

Poliittinen johtaminen Suomessa 2000-luvun pääministerien silmin



Anna-Kaisa Ikonen

ABSTRACT

Political leadership through Prime Ministers' eyes

This research aims to understand political leadership in the 21st century from the Finnish Prime Ministers' (PM) subjective perspective.

Theoretical framework is based on previous research on political leadership and the paradigm shift to new public governance.

The research is qualitative, based on theme interviews with eight PMs and carried out with content analysis.

The research describes PM as leader of government and state, as network and program leader, as solver of complex problems, and as heavily burdened leader, struggling with dilemmas and public gaze.

Keywords: Prime Minister, political leadership, new public governance

JOHDANTO

Pääministeri on Suomen keskeisin poliittinen johtaja. On kuitenkin hämmäntävää, miten vähän pääministerien kokemuksia johtamisesta on tutkittu 2000-luvulla – aikana, jolloin politiikka henkilöityy vahvasti juuri pääministeriin ja politiikan toimintaympäristö on kiihkeässä muutoksessa.

Tässä tutkimuksessa kysytään, *miten poliittinen johtaminen määrittyy pääministerien kokemuksellisesta näkökulmasta 2000-luvun Suomessa*.

Tutkimus on tärkeä kolmesta syystä. Ensinnäkin pääministerin toiminnalla poliittisena johtajana on laajaa yhteiskunnallista merkitystä ja politiikan henkilökeskeisyys kasvaa (Garzia 2011; t'Hart & Rhodes 2014). Suurimmassa osassa maita julkisessa keskustelussa poliittisiin johtajiin ja johtajuuteen kohdistuvan kritiikin kes-

kipisteinä ovat hallintomallista riippuen pääministerit ja presidentit (Helms 2012b). Suomessa pääministerin asema on viime vuosikymmeninä vahvistunut hallinnon- ja valtiosääntöuudistuksilla sekä EU-asioiden painoarvon kasvettua. (Niemi ym. 2017; Tiihonen 2006.) Siksi ymmärrys pääministerien poliittisesta johtajuudesta on keskeistä.

Toiseksi politiikan toimintaympäristö on 2000-luvulla ollut niin suuressa muutoksessa, että sen vaikutus poliittiseen johtajuuteen on itessään kiinnostavaa. 2000-luvun johtajuushaasteet poikkeavat merkittävästi aiemmista. Ennenkin on kohdattu haastavia aikoja, kuten lamat, sodat ja jälleenrakennuksen ajat, mutta 2000-luvulle erityisiä piirteitä ovat asioiden lisääntyvä kompleksisuus, sosiaalisen median vaikutus sekä kasvanut epävarmuus ja ennakoimattomuus. Toiminta kontekstissa, jossa vallitsee korkea epävarmuus, vaatii toisenlaista ajattelua ja lähestymistapaa ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon. (Bourgon 2017.) Uusi aika haastaa teolliselta ajalta periytyneen hallintomallin ja perinteiset käytännöt sekä edellyttää avoimuutta erilaisille yhteiskunnan ongelmien ja kriisien ratkaisumalleille.

Kolmanneksi tutkimus perustuu kansainvälisestikin poikkeukselliseen aineistopohjaan, kaikki Suomen 2000-luvun pääministerit kattavaan haastatteluaineistoon, ja se ottaa empiiristen havaintojen kautta kantaa teoreettiseen keskusteluun poliittisesta johtamisesta kytkien sen osaksi hallinnon paradigman muutosta. Tutkimuksen pääargumentti on, että 2000-luvun pääministerien poliittinen johtaminen ilmentää kompleksisuuden hallintaa.

TEORIATAUSTA

Poliittisesta johtamisesta ei ole olemassa yhtä yhtenäistä teoriaa, vaan eri tieteenaloilla on useita erilaisia määritelmiä ja teorioita. Poliittisen johtamisen asema kansainvälisessä johtamis-

tutkimuksessa on kaikkiaan jäänyt suhteellisen vaatimattomaksi. (Blondel 1999; Hartley & Benington, 2011; t'Hart & Rhodes 2014.) Myös kansainvälisen politiikan tutkimuksessa poliittisten johtajien ja politiikan johtajuuden merkitys on vasta hiljan tunnustettu (vrt. Helms 2012a).

Ministeriöiden johtamista koskeva tutkimus on ollut pääosin juridista ja koskenut yleensä valtioneuvoston päätöksentekoa. Johtajuuden henkilöityessä on kuitenkin kiinnostuttu myös ministerin roolista ministeriön ja hallinnonalan johtajana, strategisena johtajana, poliittisena johtajana ja vallankäyttäjänä. (vrt. Blondel 1999; Hartley & Benington 2011; Niemi ym. 2017; Steyvers ym. 2012; Tiihonen 2006; Tiili 2008.) Viime aikoina tutkimusta on tehty myös siitä, millaisia johtajia Suomen presidentit ovat olleet (Tiihonen ym. 2013).

Poliittinen johtaminen voidaan määritellä poliittisen johtajan johtamisotteen ja tehtävien kautta poliittista elämää muovaavaksi voimaksi ja vallaksi (t'Hart & Rhodes 2014; Niemi ym. 2017). Poliittisen johtajan tehtävät voidaan puolestaan karkeasti jaotella kolmeen osaan.

Ensimmäinen tehtäväkokonaisuus liittyy hallituksen ja hallinnon sisäiseen toimintaan ja sen johtamiseen. (Elcock 2001.) Valtioneuvostossa poliittisen johtajan on johdettava hallinnon ja politiikan toimintaa asetettujen tavoitteiden suuntaan ja vietävä ohjelmansa läpi. (Lundquist 1992; Tiihonen 2006.) Johtamisen ulottuvuuksina voidaan tunnistaa ns. transaktionaalinen johtajuus, joka korostaa suorituskykyä, ja transformatiivinen johtajuus, joka painottaa muutoksen aikaansaamista. (Bourgon 2017.)

Toinen poliittisen johtajan tehtäväkokonaisuus liittyy hallituksen ja hallinnon ulkoisten suhteiden hoitamiseen toisten valtioiden, hallinnon eri tasojen (paikallinen, alueellinen, valtakunnallinen, kansainvälinen) sekä yritysten ja yhteisöjen kanssa. (Elcock 2001.) Poliittisen johtajan on myös tärkeää olla vuorovaikutuksessa kansalaisten kanssa koheesion ylläpitämiseksi. (Ludvig 2002; Lundquist 1992.)

Kolmanneksi poliittisen johtajan on varmistettava tehtävänsä jatkuvuus ja poliittinen tulevaisuutensa. Poliitikassa menestystä arvioidaan usein valtakauden kestolla: uudelleenalinnalla, poliittisen tuen säilyttämisellä ja etäisyydellä kilpailijoihin. (t'Hart & Rhodes 2014.) Siksi po-

liittista johtajaa työllistää myös suosion rakentaminen. (Elcock 2001.)

Poliittinen johtaminen tapahtuu aina jossakin kontekstissa, tässä 2000-luvun Suomessa muutosten ja kriisien keskellä. Tätä 1990-luvun laman jälkeistä aikaa Suomessa on luonnehdittu siirtymänä suunnitelmataloudesta kilpailutalouteen ja julkishallinnon resurssiohjauksesta markkinavetoiseen politiikkaan ja managerialismiin (Alasuutari 2004; Kantola 2002). 2000-luvun erityispiirteiksi on kuvattu kasvanutta epävarmuutta, ennakoimattomuutta, kompleksisuutta, populismia ja sosiaalisen median vaikutusta. Myös kriisien, shokkien ja häiriöiden vauhti on kiihtynyt. (Bourgon 2017; Virtanen & Tammeaid 2020.)

Aiemmasta tutkimuksesta (Peters & Helms 2012; Tiihonen ym. 2013) tiedetään, että kriisit voivat kasvattaa johtajia tai paljastaa heistä heikkouksia. Siksi poliittisen johtamisen tutkimuksessa on otettava huomioon instituutiot ja tapahtumat, jotka vaikuttavat johtajan toimintaan, mutta joita johtajat myös toiminnallaan pyrkivät muokkaamaan. Suhde on kahtalainen. (Elcock 2001; t'Hart & Rhodes 2014; Ludvig 2002.) Poliittinen johtaminen voidaankin nähdä vuorovaikutteisena prosessina suhteessa toimijoihin, instituutioihin ja kontekstiin.

Poliittisen johtamisen taustalta on tunnistettavissa laajempi paradigma ja sen muutos. Teoreettisesti ministeriöiden poliittista johtamista on usein tarkasteltu byrokraattisen teorian, päämies-agenttiteorian ja institutionaalisen teorian näkökulmista, jotka kaikki perustuvat politiikan ja hallinnon sekä politiikon ja virkamiehen erotamiseen. Tällä hetkellä sitä pidetään kuitenkin idealistisena tavoitetilana. (Tiihonen 2006; Raadschelders 2003.) 1990-luvulta alkaen Suomen poliittisessa järjestelmässä ja laajemminkin Euroopassa on ollut nähtävissä muutos ylhäältä tulevasta hallitsemisesta alhaalta nousevaan hallintaan ja keskityksen purkamiseen.

