

Rosa-Maria Kari

KUNTAJOHTAJIEN KOKEMUKSIA VUOROVAIKUTUS-
SUHTEEN MUODOSTUMISESTA KUNTALAISTEN
KANSSA

Informaatioteknologian ja viestinnän tiedekunta

Pro gradu -tutkielma

Huhtikuu 2022

TIIVISTELMÄ

Rosa-Maria Kari: Kuntajohtajien kokemuksia vuorovaikutussuhteen muodostumisesta kuntalaisten kanssa
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Viestinnän maisteriohjelma
Huhtikuu 2022

Kuntajohtaminen tapahtuu yhä enenevässä määrin vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa ja työskentelemällä aktiivisesti kunnan asukkaiden eli kuntalaisten hyväksi. Kuntajohtajan ja kuntalaisten välillä voidaan määritellä olevan professionaalinen vuorovaikutussuhde. Rooleihin pohjautuvia tavoitteellisia ammatillisia vuorovaikutussuhteita kutsutaan professionaaliksi vuorovaikutussuhteiksi (Gerlander & Isotalus, 2010, 4).

Tässä tutkielmassa tarkastellaan, millainen professionaalinen vuorovaikutussuhde kuntajohtajilla ja kunnan asukkailla on kuntajohtajien kokemusten perusteella. Tutkielma toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkielmaa varten haastateltiin yksilöhaastatteluina 12 kuntajohtajaa. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -sovelluksessa ja puhelimitse. Haastattelumenetelmänä hyödynnettiin teemahaastattelumenetelmää, jonka avulla tuotettua haastatteluaineistoa analysoitiin laadullisella sisällönanalyysimenetelmällä.

Tutkielman tulokset osoittavat, että kuntajohtajan ja kunnan asukkaiden välinen professionaalinen vuorovaikutussuhde voidaan kokea tavoitteiden ohjaamaksi, jolloin vuorovaikutussuhteen muodostuminen vaatii jomman kumman vuorovaikutusosapuolen tavoitteellisen ja motivoituneen pyrkimyksen rakentaa vuorovaikutusta toisen vuorovaikutusosapuolen kanssa. Vuorovaikutussuhde saatettiin kokea myös kuntaorganisaation odotusten, tavoitteiden ja viestintästrategian ohjaamaksi. Kuntajohtajien saattoi olla haasteellista erottaa, milloin kyse oli heidän henkilökohtaisesta vuorovaikutuksestaan kunnan asukkaiden kanssa ja milloin kuntajohtajan toiminta vuorovaikutuksessa kunnan asukkaallaan kanssa miellettiin kuntaorganisaation ja kuntalaisen välisen vuorovaikutuksen edistämiseksi. Tutkimuksen tuloksista pystyttiin muodostamaan kolme kuntajohtajien toteuttamaa roolia vuorovaikutussuhteessa kunnan asukkaiden kanssa: tavoitettavissa oleva kuntajohtaja, lähestyttävä kuntajohtaja ja kuntajohtaja tiedon ja näkemysten välittäjänä. Havaitut roolit kuvasivat kuntajohtajien tavoitteellista asennoitumista suhteessa professionaaliseen vuorovaikutussuhteeseen kunnan asukkaiden kanssa.

Avainsanat: Kuntajohtaja, professionaalinen vuorovaikutussuhde, kuntalainen, roolit vuorovaikutussuhteessa, vuorovaikutussuhteen muodostuminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	KUNTAJOHTAMINEN INTERPERSONAALISEN VUOROVAIKUTUKSEN NÄKÖKULMASTA.....	3
2.1	Professionaalinen vuorovaikutussuhde.....	3
2.2	Kunta, kunnan johtaminen ja kuntalaisuus.....	8
2.2.1	Kunta ja kunnan johtaminen.....	9
2.2.2	Kuntajohtaja.....	10
2.2.3	Kunnan asukkaat.....	13
2.3	Vuorovaikutus kuntajohtajan työssä.....	16
2.3.1	Kunnan viestintä.....	16
2.3.2	Sosiaalinen media kuntajohtajan vuorovaikutuksessa.....	17
2.3.3	Kuntajohtajan vuorovaikutusosaaminen.....	21
2.3.4	Vuorovaikutus kuntalaisten ja kuntajohtajan välillä.....	25
2.4	Luottamus, henkilöityminen ja roolien muodostuminen.....	28
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	35
3.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	35
3.2	Tutkimusmenetelmä.....	37
3.2.1	Teemahaastattelu.....	37
3.2.2	Tutkimuksen osallistujat.....	40
3.2.3	Aineiston analyysi.....	42
3.2.4	Eettinen pohdinta.....	45
4	TULOKSET.....	47
4.1	Vuorovaikutusosaaminen ja vuorovaikutus kuntalaisten kanssa.....	47
4.1.1	Vuorovaikutusosaamisen merkitys kuntajohtajan työssä.....	47
4.1.1	Vuorovaikutuksessa kuntalaisten kanssa.....	49
4.2	Vuorovaikutusympäristöt ja -tilanteet.....	55
4.2.1	Vuorovaikutus kasvokkain.....	55
4.2.2	Medioitu vuorovaikutus.....	57
4.3	Kuntajohtajan roolit vuorovaikutussuhteessa.....	63
4.3.1	Tavoitettavissa oleva kuntajohtaja.....	63
4.3.2	Lähestyttävä kuntajohtaja.....	66
4.3.3	Kuntajohtaja tiedon ja näkemysten välittäjänä.....	68
5	POHDINTA.....	71
5.1	Tulosten tarkastelu.....	71
5.2	Tutkielman arviointi.....	78
5.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	81
	KIRJALLISUUS.....	83
	LIITTEET.....	89

1 JOHDANTO

Kunnat ovat olemassa kunnan asukkaita varten tarjoamalla kunnan asukkaille erilaisia palveluita, toimivan infrastruktuurin ja turvallisen yhteisön asua ja rakentaa elämää. Toisin sanoen kuntaa ei ole olemassa ilman kunnan asukkaita tai kuntaorganisaatiota, jota kuntajohtaja ylimpänä viranhaltijana johtaa.

Kunnan asukkaille kuntaorganisaation tunnetuin henkilö saattaa olla juuri kuntajohtaja. Syväjärven ym. (2017, 17) mukaan kuntajohtaja on usein kunnan tunnetuin henkilö, jonka virkatehtävä on muodoltaan julkinen ja kuntaa edustava. Kuntajohtaja voidaan nähdä kunnan edustuskasvoina, joka rakentaa ja ylläpitää kunnan brändiä ja mainetta niin kunnan ulkoisessa kuin sisäisessä viestinnässä samalla edistäen kunnan mainetta, kuntakuvaa sekä vetovoimaisuutta (Kurkinen-Supperi, 2016, 91; Parkkinen, 2017, 57). Harjulan ja Prättälän (2015, 345) mukaan on mahdollista, että kunnan asukkaat saattavat henkilöittää kunnan johtamista nimenomaan kuntajohtajaan, eikä esimerkiksi kunnanhallituksen puheenjohtajaan tai kunnanvaltuustoon. Kuntajohtajan yksityiselämä, kuntajohtajan persoona ja vuorovaikutusosaaminen voivat myös vaikuttaa kuntalaisten mielikuviin kunnasta. Kuntajohtajan ja kunnan asukkaiden vuorovaikutussuhteella voi näin ollen olla vaikutusta kuntalaisten mielikuvaan koko kunnasta.

Vaikka kuntajohtajat ovat kunnissa keskeisessä ja näkyvässä asemassa, ei heidän pääasiallinen työnsä kuntaorganisaation johtajana automaattisesti sisällä säännöllistä tai suoraa vuorovaikutusta kunnan asukkaiden kanssa. Hallinnollisten johtamistehtävien lisäksi kuntajohtajat osallistuvat kunnan viestinnän toteuttamiseen sekä pyrkivät edistämään kunnan toiminnan ja päätöksenteon läpinäkyvyyttä ja osallistamaan kunnan asukkaita osallistumaan kunnan toimintaan (Kurkinen-Supperi, 2016, 91).

Kuntajohtaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa ihmisten ja eri sidosryhmien kanssa. (Parkkinen ym., 2017, 39.) Kuntajohtajien henkilökohtaisella kiinnostuksella kehittyä ja laajentaa omaa vuorovaikutusosaamistaan saattaa olla vaikutusta vuorovaikutussuhteissa onnistumiselle. Vuorovaikutus kunnan asukkaiden kanssa on osa kuntajohtajan työtä, jonka toimintataraameja ei ole kuitenkaan erikseen määritelty. Tämän tutkielman lähtökohtana on pyrkimys

ymmärtää kuntajohtajien ja kunnan asukkaiden välisen vuorovaikutussuhteen muodostumista kuntajohtajien näkökulmasta. Tutkielman tekijän tavoite on selvittää, miten vuorovaikutussuhde kuntajohtajien ja kunnan asukkaiden välillä muodostuu, millaisissa tilanteissa kuntajohtajat ja kunnan asukkaat ovat vuorovaikutuksessa sekä millaisia rooleja kuntajohtajilla voi olla tässä vuorovaikutussuhteessa.

Kuntajohtajien vuorovaikutusosaamista ja vuorovaikutteisuutta kunnan asukkaiden kanssa on tutkittu aikaisemmin esimerkiksi Paanasen (2016) tutkimuksessa kuntajohtajasta vuorovaikutteisena toimijana, Parkkisen ym. (2017) hallintotieteellisessä tutkimuksessa kuntajohtajien osaamistarpeiden muutoksesta sekä Pruikkosen (2021) tutkimuksessa koskien sosiaalisen median käyttöä kuntajohtajan vuorovaikutusvälineenä. Kuntajohtajien ja kuntalaisten välisen professionaalisen vuorovaikutussuhteen muodostumisesta kuntajohtajien näkökulmasta ei tiedettävästi ole vielä tehty viestinnän alan Pro gradu -tutkimusta. Tästä syystä on perusteltua tutkia, millainen professionaalinen vuorovaikutussuhde kuntajohtajilla ja kunnan asukkailla on kuntajohtajien kokemusten perusteella.

Laadullinen haastattelututkimus mahdollistaa arvokkaan kokemuspohjaisen tiedon kuntajohtajien ajatuksista kunnan asukkaiden ja kuntajohtajien välisestä professionaalista vuorovaikutussuhteesta. Tutkimusaiheen päätuloksia havainnoimalla on mahdollista saada kartoitus kuntajohtajien näkemyksistä kuntalaisten ja kuntajohtajien välisestä vuorovaikutussuhteesta ja hyödyntää tutkielman tuloksia vuorovaikutteisuuden edistämiseksi myös kunnan ja kunnan asukkaiden välillä.

2 KUNTAJOHTAMINEN INTERPERSONAALISEN VUOROVAIKUTUKSEN NÄKÖKULMASTA

2.1 Professionaalinen vuorovaikutussuhde

Vuorovaikutus tarkoittaa Goffmanin (1971, 25–26) määritelmän mukaan vastavuoroista vuorovaikutussuhdetta, joka syntyy kahden henkilön välittömästä ja välillisestä yhdessäolosta, jossa vuorovaikutusosapuolet jakavat toistensa kanssa viestejä ja merkityksiä verbaalisesti ja nonverbaalisesti. Hargien (2017, 6) mukaan interpersonaalinen vuorovaikutus voi toteutua kahden tai useamman vuorovaikutusosapuolen välillä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa ja -ympäristöissä, jolloin vuorovaikutustilanne tarjoaa vuorovaikutusosapuolille mahdollisuuden viestiä toistensa kanssa välittömästi tai välillisesti, jakaa informaatiota ja tehdä tulkintoja.

Burlesonin (2010, 151) määritelmän mukaan interpersonaalinen vuorovaikutus on moniulotteinen sosiaalinen prosessi, jossa toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevat ihmiset vaihtavat viestejä tavoitteenaan välittää merkityksiä ja saavuttaa sosiaalisia tavoitteita. Interpersonaalisisissa vuorovaikutussuhteissa toisella tai molemmilla vuorovaikutusosapuolilla voi olla odotuksia ja tavoitteita vuorovaikutussuhdetta kohtaan. Vuorovaikutus rakentuu vuorovaikutuksessa jaettujen viestien ja vuorovaikutusosapuolten sosiaalisten roolien, ihmissuhteiden sekä yksilön vuorovaikutusosaamisen kehittymisen mukaan jatkuvasti (Hargie, 2017, 6). Vuorovaikutus kahden tai useamman henkilön välillä ei siis ole pysyvästi samanlaista vaan vuorovaikutussuhde saattaa ajan myötä muuttua ja muovautua vuorovaikutusosapuolten elämänvaiheiden sekä vuorovaikutustilanteiden mukana.

TAULUKKO 1 Vuorovaikutuksen neljä tyyppiä (Thompson, 2020, 8)

Vuorovaikutuksen tyytit	Ajan ja paikan rakenne	Symbolisten vihjeiden joukko	Interaktiivisuuden aste	Toimintasuuntautuneisuus
Kasvokkainen vuorovaikutus	Samanaikainen läsnäolo	Laaja	Dialoginen	Samanaikaisesti läsnäoleville
Medioitu vuorovaikutus	Ajasta ja paikasta riippumaton	Kapea	Dialoginen	Yhdeltä yhdelle
Medioitu kvasivuorovaikutus	Ajasta ja paikasta riippumaton	Kapea	Monologinen	Yhdeltä monelle
Medioitu verkko-vuorovaikutus	Ajasta ja paikasta riippumaton	Kapea	Dialoginen	Monelta monelle

Erilaisten vuorovaikutusalustojen ja -ympäristöjen kontekstissa vuorovaikutusta tutkineen Thompsonin (2020) tutkimukseen perustuen vuorovaikutus voidaan jakaa neljään vuorovaikutustyyppiin taulukon 1 mukaisesti. Vuorovaikutus voi toteutua kasvokkain, jolloin samanaikaisesti välittömästi läsnä olevien vuorovaikutuskumppaneiden välillä on molemminsuuntaista vuorovaikutusta. Mediodussa ympäristössä vuorovaikutusosapuolet ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa teknologiavälitteisesti. Vuorovaikutusta voi tapahtua myös sosiaalisen median alustoilla, jolloin henkilö voi olla vuorovaikutuksessa samanaikaisesti yhdellä tai useammalla sosiaalisen median alustalla samojen tai useiden eri vuorovaikutusosapuolten välillä. Tällöin vuorovaikutusosapuolet ovat toisistaan aika- ja paikkariippumattomia. Vuorovaikutus voi toteutua lisäksi esimerkiksi sanomalehden, radiolähetyksen tai tv-lähestyksen välityksellä, jolloin lehden lukijat, radion kuuntelijat tai tv:n katsojat ovat vuorovaikutusosapuolina, eivät vain vastaanottajina. (Hargie, 2017, 6; Thompson, 2020, 3–8.) Esimerkiksi paikallislehdessä lausunnon antava kuntajohtaja voi Thompsonin (2020) määritelmän mukaan olla vuorovaikutuksessa kunnan asukkaiden kanssa medioidun kvasivuorovaikutuksen näkökulmasta.

Vuorovaikutussuhteen voidaan Braithwaiten ja Baxterin (2015, 4) määritelmän mukaan ajatella olevan muutakin kuin viestien välitystä. Tällöin vuorovaikutussuhde voidaan nähdä merkitysten jakamisena sekä vuorovaikutussuhteen ja samalla oman identiteetin rakentamisena. Vuorovaikutussuhteessa toisella tai molemmilla vuorovaikutusosapuolilla voi olla odotuksia ja tavoitteita vuorovaikutussuhdetta kohtaan. Vuorovaikutussuhteet voivat olla muodoltaan läheisiä vuorovaikutussuhteita, kuten perhe-, ystävyys- tai parisuhteita tai ammatillisuuteen pohjautuva professionaalisia vuorovaikutussuhteita (Gerlander & Isotalus, 2010, 4).

Relationaalisia jännitteitä professionaalisisissa viestintäsuhteissa tutkineiden Gerlanderin ja Isotaluksen (2010, 6) mukaan professionaalisisella viestintäsuhteella tarkoitetaan sellaista ihmissuhdetta, jonka toinen osapuoli työskentelee jonkin alan ammattilaisena, asiantuntijana tai osaajana suhteessa vuorovaikutuksen toiseen osapuoleen. Tässä tutkielmassa keskiössä on kuntajohtajien ja kunnan asukkaiden välinen vuorovaikutussuhde, jonka katsotaan olevan professionaalinen vuorovaikutussuhde.

Gerlanderin ja Isotaluksen (2010, 4) mukaan professionaalisisia vuorovaikutussuhteita ovat erilaiset rooleihin pohjautuvat tavoitteelliset ammatilliset vuorovaikutussuhteet, kuten esimies-

alainen-, opettaja-oppilas- tai asiantuntija-asiakassuhteet. Näissä vuorovaikutussuhteissa on Gerlanderin ja Isotaluksen (2010, 4) mukaan kyse jonkin alan asiantuntijan ja asiantuntemusta tarvitsevan vuorovaikutusosapuolen välisestä vuorovaikutussuhteesta, jossa ammatillisuutta tuotetaan ja rakennetaan suhteessa toteutettavan tehtävän tai tavoitteen kautta. Kuntajohtajan ja kunnan asukkaiden välisessä professionaalisessa vuorovaikutussuhteessa kuntajohtaja on kuntaorganisaation johtajana asiantuntija-asemassa suhteessa kunnan asukkaaseen. Myös kunnan asukkaiden voidaan tulkita olevan paikallisyhteisön jäsenenä oman asuinpaikkakuntansa ja sen paikalliskulttuurin asiantuntijoita, joiden asiantuntemusta kuntajohtaja voi työssään tarvita (Haveri ym. 2015, 27).

Professionaalinen vuorovaikutussuhde on muodoltaan tavoitteellinen vuorovaikutussuhde, joka muodostuu vuorovaikutusosapuolten suhteelle asettamien tavoitteiden kautta. Professionaalisessa vuorovaikutussuhteessa voidaan pyrkiä esimerkiksi tekemään diagnooseja, ratkaisemaan ongelmia ja keskustelemaan erilaisista vaihtoehdoista. (Gerlander & Isotalus, 2010, 6.) Professionaalinen vuorovaikutussuhde on kaksisuuntainen, jolloin lähtökohtana vuorovaikutussuhteelle voi esimerkiksi olla kunnan asukkaiden tavoitteet saada kunnan asioista tietoa kuntajohtajalta tai vaikuttaa kunnan asioihin. Kuntajohtajalla voi samanaikaisesti olla vuorovaikutussuhteelle oma tavoitteensa, joka voi olla esimerkiksi pyrkimys saada tietoa kuntalaisten kokemuksista tai palautetta jostain tietystä asiasta.

Sairaanhoitajien professionaalisia vuorovaikutussuhteita roolidialektiikan avulla tutkineiden Apkerin ym. (2005) tutkimuksen perusteella esimerkiksi sairaanhoitajien professionaaliset vuorovaikutussuhteet voivat olla sävyltään erilaisia riippuen siitä, kuka on vuorovaikutussuhteen toisena osapuolena. Sekä Apkerin ym. (2005) että Gerlanderin ja Isotaluksen (2010) mukaan relationaalisen dialektiikan on koettu soveltuvan hyvin professionaalisten vuorovaikutussuhteiden tutkimukseen, kun tavoitteena on ollut tutkia vuorovaikutussuhteessa esiintyviä jännitteitä tai asymmetriaa. Tässä tutkielmassa relationaalista dialektiikkaa ei hyödynnetty tutkimusta ohjaavana teoriana, mutta jännitteiden ja asymmetrian mahdollisuus tiedostettiin kuntajohtajien ja kuntalaisten välisessä vuorovaikutussuhteessa mahdolliseksi.

Apkerin ym. (2005) tutkimuksen mukaan sairaanhoitajien rooli ammatillisissa vuorovaikutussuhteissa on riippuvainen vuorovaikutusosapuolen odotuksista ja asenteista sairaanhoitajaa

kohtaan. Erilaisia sairaanhoitajien vuorovaikutussuhteita voivat olla esimerkiksi vuorovaikutussuhde potilaan, hoitajakollegojen ja lääkäreiden kanssa. Tutkimuksen mukaan sairaanhoitajien professionaaliset vuorovaikutussuhteet toteutuvat tietyissä työhön liittyvissä ympäristöissä, kuten sairaanhoitolaitoksissa.

Professionaalisisa vuorovaikutussuhteissa on Apkerin ym. (2005) tutkimuksen mukaan läsnä samanaikaisesti sekä se rooli, jonka sairaanhoitaja itselleen kyseisessä vuorovaikutussuhteessa antaa, että rooli, jota vuorovaikutussuhteen toinen osapuoli sairaanhoitajan odottaa toteuttavan. Apkerin ym. (2005) tutkimuksen perusteella on mahdollista päätellä, että kuntajohtajien ja kunnan asukkaiden välisessä vuorovaikutussuhteessa kuntajohtajan rooli voi näyttäytyä erilaisena riippuen siitä, millaisia odotuksia ja asenteita kunnan asukkailla on kuntajohtajaa kohtaan. Kuntajohtajan vuorovaikutuskäyttäytymiseen voi tällöin vaikuttaa kunnan asukkaiden ja myös muiden sidosryhmien odotukset ja oletukset. Kuntajohtajilla saattaa olla vuorovaikutussuhteessa itselleen antama rooli tai rooleja sekä rooleja, joita kuntajohtajat uskovat kuntalaisten tai kuntaorganisaation edustajien heille antavan.

Gerlanderin (2003, 719) mukaan professionaalisisille vuorovaikutussuhteille on ominaista, että suhdetta määritellään vuorovaikutussuhteen ulkopuolelta. Professionaaliseen vuorovaikutussuhteeseen voivat vaikuttaa erilaiset määrätyt institutionaaliset tavoitteet, niitä koskevat lainsäädännöt tai eettiset ohjeet. Vuorovaikutussuhteen muodostumiseen voi vaikuttaa myös kolmansien osapuolten odotukset ja läsnäolo. Gerlander (2003) nostaa esiin esimerkin lääkärin ja potilaan professionaalisisesta vuorovaikutussuhteesta, jossa potilaan lähiomaiset ja lääkärin työtä ohjaava hallinnollinen seurantajärjestelmä voivat vaikuttaa lääkärin ja potilaan väliseen professionaaliseen vuorovaikutussuhteeseen. Kuntajohtajien ja kunnan asukkaiden välisessä professionaalisisessa vuorovaikutussuhteessa on mahdollista, että esimerkiksi kuntaorganisaatiolla on omat odotukset vuorovaikutussuhteen onnistumiselle ja sen lisäksi kuntajohtajan työn julkisuuden voidaan nähdä ohjaavan vuorovaikutussuhdetta. Tällöin kuntajohtajan toimintaa professionaalisisessa vuorovaikutussuhteessa saattaa ohjata myös kuntajohtajan tulkinat siitä, millaista vuorovaikutusta julkisessa virassa voi toteuttaa. Lisäksi kuntajohtajien ja kunnan asukkaiden välistä vuorovaikutussuhdetta voi ohjata myös kuntastrategia tai kunnan viestintästrategia.

Tilanteessa, jossa professionaalisen vuorovaikutussuhteen toisella vuorovaikutusosapuolella on erilaista tietoa, osaamista tai erilaiset oikeudet ja velvollisuudet osallistua vuorovaikutukseen tulee kyseeseen asymmetrinen eli epäsymmetrinen suhde. Kunnan asukkaiden ja kuntajohtajan välisessä vuorovaikutussuhteessa voidaan katsoa olevan erilaiset lähtökohdat vuorovaikutussuhteeseen, jos kuntajohtajalla voi olla erilaista vuorovaikutusosaamista, tietoa tai velvollisuuksia toteuttaa vuorovaikutussuhdetta tietystä näkökulmasta. Virtasen ja Stenvallin (2019, 59) mukaan johtaminen on vallankäyttöä. Kuntaorganisaation johtajana kuntajohtajan valta-asema suhteessa kunnan asukkaisiin saattaa aiheuttaa epäsymmetriaa kunnan asukkaiden ja kuntajohtajan väliseen vuorovaikutussuhteeseen. Valta-asetelma voi kuitenkin olla myös toisinpäin, jos kuntajohtajan asemaa viranhaltijana kunnassa tarkastellaan siitä näkökulmasta, että kuntajohtaja on töissä kunnassa, eli ikään kuin kunnan asukkaiden palveluksessa. Tällöin on mahdollista, että epäsymmetriaa vuorovaikutussuhteeseen luo samanaikaisesti sekä kuntajohtajan valta-asema suhteessa kunnan asukkaisiin, että kunnan asukkaiden valta-asema ja odotukset suhteessa kuntajohtajaan.

Asymmetria osana kuntajohtajan ja kunnan asukkaiden välistä vuorovaikutussuhdetta voi vaikuttaa siihen, millaiseksi heidän välisensä vuorovaikutussuhde rakentuu. (Gerlander & Isotalus, 2010, 8.) Epäsymmetrisyys vuorovaikutussuhteessa voi toteutua myös toisin päin tilansidonnaisesti, koska kunnan asukkailla voi olla hyvin erilaista osaamista ja erilainen näkökulma vuorovaikutukseen kuin kuntajohtajalla. Esimerkiksi osa kunnan asukkaista voi olla virka- tai luottamustehtävissä kunnassa, jolloin heillä on professionaaliosuhteessa sekä asema kunnan asukkaana, että kuntaorganisaatiossa toimivana asiantuntijana. Tällöin kuntajohtajan ja virkamiehen välisessä vuorovaikutussuhteessa voisi olla kyse esimies-alaisuudesta.

Esimies-alaisuusuhteiden professionaaliosuhteita on tutkinut esimerkiksi Rouhiainen-Neunhäuserer (2009), jonka tutkimus keskittyy johtajan vuorovaikutusosaamisen merkitykseen johtajan ja johdettavan välisessä vuorovaikutussuhteessa. Rouhiainen-Neunhäusererin (2009) tutkimuksessa professionaaliosuhteesta tutkitaan interpersonaaliosuhteesta näkökulmasta, jossa tutkimuskenttä on selvästi rajattu työyhteisön sisällä johtaja-asemassa toimivien henkilöiden ja alaisten välillä tapahtuvaan vuorovaikutukseen.

Tässä tutkielmassa kuntajohtajien ja kunnan asukkaiden välinen vuorovaikutussuhde on kuntaorganisaation ulkopuolella tapahtuvaa vuorovaikutusta, kuitenkin siten, että vuorovaikutussuhteessa saattaa olla läsnä ajatus kuntajohtajan työn johtamislousteesta.

Kuntajohtajan ja kuntalaisten välisessä professionaalisessa vuorovaikutussuhteessa saattaa ilmetä yhdistävää johtajuutta (*integrative leadership*). Yhdistävä johtajuus kuvaa Pruikkosen (2021, 42) mukaan johtajuutta vuorovaikutustilanteissa, joissa johtajalla ei tosiasiaassa ole niin sanottua käskyvaltaa tai vaikutusvaltaa suhteessa vuorovaikutuskumppaniin. Yhdistävän johtajuuden käsitettä käytetään johtamisasetelmaisessa vuorovaikutustilanteessa sellaisten sidosryhmien kanssa, jotka ylittävät niin sanotut normaalit organisaatorajat. Kuntajohtajan ja kunnan asukkaiden välisessä vuorovaikutussuhteessa yhdistävä johtajuus voi olla yksi johtajuuden muoto tilanteessa, jossa kuntajohtajan nähdään olevan vuorovaikutussuhteessa ihmisten johtaja.

Rouhiainen-Neunhäusererin (2009) näkemyksen mukaan johtajalta ja alaiselta vaaditaan työyhteisössä toimiessa erilaista vuorovaikutusosaamista. Vaikka kuntajohtaja on johtaja-asemassa oleva henkilö ja hän johtaa kuntaorganisaatiota ja siellä työtä tekeviä ihmisiä, ei kuntajohtajan vuorovaikutusosaamista tässä tutkielmassa kuitenkaan tarkastella työyhteisön sisältä. Vuorovaikutusosaamisen merkitys kuntajohtajan työssä voi olla moniulotteinen, koska kuntajohtajan vuorovaikutusosaamisella voi olla vaikutusta erilaisten sidosryhmien kanssa toimimiseen, kuten professionaaliseen vuorovaikutussuhteeseen kunnan asukkaiden kanssa. Tässä tutkielmassa tutkija on katsonut tarpeelliseksi kartoittaa kuntajohtajien käsityksiä vuorovaikutusosaamisesta kuntajohtajien ja kunnan asukkaiden välisessä professionaalisessa vuorovaikutussuhteessa laajentaakseen ymmärrystä siitä, millaiseksi kuntajohtajat voivat tämän vuorovaikutussuhteen kokea.

2.2 Kunta, kunnan johtaminen ja kuntalaisuus

Vuorovaikutussuhteen rakentumista tarkastellaan tässä tutkielmassa kuntajohtajien ja kunnan asukkaiden välillä kuntajohtajien kokemuksiin pohjautuen. Kuntajohtajien ja kunnan asukkaiden välisen professionaalisen vuorovaikutussuhteen konteksti on sidoksissa kuntaym-

päristöön ja käsityksiin kunnasta ja kunnan toiminnasta. Tästä syystä on perusteltua tiivistetysti avata kuntaan, kunnan johtamiseen, kuntajohtajaan, kunnan asukkaisiin ja kuntaviestintään liittyviä määritelmiä ja merkityksiä.

2.2.1 Kunta ja kunnan johtaminen

Tällä hetkellä Suomessa on yhteensä 309 kuntaa, joista 202 kuntaa käyttää nimeä kunta ja 107 kuntaa on nimetty kaupungeiksi (Kuntaliitto 2021). Kunta on oikeutettu halutessaan käyttämään kaupunki-nimitystä, jos kunta katsoo täyttävänsä kaupunkimaiselle yhdyskunnalle asetetut vaatimukset (Kuntalaki 2015/410, 4 § 2. mom.). Kunnat ovat kuitenkin hallinnollisesti, oikeudellisesti ja tilastollisesti kuntia riippumatta siitä, kutsutaanko kuntaa kaupungiksi vai kunnaksi (Harjula & Prättälä, 2015, 152). Tässä tutkielmassa kuntia ja kaupungeja kutsutaan kuntalain mukaisen määritelmän mukaan kunniksi.

Kunnan yhtenä tärkeimmistä tehtävistä on huolehtia kunnan asukkaille kuuluvien peruspalveluiden toteutumisesta. Kunnan päällimmäisenä tarkoituksena on edistää kunnan asukkaiden kokonaisvaltaista hyvinvointia, kunnan alueellista elinvoimaisuutta ja järjestää kunnan asukkaille palveluja taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestäväällä tavalla (Kuntalaki 2015/410, 1 § 2 mom.). Kunnalle kuuluvat tehtävät voivat olla muodoltaan lakisääteisiä, kunnan itsehallinnon nojalla itselleen ottamia tehtäviä tai sopimukseen pohjautuvia tehtäviä. (Anttiroiko ym., 2007, 55; Kuntalaki 2015/410, 7 §).

Suomalaisissa kunnissa johtaminen jakautuu ammattijohtamiseen ja poliittiseen johtamiseen, jolloin kyseessä on niin kutsuttu kaksijakoinen eli dualistinen johtamisjärjestelmä. Kunnan johtaminen rakentuu siten sekä ammatillisen, että poliittisen johtamisen yhteistyönä, jolloin kunnan johtamisesta vastaavat yhteistyössä kunnanvaltuusto, kunnanhallitus ja kunnanjohtaja, kaupunginjohtaja tai pormestari. Kunnan toiminnasta huolehtivat kunnan asukkaiden kuntavaaleissa valitsevat luottamushenkilöt eli kunnanvaltuutetut sekä virka- ja työsuhteessa kuntaorganisaatioon olevat kunnan työntekijät. (Harjula & Prättälä, 2015, 329–330; Kuntalaki 2015/410, 38 §; Leinonen, 2012, 14.)

Kurkinen-Supperin (2006, 30) mukaan verkostoituneessa yhteiskunnassa erityisesti vuorovaikutusprosessien johtaminen, vuorovaikutusympäristön ja -tilanteiden mahdollistaminen, tie-

don välittämisen edellytysten varmistaminen ja uuden tiedon sekä asioiden löytäminen korostuvat kuntien johtamisessa. Kunnan johtaminen toteutuu toisin sanoen vuorovaikutuksessa kuntalaisia edustavien luottamushenkilöiden, kunnanvaltuuston, kunnanhallituksen, virkamiesten ja muiden hallintasuhteiden sekä kuntajohtajan välillä, jotka yhdessä muodostavat kuntaorganisaation. Kunnan asukkaat ovat yksi keskeinen sidosryhmä, jonka kanssa kuntaorganisaatio ja kuntajohtaja kunnan ylimpänä viranhaltijana ovat vuorovaikutuksessa.

2.2.2 Kuntajohtaja

Tässä tutkielmassa kuntajohtajalla tarkoitetaan kunnanjohtajia ja kaupunginjohtajia. Vuodesta 2006 lähtien käytössä ollut pormestarimalli on rajattu tämän tutkielman ulkopuolelle, koska pormestarilla on poliittisena johtajana kunnanhallituksen puheenjohtajana hieinan erilainen asema kuntayhteisössä kuin ilman selkeää poliittista mandaattia toimivilla kaupungin- ja kunnanjohtajilla. Tutkielman tuloksilla voi kuitenkin olla yhteneväisyyksiä pormestareiden kokemuksiin vuorovaikutussuhteesta kunnan asukkaiden kanssa, jolloin tutkielman pohjalta on mahdollista toteuttaa jatkotutkimus pormestareiden kokemusten perusteella.

Kunnanvaltuusto valitsee kuntajohtajan, joka voidaan valita virkaan joko toistaiseksi tai määräajaksi, jolloin kuntajohtaja on virkasuhteessa kuntaan (Kuntalaki 2015/410, 44 §). Kuntajohtaja voidaan tarvittaessa erottaa virasta epäluottamuksen perusteella. Kunnanvaltuusto päättää erottamisesta äänestyksellä, jossa määräänemmistön tulee kannattaa kuntajohtajan erottamista tai siirtämistä muihin tehtäviin. (Kuntalaki 2015/410, 44 §.)

