Heikki Kumpare

Suomen tasavallan presidentti johtajana: Transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen eri osa-alueilla

Johtamisen akateeminen yksikkö
Kauppatieteiden kandidaatti
Johtaminen ja organisaatiot

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö
Tekijä: Heikki Kumpare
Tutkielman nimi: Suomen tasavallan presidentti johtajana: Transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen eri osa-alueilla
Tutkinto: Kauppatieteiden kandidaatti
Oppiaine: Johtaminen ja organisaatiot
Työn ohjaaja: Susanna Kultalahti
Valmistumisvuosi: 2025 **Sivumäärä:** 49

TIIVISTELMÄ:
Tämä kauppatieteiden kandidaatin tutkielma tutkii kirjallisuuskatsauksen muodossa Suomen tasavallan presidenttiä johtajana. Teoreettinen viitekehys rakentuu transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen teoriasta. Tutkielman konteksti muodostuu Suomen tasavallan presidentin johtamistehtävien tarkastelusta edellä mainitun teoreettisen viitekehyksen kautta. Tutkielma on ajankohtainen, sillä Suomen ja Euroopan alueella kansanvälinen turvallisuustilanne on muuttunut. Tämän myötä ulko- ja turvallisuus poliittinen johtaminen ja päätöksenteko on keskiössä sekä tarkastelun ja arvioinnin alla. Tutkielman ajankohtaisuutta puoltaa muutokset 2020-luvun johtamistavoissa sekä odotuksista johtajuuteen liittyen. Aihetta tarkastellaan kolmen tutkimuskysymyksen kautta: 1) Mikä on transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen teoria ja mikä on tunnusomaista näille johtamisen tavoille? 2) Miten transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen teoriat näkyvät Suomen tasavallan presidentin johtamistehtävissä? 3) Miten transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen teoria sopii Suomen tasavallan presidentin johtamistehtävien arviointiin?

Transformationaalinen johtaminen perustuu arvoihin ja pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen. Se perustuu yksilön motivointiin, sisäisen motivaation vapauttamineen sekä yksilön oman ajattelun rohkaisemiseen. Transkationaalinen johtaminen perustuu vaihdantasuhteisiin, palkkaan ja palkitsemiseen sekä ulkoiseen motivaatioon. Transaktionaalisella johtamisella on lyhyellä aikavälillä tavoitteiden saavuttamiseen hyvä vaikutus, mutta pidemmän aikavälin tavoitteet ja sitoutuminen jää heikoksi. Suomen tasavallan presidentti on instituutio, jonka asemasta, tehtävistä ja olemassaolosta säädetään laeilla ja asetuksilla. Suomen tasavallan presidentin johtamistehtävistä voidaan tunnistaa kolme osa-aluetta: ulkopolitiikan johtaminen, puolustusvoimien ylipäällikkyys, kansallinen ja symbolinen johtaminen sekä päätöksenteko

Yhteenvetona voidaan todeta, että transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen erottaminen tai vastakkain asettaminen hyvänä tai huonona johtamisen tapana on liian kapea. Erityisesti 2020-luvun lähteet tukevat tätä näkemystä. Molemmille johtamisen tavoille on myös omat kohteensa. Suomen tasavallan presidentin johtamisen osa-alueista ulkopolitiikan johtamisessa sekä kansallisessa ja symbolisessa johtajuudessa havaitaan eniten transformationaalista ja transaktionaalista johtamista yhdistäviä tehtäviä ja osa-alueita. Ylipäällikön tehtävässä havaitaan eniten transaktionaalisen johtamisen piirteitä johtuen korostuneesta laki-, asetus sekä protokolla painotteisuudesta. Transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen teoria havaitaan toimivaksi viitekehykseksi tarkasteltaessa Suomen tasavallan presidentin johtamistehtäviä. Tulee myös muistaa, että teoria on kehitetty alun perin organisaatioiden käyttöön, missä on selvät esihenkilöalaissuhteet, eikä tasavallan presidentin kaltaiseen institutionaaliseen johtamiseen.

AVAINSANAT: Johtaminen, johtajuus, johtamisteoriat, transformationaalinen johtaminen, transaktionaalinen johtaminen, tasavallan presidentti

Sisällys

1 Johdanto 5

1.1 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset 8

1.2 Tutkielman rakenne 9

1.3 Tekoälyn käyttö tutkielmassa 10

2 Transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen 11

2.1 Transformationaalinen johtaminen 12

2.2 Transaktionaalinen johtaminen 14

2.3 Yhteenveto ja vaikuttavuus 16

2.4 Haasteet ja rajoitteet 19

3 Suomen tasavallan presidentti: instituutio ja tehtävät 24

4 Suomen tasavallan presidentti johtajana 27

4.1 Ulkopolitiikan johtaminen 29

4.2 Puolustusvoimien ylipäällikkyys 32

4.3 Kansallinen ja symbolinen johtaminen sekä päätöksentekijä 34

4.4 Yhteenveto johtamistehtävistä ja johtamisteorian sopivuus 35

5 Johtopäätökset 41

5.1 Tutkimuskysymysten analysointi 41

5.2 Loppuyhteenveto 44

5.3 Jatkotutkimusehdotukset ja jatkotutkimuskohteet 45

Lähteet 47

Kuviot

Kuvio 1. Tasavallan presidentin johtamistehtävien asettuminen nelikenttään (Bass & Avolio, 1993; Forsberg, 2023; Kujanen ja muut, 2024; Tiihonen, 2021; Perustuslaki 731/1999; TPK n.d. a; TPK n.d. b) 38

Taulukot

Taulukko 1. Tunnistetut erot johtajuuden osa-alueissa (Bass & Avolio, 1993; Keskes ja muut, 2018; Nissinen, 2004; PV, 2022; Robbins & Judge, 2018). 17

Taulukko 2. Johtamisen osa-alueiden painotukset ja eroavaisuudet (Ali ja muut, 2023; Bass & Avolio, 1993; Bass, 1999; Keskes ja muut, 2018; Nissinen, 2004; TPK, n.d. a; TPK, n.d. b; Perustuslaki 731/1999). 40

1 Johdanto

Johtaminen ja johtajuus, näiden tutkimus sekä oppiala on laaja sekä monimuotoinen kenttä, joka ulottuu organisaatiopsykologiasta sekä organisaatiokäyttäytymisestä ja hallintotieteistä aina kansainvälisiin suhteisiin ja valtio-opilliseen päätöksentekoon saakka. Institutionaalisen näkökulman mukaan johtajuus korostuu erityisesti tilanteissa, joissa tavoitteet ovat laajoja ja usein epäselviä. Näissä tilanteissa johtajuus merkitsee arvojen ylläpitämistä ja organisaation sopeuttamista ympäröivään yhteiskuntaan (Askeland, 2020, s. 22–23).

Yksi keskeisistä kysymyksistä on, miten johtajuus näyttäytyy instituutioissa, joiden toiminta ei rajoitu yhden organisaation sisäisiin tavoitteisiin, vaan joilla on koko yhteiskuntaa, sen osia yhdessä ja erikseen sekä kansainvälisiä suhteita koskettava rooli. Suomen tasavallan presidentti on tällainen instituutio (Tiihonen, 2021, s. 82–83). Tasavallan presidentti (Perustuslaki 731/1999, 93 §) toimii valtionpäämiehenä ja perustuslaillisesti määriteltynä instituutiona, joka kantaa vastuuta ulko- ja turvallisuuspolitiikan kokonaisuudesta. Presidentin johtajuutta voidaan pitää erityisen merkittävänä, koska se ylittää kansallisen hallinnon sisäisen ohjauksen ja kytkeytyy laajempiin poliittisiin ja kansainvälisiin kokonaisuuksiin (TPK n.d. a; b).