Hallinnon tutkimuksessa weberiläinen hallinnon ja byrokraattian näkökulma onkin tehnyt tilaa uuden julkisen johtamisen ja viimeisimpänä uuden julkisen hallinnan viitekehykselle. Sen mukaan julkinen hallinto ei enää muuttuneessa toimintaympäristössä yksin kykene ohjaamaan yhteiskuntaa, vaan olennainen käsite on hallinta, joka laajenee julkishallinnon omasta toiminnas-

ta organisaatioiden ja hallinnonalojen välisiin suhteisiin, verkostojen hallintaan ja yhteistyöhön. (Klinj 2008; Osborne 2010; Virtanen & Tammeaid 2020.)

Samalla jatkumolla myös kompleksisuusajatelu on ottanut entistä vahvemman jalansijan julkishallinnon ja julkisjohtamisen tarkastelussa uutena hallinnon viitekehystenä. Siinä päätöksenteolta vaaditaan uutta poikkihallinnollisuutta, yhteistyötä ja ennakointia niin ongelmien ratkaisemiseen kuin uusien mahdollisuuksien löytämiseen. Systeemisten muutosten keskellä toiminnalta vaaditaan strategista ketteryyttä. Johtamisessa korostuvat yhä useammin ilkeät ongelmat eli toisiinsa kytkeytyvät ongelmat, jotka eivät ratkea yhden hallinnonalan toimin vaan edellyttävät verkostojohtamista. (de Bruijn & ten Heuvelhof 2008; Järvensivu 2020; Vartiainen & Raisio 2020; Virtanen & Tammeaid 2020.) Toistaiseksi tiedetään kuitenkin vähän siitä, miten julkishallinnon yleinen muutos on heijastunut poliittisen johtamisen käytäntöihin maan ylimmässä johdossa.

Oletukseni on, että pääministerin moninaisen roolin ymmärrystä on mahdollista syventää tarkastelemalla sitä edellä kuvattujen tehtävien ja toimijasuhteiden kautta. Lisäksi kontekstiomalla poliittinen johtaminen 2000-luvun kriisien ja kasvavan kompleksisuuden keskelle tutkimus haastaa arvioimaan pääministerin johtajuutta uutena julkisena hallintana.

AINEISTOT JA MENETELMÄT

Tutkimuksen pääkysymys on: miten poliittinen johtaminen määrittyy pääministerien kokemuksellisesta näkökulmasta 2000-luvun Suomessa?

Aiemmissä tutkimuksissa poliittista johtamista on tarkasteltu politiikan ja virkamiesten keskinäisenä valtasuhteena, suhteessa muihin toimijoihin sekä tehtävien, kontekstin ja kykyjen kautta. Tutkimusta on kuitenkin tehty pääosin julkisten aineistojen pohjalta. Tämän tutkimuksen poikkeuksellinen arvo on siinä, että se tuo näihin näkökulmiin kaikkien 2000-luvun pääministereiden subjektiiviset kokemukset ja kerroksellisen äänen. Siten tutkimus syventää ja kontekstoi empiirisenä puheenvuorona teoreettista ymmärrystä viimeaikaisesta poliittisesta johtamisesta Suomessa sekä arvioi sitä hallinnon paradigman muutosta vasten.

Tutkimus sijoittuu Suomeen ja 2000-luvun alun vuosikymmenten tilanteeseen eli tulokset ovat tapauskohtaisia. Tutkimuksella voidaan kuitenkin olettaa olevan laajempaa relevanssia, koska vastaavat kokemukselliset valtionpäämiesten haastatteluaineistot ovat kansainvälisestikin harvinaisia, valtioiden johtamisessa on erilaisista malleista huolimatta yhtäläisyyksiä ja tutkimuksessa kuvatut johtamisympäristön muutokset ovat monelta osin globaaleja.

Itsenäisyytensä aikana Suomessa on ollut 43 pääministeriä. Heistä kahdeksan valtakausi on ajoittunut kokonaisuudessaan 2000-luvulle: Anneli Jäätteenmäki, Matti Vanhanen, Mari Kiviniemi, Jyrki Katainen, Alexander Stubb, Juha Sipilä, Antti Rinne ja Sanna Marin. Koska kiinnostukseni kohteena oli poliittinen johtaminen pääministerin silmin 2000-luvulla, rajasin haastattelut heihin. Tutkimuksen rajaus 2000-luvun pääministereihin perustuu paitsi toimintaympäristön murrokseen myös pääministerikeskeiseen ajanjaksoon, sillä vuoden 2000 valtiosääntöuudistus riisui valtaoikeuksia presidentiltä ja vahvisti pääministerin asemaa.

Analyysi perustuu näiden kahdeksan 2000-luvun pääministerin teemahaastatteluun (Hirsjärvi ym. 2004; Metsämuuronen 2006; Tuomi & Sarajärvi 2018), jotka toteutettiin kasvokkaisina haastatteluina loppusyksyn 2019 ja alkuvuoden 2020 aikana. Tavoitteena oli käsitellä kaikkien kanssa samat pääteemat, mutta samalla jättää vapaata tilaa haastateltujen käsityksille ja kuvauksille. Koska haastatellut puhuivat tietystä puhuja-asemasta ja edustivat paitsi 2000-luvun pääministeri-instituutiota myös puolueitaan, on syytä tunnistaa, että he saattoivat painottaa tiettyjä näkökulmia (Gubrium & Holstein 2002). Tällaiset tilanteet on pyritty tunnistamaan analyysissä. Puhtaan poliittiset kannanotot on jätetty analyysin ulkopuolelle, koska tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on poliittinen johtaminen, ei puoluepolitiikka. Samasta syystä analyysistä on häivytetty myös yksittäiset tehtävää hoitaneet henkilöt.

Haastattelut toteutettiin pyytämällä haastateltuja kuvaamaan, miten he näkevät poliittisen johtamisen. Niissä keskityttiin kahdeksaan pääteemaan, joista haastatellut saivat puhua vapaasti. Teemat, joita käsiteltiin ja joista haastateltuja pyydettiin kertomaan kokemuksensa ja näke-

myksensä, esitettiin haastatteluisa seuraavien kysymysten muodossa:

1. Mitä pääministeri johtaa?
2. Mitä on poliittinen johtaminen?
3. Millaista johtajuutta pääministeriltä vaaditaan? Mistä elementeistä se koostuu?
4. Mikä hallitusohjelman merkitys on maan johtamiselle?
5. Ketkä ovat pääministerin tärkeimmät kumppanit?
6. Mitkä olivat oman pääministerikautenne keskeisimmät johtamishaasteet?
7. Miten pääministerin johtamistehtävä eroaa aiemmista johtamiskokemuksistanne muissa tehtävissä?
8. Onko poliittinen johtajuus muutoksessa?

Analyysi toteutettiin teoriasidonnaisella sisällön-analyysillä. Se aloitettiin muodostamalla typologioita litteroiduista haastatteluista sekä yhden pääministerin antamista kirjallisista vastauksista ja yhdistämällä ne edellisessä luvussa kuvattuun teoreettiseen tietoon poliittisesta johtajuudesta, poliittisen johtajan tehtävistä, suhteista muihin toimijoihin, johtamisen kontekstuaalisuudesta sekä kompleksisuusajattelusta ja uudesta julkisesta hallinnasta. Analyysi ei siis ollut induktiivinen tai deduktiivinen vaan abduktiivinen eli se tuo yhteen ”materiaalisen orientaation” ja olemassa olevat tulkinnat. (Tuomi & Sarajarvi 2018.)

Lähestymistapa heijastuu myös artikkelin rakenteeseen. Seuraavassa analyysiluvussa on annettu paljon tilaa pääministerien omalle kerrokselle ja siitä nouseville teemoille, jotta heidän autenttinen äänensä kuuluu paremmin. Tulkinnat ja vuoropuhelu aiemman tutkimuksen kanssa on tiivistetty sitaattien väliin kuljettamaan analyysia eteenpäin. Viimeisessä luvussa analyysiluvun materiaallinen orientaatio liitetään vahvemmin teorialuvussa kuvattuun aiemman tutkimuksen viitekehukseen ja esitetään kokoavat johtopäätökset.

ANALYYSI

Pääministeri poliittisena johtajana: riitojen sovittelijatoimisto ja yhteistyön johtaja

Tutkimustulosten analyysin pohjaksi on syytä hahmottaa, miten pääministerit määrittelevät tehtävänsä poliittisina johtajina. Haastatteluissa kaikki pääministerit korostivat rooliaan valtioneuvoston johtajina ja hallitusohjelman toteutumisen varmistajina. Pääministereitä yhdisti se, että he kokivat ensisijaisesti johtavansa yhteistyötä ja sovittlevansa erimielisyyksiä.

V1: ”Pääministerin todellinen johtamistehtävä on johtaa valtioneuvoston poliittista työskentelyä maan hallituksena.”

V2: ”...poliittinen johtaminen pääministerillä, sehän on koko hallitusohjelman toteuttamista, että yhteistyö toimii.”

V3: ”Pääministerinä niitä omia asioita on verrattain vähän riviministereihin nähden.”

Pääministerin rooli valtioneuvoston johtajana on kuitenkin sikäli ristiriitainen, että siinä, missä hän johtaa omaa poliittista ryhmäänsä, hänellä ei ole muodollista valtaa johtaa hallituskumppaneitaan.

V4: ”Hallituksen sisällä pääministeri on korkeintaan oman poliittisen ryhmänsä ministereitten johtaja, mutta ei toisten poliittisten ryhmien ministereitten johtaja. --- Ja jos ajatellaan ihan tarkkaan ottaen, niin hallituskumppaneitten puheenjohtajat, ne on niitä kovimpia kilpailijoita mitä ylipäättään voi politiikassa olla.”