Kuntajohtaja toimii kunnassa ammatillisen johtajan asemassa, jossa kuntajohtajan tehtävänä on huolehtia kunnanhallituksen alaisena laadukkaasta ja ammattimaisesta asioiden ja ihmisten johtamisesta. Tämän lisäksi kuntajohtajalla on roolinsa myös luottamushenkilöjohdon rinnalla toimivana johtajana (Harjula & Prättälä, 2015, 331; HE 2006/8, 14). Ammatillisena johtajana kuntajohtaja ei kuitenkaan täysin voi irtaantua politiikasta, koska kuntapolitiikka ja poliittinen johtaminen ovat jatkuvasti osana kunnallishallintoa. Kunnan johtohenkilöiden ominaisuuksista ja asenteista riippuen on kuntakohtaisesti päätettävissä, miten kuntajohtajan rooli ja tehtävät lopulta jakautuvat poliittisessa johtamisessa luottamushenkilöiden kanssa. (Kurkinen-Supperi, 2016, 84.) Kunnanhallituksen poliittista johtajuutta tutkineiden Stenvallin ym.

(2009, 168) mukaan kuntajohtajan tehtävänä on luoda edellytykset hyvälle hallitustyöskentelylle. Tällöin kuntajohtajan voidaan ajatella toimivan työssään mahdollisimman objektiivisesti poliittisiin kannanottoihin liittyen, mutta kuitenkin ikään kuin hybridinä ammatillisen ja poliittisen johtamisen toimia vuorovaikutuksen keinoin tukien ja ohjaten.

Kuntajohtajan työ on samanaikaisesti sekä asioiden johtamista (*management*), että ihmisten johtamista (*leadership*) (Kurkinen-Supperi, 2006, 34). Asioiden johtaminen on jätetty tämän tutkielman ulkopuolelle ja tutkielman fokus on enemmänkin ihmisten johtamisessa kunnan asukkaiden ja kuntajohtajan välisessä vuorovaikutussuhteessa. Kunnanhallituksen alaisuudessa toimiva kuntajohtaja johtaa kunnan hallintoa, taloudenhoitamista ja muuta toimintaa. Kuntajohtajalle kuuluvat työtehtävät perustuvat lakiin, hallintosäännön määräyksiin sekä valtuuston ja kunnanhallituksen päätöksiin. Kuntajohtajan vastuulla on kunnanhallituksessa käsiteltävien asioiden valmistelu, jonka lisäksi kuntajohtaja toimii aina kunnanhallituksen esittelijänä. (Harjula & Prättälä, 2015, 346.) Kuntajohtajalla on oikeus käyttää puhevaltaa kunnanhallituksen puolesta ja saada salassapitosäännösten mukaisia tietoja viranomaisilta. (Kuntalaki 2015/410, 34 §, 41 §, 43 §.) Kuntajohtajan ja kunnan asukkaiden välisen professionaalisen vuorovaikutussuhteen näkökulmasta on mahdollista arvioida, että kuntajohtajan moniulotteinen virka-asema kunnassa voi olla yksi tavoitteellinen syy hakeutua vuorovaikutukseen kuntajohtajan kanssa.

Kurkinen-Supperi (2016, 91) on jaotellut kuntajohtajan tehtävät kuuteen tehtäväalueeseen, jotka ovat:

1. Hallinnon johtaminen
2. Kunnan talouden ja palveluiden johtaminen
3. Henkilöstöorganisaation johtaminen
4. Strateginen johtaminen
5. Elinkeinopolitiikan johtaminen
6. Kunnan edunvalvonnan, viestinnän ja suhdetoiminnan johtaminen.

Tämän tutkielman aihealue liittyy vahvasti Kurkinen-Supperin (2016, 91) määrittelemään kunnan edunvalvonnan, viestinnän ja suhdetoiminnan johtamisen -tehtäväalueeseen. Tehtävä-

alueen määritelmän mukaan kunnan maineesta ja vetovoimaisuudesta huolehtiminen, kunnan edustajana toimiminen sekä kuntaviestinnän johtaminen ja kunnan edunvalvonta vuorovaikutustilanteissa ovat vuorovaikutuksellisesta näkökulmasta merkittäviä osia kuntajohtajan toimenkuvaa. Kurkinen-Supperin (2016, 91) määritelmän perusteella kuntajohtajan vuorovaikutukselliset tehtävät vaikuttavat olevan kuntalain (2015/410) mukaisen vuorovaikutusvas- tuun edistämistä.

Kuntajohtajan virkaan ei ole määritelty kuntalain mukaisia kelpoisuusvaatimuksia, jolloin kel- poisuusvaatimukset kuntajohtajan virkaan ovat kuntakohtaisia ja siten vaatimukset voivat vaihdella kunnan tavoitteista riippuen (Harjula & Prättälä, 2015, 349). Uuden sukupolven kun- tajohtajia tutkineiden Haverin ym. (2015, 119) mukaan jotkut kunnat valitsevat kuntajohtajak- seen kunnassa vallitsevaan kuntakulttuuriin heidän mielestään sopivimman henkilön, kun taas joissain kunnissa kuntajohtajaksi voidaan tarkoituksenmukaisesti valita johtaja, joka eroaa ominaisuuksiltaan tai taustaltaan kunnan aikaisemmista kuntajohtajista tai kuntakulttuurista. Kuntajohtajan persoona, kokemus, arvopohja ja aikaisemmat tehtävät tuovat Kurkinen-Sup- perin (2016, 101) mukaan eroja erilaisten kuntajohtajatyypien välille, joiden perusteella kun- nissa saatetaan valita tuleva kuntajohtaja. Kuntajohtajatyypit ovat hahmotelmia erilaisista kuntajohtajatyyleistä, joita kuntajohtajat saattavat ominaisuuksiltaan edustaa (Kurkinen-Sup- peri, 2016, 101).

Koska kuntajohtajien kelpoisuusvaatimuksissa ja kuntajohtajien valintakriteereissä voi olla kuntakohtaisia eroavaisuuksia, on myös kuntajohtajien koulutus-, ikä- ja urataustoissa eroja. Näillä eroavaisuuksilla voi olla vaikutusta kuntajohtajien vuorovaikutusosaamiseen sekä kun- tajohtajien käsitykseen vuorovaikutuksen merkityksestä. Tästä syystä on perusteltua tässä tutkielmassa kartoittaa kuntajohtajien käsityksiä vuorovaikutusosaamisesta sekä sen merki- tyksestä osana vuorovaikutussuhteen muodostumista kunnan asukkaiden kanssa.

Parkkisen ym. (2017, 29, 33) mukaan johtaminen on yksi keskeisimmistä kuntajohtajan osaa- misalueista, jota kuntajohtaja toteuttaa työssään päivittäin. Johtaminen toteutuu niin yksit- täisten ihmisten, yhteisöjen ja verkostojen yhdistämisen kautta. Parkkisen ym. (2017, 40) mu- kaan luottamuksen rakentaminen, yhteisten tavoitteiden asettaminen, toimintaan sitoutumi-

nen ja ihmisten innostaminen ja motivointi ovat taitoja, joita kuntajohtaja ihmisten johtamiseen myös kunnan asukkaiden suuntaan tarvitsee työn tavoitteelliseen ja menestykselliseen hoitamiseen.

Kuntajohtajien ja kuntalaisten välisen professionaalisen vuorovaikutussuhteen muodostumisessa kuntajohtajan johtaja-asemalla voi olla merkitystä siinä, miten johtaja-asema vaikuttaa esimerkiksi kuntalaisten asenteisiin kuntajohtajaa kohtaan tai siinä, millaista johtamistyössä omaksuttua osaamista kuntajohtajalla on. On mahdollista, että johtajuutta tukevat asenteet ja viestintätavat ovat osa kuntajohtajan toimia myös silloin, kun hän on vuorovaikutuksessa kunnan asukkaiden kanssa.

2.2.3 Kunnan asukkaat

Jokainen suomalainen on jonkin kunnan asukas (Helander ym., 2006, 42), jolloin kuntalaisuus määräytyy henkilön vakituisen asuinpaikan mukaan (Anttiroiko ym., 2007, 18). Kuntalain (2015/410) mukaan kunnan jäseniksi määritellään:

- luonnolliset henkilöt, joiden kotikunta kyseinen kunta on kotikuntalain (201/1994) mukaan
- yhteisöt ja säätiöt, joiden kotipaikka on kyseisessä kunnassa
- sekä ne, jotka omistavat ja hallinnoivat kunnassa sijaitsevaa kiinteää omaisuutta.

Tässä tutkielmassa keskiössä on kunnan asukkaiden eli kunnassa asuvien luonnollisten henkilöiden ja kuntajohtajien välinen professionaalinen vuorovaikutussuhde. Kunnan muiden jäsenten ja kuntajohtajien välistä vuorovaikutussuhdetta ei tarkemmin tässä tutkielmassa käsitellä.

Anttiroikon ym. (2007, 18) mukaan kuntalaiset kiinnittyvät osaksi asuinkuntaansa sen tarjoamien palveluiden ja mahdollisuuksien lisäksi ihmissuhteiden, verkostojen sekä kunnan synnyttämien mielikuvien välityksellä. Kuntalaiset voidaan asiayhteydestä riippuen mieltää paikallisyhteisön jäseniksi, palvelunkäyttäjiksi tai kansalaisyhteiskunnan edustajiksi ja järjestöjen jäseniksi (Paananen, 2016, 15). Kuntajohtajalla voi olla mahdollisuus vaikuttaa näihin nykyisten ja mahdollisten tulevien kuntalaisten käsityksiin kunnasta sekä sen tarjoamista palveluista.

Kunnan asukkaana kuntalainen on jatkuvasti vuorovaikutuksessa kunnan kanssa erilaisten palvelujen käyttäjänä ja eri asiayhteyksien välityksellä. Paanasen (2016, 15) mukaan kuntajohtajien ja kunnan asukkaiden väliset vuorovaikutustilanteet voivat toteutua kasvokkaisissa vuorovaikutustilanteissa esimerkiksi kuulemistilaisuuksissa tai arkisissa kohtaamisissa.

Yksi kunnan tavoitteista on pyrkiä osallistamaan kunnan asukkaita osallistumaan kunnan toiminnan edistämiseen. Kuntalain (2015/410) 22 §:n mukaan kunnan palveluiden käyttäjillä ja kunnan asukkailla on oikeus osallistua ja vaikuttaa kunnan toimintaan. Kunnanvaltuuston velvollisuutena on huolehtia osallistumismahdollisuuksien toteutumisesta. Kuntalain mukaisia osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia edistäviä toimia voivat olla:

- keskustelu- ja kuulemistilaisuuksien sekä kuntalaisraatien järjestäminen
- kunnan asukkaiden mielipiteiden selvittäminen ennen päätöksentekoa
- palvelujen käyttäjien edustajien valitseminen toimielimien jäseniksi
- järjestämällä mahdollisuuksia osallistua kunnan talouden suunnitteluun
- palvelujen suunnitteleminen ja kehittäminen yhdessä palvelujen käyttäjien kanssa
- kunnan asukkaiden, järjestöjen ja yhteisöjen tukeminen oma-aloitteiseen asioiden suunnitteluun ja valmisteleminen.

Kunnan asukkaiden vaikutusmahdollisuuksia voidaan lisätä järjestämällä avoimia kyselyjä esimerkiksi kunnan verkkosivulla, kunnan sosiaalisen median kanavien kautta, videoyhteyden avulla järjestetyn kyselytilaisuuden kautta tai mahdollistamalla välittömän vuorovaikutuksen toteutuminen esimerkiksi luottamushenkilöiden ja kunnan asukkaiden välille (Asikainen, 2009, 147). Vaikka kunnanvaltuustolla on kuntalain mukaisesti päävastuu kunnan asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien huolehtimisesta, osallistuvat myös muut kuntaorganisaation osalliset osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien järjestämiseen.

Yksi vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuus kunnan asukkaille voi olla vuorovaikutussuhteen luominen kuntaorganisaation jäsenten, kuten esimerkiksi kuntajohtajan kanssa. Kuntajohtajilla voikin olla mahdollisuus tarjota omalla vuorovaikutustoiminnallaan kunnan asukkaille väylä esimerkiksi kertoa mielipiteistä, huolenaiheista tai saada tietoa kunnan toiminnasta ja ajankohtaisista asioista. Kunnan asukkaiden demokraattisia vaikutusmahdollisuuksia vahvis-

tamalla on kunnan mahdollista saada kunnan asukkaiden näkemyksiä vahvemmin osaksi kuntastrategiaa (Asikainen, 2009, 147). Kaikkea kunnassa tehtävää päätöksentekoa ohjaa kuntastrategia (Harjula & Prättälä, 2015, 330), jonka avulla kunnanvaltuusto päättää kunnan toiminnasta ja taloudesta ja jonka mukaisesti kunnan toimintaa johdetaan (Kuntalaki 2015/410, 37 §).

Harjulan ja Prättälän (2015, 256) mukaan kunnan asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamisaktiivisuutta ei ole mahdollista määritellä ainoastaan kuntalain (2015/410) 22 §:n mukaisten osallistumiskeinojen kautta, mikäli kunnan asukkailla ei ole halua tai kiinnostusta osallistua ja vaikuttaa aktiivisesti kunnan toimintaan ja päätöksentekoon. Lainsäädäntö mahdollistaa edellytykset ja kannustaa kunnan asukkaiden osallistumiseen ja vaikuttamiseen, mutta tämä ei yksin riitä, mikäli kiinnostus osallistumiskeinojen käyttöön ottamiseen on olematon joko kunnan tai kunnan asukkaiden osalta. On mahdollista, että vuorovaikutteisuutta kuntajohtajan ja kunnan asukkaiden välille ei muodostu, mikäli kuntalaiset eivät ole kiinnostuneita osallistumaan kunnan asioihin tai jos kuntajohtajat eivät jalkaudu kunnan asukkaiden tavoitettaville.

Kuntalaisten näkemyksiä on mahdollista selvittää myös kunnan toimesta esimerkiksi kuulemis- tai keskustelutilaisuuksissa tai kuntalaisraadin kautta. Kuulemis- ja keskustelutilaisuudet ovat yleensä vapaamuotoisia tilaisuuksia, joissa kunnan hallinnon edustajat ovat läsnä kunnan asukkaiden tavattavissa vastaamassa kysymyksiin. Kuntalaisraadin tavoitteena on lisätä vuorovaikutteisuutta ja tuoda kuntalaismielipidettä edustavia ratkaisuja tai näkökulmia kunnan päättäjien tietoisuuteen. Keskustelu- ja kuulemistilaisuudet sekä kuntalaisraadit voivat toteutua kasvokkaisessa vuorovaikutustilanteessa tai teknologiavälitteisesti esimerkiksi videoyhteyden kautta. (Harjula & Prättälä, 2015 257.)

Kuntajohtajat ja kuntalaiset ovat yhä enenevässä määrin vuorovaikutuksessa Paanasen (2016, 15) mukaan myös teknologiavälitteisesti esimerkiksi sosiaalisen median välityksellä. Kaikki kunnan asukkaat eivät välttämättä kuitenkaan ole välittömässä vuorovaikutuksessa juuri kuntajohtajan kanssa, jolloin vuorovaikutussuhdetta ei voi muodostua. Kuntalaisten erilaiset roolit kunnan jäseninä ja kiinnostus kunnan elinvoimaisuutta ja palveluja kohtaan saattavat mahdollistaa erilaisten vuorovaikutustilanteiden syntyminen kuntajohtajan ja kunnan asukkaiden välillä.

Parkkisen ym. (2017, 40) tutkimuksen mukaan kunnan asukkaiden odotukset kuntajohtajia kohtaan ovat kasvaneet viime vuosien aikana erityisesti liittyen lisääntyneen avoimuuden tarpeen, yhteisöllisyyden ja kuntalaisten osallistamisen näkökulmasta. Tutkimuksen perusteella kunnan asukkaiden ja kuntayhteisön huomiointi kuntajohtajan työssä koetaan hyvin tärkeäksi.

Tässä luvussa on esitelty tutkielman kannalta keskeiset vuorovaikutusosuudet, kuntajohtaja sekä kunnan asukkaat ja lisäksi kuntajohtajan ja kuntalaisten välisessä vuorovaikutussuhteessa keskeisenä kontekstina olevan kunnan toimintaa. Kuten Parkkisen ym. (2017) tutkimuksen perusteella on todettu, kunnan asukkaat ja kuntayhteisön jäsenet voivat odottaa kuntajohtajalta vuorovaikutteisuutta ja osallistumista.

2.3 Vuorovaikutus kuntajohtajan työssä

2.3.1 Kunnan viestintä

Kunnan jäsenillä on oikeus saada tietää, miten kunnan asioita hoidetaan ja miten kunnan asioihin on mahdollista vaikuttaa. Kuntalain (2015/410) 29 §:ssä säädetään kunnan viestinnästä, jonka tulee lain mukaan olla riittävää, avointa, ajantasaista sekä kunnan eri asukasryhmät huomioon ottavaa. Kunnan tulee viestiä avoimesti palveluistaan, taloudesta, valmistelun alaisena olevista asioista ja suunnitelmista, asioiden käsittelystä sekä päätöksistä riittävän laajasti ja oikea-aikaisesti siten, että tarpeelliset tiedot ovat kaikkien kunnan jäsenten saatavilla yleisessä tietoverkossa. (Harjula & Prättälä, 2015, 274–275.)

Kunnalla on velvollisuus viestiä kunnan jäsenille kaikesta sellaisesta toiminnasta, missä kunta on mukana. Tämä kattaa esimerkiksi kunnan, kuntakonsernin, kuntien välisen yhteistoiminnan ja muun omistuksen, sopimukset ja rahoitukseen liittyvät toiminnat. Kunnan asukkaiden, palvelujen käyttäjien, järjestöjen ja muiden yhteisöjen saatavilla tulee olla kunnan asioiden valmistelusta vastaavien henkilöiden yhteystiedot esimerkiksi kunnan verkkosivuilla, jolloin heidän kanssaan on mahdollista olla vuorovaikutuksessa ja tällä tavoin osallistua ja vaikuttaa kunnan toimintaan. (Harjula & Prättälä, 2015, 275.) Kuntien tulee tulevaisuudessa lisätä viestintää ja vuorovaikutusta avoimuuden ja erilaisten vuorovaikutustapojen kautta kuntalaislähtöisen vuorovaikutuksen lisäämiseksi (Pruikkonen, 2021, 41–42).

Kuntien vastuu viestinnän- ja vuorovaikutuksen toteuttamisesta ja mahdollistamisesta kunnassa on kirjattu kuntalakiin (2015/410), joka velvoittaa kuntia huolehtimaan kuntaviestinnän toteuttamisesta ja viestien ymmärrettäväksi tulemisesta. Kuntalaki ei kuitenkaan velvoita kuntajohtajaa viestimään kunnan edustajana tai käyttämään sosiaalista mediaa. Vaikka lain ohjaamaa velvoitetta sosiaalisen median käyttämiselle kuntajohtajan työssä ei ole, voidaan kuitenkin Leinosen ym. (2016, 22) mukaan kuntajohtajan edellyttää olevan tavoitettavissa siellä, missä kunnan asukkaatkin ovat, eli myös sosiaalisessa mediassa.

2.3.2 Sosiaalinen media kuntajohtajan vuorovaikutuksessa

Sosiaalinen media on muuttanut kuntajohtajalta odotettavaa viestintää yhä vuorovaikutteisemmaksi ja kaksisuuntaisemmaksi (Parkkinen ym. 2017, 65). Kuntajohtajalla on tunnettuvuutensa puolesta mahdollisuus edustaa kuntaa ja kuntalaisia myös sosiaalisessa mediassa ja hyödyntää sosiaalista mediaa vuorovaikutuksen lisäämiseksi kuntalaisten kanssa (Syväjärvi ym. 2017, 17, 81). Pruikkosen (2021, 133) mukaan sosiaalinen media on osa kunnan viestintää, koska sosiaalisen median voidaan ajatella olevan osa kunnan ja kunnan asukkaiden välistä vuorovaikutussuhdetta ja yksi vuorovaikutusympäristöistä. Onnistunut viestintä ja vuorovaikutus sosiaalisessa mediassa linkittyy sosiaalisen median huomioimiseen osana kunnan viestintästrategiaa.

Sosiaalisen median merkitystä kunnan ja kuntajohtajan näkökulmasta tutkineiden Leinosen ym. (2016, 22) näkemyksen mukaan sosiaalisella medialla on vakiintunut asema lähes jokaisen kuntalaisen arjessa. Viestinnän ajantasaisuus, monikanavaisuus ja vuorovaikutteisuus ovat lisänneet mahdollisuuksia vuorovaikutukseen kunnan asukkaiden kanssa sekä osallistamaan kuntalaisia ja rakentamaan yhteisöllisyyttä. Pruikkosen (2021, 44–45) mukaan sosiaalinen media on lisännyt moniulotteisuutta kuntajohtajien vuorovaikutusosaamiselle, kun vuorovaikutuksen määrä lisääntyy sosiaalisen median myötä, jolloin myös odotukset nopeasta reagoinnista ovat kasvaneet. Julkisen hallinnon ja kuntalaisten välisen vuorovaikutuksen voidaan Syväjärven ym. (2017, 17) mukaan todeta olevan vuorovaikutteisempaa ja vakuuttavampaa silloin, kun vuorovaikutuksen osapuolet ovat yksilöitä, eivätkä organisaatioita.

Kuntajohtamista sosiaalisessa mediassa tutkineiden Syväjärven ym. (2017, 38–40) kertovat, että suuri osa suomalaisista kuntajohtajista tiedostaa sosiaalisen median olevan nykyisin välttämätön työväline osana kuntajohtajan arkea. Heidän tutkimustulostensa mukaan vain satunnaisesti sosiaalista mediaa käyttävät kuntajohtajat lähettävät kuntaorganisaation hallinnoiman sosiaalisen median tilin välityksellä silloin tällöin tervehdyksiä ja tiedotteita, kun taas henkilökohtaista sosiaalisen median tiliä käyttävät kuntajohtajat ovat usein aktiivisia sisällöntuottajia, jotka julkaisevat sisältöä joko päivittäin tai muutamia kertoja viikossa. On mahdollista, että sosiaalista mediaa aktiivisesti käyttävillä kuntajohtajilla voi olla positiivisempi kokemus siitä, kuinka vuorovaikutteisesti kunnan asukkaiden kanssa on mahdollista sosiaalisessa mediassa toimia, kuin niillä kuntajohtajilla, jotka eivät käytä sosiaalista mediaa lainkaan tai käyttävät sitä vain harvoin.

Syväjärven ym. (2017, 11–12) tutkimuksessa sosiaalisen median todetaan olevan toimiva väline vuorovaikutuksen lisäämisessä kuntalaisten ja kunnan hallinnon välillä. Sosiaalisen median kerrotaan lisäävän tehokkaasti kunnan asukkaiden osallistumista. Sosiaalisen median palvelujen välityksellä kunnan asukkailla on tutkimuksen mukaan matala kynnyksellä osallistua keskusteluun ja kunnan toiminnan suunnitteluprosesseihin.

Kuntaliiton vuonna 2020 toteuttamassa kuntien verkkoviestintää ja sosiaalisen median käyttöä kartoittavassa kyselyssä (Kuntaliitto 2020) selviää, että 65 % 144 kyselyyn vastanneen kunnan kuntajohtajasta toimi vuonna 2020 jollain sosiaalisen median alustalla edustaen työminäänsä ja kuntaansa. Vuonna 2019 (Kuntaliitto, 2019) vastaavan kyselytutkimuksen tuloksena 60 % 182 kyselyyn vastanneesta kuntajohtajasta käytti työssään sosiaalisen median palveluita. Yhä useampi kuntajohtaja vaikuttaa toimivan sosiaalisessa mediassa työroolissaan.

Sosiaalista mediaa työssään käyttävien kuntajohtajien määrä on Kuntaliiton (2020) vuosittain toteuttaman kartoituksen mukaan kasvanut vuosi toisensa jälkeen vuodesta 2015 lähtien. Kyselyn vastausten perusteella kunnan koolla ei ole vaikutusta kuntajohtajan aktiivisuuteen sosiaalisessa mediassa. Kuntaliiton vuoden 2020 kyselyn tulokset kertovat, että yleisimmät kuntajohtajien käyttämät sosiaalisen median kanavat ovat Twitter ja Facebook sekä yhä lisääntyvässä määrin myös Instagram ja Youtube.

On kiinnostavaa, että Kuntaliiton (2020) kyselyyn 144 osallistuneesta kuntajohtajasta hieman alle puolet kuntajohtajista käyttää Twitteriä ja Facebookia, kun samalla kyselyn tuloksista on nähtävissä, että 99 % kyselyyn vastanneista kunnista on Facebookissa. Lisäksi 90 % kyselyyn vastanneista kunnista on aktiivisia Instagramissa. Kyselyn vastausten mukaan vain 18 % vastanneista kuntajohtajista käyttää Instagramia. Sen sijaan Twitter vaikuttaa olevan kyselyyn osallistuneiden kuntajohtajien aktiivisessa käytössä. Edellisessä vuonna 2019 Kuntaliiton toimesta toteutetussa kyselyssä suosituimpia sosiaalisen median kanavia kuntajohtajien keskuudessa olivat olleet Facebook ja Twitter. Youtube-videot tai Instagram-kuvapalvelu ei vielä tuolloin olleet kuntajohtajien keskuudessa kovinkaan suosittuja. Kuntaliiton vuosittain teettämien tutkimusten perusteella vaikuttaa siltä, etteivät kaikki suomalaiset kuntajohtajat syystä tai toisesta halua toimia sosiaalisen median alustoilla. Kuntalaisilta saatu palaute koskien kuntajohtajan sosiaalisen median käyttöä ei ole Syväjärven ym. (2017, 41) tutkimuksen mukaan ollut runsasta, mutta sävyltään palaute on ollut positiivista. Kunnan asukkaat vaikuttavat Syväjärven ym. (2017) tutkimuksen mukaan arvostavan kuntajohtajien läsnäoloa ja aktiivisuutta sosiaalisessa mediassa.

Kuntajohtajien sosiaalisen median käyttämistä osana kuntajohtamista tutkineen Pruikkosen (2021) mukaan sosiaalinen media on kuntajohtajille erityisesti tiedon välittämistä, markkinointia ja positiivisen imagon ja brändin rakentamista varten. Erityisesti kunnan asukkaille ja sidosryhmille halutaan jakaa ajankohtaisia asioita, tehtyjä päätöksiä sekä tietoa tapahtumista. Tutkimuksen mukaan jatkuva vuorovaikutus kuntajohtajien ja kunnan asukkaiden välillä sosiaalisessa mediassa on harvinaista. Sen sijaan kunnan asukkaat vaikuttavat kyseisen tutkimuksen mukaan pyrkimään vuorovaikutukseen tilanteissa, joissa jaettu sisältö on ollut osa suunniteltua kampanjaa ja kunnan asukkaita osallistavaa. Pruikkosen (2021, 107) tutkimuksen mukaan kuntajohtajan asenteella, halulla tai motivaatiolla voi olla vaikutusta siihen, miten kuntajohtaja suhtautuu sosiaalisen median käyttämiseen osana työtään. Kuntajohtajan ja kuntalaisten välinen vuorovaikutus sosiaalisessa mediassa ei ole riippuvainen ainoastaan kuntajohtajan osaamisesta, asenteesta tai odotuksista. Vuorovaikutussuhteen toteutumiseen sosiaalisen median välityksellä voi vaikuttaa myös kunnan asukkaiden tavat käyttää sosiaalisen median palveluja. Lisäksi kuntalaisten osaaminen ja kiinnostus kunnan asioita kohtaan, sekä heidän asenneilmapiirinsä suhteessa kuntaan ja kunnanhallintoon voivat vaikuttaa vuorovaikutussuhteen muodostumiseen sosiaalisen median välityksellä. (Pruikkonen, 2021, 99.)

Enemmistö Pruikkosen tutkimukseen (2021, 129) osallistuneista kuntajohtajista kokee sosiaalisen median olevan tärkeä työkalu verkostojen luomiseen. Erityisesti verkostoitumista tapahtuu kuntajohtajakollegojen kanssa sekä asiantuntijoiden ja viranomaisten kanssa Twitterissä. Pruikkosen tutkimustulokset ovat yhteneviä Kuntaliiton 2020 ja 2019 (Kuntaliitto, 2019, 2020) tehtyjen kyselytutkimusten kanssa, joiden mukaan Twitter on Facebookin rinnalla kuntajohtajien yleisimmin käyttämä sosiaalisen median palvelu. Tätä voi osaltaan selittää Twitter-palvelun suosio alustana, jossa omaa asiantuntijuutta ja ammatillista osaamista on sallittua edistää (Isotalus ym., 2018, 22). Pruikkosen (2021) tutkimuksen mukaan iso osa kuntajohtajista suhtautuu suotuisasti verkostoitumiseen sosiaalisessa mediassa, jolloin vuorovaikutuksen kautta on mahdollista saada hyödyllistä tietoa omaan työhön kuntajohtajana. Kuntajohtajien keskuudessa Twitter voidaan kokea väylänä oman osaamisen ammatilliselle kehittämiselle.

Pruikkosen (2021, 161-162) tutkimuksessa ilmenee, että ne kuntajohtajat, jotka eivät käytä sosiaalista mediaa työssään saattavat mieltää sosiaalisen median käytön aikaavieväksi. Taustalla saattaa olla ajatus siitä, että sosiaalisen median ei haluta vievän liikaa aikaa kuntajohtajan melko kiireisistäkin työpäivistä. Kyseisen tutkimuksen mukaan ne kuntajohtajat, jotka käyttävät sujuvasti sosiaalista mediaa työssään eivät koe sosiaalisen median olevan ajankäyttöllinen haaste tai luovan haasteita ajankäytön uudelleenjärjestämiseksi. Osa Pruikkosen (2021) tutkimukseen osallistuneista kuntajohtajista kokee sosiaalisen median olevan osa nykypäivän kuntajohtamista ja kanava kunnan ja kuntajohtajan vuorovaikutteisuuden monipuolistamiseksi. Osa sen sijaan kokee, ettei tarvetta sosiaalisen median käyttämiselle omassa työssään ole.

Pruikkosen (2021) mukaan asenteet ja kokemukset sosiaalisen median käyttämisestä kohtaan voivat liittyä kunnanhallinnon asenteeseen koskien sosiaalista mediaa tai kuntajohtajan näkemysmiin oman työnsä painopisteistä. Tässä tutkielmassa ei kartoiteta kuntajohtajien asenteita sosiaalisen median käyttöä kohtaan. Sosiaalinen media nähdään tässä tutkielmassa yhtenä vuorovaikutusympäristönä, jota kuntajohtajat ja kunnan asukkaat saattavat käyttää vuorovaikutussuhteen rakentamiseen.

Aikaisemman tutkimuksen perusteella on mahdollista päätellä, että kuntajohtajien on toivottavaa olla läsnä sosiaalisessa mediassa, jolloin he ovat kuntalaisia lähempänä ja siten vaivattomammin saavutettavissa. On mahdollista, että kuntajohtajat toimivat sosiaalisessa medi-

assa tietynlaisessa roolissa, jota he olettavat heiltä kuntajohtajina odotettavan. Vaikka jokainen kuntajohtaja voi henkilökohtaisesti valita, miten aktiivinen on sosiaalisessa mediassa, voi jollain kuntajohtajilla olla erityinen kunnan viestintästrategiaan tai henkilökohtaiseen suunnitelmaan pohjautuva ohje toimia tietyn roolin mukaisesti julkisuudessa, jota kuntajohtaja toteuttaa viestiessään sosiaalisessa mediassa. Kuntajohtalla on mahdollisuus sosiaalisessa mediassa rakentaa vuorovaikutuksellista ilmapiiriä ja motivoida keskusteluun kuntayhteisön keskuudessa (Pruikkonen, 2021, 80). Sosiaalisessa mediassa kunnalla ja kuntajohtajalla on Pruikkosen (2021, 78) mukaan mahdollisuus herättää kuntalaisten kiinnostus ja kannustaa osallistumaan keskusteluun kunnan asioista.

2.3.3 Kuntajohtajan vuorovaikutusosaaminen

Kuntajohtajien osaamista ja osaamistarpeiden kehitystä tutkineiden Parkkisen ym. (2017) tutkimuksen mukaan kuntajohtaminen tapahtuu yhä enenevässä määrin vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa ja työskentelemällä aktiivisesti ihmisten eli kuntalaisten hyväksi. Kuntajohtajan työ on hallinnollisen johtamisen lisäksi ihmisten kanssa olemista ja tekemistä, eli myös kuntalaisten johtamista (Kurkinen-Supperi, 2016, 81–82). Vuorovaikutuksen merkityksen tiedostaminen kuntajohtamisessa tai ajatus siitä, että kuntajohtaminen toteutuu vuorovaikutuksessa ei yksin riitä kuntajohtajan ja kunnan asukkaiden välisen professionaalisen vuorovaikutussuhteen kartoittamiseksi. Kuten Kurkinen-Supperi (2016, 82, 98) sekä Haveri ym. (2015, 7) vuorovaikutuksen merkityksen kuntajohtajan työssä näkevät, voidaan kuntajohtajan keskeisenä työvälineenä pitää vuorovaikutusosaamista.

Vuorovaikutusosaamisen käsitteellä ei ole yksiselitteistä määritelmää tai tarkastelunäkökulmaa, vaan vuorovaikutusosaaminen voidaan nähdä tilannesidonnaisesti erilaisena riippuen siitä, millainen tutkimuskenttä on kyseessä ja millaisella näkökulmalla vuorovaikutusosaamista tarkastellaan. Vuorovaikutusosaamisen käsitteen voidaan nähdä kuvaavan yksilön kykyä viestiä ja olla vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. (Laajalahti, 2014, 20). Spitzbergin ja Cupachin (1984) tekemän määritelmän mukaan vuorovaikutusosaaminen koostuu yksilön tiedoista, taidoista ja asenteista, joiden yhteentoimivuuden kautta on mahdollista saavuttaa tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti etenevä vuorovaikutustilanne (Horila, 2018, 16). Vuorovaikutusosaamisen voidaan myös nähdä muodostuvan vuorovaikutusosapuolten välisessä vuorovaikutussuhteessa (Laajalahti, 2014, 25).

Cupach ym. (2010) ovat tutkineet vuorovaikutusosaamista interpersonaalisten vuorovaikutussuhteiden konfliktitilanteissa. Vuorovaikutusosaamista voidaan kutsua kompetenssin (*competence*) käsitteellä, joka Cupachin ym. (2010, 23) mukaan voi kuvata vuorovaikutuksen tehokkuutta (*effectiveness*) ja tarkoituksenmukaisuutta (*appropriateness*). Vuorovaikutusosaamisen kehittymistä tutkijoiden työssä tutkineen Laajalahden (2014, 20) mukaan vuorovaikutuksen tehokkuudella tarkoitetaan sitä, miten hyvin vuorovaikutustilanteessa vuorovaikutusosapuolet onnistuvat ja saavuttavat viestintätavoitteitaan. Vuorovaikutuksen tarkoituksenmukaisuuteen taas liittyy se, miten sopivaa ja sosiaalisesti hyväksyttävää vuorovaikutusosapuolten vuorovaikutuskäyttäytyminen vuorovaikutustilanteessa on.