Tutkielman *teoreettisena viitekehyksenä* käytetään transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen teoriaa. Valitulla teorialla pystytään erottamaan sisäiseen motivaatioon ja arvoihin perustuva transformationaalisen johtaminen vaihdantasuhteisiin ja tavoitteisiin perustuvasta transaktionaalisesta johtamisesta (Bass, 1999, s. 10–12; Bass & Avolio, 1993, s. 113–114).

Transformationaalinen johtaminen painottaa johtajuutta, joka ylittää muodollisen vallankäytön ja pyrkii inspiroimaan ja yhdistämään yhteisöä kohti jaettuja arvoja ja pitkän aikavälin tavoitteita. Tasavallan presidentin toiminnassa tämä voi näkyä esimerkiksi kansallisen yhtenäisyyden ja tulevaisuuden suuntaviivojen määrittelynä. Transaktionaalinen johtaminen puolestaan korostaa tavoitteiden asettamista, valvontaa ja suoritusten

palkitsemista, mikä nähdään valtion johtamisen operatiivisessa ja hallinnollisessa ulottuvuudessa (Nissinen, 2004, s. 127–129; Bass, 1999, s. 21–22).

Tasavallan presidentin johtajuuden tarkastelu muodostaa tämän tutkielman *kontekstin*. Tämän tarkastelu on tärkeää, koska se heijastaa valtion ylimmän tason poliittisen ja symbolisen vallan muotoja sekä niiden muutosta. Kansainvälisen järjestelmän kiristyessä presidentin johtajuudelle asetetaan uudenlaisia vaatimuksia, jotka liittyvät kriisien hallintaan, kansallisen yhtenäisyyden vahvistamiseen ja kansainvälisen aseman turvaamiseen. Johtajuus ei tällöin näyttäydy pelkästään institutionaalisena päätöksentekona, vaan myös viestinnällisenä ja symbolisena toimintana, jossa sanavalinnat ja viestinnän emotionaalinen sävy muovaavat johtajan ja johtajuuden kuvaa (Wollman & Marshall, 2025, s. 11–12).

Tutkielman *ajankohtaisuus* muodostuu kansainvälisen turvallisuusympäristön muuttumisesta ja siitä johtuvista tarkastelun tarpeista johtajuuteen liittyen. Venäjän hyökkäyssodan myötä helmikuussa 2022 kiristynyt kansainvälinen turvallisuusympäristö on tuonut mukanaan uudenlaisia vaatimuksia valtiolliselle johtajuudelle, jossa korostuvat kriisien hallinta, kansallinen yhtenäisyys ja kansainvälisen aseman turvaaminen (Uimonen, 2023, s. 43–47). 2020-luvun kirjallisuudessa (Uimonen, 2023, s. 25) kuvataan myös tasavallan presidentin, pääministerin ja valtioneuvoston välistä perustuslain mukaista yhteistoimintaa ja sen tärkeyttä, mikä antaa myös ajankohtaisarvoa tarkastella tasavallan presidentin johtamistehtäviä. Ajankohtaisuutta puoltaa myös valitun teorian, transformationaalisen ja transaktionaalisenjohtamisen, tarkastelu 2020-luvun johtamisessa (Lee ja Lim, 2024; Ali ja muut, 2023) verrattuna sen kehittämisen (Bass, 1999; Bass ja Avolio, 1993) aikana 1990-luvulla.

Tiihonen ja muut (2013, s. 348–350) kirjoittavat tasavallan presidenttien johtajuuden havainnoista. Suomessa tasavallan presidentit ovat johtaneet maata hyvin erilaisissa tilanteissa ja ajanjaksoina. Muutoksia on tapahtunut niin suurvaltasuhteissa, taloustilanteissa sekä turvallisuusympäristössä. Osa näistä on ollut hyvin paikallisia, joko valtakunnallisia tai kahden välisiä – osa taas kansainvälisiä tai globaaleja. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi muutosta on tapahtunut tasavallan presidentin tehtävää ja oikeuksia käsittelevässä lainsäädännössä ja asetuksissa (Tiihonen ja muut, 2013, s. 350–351).

Johtamisen muutoksesta 2020-luvuilla yleisesti ovat kuvanneet Lee ja Lim (2024) sekä Ali ja muut (2023). Näissä artikkeleissa Lee ja Lim (2024, s. 118–132) tuovat esiin, että eri sukupolvien työntekijät reagoivat eri tavoin johtajuuden piirteisiin: 1980 syntyneet ja nuoremmat työntekijät sitoutuvat vahvemmin karismaattiseen ja emotionaalisesti inspiroivaan johtamiseen, kun taas ennen 1980 syntyneet sukupolvet arvostavat tavoitteellisuutta ja selkeitä rakenteita. Tämä havainnollistaa, että transformationaalinen johtajuus ei ole kaikille tehokkain malli, vaan sen vaikuttavuus määräytyy kontekstin ja johdettavien arvojen kautta, joihin myöhemmin tässä tutkielmassa paneudutaan. Transformationaalinen johtajuus tarjoaa merkitystä ja yhteistä suuntaa, mutta sen rinnalle tarvitaan transaktionaalisia elementtejä, jotka luovat selkeyttä, ennustettavuutta ja mitattavia tavoitteita.

Ali ja muut (2023, s. 128–131) vahvistavat tätä näkökulmaa osoittamalla, että transaktionaalinen johtajuus voi joissain ympäristöissä olla keskeinen tekijä työntekijöiden sitouttamisessa ja osaamisen kehittämisessä. Heidän mukaansa palkitsemisen ja palautteen mekanismit voivat toimia tehokkaana vaihdannan välineenä, joka lisää luottamusta ja motivaatiota.

1.1 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tavoitteena on syventää ymmärrystä siitä, miten transformationaalinen ja transaktionaalinen johtamisteoria rakentuu, miten sen johtamistavat eroavat sekä miten se auttaa jäsentämään tasavallan presidentin johtajan roolia sekä miten nämä näkyvät johtamisen eri osa-alueilla.

Tutkielma on luonteeltaan kirjallisuuskatsaus, jonka tehtävänä on tuoda esiin teoreettisia näkökulmia ja tutkimustuloksia kirjallisuuden sekä tutkimusten pohjalta. Se ei sisällä empiiristä analyysia yksittäisistä tapahtumista, henkilöhahmoista tai poliittisista päätöksistä.

Kuten aiemmin johdannossa todettiin, sopii transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen teoria (Bass & Avolio, 1993; Bass, 1999) tähän tarkasteluun. Teorian kautta voidaan tarkastella tasavallan presidentin johtajuuden ja johtamistehtävien erilaisuutta sekä miten johtamisen teoria niissä esiintyy. Tutkielma pyrkii vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Mikä on transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen teoria ja mikä on tunnusomaista näille johtamisen tavoille?

2. Miten transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen teoriat näkyvät Suomen tasavallan presidentin johtamistehtävissä?

3. Miten transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen teoria sopii Suomen tasavallan presidentin johtamistehtävien arviointiin?

1.2 Tutkielman rakenne

Tutkielman ensimmäisessä luvussa, Johdannossa, määriteltiin jo aiemmin tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset. Myöhemmin johdannossa, luvussa 1.3, määritellään kohdat missä ja miten tekoälyä on käytetty tutkielman tekemiseen.

Toisessa luvussa esitetään transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen teoreettinen perusta, sen historia sekä nykykäsityksiä. Luku keskittyy johtamisteorian ymmärtämiseen, käyttökohteiseen, vaikuttavuuteen sekä kyseisen johtamisteorian haasteiden ja rajoitteiden tunnistamiseen.