Suomessa puoluejohtajilla on ollut itseoikeutettu asema hallituksissa ja he ovat kiinnittyneet painaviin salkkuihin (Nousiainen 1993; Nousiainen 1991). Pääministerin tehtävään on lähes poikkeuksetta kytkeytynyt puoluejohtajan tehtävä. Paitsi että se vaatii aikaa, Rucht (2012) on kuvannut, että poliittisen puolueen johtamisessa keskeisenä sisäisenä haasteena on puolueen jäsenten vakuuttaminen ja eri puolten tasapainottaminen. Myös tässä tutkimuksessa pääministerit korostivat puolueen puheenjohtajuuden

kietoutumista pääministerin rooliin. Ne nähtiin laajasti erottamattomia osina, mikä liittyy ennen kaikkea kykyyn toimia neuvottelijana ja sopijana ja näkyy artikkelissa myöhemmin myös siinä, keitä pääministerit pitivät keskeisimpinä kump-paneinaan.

Pääministerin sisällöllinen vastuualue rajautuu EU-politiikkaan. Sen sijaan ulko- ja turvallisuuspolitiikassa korostuu suhde tasavallan presidenttiin. Vaikka rooleista on viime vuosina käyty paljon keskustelua julkisuudessa, tässä tutkimuksessa roolijako ei problematisoitu.

V4: ”Pääministerille kuuluu hyvin vahvasti Suomen asemoituminen maailmalla. Et vaikka ulkopoliittikan johtaminen on jaettu presidentin kanssa, niin silti pääministeri on tietysti EU-puolelle kaikkein keskeisin toimija. --- EU-politiikka on vähän niin kuin pääministerin salkku.”

Kiinnostavaa kyllä, pääministerien näkemykset erosivat eniten siinä, rajasivatko he roolinsa valtioneuvoston johtajiksi vai näkivätkö he itsensä laajemmin maan, kansakunnan ja poliittisen keskustelun johtajina.

V5: ”Kyllähän johtajana pitäis myös johtaa tämmöistä niin kuin politiikkaa laajemmin Suomessa, poliittista keskustelua.”

V4: ”Pääministeri johtaa Suomea. --- Pääministeri johtaa myös, jos mennään vähän abstraktimpaan, niin johtaa myös henkistä tilaa maassa jossakin määrin.”

V6: ”Pääministeri johtaa ensisijaisesti maata, toissijaisesti hallitusta ja kolmanneksi erittäin usein puoluettaan. Eli laajana käsityksenä pääministeri johtaa kansakuntaa.”

V7: ”Ehkä tällainen, ylevästi sanottuna maan johtaminen, niin sitä se ei niinkään ole. Vaan enemmän se on sitä, että johtaa sitä joukkoa, joka toteuttaa hallitusohjelmaa.”

Pääministeri on monimutkaisessa asemassa suhteessa johtamistehtäviin, joissa hänen tulisi onnistua paitsi suhteessa virkakuntaan myös suhteessa hallituskoalitioon ja muihin ministereihin. Pohjoismaissa on tyypillisesti tavoiteltu

konsensusta, jolloin pääministerin on jatkettava koalitioiden rakentamista koalitionhallituksensa sisällä. (Peters & Helms 2012.) Poliittinen johtaminen näyttäytyi tässäkin tutkimuksessa pääministereille ennen kaikkea kompromissien taiteena ja näkemysten yhteensovittamisena. Pääministerit kuvasivat tehtävää haastavaksi.

V1: ”Useamman puolueen muodostaman hallituksen johtaminen on paljon erilaisten puolueiden näkemysten yhteensovittamista.”

V6: ”Me olemme aina jonkin näköisessä koalitionossa, eli monipuoluehallituksessa, niin mitä enemmän puolueita siinä on mukana, sen vaikeampi sitä on johtaa. --- Hirveän harvoin saat siitä johtamisesta täydellistä lopputulosta, koska se on määritelmällisesti kompromissi.”

V3: ”Pääministerin pöydälle tuodaan kaikki ne asiat, jotka ovat kaikkein riitaisimpia, jotka eivät muuten ratkea. Eli se on semmoinen riitojen ratkaisutoimisto ja sovittelijatoimisto tietyllä tavalla.”

Poliittinen johtaminen on myös arvojohtajuutta ja liikkeen aikaansaamista – sitä, että pystyy viemään poliittista keskustelua ja vaikuttamaan isompiin virtauksiin. Jos puheen on katsottu olevan jossakin tilanteissa presidentin tärkein johtamisen väline (Tiihonen ym. 2013), keskeinen se on myös pääministereille.

V7: ”Poliittinen johtaminen on sitä, että pystyy viemään julkista keskustelua ja sitä kautta päätöksentekoa siihen suuntaan kuin itse tai edustamansa puolue haluaa. Se ei ole päivittäistä johtamista vaan isompiin virtauksiin vaikuttamista.”

V4: ”Poliittisella johtajuudella voidaan parhaimmillaan saada mielipidevaikuttamisen kautta liikettä tai ymmärrystä tai kansakunnan sopeutumiskykyä aikaan ilman, että puhutaan rahan jakamisesta tai verotuksesta tai lain säätämisestä. Eli musta poliittinen johtajuus on isolta osalta arvojohtajuutta ja tällä on iso merkitys siihen, luottavatko ihmiset poliittiseen päätöksentekoon.”

Kolmanneksi pääministerit liittivät poliittiseen johtajuuteen median kanssa toimimisen. Havainto saa tukea myös aiemmasta tutkimuksesta; median merkitys politiikan areenana on kasvanut (Noppari & Niemi 2017; Peters & Helms 2012).

V1: ”Poliittinen johtaminen on myös hallituksen kannan edustamista julkisuuteen päin. Se on myös joskus kriisiviestinnän johtamista.”

Poliittisen johtamisen nähtiin eroavan muista johtamistehtävistä juuri moniulotteisuutensa, arvopohjaisuutensa ja julkisuutensa vuoksi. Sitä kuvattiin myös hitaammaksi.

V1: ”Hyvin raaka julkisuus erottaa muista tehtävistä.”

V8: ”Kyllä se aika paljon eroaa siitä normaalista johtamisympäristöstä juuri tämän moniulotteisuuden vuoksi. --- Positiivinen ero löytyi siitä, että täällä on syvällisesti omaksuttu se arvopohja, mihin päätöksenteko perustuu.”

Valta ja vastuu ovat suurempia kuin muissa johtamistehtävissä, mutta samalla käytettävissä on myös poikkeuksellinen tietopohja.

V3: ”Vastuu on aivan erilainen, valta on aivan erilainen... Mutta oma toimintatapa ei kuitenkaan ole sitten niin kovasti erilainen, kuin muissakaan tehtävissä.”

V1: ”Mahdollisuus kaiken tiedossa olevan tiedon saamisesta on erilaista verrattuna aiempiin tehtäviin.”

Tehtävä vaatii pääministeriltä paljon: näkemyksellisyttä, strategisuutta ja kykyä erottaa oleellinen epäoleellisesta. Kuten aiemmassa tutkimuksessa on osoitettu (ks. mm. Elcock 2001), moninaisten muuttuvien tavoitteiden hallituksessa korostuu laajempi käsitys johtamisesta sisältäen myös ihmisten johtamisen. Haastateltujen mukaan pääministerillä on oltava kykyä puhutella, saada ihmiset innostumaan ja ansaita luottamus. Tehtävässä tarvitaan myös itsensä likoon laittamista, epävarmuuden sietoa, sitkeyttä ja kykyä neuvotella, joustaa, sopia ja tehdä ratkaisuja.

V4: ”Mä koen poliittiseen johtajuuteen olennaisesti kuuluvan näkemyksellisyyden. --- Toinen on sitten, että pääministerin pitää pystyä ansaitsemaan hallituskumppaneiden arvostus.”

V1: ”Pääministerin johtajuus on itsensä likoon laittamista henkilönä yhdessä sovittujen tavoitteiden puolesta. --- Pääministerin tehtävän hoitamisessa on eduksi kyky neuvotella ja sopia, nähdä olennainen sekä sitkeys.”

V3: ”Jotta asioita saa tehokkaasti edistettyä, pitää ymmärtää ihmisiä ja politiikassa erityisesti tietenkin myös puolueita ja puolueiden syvävirtoja ja arvolähtökohtia, jotta asioita saa yhteensovitettua.”

V8: ”Se perusfilosofia on johtajuudessa minusta ihan sama, että ihmiset sitä työtä tekee politiikassa niin kuin muissakin yhteisöissä. Ihmiset pitää saada innostumaan siitä visiosta.”

Tapa, jolla pääministerit kuvasivat johtamistehtäväänsä, on verkostojohtamisen kuvausta. Valtionneuvostoa johtaessaan he eivät siis niinkään johda hierarkiaa tai lineaarista prosessia, vaan erilaisia intressejä omaavien toimijoiden verkostoa. Huomionarvoista on myös se, että kuvauksissa ei korostunut pääministerin auktoriteetti vaan verkostojohtamiselle tyypilliseen tapaan (vrt. mm. de Bruijn & ten Heuvelhof 2008; Järvensivu 2020) luottamuksen merkitys.

