



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Aino Juusola

Sankarijohtajuus häiriötilanteessa

Tarkastelussa johtajien Twitter-tilit koronapandemian aikana

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Sosiaali- ja terveyshallintotieteen
maisteriohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Aino Juusola		
Tutkielman nimi:	Sankarijohtajuus häiriötilanteessa: Tarkastelussa johtajien Twitter-tilit koronapandemian aikana		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
Työn ohjaaja:	Harri Raisio ja Juha Lindell		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	104

TIIVISTELMÄ:

Johtajuuden tutkimus sisältää erilaisia lähestymistapoja johtajuuteen, ja johtamisparadigmat ovat muuttuneet historian saatossa ja kehittyvät edelleen jatkuvasti. Vaikka käsitykset johtajuudesta ovat modernisoituneet, johtajat halutaan yhä nähdä sankareina, ja toisinaan johtajat itse haluavat näyttäytyä organisaation vahvoina kärkihahmoina. Sankarijohtajuus ei ole yhtenäinen johtajuuden teoria, mutta sillä tarkoitetaan johtajakeskeistä johtajuutta tai kokoavasti perinteiseen johtajuuskäsitykseen nojaavia johtajuuden suuntauksia.

Tutkielmassa sankarijohtajuuteen suhtaudutaan neutraalisti tutkimalla sankarijohtajuutta häiriötilanteiden kontekstissa. Häiriötilanteet ovat uhkia tai tapahtumia, jotka vaarantavat yhteiskunnan elintärkeitä toimintoja. Keväällä 2020 COVID-19-pandemia levisi maailmalta Suomeen. Vakavan terveysturvallisuutta koettelevan häiriötilanteen ohella pandemia on koetellut suomalaista yhteiskuntaa yli sektorirajojen, ja pandemian pitkäkestoisuus ja arvaamattomuus ovat aiheuttaneet haasteita johtajuudelle.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka sankarijohtajuus näkyy koronapandemian johtajuudessa tarkastelemalla suomalaisten poliittisten johtajien ja virkamiesjohtajien tviittejä pandemian ensimmäisten vuosien ajalta. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä sankarijohtajuudesta ja sen soveltuvuudesta häiriötilanteiden yhteyteen. Tutkielman teoreettisena viitekehyksenä toimii sankarijohtajamytti. Tieteenfilosofisena taustaoletuksena on sosiaalinen konstruktionismi, jossa huomio kiinnitetään puhuttuun kieleen, ja todellisuuden nähdään rakentuvan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.

Tutkielma toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja aineisto kerättiin Twitteristä 33 poliittisen johtajan ja virkamiesjohtajan Twitter-tililtä 1.3.2020–28.2.2022 väliseltä ajalta. Valitut Twitter-tilit pidettiin anonyymeinä yksityisyyden suojan vuoksi. Tutkielmaan sisällytettiin 3562 tviittiä, ja tutkielman aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Twitterin käyttö hallintotieteellisessä tutkimuksessa ei ole vielä kovin yleistä, mutta sosiaalisen median hyödyntäminen aineiston keruussa on kuitenkin lisääntynyt tieteenalan sisällä myös Suomessa.

Sankarijohtajuus näkyi johtajien tviiteissä koronapandemian aikana rationaalisuuden korostamisena, pyrkimyksenä vaikuttaa toisiin, vahvana sitoutuneisuutena sekä riskienottokykyinä. Suomalainen kokonaisturvallisuuden yhteistoimintamalli kuitenkin kaventaa yksittäisen johtajan mahdollisuuksia toimia autoritäärisesti eikä päätöksentekoa ole tarkoitus keskittää yksittäiselle henkilölle häiriötilanteessa. Sankarijohtajuus voi soveltua häiriötilanteiden johtajuuteen, mutta häiriötilanteiden kompleksinen luonne ja organisaatioiden sosiaalinen ulottuvuus tulee huomioida.

AVAINSANAT: johtajuus, COVID-19, Twitter, sosiaalinen media, sankaruus, pandemia

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymys	9
1.3	Tutkielman rakenne	9
2	Sankarijohtajuus	11
2.1	Sankarijohtajuuden tieteenfilosofiset taustaoletukset	11
2.2	Miksi johtajat nähdään sankareina?	14
2.3	Karismaattinen johtajuus	15
2.4	Sankarijohtajuus eri konteksteissa	16
2.4.1	Sankarijohtajuus politiikan kentällä	17
2.4.2	Sukupuolen merkitys sankarijohtajuudessa	19
2.4.3	Sankarijohtajuuden ristiriitaisuus	20
2.5	Sankarijohtajamytti	23
3	Sankarijohtajuus häiriötilanteessa	30
3.1	Kokonaisturvallisuus	31
3.2	Suomalaiset sankarijohtajat häiriötilanteissa	34
3.3	Koronapandemian johtovastuut	37
3.4	Poliittisten johtajien ja virkamiesjohtajien roolit	40
3.5	Sankarijohtajuus häiriötilanteessa	42
4	Tutkimuksen toteutus	47
4.1	Tutkimuksen metodologiset valinnat	47
4.2	Sosiaalinen media tutkimuksessa	48
4.3	Twitterin merkitys koronapandemian aikana	50
4.4	Twitterin eettiset erityispiirteet tutkimuksessa	51
4.5	Aineiston keruu Twitteristä	53
4.6	Aineiston analyysi	57
5	Tutkimustulokset	66
5.1	Rationaalisuuden korostaminen	66

5.2	Kontrollointi toisiin vaikuttamalla	70
5.3	Sitoutuneisuus ja omistautuminen tehtävälle	73
5.4	Riskienotto ja urheus	75
5.5	Analyysin ulkopuolelle jääneet tviitit	78
6	Pohdinta ja johtopäätökset	80
6.1	Tutkimuksen luotettavuus	86
6.2	Tutkimuksen eettisyys	89
6.3	Tutkimuksen rajoitteet	90
6.4	Jatkotutkimusaiheet	91
	Lähteet	93

Kuviot

Kuvio 1. Sankarijohtajuuden taustalla vaikuttavat suuntaukset	13
Kuvio 2. Sankarijohtajamyytin viitekehys	29
Kuvio 3. Yhteiskunnan elintärkeät toiminnot	32
Kuvio 4. Sankarijohtajuuden esiintymiseen vaikuttavat tekijät häiriötilanteessa	46
Kuvio 5. Kansallinen päätöksenteko koronapandemian johtajuudessa	55
Kuvio 6. Aineiston poissulkuprosessi	56
Kuvio 7. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin vaiheet	59

Taulukot

Taulukko 1. Kompleksisuusjohtajuusteorian ja sankarijohtajuuden vertailu	22
Taulukko 2. Sosiaalisen median määrittely	49
Taulukko 3. Esimerkki aineiston redusoinnista	60
Taulukko 4. Esimerkki aineiston klusteroinnista	61
Taulukko 5. Esimerkki aineiston abstrahoinnista	63
Taulukko 6. Toinen esimerkki aineiston abstrahoinnista	64

1 Johdanto

Johtajuuden tutkimus on keskittynyt alusta asti vahvasti yksittäisen johtajan tarkasteluun (Avolio & muut, 2009, s. 422–423), mutta viime vuosikymmeninä johtajuuden tutkimuksessa lisääntynyt konstruktionismin näkemys johtajuudesta jaettuna sosiaalisena prosessina haastaa sankarijohtajuutta (Virtaharju, 2016, s. 16). Moderneissa johtajuusteorioissa suhtaudutaan kriittisesti ajatukseen individualistisesta sankarijohtajasta ja kyseenalaistetaan johtajuuden perustavanlaatuisia taustaoletuksia, jotka ylläpitävät oletettua johtajan ylivoimaisesta asemasta organisaatiossa (Virtaharju, 2016, s. 13–14). On kuitenkin todettu, että ihmisillä on luontainen tarve romantisoida ja mytologisoida johtajia sankareina (Popper & Castelnovo, 2018, 761–762). Johtajien näkeminen poikkeuksellisina, karismaattisina ja ainutlaatuisia ominaisuuksia omaavina sankarihahmoina voi toisinaan olla vahingollista, koska se muun muassa ylläpitää kapeaa kuvaa johtajuudesta (Collinson & Tourish, 2015, s. 582). Toisaalta sankarijohtajuus voi vaikuttaa positiivisesti organisaatioihin yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kollektiivisuutta lisäämällä sekä motivoimalla organisaation jäseniä (Meindl & muut, 1985, s. 100).

Vaikka johtajuuskäsitykset ovat muuttuneet huomattavasti ajan saatossa, mielikuva yksilökeskeisestä ja myyttisestä sankarijohtajasta elää edelleen vahvasti ihmisten puheessa (Fletcher, 2004, s. 652). Sankarijohtajuus ei ole yhtenäinen johtajuuden teoria, vaan sankarijohtajuudella tarkoitetaan johtajakeskeistä johtajuutta, jossa johtajan asemaa ja ominaisuuksia korostetaan (Collinson & Tourish, 2015, s. 577–578). Sankarijohtajuudella voidaan tarkoittaa myös kokoavasti yksilöä korostavia ja positivistiseen tieteenfilosofiaan perustuvia johtajuussuuntauksia ennen 2000-luvulla valtavirtaistunutta konstruktionisista lähestymistapaa johtajuuteen (Virtaharju, 2016, s. 12–13).

Tutkielmassa tavoitellaan sankarijohtajuuden syvällistä ymmärtämistä ilmiönä ja neutraalia lähestymistapaa. Tutkielmassa ei arvioida sankarijohtajuutta eettisistä lähtökohdista, vaan ilmiötä halutaan tutkia objektiivisesti häiriötilanteiden kontekstissa. Häiriötilanteet uhkaavat yhteiskunnan elintärkeitä toimintoja, ja johtamiskyky tulee turvata kaikilla toimintatasoilla häiriötilanteen aikana (Valtioneuvosto, 2017, s. 15). Ilies (2014, s.

1559) kuvaa häiriötilanteiden laajaa kirjoa – häiriötilanteet voivat olla joko ihmisestä aiheutuvia tai luonnollisia häiriötilanteita. Esimerkki ihmisistä aiheutuvasta häiriötilanteesta on terrorismi, ja luonnollisia häiriötilanteita ovat muun muassa tulvat ja myrskyt. Suomalainen häiriötilanteiden yhteistoimintamalli kattaa koko yhteiskunnan läpileikkaavasti, mikä on keskeinen vahvuus kokonaisturvallisuuden näkökulmasta (Valtioneuvosto, 2017, s. 7). Koronapandemia on koko yhteiskuntaa koetteleva häiriötilanne, ja sen pitkäkestoisuuden ja vaikeasti ennustettavan luonteen vuoksi pandemia on haastanut erityisesti johtajuutta (Stenvall & muut, 2022, s. 10). Tutkielman aineisto kerätään yhteisö- ja mikroblogipalvelu Twitteristä valittujen poliittisten johtajien ja virkamiesjohtajien Twitter-tileiltä koronapandemian ensimmäisten vuosien ajalta. Twitterin omaleimaiset piirteet mahdollistavat sen, että Twitter-aineisto soveltuu hyvin erilaisiin tutkimusasetelmiin (Hu, 2018, s. 211), ja koronapandemia on ollut etenkin pandemian alkuvaiheessa Twitterin suurin puheenaihe (Haman, 2020, s. 1).

1.1 Tutkimuksen tausta

Salminen (2011, s. 312) kirjoittaa, kuinka hallintotieteissä johtajuuden tutkimus on yksi keskeisistä hallintotieteen teemoista. Pro gradu -tutkielma asettuu hyvin teemansa puolesta hallintotieteelliseen tutkimusperinteeseen, koska johtajuus on pääteemana tutkielmassa. Mäki (2017, s. 11–12) kuvaa käsitteen johtaminen olevan tekijäänsä sidottua toimintaa, ja johtajuudella tarkoitetaan tilannesidonnaista vastavuoroista prosessia, johon liitetään usein ihmisiin vaikuttaminen. Käsitteet ovat lähellä toisiaan eikä niiden määrittely ole yksinkertaista. Pro gradu -tutkielmassa käytetään käsitettä johtajuus, koska johtajuus käsitteenä huomioi osuvammin kontekstin ja vuorovaikutuksen merkityksen kuin käsite johtaminen. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan johtajuudessa korostetaan systeemin ja ympäristön merkitystä pikemmin kuin johtajan asemaa organisaatiossa, jolloin johtajuutta ei tarkastella johtajakeskeisesti position kautta (Virtaharju, 2016, s. 20–21).

Yhdysvallat on kärkimaa hallintotieteellisessä tutkimuksessa, ja tutkimusmenetelmiä on dominoinut pitkään kvantitatiivinen tutkimusote (Salminen, 2011, s. 315). Pro gradu -

tutkielman kvalitatiivinen tutkimusote ja sosiaalisen median hyödyntäminen aineiston keruussa antavat tutkielmalle uutuusnäkökulman kautta painoarvoa. Hu (2018, s. 210) kirjoittaa, että sosiaalisen median ja etenkin Twitterin hyödyntäminen hallintotieteellisessä tutkimuksessa on vielä melko uutta, mutta se on kuitenkin lisääntynyt tieteenalan sisällä muun muassa kansalaisten yhteistuotantoa tutkittaessa.

Ropo (2011, s. 203) kertoo, kuinka johtajuuden tutkimus on pitkään keskittynyt johtajan persoonaan ja käyttäytymiseen myös hallintotieteissä. Tällainen entiteettinäkökulma on dominoinut vahvasti johtajuuden tutkimusta, mutta nykypäivänä johtajuutta lähestytään myös suhdenäkökulmasta, jolloin keskitytään johtajuuteen sosiaalisena prosessina. Yhteistä sankarijohtajuuden jälkeisille moderneille johtamisparadigmoille, joista voidaan puhua myös sankarijohtajuuden jälkeisinä (post-heroic) johtamisparadigmoina, on se, että ne kyseenalaistavat individualistisen ja johtajan asemaan nojaavan johtajuuskäsityksen (Virtaharju, 2016, s. 13–14). Kuitenkin johtajuuden tutkimuksessa on yhä nähtävissä luonnontieteellisen tutkimusperinteen jäljet, jotka ovat vaikuttaneet pitkään siihen, miten johtajuus nähdään ja miten sitä tutkitaan, vaikka konstruktionismin suuntaukset ovat muovanneet yhteiskuntatieteitä jo vuosikymmenien ajan (Kekäle & Puusa, 2020, s. 44–46).

Voidaan todeta, että sankarijohtajuus ja johtajakeskeinen johtajuustyylit vaikuttavat edelleen yleiseen käsitykseen johtajuudesta (Ropo, 2011, s. 193), ja johtajien näkeminen myyttisinä sankarihahmoina on edelleen arkipäivää (Fletcher 2004, s. 652; Brown 2015, s. 381). Tutkielmassa sankarijohtajuus asetetaan häiriötilanteiden kontekstiin, ja sankarijohtajuuden esiintymistä tarkastellaan lähihistorian suurimman häiriötilanteen koronapandemian aikana. Boin ja Hart (2003, s. 547) kertovat, että häiriötilanteet aiheuttavat ristipainetta johtajuudelle, sillä samaan aikaan johtaja halutaan nähdä häiriötilanteen hallinnan sankarijohtajana, mutta toisaalta julkishallinnon toimintamallit asettavat raamit yksittäisen johtajan yksilökeskeiselle toiminnalle. Sankarijohtajuuteen liitetään herkästi negatiivinen sävy (Cohen, 2013, s. 74), mutta on aiheellista pohtia, onko sankarijohtajuus perusteltu ja oikeutettu tapa johtaa häiriötilanteen aikana.

1.2 Tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymys

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka sankarijohtajuus näkyy koronapandemian johtajuudessa tarkastelemalla suomalaisten poliittisten johtajien ja virkamiesjohtajien tviittejä pandemian ensimmäisten vuosien ajalta. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä sankarijohtajuudesta ja sen soveltuvuudesta häiriötilanteiden yhteyteen. Sankarijohtajamyytti toimii tutkielman teoreettisena viitekehystenä. Pro gradu -tutkielmassa aineisto kerättiin yhteisö- ja mikroblogipalvelu Twitteristä 1.3.2020–28.2.2022 väliseltä ajalta 33 Twitter-tililtä. Twitteristä kerätyt 3562 tviittiä analysoitiin teoriaohjaavan sisälönanalyysin avulla.

Pro gradu -tutkielman tutkimuskysymys:

1. Kuinka sankarijohtajamyytti näyttäytyy johtajien tviiteissä koronapandemian aikana?

Pro gradu -tutkielman tutkimuskysymykseen vastataan tutkielman teoriasta ja empiriasta. Tutkimuskysymykseen vastaaminen edellyttää, että tutkielmassa avataan ensin sankarijohtajamyyttiä sekä sankarijohtajuutta häiriötilanteiden kontekstissa.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma rakentuu johdannosta, kahdesta teoreettisesta pääluvusta, tutkimuksen toteutuksen kuvauksesta, tutkimustulosten raportoimisesta ja pohdintaluvusta. Tutkielma alkaa johdannolla ja kuvauksella tutkielman taustasta. Tutkielman alussa esitellään tutkielman aihepiiri, tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymys. Tutkielman seuraavat luvut kaksi ja kolme ovat tutkielman teorialukuja, ja luvussa kaksi muodostetaan tutkielman teoreettinen viitekehys omassa alaluvussaan. Luvun kolme viimeinen alaluku yhdistää kahden teorialuvun sisällöt yhteen.

Tutkielman luku neljä pitää sisällään kuvauksen tutkielman toteutuksesta: metodologian, tutkimusmenetelmän kuvauksen sekä aineiston keruun ja analyysin. Luvussa viisi kuvataan tutkielman tutkimustulokset. Kuudennessa luvussa vastataan tutkielman tutkimuskysymykseen, ja luku kuusi pitää sisällään myös tutkielman eettisyyden ja luotettavuuden pohdinnat sekä jatkotutkimusideat.

2 Sankarijohtajuus

Tässä pääluvussa käsitellään sankarijohtajuutta ja sankarijohtajamyymiä. Pääluvun alussa syvennytään sankarijohtajuuden tieteenfilosofisiin taustaoletuksiin ja sankarijohtajuuden syntymisen taustalla vaikuttaviin tekijöihin. Pro gradu -tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu sankarijohtajamyymien ympärille, ja viitekehys määritellään kappaleen lopussa kuvaamalla, millainen on sankarijohtaja.

2.1 Sankarijohtajuuden tieteenfilosofiset taustaoletukset

Kakkuri-Knuuttila ja Heinlahti (2006, s. 131) kertovat tieteenfilosofisten taustaoletusten sisältävän tutkittavan ilmiön ontologiaa, tieto-oppia sekä metodologiaa. Yhteiskuntatieteitä luonnehditaan usein moniparadigmaisiksi, jolla tarkoitetaan tieteenalan sisällä olevien eri paradigmojen esiintymistä ja keskinäistä kilpailua. Määttänen (1995, s. 146) kirjoittaa kirjassaan, että yhteiskunnallisen tutkimuksen alkuaikoina yhteiskunnallista tutkimusta pyrittiin lähestymään luonnontieteellisten metodien tavoin. Kuitenkin ajan saatossa eroavaisuudet yhteiskunnan ja luonnon tutkimuksessa ymmärrettiin paremmin – luonnollisia ilmiöitä voidaan tutkia kontrolloiduissa ympäristöissä toisin kuin yhteiskuntaa, joka on historiallisesti kehittyvä kokonaisuus, jonka muuttuminen ei ole menneisyyden avulla ennustettavaa.

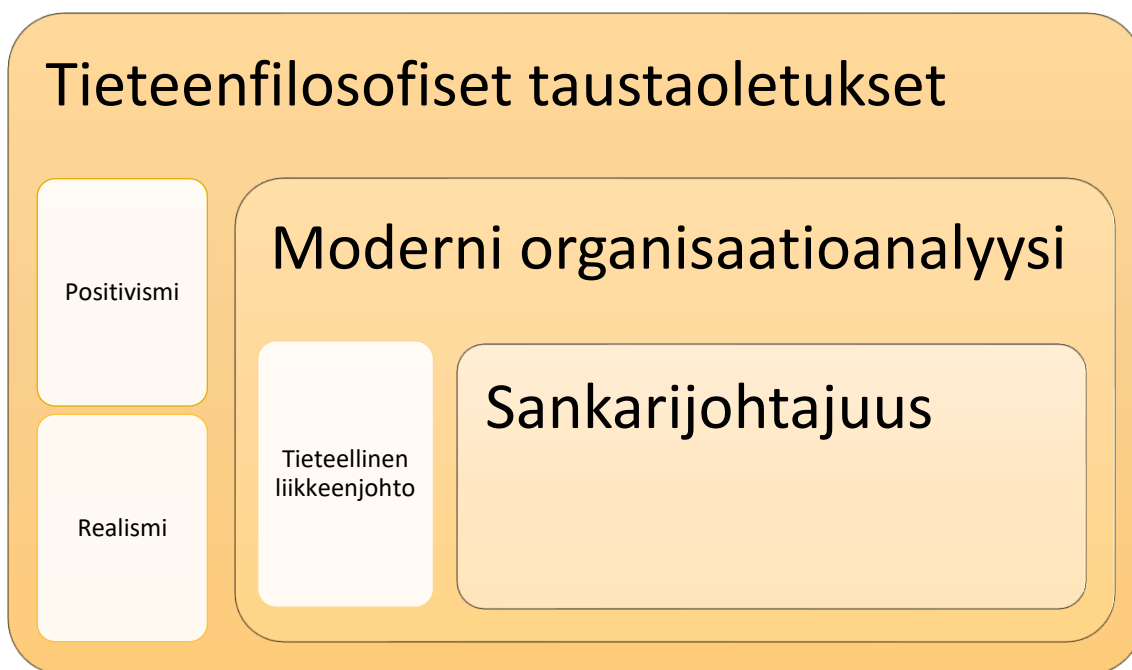
Kekäle ja Puusa (2020, s. 42) kertovat realistisen tieteenfilosofian lähtevän oletuksesta, että on olemassa objektiivinen ja reaalinen ulkopuolinen todellisuus, ja tutkijan tehtävänä on paljastaa tämä todellisuus. Vastaavasti konstruktionismin perusajatus on, että ihmiset rakentavat todellisuuden tulkinnoillaan. Postmoderni ajattelu on yleistynyt yhteiskuntatieteissä 1990-luvulla, ja postmoderni näkemys haastaa tiedettä pitkään hallinneen olettaman, että tieteen avulla voidaan paljastaa ehdoton ja universaali totuus (Raunio, 1999, s. 60).

Invariansseja etsivä tiede lähtee oletuksesta, että yhteiskunnalliset ilmiöt noudattavat tiettyä järjestystä ja sen tavoitteena on löytää yksinkertaiset ja pelkistetyt tekijät moninaisten ilmiöiden takana (Raunio, 1999, s. 177). Raunio (1999, s. 178) kirjoittaaakin, että yhä enemmän huomiota saanut kompleksisuusajattelu kyseenalaistaa invariansseja etsivän tieteen käytännöt, koska yhteiskunnalliset ilmiöt ovat epälineaarisia, vaikeasti ennustettavia ja verkostomaisia. Sankarijohtajuuden luoma kuva johtajuudesta on kapea ja yksinkertaistettu, koska monisuuntaisen vuorovaikutuksen ja ympäristön muutosten merkitystä ei tunnisteta (Collinson & Tourish, 2015, s. 577). Sankarijohtajuuden tieteenfilosofiset taustaoletukset pohjautuvat positivismiin perinteeseen, jossa johtajan toiminta nähdään autoritäärisenä ja ongelmattomana (Tourish, 2019, s. 224).

Sankarijohtajuuden lisäksi yleisesti johtajuuden tieteenalalla positivistinen tieteenihanne on edelleen nähtävissä (Kekäle & Puusa, 2020, s. 42). Autioniemi (2019, s. 36) kuvaa positivismiin määrittelyyn olevan erityisen haastavaa, koska käsite on saanut erilaisia merkityksiä historian saatossa, ja täysin positivistista tutkimusta on tuskin koskaan tehty. Raunio (1999, s. 112–115) kuvaa positivismiin tieteenfilosofian keskeisinä tunnusmerkkeinä kokemusperäisyyden korostamisen, arvojen ja tosiasioiden selkeän erottamisen, samojen luonnontieteellisten tutkimusmetodien soveltamisen kaikkiin tutkimuskohteisiin sekä tutkimuksen vankan pyrkimyksen muodostaa tieteellisiä teorioita.

Myös Harisalo (2008, s. 43) kuvaa, että ensimmäisten organisaatioteorioiden käytänteet, kuten normatiivisuus ja rationaalisuuden ihanne välittyvät yhä nykypäivän johtajuuskäsitelyksissä eivätkä toimintatavat ole menettäneet merkitystään. Tieteellistä liikkeenjohtoa voidaan pitää ensimmäisenä jäseneltyinä organisaatioteorian (Harisalo, 2008, s. 53). Tieteellisen liikkeenjohtoon keskeisiin johtajuusperiaatteisiin kuuluvat tutkitun tiedon hyödyntämien, suunnittelu, valvonta ja koordinaatio (Harisalo, 2008, s. 56), jotka muistuttavat sankarijohtajuuden periaatteita, kuten palkitsemista, vahvaa valvontaa ja selkeitä roolituksia organisaatiossa (Cohen, 2013, s. 72).

Sankarijohtajuuden tieteenfilosofiset taustaoletukset pohjautuvat modernin organisaatioanalyysin ontologiaan, jossa positivistinen ajattelutapa ohjaa näkemystä organisaatioista ja johtajuudesta rationaalisuutta ja tehokkuutta korostaen (Harisalo, 2008, s. 43). Virtaharju (2016, s. 13) osoittaa, että positivistiseen tieteenfilosofiseen perinteeseen pohjautuvissa johtajuusteorioissa on tiettyjä heikkouksia liittyen metodologiaan ja käsitteisiin, joita on ajan saatossa kritisoitu. Johtajan korostaminen sankarina ja myyttisenä hahmona organisaatiossa pelkistää johtajan ja alaisten väliset suhteet ja jättää huomioimatta organisaatioiden dynaamisen kokonaisuuden. Ropo (2011, s. 192) pohtii jopa, onko positivistiseen perinteeseen nojaava johtajuuden tutkimus kaventanut tai jopa väärin nähtynyt sitä, millaisena ilmiönä johtajuus yhä nähdään. Kuviossa 1. esitetään sankarijohtajuuden taustalla vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 1. Sankarijohtajuuden taustalla vaikuttavat suuntaukset

2.2 Miksi johtajat nähdään sankareina?

Sankaritarinat ovat kiehtoneet ihmisiä aina antiikin ajoista nykypäivään (Allison & Goethals, 2016, s. 187). Sankaritarinat ja sankarihahmot viehättävät, koska ne voivat inspiroida (Allison ja Goethals, 2014, s. 174; Kinsella ja muut, 2015, s. 3) ja motivoida (Drysdale ja muut, 2014, s. 793). Meindl ja muut (1985) tutkivat ensimmäisten joukossa johtajuuden yllä vallitsevaa mystiikkaa ja romantisointia, ja heidän havaintojensa mukaan johtajuuden romantisointia tapahtuu jatkuvasti organisaatioissa ja muuallakin yhteiskunnassa. Johtajien ihannointi myyttisinä sankareina voi järkeistää organisaation arkea antamalla syy-seuraussuhteille selityksiä (Meindl & muut, 1985, s. 79).

Collinson ja muut (2018, s. 1642) kyseenalaistavat, miksi sankareita odotetaan pelastamaan. He uskovat, että johtajuuden romantisointi viehättää, koska johtajuuden ympärille voidaan luoda tietynlaista mystiikkaa. Johtajuuden romantisointi voi kuitenkin olla haitallista, sillä romantisoidessa jotakin asiaa kriittinen ajattelu usein unohtuu. Collinson ja Tourish (2015, s. 582) kirjoittavat, että johtajuuden romantisointi aiheuttaa myös sen, että johtajat nähdään poikkeuksellisina yksilöinä, jotka ovat saavuttaneet asemansa aintulaatuisten ominaisuuksien vuoksi. Sankarijohtajuus ei anna tilaa epäonnistumiselle – mielikuva sankarijohtajasta laskee, kun johtaja epäonnistuu.

Popper ja Castelnovo (2018, s. 761–762) kokoavat artikkelissaan syitä, miksi johtajien mytologisointi kiehtoo. He kirjoittavat keskeisiksi syiksi ihmisten luontaisen tarpeen merkityksen ja turvallisuuden tunteelle. Kolmantena syynä he kuvaavat episteemistä tarvetta, jolla he tarkoittavat ihmisen tarvetta saada selkoa todellisuudesta. Myös Allison ja Goethals (2016, s. 191–192) kertovat, että sankaritarinat kertovat aina osatotuuksia elämästä. Sankaritarinoiden suosio perustuu myös siihen, että ne voivat selkeyttää sekavalta ja epävarmalta tuntuvaa ajanjaksoa. Tarinat sankarijohtajista voivat toimia vakauden ja johdonmukaisuuden luojina ympäröivän kompleksisen maailman keskellä (Spector, 2016, s. 258).

Mouton (2019, s. 99) kirjoittaa artikkelissaan, että suurmiehien (great men) kuvaaminen sankarihahmoina on edelleen vahvasti läsnä. Tarinat suurmiehistä säilyvät ihmisten puheissa, ja sankarihahmoin halutaan uskoa, vaikka tiedettäisiin tarinoiden olevan epätosia. Spector (2016, s. 258) kirjoittaa, että ihmisillä on tarve löytää sankarijohtajia, vaikka johtajuusopit ja johtajuuden tutkimus ovat edistyneet ja muuttuneet. Yhteisöissä sankarijohtaja luo kollektiivista yhteishenkeä, jolla on keskeinen rooli yhteisön kulttuurin omaleimaisuuden säilyttämisessä ja ylläpitämisessä (Popper & Castelnovo, 2018, s. 769). Kinsella ja muut (2015, s. 9–10) kertovat sankarien luovan yhteenkuuluvuuden tunnetta yhteisöissä, ja sankaritarinoiden avaavan myös arvomaailmaa. Sankarit kietoutuvat tiiviisti osaksi kulttuuria ylläpitäen ja muokaten sitä (Kinsella ja muut, 2015, s. 9; Popper & Castelnovo, 2018, s. 768).

2.3 Karismaattinen johtajuus

Pro gradu -tutkielmassa käsitellään lyhyesti karismaattista johtajuutta, koska karismaattisessa johtajuudessa on paljon yhtäläisyyksiä sankarijohtajuuden kanssa (Yukl, 1999, s. 301). Ropo (2011, s. 193) kertoo, että sankarijohtajuus ja karismaattinen johtajuus ovat muokanneet yleistä käsitystä johtajuudesta tähänkin päivään saakka. Sankaritarinoissa sankarit kuvataan uhrautuvina, älykkäinä ja voimakkaina yksilöinä, jotka toimivat moraalisesti oikein yhteisen hyvän puolesta, ja sankareita yhdistää myös lähes aina karismaattisuus (Allison ja Goethals, 2014, s. 174). Ropo (2011, s. 193) kuvaa Max Weberin karismaattisen johtajuuden teorian (charismatic leadership theory) keskeiseksi havainnoksi sen, että karismaattista johtajuutta ei ole ilman toisia ihmisiä. Johtajan karisman välittyminen on siis vahvasti kontekstisidonnaista, ja erityisesti häiriötilanteet tuovat esiin johtajan karisman.