Kolmannessa luvussa käsitellään Suomen tasavallan presidentin instituutiota ja tehtäviä sekä näiden laki- ja asetuspohjaa. Näiden käsittely ja ymmärtäminen on tärkää ja kolmas luku muodostaa teoreettisen pohjan neljännen luvun tasavallan presidentin johtamistehtävien ymmärtämiselle.

Tutkielman neljännessä luvussa tarkastellaan tasavallan presidentin johtamistehtäviä sekä transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen teorian sopivuutta näiden tarkasteluun. Luvussa tarkastellaan johtamistehtävien ilmentymistä sekä mahdollisia tunnistettuja haasteita ja rajoitteita teorian käytölle arvioitaessa tasavallan presidentin johtamistehtäviä ja teorian sopivuutta niihin.

Luvussa viisi esitetään johtopäätökset ja yhteenveto sekä millaisia jatkotutkimuksen mahdollisuuksia aihe tarjoaa. Luvussa esitetään myös keskeisimmät havainnot ja kirjoittajan oman asiantuntijuuden kehittyminen aihetta tutkiessa.

1.3 Tekoälyn käyttö tutkielmassa

Luvun 3.3 (Yhteenveto ja vaikuttavuus) taulukon (Taulukko 1.) koostamisessa: Taulukko on koostettu tekoälyn (OpenAI ChatGPT 5) avulla pohjautuen luvuissa 3.1 ja 3.2 esitettyyn teoriaan tranformationaalisesta ja transaktionaalisesta johtamisesta. Taulukossa esiintyvät kuusi johtajuuden osa-aluetta perustuvat luvussa 3 käsiteltyihin teemoihin. Tekoälyn esittämää taulukkoluonnosta on tiivistetty ja siinä käytettävää terminologiaa harmonisoitu vastaamaan muuta tutkielmaa.

Luvun 4.4 (Yhteenveto tehtävistä ja teorian sopivuudesta niiden tarkasteluun) kuvion (Kuvio 1.) Tekoälyä (OpenAI ChatGPT 5.1) on käytetty kuvion ideoinnissa sekä sen X- ja Y-akseleiden nimeämisestä ja nelikentän rakenteen määrittämissä. Johtajuuden osa-alueiden sijoittelu ja termien harmonisointi on tehty kirjoittajan toimesta.

2 Transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen

Valittuna johtamisteoriana on Bassin ja Avolionin 1990-luvulla (Bass ja Avolio, 1993; Bass, 1999) kirjoittama transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen teoria, jonka juuret ulottuvat 1970-luvun lopulle. Valitussa teoriassa tulee hyvin esiin kaksi hyvin erilähtökohdista johdettavaa yksilöä tai joukkoa motivoivaa ja ohjaavaa johtamisen tapaa ja suuntaa (Nissinen, 2004, s. 128, 130–131). Näiden käyttötilanteet ja kohteet vaihtelevat ja näitä tulee pystyä yhdistämään, jotta päästään parhaaseen lopputulokseen (Bass, 1999, s. 11–12, 21–22).

Transformationaalinen ja transaktionaalinen johtamisteoria tarjoavat viitekehyksen tasavallan presidentin johtajuuden tarkasteluun, sillä ne auttavat erottamaan arvoihin ja inspiraatioon perustuvan transformationaalisen johtamisen operatiivisesta ja tavoitteisiin sidotusta transaktionaalisesta johtamisesta (Bass, 1999, s. 10–12; Bass & Avolio, 1993, s. 113–114). Tasavallan presidentin tehtävässä tämä näkyy kansallisen yhtenäisyyden ja pitkän aikavälin suuntaviivojen rakentamisena, toisaalta hallinnon tavoitteiden asettamisena ja seurannassa (Nissinen, 2004, s. 127–129; Bass 1999, s. 21–22). Tutkielma on ajankohtainen muuttuneen turvallisuusympäristön vuoksi, sillä Venäjän hyökkäyssota on lisännyt vaatimuksia kriisinkestävyydelle, kansalliselle yhtenäisyydelle ja valtiolliselle johtajuudelle (Uimonen 2023, s. 43–47).

Transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisteorian teoreettinen tarkastelu kulkee 1990-luvun kehittämisen kautta 2000-luvun alkuun missä sitä tarkastellaan Vesa Nissisen kehittämän syväjohtamisen teorian kautta. Aihetta käsitellään myös 2020-luvulla kirjoitettujen lähteiden valossa ja mitä esimerkiksi eri sukupolvet sopivat transformationaalisen tai transaktionaalisen johtamistavan kautta johdettavaksi.

Johtamisteorian vaikuttavuutta arvioidaan sekä tarkastelaan millaisia haasteita tai rajoitteita siihen liittyy. Tutkielman luvussa 4 tarkastellaan transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisteorian sopivuutta tasavallan presidentin johtamistehtäviin.

2.1 Transformationaalinen johtaminen

Nissinen (2004, s. 130–131) kuvaa, että transformationaalinen johtaminen ei ole pelkästään johtamistapa, vaan myös arvoihin ja merkityksiin perustuva tapa ymmärtää *johtajuuden ydin*. Se korostaa johtajan ja johdettavien välistä vuorovaikutusta, jossa yhteisiä päämääriä jaettujen arvojen pohjalta rakennetaan ja ylläpidetään. Burns esitteli käsitteen 1970-luvun lopulla erotuksena transaktionaalisesta johtamisesta, joka perustuu vaihdantasuhteisiin, palkkioihin ja hyötyihin. Burnsin 1970-luvun teorian mukaan transformationaalinen johtajuus ylittää oman edun tavoittelun ja suuntautuu yhteiseen hyvään: se pyrkii muuttamaan sekä johtajaa että johdettavia heidän kasvaessaan yhteisen tarkoituksen ympärille.

Myöhemmin Bass ja Avolio (1993, s. 112–113) laajensivat Burnsin työtä ja hahmottivat transformationaalisen johtajuuden prosessiksi, jossa johtaja toimii esikuvana, inspiroijana ja merkitysten rakentajana. Heidän mukaansa johtaja voi herättää seuraajissaan luottamusta, vahvistaa heidän sitoutumistaan ja ohjata heitä kohti tavoitteita, jotka ylittävät henkilökohtaisen hyödyn. Tämä johtajuuden muoto ei siten perustu yksin hallinnolliseen auktoriteettiin, vaan moraaliseen ja emotionaaliseen vaikutusvaltaan, joka rakentaa yhteisöllisyyttä ja suuntaa toimintaa arvojen kautta.

Bass (1999, s. 11) sekä Bass & Avolio (1993) jäsentävät transformationaalisen johtajuuden neljän keskeisen osa-alueeseen:

- Innostava vaikutusvalta (idealized influence)
- Inspiroiva motivaatio (inspirational motivation)
- Älyllinen haastaminen (intellectual stimulation)
- Yksilöllinen huomioiminen (individualized consideration)

Voidaan huomata, että transformationaalisella johtamisella on tiivis yhteys Vesa Nissisen (2004, s. 127–129) 1990- ja 2000-lukujen vaihteessa kehittämään ja lanseeraamaan *syväjohtamisen* malliin. Tässä mallissa Nissinen esittää hyvin samankaltaisia seikkoja kuin Bass ja Avolio (Bass 1999; Bass & Avolio 1993) esittävät.