Kumppanit politiikan lähipiiristä

Muutosta tavoittelevien johtajien täytyy saada hallinnossa työskentelevät ihmiset edistämään aloitteita (Elcock 2001). Perinteisesti tutkimus onkin tarkastellut politiikan ja hallinnon ja johtavien poliitikkojen ja ylimpien virkamiesten suhdetta (mm. Peters & Helms 2012; Tiisonen 2006; Virtanen & Tammeaid 2020).

Yllättävä havainto tässä tutkimuksessa oli, että pääministerit eivät juurikaan maininneet ylimpiä virkamiehiä tärkeimmiksi kumppaneikseen. Heidät mainittiin satunnaisesti lähinnä EU-politiikkaan liittyen. Havainto on sikäli kiinnostava, että King ja Creve (2013) ovat kuvanneet Ison-Britannian hallitusten viimeisten 30 vuo-

den kohujen johtuneen juuri arjesta etäännyttämisestä ja siitä, että poliittisen ja virkamiesvastuun rajapinta oli epäselvä ja toimi huonosti. Vain yksi pääministeri korosti haastattelussa virkamiesten merkitystä voimakkaasti:

V4: *”...hyvät, kokeneet virkamiehet, jotka uskaltaavat sparrata pääministerin kanssa ja parhaimmillaan etsiä ratkaisuja tosi kimurantteihin kysymyksiin, jotka tavallaan eivät asetu puoluepoliittiseen rooliin, mutta ymmärtävät sen puolueitten välisen ongelman. Ja pyrkivät etsimään siihen sitten ratkaisua. Koko hallitukselle. Mä haluan alleviivata tätä kokeneitten, rohkeitten ratkaisukeskeisten virkamiesten roolia, se on tosi tärkeä.”*

Pääministerin tärkeimmät kumppanit löytyvät lähes aina politiikan toimijoista. Hallituksen kollektiivista toimintakykyä on menneinä vuosikymmeninä pyritty parantamaan mm. valtioneuvoston neuvottelustuntojen kautta. Niiden merkitys on kuitenkin jäänyt odotuksia vähäisemmäksi, sillä Verkostojohtamisen mahdollisuudet valtioneuvostossa 2005 -raportin mukaan hallituksen tärkeimmäksi päätöksentekoforumiksi on noussut hallitusryhmien puheenjohtajien muodostama kopl, jossa niin isoista kuin pienistäkin asioista päätetään. Sama havainto korostui tässäkin tutkimuksessa: Monipuoluehallituksissa varsinkin puolueiden puheenjohtajien yhteispalaverit ovat nousseet tärkeiksi. Usein erityisasemassa on ollut myös kahden suurimman hallituspuolueen puheenjohtajien keskinäinen yhteys.

V5: *”Tää hallitusryhmien puheenjohtajien yhteispalaveri... Se on hallituksen johtamisen kannalta ykkösyhteistyöfoorumi, jossa jokaisen hallituspuolueen puheenjohtajan on oltava mukana ja valmis tekemään kompromisseja ja ratkaisuja muiden kanssa. Et se on ikään kuin tämmöinen hallitusohjelman tulkinta-paikka.”*

V8: *”Kyllä ne on hallituskumppaneiden, puolueiden puheenjohtajat. --- että viikoittain, joillakin viikoilla useampanakin päivänä kokoonnuttiin aina kun oli joku merkittävä päätös lähestymässä ja sitä valmisteltiin sitten yhdessä.”*

V7: *”Riippuu millaisilla voimasuhteilla hallituksessa ollaan; silloin oli kahden suuren puolueen luoma lukko, tärkeä kumppani löytyi sieltä, mutta tottakai monipuoluehallituksessa myös muilla puolueilla on merkitystä.”*

Valtioneuvostossa poliittisen johtajan takana on avustajia ja neuvonantajia, joiden tulee varoittaa johtajaa vaaroista ja virheistä, estää tuhoja ennalta ja haastaa johtajaa (Elcock 2001; t'Hart & Rhodes 2014; Paloheimo 2017). Toinen eniten painotettu kumppani tässäkin tutkimuksessa oli pääministerin oma kabinetti eli valtiosihtööri ja lähimmät avustajat. Pääministerillä on oltava hyvä avustajakaarti, johon voi luottaa sataprosenttisesti.

Oman puolueen muut toimijat piirtyivät vastauksissa etäisemmiksi. Muut ministerit kuvattiin yleensä melko itsenäisiksi toimijoiksi omilla hallinnonaloillaan. Moni mainitsi kuitenkin eduskuntaryhmän puheenjohtajan tärkeänä kumppanina ja oma ministeriryhmä mainittiin usein oman toiminnan viittekehysenä.

Valtioneuvoston poliittisessa johtamisessa ei ole kyse vain valtioneuvoston sisäisestä, hallinnollisesta asiasta, vaan johtaminen kytkeytyy poliittisen järjestelmän tasoon (Tiihonen 2006). Erityisen kiinnostavana näyttäytyi pääministerien suhde eduskuntaan, samoin suhde tasavallan presidenttiin. Yksi pääministeri kuvasi instituutioiden välistä vuorovaikutusta kuormittavaksi:

V3: *”Vallan instituutioiden toiminta on kyllä iso kysymys, jota ei ehkä ulkopuolelta samalla tavalla ymmärrä, kuinka paljon se kuormittaa myös henkisesti. Valtioneuvoston, eduskunnan, tasavallan presidentin keskinäinen yhteistyö, yhteistoiminta siellä, missä tällaista yhteistyötä, yhteistoimintaa on, kuormittaa.”*

Tasavallan presidentin suuntaan yhteys näyttäytyi pääasiassa ulko- ja turvallisuuspolitiikan saralla ja viikoittaisissa tapaamisissa. Kommentteissa korostui sen merkitys, että luottamus on kunnossa.

V7: *”Ja tietysti pitää mainita tasavallan presidentti, että luottamus on puolin ja toisin kunnossa siihen suuntaan.”*

V5: ”Informaation välittämisen näkökulman kautta nää viikottaiset tapaamiset tasavallan presidentin kanssa huolehtii siitä, että ulko- ja turvallisuuspolitiikan kysymyksissä molemmilla on ikään kuin tismalleen samanlainen tilannekuva ja tiedot olemassa.”

Sen sijaan eduskuntaan yhteys näyttäytyi etäsempänä ja muodollisempana. Eduskuntaa ei niinkään mielletty kumppaniksi vaan vastauksissa korostui se, että hallituksen on nautittava eduskunnan luottamusta. Tietyissä kysymyksissä, kuten puolustushankinnoissa, pääministerit ottivat esiin yhteistyön myös opposition suuntaan, mutta muuten yhteyden eduskuntaan kuvattiin muodostuvan lähinnä oman eduskuntaryhmän kautta. Moni korosti pääministerinä onnistumisessa sen merkitystä, että oman eduskuntaryhmän ja oman puolueen saa pidettyä mukana.

V5: ”Eduskunta on niin kuin muodollisesti valtavan tärkeä, mut... siihen ei sisälly samoista luovaa yhteistyötä, sisältöä, vaan se on enemmän muodollista.”

V2: ”Eduskuntaahan ei johdeta, sitähan ei hallitus johda, vaan yhteistyötä tehdään tietysti eduskunnan ja eduskuntaryhmien kanssa. Mutta ei missään tapauksessa niin, että hallitus määrittelee, vaan ministerit nauttivat eduskunnan luottamusta.”

V7: ”Pääministerin johtajuus on rajattua johtuen kansanvallan luonteesta. Kuitenkin eduskunnan tuki pitää olla kaikelle.”

V6: ”Ja sit tietysti on tärkeää myös pääministerille itselleen, et tuolla eduskunnassa oma ryhmä pysyy kurissa.”

V8: ”Meillä kaikilla on oma eduskuntaryhmä, oma puolueemme ja kaikki nämä pitää pitää mukana.”

Käänteisesti useampi pääministeri toi esiin myös sen, että politiikassa, jopa omien joukossa, moni toivoo pääministerin epäonnistumista.

V4: ”... jopa enemmistö ministereistä saattaa toivoa, että pääministeri, eli toimitusjohtaja epäonnistuu.”

V6: ”Hirveän moni ihminen Suomessa hallituksessa ja ehkä jopa omassa puolueessa, niin ei välttämättä toivo, että pääministeri onnistuu johtamistehtävässään.”

Tutkimustulos on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa. On tyypillistä, että hallituksen toimien hallinnasta käydään kilpailua ja monet ministerit näkisivät mielellään toiset, jopa pääministerin, vaikeuksissa. Pääministerin asemaa voikin kuvata tuuliseksi. (Downing & Dumont 2009; Ludwig 2002; Peters & Helms 2012.)

Uusi julkinen hallinta korostaa verkostoimaista toimintaa (Klinj 2008; Osborne 2010), joten oli silmiinpistävää, että lähes jokaisen pääministerien kumppanit löytyivät politiikan ja hallinnon pienestä ydinpiiristä. Vain yksi pääministeri nosti ulkoiset verkostot ja poliittisen kuplan ulkopuolisen maailman ymmärtämisen ja laajemmat verkostot keskeiseksi asiaksi.

V4: ”Kolmas ryhmä on ulkopuolinen, politiikan ulkopuolinen maailma. Eli nämä niin sanotut sidosryhmät, joiden kanssa maata kehitetään. Ja joilta parhaimmillaan voi saada hyviä ajatuksia ja näkemyksiä ja ratkaisuja. Yritysjohtajat, palkansaajajärjestöt, yliopistoihmiset, kuntajohtajat... Näiden verkostojen roolit on hyvin tärkeitä.”