Vuorovaikutusosaamisen yhteisyyttä työelämän tiimeissä tutkineen Horilan (2018) mukaan vuorovaikutusosaaminen määritellään yleisimmin Spitzbergin (2015) tekemän määrittelyn mukaan kognitiivisesta, affektiivisesta ja behavioraalista ulottuvuudesta rakentuvaksi. Kognitiivinen ulottuvuus tarkoittaa niitä tietoja ja resursseja saada ja käsitellä tietoa, jotka ovat yhteydessä vuorovaikutukseen ja vuorovaikutustilanteessa toimimiseen. Affektiivinen ulottuvuus koostuu yksilön motivaatiosta ja kiinnostuksesta olla vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa, ja rakentaa vuorovaikutusta erilaisilla tavoilla sekä niistä tunnetiloista ja asenteista, joilla on vaikutusta vuorovaikutusosaamiseen. Kolmas ulottuvuus, eli behavioraalinen ulottuvuus kattaa näkyvän vuorovaikutusosaamisen eli viestintäkäyttäytymisen ja vuorovaikutustaidot. Vuorovaikutustaitoja ovat esimerkiksi synnynnäiset ja opitut taidot, puhumisen ja kuuntelemisen taidot sekä havainnoinnin ja ilmaisun taidot, kuten esiintyminen tai argumentointi (Horila, 2018, 17; Laajalahti, 2014, 23–24).

Vuorovaikutusosaaminen koostuukin näiden kolmen ulottuvuuden muodostamana siten, että vuorovaikutusosaamisen muoto on riippuvainen tietojen, taitojen ja motivaation yhteissummasta (Laajalahti, 2014, 24). Kuntajohtajien vuorovaikutusosaamista tarkastellaan tässä tutkielmassa heidän omiin kokemuksiinsa pohjautuen, jolloin on mahdollista kartoittaa sitä, mitä vuorovaikutusosaamisen ulottuvuutta kuntajohtajat pitävät tärkeimpänä vuorovaikutussuhteessa kunnan asukkaiden kanssa ja millaista vuorovaikutusosaamista kuntajohtajat kokevat heillä olevan.

Paananen (2016, 15) kuvaa kuntajohtajan työn olevan palveluammatti, johon sisältyy esimerkiksi vuorovaikutuksessa toimiminen kunnan asukkaiden kanssa myös arkisissa kohtaamisissa.

Kuntajohtaminen toteutuu erilaisissa rajapinnoissa eri sidosryhmien kanssa, jolloin vuorovaikutuksen merkitys osana ihmisten johtamista korostuu (Kurkinen-Supperi, 2016, 98). Parkkinen ym. (2017, 32) tutkimuksen mukaan inhimillisyys on arvostettava vuorovaikutuksellinen ominaisuus kuntajohtajan työssä. Kuntajohtaja tarvitsee vuorovaikutusosaamiseen liittyen myös henkilökohtaista heittäytymiskykyä sekä kykyä asettua alttiiksi palautteelle ja kommentoinnille sekä käsitellä palautetta. Kuntajohtajalta odotetaan välitöntä vuorovaikutusta kunnan asukkaiden kanssa, joka altistaa kuntajohtajan samalla erilaiselle keskustelulle, kommentoinnille ja palautteelle. (Parkkinen ym., 2017, 51.)

Johtajien vuorovaikutusosaamista tutkineen Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, 12) tutkimuksen mukaan johtajan vuorovaikutusosaaminen ilmenee tehokkaana, tavoitteellisena ja tarkoituksenmukaisena vuorovaikutuskäyttäytymisenä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Vuorovaikutussuhteen rakentumisessa sekä kuntajohtajan, että kunnan asukkaiden vuorovaikutusosaamisella voi olla merkitystä vuorovaikutussuhteen rakentumiselle toteutumiseksi. On mahdollista, ettei vuorovaikutussuhdetta kunnan asukkaiden ja kuntajohtajan välillä aina ole mahdollista toteuttaa onnistuneesti tilanteissa, joissa vuorovaikutusosapuolet eivät koe tarpeelliseksi pyrkiä vuorovaikutukseen toistensa kanssa. Tavoitteellisuus ja tarkoituksenmukaisuus vuorovaikutustilanteissa saattaa Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, 12) tutkimuksen perusteella ohjata myös kuntajohtajien vuorovaikutusta kunnan asukkaiden kanssa.

Haverin ja Majoisen (2009, 187) mukaan kuntajohtajan ihmissuhdetaidoilla, kuten vuorovaikutusosaamisella, on vaikutusta kuntajohtajan työssä onnistumiselle. Kuntayhteisön ja kuntaorganisaation johtajana kuntajohtajan pyrkimyksenä voi olla kannustaa kunnan asukkaita osallistumaan ja vaikuttamaan kunnan toimintaan. Kuntajohtajan vuorovaikutusosaamisessa korostuvat Kurkinen-Supperin (2016, 98) mukaan kuuntelemisen taito, tulkinnan taito, kyky ymmärtää ja välittää tietoa, kyvykkyyttä kysyä ja rakentaa sekä ylläpitää luottamusta. Haverin ja Majoisen (2009, 187) mukaan hyvät edellytykset kuntajohtajan työssä menestymiselle on argumentointitaitoisella kuntajohtajalla, joka osaa kuunnella vuorovaikutuskumppaniaan ja osoittaa arvostusta vuorovaikutuskumppania kohtaan. Myös Parkkinen ym. (2017, 89) vahvistavat, että kuntajohtaja tarvitsee esiintymis- ja viestintätaitoja.

Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, 25) tutkimuksen mukaan johtajan vuorovaikutusosaamiseen liittyen keskeistä on johtajan empatiataidot, kyky vastata vuorovaikutuskumppanin odotuksiin ja asenteisiin sekä mukauttaa omaa toimintaa vastaamaan näihin odotuksiin. Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, 25) mukaan johtajan vuorovaikutusosaamisessa on kyse sekä yksilön persoonaan liittyvistä valmiuksista ja ominaisuuksista, että kehitettävissä olevasta osaamisesta. Kuntajohtajan ja kunnan asukkaiden välisessä professionaalisessa vuorovaikutussuhteessa kuntajohtajan ei oleteta olevan yksityishenkilö, vaan virkaansa harjoittava kuntajohtaja, jonka toimintaan ja osaamiseen liittyvät johtamistyössä käytettävät ominaisuudet ja osaaminen.

On kuitenkin mahdollista, että erinomaiset vuorovaikutustaidot omaava kuntajohtaja ei osaamisestaan huolimatta menesty vuorovaikutukseen nojaavissa tavoitteissaan. Vuorovaikutus toteutuu vuorovaikutuskumppaneiden välillä (esim. Hargie, 2017, 6), jolloin myös vuorovaikutuskumppanin vuorovaikutusosaamisen tasolla voi olla vaikutusta kuntajohtajan tavoitteessa onnistumiselle. Esimerkiksi kuntajohtajan ja kunnan asukkaan välinen vuorovaikutussuhde ei voisi muodostua, mikäli vuorovaikutussuhteen rakentuminen on riippuvainen ainoastaan kuntajohtajan vuorovaikutusosaamisesta ja kiinnostuksesta suhteen rakentamiseen.

Kunnan asukkaiden toiveiden ja näkökulmien kuunteleminen sekä kunnan asukkaiden mielipiteiden kunnioittaminen ovatkin Salmisen (2009, 97) mukaan kuntajohtajan toiminnassa tavoiteltavia toimintatapoja ja ominaisuuksia myös silloin, kun kuntajohtaja joutuu vastaamaan monenlaisiin odotuksiin. Kuntajohtajan työtehtävät ovat laaja-alaisia, jolloin työssä menestymiseen uskotaan Parkkisen ym. (2017, 34) tutkimuksen mukaan vaativan jatkuvaa itsensä kehittämistä, osaamisen kasvattamista sekä vuorovaikutustaitoja ja -osaamista. Erityisesti Parkkinen ym. (2017, 34) korostavat virkatehtävässä onnistumista tukevan ominaisuudet, kuten inhimillisyys, lähestyttävyyys, resilienssi, argumentointitaidot, vuorovaikutustaidot sekä kyky osoittaa arvostusta ja kiinnostusta muille.

Kuuntelemisen taito on aikaisempien tutkimusten (esim. Haveri & Majoinen, 2009; Haveri ym., 2015; Kurkinen-Supperi, 2016; Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009; Parkkinen ym., 2017) perusteella olennainen osa kuntajohtajan vuorovaikutusosaamista. Kuntajohtajan vuorovaikutusosaamiseen liittyy olennaisesti kyky kuunnella vuorovaikutuskumppania ja tällä tavoin myös osoittaa samalla arvostusta ja kiinnostusta vuorovaikutuskumppanin asiaa kohtaan.

Professionaalista kuuntelemista oikeuskäsittelykontekstissa tutkineen Ala-Kortesmaan (2015, 29) mukaan kuuntelijan rooli vuorovaikutussuhteessa on yhtä merkittävässä asemassa kuin puhujan, jolloin vuorovaikutussuhteessa puhujan ja kuuntelijan roolit aktiivisesti vaihtuvat keskustelun edetessä. Kunnan asukkaiden ja kuntajohtajan välinen vuorovaikutustilanne saattaa muodostua formaalissa järjestetyssä tilanteessa, jonka etenemistä voivat ohjata suunniteltu ohjelma sekä normit. Formaaleissa tilanteissa on mahdollista, että kuntajohtaja on vuorovaikutustilanteessa aktiivisena puhujana ja kunnan asukkaat kuuntelijana. On mahdollista, että tällaisessa tilanteessa roolien vaihtumiselle ei välttämättä ole mahdollisuutta. Sen sijaan epämuodollisessa ympäristössä tapahtuvassa vuorovaikutustilanteessa molemmat vuorovaikutusosapuolet vaihtelevat keskustelun edetessä kuuntelijan ja puhujan rooleja. Tällöin kuntajohtajan vuorovaikutusosaamisessa kuuntelemisen merkitys saattaa korostua tilanteissa, joissa kunnan asukkaan kuuntelemiselle voi tuoda haasteita vuorovaikutusympäristö ja ympäristön äänet, tilanteen yllättävyys, kuntajohtajan aikataulu, vuorovaikutuskumppanin asian sisältö ja asian herkkyys.

Kuntajohtajan vuorovaikutusosaaminen välittyy kuntalaisille erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. On mahdollista, että kunnan asukkaat muodostavat kuntajohtajan vuorovaikutusosaamisen perusteella mielikuvia kuntajohtajasta ja hänen roolistaan osana kuntaa. Kuntajohtajan vuorovaikutusosaamisella voi olla vaikutusta kuntajohtajan ja kunnan asukkaiden väliseen vuorovaikutussuhteeseen ja sen rakentumiseen sekä kunnan asukkaan käsitykseen kunnan imagosta.

2.3.4 Vuorovaikutus kuntalaisten ja kuntajohtajan välillä

Leinosen ym. (2016, 22) tutkimuksen mukaan kuntajohtajuus rakentuu koko kuntaorganisaation johtamisen ympärille. Ammatillisen ja hallinnollisen johtamisen myötä kuntajohtaminen sisältää sidosryhmien eli ihmisten kohtaamista sekä asioiden ratkaisemista vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa (Parkkinen ym. 2017, 7, 32). Kuntajohtajat rakentavat vuorovaikutussuhteita sekä kasvokkaisissa että teknologiavälitteisissä vuorovaikutusympäristöissä. Haastavaa kuntajohtamista tutkineiden Haverin ja Majoisen (2009, 184) mukaan kuntajohtaja ei johda ainoastaan kuntaorganisaatiota vaan yhä enenevässä määrin koko kuntayhteisöä. Yh-

teisön johtajana kuntajohtajan tulee huomioida viestinnässään saman aikaisesti useita sidosryhmiä, kuten kunnan asukkaita, kunnassa toimivia yrityksiä, naapurikuntia, järjestöjä, valtion organisaatiota, kansalaisliikkeitä sekä muita toimijoita.

Kasvokkain kuntajohtajat ovat vuorovaikutuksessa kuntalaisten kanssa esimerkiksi keskustelutilaisuuksissa, kuntaorganisaation järjestämässä tapahtumissa tai arkipäiväisen kohtaamisen kautta, kuten ruokaostoksilla tai ulkoilemassa (Anttiroiko ym., 2007, 251). Kuntajohtajan osallistuminen kunnassa järjestettäviin tapahtumiin tai tilaisuuksiin sekä esimerkiksi aktiivisuus sosiaalisessa mediassa eivät tutkijan tulkinnan mukaan automaattisesti tarkoita sitä, että kuntalaiset ja kuntajohtaja olisivat vuorovaikutussuhteessa toistensa kanssa. Vuorovaikutussuhteen rakentuminen ja toteutuminen edellyttävät Airan (2012, 52) mukaan vuorovaikutuksen toistuvuutta kahden tai useamman ihmisen välillä.

Vuorovaikutustilanteet kuntajohtajan ja kunnan asukkaiden välillä voivat olla odotettuja ja suunniteltuja tai odottamattomia ja yllättäviä. Vuorovaikutustilanteet voivat muodostua myös kuntajohtajan virallisen työajan ulkopuolella. Kuntajohtajan työ toteutuu vuorovaikutuksessa eri sidosryhmien kanssa, jolloin hyvillä ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidoilla on merkitystä työssä onnistumisen kannalta. Parkkisen ym. (2017, 34) mukaan kuntajohtajan tulisi olla helposti lähestyttävä ja luonteva vuorovaikutuskumppani, että kunnan asukkailla olisi niin sanottu matala kynnyks lähestyä kuntajohtajaa kasvokkain ja sosiaalisessa mediassa. Vuorovaikutussuhde on kuitenkin kaksisuuntainen, eikä vuorovaikutustilanteen rakentumisen voida olettaa olevan ainoastaan kuntajohtajan osaamisesta tai ominaisuuksista riippuvainen. Kuntajohtaja voi omilla valinnoillaan ja viestinnällään pyrkiä olemaan helposti lähestyttävä ja viestiä luontevasti kunnan asukkaiden kanssa, mutta vuorovaikutuksen rakentuminen vaatii molempien vuorovaikutusosapuolten aktiivisuutta, eli myös kunnan asukkaiden tulee olla lähestyttävissä, kiinnostuneita olemaan vuorovaikutuksessa kuntajohtajan kanssa sekä viestimään asioista kasvokkain ja teknologiavälitteisesti.

Haverin ym. (2015, 114) tutkimukseen osallistuneiden nuorten kuntajohtajien vastausten perusteella kuntajohtajille kunnan asukkaat ovat yksilöitä, eivät vain joukko kasvottomia henkilöitä. Tutkimuksen mukaan kuntajohtajat antavat painoarvoa kohtaamisille ihmisten kanssa ja pitävät vuorovaikutusta yksittäisten ihmisten kanssa tärkeänä. Haastavia vuorovaikutustilan-

teita ei Haverin ym. (2015) tutkimuksen mukaan vältellä, vaan kuntajohtajat pyrkivät käyttämään vuorovaikutusosaamistaan ja resurssejaan asian selvittämiseksi ja välttyäkseen vaikeammilta väärinymmärryksiltä. Gerlanderin ja Isotaluksen (2010, 9) mukaan professionaaliset viestintäsuhteet sisältävät erilaisten tunteiden kohtaamista, käsittelemistä ja ylläpitämistä sekä mahdollisesti vuorovaikutuksen kautta käsiteltävät asiat saattavat olla emotionaalisia. Kuntajohtajan ja kunnan asukkaiden välisessä vuorovaikutussuhteessa kuntajohtajat voivat olla osa kunnan asukkaiden arkielämää ja näin ollen kohdata erilaisia tunnetiloja, joihin kuntajohtajan tulisi pystyä asianmukaisesti kohtaamaan ja vastaamaan.

Haveri ym. (2015, 26) tiivistävät vuorovaikutuksen merkityksen kuntajohtajien toiminnassa seuraavasti:

”Vuorovaikutus on se prosessi, jonka avulla kuntajohtamisenkin perustehtävä on mahdollista ottaa haltuun, esimerkiksi muodostaa tai tarkentaa käsitys tavoiteltavasta suunnasta ja siihen soveltuvista toimintatavoista tai sovitella ristiriitoja ja ratkaista muita erilaisia ongelmia.”

Tämän määritelmän perusteella vuorovaikutusta ei nähdä vain osana kuntajohtamista, vaan tarpeellisenä elementtinä kuntajohtamisen perustassa, jota ilman moni asia kuntajohtamisessa ei voi toteutua.

Kunnan asukkaat saattavat käyttää yhä enenevässä määrin sosiaalista mediaa yhteydenotto-kanavana tavoitellessaan kuntajohtajaa. Saman aikaisesti suoraan kuntajohtajille tulevat puhelut kunnan asukkailta ovat vähentyneet. (Haveri ym., 2015, 102.) Parkkisen ym. (2017, 35) tutkimuksen mukaan kuntalaiset toivovat kasvavassa määrin suoraa yhteyttä ja vaikutusmahdollisuuksia kuntapäätäjien kanssa eli mahdollisesti myös kuntajohtajan kanssa. Kunnan asukkaiden vaikutusmahdollisuuksien varmistamiseksi ja suoran yhteyden mahdollistamiseksi viestinnän ja vuorovaikutuksen tulisi toteutua kaksisuuntaisena, monikanavaisena, ajantasaisena ja vuorovaikutteisena kuntajohtajien ja kuntalaisten välillä. Parkkisen ym. (2017) tutkimustuloksen perusteella on havaittavissa, että kuntajohtajien ja kuntalaisten välinen vuorovaikutus vaikuttaa olevan tärkeää kunnan asukkaille tärkeä mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa kunnassa. Tämä tutkimustulos on linjassa Haverin ym. (2015) tutkimustuloksen kanssa, jonka perusteella kuntalaiset ovat yhä useammin kuntajohtajiin yhteydessä sosiaalisen median välityksellä. Tämän tutkielman myötä on samalla mahdollista lisätä tietoutta siitä, miten kuntajohtajat kokevat vuorovaikutuksen toimivan kuntajohtajien ja kunnan asukkaiden välillä sosiaalisen median välityksellä.

2.4 Luottamus, henkilöityminen ja roolien muodostuminen

Kuntajohtaja tarvitsee kuntalaisten ja kunnan hallinnon luottamusta menestyäkseen julkisessa virassa kunnan edustajana. Luottamus on kuntajohtajan työssä onnistumisen kannalta tärkeässä asemassa kuntajohtajan toimiessa vuorovaikutuksessa useiden sidosryhmien kanssa, jolloin kuntajohtajan tulee sekä nauttia kuntaorganisaation ja sidosryhmien, kuten kunnan asukkaiden luottamusta, että kyetä itse luottamaan vuorovaikutuskumppaneihin. (Haveri ym. 2015, 52; Kurkinen-Supperi, 2016, 141.) Luottamus rakentuu vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa tekojen ja sanojen välityksellä pitämällä kiinni lupauksista kanssaihmiä kunnioittaen ja arvostaen (Kurkinen-Supperi, 2016, 141).

Vuorovaikutussuhde ei pysy yllä itsestään, vaan vuorovaikutussuhteen ja luottamuksen muodostuminen edellyttävät jatkuvaa ylläpitoa eli vuorovaikutuksen toteutumista toistuvasti (Aira, 2012, 62). Luottamussuhde rakentuu hiljalleen vuorovaikutusprosessissa vuorovaikutuskumppaneiden välillä ja on siksi myös altis olosuhteiden ja tilanteiden vaihteluille. Vuorovaikutusosapuolten ominaisuudet, vuorovaikutusosaaminen ja käytös voivat vaikuttaa luottamuksen syntymiseen vuorovaikutusosapuolten välille. Samoin kuin vuorovaikutusosapuolten kokemukset, käsitykset, odotukset ja tilanteet voivat vaikuttaa luottamuksen syntymiseen ja ylläpitämiseen vuorovaikutussuhteessa. (Kurkinen-Supperi, 2016, 136–138). Läpinäkyvyys, rehellisyys ja vuorovaikutuksen mukauttaminen ja kunnioituksen osoittaminen ovat kuntajohtajien keskeisiä keinoja rakentaa luottamusta. Myös kuntajohtajan tunnistamat häntä kohtaan osoitetut odotukset, ja odotuksiin vastaaminen sopivalla tavalla on katsottu luottamusta rakentavaksi toiminnaksi. (Paananen, 2016, 20.)

Vuorovaikutussuhteen ja luottamuksen muodostumista kuntajohtajan ja kunnan asukkaiden välillä tarkastellessa on hyvä havaita, ettei kuntajohtajan ole välttämättä mahdollista ansaita kunnan asukkaiden luottamusta, jos kuntajohtaja ja kunnan asukkaat eivät välillisesti tai välittömästi ole vuorovaikutussuhteessa toistensa kanssa. Samasta syystä johtuen kuntajohtaja ei saa välttämättä saa tilaisuuksia muodostaa luottamuksellista vuorovaikutussuhdetta kunnan asukkaiden kanssa. Vuorovaikutussuhde kuntajohtajan ja kuntalaisten välillä ei siis synny itseksensä, vaan vuorovaikutussuhteen muodostuminen vaatii vuorovaikutustilanteiden toistuvuutta ja vuorovaikutusosapuolten aktiivista toimintaa. Vuorovaikutusosapuolten maine ja vuorovaikutustilanteessa luotu ensivaikutelma saattavat vaikuttaa Kurkinen-Supperin (2016,

136) mukaan olennaisesti luottamuksen syntymiseen. Luottamuksen ansaitseminen ja vuorovaikutussuhteen muodostaminen nivoutuvat vuorovaikutusprosessissa lopulta erottamattomasti yhteen (Aira 2012, 62).

Kunnan yhtenä tunnetuimmista henkilöistä kuntajohtajan toimia seurataan aktiivisesti niin työ- kuin vapaa-ajalla, jolloin kuntajohtaja ikään kuin aina viestii jotain tekemisellään ja tekemättä jättämisellään. (Parkkinen ym. 2017, 35.) Henkilöitymisen (*personalization*) käsitettä käytetään erityisesti politiikan yhteydessä, jolloin yksittäisten poliitikkojen toiminnan, persoonan ja viestinnän on mahdollista nähdä kuvastavan koko poliitikon edustamaa puoluetta ja tässä tapauksessa kokonaista kuntaa. Poliittista henkilöitymistä tutkineet Van Aelst ym. (2012, 203) kertovat, että poliittisten henkilöiden yksityiselämä on yhä enenevässä määrin osa poliitikon julkisuutta ja samalla poliitikon puolueen julkisuutta. Kuntajohtaja voi olla jonkin tietyn puolueen puoluekirjan omaava poliittinen henkilö tai julkisuudessa puoluepolitiikan ulkopuolella, mutta hän voi silti kasvoillaan henkilöityä osaksi tiettyä puoluetta tai poliittista suuntausta kunnassa tehtävien päätösten perusteella. Samalla tavalla kuntajohtaja voi henkilöityä kunnan kasvoiksi, jolloin myös kuntajohtajan persoona ja toiminta henkilöityvät osaksi kuntaa.

Parkkisen ym. (2017, 54) tutkimuksen mukaan kunnat henkilöityvät vahvasti kuntajohtajiinsa, jolloin kuntajohtajan voidaan odottaa sopivan yhteen kunnan olosuhteiden, arvojen, tavoitteiden ja kunnan tavoitteleman maineen kanssa. Kuntajohtajat saattavat peilata omaa vuorovaikutustoimintaansa kunnan tavoitteisiin ja odotuksiin, joka voi välittyä myös vuorovaikutussuhteessa vuorovaikutussuhteen toiselle osapuolelle.

Yksi selitys saattaa olla se, että kunnat voivat joissain tilanteissa henkilöityä kuntajohtajiinsa, joiden asema kunnassa on vahvistunut näkyvästi sosiaalisen median tarjoamien mahdollisuuksien kautta (Leinonen, 2012, 57. Myös hallituksen esityksessä (2006/8, 14) on tuotu esiin kunnan henkilöityminen kunnan asukkaiden näkökulmasta selvästi kuntajohtajaan. Tämä saattaa selittyä Parkkisen ym. (2017, 36) tutkimuksen mukaan kuntajohtajan julkisuusasemalla ja sitä kautta kuntajohtajan toimimisena ikään kuin kunnan keulakuvana. Yksi kuntajohtajan kuntaan henkilöitymisen muoto saattaa olla se, että päätökset, kunnassa tehtävät toimenpiteet tai leikkauksiin liittyvät toimenpiteet saatetaan automaattisesti mieltää kuntajohtajan päätösvalan alle. Tämä saattaa johtua siitä, että julkisuudessa kuntajohtaja näyttäytyy usein henkilönä,

joka kantaa vastuun koko kunnan tekemisistä (Hämäläinen ym. 2009, 131), vaikka kuntajohtaja ei kaikkeen kunnan toimintaan voi vaikuttaakkaan.

Van Aelst ym. (2012) ovat tutkimuksessaan jakaneet henkilöitymisen käsitteen kahteen eri suuntaukseen: individualisoitumiseen ja privatisoitumiseen. Individualisoituminen tarkoittaa, että huomion kohde on yksilössä ja yksilön tekemisissä koko organisaation tai puolueen sijasta. Individualisoitunut henkilöityminen voi kuntajohtajan tapauksessa tarkoittaa, että media ja kunnan asukkaat keskittyvät kuntajohtajan tekemiin toimiin ja henkilöittävät kunnassa tehdyt toimet ja päätökset kuntajohtajaan henkilönä. Privatisoituminen kuntajohtajaan liityen tarkoittaa, että kuntajohtajan yksityiselämä voi olla esillä julkisuudessa tai kunnan asukkaiden keskuudessa. Kuntajohtajan yksityiselämästä voi näin tulla julkista ja osittain yksityisyyden ja julkisuuden rajat voivat hämärtyä. Parkkinen ym. (2017, 36) ovat perustelleet kuntajohtajan vuorovaikutusosaamisen yhteyttä julkisuuteen seuraavasti:

”Kuntajohtajan persoona, hänen vuorovaikutus-, viestintä- ja esiintymistaitonsa sekä kunnan brändääminen ja markkinoiminen kietoutuvat yhteen tavalla, joka vaatii kuntajohtajalta heittäytymistä ja myös valtavaa sitoutumista kunnan asiaa kohtaan. Toisaalta tehtävän mukanaan tuomaa julkisuutta voi yrittää hyödyntää myös oman johtajuutensa rakentamisessa. Käsitukset kuntajohtajasta ja hänen osaamisestaan voivat rakentua voimakkaasti julkisuudessa luodun kuvan varaan.”

Kunnanjohtaja voi siis olla ikään kuin kunnan keulakuva julkisuudessa, jolloin on mahdollista, että kuntalaisten käsitykset kuntajohtajaa kohtaan perustuvat harkittuun ja ennalta rakennettuun rooliin tai mielikuvaan roolista, jota kuntajohtaja kunnan asukkaiden mielestä esittää.

Bradburyn ym. (1972, 42) mukaan roolin käsitetään kuvaavan niitä oikeuksia, velvollisuuksia, normeja ja moraalisia käsityksiä, joita ihmiset kyseistä roolia kohtaan osoittavat. Tämän käsityksen mukaan roolin omaksunut henkilö saa vuorovaikutuskumppaneiltaan heidän tätä kyseistä roolia kohtaan muodostamia käsityksiä vastaavaa kohtelua. Kunnan asukkaiden ja kuntajohtajan välisessä vuorovaikutustilanteessa, kuntajohtajalla voi olla mahdollisuus omilla toimillaan pyrkiä vaikuttamaan vuorovaikutussuhteen sisältöön ja siihen, millaisessa roolissa kuntalaiset hänet näkevät.

Kuntajohtajan roolit kuntaorganisaatiossa ovat hakeneet paikkaansa Kurkinen-Supperin (2006, 34) mukaan. Kuntaorganisaation jäsenillä voi olla useita samanaikaisia rooleja, jotka

voivat olla sekä tehtäväperustaisia, että toiminnallisia rooleja. Keskeisimpiä rooleja kuntaorganisaatiossa ovat perinteisesti olleet viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden roolit. (Kurkinen-Supperi, 2006, 34).

Sosiaalinen rooli on Goffmanin (1971, 26) luoma käsite, joka kuvaa johonkin tiettyyn sosiaaliseen asemaan automaattisesti kuuluvia oikeuksia ja velvollisuuksia, jotka muokkaavat yksilön käyttäytymistä. Goffmanin (1971) mukaan yksilö voi kantaa saman aikaisesti useita sosiaalisia rooleja, joita hän toteuttaa erilaisissa vuorovaikutustilanteissa uusille sekä jo tutuille vuorovaikutuskumppaneille. Yksilön rooli jossain tietyssä positioissa, kuten kuntajohtajan asemassa, muodostuu Biddlen ja Thomasin (1966, 4) mukaan vallalla olevista sosiaalisista normeista, vaatimuksista ja odotuksista, yhteisön tai yhteiskunnan säännöistä sekä yksilön kyvyistä ja persoonallisuudesta.

Roolia voidaan tarkastella myös eräänlaisena esityksenä, jota roolin omaksunut henkilö esittää yleisölleen eli muille ihmisille. Roolin esitys määritellään yksilön kokonaisvaltaiseksi toiminnaksi, kun hän on vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Rooli itsessään esityksenä ei vielä määritä roolin muotoa, vaan rooli muodostuu vuorovaikutuksessa yleisön kanssa, kun roolin esittäjä pyrkii luomaan yleisölle tietynlaisen mielikuvan itsestään ja yleisön reaktio vastaa tähän esitykseen. (Goffman, 1971, 26, 32.) Vaikka rooli muodostuu esittäjän tavoitteiden pohjalta, vaikuttavat roolin muotoon suuresti myös yleisön asenteet, arvot, odotukset ja kokemukset (Biddle & Thomas, 1966, 4; Goffman, 1971, 26–28).

On mahdollista, että kuntajohtajat muokkaavat ja muodostavat roolinsa sen mukaisesti, mitä he olettavat kunnan asukkaiden heiltä vuorovaikutustilanteissa odottavan. Kuntajohtajan rooli saattaa pysyä melko muuttumattomana riippumatta vuorovaikutusosapuolesta, mutta kuntajohtajat saattavat myös muovata rooliaan vuorovaikutusosapuolen odotuksiin ja asenteisiin tai vuorovaikutustilanteeseen sopivalla tavalla. Käsitystä vahvistaa esimerkiksi Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, 25) tutkimus, jonka mukaan johtajalta saatetaan odottaa kykyä vastata vuorovaikutuskumppanin odotuksiin ja asenteisiin sekä oman toiminnan mukauttamista.

Julkisivun käsite kuvastaa Goffmanin (1971, 32) mukaan yksilön käyttämiä vuorovaikutustaitoja vuorovaikutustilanteissa. Vuorovaikutusympäristö on Goffmanin (1971) mukaan ikään

kuin lavasteet, jossa roolia esitetään vuorovaikutuksessa yleisön kanssa. Tunnustukselliset piirteet, kuten arvonimi, titteli, sukupuoli, ikä tai vuorovaikutusosaaminen muodostavat yksilön henkilökohtaisen julkisivun. Yleisö vuorovaikutuskumppaneina peilaa heille syntyneitä vaikutelmia roolin esittäjään, jolloin suhtautuminen henkilön rooliin muokkaa samalla roolia itsessään. Sosiaalinen julkisivu voi olla vakiintunut, jolloin tiettyyn sosiaaliseen julkisivuun liitetään ennalta määriteltäviä odotuksia, arvoja ja asenteita. (Goffman, 1971, 32–34, 37.)

Entuudestaan vakiintuneita rooleja esiintyy erityisesti pienillä paikkakunnilla (Haveri ym. 2015, 27). Esimerkiksi vakiintunut rooli voi olla tilanteessa, jossa kunnan asukkailla on jo vakiintunut käsitys siitä, millainen kuntajohtajan tulee olla tai miten kuntajohtajan tulee viestiä sosiaalisessa mediassa. Tällöin kyseisen kuntajohtajan sosiaalinen julkisivu on Goffmanin (1971, 37) määritelmän mukaan jo vakiintunut riippumatta kuntajohtajana toimivan henkilön yksilöllisistä asenteista, tavoitteista tai odotuksista kuntajohtajan virkaan liittyviä toimia tai kuntajohtajalta odotettavaa viestintäosaamista kohtaan. Seurauksena saattaa olla sosiaalisia ristiriitoja. Rooliristiriidaksi kutsutaan tilannetta, jossa henkilön rooliin kohdistuu henkilön omia odotuksia sekä muilta tulevia odotuksia, joiden samanaikainen toteuttaminen ja ylläpitäminen on hankalaa tai mahdotonta (Katz & Kahn, 1978). Rooliristiriitoja syntyy, kun yksilö ei käytäyty tai viesti yhteisön tai vuorovaikutuskumppaneiden odotusten mukaisesti tai ole julkisivultaan sellainen, kuin yhteisössä on aikaisemmin totuttu kyseisessä roolissa toimittavan (Goffman, 1971, 35–36). Rooliristiriitoja voi syntyä myös tilanteissa, joissa kuntajohtajan rooliin kohdistuu useasta suunnasta tulevia erilaisia odotuksia samanaikaisesti.

Tietyssä asemassa oleva yksilö saattaa käyttäytyä eri tavoin kuin yleisesti on totuttu (Goffman, 1971, 37). Syväjärven ym. (2017, 60) tutkimuksen mukaan kuntajohtajat voivat kokea erilaiset sosiaaliset roolit haastavina erityisesti sosiaalisessa mediassa toimiessaan. Rooliristiriitojen ja jännitteiden syntymistä aiheuttavat esimerkiksi siviili- ja työroolin yhdistäminen sekä virkamiesaseman ja poliittisen johdon odotukset.

