

Anni Jäntti, Anna-Aurora Kork,
Kaisa Kurkela, Ulriika Leponiemi,
Henna Paananen, Lotta-Maria Sinervo
& Sanna Tuurnas (TOIM.)

Hallinnon tutkimuksen tulevaisuus

Vastapaino
Tampere 2022

DOI: 10.58181/VP9789517689953



Tämän teoksen Open Access -editio on lisensoitu CC BY-NC-ND 4.0 -käyttöluvalla. Voit jakaa avoimen kirjan, mutta sinun on mainittava lähde asianmukaisesti.

Et voi käyttää aineistoa kaupallisiin tarkoituksiin, eikä tehdä siihen muutoksia.

Tarkastele käyttö lupaa osoitteessa:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.fi>

Tämän kirjan avoimen julkaisemisen (Open Access) ovat rahoittaneet:

- Tampereen yliopisto
- Focus Localis
- Hallinnon tutkimuksen seura

Maksullinen painettu kirja ja sähkökirja (ePub) ovat myös saatavilla.



© Vastapaino, tekijät

ISBN 978-951-768-995-3 (painettu kirja)

DOI: 10.58181/VP9789517689953 (Open Access)

Kustannusosakeyhtiö Vastapaino
Yliopistonkatu 60 A
33100 Tampere
www.vastapaino.fi

Sisällys

Esipuhe 9

Hallintotieteellinen tutkimus muutoksen kohteena ja tekijänä | Henna Paananen, Anni Jäntti, Anna-Aurora Kork, Kaisa Kurkela, Ulriika Leponiemi, Lotta-Maria Sinervo & Sanna Tuurnas **13**

I TIETEENALAN MONITAHOINEN JA MUUTTUVA IDENTITEETTI

Hallintotieteellinen tutkimus hallinnon ja politiikan rajalla | Kanerva Kuokkanen, Stefan Sjöblom, Isak Vento & Sebastian Godenhjelm **39**

Hallinnon tutkimuksen vapaus poliittisen ja hallinnollisen ohjauksen näkökulmasta | Niina Mäntylä, Jari Autioniemi, Jonna Kosonen, Hanna Partinen & Hanna-Kaisa Pernaa **59**

Paradoksit julkisen johtamisen uudelleenajattelun mahdollistajana | Esa Hyyryläinen, Jari Autioniemi & Kirsi Lehto **83**

Ilmiölähtöinen hallinta sotkuisessa maailmassa | Harri Jalonen, Kaisa Lähteenmäki-Smith, Samuli Manu, Petri Uusikylä & Minna Branders **105**

II TUTKIMUKSEN MONIMUOTOISUUS

Pohjoismainen vertailu hallintotieteellisen

tutkimuksen täydentäjänä | Linnéa Henriksson, Siv Sandberg, Nina Tynkkynen & Sari Pikkala **131**

Kertomukset hallinnon tutkimuksessa | Paula Rossi,

Samuli Björninen, Matias Nurminen ja Maria Mäkelä **153**

Vaikuttavuuden arviointi ja johtaminen julkisissa

palveluissa | Elsa Paronen, Tomi Mäki-Opas & Johanna Lammintakanen **175**

Muutosprosessien dynamiikka tutkimuskohteena |

Nina Lunkka, Sanna Laulainen & Helena Taskinen **197**

III TIETO JA TIETÄMISEN TAVAT MUUTOKSESSA

Julkisen hallinnon tiedonmuodostus | Harri Laihonen,

Anna-Aurora Kork, Lotta-Maria Sinervo & Petra Kokko **221**

Asukastiedon hyödyntämisen kipupisteet

yhteiskehittämisessä | Sanna Tuurnas, Anni Jäntti, Helka Kalliomäki, Kaisa Kurkela & Pauliina Lehtonen **245**

Kestävyyden tulkinta kaupunkitalouden johtamisen

kysymyksenä | Lotta-Maria Sinervo & Harri Laihonen **269**

Luottamuksen käsite kriittisen tarkastelun kohteena |

Ossi Heino & Jarmo Houtsonen **291**

IV HALLINTOTIETEELLINEN TUTKIMUS YHTEISKUNNALLISESSA MURROKSESSA

Kestävä kehitys paradigmuutoksena hallinnon

tutkimuksessa | Liisa Häikiö & Vivi Niemenmaa **315**

Innovaatiopolitiikan kehitys Suomessa | Jari Kolehmainen,

Markku Sotara & Valtteri Laasonen **341**

Osallistuva seutulainen ja demokratia kaupunkiseutujen

suunnittelussa | Kirsi Pauliina Kallio, Jouni Häkli & Olli

Ruokolainen **365**

Kuntajohtajuustutkimuksen tila ja tulevaisuus | Anni

Jännti, Henna Paananen, Jonne Parkkinen, Arto Haveri &

Jenni Airaksinen **391**

Liite **415**

Kirjoittajat **417**

Kuntajohtajuus- tutkimuksen tila ja tulevaisuus

ANNI JÄNTTI, HENNA PAANANEN, JONNE PARKKINEN,
ARTO HAVERI & JENNI AIRAKSINEN

Kiitynyt yhteiskunnallinen muutosvauhti ja jatkuva muut-
tos kehystävät kuntajohtajuutta ja sen tutkimusta. Tut-
kimus kertoo harvoin ainoastaan kohteena olevasta ilmiöstä,
vaan tutkimus heijastaa myös ympäröivää kulttuuria ja aikaa
sekä vallalla olevia uskomuksia ja käsityksiä. Samalla tutkimus
tuottaa omaa tulkintaansa tutkimusilmiöistä ja vaikuttaa edel-
leen niiden kehittymiseen. Kulttuuriset, ajalliset ja yhteiskuntaa
läpileikkaavat ajattelumallit ovat erottamaton osa myös kunta-
johtajuuden tutkimusta.

Kuntajohtajuuden tutkimus on organisaation johtamisen,
instituutioiden, hallinnan ja toimijuuden tutkimusta. Se edellyt-
tää erilaisten näkökulmien yhteensovittamista ja ilmiölähtöistä,
tieteidenvälistä dialogia. Kuntajohtajuustutkimus on perustal-
taan monitieteistä. Se yhdistää eri tieteenalojen lähestymista-
poja ja näkökulmia esimerkiksi politiikan, johtamisen, talouden
ja oikeuden tutkimuksesta, mutta on samalla vahvasti *hallinto-
tieteellistä tutkimusta*, joka rakentuu organisaatiotutkimuksen

perustalle. Kuntajohtajuustutkimus ei kuitenkaan ole puhtaasti organisaatiotutkimusta, vaan se liikkuu eri tieteenalojen rajoilla ja yhdistää erilaisia näkökulmia.

Toisiaan seuranneiden hallinnonuudistusten, kokeilujen ja kehittämisprojektien lisäksi kansainvälistyminen, politiikan ja vuorovaikutusympäristöjen pirstoutuminen ja yhtäaikainen monimutkaistuminen muokkaavat kuntia johtamisen aree-noina¹. Lisäksi tietotekninen kehitys ja viestinnän sekä johtamisoppien muutos ovat muokanneet kuntajohtamisen toimintaympäristöä sekä haastaneet näin kuntajohtamista ja nostaneet esiin uudenlaisia tutkimustarpeita. Läpi artikkelin käytämme kuntajohtajuuden käsitettä kuvaamaan ihmisten, yleensä kuntien ylimmän johdon, toteuttamaa kuntien perustehtävien hal-tuun ottamiseen tähtäävää toimintaa².