Eroja löytyi jonkin verran myös siitä, miten keskeisinä EU-kumppanit nähtiin. Osalle pääministereistä he olivat erittäin keskeisiä, osa ei maininnut heitä lainkaan. Kyse onkin ehkä osin siitä, miten vahvan roolin kukin pääministeri on halunnut EU-politiikassa ottaa.

V5: ”Kuulostaa yllättävältä, mutta osaan EU-kumppaneista pidin enemmän yhteyttä, kuin yksittäisiin ministereihin. Että EU-politiikassa pääministeri on niin kuin rintamavastuussa.”

V4: ”Et mulla saatto mennä 30 % viikkotyöajasta EU-johdannaisiin... Mut se vaihtelee. --- EU-politiikkaa ei oo pakko johtaa. Brysseliin voi mennä silloin kun on ihan pakko... Tai sitten voi johtaa tai osallistua EU-johtamiseen lanseeraamalla sisältöaloitteita, tutustumalla ihmisiin, vaikuttamalla ihmisiin, tulemalla ihmiseksi, jota mielellään kuunnellaan, jota ei ohiteta.”

Hallitusohjelma johtamisen välineenä ja luottamuksen rakentajana

Hallitusohjelma on noussut vuoden 2000 perustuslakiuudistuksen jälkeen yhdeksi keskeisimmistä poliittisista asiakirjoista Suomessa. Se on hallituksen toimintasuunnitelma ja tahdonilmaisu suunnasta, johon maan halutaan kulkevan vaalikauden aikana. (Malste 2017.) Pääministerit kuvasivat hyvin yhteneväisesti hallitusohjelmaa perustana, jolle yhteistyö rakentuu ja liimana, joka pitää hallituksen kasassa. Siinä on sovittava keskeisimmät tavoitteet hallituskaudelle ja sen toteutumisen varmistaminen muodostaa tärkeän rungon pääministerin johtamistavalle. Tässä mielessä pääministerin johtamistehtävä lähenee ohjelmajohtamista.

Useampi pääministeri arvioi hallitusohjelman yksityiskohtaisuuden indikoivan hallituksen keskinäistä luottamusta: mitä parempi luottamus ja ideologinen liima hallituksen sisällä on, sitä yleisempi ja strategisempi hallitusohjelma voi olla ja sitä enemmän kyetään toimimaan myös sen ulkopuolella, ja vastaavasti mitä heikompi keskinäinen luottamus, sitä pidempi ja yksityiskohtaisempi hallitusohjelma on ja sitä vaikeampi siitä on poiketa. Keskinäisen luottamuksen nimissä osa pääministereistä korosti miten tärkeää on, että ohjelma toteutetaan kokonaisuudessaan.

V6: ”Hallitusohjelman pituus, yksityiskohtaisuus tai yleisyys on hyvä indikaattori sille, et löytyykö sen hallituksen sisältä luottamusta tai ei. Mitä pidempi hallitusohjelma, sitä vähemmän luottamusta. --- jos on ideologista liimaa, niin se luottamus syntyy huomattavasti helpommin.”

V4: ”Sen rooli on korostunut erityisesti nyt viime aikoina, joissa hallitukset ovat olleet yllälevkeitä. --- Sovitaan asioista etukäteen, isommista asioista ainakin. --- Ja jos joku ei saa kaikkea tavoittelemaansa, niin hän voi kokea saavansa kompensatiota jollain toisella alueella ja sen takia nää hallitusohjelmat on aika laajoja.”

V3: ”Hallitusohjelma on perusta, johon poliittinen yhteistyö hallituksessa rakentuu. --- Kaikki ovat saaneet sinne jotain ja kaikki

ovat joutuneet jostakin joustamaan. Ja jos sieltä valikoitaisiin... niin se rapauttaa yleistä luottamusta ja vaikeuttaa hallitustyöskentelyä merkittävästi. Ja sen takia ainakin itse olen korostanut sitä, että hallitusohjelma toteutetaan kokonaisuutena.”

Vielä hallitusohjelmaakin tärkeämpää keskinäiselle luottamukselle on kuitenkin arjen toimintakulttuuri ja pelisäännöt:

V3: ”Mutta ei tietysti hallitusohjelma yksin rakenna tai murra luottamusta, vaan luottamus muodostuu tietenkin siitä päivittäisen yhteistyön sujumisesta, siitä, että pitääkö sopimukset ja pitääkö sana, vuodetaanko asioita...”

Jonkin verran pääministerit kritisoivat paitsi hallitusohjelman liikaa yksityiskohtaisuutta myös sitä, että niin tärkeä dokumentti laaditaan niin kiireisellä aikataululla sekä erityisesti sitä, että neljä vuotta on nykyisin liian pitkä ajanjakso sopia. Tästä syystä 2000-luvulla on kehitetty hallitusohjelman puolivälitarkastelukäytäntöä.

Kriisit ja sote – johtamishaasteet vailla täydellisiä ratkaisuja

Pääministerien kausille on osunut lukuisia vaikeita, usein ennalta arvaamattomia kriisejä, jotka ovat nousseet pääministerien pöydille merkittävinä johtamishaasteina. 2000-luvun pääministerien kohtaamia kriisejä ovat olleet talouteen liittyvät kriisit (pääministerit käyttivät termejä finanssikriisi, pankkikriisi ja talouskriisi), EU:iin ja euroalueeseen liittyvät kriisit (eurokriisi, EU-tukipaketit, brexit), kriisiytyneet päätöksentekotilanteet, kuten ydinvoimapäätös ja Talvivaaran konkurssi, sekä muut globaalit ilmiöt, kuten maahanmuuttoaalto ja viimeisimpänä koronakriisi. Kriiseillä oli usein mullistava vaikutus hallituksen johtamiseen.

V3: ”Pysäyttävä kriisi... vaatii niin kun hyvin monella tasolla ja hyvin pitkään poliittista uudelleenarviointia niistä tavoitteista, painotuksista, keinoista, jota on aiemmin ajateltu, myös sellaiset asiat, jotka on aikaisemmin tuntunut niiltä hallituskauden suurilta kysymyksiltä, niin näyttäytyy pieninä kysymyksinä, kun on tullut paljon suurempia kysymyksiä.”

V5: ”Et voi sanoa maailman ympärillä olosuhteet muuttuivat ja koko hallituksen ikään kuin agenda vaihtui.”

Paitsi kriisit myös ilkeät ongelmat ja monimutkaiset uudistukset ovat näyttäneet pääministerille johtamishaasteina. Niissä ratkaisut vaativat yhteistoimintaa yli hallinnon rajojen eikä täydellisiä ratkaisuja ole. Myös aiemmassa tutkimuksessa on törmätty siihen, että tarvitaan entistä hajautetumpaa ja eriytettympää johtamista ja uudenlaista hallinnan osaamista, kun johtamisessa ei enää ole kyse vain virastojen johtamisesta, vaan ohjaus laajenee kattamaan ministeriöt, keskushallinnon, aluehallinnon, liikelaitokset ja yhtiöt, ulkoistetun palvelutuotannon ja kunnallishallinnon (Borraz & John 2004; John 2001; Steyvers ym. 2012; Stoker 2006; Tiuhonen 2006). Esimerkkinä useampi pääministeri mainitsi sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen.

V8: ”Varmaankin se sote... Ylipäättänsä siinä kyllä tuli mietittyä sitä, että miten tällaisten suurten uudistusten tekeminen yhdessä kaudessa on ylipäättään mahdollista.”

V3: ”Kyllä ne suurimmat johtamisen haasteet liittyvät niihin asioihin, jotka eivät ole selkeästi jossakin paikassa. --- niissä pitää olla monta ministeriötä ja monta hallinnon alaa mukana ja monet näistä asioista on sellaisia, ettei edes valtionhallinnon, vaan myös kunnallishallinnon ja aluetason hallinnon kysymyksiä, eli asiat, joissa on monta porrasta ja monta toimijaa, niin niiden johtaminen on haastavaa. --- Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus on hankala kokonaisuus, jossa juurikin yhdistyy niitä asioita.”

V4: ”Pirullisten ongelmien määritelmä... se vei hirveästi painolastia hartioilta pois, kun mä tajusin, että esimerkiksi sote tai sitten muut suurimmat ongelmakysymykset on sellaisia, et niihin ei oo olemassa täydellistä ratkaisua. Eli että valtiomiestaitoa on se, että uskaltaa ja kykenee tekemään epätäydellisiä ratkaisuja, koska vaihtoehto on se, että sit ei oo ratkaisuja ollenkaan ja se ongelma rupee dominoimaan yhteiskuntaa. Tää on mun mielestä ehkä se suurin poliittisen johtajuuden haaste tällä hetkellä, jota ei aikasemmin ollut.”

Yhä nopeampoisempaa ja kompleksisempaa

Vaativuuden lisäksi 2000-luvu pääministerit kuvasivat tehtävän muuttuvan koko ajan kompleksisemmaksi. Kompleksisuus ei tässä merkitse vain asioiden monimutkaisuutta, vaan asioiden ja toimijoiden kytköksellisyyttä ja riippuvuutta toisistaan (Vartiainen & Raisio 2020). Myös nopeampoisuuden kuvattiin lisääntyneen. Useiden pääministerien kokemus on se, että on eletävä 24/7 maailmassa ja oltava jatkuvasti valmiudessa kommentoimaan asioita. Moni haki vertailukohtaa historiasta.