Molemmissa (Bass 1999; Bass & Avolio 1993; Nissinen, 2004) malleissa korostuvat johtamisen kohteen ja tämän ominaisuuksien ja tarpeiden kohtaaminen. Myös aiemmin esitetyt Bassin ja Avilion keskeiset neljä teemaa ovat Nissisen syväjohtamisessa hyvin samankaltaiset. Nissisen (2004, s. 33) vastaavat teemat ovat:

- Luottamuksen rakentaminen
- Inspiroiva tapa motivoida
- Älyllinen stimulaatio
- Yksilöllinen kohtaaminen

Tasavallan presidentillä on puolustusvoimien ylipäällikön tehtävä (TPK, n.d. a), tulee huomioida tämä Nissisen syväjohtamisen malli, jolla on suuri vaikutus ja rooli myös Puolustusvoimien (PV, 2022, s. 46–52) johtamisen koulutuksessa ja johtamisen malleissa.

2020-luvulle tultaessa transformationaalinen johtaminen ei juuri ole muuttunut, mutta siinä näkyy tiettyjä ajalle ominaisia piirteitä. Lee ja Lim (2024, s. 119–212, 131–132) kirjoittavat näihin liittyvistä muutoksista ja uudemmista näkökulmista. Heidän artikkelinsa mukaan teorian keskiössä korostuu 2020-luvlla merkityksen tunne, innostus ja psykologinen sitoutuminen organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Johtaja nähdään tämän näkemyksen valossa organisaation kulttuurisen ja emotionaalisen ilmapiirin muokkaajana, ei vain korkeamman johdon vision ja tavoitteiden viestijänä.

Toisessa 2020-luvulla kirjoitetussa artikkelissa Ali ja muut (2023, s. 124–125) kuvaavat transformationaalista johtamista edelleen perustavaksi työntekijän tai organisaatiossa toimivan henkilön johtamiseksi, missä korostuu tämän sisäisen motivaation, arvojen ja osaamisen kehittäminen. Näkemyksessä näkyy juuret Burnsin (Nissinen, 2004, s.130–

131) 1970-luvun sekä Bassin ja Avolionin (1993) 1990-luvun teorioihin. Kuten edellä mainituissa kahdessa, myös Alin ja kumppaneiden (2023, s. 124–125) johtaja nähdään esikuvana tai visionäärinä, joka rohkaisee alaisia toimivaan. Transformationaalinen johtaja edistää alaisensa kasvua ja innovatiivisuutta muun muassa mentoroimalla, tarjoamalla palautetta ja tukemalla oppimista. Johtamisen keskiössä on yksilön kehittäminen, moraalinen esimerkki ja yhteisöllinen vastuu. Yksilön osuutta korostaa myös aiemmin mainittu Leen ja Limin (2024, s. 121–123, 127–129) artikkeli, jossa kuvataan erityisesti työelämän nuoremmille sukupolville tyypillisiä näkökulmia ja tarpeita johtamiselle.

2.2 Transaktionaalinen johtaminen

Transaktionaalinen johtaminen kuvataan lähteessä (Bass & Avolio, 1993, s. 113–118) johtamistapana, missä johtaja ja alainen toimivat vaihdantasuhteessa: johtaja määrittää mitä esimerkiksi työn tekijä saa vastineeksi työsuorituksesta ja mitä mahdollisista virheitä tai alisuoriutumisesta voi seurata. Transaktionaalisessa johtamisessa johtaja toimii ennalta määritetyn kaavan, normien ja sääntöjen puitteissa. Tässä johtamistavassa ei nähdä organisaation arvojen tai toimintatapojen kehittämiselle väyliä ollenkaan tai ne ovat vähäisiä. Samoin muutoksen mahdollisuuksia ei juuri tunnisteta. Käytännössä transaktionaalinen johtaja palkitsee ja rankaisee suoritusten mukaan ja käyttää *management-by-exception* -menetelmää, eli puuttuu toimintaan vain virheiden tai poikkeamien ilmetessä. Tämä näkyy organisaatiossa lyhyen aikavälin tavoitteiden korostumisena ja painotuksena sekä palkkioihin tai palkkoihin sidottuna motivaationa.

Bass (1999, s. 11–12) tarkentaa vielä omassa kirjoituksessaan transaktionaalisen johtamisen vaihtosuhteen olennaisuutta johtajan ja johdettavan välillä. Tässä tuodaan esiin näkökulmaa, missä molemmat tahot hyötyvät tästä vaihtosuhteesta tai suhteessa nähdään molemminpuolista edun tavoittelua.

Bass (1999, s. 11–12, 21–22) esittää edellä kuvatun kolmen kohdan kautta:

- Johtaja kertoo, mitä alainen saa vastineeksi työstä (contingent reward)
- Johtaja valvoo suorituksia ja korjaa virheet (active management-by-exception)
- Johtaja reagoi vasta ongelmien ilmetessä (passive management-by-exception)

Tämä johtamistapa korostaa Bassin (1999, s. 11–12, 21–22) mukaan operatiivista *toimintaa* ja siinä tapahtuvaa valvontaa. Lyhyellä aikavälillä tämä johtaminen voi olla tehokasta, mutta kirjallisuus korostaa vaikutuksen ja sitä myötä hyötyjen olevan lyhytaikaista. Nissinen (2004, s. 128) kirjoittaa transaktionaalisesta johtamisesta ja sen ulottuvuuksista yksilön käytökseen laajemmin – sillä on suora yhteys yksilön tarpeeseen saada hyötyä suhteessa pienellä panostuksella. Tässä pohdinnassa nähdään saatu vaihdon väline rahallista hyötyä laajempana kokonaisuutena. Sillä on laajempia sosiaalisia ulottuvuuksia, kuten tieto, palvelut, arvon anto sekä yksilön hyväksyntä. Nämä taas yhdistyvät *Maslowin tarvehierarkiaan* (Robbins & Judge, 2018, s.131–133), missä esitetään yksilön tarve kuulua yhteisöön ja tulla hyväksytyksi.

Nykyisessä, 2020-luvun, käsityksessä transaktionaalinen johtaminen on säilyttänyt paikkansa, mutta sen rooli on muuttunut tukevaksi rakenteeksi, joka luo selkeyttä ja johdonmukaisuutta transformationaalisten tavoitteiden rinnalle. Tästä kirjoittavat artikkelissaan Lee ja Lim (2024, s. 127–133). Vaikka transformationaalinen johtajuus edistää työntekijöiden sitoutumista vahvimmin (*sisäisen motivaation vaikutus*), myös palkitsemisen (*ulkoisen motivaation vaikutus*) ja tavoitteiden läpinäkyvyyden kaltaisilla transaktionaalisilla piirteillä on edelleen myönteinen vaikutus.

Kuten Ali ja kumppanit kirjoittavat (2023, s. 123–125, 132–134), perustuu transaktionaalinen johtaminen selkeään vaihtosuhteeseen, palkitsemiseen ja tavoitteiden täyttämiseen. Tässä mallissa johtaja motivoi työntekijöitä tarjoamalla palkkioita suorituksista, valvomalla tavoitteiden saavuttamista ja antamalla palautetta. Teksti korostaa miten 2010–2020-luvuilla transaktionaalinen johtaminen ei enää näyttäydy pelkkänä

mekaanisena valvontana, vaan sen kautta rakennetaan selkeyttä, oikeudenmukaisuutta ja jatkuvaa oppimista. Nämä muodostavat perustan aiemmin kuvatulle transformationaalisen johtajuuden onnistumiselle.