Yukl (1999, s. 293–294) kirjoittaa, että Weberin kuuluisassa karismaattisen johtajuuden teoriassa johtajan nähdään saavuttaneen asemansa ainutlaatuisien ominaisuuksiensa puolesta. Teoria on saanut vuosien varrella erilaisia suuntauksia, mutta perusajatuksena karismaattisessa johtajuudessa on johtajan ominaisuudet, joiden avulla hän ylläpitää

asemaansa organisaatiossa, saa osakseen muiden ihailua ja kykenee tekemään itsenäisesti päätöksiä. Karismaattinen johtaja on vaikutusvaltainen ja itsevarma, ja hänellä on erityislaatuinen kyky vaikuttaa toisiin puheellaan ja teoillaan (Ropo, 2011, s. 193).

Weber kuvaa kirjoituksessaan karismaa poikkeukselliseksi, yliluonnolliseksi ja harvinaiseksi piirteeksi, ja hänen mukaansa karismaattiset ihmiset asettuvat ominaisuuksiensa puolesta aina johtajan rooliin (Joosse, 2014, s. 270). Weber kuvaa karismaa teoriassaan armolahjaksi (*gift of grace*), jolla hän viittaa karisman poikkeuksellisuuteen ja uskonnolliseenkin ulottuvuuteen (Ropo, 2011, s. 193). Brown (2014, s. 4) kirjoittaa, että Weberin mukaan karismaattinen johtaja on sankari tai profeetta, joka ei ole riippuvainen instituutioista, vaan karismaattisuus tarkoittaa synnynnäistä johtajuutta. Weberin mukaan karisma on arvoneutraali ominaisuus, sillä karismaattisuutta voidaan käyttää joko hyvään tai huonoon, kuten historia osoittaa. Karismaattinen johtaja voidaan nähdä kulttuurisena hahmona sekä esikuvana (Popper & Castelnovo, 2018, s. 768–769).

2.4 Sankarijohtajuus eri konteksteissa

On selvää, että poliittisia johtajia mytologisoidaan, mutta sitä tapahtuu myös erilaisissa organisaatioissa (Popper & Castelnovo, 2018, s. 759). Johtajien ihannointi ei ole välttämättä aina kovin rationaalista, ja se voi olla myös haitallista (Spector, 2016, s. 258). Yukl (1999, s. 292) kuvailee sankarijohtajuuden tunnusmerkeiksi johtajan yksilökeskeisyyden ihanteen, toisiin vaikuttamisen ja tehokkuuden tavoittelun. Sankarijohtajuus pelkistää vuorovaikutusprosessit yhdensuuntaisiksi organisaatiossa ja korostaa johtajan ainutlaatuisia ominaisuuksia ja kykyä organisaation menestyksen taustalla. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään sankarijohtajuutta eri yhteyksissä.

2.4.1 Sankarijohtajuus politiikan kentällä

Se, mitä poliittisella johtajuudella tarkoitetaan, riippuu vahvasti kulttuurista, instituutioista ja historiasta, mutta poliittiseen johtajuuteen yhdistetään lähes poikkeuksesta valtataistelut (Masciulli & muut, 2009, s. 4). Brown (2015, s. 382) huomauttaa, että poliittinen johtaja voi helposti alkaa näkemään itsensä parempana kuin muut. Sankarijohtajuuteen liitetään yksilökeskeisyys, jossa johtajan rooli nähdään ainutlaatuisena ja päätöksentekoko on vahvasti keskitettyä (Collinson & Tourish, 2015, s. 580). Brown (2015, s. 375) kritisoi nykypäivän politikkojen tarvetta näyttäytyä voimakkaina ja vaikutusvaltaisina samalla, kun he pyrkivät saamaan vastapuolen näyttämään heikolta. Mielikuva vahvasta johtajasta on erilainen riippuen, käytetäänkö käsitettä demokraattisen vai autoritäärisen valtion yhteydessä. Brown (2015, s. 381) kyseenalaistaa mielikuvaa vahvasta johtajasta länsimaisissa demokratioissa, ja pitää mielikuvaa enemmän illuusiona kuin todellisuutta vastaavana. Tällä hän viittaa länsimaisen poliittishallinnollisen järjestelmän verkostomaisuuteen ja parlamentarismien perinteeseen, jotka ehkäisevät yksittäisen henkilön asettumista itsevaltaiseen asemaan politiikan kentällä.

Chiozza ja Stoyanov (2018, s. 421) kuvaavat, että vahvan johtajan autoritäärinen asema oikeutetaan usein ajatuksella, että johtajan täytyy olla pätevä, koska hän on alun alkaen saavuttanut korkean asemansa. Johtajan vahvuus nähdään usein niin tärkeänä, että heikolta vaikuttavan johtajan johtamiskykyä ja pätevyyttä aletaan herkästi kyseenalaistaa. Usein poliittisiä johtajia arvioidaan vahvuutta ja heikkoutta vertailemalla, mikä antaa hyvin suppean ja mustavalkoisen kuvan johtajuuden kokonaisuudesta (Brown, 2014, s. 1). Brown (2014, s. 1–2) kuvaa, että vahvan johtajan ihannointia ylläpidetään yhä voimakkaasti demokraattisissakin maissa, ja vahvaan johtajuuteen liitetään yleisesti positiivisia mielikuvia. Johtajan vahvuutta ja valta-asemaa pidetään poliittisen johtajan tärkeimpänä ominaisuutena, ja vahvuus nähdään monia muita ominaisuuksia, kuten avoimuutta, empatiaa ja avarakatseisuutta tärkeämpänä.

Länsimainen poliittisinstitutionaalinen järjestelmä kuitenkin kaventaa mahdollisuuksia yhden poliittisen johtajan vallan käytölle. Brownin (2014, s. 342–343) mukaan poliittisen

johtajuuden tutkimus keskittyy usein Yhdysvaltoihin, jossa presidenttikeskeisellä tutkimusotteella on hallitseva asema. Vaikka Yhdysvalloissa presidentillä on paljon valtaa ja näkyvyyttä, Yhdysvaltojenkaan poliittinen järjestelmä ei taivu kaikkeen. Usein presidentit eivät pääse lunastamaan kaikkia lupauksiaan ja toimimaan yhtä individualistisesti kuin ehkä toivoisivat.

Vahvat poliittiset johtajat voivat henkilöityä, ja usein vahvojen johtajien menestyksen taustalla katsotaan olevan johtajan ominaisuudet ja persoona (Masciulli & muut, 2009, s. 4). Johtajan ominaisuuksiin keskittyvä johtajuustutkimuksen suuntaus luo johtajuudesta ihanteellisen ja sankarillisen mielikuvan (Ropo, 2011, s. 195). Pappas (2016, s. 384) kertoo erityisesti populistiseen ideologiaan liittyvän vahvasti poliittisen johtajan henkilöityminen. Populistinen johtaja kannattelee usein koko puoluettaan ja päätöksenteko on keskittynyttä. Populistinen johtaja muistuttaa Weberin karismaattista johtajaa, joka nähdään tietynlaisena profeettana. Populismien nousun ohella kehityssuunta, jossa vahvoja johtajia ihailaan ja suositaan, on kasvanut merkittävästi länsimaissa (Petersen & Laustsen, 2019, s. 136).

Schneiker (2020) kirjoittaa artikkelissaan Yhdysvaltojen presidentti Donald Trumpin populistisesta johtajuustyylistä. Schneiker (2020, s. 862) kertoo, että populistinen sankarijohtaja esittää itsensä usein irrallisena poliittisesta eliitistä tavallisen kansan pelastajana. Vaikka populistinen sankarijohtaja muistuttaa karismaattista johtajaa, populistinen sankarijohtaja korostaa itseään erityisesti ongelmien ratkaisijana ja pelastajana (Schneiker, 2020, s. 871). Allison ja Goethals (2020, s. 94) kertovat, että populistinen johtaja on usein niin karismaattinen, että hän kykenee luomaan kannattajilleen illuusion, joka ei vastaa todellisuutta. Karismaattisilla johtajilla on erityislaatuinen kyky inspiroida aivan kuten sankareilla.

2.4.2 Sukupuolen merkitys sankarijohtajuudessa

Johtajuuden kulttuuriset taustaoletukset pohjautuvat vahvasti maskuliinisten ominaisuuksien ympärille (Hoyt & muut, 2020, s. 391) eikä sankarijohtajuus ole tästä poikkeus, sillä sankarijohtajuus on nähty lähes poikkeuksetta aina maskuliinisten piirteiden kautta (Schweiger & muut, 2020, s. 427). Fletcher (2004, s. 648) huomauttaa, että sukupuolen merkitys ei ole kadonnut johtajuudesta, vaikka sankarijohtajuudesta on siirrytty nykypäivän johtajuussuuntauksiin. Eddy ja VanDerLinden (2006, s. 22) kirjoittavat, että edelleen johtajuus nähdään erilaisena riippuen johtajan sukupuolesta. Miesjohtajien johtajuustyylillä kuvaillaan usein suoraksi, itsenäiseksi ja minäkeskeiseksi, ja vastaavasti yhteisöllisyys, tiedolla johtaminen ja yhteisen hyvän vuoksi työskenteleminen nähdään naisjohtajille ominaisiksi tavoiksi johtaa. Myös Hoppe ja Bhagat (2007, s. 439) esittävät, että naisjohtajien odotetaan tekevän enemmän yhteistyötä ja kiinnittävän enemmän huomiota henkilökohtaisen elämän ja työelämän tasapainoon kuin miesjohtajien. Maskuliininen johtaja on kautta aikojen nähty etenkin yhdysvaltalaisessa kulttuurissa menestyvänä johtajana.

Sankarimielikuva johtajasta laskee johtajan epäonnistuessa (Collinson & Tourish, 2015, s. 582). Thoroughgood ja muut (2012, s. 42) tutkivat johtajan sukupuolen merkitystä tilanteessa, kun johtaja epäonnistuu. Yleisesti voidaan todeta, että johtajan epäonnistuminen vaikuttaa siihen, kuinka pätevänä johtaja nähdään hoitamaan tehtäväänsä sekä alaisten halukkuuteen työskennellä johtajalle sukupuolesta riippumatta. Kuitenkin miesjohtajien kohdalla epäonnistumiseen suhtaudutaan ankarammin kuin naisjohtajien kohdalla, kun kyseessä on miesvaltainen ala. Toisaalta odotus naisjohtajien hyvistä sosiaalisista taidoista ja toisen tarpeiden huomioimisesta aiheuttaa sen, että naisjohtajien laininlyödessä näitä ulottuvuuksia, naisjohtajien epäonnistumisiin suhteudutaan ankarammin kuin miesjohtajien epäonnistumisiin samassa tilanteessa (Thoroughgood & muut, 2012, s. 34).

Hoyt ja muut (2020, s. 391) kirjoittavat sukupuolen vaikuttavan siihen, kuka nähdään sopivana johtajan rooliin, ja miesjohtajat nähdään usein helpommin sankareina kuin naisjohtajat. Fletcher (2004, s. 653) kertoo, että sankarijohtajuudesta on vaikea luopua osittain sen vuoksi, että nykypäivän johtajuudessa arvostetut johtajan ominaisuudet, kuten yhteistyökyvykyys ja vuorovaikutustaidot, liitetään jossain määrin feminiinisiin piirteisiin. Feminiinisiä ominaisuuksia on kautta historian arvostettu huomattavasti vähemmän kuin maskuliinisia ominaisuuksia, ja varsinkin johtajuudessa tämä on korostunut. Johtajan feminiiniset tai maskuliiniset ominaisuudet yhdistetään johtajan valta-asemaan ja voimakkuuteen, ja feminiiniset ominaisuudet nähdään voimattomuutena. Ristiriitaa aiheuttaa se, että nykypäivän johtajuusoppien näkemys johtajuudesta ei kohtaa sankarijohtajuuden tarjoamaa mielikuvaa.

2.4.3 Sankarijohtajuuden ristiriitaisuus

Johtajien odotetaan olevan supersankareita, jotka ovat joka paikassa läsnä ja tietävät kaikesta kaiken (Tourish, 2019, s. 266). Tourish (2019, s. 233) kirjoittaa, että vaikka kompleksisuusajattelu on kehittynyt johtajuuden tutkimuksessa, sankarijohtajuuden ihannointi on edelleen vahvaa. Schweiger ja muut (2020) tutkivat artikkelissaan, miksi johtajakeskeinen ajattelu on edelleen yleistä ja miksi mielikuvasta sankarijohtajasta on vaikea luopua. Tutkimuksessaan he huomasivat, että tutkimuksen kohteena olleet johtajuuden opiskelijat välttivät epävarmoilta tuntuvia tilanteita. Epävarmuuden välttäminen johti siihen, etteivät he kysyneet eriäviä mielipiteitä (Schweiger & muut, 2020, s. 427). Schweiger ja muut (2020, s. 412) kirjoittavat, että johtajan itsetuntemuksella on merkittävä rooli sankarijohtajamyytin ylläpitämisessä. Myös Avolio ja Hannah (2020, s. 2) kirjoittavat, että päästäkseen irti ajatuksesta synnynnäisestä johtajasta, johtajan tulee pohtia omaa toimintaansa toiset huomioiden.

Drysdale ja muut (2014) tutkivat, kuinka sankarijohtajuus näyttäytyy eri maiden rehtorien toiminnassa. He huomasivat, että rehtorien johtajuudessa oli havaittavissa sekä san-

karijohtajuutta että moderneja johtajuuden tyylejä (Drysdale ja muut, 2014, s. 793). Johtajuus on ristiriitaista, vaikka tunnistaisi johtajuuden eri paradigmat: Schweiger ja muut (2020, 419–420) toteavat, että johtaja voi yhtä aikaa tunnistaa johtajuuden kompleksisen luonteen ja sen, ettei ole yhtä oikeaa tapaa johtaa, mutta samalla tuntee hallitsevansa kaikkea organisaatiossa. Drysdale ja muut (2014, 793) huomauttavat, että sankarijohtajuus ja nykypäivän modernit johtajuuden opit eivät ole toisiaan poissulkevia. Johtajuutta ei tulisi tarkastella vain sankarijohtajuuden ja ei-sankarijohtajuuden kautta, koska se ei kerro koko totuutta johtajuudesta.

Fletcher (2004, s. 648–650) käsittelee artikkelissaan nykypäivän johtajuustyylien eroavaisuuksia sankarijohtajuuteen verrattuna. Nykypäivänä johtajuus nähdään sosiaalisena kanssakäymisenä yhteisen tekemisen ja oppimisen kautta. Keskeinen eroavaisuus sankarijohtajuuteen verrattuna on jaettu päätöksenteko organisaatiossa sen sijaan, että yhtä johtajaa ihailtaisiin kaikkietävänä kärkihahmona organisaatiossa. Sankarijohtajuus vie huomion johtajan ominaisuuksiin ja johtajan kykyihin unohtaen vastavuoroisuuden ja hajautetun päätöksenteon merkityksen organisaatiossa (Yukl, 1999 s. 301).

Sankarijohtajuuden ymmärtämiseksi aihetta voi lähestyä pohtimalla, mikä on sankarijohtajuuden vastakohta. Yukl (1999, s. 292) kuvailee sankarijohtajuuden päinvastaisena johtajuutena hajautettua ja jaettua johtajuutta, jossa kukaan yksittäinen henkilö ei asetu asemansa puolesta korkeammalle kuin muut organisaatioissa. Erilaisia johtajuustyylejä, jotka sopisivat sankarijohtajuuden vastakohtaksi, on monia, mutta erityisesti kompleksisuusjohtajuusteoriaa voidaan pitää sankarijohtajuuden vastakohtana. Rosenhead ja muut (2019, s. 10) kertovat, että kompleksisuusjohtajuusteoriassa johtajuutta tarkastellaan päinvastaisesta näkökulmasta kuin perinteisestä johtajakeskeisestä, komentavasta ja kontrolloivasta johtajuudesta käsin. Kompleksisuusjohtajuusteoriassa johtaja toimii organisaatiossa niin muodollisessa kuin epämuodollisessa tilassa aikaansaaden mahdollistavan tilan organisaatiossa.

Taulukossa 1. tarkastellaan kompleksisuusjohtajuusteorian ja sankarijohtajuuden eroavaisuuksia. Kompleksisuusjohtajuusteoria valikoitui sankarijohtajuuden vertailukohdeksi, koska kompleksisuustieteet ovat kasvaneet merkittävästi yhteiskuntatieteissä, ja kompleksisuusjohtajuusteoria haastaa johtajuuden yksilökeskeistä romantisoitua (Tourish, 2019, s. 220). Raisio ja muut (2020, s. 118–119) kirjoittavat kompleksisuusjohtajuusteorian olevan johtajuuden viitekehys, joka pohjautuu kompleksisuusteoriaan, ja teorian kompleksisuusjohtajuusteoria on vielä melko nuori. Keskeistä kompleksisuusjohtajuudessa on huomion kiinnittäminen verkostoihin ja eri toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen johtajakeskeisen ajattelun sijaan. On kuitenkin huomioitava, että kompleksisuusjohtajuus ei ole yhtenäinen teoria, vaan se pitää sisällään useita erilaisia lähestymistapoja (Rosenhead & muut, 2019, s. 9).

Taulukko 1. Kompleksisuusjohtajuusteorian ja sankarijohtajuuden vertailu (Raisio ja muut, 2020, s. 119), (Rosenhead ja muut, 2019, s. 13–14), (Collinson ja Tourish, 2015, s. 580), (Joullie' & Spillane 2014, s. 103), (Cohen, 2013, s. 72), (Mounton, 2019, s. 100).

Kompleksisuusjohtajuusteoria	Sankarijohtajuus
Johtajuus ilmenee vuorovaikutuksena	Johtajuus on ylhäältä alaspäin tapahtuvaa toimintaa ja toisiin vaikuttamista
Johtaja ymmärtää moniäänisyyden ja osallistamisen hyödyt organisaatiossa	Johtajuus on johtajakeskeistä, ja päätöksenteko on keskitetty johtajalle
Johtajan rooli on toimia mahdollistajana organisaatiossa	Johtajan rooli on valvoa, että yhteiset tavoitteet saavutetaan ja että toiminta on tehokasta
Johtaja hyväksyy ja tunnistaa epävarmuuden tulevaisuuden suhteen	Johtaja hallitsee kaikkia tilanteita ja kykenee ennakoimaan tulevia tapahtumia
Johtaja näkee mahdollisuuden sattumissa eikä hän pyri kontrolloimaan ja vakauttamaan epävarmoja tilanteita	Johtaja kontrolloi muita ja hän toimii itsensä vahvan kontrollin ja velvollisuuden tunteen vallassa
Johtaja kannustaa itseorganisoitumiseen ja monisuuntaiseen vuorovaikutukseen	Johtaja korostaa selkeiden roolien merkitystä organisaatiossa

2.5 Sankarijohtajamyytti

Pro gradu -tutkielman teoreettisena viitekehystenä toimii sankarijohtajamyytti. Teoreettinen viitekehys koostuu useista tieteellisistä vertaisarvioituista artikkeleista, joiden pohjalta muodostetaan sankarijohtajamyytin viitekehys. Myytti tarkoittaa tarunomaista asiaa tai uskomusta, ja sillä voidaan tarkoittaa myös legendaarista ja ihailtua henkilöä (Kielitoimiston sanakirja, 2021). Sanaa myytti käytetään myös puhuttaessa jumalaista-ruista, kuten maailman syntyä käsittelevästä tarusta (Kielitoimiston sanakirja, 2021). Frog (2018, s. 9) ei pidä sanaa tarina ja myytti synonyymeina, vaikka sana myytti tulee kreikan kielen sanasta *mythos*, joka tarkoittaa tarinaa. Myytti ei ole vakiintunut käsite tieteellisissä julkaisuissa, vaan sanan merkitys riippuu paljon siitä, millaisen merkityksen se saa kunkin tieteenalan sisällä (Frog, 2013, s. 4). Pro gradu -tutkielmassa sankarijohtajamyytti on arvoneutraali käsite, jolla tarkoitetaan entiteettinäkökulman johtajuutta, jossa johtajuuden ympärillä vallitsee mystiikkaa ja johtajan toimintaa romantisoidaan. Sankarijohtajamyytti pohjautuu realismista ja positivismista jääneisiin oletuksiin johtajuudesta, jossa johtajuus koetaan hallittavana ja selväpiirteisenä kokonaisuutena yksittäistä henkilöä korostaen.

Johtajuuden mytologisointi pelkistää johtajuuden suoraviivaiseksi ja mutkattomaksi toiminnaksi, joka tapahtuu ylhäältä alaspäin (Collinson & Tourish, 2015, s. 577). Myös Yukl (1999, s. 292) kuvaa, että sankarijohtajuudessa johtajan ja alaisten suhde yksinkertaistetaan niin, että vuorovaikutus ja toisiin vaikuttaminen tapahtuvat yhdensuuntaisesti johtajalta alaisiin. Collinson ja Tourish (2015, s. 577–578) kuvaavat sankarijohtajuuden sisältävän oletaman, että johtajuus on melko vakaa rakenne organisaatiossa, jota on mahdollista hallita erilaisilla menetelmillä. Tällainen johtajuusmyytti, jossa johtajalla katsotaan olevan keinot hallita kaikkea organisaatiossa ja vaikuttaa toisiin, usein kuitenkin osoittautuu haastavaksi toteuttaa organisaatioiden todellisuudessa.

Meindl ja muut (1985, s. 96–97) kuvaavat, että johtajuuden mytologisoiminen aiheuttaa herkästi paineita onnistumiselle. Sankarijohtajuuteen kuuluu se, että onnistumisista kun-

nia osoitetaan yksinomaan johtajalle, mutta kääntöpuolena on se, että johtajan oletetaan ottavan täysi vastuu myös epäonnistumisista. Johtajakeskeinen ajattelu ja oletama johtajan kyvystä hallita kaikkea aiheuttavat sen, että niin onnistumisissa kuin epäonnistumisissa katse kääntyy johtajaan. Sankarijohtajuus sivuuttaa organisaatioiden kompleksisen luonteen ja unohtaa sattuman mahdollisuuden onnistumisissa ja epäonnistumisissa (Collinson & Tourish, 2015, s. 582).

Schweiger ja muut (2020, s. 418) kuvaavat johtajakeskeisen johtajan korostavan omaa asemaansa organisaatiossa sekä suoraviivaisen ja rationaalisen toiminnan merkitystä. Johtajakeskeisessä johtajuustyyliä myös päätösvalta ja kontrolli on keskitetty yhdelle johtajalle. Sankarijohtaja on rationaalinen, järkevä ja määrätietoinen, ja hän vaikuttaa omalla toiminnallaan muihin siten, että lopputulos on hänen haluamansa (Schweiger ja muut, 2020, s. 428). Sankarijohtajuudessa johtajan ominaisuudet ja toimintatavat, jotka ovat yhteydessä tehokkuuteen, korostuvat (Collinson & Tourish, 2015, s. 578). Tehokkuus nähdään usein sankarijohtajan ominaisuuksien ja kykyjen aikaansaannokseksi, vaikka taustalla voi olla muita organisatorisia tekijöitä, kuten vuorovaikutusprosesseja ja hajautettua päätöksentekoa (Yukl, 1999, s. 301).

Wansink ja muut (2008, s. 548–549) kirjoittavat sankarimitalin saaneiden sotaveteraanien sankarillisista ominaisuuksista. He listaavat sankarillisiksi ominaisuuksiksi riskienottokyvyn, epäitsekkyden sekä seikkailunhalukkuuden. Wansinkin ja muiden (2008, s. 548) sankareille ominaiseksi piirteeksi listaama epäitsekkyys on ristiriidassa Schweigerin ja muiden (2020, s. s. 418) kuvauksen kanssa sankarijohtajasta itsekeskeisenä ja egoistisena. Sankarijohtajan epäitsekkyys näkyy siten, että hän on erittäin sitoutunut agendaansa, ja hän asettaa yhteiset päämäärät kaiken edelle menestyksen takaamiseksi (Joullie´ ja Spillane, 2014, s. 103). Sankarijohtajan sitoutuneisuus voi näyttäytyä myös valmiutena työskennellä pitkiä päiviä tauotta tavoitteen saavuttamiseksi ja valmiutena kohdata stressaavia työtilanteita (Bardon, 2015, s. 15).

Hoppe ja Bhagat (2007, s. 497) kirjoittavat Yhdysvalloissa vallitsevan johtajuuskäsityksen saaneen paljon vaikutteita historian sotasankareista. He kertovat, että ihanteellisina ominaisuuksina nykypäivän johtajalle ovat edelleen individualismi, määrätietoisuus ja tilanteen hallitseminen. Meindlin ja muiden (1985, s. 97) mukaan hallinnan tunne johtajuudessa voi olla tietyissä tilanteissa jopa välttämätöntä. Kun johtaja tuntee hallitsevansa kaikkea ja kykenevänsä tekemään muutoksen, muutoksen aikaansaaminen on todennäköisempää kuin päinvastaisessa tilanteessa. Toisaalta sankarijohtajuuden käytännöt unohtavat helposti ympäristön merkityksen, jolloin saman johtajuustyylin ajatellaan sopivan tilanteeseen kuin tilanteeseen (Collinson & Tourish, 2015, s. 583).

Cohen (2013, s. 74) kysyy kriittisesti artikkelissaan, miksi sankarijohtajuuteen liittyy negatiivinen sävy. Hän kuvaa artikkelissaan sankarijohtajan ominaisuuksia, jotka ovat selvästi positiivisia. Hän kuvailee sankarijohtajia muun muassa rehellisiksi, urheiksi ja sitoutuneiksi. Sankarillisia piirteitä johtajissa voivat olla myös inspiointi ja motivointi sekä uskallus ottaa riskejä (Drysdale ja muut, 2014, s. 793). Johtajuuden ympärillä vallitseva mystiikka voi jopa edistää kollektiivista henkeä organisaatiossa sekä liittää organisaation jäseniä tiiviimmin yhteen (Meindl & muut, 1985, s. 100). Drysdale ja muut (2014, s. 794) huomauttavat kuitenkin, että vaikka sankarilliset piirteet ovat osittain johtajalle suotavia, tarvitaan myös toisenlaista johtajuutta. He korostavat yhteistyön, hajautetun päätöksen- teon sekä herkkyyden merkitystä johtajuudessa sekä muistuttavat johtajuuden kompleksisesta luonteesta.

Cohen (2013, s. 77–78) kertoo, että sankarijohtajuutta tarvitaan kriittisissä ja nopeita toimia vaativissa tilanteissa, koska sankarijohtajat toimivat eri tavalla kuin tavanomaiset johtajat. Cohen (2013, s. 73) kirjoittaa, että sankarijohtaja lukee tilannetta ja toimii sen vaatimalla tavalla. Hän voi toimia autoritäärisesti tai osallistaa muita päätöksentekoon riippuen tilanteesta. Brown (2015, s. 382) kirjoittaa, että vaikutusvaltainen johtaja voi herkästi alkaa tuntea itsensä ylivoimaiseksi ja poikkeukselliseksi. Hän kuvaa, että johtajalle voi syntyä epätodellisia uskomuksia omasta harkintakyvystään, ja johtaja voi tuntea, että vain hänellä on oikeus päättää tietyistä asioista. Kun puhutaan vahvasta johtajasta,

mielikuvaan sisältyy vahva individualismin ihanne ja ajatus siitä, että johtaja tekee merkittäviä päätöksiä yksin omaa ainutlaatuista harkintaansa käyttäen (Brown, 2014, s. 9).

Joullie´ ja Spillane (2014) analysoivat artikkelissaan hallintotieteiden kärkihahmon Peter Druckerin klassista tavoitejohtajuuden teoriaa (management by objectives) suhteessa antiikin sankaritarinoihin. Druckerin johtajuuden opeista voidaan havaita sankarijohtajuuden piirteitä, kuten asioiden pelkistäminen, menestyksen tavoittelu ja vahva kontrolli (Joullie´ & Spillane 2014, s. 103). Sankarijohtajuuteen kuuluvat myös itsekontrollin ja velvollisuudentunteen ihanne, jossa tunteet laitetaan syrjään (Joullie´ & Spillane 2014, s. 104). Druckerin teorioita on kritisoitu laajasti (Joullie´ & Spillane 2014, s. 102), mutta Cohen (2013, s. 70) argumentoi sankarijohtajuuden puolesta. Hän kirjoittaa, että sankarijohtajuuden perusajatuksena on toisiin vaikuttaminen parhaan tuloksen aikaansaamiseksi ja omien tarpeiden asettaminen yhteisen hyvän taakse. Sankarijohtajuuteen kuuluu vahva valvonta, palkitseminen sekä selkeät roolijaot (Cohen, 2013, s. 72).

Usein sankarijohtaja haluaa itse ylläpitää mielikuvaa itsestään sankarina, koska se oikeuttaa hänen asemansa organisaatiossa, ja menestyksestä saatu kunnia osoitetaan johtajalle (Brown, 2014, s. 51). Joosse (2014, s. 271) kirjoittaa, että Weberin mukaan karismaattisella johtajalla on erityisiä ja poikkeuksellisia taitoja, jotka oikeuttavat johtajan aseman. Myös Hoppe ja Bhagat (2007, s. 497) kuvaavat sotasankarin ominaisuuksiksi juuri poikkeuksellisen kyvykkyyden. Sankarijohtajan kokemus ylivoimaisuudesta voi ilmaantua hänen suhtautumisestaan terveyteen – sankarijohtaja vaalii terveyttään, ei ole koskaan sairaana ja terveyden ihannoiti voi sisältää myös haitallisia piirteitä (Bardon ja muut, 2021, s. 14).

Schweiger ja muut (2020, s. 427) kirjoittavat, että sankarijohtajuus rakentuu vahvasti maskuliinisten ominaisuuksien ympärille. Sankarijohtajuuteen liitetään fyysinen vahvuus, riskienottokyky ja tahdonvoima, joita pidetään perinteisesti maskuliinisina hyveinä (Frisk, 2019, s. 97). Frisk (2019, s.97) kuvaa, että historiassa naisia ei ole nähty sankareina, vaan

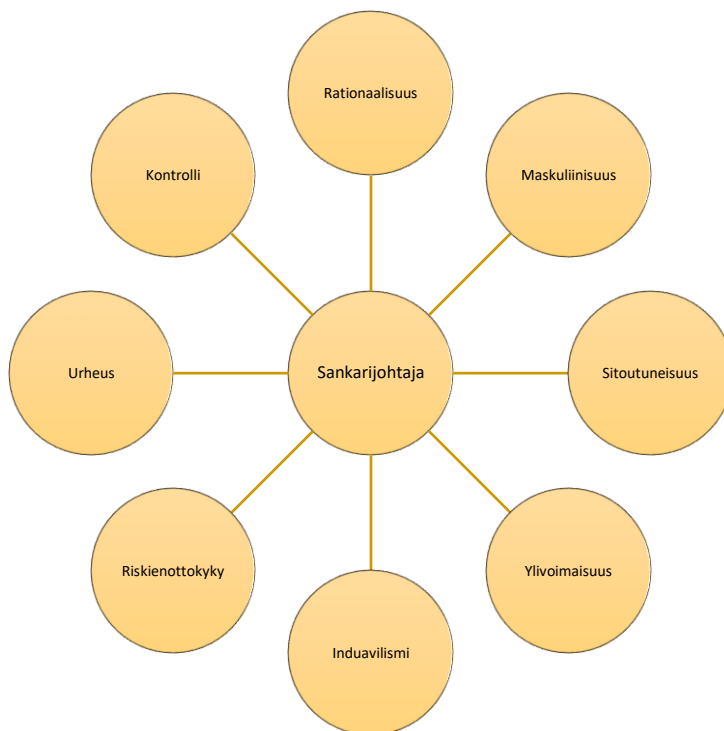
pikemminkin passiivisina hahmoina. Kuronen ja Virtaharju (2015, s. 208) kertovat Suomen presidentti Urho Kekkosen olevan tyypillinen esimerkki maskuliinisesta johtajasta. He kuvaavat Kekosta autoritääriseksi, yrittäjähenkiseksi sekä parlamentaariseksi. Kekkonen näkemistä myyttisenä sankarina lisäsi myös hänen luonnonläheisyytensä ja kalastajan ja metsästäjän roolinsa, jotka vahvistivat mielikuvaa vahvasta ja koko kansaa yhdistävästä johtajasta. Myös Bardon ja muut (2021) kertovat artikkelissaan fyysisen vahvuuden ja johtajan sankarillisen identiteetin yhteydestä. Heidän tutkimuksestaan selvisi, että johtajan fyysinen vahvuus ja urheilullisuus saivat johtajat näkemään itsensä sankarillisten ominaisuuksien kautta (Bardon ja muut, 2021, s. 13).