Paananen (2016) on tutkimuksessaan perehtynyt kuntajohtajan toimijuuteen vuorovaikutuksessa. Tutkimuksen mukaan kuntajohtajilla voi olla vuorovaikutuksessa useita toimijuuksia, jotka edustavat kuntajohtajan kunnan toimintaan aktiivisesti vaikuttavia toimintoja, jotka taas muodostuvat vuorovaikutuksessa muihin toimijoihin. Paanasen (2016, 14–19) tutkimuksen perusteella kuntajohtajan voidaan nähdä toimivan vuorovaikutuksen välityksellä kuudessa eri

toimijuutta kuvaavassa tehtävässä: *käyntikortti, tiedonvälittäjä, tietoresurssi, jännitteiden lievennyttäjä, verkostojen solmukohta sekä tulkki eri ryhmien ja logiikoiden välillä*. Paanasen (2016) määritelmiä kuntajohtajien vuorovaikutuksessa toteuttaviksi toimijuuksiksi voidaan tarkastella myös vuorovaikutussuhteissa otettuina rooleina.

Seuraavaksi avataan Paanasen (2016) tutkimuksen perusteella havaittuja kuntajohtajan toimijuuksia vuorovaikutuksessa esiintyvien ominaisuuksien kautta:

Kuntajohtaja käyntikorttina tarkoittaa sellaista toimintaa, jolla kuntajohtaja edistää kunnan toiminnan näkyvyyttä erilaisin viestinnällisin keinoin. Kuntajohtaja voi esimerkiksi edustaa kuntaa erilaisissa verkostoissa, toimia mediaa tukien ja markkinoida kuntaa. Tällä tavoin kuntajohtajien pyrkimyksenä toimijuuden kautta on edistää kuntalaisten ja muiden sidosryhmien mielikuvia kunnasta ja kunnan toiminnasta. (Paananen, 2016, 15.)

Tiedonvälittäjänä toimiessaan kuntajohtaja tuottaa ja välittää tietoa erityisesti paikallisyhteisön suuntaan kuntaa koskevan ymmärryksen lisäämiseksi. Tiedonvälittäjänä voidaan hyödyntää sosiaalista mediaa tai paikallismedioita, joiden välityksellä pyritään saavuttamaan mahdollisimman laaja-alainen kohdeyleisö. Tiedonvälitystä voi tapahtua myös valtakunnallisella tasolla tai esimerkiksi verkostomaisissa yhteistyöhankeissa. *Tietoresurssina* toimiminen voi liittyä läheisesti tiedonvälittäjänä toimimisen kanssa. Tietoresurssina kuntajohtaja kerää ja pyrkii tiivistämään tiedon tarkoituksenmukaiseen muotoon, jonka avulla saavutettua tietoa voidaan hyödyntää kuntaorganisaatiossa tai ymmärryksen lisäämiseksi kunnan toimintaa kohtaan. Tietoa voidaan kerätä ja tuottaa kunnan poliittisten toimijoiden ja päätöksenteon tueksi. (Paananen, 2016, 15.)

Kuntajohtaja voi olla toimijuuden kautta myös *jännitteiden lievennyttäjä*, jolloin kuntajohtaja voi toimia kriisissä tai haastavassa vuorovaikutustilanteessa ristiriitojen ja haasteiden tasapainottajina ja vakauttajina. Kuntajohtajat voivat pyrkiä omalla toiminnallaan ratkomaan jännitteisiä ristiriitatilanteita. Haastavista tilanteista huolimatta kuntajohtaja voi vuorovaikutuksessa pyrkiä rakentamaan yhteisöllisyyttä kunnassa ja tuomaan ymmärrystä kunnassa tehtävästä päätöksenteosta esimerkiksi jännitteisessä tilanteessa molempien osapuolten ymmärrystä lisäävästi siitäkin huolimatta, että aihe olisi tunteita herättävä. (Paananen, 2016, 18.)

Verkostojen solmukohtana toimiessaan kuntajohtaja on kuntaorganisaation edustajana erilaisista toimijoista koostuvissa verkostoissa, joissa kuntajohtajat edistävät keskustelun syntymistä ja ohjaavat keskustelua tavoitteiden saavuttamiseksi. Verkostojen solmukohtana kuntajohtajat työskentelevät kunnan etujen tavoittelemiseksi erilaisissa kuntarajojakin ylittävissä verkostokokoonpanoissa. Kuntajohtajan toimijuus voi olla myös *tulkkina toimimista eri ryhmien ja logiikoiden välillä*. Tällöin kuntajohtajat toimivat kunnan hallinnon ja politiikan välillä osapuolten vuoropuhelun ja yhteistoiminnan edistämiseksi. (Paananen, 2016, 16–17.)

Tämän luvun yhteenvedona voidaan todeta, että kuntajohtajan ja kuntalaisten välinen professionaalinen vuorovaikutussuhde voi olla hyvin monimuotoinen riippuen vuorovaikutusosapuolten sen hetkisistä tavoitteista, odotuksista ja asenteista sekä vuorovaikutusympäristön vaikutuksista vuorovaikutussuhteen toteutumiseen. Kunta on kunnan asukkaiden ja kuntajohtajan välisen professionaalisen vuorovaikutussuhteen perusta, johon vuorovaikutussuhteen muodostuminen olennaisesti liittyy. Kuntajohtajan professionaali on kunnan toiminnan johtaminen, jolloin kuntajohtajan voidaan katsoa toimivan asiantuntija-asemassa suhteessa kuntalaisiin. Kuntajohtajan vuorovaikutusosaamisella ja vuorovaikutussuhteessa omaksumilla rooleilla voi olla vaikutusta siihen, millaiseksi kuntajohtajat kokevat vuorovaikutussuhteensa kunnan asukkaiden kanssa.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Kuntajohtajien ja kunnan asukkaiden väliseen vuorovaikutussuhteeseen perehtyvän tutkielman kautta on mahdollista tavoittaa olennaisia piirteitä kuntajohtajien kokemuksista vuorovaikutussuhteen muodostumisesta ja ylläpitämisestä kunnan asukkaiden ja kuntajohtajien välisessä vuorovaikutussuhteessa. Tässä tutkielmassa kunnan asukkaiden ja kuntajohtajan välinen vuorovaikutussuhde asemoidaan professionaaliseksi vuorovaikutussuhteeksi.

Professionaalilla vuorovaikutussuhteella tarkoitetaan sellaista ihmissuhdetta, jonka toinen osapuoli työskentelee jonkin alan ammattilaisena, asiantuntijana tai osaajana suhteessa vuorovaikutuksen toiseen osapuoleen (Gerlander & Isotalus, 2010, 6). Kuten Apkerin ym. (2005) tutkimuksessa havaitaan, voivat professionaaliset vuorovaikutussuhteet olla sävyltään erilaisia riippuen vuorovaikutusosapuolten asemasta. Professionaalinen vuorovaikutussuhde kuntajohtajan ja kuntatyöntekijöiden tai kuntajohtajan ja kunnan luottamushenkilöiden välillä voi olla erilainen kuin kuntajohtajan ja kunnan asukkaiden välinen vuorovaikutussuhde.

Haverin ym. (2015, 27) tutkimuksen mukaan on mahdollista päätellä, että kuntajohtajilla voi olla motivaatiota kehittää vuorovaikutussuhdettaan kunnan asukkaiden kanssa. Kuntajohtajan tavoitteena professionaalille vuorovaikutussuhteelle voi olla esimerkiksi saada palautetta ja näkemyksiä kunnan asioihin. Samoin Kurkinen-Supperi (2016, 81–82) toteaa, että kuntajohtaja on kunnassa myös ihmisten eli kuntalaisten johtaja, jolloin kuntajohtaja todennäköisesti on vuorovaikutuksessa kunnan asukkaiden kanssa erinäisillä tavoilla. Vuorovaikutuksen toisena osapuolena kunnan asukkailla saattaa olla tavoitteita ja odotuksia kuntajohtajaa kohtaan, jolloin professionaalinen vuorovaikutussuhde kuntajohtajan ja kunnan asukkaiden välillä saattaa olla sävyltään erilainen tilannekohtaisesti. Kuntajohtajien ja kunnan asukkaiden välistä vuorovaikutussuhteen muodostumista ei ole tutkittu kuntajohtajien kokemuksiin pohjautuen, jolloin on perusteltua tavoitella vastausta tutkimusongelmaan:

Millainen professionaalinen vuorovaikutussuhde kuntajohtajilla ja kunnan asukkailla on kuntajohtajien kokemusten perusteella?

Kunnan asukkaiden ja kuntajohtajien välinen vuorovaikutussuhde voi olla moniulotteinen, koska kuntajohtajan vuorovaikutuskumppanina kunnan asukkaat ovat samanaikaisesti sekä yksilöitä, että osa kunnan asukasryhmää ja koko kunnan asukaskuntaa. Pruikkosen (2021, 107) tutkimuksen perusteella kuntajohtajan tahtotila ja motivaatio olla vuorovaikutuksessa kunnan asukkaiden kanssa voi vaikuttaa siihen, miten kuntajohtaja suhtautuu sosiaalisen median käyttämiseen osana työtään. Kuntajohtajan vuorovaikutusosaamisella saattaa olla vaikutusta siihen, millaiseksi kuntajohtajat kokevat vuorovaikutussuhteensa kunnan asukkaiden kanssa, ja siihen, miten kuntajohtajat pyrkivät rakentamaan ja ylläpitämään vuorovaikutussuhdetta kunnan asukkaiden kanssa. On myös mahdollista, että kunnan asukkaiden ja kuntajohtajien välinen vuorovaikutussuhde voi olla erilainen riippuen siitä, kumpi vuorovaikutusosapuolista on tehnyt aloitteen vuorovaikutustilanteessa. Koska käsitys kuntajohtajan ja kunnan asukkaiden välisestä professionaalista vuorovaikutussuhteesta perustuu kuntajohtajien kokemuksiin, on tutkimusongelman kannalta olennaista kysyä:

K1: Millaisia näkemyksiä kuntajohtajilla on vuorovaikutuksesta kunnan asukkaiden kanssa ja vuorovaikutusosaamisestaan?

Vuorovaikutus on vastavuoroista merkitysten, viestien ja ajatusten vaihtoa kahden tai useamman henkilön välillä kasvokkain tai teknologiavälitteisesti. Tällöin kuntajohtajan ja kunnan asukkaiden tulee olla joko fyysisesti samassa tilassa saman aikaisesti tai teknologiavälitteisesti samassa vuorovaikutusympäristössä voidakseen rakentaa vuorovaikutussuhdetta. (Braithwaite & Baxter, 2015, 4; Goffman, 1971, 25–26; Thompson, 2020). Vuorovaikutusympäristöillä ja -tilanteilla voi olla vaikutusta siihen, millaiseksi kuntajohtajat kokevat vuorovaikutussuhteen kunnan asukkaiden kanssa. Kasvokkaisen viestinnän lisäksi sosiaalinen media on vakiinnuttanut paikkansa melkein jokaisen kunnan asukkaalle elämässä (Leinonen ym., 2016, 22; Pruikkonen, 2021,), jolloin on luonnollista, että myös kuntajohtaja olisi tavoitettavissa jollain sosiaalisen median alustalla, jota todennäköisesti suuri osa kunnan asukkaista käyttää. Tutkimuksen kannalta on aiheellista tarkastella, millaisissa ympäristöissä kuntajohtajat ovat vuorovaikutuksessa kuntalaisten kanssa sekä millaisin viestinnällisin keinoin he ylläpitävät vuorovaikutusta. Toisen tutkimuskysymyksen kautta tutkijalla on pyrkimys kartoittaa:

K2: Millaisissa vuorovaikutustilanteissa ja -ympäristöissä kuntajohtajat ja kunnan asukkaat ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa?

Kuntajohtajilla saattaa olla erilaisia motiiveja vuorovaikutussuhteen rakentamiseksi kunnan asukkaiden kanssa. Kuntajohtajan ja kunnan asukkaiden välinen vuorovaikutussuhde voi olla asymmetrinen (Gerlander & Isotalus, 2010, 8), koska kuntaorganisaation johtajana kuntajohtajan voidaan johtaja-aseman perusteella katsoa olevan ikään kuin valta-asemassa suhteessa kunnan asukkaisiin. Kunnan asukkaat ryhmänä koostuvat erilaisista ihmisistä, joista jokaisella on oma taustansa ja osaamisalueensa. Osa kunnan asukkaista käyttää osaamistaan toimiesseen kunnan luottamushenkilöinä. Gerlanderin ja Isotaluksen (2010, 9) mukaan professionaaliset viestintäsuhteet sisältävät erilaisten tunteiden kohtaamista, käsittelemistä ja ylläpitämistä sekä mahdollisesti vuorovaikutuksen kautta käsiteltävät asiat saattavat olla emotionaalisia. Kuntajohtajan ja kunnan asukkaiden välisessä vuorovaikutussuhteessa kuntajohtajat voivat olla osa kunnan asukkaiden arkielämää ja näin ollen kohdata erilaisia tunnetiloja, joihin kuntajohtajan tulisi pystyä asianmukaisesti kohtaamaan ja vastaamaan. Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla on mahdollista saada vastauksia siihen:

K3: Millainen on kuntajohtajan rooli professionaalisen vuorovaikutussuhteen muodostumisessa kuntalaisten ja kuntajohtajan välillä?

3.2 Tutkimusmenetelmä

3.2.1 Teemahaastattelu

Tämän tutkielman tarkoituksena on kartoittaa suomalaisten kuntajohtajien kokemuksia professionaalisen vuorovaikutussuhteen muodostumisesta kunnan asukkaiden kanssa sekä sitä millainen professionaalinen vuorovaikutussuhde kuntajohtajilla ja kunnan asukkailla on kuntajohtajien kokemuksiin perustuen. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus sopii tutkimusmenetelmäksi tilanteeseen, jossa tarkoituksena on ymmärtää tutkimuskohteen kokemuksia, ajatuksia, tunteita sekä niiden muodostamia merkityksiä (Hirsjärvi ym., 2018, 181; Puusa & Juuti, 2020, 9).

Tutkielma on muodoltaan kvalitatiivinen tutkimus, koska tutkielman tavoitteena on ymmärtää paremmin tutkittavaa kohdetta eli kuntajohtajien kokemuksia ja ajatuksia professionaalista vuorovaikutussuhteesta kunnan asukkaiden kanssa. Puusan ja Juutin (2020, 73) mukaan kva-

litatiivinen tutkimus toimii sellaisten ilmiöiden tutkimiseen, jotka pohjautuvat yksilön tajuntaan, ihmisten välisen vuorovaikutukseen ja vuorovaikutusta jäsentävän kielen tutkimiseen. Tässä tutkielmassa pyritään tarkastelemaan ja tutkimaan erilaisia kuntajohtajien kokemuksia ja merkityksenantoja sekä tekemään näistä päätelmiä tutkivasta aiheesta. Tutkielman metodologinen tausta on fenomenologisessa perinteessä, jossa tutkimuksen kohteena on ihmisen näkemykset elämismaailmasta eli kokemukset ympäröivistä ilmiöistä ja asioista (Tuomi & Sarajärvi, 40).

Kuntajohtajien kokemuksia ja ajatuksia kartoittavassa tutkielmassa haastattelu on katsottu sopivimmaksi menetelmäksi kerätä joustavasti monipuolista aineistoa aiheesta, joka ei ole kvantitatiivisesti mitattavissa ja josta ei ole tehty vastaavanlaista haastattelututkimusta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.) Tässä tutkielmassa on käytetty tutkimusmenetelmänä puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua, joka Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 47–48) mukaan etenee ennalta päätettyjen teemojen mukaisesti, mutta tarkka kysymysten muotoilu ja järjestys puuttuu (Hirsjärvi ym., 2018, 208).

Teemahaastattelu on valikoitunut tässä tutkielmassa käytettäväksi tutkimusmenetelmäksi, koska teemahaastattelun avulla on mahdollista tutkia yksilöiden ajatuksia, kokemuksia, uskomuksia ja tunteita (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 48; Puusa, 2020, 106). Teemahaastattelu sopii tämän tutkielman tutkimusmenetelmäksi, koska tutkielman tarkoituksena on kartoittaa, millaisia kokemuksia ja näkökulmia kuntajohtajilla on professionaalaisesta vuorovaikutussuhteesta ja vuorovaikutuksen toteutumisesta kunnan asukkaiden kanssa. Teemahaastattelun avulla on ollut mahdollista kerätä aineistoa, joka muodostuu kuntajohtajien yksilöllisistä kokemuksista, ajatuksista ja tulkinnoista.

Kokemuspohjaisen tutkimusaineiston koostaminen on toteutettu teemahaastatteluna, jolloin tutkimushaastatteluissa on edetty tutkielman viitekehyksen ja tutkimuskysymysten mukaan määriteltyjen teemojen ja teemoista muodostettujen haastattelukysymysten avulla. Teemahaastatteluun valikoituneet teemat on muodostettu tutkielman viitekehyksen ja tutkijan esiymmäryksen perusteella siten, että teemojen ohjaamassa haastattelussa on pyritty saavuttamaan tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin vastauksia. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 87–88; Puusa, 2020, 106).

Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu, ettei haastattelun eteneminen ole tiukasti haastattelukysymysten mukaan rajattua, vaan haastattelu toteutuu ennalta määriteltyjen teemojen ohjaamana (Hirsjärvi ym., 2018, 208). Teemahaastattelulle tyypillinen joustavuus on tässä tutkielmassa saavutettu huolehtimalla siitä, että jokainen haastattelu on edennyt kulloiseenkin haastattelutilanteeseen sopivassa järjestyksessä valittujen teemojen ja haastattelukysymysten osalta (Hirsjärvi & Hurme 2011, 104).

Haastattelykysymysten muotoilu, järjestys sekä haastattelun rakentuminen ennalta määriteltyjen teemojen ympärille ovat luontevasti rakentunut kunkin yksilöllisen haastattelutilanteen mukaan. Kysymysten asettelu, kysymysten ja teemojen järjestys ja haastattelun rakentuminen voivat vaihdella haastattelujen välillä, mutta haastattelujen aihepiirit eli teemat ovat olleet jokaisessa haastattelussa samat (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 48). Tutkielman tekijä on haastatteluiden aikana tarvittaessa tarkentanut kysymyksiä, esittänyt jatkokysymyksiä sekä selventänyt tilanteen vaatiessa käytettäviä sanamuotoja ja kysymysten merkityksiä. Vaikka teemahaastatteluna toteutetut haastattelut ovat edenneet suunniteltujen teemojen mukaisesti, on tutkielman tekijä ennen haastattelujen toteuttamista hahmotellut haastattelurungon (liite 1) haastattelutilanteiden tueksi.

Ennen varsinaisten tutkimushaastattelujen toteuttamista tutkielman tekijä on testannut teemahaastattelun ja haastattelurungon toimivuutta esihaastattelun eli pilottihaastattelun avulla. Pilottihaastattelun avulla on ollut mahdollista testata muun muassa haastattelurungon toimivuutta sekä arvioida haastattelun pituutta (Hirsjärvi & Hurme 2011, 72). Pilottihaastattelussa haastatellulla henkilöllä on kokemusta kunnallishallinnosta, jolloin hänen on ollut mahdollista kommentoida haastattelukysymysten muotoilua ja toimivuutta sekä haastattelun sisällön johdonmukaisuutta hänen kokemuksiinsa ja aihetuntemukseensa pohjautuen. Pilottihaastattelun pohjalta on tehty muutoksia haastattelurungon kysymystenasetteluun sekä tarkentanut tutkielman kannalta olennaisia käsitteitä, joista haastateltavien olisi mahdollista kertoa tarkemmin omasta näkökulmastaan. Pilottihaastattelu on toteutettu onnistuneesti loppuvuodesta 2020 Microsoft Teams -sovelluksen välityksellä.

3.2.2 Tutkimuksen osallistujat

Teemahaastattelun kannalta on olennaista, että haastateltavat ovat kokeneet jonkin tietyn asian tai he tietävät tutkittavasta aiheesta ennalta jotain (Puusa, 2020, 99). Tutkielman aineisto koostuu 12 suomalaisen kuntajohtajan haastattelusta. Haastattelut on toteutettu etänä yksilöhaastatteluina. Koska tutkielman keskiössä on kuntajohtajat ja heidän kokemuksensa vuorovaikutussuhteesta kunnan asukkaiden kanssa, on tutkielman tekijä lähtenyt tutkielman viitekehyksen perusteella liikkeelle siitä ajatuksesta, että kuntajohtajilla on heidän julkiseen virkaansa liittyen todennäköisesti jonkinlaista kokemusta kunnan asukkaiden kanssa toimimisesta.

Tutkielman tekijä on ensin käynyt läpi suomalaisten kuntien verkkosivuja satunnaisessa järjestyksessä ja poiminut viisikymmentä haastatteluun kutsuttavaa kuntajohtajaa sen perusteella, että he ovat olleet kyseisellä hetkellä kunnan- tai kaupunginjohtajan virassa ja heitä on ollut mahdollista lähestyä sähköpostitse joko suoraan tai välillisesti esimerkiksi sihteerin tai assistentin kautta. Haastattelukutsuja on pyritty lähettämään asukasluvultaan eri kokoisten kuntien kuntajohtajille. Hajonta kuntakokojen välillä on mahdollistanut eri kokoisten kuntien kuntajohtajien kokemusten ja ajatusten kartoittamisen, jolloin on mahdollista saada mahdollisimman monimuotoinen käsitys kuntajohtajien kokemuksista. Tällöin voidaan määritellä, että tutkimusaineisto on koostettu tarkoituksenmukaisesta eli harkinnanvaraisesta näytteestä (Eskola & Suoranta, 2014, 61; Puusa, 2020, 99).

Haastattelukutsu (liite 2) on lähetetty sähköpostitse viidellekymmenelle kuntajohtajalle. Kutsun saaneista kaksikymmentäkaksi on ollut virkanimikkeeltään kunnanjohtajia ja kaksikymmentäkahdeksan on ollut virkanimikkeeltään kaupunginjohtajia. Viiteenkymmeneen lähetettyyn haastattelukutsuun vastasi yhteensä kahdeksantoista kuntajohtajaa. Saaduista vastauksista neljätoista oli myönteisiä vastauksia. Tutkielman tekijä joutui kieltäytymään kahden kutsun vastanneen kuntajohtajan tarjouksesta osallistua tutkimukseen ennalta määritellyn aineiston otoskoon rajautuessa kahteentoista haastateltavaan. Neljä kutsun saanutta kuntajohtajaa vastasi ystävällisesti olevansa kiinnostuneita tutkielman aiheesta, mutta ajankohta ei ollut heille sopiva haastatteluun osallistumiseksi.

Aineisto on ennalta rajattu kahteentoista haastateltavaan, jotka ovat tulleet valituiksi ilmoittautumisjärjestyksessä. Tutkija on pitänyt lopullisena ilmoittautumisena sitä hetkeä, jolloin

haastatteluajankohdasta on sovittu sähköpostitse. Tutkielmaan on osallistunut 12 kuntajohtajaa, joista 6 kuntajohtajaa on virkanimikkeeltään kunnanjohtajia ja 6 on kaupunginjohtajia. Tutkimukseen osallistuneet kuntajohtajat ovat tulleet valituksi ilmoittautumisjärjestyksessä, eikä tutkielman tekijä ole vaikuttanut lopulliseen osallistujavalintaan tai osallistujajakaumaan. Kunnanjohtajien ja kaupunginjohtajien tasalukuinen tutkimukseen osallistujamäärä on lopulta ollut sattumanvaraista.

TAULUKKO 2 Haastateltujen kuntajohtajien lukumäärä suhteessa heidän edustamiensa kuntien asukaslukuun

Kuntien asukasluku	Haastateltujen kuntajohtajien lukumäärä / kunnan asukasluku
Alle 5000 asukasta	2 kuntajohtajaa
5001–10000 asukasta	3 kuntajohtajaa
10001–20000 asukasta	4 kuntajohtajaa
20001–50000 asukasta	1 kuntajohtaja
50001–100000 asukasta	1 kuntajohtaja
yli 100 000 asukasta	1 kuntajohtaja

Taulukosta 2 on havaittavissa, että haastatteluaineisto koostuu eri kokoisten kuntien kuntajohtajien kokemuksista. Suurin osallistujaryhmä on asukasluvultaan 10000–20000 väliltä olevien kuntien kuntajohtajissa, joita on haastateltavista neljä henkilöä. Seuraavaksi suurin osallistujaryhmä edustaa 5000–10000 asukkaan kuntien kuntajohtajia, joita on kolme henkilöä. Kunnan asukasluvulla voi olla vaikutusta kuntajohtajien kokemukseen professionaalisen vuorovaikutussuhteen muodostumisesta kunnan asukkaiden kanssa. Kuntien asukaslukuja käsitellään tutkielmassa taulukossa 2 esitetyn asukaslukujakauman mukaisesti kuntajohtajien anonymiteetin varmistamiseksi.

Tutkimukseen osallistuneilla kuntajohtajilla on takanaan eri pituisia virkoja kuntajohtajana ja osalla kuntajohtajista on kokemusta useamman kunnan johtamisesta. Kahdestatoista haastatellusta kuntajohtajasta 7 on miehiä ja 5 on naisia. Haastateltavien ikäjakaumassa on edustettuna eri ikäisiä kuntajohtajia, joiden laskennallinen keski-ikä on 47 vuotta. Haastateltavien

anonymiteetin varmistamiseksi tutkielmassa ei eritellä tarkemmin kuntajohtajien ikäkaumaa tai tarkempaa hajontaa virassaoloaikaan liittyen. Keskimääräinen kuntajohtajan virassaoloaika on 8,5 vuotta.

Haastattelut toteutettiin etäyhteyksiä käyttäen vuoden 2021 helmikuun ja maaliskuun aikana. Haastattelukutsussa haastateltaville on tarjottu mahdollisuus valita haastattelun toteutusmuodoksi joko videohaastattelu Microsoft Teams -sovelluksen kautta tai puhelimitse. Kahdeksan haastattelua on toteutettu kokonaan videoyhteydellä Microsoft Teams -sovelluksen välityksellä. Yksi haastatteluista sovittiin jo ennalta pidettäväksi puhelimitse haastateltavan toiveesta. Kolme Microsoft Teams -sovelluksen välityksellä toteutettavaksi sovittua haastattelua jouduttiin lopulta siirtämään joko välittömästi haastattelun alussa tai haastattelutilanteen aikana puhelinhaastatteluksi teknisten yhteysongelmien vuoksi. Kaikki haastattelut on teknisistä yhteysongelmista riippumatta toteutettu alusta loppuun saakka, eikä yksikään haastatteluista ole jäänyt kesken.

Teemahaastatteluna toteutetut haastattelut on nauhoitettu erillisellä nauhurilla. Haastatelluille on ilmoitettu nauhoituksesta haastattelukutsussa ja lisäksi haastattelun alussa tutkielman tekijä on kertonut haastattelun äänityksestä ja kysynyt suostumusta nauhoitukselle. Haastatelluille on kerrottu, että nauhoitetta käytetään ainoastaan tämän tutkielman toteuttamiseksi ja sekä nauhoitettu, että litteroitu aineisto hävitetään tutkielman lopullisen palautuksen jälkeen. Jokainen tutkielmaan osallistunut kuntajohtaja on antanut suostumuksen nauhoitukselle. Äänitettyä aineistoa on aloitettu litteroimaan kirjalliseen muotoon heti haastattelujen jälkeen. Litterointiprosessia on jatkettu myös haastatteluvaiheen päätyttyä.

3.2.3 Aineiston analyysi

Tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla kahtatoista suomalaista kuntajohtajaa yksilöhaastatteluina. Haastatteluaineisto on haastateltavien omakohtainen kuvaus tutkimuskohteenä olevasta ilmiöstä tai asiasta (Puusa, 2020, 141). Nauhoitettu haastatteluaineisto on litteroitu sanatarkasti auki Microsoft Word -tekstinkäsittelyohjelmaa käyttäen. Litteroinneissa on huomioitu naurahdukset ja huokaukset, mutta esimerkiksi tauot on jätetty merkitsemättä. Naurahdukset ja huokaukset on litteroitu aineistomuotoiseen tekstiin, koska niiden on katsottu luovan merkityksiä ilmaisemalla haastateltavan kokemusta ja tunnetta koskien asiaa, josta haastateltava on juuri kyseisessä haastattelun kohdassa puhunut (Ruusuvuori, 2010,

427). Valmista litteroitua haastatteluaineistoa on kertynyt kokonaisuudessaan 144 sivua Times New Roman -fontilla, kirjainkoolla 12 ja rivivälillä 1 kirjoitettuna. Kahdentoista haastattelun yhteenlaskettu kesto on 515,05 minuuttia. Haastattelujen keskimääräinen pituus on 44 minuuttia. Haastattelujen pituudet ovat vaihdelleet 24–56 minuutin välillä.

Koska kuntajohtajien kokemuksia ja ajatuksia kuvaava haastatteluaineistoa ei voida sellaisenaan pitää tutkielman valmiina tuloksina (Alasuutari, 2011, 78), on aineisto analysoitu laadullisen sisällönanalyysin avulla teemoittelu-menetelmää käyttäen. Laadullinen aineistolähtöinen sisällönanalyysi nähtiin sopivan parhaiten kokemuksia kartoittavan teemahaastatteluaineiston analyysimenetelmäksi. Aineiston analysoinnin tarkoituksena oli löytää tutkielman tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten kannalta olennaisia teemoja tai käsitteitä, jotka kuvaivat tutkittavaa aihetta tarkemmin (Kiviniemi, 2018, 83). Sisällönanalyysin avulla oli tarkoitus selkeyttää kerättyä aineistoa vastaamaan tutkielman tarpeita, jolloin analyysin avulla oli mahdollista tehdä selkeitä ja mahdollisimman perusteltuja ja luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta aiheesta (Puusa, 2020, 141; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 122).

Tutkielman tekijä tutustui aineistoon heti nauhoitteiden litterointivaiheessa lukiessa jokaisen litteroidun haastattelun läpi kahteen kertaan kunkin haastattelun litteroinnin jälkeen. Kaikki haastattelut sisältävä kokonainen kirjallinen aineisto luettiin läpi useaan kertaan ennen varsinaisen sisällönanalyysin tekemistä. Aineistoon perehtyessä tehtiin havaintoja, jotka kirjoitettiin ylös analyysia tukeviksi muistiinpanoiksi. Tutkimusaineisto päätettiin analysoida teemoittelua hyödyntäen. Analyysimenetelmäksi valitun sisällönanalyysin avulla oli mahdollista esimerkiksi luokitella, teemoitella tai tyyppitellä aineistoa, jolloin analyysin tarkoituksena oli muodostaa tutkielman pääteemoista selkeä kokonaiskuva (Laaksonen & Matikainen, 2013, 208).

Tutkimusaineistoa käytiin ensin läpi silmäillen ja etsien yhteneväisyyksiä tai eroavaisuuksia haastateltujen vastausten välillä. Sisällönanalyysin analyysiyksiköinä käytettiin lausumia tai ajatuskokonaisuuksia, jotka sisälsivät tutkielman tavoitteita vastaavia ajatuksia ja sanoja. Aineiston analyysi aloitettiin redusoimalla eli pelkistämällä aineistoa vastaamaan selkeämmin tutkielman tavoitteita. Aineiston pelkistämisessä huomioitiin se mahdollisuus, että samassa alkuperäisilmaisusta voi löytyä enemmän kuin yksi alustaviin teemoihin sopiva ilmaisu. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 122–124.)

Aineistosta havaittuja samoja ilmiöitä ja asioita kuvaavia lausumia ja ajatuskokonaisuuksia koottiin omiin teemoihin pohjautuviin tiedostoihin värikoodausta hyödyntäen. Jokaisesta literoidusta haastatteluaineistosta poimittiin värikoodauksen avulla alkuperäislausumia ennalta alustavasti suunniteltuihin teemoihin liittyen. Tämän jälkeen samalla värikoodauksella merkityt alkuperäisilmaisut jaoteltiin omiin alustavien teemojen mukaisesti muodostettuihin tiedostokansioihin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 123.)

Alustavat teemat johdettiin tutkimuskysymysten pohjalta noudattaen temahaastattelurunkoa. Alustavia teemoja olivat ”Vuorovaikutusosaaminen ja käsitys vuorovaikutuksesta”, ”Vuorovaikutussuhteen rakentuminen” sekä ”Roolit ja odotukset”. Jo tässä vaiheessa aineiston analyysia aineistosta poistettiin sellaisia asioita, jotka eivät vastanneet tutkimusongelmaa tai tutkimuskysymyksiä. Näitä aiheita ei siirretty alustavia teemoja käsitteleviin tiedostokansioihin. Tällä tavoin aineistosta poistettiin kaikki sellaiset vastaukset tai asiat, jotka eivät olleet tutkimusongelman tai tutkimuskysymysten kannalta relevantteja. Aineiston pelkistämistä jatkettiin vielä alustavia teemoja käsittelevien jaotteluiden sisällä siten, että värikoodatut alkuperäisilmaukset kirjoitettiin allekkain omiin tiedostokansioihinsa, jotka tutkija on käynyt läpi pelkistäen alkuperäisilmaisut ytimekkäämpään muotoon.

Värikoodatusta aineistosta on teemoittelun avulla ryhmitelty samankaltaisuuksia tai eroavuuksia sisältävät alkuperäisilmaisut niihin sopivien käsitteiden mukaisesti omiin ryhmiinsä. Tässä vaiheessa alustavien teemojen mukaan jaoteltu aineisto on siirretty kukin alustavan teeman mukaan nimettyyn taulukkoon. Aineistoa teemoiteltiin etsimällä ilmaisuista samoja teemoja kuvaavia lausumia tai ilmiöitä, jonka jälkeen löydettyjä toistuvia teemoja on ryhmitelty.

Teemoista on muodostettuja teemoja kuvaavia ytimekkäitä käsitteitä tai nimityksiä. Ryhmitelyä teemoja kuvaavien käsitteiden mukaan jatkettiin siten, että useista muodostetuista ryhmistä on koostettiin lopulta samoja käsitteitä kuvaavia alaluokkia. Ryhmittelyn avulla muodostettuja teemoja kuvaavia alaluokkia kertyi useita. Alaluokkia jatkojalostettiin etsimällä alaluokkien väliltä samankaltaisuuksia ja eroavuuksia ja yhdistämällä samoja piirteitä omaavia luokkia yläluokiksi. Analyysin edetessä tiivistynyt aineisto on lopulta pystytty tiivistämään tutkimuskysymyksiin vastaaviksi pääteemoiksi, jotka on jaettu teemoja kuvaaviksi alateemoiksi. Lopullisia pääteemoja olivat: Vuorovaikutusosaaminen ja vuorovaikutus kuntalaisten kanssa, vuorovaikutusympäristöt ja -tilanteet sekä kuntajohtajan roolit vuorovaikutussuhteessa.