Tämän artikkelin päämääränä on *kuntajohtajuustutkimuksen* kriittisen tarkastelun avulla muodostaa kokonaiskuva kuntajohtajuuden tutkimuksen nykytilasta, keskeisistä tulevaisuuden kehityssuunnista ja tutkimustarpeista paneutumalla alan suomalaisessa tutkimuksessa käsiteltyihin teemoihin. Teemme katsauksen hallinnon paradigmoihin kuntajohtajuustutkimuksen näkökulmasta ja jäsenämme kuntajohtajuustutkimuksen lähihistoriaa ja teemoja hallinnon paradigmojen avulla. Empiirisenä tarkasteluna kuvaamme suomalaisen kuntajohtajuustutkimukseen perustuvan kirjallisuuskatsauksen avulla sitä, millaisia johtajuuteen liittyviä teemoja tutkimuksessa on tarkasteltu, ja pohdimme, minkälaisia näkökulmia tutkimus kuntajohtajuuteen tuottaa. Esittelemme synteesimme kuntajohtajuuteen vaikuttavista megatrendeistä ja peilaamme niitä kuntajohtajuustutkimuksesta tunnistettuihin teemoihin ja näkökulmiin. Tämän avulla tunnistamme kuntajohtajuustutkimuksen tulevia painotuksia. Lopuksi

1 Ks. esim. Haveri ym. 2009; Haveri & Majoinen 2017; Nyholm ym. 2016.

2 Esim. Haveri & Anttiroiko 2013, 83.

pohdimme kuntajohtajuustutkimuksen tulevaisuudennäkymiä ja niiden yhteyttä hallintotieteellisen tutkimuksen muutokseen.

Artikkelimme tuloksena syntyvä kuntajohtajuustutkimuksen nykytilan katsaus ja tunnistetut tulevaisuuden kehityssuunnat tarjoavat tukea hallintotieteellisen tutkimuksen teoreettisen ja menetelmällisen monipuolisuuden ruokkimiseksi ja tulevaisuuden tutkimustyön suuntaamiseksi. Artikkelisi syventää, laajentaa ja monipuolistaa akateemista keskustelua kuntajohtajuuden tutkimuksen erityispiirteistä ja tulevaisuuden suunnista sekä palvelee laajasti hallintotieteellistä tutkimusta ja korkeakouluopetusta.

Johtajuuden muutosta ja tutkimusta kehystävät paradigmat

Hallinnon paradigmoilla on merkittävä rooli johtajuuden muutoksessa ja samalla johtajuuden tutkimuksessa. Paradigmat ohjaavat käsityksiämme siitä, mikä johtajuudessa ja johtajan tehtävässä on tärkeää sekä minkälaisiin asioihin tulisi kiinnittää huomiota ja mistä syystä. Kolmen keskeisen hallinnon paradigman eli *perinteisen julkishallinnon* (public administration, PA), *uuden julkisjohtamisen* (new public management, NPM) ja *uuden julkisen hallinnan* (new public governance, NPG) käsitteet hyvästä ja tehokkaasta julkisesta johtamisesta heijastuvat selkeästi kuntajohtajuuden tutkimuksesta ja sen painopisteiden muutoksesta.

Perinteisen julkishallinnon valtakausi ulottui aina 1990-luvulle asti, mutta se menetti hegemonisen asemansa uuden julkisjohtamisen ideoiden ulotuttua hallinnon kehittämiseen³, mikä on näkynyt myös suomalaisessa julkisessa johtamisessa⁴. Uuden julkisjohtamisen kulta-aikaa elettiin vuosituhannen

3 Ks. esim. Dunleavy & Hood 1994; Osborne 2006; Ongaro ym. 2018.

4 Haveri 2002.

vaihteeseen saakka. 2000-luvulle tultaessa uuden julkisjohtamisen oppeja alettiin kritisoida yhä laajemmin kansainvälisessä alan kirjallisuudessa⁵. Hallinta (tai uusi julkinen hallinta) ryhtyi haastamaan yhä voimakkaammin markkinamekanismien hyödyntämiseen ja geneerisen johtamisopin (mukaan lukien tulosojohtamisen) teeseihin perustuneen, usein managerialismiksi nimetyn johtamisparadigman. Hallinta-ajattelu korostaa julkisen hallinnon asemaa osana yhteiskuntaa. Saavuttaakseen päämääränsä julkisen hallinnon on toimittava läheisessä yhteistyössä eri toimijoiden, niin yritysten, järjestöjen kuin kansalaistenkin kanssa.⁶

Paradigmat eroavat toisistaan monien keskeisten piirteiden⁷ osalta. Paradigmojen suurin ero on eittämättä hallinnan perusmekanismeissa, joka perinteisessä julkishallinnossa on hierarkia, uudessa julkisjohtamisessa markkinat ja hallinnassa verkostot. Kun perinteisessä julkisessa hallinnossa johtamisen nähtiin olevan ensisijaisesti hierarkkiseen hallintaan perustuvaa, tutkimuksessakin oli luontevaa kohdistaa huomio laillisuuteen, rakenteisiin ja toimivaltakysymyksiin sekä johtajien asemaan. Aikakauden painatuksista esimerkkeinä ovat Ryynäsen⁸ ja Tarkosen⁹ tutkimukset.

Uusi julkisjohtaminen pyrki edistämään sopimuksellista toimintatapaa ja korvaamaan hierarkkiset suhteet markkinamaisilla tai markkinoiden kaltaisilla suhteilla sekä organisaatioiden välillä että niiden sisällä (esimerkiksi tulossopimukset, johtajasopimukset). Markkinamekanismeihin liittyvät käytännöt ja sopimuksellisuus ovatkin olleet vahvasti näkyvissä myös suomalaisessa kuntajohtamisen tutkimuksessa vuosituh-

5 Ks. esim. Stoker 1999; Hood ja Peters 2004; Chapman ja Duncan 2007.

6 Rhodes 1996; Osborne 2006, 2010.

7 Ks. erittely esim. Osborne 2006, 383.

8 Ryynänen 1986.

9 Tarkkonen 1995.

nen vaihteesta lähtien, mikä näkyy esimerkiksi sopimuksellisuutta¹⁰, sopimusohjausta¹¹ ja julkisia hankintoja¹² käsittelevissä tutkimuksissa.

Kuntajohtajuustutkimuksen painotusten kannalta kenties hallinnan perusmekanismiakin merkittävämpi ero näiden kahden paradigman välillä on uuteen julkisjohtamiseen sisältyvä niin kutsuttu geneerinen johtamisoppi. Sen mukaan johtaminen on peruspiirteiltään samanlaista riippumatta siitä, onko kysymyksessä yksityinen vai julkinen organisaatio (yritys, valtio tai kunta)¹³. Tehokkuus- ja taloudellisuusorientaation ohella tämä on korostanut erityisesti erilaisten yksityiseltä sektorilta omaksuttujen johtamisoppien ja käytäntöjen (esimerkiksi tasapainotetun mittariston mallin, balanced score card, BSC, ja Lean-ajattelun) käyttöönottoa kunnallishallinnossa, kuntajohtajuudessa ja alan tutkimuksessa.

Hallinta tai uusi julkinen hallinta on puolestaan suunnannut huomiota verkostoihin ja hallintasuhteisiin, kuten verkostojen johtamiseen¹⁴ ja palvelujen yhteiskehittämiseen¹⁵, myös suomalaisessa kuntahallinnon ja -johtajuuden tutkimuksessa. Kuntahallinnon ja -johtajuuden käytännön näkökulmasta voidaan nykyisin puhua hybridisestä hallinnasta, sillä kuntajohtamisessa on näkyvissä sekä hierarkkiseen hallintaan, markkinoihin että verkostoihin liittyviä piirteitä.

Hallinnon paradigmojen tieteenalaperustoissa on eroja, ja siksi voidaan olettaa, että tieteenalan tutkimus on painottunut eri tavoin niiden valtakausilla. Perinteinen julkishallinto on kiinnostanut erityisesti politiikan ja oikeustieteen tutkijoita.

10 Hyryläinen 2000.

11 Sihvonen 2006.

12 Lundström 2011.

13 Osborne & Gabler 1992; Hood 1991; Easterby-Smith & Prieto 2008.

14 Esim. Hakari 2013.

15 Tuurnas 2016.

Uusi julkisjohtaminen taas on tuonut kuntajohtamisen tutkimukseen mukaan talous- ja kauppatieteilijöitä sekä johtamistutkijoita. Hallinta-ajattelun juuret ovat organisaatioteoriassa ja -sosiologiassa, mutta verkostot kiinnostavat laajasti eri alojen tutkijoita, eikä tieteenalaan perustuva painotus ole yhtä selkeästi nähtävissä kuin kahdessa edeltäneessä paradigmassa.