Frisk (2019, s. 90) kirjoittaa kirjallisuuskatsauksessaan, että käsitettä suurmies käytetään synonyyminä sankarijohtajan kanssa puhuttaessa historian merkittävistä henkilöistä. Mounon (2019, 99–100) kirjoittaa, että suurmiesteoria (great man theory) on teoria, jossa johtaja nähdään kaikkivoipaisena ja voimakkaana hahmona, joka hallitsee ja kontrolloi tilanteita kuin tilanteita. Sankarillisille suurmiehille ominaista on ennakointi ja asioiden ennalta näkeminen. Spector (2016, s. 255) kirjoittaa artikkelissaan, että sekä Freudin että Carlylen suurmiesteorioissa suurmiehellä tarkoitetaan poikkeuksetta aina miestä. Carlylen teoriassa suurmies on niin poikkeuksellinen, että hänellä nähdään olevan jumalallisia piirteitä (Sprctor, 2016, s. 252).

Collinson ja Tourish (2015, s. 580) kirjoittavat, että käsitykseen sankarijohtajasta ei yleensä liitetä toisten huomioimista ja toisilta oppimista. He kuvaavat sankarijohtajan olevan itsenäinen – hän ei tunnusta toisten tekemää työtä eikä näe erilaisten mielipiteiden hyötyä päätöksenteossa. Meindl ja muut (1985, s. 100) puoltavat sitä, että johtajuuden mytologisointi voi lisätä kollektiivista yhteishenkeä organisaatioissa ja motivoida organisaation jäseniä. Collinson ja muut (2017, s. 1639–1640) kritisoivat Meindlin ajatuksia johtajuuden romantisoimisesta. Johtajuuden romantisoiminen pelkistää ja rajoittaa käsitystä siitä, miten muut organisaation jäsenet nähdään. Johtajuuden romantisoiminen voi yksinkertaistaa alaisten roolin organisaatiossa ja romantisoiminen voi aiheuttaa yksimielisyyden harhaa, kun kaikkien oletetaan puoltavan johtajan ajatuksia.

Sankarijohtajuudessa on jonkin verran samoja piirteitä kuin tuhoavassa johtajuudessa. Hoffrén ja muut (2017, s. 48) kuvailevat tuhoavan johtajuuden olevan toistuvaa johtajuusprosessiin ja työntekijän ja johtajan väliseen vuorovaikutukseen liittyvää kielteistä toimintaa, joka tarvelee organisaatiota. Hoffrén ja muut (2017) kategorisoivat tuhoavan johtajuuden erilaisiin jäsenkategorioihin, joista korostuneen käskyvaltainen ja kontrolloiva johtajuus sisältää yhtäläisyyksiä sankarijohtajuuteen. Korostuneen käskyvaltainen johtaja käyttää hyväkseen omaa hierarkkista asemaansa johtajana käskyttäen ja komentaen toisia (Hoffrén ja muut, 2017, s. 58). Toisaalta sankarijohtajuudessa pyrkimyksen, jossa vaikutetaan toisiin ja maksimoidaan tehokkuus, taustalla on yhteisen hyödyn ja parhaan lopputuloksen aikaansaaminen (Cohen, 2013, s. 70).

Kuva sankarijohtajasta on hieman ristiriitainen. Sankarijohtajaa voidaan kuvata äärimmäisen sitoutuneena ja urheana johtajana (Cohen, 2010, s. 47–48) tai vastaavasti sankarijohtajuus voidaan nähdä johtajuuden tyylinä, joka ei enää sovellu nykypäivän käsityksiin johtajuudesta (Fletcher 2004, s. 652). Sankarijohtaja voidaan nähdä epäitsekkäänä sankarina, kuten lääkinnällisestä avusta kieltäytyneet ja taistelua jatkaneet sankarimitalin saaneet sotasankarit (Wansink ja muut, 2008, s. 548). Kuitenkin sankarijohtajuus voi näyttäytyä itsekkäänä, koska sankarijohtaja ei huomioi tai osallista toisia päätöksenteossa (Collinson ja Tourish, 2015, s. 580). Kuvio 2. kertoo sankarijohtajan ominaisuuksista.



Kuvio 2. Sankarijohtajamyytin viitekehys

3 Sankarijohtajuus häiriötilanteessa

Tässä pääluvussa syvennyttään pro gradu -tutkielman kontekstiin, jossa sankarijohtajuutta tarkastellaan. Luvun alussa käsitellään kokonaisturvallisuutta ja suomalaista kokonaisturvallisuuden yhteistoimintamallia. Kokonaisturvallisuuden yhteistoimintamalli luo pohjan varautumiselle ja häiriötilanteiden aikana toimimiselle kattuen läpileikkaavasti koko yhteiskunnan (Valtioneuvosto, 2017, s. 5). Luvussa kuvataan myös koronapandemian johtovastuita, koska pandemian pitkäkestoinen luonne ja häiriötilanteen vakavuus ovat muuttaneet johtajuutta ja kansallisia johtotahoja pandemian eri vaiheissa (Stenvall & muut, 2022. s. 84). Tässä luvussa tarkastellaan myös Suomen lähihistorian häiriötilanteita johtajien toimintaan keskittymällä. Lähihistorian häiriötilanteiden käsittely monipuolistaa tutkielman varsinaisen häiriötilanteen koronapandemian ymmärtämistä, ja tuo esiin erilaisia näkökulmia johtajuuteen häiriötilanteissa suomalaisessa yhteiskunnassa. Luvun lopussa kootaan yhteen tutkielman kaksi pääteemaa, jotka ovat sankarijohtajuus ja häiriötilanteet.

Häiriötilanteella (incident) tarkoitetaan uhkaa tai tapahtumaa, joka vaarantaa yhteiskunnan elintärkeitä toimintoja, ja häiriötilanne vaatii tiivistä viranomaisyhteistyötä sekä tehostettua viestintää (Sanastokeskus TSK, 2017, s. 60). Häiriötilanteita voivat olla luonnononnettomuudet, kuten tulvat ja myrskyt, mutta ne voivat olla myös ihmisen aiheuttamia, kuten terrorismi (Valtioneuvosto, 2017, s. 97). Kriisi (crises) määritellään tehostettuja toimia vaativaksi vaikeaksi, sekavaksi tai poikkeukselliseksi tilanteeksi (Sanastokeskus TSK, 2017, s. 62). Roux-Dufort ja Lalonde (2013, s. 1) kirjoittavat artikkelissaan, että sanalle kriisi ei ole täysin yhdenmukaista määrittelyä, vaikka kriiseistä puhutaan paljon esimerkiksi johtajuuden yhteydessä. He kuvaavat kriisin luonnetta kompleksiseksi, ja usein radikaaleja muutoksia aikaansaavaksi ilmiöksi tai prosessiksi.

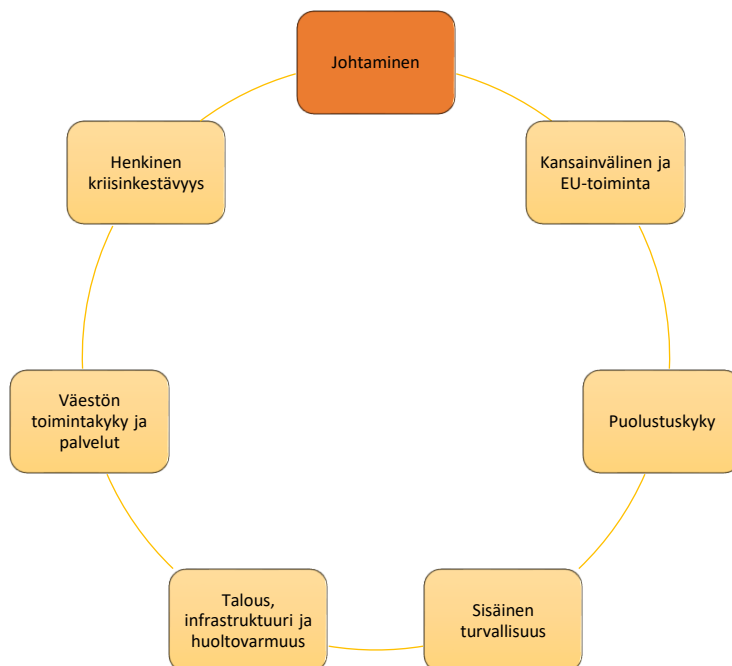
Pro gradu -tutkielmassa käytetään käsitettä häiriötilanne, koska häiriötilanne on osuvampi käsite käytettäväksi kuin arkikielessä paljon käytetty sana kriisi (Sanastokeskus TSK, 2017, s. 62). Häiriötilanne on vakiintunut käsite suomen kielessä, jota käytetään usein

sanan katastrofi sijaan (Rapeli, 2017, s. 72). Luoma (2019, s. 11–12) kuvaa häiriötilannetta yhteiskunnan normaalista toiminnasta poikkeavaksi uhaksi tai tapahtumaksi, jonka estämiseksi tai poistamiseksi saattaa olla tarpeen käyttää viranomaisvaltaa, jota ei olisi tarpeen käyttää, jos tilanne olisi normaali. Kansallisessa riskiarviossa terveysturvallisuuden häiriötilanteena kuvataan laajalle levinnyttä epidemiaa (Luoma, 2019, s. 34), joten koronapandemiasta on osuvaa käyttää käsitettä häiriötilanne.

3.1 Kokonaisturvallisuus

Kokonaisturvallisuudella tarkoitetaan tilaa, jossa yhteiskunnan elintärkeisiin toimintoihin kohdistuviin uhkiin ja riskeihin on varauduttu (Valtioneuvosto, 2017, s. 93). Yhteiskunnan elintärkeitä toimintoja ovat johtaminen, kansainvälinen ja EU-toiminta, puolustuskyky, sisäinen turvallisuus, talous, infrastruktuuri ja huoltovarmuus, väestön toimintakyky ja henkinen kriisinkestävyys (Valtioneuvosto, 2017, s. 14). Elintärkeisiin toimintoihin ei ole yhtä vastuutahoa, vaan ne ulottuvat useiden toimijoiden lakisääteisiin tehtäviin sektorirajat ylittäen (Valtioneuvosto, 2017, s. 14). Turvallisuuden hallintaa tapahtuu yhteiskunnassa niin normaalioloissa kuin häiriötilanteiden aikana (Aine ja muut, 2011, s. 14). Kuviossa 3. esitetään yhteiskunnan elintärkeät toiminnot.

Huhtala ja Hakala (2007, s. 91) kirjoittavat keskinäisriippuvuuden lisääntyneen nykypäivänä. Tämä näkyy siten, että häiriötilanne voi ilmaantua yhtäkkiä missä päin maailmaa tahansa, ja Suomen on ollessa osa laajaa poliittista ja kulttuurista yhteisöä, poliittinen tai ympäristöön kohdistuva häiriötilanne voi koskettaa myös Suomea. Valtioneuvoston periaatepäätöksessä (2017, s. 6) kuvataan Suomen ulko- ja turvallisuuspolitiikan ympäristön muutosta – muutokset ovat nopeita ja vaikeasti ennakoitavissa. Maailmalla tapahtuvat asiat vaikuttavat herkästi myös Suomen sisäiseen turvallisuuteen. Luoma (2019, s. 40) kuitenkin painottaa, että Suomen lainsäädännössä ei ole määräyksiä ennalta-arvaattomien riskien toteutumisen suhteen. Suomen lainsäädäntö sisältää laajasti eri hallinnonaloille kohdennettuja toimivaltamääräyksiä häiriötilanteen aikana toimimiseen.



Kuvio 3. Yhteiskunnan elintärkeät toiminnot (Valtioneuvosto, 2017, s. 14).

Valtioneuvoston periaatepäätöksessä (2017, s. 15) johtaminen tunnustetaan yhdeksi yhteiskunnan elintärkeistä toiminnoista, ja johtamiskyky on kyettävä turvaamaan kaikissa tilanteissa. Johtajuuden onnistumisen edellytyksenä ovat muun muassa selkeät johtovastuut, kriisiviestintä sekä tilannekuvan muodostaminen. Johtajuus määritellään toimivaltaisen viranomaisen vastuuseen ja lakisääteisiin tehtäviin, joita muut turvallisuustoimijat tukevat (Valtioneuvosto, 2017, s. 28). Esimerkiksi Suomeen kohdistuvassa sotilaallisessa uhassa puolustusministeriö on vastuuministeriö, ja ministeriön vastuulla on myös sotilaalliseen uhkaan varautuminen ja ennakointi (Valtioneuvosto, 2017, s. 38). Erityisen tärkeää kokonaisturvallisuuden yhteistoimintamallissa ovat suunnitellut ja harjoitellut johtajuuden toimintamallit sekä selkeä vastuujako eri toimijoiden välillä, jotta toiminta häiriötilanteessa olisi mahdollisimman sujuvaa (Valtioneuvosto, 2017, s. 12).

Rapeli (2017, s. 28) toteaa väitöskirjassaan Suomen olevan matalan riskin maa arvioitaessa vaaroja ja riskejä. Kuitenkin erilaiset häiriötilanteet liittyen luonnononnettomuuksiin ja ihmisten aiheuttamiin häiriötilanteisiin, kuten joukkoampumiset ja tulvat, ovat

myös Suomessa tapahtuneita häiriötilanteita. Luoma (2019, s. 10) toteaa vuonna 2019 kirjoittamassaan julkaisussa, että valmiuslakia ei ole sovellettu sen voimassaoloaikana. Hän arvioi, että normaalissa lainsäädännössä säädetyt viranomaisvastuut ovat olleet riittäviä erilaisten häiriötilanteiden hallitsemiseksi. Kuitenkin vuonna 2020 hallitus otti käyttöön valmiuslain koronapandemian vuoksi ja Suomi siirtyi poikkeusoloihin (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2022). Valmiuslaissa määritellään poikkeusolot yhteiskunnan tilaksi, jossa on joko huomattavan paljon häiriötilanteita tai erittäin vakavia häiriötilanteita, jolloin viranomaisten toimivaltuuksia lisätään (Valtioneuvosto, 2017, s. 98).

Valtioneuvoksen periaatepäätöksessä (2017, s. 7–8) kuvataan kokonaisturvallisuuden keskeiseksi vahvuudeksi se, että Suomen kokonaisturvallisuuden yhteistoimintamallissa eri sektorien ja tahojen välinen yhteistyö on merkittävässä roolissa yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisessa. Valtionhallinnolla, viranomaisilla, elinkeinoelämällä sekä maakunnilla ja kunnilla on merkittävä rooli kokonaisturvallisuuden verkostossa. Elinkeinoelämän rooli turvallisuustoimijana on kasvanut, koska yrityksillä on vaikutusvalaa infrastruktuuriin ja talouteen, jolloin varautumisen tärkeys korostuu. Järjestöjen, yliopistojen ja tutkimuslaitosten sekä kansalaisten roolia ei tule unohtaa arvioidessa kokonaisturvallisuuden yhteistoimintamallia. Järjestöjen rooli on keskeinen esimerkiksi onnettomuuksien aikana koordinoitujen ja kanavoiden vapaaehtoisten toimintaa, ja järjestöt ylläpitävät erilaisissa häiriötilanteissa tarvittavaa erityisosaamista.

Vaikka Suomen kokonaisturvallisuuden yhteistoimintamallin vahvuus on eri tahojen välinen yhteistyö (Valtioneuvosto, 2017, s. 7), Rapeli (2017, s. 74) tuo esille väitöskirjassaan, että esimerkiksi sosiaalihuolto tulisi ottaa vahvemmin mukaan turvallisuustoimijoihin. Eri turvallisuustoimijoiden kytkeytyneisyyttä on mahdollista parantaa yhteisten harjoitusten ja koulutusten avulla. Myös Luoma (2019, s. 43) huomauttaa, että viranomaisten osaamisen varmistaminen häiriötilanteessa vaatii suunnitelmallisuutta ja yhteisharjoittelua. Hän korostaa, että viranomaisilla täytyy olla ymmärrys häiriötilanteen johtovastuista ja johtamisjärjestelmistä.

3.2 Suomalaiset sankarijohtajat häiriötilanteissa

Tässä alaluvussa käsitellään erilaisia häiriötilanteita, joita suomalaiset poliittiset johtajat ovat kohdanneet. Pro gradu -tutkielman laajuus huomioiden alalukuun valittiin vain muutamia esimerkkejä häiriötilanteiden johtajuudesta Suomen lähihistoriassa. Tarkasteluun valittiin lähihistoriassa tapahtuneita häiriötilanteita, koska tutkielman tarkoituksen mukaista on tarkastella sankarijohtajuutta nyky-Suomessa eikä kaukana historiassa. On muistettava, että johtajan tunnistaminen sankarijohtajaksi perustuen vain yhteen historian tapahtumaan ei kuitenkaan anna kokonaiskuvaa johtajuudesta.

Paloheimo (2003, s. 230–233) kirjoittaa, että Suomi siirtyi presidenttikeskeisestä poliittisesta järjestelmästä kohti vahvempaa parlamentaarista järjestelmää Neuvostoliiton hajoamisen aikoihin. Toisen maailmansodan jälkeen aina 80-luvulle asti Suomen presidenttejä kuvailtiin vahvoiksi johtajiksi. Paasikiveä ja Kekkonen tosin kuvailtiin vaikutusvaltaiseksi ja vahvoiksi johtajiksi jo ennen presidenttiyttänsä toimiessaan Suomen pääministerinä. Arter (2004, s. 113) kertoo, että presidentti oli Suomessa poliittisen vallan päähahmo, mutta Koiviston presidenttikauden aikana Koivisto ajoi eteenpäin uudistuksia, jotka muuttivat presidentin roolia suomalaisessa poliittisessä järjestelmässä. Pääministeri nähdään nyky-Suomessa poliittisena ja toimeenpanevana kärkihahmona (Paloheimo, 2003, s. 241), mutta pääministeri ei kuitenkaan voi toimia yksin ilman eduskunnan ja valtioneuvoston tukea (Arter, 2004, s. 125).

Pääministeri Marin joutui historiallisen häiriötilanteen eteen vain kuukausia pääministeriksi nimittämisen jälkeen, kun koronapandemia levisi maailmalta myös Suomeen (Koljonen & Palonen, 2021, s. 1). Saari (2021, s. 38) kirjoittaa Suomen historian osoittavan, että erilaiset häiriötilanteet lisäävät kansalaisten luottamusta vallassa olevia kohtaan, eikä koronapandemia ole tästä poikkeus, sillä pääministeri Marinin suosio kasvoi koronapandemian alkuvaiheessa. Koljonen ja Palonen (2021, s. 20–21) kuitenkin kirjoittavat, että pääministeri Marinin ja hallituksen johtajuutta kritisoitiin erityisesti pandemian myöhäisemmissä vaiheissa epäselväksi ja vastuuta välttäväksi. Poliittiset päättäjät antoivat valtaa ja

tilaa asiantuntijoille, sosiaali- ja terveysministeriölle sekä paikallisille toimijoille, vaikka pääministeri olisi haluttu nähdä pandemian johtajana. Pääministeriltä kaivattiin suurempaa roolia pandemian hoidossa, mutta päätöksentekoa selvästi hajautettiin pandemian edetessä eri hallinnon tasoille.

Pääministerin sukupuoli ja nuori ikä vaikuttivat myös omalta osaltaan kansalaisten mielipiteisiin pääministeri Marinista häiriötilanteen johtajana (Koljonen & Palonen, 2021, s. 21). Usein miesjohtajat on helpompi nähdä sankarijohtajina (Schweiger ja muut, 2020, s. 414), ja suomalaisessa yhteiskunnassa on edelleen havaittavissa kaipaus vahvaa miespresidenttiä kohtaan, joka ottaisi vetovastuun häiriötilanteiden hallinnasta (Koljonen & Palonen, 2021, s. 21). Marin sai erityistä kiitosta ratkaisukeskeisestä johtajuustyylistä pandemian aikana, mutta häneltä toivottiin vielä suurempaa roolia pandemiajohtajana koko häiriötilanteen aikana (Stenvall & muut 2022, s. 86).

Monet Suomen historian merkittävät häiriötilanteet liittyvät talouteen (Leppänen, 2020), ja kansallisessa riskiarviossa luetellaan julkisen talouden häiriöt häiriötilanteiksi (Laine, 2019, s. 13). Leppänen (2020, s. 107–108) kirjoittaa Suomen kohdanneen neljänkymmenen vuoden aikana kolme vakavaa talouskriisiä ennen koronapandemiaa. 90-luvun lama voidaan pitää sotavuosien jälkeen merkittävimpänä talouskriisinä, joka kosketti suomalaista yhteiskuntaa laajasti ja pitkäkestoisesti (Kiander, 2001, s. 5).

Pääministeri Ahon lama-ajan toimintaa on kritisoitu vastuuta välttäväksi, ja pääministeri etsi selitystä lamalle muun muassa etujärjestöjen itsekkästä toiminnasta (Kiander, 2001, s. 56). Ahon hallitusta kritisoitiin myös mittavista leikkauksista sosiaalietuuksiin lama-aikana, jolloin lama syveni entisestään ja työttömyys kasvoi (Tanninen & Tuomala, 2013, s. 575). Laman syntymiseen vaikuttivat lukuisat eri tekijät, kuten Neuvostoliiton romahtaminen ja pankkien harkitsematon luotonotto, mutta hallituksen ajamaa politiikkaa arvosteltiin myös jyrkästi (Kiander, 2001, s. 5). Pääministeri Ahosta ei välity mielikuva lama-ajan sankarijohtajana, koska Ahon toiminta nähtiin osittain epäonnistuneena (Kiander,

2001, s. 5), ja johtajan epäonnistuessa mielikuva sankarijohtajasta heikkenee (Collinson & Tourish, 2015, s. 582).

Ovaska (2020, s. 89) kirjoittaa Koiviston toimiessa presidenttinä suurimpia häiriötilanteita olivat Inarijärven ohjus -kriisi ja Tšernobylin ydinvoimalaonnettomuus. Näissä häiriötilanteissa viranomaisviestintä oli puutteellista, mikä omalta osaltaan vaikutti kansalaisten luottamukseen maan hallintoa ja virkamiehiä kohtaan. Koiviston suhtautumista häiriötilanteisiin voi luonnehtia jopa vähätteleväksi eikä hän mielellään kuvaillut tapahtumia häiriötilanteina, vaan korosti rauhanomaista suhtautumista ja paniikin välttämistä edellä mainittuihin tapahtumiin. Koiviston tyyli toimia häiriötilanteissa (Ovaska, 2020, s. 89) ja hänen toimeenpanemansa toimenpiteet presidentin roolin pienentämiseksi (Arter, 2004, s. 113) eivät saa häntä näyttäytymään tyyppillisenä sankarijohtajana. Railo (2012, s. 56) toisaalta huomauttaa politiikan sankarikuvien korostavan suomalaisessa yhteiskunnassa suomalaisuutta ja maskuliinisuutta. Näihin ominaisuuksiin liitetään ihannoidut piirteet, kuten vaatimattomuus, kärsivällisyys vastoinkäymisten edessä sekä ahkera työnteke. Koiviston suhtautuminen häiriötilanteisiin kärsivällisesti ja pohdiskelevasti (Ovaska, 2020, s. 89) voidaankin tästä näkökulmasta tarkasteltuna nähdä sankarijohtajuutena suomalaisessa kulttuurissa (Railo, 2012, s. 56).

Sumiala ja muut (2022, s. 267) kuvailevat mielikuvaa Kekkoesta vaatimattomista oloista koko kansan isäksi nousseena ainutlaatuisena johtajana, jota pidettiin korvaamattomana. Bardon ja muut (2021, s. 14) kertovat, että usein sankarijohtajien suhde omaan terveyteensä voi sisältää jopa epäterveitä piirteitä, kuten haitallista terveyden ihannointia. Palo (1998, s. 139) kirjoittaa, että Kekkoesta ylläpidetty mielikuva piti sisällään uskomuksen, että Kekkonen voisi olla vallassa loputtomiin. Kekkosien viimeisten vuosien sairastelua peiteltiin, mitä voidaan osittain selittää sillä, että heikkouden näyttäminen voi heikentää sankarillista mielikuvaa (Bardon ja muut, 2021, s. 14), mutta toisaalta vahvojen johtajien terveydentilan ympärillä vallinnut salamyhkäisyys oli myös Neuvostoliitolta opittu tapa toimia (Palo, 1998, s. 139).

Forsberg ja Pesu (2016, s. 475) kirjoittavat noottikriisistä, joka tapahtui Kekkonen ollessa presidenttinä vuonna 1961. Noottikriisi asetti Suomen hankalaan asemaan idän ja lännen välissä. Hallberg ja Martikainen (2018, Syksyn 1961 noottikriisi) kirjoittavat Kekkonen taktisesti hajottaneen hallituksen ennen lähtöään neuvotteluihin, jotta uusissa vaaleissa hallitukseen nousisi enemmistöhallitus. Kekkonen palasi neuvotteluista koko kansan sankarina, ja Neuvostoliiton ehto neuvotteluissa oli ollut, että Kekkonen jatkaisi presidenttinä. Kekkonen voidaan nähdä toimineen sankarijohtajan tavoin noottikriisin aikana, koska Kekkonen toimi individualistisesti ja luotti vahvasti omaan harkintaansa ja keskitettyyn päätöksentekoon (Brown, 2014, s. 9). On myös huomioitava, että tuohon aikaan presidentillä oli huomattavasti enemmän valtaa ja poliittinen järjestelmä toimi presidenttijohtoisesti (Paloheimo, 2003, s. 220).

Johtaja voidaan nähdä voimakkaana symbolina, joka tuo yhteisön jäseniä yhteen (Popper & Castelnovo, 2018, s. 766). Suomessa presidentti Urho Kekkonen onnistui välittämään itsestään mielikuvan kansallisena, karismaattisena ja itsevaltaisena sankarijohtajana (Kuronen & Virtaharju, 2015, s. 206–207). Kuronen ja Virtaharju (2015, s. 207) kuvailevat, että sanasta Kekkonen tuli lähes synonyymi johtajalle suomen kielessä, ja Kekosta voidaan yhä pitää myyttisenä johtajana Suomessa.

3.3 Koronapandemian johtovastuut

Hallituksen esityksessä (Eduskunta, 2020) kuvataan, kuinka vuoden 2020 alussa Kiinassa käynnistyi koronaviruksen aiheuttama COVID-19-tartuntatautiepidemia, joka levisi nopeasti myös Suomeen ja muualle maailmaan. Keväällä 2020 maailman terveysjärjestö julisti koronaepidemian pandemiaksi. Suomalainen kriisilainsäädäntö pohjautuu pitkälti perustuslakiin, jossa määritellään muun muassa poikkeusoloissa kansalaisten perusoikeuksiin sisältyvistä poikkeuksista (Aine ja muut, 2011, s. 12). Hallitus julisti Suomeen poikkeusolot keväällä 2020 koronapandemian vuoksi, ja poikkeusolot olivat voimassa 16.3.2020–15.6.2020 välisen ajan (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2022). Aine ja muut

(2011, s. 21) kuvaavat, että Suomessa varautuminen ja toimintavalmius ovat kansainvälisestikin arvioituna hyvällä tasolla, mutta kriisilainsäädäntöä koskeva ajattelu pohjautuu pitkälti aseellisen sodan uhkaan. Saaren mukaan (2021, s. 9–10) koronapandemian kaltaiseen tartuntatautiin ei ollut varauduttu sen vaatimalla tavalla, vaikka Suomessa ministeriöillä ja muilla julkisilla toimijoilla on kattavat ennakointi- ja varautumiskäytännöt. Hän huomauttaa myös, että tartuntatautiepidemiaa pidettiin kansalaistenkin keskuudessa hyvin epätodennäköisenä uhkana.

Leikolan (2020, s. 12) mukaan koronapandemiaa voidaan pitää toisen maailmansodan jälkeen suurimpana globaalina häiriötilanteena. Pandemian hallinta ja johtajuus ovat haastavia, koska päätöksentekoa tapahtuu kansainvälisesti, kansallisesti sekä paikallisesti. Julkishallinnossa tiettyjä asioita pystytään säätämään lakien avulla, mutta monessa tapauksessa julkinen valta on tyytynyt pandemian hallinnassa suosituksiin, koska lainsäädännön puitteissa rajoittaminen ei kaikissa tapauksissa ole ollut mahdollista. Alueellinen päätöksenteko haastaa kansalaisten yhdenvertaisuuden, joka on yksi keskeisimmistä arvoista yhteiskunnassa. Koronapandemian johtajuudessa on myös täytynyt hyväksyä se tosiasia, että suuri vastuu pandemian lopputulemasta on myös kansalaisilla itsellään eikä viranomaisten valta yllä kaikkeen.

Häiriötilanteessa johtovastuiden tulee olla selkeät ja toimivaltaisen viranomaisen kyky päätöksentekoon tulee varmistaa, jotta johtajuus ei vaarannu (Valtioneuvosto, 2017, s. 15). Saari (2021, s. 19) toteaa, että Suomessa valtioneuvoston työnjakoon perustuva hallintomalli on yleisesti katsottuna vahvuus, mutta sen heikkoutena voidaan nähdä olevan yhteisten rajapintojen hallinta ja yhteistyön sujuminen ministeriöiden välillä. Usein monet ilmiöt koskettavat monia eri hallinnonaloja, ja koronapandemia on yksi erimerkki tällaisesta läpileikkaavasta ilmiöstä. Häiriötilanteessa toimivaltainen viranomainen johtaa operatiivista toimintaa ja vastaa tiedottamisesta (Valtioneuvosto, 2017, s. 15). Koronapandemian hoidossa sosiaali- ja terveysministeriö ja valtioneuvoston kanslia toimivat toimivaltaisina viranomaisina (Mörttinen, 2021, s. 36).