3.2.4 Eettinen pohdinta

Tutkielman tekijälle on ollut tärkeää pyrkimys taata haastateltaville turvallinen ja luotettava osallistuminen tutkielmaan. Haastateltavien anonymiteetista on huolehdittu useilla eri tavoilla. Ennen tutkielmaan osallistumista haastattelukutsussa kerrottiin, että haastattelut tullaan nauhoittamaan. Haastattelukutsussa kerrottiin, että äänitettyä aineistoa käytetään vain tähän tutkielmaan, jonka jälkeen aineisto hävitetään.

Jokaisen haastattelun alussa kysyttiin haastatteluun osallistujan suostumus haastattelun nauhoittamiseksi. Kaikki 12 kuntajohtajaa antoivat haastattelun alussa sanallisen suostumuksen. Haastattelujen yhteydessä heille kerrottiin uudelleen, että äänitettyä ja litteroitua aineistoa tullaan käyttämään vain tämän tutkielman yhteydessä. Samalla on haastatteluun osallistuneille kerrottiin haastatteluaineiston anonymisoinnista sekä nauhoitetun, että litteroidun aineiston hävittämisestä tutkielman valmistuttua.

Nauhoitettua haastatteluaineistoa säilytettiin laitteella, jossa ei ollut internet-yhteyttä. Erilistä nauhuria säilytettiin laatikostossa, johon ulkopuolisilla ei ollut pääsyä. Nauhuria ei yhdistetty langattomasti tai langallisesti muihin laitteisiin. Litteroitu haastatteluaineisto tallennettiin salasanoin suojattuun laitteeseen. Haastatteluun osallistuneiden kuntajohtajien yhteystiedot sekä taustatiedot pidettiin erillään litteroidusta aineistosta. Yhteystiedot ja taustatiedot tallennettiin kirjallisessa muodossa paperille, jota säilytettiin laatikostossa yhdessä nauhoituslaitteen kanssa. Kirjallinen ja nauhoitettu aineisto säilytettiin ulkopuolisten tavoittamattomissa ja hävitettiin tämän tutkielman valmistuttua. Näillä valinnoilla pyrittiin varmistamaan, että litteroitua tai nauhoitettua aineistoa ei ole mahdollista yhdistää haastatteluun osallistuneiden tietoihin.

Litteroitua aineistoa muokattiin haastateltavien anonymiteetin varmistamiseksi siten, että aineistosta poistettiin näkyvistä haastateltavien suorat ja epäsuorat tunnistetiedot, kuten haastateltavan nimi, ikä, yhteystiedot ja tutkinto- ja työtausta, harrastukset, luottamustoimet sekä haastateltavan edustaman kunnan tuntomerkit ja nimi. Litteroinnin yhteydessä pyrittiin häivyttämään haastateltavaan, haastateltavan perhesuhteisiin sekä haastateltavan kuntaan helposti yhdistettävissä olevia tuntomerkkejä, kuten haastateltavien kertomista esimerkeistä tarkat kuntia yksilöivät kuvaukset. Haastateltavien anonymiteetin varmistamiseksi tutkielmassa ei yksilöidä tunnistettavasti tutkimukseen osallistuneiden ikää, työuran pituutta tai kunnan

asukaslukua. Muutaman haastattelutilanteen yhteydessä haastateltavat kertoivat kokemuksistaan koskien haastattelusitaattien käyttöä osana tutkimusta. Haastateltavien keskuudessa ilmeni ajatus siitä, että kuntajohtajat saattaisivat tunnistaa kuntajohtaja-kollegojaan haastattelusitaateissa käytettyjen sanavalintojen, murteen tai ilmaisumuodon vuoksi. Anonymiteettiturvan lisäämiseksi tutkielmassa esitetyt sitaatit muutettiin mahdollisimman yleiskieliseksi mahdollisten murteiden ja sanavalintojen tunnistamisen varalta, kuitenkin sitaatin sanomaa tai sanajärjestystä muuttamatta. (Ruusuvuori & Tiittula, 2005, 17, Kuula & Tiitinen, 2010, 446.)

Puusan ja Juutin (2020, 168) mukaan tutkimus ei eettisistä lähtökohdista saa missään vaiheessa aiheuttaa vaaraa tai haittaa tutkimuksen kohteena olevien ihmisten elämän kululle. Osa haastateltavista esitti haastattelujen aikana pyynnön jättää käyttämättä tutkimuksessa jotain heidän jo sanomaansa asiaa tai he pyysivät, että seuraavaa hänen kertomaansa asiaa ei käytettäisi lopullisessa tutkimuksessa. Tutkielman tekijä kunnioitti haastateltavien pyyntöä ja häivytti aineiston litterointivaiheessa haastateltavien erikseen haastattelujen aikana pyytämät kohdat.

4 TULOKSET

Tässä tutkielmassa tavoitteena oli selvittää, millainen professionaalinen vuorovaikutussuhde kuntajohtajilla ja kunnan asukkailla on kuntajohtajien kokemusten perusteella. Tulosluku on tulosten selkeyttämiseksi jaettu kolmeen osaan, jotka muodostuvat tutkimuskysymyksiä mukailleen. Ensimmäisessä luvussa tarkastellaan, millaista vuorovaikutusosaamista kuntajohtajat kokevat omaavansa ja millaisia ajatuksia vuorovaikutus kuntalaisten kanssa kuntajohtajissa herättää. Toisessa luvulla tarkastellaan niitä vuorovaikutusympäristöjä ja -tilanteita, joissa kuntajohtajat ja kunnan asukkaat ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Kolmannessa luvussa avataan niitä rooleja, joita kuntajohtajilla voi olla professionaalisen vuorovaikutussuhteen muodostamisessa kuntalaisten kanssa.

4.1 Vuorovaikutusosaaminen ja vuorovaikutus kuntalaisten kanssa

4.1.1 Vuorovaikutusosaamisen merkitys kuntajohtajan työssä

Haastateltavat kokivat vuorovaikutusosaamisen erityisesti viestintätaitoihin liittyvänä osa-alueena, jonka hallitsevat haastateltavien mukaan erityisen hyvin sosiaaliset, avoimet ja ihmisistä kiinnostuneet henkilöt. Vuorovaikutusosaamiseksi miellettiin kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja asettua muiden ihmisten asemaan, ulospäinsuuntautuneisuus, helposti lähestyttävyyys, kiinnostus muita ihmisiä ja heidän asioitaan kohtaan, kuuntelemisen taito, taito käyttää erilaisia sosiaalisen median kanavia, esiintymistaito, argumentointitaito sekä taito lukea vuorovaikutustilanteita. Näitä taitoja kuvattiin käytettävän vuorovaikutussuhteen muodostamisessa ja ylläpitämisessä kuntalaisten kanssa erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Seuraavissa sitaateissa haastateltavat kuvasivat ajatuksiaan liittyen vuorovaikutusosaamiseensa:

”Minä kuvittelen, että minulla on aika hyvä kyky samaistua siihen toiseen ihmiseen ja minä pystyn asettaa itseni sen toisen ihmisen asemaan. Ja oikeasti miettiä, että miltä se sitten niinkun voisi tuntua. Eli minä voisin kuvitella, että ihmisten kanssa minä olen ihan, pärjään ihan hyvin. (–) sitten on nämä sosiaaliset mediat ja sähköiset alustat. [öh]. Niissä voisi käyttää termiä niinkun auttavasti. Eli mukana mennään.” (H6)

” (–) lähtökohtaisesti minulla on myös laaja se [verkosto sosiaalisessa mediassa] eli se on yksi keino millä minä vuorovaikutan.” (H1)

Lähestulkoon jokainen haastateltavista kertoi omaavansa hyvät vuorovaikutustaidot. Muutammat haastateltavista kertoivat saaneensa kuntalaisilta pääosin positiivista palautetta omasta vuorovaikutusosaamisestaan. Haastattelujen perusteella vuorovaikutusosaamisen koettiin

liittyvän sekä henkilön persoonaan että opittuihin ja omaksuttuihin taitoihin ja asenteeseen. Erityisesti kyky asettua muiden muiden ihmisten asemaan eli empatia sekä taito kuunnella ja olla läsnä koettiin kuntajohtajien vuorovaikutusosaamisessa vuorovaikutussuhteen muodostamista tukeviksi osaamistaidoiksi, kuten alla olevassa sitaatissa on yksi haastateltavista ker-
tonut:

”Varmaan ehkä toisaalta aika luontaista, että että on aina ollut aika tietyllä tapaa sosiaalinen ja semmoinen. Minä olen, minä olen niinku hirveän kiinnostunut aina ollut ihmisistä ja varmaan sellaista jonkinlaista niinku luontaista ihmistuntemusta. Ja se on empatia. Empatiakykyä löytyy paljon ja ehkä se, se on helpottanut niinku tässä tässä roolissa. Mutta että vuorovaikutustaitoja. Että ne on enemmän ehkä niitä, niitä niinku persoonataitoja. Että mitä on niinku luontaisesti olemassa. Sit taas, taas niinku ihan liian vähän, ihan liian vähän on niinkun ollut aikaa mihinkään koulutuksiin.” (H10)

Vuorovaikutusosaaminen ja -taidot miellettiin kehitettävissä oleviksi ominaisuuksiksi, joita suurin osa kuntajohtajista haluaisi erityisesti muuttuvassa ja digitalisoituvassa ajassa kehittää. Erityisesti kuntajohtajat kokivat kehitettävää sosiaalisen median hyödyntämisessä vuorovai-
kutteisuuden lisäämiseksi ja erilaisten sosiaalisen median palvelujen tehokkaammassa käyt-
tönotossa. Sen sijaan muutama kuntajohtajista koki, ettei heillä ollut tarvetta kehittää tai
muuttaa nykyisiä vuorovaikutustapojaan sosiaalisessa mediassa, koska heidän nykyinen osaa-
misensa koettiin riittäväksi.

Osa kuntajohtajista kertoi omaksuneensa vuorovaikutusosaamista koulutus- tai työtaustansa
pohjalta ja osa kertoi olevansa perusluonteeltaan sosiaalisia, empaattisia tai ihmisistä kiinnos-
tuneita. Pari kuntajohtajista koki osaamiseensa vaikuttaneen ura- tai koulutustausta sekä oma
luonne tai persoona. Molemmat lähtökohdat vuorovaikutusosaamiselle koettiin haastatelta-
vien mukaan positiivisiksi, eikä professionaaliseen vuorovaikutusosaamiseen koettu haastat-
telujen pohjalta olleen vaikutusta siinä, kummasta lähtökohdasta vuorovaikutusosaaminen oli
lähtöisin.

Osa haastateltavista kuvasi vastauksissaan, ettei vuorovaikutusta kunnan asukkaiden ja kun-
tajohtajan välillä välttämättä olisi, jos kuntajohtaja ei olisi taitava viestimään ja pyrkisi ole-
maan kunnan asukkaiden lähestyttävissä. Seuraavassa sitaatissa haastateltava kuvaa vuoro-
vaikutustaitojen tärkeää roolia osana kuntajohtajan työtä:

”Minä niinkuin koen, että että niinkuin se vuorovaikutustaitojen merkitys kunnanjohtajan
työssä on ihan keskeinen. Ja itse näen sen oikeastaan kaikista tärkeimmäksi asiaksi, että että
kunnanjohtajana voi toimia.” (H9)

Yksikään haastateltavista ei maininnut vastauksissaan vuorovaikutuskumppanin eli kunnan asukkaiden vuorovaikutusosaamisen tai -taitojen mahdollista vaikutusta vuorovaikutussuhteen muodostumiseen. Tämä saattoi johtua siitä, ettei haastattelutilanteessa kysytty erikseen juuri kunnan asukkaiden vuorovaikutusosaamisesta tai -taidoista.

4.1.1 Vuorovaikutuksessa kuntalaisten kanssa

Kuntajohtajat kokivat vuorovaikutuksen toteutumisen kunnan asukkaiden kanssa kuntajohtajan työhön olennaisesti kuuluvaksi osaksi. Haastattelujen perusteella kuntajohtajat olivat yhtä mieltä siitä, että kuntajohtajan on lähes mahdotonta toimia virassaan onnistuneesti ilman vuorovaikutusta kunnan asukkaiden kanssa. Haastateltavat ovat käyttäneet seuraavia sanoja kuvatessaan, mitä vuorovaikutus heille tarkoittaa:

- arkista vuoropuhelua
- kaksisuuntaista viestintää
- eri henkilöiden välistä kommunikointia
- kanssakäymistä
- kuultua ja puhuttua
- sanallista ja sanatonta
- yhteispeliä
- moniulotteista viestintää.

Haastateltavien vastausten perusteella vuorovaikutus mielletään kahden tai useamman ihmisen välillä tapahtuvaksi nonverbaaliksi tai verbaaliksi viestinnäksi sekä toisten huomioon ottamiseksi niin kasvokkain kuin teknologiavälitteisessä ympäristössä.

Seuraava haastateltavan kommentti edusti laajemmin haastatteluissa esiintynyttä ajatusta siitä, ettei vuorovaikutus tapahdu tyhjiössä itsekseen, vaan vuorovaikutuksen toteutuminen vaatii molempien vuorovaikutusosapuolten aktiivisuutta. Vuorovaikutus nähtiin näin ollen kahdensuuntaisena viestinnän vaihtona ja merkitysten antamisena:

”Eihän meillä ole mitään vuorovaikutusta, että minä vain vuorovaikutan, toinen ei vuorovaikuta. Vaan kyllä se on aina sitä yhteispeliä (– –).” (H10)

Yksi haastateltavista kertoi, kuinka kuntajohtajan vuorovaikutteisuutta ohjaa kaksi ulottuvuutta, jolloin kuntajohtajan tulee johtaa kuntaa siten, että kuntaorganisaatio toimii vuorovaikutuksessa kuntalaisten kanssa. Samanaikaisesti kuntajohtajan tulee huolehtia, että hänellä itsellään on mahdollisuuksia olla vuorovaikutuksessa kuntalaisten kanssa. Vuorovaikutuksen merkitys kuntajohtajalle voi olla moninainen riippuen niistä rajapinnoista, joissa kuntajohtaja kulloinkin toimii.

Vuorovaikutuksen ja kuntalaisten osallistamisen kehittämisestä oli voinut olla keskustelua kuntaorganisaatiossa, mutta ei välttämättä juuri kuntajohtajan ja kunnan asukkaiden välisen vuorovaikutussuhteen näkökulmasta. Haastateltavat kertoivat, etteivät he ole välttämättä lähiaikoina pohtineen omaa vuorovaikutussuhdettaan kunnan asukkaiden kanssa.

Haastattelujen perusteella kuntajohtajat kokivat osallistuvansa aktiivisesti kunnan viestintään, mutta osa kuntajohtajista ei osallistunut aktiivisesti kunnan päivittäisviestintään, koska kunnan viestinnästä vastasi joissain kunnissa viestintäasiantuntija. Kuntajohtajan pääasiallisiin päivittäisiin työtehtäviin ei läheskään aina sisältynyt vuorovaikutustilanteita kuntalaisten kanssa. Haastattelujen perusteella kuntajohtajien virkaan sisältyvistä tehtävistä merkittävin osa tapahtui vuorovaikutuksessa esimerkiksi kuntatyöntekijöiden, luottamushenkilöiden, hallituksen, valtuuston tai virkamiesten välillä. Vuorovaikutussuhdetta kunnan asukkaiden ja kuntajohtajan välillä ei päässyt muodostumaan ilman vuorovaikutustilanteita, jonka vuoksi vuorovaikutteisuutta kunnan asukkaiden kanssa ei aina koettu olevan tarpeeksi.

Kunnan viestintästrategia ja kunnassa sovitut viestintätavat ohjasivat vahvasti kuntajohtajien vuorovaikutusta kunnan asukkaiden kanssa. Kuntajohtajan professio kunnan johtohenkilönä koettiin haastattelujen perusteella syyksi sille, miksi kuntajohtajan ja kunnan asukkaiden välille voi muodostua professionaalinen vuorovaikutussuhde. Kuntajohtajan ja kuntalaisten välisessä vuorovaikutussuhteessa koettiin olevan selvästi kyse ammatillisesta vuorovaikutussuhteesta, jossa kuntajohtaja on sekä tiedon antaja, tiedon välittäjä, että tiedon vastaanottaja suhteessa kunnan asukkaaseen. Vuorovaikutussuhteen lähtökohta oli kuntajohtajien kuvausten mukaan yleisimmin kunnan asukkaan tavoite saada vastauksia koskien kunnassa tehtyjä päätöksiä, antaa palautetta tai esittää tyytymättömyytensä tai huolensa jotain aihetta koh-

taan tai kysyäkseen kuntajohtajan kuulumisia. Kunnallistekniikan toimivuus, kaavoitus, koulujen toiminta tai lakkauttaminen, hyvinvointipalvelujen toimivuus, siisteys sekä teiden kunnossapito olivat aiheita, jotka usein olivat vuorovaikutustilanteeseen ohjanneita aiheita.

Osa kuntajohtajista koki, ettei vuorovaikutustilanteita kunnan asukkaiden kanssa ollut tarpeeksi usein. Vuorovaikutustilanteissa kuntajohtajat kokivat saavansa mahdollisuuden tuoda kunnan asioita ja päätöksentekoa lähemmäs kuntalaisia, kun vuorovaikutustilanne tarjosi mahdollisuuden kertoa asioista sekä perustella asioita. Seuraavassa sitaatissa kuntajohtaja kuvaa näkemystään vuorovaikutussuhteesta kunnan asukkaiden kanssa siitä näkökulmasta, että vuorovaikutuksessa vuorovaikutusosapuolilla on mahdollisuus avata ja perustella omia näkökulmiaan:

” (– –) minä pidän niitä niinku tavattoman arvokkaina ja. Ja aina ne avaa sellaisia niinku uusia näkökulmia moniin asioihin. Että että vaikka meillä kunnassa on paljon hallintoa ja byrokratiaa, niin että siltihän me ollaan niinku täällä hoitamassa ihan ihmisten peruspalveluita. Perusasioita. Ihan sinne arkeen kuuluvia juttuja ja jos ei niistä tiedä, eikä niissä ole sisällä niin, niin sitten tietysti se päätöksentekokin saattaa näyttää joltain, joltain vähän kummalliselta että. Että tuota kyllä se niinku minun mielestäni avaa, avaa niitä näkökulmia paljonkin, mutta tietysti sekin, että ehkä niitä omiakin näkökulmia voi sitten selittää.” (H4)

Kunnan asukkaiden osallistaminen miellettiin kuntajohtajien näkemyksissä vahvasti osaksi vuorovaikutussuhdetta kuntalaisten kanssa. Ajatus kunnan asukkaiden osallistamisesta oli haastattelujen pohjalta peräisin kuntastrategioista ja kunnan viestintäsuunnitelmista, joita kuntajohtajat olivat olleet tekemässä.

”Vuorovaikutushan on sitä arkista vuoropuhelua, jossa pitäisi olla myös osallisuutta eli kuntalaiset vähän sellaisessa normaalissa vuoropuhelussa. (– –) niihin [kuntalaisiin] on vaikutettava muutenkin kuin vaalin kautta.” (H1)

Kuntajohtajat eivät kuitenkaan kokeneet, että vuorovaikutusta kuntajohtajan ja kunnan asukkaiden välillä tulisi olla ainoastaan kuntalaisten osallistamiseksi, vaan vuorovaikutustilanteiden nähtiin tarjoavan mahdollisuuksia lisäksi esimerkiksi kuntalaisten näkemysten kuulemiseen, kunnan asukkaisiin tutustumiseen, oman läsnäolon ja tavoitettavuuden varmistamiseen, luottamuksen lisäämiseen sekä kunnan toiminnan ja kuntalaisten hyvinvoinnin kehittämiseen. Haastateltavat kuvasivat kokemuksiaan siitä, miten kuntalaisten ja kuntajohtajan välinen vuorovaikutussuhde voi syntyä kuntalaisen tarpeesta saada vastauksia tai tietoa kunnan asioista kuntajohtajalta tai antaa palautetta. Haastattelujen perusteella vuorovaikutussuhde

kuntajohtajan ja kuntalaisten välillä vaatii kuntalaisten tahtotilan ja kiinnostuksen olla kuntajohtajan kanssa vuorovaikutuksessa ja kuntajohtajan motivaation ja tavoitteellisen pyrkimyksen olla kunnan asukkaiden saatavilla.

Eräs haastateltavista kuvasi kuntajohtajan työn olevan *vuorovaikutusammatti*, jossa kuntajohtaja toimii vuorovaikutuksen kautta linkkinä ihmisten ja ajatusten välittämiseksi ja perustelemiseksi kunnan ja kuntalaisten asioiden toiminnan edistämiseksi. Esimerkiksi seuraavissa sitaateissa eräät kuntajohtajat kuvasivat, millainen merkitys vuorovaikutustilanteilla voi olla kuntajohtajalle ja kunnalle tiedon ja palautteen saamiseksi, sekä arvostuksen osoittamiseksi kunnan asukkaiden näkemyksiä kohtaan:

”Siis niillä [vuorovaikutustilanteilla kuntalaisten kanssa] on tosi tärkeä merkitys. Koska koska kuntalaisiahan varten täällä työtä tehdään. Ja näitä asioita niin kun tota saatetaan eteenpäin, kehitetään kuntaa, vaan niitä kuntalaisia varten. Ja minun mielestäni se on tosi tärkeää, että silloin, silloin niinku se kanssakäyminen ja se palaute, on se sitten hyvää tai huonoa, tai mitä tahansa, niin niin tota, se on tosi tärkeää. Että jotenkin niinku sen, sen niinkun niitä kuntalaisia ei missään nimessä pidä ylenkatsoa.” (H7)

”Tottakai sillä [vuorovaikutuksella kuntalaisten kanssa] on ihan valtava merkitys, koska se. Sieltähän. Sieltä kauttahan sitä saadaan sitä näkemystä, että mihin, mihin suuntaan meidän pitää kuntaa vaikka kehittää, mitä ylläpitää, mitkä on hyvin, mitkä on huonosti. Niin sieltä kauttahan se kokemus. Että kyllähän kunta on kuntalaisia varten, eikä sitä pysty kehittää ilman näitä kuntalaisia kuulematta.” (H8)

Erytisesti kasvokkaisissa vuorovaikutustilanteissa kunnan asukkaiden kanssa välittämisen osoittaminen, läsnäoleminen ja kuunteleminen koettiin kuntajohtajien keskuudessa tärkeäksi. Osa haastateltavista kertoi, miten työssä tulee olla valmis ottamaan vastaan myös raskaita, arkaluonteisia aiheita sekä pettymyksiä ja turhautumista kunnan asukailta. Haastavissa vuorovaikutustilanteissa osa kuntajohtajista kuvasi pyrkivänsä olemaan tilanteessa läsnä mahdollisimman kiireettömästi, kuuntelemaan ja osoittamaan sanallisesti ja sanattomasti tukea haastavassa tilanteessa. Haastavista vuorovaikutustilanteista kertoneille kuntajohtajille oli tärkeää voida osoittaa kunnan asukkaan asiaa kohtaan arvostusta myös sellaisessa tilanteessa, jolle kuntajohtaja ei esimerkiksi valtuuksiensa tai osaamisensa puitteissa voi tehdä toimenpiteitä, kuten seuraavassa sitaatissa kuntajohtaja on kuvannut:

”Että minä koen sen kuitenkin, että se on ihmiselle tärkeää, että hän saa purkaa sitä omaa asiaansa ja että joku kuuntelee, vaikka ei pysty auttamaan. Että äänesi kuulen, mutta auttaa en voi. Että se henkilö saattaa olla sitten jo paljon rauhallisempi sen keskustelun jälkeen.” (H5)

Haastattelujen perusteella osalla kuntajohtajista ilmeni haasteita erotella se, milloin kyse on kunnan vuorovaikutuksesta ja milloin kuntajohtajan omasta vuorovaikutusosaamisesta ja vuorovaikutussuhteesta. Useat kuntajohtajista kuvasivat omaa vuorovaikutustaan kunnan asukkaiden kanssa käyttäen monikkomuotoa esimerkiksi kertoessaan siitä, miten kuntajohtaja rakentaa vuorovaikutussuhdetta kuntalaisten kanssa. Vaikka kuntajohtaja on se, joka niin sanottu jalkautti vuorovaikutusta kunnan asukkaiden suuntaan, koettiin usean kuntajohtajan ajattelevan, että vuorovaikutusta tosiasiaa toteutettiin kuntaorganisaation ja kuntalaisten välillä. Monet kuntajohtajista ilmaisivat haastattelujen aikana, että kuntajohtaja edustaa toiminnallaan kuntaa, jolloin kuntajohtajan vuorovaikutus nähtiin joissain tilanteissa kunnan viestinnän tai vuorovaikutussuhteiden edistämisenä, kuten seuraavassa sitaatissa eräs haastateltavista on kuvannut:

”Minun mielestäni sitä on niinkun, jotenkin sitä on niinkun vaikeaa erottaa kaupunginjohtajan ja sitten, että mikä on kaupungin viestintää ja onko olemassa niinkun minun henkilökohtaista viestintää. Että sehän nyt koetaan sitten tänä päivänä aika paljon siis, että siinä niinkun henkilöityy ja halutaan että ne on henkilöitä. (– –) Varmaan tämä on sukupolvikysymyksenkin, että että minun mielestäni se on siis tärkeä siis se se kaupungin, että se kaupungin viestintä toimii. Ja toki tietenkin se, että on henkilönä siellä itsekin mukana.” (H12)

Kokemus henkilöitymisestä tuotiin oma-aloitteisesti haastateltavien toimesta esiin vain muutamissa haastatteluissa. Kysyttäessä kuntajohtajien näkemystä väitteestä, jonka mukaan kunnat henkilöityisivät kuntajohtajiinsa, herätti aihe kuntajohtajien keskuudessa näkemuseroja. Vain kaksi kuntajohtajista koki, ettei ole kokenut henkilöitymistä omassa työssään. Henkilöitymistä piti selvästi positiivisena ja hyödynnettävänä asiana vain pari kuntajohtajista.

” (– –) se [henkilöityminen] pitää kyllä osittain paikkansa. Ainakin meillä niin niin tota jotenki tai sen palautteen perusteella mitä on tullu niin tota on jollain lailla todella paljon henkilöitynyt minuun itseeni. Mutta se vaikuttaa myös se minun rooli siinä että, että oon sillä tavalla niinku näkyvästi esillä.” (H7)

Osa kuntajohtajista piti henkilöitymistä väistämättömästi kuntajohtajan asemaan liittyvänä ilmiönä, joka kuului työhön ja suhtautui henkilöitymiseen siten, että *jonkun kunnalle pitää antaa kasvot*. Ajatusta kunnan henkilöitymisestä kuntajohtajaan saatettiin pitää *surullisena asiana* tai *vääränä*. Tästä huolimatta osa kuntajohtajista kertoi kokevansa, että kunta henkilöityi häneen. Eräs kuntajohtaja kuvasi, että henkilöitymistä tapahtuu, mutta hän ei kuitenkaan pidä siitä. Asia vain on näin. Haastatteluissa toistui kuvaus tilanteesta, jossa kuntajohtajan ja kunnan asukkaan välisessä vuorovaikutustilanteessa kuntalaisen aihe kosketti asiaa,

jonka hoitamiseen kuntajohtajalla ei ollut valtuuksia tai josta kuntajohtajalla ei ollut tarkempaa tietoa. Kunnan asukkaat saattoivat mieltää kuntajohtajan *kunnan kasvoina* tai *meidän yksös edunvalvojana*, joka vastaa kaikesta kunnan toiminnasta ja jolla olisi valtuudet *kävellä toimialajohtajan ohi*, kuten yksi haastateltavista kuvasi. Seuraavassa sitaatissa kuntajohtaja kuvasi henkilöitymistä siitä näkökulmasta, että henkilöitymisen kokemus voi ilmaantua myös silloin, kun kunnassa on tehty päätös, johon kaikki eivät ole tyytyväisiä:

”Joo kyllä se sillä tavalla on, että että tota saattaa olla, että jos tehdään jotakin päätöksiä niin niin sitten niiden päätösten seuraamukset tai seuraukset myöskin henkilöityy sitten kaupunginjohtajaan. Kyllä se näin on. Että että vaikka ne päätökset eivät olisi mieluisia. Ainahan demokratiassa on niin, että tehdyt päätökset ei ole kaikille mieluisia.” (H5)

Osa kuntajohtajista korosti, että vaikka henkilöitymistä tapahtuisi, ei henkilöityminen aina kohdistu kuntajohtajaan, vaan kunta voi kuntalaisten mielessä henkilöityä myös esimerkiksi vahvat mielipiteet omaavaan luottamushenkilöön tai johonkun toiseen virkamieheen.

”Noh en, en oikeastaan [koe henkilöitymistä]. Että tavallaan tuntuisi hirveän paineikkaalta jos tuntuisi, että niinku koko kunta on niinku tavallaan minuun. Niinku minun näköiseni. Tietyllä tavalla että, että kyllä minusta tuntuu, että se on on niinkun moni muukin asia, mitkä siihen vaikuttaa. Että siihen vaikuttaa varmasti johtavat poliitikot, kunnanvaltuusto ja kunnanhallituksen puheenjohtajat, mutta myös sitten meidän toimialajohtajat, että että miten niinku kuntaa. Mitä kunnasta ajatellaan ja miten se niinkun kunta nähdään, mutta. Varmasti, varmasti minullakin merkitystä on, eikä sitä voi vähätellä, mutta ei. En ihan sillä tavalla, että yhden suhde yhteen niin kuitenkin sitä asiaa näe.” (H9)

”No minä en nostaisi pelkästään sitä kunnanjohtajaa siinä framille, vaan ylipäätään niinku, kun kunta on paljon muutakin kuin se kunnanjohtaja.” (H8)

Kuntajohtajan virassaoloaika saattaa vaikuttaa kuntajohtajien kokemukseen henkilöitymisen vaikutuksista esimerkiksi odotusten ja paineen tuntuna tiettyjä toimintatapoja tai vuorovaikutuskäyttäytymistä kohtaan. Henkilöityminen koettiin omaan vuorovaikutuskäyttäytymiseen enemmän vaikuttavaksi tekijäksi lyhyemmissä virkasuhteissa, kun taas pidemmän aikaa kuntajohtajan virassa olleista osa vakuutti, että vaikka henkilöitymistä tapahtuisi, se ei vaikuttaisi heidän omaksumiinsa toimintatapoihin.

Kukaan haastatteluun osallistuneista ei vaikutanut aliarvostavan vuorovaikutuksen merkitystä omassa työssään tai osana kunnan toiminnan tukemista. Vuorovaikutuksen toteutuminen ja vuorovaikutussuhteen muodostaminen kunnan asukkaiden kanssa koettiin tärkeäksi niin koko kuntaorganisaation näkökulmasta kuin kuntajohtajan henkilökohtaisesta näkökulmasta. Vuorovaikutus kuntalaisten ja kunnan sekä kuntajohtajan välillä saatettiin kuitenkin kokea ikään

kuin jatkuvasti olemassa olevaksi haasteeksi, jota pyritään ratkaisemaan kulloinkin olemassa olevilla keinoilla.

4.2 Vuorovaikutusympäristöt ja -tilanteet

4.2.1 Vuorovaikutus kasvokkain

Kuntajohtajat olivat olleet kunnan asukkaiden kanssa vuorovaikutuksessa kasvokkain sekä teknologiavälitteisesti esimerkiksi puhelimitse, sähköpostitse tai sosiaalisen median välityksellä. Muutamat haastateltavat kertoivat saaneensa kuntalaisilta myös kirjepostia.

Kasvokkain toteutuvat vuorovaikutustilanteet miellettiin selkeämmin vuorovaikutustilanteiksi kuin vuorovaikutuksen toteutuminen muita kanavia käyttäen, kuten sosiaalisessa mediassa. Kuntajohtajien ammatin luonteesta johtuen kuntajohtajat ja kuntalaiset saattoivat kohdata useammin juuri kasvokkaisissa tilanteissa. Kuntajohtajien toimenkuvaan liittyen kuntajohtajat osallistuivat virallisiin tilaisuuksiin ja erilaisiin tapahtumiin, joissa heille on muodostunut vuorovaikutteisuutta paikallaolijoiden eli myös paikalla olevien kunnan asukkaiden kanssa. Kuntajohtajat kertoivat kohdanneensa kunnan asukkaita muun muassa järjestetyissä muodollisissa tilanteissa, tapahtumissa, erilaisissa vierailuissa yhteisöihin ja yrityksiin sekä tavallisen arjen keskellä. Kasvokkaiset vuorovaikutustilanteet voidaan jakaa kahteen muotoon: muodollisiin vuorovaikutustilanteisiin ja epämuodollisiin vuorovaikutustilanteisiin.

Kuntajohtajat käyttivät muodollisista vuorovaikutustilanteista seuraavia nimityksiä kertoessaan, millaisissa vuorovaikutusympäristöissä he olivat olleet vuorovaikutuksessa kuntalaisten kanssa: *kuulemistilaisuus, virtuaalitapahtuma, teemapäivä, kylätalot, yhteisöjen tapahtumat, yritysvierailu, kouluvierailu, messut ja markkinat, asukastilaisuudet, kuntajohtajan tapaaminen ajanvarauksella sekä kesä- ja joulujuhlat kunnassa*. Muodollisia eli formaaleja vuorovaikutustilanteita ovat esimerkiksi kunnan, jonkin järjestön, seurakunnan tai yrityksen järjestämät tai ennalta määritellyn ohjelman mukaiset tapahtumat ja tilaisuudet sekä tilanteet, joihin kuntajohtaja osallistuu selkeästi virkaroolissaan. Muodolliset vuorovaikutustilanteet ovat tilanteita, joissa kuntajohtajan voidaan ikään kuin odottaakin olevan kuntajohtajan roolissa vuorovaikutuksessa kunnan asukkaiden kanssa. Kuntajohtajat kuvasivat erityisesti vuorovaikutusta kunnan asukkaiden kanssa kunnan, yrityksen tai yhteisön järjestämien tilaisuuksien ja tapahtumien yhteydessä. Sen sijaan vuorovaikutusta kuntalaisten kanssa ei koettu tapahtuvan

kovinkaan usein kuntajohtajan virallisella toimipaikalla kunnan- tai kaupungintalolla. Professionaalisessa vuorovaikutussuhteessa kuntajohtajan ja kuntalaisten välillä ei vuorovaikutussuhteen muodostuminen vaadi kuntalaisen asiointia kuntajohtajan toimistossa, koska vuorovaikutusta voi muodostua kunnan rajojen sisäpuolella erilaisissa tilanteissa.

