

Katsaus: Sillanrakentajien aika – pormestarit operatiivisina, poliittisina ja verkostojen johtajina

Anna-Kaisa Ikonen

Tiivistelmä

Pormestareiden roolista 2000-luvun uusina poliittisina kuntajohtajina on vasta rajatusti tietoa. Tässä empiirisessä tutkimuksessa kysytään, millaisen johtamisroolin pormestarit ovat suomalaisissa kunnissa ottaneet.

Tutkimus on laadullinen ja se perustuu 2000-luvun pormestarien teemahaastatteluihin, jotka on analysoitu sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimuksessa tarkastellaan pormestarin johtamisroolia uuden julkisen hallinnan ilmentymänä hyödyntäen aiempaa tutkimusta kuntajohtamisesta ja poliittisesta johtamisesta.

Tutkimus osoittaa, että 2000-luvun kuntajohtamisen tyypittelyä soveltaen pormestarin roolissa painottuvat kyläpäällikkyyys ja erityisesti sillanrakentajuus eli ulospäin suuntautuvat roolit. Perinteinen kuntaorganisaation sisäinen toimitusjohtajamainen ja valmentava ote taas jäävät vähemmälle. Muista kuntajohtajista pormestarin erottaa poliittinen johtajuus. Sekin saa kunnissa erilaisia muotoja riippuen siitä, neuvotellaanko tueksi pormestariohjelma ja koalitio vai korostetaanko koko valtuuston osallisuutta ja asiakohtaista neuvottelua. Edellä mainituissa rooleissaan pormestari on korostuneesti verkostojohdaja: hän vie kuntansa asioita eteenpäin virkamiesten, politiikan, sidosryhmien ja kuntalaisten kanssa.

Moninaisuudessaan pormestarin johtamisroolin voidaankin katsoa edustavan uutta julkista hallintaa. Samalla tutkimus kuitenkin paljastaa, ettei Suomessa ole yhtä yhtenäistä pormestarimallia, vaan käytännöt muotoutuvat kunkin paikkakunnan kulttuurin ja pormestarin henkilön mukaan.

Avainsanat

pormestari, kuntajohtaminen, poliittinen johtaminen, hallinta

Abstract

Politically elected Mayors represent new kind of municipal leadership of the 21st century in Finland. This empirical reasearch aims to understand this new leadership role of the mayors.

The theoretical framework is founded on earlier reasearch on political and municipal leadership. The mayor's leadership role is anticipated to reflect new public governance.

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

Following a classification of municipal leaders of 21st century the mayors are so called ”bridge builders” and ”village managers” concentrating on external relations with shareholders and inhabitants, and less CEO- and coach-like leaders. They are also strong political leaders. Because of their multifaceted and networking role, the research verifies that the leadership role of the mayors embodies new public governance. Still, the research also shows that no unified leadership model exists but each Mayor forms his own practices.

Keywords

mayor, municipal leadership, political leadership, new public governance

Johdanto: Pormestarit 2000-luvun kuntien uusina johtajina

Tässä tutkimuksessa kysytään, millaisen johtamisroolin pormestarit ovat Suomessa ottaneet.

Pormestarit johtavat laajasti eurooppalaisia kuntia ja kaupunkeja, mutta Suomessa he edustavat verrattain uutta 2000-luvun johtamismallia. Täällä vallitseva johtamismalli on edelleen virassa oleva kuntajohtaja.

Pormestarimallilla tavoitellaan vahvempaa poliittista johtamista ja kasvoja päätöksenteolle. Tampere (2007), Pirkkala (2009), Helsinki (2017), Tuusula (2017), Puolanka (2018), Kärkölä (2018) ja viimeisenä myös Turku (2021) ovat tämän askeleen ottaneet. Vielä useampi on arvioinut mallin käyttöönottoa, mutta perääntynyt, viimeisimpänä Lahti.

Pormestarimalliin siirtyminen merkitsee monesti päätöstä vallan keskittämisestä ja hyvin vahvan johtaja-aseman luomisesta: päätöksenteko saa kasvot (Jäntti, Haveri & Airaksinen 2021a, Jäntti, Haveri & Rannisto 2021b, Moilanen 2020, Rannisto ym. 2015). Malli siirtää pormestarille valtaa niin valtuustolta kuin virkamiehiltäkin. Lisäksi pormestari saa asemansa kautta merkittävää verkostovaltaa. Vaikka kuntalaki määrittelee pormestarin kunnan- tai kaupunginhallituksen puheenjohtajaksi, todellisuudessa tehtävä on laajempi: varsinkin ison kaupungin pormestarin on kyettävä toimimaan niin kaupunginjohtajana, politiikan johtajana kuin verkostojenkin johtajana.

Pormestari on suomalaisessa julkishallinnossa ainoa, jonka tehtävässä poliittinen ja

operatiivinen johtajuus yhdistyvät tällä tavoin. Ministerien tehtävässä on osin samoja piirteitä, mutta heidän eivät ole vastuussa organisaation johtamisesta. Näin määriteltynä pormestarin johtamisrooli tarjoaa kiinnostavan ikkunan tarkastella pormestarin tehtävää uuden julkisen hallinnan (vrt. mm. Klijn 2008, Osborne 2010) ilmentymänä ja arvioida aiemman tutkimuksen valossa, millaisia piirteitä se saa kuntajohtamisesta ja poliittisesta johtamisesta.

Itse asiassa juuri tämä moninaisen johtamistehtävän erityisyys synnytti kiinnostuksen tutkimuksen tekemiseen pormestareista laajemmin. Olen itse yksi kymmenestä tähän mennessä pormestarin tehtävää Suomessa hoitaneista henkilöistä. Toimiessani Tampereen pormestarina 2013–2017 pidin selvänä, että en johtanut vain kaupunginhallitusta tai 15 000 hengen kaupunkiorganisaatiota vaan myös noin 240 000 asukkaan yhteisöä. Mutta oliko siinä kyse enemmän siitä, että kuuluin uuden polven kuntajohtajiin, joille verkostomainen, monitasoinen johtaminen on tyypillistä, vai itse pormestarimalliin liittyvästä moniulotteisesta johtamistehtävästä? Mitä oikeastaan tiedämme siitä, millaisen roolin pormestarit ovat suomalaisissa kunnissa ottaneet ja miten he ovat johtamistehtävänsä kokeneet?

Kuntajohtajuudesta on Suomessa tehty suhteellisen laajasti tutkimusta, mutta pormestarimallista toistaiseksi kovin vähän. Perusteellisimmat analyysit ovat olleet Tampereen ja Helsingin toimintamalleista tehdyt arvioinnit (Jäntti ym. 2021b, Rannisto 2015). Kattavaa tutkimusta kaikista Suomen pormestaripaikkakunnista ei ole tehty eikä liioin koot-

tu kaikki Suomen pormestarit kattavaa kokemuksellista aineistoa. Siksi tämä empiirinen tutkimus pyrkii täyttämään tätä tiedon aukkoa. Tutkimusaihe on ajankohtainen, koska pormestarihallinnat on yleistymässä ja vuoden 2021 kuntavaalien jälkeen jälleen uudet pormestarit aloittavat työnsä.