V6: ”Silloin kun demokratian peruseriaatteen rakennettiin --- silloin demokratia oli nimenomaan hidasta, kompromissien rakentamista. Se oli edustuksellista demokratiaa. --- No, tää nykymalli... teknologiakehityksen kautta meillä kaikilla on ääni. Ja se on todella nopea ääni. Ei anneta ihmisille aikaa pohtia ja harkita päätöksentekoa, joka tarkoittaa sitä, että nykypolitiikka on muuttunut enenevässä määrin mustavalkoiseksi. On ainoastaan yksi mielipide ja sen vastamielipide. --- Ja tää heijastuu myös pääministerin toimintaan. Pääministerillä pitää olla kanta ihan kaikkeen ja koko ajan. Ja jos jotain tapahtuu maailmassa ja pääministeri ei oo twiitannut asiasta jonnäköistä reaktiota tunnin sisään, niin sitä paheksutaan.”

V3: ”Jos vertaa kahdenkymmenen vuoden takaiseen, niin onhan politiikkaympäristö hektisempi, vaativampi monella tavalla.”

V7: ”Vaatimukset on koko ajan olleet kasvussa. Pitäisi jatkuvasti elää 24/7-maailmassa. Ei anneta hetken rauhaa. Koska sulle jää aikaa perehtyä ja keskittyä?”

V4: ”Mä oon joskus pitänyt omassa mielessäni Lipposen hallituksia semmosina viimeisinä tyylipuhtaina vanhanajan hallituksina, jotka oli myös laajapohjaisia, erityisesti se ensimmäinen, ja jossa sitten kuitenkin tehtiin tolkun asioita vaikeissa tilanteissa. --- Silloin haasteet oli syviä, mutta ne oli luonteeltaan yksinkertaisempia.”

Myös julkisuuden hallinnan koettiin olevan yhä vaikeampaa. Julkisuus on lisääntynyt, ja vaikka avoimuus koetaan hyväksi asiaksi, se tekee päätöksenteon vaikeammaksi ja luo pääministerille kovia paineita, sillä kaikki mitä hän tekee, on julkista. Tulosta on käytävä osoittamaan jatkuvasti. Havainto vastaa aiempia tutkimustuloksia (vrt. mm. Meyer 2002; Noppari & Niemi 2017) siitä, miten medioituminen ja median läsnäolo kaikkialla on johtanut politiikan kiivastuneeseen tahtiin ja voimakkaasti kasvaneisiin aikapaineisiin.

V7: *”Johtajuutta pitää olla lunastamassa joka päivä kymmenen kertaa.”*

V6: *”Nyt ei enää puhuta neljän vuoden vaalisykleistä, puhutaan enemmänkin neljän kuukauden vaalisykleistä, jossa sun on pakko osoittaa tulosta muutaman kuukauden sisällä tai sä joudut ulos. ...tähän on median tehtävä ja media myy sillä, että se rupeaa spekuloidaan kulloinkin yksittäisen istuvan pääministerin johtamiskyvystä.”*

V3: *”Mielelläänhän sitä ottaisi sellaisen työskentelyilmapiirin, jossa saisi päiviä miettiä vastausta johonkin asiaan ja rauhassa pohtia ratkaisuja, ennen kuin pitää niistä kertoa tai medialle kommentoida.”*

Toisaalta pääministerien haastattelussa nousi esiin huoli, että julkisuus – niin media kuin sosiaalinen mediakin – ohjaa keskustelua välillä kansakunnan edun näkökulmasta ”väärille raiteille” detaljeihin, mikä vaikuttaa politiikan kykyyn tehdä pitkäjänteisiä päätöksiä ja pitkäjänteistä muutospolitiikkaa. Aiemmassa tutkimuksessa (mm. Parmelee & Bichard, 2012) esimerkiksi Twitteristä on tullut keskeinen keino vaikuttaa ja olla vuorovaikutuksessa, mutta sillä on myös kielteisiä, polarisaatiota lisääviä vaikutuksia.

V8: *”Tähän päätöksentekoympäristöön vaikuttaa median suuri murros ja somen roolin vahvistuminen ja monimutkaisten asioiden popularisointi --- ja silloin helposti detaljit ja kokonaisuuden kannalta paljon pienemmät asiat valtaavat sen julkisen keskustelun tilan. Silloin kysymys kuuluu, että jääkö sitten*

näiden isojen uudistusten tekemiselle tilaa ja löytyykö enää tekijöitä, jotka sitten lähtee sillä mielellä, että tämä on nyt kansakunnan etu, tultiinpa sitten valituksi uudelleen tai ei. Et ehkä aikaisemmin on pystytty enemmän tekemään pitkäjänteisiä päätöksiä.”

Tämän suoremmin pääministerit eivät haastatelussa puhuneet aiemmissä tutkimuksissa esiin nousseesta ilmiöstä: imagonhallinnasta ja politiikan markkinoinnista on tullut keskeistä median hallinnassa ja julkisessa johtamisessa. Suosion ylläpitäminen saattaa joskus hämärtää linjaa, koska demokraattinen hallinto kietoutuu yhteen jatkuvan kampanjan kanssa ja poliittisten johtajien on pidettävä silmällä kannatusta ja tulleita vaaleja ja asetettava oman puolueen edut yhteiskunnan edun edelle. (Bourgon 2017; Elcock 2001; Peters & Helms 2012.)

Päätöksentekoa vaikeuttaa myös poliittisen kentän pirstoutuminen, identiteettipolitiikan nousu ja populismi, jotka heikentävät kompromissikykyä. Kun samaan aikaan yhtenäiskulttuurien heikentyessä käsitykset oikeasta ja väärästä tai hyvästä ja pahasta monimuotoistuvat, siirtytään tunteiden puolelle; tunteisuus lisääntyy.

V5: *”Melkein kaikissa läntisissä demokratioissa poliittisen kentän pirstoutuminen... se heijastuu selvästikin poliittisen johtamisen mahdollisuuksiin ...kun puhutaan paljon identiteettipolitiikasta, niin jokaisen porukan pitää olla hyvin uskottava ja vahva, jyrkkäkin oman identiteettinsä kannalta olennaisissa ydinkysymyksissä. Ja se heikentää kompromissien teko-kykyä ja tällä on vaikutusta johtamiseen.”*

V7: *”Populismien lisääntyminen... se tekee sen, että koko ajan tarvittaisiin lisää moraalista ja eettistä selkärankaa ja linjakkuutta.”*

V4: *”Monet poliittiset kysymykset menee ihon alle, hirveen paljon syvemmälle tai helpommin kun aikasemmin. --- Poliittisen johtamisen uudeks haasteeks on muodostunu se, kuinka paljon vähemmistö määrittelee agenda ja terrorisoi enemmistön mielipidettä tai ajatusta siitä, et miten elämää pitäis elää. Ja nyt mä en puhu mistään etnisistä vähemmistöistä, vaan äänekkäästä, aggressiivisesta vähemmistöstä suhteessa maltillisiin ja tolkkullisiin. Ja*

tää on semmonen elementti, jota ei ollu vielä muutamia vuosia sitten.”

Kun vielä hektisyyteen, tunteikkouteen ja populismiin yhdistyy se, että ratkottavat asiat ovat entistä monimutkaisempia, pääministerit päätyvät yhä useammin erittäin vaikeiden johtamistilanteiden eteen. Ilkeät ongelmat vaativat kompleksisuudessaan yhtä ja nopea julkisuus yksinkertaisuudessaan toista.

V8: ”Ei ole ollut tilaa näille isoille systeemitason muutoksen vaativille keskusteluille. Ne ohjausmekanismit pitää olla ihan jotakin muuta, kuin mitä tällä hetkellä somessa keskustellaan. Että tää on ehkä sellainen iso kysymys, johon meillä pitäisi olla aikaa täällä poliittisillakin puolueilla miettiä, että miten me tämmöisen pitkäjänteisen muutospolitiikan pidämme hengissä tässä maailmassa, jossa kaikki on tässä, nyt ja heti -mentaaliteetilla olevia asioita.”

Vastaavan suuntaisia näkökulmia on noussut esiin myös aiemmassa tutkimuksessa. Muun muassa Virtanen ja Tammeaid (2020) ovat nostaneet esiin samat muutostekijät, kompleksisuuden lisääntymisen, ilkeät ongelmat ja populismin, ja Tiihonen (2006) on esittänyt, että entisen hallintomallin keinojen menettäessä tehojaan tarvitaan uusia kiinteyden ja yhtenäisyyden ylläpitämisen keinoja.

Päätösten teko ja priorisointi on toki aina vaikeaa, se kuuluu aikakaudesta riippumatta hallituksen tehtäviin, ja modernien yhteiskuntien hallinto on kyvykäs johtamaan ja hallitsemaan mutkikkaita hankkeita. Kompleksiset ongelmat ovat kuitenkin erilaisia. Ne koostuvat useista dynaamisista elementeistä, ja muutos yhdessä systeemin osassa aiheuttaa usein vaikeasti ennakoitavia muutoksia toisessa osassa. Globaalissa, keskinäisriippuvaisessa maailmassa hallitukset kohtaavat kasvavassa määrin tällaisia kompleksisia ongelmia. Samoin kuin pääministerit tässä tutkimuksessa arvioivat, myös aiemmassa tutkimuksessa on pidetty todennäköisenä, että shokkien ja häiriöiden vauhti, skaala ja tiheys yhä kasvaa. (Bourgon 2017.)