Muutamassa haastattelussa ilmeni, että järjestetyt tilaisuudet ja tapahtumat mahdollistavat vuorovaikutustilanteiden toteutumisen, koska järjestetyillä tilaisuudella tai tapahtumalla usein on jokin ennalta määritelty agenda, joka on vaikuttanut myös kuntalaisten osallistumiseen kyseisessä tilaisuudessa. Eräissä haastattelussa kuitenkin selvisi, etteivät kuntalaiset välttämättä lähesty kuntajohtajaa muodollisessa ympäristössä, mikäli kuntajohtajan lähettyvillä on jo muita ihmisiä. Muodolliset kasvokkaiset vuorovaikutustilanteet kunnan asukkaiden kanssa ovat haastateltavien mukaan lähes aina asiapitoisia, ratkaisukeskeisiä ja tavoitteellisia. Muodollisemmassa tilaisuudessa toteutuvassa vuorovaikutuksessa vuorovaikutusympäristöllä vaikuttaa olevan merkitystä vuorovaikutussuhteen toteutumiselle.

Kuntajohtajat ja kuntalaiset olivat olleet vuorovaikutuksessa kasvokkain myös epämuodollisissa asiayhteyksissä, kuten vapaa-ajalla. Kuntajohtajat kuvasivat vuorovaikutusta olevan muun muassa seuraavissa vuorovaikutusympäristöissä: *maitokaupassa, kylällä, hiihtopolulla, ravintolassa, paikallisessa, baarissa, ostoksilla, festareiden jatkoilla, asuinalueen naapurustossa, kaupungilla, kadulla, ruokakaupassa sekä omissa tai perheen harrastuksissa*. Yhteistä näille kuntajohtajien sanoittamille vuorovaikutusympäristöille on se, että kuntajohtajat kuvasivat vuorovaikutusta nimenomaan kasvokkaisissa vuorovaikutustilanteissa, jotka liittyvät tavalliseen arkeen eli virallisen työajan ulkopuolelle, kuten seuraavassa sitaatissa eräs haastateltavista kuvasi:

”Niitä tapaamisia tulee tulee niinku tosi, sitten niinku monissa erilaisissa paikoissa ihan vapaa-
muotoisesti.” (H4)

Erityisesti arkisessa tilanteessa kaupassa käydessä ja kylillä tai kaupungilla kulkiessa kuntajohtajat kuvasivat olevansa usein vuorovaikutuksessa kuntalaisten kanssa. Muutamat kuntajohtajista nostivat esiin esimerkkejä haastavista vuorovaikutusympäristöistä, kuten ravintolat, baarit ja festivaalialueet, joissa vuorovaikutustilanteisiin voi näissä ympäristöissä vaikuttaa moni asia, kuten ympäristön meluisuus, vuorovaikutuskumppanin asenne, seurue kenen seu-

rassa kuntajohtaja on sekä kuntajohtajan asenne vuorovaikutustilannetta kohtaan. Haastattelujen perusteella meluisassa vuorovaikutusympäristössä äkillisesti ja odottamatta muodostuneet vuorovaikutustilanteet voivat joskus altistaa väärinkuulemiselle ja väärinymmärryksille sekä rooliristiriidoille kuntajohtajan työroolin ja vapaa-ajan roolin välillä.

Arjessa vuorovaikutustilanteet kunnan asukkaiden kanssa voivat saada alkunsa kunnan asukkaan halusta keskustella kuntajohtajan kanssa jostain ajankohtaisesta aiheesta, tavoitteesta saada kuntajohtajalta vastauksia tai perusteluja johonkin aiheeseen tai pyrkimyksestä ikään kuin ohituskaistaa pitkin saada kuntajohtajalta vastaus tai lupa asiasta, josta todellisuudessa vastaa toimialajohtaja.

” (– –) ihmisiä kohtaa tuolla niin niin kuulee myös niitä semmos, hyvää palautetta ja saa niitä kehittämisehdotuksia. Se tietyllä tapaa. Minä uskon, että että kun johtajat näkyy (– –) niin ihmiset saa kertoa asioista ja niitä sit. Joko kerrotaan miksi ei onnistu tai tai sitten sitten voidaan jotain jopa ottaa kopiksi niin. Se luo kyllä sitä sitä sitä niinkun me yhdessä -tekemisen henkeä.” (H10)

Kuntajohtajien ja kunnan asukkaiden väliset vuorovaikutustilanteet koettiin haastattelujen perusteella luontevammaksi kasvokkaisissa kohtaamisissa kuin sosiaalisessa mediassa. Moni kuntajohtajista myös koki, että kuntalaisten lähestyvän heitä aktiivisemmin kasvokkain kuin sosiaalisessa mediassa. Pari kuntajohtajaa kuitenkin kuvasi tilanteita, joissa vuorovaikutusta kuntalaisten kanssa oli erityisesti sosiaalisen median välityksellä tai puhelimitse. Kuntajohtajien ikä, asenne teknologiavälitteisiä vuorovaikutuskanavia kohtaan sekä aktiivisuus sosiaalisessa mediassa viestimiseen saattoivat olla vaikuttavia syitä siihen, miten aktiivisesti kuntajohtajat kokivat kuntalaisten lähestyvän heitä medioidusti. Seuraavassa sitaatissa eräs kuntajohtaja kuvaa erilaisia vuorovaikutusympäristöjä, joiden välityksellä kuntajohtaja ja kuntalaiset voivat olla vuorovaikutuksessa:

”No sitten on tietysti tällöinen vuorovaikutus viestintävälineidenkin kautta. Sosiaalisen median kautta ja sitten, sitten tietysti, tietysti niinkun perinteisemmän median kautta. Ja kyllä sekun on myös kaupunginjohtajan vuorovaikutusta kuntalaisten suuntaan, että, että miten niissä esiintyy. Miten on niiden käytettävissä ja, ja tota, miten niissä sitten asioista kuntalaisille kertoo.” (H2)

4.2.2 Medioitu vuorovaikutus

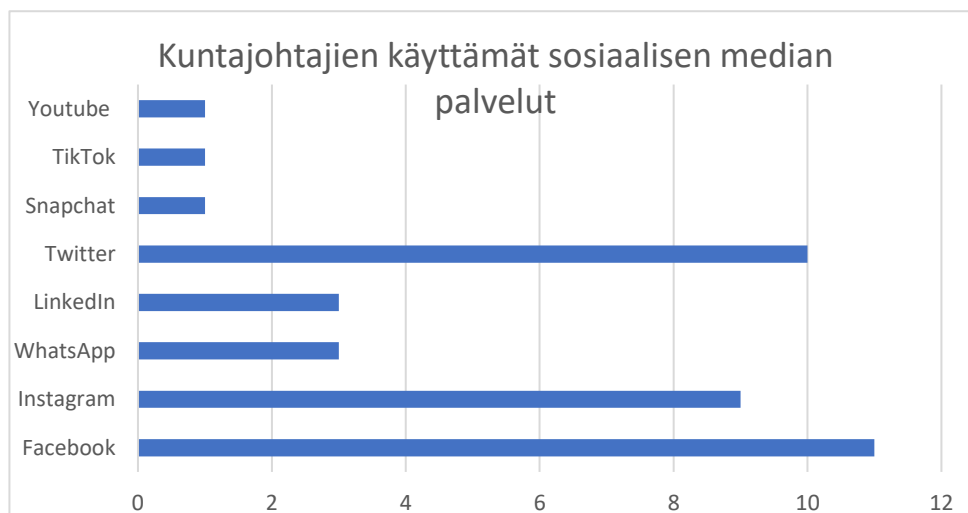
Puhelin- ja sähköpostikeskustelut olivat useilla haastateltavilla käytössä lähes päivittäin vuorovaikutussuhteiden muodostamisessa. Eräs kuntajohtaja kertoi, että hänelle on tärkeää olla

aina puhelimitse kuntalaisten tavoitettavissa. Kuntajohtaja kertoo, että hän soittaa jokaiselle takaisin, joka on häntä puhelimitse tavoitellut. Kuntajohtajien näkemyksen mukaan kuntalaiset pitävät kuntajohtajien suoria yhteydenottoja esimerkiksi puhelimitse arvossaan. Kunnan asukkaiden suosimien vuorovaikutuskanavien muutos voi näkyä myös kuntajohtajien ja kuntalaisten välisessä vuorovaikutuksessa vuorovaikutuskanavien vaihtuvuutena. Seuraavassa sitaattissa kuntajohtaja kuvasi, kuinka kunnan asukkaat lähestyvät kuntajohtajaa eniten sähköpostitse tai Facebook-palvelun välityksellä:

”Sanoisin että melkein niin, että puheluja tuli ennen enemmän. Mutta nyt, nyt kyllä ehkä tulee sitten sähköpostitse. Ja sitten Facebookin kautta tulee jonkin verran, mutta ehkä sitten sähköpostitse. Niin se ehkä tuntuu pikkuisen virallisemmalta kuitenkin, että on niinkun mustaa valkosella eri, eri tavalla. Sähköposti. Joo.” (H3)

Osa kuntajohtajista kertoi, että kuntalaisilla voi olla erilaista osaamista ja erilaisia mahdollisuuksia sähköisten palvelujen käyttämisessä. Muutamat kuntajohtajista ilmaisivat tiedostavansa, etteivät kaikki kunnan asukkaat käytä sosiaalisen median palveluja. Kuntajohtajat korostivat, ettei sosiaalinen media voi olla ainoa kuntajohtajan käyttämä viestintäkanava, vaan kuntajohtajat haluavat olla tavoitettavissa matalalla kynnyksellä myös sosiaalisen median ulkopuolella. Erilaiset vuorovaikutuskanavat mahdollistivat kuntajohtajien ja kuntalaisten väliselle vuorovaikutukselle moniuloitteisuutta. Esimerkiksi yhden kuntajohtajan mukaan hänen ja kunnan asukkaan välillä saattoi syntyä keskustelua esimerkiksi Facebookissa tai Instagramissa yksityisviestien välityksellä. Yksityisviestien välityksellä oli mahdollista sopia kunnan asukkaan kanssa tarkemmin esimerkiksi mahdollisesta kasvokkaisesta tapaamisesta tai puhelusta asian tiimoilta.

Taulukko 2. Kuntajohtajien käyttämät sosiaalisen median palvelut



Taulukossa 2. havainnollistetaan haastatteluun osallistuneiden kuntajohtajien käyttämät sosiaalisen median palvelut. Yhtä lukuun ottamatta kaikki muut kertovat käyttävänsä Facebook-palvelua, joka on näin ollen suosituin sosiaalisen median palvelu haastateltujen kuntajohtajien keskuudessa. Toiseksi suosituin sosiaalisen median palvelu on Twitter, jota käyttää kymmenen kuntajohtajaa. Sosiaalisen median Instagram-kuvapalvelua käyttää yhdeksän haastatelluista. LinkedIn ja WhatsApp ovat vuorovaikutuksen välineenä käytössä työssä kolmella haastatelluista. TikTok-palvelua käytti yksi haastatelluista ja Snapchatin oli ladannut yksi haastatteluun osallistuneista. Kuntajohtajat suosivat työssään sosiaalisen median palveluja, joissa he tietävät suurimman osan kuntalaisista olevan palvelun käyttäjinä. Useat kuntajohtajat kuvasivat haasteeksi tavoittaa kunnan asukkaita eri ikäryhmistä. Erityisesti nuoret ja nuoret aikuiset koettiin vaikeaksi kohderyhmäksi tavoittaa. Taulukon 2. perusteella kuntajohtajat eivät välttämättä käytä työssään erityisesti nuorten suosimia sosiaalisen median palveluja, joka voi olla yksi selitys sille, miksi nuorempien kunnan asukkaiden kanssa ei koeta saavutettavan vuorovaikutteisuutta.

Facebook, Twitter ja Instagram olivat haastattelujen pohjalta suosituimmat sosiaalisen median kanavat. Instagram-kuvapalvelu koettiin haastateltavien vastausten perusteella kanavaksi, jossa julkaistu sisältö voi olla arkista tai työpäiviä kuvaavaa, kuntalaisia osallistavaa tai kunnan asioista ja tapahtumista tiedottamista. Facebook-palvelu koetaan vastausten perusteella kanavaksi, jossa kuntajohtajilla on suurin kuntalaisista koostuva kohdeyleisö, ja jonka välityksellä on nopeaa jakaa ajankohtaista tietoa. Facebookin haasteeksi saatettiin kokea, ettei Facebookin kautta välttämättä tavoiteta kunnan nuorempia asukkaita yhtä helposti kuin keski-ikäisiä tai iäkkäämpiä henkilöitä. Kuntien ja kaupunkien nuoret ja nuoret aikuiset on kohderyhmä, jonka kanssa haastattelujen perusteella kuntajohtajat haluaisivat päästä rakentamaan laadukkaampaa vuorovaikutussuhdetta.

Haastattelujen perusteella, kunnan tai kaupungin hallinnoimien sosiaalisen median tilien olemassaolo ja aktiivisuus voivat vaikuttaa siihen, miten aktiivisia kuntajohtajat ovat omilla sosiaalisen median tileillään olemaan vuorovaikutuksessa kuntalaisten kanssa. Muutama kuntajohtajista koki oman toimintansa sosiaalisessa mediassa tukevan kunnan viestintästrategiaa ja lisäävänsä samalla kunnan vuorovaikutusta kunnan asukkaiden kanssa. Kaikilla haastateltavilla ei ole henkilökohtaisia sosiaalisen median tilejä työ- tai henkilökohtaiseen käyttöön, vaan kuntajohtajat saattavat hyödyntää kunnan sosiaalisen median tilejä kuin ominaan.

”No se [keskustelu sosiaalisessa mediassa kuntalaisten kanssa] on hyvin satunnaista. Minun täytyy sanoa, että minä en niinku. Päivittäin minä en käytä mitään niitä kanavia. Sitten minä monesti uudelleentwiittaa jotain, vaikka kaupungin tiedotteita tai muita asioita. Mutta sillä tavalla, että minä olisin joku aktiivinen keskustelija vaikka Twitterissä, niin sellainen minä en missään nimessä ole.” (H5)

Vuorovaikutusta kuntalaisten ja kuntajohtajien välillä ei välttämättä sosiaalisessa mediassa muodostunut juuri lainkaan. Osa kuntajohtajista ei ole aktiivisia sosiaalisessa median käyttäjiä, eivätkä he välttämättä aloita juuri lainkaan keskustelua kunnan asukkaiden kanssa. Osa kuntajohtajista aloittaa silloin tällöin omalla sosiaalisen median tilillään keskustelun, johon toivoi kunnan asukkaiden osallistuvan. Eniten kuntajohtajat kertoivat jakaneensa sosiaalisessa mediassa kunnan asioihin liittyvää asiapitoista tietoa, eivätkä tämänkaltaiset julkaisut välttämättä saa aikaan reaktioita tai vuorovaikutusta kunnan asukkailta. Yksi kuntajohtaja kertoi havainneensa, että kunnan asukkaat olivat huomattavasti paljon aktiivisempia tykkäämään, uudelleenjakamaan ja kommentoimaan kuntajohtajan julkaisuja, kun kyseessä oli jokin konkreettisesti kunnan asukkaiden arjessa positiivisella tavalla näkyvä tai kuuluva asia.

Haastattelujen perusteella vuorovaikutteisuuden toteutuminen kunnan asukkaiden kanssa on sosiaalisessa mediassa mahdollista vain siinä tapauksessa, että sekä kuntajohtaja että kuntalaiset käyttävät samoja sosiaalisen median kanavia. Muutaman kuntajohtajan kokemuksen mukaan kunnan asukkaat pyrkivät kuntajohtajan kanssa vuorovaikutukseen sosiaalisessa mediassa, mutta vain sellaisilla kanavilla, joissa kuntajohtaja itse oli aktiivinen sisällöntuottaja. Kuntajohtajan ja kunnan asukkaiden välistä vuorovaikutusta ei automaattisesti sosiaalisessa mediassa tunnusteta olevan, jos jompikumpi vuorovaikutusosapuolista ei ole aktiivinen kyseessä sosiaalisen median palvelussa.

Vuorovaikutus sosiaalisessa mediassa oli myös haastavaa. Suurimmiksi haasteiksi kuvattiin sosiaalisen median kanavien nopeatempoisuutta, joka mahdollistaa virheellisen tiedon nopean leviämisen. Samalla osa kuntajohtajista koki haasteeksi velvollisuuden tunteen olla jatkuvassa valmiudessa reagoida sosiaalisessa mediassa syntyviin keskusteluihin. Pari kuntajohtajaa kertoi päättäneensä huonojen kokemusten jälkeen pysytellä kokonaan poissa liian aktiivisesta osallistumisesta keskusteluun. Osa kuntajohtajista kertoi pyrkivänsä oikaisemaan sosiaalisessa mediassa levitettyä virheellistä tietoa ja saamaan välitettyä tiedon oikein. Virheellisten tietojen oikaisu koettiin vaikeaksi, koska virheellinen tieto on lyhyessä ajassa saattanut levitä laajalle joukolle, joille on jo voinut ehtiä muodostumaan erilaisia asenteitaan kuntajohtajaa ja

kyseistä kuntaa kohtaan. Muutamit kuntajohtajat kertoivat, etteivät he koskaan lähde niin sanottuihin huhukeskusteluihin mukaan vaan pyrkivät aina viestimään asiapitoisesti.

” (– –) ei kannata lähteä sinne somemyrskyyn mukaan. Että. Että siinä ei muuta saa kun, kun vatsahaavan jos lähtee sitä hommaa tekemään.” (H1)

”Mutta tuota, osaltaanhan kuitenkin se. Siellä on paljoltikin sellaista niinku huutelua ja solvaamista. Ja sitten niinku että, että siihen ei aika riitä, että ihan kaikkeen lähtisi vastaamaan matkaan mukaan. Että pääasiassa minä koen. Ja tavallaan niinku sekin että joihinkin sellaisiin huuteluihin kun sitten olen lähtenyt vastaamaan, mitkä on niinku ollut selkeästi vaikkapa virheellisiä väittämiä, niin kyllä se sitten kun siitä lähtee keskustelemaan. Puhumattakaan että näkisi ihmisen näin niinku kasvokkain niin, niin se sävy jotenkin niinku muuttuu siinä.” (H4)

Sosiaalisen median epäkohdista puhuvat kuntajohtajat nostivat esiin sosiaalisen median kasvottomuuden mukanaan tuomat haasteet. Muutaman kuntajohtajan vastauksen perusteella on mahdollista päätellä, että sosiaalisessa mediassa voi olla helpompaa kasvottomana purkaa tuohtumustaan kuntajohtajaa kohtaan kuin kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa. Kuntajohtajien kokemuksiin pohjautuen vaikuttaa siltä, että kuntalais-kuntajohtajavuorovaikutussuhteessa erityisesti kasvokkaisissa vuorovaikutustilanteissa on positiivinen sävy, mutta sosiaalisessa mediassa tai sähköpostitse vuorovaikutussuhteeseen voi tulla mukaan myös negatiivisuutta tai hyökkäävyyttä. Kasvokkaisissa vuorovaikutustilanteissa kuntajohtajat eivät kuvanneet kokeneensa vastaavaa. Kasvokkaisissa vuorovaikutustilanteissa kuntajohtajat kokivat voivansa paremmin perustella asioita ja reagoida kunnan asukkaiden huoliin heti kyseisellä hetkellä, kun taas sosiaalisessa mediassa kuntajohtaja voi kokea joutuvansa taistelemaan yksin *tuulimyllyjä* vastaan.

” (– –) Jos sinä lähdet käymään siellä sitä keskustelua niin sitä sinä et voi voittaa. Elikkää se on, se on vähän sellanen tota noin niin, se on hankala. Se sosiaalisessa mediassa käytävä, se keskustelu, koska joku haluaa aina sanoa sen viimeisen sanan. Ja jossain kohtaa sinun on sitten lyötävä kumminkin stoppi siihen. Itse. Minä koitan välttää siellä, siellä tota noin niin käytävää keskustelua. En oikeastaan käy oikeastaan siellä. Saatan oikasta ehkä jonkun faktan tai muuta, mutta sitten koitan pidättäytyä kyllä. Koska siellä sitten se menee semmoseksi juupak juupas eipäs -keskusteluksi tosi helposti.” (H6)

Sosiaalinen media koettiin kuitenkin välttämättömäksi osaksi nykyhetken kuntajohtajien työtä. Kaikki haastateltavat eivät kokeneet sosiaalista mediaa omakseen, eikä osa kuntajohtajista pidä sosiaalisesta mediasta. Yksi kuntajohtajista kertoi suoraan, että hänellä on huonoja kokemuksia sosiaalisesta mediasta, mutta hän käyttää sosiaalista mediaa silti työssään, koska se on hänen ammatissaan tarpeellinen esimerkiksi tiedon jakamisessa ja ihmisten tavoittamisessa. Enemmistö kuntajohtajista vaikutti pitävän sosiaalista mediaa positiivisena mahdoli-

suutena tavoittaa laajempi joukko kuntalaisia kerralla, mutta samanaikaisesti osa kuntajohtajista koki sosiaalisessa mediassa toimimisen aikaa vievänä ja hieman raskaana osana muuta päivittäistä työtä ja arkea. Sosiaalisen median merkitystä vuorovaikutussuhteen muodostajana voidaan ajatella positiivisesti siitä huolimatta, että vuorovaikutusympäristönä sosiaalinen media voidaan mieltää samaan aikaan aikaa ja energiaa vievänä.

Haastatteluiden perusteella kuntajohtajat pitivät perinteisen median asemaa kuntajohtajan ja kuntalaisten välisen vuorovaikutussuhteen ylläpitäjänä merkittävänä. Hyvät mediasuhteet koettiin muutaman kuntajohtajan kertoman mukaan tärkeänä osana kunnan asukkaiden ja kuntajohtajan välistä vuorovaikutussuhdetta. Erityisesti painettu perinteinen media, kuten paikallislehdet koettiin tärkeäksi vuorovaikutusvälineeksi.

”Siitä minä olen ylpeä, että että tota mediasuhteet minulla on hyvät.” (H1)

Hyvien mediasuhteiden ylläpitämisen merkitystä korostettiin erityisesti kahdessa vastauksessa vuorovaikutuksen edistämiseen vaikuttavana osa-alueena. Parin kuntajohtajan kokemuksen perusteella mediasuhteita ja taitoa ylläpitää mediasuhteita pidettiin yhtenä vuorovaikutusosaamien osa-alueena, jonka avulla kuntajohtaja pystyi varmistamaan, että esimerkiksi paikallismedian välityksellä tavoitetaan useita kunnan asukasryhmiä.

”Ja sitten se vuorovaikutus pitää tapahtua myös niinku tämmöisessä julkisissa esiintymisissä, mediassa, muualla. Kyllähän ne on aina, kun jonkun julkisen puheenvuoron pitää tai antaa haastattelun, niin kyllähän siinä täytyy miettiä sitä, että ketkä sitä lukee, yleensä kun, varsinki jos on tämmöinen laajapeittonen joku media, maakuntalehti tai vastaava, niin sehän menee niinkun aika laajasti eri kuntalaisten tietosuuteen niin täytyyhän se miettiä, että että totaa mikä se viesti on ja mitä haluaa sanoa millonki. Ja se on myös tärkeä vuorovaikutuksen väline.” (H2)

Asioista tiedottaminen mediassa miellettiin muutaman haastattelun perusteella osaksi vuorovaikutuksen toteutumista kunnan asukkaiden kanssa. Myös juttu tai uutinen, joka liittyy kuntaan, ja jonka perusteella kunnan asukkaat lähtevät tavoittelemaan kuntajohtajaa, koetaan mediasuhteiden välityksellä luoduksi vuorovaikutukseksi. Vuorovaikutussuhde kunnan asukkaiden ja kuntajohtajan välillä koettiin tällöin mahdollisesti syntyvän niissä tilanteissa, kun kunnan asukas lukee tai kuulee mediassa kuntaa tai kuntajohtajaa koskevan jutun, tai kun kuntalainen on kasvokkain tai medioidusti yhteydessä kuntajohtajaan koskien juuri painetussa mediassa tai kunnan verkkosivulla tiedotettua ja julkistettua asiaa.

4.3 Kuntajohtajan roolit vuorovaikutussuhteessa

Kuntajohtajilla voi olla useita samanaikaisia rooleja, joita he toteuttavat vuorovaikutussuhteessaan kuntalaisten kanssa. Kuntajohtajien roolit voivat olla tilannesidonnaisia ja riippuvaisia siitä, millaisia tavoitteita heillä on vuorovaikutussuhdetta kohtaan. Erityisesti kuntajohtajan ja kunnan asukkaiden välisessä professionaalisessa vuorovaikutussuhteessa kuntajohtajien rooleiksi kuvattiin haastattelujen perusteella tavoitettavissa olevaksi, lähestyttävissä olevaksi ja tiedon ja näkemysten välittäjäksi kuntaorganisaation ja kuntalaisten välillä. Roolit on muodostettu haastattelujen perusteella tehdyistä havainnoista ja piirteistä, jotka toistuivat haastatteluaineistosta tuotetusta teemoitellusta aineistosta. Professionaalisessa vuorovaikutussuhteessa kuntajohtajalla voi olla samanaikaisesti päällekkäisiä kokemuksia vuorovaikutussuhdetta muodostavista rooleista.

4.3.1 Tavoitettavissa oleva kuntajohtaja

Tavoitettavissa oleminen koettiin olennaiseksi osa-alueeksi professionaalisen vuorovaikutussuhteen muodostumiseen. Kuntajohtajilla saattoi olla erilaisia käsityksiä kuitenkin siitä, miten tavoitettavuutta toteutetaan ja millä tavoin mitattuna kuntajohtaja voi kokea olevansa riittävästi tavoitettavissa. Määrällisiä kriteerejä tavoitettavissa olemiselle esimerkiksi ajassa ei annettu. Tästä huolimatta useat haastateltavista kuvasivat kuntajohtajan viran olevan niin sanottu *kaksytneljäseitsemän-virka*. Tämän kuvauksen perusteella kuntajohtaja nähtiin kunnassa ja professionaalisessa vuorovaikutussuhteessa henkilöksi, jonka odotettiin olevan lähes aina valmiudessa reagoimaan kunnan tapahtumiin ja kuntalaisten tarpeeseen ajankohdasta riippumatta.

Sen sijaan professionaalisen vuorovaikutussuhteen muodostumisen näkökulmasta kuntajohtajat eivät odottaneet tavoitettavissa olemista kuntalaisilta. Tavoitettavissa oleminen miellettiin kuntajohtajan rooliksi tässä vuorovaikutussuhteessa. Kuntajohtajat saattoivat kokea, että he ovat kunnan ja kuntalaisten palveluksessa, jolloin heiltä tulisi löytyä aina aikaa heitä tavoittelevia henkilöitä varten. Sen sijaan kuntajohtajat kokivat, etteivät he välttämättä tavoita kuntalaisia niin usein kuin toivoisivat, jonka oletettiin johtuvan tilaisuuksien tai tapahtumien vähyydestä tai vähäisestä osallistujamäärästä. Pari kuntajohtajista kertoi seuraavansa sosiaalisessa mediassa tykkäysten ja julkaisujen uudelleenjakamisen määrää, jonka koettiin osoitta-

van sen, että kunnan asukkaat ovat kuntajohtajan tavoitettavissa sosiaalisen median välityksellä, koska reaktioita syntyi. Tavoitettavissa olemisen roolin koettiin liittyvän kuntajohtajan viran luonteeseen ja näkemykseen siitä, että kyseessä on ikään kuin *palveluammatti*.

Tavoitettavissa olemista koettiin voivan edistää osallistumalla kunnassa järjestettäviin tilaisuuksiin ja osoittamalla, että on aikaa kunnan asukkaille. Seuraavissa sitaateissa kuntajohtajat kuvaavat näkemyksiään tavoitettavuudesta osana vuorovaikutussuhteen muodostumista ja ylläpitämistä. Haastattelusitaateissa ilmenee näkemys siitä, miten tavoitettavuus ja lähestyttävyys liittyvät toisiinsa:

” (– –) olla läsnä, olla paikalla, olla olla niinku esillä, mutta tottakai siinä esilläolossakin on vähä se raja, että tietenkään ihan kaikessa ei tarvii olla koko ajan esillä. (– –) minä en oikein arvosta sitäkään, että ollaan niinku ihan koko ajan joka paikassa suuna päänä, että minun mielestä se ei ole semmonen niinku rooli. Mutta että olla, olla läsnä, olla tavoitettavissa. Että niinku että se kunnanjohtaja ei ole siellä missään piilossa, mutta se ei ole kokoajan myöskään niinku hakemassa sitä estradia, vaan se on semmonen niinku vahva toimija, joka on siellä niinku paikalla kun tarvitaan.” (H8)

”Kyllä varmasti kaikista tärkein on se, että luo niitä tilanteita missä niitä kohtaamisia voi syntyä. Että että tavallaan se, että osallistuu erilaisiin tapahtumiin. Erilaisiin tapahtumiin ja toisaalta se että, että niinku tuo vaikka omassa viestinnässään vaikka sosiaalisessa mediassa [aamni]. Esimerkiksi voihan sitä vaikka suoraa sielläkin sitä vuorovaikutusta kehittää. Että pyytää, pyytää jotakin näkemyksiä joihinkin asioihin tai, tai tekee jotain kyselyitä ja tämän tyyppisiä. Ja se että osallistuu erilaisiin tapahtumiin, jossa on myös kuntalaisia. Siinä, siinä luontaisesti syntyy sitä vuorovaikutusta ja varmasti se, että tuo tuo niinku ilmi, että saa lähestyä kuntalaiset ja ja se on toivottavaa. Uskon että sillä on iso merkitys, että sitä vuorovaikutusta voi luoda.” (H9)

Vuorovaikutussuhteen ylläpitämisen voidaan kokea vaativan paljon kuntajohtajan aikaa esimerkiksi iltaisin ja viikonloppuisin, jolloin kuntajohtajat pyrkivät osallistumaan tilaisuuksiin ja tapahtumiin tai olemaan aktiivisia sosiaalisessa mediassa. Vaikka osa kuntajohtajista kuvasi, että odotus jatkuvasta tavoitettavissa olemisesta saattoi välillä olla raskasta, kokivat kuntajohtajat olevansa virassa juuri kuntalaisia ja kunnan asioita varten ja juuri siksi heillä oli velvollisuus ja halu olla tavoitettavissa silloin kun tarvitaan. Seuraavassa sitaatissa kuntajohtaja kiteytti kokemustaan siitä, mitä vuorovaikutus hänelle kuntajohtajan ja kuntalaisten välisessä vuorovaikutussuhteessa merkitsee:

”No kyllä se [vuorovaikutus] minulle tarkoittaa sitä, että tämä kaupunginjohtajuus on palveluammatti. Tässä ollaan tämän yhteisön palveluksessa ja on valtavan tärkeää olla tavoitettavissa ja kansalaisten käytettävissä.” (H11)

Useat kuntajohtajista kertoivat, että kuntalaisten yhteydenottoihin tulee jollain tavalla reagoida myös työkiireiden keskellä. Vastaamatta jättämisellä koettiin olevan negatiivinen viesti

kunnan asukkaille kuntajohtajan arvostuksesta ja työpanoksesta kuntalaisia ja kuntaorganisaatiota kohtaan. Erityisesti ajasta ja paikasta riippumattomissa vuorovaikutusympäristöissä, kuten sosiaalisessa mediassa, osa kuntajohtajista koki haasteena tai epäonnistumisena sen, jos kuntajohtaja ei ehtinyt tarpeeksi nopeasti reagoimaan viesteihin tai aloitettuihin keskusteluihin. Yhteydenottoihin vastaaminen ja mahdollisimman nopea reagoiminen miellettiin lähes kaikkien kuntajohtajien kokemuksen mukaan yhdeksi tärkeimmistä tavoitettavuutta edistäväksi tekijäksi:

”Joo kyllä, että esimerkiksi jos sähköpostia lähettää, niin niihin aina vastataan ja että se, että eihän, ei aina olla puhelimen ääressä, mutta eikä aina ole mahdollista tällaisessa isossa organisaatiossa esimerkiksi tapaamisia järjestää, mutta se, että aina vastataan viesteihin.” (H5)

”Pyrin sitä [vuorovaikutusta] vahvistamaan sillä, että vastaan aina. Että, varmaan sellainen mielikuva on täällä tullut. Paljon saan palautettakin, että kuntajohtaja vastaa aina, että laittakaa sille viestiä. Että, jos ei kukaan muu vastaa niin kuntajohtaja vastaa.” (H10)

Eräs kuntajohtaja kuvasi, että tavoitettavissa oleminen vuorovaikutussuhteen näkökulmasta jakautuu moneen suuntaan, koska kuntalaiset voivat olla yhteydessä kuntajohtajaan saman päivänkin aikaisesti niin sähköpostitse, puhelimitse, sosiaalisessa mediassa kuin kasvokkainkin. Yksi kuntajohtajista kuvasi kokevansa välillä riittämättömyyden tunnetta, koska ei kokemuksensa mukaan pystynyt olemaan tavoitettavissa tarpeeksi laaja-alaisesti kaikkien vuorovaikutusvälineiden välityksellä. Kuntajohtaja myös pohti, onko tavoitettavissa oleminen pois kuntajohtajan muilta vuorovaikutussuhteilta, esimerkiksi perheen tai ystävien kanssa. Kuntajohtajan työssä vuorovaikutus kuntalaisten kanssa toteutui usein kuntajohtajan niin sanotun työajan ulkopuolella esimerkiksi tilanteessa, jossa kuntajohtaja oli kotona perheen kanssa, mutta samanaikaisesti hän osallistui sosiaalisessa mediassa keskusteluun tai useisiin keskusteluihin kuntalaisten kanssa.