Kuntajohtaminen muutoksessa: kohti poliittisempaa johtamista ja uutta julkista hallintaa

Omaakohtaisen kokemukseni perusteella oletukseni on, että pormestarin johtamistehtävä on määriteltävissä uuden julkisen hallinnan teorian kautta ja siinä yhdistyy poliittinen johtajuus, kuntajohtajuus sekä verkostojen johtajuus. Siksi tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu väljästi näitä – uutta julkista hallintaa, kuntajohtamista ja poliittista johtamista –koskevaan tutkimukseen.

Viime aikaisessa julkista johtamista koskevassa tieteellisessä keskustelussa näkyvä käsite on ollut hallinta. Uuden julkisen hallinnan teoriassa hallinto ja politiikka toimivat verkostona ja ratkovat ilkeitä eli vaikeita ja monimutkaisia ongelmia yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. (Klijn 2008, Osborne 2010, Vartiainen & Raisio 2020, Virtanen & Tammeaid 2020) Johtamisen huomio kääntyy tällöin yhä enemmän organisaatiosta ja ylhäältä tulevasta hallitsemisesta ulospäin, alhaalta nousevaan hallintaan ja vuorovaikutukseen.

Kuntajohtamisella viitataan tässä tutkimuksessa kuntaorganisaation sekä laajemman kuntayhteisön johtamiseen sekä vastuun kantamiseen asukkaiden hyvinvoinnista, kunnan elinvoimasta ja kestävästä kehityksestä. Kuntajohtamisen erityisiä piirteitä ovat kunnan itsehallinnollinen rooli, tehtäväkentän laajuus sekä johtamisen jakautuminen ammattijohtoon ja luottamushenkilöjohtoon.

Kuntajohtaminen voidaan määritellä monilla eri rajapinnoilla tapahtuvaksi vuorovaikutusprosessiksi, johon sisältyy lukuisia erilaista hallintasuhteita: sisäisiä, paikallisia ja ylipaikallisia. Sisäinen hallinta viittaa asiantuntija- ja poliitti-

sen johtajuuden rajapintoihin, sektorien välisiin suhteisiin sekä suhteisiin johdon, henkilöstön ja kuntalaisten välillä. Paikallisilla ja ylipaikallisella hallinnalla taas viitataan suhteisiin ja yhteistyöhön yritysten, kolmannen sektorin, muiden julkishallinnon organisaatioiden ja kuntien kanssa sekä suhteisiin ylempään hallinnontason virkamiehiin, poliitikkoihin ja ylikansallisiin organisaatioihin. Kuntajohtajien verkostot ovatkin monitasoisia ja -tahoisia, monimutkaisia ja tilannesidonnaisia ja vuorovaikutus kumppaneihin on kuntajohtajien keskeisin työkalu, sillä tavoitteiden saavuttaminen ja monimutkaisten ongelmien ratkaiseminen edellyttää yhteistyötä yli organisaatorajojen. (Fallend, Ignits & Swianiewicz 2006, Hakari 2013, Haveri, Airaksinen & Paananen 2015, Ryytänen 2010, Steyvers, Reynaert & Valcke 2012)

Kuntajohtamisen on arvioitu muuttuneen haastavammaksi hallita. Kuntajohtamisen kulta-ajasta on siirrytty kaaoksen aikaan, vaikkakin jokaisella kuntajohtajasukupolvella on ollut omat haasteensa hallittavanaan. Siinä missä aiemmat kuntajohtajasukupolvet ovat rakentaneet hyvinvointiyhteiskuntaa tai kamppailleet 1990-luvun lamasta selviämiseksi, 2000-luvun kuntajohtajat kohtaavat uudenlaisia hallinnan haasteita hallinnonuudistusten keskellä, toimijakentän pirstoutuessa ja ongelmien muuttuessa yhä kompleksisemmiksi. (Haveri ym. 2013) Näihin haasteisiin kuntajohtajat vastaavat omaksumalla erilaisia rooleja.

Haveri, Airaksinen ja Paananen (2015) ovat luokitelleet 2000-luvun nuoret kuntajohtajat neljään tyyppiin sen mukaan, mitkä rajapinnat heille muodostuvat tärkeimmiksi. Nämä neljä tyyppiä - valmentaja, toimitusjohtaja, sillanrakentaja ja kyläpäällikkö - eivät ole tosiaan pois sulkevia rooleja, vaan auttavat ymmärtämään kuntajohtajan roolin moninaisuuden sekä sen, miten tilanne- ja henkilösidonniaiset (vrt. Rannisto 2015) organisoituminen ja hallintokäytännöt lopulta kuitenkin ovat – kyse ei ole yhdestä yhtenäisestä johtajuuden muotista. Tätä kuvaa pormestarihallinnat monimuotoistaa entisestään.

Siinä missä kuntajohtaminen valtaosassa

Suomen kunnista jaetaan selkeästi ammattijohtoon ja luottamushenkilöjohtoon, pormestarin tehtävässä nämä roolit yhdistyvät. Vaikka pormestaramalliin liitetyt odotukset ovat jossain määrin ristiriitaisia ja abstrakteja (vrt. Jäntti ym. 2021a), pormestaramalli on selvästi vienyt kuntajohtamista poliittisempaan suuntaan ja nostanut politiikan ja poliittisen ohjauksen osaksi valmistelua (ks. mm. Moilanen 2020).

Esimerkiksi Helsingin toimintamallin arvioinnissa (Jäntti ym. 2021b) havaittiin poliittisen johtamisen vahvistuneen ja elitisoituneen vallan keskittymisen myötä. Vastaavasti Tampereen toimintamallin arvioinnissa todettiin, että pormestaramalli on tuonut mukanaan parlamentarismien ja valtakolitioiden avulla johtamisen. Sen seurauksena uusista suurista asioista ja investoinneista on kyetty tekemään päätöksiä nopeasti. Pormestaramalli on myös antanut päätöksenteolle selkeämmin kasvot ja avannut uusia osallistumisen kanavia kaupunkilaisten ja hallinnon väliin. (Rannisto 2015)

Kasvaneen vallan mukana on seurannut myös vastuu: malli on vahvistanut pormestarin tilivelvollisuutta niin äänestäjille kuin valtuustolle (Martinen 2019). Pormestaramalli on näin arvioitu muuttavan paitsi kunnan johtohahmon myös laajemmin kuntajohtamisen rytmää, suuntaa ja perustaa (Jäntti ym. 2021a). Pormestarin johtamistehtävä onkin tärkeää ymmärtää paitsi kuntajohtajan myös poliittisen johtajan tehtävänä ja kuntajohtamisen uudistajana.