Neljä näkökulmaa suomalaiseen kuntajohtajuustutkimukseen

Artikkelimme empiirinen tarkastelu perustuu suomalaisesta kuntajohtajuustutkimuksesta tehtyyn kirjallisuuskatsaukseen. Aineistona ovat 2010-luvulla *Hallinnon tutkimus*-, *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*- ja *Focus Localis* -lehdissä julkaistut kuntajohtajuutta käsittelevät vertaisarvioidut tutkimusartikkelit ja vuosina 2010–2019 suomalaisissa yliopistoissa julkaistut kuntajohtajuutta käsittelevät väitöskirjat. Olemme pyrkinneet tavoittamaan aihepiirin kirjon alan keskeisimmissä kotimaisissa tiedelehdissä julkaistujen tutkimusten ja alan väitöskirjojen avulla. Tutkimusekonomisista syistä tehty rajausta jättää ulkopuolelle suomalaisten kuntajohtajuutta tarkastelleiden tutkijoiden kansainväliset julkaisut ja erilaiset muut tutkimusraportit, joista esimerkkinä ovat Kuntaliiton julkaisut¹⁶. Rajausta voi jättää tämän vuoksi joitakin teemoja tarkastelun ulkopuolelle, mutta arviomme mukaan keskeiset kuntajohtajuustutkimuksen teemat ja trendit ovat riittävän hyvin näkyvissä myös tarkastelun kohteeksi valikoituneissa tutkimuksissa.

Aloitimme aineiston valikoinnin kirjallisuuskatsausta varten käymällä läpi otantaan valittujen lehtien vuosina 2010–2019 julkaistujen vertaisarvioitujen tutkimusartikkelien otsikot ja asiasanat. Niiden perusteella tarkempaan tarkasteluun valitsimme

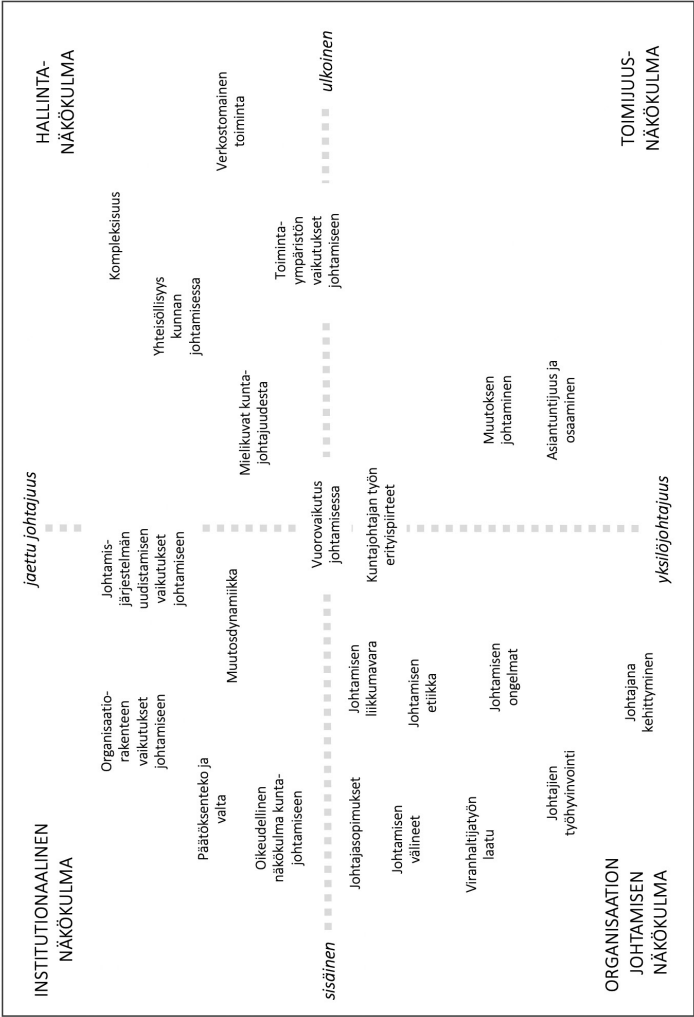
16 Ks. esim. Haveri, ym. 2013 ja 2015; Niiranen ym. 2014; Parkkinen ym. 2017; Stenvall ym. 2011.

yhteensä 35 tutkimusartikkelia, joiden otsikoissa tai asiasanoissa viitattiin kuntajohtajuuteen tai johtajuuteen kuntakontekstissa. Samoin valintaperustein tarkempaan tarkasteluun valikoitui 14 väitöskirjaa. Kirjallisuuskatsaukseen valittu aineisto on listattu liitteeseen 1.

Seuraavassa vaiheessa tarkastelimme valittujen tutkimusartikkelien ja väitöskirjojen tutkimustehtäviä ja tiivistelmiä. Niiden perusteella rajasimme aineistosta pois kymmenen tutkimusartikkelia ja neljä väitöskirjaa. Analyysin ulkopuolelle jääneet tutkimukset eivät pääasiallisesti käsitelleet kuntajohtajuutta, vaan niiden fokus oli esimerkiksi yleisemmin johtajuudessa tai jonkin yksittäisen toimialan, esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon, johtamisessa. Kirjallisuuskatsauksen lopullinen aineisto koostui siten 24 tutkimusartikkelista (*Hallinnon tutkimus* 3, *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 18 ja *Focus Localis* 3 artikkelia) ja kymmenestä väitöskirjasta (Tampereen yliopisto 5, Lapin yliopisto 3 ja Jyväskylän yliopisto 2 väitöskirjaa).

Analysoimme aineistoksi valittujen artikkelien ja väitöskirjojen tutkimusongelmien ja tutkimustehtävien kuvaukset aineistolähtöisesti laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Muodostimme aineistosta pelkistetyt ilmaukset ja ryhmittelimme ne alaluokiksi. Tämän tuloksena tunnistimme 22 kuntajohtajuustutkimuksen teemaa (ks. kuvio 1).

Ryhmittelimme tunnistettu ja kuntajohtajuuden tutkimusteemoja edelleen kahden akselin avulla. Pystyakseli kuvaa tutkimuksen johtajuuskäsitystä yksilöjohtajuutta ja jaettua johtajuutta painottavien ulottuvuuksien välillä. Vaaka-akseli puolestaan kuvaa tutkimuksen sijoittumista kuntaorganisaation sisäistä ja ulkoista johtamisympäristöä painottavien näkökulmien välille. Sijoitimme teemat muodostamaamme kuntajohtajuustutkimuksen näkökulmia kuvaavaan nelikenttään seuraavasti:



Kuvio 1. Jäsennys 2010-luvun suomalaisen kuntajohtajuustutkimuksen teemoista.

- *Organisaation johtamisen* näkökulma tarkastelee kuntajohtajuutta pääosin organisaation sisäisiin kysymyksiin vastaamisena.
- *Institutionaalinen* näkökulma tarkastelee kuntajohtajuutta yhteydessä instituution (kunta) asemaan osana julkishallintoa ja johtajan asemaan osana instituutiota.
- *Hallintanäkökulma* kytkee kuntajohtajuuden pääosin organisaation ulkoisiin ja verkostomaisiin suhteisiin.
- *Toimijuusnäkökulma* paikantaa kuntajohtajuuden toimijan ja rakenteen väliseen suhteeseen ja dynamiikkaan.

Edellä esittämämme jäsenitys havainnollistaa 2010-luvun suomalaisen kuntajohtajuustutkimuksen ongelmanasettelun painottumista eri näkökulmista. Kuten kuviossa 1 on nähtävissä, kaikki tutkimusteemat eivät rajoitu selkeästi vain yhden kentän sisälle, vaan osa niistä sijoittuu eri kenttien välille tai rajoille. Seuraavassa avaamme analyysin tuloksena syntyneitä näkökulmia ja tutkimusteemoja nelikentän osio kerrallaan.