Tartuntatautilaissa (1227/2016, 7 §) määritellään viranomaisvastuut tartuntatautien hoidossa. Sosiaali- ja terveysministeriölle kuuluvat yleinen suunnittelu, ohjaus ja valvonta sekä ministeriö vastaa valtakunnallisesta terveydenhuollon häiriötilanteisiin tai niiden uhkiin varautumisesta ja tilanteiden johtajuudesta. Terveyden ja hyvinvoinninlaitos toimii vastaavasti asiantuntijalaitoksena, jonka tehtävänä on muun muassa tukea sosiaali- ja terveysministeriötä ja aluehallintovirastoja sekä ohjata tartuntatautien torjuntatyötä kunnissa ja sairaanhoitopiireissä. Sosiaali- ja terveysministeriön sekä Terveyden ja hyvinvoinninlaitoksen roolit ovat olleet keskeiset pandemian aikana, koska koronapandemiaan on suhtauduttu ennen kaikkea terveysturvallisesta näkökulmasta, vaikka pandemia koskettaa yhteiskuntaa laajalti (Stenvall & muut, 2022, s. 37).

Mörttinen (2021, s. 38) kuvailee johtovastuiden epäselvyyttä etenkin perhe- ja peruspalveluministerin ja sosiaali- ja terveysministerin välillä. Koronapandemian hoidossa sosiaali- ja terveysministeri jäi sivurooliin ja vastaavasti perhe- ja peruspalveluministeri otti näkyvämmän roolin pandemian hoidossa. Pääministerin suosio kasvoi koronapandemian myötä, sekä kansalaisten luottamus hallitukseen kasvoi (Saari, 2021, s. 38). Pandemian alussa koronajohtajuus kanavoitui vahvasti pääministerille, mutta pääministerin johtajuuteen perustuva malli väheni pandemian edetessä (Stenvall & muut, 84). Mörttinen (2021, s. 59) arvioi, että presidentin rooli pandemian johtajuudessa muuttui hieman ensimmäisen koronapandemian kevään aikana. Pandemian alussa presidentti otti vahvemmin kantaa siihen, kuinka pandemiaa pitäisi hoitaa muun muassa ehdottamalla koronanyrkin perustamista. Pian kuitenkin presidentin rooli pandemian johtajuuden kokonaiskuvassa pieneni, ja presidentti käytti asemaansa vetoamalla kansalaisia noudattamaan koronaohjeistuksia.

Stenvall ja muut (2022, s. 37–38) kirjoittavat, että koronapandemian johtovastuut poikkesivat jonkin verran turvallisuusstrategian häiriötilanteiden toimivaltaisten viranomaisten toimintamallista, joka korostaa roolien selkeyttä. Esimerkiksi koronakoordinaatioryhmän perustaminen valtion keskushallintoon poikkesi strategian mallista. Mörttisen (2021, s.

39–40) mukaan suurin ongelma koronapandemian päätöksenteossa ja hallituksen neuvotteluissa liittyi oikeustieteellisiin kysymyksiin. Neuvottelujen tulokset olivat pääsääntöisesti ohjeita ja suosituksia kansalaisille ja alemmille hallinnon tasoille, ja niitä leimasi epävirallisuus ja epäselvyys. Kuitenkin kansalaiset antoivat pandemian aikana tuen toimivalle johdolle, ja kansallisiin koronaohjeistuksiin suhtauduttiin pääsääntöisesti yhteisymmärryksessä (Saari, 2021, s. 12).

3.4 Poliittisten johtajien ja virkamiesjohtajien roolit

Husa ja Pohjolainen (2014, s. 45) kirjoittavat politiikan olevan julkisella sektorilla tapahtuvaa julkisen vallan käyttöä, jota ohjaavat valtiosääntöoikeudet. Poliitikka voidaan ymmärtää laajemmin kuin vain puoluepoliittisesta näkökulmasta, sillä se kattaa kaiken julkisen vallan käytön, joka tapahtuu joltain arvopohjalta. Poliittiselle johtajuudelle nähdään lähes poikkeuksetta ominaispiirteeksi vallan ja maineen tavoittelu ja syytösten välttäminen (Greer & muut, 2022, s. 2). Julkisella sektorilla johtajuuden tavoitteet pohjautuvat yhteiskunnalliseen etuun ja poliittisiin päämääriin, ja poliittisten painopisteiden muuttuminen voi tuoda haasteita johtajuudelle (Jylhä ja Viitala, 2019, s. 333).

Kunnissa ja hyvinvointialueilla virkasuhteessa oleva henkilö on viranhaltija (Laki kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta 2003/304, 1 §), ja vastaavasti virkamiehet ovat virkasuhteessa valtioon (Valtion virkamieslaki 1994/750, 1 §). Pro gradu -tutkielmassa käytetään nimikettä virkamies, koska tutkielmassa tarkastellaan virkamiehiä valtionhallinnossa. Viralla tarkoitetaan julkisten tehtävien kokonaisuutta, johon tyypillisesti sisältyy julkisen vallan käyttöä (Koskinen & Kulla, 2016, s. 12). Karkeasti voidaan todeta, että virkamiesten pääasiallisena tehtävänä valtionhallinnossa on valmistelutyö ja hallituksen ja eduskunnan tehtävänä on päätöksenteko (Murto, 2014, s. 11). Murto (2014, 9–11) kirjoittaa virkamiesvallan ja poliittisen vallan yhteenkietoutumisesta. Usein virkamiehien vaikutusvalta ylettyy poliittiseen päätöksentekoon, koska poliittiset johtajat haluavat kuunnella virkamiehien näkemyksiä käsiteltävistä ilmiöistä ja poliittisilla johtajilla on rajatusti aikaa itse perehtyä kaikkeen.

Myös Sydänmaalakka (2015, 1.4) arvioi, että poliitikkojen ja virkamiesten roolit menevät herkästi sekaisin nykypäivänä. Hän kertoo, että poliitikot saattavat puuttua turhan paljon asiantuntijavalmisteluun, mutta eivät tee sellaisia arvovalintoja, jotka kuuluisivat nimenomaan poliitikkojen tehtäväksi. Murto (2014, s. 250–252) arvioi, että esimerkiksi ministeriöiden kansliapäälliköt ovat voineet nousta hyvin vaikutusvaltaiseen rooliin politiikan ohjauksessa, mutta yleisesti kansliapäällikön roolin voidaan katsoa muuttuneen pienemmäksi vuosien saatossa. Nykypäivänä kansliapäällikön pääasiallisena tehtävänä nähdään hallinnollisen johtajan rooli.

Mörttinen (2021, s. 41) kertoo, että koronapandemian hoidossa virkamiehien ja poliitikkojen roolien jako oli myös paikoittain epäselvää ja rajoja ylitettiin molempiin suuntiin. Etenkin virkamiehet kokivat pandemian aikana, että poliitikot astuivat heidän toimialueelleen, mutta erimielisyyksiä oli asiantuntijoiden kesken myös saman organisaation sisällä. Asiantuntijaorganisaatioiden ristiriitaisuus aiheutti poliitikoille harmia, koska pandemian hoidossa poliitikot halusivat nimenomaan korostaa asiantuntijoiden näkemystä pandemian hallinnassa.

Murto (2014, s. 292–295) kertoo, että virkamiesten rooli poliittisessa päätöksenteossa on ohjaava ja usein jopa ratkaiseva, vaikka ylimpien virkamiesten roolissa korostuu ministerin avustaminen. Virkamiehet edustavat tietynlaista pysyvyyttä ja jatkuvuutta valtionhallinnossa, koska poliittisten toimijoiden vaihtuessa, virkamieskoneistossa ei tapahdu samanlaisia muutoksia. Siihen, kuinka poliittisten päättäjien ja virkamiesten välinen valta-asetelma poliittisella kentällä rakentuu, vaikuttaa moni asia. Poliittisen johtajan kokemattomuus, poliittisten avustajien määrä sekä henkilöiden persoonat ovat esimerkkejä asioista, jotka vaikuttavat virkamiesten valtaan suhteessa poliittiseen päätöksentekoon.

3.5 Sankarijohtajuus häiriötilanteessa

Tässä alaluvussa keskitytään häiriötilanteiden johtajuuden ja sankarijohtajuuden kytkeytyneisyyteen. Häiriötilanteeseen suhtautuminen ja siihen vastaaminen riippuvat paljon johtajasta ja johtajuuskulttuurista (Bowers & muut, 2017, s. 552). Boin ja Hart (2003, s. 547) kertovat, että julkisen sektorin johtaja halutaan usein nähdä hallitsevan ja ottavan yksin vastuun häiriötilanteen hallinnasta. Päätösvalta on kuitenkin harvoin keskittynyt vain yhdelle ihmiselle, vaan häiriötilanteen hallintatoimet ovat keskittyneet useille eri toimijoille eri verkostoissa. Häiriötilanteen hallinnan radikaali keskittäminen yhdelle johtajalle aiheuttaisi todennäköisesti enemmän ongelmia kuin ratkaisuja häiriötilanteessa, koska vakiintuneet poliittishallinnolliset käytännöt voisivat häiriintyä. Olsson (2014, s. 122) muistuttaa myös, että johtamistoimintoja keskitetään helposti organisaatiossa epävarman ja uhkaavan tilanteen puhjetessa, mutta johtajuuden keskittäminen voi aiheuttaa sen, ettei kaikkia näkökulmia voida hyödyntää häiriötilanteen hallinnassa.

Huhtala ja Hakala (2007, s. 172–174) kertovat, että häiriötilanteessa kansalaiset ja media kaipaavat tunnetun poliitikon tai virkamiehen ottavan vastuun häiriötilanteen hallinnasta ja tulevan esiin häiriötilanteen kärkihahmona, koska häiriötilanteen puhjetessa usein koko kansan tuntema poliitikko kykenee vetoamaan paremmin kansalaisten turvallisuuden tunteeseen. Petersen ja Laustsen (2019, s. 137) kirjoittavat, että erilaisten häiriötilanteiden aikana poliittisilta johtajilta usein kaivataan dominoivaa ja vahvaa johtajuusotetta. On todettu, että esimerkiksi terroristi-iskujen aikana ja talouskriiseissä johtajan odotetaan olevan voimakas ja jopa aggressiivinen, jolloin johtaja nähdään pätevänä ja vahvana johtohahmona.

Julkishallinnon johtajien odotetaan näyttävävän häiriötilanteen hallinnan keulakuvana (Boin & Hart, 2003, s. 547), ja häiriötilanteet ja erilaiset kriisit yleensä kasvattavat vallassa olevien suosiota (Mörttinen, 2021, s. 34). Voi toki olla, että poliittinen johtaja haluaa itse näyttäväksi häiriötilanteen johtajana, koska häiriötilanteen johtajana toimiminen voi antaa hänelle tunnustusta ja hyödyttää häntä poliittisesti (FitzGerald, 2016, s.

186). Greer ja muut (2022, s. 2) kertovat, että useissa maissa koronapandemian alkuvaiheessa julkishallinnot keskittivät päätöksentekoa. Päätösvallan keskittäminen pandemian alussa mahdollisti sankarillisen mielikuvan luomisen johtajasta, mikä hyödytti vallassa olevia poliittisesti. Kuitenkin pandemian edetessä päätösvaltaa hajautettiin myös alemmille viranomaisille ja toimijoille, jolloin pandemian hoidosta aiheutuvat erimielisyydet ja syytökset eivät kohdistuneet vain tiettyyn henkilöön tai toimijaan.

Grint (2014, s. 244) kirjoittaa artikkelissaan erilaisista johtajuustyyleistä suhteessa erilaisiin ongelmiin. Hän kertoo kriittisen ongelman (critical problem) olevan ongelma, joka voidaan nähdä kriisitilanteena. Kriittinen ongelma vaatii johtajalta nopeaa reagointia ja toimintaa, minkä vuoksi kriittisen ongelman ratkaisemiseksi johtaja voi toimia komentavalla ja autoritäärisellä johtajuusotteella. Grint (2005, s. 1475) kuitenkin muistuttaa, että ongelman tyyppi ei itsessään määrää johtajan tapaa toimia, vaan pikemminkin oikeuttaa tietynlaisen toiminnan tilanteen pohjalta. Häiriötilanteen johtajuudessa johtajalle annetaan oikeus toimia päätösvaltaisena komentajana. Kun päätösvaltaa keskitetään johtajalle, jolla on kyky tehdä nopeita päätöksiä, se voi edesauttaa organisaation selviytymistä häiriötilanteesta (Bundy & muut, 2017, s. 1671).

Yhtä lailla Grint (2022, s. 3) pohtii komentavan johtajuustyylin soveltuvuutta koronapandemian johtajuuteen. Koronapandemiaa voidaan luonnehtia häiriötilanteeksi, jolloin perinteisesti Grintin ajatusten mukaan komentava johtajuustyyli sopisi käytettäväksi. Globaali pandemia on häiriötilanne, jonka hallintaan on erilaisia lähestymistapoja ja ihmisten mielipiteet ja ajatukset ovat huomattavasti toisistaan eriäviä. Koronapandemian johtajuus on vaatinut samaan aikaan nopeaa reagointia ja komentavaa johtajuustyyliä, mutta myös yhteistyötä ja puntarointia (Grint, 2022, s. 7). Sankarijohtajuuteen ei usein liitetä toisten huomioimista ja erilaisten mielipiteiden hyödyntämistä päätöksenteossa (Collinson & Tourish, 2015, s. 580), mutta Ilies (2014, s. 1559–1560) korostaa johtajan yhteistyökykyä tärkeimpänä ominaisuutena häiriötilanteiden johtajuudessa. Yhteistyökyyllä hän tarkoittaa erilaisten näkökantojen huomioimista ja kunnioittamista sekä em-

paattista kuuntelemista. Yhteistyö häiriötilanteessa voi mahdollistaa myös uusien toimintatapojen ja innovaatioiden löytämisen. Grint (2010, s. 312) toisaalta kyseenalaistaa myös hajautetun johtajuuden aukottomuuden häiriötilanteiden yhteydessä. Hänen mukaansa sankarijohtajuuden romantisoimisesta ei tule siirtyä romantisoimaan hajautettua johtajuutta, koska sekään ei ole täysin ongelmaton häiriötilanteiden kontekstissa.

Johtajien mytologisointi on todennäköisempää, kun kyseessä on vaarallinen tai kunnianhimoa vaativa tilanne (Popper & Castelnovo, 2018, s. 760). Fletcher (2004, s. 656) tuo esille artikkelissaan, että juuri häiriötilanteet tuovat esiin sankarijohtajuuden valtasuhteet, joilla hän tarkoittaa johtajan autoritääristä ja hierarkkista oikeutta organisaatiossa. Häiriötilanteen aikaansaama johtajan ihailu ja palkitseminen voivat aiheuttaa sen, että johtaja alkaa näkemään häiriötilanteita kaikkialla ja alkaa siten käyttäytyä autoritäärisen kriisijohtajan tavoin tilanteessa kuin tilanteessa (Grint, 2014, s. 244). Weberin mukaan karismaattinen johtajuus sopii erityisesti häiriötilanteisiin, koska karismaattinen johtaja on vaikutusvaltainen, uhrautuva ja sankarillinen (Ropo, 2011, s. 193). Myös Brown (2014, s. 4) kirjoittaa, että sodat ja kriisit ovat tilanteita, joissa karismaattisella ja inspiroivalla johtajuudella on paikkansa. Brown kertoo muun muassa entisen Yhdistyneen kuningaskunnan pääministerin Churchillin nousseen karismaattisen johtajan asemaan toisen maailman sodan aikana, ja sodalla olleen suuri merkitys siihen, millaisena sankarijohtajana Churchill lopulta nähtiin.

Valtioneuvoston periaatepäätöksessä (2017, s. 15) kuvataan häiriötilanteissa hyvään johtajuuteen kuuluvan selkeät johtovastuut, toimijoiden roolituksen ja toimivaltaisen viranomaisen päätöksentekokyvyn. Usein häiriötilanteet kehittyvät nopeasti, joten oikea-aikainen ja joustava reagointi ovat avainasemassa häiriötilanteiden hallinnassa. Demokraattisissa maissa julkishallinnon verkostomaisuus aiheuttaa sen, että päätöksenteko on lähes mahdotonta keskittää vain yhden ihmisen harteille (Boin & Hart, 2003, s. 547). Toisin on autoritäärisissä ja totalitäärisissä maissa, joissa päätöksenteko voi hyvinkin olla keskitetty vain yhdelle ihmiselle, joka toimii diktaattorin tavoin (Brown, 2014, s. 8). Suomen kokonaisturvallisuuden yhteistoimintamalli on hyvä erimerkki eri hallinnonalojen ja

eri sektorien yhteistyöstä ja verkostomaisuudesta häiriötilanteiden aikana ja niihin vaurautumisessa (Valtioneuvosto, 2017, s. 7–8).

Häiriötilanteella voidaan tarkoittaa uhkaa tai tapahtumaa, jonka laajuus voi vaihdella maantieteellisesti sekä sektorikohtaisesti, ja häiriötilanne voi aiheutua ihmisestä tai olla luonnollinen onnettomuus (Valtioneuvosto, 2017, s. 97). Kuten Grint (2022, s. 7) ilmaisi, häiriötilanteen tai ongelman luonne vaikuttaa siihen, millainen johtajuus soveltuu käytettäväksi. Grint (2005, s. 1488–1489) huomauttaa myös, että häiriötilanne voi muuttua ajan kuluessa, jolloin johtajuustyylinkin olisi suotavaa muuttua. Grint käyttää esimerkkinä Irakin sota ja Yhdysvaltojen roolia sodassa. Terrorismi on häiriötilanne, johon usein suhtaudutaan häiriötilanteena, johon tarvitaan nopea ja taktinen ratkaisu. Kuitenkin todellisuus voi olla toinen, ja Irakin sota on yksi esimerkki siitä, kuinka häiriötilanne muuttui hallittavasta ongelmasta hyvin pirulliseksi vuosia kestäneeksi konfliktiksi.

Grint (2010, s. 312) kuvaa, että usein sankarijohtajuus voi sopia häiriötilanteiden johtajuuteen, ja yleisesti sankarijohtajuuteen liittyvää rationaalisuutta, pidetään toimivana häiriötilanteiden hallinnassa. Sankarijohtajana toiminen häiriötilanteessa voi olla soveltuva tapa johtaa, koska usein häiriötilanteet vaativat nopeita päätöksiä, jolloin autoritääriinen johtajuusote on oikeutettua (Grint, 2014, s. 244). Häiriötilanteessa päätöksenteon keskittäminen voi olla toimiva tapa toimia, jotta organisaatio selviää häiriötilanteesta (Harisalo, 2008, s. 24).

Kuitenkin häiriötilanteessa komentava johtajuustyyl ei mahdollista eriävien näkemysten tuomia hyötyjä, ja se heikentää joustavuutta organisaatiossa (Bowers ja muut, 2017, s. 554). Sankarijohtajuus ei myös usein vastaa häiriötilanteeseen kovin syvällisesti, joten häiriötilanteen juurisyytä ei välttämättä ymmärretä. Sankarijohtajuudelle tyypillinen asioiden pelkistäminen (Joullie´ & Spillane 2014, s. 103) voi johtaa siihen, että kompleksisia ja pirullisia ongelmia lähestytään yksinkertaisten ongelmien tavoin (Grint, 2010, s. 312). Brown (2014, s. 25) kirjoittaa johtajuuden olevan vahvasti kontekstisidonnaista. Se, millainen johtajuus on hyväksyttävää, riippuu vahvasti tilanteesta. Hän nostaa esimerkiksi

sodan ja rauhanajan – erilainen johtajuus on hyväksyttävää ja jopa välttämätöntä häiriötilanteen aikana kuin rauhanaikana. Sama pätee myös häiriötilanteisiin: johtajuus häiriötilanteiden aikana on tilannesidonnaista ja häiriötilanteen luonne ja muuntautuminen määrittelevät soveltuvan johtajuuden (Grint, 2022, s.7). Kuviossa 4. kootaan sankarijohtajuuteen vaikuttavia tekijöitä häiriötilanteen aikana.



Kuvio 4. Sankarijohtajuuden esiintymiseen vaikuttavat tekijät häiriötilanteessa

4 Tutkimuksen toteutus

Tämä pääluke pitää sisällään kuvauksen tutkimuksen metodologisista ja metodivalinnoista. Luvussa käsitellään myös tutkielman sosiaalisen median ympäristöä ja Twitterin erityispiirteitä tutkimuksessa muun muassa eettisyyden osalta. Pääluvun lopussa kuvataan aineiston keruu Twitteristä sekä teoriaohjaavan sisällönanalyysin analyysiprosessi.

4.1 Tutkimuksen metodologiset valinnat

Hirsjärvi ja muut (2013, s. 123) kirjoittavat, että tutkija tekee sekä tiedostaen että tiedostamattaan valintoja koko tutkimusprosessin ajan, ja kaikkein syvimmät valinnat tehdään tieteenfilosofisella tasolla. Puusa ja Juuti (2020, s.27) kertovat tieteenfilosofisten taustaolettamusten luovan pohjan tutkimukselle, ja ne vaikuttavat omalta osaltaan koko tutkimusprosessiin. He korostavat tutkijan tietämyksen merkitystä oman tutkimuksen taustaolettamuksista ja etenkin niiden rajoitteista. Pro gradu -tutkielma pohjautuu kvalitatiiviseen metodologiaan. Johtajuus- ja organisaatiotutkimusta on pitkään hallinnut kvantitatiivinen tutkimusote, mutta kvalitatiivisten menetelmien käyttö on monipuolistanut ja kehittänyt etenkin johtajuuden tutkimusta (Puusa & Juuti, 2020, s. 61–62). Pro gradu -tutkielman tieteenfilosofisena taustaolettamuksena on sosiaalinen konstruktionismi.

Tieteenfilosofiassa konstruktionismilla tarkoitetaan suuntausta, jossa maailma nähdään rakentuvan tulkinnoista, ja jossa kielellä ja ajatuksilla luodaan sosiaalista todellisuutta (Kekäle & Puusa, 2020, s. 44–45). Sosiaalisen konstruktionismin perusajatuksena on, että ihmiset eivät ole erillään sosiaalisesta todellisuudesta, vaan jokapäiväinen kanssakäyminen ja vuorovaikutus muokkaavat ihmisiä (Cunliffe, 2008, s. 124). Sosiaalinen konstruktionismi ei ole täysin yhtenäinen tieteenfilosofia, sillä se sisältää erilaisia lähestymistapoja tutkimukseen (Cunliffe, 2008, s. 128). Cunliffe (2008, s. 125) toteaa, että vuorovaikutuksen avulla luodaan ja ylläpidetään sosiaalista todellisuutta ja identiteettiä, ja vuorovaikutuksella on suurempi merkitys todellisuuden rakentumisessa kuin rakenteellisilla tekijöillä.

Johtajien kirjoittamat tviitit voidaan sosiaalisen konstruktionismin linssien läpi nähdä olevan osa heidän subjektiivista todellisuuttaan. Ihminen ja todellisuus ovat erottamattomat, ja puhuttu ja kirjoitettu kieli on aina subjektiivisesti ymmärretty kokonaisuus (Lindgren & Packendorff, 2009, s. 30). Lindgren ja Packendorff (2009, s. 31) kirjoittavat artikkelissaan yrittäjyyden tutkimuksesta sosiaalisen konstruktionismin kautta. He kuvaavat, että sosiaalinen konstruktionismi haastaa yksilökeskeisen ja sankarimaisen miehikuvan yrittäjyydestä. Samalla tavalla sosiaalinen konstruktionismi muovaa ajatusta sankarijohtajuudesta korostamalla vuorovaikutuksen ja sosiaalisten suhteiden merkitystä johtajuudessa individualistisen johtajuuden sijaan.

Sosiaalisen konstruktionismissä kielen merkitykset nähdään olevan yhteenkietoutuneet yhteiskunnan rakenteisiin (Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti, 2006, s. 108). Johtajista puhuminen sankarihahmoina ylläpitää ja luo sankarimielikuvaa johtajuudesta yhteiskunnassa. Kakkuri-Knuuttila ja Heinlahti (2006, s. 108) kirjoittavat, että sosiaalisen konstruktionismin mukaan todellisuus luodaan kielen kautta yhteistoiminnassa. Sillä, kuinka yhteiskunnassa puhutaan johtajuudesta, on merkitystä todellisuuden rakentumisessa. Myös johtajien käyttämä kieli puhuttaessa tai kirjoittaessa itsestään johtajana voi paljastaa jotain heidän todellisuudestaan.

4.2 Sosiaalinen media tutkimuksessa

Laaksonen ja muut (2013, s. 9–14) kirjoittavat internetin olevan hyödyllinen tapa erilaisen aineistojen keräämiseen tutkimukseen, ja internetin käyttö aineiston keruussa on yhä suosituempaa eri tieteenaloilla. Osasyynä suosion lisääntymiseen voidaan pitää internetin yhteiskunnallista roolia – yhteiskunnan ja kulttuurin muodot rakentuvat verkossa. Sosiaalisen median määrittelemisen ei ole aivan yksiselitteisiä. Sosiaalinen media käsitteenä yhdistää teknologian, sosiaalisen vuorovaikutuksen ja käyttäjien tekemät sisällöt. Sosiaalisen median ominaispiirre on viestinnässä, joka ei ole vain vakiintuneiden tahojen

tuottamaa, vaan jokainen sosiaalisen median käyttäjä nähdään aktiivisena tuottajana, ja viestintä sosiaalisessa mediassa on verkostoitunutta ja vuorovaikutteista.

Laaksonen ja muut (2013, s. 15) koostavat sosiaalisen median erilaisiin luokkiin toiminnallisten piirteiden ja osatekijöiden mukaan. He muistuttavat, että sosiaalisen median määrittelemine on aina aikaan sidottua, koska verkon kehittyessä määrittelytkin muuttuvat. Taulukossa 2. määritellään sosiaalinen media erilaisiin luokkiin.

Taulukko 2. Sosiaalisen median määrittely (Laaksonen & muut, 2013, s. 15).

Yhteistuotanto (Wikipedia)
Verkostoitumis- ja yhteisöpalvelut (Facebook ja LinkedIn)
Sisältöjen jakamiseen keskittyvät alustat (Youtube, Flickr)
Blogit ja mikroblogit (blogialustat ja Twitter)
Virtuaalimaailmat (sosiaaliset ja pelilliset, Second Life ja World of Warcraft)
Verkkokeskustelut (Suomi24, MuroBBS)

Isotaluksen ja muiden (2018, s. 6) mukaan listaan voitaisiin lisätä myös keskinäisviestintään tarkoitettut mobiilipalvelut, kuten WhatsApp ja Snapchat. Laaksonen ja muut (2013, s. 21–23) kuvaavat keskeisiksi haasteiksi verkkotutkimuksessa aineiston runsauden ja sen, että verkon palvelut muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti. Usein juuri näiden syiden vuoksi ilmiöt ovat vaikeasti rajattavissa, ja tutkimuksessa aineiston runsas määrä voi aiheuttaa tietynlaista kattavuuden harhaa, kun sosiaalisen median eri palveluissa sama materiaali kiertää palvelusta toiseen muokkautuen. Todellinen haaste sosiaalisen median käytössä tutkimuksessa on sosiaalisen median käyttäjien julkisuuteen ja yksityisyyteen liittyvät asiat, jotka linkittyvät vahvasti tutkimuksen etikkaan.

Pro gradu -tutkielman aineisto hankittiin sosiaalista mediaa hyödyntäen. Sosiaalinen media voi toimia tutkimuksessa välineenä, lähteenä, paikkana tai kohteena (Isotalus & muut, 2018, s. 15). Turtiainen ja Östman (2013, s. 63–64) kuvaavat, että usein sosiaalinen media toimii tutkimuksen kohteena, lähteenä ja välineenä yhtäaikaaisesti eli verkko voidaan

nähdä laajemmin tutkimuksen tutkimusympäristönä. Pro gradu -tutkielmassa sosiaalinen media oli tutkimuksen lähde, koska aineisto koostui vain sosiaalisen median sisällöstä. Sosiaalinen media oli myös pro gradu -tutkielman kohde, koska tutkimus tehtiin verkossa ja tutkielman tutkimuskysymys piti sisällään sosiaalisen median tutkimusympäristönä.

4.3 Twitterin merkitys koronapandemian aikana

Häiriötilanteessa toimiminen ja viestiminen testaavat johtajan kyvyt, sillä häiriötilanteessa johtajalta vaaditaan usein nopeita päätöksiä ja johtajalla on valtaa päättää, mistä ja miten häiriötilanteesta tiedotetaan (Huhtala & Hakala, 2007, s. 13). Sosiaalinen media tarjoaa johtajille mahdollisuuden viestiä häiriötilanteesta reaaliaikaisesti kansalaisille, mikä voi olla ratkaisevaa häiriötilanteen kehittymisen kannalta (Haman, 2020, s. 1). Häiriötilanteissa viestinnän asenneilmapiiriä seuraamalla tuetaan viranomaisten johtajuutta ja viestintää (Valtioneuvosto, 2017, s. 16), ja ylhäältä alaspäin tapahtuva viestintä häiriötilanteessa voi heikentää kansalaisten luottamusta johtajia kohtaan julkishallinnossa (Olsson, 2014, s. 121). Sosiaalinen media on yksi keskeisimmistä poliittisen viestinnän tavoista, mikä ei ole yllättävää, koska arviolta noin kolme miljardia ihmistä käyttää aktiivisesti sosiaalista mediaa ja määrä kasvaa jatkuvasti (Ikäheimo & Vahti, 2021, s. 21). Poliitikot, journalistit ja yhteiskunnalliset vaikuttajat ovat ottaneet yhteisö- ja mikroblogipalvelu Twitterin käyttöönsä, ja monet pitävät Twitteriä merkittävimpana tiedotusvälineenään. Twitteriä onkin kuvattu eliitin mediaksi, jossa politikoille ja journalisteille on avautunut uudenlainen verkostomainen muoto viestiä (Ruoho & Kuusipalo, 2018, s. 41).

Parmelee ja Shannon (2011, s. 15–16) kertovat, että Twitteriä käytetään myös viranomaisviestinnässä häiriötilanteissa, ja Twitterin keskeinen etu on tiedon nopea jakaminen. Myös Isotalus ja muut (2018, s. 9) kirjoittavat Twitterin olevan tehokas ja nopea tapa informaation levittämiseen häiriötilanteen aikana. Twitter saattaa toimia myös luotettavammin kuin esimerkiksi puhelinlinjat luonnollisten häiriötilanteiden, kuten myrs-

kyjen, aikana. Bélanger ja Lavenex (2021, s. 15) kuvaavat, että koronapandemiaan liittyvät ankaratkin rajoitustoimet haastoivat länsimaiset liberaalit arvot, jolloin päättäjäien johdonmukainen ja oikea-aikainen viestintä pandemian aikana korostui. Oikea-aikainen viestintä lisää kansalaisten luottamusta ja toisaalta lisää myös rajoitusten legitimizeettiä.

Haman (2020, s. 7) kirjoittaa, että poliittisten toimijoiden kannattaa hyödyntää erilaisia medioita häiriötilanteesta viestimiseen. Vuorovaikutteisuus ja mahdollisuus olla suorassa yhteydessä kansalaisiin on Twitterin omaleimainen ja uniikki ominaisuus. Kaikki valtionjohdon kärkihahmot eivät käytä aktiivisesti Twitteriä, mutta Haman esittää, että julkishallinnot voisivat hyödyntää digitaalisia viestinnän kanavia aktiivisemmin levittääkseen todenperäistä tietoa kansalaisille. Twitter soveltuu hyvin tiedon välittämiseen häiriötilanteesta. Vahti ja Aerikkala (2021, s. 44) kuitenkin huomauttavat, että vastakkainasettelu ja vastapuolen nujertaminen ovat osa poliittista viestintää Twitterissä, ja poliitikot itsekin tunnistavat sosiaalisen median luoman kilpailuhenkisen ympäristön.