Tavoitettavissa oleminen saatettiin kokea työssä onnistumisen ja vuorovaikutussuhteen muodostamisen ja ylläpitämisen kannalta merkittäväksi, koska tavoitettavissa olemalla kuntajohtajat mahdollistivat vuorovaikutustilanteiden syntymisen ja samalla he kokivat palvelevansa kunnan asukkaita ja koko kuntaorganisaatiota parhaansa mukaan. Eräs haastateltava kuvasi seuraavassa sitaatissa kokemustaan viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksestä osana koko organisaation toiminnan jatkuvuutta:

”(—) kyllä tämä johtaminen on viestintää tai ainakin viestintä on vahvasti osa johtamista. Että jos sitä ei hoida kunnolla myös kuntalaisten suuntaan, josta sitten kuitenkin viimekädessä tulee tämä päätöksenteon legitimizeetti ja oikeutus. Ja ne nämä verotkin maksaa, jolla tätä toimintaa

pyöritetään. Niin ei se riitä pelkästään, että vaikkapa viestii valtakunnan päättäjille tai omille päättäjille. Kyllä se vuorovaikutus pitäisi olla tuonne ihan niin sanottuun tavalliseenkin kuntalaiseen kunnossa.” (H2)

4.3.2 Lähestyttävä kuntajohtaja

Monet kuntajohtajista kokivat olevansa helposti lähestyttäviä. Kolme kuntajohtajaa ilmaisi huomanneensa, etteivät kuntalaiset lähesty heitä niin avoimesti ja aktiivisesti kuin kuntajohtajat olisivat toivoneet. Nämä kuntajohtajat kokivat, etteivät he yrityksestä huolimatta kokeneet olevansa helposti lähestyttäviä. Kuntalaisten lähestymättömyyteen saattoivat kuntajohtajien kokemusten mukaan vaikuttaa jonkinlaiset ennakoasenteet kuntajohtajaa kohtaan sekä kuntajohtajan asema ja rooli kunnassa. Helposti lähestyttävyyttä miellettiin kuntajohtajien keskuudessa kokemusperäiseksi tunteeksi, josta oli haastavaa määritellä mitattavasti tai sanoittaen, milloin on ollut tarpeeksi helposti lähestyttävissä.

”Ihmiset kokee että minä, minut aika vaikeesti lähestyttäväksi. Ne ei lähde niinku kyselemään. Ne ei soita mulle, että miksi kunnassa tehdään näin, ne nillittää tuolla turuilla ja toreilla. Siinä on hyvät ja huonot puolet kyllä, että.” (H1)

”Mutta kyllä se vaan se, se usein se kunnan viraston kynnyksen ylittäminen saatika sitten niinku kunnanjohtajan huoneen kynnyksen ylittäminen on, on kyllä sitten tosi kova ja korkea kynnyks monelle. (– –) että minäkin kaikille sitten sanon sitten aina, että minulla on aina ovi avoinna kaikille. Kuka tahansa voi tulla keskustelemaan ja puhumaan ja näin.” (H7)

Erityisesti lähestyttävyydestä puhuessa haastateltavat tarkoittivat lähestymistä kasvokkain sekä puhelimitse tai sähköpostitse. Kuntalaisten lähestymistä sosiaalisessa mediassa ei samalla tavalla koettu lähestymiseksi, vaan enemmänkin keskusteluihin osallistumiseksi.

Kuntajohtajan lähestyttävyyteen vaikuttaviksi tekijöiksi kuvattiin kunnan asukaslukea, kuntajohtajan käyttämiä viestintäkanavia ja aktiivisuutta sosiaalisessa mediassa sekä näkyvyyttä esimerkiksi tapahtumissa ja katukuvassa. Lähestyttävyyteen voi muutamien kuntajohtajien mukaan vaikuttaa kuntajohtajan olemus ja persoona sekä myös se, millainen mielikuva kunnan asukkailla oli kuntajohtajasta, kuten seuraavaksi esitetyissä sitaateissa kuntajohtajat kuvailivat:

”(– –) pyrin persoonana olemaan semmonen aika helposti lähestyttävä enkä, enkä mitenkään niinku norsunluutornissa oleva johtaja (– –) pyrin semmoiseen hyvin ihmisläheiseen otteeseen (– –).” (H8)

”Kyllä minä luulen, että minä olen [helposti lähestyttävä], siis minä luulen. Sellaista palautetta on tullut. Niin kyllä minä uskoisin, että minä olen helposti lähestyttävissä. Tietysti siinä on aina

se kynnys. Niinkun minä sanoin niin kyllä varmasti, kun tuolla liikkuu. Tiedän, että tunnustetaan ja varmasti siellä olisi ihmisillä enemmänkin sanottavaa, minä olen siitä ihan varma ja kriittistäkin sanottavaa. Varmaan on joku kynnys kuitenkin. Ei kuka tahansa niinkun vaikka voisi aivan hyvin, ei tässä, mutta kyllä. Ei kuka tahansa kuitenkaan sitten varmaan lähde. Suomalaiset varsinkaan niin kovin helpolla. Varmaan lähde niinkun tapaamaan tai juttelemaan sellaiselle ihmiselle, jota ei tunne.” (H2)

Asukasluvultaan keskikokoa suurempien kuntien kuntajohtajien kokemukset lähestyttävyydestä erosivat jonkin verran keskikokoisten ja pienempien kuntien kuntajohtajien kokemuksista. Haastattelujen perusteella suuremmissa kunnissa kuntajohtajaa ei välttämättä lähestytty kuntalaisten puolelta niin aktiivisesti kuin pienemmissä ja keskisuurissa kunnissa. Suurimpien kuntien kuntajohtajat kokivat, ettei kunnan asukkaita samalla tavalla tunneta kuin pienemmissä ja keskikokoisissa kunnissa. Sen sijaan osa pienempien ja keskikokoisten kuntien kuntajohtajista koki samankaltaista tunnetta siitä, että kunnan asukasluvulla voi olla vaikutusta kuntalaisten aktiivisuuteen lähestyä kuntajohtajaa. Kunnan asukasluvulla ei ollut vaikutusta siihen, miten aktiivisesti kuntajohtajat kokivat lähestyvänsä kunnan asukkaita erityisesti järjestetyissä tilaisuuksissa ja tapahtumissa.

Alla esitetyissä sitaateissa kuntajohtajat kuvailevat näkemyksiään siitä, että muodollisessa järjestetyssä tilaisuudessa kuntajohtajalla on matala kynnys lähestyä kunnan asukkaita ja muodostaa vuorovaikutussuhdetta. Kuntajohtajien näkemyksiin perustuen kunnan asukkaat voivat lähestyä kuntajohtajaa tilanteessa, jossa heillä on tahtotila ja aihe, josta he haluavat keskustella kuntajohtajan kanssa. Vuorovaikutussuhde voi muodostua erilaiseksi riippuen siitä, kumpi vuorovaikutusosapuoli tekee aloitteen vuorovaikutuksen syntymiseksi.

”Noo se just, että kun kaupunginjohtaja lähestyy kaupunkilaisia, niin se on yleensä kuitenkin muodollisempaa siinä mielessä, että jos on joku asukastilaisuus niin se on ikään kuin etukäteen sitten järjestetty tilaisuus. Että silloin kun kaupunkilainen lähestyy kaupunginjohtajaa niin se on enemmän tämmöinen, että hän on on siinä tiettyssä asiassaan kokenut sen niinku tarpeelliseksi.” (H5)

”Minun mielestä jokainenhan itse, niinku kuntalainen kaupunkilainen päättää lähestyy tai ei lähestyy. Mutta minun mielestä on tosi tärkeää sitten, että kaikki virkamiehet kaupunginjohtajasta, ja on se virkamies kuka tahansa, niin että ne olisi sillä tavalla helposti lähestyttävät, että ihmiset uskaltaisi lähestyä. Ja me tavallaan annettaisiin ymmärtää että kannattaa niinkun lähestyä.” (H6)

Kuntajohtajat olivat vuorovaikutussuhteessa aloitteentekeviä osapuolia yleisimmin muodollisissa tilaisuuksissa ja tapahtumissa. Sen sijaan vapaa-ajalla suurin osa kuntajohtajista otti kat-

sekontaktia ja tervehti kuntalaisia, mutta ei tarkoituksenmukaisesti jatkuvasti lähestynyt kunnan asukkaita. Kuntajohtajan vapaa-ajalla esimerkiksi kaupassa tai kadulla kulkiessa yleisimmin lähestyvä osapuoli oli ollut kunnan asukas.

4.3.3 Kuntajohtaja tiedon ja näkemysten välittäjänä

Kuntajohtajien ja kuntalaisten välisessä professionaaliosuhteessa kuntajohtajat kohtasivat koko elämän kirjon. Kunnan asukkaat vuorovaikutusosapuolena koostuivat esimerkiksi eri ikäisistä ihmisistä, joilla oli erilaisia elämäntilanteita ja odotuksia. Tällöin kuntajohtajan empatiataidot ja kyky kuunnella kunnan asukkaiden ajatuksia ja toiveita olivat kuntajohtajien mukaan ratkaisevassa asemassa erityisesti arkaluontoisten, tunteitaherättävien tai haastavien vuorovaikutustilanteiden käsittelemiseksi.

Haastattelujen perusteella kuntajohtajat kokivat osittain vuorovaikutussuhteen muodostumisen olevan samalla kunnan kuntastrategian tai viestintästrategian toteuttamista sen lisäksi, että kuntajohtajista enemmistö kuvasi toimivan vuorovaikutussuhteen kunnan asukkaiden kanssa olevan heille ensiarvoisen tärkeää. Eräs kuntajohtaja kuvasi, että mikäli kuntajohtajalla ei olisi vuorovaikutussuhdetta kunnan asukkaiden kanssa, eivätkä kuntalaiset koskaan lähestyisi kuntajohtajaa heille merkittävien asioiden tiimoilta, olisi kuntajohtaja tietyllä tavalla epäonnistunut työssään. Kuntajohtajan ja kuntalaisten välisessä vuorovaikutussuhteessa ei ollut ainoastaan kyse kuntajohtajan henkilökohtaisista tavoitteista, toiveista tai odotuksista vuorovaikutussuhdetta kohtaan, vaan erityisesti kunnan asukkaiden kokemuksista vuorovaikutuksessa olemisesta niin kuntajohtajan kuin samalla kuntaorganisaation kanssa. Kuntajohtajat pyrkivät läsnäolevalla ja tavoitettavissa olevalla olemuksella tukemaan kuntalaisten kokemuksia saavutettavissa olevasta kuntaorganisaatiosta ja kunnan asukkaiden asioista kiinnostuneesta kuntajohtajasta.

”(—) halutaan totaa olla mahdollisimman lähellä kuntalaisia ja kaventaa sitä kuilua mitä voi siten usein olla siinä päättäjien ja kuntalaisten ja viranhaltijoiden ja kuntalaisten välillä. Että ollaan haluttu sitä ihan ihan tietoisesti niinkun pienentää. Ettei ole semmosta kynnystä. (—) me ollaan jalkauduttu tosi tosi paljon niinkun niinkun eri kolkkiin.” (H7)

”(—) sitä ei varmaan voi liikaa nyt korostaa, että kyllä tämmösessä tehtävässä se vuorovaikutus suoraan kuntalaisten kanssa, niin se on tämän onnistumisen näkökulmasta äärimmäisen tärkeä, että ei ei voi niinkun ajatella, että voisi saada isoja asioita sujuvasti esimerkiksi eteenpäin tai, tai ylipäätään johdettua tämmöstä kokonaisuutta jos ei pysty sitä myös myös niinku viestimään ja argumentoimaan ja vuorovaikutuksessa kertomaan myös myös (—) kuntalaisille.” (H2)

Kuntajohtajat kokivat, että heillä on virka-asemansa puolesta ainutlaatuinen mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa kunnan asukkaiden elämään kunnassa. Kokemus osallistumisesta ja vaikuttamisesta syntyi vuorovaikutustilanteissa, joiden yhteydessä kuntajohtajat olivat saaneet kuntalaisilta palautetta tai tietoa, jota he pystyivät välittämään eteenpäin kuntaorganisaatiossa asioiden selvittämiseksi ja edistämiseksi. Vuorovaikutussuhteen kuntalaisten kanssa toteutumista kuvattiin positiiviseksi mahdollisuudeksi *olla ajanhermoilla ja tietää miten kunnassa ajatellaan ja pohditaan*. Kuntajohtajat eivät kuitenkaan kokeneet olevansa passiivisia viestinvälittäjiä, vaan jokainen kuntajohtaja koki oman osaamisensa, persoonansa ja tekemisensä olevan merkityksellistä juuri omassa kunnassa vuorovaikutteisuuden lisäämiseksi kuntaorganisaation ja kuntalaisten välillä.

Kuntajohtajien kokemusten perusteella kuntalaisilla saattoi olla tarve saada tietoa kunnan asioista tai perusteluja kunnassa tehdyille päätöksille, joita he toivoivat kuntajohtajan heille voivan antaa. Yksi piirre kuntajohtajan ja kuntalaisten välisessä professionaalisessa vuorovaikutussuhteessa olikin tavoitteellisuuden ja tahtotilan vaikutus vuorovaikutussuhteen muodostumiselle. Seuraavaksi esitetyssä sitaatissa kuntajohtaja kertoi vuorovaikutussuhteen toimivuuden vaativan kuntajohtajalta aktiivisuutta, tuloksellista otetta sekä argumentointitaitoja.

”Sellainen peruslähtökohta on ollut, että pitäisi olla erittäin aktiivinen tässä vuorovaikutuksessa, koska se on myös, se on niinkun, se on osa, osa, ei ei oikein voi ju, johtaa tuloksellisesti tällaista kaupungin kaltaista organisaatiota jos ei myös pysty tota sitä perustelemaan kuntalaisille ja äänestäjille, ja ja viestimään siitä, että miksi joitain asioita ollaan tekemässä.” (H2)

Haastattelujen perusteella osa kuntajohtajista koki vuorovaikutussuhteessa tärkeäksi viestiä luottamuksellisesta ilmapiiristä ja osoittaa kuntalaisille, että kuntajohtaja on heidän luottamuksensa arvoinen. Luottamusta professionaalisessa vuorovaikutussuhteessa pyrittiin muun muassa osoittamalla, että kunnan asukkaan asia on vuorovaikutustilanteen aikana kuntajohtajan tärkein asia, jolle kuntajohtaja antaa aikaa ja arvostusta. Samalla luottamusta pyrittiin ansaitsemaan huolehtimalla siitä, että luvatuista asioista pidetään kiinni, kuten seuraavassa sitaatissa yksi kuntajohtajista kertoi:

” (– –) kaikista tärkeintä on se palaute ja viestintä. Niinku minkälaista tahansa, että sitten kun sitä tulee ja sitten kun siihen vastataan, että luvataan niinku hoitaa. Ettei sitten unohdeta, vaan viedään ne asiat niinku loppuun asti. Ja kerrotaan ihmisille sitten oikeesti mitä on niinku tehty. Ja ihmiset kyllä arvostaa sitä niinku ihan hirveesti. Vaikka siinä menisi jonkun aikaakin, mutta sitten kun ihmisiin otetaan vielä yhteyttä ja kerrotaan tai kysytään, että että miltäs tää arki nyt näyttää, että hoituuko se homma tai muuta. Eli semmonen. Kaikista helpointahan niinku tiedät on myötäillä, sanoa kyllä joo ja sit sellainen perinteinen virkamiesasia, että joo aika hoitaa.” (H6)

Haastattelujen pohjalta kuntajohtajien asennoituminen kuntalais-kuntajohtajavuorovaikutussuhteeseen viesti siitä, että kuntajohtajat kokivat vahvasti edustavansa vuorovaikutussuhteessa kuntaorganisaatiota. Tämän vuoksi osa kuntajohtajista koki, että vuorovaikutustilanteissa kuntalaisten kanssa kuntajohtajan tuli olla äärimmäisen huolellinen sanavalinnoissa ja varovainen kärjekkäiden näkemysten esittämisessä. Kaksi kuntajohtajaa kuitenkin toi esiin, että he käyttäytyvät kuntajohtajina aina täysin omana itsenään riippumatta siitä, kuka on vuorovaikutusosapuolena ja millaisia odotuksia häntä kohtaan voisi esiintyä. Nämä kuntajohtajat kuvasivat, ettei heillä ollut tarvetta mukauttaa viestintäänsä sellaisissa asioissa ja tilanteissa, joissa heillä oli oma hyväksi todettu tapansa toimia. Vaikka kuntajohtajat edustivatkin kuntaorganisaatiota vuorovaikutussuhteessaan, sai kuntajohtajan persoona ja osaaminen myös välittyä vuorovaikutustilanteissa.

Kuntajohtajien kokemusten mukaan kuntajohtajan ja kunnan asukkaiden välisessä vuorovaikutussuhteessa ei ole ainoastaan kyse kunnan asukkaiden ja kuntajohtajan vuorovaikutuksesta, vaan oikeammin kunnan asukkaiden ja kunnan vuorovaikutuksesta, jossa kuntajohtaja edustaa kuntaa parhaalla katsomallaan tavalla. Haastattelujen perusteella kuntajohtajat kokivat toimivansa ikään kuin linkkinä kuntaorganisaation ja kunnan asukkaiden välillä, jolloin kuntajohtaja oli samanaikaisesti sekä tiedon antaja että tiedon saaja.

5 POHDINTA

5.1 Tulosten tarkastelu

Tämän tutkielman tavoitteena on ollut selvittää, millainen kuntajohtajien ja kuntalaisten välinen professionaalinen vuorovaikutussuhde voi olla kuntajohtajien kokemusten perusteella. Tässä tutkielmassa on kuvattu kuntajohtajien kokemuksia kuntajohtajan ja kunnan asukkaiden välisen vuorovaikutussuhteen muodostumisesta ja ylläpitämisestä. Laadullisessa haastattelututkimuksessa on ollut mahdollista kartoittaa kuntajohtajien näkemystä siitä, millaista vuorovaikutusosaamista heillä on ja millaisia ajatuksia kuntajohtajilla on vuorovaikutussuhteessa toimimisesta kunnan asukkaiden kanssa, millaisissa vuorovaikutusympäristöissä ja -tilanteissa vuorovaikutussuhde voi toteutua sekä millaisia rooleja kuntajohtajilla voi vuorovaikutussuhteessa olla. Tutkielman tulosten perusteella kuntajohtajien ja kunnan asukkaiden välinen professionaalinen vuorovaikutussuhde voidaan kokea tavoitteellisena, helposti lähestyttävyyteen ja tavoitettavuuteen pyrkivänä sekä mahdollisuutena edistää kuntaorganisaation ja kuntalaisten välisen toimintaa. Professionaalisessa vuorovaikutussuhteessa saatettiin kokea myös riittämättömyyden tunnetta. Tässä luvussa pohditaan tutkimusaineistosta havaittuja keskeisiä tuloksia tutkimuskysymysten ohjaamassa järjestyksessä.

Kuntajohtajat vaikuttivat olleen yhtämielisiä siitä, että heidän vuorovaikutusosaamisensa on tasoltaan hyvää. Kuntajohtajien koulutus-, ikä- ja urataustojen perusteella ei vaikuttanut olle van eroja siinä, millaiseksi kuntajohtajat kokivat vuorovaikutusosaamisensa. Ainoastaan sosiaalisen median käytössä saattoi olla eroavaisuuksia siinä, missä sosiaalisen median palveluissa kuntajohtajat olivat ja millaista sisältöä he kyseisissä palveluissa tuottivat. Kuntajohtajien kertoman mukaan vuorovaikutusosaamista vuorovaikutussuhteessa kuvaavina taitoina olivat empatian osoittaminen, kuunteleminen, kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, kiinnostuksen osoittaminen, esiintymis- ja argumentointitaidot, sosiaalisen median käyttämisen hallitseminen sekä taito lukea vuorovaikutustilanteissa vuorovaikutuskumppania. Kuntajohtajien kuvailemat näkemykset vuorovaikutusosaamisesta mukailevat Spitzbergin (2015), Laajalahden (2014, 23–24) ja Horilan (2018, 17) määrittelyä vuorovaikutusosaamisen rakentumisesta.

Kuntajohtajien vuorovaikutusosaaminen vaikuttaa muodostuvan kuntajohtajien tiedosta suhteessa kuntajohtajan vuorovaikutuksessa tarvitsemaan ymmärrykseen vuorovaikutuksesta, kiinnostuksesta muodostaa vuorovaikutussuhdetta vuorovaikutusosapuolten kanssa sekä vuorovaikutustaidoista, kuten esiintymis-, argumentointi- tai kuuntelemisen taidoista. (Spitzberg, 2015; Laajalahti, 2014, 23–24; Horila, 2018, 17.) Kuvaavaa on, että kuntajohtajat kokivat sekä luontaista vuorovaikutusosaamista, että opittua ja omaksuttua vuorovaikutusosaamista. Kuntajohtajien kuvaamissa vuorovaikutustaidoissa ja -osaamisessa vaikutti olevan yhtäläisyyksiä tutkimuksiin, joiden perusteella kuntajohtajan työssä tarvittavia taitoja ovat kuuntelemisen taito, tulkinnan taito, kyky ymmärtää ja välittää tietoa, kyvykkyyttä kysyä ja rakentaa sekä ylläpitää luottamusta (Kurkinen-Supperi, 2016, 98), esiintymis- ja viestintätaidot (Parkkinen ym., 2017, 89) sekä argumentointi- ja kuuntelemistaidot ja kyky osoittaa arvostusta toista ihmistä kohtaan (Haveri & Majoinen, 2009, 187).

Vallitseva ajatus vaikutti olevan, ettei toimivaa vuorovaikutussuhdetta kunnan asukkaiden kanssa olisi, jos kuntajohtajalla ei olisi vuorovaikutusosaamista. Koska kyseessä on vuorovaikutussuhde, myös toisen vuorovaikutusosapuolen vuorovaikutusosaamisen tasolla voi olla vaikutusta siihen, millaiseksi vuorovaikutussuhde heidän välillään muodostuu. Koska haastattelussa ei kysytty kuntajohtajien näkemystä koskien kunnan asukkaiden vuorovaikutusosaamista, eivät kuntajohtajat tuoneet esille haastattelussa vuorovaikutuskumppanin vuorovaikutusosaamisen tasoa tai sen vaikutusta vuorovaikutussuhteen muodostumiseen. Tämän tutkielman tulosten perusteella ei ole mahdollista päätellä, että ainoastaan kuntajohtajan vuorovaikutusosaamisella olisi merkittävä rooli professionaalisen vuorovaikutussuhteen muodostumisessa. Tämän tuloksen pohjalta voi kuitenkin päätellä, että kuntajohtajien vuorovaikutusosaaminen vaikuttaa merkitsevästi professionaalisen vuorovaikutussuhteen muodostumiseen kuntalaisten kanssa.

Tutkielman tulosten perusteella kuntajohtajat kokivat vuorovaikutuksen muodostamisen kunnan asukkaiden kanssa kuntajohtajan työhön olennaisesti kuuluvana osa-alueena, jota ilman kuntajohtajan työtä ei voisi tehdä. Myös Haverin ym. (2015, 114) tutkimuksen perusteella kuntajohtajat arvostavat vuorovaikutuksen toteutumista kunnan asukkaiden kanssa. Näkemystä tukevat esimerkiksi Parkkisen ym. (2017) näkemys siitä, että kuntajohtamista toteutetaan

vuorovaikutuksen välityksellä työskentelemällä aktiivisesti kuntalaisten hyväksi. Kuntajohtamisen voidaan tutkimustulosten perusteella mieltää olevan palveluammatti, joka toteutuu vuorovaikutuksessa eri sidosryhmien välillä (Paananen, 2016, 15).

Tulokset osoittavat, ettei vuorovaikutussuhde kunnan asukkaiden kanssa ole irrallinen vuorovaikutussuhde kuntajohtajan muusta työstä tai viran luonteesta, vaan kyseessä on selvästi professionaalinen vuorovaikutussuhde, jossa kuntajohtaja vaikuttaa toimivan sekä johtajana, että asiantuntija-asemassa suhteessa kunnan asukkaisiin. Kyseessä ei kuitenkaan voida ajatella olevan asiantuntija-asiakasvuorovaikutussuhde, koska kuntalainen ei ole asiakkaana suhteessa kuntajohtajaan. Kuntajohtajan ja kunnan asukkaiden välinen vuorovaikutussuhde ei kuitenkaan tulosten perusteella ole myöskään täysin tasavertainen, koska kuntajohtajalla on vuorovaikutussuhteessa valta-asema, jossa kuntajohtajalla vaikuttaa olevan sellaista tietoa, jota kuntajohtajalla voi olla kuntajohtajan työn luonteen omaisesti kuntaorganisaation johtajana. Kuntajohtajan osallistumista vuorovaikutussuhteen muodostamiseen voi myös ohjata kuntaorganisaatiotasolta lähtöisin olevat odotukset tai kuntajohtajan oma näkemys siitä, miten kuntajohtajan ja kuntalaisten tulisi olla vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutussuhdetta, jossa vuorovaikutusosapuolilla on erilaista tietoa, osaamista tai erilaiset motiivit vuorovaikutuksen toteuttamiselle kutsutaan Gerlanderin ja Isotaluksen (2010, 8) mukaan epäsymmetriseksi vuorovaikutussuhteiksi. Kuntajohtajan ja kunnan asukkaiden välinen vuorovaikutussuhde vaikuttaa olevan epäsymmetrinen, koska kuntajohtajalla on erilaista tietoa, taitoa ja kokemusta, kuin kunnan asukkailla. Tutkielman tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että kunnan asukkaiden motiivit vuorovaikutussuhteen muodostamisesta ovat yksilölähtöisiä ja perustuvan yksilön tavoitteelle saada tietoa, antaa palautetta tai voida osallistua kunnan toimintaan.

Tavoitteellisuus vaikuttaa olevan tutkimusongelman keskeinen tulos. Tulosten perusteella tavoitteellisuus ohjaa kuntajohtajan ja kuntalaisten välisen professionaalisen vuorovaikutussuhteen muodostumista, kuten Gerlander ja Isotalus (2010, 6) ovat kuvanneet professionaalisen vuorovaikutussuhteen ominaisuudeksi. Ilman tavoitteellisuutta, ei vuorovaikutussuhdetta kuntajohtajan ja kuntalaisten välillä koeta tapahtuvan. Tulosten perusteella tavoitteellisuus vaikuttaa ohjaavan sitä, miten aktiivisesti kuntajohtajat ja kunnan asukkaat pyrkivät vuorovaikutukseen toistensa kanssa.

Tästä kertoo myös se, että kuntajohtajat kokivat erityisesti muodollisten vuorovaikutustilanteiden tarjoavan sellaisen ympäristön, jossa kuntalaisia on mahdollista lähestyä erityisesti kyseisen tilaisuuden aiheen tiimoilta. Sen sijaan kuntajohtajien kokemusten mukaan kunnan asukkaat pyrkivät vuorovaikutukseen kuntajohtajan kanssa myös arkisemmissä tilanteissa, kuten kaupassa, ravintolassa tai harrastuksen yhteydessä. Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että kuntajohtajat kokevat professionaalisen vuorovaikutussuhteen muodostuvan erityisesti kuntalaisten motiivien ja tavoitteiden ohjaamana. Tällä tarkoitetaan sitä, että kuntalaiset pyrkivät aktiivisesti lähestymään kuntajohtajaa erilaisissa vuorovaikutusympäristöissä tärkeäksi kokemiinsa aiheisiin liittyen.

Tulosten mukaan erityisesti kunnan asukkaiden tavoite saada tietoa kunnan asioista, antaa palautetta tai keskustella yleisellä tasolla kuntajohtajan kanssa olivat tällaisia tavoitteellisia vuorovaikutussuhteen muodostumiseen vaikuttavia syitä. (Gerlander & Isotalus, 2010, 6.) Kuitenkin kuntajohtajien toiminnan taustalla vaikutti tulosten perusteella olevan ikään kuin jatkuva tavoite siitä, että kuntajohtajat haluavat olla kunnan asukkaiden tavoitettavissa ja lähestyttävissä, että vuorovaikutussuhteen olisi mahdollista muodostua. Kuntajohtajilla saattoi myös olla tavoitteita, kuten tavoite saada tietoa kuntalaisten näkemyksistä koskien jotain tiettyä kunnan palvelua tai tavoite kuulla kunnan asukkaiden ajatuksia kunnan toiminnasta. Tämä tulos molemminpuolisesta tavoitteellisuudesta vahvistaa Haverin ym. (2015, 27) toteamusta siitä, että kuntajohtajat voivat tarvita kunnan asukkaiden asiantuntemusta paikallisyhteisön jäsenenä.

Kuntajohtajan ja kuntalaisten väliselle professionaalille vuorovaikutussuhteelle vaikutti tutkielman tulosten perusteella olevan tyypillistä, ettei vuorovaikutussuhteen toteutuminen ollut tiettyyn ammatilliseen paikkaan sitoutunutta, kuten esimerkiksi opettajan ja oppilaan tai lääkärin ja potilaan välisissä vuorovaikutussuhteissa vuorovaikutusympäristöt koulu tai sairaanhoitolaitos todennäköisesti pysyvät lähes muuttumattomana. Kuntajohtajan ja kuntalaisten välinen professionaalinen vuorovaikutussuhde vaikuttaakin olevan ikään kuin aika- ja paikkariippumaton. Kunnan asukkaat ja kuntajohtaja voivat toteuttaa vuorovaikutussuhdetta kasvokkain niin muodollisissa vuorovaikutustilanteissa kuin arkielämän kohtaamisten yhteydessä. Vaikuttaa siltä, että kuntajohtajilla on henkilökohtaisia tavoitteita ja pyrkimyksiä olla kunnan asukkaiden tavoitettavissa monipuolisesti, joka näkyy myös kuntajohtajien lisääntyvässä sosiaalisen median käytössä osana kuntajohtajan työtä.

Tässä tutkielmassa sosiaalisen median osuutta kuntajohtajien ja kunnan asukkaiden välisessä professionaalisessa vuorovaikutussuhteessa käsiteltiin siitä näkökulmasta, miten kuntajohtajat sosiaalista mediaa käyttävät työssään ja millaista vuorovaikutusta kuntajohtajat kokevat heillä olevan kunnan asukkaiden kanssa. Tutkimusten tulosten perusteella kuntajohtajien suositukset sosiaalisen median palvelut ovat linjassa Pruikkosen (2021) tutkimuksessa esitettyjen sosiaalisen median palvelujen sekä Kuntaliiton (2020) vuosittain keräämän tilaston kanssa. Kuntaliiton (2020) tutkimuksen mukaan kuntajohtajat suosivat eniten työkäytössä Twitteriä, Facebookia sekä kasvamassa määrin Instagramia ja Youtubea. Pruikkosen (2021, 107) tutkimuksessa esitetään, että säännöllinen vuorovaikutus kuntalaisten ja kuntajohtajan välillä sosiaalisessa mediassa on harvinaista. Tämän tutkielman tulokset tukevat osaltaan Pruikkosen (2021) tutkimustulosta, koska vuorovaikutuksen toteutumisen koettiin sosiaalisessa mediassa olevan haastavaa, eikä vuorovaikutusta kunnan asukkaiden kanssa koettu olevan sosiaalisessa mediassa tarpeeksi.

Vaikka osa kuntajohtajista koki, ettei heillä ollut selvästi keskustelua tai vuorovaikutusta kunnan asukkaiden kanssa sosiaalisessa mediassa, havaittiin tutkimustuloksista kuitenkin, että kuntajohtajat saattavat seurata kunnan asukkaiden reagointia kuntajohtajan sosiaalisessa mediassa tekemiin julkaisuihin esimerkiksi seuraamalla tykkäysten tai julkaisujen uudelleenjakamisten määrää. Kuntajohtajat saattoivat myös kokea riittämättömyyden tunnetta koskien tavoitettavissa olemista erityisesti sosiaalisessa mediassa. Tähän saattaa vaikuttaa sosiaalisen median yleistymisen myötä lisääntyneet odotukset siitä, että kuntajohtajan tulisi pystyä reagoimaan saapuneisiin viesteihin ja yhteydenottoihin nopeasti (Pruikkonen, 2021, 44–45).

Tutkimustulosten perusteella kuntajohtajilla saattoi esiintyä haasteita erottaa omaa vuorovaikutustoimintaansa kuntaorganisaation vuorovaikutustoiminnasta. Osa kuntajohtajista selvästi koki, että kuntajohtajan ja kunnan asukkaiden välisessä vuorovaikutussuhteessa ei ole kyse kuntajohtajan henkilökohtaisesta vuorovaikutuksesta kuntalaisten kanssa, vaan kuntaorganisaation ja kunnan asukkaan välisen vuorovaikutuksen edistämisestä. On kiinnostavaa, että kuntajohtajat saattoivat kokea olevansa professionaalisessa vuorovaikutussuhteessa ikään kuin kaksitasoisesti: samanaikaisesti henkilökohtaisella tasolla ja kuntaorganisaation edustajana. Henkilökohtaisella tasolla kuntajohtajien voidaan päätellä edistävän omia tavoitteitaan ja toimimaan vuorovaikutuksessa parhaaksi katsomallaan tavalla.

Kuntajohtajien vuorovaikutuskäyttäytymistä voi ohjata henkilökohtaiset tavoitteet ja tapaviestiä, mutta lisäksi tulosten perusteella kuntajohtaja voi samalla edistää esimerkiksi kuntastrategian mukaisia tavoitteita, pyrkiä osallistamaan kunnan asukkaita ja toimia tiedonantajana, tiedon välittäjänä ja tiedon vastaanottajana suhteessa kunnan asukkaaseen. Monet kuntajohtajista puhuivat haastattelujen aikana monikossa kertoessaan esimerkiksi sosiaalisessa mediassa toteutuvasta vuorovaikutuksesta tai vuorovaikutusosaamisesta. Tällöin kuntajohtajan voidaan päätellä toimivan ikään kuin vuorovaikutteisena linkkinä kuntalaisen ja kuntaorganisaation välillä tiedon ja kokemusten välittäjänä. Tällä tavoin välillisesti kunnan asukas ja kuntaorganisaatio ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa.

Tutkielman tulokset viittaavat siihen, että vuorovaikutussuhteessa kuntalaisten kanssa kuntajohtajalla voi olla useita samanaikaisia rooleja, joita kuntajohtaja toteuttaa vuorovaikutuksessa. Tämän tutkielman haastatteluaineiston perusteella havaittiin kolme näkyvintä kuntajohtajan ja kuntalaisten välisessä vuorovaikutussuhteessa toteutettua roolia: *tavoitettavissa oleva kuntajohtaja, lähestyttävä kuntajohtaja ja kuntajohtaja tiedon ja näkemysten välittäjänä*. Havaitut roolit kuvaavat kuntajohtajien tavoitteellista asennoitumista suhteessa professionaaliseen vuorovaikutussuhteeseen kunnan asukkaiden kanssa.