Organisaation johtaminen on hallintotieteellisen tutkimuksen perinteinen teema, joka tarkastelee johtajuutta yleisemmällä tasolla ja keskittyy kysymyksiin, joissa konteksti, kuten kunta tai julkishallinto, ei ole johtajuutta olennaisimmin määrittävä tekijä. Organisaation johtamiseen painottuvissa tutkimuksissa nousee esiin yhtäältä johtajana toimimisen ja toisaalta johtamisen laadun kaltaisia tekijöitä. Johtamisen toteutumista ja johtajuuden käytäntöä on suomalaisessa kuntajohtajuustutkimuksessa tarkasteltu johtamisen välineiden¹⁷ ja valmistelutyössä hyödynnettävän tiedon¹⁸ kautta. Tiedon merkitys osana kuntien johtamistyötä näyttäytyy myös tutkittaessa ennakoarvioinnin soveltamista kunnallisessa päätöksenteossa¹⁹.

17 Hakari 2013.

18 Jurmu 2017.

19 Kauppinen 2011.

Tutkimuskirjallisuus tunnistaa kuntajohtajuuteen liittyviä laatutekijöitä ja erityispiirteitä. Johtamistyötä ja -tehtävää punnitaan johtajien työhyvinvoinnin²⁰ ja työuupumuksen²¹ kautta. Nämä tarkastelut tuovat esille kuntajohtajuuteen liittyvää työkuormitusta ja työn erityispiirteitä, jotka vaikuttavat johtajien työhyvinvointiin. Johtajana kehittymistä on tarkasteltu niin tavoitteiden ja tilannekohtaisuuden²² kuin naisnäkökulman²³ kautta.

Eettiset pohdinnat ja johtamisen etiikan teema muodostavat osan organisaation johtamiseen kytkeytyvästä tutkimuskirjallisuudesta. Johtajuuteen liittyvää etiikkaa tarkastellaan esimerkiksi luottamushenkilöjohtamiseen liittyvän eettisen koodiston, eettisen käytöksen ja asiallisen käyttäytymisen²⁴ näkökulmasta. Tämän lisäksi on tutkittu korruptiota eettisenä ongelmana²⁵. Yleisen etiikan määrittelyn lisäksi johtamisen eettistä ulottuvuutta on tutkittu johtajien itsereflektion²⁶ ja huonoa johtamista tarkastelevan ongelmanasettelun²⁷ kautta.

Institutionaalinen näkökulma tarkastelee kuntajohtajuutta yhteydessä instituution (kunta) asemaan osana julkishallintoa ja johtajan asemaan osana instituutiota. Kuvaavaa on, että johtajan asemaa on pyritty määrittelemään monin tavoin niin sosiaalisista, sopimuksellisista kuin lainsäädännöllisistä näkökulmista. Johtajuutta on tulkittu viranhaltijatyön laadukkuuden ja lainsäädännön kannalta²⁸, mutta myös johtajuutta raamittavia johtajasopimuksia tarkastelemalla²⁹. Johtajan liikkumavaraan

20 Forma & Pekka 2017.

21 Summanen 2019.

22 Sutinen 2012.

23 Hyvärinen 2016.

24 Ojalampi 2015.

25 Salminen & Ikola-Norrbacka 2010.

26 Kangas ym. 2011.

27 Pynnönen 2015.

28 Ikola-Norrbacka & Uoti 2012; Virikko 2016.

29 Kurkinen-Supperi 2016.

kytkeytyvän tutkimuksen avulla on puolestaan pyritty jäsentämään kuntajohtajan asemaa politiikan ja hallinnon välissä sekä erilaisilla johtamisen rajapinnoilla³⁰.

Johtajuuteen liittyvää päätöksentekoa ja valtaa on tarkasteltu sekä poliittisen että viranhaltijajohdon valtakäsitysten kautta³¹ ja vertailemalla eurooppalaisittain kuntajohtajien päätösvaltaa³². Vallankäyttöä ja päätöksentekoa on tutkittu myös keskittymällä kunnanhallituksen toimintaan ja asemaan³³.

Johtamisjärjestelmien muutoksilla ja hallinnon uudistamisella on ollut vaikutuksensa johtajuustutkimukseen. Eri kuntaorganisaatioiden valitsemat toimintatavat ovat kirvoittaneet tarkasteluihin siitä, miten esimerkiksi matriisimainen toimintatapa näyttäytyy johtamistyössä³⁴, miten pormestarimalli on uudistanut johtamista³⁵, miten paikallinen tilaaja-tuottaja-malli on vaikuttanut johtamiseen³⁶ tai miten poliittista johtajuutta on tarpeen vahvistaa³⁷. Johtajuuteen vaikuttavia uudistuksia ja muutospyrkimyksiä on pyritty tulkitsemaan muutoksen johtamisen tematiikan³⁸ ja muutostilanteessa muodostuvien psykologisten sopimusten avulla³⁹.

Johtamisjärjestelmien muutostarkastelut sijoittuvat lähelle *hallintanäkökulmaa*, esimerkiksi verkostomaisesta hallintatavasta ja toimintaympäristön moninaisuudesta ammentavaa tutkimustematiikkaa. Erona organisaation johtamisen näkökulmaan painotus on organisaation sisäisen johtamisen sijaan enemmän ulkoisissa hallintasuhteissa. Toimintaympäristön vai-

30 Leinonen 2010a; Leinonen 2012; Leinonen ym. 2016.

31 Hakari 2013.

32 Bátorová 2012.

33 Harisalo & Rannisto 2010; Harisalo & Rannisto 2012a.

34 Pakarinen 2014.

35 Hakari, Stenvall & Rannisto 2013.

36 Hakari 2011; Hakari 2013.

37 Leinonen 2010a.

38 Juppo & Ollila 2015.

39 Vakkala 2012.

kutus ja verkostomaiset toimintatavat osana yhteistyötä ja hallintaa⁴⁰ sekä yhteisöllisyys kuntien johtamisessa⁴¹ ovat kuvaavia esimerkkejä hallinta-ajattelua hyödyntävistä tutkimusteemoista. Myös käsitys johtajuudesta jaettuna ja verkostoissa tapahtuvana toimintana nousee esiin näkökulmaan liittyvissä tutkimuksissa.

Hallintanäkökulmalle on tyypillistä toimintaympäristön moninaisuutta ja monimutkaisuutta käsittelevä kompleksisuusajattelu⁴² sekä kuntaorganisaation sisäisiä paradokseja tarkasteleva tutkimus⁴³. Tutkimuksessa on huomioitu myös median rooli osana toimintaympäristöä, kun tutkimuskohteeksi on valikoitunut kuntajohtajuudesta rakentuva kuva kunta-alan lehdessä⁴⁴.

Tutkimus toimintaympäristön vaikutuksista johtamiseen sisältää elementtejä hallinta- ja toimijuusnäkökulmista ja yhdistää yksilöihin kohdistuvat vaikutukset hallintakehykseen. *Toimijuusnäkökulma* korostaa toimijan ja rakenteen välistä suhdetta ja dynamiikkaa. Tulevaisuuden kunnan kehittymistä on arvioitu tulevaisuuden toimintaympäristön ja kuntien tehtävien kannalta⁴⁵ sekä tutkittu julkisten tehtävien laajemman uudelleenorganisoinnin vaikutuksia erityisesti johtamisen näkökulmasta⁴⁶. Kuntien uudistumisen vaikutusta johtamiseen on pyritty ymmärtämään muutoksen korostaman autenttisen johtajuuden⁴⁷, asiantuntijuuden vaatimusten⁴⁸ ja tulevaisuuden kuntien osaamistarpeiden⁴⁹ tutkimisen avulla.