4.4 Twitterin eettiset erityispiirteet tutkimuksessa

Zimmer ja Proferes (2014, s. 258) kertovat, että lähes puolet Twitterissä olevista tviiteistä sisältävät jotakin tunnistettavaa tietoa tviitin kirjoittajasta. Tunnistettavuuteen liittyviä tietoja ovat muun muassa sijaintitiedot ja henkilökohtaiset tiedot kirjoittajasta, kuten terveystiedot. Koska Twitter on avoin yhteisöpalvelu, monissa Twitteriä hyödyntäneissä tutkimuksissa ei ole käytetty erityistä eettistä harkintaa aineiston käytön suhteen (Zimmer & Proferes, 2014, s. 256). Vaikka Twitter on avoin yhteisöpalvelu, tutkimusta ohjaavat eettiset periaatteet koskevat myös Twitteristä kerättyä aineistoa. Twitteriä käytettäessä tutkimuksen aineiston keruussa ollaan eettisten kysymysten äärellä, koska tutkittavat eivät välttämättä tiedä olevansa tutkimuksen kohteena (Zimmer & Proferes, 2014, s. 258).

Buck ja Ralston (2021, s. 8) kertovat tutkimuksen tarkoituksen antavan ohjenuoria Twitter-aineiston käytölle. Jos tutkimuksen kohteena on jokin ilmiö, jota tarkastellaan sosiaalisen median ympäristössä, tutkittavia ei välttämättä tarvitse informoida osastaan tutkimuksessa. Jos tutkimuksessa tutkitaan nimenomaan ihmisten käyttäytymistä Twitterissä, ja käyttäjien rooli on merkityksellinen, tutkijan tulee informoida osallistujia. Fieslerin ja Proferesin (2018, s. 9) tutkimuksessa havaittiin, että suuri osa Twitterin käyttäjistä haluaisi tietää olevansa osa tutkimusta, koska se lisää arvostuksen tunnetta.

Keskeinen eettinen periaate tutkimusta tehdessä on, ettei tutkimuksesta aiheudu harmia tutkittaville (Fiesler & Proferes, 2018, s. 9). Harmin aiheuttamisella tarkoitetaan tutkittaville koituvaa fyysistä, henkistä ja psyykkistä haittaa (Buck & Ralston, 2021, s. 6). Fiesler ja Proferes (2018, s. 9–10) kirjoittavat, että älä aiheuta harmia -periaatteen oleellinen sisältö on yksityisyyden suojaaminen. Pro gradu -tutkielmassa erityinen haaste liittyi analyysin kohteena olevien poliittisten johtajien ja virkamiesjohtajien tunnistettavuuteen ja heidän anonymiteettinsä suojaamiseen. Tutkielmassa aineiston keruussa käytetyt Twitter-tilit pidettiin anonyymeinä, vaikka tiedossa oli, että aineisto kerätään koronapandemian johtovastuussa olleiden poliitikoiden ja virkamiehien Twitter-tililtä. Koska sankarijohtajuus voidaan nähdä arkaluontoiseksi aiheeksi ja siihen liittyy osittain negatiivinen sävy, tutkittavien anonymiteetti yksityisyyden suojaamiseksi oli perusteltua. Pro gradu -tutkielmassa oltiin kiinnostuneita sankarijohtajuudesta ilmiönä, jolloin yksittäisten henkilöiden tunnistettavuus ei ollut relevanttia tutkimuksen tavoitteen kannalta.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019, s. 12–13) mukaan yleisperiaatteena on tutkittavien yksityisyyden suojaaminen, ja yleensä tutkimukseen osallistuneiden nimiä ja henkilötietoja ei ole tarpeen julkaista. Kuitenkin julkisuuden henkilöt, jotka käyttävät merkittävää valtaa ovat tästä poikkeavia, sillä heidän yksityisyytensä on kapeampi kuin muilla. Pro gradu -tutkielmassa ei julkaistu tutkittavien nimiä, vaikka tutkittavat olivat julkisuuden henkilöitä ja heidän yksityisyyden suojansa voidaan katsoa olevan suppeampi kuin valtaväestöllä.

Tviittien jäljittäminen on helppoa, minkä vuoksi tutkielmassa tuli pohtia tarkoin suorien lainauksien julkaisemista (Buck & Ralston, 2021, s. 6). Tviitit voivat sisältää myös tunnistettavaa tietoa tviitin kirjoittajasta (Zimmer & Proferes, 2014, s. 258). Buck ja Ralston (2021, s. 10) puoltavat tietyissä tilanteissa tviittien muuttamista niin, etteivät tutkimukseen lainatut tviitit sisällä tunnistettavaa tietoa henkilöstä. Pro gradu -tutkielmassa ei muutettu tviittien suoria lainauksia, vaikka niiden kautta tutkittavien henkilöisyyksien jäljittäminen oli mahdollista. Suorien lainauksien käyttö oli perusteltua, koska ne lisäsivät tutkimuksen läpinäkyvyyttä sekä rikastuttavat analyysia (Puusa, 2020, s. 154).

4.5 Aineiston keruu Twitteristä

Isotalus ja muut (2018, s. 4) kirjoittavat Twitterin olevan yhteisö- ja mikroblogipalvelu, joka on perustettu vuonna 2006. Twitterissä voi jakaa lyhyitä viestejä, ja palvelu on avoin eli se on julkinen kaikille. Twitter ei ole suosituin sosiaalinen media Suomessa, mutta Twitterillä on merkittävä yhteiskunnallinen rooli, mikä johtuu pitkälti yhteisöpalvelun avoimuudesta ja siten matalasta kynnyksestä olla vuorovaikutuksessa tuntemattomienkin käyttäjien kanssa. Twitter on tällä hetkellä ainoa yleisesti käytössä oleva mikroblogipalvelu, mikä osaltaan selittää sen suosiota (Isotalus ja muut, 2018, s. 6). Suomen kielessä käytetään mieluiten käänösilmaisua tviitti tai twiitti englanninkielisestä sanasta tweet (Kielikello, 2013), ja pro gradu -tutkielmassa käytetään käsitettä tviitti.

Isotalus ja muut (2018, s. 3) kertovat Twitterin keskeisistä toiminnoista ja kielioppisäännöistä. Aihetunnisteita eli hästägeita käytetään tiedon etsimisen ja helpottamisen vuoksi, ja aihetunnistin merkitään symbolilla #. Usein aihetunnisteella merkitty sana kuvaa tviitin keskeistä teemaa, ja minkä tahansa sanan voi muuttaa aihetunnisteeksi laittamalla # symbolin sanan eteen. Kun tviitissä käytetään symbolia @, viitataan johonkin Twitter käyttäjään ja hän saa ilmoituksen tviitistä. Twitterissä on mahdollisuus myös uudelleentviitata (retweet) toisen käyttäjän tviittejä omille seuraajille. Muut mahdolliset toiminnot Twitterissä ovat toisen tviiteistä tykkääminen ja yksityisviestien lähettäminen.

Pro gradu -tutkielman aineisto kerättiin käsin Twitteristä Excel-taulukkoon 33 valitulta Twitter-tililtä 1.3.2020–28.2.2022 väliseltä ajalta. Tutkielmaan valittujen Twitter-tilien valintaan vaikutti häiriötilanteiden hallinnan ja johtajuuden yhteistoimintamalli, jossa määritellään viranomaisvastuut häiriötilanteen aikana (Valtioneuvosto, 2017, s. 16). Koronapandemian aikana johtovastuut kuitenkin erosivat jonkin verran yhteistoimintamallista (Stenvall & muut, 2022, s. 37), minkä vuoksi tutkielmaan sisällytettiin toimijoita laajemmin. Muun muassa Terveystieteiden- ja hyvinvoinnin laitoksen rooli oli keskeinen pandemian aikana (Stenvall & muut, 2022, s. 37), ja johtajuutta hajautettiin alue- ja paikallistasolle pandemian edetessä, jolloin kuntien, sairaanhoitopiirien ja aluehallintovirastojen merkitys kasvoi (Stenvall & muut, 2022, s. 259). Myös oppositio sisällytettiin tutkielmaan mukaan. Oppositio ja hallitus toimivat etenkin pandemian alussa yhteisymmärryksessä muun muassa rajoitusten suhteen ja oppositiolle viestittiin aktiivisesti muuttuvasta tilannekuvasta (Mörttinen, 2021, 39). Häiriötilanteen aikana poliittinen yhteisymmärrys ja vuorovaikutus hallituksen ja eduskuntaryhmien välillä on keskeistä toimintakyvyn säilyttämisen kannalta (Stenvall & muut, 2022, s. 98).

Vaikka koronapandemia on pro gradu -tutkielman kirjoittamishetkelläkin ajankohtainen, aikarajaukseen vaikutti Venäjän hyökkäyssodan alkaminen Ukrainaan helmikuussa 2022 (Valtioneuvosto, 2022). Hyökkäyssodan alettua johtajien tviiteissä painottui hyökkäyssota, eikä koronapandemiasta enää tviitattu yhtä paljon. Aineistoon kerättiin vain henkilöiden omia tviittejä ja vastauksia eli uudelleentviittauksia ei huomioitu aineistossa, koska aineiston kannalta merkityksellistä olivat vain henkilöiden omat kirjoitukset. Tviiteissä huomioitiin vain suomenkieliset tviitit, koska vieraskielisten tviittien käänntöstyö olisi voinut heikentää tutkielman luotettavuutta ja pääsääntöisesti tutkielman aineisto oli suomenkielistä. Kuviossa 5. kuvataan koronapandemian johtajuudesta vastanneita tahoja. Kuvion 5. organisaatioiden johtajien tviittejä käytettiin aineiston keruussa.



Kuvio 5. Kansallinen päätöksenteko koronapandemian johtajuudessa (Suomen perustuslaki 11.6.1999/731), (Laki valtioneuvostosta 28.2.2003/175), (Laki aluehallintovirastoista 20.11.2009/896), (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2022).

Alun perin aineistoon valittiin 37 Twitter-tiliä, mutta neljän tilin käyttäjät eivät tviittaneet tarkasteluajanjakson aikana lainkaan. Kuitenkin 33 Twitter-tililtä saatiin aineistoa runsaasti, joten lisäyksiä tilien suhteen ei tarvinnut tehdä. Hu (2018, s. 217) kertoo, että Twitter-tutkimuksissa tutkija usein jättää tutkimuksen ulkopuolelle sellaiset tilit, jotka eivät ole aktiivisia ja toisaalta joissain tapauksissa myös hyvin epätavallisen aktiiviset tilit voidaan jättää tutkimuksesta pois. Tutkielmasta ei suljettu pois erityisen aktiivisia tilejä. Pro gradu -tutkielmassa vaihtelua Twitter-tilien aktiivisuudessa oli jonkin verran: vähiten tviittaavan tilin kokonaistviittimäärä vastaukset huomioiden oli 63 kappaletta ja eniten tviittaavan tilin kohdalla 3269 kappaletta tarkasteluajanjakson aikana.

Gläser ja Laudel (2013, s. 8–9) kertovat, että kvalitatiivisen tutkimuksen kirjallinen aineisto voi olla suurta, minkä vuoksi aineistosta tulee karsia epäolennainen pois. Poissulkuprosessia ohjaa tutkimuksen tutkimuskysymys, ja tässä tutkielmassa aineistoksi kerättiin koronapandemiaan liittyviä tviittejä jättämällä pois muihin aihepiireihin liittyvät tviit-

tit. Tutkielmaan valittujen johtajien tviiteissä korostuivat tarkastelujakson aikana koronapandemian lisäksi myös muut ajankohtaiset yhteiskunnalliset ilmiöt ja asiat, kuten sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus, kunta- ja aluevaalit sekä kansainväliset urheilutapahtumat. Monet johtajat tviittasivat myös paljon kevyemmistä aiheista ja omasta arjestaan. Kuvio 6. kertoo aineiston poissulkuprosessista pro gradu -tutkielmassa. Tarkasteluajanjakson aikana tviittejä oli kokonaisuudessaan 27 334 kappaletta. Tutkielman ulkopuolelle jätettiin 23 772 tviittiä, jolloin varsinaisia tutkielmaan sisällytettyjä tviittejä oli yhteensä 3562.



Kuvio 6. Aineiston poissulkuprosessi

Tutkielman lähes kahden vuoden tarkasteluajanjakson aikana valituilla Twitter-tileillä oli tviittejä yhteensä melkein kolmekymmentätuhatta. Tviittien suureen määrään vaikutti ajanjakson pituus ja sekä se, että aineistossa huomioitiin sekä käyttäjien omat tviitit että toisten tviitteihin vastaamiset. Osa käyttäjistä kävi aktiivista keskustelua Twitterissä toisten kanssa, mikä vaikutti tviittien kokonaismäärään. Aineistoon sisällytettiin tutkielman kannalta olennaiset tviitit, jolloin analysoitavien tviittien määrä väheni huomattavasti. Hu (2018, s. 212) kuvaa Twitter-aineiston louhintaa (data mining) tärkeäksi vaiheeksi

Twitter-tutkimuksessa, sillä aineistoa on usein hyvin runsaasti ja epäoleellinen data täytyy sulkea tutkimuksen ulkopuolelle. Strukturoimaton data on epäjohdonmukaista tietoa tai esimerkiksi kirjoitusvirheellisiä tekstipätkiä. Pro gradu -tutkielman aineiston strukturoimaton data piti sisällään erityisesti lyhyitä twiittejä ilman kontekstia sekä kuvia ja hymy- ja kuvasymboleita. Aineiston louhiminen eli epäolennaisten twiittien poissulkeminen tapahtui käytännössä niin, että aineistoa luettiin moneen kertaan läpi ja tutkielmaan sisällytyt twiitit värikoodattiin. Esimerkkejä strukturoimattomasta datasta ovat muu muassa seuraavat twiitit, joiden asiayhteys on epäselvä:

”Ei pitäisi olla tarvetta sille.”, ”Hienoa!” ”Sitä aina kuvittelee, ettei yllättyisi enää mistään.”, ”Eipähän naapurit häiritte 😊”, ”Kiitos!”, ”Hauskaa lauantai-iltaa kaikille.”, ”Eipä mitään, tätähän välillä sattuu 😊”, ”Noniin, samaa mieltä olen”

4.6 Aineiston analyysi

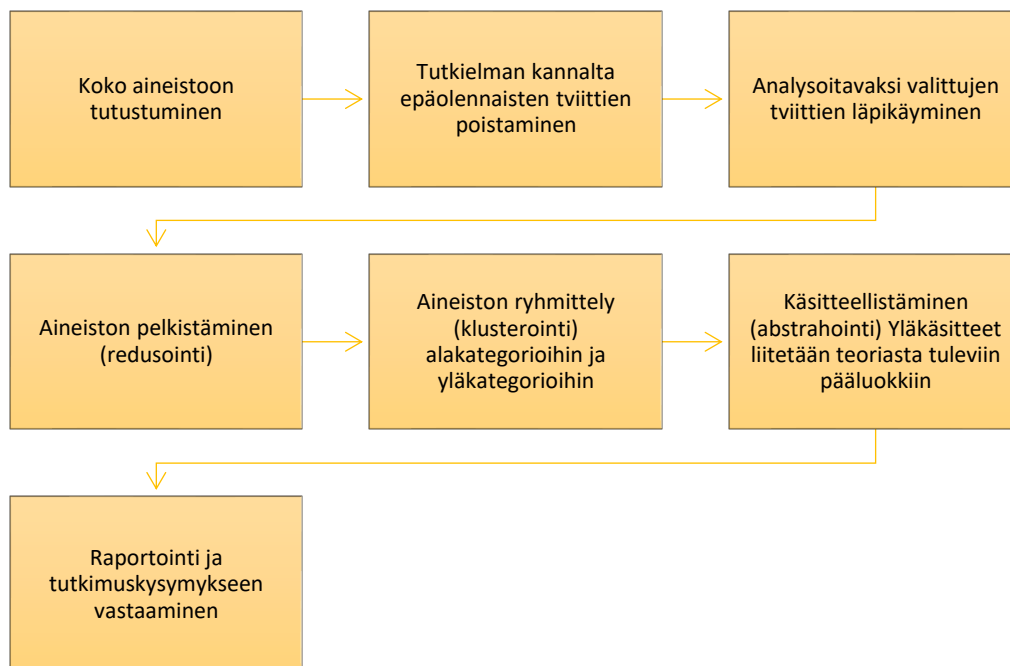
Tutkimusongelman luonteen vuoksi kvalitatiivinen tutkimusote valittiin pro gradu -tutkielmaan. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu käytettäväksi, kun tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ja tutustua tutkimusaiheeseen syvällisesti (Fossey & muut, 2002, s. 723). Puusa ja Juuti (2020, s. 61–62) korostavat kvalitatiivisen tutkimuksen tärkeyttä ihmistutkimuksissa. Usein kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimuskohteet ovat näkymättömiä ja abstrakteja ilmiöitä, jotka ovat sidottuja tiettyyn kontekstiin. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien kautta tutkittavasta ilmiöstä saadaan selville erilaisia puolia ja tutkimus antaa tilaa kokemuksellisuudelle. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole etsiä universaaleja totuuksia maailmasta.

Sisällönanalyysissä aineisto järjestetään tiiviiseen ja selkeään muotoon menettämättä aineiston informaatiota, ja tutkittavasta ilmiöstä on tarkoituksena esittää selkeä ja yhtenäinen kuva (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 122). Sisällönanalyysi valittiin aineiston analyysitavaksi tutkielmaan, koska se soveltuu hyvin erilaisten kirjallisten dokumenttien ana-

lyysitavaksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 86), ja tutkielman tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ja kuvata sitä mahdollisimman monipuolisesti (Elo & Kyngäs, 2007, s. 108). Sisällönanalyysin keskiössä ovat objektiivisuus ja systemaattisuus, jotka ulottuvat sisällönanalyysin joka vaiheeseen (Elo & Kyngäs, 2007, s. 108), mutta kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteenä oleva tutkijan roolin subjektiivisuus ja tulkinnanvaraisuus tulee huomioida (Puusa, 2020, s. 155). Elo ja Kyngäs (2007, s. 109) kirjoittavat, että sisällönanalyysi voidaan toteuttaa induktiivisesti eli aineistolähtöisesti tai deduktiivisesti, jolloin teoria tai käsitejärjestelmä ohjaavat analyysin tekoa. Induktiivinen sisällönanalyysi etenee yksittäisestä yleiseen ja vastaavasti deduktiivinen analyysi etenee yleisestä yksittäiseen.

Van Maanenin ja muiden (2007, s. 1147–1149) mukaan tutkimuksen teoria ja metodit erotetaan toisistaan usein turhan selkeärajaisesti. Abduktiivinen päättely etenee teorian ja metodin välillä, jolloin teoria ja aineisto ovat yhteenkietoutuneet. Pro gradu -tutkielmassa käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, joka eteni aineistolähtöisen sisällönanalyysin tavoin, mutta abstrahointivaiheessa empiirinen aineisto liitettiin teoreettisiin käsitteisiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 98). Teoriaohjaavan sisällönanalyysin kategoriat muodostuvat siis empiriasta, mutta myöhemmässä vaiheessa ne liitetään tutkimuksen teoriaan (Gläser & Laudel, 2013, s. 9).

Tutkielmassa tarkoituksena ei ollut testata teoriaa uudessa kontekstissa, joten teorialähtöistä sisällönanalyysia ei valittu analyysimuodoksi (Elo & Kyngäs, 2007, s. 111). Tuomi ja Saravirta (2018, s. 98) toteavat keskeisen eron teoriaohjaavan ja teorialähtöisen sisällönanalyysin välillä olevan siinä, kerätäänkö aineistosta asioita jo heti alussa tietyn teorian mukaan vai kerätäänkö asioita aineistolähtöisesti ja vasta myöhemmässä vaiheessa aineistoa peilataan teoriaan tai käsitejärjestelmään. Kuviossa 7. esitetään teoriaohjaavan sisällönanalyysin prosessi pro gradu -tutkielmassa.



Kuvio 7. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin vaiheet (Elo & Kyngäs, 2007, s. 110–111), (Tuomi & Saravirta, 2018, s. 97–98).

Analyysiin valittuihin 3562 tviittiin alettiin tutustumaan tarkemmin lukemalla aineistoa huolellisesti läpi. Elo ja Kyngäs (2007, s. 109) kertovat, että tutkijan tulee tuntea aineisto kunnolla ja ennen varsinaisen analyysin aloittamista lukea aineistoa useita kertoja. Aineiston tunteminen syvällisesti on ehdottoman tärkeää, oli sisällönanalyysin analyysitapa induktiivinen, deduktiivinen tai abduktiivinen. Ennen varsinaisen aineiston aloittamista, Twitter-aineistoa luettiin läpi useita kertoja Excelissä, ja aineistosta muodostettiin esiyymmärrys kokonaisuutena. Tutkija aloittaa sisällönanalyysin tutustumalla aineistoon, jotta hän saa kokonaiskuvan aineistosta (Elo & Kyngäs, 2007, s. 110).

Aineiston analyysi eteni yhdysvaltalaiseen perinteeseen nojaavasta aineistolähtöisestä analyysistä, jossa aineisto pelkistetään, ryhmitellään ja muodostetaan kategorioita (Tuomi & Saravirta, 2018, s. 83). Erlingsson ja Brysiewicz (2017, s. 95) kuvaavat sisällönanalyysin lineaarisuuden olettamasta: usein ajatellaan, että sisällönanalyysi etenee vaihe vaiheelta kohti valmista analyysiä, mutta todellisuudessa poukkoilua vaiheiden välillä on lähes aina. Myös Elo ja Kyngäs (2007, s. 113) huomauttavat sisällönanalyysin epälinearisesta ja kompleksisesta luonteesta, ja siitä, että sisällönanalyysin tekemiseen on

melko väljät raamit. Tämä aiheuttaa sen, että sisällönanalyysiä voidaan toteuttaa monella tavalla, ja tutkijalla on paljon vaikutusta siihen, miten analyysi tehdään ja kuinka se lopulta onnistuu.

Aineiston analyysissä edettiin pelkistämään alkuperäisiä ilmaisuja eli redusoimaan aineistoa. Aineiston pelkistämisen ytimessä on aineiston selkeyttäminen, jotta samankaltaisuuksien löytäminen helpottuu (Erlingsson & Brysiewicz, 2017, s. 96). Tuomi ja Saravirta (2018, s. 90) kuvaavat pelkistämisen olevan aineiston tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Aineiston pelkistäminen voi tiivistää alkuperäisen ilmaisen jopa yhteen tai kahteen sanaan, mutta tärkeintä on tuoda esille alkuperäisen ilmauksen ydinsisältö (Erlingsson & Brysiewicz, 2017, s. 94). Tutkielmassa pelkistettyjen ilmauksien sanamäärään vaikutti alkuperäisilmaisen laajuus. Jotkut tviitit olivat vain parin sanan pituisia ja osa maksimimäärän mittaisia, ja sisällöltään moninaisia. Taulukossa 3. esitetään kaksi esimerkkiä aineiston redusoinnista.

Taulukko 3. Esimerkki aineiston redusoinnista

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
Maskeja vai ei. Kuvio muuttuu koko ajan sekavammaksi. Keväällä viranomaiset erikseen tutkivat ja sanoivat, ettei niistä ole hyötyä. Nyt pääministeri sanoo, että niitä ei keväällä suositeltu, kun maskeja ei ollut. Kuka puhuu totta?	Korona-ajan suositusten epäselvyys eri toimijoiden osalta Päätöstentekijöiden kritisointi
Tänään on tapahtunut Suomen ensimmäinen koronavirukseen liittyvä kuolemantapaus. Otan osaa omaisten ja läheisten suruun. Poikkeuksellinen tilanne koskettaa meitä kaikkia. Tuetaan toisiamme, ja pidetään myös itsestä ja läheisistämme huolta.	Myötätunnon osoittaminen kuolemantapauksen vuoksi Muistuttaminen itsestä ja läheisistä huolehtimiseen

Kun aineisto oli redusoitu, aineiston analyysin seuraava vaihe oli ryhmittely eli klusterointi (Tuomi & Saravirta, 2018, s. 90). Ryhmittely tapahtui käytännössä värikoodauksella Excelissä, jossa samankaltaisia ilmaisuja merkittiin samalla värillä. Pelkistetyistä ilmaisuista luotiin alaluokkia yhdistämällä samankaltaisia ilmaisuja, ja alaluokat nimettiin luokan sisältöä yhdistävällä käsitteellä (Tuomi & Saravirta, 2018, s. 90). Ryhmittelyn tarkoituksena on tiivistää samankaltaiset ilmaisut ja vähentää luokkien määrää analyysin edessä (Elo & Kyngäs, 2007, s. 111). Cavanagh (1997, s. 9) kirjoittaa, että sisällönanalyysissä ei ole aina mahdollista ennustaa, minkälaisia luokkia aineisosta syntyy. Hän korostaa myös luokitteluvaihetta kriittiseksi, koska luokittelu ilmentää tutkittavaa ilmiötä. Taulukko 4. toimii esimerkkinä aineiston klusteroinnista.

Taulukko 4. Esimerkki aineiston klusteroinnista

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Minulla on aamulla ilmennyt flunssan oireita ja olen vetäytynyt heti omaehtoiseen karanteeniin. Tämän vuoksi olen käynyt koronatestissä ja pysyn karanteenissa kunnes tulos selviää. Kotitesti osoitti minulle tänään koronaa. Oireet ainakin vielä lieviä. Tauti tuli	Korona-altistumisesta tiedottaminen ja ohjeiden noudattamisesta kertominen	Esimerkin näyttäminen	Esimerkillisyys

perheeseen päiväkotilaisen kautta viikonloppuna. Sitten sairastui myös eka-luokkalainen ja minä. Työskentelen ensi viikon etänä voinnin mukaan. Pikaista paranemista kaikille samaa tautia poteville!			
---	--	--	--

Aineiston ryhmittelyssä haasteena on se, että monesti ilmaus voidaan sijoittaa useaan eri luokkaan (Erlingsson & Brysiewicz, 2017, s. 97). Cavanagh (1997, s. 9) toteaa, että tällaisissa tilanteissa tutkijan tulee valita paras vaihtoehto ja luottaa omaan arviointiinsa luokittelussa, ja luokittelun luonteeseen kuuluu tulkinnanvaraisuus (Puusa, 2020, s. 146; Elo & Kyngäs, 2007, s. 111). Aineiston analyysi eteni alaluokkien muodostamisesta yläluokkien muodostamiseen. Puusa (2020, s. 153) kirjoittaa, että kategorioiden muodostamista voidaan jatkaa periaatteessa niin pitkään kuin se on mahdollista. Analyysin yläluokat muodostettiin yhdistelemällä alaluokkia pyrkimyksenä yhdistää alakategorioiden kuvaukset sisällön mukaan. Käytännössä tämä tapahtui Excelissä yhdistämällä ja siirtelemällä alakategorioita yhdistävän yläkategorian alle. Elo ja Kyngäs (2007, s. 111) kuvaavat, että kategorioiden muodostamisessa tarkoituksena on kuvata ilmiötä ja lisätä tietoa. Tutkija tekee päätökset kategorioiden muodostamisesta tulkintaansa perustuen, ja luokittelu kategorioihin mahdollistaa sen, että kategorioita voidaan vertailla keskenään. Seuraavaksi aineiston analyysissä siirryttiin abstrahoituihin eli yleiskäsitteiden muodostamiseen (Elo & Kyngäs, 2007, s. 111).

Teoriaohjaavassa analyysissä on kyse abduktiivisesta päättelystä, jossa aineistolähtöisyys ja teoria vuorottelevat, ja niitä yhdistellään (Tuomi & Saravirta, 2018, s. 80). Aineiston analysoiminen eteni tähän asti aineistolähtöisesti, mutta pääluokkien muodostamisessa tutkielman teoria tuli mukaan (Tuomi & Saravirta, 2018, s. 98). Tämä tarkoitti sitä, että aineistolähtöisesti muodostuneet yläluokat yhdistettiin pro gradu -tutkielman sankarijohtajamyytin viitekehukseen. Tuomi ja Saravirta (2018, s. 80) kirjoittavat, että teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä teorian ja aineistolähtöisyyden yhdistäminen tapahtuu toisinaan luovasti ja toisinaan yhdistäminen vaatii enemmän työtä, mutta pääasiallisena tarkoituksena on uusien näkökulmien esille tuominen. Taulukoissa 5. ja 6. esitetään esimerkit aineiston abstrahoinnista.

Taukukko 5. Esimerkki aineiston abstrahoinnista

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläkategoria	Pääluokka
Jaksaa, jaksaa! Turnauskestävyys on meistä monilla koetuksella, mutta #COVID19-epidemia ei ole väsynyt meitä haastamaan. #koronafi	Koronarajoitusten ja -ohjeiden noudattamiseen kannustaminen ja muistuttaminen pandemian olemassaolosta	Motivoiminen ohjeiden mukaan toimimiseen	Vetoaminen kansalaisten toimintaan	Kontrollointi ja toisiin vaikuttaminen
Tautitilanteen kehitys riippuu jokaisesta meistä. Se miten toimimme nyt, vaikuttaa	Yhteisen vastuun korostaminen pandemian kehityksestä tulevaa kesää ajatellen	Kansalaisten vastuuttaminen		

siihen mil- laiseksi kesä muodostuu. Jo- kainen meistä voi olla luo- massa polkua parempaan ke- sään. Tehdään yhdessä pa- rempi kesä 🌻				
---	--	--	--	--

Taulukko 6. Toinen esimerkki aineiston abstrahoinnista

Alkuperäinen il- maus	Pelkistetty il- maus	Alaluokka	Yläkategoria	Pääluokka
Mahdolliset maskisuosituk- set ei anneta minun tai OKMn toi- mesta, vaan niistä vastaa terveydenhuol- lon asiantunti- jatahot eli THL ja STM.	Vastuutahojen korjaaminen maskisuosituk- sissa	Johtovastuiden selventäminen	Oikean tiedon välittäminen	Rationaalisuu- den korostami- nen
Terveysviran- omaiset katsoi- vat keväällä, ettei yleistä	Poliittisen pää- töksenteon perustelu asi- antuntijoiden	Toiminnan pe- rustelu sen hetken tilanne- kuvalla	Tietoon perus- tuva toiminta	

<p>suositusta ole syytä antaa. Olemme nojanneet koronatoimissa vahvasti asiantuntijanäkemyseen. Tämän lisäksi olisi ollut käytännön haaste saata- vuuden ongelmista johtuen.</p>	<p>näkemyksillä ja kritiikkiin vastaaminen</p>			
--	--	--	--	--

Teoriaohjaavan ja teorialähtöisen sisällönanalyysin viimeinen vaihe on hyvin samankaltainen, koska molemmissa analyysimuodoissa tutkimuksen teorialla on merkittävä rooli tulosten analysoimisessa (Tuomi & Saravirta, 2018, s. 83). Aineistoon valitut tviitit asetui- vat pääsääntöisesti edellä mainittuihin pääluokkiin, mutta osaa aineiston tviiteistä ei voitu sisällyttää sankarijohtajamyttiin sisältönsä puolesta. Tällaisia luokittelemattomia tviittejä oli yhteensä 82 kappaletta. Aineiston analyysin neljä pääluokkaa olivat rationaa- lisuuden korostaminen, kontrolli toisiin vaikuttamalla, sitoutuneisuus ja omistautuminen tehtävälle sekä riskienotto ja urheus. Aineiston analyysi ei pääty siihen, kun aineisto on analysoitu, vaan analyysiä seuraa tulkinta ja tutkimustulosten selittäminen, mikä tekee tutkimuksesta tieteellisen (Puusa, 2020, s. 154). Aineiston analyysin seuraava vaihe oli tulosten raportointi ja johtopäätösten tekeminen.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään aineiston analyysin tulokset. Aineiston analyysin neljä pääluokkaa raportoidaan omissa alaluvuissaan. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin neljä pääluokkaa olivat rationaalisuuden korostaminen, kontrolli toisiin vaikuttamalla, sitoutuneisuus ja omistautuminen tehtävälle sekä riskienotto ja urheus. Viimeisessä alaluvussa kuvataan sankarijohtajaviitekehityksen ulkopuolelle jääneitä luokittelemattomia twiittejä.