2000-luvun pääministerien toimintaympäristö on siis monella tapaa erilainen ja haastavampi kuin aiemmilla vuosikymmenillä. Jotakin on silti myös ennallaan. Vaikka pääministerit näkivät

poliittisen johtajuuden olevan liikkeessä, sen syvän ytimen koettiin säilyttäneen asemansa halki ajan.

V2: ”Sinänsä poliittinen johtajuus, niin en minä usko, että se sinänsä on kovin paljon muuttanut. Mutta kaikki on nopeampoisempaa. Ja myös yötä päivää tavallaan siinä mielessä. Se on 24/7.”

V1: ”Syvä olemus pääministerin tehtävän osalta näyttää kestävänsä aikaa, mutta kussakin ajassa näkyvä osa tehtävää on muutoksessa.”

YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella, miten poliittinen johtaminen määrittynyt 2000-luvun pääministerien kokemuksellisesta näkökulmasta. Se piirsi poliittisten johtajien omalla äänellä kuvan pääministerin työstä valtioneuvoston ja maan johtajana, verkosto- ja ohjelmajohtajana, kriisien ja kompleksisten ongelmien ratkojana ja johtajana, joka painii päivittäin erilaisten riskiriitojen ja julkisuuspainojen alla.

Tutkimus vahvisti ymmärrystä poliittisesta johtamisesta poliittista elämää muovaavana voimana, jossa on piirteitä transaktionaalisesta ja transformatiivisesta johtajuudesta. Pääministerien johtamistehtävissä korostui valtioneuvoston päivittäinen johtaminen sekä hallitusohjelman toimeenpano, mutta samalla pääministerit näyttäytyivät arvojohtajina ja liikkeen aikaansaajina. Yksi tehtävää hoitaneiden henkilöiden merkittävimmistä eroista oli se, mielsivätkö he itsensä pääministerinä vain valtioneuvoston vai koko kansakunnan johtajiksi. Valtaosa koki tehtävän laajempina.

Aiemmassa tutkimuksessa esitetty kolmijakoinen jaottelu poliittisen johtajan tehtävistä eli jako sisäiseen johtamiseen, ulkoiseen johtamiseen ja poliittisen jatkon varmistamiseen oli tunnistettavissa tässäkin tutkimuksessa, mutta vaikuttaa siltä, että pääministerin tehtävässä valtioneuvoston johtaminen painottuu suhteessa laajempiin verkostoihin. Jatkokauden varmistaminen nousi esiin lähinnä luottamuksen säilyttämisen tärkeytenä ja julkisuudesta selviämisen paineena. Hallitseva kokemus oli, että luottamusta pitää olla lunastamassa jatkuvasti, ei vain vaaleissa. Jatkokauden sijaan 2000-luvun

pääministereille on ollut pikemminkin kuvaavaa se, että kaudet ovat lähes kaikilla olleet yhtä vaalikautta lyhyempiä ja vain yksi haastatelluista pääministereistä jatkoi pääministerinä myös toisella kaudella.

Erilaiset ristiriidat hallitsivat pääministerien johtamista. Pääministerit tunnistivat monia jännitteitä tehtävässään, kuten ajankäytön, odotukset yksinkertaisista vastauksista kompleksisiin ongelmiin tai kansakunnan ja puolueen johtamisen ristiriidat.

Yllättävää tutkimuksessa oli, että perinteinen virkakunnan ja poliittisen johdon työnjako ja ylipäätään virkajohdon merkitys poliittiselle johtamiselle ei juuri noussut esiin haastatteluisa, vaikka sen puutteen on aiemmassa tutkimuksessa osoitettu olevan yhteydessä poliittisen johtamisen epäonnistumiseen. Kiinnostava kysymys onkin se, tulisiko pääministerin ja johtavien virkamiesten vuorovaikutusta pyrkiä tietoisesti lisäämään.

Sen sijaan poliittisen yhteistyön johtamisen, sovittelun ja kompromissien teon merkitys nousi tässä tutkimuksessa huomattavan voimakkaasti esiin suhteessa aiempaan tutkimukseen. Aihe oli pääministerien kokemuksissa jopa niin hallitseva, että sitä voi pitää jopa keskeisimpänä pääministerin roolia kuvaavana määritelmänä. Tältä osin pääministerin roolissa valtioneuvoston johtajana korostuu verkostojohtajuus.

Pääministerien toimintaan sovittelijana ja yhteistyön johtajana vaikuttavat vahvasti hallitusohjelma, hallituksen sisäinen luottamus ja niiden keskinäinen suhde – mitä parempi luottamus, sitä yleisempi hallitusohjelma ja päinvastoin; mitä vähemmän keskinäistä luottamusta, sitä yksityiskohtaisempi hallitusohjelma, johon voi erimielisyyksien tullen palata. Hallitusohjelman merkitystä pääministerin poliittisena johtamistyökaluna ja yhteistyön liimana voidaan tutkimuksen perusteella pitää suurena, vaikkakin nelivuotinen sopimus näyttäytyy nopeiden muutosten keskellä liian jäykkänä.

Kontekstin merkitys osoittautui kriittiseksi pääministerien johtamistehtävälle. Johtamisympäristö on muuttunut voimakkaasti 2000-luvulla. Tutkimuksessa korostuivat kompleksisuuden ja raaan julkisuuden lisääntyminen sekä uudenlaisten kriisien ja uudistusten johtamishaasteet. Pääministerit kuvasivat muutosta aiempaan niin totaalisenä, että haastatteluiden valossa voidaan

puhua murroksesta. Muuttunut konteksti kirvoitti pääministereissä pohdintoja 2000-luvun valtiomiestäidoista, kyvystä tehdä epätäydellisiä, systeemiä ratkaisuja ja pitää hengissä pitkäjänteistä muutospolitiikkaa, vaikka ajan henki luo painetta päinvastaiseen.

Kriisitilanteet, joita voidaan pitää 2000-luvun uutena normaalina, muuttavat johtamisen dynamiikkaa ja pääministeriin kohdistuvia odotuksia entisestään. Tutkimuksessa nousi esiin viitteitä myös siitä, että kriisit saattavat syrjäyttää hallitusohjelman agendan. Tutkimus herättääkin kysymään, tuleeko hallitusohjelman keskeinen rooli hallituksen johtamisen tukena kriisien yleistyessä vähenemään.

Teoreettisesti julkisjohtamista on kuvattu siirtymällä perinteisestä byrokraatiasta ja uudesta julkisesta johtamisesta uuteen julkiseen hallintaan. Vaikka pääministerit puhuivat hallinnon-alarajojen ylittämisestä enemmän vielä tavoitteena ja haasteena kuin onnistumisten ja toteuman kautta, tämäkin tutkimus vahvisti sitä määritelmää, että julkisessa ja poliittisessa johtamisessa asioiden hallinta ja ratkaiseminen vaatii toimimista yli hallinnonalojen rajojen, koska ilkeät ongelmat ovat monialaisia eivätkä ne useinkaan ratkea yhden hallinnonalan toimin.

Sen sijaan uudelle julkiselle hallinnalle keskeinen verkostomainen johtaminen suhteessa valtioneuvoston ulkopuolisiin kumppaneihin ei yksittäistä pääministeriä lukuun ottamatta näkynyt tässä tutkimuksessa. Näkökulma oli perinteisen hallintokeskeinen, vaikka yhä suurempi osa ongelmista on hallinnon ulottumattomissa. Pääministerien tärkeimpinä kumppaneina näyttäytyvät politiikan sisäiset toimijat. Siinä missä ongelmat ovat muuttuneet monimutkaisemmiksi ja vaikeammiksi ja julkisuus raaemmaksi, sitä enemmän asioita pyritään ratkomaan politiikan pienessä sisäpiirissä. Kyse saattaa olla pääministerien ajanhallinnasta ja pyrkimyksestä hallittaviin johtamisrakenteisiin, mutta riskinä on, että tällöin ei välttämättä saada hyödynnettyä laajempaa osaamista yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisussa tavalla, jota uuden julkisen hallinnan teorioissa kuvataan.

Uuden julkisen hallinnan ja kompleksisuusajattelun näkökulmasta on kiinnostavaa, että kaikki pääministerit, erityisesti 2010-luvun pääministerit, korostivat poliittisen toimintaympäristön muutosta hektisemmäksi ja vaikeammak-

si hallita, mutta varsinaiset poliittiset johtamiskäytännöt ja hallinnan välineet (politiikan sisäpiiri, nelivuotinen sitova hallitusohjelma ja hallinnonalojen erillisyyys) näyttäisivät muuttuvan hitaammin. Tämän tutkimuksen keskeisin johtopäätös onkin se, että 2000-luvun pääministerien poliittiselta johtamiselta edellytetään kompleksisuuden hallintaa ja siksi myös vakiintuneita johtamiskäytäntöjä ja -rakenteita on syytä uudelleenarvioida.

Yhteiskunnallisesti tärkeää olisi syventää teoreettista ymmärrystä yhtäältä tapahtuneesta toimintaympäristön muutoksesta ja toisaalta johtamiskäytäntöjen pysyvyydestä sekä arvioida, mitä riskejä tämä ristiriitainen kehitys sisältää ja millaisia muutospainetta koko johtamisympäristön muuttuminen väistämättä luo käytännön poliittiselle johtamiselle. Koska pääministerien kokemat ristiriidat vaikuttivat heidän laajasti jakamiltaan, kyse ei liene pääministerien henkilöistä vaan systeemin ja toimintakulttuurin omi-

naisuudesta, joka kaipaava päivytystä. On selvää, että vanhat hallinnan välineet ovat pidemmän päälle riittämättömiä uudessa ympäristössä.