Poliittisesta johtamisesta samoin kuin julkisesta johtamisesta on olemassa useita erilaisia teorioita ja määritelmiä. Tässä tutkimuksessa poliittinen johtaminen ymmärretään poliittisen johtajan johtamisotteen ja tehtävien kautta poliittista elämää muovaavaksi voimaksi ja vallaksi. (t'Hart & Rhodes 2014, Niemi 2017, Steyvers ym. 2012)

Jos poliittista johtamista tarkastellaan edelleen tarkemmin tehtävien kautta, se on jaoteltavissa sisäiseen johtamiseen, ulkoiseen johtamiseen ja poliittisen jatkon varmistamiseen. Sisäisessä johtamisessa korostuu toiminnan johtaminen tavoitteiden suuntaan ja ohjelman läpivienti. Sen ulottuvuuksina näyttäytyvät suo-

rituskykyä korostava transaktionaalinen johtajuus sekä muutoksen aikaansaamista painottava transformatiivinen johtajuus. Ulkoinen johtaminen liittyy suhteisiin toisten hallinnon tasojen ja tahojen, yritysten, yhteisöjen ja kansalaisten kanssa. Poliittisen jatkon varmistamisessa puolestaan on kyse siitä, että poliittinen johtaja pyrkii varmistamaan poliittisen tulevaisuutensa eli tuen säilyttämisen ja uudelleenvalinnan. (Bourgon 2017, Elcock 2001, Ludvig 2002, Lundqvist 1992, t'Hart & Rhodes 2014) Varsinkin poliittisen jatkon varmistaminen erottaa pormestarin roolin ammattikuntajohtajasta.

Paikallishallinnossa tapahtunut muutos ylhäältä tulevasta hallitsemisesta alhaalta nousevaan hallintaan ja keskityksen purkamiseen muuttaa myös poliittista johtamista: se on nyt verkostojen johtamista. (John 2001, Stoker 2006, Tiihonen 2006.) Kansainvälisessä tutkimuksessa on osoitettu, että pormestareiden tulee kyetä paitsi määrittämään agenda ja poliittinen suunta myös rakentamaan ja ylläpitämään sisäisiä ja ulkoisia verkostoja. Sisäisissä verkostoissa koheesion ylläpitäminen puolueiden ja enemmistöjen kesken vaatii aiempaa enemmän työtä puoluekentän fragmentoituuksessa: pormestarin tulee olla taitava intressien yhteensovittaja ja koalition johtaja. Samalla on keskityttävä yhä enemmän ulkoisiin verkostoihin, koottava niitä yhteen ja suunnattava toimijat yhdessä tavoiteltuun suuntaan. (Fallend ym. 2006, Ryynänen 2010, Steyvers ym. 2012.)

Pormestareista uudenaikaisina poliittisina kuntajohtajina Suomessa on tietoa vain rajallisesti. Aiempi tutkimus on edellä kuvatulla tavalla osoittanut, että uuden julkisen hallinnan viitekehäksessä sekä kuntajohtamisen että poliittisen johtamisen paino on 2000-luvulla verkostojen johtamisessa. Tämä on ennako-olettamani myös pormestareiden osalta. Mutta millaisen johtamisroolin pormestarit ovat Suomessa ottaneet ja mitkä rajapinnat heidän työssään painottuvat? Tähän haen vastausta käyttämällä 2000-luvun kuntajohtamisen tyypittelyä valmentajiin, toimitusjohtajiin, sillanrakentajiin ja kyläpäälliköihin (Haveri ym. 2015) pormestareiden johtamisen tulkinnan tukena. Vaikka

pormestarit eivät ikänsä puolesta edusta nuoria kuntajohtajia, he edustavat 2000-luvun uusia kuntajohtajia Suomessa. Nämä neljä johtamistyyppiä kuvataan tarkemmin analyysiluvussa. Koska pormestarin rooli eroaa muista kunta-johtajista poliittisen roolinsa vuoksi, mainitun luokittelun rinnalle viidenneksi tarkasteltavaksi johtamistyyppiä nostetaan tässä tutkimuksessa poliittinen johtaja.

Pormestarien oma ääni muutoksen sanoittajana

Tämän tutkimuksen arvo on siinä, että se tuo aiemman tutkimuksen rinnalle 2000-luvun pormestareiden subjektiiviset kokemukset ja kerroksellisen äänen ja siten syventää ja kontekstoi teoreettista ymmärrystä viimeaikaisesta kuntajohtamisesta ja poliittisesta johtamisesta Suomessa.

Tutkimus sijoittuu kuuteen suomalaiseen kuntaan ja 2000-luvun alun vuosikymmenten tilanteeseen eli sen tulokset ovat sikäli tapaustapahtaisia. Tutkimuksella voidaan kuitenkin olettaa olevan laajempaan relevanssia yleisen ymmärryksen luomisessa, koska vastavaa kaikki Suomen pormestarit kattavaa kokemuksellista haastatteluaineistoa ei ole koottu ja koska pormestari malli vaikuttaisi olevan yleistymässä Suomessa. Useat kaupungit ovat arvioineet sen käyttöönottoa ja viimeisimpänä malliin siirtyä Turku.

Tutkimuksen teon aikaan Suomessa on ollut yhteensä 10 pormestaria. Tampereella ja Pirkkalassa molemmissa jo kolme ja Helsingissä, Tuusulassa, Kärkölässä ja Puolangalla kussakin yksi. Tutkijana oma asemani suhteessa tutkittavaan ilmiöön on sikäli erityislaatuinen, että olen itse yksi näistä kymmenestä. Positiivisesti tutkimuksessa tutkijan rooliin enkä asettunut itse haastateltavan asemaan. Oma pormestari kokemukseni näkyy kuitenkin tutkimuksessa tehtävän hoidon kautta syntyneenä omana esiymmärryksenäni ja pyrin tuomaan sen läpinäkyväksi.

Analyysi perustuu itseni pois lukien kaikkien Suomen 2000-luvun pormestarien teemahaastatteluihin (Hirsjärvi ym. 2004; Metsämuuronen

2006; Tuomi & Sarajärvi 2018). Näistä yhdeksästä teemahaastattelusta kuusi ensimmäistä toteutettiin kasvokkain haastatteluina loppusyksyn 2019 ja alkuvuoden 2020 aikana ja koronaepidemian alettua kolme viimeistä pienemmän kunnan haastattelua etähaastatteluina. Kukin haastattelu kesti noin puoli tuntia. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

Teemahaastatteluiden tavoitteena oli varmistua kaikkien kohdalla samojen pääteemojen käsittelystä, mutta samalla jättää vapaata tilaa haastateltujen käsityksille ja kuvauksille. Koska haastatellut puhuivat tietystä puhujasemasta ja edustivat paitsi pormestari-instituutiota myös puolueitaan, on syytä tunnistaa, että he saattoivat painottaa tiettyjä näkökulmia yli toisten (Gubrium & Holstein 2002). Tällaiset tilanteet on pyritty tunnistamaan analyysissa. Puhtaan poliittiset kannanotot on jätetty analyysin ulkopuolelle, koska tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on poliittinen johtaminen, ei puoluepolitiikka. Samasta syystä ja anonymiteetin säilyttämiseksi analyysista on häivytetty myös yksittäiset tehtävää hoitaneet henkilöt.