5.1 Rationaalisuuden korostaminen

Johtajien twiiteistä suurin osa piti sisällään tutkitun tiedon jakamista sekä ohjeistuksia liittyen koronapandemiaan. Päättäjät halusivat jakaa myös reaaliaikaisesti tietoa päätöksenteon edistymisestä ja ylläpitää avointa tilannekuvaa omalta osaltaan. Rufai ja Bunce (2020, s. 510) kertovat tutkimuksessaan, että koronapandemian aikana viranomaiset ja johtajat pystyivät hyödyntämään Twitteriä informoidessaan kansalaisille koronaan liittyvistä asioista, ja Twitter soveltui viestintään usein perinteisiä medioita, kuten televisiota ja sanomalehtiä paremmin. Tutkielman aineiston perusteella tämä ilmiö korostui myös Suomessa päättäjien twiiteissä. Haman (2020, s. 1) kirjoittaa koronapandemian olleen Twitterin suurin puheenaihe pandemian alkaessa. Koronaviruksen leviämisen estämiseksi eri maissa tehtiin erilaisia rajoitustoimenpiteitä viruksen hallitsemiseksi, ja monet johtajat halusivat viestiä kansalaisille koronarajoituksista. Twitter osoittautui sopivaksi tavaksi tiedon jakamiseen kansalaisille. Alla olevat twiitit ovat esimerkkejä johtajien tiedottamisesta ja viestimisestä koronapandemian vaiheista kansalaisille.

Käymme tänään ja huomenna kuudentoista kiihtymis- tai leviämisvaiheessa olevan alueen kanssa korona tilannekuvakeskustelut. Ensimmäiset keskustelut ovat jo takana, kiitos kaikille osallistujille! Epidemia on edelleen voimissaan, torjuntatoimissa ei ole varaa lipsua.

Hallituksen toimet koronavirusepidemian leviämisen hillitsemiseksi toimivat. Tänä päivänä päätimme jatkaa poikkeusoloihin liittyviä toimia 13.5. saakka. #koronavirus #COVID19FI

Poliittiset päättäjät ja johtavat virkamiehet halusivat informoida kansalaisia koronaohjeista ja päätöksenteon taustalla olevista tekijöistä. Etenkin poliittiset johtajat hakivat perusteita tutkitusta tiedosta ja asiantuntijoiden näkemyksistä poliittiselle päätöksenteolle. Päätösten perustelu tutkittuun tietoon nojaten korosti päätösten rationaalisuutta ja oikeasuhteisuutta. Johtajat oikaisivat myös väärää tietoa esimerkiksi pandemian johtovastuista ja päätösten taustoilla vaikuttaneista tekijöistä. Johtajat näkivät myös osittain tehtäväkseen väärän tiedon kumoamisen tutkitulla tiedolla muun muassa koronarokotteiden kohdalla. Sankarijohtajia pidetään yleisesti rationaalisina (Schweiger ja muut, 2020, s. 428), joten järjen ja loogisuuden esiin tuominen sai johtajat tältä osin näyttämään sankarijohtajan valossa.

Maskisuosituksesta ei päättä minä eikä OKM. Meillä ei ole muuta vaihtoehtoa kuin odottaa kunnes tiedämme mitä terveydenhuollon asiantuntijat suosittavat niiden osalta.

Erittäin vaarallinen esimerkki siitä, mihin koronadenialismi voi pahimmillaan johtaa. On tärkeää, että erityisesti päättäjinä annamme oikeaa tietoa koronasta, emmekä lietso aiheettomasti pelkoa.

Aineistosta kävi ilmi koronapandemian aiheuttamat huomattavat haitat etenkin yrittäjille ja kulttuuri- ja ravintola-alalle. Päätöksiä tehneet poliittiset päättäjät halusivat korostaa asiantuntija-arvioita päätöksentekonsa taustalla, jotta vaikeiden päätösten tekeminen ei kohdistuisi yksinomaan poliittiseen päättäjään. Viranomaiset tuottivat tilannekuvia, keräsivät tutkimustietoa sekä tekivät kansainvälistä vertailua pandemian hillitsemiseen liittyvistä toimenpiteistä (Stenvall & muut, 2022, s. 153). Poliittiseen johtajuuteen

liittyy herkästi syytösten kiertäminen (Greer & muut, 2022, s. 2), ja vaikka häiriötilanteissa vahvana johtajana toiminen voi hyödyttää johtajaa poliittisesti (FitzGerald, 2016, s. 186), voimakkaat yksilöä ja yrittäjien elinkeinoja rajoittavat toimenpiteet eivät tuo poliittiselle johtajalle suosiota. Seuraavat tviitit osoittavat, kuinka johtajat käyttivät asiantuntijoiden lausuntoja ja näkemyksiä perustellessaan poliittisia päätöksiä muun muassa koronarajoituksia koskien.

Maallikkona en kykene kiistämään lääketieteen ja virologian Suomen ykkösten kantaa. Jos taulukkoa ei voi käyttää - mitä käytetään? Jollakin tavalla päätöksenteo on nojattava tietopohjaan. Ei vain itse kunkin mielipiteisiin. Ymmärrän kulttuuriammattilaisten tuskan hyvin!

Koulut herättävät ymmärrettävästi paljon keskustelua. Päätökset rajoitustoimien käyttöönotosta tehtiin epidemiatilanteen perusteella terveysviranomaisten suositusten pohjalta ja niin tullaan toimimaan myös rajoitusten mahdollisen purun suhteen.

Huomattava osa johtajien tviiteistä sisälsi käytännön ohjeiden jakamista, ja ohjeiden jakamisen taustalla oli kansalaisiin vaikuttaminen koronaviruksen leviämisen estämiseksi ja perimäisenä tavoitteena oli ihmishenkien suojeleminen. Sankarijohtajamyytin rationaalisuus näkyy käytännössä järkevyyden ja loogisuuden korostamisena, ja usein juuri rationaalista suhtautumista pidetään häiriötilanteiden johtajuudessa toimivana menettelytapana (Grint, 2010, s. 312). Tutkielman aineistosta välittyi myös oikea-aikaisuuden korostaminen päätöksenteossa koronapandemian hallinnassa, mikä liittyy rationaaliseen toimintaan. Stenvall ja muut (2022, s. 89) kirjoittavat oikea-aikaisuuden näkyneen koronapandemian johtajuudessa esimerkiksi terveydenhuollon kantokyvyn ja tehohoidon kapasiteetin turvaamisena siten, että päätöksiä on kyetty tekemään tilannekuvan mukaisesti nopeastikin. Oikea-aikaisuus näkyi johtajien tviiteissä siten, että johtajat reagoivat nope-

asti muun muassa paheneviin koronatartuntatilastoihin, muuntoviruksiin ja uuteen tutkimustietoon ja tviittasivat aihepiireistä herkästikin, kuten seuraavasta tviitistä voi havaita.

Toivon, että kaikki ymmärtävät, että tautitilanne on vakava ja korona muuntoviruksen meille aiheuttava uhka merkittävä. Emme aseta uusia rajoituksia varmuuden vuoksi, vaan siksi, että ne ovat välttämättömiä suomalaisten terveyden ja elämän suojelemiseksi

Johtajat hakivat mielipiteilleen perusteluja kansainvälisestä vertailusta pandemian hallinnassa ja etenkin muihin Pohjoismaihin viitattiin paljon. Koronatoimille ja rajoituksille haettiin oikeutusta vertailemalla Suomen tilannetta muihin maihin, millä haluttiin muistuttaa, että rajoituksia ei tehty mielivaltaisesti ja pandemian vaikutukset olivat globaalit. Koronapandemia on puhututtanut paljon niin Twitterissä kuin yhteiskunnassa yleisestikin, ja johtajat halusivat myös muistuttaa muun muassa lainsäädännön asettamista raameista päätöksenteolle. Suoraviivainen toiminta näkyi etenkin toisten tviitteihin vastauksissa, kun huhupuheet haluttiin lopettaa faktuaalisella tiedolla.

Ehdotan merkittävää #koronatestaus lisäystä Tanskan malliin. On toimittava nopeasti.

Olen itsekkin sitä mieltä, ettei riskimaihin hupimatkailevia tule palkita ansiotulomenetyksen korvauksella. Jos kyse virallisesta karanteenista, on tämä oikeus kuitenkin lakisääteinen. Eli joko muutetaan tartuntatautilakia tai sitten ei määrätä virallisia karanteeneja kaikille.

Rationaalisuuden korostaminen näkyi myös johtajien tviiteissä niin sanotun arkijärjen korostamisena, jolloin johtajat tviittasivat käytännönläheisesti ja kansankielisesti. Monet johtajat jakoivat tilastotiedon ja virallisoheiden ohella tietoa omin sanoin kirjoitettuna tavoitteena saada yhteys kansalaisiin, kuten alla oleva tviitti osoittaa.

Uudellamaalla nyt ryhdistäydyttävä. Vaasassa käyrä saatiin laskemaan, kun koko yhteiskunta osallistui. Käytetään maskia, luovutaan kutsuista, tehdään etätöitä ja pidetään etäisyyttä. Ei lauleta karaokea, eikä hengailta. Tästä selvitään kyllä yhdessä!

5.2 Kontrollointi toisiin vaikuttamalla

Leikola (2020, s. 53) esittää, että globaalin pandemian selittäminen onnistuu van yhteistyön ja solidaarisuuden kautta. Johtajien tviiteissä korostui kansalaisyhteisöön vetoaminen ja toisiin vaikuttaminen. Tviiteissä tuotiin esiin yksilön vastuuta yhteisöstä ja vedottiin kansalaisyhteisöön noudattamaan koronapandemian ohjeistuksia ja suosituksia. Johtajien tviiteissä korostuivat myös aihetunnisteet, joilla pyrittiin luomaan yhteishenkeä. Esimerkkejä tällaisista aihetunnisteista olivat *#opitaanelämäntämänkanssa*, *#tehdäänkaikki*, *#madalletaankäyrää* ja *#sairastakotona*. Sankarijohtajuuteen liittyy vahvasti toisiin vaikuttaminen (Yukl, 1999, s. 292). Toisiin vaikuttaminen voidaan nähdä olevan positiivinen asia, kuten Cohen (2013, s. 70) toteaa, sillä lähtökohtana on hyvän aikaansaaminen. Koronapandemian hillitseminen ja ihmishenkien turvaaminen olivat johtajien perimmäisiä tavoitteita heidän pyrkiessään vaikuttamaan kansalaisten toimintaan. Alla olevat tviitit kuvaavat johtajien pyrkimyksiä vaikuttaa kansalaisten toimintaan.

Koronavirukseen liittyvä tilannekuva on muuttunut viikonlopun aikana. Poikkeuksellinen tilanne edellyttää voimakkaita toimenpiteitä, mutta tiedän että yhdessä selviämme tästä. Pidetään huolta itsestämme ja toisistamme!

Käyttämällä maskia suojaa paitsi itseään, myös muita. Kannustan kaikkia käyttämään maskia julkisissa tiloissa ja joukkoliikenteessä. Tällaisilla keinolla voimme edesauttaa sitä, että säästymme rankemmilta keinoilta, kuten aukiolorajoituksilta tai sulkemisilta.

Osa kansalaisiin vetoavista tviiteistä sisälsi myös käskyjä ja voimakkaita ilmaisuja. Kansalaisiin vetoaminen voidaan nähdä kontrolloimisen muotona, ja sankarijohtajamytyissä johtajan toiminnassa näkyy toisten kontrolloiminen (Schweiger ja muut, 2020, s. 418). Kuten Leikola (2020, s. 12) toteaa, julkisen vallan on pitänyt tyytyä monissa tilanteissa suositteluihin pandemian hoidossa, koska länsimainen oikeusjärjestelmä ei mahdollista yksilön vapauksien voimakasta rajoittamista. Johtajien tviiteissä oli havaittavissa myös turhautumista julkisen vallan voimattomuuteen pandemiatilanteen heiketessä.

”Älä matkusta Lappiin, jos sinut on määrätty eristykseen tai karanteeniin! Eristys tai karanteeni ei ole loma.”

”Todella vastuutonta vastustaa koronarajoituksia! Tautitilanne on vakava. Tällä menolla tarvitsemme pikemminkin lisää rajoituksia kuin rajoituksista luopumista. Surullista. #COVID19 #rajoitukset”

Turhautumisen näyttämistä ei yleensä liitetä sankarijohtajuuteen, jossa johtajan odotetaan pikemminkin piilottavan tunteensa (Joullie´ & Spillane 2014, s. 104). Toisaalta häiriötilanteiden aikana johtajan käskyvaltaisuus ja hyökkäävyys nähdään hyväksyttävänä ja sopivana tapana johtaa (Petersen & Laustsen, 2019, s. 137). Täytyy myös huomioida Twitter sosiaalisen median ympäristönä, joka helposti lisää vastakkainasettelua ja altistaa haitalliselle puheelle (Vahti & Aerikkala, 2021, s. 44). Turhautumisen näyttämiseksi on monia syitä, kuten poliittinen valtataistelu sekä huomatuksi tuleminen Twitterissä. Toisaalta turhautumisen näyttäminen voi myös olla tapa pyrkiä vaikuttamaan kansalaisiin, jotta he toimisivat koronaohjeiden mukaisesti ja ymmärtäisivät tilanteen vakavuuden.

Käsittämätöntä. Suomen tautitilanne on parempi kuin missään muualla Euroopassa. Silti kaikki on tehty väärin.

Kansalaisten käyttäytymiseen pandemia-aikana pyrittiin vaikuttamaan monella tavalla. Voimakkaiden komennusten ja jopa aggressiivisten tviittien ohella kansalaisiin vedottiin myös tunnetasolla. Johtajat korostivat kollektiivisuutta ja yhteishenkeä yhteiskunnan kohdatessa vakavan häiriötilanteen. Yhteenkuuluvuutta korostamalla tavoiteltiin vaikuttamista kansalaisten velvollisuudentunteeseen yhteisöä kohtaan. Sankarijohtajamyytin sisältyy myös toisten inspirointi ja motivointi (Drysdale ja muut, 2014, s. 793). Osa johtajien tviiteistä oli selvästi kirjoitettu harkitusti tavoitteena vaikuttaa kansalaisiin yhteisiin arvioihin ja esimerkiksi suomalaisuuteen vedoten. Seuraavat tviitit ovat esimerkkejä toisiin vaikuttamisesta tunnetasolla.

Kun meille sanotaan, että ottakaa fyysistä etäisyyttä, niin otetaan myös henkistä läheisyyttä. Nyt tarvitaan sellaista ajattelua, että minä en ole tässä yksin vaan me olemme joukolla. Toinen toistaan tukemassa.

Tätä kummallista vuotta on vielä muutama päivä jäljellä. Moni meistä odottaa parempaa uutta vuotta. Mutta tulevasta emme tiedä. Uskon, että meillä on toivoa. Tänään Suomessa on annettu ensimmäiset rokotteet Covid-19 virusta vastaan.

 #covid19 #korona #rokotus #kohtiuuttavuotta

Toisiin vaikuttaminen näkyi myös esimerkkinä toimimisessa, mikä liittyy sankarijohtajan kykyyn motivoida toisia (Drysdale ja muut, 2014, s. 793). Esimerkin näyttämisellä toivottiin olevan vaikutusta kansalaisten käyttäytymiseen motivoimalla heitä. Lähes kaikki tutkielmaan valitut johtajat halusivat näyttäytyä esimerkkinä kansalaisille muun maussa tviittaamalla, kun he olivat saaneet koronarokotteen tai kun he olivat jääneet etätöihin koronavirukselle altistumisen vuoksi. Julkishallinnossa niin poliittisten päättäjien kuin virkamiehien keskuudessa arvostetaan johtajuutta, jossa johtaja näyttää esimerkkiä ja toiminta on ratkaisuhakuista ja pitkäjänteistä (Stenvall & muut, 2022, s. 88). Johtajien tviiteistä välittyi vaikutelma, että esimerkillisen käyttäytymisen toivottiin vaikuttavan kansalaisten halukkuuteen toimia suositusten ja asiantuntijoiden arvioiden mukaan. Toisaalta johtajien halukkuus kertoa omasta esimerkillisestä toiminnastaan

voidaan tulkita myös haluna tuoda esiin sitä, että koronarajoitukset ja -suositukset koskettavat kaikkia, jopa korkeantason poliitikkoja ja virkamiehiä.

Muista ladata #koronavilkku! Itsekin latsin juuri. Sovellus helpottaa koronavi-rustartuntojen jäljittämässä. Jos riittävän monella on sovellus, selviämme hel-pommalla koronaviruksen torjumisessa.

5.3 Sitoutuneisuus ja omistautuminen tehtävälle

Johtajien tviittaaminen käskymuodossa voidaan tulkita myös sitoutuneisuudeksi, koska pandemian hoitaminen nähtiin vakavana tehtävänä ja siinä haluttiin onnistua. Johtajien tviiteissä korostui vahva tahtotila pandemian selättämiseksi ja aito huoli yhteiskunnan tulevaisuudesta, mikä voidaan tulkita sitoutuneisuudeksi. Sitoutuneisuus on keskeinen osa sankarijohtajamyttiä, ja se voi näkyä epäitsekkäänä käyttäytymisenä ja valmiutena tehdä mitä vain tavoitteiden saavuttamiseksi (Joullie´ ja Spillane, 2014, s. 103). Vahva sitoutuneisuus luo johtajista mielikuvaa sankarijohtajina. Toisten kontrolloimisen lisäksi sankarijohtajuuteen liittyy vahva itsekontrollin ihanne (Joullie´ & Spillane 2014, s. 104), joka oli havaittavissa johtajien tviiteistä. Alla olevat tviitit kuvaavat johtajien itsekontrollia ja jopa uhrautuvaa asennetta, joka oli havaittavissa johtajien tviiteistä laajalti.

Kyllä, olen tehnyt 5 viikkoa töitä joka päivä pitkiä tunteja vähillä unilla. Nyt olin yhden päivän lomalla eli eilisen vastaten silloinkin VMn kansliapäällikön puheluihin ja STM viestinnän viesteihin.

Me olemme kaikki tehneet koronan takia ympärivuorokautisia päiviä näinä viikkoina, ja tehdään edelleen. Ohjeistukset, kansalaiskirjeet ja vaikutusarvioinnit kyllä hoidetaan. Sen lisäksi meidän on pakko hoitaa myös tämä tarpeellinen ja kiireellinen sote, jossa te epäonnistuite.

Sankarijohtajamyytissä johtaja on erittäin omistautunut tehtävälleen ja hän on valmis työskentelemään kurinalaisesti ja pitkäjänteisesti tavoitteiden saavuttamiseksi (Bardon, 2015, s. 15). Erityisesti hallituspuolueiden edustajien sekä johtavien virkamiesten twiiteistä välittyi omistautuminen ja halu johtaa yhteiskunta läpi pandemian. Sitoutuneisuus näkyi myös nöyränä asenteena ja kiitollisuuden osoittamisena kansalaisille. Sankarijohtajamyyttiin ei tavallisesti liitetä toisten huomioimista ja kiitoksen antamista, vaan sankarijohtaja haluaa korostaa omaa asemaansa ja merkitystään asioiden taustalla. Kiitollisuuden osoittaminen voidaan kuitenkin ymmärtää palkitsemisen muotona, ja palkitseminen liittyy sankarijohtajuuteen (Cohen, 2013, s. 72). Alla olevassa twiitissä osoitetaan kiitollisuutta kansalaisille.

Suomi on pärjännyt koronan vastaisessa kamppailussa erinomaisesti ennen kaikkea siksi, että suomalaiset ovat toimineet niin vastuullisesti ja suosituksia noudattaen jo lähes vuoden ajan. Olen äärimmäisen kiitollinen siitä kaikille!

Saari (2021, s. 27–28) kuvaa, että Suomessa julkisen vallan toiminta pandemian johtovastuiden osalta on ollut pääasiallisesti toimivaa, ja kansalaisten luottamus julkiseen valtaan pandemian hoidossa on ollut keskimäärin parempaa kuin monissa muissa Euroopan maissa. Suomen suhteellisen hyvään selviytymiseen pandemiasta on vaikuttanut moni asia, kuten Suomen harva väestörakenne sekä kansalaisten tottelevaisuus julkisen vallan suosituksiin ja ohjeistuksiin. Tutkielman aineistossa havaitut kiitollisuuden osoitukset kansalaisille olivat tähän peilaten aiheellisia, ja johtajien tapa sitouttaa kansalaisia jaksamaan vielä noudattamaan koronaohjeita ja elämään uudenvuodenarjessa.

Sitoutuneisuus ja omistautuminen koronapandemian hoitamiseksi näkyivät myös epäitsekkytenä. Wansink ja muut (2008, s. 548) kuvaavat epäitsekkyttä sankarijohtajuuden piirteeksi ja se voi näkyä pyyteettömyytenä, mutta usein sankarijohtajuuteen liittyvän epäitsekkyden taustalla on jokin tavoite, jonka eteen sankarijohtaja itse työskentelee ja haluaa muidenkin tekevän näin (Cohen, 2013, s. 70). Sankarijohtajamyytissä

johtajan kontrolli koskettaa myös häntä itseään kurinalaisuutena ja vahvana velvollisuudentunteena (Joullie´ & Spillane 2014, s. 104). Velvollisuudentunne ja kurinalaisuus näkyvät seuraavassa tviitissä, jossa johtaja korostaa ahkeraa työntekoaan asian edistämiseksi ja muistuttaa toimintaympäristön asettamista haasteista lainsäädännön osalta.

Työtä tämän eteen tehdään. Helppoa se ei ole mm. lainsäädäntö huomioiden, mutta mahdollisimman nopeasti, mahdollisimman laajasti #korona kärsiville kulttuuriammattilaisille LTA-apua valmistellaan jo. Parhaani teen 🙏

Itsekurin ja omistautuneisuuden näyttäminen omalle tehtävälle kävivät ilmi aineistosta melko laajalti. Johtajat tviittasivat pandemiasta omien agendojensa läpi katsottuna. Tämä näkyi muun muassa niin, että tietyn hallinnonalan ministeri keskittyi tviittaamaan koronapandemiasta oman hallinnonolonsa näkökulmasta ja kaupunkien johtajat edustamiensa kaupunkien näkökulmasta. Kaupunkien johtajat ajoivat voimakkaasti muun muassa koronarokotteiden alueellista painottamista niin, että pahimmille tartunta-alueille kohdennettaisiin enemmän koronarokotteita. Koronapandemia on koskettanut yhteiskuntaa laajasti eikä se ole vain terveysturvallisuuteen liittyvä häiriötilanne, joten eri hallinnonalojen ministerit tviittasivat koronasta pitkälti oman ministeriönsä näkökulmasta. Sitoutuneisuus näkyi myös siten, että johtajat suhtautuivat tehtäväänsä suurella tärkeydellä ja aineistosta välittyi vahva halu onnistua pandemian hoidossa.

5.4 Riskienotto ja urheus

Epätietoisuus on luonnehtinut koronapandemiaa ja johtajuutta – tiedot ovat muuttuneet nopeasti, päätöksenteon on pitänyt pohjautua sen hetken tietopohjaan ja epävarmaa on ollut, mitä loppujen lopuksi edes tiedetään (Saari, 2021, s. 12). Koronapandemia on vaatinut johtajuudelta paljon. Hallitus julisti keväällä 2020 Suomen poikkeusoloihin maailmalta levinneet koronaviruksen vuoksi (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2022). Pandemian hillitseminen ja kansalaisten terveyden turvaaminen on vaatinut myös muita historiankin valossa poikkeuksellisia keinoja valtaa pitäviltä. Hallitus päätti

muun muassa Uudenmaan liikkumisrajoituksista keväällä 2020, jotta koronavirus ei leviäisi muualle Suomeen Uudeltamaalta (Valtioneuvosto, 2020). Seuraavat tviitit kuvaavat päätöksentekoa koronapandemian aikana.

Suomessa on poikkeusolot. Hallitus on tehnyt vaikeita päätöksiä maamme ja kansalaisten parhaaksi. Haluamme suojella ikäihmisiä ja muita riskiryhmiin kuuluvia ja varmistaa, että yhteiskunta pystyy taistelemaan korona-virusta vastaan parhaalla mahdollisella tavalla. #korona #COVID

Kriisiaika ei ole se hetki, jolloin kyseenalaistetaan toimivaltaisten viranomaisten osaaminen ja kyky, tai uudistetaan johtamisen rakenteen. Kriisissä tehdään päätöksiä ja toimitaan sen tiedon pohjalta, joka on käytettävissä. Hallinnon tehtävä on toimeenpanna linjaukset.

Sankarijohtajamytti pitää sisällään johtajan urheuden (Cohen, 2013, s. 74) sekä pelottomuuden, joka näkyy muun muassa riskienottokykynä (Drysdale ja muut, 2014, s. 793). Vaikka Suomessa on ollut pandemiasuunnitelma ja kansallinen varautuminen hyvällä tasolla moniin muihin Euroopan maihin verrattuna, päätöksentekoa leimasi kokeilevuus ja spontaanisuus (Mörttinen, s. 14–15). Uuden epävarman tilanteen edessä toiminen heijastui myös johtajien tviiteistä, ja seuraavat kaksi esimerkkiviittiä kuvaavat korona-ajan epävarmuutta ja epätietoisuutta.

Tilanne ei ole helppo ja tulevaisuutta mahdoton tietää, mutta kaikki tehdään, että yritykset pärjäisivät tämän rotkon yli.

Koronavirukseen liittyy paljon epävarmuutta. Arviot epidemian kehittymisestä perustuvat aina tämänhetkiseen tietoon. Koronakriisissä tarve tehdä päätöksiä on välitön ja välttämätön, jolloin myös perusteltuja arvioita tilanteesta tarvitaan käyttöön hyvin nopeasti.

Johtajat myönsivät päätöksenteon puutteet ja aikapaineen, mutta tviittien perusteella päätöksiä kuitenkin tehtiin jatkuvasti ja nopealla aikataululla. Sankarijohtajuuteen liittyvä uskallus ottaa riskejä välittyi aineistosta laajasti. Muun muassa valmislain käyttöönotto on jälkikäteen arvosteltu liian kevyillä perusteilla ja liian nopealla aikataululla tehdyksi (Mörttinen, s. 27). Kuitenkin sankarijohtajuuden näkökulmasta johtajien kyvykkyyden tehdä nopeita ja vakavia päätöksiä julkishallinnon raamien puitteissa, saa koronapandemian johtajat näyttäytymään sankarijohtajina. Grint (2014, s. 244) toteaaakin, että usein häiriötilanteet vaativat johtajilta nopeaa reagoitua ja päätöksentekoa, ja aineiston perusteella päätöksenteko on ollut nopeatempoista.

Poikkeusoloissa hyvinvointivaltion on osoitettava ketteryytensä ja kyttävä myös nopeisiin ja luoviin ratkaisuihin rajoittamistoimien sosiaalisten haittojen minimoimiseksi. #koronafi #korona

Sankarijohtajuuden yhteydessä käytetty ilmaus riskienotosta tähdentyy tutkielman aineiston perusteella juuri epävarmisiin tilanteisiin. Riskienottamisen voidaan ymmärtää tarkoittavan uhkarohkeutta, ja siihen liittyy myös tietynlainen menettämisen mahdollisuus. Analyysissa johtajien tviiteissä korostui uuden tilanteen mukana tuoma epävarmuus. Päätöksentekoa oli vaikea pohjata aikaisempaan tietoon, ja päätöksien kauaskantoisuutta oli haasteellista arvioida. Tviiteistä välittyi vahva halu selviytyä pandemiasta, ja usein selviytyminen liittyi akuuttien pandemiasta johtuvien tilanteiden hoitamiseen. Nämä kaksi johtajien tviittiä avaavat pandemian ailahtelevaa luonnetta ja tulevaisuuden ympärillä vallinnutta epävarmuutta.

Vuosi on ollut alalle raskas myös epävarmuudesta johtuen. Tautitilanne on välillä näyttänyt paremmalta ja sitten taas heikentynyt. Alan toimijoiden on ollut mahdotonta suunnitella tulevaisuutta. Kenelläkään ei ole ollut kristallipalloa.

Ollappa sama itsevarmuus tulevasta kuin kaksi vuotta sitten. Toivon hartaasti, että koronasumu haihtuu ja ennustettavuus paranee. Talous ja ihmiset eivät kestä kahta samanlaista vuotta.

Lähes kahden vuoden tarkasteluajanjakson aikana johtajien tviiteistä välittyi pandemian monivaiheisuus. Pandemian alkuvaihetta leimasivat uhkakuvat sekä epävarmuus. Toisaalta epävarmuus leimasi koko pandemia-aikaa, mutta se korostui etenkin keväällä 2020. Virusvarianttien mukana tuoma epätietoisuus ja pahenevat koronakäyrät aiheuttivat aaltoilevaa liikettä pandemian aikana, ja johtajat joutuivat toimimaan erittäin arvaamattomassa ympäristössä. Sankarijohtajuuteen liittyy vahvasti tehokkuuden tavoittelu (Collinson & Tourish, 2015, s. 578), mikä osaltaan välittyi johtajien tviiteistä. Johtajien vahva pyrkimys mahdollistaa yhteiskunnan selviytyminen pandemiasta minimoimalla haitat, ja valmiutena tehdä suuria päätöksiä aikapaineessa, luovat vaikutelman tehokasta johtajuudesta. Johtajien kyky tehdä vaikeita ja epäsuosittujakin päätöksiä puutteellisen tiedon valossa pandemian leviämisen ehkäisemiseksi, vahvistaa mielikuvaa sankarijohtajuudesta.

5.5 Analyysin ulkopuolelle jääneet tviitit

Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä pääluokat muodostuivat tutkielman teoreettisesta viitekehyksestä. Osaa tviiteistä ei voitu luokitella tutkielman pääluokkiin, vaikka toisinaan pääluokkiin sijoittelu voi olla väkinäistäkin teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä (Tuomi & Saravirta, 2018, s. 80). Tällaisia luokittelemattomia tviittejä oli yhteensä 82 kappaletta. Luokittelemattomat tviitit eivät sisältäneet sankarijohtajuudelle tyypillisiä piirteitä, vaan tviitit olivat jopa päinvastaisia tutkielman viitekehysten kuvauksen kanssa.