2.3 Yhteenveto ja vaikuttavuus

Transformationaalinen johtaminen tähtää johtajan ja johdettavan väliseen suhteeseen, missä voidaan nähdä olevan enemmän elementtejä sisäisen motivaation rakentamiseen. Tätä näkemystä tukee Nissisen (2004, s. 33, 127–129) esittämät näkemykset syväjohtamisen tueksi. Näissä nähdään juuri sisäistä motivaatiota ruokkivia ja rohkaisevia elementtejä. Nämä voidaan edelleen havaita aiemmin mainitun organisaatiokäyttäytymisen (Robbins ja Judge, 2018, s. 149–154) näkökulmasta tukevan sisäisen motivaation tekijöitä

Transaktionaalisessa johtamisessa keskitytään tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen. Johtaja motivoi johdettaviaan erilaisilla vaihdannan välineillä (Keskes ja muut, 2018, s.271). Tässä voidaan havaita transformationaalista johtamista enemmän ulkoisen motivaation kannalta tärkeänpä tekijöitä. Organisaatiokäyttäytymisen näkemysten mukaan ulkoisen motivaation kautta saavutettavat edut ja hyödyt ovat monesti lyhyempikestoisia ja yksinkertaisempia kuin sisäisen motivaation kautta saavutettavat. Tätä tukee mainittu organisaatiokäyttäytymisen (Robbins ja Judge, 2018, s. 131–134) yhteys.

Tässä johtamisen teoriassa ei voida antaa yksiselitteistä vastausta paremmuudesta suuntaan tai toiseen. Bass (1999, s. 11–12, 21–22) korostaa, että parhaat johtajat yhdistävät molemmat. Nämä johtajat osaavat tunnistaa tilanteet ja näin valita oikeat johtamistavat transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen väliltä sekä yhdistellä näitä.

Taulukossa (Taulukko 1.) esitetään transformationaalisen ja transaktionaalisen johtajuuden eroavaisuuksia kuuden tunnistetun johtajuuden osa-alueen kautta. Nämä kuusi teemaa on tunnistettu esiintyväksi tämän tutkielman luvussa 3 esitetyn tiedon kautta.

Taulukko 1. Tunnistetut erot johtajuuden osa-alueissa (Bass & Avolio, 1993; Keskes ja muut, 2018; Nissinen, 2004; PV, 2022; Robbins & Judge, 2018).

Johtajuuden osa-alue	**Transformationaalinen johtaminen**	**Transaktionaalinen johtaminen**
Johtajuuden perusluonne	Johtajuus nähdään arvoihin ja merkityksiin perustuvana prosessina, jossa johtaja toimii esikuvana, inspiroijana ja moraalisena suunnannäyttäjänä	Johtajuus perustuu vaihdantasuhteeseen ja selkeisiin palkkioihin tai rangaistuksiin. Johtaja määrittää säännöt ja valvoo niiden noudattamista.
Johtajan ja johdettavan suhde	Vuorovaikutus on emotionaalista ja arvoihin perustuvaa. Johtaja vahvistaa luottamusta ja yhteisöllisyyttä, tukee seuraajien kasvua ja sitoutumista.	Suhde on sopimuksenomainen: työntekijä saa vastineen suorituksesta. Painottuu ulkoiseen motivaatioon ja valvontaan.
Motivaatio	Perustuu sisäiseen motivaatioon, merkityksellisyyteen ja yhteisiin arvoihin. Johtaja inspiroi ja stimuloi ajattelua	Perustuu ulkoisiin palkkioihin ja sanktiomekanismeihin. Motivaatio sidottu lyhyen aikavälin tavoitteisiin.
Muutos ja kehittäminen	Johtaja toimii muutoksen moottorina: tavoitteena on organisaation ja yksilöiden kehittyminen arvojen ja vision kautta.	Muutoksen rooli vähäinen: korostaa olemassa olevien normien, prosessien ja tehokkuuden ylläpitoa.
Aikajana ja tuloksellisuus	Pitkän aikavälin vaikutukset: sitoutuminen, luottamus ja yhteinen merkitys.	Lyhyen aikavälin tehokkuus, mutta vaikutukset jäävät väliaikaisiksi.
Soveltaminen käytännössä	Ihmislähtöinen johtaminen, jota voidaan soveltaa erityisesti arvo- ja merkityskeskeisissä organisaatioissa.	Asioiden johtaminen, joka soveltuu operatiivisiin ja normiohjattuihin tilanteisiin.

Myös tuoreet, 2020-luvun, lähteet tukevat näkemystä, että paremmuus näiden välillä ei ole yksiselitteinen. Molempia tarvitaan. Ali ja muut (2023, s. 132–134) toteavat, että 2020-luvun keskeinen haaste ei ole valita transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen välillä, vaan löytää tasapaino niiden välillä.

Transformationaalinen johtaminen tarvitsee tuekseen rakenteellista selkeyttä, kun taas transaktionaalinen johtaminen tarvitsee arvopohjaista ja emotionaalista syvyyttä. Ilman tätä yhdistelmää kumpikaan johtamistyyli ei yksin vastaa modernin organisaation kehittämis- ja sitouttamishaasteisiin. Lee ja Lim (2024, s. 127–133) korostavat, että vaikka transformationaalinen johtajuus vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ennen kaikkea sisäisen motivaation kautta, myös transaktionaalisilla elementeillä on tärkeä rooli. Esimerkiksi palkitseminen ja tavoitteiden avoimuus tukevat työntekijöiden ulkoista motivaatiota ja voivat näin vahvistaa kokonaisvaltaista johtajuuden vaikuttavuutta.

Johtamisteorioiden vaikuttavuuden näkökulmasta voidaan todeta, että transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen eivät muodosta toisiaan poissulkevia vaihtoehtoja. Niiden yhdistelmä tuottaa parhaat tulokset organisaation tehokkuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Lowe ja muut (1996, s. 387–388) osoittivat 1990-luvulla, että nämä johtamistavat ovat toisiaan täydentäviä. Heidän mukaansa transformationaalinen johtajuus rakentuu transaktionaalisen johtamisen perustalle. Tehokas johtaja hyödyntää molempia johtamisen ulottuvuuksia tilanteen ja tavoitteen mukaan. Tätä tukee myös jo aiemmin esitetyt tuoreemmat havainnot johtamistapojen yhdistämisestä (Ali ja muut, 2023, s. 132–134; Bass, 1999, s. 11–12, 21–22; Keskes ja muut, 2018, 271–272).

Lowen ja muiden (1996, s. 387–388, 420) mukaan käytännössä tämä tarkoittaa, että transformationaalinen johtaminen tuo organisaatioon arvo- ja merkitystason syvyyttä, joka inspiroi työntekijöitä ylittämään odotukset, mutta se on tehokasta vain silloin, kun sen pohjalla on toimiva, tavoitteita ja palkitsemista ohjaava transaktionaalinen perusta.

Edellinen näkemystä tukee hyvin erityisesti Nissisen (2004, s.33) esittämät transformationaalisen johtamisen näkemykset *yksilön kohtaamisesta* ja *inspiroivasta tavasta motivoida*. Vastaavasti palkitsemisen tärkeys on nähtävillä Bassin (1999, s. 11–12) kirjoituksessa transaktionaalisen johtamisen välineenä.

Vaikuttavuuden näkökulmasta yhdistetty johtamistyyli tukee sekä yksilön *sisäistä motivaatiota* että *organisaation tavoitteiden saavuttamista*. Transformationaalisen johtamisen emotionaalinen ja merkityksiä rakentava ulottuvuus vahvistaa luottamusta, yhteisöllisyyttä ja sitoutumista, kun taas transaktionaalisen johtamisen selkeä tavoiteasettelu ja palkitseminen tekevät toiminnasta ennustettavaa ja mitattavaa (Ali ja muut, 2023, s. 132–134; Lee & Lim, 2024, s. 127–133).

Näin ollen johtamisen vaikuttavuus ei perustu yhden teorian *ylivertaisuuteen*, vaan johtajan kykyyn yhdistää näiden vahvuudet kontekstin ja tilanteen mukaan. Tämä tukee myös Bassin (1999, s.11–12) ja hänen seuraajiensa ajatusta siitä, että transformationaalinen ja transaktionaalinen johtajuus muodostavat yhteisen, toisiaan täydentävän kokonaisuuden, joka heijastuu sekä työntekijöiden että organisaation menestykseen (Lowe ja muut, 1996, s. 387–388).

