogi/2018/osallistu-oikeesti-suojassa-maineelta> 24.4.2021.
- Towns, M. M. (2016). Consumer behavior in the social media marketplace. Teoksessa Dimofte, C. V. Haugtvedt, C. P. & Yalch, R. F. (Eds.), *Consumer psychology in a social media world*. New York: Routledge.
- TSK (2010). Sosiaalisen median sanasto. TSK 40. Helsinki: Sanastokeskus TSK Ry.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuominen, P. (2013). Virtuaalimaine. Helsinki: Talentum.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. *Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2010*. Haettu osoitteesta: https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf 24.4.2021.
- Varto, J. (1992). Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Viinamäki, O-P. (2019). Kuntaorganisaation maineeseen pitää kiinnittää entistä enemmän huomiota. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 47(1), 5-7.
- Vilkka, H., Saarela, M. & Eskola, J. (2018). Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä. Teoksessa Valli, R. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. (s.161-171). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilkka, H. (2015). Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vivitsou, M. (2016). Social media and networks as communicative acts: vulnerabilities and possibilities for the pedagogies of the future: an empirical hermeneutical study of Finnish and Greek teachers and students experiences. Helsinki, Research Report 388.
- Vuokko, P. (2002). Markkinointiviestintä. Merkitys, vaikutus ja keinot. 1. Painos. Porvoo: WSOY.
- Vuorio-Kuokka, L. (2014). Muutama sana maineesta ja sosiaalisesta mediasta. *Viestintä-Piritta*. Haettu osoitteesta: <https://viestintapiritta.fi/muutama-sana-maineesta-ja-sosiaalisesta-mediasta/> 24.4.2021.
- Wæraas, A., & Maor, M. (2015). Understanding organizational reputation in a public sector context. Teoksessa A. Wæraas, & M. Maor (Eds.), *Organizational reputation in the public sector: branding, identity, and images of government*. (s. 15-28). Routledge.
- Young, D. (1996). Building your company's good name. How to create & protect the reputation your organization wants & deserves. New York: Amacom.
- Zimmerbauer, K. (2008). *Alueellinen imago ja identiteetti liikkeessä*. Väitöskirjatutkimus, Maantieteen laitos. Helsingin yliopisto.
- Åberg, L. (2000). Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

1. Sosiaalisen median hyödyntäminen kuntaorganisaatiossa
 1. Miten ja kenen toimesta sosiaalista mediaa kunnassa hyödynnetään?
 2. Milloin sosiaalisen median käyttö kunnassanne alkoi?
 3. Minkä verran käytät työssäsi sosiaalista mediaa ja millaista työkäyttö on?
 4. Mitä sosiaalisen median kanavia käytät työssäsi ja kuinka aktiivisesti?
 5. Miksi olet alkanut työssäsi hyödyntää sosiaalista mediaa?
 6. Millaisia mahdollisuuksia näet sosiaalisessa mediassa kunnan kannalta?
 7. Mitä haasteita näet sosiaalisessa mediassa kunnan kannalta, ja mitkä seikat estävät sosiaalisen median hyödyntämistä kunnassa?

2. Sosiaalisen median rooli kuntaviestinnässä
 1. Miten toteutatte kuntaviestintää ja millä tavalla olette panostaneet siihen?
 2. Onko teillä viestintäsuunnitelma ja koska se on laadittu?
 3. Millainen rooli sosiaalisella medially on kuntaviestinnässä ja suhteessa muihin viestinnän välineisiin?
 4. Millaisena välineenä koet sosiaalisen median kuntaviestinnässä?

3. Kuntamaine ja maineyön tekeminen
 1. Millaisia ajatuksia sinulla herää sanasta maine ja kuntamaine oman kuntasi näkökulmasta?
 2. Onko kunnassanne tehty maineyötä ja kuinka systemaattista se on?
 3. Miten ja millaisin välinein maineyötä on tehty?
 4. Onko maineyö suunnattua, ketä yritätte sillä puhutella?
 5. Mitä maineyö ja hyvän maineen rakentaminen edellyttää kuntaorganisaatiolta?
 6. Miten tärkeänä pidät maineyötä?
 7. Onko maineyöllä saavutettu tuloksia? Seuraatteko mitä kunnastanne sanotaan?

4. Sosiaalisen median hyödyntämisen edellytykset ja tavoitteet maineyössä
 1. Miten sosiaalista mediaa voisi kunnassanne hyödyntää positiivisen maineen vahvistamiseksi?
 2. Miten olette käytännössä tehneet maineyötä sosiaalisessa mediassa?
 3. Miksi maineyötä on tehty sosiaalisessa mediassa, mitä tavoittelette maineyöllä?
 4. Maine syntyy pitkän ajan kuluessa. Miten tämä on huomioitu, kun on suunniteltu sosiaalisen median hyödyntämistä osana maineyötä?
 5. Onko sosiaalisen median hyödyntämiseen liittyen ollut haasteita maineyössä? Onko jotain, mitä tulevaisuudessa voisi tehdä paremmin?
 6. Mitä tulisi huomioida ja mitä edellytetään, jotta sosiaalinen media olisi hyvä ja toimiva väline positiivisten tulosten saavuttamiseksi?
 7. Mitkä ovat odotuksenne sosiaalisen median käytöstä tulevaisuudessa?

5. Onko jotain mitä haluaisit vielä sanoa?