Johtajuuteen ja kuntien johtamiseen liittyvä vuorovaikutus on monia edellä esitettyjä näkökulmia yhdistävä teema. Siinä,

40 Harju & Haveri 2019.

41 Leponiemi 2019.

42 Juppo & Ollila 2015.

43 Hyyryläinen ym. 2018.

44 Leinonen 2010b.

45 Hyyryläinen ym. 2018.

46 Airaksinen ym. 2011.

47 Vakkala & Syväjärvi 2012.

48 Jurmu 2017.

49 Jurmu 2019.

missä kunnanhallituksen jäsenten vuorovaikutuksen laajakatseinen ja eritoten päätöksentekoon liittyvä tarkastelu⁵⁰ yhdistää institutionaalista näkökulmaa osaksi vuorovaikutuksen tutkimusta, voidaan kuntajohtajan vuorovaikutustilanteissa toimimista⁵¹ ja kunnanhallituksen dialogiin, väittelyyn ja keskusteluun⁵² pureutuvaa tutkimusta pitää osana toimijuusnäkökulmaa.

Tulevaisuuden megatrendit haastavat kuntajohtajuuden ja sen tutkimuksen

Seuraavassa tarkastelemme kuntajohtajuutta ja sen tutkimusta tulevaisuusnäkökulmasta. Tarkastelumme taustaksi olemme tehneet synteysin eri näkökulmista laadittujen *yhteiskunnallisten muutostrendien* ennakkoinneista. Sitran⁵³, Kuntaliiton⁵⁴ ja valtioneuvoston kanslian⁵⁵ ennakkointien pohjalta olemme muovanneet megatrendeistä viisikohtaisen kokonaisuuden, joka toimii taustana julkishallinnon ja kuntien toimintaympäristön ja siten myös kuntajohtajuuden ja sen tutkimuksen muutosten luotaukseen.

Ensimmäinen kuntien toimintaan, johtajuuteen ja johtajuuden tutkimuksen tarpeisiin kohdistuva trendi on erilaisuutuminen, joka koskettaa sekä kuntia että kuntalaisia. Toinen kehityskulku on verkostomaisen vallan vahvistuminen sekä poliittisen ja virkajohtamisen kurottautuminen toisiaan kohti. Kolmantena kehityssuuntana on teknologia ja koneoppiminen ja se, miten ne haastavat kuntien johtamisen ja toimintatavat. Neljäntenä nostamme esille kestävyysajattelun voimistumisen. Sekä ekologinen, sosiaalinen että taloudellinen näkökulma kes-

50 Harisalo & Rannisto 2012b.

51 Paananen 2016.

52 Harisalo & Rannisto 2012a.

53 Suomen itsenäisyyden juhlarahasto (SITRA) 2017.

54 Suomen Kuntaliitto 2017.

55 Valtioneuvoston kanslia 2019.

Taulukko 1. Yleiset megatrendit ja niiden vaikutus kuntajohtajuuteen ja kuntajohtajuuden tutkimukseen.

	Organisaation johtamisen näkökulma	Instituutioiden näkökulma	Hallintanakökulma	Toimijuusnäkökulma
<i>Kunnat ja kuntalaiset erilaistuvat ja ääripää korostuvat</i>	Johtamismallit, populismi, yhden asian liikkeet	Yhtenäiskuntamallin tulevaisuus, integroivien toimintojen rakentaminen, legitimitetti	Osallisuus, vertaisverkostot, erilaiset yhteistyöjärjestelyt	Kuntalaisaktivismi ja -passivismi, ääripäiden yhteensovittaminen
<i>Verkostomainen valta voimistuu, poliittinen ja virkajohtaminen kurottautuvat toisiaan kohti</i>	Kerrostuneen järjestelmän johtamishaasteet (PA, NPM, NPG), dualijohtamisen uudet tuulet (rakenteet ja käytännöt)	Kunta ammattpoliitiikan näyttämönä, johtamisen instituutioita rakennetaan uudelleen	Johtajuus yhteistyön johtamisena, vuorovaikutteinen hallinta, kumppanuus	Johtajuuskriisit (syyt ja seuraukset), vaikutukset toimijuuden edellytyksiin, vallanjaon muutokset
<i>Teknologia ja konseptiminen haastavat kuntien johtamisen ja toimintatavat</i>	Organisaation valmiudet teknologian omaksumiseen, tietojärjestelmät	Tietojohdamisen instituutioiden rakentaminen, saavutettavuuden kysymykset	Tiedon yhteistuottaminen, tietämätömyyden hallinta tapahtuu yhteistyössä	Uudenlaisen tietoon perustuvat toimijuudet (avoin tieto ja teknologia)

<i>Kestävyysajattelu valtaa alaa: ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys</i>	Inklusiivisuus, kestävä kuntatalous, uudenlaiset linjat, integroiva johtaminen, sillojen ylittäminen	Strateginen kestävyysorientaatio, kunta mahdollistajana, kuntainstituution ja kuntajohtajuus- instituution muutos	Kumppanuus, kestävyyden metahallinta	Ääripäiden yhteensovittaminen, tarve suunnannäyttäjille
<i>Varautuminen ja turvallisuus korostuvat</i>	Toimivaltasuhteiden jäsentyneisyys ja läpinäkyvyys, suunnitelmalyö, johtamisen roolit ja työnjako, kriisijohtaminen	Oikeudellinen näkökulma, kunta-valtiosuhde, julkishallinnon legitimeetti varautumisessa, sosiaalinen kontrolli	Eri toimijoiden yhteistyö, paikalliset, alueelliset, kansalliset verkostot, monitasohallinta	Johtamisen liikkumavaran rajoittuminen, vahvan johtajuuden kaipuun ymmärtäminen

tävytyteen ja näiden näkökulmien yhdistäminen ja yhteensovittaminen vaikuttavat kuntien toimintaan, kuntajohtajuuteen ja niihin kohdistuviin vaatimuksiin. Viides muutossuunta on varautumisen ja turvallisuuden korostuminen, jossa mukana ovat erilaiset uhat aina terrori-iskuista pandemioihin. Näiden muutostrendien osalta on olennaista ymmärtää, mitä ne voivat tarkoittaa kuntajohtajuuden näkökulmasta ja millaisia haasteita ja mahdollisuuksia ne luovat kuntajohtajuuden tutkimukselle (ks. taulukko 1).

Kuntien keskinäisen erilaistumisen ja kuntalaisten välisen eriytymisen vahvistuessa kuntajohtajuutta sävyttävät paikallisten erityisolosuhteiden ja kuntalaisten välisten erojen huomioiminen aiempaa voimakkaammin sekä tarve toimia tasapainottajana ja yhteensovittajana kuntaorganisaation ja kuntayhteisön sisällä. Tämä vaikuttaa sekä poliittisen että viranhaltijajohdon työhön. Tutkimuksen näkökulmasta eriytyminen edellyttää ymmärrystä kuntakentän ja kuntalaisten heterogeenisyydestä ja korostaa aiempaa vahvemmin kontekstuaalisuuden merkitystä osana kuntatutkimuksen ontologiaa ja epistemologisia lähtökohtia. Tulevaisuudessa tutkimusteemoihin kohdistuu aiempaa suurempi tarve erilaisten ja eriytyvien kuntien ja niiden johtamisen tutkimukselle.⁵⁶ Kuntalaisten eriytyminen ohjaa tutkimusta käsittelemään kuntajohtajuuden vuorovaikutteisuuutta ja legitimitettä sekä kykyä yhteensovittaa kuntayhteisön sisäisiä ristiriitoja. Keskiössä ovat kuntajohdon ja kunnan sekä kuntalaisten väliset suhteet ja vuorovaikutus.

Verkostomaisen vallan voimistuminen sekä poliittisen ja virkajohtamisen kurottautuminen lähemmäs toisiaan ohjaavat tulevaisuuden tutkimustyötä irtautumaan yhä useammin erilaisista johtajapositioneihin tai asemaan perustuvista tarkasteluista ja

56 Ks. myös Jäntti 2016.

keskittymään eri toimijoiden välisissä suhteissa syntyviin ilmiöihin. Johtajuusinstituutioissa ja rakenteissa tapahtuva muutos tarvitsee tuekseen ymmärrystä institutionaalisen kehittymisen ja kehittämisen dynamiikasta sekä siitä, miten eri toimijat asemoituvat toimimaan uudenlaisissa puitteissa. Tämänkaltaisessa tutkimuksessa eri johtamisoppien kerrostuneisuus osana hallintoa tulee näkyväksi. Tulevaisuudessa tutkimus tarkastellee yhä useammin vuorovaikutuksen kautta tapahtuvaa hallintoa, kumppanuuksia ja yhteistyön johtamista tai vastaavasti vuorovaikutteisuuden pettäessä erilaisia toimijuuksia kriisiytyneissä tai kriisiytymisen vältäneissä konteksteissa.