2.4 Haasteet ja rajoitteet

Aihetta tutkineen Loewn ja muiden (1996, s. 386–389) mukaan kirjallisuudessa asetetaan monesti transformationaalinen ja transaktionaalinen vastakkain ikään kuin hyvän ja huonon johtamisen ääripäinä. Burnsin 1970-luvun ajattelussa transaktionaalinen johtaminen perustui vaihtosuhteisiin ja palkitsemiseen, kun taas transformationaalinen nähtiin arvoihin ja muutokseen suuntautuneena johtajuutena. Tämä kaksijakoinen asetelma on kuitenkin myöhemmin osoittautunut liian kapeaksi, sillä käytännössä johtaminen näyttäytyy useimmiten näiden lähestymistapojen yhdistelmänä, jossa transformationaaliset ja transaktionaaliset elementit täydentävät toisiaan.

2020-luvun lähteen (Ali ja muut, 2023, s. 129–133) mukaan käytännössä transformationaalisen johtamisen vaikutus asiantuntijoiden kehittymiseen ja sitoutumiseen ei ole merkittävää ilman transaktionaalista tukea. Tämä viittaa siihen, että pelkkä arvoihin perustuva transformationaalinen johtaminen ei enää riittäisi 2020-luvun organisaatioissa, vaan sen rinnalle tarvitaan rakenteellisia ja palkitsemiseen perustuvia elementtejä. Transformationaalinen johtaminen luo ensin emotionaalisen ja eettisen perustan, mutta sen vaikuttavuus riippuu johtajan kyvystä liittää se konkreettisiin käytäntöihin ja tavoitteisiin, jotka tulevat transaktionaalisen johtamisen kautta.

Transaktionaalisen johtamisen haasteet liittyvät sen rajalliseen inhimilliseen ulottuvuuteen ja sopeutumiskykyyn. Artikkelissaan Ali ja muut (2023, s. 123–124) kirjoittavat transaktionaalisen johtamisen olevan tehokas sitouttamisen johtamismuoto, kuitenkin liiallinen keskittyminen palkitsemiseen ja tavoitteiden kontrolliin voi rajoittaa luovuutta ja pitkäjänteistä sekä sisäistä motivaatiota.

Tämä havainto on linjassa aiemmin esitetyn taulukon (Taulukko 1) havaintojen kanssa, missä transaktionaalinen johtaminen kuvataan erityisesti lyhyen aikajänteen tavoitteen saavuttamiseen. Lisäksi Ali ja muut (2023 s. 129–133) korostavat, että transaktionaalinen johtaminen tarvitsee transformationaalisia elementtejä – kuten inspiraatiota ja arvojohtamista – ollakseen pidempijänteistä ja enemmän sisäistä motivaatiota tukevaa. Ilman tätä täydentävää ulottuvuutta se voi jäädä pelkäksi suoritusten hallinnaksi, joka ei lisää työn merkityksellisyyttä.

Edellä kuvatut haasteet eivät sinällään ole uusia, vaan transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisten yhdistä on kuvattu jo 1990-luvulla Lowen ja muiden (1996, s. 387–388, 420) toimesta ja näiden yhdistämisen hyötyjä on avattu myös tässä tutkielmassa luvussa 2.3, missä käsitellään johtamisen teorian yhteenvetoa ja vaikuttavuutta.

Transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen yhdistämisessä keskeinen haaste liittyy tasapainon löytämiseen niiden välillä. Vaikka useammat lähteet korostavat mallien toisiaan täydentävää luonnetta (Bass, 1999, s. 11–12; Lowe ja muut, 1996, s. 387–388), käytännössä johtajien voi olla vaikeaa sovittaa yhteen arvoihin ja sisäiseen motivaatioon perustuvaa johtajuutta sekä rakenteisiin ja tuloksiin sidottua toimintaa.

Transformationaalinen johtaminen edellyttää johtajalta vahvaa emotionaalista osaamista, yksilöllistä huomioimista ja merkityksen rakentamista (Nissinen, 2004, s. 33, 127–129), kun taas transaktionaalinen johtaminen korostaa selkeyttä, tavoitteita ja palkitsemista (Bass, 1999, s. 21–22; Keskes ja muut, 2018, s. 271–272). Näiden samanaikainen toteuttaminen voi synnyttää jännitteitä, erityisesti organisaatioissa, joissa rakenteet ja kulttuuri tukevat vain toista lähestymistapaa. Vaaditaan siis paljon organisaatiolta ja siellä tapahtuvalta esihenkilö- tai johtamisen ohjaamiselta.

Ali ja muut (2023, s. 132–134) nostavat esiin, että 2020-luvun johtamisen haaste ei ole valinta mallien välillä, vaan niiden yhteensovittaminen: transformationaalinen johtajuus ilman selkeitä tavoitteita voi jäädä idealistiseksi, kun taas transaktionaalinen johtajuus ilman arvopohjaa voi näyttäytyä kylmänä ja mekaanista suorittamista suosivana. Johtaja joutuu siis tasapainoilemaan inhimillisten arvojen ja mitattavan tuloksellisuuden välillä — ja juuri tässä tasapainossa piilee modernin johtajuuden suurin rajoite ja samalla sen potentiaali (Ali ja muut, 2023, s. 132–134; Lee & Lim, 2024, s. 132–134).

Lee ja Lim (2024, s. 127–133) tuovat esiin työelämässä työskentelevien eri sukupolvien odotukset, jotka lisäävät johtamisen monimutkaisuutta – 1980 ja jälkeen syntyneet työntekijät arvostavat merkitystä ja vuorovaikutusta, kun taas ennen 1980 syntyneet korostavat luotettavuutta ja tavoitteellisuutta. Tämä vaatii johtajalta herkkyyttä ja kykyä tunnistaa, milloin painottaa transformationaalisia ja milloin transaktionaalisia elementtejä.

Järvensivu ja Nikkanen (2014, s. 301–303) osoittavat, että psykologisen *sopimuksen* tasapaino – eli työntekijän kokemus oikeudenmukaisesta ja vastavuoroisesta suhteesta työnantajaan – vaihtelee sukupolvien välillä. Heidän mukaansa erityisesti eri sukupolviin kuuluvien tasa-arvoinen kohtelu ja luottamus ovat keskeisiä tekijöitä siinä, miten työntekijät kokevat sitoutumisen ja työn mielekkyyden. 1980 ja jälkeen syntyneet sukupolvet kokivat useammin, ettei työnantaja vastaa heidän odotuksiinsa samalla tavalla kuin aiemmat sukupolvet, mikä heijastuu sitoutumisen ja lojaalisuuden heikkenemisenä.

Edellä esitetty Järvensivun ja Nikkasen (2014, s. 301–303) havainto tukee Lee ja Limin (2024) näkemystä siitä, että johtaminen ei ole mustavalkoista tai on/off -käyttäytymistä, vaan se edellyttää konteksti- ja tilannetajuista otetta. Tätä tukee myös jo aiemmin, luvussa 2.4, esitetty Bassin ja seuraajien näkemys aiheesta (Bass, 1999, s.11–12; Lowe ja muut, 1996, s. 387–388).

Lähteiden (Järvensivu & Nikkanen, 2014, s. 301–303; Lee & Lim, 2024, s. 127–133) mukaan johtajan on lisäksi ymmärrettävä sukupolvien väliset erot niin arvoissa kuin odotuksissakin: ennen 1980 syntyneet sukupolvet sitoutuvat johdonmukaisuuden ja turvallisuuden kautta, kun taas 1980 ja jälkeen syntyneet etsivät merkityksellisyyttä, vuorovaikutusta ja aitoa osallistumista. Näin ollen johtajan haaste ei ole pelkästään johtamistyylin valinta, vaan kyky sovittaa yhteen nämä erilaiset odotukset tavalla, joka ylläpitää luottamusta ja tasapainottaa transformationaaliset ja transaktionaaliset johtamisen ulottuvuudet).