Korona-ajan johtajuutta on kritisoitu eniten sekavuudesta sekä systemaattisen johtajuusmallin uupumisesta (Stenvall & muut, 2022, s. 87). Tutkielman aineistosta kävi vahvasti ilmi johtovastuiden epäselvyys sekä julkishallinnon ja lainsäädännön ahtaat puitteet toimivaltuuksien suhteen. Aineistosta ei välittänyt kovin vahvasti individualistinen

johtajuustyylillä, vaan lähes päinvastaisesti muun muassa hallituspuolueiden jäsenet korostivat yhdessä tehtyjä päätöksiä, asiantuntijaorganisaatiot muistuttivat puolueettomuudestaan ja oppositiopuolueissakin tuotiin mielipiteet puolueeryhmänä esiin. Myös kaupunkien ja sairaanhoitopiirien ja muiden julkisyhteisöjen johtajat korostivat kollektiivista henkeä päätöksenteossa ja tviittasivat paljolti me-muodossa. Esimerkkiviitit korostavat asiantuntijaorganisaation puolueettomuutta ja irrallisuutta poliittisesta päätöksenteosta sekä hallituksen yhteistä linjaa.

THL:n tehtävä on tuottaa tutkittua tietoa päätöksenteon tueksi. Asiantuntijoidemme työ perustuu riippumattomuuteen. Tutkijamme ja asiantuntijamme eivät tee poliittisia päätöksiä.

Hallituksen tahto on, että jokainen maahantulija testataan.

Sankarijohtajuutta voidaan kuvailla ankaraksi johtajuustyyliksi, sillä johtajan epäonnistumista ei hyväksytä eikä johtajaa voida pitää sankarina, jos hän epäonnistuu (Collinson & Tourish, 2015, s. 582). Pandemia-aikana johtajien tviiteissä kuitenkin näkyi myös epäonnistumisen myöntäminen ja anteeksi pyytäminen, mikä ei saanut johtajia näyttäytymään sankarijohtajuuden omaisuuksien kautta. Leikola (2020, s. 11–12) vertaa koronapandemiaa häiriötilanteena toiseen maailmansotaan. Hän täsmentää vertauksen tarkoittavan pandemian pitkäkestoisuutta ja globaalia luonnetta, joka haastoi julkishallinnon johtamisjärjestelmät sekä yhteiskunnan kriisinsietokyvyn. Johtajat olivat uuden edessä koronapandian aikana, ja moni halusi näyttää inhimillisyyttään pahoittelemalla ja anteeksipyyttämällä, mikäli tarve vaati. Seuraavassa tviitissä johtaja pahoittelee omaa käytöstään.

Pahoittelen heikkoa esiintymistäni ja osoittamaani huonoa esimerkkiä. Tulipahan taas hyvin todetuksi omakin puutteellisuuteni ja se kuinka vaikeaa hygieniaohjeita on noudattaa ja omia menettelytapojaan muuttaa. Se viesti ehkä välittyi.

6 Pohdinta ja johtopäätökset

Stenvall ja muut (2022, s. 10–11) kirjoittavat, että koronapandemia on poikkeuksellinen tapahtuma, joka ei ole vain terveyskriisi, vaan koko yhteiskuntaa läpileikkaava pitkäkestoinen häiriötilanne. Pandemian johtajuutta on leimannut tasapainoilu kansalaisten terveyden suojelemisen ja yhteiskunnan aukipitämisen välillä sekä häiriötilanteen monivaiheisuus, joka on johtunut viruksen arvaamattomasta luonteesta ja jatkuvasti päivittyvästä tilannekuvasta. Haasteena johtajuudelle on nähty valtionhallinnon siiloutuneisuus ja muun muassa viestinnän haasteet. Pandemian johtajuuteen ei ole voitu hyödyntää aikaisempaa tietoperustaa, ja lainsäädännön asettamat raamit ovat vaikeuttaneet pandemian hallintaa valtionhallinnossa. Pandemian aikana suomalaisten luotto julkiseen valtaan on kuitenkin pysynyt korkealla, ja pandemiasta johtuviin rajoitustoimenpiteisiin suhteuduttiin pääsääntöisesti ymmärtäväisesti (Saari, 2021, s. 12).

Yleinen narratiivi johtajuudesta pitää sisällään juurtuneen ajatuksen johtajan kaikkivoipaisuudesta tarkoittaen johtajan ainutlaatuista kyvykkyyttä ja oikeutta organisaatiossa. Johtajuuden tutkimus on historian saatossa saanut erilaisia suuntauksia, ja johtajuuden yksiselitteinen määrittely on hankalaa (Ropo, 2011, s. 191), mutta taustalla vallitsee edelleen realistiseen ja positivistiseen tieteenfilosofiaan pohjautuva maailmankuva (Kekäle & Puusa, 2020, s. 42). Cunliffe (2008, s. 127–128) kuvaa sosiaalisen konstruktionismin monisuuntautuneisuutta: subjektiivisessa sosiaalisen konstruktionismin lähestymistavassa todellisuus on jokaiselle subjektille omanlaistansa kuin taas intersubjektiivinen lähestymistapa näkee todellisuuden siten, mitä kaikki uskovat todellisuuden olevan. Intersubjektiivinen lähestymistapa suomennetaan tarkoittavan yliyksilöllisyyttä, jolla tarkoitetaan esimerkiksi tilannetta, kun ryhmä jakaa saman käsityksen todellisuudesta (Kekäle & Puusa, 2020, s. 49). Sankarijohtajamytyin voidaan nähdä rakentuvan sosiaalisesti – käsitystä sankarijohtajuudesta ylläpidetään ja sitä pidetään tietynlaisena normina, koska sen ajatellaan olevan olemassa yhdenmukaisena kaikille. Sankarijohtajamytyti rakentuu sosiaalisen konstruktionismin mukaan monisyisesti, ja siihen vaikuttavat kulttuurinen ja historiallinen aspekti sekä sosiologinen ja kielellinen näkökulma (Cunliffe, 2008, s. 125).

Voidaan siis todeta, että länsimainen kulttuurishistoriallinen perintö sekä yhteiskunnan rakenteet ovat vaikuttaneet johtajuuskäsityksiin sekä sankarijohtajamyytin olemassaoloon. Sosiaalinen konstruktionismi keskittää huomioon puhuttuun kieleen ja siihen, kuinka se tuo todellisuutta näkyväksi (Kekäle & Puusa, 2020, s. 42). Siihen, miten sankarijohtajuus nähdään ja millaisiksi johtajuuden käsitykset tulevaisuudessa muotoutuvat, vaikuttaa puhuttu kieli ja kielen merkityssisällöt. Tutkielmassa tarkoituksena ei ole ollut haastaa tai kumota sankarijohtajamyttiä, vaan pikemminkin sosiaalisen konstruktionismin lähestymistavat ovat laajentaneet ymmärrystä sankarijohtajuuden juurisista länsimaisessa yhteiskunnassa sekä lisänneet ilmiön syvällistä ymmärtämistä.

Tutkielman keskiössä oli koronapandemia ja johtajuus pandemian aikana. Grint (2022, s.7) kertoo, että pandemian johtajuus on paradoksaalista – samaan aikaan vaaditaan nopeaa reagointia, jonka yksilökeskeinen johtajuus mahdollistaa ja toisaalta yhteistyön merkitys korostuu. Individualismi on sankarijohtajamyytin keskeinen piirre, ja sankarijohtaja haluaa keskittää päätöksentekoa ja korostaa omaa asemaansa organisaatiossa (Collinson & Tourish, 2015, s. 580). Pro gradu -tutkielmassa käsiteltiin koronapandemian johtajuutta valtionhallinnossa sekä alueellisissa julkisyhteisöissä. On huomioitava toimintaympäristön asettamat raamit arvioidessa sankarijohtajuuden esiintymistä johtajien toiminnassa: suomalaisen julkishallinnon johtajuuskäytännöt eivät juuri mahdollista yhden johtajan päätöksenteon voimakasta keskittämistä. Kokonaisturvallisuuden yhteistoimintamalli pohjautuu vahvasti eri hallinnonalojen yhteistyöhön, jossa turvallisuutta koskevaa tietoa jaetaan ja analysoidaan yhteistoiminnassa (Valtioneuvosto, 2017, s. 5).

Tutkimustuloksia tarkastellessa voidaan todeta, että sankarijohtajamytti näkyi johtajien tviiteissä keskeisesti, vaikka individualismin tai sukupuolen korostaminen ei juuri välittynyt aineistosta ja omien virheiden myöntäminen ei ole tyypillistä sankarijohtajuudelle. Individualismin esiintymättömyyttä aineistossa voidaan selittää kokonaisturvallisuuden yhteistoimintamallilla. Kokonaisturvallisuuden yhteistoimintamallissa eri sektorien ja tasojen yhteistyötä, yhteistä harjoittelua ja suunnitelmallisuutta korostetaan, ja malli poh-

jautuu lainsäädännön asettamiin toimivaltuuksiin, yhteistyösopimuksiin sekä yhteiskunnan turvallisuusstrategiaan (Valtioneuvosto, 2017, s. 5). Yksittäisen johtajan mahdollisuudet toimia autoritäärisesti ja päätösvallan keskittäminen yhdelle henkilölle on yhteistoimintamallin ja lainsäädännön puitteissa mahdotonta. Koronapandemian johtajuudessa toimivaltaiset viranomaiset sosiaali- ja terveysministeriö sekä valtioneuvoston kanslia (Mörttinen, 2021, s. 36) ovat olleet päävastuullisia pandemian hoidossa, mutta jokainen ministeriö on vastannut osaltaan hallinnonalakohtaisista kysymyksistä (Stenvall & muut, 2022, s. 105) eli päätöksenteko on ollut hajautettua sektorikohtaisesti sekä toimintatasoittain.

Sankarijohtajamyytti näyttäytyi johtajien tviiteissä koronapandemian aikana rationaalisuuden korostamisena, pyrkimyksenä vaikuttaa toisiin, sitoutuneisuutena sekä uskalluksena ottaa riskejä. Tutkimustulosten valossa koronapandemian johtajat olivat erittäin sitoutuneita tehtävälleen, mikä näkyi erityisesti vahvana tahtotilana auttaa suomalainen yhteiskunta pandemian yli, ja sitoutuneisuus näkyi myös tietynlaisena uhrautuvaisuutena. Osa johtajista korosti omaa työpanostaan ja kaikkensa antamista koronapandemian hoidolle muun muassa tuomalla esiin työmääräänsä. Sitoutuneisuuden taustalla voivat vaikuttaa myös henkilökohtaiset tekijät yhteiskunnan yhteisen edun lisäksi, kuten pandemian johtajuudessa onnistumisen myötä saavutettu kunnia ja poliittinen hyöty.

Koronapandemian luonteen vuoksi johtajilta on vaadittu pandemian aikana myös poikkeuksellista rohkeutta ja riskienottokykyä. Häiriötilanteiden johtajuudessa tilannekuvan muodostaminen ja sen jatkuva päivittäminen ovat ensisijaisen tärkeitä (Valtioneuvosto, 2017, s. 15), ja koronapandemian hallintaan liittyvät päätökset on täytynyt pohjata sen hetken tilannekuvaan, eikä valmiita malleja tai toimintaohjeita ei ole ollut globaalien pandemian yllättäessä (Saari, 2021, s. 22). Tviiteistä välittyi vahvasti johtajien kyvykkyys ottaa riskejä uuden tilanteen äärellä. Toki riskienotto on osittain ollut pakonsanelemaa koronapandemian arvaamattoman luonteen vuoksi, mutta johtajien tviiteistä välittyi joustava reagointi ja jatkuva toiminnan muuntaminen pandemiatilanteen vaihdellessa, eikä lainkaan lamaantuminen tai välinpitämättömyys.

Koronapandemia on hyvä esimerkki häiriötilanteesta, jota voidaan tarkastella vaiheittain, koska virus ja pandemian tilannekuva ovat muuttuneet jatkuvasti (Stenvall & muut, 2022, s.10). Häiriötilanteiden johtajuudessa keskiössä on johtajuuden ketteryys eli se, että häiriötilanteen muuttuessa, johtajuudenkin olisi kyettävä vastaamaan muuttuvaan tilanteeseen (Grint, 2005, s. 1488–1489). Tutkielman aineistosta välittyi selvästi johtajuuden keskeinen elementti häiriötilanteessa eli johtajuuden tilannesidonaisuus ja muuntautuminen, vaikka johtajien tviiteissä näkyi myös turhautuminen lainsäädännön jäykkyyteen ja siten toimivaltuuksien rajallisuuteen. Tilannesidonaisuus välittyi aineistosta muun muassa johtajien aktiivisena tviittaamisena päätöksenteon edistymisestä ja päivittyvästä tilannekuvasta. Johtajat kykenivät reagoimaan pandemian vaihteellisuuteen ja muokkaamaan johtajuutta tilannesidonaisesti muun muassa suosittelemalla kotimaan matkailua pandemiatilanteen tasaisissa vaiheissa ja vastaavasti suosittelemalla tapaamisten rajoittamista pandemiatilanteen heiketessä. Myös rajoitustoimenpiteitä kyettiin tekemään nopealla aikataululla koronatilanteen huononnettua, ja häiriötilanteiden johtajuus vaatii kykyä tehdä nopeita päätöksiä (Grint, 2014, s. 244). Sankarijohtajuuteen liittyvä autoritäärinen johtajuusote voidaan nähdä oikeutettua nopeaa reagointia vaativissa häiriötilanteissa (Grint, 2014, s. 244).

Rationaalisuudella tarkoitetaan lyhykäisyydessään järkiperusteisuutta ja järjen käyttöä johonkin tarkoitukseen (Tieteen termipankki, 2016). Huomattava osa johtajien tviiteistä sisälsi tiedottamista, ohjeiden jakamista ja päätöksenteon perusteluja, jotka voidaan nähdä rationaalisuuden korostamisena. Toki johtajien tarkoitusperät ohjeiden jakamiseen ja asiantuntijalausuntojen käyttöön päätöksenteon perustana eivät välttämättä ole vain järkevyyden korostaminen. Johtajat halusivat suojella kansalaisia tutkittua tietoa jakamalla ja asiantuntijuuden hyödyntäminen vaikeissakin poliittisissa päätöksissä vähensi rajoituksista aiheutuvan kritiikin henkilöitymistä.

Tuomi ja Saravirta (2018, s. 80) kirjoittavat, että teoriaohjaava sisällönanalyysin abduktiivinen päättely mahdollistaa teorian ja aineiston yhdistelemisen luovastikin. Teorian ja

aineistolähtöisyyden yhdistäminen voi olla toisinaan luontevampaa ja toisinaan lähes pakotettua. Analyysissä aineiston yhdistäminen sankarijohtajamyytin teoriaan osoittautui pääsääntöisesti luontevaksi. Haasteellisuutta aiheutti viitekehysten melko väljä rakenne ja epätarkkarajaisuus, mikä näkyi siten, että monet aineiston ilmaisut olisi voitu yhdistää teoreettisen viitekehysten useaan osaan. Sankarijohtajamyytin ominaisuudet rationaalisuus ja kontrollointi olivat kaksi eniten päällekkäistä pääluokkaa analyysissä. Kun tarkastellaan rationaalisuutta, johon liittyvät muun muassa viranomaisohjeiden jakaminen ja suosituksista tiedottaminen, nämä toimet voidaan nähdä myös keinona vaikuttaa toisiin. Toisaalta toisiin vaikuttamisessa ja kontrolloinnissa keskiössä on tunnetasolla vaikuttaminen kansalaisiin ja pyrkimys ohjata heidän käyttäytymistään muun muassa kollektiivisuuteen ja kansakunnan yhteisiin arvoihin vetoamalla.

Tutkielman idea syntyi kiinnostuksesta kokonaisturvallisuuteen ja varautumiseen sekä johtajuuteen tutkimuskohteena. Johtajuuden tutkimukseen on vaikuttanut tavoite määrittellä johtajuus, minkä seurauksena johtajuutta on tarkasteltu objektiivisesti määräytyvänä kohteena erityisesti johtajan position kautta (Ropo, 2011, s. 192). Vaikka luonnontieteiden vaikutus näkyy edelleen johtajuustutkimuksessa, johtajuutta tutkitaan yhä enemmän myös kvalitatiivisten metodien kautta, mikä on osaltaan rikastuttanut johtajuustutkimusta (Puusa & Juuti, 2020, s. 61–61). Tutkielman ideaan vaikutti mielenkiinto tutkia johtajuutta häiriötilanteiden aikana, jolloin toimintaympäristö ei ole niin sanotusti normaali tai tavanomainen. Vaikka johtajuus nähdään nykyään yhä enemmän vuorovaikutuksen ja relationaalisuuden kautta, tutkielmassa haluttiin selvittää, vaikuttavatko häiriötilanteet johtajuuden luonteeseen eli siihen, onko sankarijohtajuus hyväksyttävä ja hyvä tapa johtaa häiriötilanteessa. Tutkielmassa ei ollut tarkoituksen arvioida koronapandemian johtajuuden onnistumista, vaan sankarijohtajuuden esiintymistä johtajuudessa pandemian aikana.

Sankarijohtajuuden soveltuminen häiriötilanteiden kontekstiin on vahvasti tilannesidonnaista eikä tarkoituksenmukaista eikä mahdollista antaa yksiselitteistä vastausta moni-

syiseen ilmiöön. Tutkimuskirjallisuus puoltaa sankarijohtajuuden soveltuvuutta häiriötilanteiden aikana, mutta yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitystä ei pidä sivuuttaa. Sankarijohtajamyytin rationaalisuus, toisiin vaikuttaminen, omistautuminen tehtävälle sekä kyky ottaa riskejä voivat edistää häiriötilanteesta selviytymistä. Kuten Grint (2005, s.1470–1471) kuvaa sosiaalisesti rakentuvat ongelmat, kuten häiriötilanteet, vaativat aina johtajuuden sopeutumista kulloiseenkin tilanteeseen. Kun johtajuutta tarkastellaan yhä enemmän sosiaalisen konstruktionismin kautta ja vähemmän yksittäisen johtajan ominaisuuksien kautta, johtajuus on joustavampaa ja erilaisten tilanteiden kohtaaminen helpottuu. Sankarijohtajuuden esiintyminen tutkielman aineistossa tutkimuskirjallisuuden lisäksi kuitenkin todentaa, että sankarijohtajuudella on paikkansa häiriötilanteiden kontekstissa.

Twitter-aineisto tarjosi laajan, monipuolisen ja kiinnostavan mahdollisuuden tutkia johtajuutta koronapandemian aikana Suomessa. Monet johtajat tviittasivat ahkerasti koronapandemian aikana, ja oli positiivista huomata aineiston rikkaus. Tviitit sisälsivät melko runsaasti johtajien omia ajatuksia ja pohdintaa sen sijaan, että he olisivat vain jakaneet uutisia ja tiedotteita koronapandemiasta. Tämä oli olennaista tutkielman tavoitteen ja luotettavuuden kannalta. Vaikka julkishallinnon tutkimuksessa Twitterin käyttö ei ole vielä kovin yleistä (Hu 2018, s. 210), on myönteistä, jos sosiaalisen median aineistojen käyttö yleistyy myös hallintotieteissä. Suomessa sosiaalista mediaa ja Twitteriä hallintotieteellisessä tutkimuksessa on hyödyntänyt erityisesti Harri Jalonen, joka on tutkinut muun muassa retorisia keinoja sosiaalisen median eri kanavissa (Jalonen & Kokkola, 2020). Jalonen ja muut (2021) ovat tutkineet myös muun muassa julkisten palveluiden kehittämistä tavoittamalla syrjäytyneitä nuoria sosiaalisen median kautta. Kuten Hu (2018, s. 209) toteaa sosiaalinen media ja erityisesti Twitter tarjoavat moninaisen ja dynaamisen aineiston ja mahdollisuuden tutkia yhteiskunnallisia ilmiöitä eri näkökulmista.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Aaltio ja Puusa (2020, s. 179–180) kirjoittavat kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuudesta. Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointimittarit eivät täysin sovellu sellaisenaan kvalitatiivisen tutkimukseen, mutta niitä voidaan hyödyntää soveltuvin osin myös kvalitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin täytyy hyödyntää kuitenkin ensisijaisesti laadulliselle tutkimukselle ominaisia keinoja, eikä luotettavuutta tule arvioida vain kvantitatiiviseen tutkimusperinteeseen nojaten. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ei ole saavutettu samanlaista yhdenmukaisuutta ja selkeitä raameja kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Tracy, 2010, s. 838).

Pro gradu -tutkielmassa reliaabeliutta eli toistettavuutta on käytännössä lähes mahdoton todentaa, sillä tutkijan omat tulkinnat ja asenteet vaikuttavat väistämättä tutkimukseen koko prosessin ajan, ja useimmiten tietynlainen subjektiivisuus hyväksytään kvalitatiivisen tutkimuksen luonteen vuoksi (Aaltio & Puusa, 2020, s. 182). Myös validiuksen arviointi on haastavaa pro gradu -tutkielmassa ja osasyynä tähän on aineiston keruu Twitteristä. Hu (2018, s. 220) kirjoittaa, että Twitter-aineiston keruuprosessin yksityiskohtainen kuvailu läpinäkyvyyden lisäämisen lisäksi auttaa tutkimuksen toistettavuuteen ja validiuteen. Tutkielmassa ei kuitenkaan paljasteta käytettyjä Twitter-tiliä eettisten syiden vuoksi. On syytä arvioida, olisiko käyttäjien tilien paljastaminen tutkielman luotettavuutta, mutta eettisten periaatteiden noudattaminen on myös luotettavuutta lisäävä tekijä (Tracy, 2010, s. 847). Tässä pohdinnassa eettisyydellä on suurempi painoarvo, jonka vuoksi tutkielmassa käytetyt Twitter-tilit pidetään anonyymeina.

Hu (2018, s. 217) havaitsi tutkimuksessaan, että suuri osa Twitteriä hyödyntäneistä julkishallinnon tutkimuksista raportoi puutteellisesti aineiston keruuprosessistaan. Twitterin hyödyntäminen tutkimuksissa on melko uutta, minkä vuoksi vakiintuneita käytäntöjä ei ole muodostunut raportointiin. Monissa Twitteriä hyödyntävistä tutkimuksissa tutkija etsii aineistoa aihetunnistimilla, jolloin aineiston keruuprosessi voi jäädä epäselväksi, jos

tutkija ei tarkkaan selitä auki prosessia. Pro gradu -tutkielmassa aineistonkeruu oli selvärajainen, koska aineisto kerättiin tietyn ajanjakson ajalta valikoiduilta Twitter-tileiltä. Tutkielmassa pyrittiin kuvaamaan analyysiprosessi tarkasti ja läpinäkyvästi niin, että lukija ymmärtää mitä, kussakin vaiheessa on tehty. Elo ja Kyngäs (2007, s. 113) kuitenkin huomauttavat, että etenkin sisällönanalyysissä kaikkia analyysin vaiheita on vaikea saattaa sanalliseen muotoon. Etenkin tutkijan omien oivallusten auki kirjoittaminen yksityiskohtaisesti analyysia tehdessä voi olla hankalaa.

Tracy (2010, s. 842–843) kuvailee uskottavuutta todenmukaisuudeksi ja keskeiseksi kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointitavaksi. Uskottavuus näkyy tutkimuksessa yksityiskohtaisena ja läpinäkyvänä raportoimisena ja selittämisenä. Pro gradu -tutkielmassa uskottavuutta olisi voinut lisätä erilaisten aineistojen yhdistäminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa uskottavuutta lisää moninaisuus muun muassa aineiston keruu- ja analyysitavoissa (Tracy, 2010, s. 843–844; Aaltio & Puusa, 2020, s. 175). Pro gradu -tutkielman laajuus huomioiden, yhden aineiston keruu- ja analyysitavan käyttö oli kuitenkin perusteltua, vaikka esimerkiksi haastatteluaineiston käyttö Twitter-datan rinnalla olisi monipuolistanut aineistoa ja lisännyt uskottavuutta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan rooli on vuorovaikutteinen tutkimusongelmaan koko tutkimusprosessin aikana, ja henkilökohtaista vaikutusta ei voida sulkea pois (Aaltio & Puusa, 2020, s. 172). Erlingsson ja Brysiewicz (2017, s. 97) kirjoittavat, että erityisesti sisällönanalyysiä tehdessä tutkijan tulee olla tietoinen omista ennakko-oletuksistaan suhteessa tutkittavaan aiheeseen. Tutkijan tausta vaikuttaa hänen tekemäänsä tulkin-taan, ja on äärimmäisen tärkeää pyrkiä havainnoimaan omia ennakkoasenteita ja oletta-mia, vaikka se ei ole välttämättä yksinkertaista.

Tutkielmassa sankarijohtajuuteen on pyritty suhtautumaan neutraalisti, mutta siinä tuskin on onnistuttu aivan absoluuttisesti. Sankarijohtajuuteen suhtaudutaan keskimääräisesti konservatiivisena ja aikansa nähneenä johtajuuden tyylinä, mikä saattoi osaltaan

vaikuttaa siihen, että sankarijohtajuutta on voitu esittää tutkielmassakin turhankin kielteisessä valossa. Sankarijohtajuusilmiön tieteenfilosofisten taustaoletusten voidaan katsoa olevan päinvastaisia sosiaalisen konstruktionismiin, joka toimii tutkielman tieteenfilosofisena taustaoletuksena. Sosiaalinen konstruktionismin linssien läpi katsottuna kaikki tieto on sosiaalisesti rakentunutta kuin taas vastaavasti realistisen suuntauksen, johon sankarijohtajuus pohjaa, mukaan todellisuus on objektiivisesti mitattavissa (Kekäle & Puusa, 2020, s. 45–46). Sosiaalinen konstruktionismi haastaa sankarijohtajuuden perustavanlaatuisia olemassaoloa, mikä vaikutti osaltaan tutkielmassa ilmiön neutraaliin kuvaamiseen.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa pohditaan myös muun muassa siirrettävyyttä, jolla tarkoitetaan tutkimustulosten muodostumista toisenlaisessa tutkimusympäristössä (Aaltio & Puusa, 2020, s. 181). Sisällönanalyysin tekoon ei ole yksiselitteistä ohjetta, ja usein sitä voidaan pitää tutkimuksen haastavimpana osuutena (Elo & Kyngäs, 2007, s. 113). On syytä pohtia, saisiko toinen tutkija samat tulokset tutkielman aineistosta. Vaativinta sisällönanalyysissa oli teoriaohjaavan sisällönanalyysin yläkategorioiden luokittelu teoriasta ohjautuviin pääluokkiin. Vaikeaa tässä oli se, että monet kategoriat olisi voitu sisällyttää useampaan pääluokkaan, koska pääluokat olivat keskenään osittain päällekkäisiä ja niiden merkitykset limittäisiä. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös se, kuinka hyvin sisällönanalyysin kategoriat käsittävät aineiston tietopohjan (Elo & Kyngäs, 2007, s. 112). Hu (2018, s. 220) kertoo, että suuressa osassa Twitteriä hyödyntävistä julkishallinnon tutkimuksissa datan poissulkuprosessi on kuvattu puutteellisesti. Pro gradu- tutkielmassa pyrittiin läpinäkyvyyteen tutkielman jokaisessa vaiheessa ja sisällönanalyysia tehtiin harkitusti aihepiiriin syventyen tiedostaen kuitenkin aina läsnä oleva subjektiivisuus. Twitterin ominaispiirteet pyrittiin ottamaan myös huomioon eettisyyttä pohdittaessa, aineiston keruussa ja analysoinnissa sekä raportoinnissa.

6.2 Tutkimuksen eettisyys

Eettisyys voidaan nähdä olevan kvalitatiivisen tutkimuksen peruslähtökohta, jolla tarkoitetaan sen läpileikkaavaa luonnetta tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa (Tuomi & Sarajärvi, 2008, s. 16). Jo pro gradu -tutkielman aihetta valitessa täytyi pohtia tutkimusetiikkaa, ja eettisyyden pohtiminen korostui aineiston keruutavan ja analyysitavan valitsemisessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019) on laatinut ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet. Pro gradu -tutkielmassa aineisto kerättiin yhteisö- ja mikrobilogipalvelu Twitteristä valikoiduilta Twitter-tileiltä. Pro gradu -tutkielmaa peilaten eettisiin periaatteisiin erityisesti yksityisyyden suojaaminen on keskeinen periaate. Tutkielmassa jouduttiin tasapainoilemaan yksityisyyden suojan ja tunnistettavuuden sekä suorien lainauksien käytön välillä. Suorien lainauksien käyttö monipuolista raportointia ja lisäksi luotettavuutta (Puusa, 2020, s. 154), mutta valitettavasti tviittien myötä tutkittavat on mahdollista tunnistaa. Toisaalta tutkittavat ovat suurella todennäköisyydellä tietoisia Twitterin julkisesta luonteesta ja siitä, että se on avoin kaikille (Isotalus & muut, 2018, s. 4).

Twitter-tutkimuksissa raportointikäytännöt vaihtelevat ja yhteiset pelisäännöt eivät ole vakiintuneet (Hu, 2009, s. 219), minkä vuoksi tutkielmassa tavoiteltiin erityisen hienotunteista ja harkittua tapaa toimia yksityisyyden suojaamiseksi. Tutkielmaan nostettiin vain sellaisia suoria lainauksia, joissa olisi mahdollisimman vähän tunnistettavaa tietoa. Muun muassa sellaiset tviitit, joissa oli viitattu toiseen Twitter-tiliin @-merkillä tai tviitit, joista voisi tunnistaa käyttäjän poliittisen puolueen, sukupuolen tai muun tunnistettavan tiedon, jätettiin suorien lainauksien ulkopuolelle.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019, s. 13) julkaisussa huomioidaan myös tutkimuksen avoimuus eettisenä periaatteena ihmiseen kohdistuvassa tutkimuksessa. Avoimuutta arvioidaan aina tutkimuskohtaisesti ja siihen vaikuttavat muun muassa yksityisyyden suoja, tieteen vapaus sekä sananvapaus. Myös Fossey'n ja muiden (2002, s. 723) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen keskeisiä eettisiä periaatteita ovat avoimuus ja re-

hellisyys tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Koska kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimuskohteena on usein ihmiset, eettisyyden merkitys korostuu. Tutkittaville ei saa aiheuta harmia, ja tutkijan tulee olla tietoinen omasta suhteestaan tutkittaviin ja mahdollisesta valta-asemasta. Pro gradu -tutkielmassa pyrittiin avoimuuteen raportoinnin joka vaiheessa ja muun muassa lähdeviittaukset tehtiin ohjeiden mukaisesti. Tutkielmassa tutkittiin ihmisiä, mutta tutkimuskohteiden kanssa ei oltu suoraan vuorovaikutuksessa, jolloin tutkijan suhde tutkittaviin jäi tietyllä tavalla etäiseksi.

Tracy (2010, s. 847) tuo esiin myös tutkimusaineiston oikeaoppisen säilyttämisen ja aineiston hallinnan, mikä liittyy eettisyyteen. Tutkijalla on velvollisuus huolehtia siitä, että tutkimusaineisto ei päädy ulkopuolisten käsiin, ja että tutkimusaineisto hävitetään tarkoituksenmukaisella tavalla. Pro gradu -tutkielmassa aineisto oli Excel-tiedostossa, johon ulkopuolisilla ei ollut pääsyä, ja aineisto hävitettiin tutkielman valmistuttua.