Teknologia ja koneoppimisen voimistuminen asettavat uusia kysymyksiä kuntajohtajuuden ratkaistaviksi. Kuntapalvelujen uudet digitaaliset muodot, vaade ympärivuorokautisesta saavutettavuudesta sekä siihen liittyvä paine toimintatapojen ja johtamisen kehittämiseksi korostuvat. Tiedon ja viestintäkanavien digitalisoituminen ja räjähdysmäinen lisääntyminen johtavat uudenlaisiin tilanteisiin, jotka liittyvät muun muassa läpinäkyvään päätöksentekoon, kuntalaisten kanssa käytävään vuorovaikutukseen ja tavoitettavuuteen. Uudenlaisten teknologioiden ja tietojärjestelmien vaikutukset johtajan toimintaan ja rooleihin, tietojohdamisen menetelmien käyttöönotto ja hyödyntäminen sekä tiedon yhteistuottamisen ja avoimen tiedon synnyttämien uudenlaisten toimijuuksien tutkiminen korostunevat tutkimuksessa.

Kunnilla on ratkaiseva rooli kestävyysmurroksen edistämisessä ja kestävien yhteiskuntien rakentamisessa. Kuntajohtaminen onkin jatkossa yhä vahvemmin *ekologisen, sosiaalisen ja taloudellisen kestävyuden johtamista*. Näiden kestävyiden eri ulottuvuuksien yhteensovittaminen ja kestävyysmatiikan tulevaisuussuuntautuneisuus muovaavat perustavanlaatuisesti kunnan toiminnan ja kuntajohtajuuden painopisteitä. Tämän voi olettaa heijastuvan vahvasti myös kuntajohtajuustutkimuksen

teemoihin. Kestävyyssajattelu edellyttää kunnilta kumppanuutta eri sidosryhmien kanssa, mikä tutkimuksen näkökulmasta voi tarkoittaa tarvetta esimerkiksi kunnan hallintasuhteiden, integroivan johtamisen ja metahallinnan tarkastelulle. Luonnon kantokyvyn rajojen huomioiminen nousee selkeästi aiempaa vahvemmin myös kuntien toimintaa ja johtamista määrittäväksi tekijäksi, mikä haastaa perustavanlaatuisella tavalla totutut käsitykset kunnan toiminnasta ja johtamisesta sekä niitä ohjaavista arvoista ja periaatteista. Yksittäisinä tutkimusteemoina tähän kehityssuuntaan liittyvät muun muassa ilmastokriisin, luontokadon ja muiden ympäristökysymysten, mutta myös kestävään kuntatalouteen sekä kuntayhteisön sosiaaliseen koheesioon ja demokraattiseen hallintaan liittyvien kysymysten ratkominen ja yhteensovittaminen kuntajohtoon tehtävänä.

Varautumisen ja turvallisuuden näkökulmien korostumisen vuoksi yksilön johtajuutta ja johtajakompetensseja painottavat johtajuustulkinnat saavat tilaa. Normaalioloja horjuttavien kriisien aikana katseet näyttävät kohdistuvan usein johtajiin, joilta odotetaan esiin astumista, vahvaa johtajuutta sekä kykyä nopeaan, selkeään ja tilanteenmukaiseen päätöksentekoon. Tällöin tutkimuksessa voidaan olettaa korostuvan esimerkiksi kriisijohtamisen ja kriisiviestinnän arviointi ja tarkastelut, muun muassa toimivaltaan, huoltovarmuuteen sekä kriisi- ja poikkeusoloihin varautumiseen liittyvien oikeudellisten kysymysten tutkimus, monitasohallinnan haasteiden ja eri viranomaisten toimintojen yhteensovittamisen ja organisaatorajat ylittävän viranomaisyhteistyön koordinoinnin tutkimus sekä johtajan kompetenssien, johtajuustyylien ja johtajuuden liikumavaran tarkasteleminen.

Edellä esittämämme synteesi kuntajohtajuuteen vaikuttavista megatrendeistä toimii peilinä analyysin tuloksina syntyneille kuntajohtajuustutkimuksen näkökulmille. Tarkaste-

lemalla esiin nousseita näkökulmia megatrendien valossa esitämmme kuntajohtajuustutkimukselle mahdollisia tulevaisuuden tutkimusteemoja (taulukko 1). Tutkimusteemojen kokonaisuus ei ole tyhjentävä tai poissulkeva, vaan sen tarkoituksena on esimerkinomaisesti kuvata eri näkökulmista tulevaisuuden kuntajohtajuustutkimuksen teemojen kirjoa.

Edellä esitetyn analyysin ja tulkintojen perusteella näyttää siltä, että kaikki neljä kuntajohtajuustutkimuksen näkökulmaa (organisaation johtaminen, instituutiot, hallinta ja toimijuus) näyttäytyvät olennaisina myös tulevaisuuden tutkimustyössä. On kuitenkin mahdollista, että riippuen megatrendien painottumisesta jotkin näkökulmat korostuvat, kun taas toiset jäävät vähemmälle huomiolle. Kenties yhteiskunnalliset trendit eivät heijastu ehdottomina suunnanmuutoksina tehtävään tutkimukseen, vaan lisäävät jo nähtävissä olevaa kerroksellisuutta entisestään.

Kuntajohtajuustutkimuksen tulevaisuuden kehityssuunnat

Tässä artikkelissa olemme tarkastelleet suomalaista kuntajohtajuustutkimusta ja muodostaneet kokonaiskuvan kuntajohtajuustutkimuksen nykytilasta ja tulevaisuuden kehityssuunnista. Johtopäätösosiossa pohdimme tulevaisuuden kuntajohtajuustutkimuksen näkymiä kerroksellisuuden, hybridisyyden ja hallintotieteelliseen tutkimukseen kohdistuvien tulevaisuuden haasteiden näkökulmista.

Kun tarkastelemme kirjallisuuskatsaukseen perustuvaa analyysiamme kuntajohtamiseen vaikuttavien megatrendien valossa, näyttää ilmeiseltä, että hallinnon paradigmojen *kerroksellisuus* on läsnä niin nykyisessä kuin tulevaisuuden kuntajohtamisessa⁵⁷. Analyysimme osoittaa niin julkisen hallinnon, uuden

57 Vrt. esim. Agranoff 2006, 57; Osborne 2006, 378.

julkisjohtamisen kuin uuden paikallisen hallinnan paradigmojen näkökulmat tunnustavan tutkimuksen relevanssin myös tulevaisuudessa. Vaikka kuntajohtajuuden ja laajemminkin hallinnon tutkimuksessa on viime vuosina korostunut hallintaparadigman kehittyminen⁵⁸, eri paradigmojen korostamille näkökulmille on tilaa ja tilausta myös tulevaisuudessa. Tietyn megatrendin korostuminen voi vahvistaa yksittäistä näkökulmaa tutkimuksessa. Esimerkiksi erilaisten kriisien voimistuessa kuntajohtajuudessa korostuvat organisaation johtamisen ja instituutioiden näkökulmat, mikä heijastuu myös kuntajohtajuutta koskevaan tutkimukseen⁵⁹. Näin esimerkiksi perinteiset julkisen hallinnon tutkimukseen liittyvät tutkimusteemat, kuten laillisuuden, rakenteiden ja toimivaltakysymysten tarkastelu, voivat kokea renessanssin.