Johtamisen ja johtamisen teorian vaikuttavuuden mittaamisessa nousee esiin haasteita, jotka liittyvät erityisesti siihen, miten ja millä perustein johtamisen vaikutuksia arvioidaan. Lowe ja muut (1996, s. 396–398, 405–414) kirjoittavat, että transformationaalisen johtamisen tulokset vaihtelevat sen mukaan, perustuuko arviointi alaisten kokemuksiin vai organisaation suoritusmittareihin. Alaisten arvioissa korostuvat luottamus ja merkityksen kokemus, kun taas organisaatiomittarit eivät välttämättä tavoita inhimillisiä tekijöitä ja niiden mittareita.

Tätä tukee Nissisen (2004, s. 127–129) sekä Bassin (1999, s. 11–12) aiemmin kuvatut havainnot siitä miten todellinen vaikuttavuus rakentuu sisäisen motivaation, arvojen ja yksilön kehittymisen kautta, ei pelkästään tulostavoitteiden saavuttamisessa.

2020-luvun lähteissä (Lee ja Lim, 2024, s. 127–133; Ali ja muut 2023, s. 124–125) tuodaan esiin, miten psykologinen sitoutuminen ja merkityksellisyyden kokemus tekevät vaikuttavuuden mittaamisesta entistä monisyisempää. Näin ollen johtamisen vaikuttavuutta ei voida arvioida yhden mittarin tai teorian kautta, vaan se edellyttää kontekstisidonnaista ja monitasoista tarkastelua.

3 Suomen tasavallan presidentti: instituutio ja tehtävät

Suomen tasavallan presidentti on valtionpäämies, jonka tehtävät ja toimivalta määrittyvät perustuslaissa (731/1999). Presidentti käyttää hallitusvaltaa yhdessä valtioneuvoston kanssa ja johtaa Suomen ulkopolitiikkaa sen kanssa yhteistoiminnassa. Tasavallan presidentin tehtäviin kuuluu niin lainsäädäntöön, ulkopolitiikkaan, puolustusvoimiin kuin virkanimityksiinkin liittyviä toimintoja (TPK, n.d. a). Suomessa presidentti valitaan suoralla kansanvaalilla, mikä antaa hänen asemalleen vahvan kansanvallallisen oikeutuksen (TPK, n.d. c).

Perustuslain (731/1999) 3 §:n mukaan hallitusvaltaa käyttävät tasavallan presidentti ja valtioneuvosto, jonka jäsenten tulee nauttia eduskunnan luottamusta. Presidentin tehtävät on lueteltu pääosin perustuslaissa, ja ne kattavat hallitusvallan käytön, ulkopolitiikan johtamisen, valtiopäivien avaamisen ja päättämisen, ennenaikaisten vaalien määräämisen, lain vahvistamisen, virkanimitykset, puolustusvoimien ylipäällikkyyden sekä armahdusoikeuden. Näissä kaikissa tehtävissä juridinen perusta on selkeästi sidottu parlamentaariseen järjestelmään: presidentti toimii yhteistyössä hallituksen ja eduskunnan kanssa, vaikka säilyttääkin itsenäisen toimivallan tietyissä kysymyksissä (TPK, n.d. a).

Presidentin päätöksenteon (TPK, n.d. b) päämuoto on presidentin esittely, jossa hän tekee ratkaisuja valtioneuvoston esityksestä. Poikkeuksellisesti presidentti voi kuitenkin päättää itsenäisesti tietyistä asioista, kuten armahduksista, ennenaikaisten vaalien määräämisestä tai valtioneuvoston nimittämisestä. Lisäksi tasavallan presidentti ratkaisee sotilaskäskyasioita ja nimityksiä kabinettiesittelyssä sekä käyttää vapaamuotoista päätöksentekoa erityisesti ulkopolitiikan valmistelussa ja symbolisissa tehtävissä.

Tasavallan presidentin johtamistehtävät perustuvat sekä juridiseen toimivaltaan että symboliseen asemaan. Hänen johtajuutensa ilmentyy kolmella keskeisellä tavalla: *ulkopoliittisena johtajana, puolustusvoimien ylipäällikkönä ja kansakunnan yhdistäjänä* (TPK, n.d. a; Perustuslaki 731/1999):

- **Ulkopoliittinen johtajuus:** Presidentti johtaa Suomen ulkopolitiikkaa yhdessä valtioneuvoston kanssa. Tämä korostaa hänen rooliaan kansainvälisenä toimijana, jonka tehtävä on määrittää Suomen linjaukset suurissa kysymyksissä, kuten suhteissa muihin valtioihin, diplomaattisissa tunnustamisissa ja kansainvälisissä järjestöissä. Hänen henkilökohtainen johtajuutensa on näkyvää esimerkiksi valtiovierailuissa, kansainvälisissä kokouksissa ja turvallisuuspolitiikan määrittelyssä.

- **Puolustusvoimien ylipäällikkö:** Presidentin johtajuus ilmenee myös puolustuksen kentällä. Ylipäällikkönä hänellä on toimivaltaa sotilaallisen puolustusvalmiuden ja liikekannallepanon ratkaisuissa, kuitenkin eduskunnan suostumuksella. Tämä tekee presidentistä kriisitilanteissa kansallisen turvallisuuden ylimmän poliittisen johtajan.

- **Kansallinen ja symbolinen johtajuus ja päätöksentekijä:** Presidentti on myös kansan yhdistäjä, joka esiintyy suurissa juhlapuheissa, valtiopäivien avajaisissa ja kansallisissa kriiseissä. Presidentti toimii päätöksenteossa sekä muodollisena johtajana (presidentin esittelyt) että epämuodollisena vaikuttajana (vapaamuotoiset keskustelut hallituksen kanssa). Tämä yhdistelmä tuo presidentille ainutlaatuisen aseman: hän ei ole hallituksen jäsen, mutta hänen mielipiteensä voi ohjata hallituksen linjauksia erityisesti ulko- ja turvallisuuspolitiikassa.

Presidentin johtajuus ei ole yksin hallinnollista vallankäyttöä, vaan myös moraalista ja symbolista. Suora kansanvaali antaa hänelle mandaatin, jota hän käyttää kansakunnan yhtenäisyyden ja turvallisuuden turvaajana (TPK, n.d. c). Toisaalta valta on sidottu parlamentarismiin: johtajuus ei perustu hallituksen ohittamiseen, vaan sen rinnalla toimimiseen (TPK, n.d. b). Näin presidentin johtajuus on luonteeltaan enemmän tasapainottavaa ja kokoavaa kuin suoraan toimeenpanevaa.

Tiihonen (2021, s. 82–84) kuvaa, miten tasavallan presidentin asemaa on rajoitettu erityisesti valmiuslain ja parlamentarisoinnin myötä. Kun vanhan valmiuslain mukaan päätös poikkeusoloihin siirtymisestä kuului presidentille, nykyisessä lainsäädännössä (Valmiuslaki 1552/2011) päätöksen tekee valtioneuvosto yhteistoiminnassa presidentin kanssa. Tämä muutos on osa laajempaa kehitystä, jossa pääministerin asemaa on vahvistettu ja presidentin valtaoikeuksia supistettu. Samalla presidentille on kuitenkin jäänyt vahva symbolinen rooli valtiollisena johtajana, erityisesti kriisitilanteissa, joissa kansakunnan yhtenäisyyden korostaminen on olennaista.