Haastattelut toteutettiin pyytämällä haastateltuja kuvaamaan, miten he näkevät pormestarin johtamistehtävän. Niissä keskityttiin kahdeksaan pääteemaan, joista haastatellut saivat puhua vapaasti. Teemat, joita käsiteltiin ja joista haastateltuja pyydettiin kertomaan kokemuksensa ja näkemyksensä, esitettiin haastatteluissa seuraavien kysymysten muodossa:

1. Mitä pormestari johtaa?
2. Mitä on poliittinen johtaminen?
3. Millaista johtajuutta pormestariilta vaaditaan? Mistä elementeistä se koostuu?
4. Mikä pormestariohjelman merkitys on kunnan/kaupungin johtamiselle?
5. Ketkä ovat pormestarin tärkeimmät kumppanit?
6. Mitkä olivat oman pormestari kautenne keskeisimmät johtamishaasteet?
7. Miten pormestarin johtamistehtävä eroaa aiemmista johtamiskokemuksistanne muissa tehtävissä?
8. Onko poliittinen johtajuus muutoksessa? Analyysi toteutettiin teoriasidonnaisella si-

sällönanalyyseilla. Se aloitettiin muodostamalla tyologioita litteroiduista haastatteluista ja yhdistämällä ne teoreettiseen tietoon. Analyysi ei siis ollut induktiivinen tai deduktiivinen vaan abduktiivinen eli se tuo yhteen ”materiaalisen orientaation” ja olemassa olevat tulkinnat. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Lähestymistapa heijastuu myös seuraavan analyysiluvun rakenteeseen ja teemoitteluun, joka mukailee Haverin ym. (2015) kuntajohdattajatyypittelyä.

Pormestareiden johtamisroolin tyypittelyä

Pormestareiden johtajuutta tarkastellaan tässä luvussa 2000-luvun kuntajohtajia kuvaavan tyypittelyn (ks. Haveri ym. 2015) avulla. Siinä kuntajohtajista on tunnistettu neljä tyyppiä: valmentaja, toimitusjohtaja, sillanrakentaja ja kyläpäällikkö. Johtajatyypit eivät sulje toisiaan pois, vaan tässä tapauksessa niiden avulla tulkitaan eri roolien painottumista pormestarin johtamistehtävässä. Koska pormestarin rooli poikkeaa muista kuntajohtajista poliittisen johtamistehtävän osalta, luokitteluun on tässä lisätty myös erillinen tarkastelu pormestarista poliittisena johtajana.

Pormestari valmentajana

Valmentajan keskeinen johtamisareena on kuntaorganisaatio. Hänelle tyypillistä on yhteisöllisyys ja sellainen johtamisote, joka innostaa ja kannustaa ihmisiä, jakaa vastuuta, osoittaa luottamusta ja tukee ihmisiä kehittymään ilman, että johtaja tukeutuu auktoriteettiasemaansa. Valmentaja toimii tiiviisti johtoryhmänsä kanssa ja huomioi koko kunnan henkilöstön. (Haveri ym. 2015)

Koska pormestaria tarkastellaan julkisessa keskustelussa usein ensisijaisesti poliittisena johtajana, saattaa unohtua, että pormestari on samalla kunnan- tai kaupunginjohtaja, joka toimii myös kuntaorganisaation johtajana kussakin kunnassa erikseen määritetyin valtuuksin. Yllättävää tutkimuksessa olikin, että pormestarit

kuvasivat laajasti, että valtaosa heidän työstään oli operatiivista johtamista.

Tällöin oli kyse useimmiten ihmisten johtamisesta.

Kuvausten sävy erosi kuitenkin siinä, miten ihmisten johtaminen hahmotettiin. Siinä ei ollut kyse niinkään hyvästä henkilöstöjohtamisesta ja työnantajaroolista, vaan huomio oli enemmänkin ihmisten johtamisessa tavoitteiden kautta. Myös ihmisten innostamisesta, kannustamisesta ja motivoinnista pormestarit puhuivat jonkin verran - silloinkin yleensä tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta.

Pormestarin roolissa ihmisten johtajana ei näyttäisi olevankaan kyse niinkään valmentavasta johtamisesta vaan ihmisten johtamisessa rooli kytkeytyy enemmän poliittiseen johtajuuteen, poliittisten tavoitteiden saavuttamiseen, muutoksen aikaansaamiseen ja osalla myös auktoriteettiaseman käyttämiseen. Useampi pormestari oli turvautunut organisaatiouudistukseen lisätäkseen toiminnan vaikuttavuutta ja kehittäkseen organisaatiokulttuuria. Myös aiemmassa tutkimuksessa on osoitettu, että onnistuakseen poliittisen johtajan on saatava virkakunta toimeenpanemaan poliittisia tavoitteita. Pormestarien johtajuus suhteessa ihmisiin näyttäisi siis toteutuvan tavoitteiden asettamisen ja niiden toimeenpanoon motivoinnin kautta, mutta haastattelussa kuvatut käytännön johtamistavat tavoitteiden saavuttamisen varmistamiseksi vaihtelivat hyvin paljon pormestarin persoonan mukaan.

Pormestari toimitusjohtajana

Toimitusjohtajalle keskeinen johtamisen areena on kuntaorganisaatio, jota hän pyrkii ohjaamaan poliittisten tavoitteiden viitoittamaan suuntaan. Hän toimii kunnanhallituksen alaisena ja tekee selkeän eron virkavalmistelun ja poliittisen päätöksenteon välille. Hänen toimintaansa kuvaa ammattimaisuus ja analyytisyys. (Haveri ym. 2015)

Pormestarin rooli näyttäisi harvoin olevan näin toimeenpaneva. Pormestarit positioivat itsensä enemmänkin suuntaviivojen antajik-

si valmistelulle ja heidän roolissaan yhdistyy niin valmistelun kuin poliittisen päätöksenteon luotsaus yhtenäisesti, ei näiden erillisyyden. Ammattimaisuuden ja analyttisyyden sijaan tai vähintään rinnalla korostuu arvopohjaisuus ja tarkoituksenmukaisuusharkinta. Tässä mielessä pormestareita ei voi pitää puhtaasti toimitusjohtajatyyppeinä kunnanjohtajina.

Silti pormestarienkin työhön liittyy toimitusjohtajamaisia piirteitä. Eräs pormestareista arvioi, ettei poliittinen taso aina miellä pormestarin työhön liittyviä strategisia ja operatiivisia ulottuvuuksia, joiden osalta hän peilasi pormestarin tehtävää yrityksen toimitusjohtajaan. Tämä näkökulma painottui erityisesti suurissa kaupungeissa, joissa johtaminen lähenee yhtiöiden roolin kasvaessa konsernijohtamista. Vastaavasti pienissä kunnissa tyypillisempi kuvaus oli, että ”johtajan kuuluu tehdä itse paljon”.