Tulevaisuuden julkishallintoa ja kuntajohtajuutta määrittävät leimallisesti keskenään erilaisten koordinaatiomekanismien samanaikainen läsnäolo ja vaikutus julkisten organisaatioiden hallintoon ja johtamiseen. Johtajuuden näkökulmasta tämä tarkoittaa kykyä ymmärtää, soveltaa ja yhteensovittaa erilaisia toimintalogiikoita ja sopeuttaa johtajuutta tilanteen mukaan, kun samanaikaisesti läsnä ovat perinteisen julkishallinnon hierarkkisen hallinnan perinne, uuden julkisjohtamisen markkina-ajattelusta ammentavat opit ja uuden julkisen hallinnan verkostojen merkitystä korostava näkemys⁶⁰. Nämä erilaiset hallinnan ja koordinaation mekanismit ovat kuntajohtajuudessa läsnä *hybridisesti* rinnakkain ja päällekkäin, mikä tarkoittaa perinteisen julkishallinnon, uuden julkisjohtamisen ja uuden julkisen hallinnan ideoiden ja toimintatapojen yhteensovittamista kuntajohtajuudessa ja sen tutkimuksessa. Laaja ja syvä ymmärrys kuntajohtajuuden koko-

58 Sørensen & Torfing, 2018.

59 Ks. esim. Crosby & Bryson, 2018.

60 Ks. myös Rhodes 2016.

naisuudesta edellyttää eri näkökulmia valottavaa ja yhdistävää tutkimusta.

Suomalainen konteksti ja kuntiemme erityispiirteet tuovat kuntajohtajuustutkimukselle omat haasteensa, mikä korostaa tarvetta lisätä ymmärrystä erilaisten toimintaympäristöjen ja hallintokulttuurien merkityksestä kuntajohtajuudelle. Teoreettisesti suomalaiseen kuntajohtajuuteen kohdistuva tutkimus voi kuitenkin avata uudenlaisia näkymiä yleisemminkin julkisen johtajuuden tutkimukseen. Kuntien merkitys yhteiskuntamme rakentumisessa on keskeinen, ja kuntajohtajuuteen kohdistuva tutkimus voi tuoda koko yhteiskunnalliseen toimintaan ja kehitykseen uudenlaisia avauksia ja uutta tietoa. Tulevaisuudessa kuntajohtajuustutkimuksen ja laajemmin hallintotieteellisen tutkimuksen osalta korostuu edelleen tarve tutkimukselliselle monimuotoisuudelle, kontekstin huomioimiselle sekä avoimuudelle uusia tutkimusavauksia ja -asetelmia kohtaan.

Olemme tässä artikkelissa tarkastelleet kuntajohtajuustutkimuksen teemoja, tutkittavia ilmiöitä ja tutkimuksellisia näkökulmia ja ennakoineet tulevia kehityssuuntia yhteiskunnallisten megatrendien valossa. Toimintaympäristön muutos vaikuttaa kuntajohtajuuteen, ja nämä muutokset heijastuvat myös hallintotieteelliseen johtajuustutkimukseen. Tutkimusteemojen muutos voi tuoda uudenlaisia vaatimuksia myös menetelmällisille valinnoille. Aihepiirin tutkimuksen osalta olisikin tärkeää saada tutkimustietoa myös kuntajohtajuustutkimuksessa tehdyistä metodologisista valinnoista ja näiden valintojen tulevaisuuden kehityssuunnista.

Lähteet

- Agranoff, Robert (2006) Inside collaborative networks: Ten lessons for public managers. *Public Administration Review*, 66: 1, 56–65. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00666.x>.
- Chapman, Jeff & Grant Duncan (2007) Is there now a new New-Zealand model? *Public Management Review*, 9(1), 1–25. <https://doi.org/10.1080/14719030600853444>.
- Crosby, Barbara C. & John. M. Bryson (2018) Why leadership of public leadership research matters: And what to do about it. *Public Management Review*, 20(9), 1265–1286. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1348731>.
- Dunleavy, Patrick & Christopher Hood (1994) From old public administration to new public management. *Public Money & Management*, 14(3), 9–16. <https://doi.org/10.1080/09540969409387823>.
- Easterby-Smith, Mark & Isabel M. Prieto (2008) Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning? *British Journal of Management*, 19(3), 235–249.
- Hakari, Kari (2013) *Uusi julkinen hallinta - kuntien hallinnonmuutosten kolmas aalto? Tutkimus Tampereen toimintamallista*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Haveri, Arto (2002) Uusi julkisjohtaminen kunnallishallinnon uudistajana. *Hallinnon tutkimus* 20(1), 4–19.
- Haveri, Arto & Jenni Airaksinen & Henna Paananen (2013) *Kuntajohtajat muutoksen tulkkina*. Acta 250. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Haveri, Arto & Jenni Airaksinen & Henna Paananen (2015) *Uuden sukupolven kuntajohtajat*. Acta 261. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Haveri, Arto & Ari-Veikko Anttiroiko (2013) Kuntajohtaminen paikallisten kilpailu- ja yhteistyösuhteiden hallintana. Teoksessa: Karppi, Ilari (toim.) (2013) *Governance – uuden hallintatavan jäsentyminen*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print.
- Haveri, Arto & Kaija Majoinen & Anni Jäntti (toim.) (2009) *Haastava kuntajohtaminen*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Haveri, Arto & Kaija Majoinen (2017) Miten tähän on tultu? Kunnallishallinnon muutos polkuriippuvana ja evolutionäärisenä kehityksenä. Teoksessa: Inga Nyholm & Arto Haveri & Kaija Majoinen & Marianne Pekola-Sjöblom (toim.) *Tulevaisuuden kunta*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 42–55.
- Hood, Christopher (1991) A public management for all seasons? *Public Administration* 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>.
- Hood, Christopher & Guy Peters (2004) The middle aging of new public management: Into the age of paradox? *Journal of Public Administration Research and Theory* 14(3), 267–282. <https://doi.org/10.1093/jopart/mu019>.
- Hyryläinen, Esa (2000) Sopimuksellisuus hallintoperiaatteena. Käsitteellisiä lähtökohtia julkisen toiminnan järjestämisen kannalta. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 28(4), 299–311.
- Jäntti, Anni (2016) *Kunta, muutos ja kuntamuutos*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Lundström, Ilona (2011) *Kuntien palveluhankintojen murros*. Acta 227. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Niiranen, Vuokko & Minna Joensuu & Johanna Lammintakanen & Mervi Kerkkänen (toim.) (2014) *Johtajana muutoksissa*. Acta nro 253. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

- Nyholm, Inga & Jari Stenvall & Jenni Airaksinen & Elias Pekkola & Arto Haveri & Klaus af Ursin & Seppo Tiihonen (2016) *Julkinen hallinto Suomessa*. Helsinki: Tietosanoma.
- Ongaro, Edoardo & Sandra Van Thiel & Andrew Massey & Jon Pierre & Hellmut Wollmann (2018) Public administration and public management research in Europe: Traditions and trends. Teoksessa Ongaro, Edoardo & Sandra Van Thiel (toim.) *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*. Lontoo: Palgrave Macmillan. 11–39. https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_2.
- Osborne, David & Ted Gabler (1992) *Reinventing government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. New York: Plume.
- Osborne, Stephen (2010) Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. *The new public governance*. New York: Routledge.
- Osborne, Stephen (2006) The new public governance? *Public Management Review* 8(3), 377–387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>.
- Parkkinen, Jonne & Arto Haveri & Jenni Airaksinen (2017) *Yhdistävä johtajuus. Tutkimus kuntajohtajien osaamistarpeiden muutoksesta*. Acta 268. Helsinki: Suomen Kuntaliitto & Tampereen yliopisto.
- Rhodes, R. A. W. (2016) Recovering the craft of public administration. *Public Administration Review*, 76(4), 638–647. <https://doi.org/10.1111/puar.12504>.
- Rhodes R. A. W. (1996) The new governance: Governing without government. *Political Studies*, 44(4), 652–667. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>.
- Ryynänen, Aimo (1986) *Kunnan tehtävien lakisäätöistäminen. Tutkimus lakisäätöistämisestä vaikutuksista kunnan toimintaan, hallinto-organisaatioon ja valtionvalvontaan*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Sihvonen, Maarit (2006) *Neuvottelujen kautta toimeenpanoon. Sopimusohjauksen implementaatio erikoissairaanhoidossa*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Stenvall, Jari & Kaija Majoinen & Antti Syväjärvi & Hanna Vakkala & Antti Selin (2011) *Mees romppeines siihen. Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiassa*. Acta nro 191. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Stoker, Gerry (1999) The unintended costs and benefits of new management reform for British local government. Teoksessa Gerry Stoker (toim.) (1999) *The New Management of British Local Governance*. New York: MacMillan Press Ltd.
- Suomen itsenäisyyden juhlarahasto (SITRA) (2017) *Megatrendit 2017*. <https://www.sitra.fi/artikkelit/megatrendit-2017-kalvosetti/> (Viitattu 2.2.2021).
- Suomen Kuntaliitto (2017) *Maailman pyörä – Kuntien ja alueiden muutosajurit 2016–2030*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/02Kuntaliiton%20strategian%20tausta_maaailmanpyora_o.pdf (Viitattu 2.2.2021).
- Sørensen, Eva & Jacob Torfing (2018) Governance on a bumpy road from enfant terrible to mature paradigm. *Critical Policy Studies*, 12(3), 350–359. <https://doi.org/10.1080/19460171.2018.1437461>.
- Tarkkonen, Juhani (1995) *Kunnalliset johtajat talouden ja muutoksen puristuksessa*. Tutkimuksia 53. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Tuurnas, Sanna (2016) *The professional side of co-production*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Valtioneuvoston kanslia (2019) *Hallinnonalojen tulevaisuuskatsaukset sekä globaalien ilmiöiden muutuskortit*. <https://vnk.fi/tulevaisuustyö/muutostekijakortit> (Viitattu 2.2.2021).