Tulosten perusteella kuntajohtajille oli tärkeää osoittaa eri tavoin kuntalaisille, että kuntajohtaja on tavoitettavissa. Tavoitettavissa olemisen rooliin liittyi aktiivinen toimiminen oman näkyvyyden edistämiseksi teknologiavälitteisessä ympäristössä ja kasvokkaisissa vuorovaikutustilanteissa. Lähestyttävyyden rooli kulki limittäin tavoitettavuuden roolin kanssa. Tulosten perusteella on mahdollista, että kuntajohtaja osallistuu näkyvästi kunnassa järjestettäviin tilaisuuksiin ja on aktiivinen sosiaalisessa mediassa, mutta tästä huolimatta kuntajohtaja voi kokea, ettei häntä kuntalaisten puolelta tunnusteta helposti lähestyttäväksi. Vaikuttaa siltä, ettei tavoitettavissa oleminen yksin riitä, vaan kuntajohtajan tuli pyrkiä vuorovaikutuksellisin keinoin osoittamaan kuntalaisille, että kuntajohtajaa voi lähestyä. Tutkielman tulosten perusteella kuntajohtajan rooli kuntalaisten ja kuntajohtajan välisessä vuorovaikutussuhteessa liittyi vahvasti tiedon ja näkemysten välittämiseen. On mahdollista, että kunnan asukkaiden tavoitteena saattoi olla juuri tarve saada tietoa kunnan asioista ja vuorovaikutuksessa tietoa kuntalaisille antaessa kuntajohtajat pystyivät hyödyntämään vuorovaikutusosaamistaan ja saamaan samalla tietoa kokemusten tai palautteen muodossa kuntaorganisaation kehittämässä hyödynnettäväksi. On kuitenkin todennäköistä, että kuntajohtajan ja kunnan asukkaiden

välisessä vuorovaikutussuhteessa esiintyy näiden kolmen edellä esitellyn roolin lisäksi useampia samanaikaisia tarkkarajaisia rooleja, joita ei tässä tutkielmassa tutkielman rajauksen vuoksi esitetä.

Kuntajohtajien vuorovaikutteista toimijuutta tutkinut Paananen (2016) on muodostanut kuusi kuntajohtajan toimijuutta kuvaavaa toimijaa. Paanasen (2016, 14–19) määritelmän mukaan kuntajohtajan toimijuutta voidaan käsitellä: tietoresurssina, jolloin kuntajohtaja kerää ja tarjoaa tietoa; tiedonvälittäjänä, jolloin kuntajohtaja toimii tiedon ja asiantuntemuksen välittäjänä muiden toimijoiden välillä; käyntikorttina, jolloin kuntajohtaja edustaa ja markkinoi kuntaa sekä edistää mediasuhteita; verkostojen solmukohtana kuntajohtaja edustaa kuntaa erilaisissa verkostokokoonpanoissa; tulkkina eri ryhmien ja logiikoiden välillä, jolloin kuntajohtaja toimii politiikan ja hallinnon toimijoiden välillä sujuvan yhteistoiminnan edistämiseksi; sekä jännitteiden lievennyttäjänä, jolloin kuntajohtaja pyrkii vakauttamaan haastavissa vuorovaikutus- tai kriisitilanteissa toimijoiden välisiä ristiriitoja. Tämän tutkielman tuloksissa esitetyissä rooleissa on samoja piirteitä kuin Paanasen (2016) toimijuuksissa. Erityisesti samankaltaisia vuorovaikutuksessa ilmeneviä ominaisuuksia on havaittavissa Paanasen (2016, 14–19) tiedonvälittäjä-, tietoresurssi- ja käyntikortti-toimijuuksien sekä tässä tutkielmassa havaitun tiedon ja näkemysten välittäjän -roolissa, jolloin kuntajohtaja myös toimi ikään kuin kuntaorganisaation edustajana.

Roolin voidaan nähdä muodostuvan niistä oikeuksista, velvollisuuksista, normeista ja moraalisisista käsityksistä, joita ihmiset osoittavat roolille (Bradbury ym., 1972, 42). Tutkielman tulosten perusteella kuntajohtajilla voi olla yksi tai useampi rooli, jota he vuorovaikutussuhteissaan toteuttavat. Kurkinen-Supperin (2006, 34) mukaan kuntajohtajilla voi olla joko tehtäväperusteisia tai toiminnallisia rooleja. Tulosten perusteella kuntajohtajilla havaittiin olleen ainakin kolme samanaikaista roolia, jota he toteuttivat vuorovaikutussuhteessaan kuntalaisten kanssa. Tutkimusaineistosta tehtiin havaintoja erilaisiin vuorovaikutussuhteessa mahdollisesti otettaviin rooleihin tai roolin muodostamiseen liittyvään viestinnän ja toiminnan mukauttamiseen, joiden pohjalta pystyttiin erittelemään kolme usein samanaikaisesti esiintyvää tavoitetta, joita kuntajohtajat voivat vuorovaikutussuhteessa otetun roolin kautta toteuttaa. Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, 25) tutkimus osaltaan tukee tätä näkemystä siitä, että johtajalta saatetaan odottaa kykyä vastata vuorovaikutuskumppanin odotuksiin ja asenteisiin mukauttamalla omaa toimintaansa ja vuorovaikutustaan.

Tutkimustulosten perusteella kuntajohtajat eivät välttämättä olleet haastatteluajankohdan lähellä pohtineen omaa vuorovaikutussuhdettaan kunnan asukkaiden kanssa. Vaikka tätä vuorovaikutussuhdetta ei välttämättä oltu pohdittu, vaikuttivat kuntajohtajat aktiivisesti pyrkivän muodostamaan vuorovaikutteisuutta kunnan asukkaiden kanssa esimerkiksi järjestämällä matalan kynnyksen tilaisuuksia, jossa kuntajohtajaa voisi tavata. Yksi selitys sille, miksi vuorovaikutussuhdetta kunnan asukkaiden kanssa ei oltu pohdittu, voi johtua siitä, että kuntaorganisaation johtajana kuntajohtaja on työssään vuorovaikutuksessa useiden sidosryhmien kanssa, joista kunnan asukkaat on yksi ryhmä. Muita sidosryhmiä olivat esimerkiksi kuntaorganisaation työntekijät, virkamiehet, luottamushenkilöt, kunnanvaltuusto, kunnanhallitus, johtoryhmät tai yhdistysten ja median edustajat.

Koska kuntajohtajan pääasiallinen työn luonne on johtaa kuntaorganisaatiota, ei kuntajohtajan työ välttämättä sisällä suoraa päivittäistä kanssakäymistä juuri kunnan asukkaiden kanssa. On mahdollista, etteivät kuntajohtajat tästä syystä ole viime aikoina pohtineet omaa vuorovaikutussuhdettaan kuntalaisten kanssa. Tutkielman tulosten perusteella voidaan kuitenkin päätellä, että vuorovaikutus kunnan asukkaiden kanssa koettiin kiinteäksi ja olennaisen tärkeäksi osaksi kuntajohtajan työtä. Kunnan johtamista ei olisi ilman kuntaa, jossa on kunnan asukkaita. Kuntajohtajan ja kunnan asukkaiden välinen onnistunut professionaalinen vuorovaikutussuhde saattaa siksi kuvastaa samalla koko kunnan onnistumista vuorovaikutteisuuden toteuttamisessa. Kuntajohtajilla vaikuttaa olevan ainutlaatuinen asema edustaa tässä vuorovaikutussuhteessa sekä itseään että kuntaorganisaatiota.

5.2 Tutkielman arviointi

Tässä tutkielmassa tutkittiin kuntajohtajien kokemuksia siitä, millainen professionaalinen vuorovaikutussuhde kuntajohtajien ja kunnan asukkaiden välillä voi olla. Tutkielma toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tuomen ja Sarajärven (2018, 158) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tulee voida arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkija pohtii ja käsittelee tutkimustyön aikana tekemiään ratkaisuja samalla arvioimalla tutkimusanalyysin kattavuutta ja tutkimuksen luotettavuutta (Eskola & Suoranta, 2014, 209). Laadullisin menetelmin toteutettua tutkielmaa tulee arvioida kokonaisuutena, jonka jokaisessa tutkimusvaihetta tulee pystyä arvioimaan luotettavuuden näkökulmasta.

(Tuomi & Sarajärvi, 2018, 163.) Puusan ja Juutin (2020, 168) mukaan tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden kautta.

Tutkimuksen uskottavuus perustuu siihen, että tutkimuksen yleisö, eli tutkimuksen lukeneet henkilöt hyväksyvät tutkimustulosten olevan todellisia ja luottavat siihen, että tutkimusaineisto on kerätty asianmukaisesti ja analysoitu huolellisesti. Luotettavuudella tarkoitetaan, että tutkijan tulee pystyä perustelemaan, miten tutkimus on toteutettu. Luotettavuutta arvioidessa tarkastellaan tutkijan tekemiä perusteltuja valintoja koskien tutkielman jokaista vaihetta. Tutkimuksen eettisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja analyysitavat täyttävät eettisten periaatteiden kriteerit. (Puusa & Juuti, 2020, 168).

Koska tämän tutkielman tavoitteena oli kartoittaa kuntajohtajien kokemuksia professionaalista vuorovaikutussuhteen muodostumisesta kuntalaisten kanssa, oli laadullinen tutkimusote perusteltu valinta kokemuspohjaisen tutkielman lähtökohdaksi. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu yksilön kokemuksia ja ihmisten välistä vuorovaikutusta kuvaavaan tutkielmaan (Puusa & Juuti, 2020, 73). Tuomen ja Sarajärven (2018, 160) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkija on aina sekä tutkimusasetelman luoja että tulkitsija. Tutkielman tekijän omat lähtökohdat tutkittavaa aihetta kohtaan saattavat siis vaikuttaa siihen, miten laadullisen tutkielman tuloksia tulkitaan.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 147) mukaan valitut eettiset ratkaisut tutkimuksen tekemisessä vaikuttavat tutkijan tieteellisessä tutkielmassa tekemiin ratkaisuihin, kuten samanaikaisesti tutkimuksen tulokset vaikuttavat eettisiin ratkaisuihin. Tutkielman tekijä on huolehtinut, että tutkielman on toteutettu hyvää tieteellistä tapaa noudattaen. Samalla tutkielman kokonaisuudesta voidaan päätellä, että tavoite eettisyydestä on ohjannut niin tutkielman rakennetta, kuin tuloksia. Tutkielman tekijä on pyrkinyt varmistamaan anonymiteettiturvan erinäisin keinoin, joiden tärkein tavoite on ollut haastatteluun osallistuneiden kuntajohtajien luottamuksesta huolehtiminen.

Teemahaastattelun pääteltiin tuottavan yksilöiden kokemuksia kuvaavassa tutkielmassa tutkimuksen kohteiden kokemuksia ja ajatuksia kuvaavaa aineistoa. Teemahaastattelussa on edetty etukäteen muodostettujen teemojen ohjaamana (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 88). Tee-

mahaastattelun sujuvuutta varten on muodostettu haastattelurunko, joka muodostui tutkimuskysymyksistä muodostetuista teemoista ja niistä johdetuista kysymyksistä. Teemahaastattelun avulla on saatu tutkielman kannalta merkittäviä vastauksia tutkimusongelmaan liittyen. Tutkielman tekijä havaitsi kuitenkin haastattelujen aikana, etteivät kaikki ennalta mietityt haastattelukysymykset olleet tutkimusongelman kannalta relevantteja. Tällaisia kysymyksiä olivat haastattelujen ajankohtaan sidotut kysymykset koronaviruspandemian vaikutuksista kuntajohtajan ja kunnan asukkaiden väliseen vuorovaikutussuhteeseen. Vaikka koronaviruspandemia oli haastatteluhetkellä hyvin ajankohtainen asia, ei kahden aiheeseen liittyvän kysymyksen myötä saatu sellaisia vastauksia, jotka olisivat olleet yhteydessä tutkimusongelmaan.

Paananen (2016, 8) on kuvannut, miten vuorovaikutus kuntajohtajan toimintana on usein abstraktia ja vaikeasti määriteltävissä. Tämän tutkielman luotettavuuden kannalta merkittävää on, että myös tutkielman tekijällä oli samankaltainen kokemus, kun tutkielmaa aloitettiin muodostamaan. Koska kyseessä on viestintätieteitä ja hallintotieteitä osittain yhdistävä tutkielma, oli tarkoituksenmukaisen ja tutkielman tavoitetta vastaavan yhtenäisen teoreettisen viitekehyksen muodostaminen alkuvaiheessa haasteellista.

Aineiston analyysiprosessissa oli perusteltua huomioida haastateltavien kuntajohtajien käyttäytymisen ja sanavalintojen yhteys heiltä kulttuurisesti kuntajohtajina odotettavaan käyttäytymismalliin. Kulttuurisella ja yhteiskunnallisella asemalla voi olla vaikutusta haastateltavien sanomisiin. (Ruusuvuori ym. 2010, 28.) Vaikka haastattelu on tutkimusmenetelmänä tämän tutkielman kannalta olennainen osa kokemusten, ajatusten ja näkökulmien tavoittamiseksi, on huomioitava, että haastattelun luotettavuutta voi heikentää haastateltavien taipumus tarjota niin sanotusti sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. Ihmisille on luontaista tulkita ja turvata omaa sosiaalista asemaansa eri tavoin, jolloin on mahdollista, että haastateltavat ovat antaneet sellaisia vastauksia, jotka haastateltavien näkemysten mukaan noudattavat niin sanotusti yleisesti hyväksytyjä vastauksia huomioiden heidän keskeinen asemansa kunnassa. Tästä syystä tutkielman tekijä pyrki aineistoa analysoidessa huomioimaan haastattelujen konteksti- ja tilannesidonnaisuuden, joka saattaa poiketa haastateltavien käyttäytymisestä ja puheen sisällöstä suhteessa muihin tilanteisiin kuin haastattelutilanteeseen. (Hirsjärvi ym., 2018, 206–207; Puusa, 2020, 103.)

Koska haastateltavat ovat julkisessa virassa toimivia tunnettuja henkilöitä, on tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa huomioitava se mahdollisuus, että haastatteluaineistossa saattaa esiintyä vastauksia, jotka tosiasiallisesti voivat erota haastateltavien omista ajatuksista ja jotka voivat edustaa niin sanotusti sosiaalisesti hyväksyttävämpiä näkemyksiä kuntaorganisaation, kuntajohtamisen ja kunnan asukkaiden näkökulmasta. Tutkielman tekijä on ollut tietoinen tästä mahdollisuudesta aineiston osalta. Tästä syystä sekä aineiston pienestä otoskoosta johtuen, suhteessa valtakunnalliseen kuntajohtajien lukumäärään, aineiston tuloksia ei ole luotettavasti mahdollista yleistää. (Hirsjärvi ym., 2018, 207.)

Kaksitoista tutkimukseen osallistunutta kuntajohtajaa eivät todennäköisesti edusta kaikkia Suomen 309 kuntajohtajaa mielipiteissään ja kokemuksissaan, vaikka tutkielman avulla saadaankin muodostettua suuntaa antavia piirteitä tutkimuksen aiheesta laajemminkin mitta-kaavassa. Laadulliselle tutkimukselle ei olekaan tyypillistä yleistää aineistosta muodostettavia lopputuloksia, vaan tarkoituksena on ollut jalo pyrkimys ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ja toimintaa tarkemmin. (Alasuutari, 2011, 82–83, 88; Hirsjärvi ym., 2018, 182; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 98.) Tutkielman aineistosta sisällönanalyysin ja teemoittelun kautta muodostetut tulokset antavat kuitenkin suuntaa antavia viitteitä suomalaisten kuntajohtajien kokemuksista ja ajatuksista professionaalisen vuorovaikutussuhteen muodostumisesta kunnan asukkaiden kanssa.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Kuntajohtajan ja kuntalaisten välinen professionaalinen vuorovaikutussuhde tarjoaa viestintätieteellisestä näkökulmasta useita tutkimusmahdollisuuksia. Tässä tutkielmassa keskeistä oli kuntajohtajien kokemukset vuorovaikutussuhteen muodostumisesta. Kuntajohtajien kokemuksia on tarkasteltu tässä tutkielmassa aineistolähtöisen sisällönanalyysin kautta. On kiinnostavaa, että vastaavanlaisesta haastattelututkimuksesta ja tutkimusaiheesta voisi löytyä erilaisia tuloksia eri menetelmää käyttäen.

Kuntajohtajan ja kunnan asukkaiden välistä vuorovaikutussuhdetta olisi kiinnostavaa tutkia myös etnografista havainnointia hyödyntäen seuraamalla esimerkiksi yhden viikon ajan kerrallaan yhtä kuntajohtajaa tämän työympäristössä ja havainnoimalla professionaalisten vuorovaikutussuhteiden toteutumista.

Myös kuntalaisten kokemuksia vuorovaikutuksen toteutumisesta ja vuorovaikutussuhteen muodostumisesta olisi tärkeää selvittää, että professionaalista vuorovaikutussuhteesta olisi mahdollista saada laajempi käsitys molempien vuorovaikutusosapuolten näkökulmasta. Kuntajohtajan ja kunnan asukkaiden välistä vuorovaikutussuhdetta olisi jatkossa tarpeellista tarkastella esimerkiksi relationaalisen dialektiikan avulla, jolloin tutkimuksessa olisi mahdollista tutkia vuorovaikutussuhteen jännitteitä ja asymmetriaa.

KIRJALLISUUS

Aira, A. 2012. *Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot*. Jyväskylä studies in humanities 179. Jyväskylän yliopisto.

Ala-Kortesmaa, S. 2015. *Professional listening in the legal context*. Acta Universitatis Tamperensis 2101. Tampereen yliopisto.

Alasuutari, P. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.

Anttiroiko, A-V., Haveri, A., Karhu, V., Rynnänen, A. & Siitonen, P. 2007. *Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet*. Tampereen yliopistopaino Oy.

Apker, J., Propp, K. M. & Zabava Ford, W. S. 2005. Negotiating status and identity tensions in healthcare team interactions: an exploration of nurse role dialectics. *Journal of Applied Communication Research* 33 (2), 93–115.

Asikainen, J. 2009. Miten luodaan ja toteutetaan toimiva kuntastrategia. Teoksessa Haveri, A., Majoinen, K. & Jäntti, A. (toim.) *Haastava kuntajohtaminen*. (1. painos, s. 143–155). Suomen Kuntaliitto.

Biddle, B. J. & Thomas, E. J. 1966. *Role theory: concepts and research*. John Wiley & sons.

Bradbury, M., Heading, B. & Hollis, M. 1972. The man and the mask: a discussion of role-theory. Teoksessa Jackson, J. A. (toim.) *Role*. The syndics of the Cambridge press.

Braithwaite, D. & Baxter, A. 2015. Meta-theory and theory in interpersonal communication research. Teoksessa Baxter, A. & Braithwaite, D. (toim.) *Engaging theories in interpersonal communication: Multiple perspectives*. Sage publications.

Burleson, B. 2010. The nature of interpersonal communication: A message centered approach. Teoksessa Berger, C., Roloff, M. & Roskos-Ewoldsen, D. (toim.) *The handbook of communication science*. Sage publishing.

Cupach, W., Canary, D. & Spitzberg, B. 2010. *Competence in interpersonal conflict*. Waveland press.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino

Gerlander, M. 2003. *Jännitteet lääkärin ja potilaan välisessä viestintäsuhteessa*. Jyväskylä studies in humanities 3. Jyväskylän yliopisto.

Gerlander, M. & Isotalus, P. 2010. Professionaalisten viestintäsuhteiden ääriviivoja. *Puhe ja kieli* 30 (1), 3–19.

Goffman, E. 1959. *The presentation of self in everyday life*. Penguin books.

Goffman, E. 1971. *Arkielämän roolit. Oikeille jäljille rooliviidakossa*. WSOY.

Hallituksen esitys. 8/2006.

Hargie, O. 2017. *Skilled interpersonal communication. Research, theory and practice*. Routledge.

Harjula, H. & Prättälä, K. 2015. *Kuntalaki – tausta ja tulkinnat*. (9. painos). Talentum.

Haveri, A. & Majoinen, K. 2009. Haastava kuntajohtajuus: kunnanjohtajan ja poliittisen johtajan pätevyys- ja taitoprofiilit. Teoksessa Haveri, A., Majoinen, K. & Jäntti, A. (toim.) *Haastava kuntajohtaminen*. (1. painos, s. 184–191). Suomen Kuntaliitto.

Haveri, A., Airaksinen, J. & Paananen, H. 2015. *Uuden sukupolven kuntajohtajat. Kuntajohtaminen, sen nykytila ja tulevaisuus nuorten kuntajohtajien näkökulmasta*. Suomen Kuntaliitto.

Helander, V., Pekola-Sjöblom, M. & Sjöblom, S. 2006. Kuntalaisuus ja kansalaisuus. Teoksessa Helander, V., Pekola-Sjöblom, M. & Sjöblom, S. (toim.) *Kuntalainen – kansalainen. Tutkimus kuntalaisten asenteista ja osallistumisesta 1996–2004*. (1. painos, s. 42–89). Acta-julkaisusarja nro 182. KuntaSuomi 2004 -tutkimuksia nro 56. Suomen Kuntaliitto.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2018. *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Horila, T. 2018. *Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä*. Jyväskylä studies in humanities 344. Jyväskylän yliopisto.

Hämäläinen, K., Prättälä, K. & Rynänen, A. 2009. *Kunnan johtaminen – demokratia, työnjako ja vastuu*. Valtiovarainministeriön julkaisuja.

Isotalus, P., Jussila, J. & Matikainen, J. 2018. Twitter viestintänä ja sosiaalisen median ilmiönä. Teoksessa Isotalus, P., Jussila, J. & Matikainen, J. (toim.) *Twitter viestintänä. Ilmiöt ja verkostot*. (1. painos, s. 9–30). Vastapaino.

Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-kustannus.

Kotikuntalaki. 11.3.1994/201.

Kuntalaki. 10.4.2015/410.

Kuntaliitto. 2019. Kuntien verkkoviestinnän ja sosiaalisen median käyttö 2019 -selvitys. Kunnanjohtajat entistä useammin sosiaalisessa mediassa. <https://www.kuntaliitto.fi/tiedotteet/2019/kunnanjohtajat-entista-useammin-sosiaalisessa-mediassa>

Kuntaliitto. 2020. Kuntien verkkoviestinnän ja sosiaalisen median käytön selvitys 2020. Kaksi kunnanjohtajaa kolmesta sosiaalisessa mediassa. <https://www.kuntaliitto.fi/tiedotteet/2020/kaksi-kunnanjohtajaa-kolmesta-sosiaalisessa-mediassa>

Kuntaliitto. 2021. Suomen kaupungit ja kunnat. Kaupunkien ja kuntien lukumäärät ja väestötiedot. <https://www.kuntaliitto.fi/tilastot-ja-julkaisut/kaupunkien-ja-kuntien-lukumäärät-ja-vaestotiedot>

Kurkinen-Supperi, A. 2006. *Allekirjoitettu johtajuus*. Acta nro 183. Tampereen yliopisto & Suomen Kuntaliitto.

Kurkinen-Supperi, A. 2016. *Kunnanjohtajan johtajasopimus, sen rooli ja merkitys kunnan johtamisessa*. Acta Universitatis Tamperensis 2201. Tampereen yliopisto.

Kuula, A. & Tiitinen, S. 2010. Eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö. Teoksessa Ruusuvoori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) *Haastattelun analyysi*. (1. painos, s. 446–459). Vastapaino.

Laajalahti, A. 2014. *Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutkijoiden työssä*. Jyväskylä studies in humanities 225. Jyväskylän yliopisto.

Laaksonen, S-M. & Matikainen, J. 2013. Tutkimuskohteena vuorovaikutus ja keskustelu verkossa. Teoksessa Laaksonen, S-M., Matikainen, J. & Tikka, M. (toim.) *Otteita verkosta. Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät*. (1. painos, s. 193–215). Vastapaino.

Leinonen, J. 2012. *”Monelta suunnalta on suitsia suussa, mutta niiden kanssa on eletävä”*. *Johtamisen liikkumavara kunnanjohtajan silmin*. Acta nro 232. Lapin yliopisto & Suomen Kuntaliitto.

Leinonen, J., Syväjärvi, A., Korhonen, R. & Pruikkonen, A. 2016. Kuntajohtajien liikkumavara ja sosiaalinen media osana digitalisoituvaa kuntaa. *Kunnallistieteellinen Aikakauskirja*, 44 (3), 21–36.

Paananen, H. 2016. Kuntajohtaja vuorovaikutteisena toimijana. *Kunnallistieteellinen Aikakauskirja*, 44 (2), 7–25.

Parkkinen, J., Haveri, A. & Airaksinen, J. 2017. *Yhdistävä johtajuus. Tutkimus kuntajohtajien osaamistarpeiden muutoksesta*. Suomen Kuntaliitto.

Pruikkonen, A. 2021. *Näennäisen helppoa? Sosiaalinen media kuntajohtamisessa*. Acta electronica Universitatis Lapponiensis 316. Lapin yliopisto.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (1. painos, s. 23–38). Gaudeamus.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (1. painos, s. 73–83). Gaudeamus.

Puusa, A. 2020. Haastattelutyyppit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (1. painos, s. 99–111). Gaudeamus.

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. *Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa*. Jyväskylä studies in humanities 128. Jyväskylän yliopisto.

Ruusuvuori, J. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) *Haastattelun analyysi*. (1. painos, s. 424–431). Vastapaino.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) *Haastattelun analyysi*. (1. painos, s. 9–36). Vastapaino.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino.

Salminen, A. 2009. Hyvä hallinta kunnallishallinnon haasteena. Teoksessa Haveri, A., Majoinen, K. & Jäntti, A. (toim.) *Haastava kuntajohtaminen*. (1. painos, s. 93–98). Suomen Kuntaliitto.

Spitzberg, B. 2015. The composition of competence: communication skills. Teoksessa Hanawa, A. & Spitzberg, B. (toim.) *Communication competence*. (1. painos, s. 237–273). De Gruyter Mouton.

Stenvall, J., Majoinen, K. & Harisalo, R. 2009. Kunnanhallitus poliittisena johtajana. Teoksessa Haveri, A., Majoinen, K. & Jäntti, A. (toim.) *Haastava kuntajohtaminen*. (1. painos, s. 166–181). Suomen Kuntaliitto.

Syväjärvi, A., Leinonen, J., Pruikkonen, A. & Korhonen, R. 2017. *Sosiaalinen media kuntajohtamisessa*. Kunnallisalan kehittämissäätöön Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu (101).

Thompson, J. B. 2020. Mediated interaction in the digital age. *Theory, Culture & Society*, 37(1), 3–28.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Van Aelst, P., Sheafer, T. & Stanyer, J. 2012. The personalization of mediated political communication: A review of concepts, operationalizations and key findings. *Journalism*, 13(2), 203–220.

LIITTEET

LIITE 1

HAASTATTELURUNKO

Taustatiedot

Ikäsi?

Mikä on johtamasi kunnan asukasluku?

Miten pitkään olet toiminut kunnanjohtajana/kaupunginjohtajana?

Teema 1 : Käsitys vuorovaikutuksesta ja vuorovaikutusosaamisesta

- Mitä vuorovaikutus sinulle merkitsee? Miten vuorovaikutus näkyy työssäsi?
- Kuvailisitko, millaista vuorovaikutusosaamista sinulla on? Millaiset vuorovaikutustaidot sinulla on?
- Oletko saanut palautetta vuorovaikutusosaamisestasi kunnan asukkailta?
- Kertoisitko, millaista palautetta olet saanut kuntalaisilta? Mitä kautta olet saanut palautetta?
- Millainen on mielestäsi kunnanjohtajalle/kaupunginjohtajalle sopiva tapa viestiä ja olla vuorovaikutuksessa kuntalaisten kanssa?

Teema 2: Vuorovaikutussuhteen rakentuminen

- Koetko, että sinulla on vuorovaikutteisuutta kunnan asukkaiden kanssa?
- Millaiseksi kuvailisit vuorovaikutussuhdettasi kunnan asukkaiden kanssa?
- Millaisissa tilanteissa olet vuorovaikutuksessa kuntalaisten kanssa? Kohtaatko usein samoja kunnan asukkaita?
- Millainen merkitys kuntalaisten kanssa vuorovaikutuksessa olemisella on sinulle?
- Millaisia toimia teet vuorovaikutussuhteen edistämiseksi kunnan asukkaiden kanssa?
- Millaisena koet tilanteet, kun kunnan asukkaat lähestyvät sinua?
- Miten aktiivisesti kunnan asukkaat lähestyvät sinua kasvokkain? Entä sosiaalisessa mediassa? Miten aktiivisesti itse lähestyt kuntalaisia?

- Millainen merkitys mielestäsi on sillä, lähestyykö kunnan asukas kunnanjohtajaa/kaupunginjohtajaa vai kunnanjohtaja/kaupunginjohtaja kunnan asukkaita? Onko sillä vaikutusta vuorovaikutussuhteelle, kumpi vuorovaikutusosapuoli tekee aloitteen?
- Kertoisitko, oletko kokenut jossain tilanteessa kunnan asukkaiden kanssa vuorovaikutuksessa olemisen epämukavaksi, epämiellyttäväksi tai haastavaksi?
- Millaisia haastavia vuorovaikutustilanteita on ollut?
- Miten kunnanjohtaja/kaupunginjohtaja voi mieleolestäsi rakentaa vuorovaikutussuhdetta kunnan asukkaiden kanssa?
- Millainen merkitys sinun mielestäsi on kunnanjohtajan/kaupunginjohtajan ja kunnan asukkaiden välisellä vuorovaikutussuhteella koko kunnalle?
- Mitä sosiaalisen median kanavia käytät työssäsi? Oletko aktiivinen sosiaalisessa mediassa?
- Kuvailisitko tarkemmin, millaista viestintäsi ja vuorovaikutuksesi on sosiaalisessa mediassa kunnan asukkaiden kanssa?
- Osallistutko sosiaalisessa mediassa keskusteluun kuntalaisten kanssa?
- Millaisista asioista keskusteleet kuntalaisten kanssa sosiaalisen median välityksellä?
- Oletko tietoisesti pyrkinyt mahdollistamaan vuorovaikutuksen toteutumista sosiaalisen median alustoja käyttäen?
- Miten koronaviruspandemia on vaikuttanut vuorovaikutukseen ja viestintääsi kunnan asukkaiden kanssa?
- Millaisia muutoksia koronaviruspandemia on tuonut omaan toimintaasi vuorovaikutus- ja viestintätilanteissa kunnan asukkaiden kanssa?

Teema 3: Henkilöityminen ja roolit vuorovaikutussuhteessa

- Mitä mieltä olet väitteestä, että kunnat henkilöityvät kunnanjohtajiinsa/kaupunginjohtajiinsa?
- Oletko kokenut henkilöitymistä omassa työssäsi/omassa kunnassasi?
- Miten henkilöityminen välittyy sinulle kunnan asukkaiden suhtautumisessa ja vuorovaikutuksessa kunnan asukkaiden kanssa?
- Vaikuttaako kunnan mahdollinen henkilöityminen kunnanjohtajaan/kaupunginjohtajaan jollain tavalla suhtautumiseesi kunnan asukkaita kohtaan? Miten?

- Koetko, että kunnan asukkaiden odotukset sinua kohtaan ohjaavat käyttäytymistäsi ja vuorovaikutustasi kunnanjohtajana/kaupunginjohtajana?
- Millainen on mielestäsi kunnanjohtajan/kaupunginjohtajan rooli vuorovaikutussuhteessa kuntalaisten kanssa? Miten tämä rooli näyttäytyy?
- Millaisia asenteita ja odotuksia olet kokenut kunnan asukkailla olevan kunnanjohtajan/kaupunginjohtajan roolia kohtaan? Miten nämä asenteet ja odotukset välittyvät vuorovaikutussuhteessa?
- Miten sidosryhmien odotukset vaikuttavat tapoihisi toimia vuorovaikutuksessa kunnan asukkaiden kanssa?
- Miten kunnanjohtajan/kaupunginjohtajan rooli näyttäytyy vapaa-ajallasi?
- Koetko mukauttavasi viestintääsi kunnanjohtajan/kaupunginjohtajan rooliin sopivaksi? Miten?
- Millaisia haasteita olet kohdannut kunnanjohtajana/kaupunginjohtajana ollessasi vuorovaikutuksessa kunnan asukkaiden kanssa? Miten olet toiminut näissä haastavissa vuorovaikutustilanteissa?
- Onko jotain kokemuksia tai ajatuksia, joita haluaisit vielä jakaa kunnanjohtajan/kaupunginjohtajan ja kunnan asukkaiden väliseen vuorovaikutussuhteeseen liittyen?

HAASTATTELUKUTSU PRO GRADU -TUTKIELMAAN

Hyvä kunnanjohtaja / hyvä kaupunginjohtaja,

olen viestinnän maisteriopiskelija Tampereen yliopistosta ja kirjoitan pro gradu -tutkielmaa kunnanjohtajien ja kuntalaisten välisestä vuorovaikutussuhteesta kunnanjohtajien näkökulmasta. Tutkielman tavoitteena on selvittää, millaisia kokemuksia kunnanjohtajilla on kuntalaisten ja kunnanjohtajien välisestä vuorovaikutussuhteesta sekä millainen rooli kunnanjohtajalla on vuorovaikutussuhteen rakentamisessa kuntalaisten kanssa. Tutkielman ohjaajana toimii viestinnän professori Pekka Isotalus. Pro gradu -tutkielma on saanut Suomen Kunnallisiiton apurahan.

Haluaisitteko osallistua haastatteluun?

Tutkimushaastattelu on mahdollista toteuttaa teille sopivana ajankohtana helmikuun tai maaliskuun aikana. Haastattelu toteutetaan yksilöhaastatteluna etäyhteyksiä käyttäen, esimerkiksi videoyhteydellä Microsoft Teams -sovelluksella tai puhelimitse. Haastattelun kesto on noin 60 minuuttia, eikä siihen tarvitse erikseen valmistautua. Haastattelu nauhoitetaan aineiston analysointia varten. Nauhoitetta käytetään ainoastaan tutkimustarkoitukseen. Haastateltavan anonymiteetista huolehditaan koko tutkimusprosessin ajan. Haastattelussa kerättyä aineistoa käsitellään luottamuksellisesti ja haastatteluaineisto hävitetään tutkielman valmistuttua.

Olisi hienoa, jos teillä on kiinnostusta osallistua viestintää ja kunnallishallintoa yhdistävän pro gradu -tutkielman haastatteluun. Voimme sopia teille parhaiten sopivasta haastatteluajankohdasta sähköpostitse. Minut tavoittaa sähköpostiosoitteesta _____. Kerron mielelläni tarkemmin tutkielmastani.

Ystävällisin terveisin,

Rosa-Maria Kari

Viestinnän maisteriopiskelija

Tampereen yliopisto