Tämä tutkimus pohjautui pääministerien subjektiivisiin näkemyksiin omasta työstään. Jatkotutkimuksessa olisi kiinnostavaa kuulla hallituskumppanien arvioita pääministerien johtamistyyleistä sekä analysoida hallituspuolueiden välistä dynamiikkaa ja hallituskoalition koostumuksen ja sisäisten jännitteiden vaikutusta yhteistyön johtamismahdollisuuksiin. Samoin tärkeä jatkotutkimusaihe olisi se, miten poliittisten valtiosihteerien järjestelmä ja poliittisten esikuntien vahvistuminen ovat vaikuttaneet virkavalmisteluun ja sen ja poliittisen päätöksenteon välittömään suhteeseen sekä pääministerien hallinnon ulkopolitisiin verkostoihin. Ajankohtaisen kriisitilanteen hoidon valossa jatkotutkimusta tarvitaan myös kriisien vaikutuksesta hallituksen johtamiseen ja pääministerin roolista kriisijohtamisessa.

LÄHTEET

- Alasuutari, Pertti (2004). Suunnitteluloudesta kilpailulouuteen. Miten muutos oli ideologisesti mahdollinen? *Yhteiskuntapolitiikka* 69(1), 3–16.
- Blondel, Jean (1999). Then and now: Comparative politics. *Political Studies* 47(1), 152–160. <https://doi.org/10.1111/1467-9248.00194>
- Borraz, Olivier ja John, Peter (2004). The transformation of urban political leadership in Western Europe. *International Journal of Urban and Regional Research* 28(1), 107–120. <https://doi.org/10.1111/j.0309-1317.2004.00505.x>
- Bourgon, Jocelyne (2017). *The new synthesis of public administration fieldbook*. Kööpenhamina: Dansk Psykologisk Forlag.
- de Bruijn, Hans ja ten Heuvelhof, Ernst (2008). *Management in networks: On multi-actor decision making*. Lontoo ja New York: Routledge.
- Downing, Keith ja Dumont, Patrick (2009). Structural and strategic factors affecting the hiring and firing of ministers. Teoksessa Downing, Keith ja Dumont, Patrick (toim.), *The selection of ministers in Europe: Hiring and firing*. (1–20) Lontoo: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203886908>
- Elcock, Howard (2001). *Political leadership*. Cheltenham: Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781843762881>
- Garzia, Diego (2011). The personalization of politics in western democracies: Causes and consequences on leader-followed relationships. *The Leadership Quarterly* 22(4), 697–709. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.010>
- Gubrium, Jaber F. ja Holstein, James A. (2002). *Handbook of interview research: Context and method*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hartley, Jean ja Bennington, John. (2011). Political leadership. Teoksessa Bryman, Alan, Collinson, David, Grint, Keith, Jackson, Brad ja Uhl-Bien, Mary (toim.), *The Sage handbook of leadership*. (203–214) Los Angeles: Sage.
- Helms, Ludger (2012a). Poor leadership and bad governance: Conceptual perspectives and questions for comparative inquiry. Teoksessa Helms, Ludger (toim.), *Poor leadership and bad governance: Reassessing Presidents and Prime Ministers in North America, Europe and Japan*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Helms, Ludger (toim.) (2012b). *Comparative political leadership*. Palgrave Studies in Political Leadership Series. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137264916>
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko ja Sajavaara, Paula (2004). *Tutki ja kirjoita*. 10. osin uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- John, Peter (2001). *Local governance in Western Europe*. Lontoo: Sage.
- Järvensivu, Timo (2020). *Verkostojen johtaminen*. Opi ja etene yhdessä. Books on Demand.

- Kantola, Anu (2002). *Markkinakuri ja managerivalta. Poliittinen hallinta Suomen 1990-luvun talouskriisissä*. Helsinki: Loki-kirjat.
- King, Anthony ja Crewe, Ivor (2013). *The blunders of our governments*. Lontoo: Oneworld.
- Klinj, Erik-Hans (2008). Governance and governance networks in Europe. *Public Management Review* 10(4), 505–525.
<https://doi.org/10.1080/14719030802263954>
- Ludwig, Arnold M (2002). *King of the mountain. The nature of political leadership*. Kentucky: The University Press of Kentucky.
- Lundqvist, Lennart (1992). Vilka egenskaper bör våra politiker ha? Teoksessa Stolpe, Claus ja Ståhlberg, Krister (toim.), *Professioner, politik och förvaltning*. Turku: Institut för jämförande nordisk politik och förvaltning, Åbo Akademi.
- Malste, Antti (2017). *Kilpailukyky- ja talouspuhe Suomen hallitusohjelmassa 1991–2015*. Helsinki: Helsingin yliopisto, Valtiotieteellinen tiedekunta, Poliitiikan ja talouden tutkimuksen laitos. Pro Gradu -tutkielma.
- Metsämuuronen, Jari (2006). Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Metsämuuronen, Jari (toim.), *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. (81–144) Helsinki: International Methelp Ky.
- Meyer, Thomas (2002). *Media democracy: How the media colonize politics*. Cambridge: Polity Press.
- Niemi, Mari K., Raunio, Tapio & Ruostetsaari, Ilkka (toim.) (2017): *Poliittinen valta Suomessa*. Vastapaino, Tampere.
- Noppiari, Elina & Niemi, Mari K. (2017): Sopuleista someaikaan – median valta politiikassa. Teoksessa: Niemi, Mari K., Raunio, Tapio & Ruostetsaari, Ilkka (toim.): *Poliittinen valta Suomessa*. Vastapaino, Tampere.
- Nousiainen, Jaakko (1993). *Parlamentaarinen hallitusvalta – kenen valtaa?* Juhlajulkaisu Antero Jyränki 1933-9/8-1993. Turku: Turun yliopisto.
- Nousiainen, Jaakko (1991). Suomalaisen parlamentarismien ohjaus- ja valvontajärjestelmä. *Poliittikka* 1991(1).
- Osborne, Stephen P. (2010). The (new) public governance: a suitable case for treatment? Teoksessa Osborne, Stephen P. (toim.), *The new public governance?* (1–16) Lontoo: Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203861684>
- Paloheimo, Heikki (2017): Presidentin ja hallituksen vaihtuva vallanjako. Teoksessa: Niemi, Mari K., Raunio, Tapio & Ruostetsaari, Ilkka (toim.): *Poliittinen valta Suomessa*. Vastapaino, Tampere.
- Parmelee, John H. ja Bichard, Shannon L. (2012). *Politics and the Twitter revolution. How tweets influence the relationship between political leaders and the public*. Lanham: Lexington Books.
- Peters, B. Guy & Helms, Ludger (2012). Executive leadership in comparative perspective: Politicians, bureaucrats and public governance. Teoksessa Helms, Ludger (toim.), *Comparative political leadership*. Palgrave Studies in Political Leadership Series. Palgrave Macmillan.
https://doi.org/10.1057/9781137264916_2
- Raadschelders, Jos, C. N. (2003). *Government. A public administration perspective*. New York: M. E. Sharpe.
- Rucht, Dieter (2012). Leadership in social and political movements: A comparative exploration. Teoksessa Helms Ludger (toim.), *Comparative political leadership*. Palgrave Studies in Political Leadership series. (99–118) Lontoo: Palgrave Macmillan.
https://doi.org/10.1057/9781137264916_5
- Steyvers, Kristof, Reynaert, Herwig ja Valcke, Tony (2012). "Army of one or join the club?" Comparing local political leadership in Europe. Teoksessa Helms, Ludger (toim.), *Comparative political leadership*. Palgrave Studies in Political Leadership Series. Palgrave Macmillan.
https://doi.org/10.1057/9781137264916_11
- Stocker, Gerry (2006). Comparative local governance. Teoksessa Rhodes, R.A.W., Binder, Sarah ja Rockman, Bert (toim.), *The Oxford Handbook of Political Institutions*. (497–515) Oxford: Oxford University Press.
- t'Hart, Paul ja Rhodes, R.A.W. (2014). *Puzzles of political leadership*. Teoksessa Rhodes, R.A.W. ja t'Hart, Paul (toim.), *The Oxford Handbook of Political Leadership*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199653881.013.028>
- Tiihonen, Seppo (2006). *Ministeriön johtaminen. Poliittisen ja ammatillisen osaamisen liitto*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Tiihonen, Seppo, Pohls, Maritta ja Korppi-Tommola, Juha (toim.) (2013). *Presidentti johtaa. Suomalaisen valtiojohtamisen pitkä linja*. Helsinki: Siltala.
- Tiili, Minna (2008). *Ministers as strategic political leaders? Strategic political steering after NPM reforms in Finland*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Tuomi, Jouni ja Sarajärvi, Anneli (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Vartiainen, Pirkko ja Raisio, Harri (toim.) (2020). *Johtaminen kompleksisessä maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. Helsinki: Gaudeamus.
- Verkostojohtamisen mahdollisuudet valtioneuvostossa*. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 2005(6).
- Virtanen, Petri ja Tammeaid, Marika (2020). *Developing public sector leadership*. New rationale, best practices and tools. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-42311-7>