Liite

Kuntajohtajuustutkimusta koskevaan kirjallisuuskatsaukseen valitut artikkelit ja väitöskirjat

- Airaksinen, Jenni & Inga Nyholm & Anni Jäntti (2011) Kuntahallinnon uudelleenorganisoinnin vaikutukset kuntajohtamiseen. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 39(2), 136–157.
- Bátorová, Michaela (2012) *Changing decision-making power of municipal leaders: Comparative experiences from Finnish, Spanish, and Slovak municipalities*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.
- Forma, Pauli & Toni Pekka (2017) Huipulla tuulee? Kuntajohtajien työhyvinvointi, johtamisen konteksti ja muutosaltiluus. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 45(2), 49–60.
- Hakari, Kari (2011) Tampereen toimintamalli ja uuden hallinnan mahdollisuudet. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 39(4), 337–354.
- Hakari, Kari (2013) Tampereen johtaminen: pehmeää vai kovaa valtaa? *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 41(1), 82–99.
- Hakari, Kari & Jari Stenvall & Pasi-Heikki Rannisto (2013) Pormestarimalli ja kaupungin johtamisen muutos – Uuden julkisen hallinnan näkökulma. *Hallinnon tutkimus* 32(2), 129–145.
- Harisalo, Risto & Pasi-Heikki Rannisto (2010) Kuntien hallitusten poliittinen ja rakenteellinen ulottuvuus. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 38(2), 157–172.
- Harisalo, Risto & Pasi-Heikki Rannisto (2012a) Valmistelu-, dialogi- ja päätösulottuvuudet hallituksissa: hallitukset päätöksentekijöinä kunnallishallinnossa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 40(1), 43–52.
- Harisalo, Risto & Pasi-Heikki Rannisto (2012b) Kuntien hallitusten vuorovaikutusulottuvuus: kuntien hallitukset päätöksentekijöinä kunnallishallinnossa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 40(2), 131–140.
- Harju, Paula & Arto Haveri (2019) Kuusi syytä siihen, miksi Helsingin metropolialueen yhteistyö ei ole edennyt. *Focus Localis* 47(4), 5–22.
- Hyvärinen, Sanna (2016) *Monta polkua johtajuuteen: Naisjohtajien urakertomuksia*. Acta Universitatis Lapponiensis 321. Akateeminen väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto
- Hyväriläinen, Esa & Mikko Karhu & Ilkka Luoto (2018) Tulevaisuuden kunta kehittyä organisaatioparadoksien ristiaallokossa. *Focus Localis* 46(1), 8–21.
- Ikola-Norrbacka, Rinna & Asko Uoti (2012) Kunnallishallinnon eettiset periaatteet: Oikeudellisen sääntelyn tarve, mahdollisuudet ja rajat. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 40(3), 206–220.
- Juppo, Virpi & Seija Ollila (2015) Johtajien näkemyksiä kompleksisesta muutostilanteesta. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 43(1), 23–35.
- Jurmu, Liisa (2017) Tiedon ja asiantuntijuuden hyödyntäminen Oulun monikuntaliitoksen valmistelussa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 45(2), 7–25.

- Jurmu, Liisa (2019) Millaista asiantuntijuutta uudistuvissa kunnissa tarvitaan? *Focus Localis* 47(3), 5–24.
- Kangas, Maiju & Anna-Maija Lämsä & Mari Huhtala & Taru Feldt (2011) Suomalaisten johtajien itsearvioinnit eettisestä johtamistyylistään ja niiden yhteydet eettiseen organisaatiokulttuuriin. *Hallinnon tutkimus* 30(2), 95–110.
- Kauppinen, Tapani (2011) *Kuntien tulevaisuus haltuun. Ennakoarvioinnin soveltamiseen vaikuttavat tekijät lautakuntapäätöksissä*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen tutkimus, 67/2011. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Kurkinen-Supperi, Anu (2016) *Kunnanjohtajan johtajasopimus, sen rooli ja merkitys kunnan johtamisessa*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Leinonen, Jaana (2010a) Kunnanjohtaja johtamisjärjestelmän kehittämisen aallokossa: kunnan poliittisen johtajuuden vahvistamistarpeet kunnanjohtajan näkökulmasta. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 38(2), 140–156.
- Leinonen, Jaana (2010b) Tehojohtajia, kuntalaisten palvelijoita ja innovatiivisia visionäärejä: kuntajohtajuuden rakentuminen kunta-alan julkaisuissa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 38(4), 322–340.
- Leinonen, Jaana (2012) ”Monelta suunnalta on suitsia suussa, mutta niiden kanssa on elettävä”. Johtamisen liikkumavara kunnanjohtajan silmin. *Acta* nro 232. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Leinonen, Jaana & Antti Syväjärvi & Rauno Korhonen & Anu Pruikkonen (2016) Kuntajohtajien liikkumavara ja sosiaalinen media osana digitalisoituvaa kuntaa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 44(3), 21–36.
- Leponiemi, Ulriika (2019) *Kollektiivinen kapasiteetti: Yhteisöllisyys pienen kunnan johtamisessa*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Ojalampi, Mari (2015) Kunnan velvollisuus puuttua kuntapolitiikon epäasialliseen käyttäytymiseen. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 43(3), 225–245.
- Paananen, Henna (2016) Kuntajohtaja vuorovaikutteisena toimijana. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 44(2), 7–25.
- Pakarinen, Mikko (2014) Kohti matriisimaista toimintatapaa: tapaustutkimuksena Turun kaupunki. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 42(1), 61–82.
- Pynnönen, Anu (2015) *Varjosta valokeilaan: kriittisiä diskurssianalyyskejä huonosta johtamisesta*. Jyväskylän studies in business and economics, 159. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Salminen, Ari & Rinna Ikola-Norrbacka (2010) Korruptio eettisenä ongelmana poliittis-hallinnollisessa järjestelmässä. *Hallinnon tutkimus* 29(3), 195–207.
- Summanen, Annemaija (2019) *Kuntien johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomuksia. Kiistäen, sinnitellen, selviytyen vai puolustaen?* JYU dissertations. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Sutinen, Päivi (2012) *Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana*. *Acta* nro, 233. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Tampereen yliopisto & Suomen Kuntaliitto.
- Vakkala, Hanna (2012) Henkilöstö kuntauudistuksissa: psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 40(2), 167–170.
- Vakkala, Hanna & Antti Syväjärvi (2012) Henkilöstöjohtamista kuntien muutostilanteissa: autenttisuus ja ihmisläheinen johtamisote. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 40(4), 346–363.
- Virikko, Saanareetta (2016) Kunnan johtamisjärjestelmän oikeudellinen perusta. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 44(4), 25–43.