Lisäksi kaikilla pormestaripaikkakunnilla johtoryhmä oli pormestareille keskeinen foorumi ja tyypillistä oli, että he toimivat kuntiensä johtoryhmien puheenjohtajina ja johtivat asioiden valmistelua. Toisaalta osassa kunnista johtoryhmyöskentely oli jaettu kahteen osaan: operatiiviseen ja poliittiseen johtoryhmään. Pormestarit myös toimivat vähintään tietyissä asioissa kunnanhallituksen esittelijöinä ja varsinkin talousprosessien johtaminen oli heille keskeinen tehtävä. Muutama pormestari koki tehtäväkseen haastaa organisaatiota ennakoitiin ja tuoda näkyviin toimintaympäristön muutostrendejä ja isoa kuvaa.

Varsinkin isommissa kaupungeissa pormestarin rinnalle on toimitusjohtajamaisissa tehtävissä nostettu johtava virkamies kansliapäällikön tai konsernijohtajan nimikkeellä. Tälle johtavalle virkamiehelle on usein delegoitu merkittävä hallinnollinen valta ja usein myös kunnanhallituksen esittelijävastuu. Tällainen työpari vaikuttaa tutkimuksen valossa välttämättömältä paitsi jatkuvuuden turvaamiseksi myös työnjaollisesti. Pormestarin näkökulmasta tämä työnjako on vapauttanut aikaa toimitusjohtajamaisista tehtävistä. Pormestarit nostivatkin haastatteluissa kansliapäällikön yhdeksi tärkeimmistä kumppaneistaan.

Pormestari sillanrakentajana

Sillanrakentaja on sosiaalinen, vastavuoroinen ja ennakkoluuloton johtaja, jonka ensisijaisia toiminnan areenoita ovat elinkeinoelämän verkostot ja päättäjät. Hän toimii verkostomaisesti, analyttisesti ja kokonaisuuskaupunkia hahmottaen ja pyrkii lisäämään paikallistalouden vireyttä ja kunnan elinvoimaa. Hänen toiminnassaan yhdistyy usein paikallinen, kansallinen ja kansainvälinen taso ja hän toimii itse linkkinä näiden tasojen välillä. (Haveri ym. 2015)

Sillanrakentajuus vaikuttaisi kuvaavan pormestarin roolia voimakkaasti. Suuri osa johtamistehtävistä suuntautuu kuntaorganisaatiosta ulospäin varsinkin suurissa kaupungeissa. Pormestarit kuvasivatkin sitä, miten asioita ei enää ratkota vain virastotalon kulmahuoneessa vaan vaikuttavuus syntyy toimijoiden yhteistyöstä. Siksi pormestarit ottivat verkostojohdajan roolin, kalenteroivat aikaa ja iltoja vuorovaikutukseen ja toimivat sidosryhmien yhteenkokoajina. Tältä osin pormestarin johtajuus saa selkeitä uuden julkisen hallinnan piirteitä.

Erityisen tärkeinä sidosryhminä mainittiin toiset kunnat ja kaupungit omalla seudulla, sidosryhmät ja palveluntuottajat. Suurten kaupunkien pormestarit painottivat tärkeinä toiminnan areenoina myös suurten kaupunkien yhteistyötä, yliopistoyhteistyötä, edunvalvontaa valtion suuntaan sekä kansainvälisiä verkostoja.

Siinä missä pienempien kuntien pormestarien sillanrakentajarooli painottui siis paikallisiin verkostoihin, suurten kaupunkien pormestarien työssä korostuivat niin paikalliset, alueelliset, kansalliset kuin kansainvälisetkin verkostot ja suhteet niiden välillä.

Pormestari kyläpäällikkönä

Kyläpäällikön tärkein toiminnan areena on kyläyhteisö, mikä näkyy hänen läsnäolonsa viiranhaltija- ja edustusarjen ohella myös kylänraitilla, sosiaalisessa mediassa ja verkostoissa. Kyläpäällikkö edustaa politiikkaa paikallisyhteisölle ja edistää paikallisyhteisön ja päätöksenteon vuoropuhelua. Hän tukee johtamisel-

laan yhteisöllisyyttä, paikallisdemokratiaa ja yhteisön hyvinvointia, nauttii ihmisten kanssa toimimisesta ja asuu tyypillisesti johtamassaan kunnassa. (Haveri ym. 2015)

Pormestarimalliin on sisäänrakennettuna lähtökohta, että pormestari on itsekin johtamansa kunnan asukas. Mallin yhtenä perusteluna käytetään usein lisäksi sitä, että pormestari antaa kasvot päätöksenteolle. Paitsi että pormestarit antavat demokratiaa edustavina johtajina suuntaviivat valmistelulle ja viestivät päätöksenteosta median ja sosiaalisen median kautta, pormestarimallin yhteyteen on rakennettu erilaisia asukasdemokratian muotoja, kuten asukasillat, tukemaan tätä vuorovaikutusta.

Pormestarien puheessa olikin kuultavissa se, että he eivät puhuneet kaupungeistaan vain kuntaorganisaatioina vaan myös asukkaiden yhteisinä. Tämä ei kuitenkaan näyttäytynyt tässä tutkimuksessa yhtä vahvana johtamista määrittävänä tekijänä kuin olin oletanut: Yksikään pormestari ei korostanut asukasrajainta keskeisimpänä toimintansa areenana vaan sen luonnetta voi kuvata yhtenä ulottuvuutena pormestarin työssä – ulottuvuutena, jonka hoitamisen haastavuus on sosiaalisen median aikakautena kasvanut.

Tämä asukasulottuvuus näyttäytyi pormestarien työssä läpileikkaavana mutta myös hyvin moninaisena, jopa hajanaisena. Kuvaavaa oli, että pormestarit puhuivat kuntalaisista kuntalaisina, kansalaisina, veronmaksajina, äänestäjinä, osallistujina, valitusten tekijöinä, ihmisinä, asiakkaina, median yleisönä, arvostelijoina ja tahoina, joiden arki halutaan turvata ja luottamus lunastaa.

Ristiriitä on sikäli kiinnostava, että samansuuntaisia tuloksia saatiin tuoreeltaan toisestakin tutkimuksesta (Haveri 2020), jossa pormestarimallin ei arvioitu parantavan kuntalaisten vaikutusmahdollisuuksia. Tulos on ristiriidassa pormestarimallin ydinajatuksen kanssa.

Pormestari poliittisena johtajana

Edellä kuvattu kuntajohtajien roolien jaottelu neljään ei kuitenkaan tavoita yhtä pormestarien

johtajuuden erityistä ulottuvuutta. Pormestarin rooli eroaa muista kunnan ja kaupunginjohtajista erityisesti siinä, että hän on poliittinen johtaja ja pormestarimallin oletetaan vahvistavan kunnan poliittista johtamista (vrt. Haveri 2020, Moilanen 2020). Sen ytimessä on kuntalaissa pormestarille määritelty tehtävä: kunnan- tai kaupunginhallituksen puheenjohtajuus. Siksi lisäksi tässä tutkimuksessa jaotteluun vielä viidennen roolin: poliittisen johtajan. Pormestarit painottivat tätä monin tavoin.