6.3 Tutkimuksen rajoitteet

Twitteristä kerätty aineisto oli monipuolista ja sitä oli määrällisesti kattavasti, mutta Twitter-aineisto tutkielman ainoana aineistonkeruutapana voi antaa sankarijohtajuudesta kapean kuvan. On syytä pohtia, olisiko esimerkiksi haastatteluaineisto antanut erilaisen kuvan sankarijohtajuuden esiintymisestä pandemian aikana. On kuitenkin liki mahdollista tietää, kuinka aineisto ja tutkimustulokset eroaisivat, jos aineisto olisi kerätty eri tavalla. Voidaan kuitenkin arvella, että esimerkiksi haastatteluaineiston kautta sankarijohtajuuden aihepiirit, kuten sukupuolen merkitys sankarijohtajuudessa, olisivat voineet ilmentyä syvällisemmin. Pro gradu -tutkielman aineistonkeruutapa muuttui kesken kirjoitusprosessin Venäjän hyökkäyssodan vuoksi. Tutkielman aineisto oli alun perin tarkoitettu kerätä eliittihaastatteluiden avulla, mutta sodan alettua eliitin jäsenet olivat uuden globaalin häiriötilanteen keskellä ja heidän saavutettavuutensa oli haastavaa.

Twitter-aineisto tarjosi mahdollisuuden syventyä johtajien vuorovaikutukseen kansalaisten kanssa. Kuitenkin sitä, miten sankarijohtajamyytti näkyi pandemian johtovastuussa

olleiden johtajien ja heidän alaistensa vuorovaikutuksessa, ei ollut mahdollista tutkia Twitter-aineiston perusteella. Sankarijohtajuutta käsittelevissä kansainvälisissä tutkimuksissa pääpaino on johtajan ja alaisten välisten suhteiden tarkastelussa, minkä vuoksi tutkielman viitekehyksessä korostui johtaja-alaissuhde. Esimerkiksi haastatteluaineisto olisi todennäköisesti mahdollistanut laajemman näkökulman sankarijohtajuuden tarkasteluun muun muassa juuri johtajan ja alaisten suhdetta tarkastelemalla. Hu (2018, s. 220) kirjoittaa, että julkishallinnossa Twitter-aineiston ohella jonkin toisen kvalitatiivisen tai kvantitatiivisen aineiston keruutavan käyttö voi rikastuttaa aineistoa.

Tutkielman aineiston keruuta suunnitellessa, olisi ollut hyvä huomioida tarkemmin koronapandemian johtovastuut valtionhallinnossa. Kansallisen päätöksenteon julkishallinnolliset organisaatiot ja parlamenttiryhmät koronapandemian johtajuudessa on kuvattu kuviossa 5. Kuitenkin tutkielman kannalta esimerkiksi oppositiojohtajien sisällyttäminen aineistoon, on hieman tulkinnanvaraista, koska he eivät tehneet varsinaisia päätöksiä pandemian hoidossa, vaikka toisinaan asettuivat tukemaan ja toisinaan kritisoimaan hallitusta. Tutkielman tarkoitukseen peilaten, tutkielmassa olisi voitu keskittyä vain hallituspuolueiden ja toimivaltaisten viranomaisten johtajuuteen, mikä olisi mahdollisesti palvelututkimuksen perimmäistä tarkoitusta paremmin. Jos Twitter-tilejä olisi ollut vähemmän analysoitavana, jonkin toisen aineistonkeruutavan yhdistäminen tutkielmaan, olisi voinut olla mahdollista ja myös suotavaa aineiston riittävyyden ja sitä kautta luotettavuuden kannalta.

6.4 Jatkotutkimusaiheet

Pro gradu -tutkielman tutkimuskohteena oleva ilmiö sankarijohtajuus tarjoaa laajasti mahdollisuuksia jatkotutkimusaiheille. Ilmiönä sankarijohtajuus tarjoaa mahdollisuuden syventyä aihepiiriin vielä huomattavasti syvällisemmin johtajuuden historiaan ja organisaatioteorioihin keskittymällä. Olisi mielenkiintoista myös uppoutua sankarijohtajuuden tieteenfilosofiin taustaoletuksiin yksityiskohtaisemmin ja lisätä ymmärrystä ilmiöstä

sitä kautta. Sankarijohtajuutta voidaan tutkia eri näkökulmista monenlaisissa organisaatioissa. Sankarijohtajuuden viitekehystä tarkentamalla olisi mahdollista lisätä ymmärrystä ilmiöstä, ja sankarijohtajuutta olisi kiinnostavaa tutkia esimerkiksi organisaatiomuutosten yhteydessä. Sankarijohtajuutta voidaan lähestyä myös alaisnäkökulmasta eli muun muassa tutkimalla, miten sankarijohtajuus näyttäytyy alaisille.

Sankarijohtajuuden tutkimisessa syvähaastatteluiden käyttö tutkimusmetodinä voisi lisätä ilmiön syvempää ymmärtämistä. Syvähaastattelujen kohteena voisivat olla eliitin edustajat, mikä olikin pro gradu -tutkielman alkuperäinen tarkoitus. Eliittihaastateltavina voisivat olla poliittiset päättäjät ja valtionhallinnon virkamiehet. Jatkotutkimusaiheena on myös keskittyminen yhteen sankarijohtajuuden tyyppiin, kuten yksilökeskeisyyden merkitykseen sankarijohtajuudessa. Sankarijohtajuutta voidaan tarkastella keskittymällä johtajan ja alaisten välisiin suhteisiin tai johtajan ja kansalaisten välisiin suhteisiin. Sankarijohtajuuden tarinallinen luonne mahdollistaa myös narratiivisen tutkimuksen käytön ilmiön tutkimisessa. Narratiivinen tutkimusote voisi näkyä muun muassa siten, että johtajahaastateltavia pyydetäisiin kertomaan omakohtainen tarina häiriötilanteen aikana toimimisesta, ja tarinoita analysoitaisiin sankarijohtajuuden näkökulmasta.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (25–40). Gaudeamus.
- Aine, A., Nurmi, V-P., Ossa, J., Penttilä, T., Salmi, I. & Virtanen, V. (2011). *Moderni kriisilainsäädäntö*. Alma Talent Oy.
- Allison, S.T & Goethals, G.R. (2020). *The Heroic Leadership Imperative: How Leaders Inspire and Mobilize Change*. Emerald Publishing.
- Allison, S.T. & Goethals, G.R. (2014). "Now He Belongs to the Ages": The Heroic Leadership Dynamic and Deep Narratives of Greatness. Teoksessa Goethals, G.R., Allison, S.T., Kramer, R.M. & Messick, D.M. (toim.), *Conceptions of Leadership* (167–183). Palgrave Macmillan.
- Allison, S.T. & Goethals, G.R. (2016). *Hero Worship: The Elevation of the Human Spirit*. Journal for the Theory of Social Behaviour, 46(2), 187–210. <https://doi.org/10.1111/jtsb.12094>
- Arter, D. (2004). *The Prime Minister in Scandinavia: 'Superstar' or Supervisor?* The Journal of Legislative Studies, 10(2), 109–127. <https://doi.org/10.1080/1357233042000322256>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). *Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions*. Annual Review of Psychology, 60, 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bardon, T., Brown, A.D. & Puyou, F-R. (2021). *Citius, Altius, Fortius: Managers' quest for heroic leader identities*. Organization, 1–19. <https://doi.org/10.1177%2F13505084211030644>
- Bélangier, M-E. & Lavenex, S. (2021). *Communicating Mobility Restrictions During the COVID-19 Crisis on Twitter: The Legitimacy Challenge*. Swiss Political Science Review, 27(4), 822–839. <https://doi.org/10.1111/spsr.12494>
- Boin, A. & Paul 't Hart. (2003). *Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible?* Public Administration Review, 63(5), 544–553. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00318>
- Bowers, M. R., Hall, J. R. & Srinivasan, M. M. (2017). *Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management*. Business Horizons, 60(4), 551–563. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.04.001>
- Brown, A. (2014). *The myth of the strong leader. Political leadership in the modern age*. Basic Books.

- Brown, A. (2015). *Questioning the mythology of the strong leader*. *Leadership*, 11(3), 374–383. <https://doi.org/10.1177%2F1742715015590066>
- Buck, A.M. & Ralston, D.F. (2021). *I didn't sign up for your research study: The ethics of using "public" data*. *Computers and Composition*, 61, 1–13. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1016/j.compcom.2021.102655>
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E. ja Coombs, W. T. (2017). *Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development*. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692. <https://doi.org/10.1177%2F0149206316680030>
- Cavanagh, S. (1997). *Content analysis: concepts, methods and applications: Content analysis is a flexible methodology that is particularly useful to nurse researchers, asserts*. *Nurse Researcher*, 4 (3), 5–16. <http://dx.doi.org/10.7748/nr.4.3.5.s2>
- Chiozza, G. & Stoyanov, D. (2018). *The Myth of the Strong Leader in Russian Public Opinion*. *Problems of Post-Communism*, 65(6), 419–433, <https://doi.org/10.1080/10758216.2017.1328984>
- Cohen, W. (2010). *Heroic Leadership : Leading with Integrity and Honor*. John Wiley & Sons.
- Cohen, W.A. (2013). *Peter Drucker Wants You to Be a Heroic Leader — Now*. *Organizational Dynamics*, 42 (1), 70–80. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1016/j.orgdyn.2012.12.009>
- Collinson, D. & Tourish, D. (2015). *Teaching Leadership Critically: New Directions for Leadership Pedagogy*. *Academy of Management learning & education*, 14(4), 576–594. <https://doi.org/10.5465/amle.2014.0079>
- Collinson, D., Jones, O. S. & Grint, K. (2018). *'No More Heroes': Critical Perspectives on Leadership Romanticism*. *Organization Studies*, 39(11), 1625–1647. <https://doi.org/10.1177%2F0170840617727784>
- Cunliffe, A.N. (2008). *Orientations to Social Constructionism: Relationally Responsive Social Constructionism and its Implications for Knowledge and Learning*. *Management Learning*, 39(2), 123–139. <https://doi.org/10.1177%2F1350507607087578>
- Drysdale, L., Bennett, J., Murakami, E.T., Johansson, O. & Gurr, D. (2014). *Heroic leadership in Australia, Sweden, and the United States*. *International Journal of Educational Management*, 28(7), 785–797. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2013-0128>

- Eddy, P.L. & VanDerLinden, K.E. (2006). *Emerging Definitions of Leadership in Higher Education: New Visions of Leadership or Same Old "Hero" Leader?* *Community College Review*, 34(1), 5–26. <https://doi.org/10.1177%2F0091552106289703>
- Eduskunta. (2020). Hallituksen esitys HE 26/2020 vp. Noudettu 13.6.2022 osoitteesta https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_26+2020.aspx
- Elo, S. & Kyngäs, H. (2007). *The qualitative content analysis process*. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115. doi: 10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x
- Erlingsson, C & Brysiewicz, P. (2017). *A hands-on guide to doing content analysis*. *African Journal of Emergency Medicine*, 7 (3), 93–99. <http://dx.doi.org/10.1016/j.afjem.2017.08.001>
- Fiesler, C. & Proferes, N. (2018). *"Participant" Perceptions of Twitter Research Ethics*. *Social Media + Society*, 4(1), 1–14. <https://doi.org/10.1177%2F2056305118763366>
- FitzGerald, G. (2016). Incident assessment and evaluation. Teoksessa FitzGerald, G., Tarrant, M., Aitken, P. & Fredriksen, M. (toim.), *Disaster Health Management: A Primer for Students and Practitioners*. (s. 183–192). Taylor & Francis Group.
- Fletcher, J. K. (2004). *The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change*. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 647–661. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.07.004>
- Forsberg, T. & Pesu, M. (2016). *The "Finlandisation" of Finland: The Ideal Type, the Historical Model, and the Lessons Learnt*. *Diplomacy & Statecraft*, 27(3), 473–495. <https://doi.org/10.1080/09592296.2016.1196069>
- Fossey, E., Harvey, C., McDermott, F. & Davidson, L. (2002). *Understanding and Evaluating Qualitative Research*. *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, 36(6), 717–732. <https://doi.org/10.1046%2Fj.1440-1614.2002.01100.x>
- Frisk, K. (2019). *What Makes a Hero? Theorising the Social Structuring of Heroism*. *Sociology*, 53(1), 87–103. <https://doi.org/10.1177%2F0038038518764568>
- Frog. (2018). *Myth*. *Humanities*, 7(1), 1–39. <https://doi.org/10.3390/h7010014>
- Gläser, J. & Laudel, G. (2013). *Life With and Without Coding: Two Methods for Early-Stage Data Analysis in Qualitative Research Aiming at Causal Explanations*. *Forum: Qualitative social research*, 14(2), 1–37.

- Greer, S.L, Rozenbluma, S., Falkenbacha, M., Löblová, O., Jarmana, H., Williams, N. & Wismar, M. (2022). *Centralizing and decentralizing governance in the COVID-19 pandemic: The politics of credit and blame*. Health policy. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2022.03.004>
- Grint, K. (2005). *Problems, problems, problems: The social construction of 'leadership'*. Human Relations, 58(11), 1467–1494. <https://doi.org/10.1177%2F0018726705061314>
- Grint, K. (2014). *The Hedgehog and the Fox: Leadership lessons from D-Day*. Leadership, 10(2) 240–260. <https://doi.org/10.1177%2F1742715014526479>
- Grint, K. (2022). *Critical Essay: Wicked problems in the Age of Uncertainty*. Human Relations. <https://doi.org/10.1177%2F00187267211070770>
- Hallberg, P. & Martikainen, T. (2018). *Valta keskittyy – ja lopulta hajoaa*. Teoksessa Hallberg, P. & Martikainen, T. *Suomen valtiopolitiikan pitkä kaari*. Verkkoiteos. Eduskunta.
- Haman, M. (2020). *The use of Twitter by state leaders and its impact on the public during the COVID-19 pandemic*. Heliyon, 6(11), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e05540>
- Hannah, Sean, T. & Avolio, Bruce, J. (2020). *An enduring leadership myth: Born a leader or made a leader?* Organizational Dynamics, 49, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.08.002>
- Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoria*. Tampereen yliopistopaino Oy. Juvenes Print.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). *Tutki ja kirjoita* (18. painos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hoffrén, M., Syvänen, S. & Laulainen, S. (2017). *Tuhoavan johtamisen rakentuminen sosiaali- ja terveydenhuollon johtajuuskuvauksissa*. Työelämän tutkimus, 15(1), 47–65.
- Hoppe, M.H. & Bhagat, R.S. (2007). *Leadership in the United States of America: The Leader as Cultural Hero*. Teoksessa Chhokar, J.S., Brodbeck, F.C. & House, R.J. (toim.), *Culture and Leadership Across the World* (475–543). Psychology Press.
- Hoyt, C. L., Allison, S. T., Barnowski, A. & Sultan, A. (2020). *Lay Theories of Heroism and Leadership*. Social Psychology, 51(6), 381–395. DOI:10.1027/1864-9335/a000422
- Hu, Q. (2018). *Twitter data in public administration: a review of recent scholarship*. International Journal of Organization Theory and Behavior, 22(2), 209–222. DOI:10.1108/IJOTB-07-2018-0085

- Huhtala, H. & Hakala, S. (2007). *Kriisi ja viestintä. Yhteiskunnallisten kriisien johtaminen julkisudessa*. Gaudeamus.
- Husa, J. & Pohjolainen, T. (2014). *Julkisen vallan oikeudelliset perusteet. Johdatus julkisoikeuteen*. Alma Talent Oy.
- Ikäheimo H-P. & Vahti, J. (2021). Poliittinen viestintä ja kampanjointi: Yhä kohdennetumpia viestijä. Teoksessa Ikäheimo H-P. & Vahti, J. (toim.), *Mediavälitteinen yhteiskunnallinen vaikuttaminen – Murros ja tulevaisuus* (21–23). Sitran selvityksiä 178.
- Ilies, C. (2014). *What Skills Public Sector Leaders Needs in Times of Crises and Economic Recession?* *Procedia Economics and Finance*, 15, 1556–1562. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00625-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00625-X)
- Isotalus, P., Jussila, J. & Matikainen, J. (2018). Twitter viestintänä ja sosiaalisen median ilmiönä. Teoksessa Isotalus, P., Jussila, J. & Matikainen, J. (toim.), *Twitter viestintänä. Ilmiöt ja verkostot* (3–21). Vastapaino.
- Jalonen, H. & Kokkola, J. (2020). *Koronapandemian puhujapositionit sosiaalisen median lapsi- ja perheaiheisissa keskusteluissa*. *Media & viestintä*, 43(4), 303–325. <https://doi.org/10.23983/mv.100618>
- Jalonen, H., Kokkola, J., Laihonen, H., Kirjavainen, H., Kaartemo, V. & Vähämaa, M. (2021). *Reaching hard-to-reach people through digital means – Citizens as initiators of co-creation in public services*. *International Journal of Public Sector Management*, 34(7), 799–816. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-01-2021-0008>
- Joosse, P. (2014). *Becoming a God: Max Weber and the social construction of charisma*. *Journal of Classical Sociology*, 14(3), 266–283. <https://doi.org/10.1177%2F1468795X14536652>
- Joullie', J-E. & Spillane, R. (2014). *Heroic Drucker*. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 95–105. DOI:10.1007/s10551-014-2068-0
- Kakkuri-Knuuttila, M.L. & Heinlahti, K. (2006). *Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia*. Gaudeamus.
- Kekäle, J. & Puusa, A. (2020). Tiedesodat. Realistinen ja konstruktionistinen maailmankäsitys. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (41–60). Gaudeamus.

- Kiander, J. (2001). *Laman opetukset. Suomen 1990-luvun kriisin syyt ja seuraukset*. VATT-julkaisu 27:5. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.
- Kielikello. (2013). Termitalkoiden uusia suosituksia 2/2013. Noudettu 13.10.2022 osoitteesta <https://www.kielikello.fi/-/termitalkoiden-uusia-suosituksia>
- Kielitoimiston sanakirja. (2021). Myytti. Kotimaisten kielten keskus. Noudettu 13.4.2022 osoitteesta <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/myytti?searchMode=all>
- Kinsella, E.L., Ritchie, T.D., & Igou, E.R. (2015). *Lay perspectives on the social and psychological functions of heroes*. *Frontiers in Psychology*, 6(130), 1–12. <https://psycnet.apa.org/doi/10.3389/fpsyg.2015.00130>
- Koljonen, J. & Palonen, E. (2021). *Performing COVID-19 Control in Finland: Interpretative Topic Modelling and Discourse Theoretical Reading of the Government Communication and Hashtag Landscape*. *Frontiers in Political Science*, 3, 1–22. <https://doi.org/10.3389/fpos.2021.689614>
- Koskinen, S & Kulla, H. (2016). *Virkamiesoikeuden perusteet* (7. painos). Alma Talent Oy.
- Kuronen, T. & Virtaharju, J. (2015). *The Fishing President: Ritual in constructing leadership mythology*. *Leadership*, 11(2), 186–212. <https://doi.org/10.1177%2F1742715013515697>
- Laaksonen, S-M., Matikainen, J. & Tikka, M. (2013). Tutkimusotteita verkosta. Teoksessa Laaksonen, S-M., Matikainen, J. & Tikka, M. (toim.), *Otteita verkosta. Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät* (9–33). Vastapaino.
- Laki aluehallintovirastoista 20.11.2009/896*. Finlex. Noudettu 4.8.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090896>
- Laki kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta 11.4.2003/304*. Finlex. Noudettu 15.8. osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030304>
- Laki valtioneuvostosta 28.2.2003/175*. Finlex. Noudettu 4.8.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030175>
- Leikola, M. (2020). *Maailma koronan jälkeen*. Kunnallisan kehittämissäätöön Polemia-sarjan julkaisu nro 118. KAKS – Kunnallisan kehittämissäätö.
- Leppänen, S. (2020). *Ajopuusta mallioppilaaksi. Näkökulmia Suomen polusta vaurauteen*. VATT Julkaisut 73. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.

- Lindgren, M. & Packendorff, J. (2009). *Social constructionism and entrepreneurship Basic assumptions and consequences for theory and research*. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 15 (1), 25–47. DOI:10.1108/13552550910934440
- Luoma, R. (2019). *Viranomaisten toimivaltuudet häiriötilanteissa*. Oikeusministeriön julkaisuja, Selvityksiä ja ohjeita 2019:18. Oikeusministeriö.
- Masciulli, J., Molchanov, M. & Knight, W. A. (2009). Political Leadership in Context. Teoksessa Masciulli, J., Molchanov, M. & Knight, A. (toim.), *The Ashgate Research Companion to Political Leadership*. (3–27). Routledge.
- Mayner, L. & Smith, E. (2016). Definitions and terminology. Teoksessa FitzGerald, G., Tarrant, M., Aitken, P. & Fredriksen, M. (toim.), *Disaster Health Management: A Primer for Students and Practitioners*. (s. 3–20). Taylor & Francis Group.
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B. & Dukerich, J. M. (1985). *The Romance of Leadership*. Administrative Science Quarterly, 30 (1), 78–102. DOI: 10.2307/2392813
- Mouton, N. (2019). *A literary perspective on the limits of leadership: Tolstoy's critique of the great man theory*. *Leadership*, 15(1), 81–102. <https://doi.org/10.1177%2F1742715017738823>
- Murto, E. (2014). *Virkamiesvaltaa ? Ministerien ja virkamiesten väliset valtasuhteet Suomessa viime vuosikymmenien aikana*. Tampere University Press.
- Mäki, A. (2017). *Johtajuuskulttuuri : toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä : tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa*. [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-730-9>
- Määttänen, P. (1995). *Filosofia. Johdatus peruskysymyksiin*. Gaudeamus.
- Mörttinen, M. (2021). *Valtioneuvoston ydin kriisitilanteessa. Covid-19-pandemian paineet suomalaiselle päätöksenteolle*. Sitra.
- Olsson, E-K. (2014). *Crisis Communication in Public Organisations: Dimensions of Crisis Communication Revisited*. Journal of Contingencies and Crisis Management, 22(2), 113–126. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12047>
- Ovaska, J. (2020). Murroksia ja jatkuvuutta –1980-luku historian-tutkimuksessa ja presidentin muistelmissa. *Ennen ja nyt: Historian tietosanomat*, 20(2), 87–111. <https://doi.org/10.37449/ennenjanyt.90739>

- Palo, J. (1998). *The cover-up of President Urho Kekkonen's dementia and its impact on the political life of Finland-a personal account*. *European Journal of Neurology*, 6(2), 137–140. <https://doi.org/10.1111/j.1468-1331.1999.tb00006.x>
- Paloheimo, H. (2003). *The Rising Power of the Prime Minister in Finland*. *Scandinavian Political Studies*, 26(3), 219–243. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-9477.00086>
- Pappas, T.S. (2016). *Are Populist Leaders "Charismatic"? The Evidence from Europe*. *Constellations: International Journal of Critical and Democratic Theory*, 23(3), 378–390. <https://doi.org/10.1111/1467-8675.12233>
- Parmelee, J.H. & Shannon, L.B. (2011). *Politics and the Twitter Revolution : How Tweets Influence the Relationship between Political Leaders and the Public*. Lexington Books.
- Petersen, M.B. & Laustsen, L. (2019). *Dominant leaders and the political psychology of followership*. *Psychology*, 33, 136–141. <https://doi.org/10.1016/j.copsy.2019.07.005>
- Popper, M. & Castelnovo, O. (2018). *The function of myths about great leaders in human culture: A cultural evolutionary perspective*. *Leadership*, 14(6), 757–774. <https://doi.org/10.1177%2F1742715017720309>
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (25–40). Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa A. & Juuti, P. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (61–74). Gaudeamus.
- Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (25–40). Gaudeamus.
- Railo, E. (2012). Poliitikkojen henkilökuvat yhteiskunnallisen vallan tuottamisen välineinä. Teoksessa Railo, E & Oinonen, P. (toim.), *Media historiassa*. (47–77.) Turun historiallinen yhdistys 2012.
- Raisio, H., Puustinen, A. & Vartiainen, P. (2020). Kompleksisuusjohtajuus organisaation adaptiivisuuden mahdollistajana – tutkimuskohteena Opetushallitus. Teoksessa Vartiainen, P. & Raisio, H. (toim.), *Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen* (118–137). Gaudeamus.

- Rapeli, M. (2017). *The Role of Social Work in Disaster Management in Finland*. [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. JYX-julkaisuarkisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7227-1>
- Raunio, K. (1999). *Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt*. Gaudeamus.
- Ropo, A. (2011). Johtajuuden ilmiö – Johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. Teoksessa Virtanen, T., Ahonen, P., Syväjärvi, A., Vartiainen, P., Vartola, J., Vuori, J. (toim.), *Suomalainen hallinnon tutkimus – mistä, mitä, minne?* (191–217). Tampere University Press.
- Rosenhead, J., Franco, A., Grint, K. & Friedlande, B. (2019). *Complexity theory and leadership practice: A review, a critique, and some recommendations*. The Leadership Quarterly, 30(5), 1–25. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.07.002>
- Roux-Dufort, C & Lalonde, C. (2013). *Editorial: Exploring the Theoretical Foundations of Crisis Management*. Journal of Contingencies and Crisis Management, 21(1), 1–3. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12014>
- Rufai, S. R. & Bunce, C. (2020). *World leaders' usage of Twitter in response to the COVID-19 pandemic: a content analysis*. Journal of Public Health, 42(3), 510–516. <https://doi.org/10.1093/pubmed/fdaa049>
- Ruoho, I. & Kuusipalo, J. (2018). Läsnaolon valtaa: Poliitiikan ja median eliittiverkostot Twitterissä. Teoksessa Isotalus, P., Jussila, J. & Matikainen, J. (toim.), *Twitter viestintänä. Ilmiöt ja verkostot* (41–53). Vastapaino.
- Saari, J. (2021). *Sisäinen turvallisuus pandemian jälkeisessä Suomessa*. Selvityshenkilön raportti. Sisäministeriön julkaisuja 2021:22. Sisäministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-324-515-0>
- Salminen, A. (2011). Mitä on hallintotiede – tieteenalan identiteetin rakentaminen. Teoksessa Virtanen, T., Ahonen, P., Syväjärvi, A., Vartiainen, P., Vartola, J., Vuori, J. (toim.), *Suomalainen hallinnon tutkimus – mistä, mitä, minne?* (305–323). Tampere University Press.
- Sanastokeskus TSK. (2017). *Kokonaisturvallisuuden sanasto*. Noudettu 14.1.2022 osoitteesta https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/Kokonaisturvallisuuden_sanasto.pdf

- Schneiker, A. (2020). *Populist Leadership: The Superhero Donald Trump as Savior in Times of Crisis*. *Political Studies*, 68(4) 857–874. <https://doi.org/10.1177%2F0032321720916604>
- Schweiger, S., Müller, B. & Güttel, W.H. (2020). *Barriers to leadership development: Why is it so difficult to abandon the hero?* *Leadership*, 16(4), 411–433. <https://doi.org/10.1177%2F1742715020935742>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2022). Varautuminen koronavirukseen. Noudettu 21.3.2022 osoitteesta <https://stm.fi/varautuminen-koronavirukseen#Paikalliset%20ja%20alueelliset%20viranomaiset%20ohjeistettu>
- Spector, B.A. (2016). *Carlyle, Freud, and the Great Man Theory more fully considered*. *Leadership*, 12(2), 250–260. <https://doi.org/10.1177%2F1742715015571392>
- Stenvall, J., Leskelä, R-L., Rannisto, P-H., Tolkki, H., Cansel, A., Leponiemi, U., Johanson, J-E., Pekola, E. & Tupala, T. (2022). *Koronajohtaminen Suomessa. Arvio covid-19-pandemian johtamisesta ja hallinnosta syksystä 2020 syksyyn 2021*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:34. Valtioneuvosto.
- Sumiala, J., Lounasmeri, L. & Lukyanova, G. (2022). *Almost Immortal? The Ritual Transition of Power and the Dynamics of History in Three Cold War Media Events*. *Media History*, 28(2), 261–277. <https://doi.org/10.1080/13688804.2021.1958671>
- Suomen perustuslaki 11.6.1999/731*. Finlex. Noudettu 4.8.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>
- Sydänmaalakka, P. (2015). *Älykäs julkinen johtaminen: miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta?* Alma Talent Oy.
- Tanninen, H. & Tuomala, M. (2013). *Nousu 1990-luvun alun lamasta Talouspolitiikan menestystarina vai onnekas sattuma?* *Yhteiskuntapolitiikka*, 78(5), 574–581. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201402101421>
- Tartuntatautilaki (1227/2016)*. Finlex. Noudettu 21.3.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161227#Lidm45237816254416>
- Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B. & Hunter, S. T. (2012). *Real Men Don't Make Mistakes: Investigating the Effects of Leader Gender, Error Type, and the Occupational Context on Leader Error Perceptions*. *Journal of Business and Psychology*, 28(1), 31–48. DOI:10.1007/s10869-012-9263-8

- Tieteen termipankki. (2016). Rationaalisuus. Noudettu 1.12.2022 osoitteesta <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:rationaalisuus>
- Tourish, D. (2019). *Is Complexity Leadership Theory Complex Enough? A critical appraisal, some modifications and suggestions for further research*. *Organization Studies*, 40(2), 219–238. <https://doi.org/10.1177%2F0170840618789207>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turtiainen, R. & Östman, S. (2013). Verkkotutkimuksen eettiset haasteet: Armi ja anoreksia. Teoksessa Laaksonen, S-M., Matikainen, J. & Tikka, M. (toim.), *Otteita verkosta. Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät* (49–67). Vastapaino.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Noudettu 29.7.2022 osoitteesta https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2020.pdf
- Vahti, J. & Aerikkala, S. (2021). Kansanedustajat Twitterissä 2019—2020: Onko tärkeämpää oma voitto vai vastapuolen tappio? Teoksessa Ikäheimo H-P. & Vahti, J. (toim.), *Mediavälitteinen yhteiskunnallinen vaikuttaminen – Murros ja tulevaisuus* (34–44). Sitran selvityksiä 178.
- Valtion virkamieslaki 19.8.1994/750. Finlex. Noudettu 15.8.2022 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940750>
- Valtioneuvosto. (2017). *Yhteiskunnan turvallisuusstrategia*. Valtioneuvoston periaatepäätös. Noudettu 21.1.2022 osoitteesta https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/YTS_2017_suomi.pdf
- Valtioneuvosto. (2020). Uudellemaalle liikkumisrajoituksia - Hallitus päätti uusista lisätoimista koronaepidemian leviämisen estämiseksi. Noudettu 13.9.2022 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/uudellemaalle-liikkumisrajoituksia-hallitus-paatti-uusista-lisatoimista-koronaepidemian-leviamisen-estamiseksi>
- Valtioneuvosto. (2022). Venäjän hyökkäys Ukrainaan. Noudettu 17.4.2022 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/ukraina>

- Van Maanen, J., Sørensen, J. B. & Mitchell, T. R. (2007). *The interplay between theory and method*. *Academy of Management Review*, 32(4), 1145–1154. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586080>
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita Publishing Oy.
- Virtaharju, J. (2016). *Making leadership: Performance, practices, positions that construct leadership*. [väitöskirja, Aalto-yliopisto]. Aaltodoc. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-7020-9>
- Wansink, B., Payne, C.R. & van Ittersum, K. (2008). *Profiling the heroic leader: Empirical lessons from combat-decorated veterans of World War II*. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 547–555. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.010>
- Yukl, G. (1999). *An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories*. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)
- Zimmer, M. & Nicholas, J.P. (2014). *A topology of Twitter research: disciplines, methods, and ethics*. *Aslib Journal of Information Management*, 66(3), 250–261. <https://doi.org/10.1108/AJIM-09-2013-0083>