Tehtävää hoitaneiden henkilöiden kuvauksissa korostui se, että pormestarin tulee jatkuvasti nauttia valtuuston enemmistön luottamusta. Siksi onnistuakseen tehtävässään pormestarin on otettava roolinsa poliittisen yhteistyön johtajana ja ylläpidettävä hyviä välejä muihin poliittisiin päättäjiin. Yhdessä sen kanssa, että pormestarit puhuivat kuntalaisista välillä äänestäjinä, tämä vahvistaa aiemman tutkimuksen havaintoa, että poliittiset johtajat pyrkivät osana johtamistehtävänsä varmistamaan poliittisen jatkonsa.

Teoreettinen määritelmä poliittisesta johtamisesta poliittista elämää muokkaavana voimana näkyi pormestarien kuvauksissa usealla tavoin. Erityisen painokkaasti pormestarit toivat esiin päätöksentekovallan keskittymisen pormestarille sekä suuntaviivojen antamisen eli poliittisten tahtotilojen välittämisen organisaatiolle. Tässä kriittisimmiksi vaikuttamisen paikoiksi mainittiin talousarvion valmistelu ja kunnanhallituksen päätöksiin vaikuttaminen.

Poliittisille johtajille aiemman tutkimuksen valossa ominainen transformatiivinen johtajuus näkyi pormestarin työssä eri tavoin. Niillä paikkakunnilla, joilla oli käytössä pormestariohjelma, se muodosti yhden keskeisimmistä välineistä pormestarin poliittiselle johtamiselle. Ohjelman laadinta muistutti maan hallituksen muodostamista ja hallitusohjelman laadintaa ja näissä kunnissa sen laadinta kytkeytyi usein siihen, että samalla sovittiin myös pormestariohjelman toimeenpanoon sitoutuvasta koalitiosta. Valtakoalition tuella pormestari kykeni käyttämään poliittista valtaa. Pormestariohjelma toimi koko valtuustokautta koskevana sopimuksena, joka näyttäytyi ”koossa pitävänä voimana” ja

antoi selkänöjää vaikeuksissa. Ohjelman toimeenpanon kautta varmistettiin keskeisten poliittisten tavoitteiden ja uudistusten toteutuminen. Sen tavoitteet oli useimmiten viety sisään kaupunkistrategiaan ja organisaation seurattavaksi tavoitteeksi.

Kaikilla pormestareilla ei silti ollut pormestariohjelmia tukena, vaan asioita saatettiin sopia hyvin asiakohtaisesti. Tällöin johtaminen ei perustunut niinkään ohjelman toimeenpanoon ja valtakolmioon, vaan strategian laadinnassa korostettiin koko valtuuston osallistumista ja enemmistöjä muodostettiin asiakohtaisesti. Enemmistöjen muodostamisen koettiin kuitenkin muuttuneen vaikeammaksi poliittisen kentän pirstoutuessa.

Kiinnostavaa oli, että pormestarit piirsivät poliittisen johtajuuden ulottuvuuden osin vastakkaiseksi operatiiviselle kuntajohtajan roolille. Yksi pormestari kuvasi sitä seuraavasti: ”Operatiivinen johtaja ei elä julkisuudesta, mutta poliittinen johtaja edelleen elää. Ja tavallaan mä koen, että mun missio on tehdä oikeita asioita operatiivisena johtajana, mutta sitten taas niinku poliittisena johtajana mä en hyödy niistä yhtään mitään.” Poliittisten ja operatiivisten roolien voidaan siis arvioida täydentävän ja vahvistavan toisiaan, mutta synnyttävän tehtävän hoitoon samalla sisäistä ristiriitaa.

Jatkoajatukset pormestarimallista

Onko pormestarimalli sitten parempi kuin kuntajohtajamalli? Tämä tutkimus ei anna siihen yksiselitteistä vastausta edes pormestarimallin käyttöönottoaneiden paikkakuntien osalta. Pisimpään pormestarimallia soveltaneissa kunnissa pormestarit vaikuttivat olevan siihen tyytyväisimpiä ja malli on vakiinnuttanut asemansa, mihin myös aiemmat tutkimukset (Rannisto 2015) viittaavat. Eräs pormestari sanoi roolinsa etuoikeutetuksi, kun saa olla tekemässä ”näin merkityksellistä työtä näin ison asiavirran ja oppimisvirran piirissä”.

Siinä missä aiemmassa tutkimuksessa pormestarimalliin on liitetty lyhytjänteisyyden riski (Haveri 2020, Jäntti 2021a), se ei noussut

esiin tässä tutkimuksessa. Kauden määräaikaisuus näkyi lähinnä siinä, että johtamistehtävä vaikutti monen kohdalla muodostavan ikään kuin projektin alkuineen ja loppuineen ja tuona aikana tavoitteiden saavuttaminen varmistettiin pormestariohjelman tai kaupunkistrategian avulla. Näin johtamisen voidaan katsoa muuttuneen kohti ohjelmajohtamista.

Eniten kriittisyyttä esiintyi pienemmissä kunnissa, joissa osa pormestareista koki mallin soveltuvan paremmin isompiin kaupunkeihin ja pormestarin olevan pieneen kuntaan ”vähän liian arvokas titteli”. Toisaalta pienemmissäkin kunnissa oli tyytyväisyyttä siihen, että malli oli otettu käyttöön, ja kaikenkokoisissa kunnissa koettiin tarvetta osa- ja kokoaikaisille luottamushenkilötehtäville, mihin tarpeeseen malli vastaa. Pormestarin tehtävän arvioitiin haastatteluissa kasvattavan politiikan kiinnostusta ja tuovan tiettyä arvostusta, jonka arvioitiin paremmin vetävän osajia poliittisiin vastuutehtäviin.

Juuri osaaminen oli kuitenkin myös suurin pormestarimalliin liitetty huoli tässä tutkimuksessa, mikä vastaa aiemman tutkimuksen havaintoja (vrt. mm. Haveri 2020, Jäntti 2021a). Pienessä kunnassa toimivaa pormestaria pohditutti, keneltä löytyy osaamista. Vastaavasti ison kaupungin kollega kuvasi valtavaksi riskiksi sitä, jos valitaan operatiivisten johtajien sijaan poliitikkoja eli poliittisia johtajia sen takia, että he ovat suosittuja ja heillä on kansaa miellyttäviä näkemyksiä ja mielipiteitä, mutta heiltä puuttuu kyvykkyys toimia operatiivisina johtajina. Silloin johtaminen tämän arvion mukaan valuu helposti alas organisaatiossa eikä ole yhtä näkemyksellistä ja vahvaa kuin mitä se voi olla, jos ylin johto käytännössä myös johtaa. Vaikka kaupunginjohtajiaakin on ajan sivu valittu osittain poliittisin perustein, on tehtävään valittu käytännössä aina operatiivisia johtajia. Juuri tähän tiivistyy tämänkin tutkimuksen arvo: jos pormestarimalliin päädytään, on myös valinnoissa ymmärrettävä pormestarin tehtävä koko laajuudessaan. Kuten edellä on kuvattu, kyse ei ole vain kunnan- tai kaupunginhallituksen puheenjohtajuudesta vaan tehtävästä, jos-

sa yhdistyy sekä operatiivinen että poliittinen kunnanjohtajuus ja verkostojohtajuus.

Yhteenveto ja johtopäätökset

Pormestarien johtamisotetta voidaan tutkimuksen perusteella pitää uuden julkisen hallinnan tyypillisenä ilmentymänä. Pormestarien työssä painottuu vahvasti verkostojohtajuus ja se, miten he vievät edustamiensa kuntien asioita eteenpäin yhteistyössä niin virkamiesten, politiikan kuin keskeisten sidosryhmiensä kanssa.

Koska pormestari on Suomessa tämän vuosituhannen ilmiö ja varsin uusi tulkos, pormestarit edustavat eräällä tavalla uutta johtajasukupolvea - eivät ikänsä, mutta uuden johtamisroolinsa kautta. Siksi tällä vuosituhannella valtaan nousseiden nuorten kuntajohtajien tyypittely soveltuu myös pormestareiden roolin tarkastelun pohjaksi.

Pormestarit ovat tutkimuksen perusteella painottuneesti sillanrakentajia. Varsinkin suurten kaupunkien pormestarit ottavat sillanrakentajalle tyypilliseen tapaan vahvan roolin ulkoisissa verkostoissa. Heidän on kyettävä olemaan verkostojohtajia ja sillanrakentajia myös siinä mielessä, että kaupungin menestys ei ole vain kaupunkiorganisaation käsissä, vaan sitä rakennetaan päivittäin lukuisien kumppanien kanssa. Parhaimmillaan pormestari voi ottaa toimijoita yhteen kokoavan roolin ja toimia vaikuttajana.

Kaikkien pormestarien puheessa kuului myös demokratian korostus eli kyläpäällikkyyks. Pormestari on asukkaiden ääni kunnan ja kaupungin johdossa ja pormestarin tehtävään kuuluu yhteisöllisyyden vahvistaminen. Asukasdemokratian, yhteisön ja paikallisidentiteetin näkökulma nousi esiin isoissa kaupungeissa, mutta erityisen vahvasti se korostui pienempien kuntien pormestarien työssä. Tutkimuksen perusteella asukkaat eivät kuitenkaan muodosta keskeisintä rajapintaa pormestarin tehtävässä ja asukasrajapinta näyttäytyy pormestareille hajanaisempana kuin olin olettanut.

Vaikka pormestarien esimiesroolin laajuus vaihteli kunnasta toiseen, heidän johtamisotteessaan oli piirteitä myös valmentajan roolista.

Lähes kaikki korostivat poliittisen johtamisen olevan ihmisten johtamista. Pormestarin roolia ei silti voi kuvata puhtaasti valmentajaksi, vaan pormestarin näkökulmasta ihmisten johtaminen kytkeytyy työnantajarooliin ja henkilöstöpolitiikan sijaan enemmän (poliittisten) tavoitteiden saavuttamisen varmistamiseen.

Neljäs johtajarooli, toimitusjohtaja, kuvaa tämän tutkimuksen mukaan vähintään pormestareiden johtajuutta. Vaikka pormestarit johtivat kuntiensa johtoryhmiä ja moni koki operatiivisen työn vievän valtaosan ajasta, niin lähes kaikilla pormestareilla oli toimitusjohtajan tehtävässä apuna kansliapäällikkö tai konsernijohdaja, jolle hallinnollisia tehtäviä, osassa kuntia jopa kaupunginhallituksen esittelyvastuu oli delegoitu.

Viidenneksi pormestarit ovat mitä suurimmassa määrin poliittisia johtajia. Kuntalaissakin pormestarin tehtävät määrittellen kunnan- tai kaupunginhallituksen puheenjohtajaksi, mutta pormestarin roolissa oli tunnistettavissa myös aiemman tutkimuksen esiin nostamia poliittisen johtamisen piirteitä, kuten ohjelman toteuttaminen ja poliittisen jatkon varmistaminen.

Politiikan johtajana pormestarin asema on kenties haastavin. Nykyisellä valintatavalla hänen on jatkuvasti nautittava valtuuston enemmistön luottamusta. Se pitää nöyränä. Silti juuri poliittisen johtamisen puolella johtamiskäytännöt näyttävät eroavan suurestikin pormestari-kuntien välillä. Useimmiten pormestariin siirtyminen on johtanut hallitus-oppositio-asetelman syntymiseen kuntatasolla. Se on myös muuttanut johtamista projektimaisemmaksi. Pormestari-kaudella on selkeä alku ja loppu ja poliittiset tavoitteet, joita sinä aikana viedään maaliin.

Yksi merkittävimmistä eroista pormestarin johtamisessa on se, muodostetaanko pormestarin tueksi koalitio ja sovitaanko tärkeimmistä asioista pormestari-ohjelmassa.

Osassa kuntia laaditaan pormestari-ohjelma, jossa sovitaan pormestari-kauden tavoitteista ja joka sitten toimii pormestarin johtamisen tärkeänä ohjenuorana. Hyväksi puoleksi tässä koettiin se, että pormestari-ohjelma toimii po-

liittisiä ryhmiä yhteen nivovana liimana ja sen varmistajana, että tärkeimmät tavoitteet saavutetaan. Varjopuolena tässä menettelyssä on se, että se synnyttää hallitus-oppositioasetelman myös kuntapuolelle. Pormestarin roolissa korostuu tällöin ohjelmajohtajuus.

Esimerkiksi Tampereella käytäntönä on, että pormestarikoalitio muodostetaan maan hallituksen tapaan: vaaleissa eniten ääniä saaneen ryhmän pormestarihdokas käy neuvottelut muiden ryhmien kanssa, sopii pormestariohjelmasta tavoitteineen ja muodostaa koalition. Kaupungissa tämä on koettu hyvänä mallina, koska pormestariohjelma on hyvä tavoitteellinen johtamisen väline ja samalla tärkeä yhteistyön liima.

Toisaalta kaikissa pormestarikunnissa erillistä ohjelmaa ei laadita eikä tällöin yleensä muodostu myöskään koalitiota pormestarin tueksi. On esimerkiksi ollut kiinnostavaa seurata, miten eri tavoin poliittinen johtaminen on Helsingissä järjestetty: ilman koalitiota ja yhteistä ohjelmaa jokaisesta asiasta neuvotellaan erikseen. Tässä mallissa pormestarin johtamisessa painottuu suostuttelujohtaminen, kun enemmistöt on haettava asiakohteisesti neuvotellen. Tällöin tavoitteiden saavuttaminen voi olla vaikeampaa tai ainakin työläämpää, mutta koko valtuuston osallisuus korostuu.

Kullakin paikkakunnalla on oma poliittinen kulttuurinsa ja se vaikuttaa käytäntöjen muotoutumiseen.

Suuria eroja malleihin tuo myös se, miten muu poliittinen johto on organisoitu. Johtamisjärjestelmä on hyvin erilainen riippuen siitä, ovatko apulaispormestarit esimerkiksi valtuustoryhmiensä puheenjohtajia, kaupunginhallituksen varapuheenjohtajia vai puhtaasti ”sektoriministereitä” omalla vastuualueellaan tai onko heitä lainkaan. Samoin pormestarin persoonalla ja tavalla, jolla hän johtajuutensa ottaa, on suuri merkitys. Näitä ulottuvuuksia ei tässä tutkimuksessa ollut mahdollista tarkastella, mutta ne olisivat tarpeellisia aiheita jatkotutkimukselle. Tässä tutkimuksessa ei myöskään pureuduttu pormestarin valintatapaan. Osana keskustelua suoran kansanvaalin mahdollis-

tamisesta olisi jatkossa kiinnostavaa arvioida, millainen yhteys valintatavalla ja pormestarin roolilla on ja vertailla suomalaisten pormestarien roolia ja tehtäviä eurooppalaisiin suoralla kansanvaalilla valittuihin kollegoihinsa.

Lopulta onkin niin, ettei kansainvälisesti tai edes kansallisesti ole olemassa yhtä yhtenäistä pormestari mallia. Suomessa kuntalaki avaa kunnille mahdollisuuden vahvistaa politiikan roolia suuntaviivojen antamisessa valmistelulle ja kasvojen antamisessa päätöksenteolle, mutta se jättää kullekin kunnalle ja yksittäiselle pormestarille suuren vapauden määrittää johtamisjärjestelmä ja ottaa johtajuus omalla tavallaan paikallisista tarpeista käsin. Ja kunnallisen itsehallinnon nimissä: se on hyvä niin.

Lähteet

- Bourgon, Jocelyne (2017). *The new synthesis of public administration fieldbook*. Kööpenhamina: Dansk Psykologisk Forlag.
- Elcock, Howard (2001). *Political leadership*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Fallend, Franz, Ignits, Györgyi & Swianiewicz, Pavel (2006). *Divided Loyalties? Mayors between Party Representation and Local Community Interests*. Teoksessa: Bäck, Henry, Heinelt, Hubert & Magnier, Annick (toim.). *The European Mayor: Political Leaders in the Changing Context of Local Democracy*. Wiesbaden: Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gubrium, Jaber F. & Holstein, James A. (2002). *Handbook of interview research: Context and method*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hakari, Kari (2013). *Uusi julkinen hallinta - kuntien hallinnonuudistusten kolmas aalto? Tutkimus Tampereen toimintamallista*. Acta Universitatis Tamperensis 1871. Tampere: Tampere University Press.
- Haveri, Arto (2020). *Tulevaisuuden kuntajohtaminen*. Kunnallissalan kehittämissäätiön julkaisu 33. Helsinki: Kaks.
- Haveri, Arto, Airaksinen, Jenni & Paananen, Henna (2013). *Kuntajohtajat muutoksen tulkkina – tarinoita kuntajohtamisesta*. Acta 250. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Haveri, Arto, Airaksinen, Jenni & Paananen, Henna (2015). *Uuden sukupolven kuntajohtajat*. Kunta-

- johtaminen, sen nykytila ja tulevaisuus nuorten kuntajohtajien näkökulmasta. Acta 261. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2004). *Tuiki ja kirjoita*. 10. osin uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- John, Peter (2001). *Local governance in Western Europe*. Lontoo: Sage.
- Jännti, Anni, Haveri, Arto & Airaksinen, Jenni (2021). Pormestarimalli kuntajohtamisen muotona. Pormestarimalliin liittyvät tavoitteet, odotukset ja uskomukset. *Politiikka* 62 (2), Valtiotieteellisen yhdistyksen julkaisu. S. 135–157.
- Jännti, Anni, Haveri, Arto & Rannisto, Pasi-Heikki (toim.) (2021b). *Tehokasta ja demokraattista kaupunkihallintaa? Helsingin johtamisjärjestelmän uudistuksen akateeminen kokonaisarviointitutkimus*. Tutkimuksia 2021:3. Helsinki.
- Klinj, Erik-Hans (2008). Governance and governance networks in Europe. *Public Management Review* Vol. 10, No 4, s. 505–525.
- 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 & Ståhlberg, Krister (toim.). *Professioner, politik och förvaltning*. Turku: Institut för jämförande nordisk politik och förvaltning, Åbo Akademi.
- Martini, Matias (2019). *Kenelle kunnanjohtaja ja pormestari ovat tilivelvollisia toimistaan? Tutkimus Tampereen ja Tuusulan pormestarimallista tilivelvollisuuden muutosten näkökulmasta*. Pro gradu -tutkielma. Turku: Turun yliopisto.
- Metsämuuronen, Jari (2006). Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Metsämuuronen, Jari (toim.), *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki: International Methelp Ky.
- Moilanen, Riikka (2020). *Pormestarille tietä antakaa: pormestarimallin toteutuminen politiikan ja hallinnon välisessä suhteessa*. Pro gradu -tutkielma. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Niemi, Mari K., Raunio, Tapio & Ruostetsaari, Ilkka (toim.) (2017): *Poliittinen valta Suomessa..* Tampere: Vastapaino.
- Osborne, Stephen P. (2010). The (new) public governance: a suitable case for treatment? Teoksessa Osborne, Stephen P. (toim.). *The new public governance?* Lontoo: Routledge.
- Rannisto, Pasi-Heikki (toim.) (2015). *Syytön, sankari vai konna? Tampereen toimintamallin arviointi*. Acta 257. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Ryynänen, Aimo (2010). *Pormestari*. Oy UNIpress Ab.
- Steyvers, Kristof, Reynaert, Herwig & 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. DOI: 10.1057/9781137264916
- Stocker, Gerry (2006). Comparative local governance. Teoksessa Rhodes, R.A.W., Binder, Sarah & Rockman, Bert (toim.), *The Oxford Handbook of Political Institutions*. (497–515) Oxford: Oxford University Press.
- t’Hart, Paul & Rhodes, R.A.W. (2014). Puzzles of political leadership. Teoksessa Rhodes, R.A.W. & t’Hart, Paul (toim.), *The Oxford Handbook of Political Leadership*. Oxford University Press. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199653881.013.028
- Tiihonen, Seppo (2006). *Ministeriön johtaminen. Poliittisen ja ammatillisen osaamisen liitto*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Tuomi, Jouni ja Sarajärvi, Anneli (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Vartiainen, Pirkko j& Raisio, Harri (toim.) (2020). *Johtaminen kompleksisessä maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. Helsinki: Gaudeamus.
- Virtanen, Petri & Tammeaid, Marika (2020). *Developing public sector leadership. New rationale, best practices and tools*. Springer. DOI: 10.1007/978-3-030-42311-7