Tulee huomata ja muistaa, että presidentin ja pääministerin roolit kriisijohtajina limittyvät käytännössä toisiinsa kaikissa suurissa kriiseissä. Presidentti säilyttää asemansa ulko- ja turvallisuuspolitiikan johtajana, mutta samalla pääministeri kantaa vastuun toimeenpanovallan eri lohkoista ja hallituksen toimintakyvystä (Tiihonen, 2021, s. 89–90). Tästä seuraa, että presidentin johtajuus rakentuu paitsi muodollisista valtuuksista, myös institutionaalisesta perinteestä ja kansalaisten odotuksista, jotka voivat korostaa presidentin asemaa kriisin symbolisena johtajana.

4 Suomen tasavallan presidentti johtajana

Transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen teoriat muodostavat useamman lähteen mukaan toimivan ja käyttökelpoisen teoreettisen pohjan tarkastella Suomen tasavallan presidentin johtajuutta. Käyttökelpoisuuden ohella myös tiettyjä haasteita voidaan tunnistaa. Tässä luvussa sopivuutta sekä haasteita ja rajoitteita avataan tunnistettujen kolmen johtamisosa-alueen osalta.

Transformationaalinen johtaminen painottaa johtajuutta, joka ylittää muodollisen vallankäytön ja pyrkii inspiroimaan, yhdistämään ja suuntaamaan yhteisöä kohti jaettuja arvoja sekä pitkän aikavälin tavoitteita (Bass, 1999, s. 10–12; Bass & Avolio, 1993, s. 114–117). Wollman ja Marshall (2025, s. 9–10) kirjoittavat johtajuuden moraalisesta ja symbolisesta ulottuvuudesta, jossa johtajan tehtävä on luoda yhteistä visiota ja vahvistaa yhteisön jäsenten välistä luottamusta. Tällainen transformationaalinen johtajuus rakentuu erityisesti johtajan viestinnän ja kielenkäytön kautta. Suomessa tämä näkyy erityisen selvästi tasavallan presidentin säännöllisissä julkisissa esiintymisissä ja perinteissä, kuten uudenvuodenpuheissa, joissa presidentti toimii arvojohtajana ja kansallisen yhtenäisyyden rakentajana (TPK, n.d. a).

Kujanen ja muut (2024, s. 598–601) kirjoittavat, että Suomen tasavallan presidentti on toiminnassaan sidottu perustuslaillisiin rajoihin, mutta käyttää samalla julkista näkyvyyttään ja arvovaltaansa kansallisen yhtenäisyyden ja yhteisen tarkoituksen rakentamiseen. Tällä on selkeä yhteys transformationaaliseen johtajuuteen, jossa johtajan vaikutus perustuu ennen kaikkea arvoihin, merkitysten luomiseen ja yhteisöllisyyden vahvistamiseen.

Bassin ja Avolion (1993, s. 113–118) mukaan transaktionaalinen johtaja toimii olemassa olevien normien ja sääntöjen puitteissa, hyödyntäen vaihdantasuhteita ja palkitsemisjärjestelmiä organisaation vakauden ja jatkuvuuden turvaamiseksi. Tämä vastaa tasavallan presidentin roolia hallitusvallan käyttäjänä ja perustuslaissa määriteltyjen tehtävien

hoitajana, kuten ulkopolitiikan johtajana ja puolustusvoimien ylipäällikkönä, jotka edellyttävät tarkkaa lain ja institutionaalisten rajojen noudattamista (TPK, n.d. a).

Suomen perustuslain (731/1999) ja Valtioneuvoston ohjesäännön (262/2003) mukaan presidentin keskeisiä tehtäviä ovat ulkopolitiikan johtaminen yhteistoiminnassa valtioneuvoston kanssa, puolustusvoimien ylipäällikkyys sekä Suomen edustaminen kansainvälisissä suhteissa (TPK, n.d. a). Näissä tehtävissä korostuu tasapaino kahden johtajuuden ulottuvuuden välillä: presidentin on noudatettava institutionaalisia rajoja ja varmistettava hallinnollinen jatkuvuus (transaktionaalinen ulottuvuus), mutta samalla hänen on kyettävä toimimaan arvojohtajana ja suunnannäyttäjänä, joka vahvistaa kansalaisten luottamusta ja yhteistä tarkoitusta (transformationaalinen ulottuvuus).

Tiihosen (2021, s. 86–90) kirjassa tuodaan esiin tasavallan presidentin vahva asema valtiollisena ja symbolisena johtajana, vaikka hänen muodolliset valtaoikeutensa ovat perustuslain (731/1999) uudistusten myötä kaventuneet (Uimonen, 2018, s. 27–28). Tiihonen (2021, s. 86–90) kirjoittaa tasavallan presidentin tärkeyden olla kansakunnan moraalinen ja yhdistävä johtaja, jolla on kyky luoda yhteisöllisyyttä ja ylläpitää kansalaisten luottamusta valtiovaltaan. Lähteessä kuvataan myös, että presidentin johtajuus rakentuu arvojen, yhteisen tarkoituksen ja julkisen viestinnän kautta — näiden kautta presidentti toimii kansallisen yhtenäisyyden symbolina ja suunnannäyttäjänä.

Edellä kuvattu Tiihosen (2021, s.86–90) näkemys tukee transformationaalisen johtamisen ydinpiirteitä, joissa korostuvat vision luominen, yhteisten arvojen jakaminen ja johdettavien motivointi yhteisen hyvän tavoitteluun (Bass, 1999, s. 10–12; Bass & Avolio, 1993, s. 114–117). Kuitenkin samaan aikaan presidentin tehtävässä on myös transaktionaalisia piirteitä: tasavallan presidentti toimii perustuslain ja hallinnollisten rajojen puitteissa ulkopolitiikan johtajana ja puolustusvoimien ylipäällikkönä (TPK, n.d. a). Näin presidentin johtajuus suomalaisessa järjestelmässä rakentuu kahden tason varaan — institutionaalisen jatkuvuuden turvaajana ja arvoihin perustuvan yhteishengen vahvistajana.

4.1 Ulkopolitiikan johtaminen

Suomen ulkopolitiikka elää varsinkin nyt, vuonna 2025, poikkeuksellisessa ajassa, missä kansainvälinen asema ja turvallisuusympäristö muovautuvat uudelleen. Tämä luo tasavallan presidentin *ulkopolitiikan johtamiselle* jatkuvan tarpeen määrittää uudelleen Suomen ulkopoliittista suuntaa ja sen arvolähtöisiä perusteita. Edellä kuvattuja näkemyksiä voidaan lukea Forsbergin (2023, s. 92-94) artikkelista.

Forsbergin (2023, s. 94) artikkelista ja Tasavallan presidentin tehtävistä (TPK, n.d. a) voidaan havaita, että tasavallan prresidentin rooli Suomen ulkopolitiikan johtajana yhdessä valtioneuvoston kanssa tarjoaa foorumin transformationaaliselle johtajuudelle. Kansainvälisissä suhteissa presidentin tehtävä on määrittää Suomen ulkopoliittiset linjaukset ja toimia koko maan edustajana. Tässä korostuu kyky rakentaa yhteistä suuntaa ja arvoihin perustuvaa luottamusta niin kotimaassa kuin kansainvälisesti.

Tätä näkemystä tukee myös 2000-luvun alussa kirjoitettu Forsbergin ja Pursiaisen (2006, s. 244–245; 247–249) artikkeli, jossa transformationaalista johtajuutta esitetään esimerkin kautta: tasavallan presidentti toimii merkitysten ja yhteisen suunnan rakentajana kriisitilanteissa, luoden kansallista yhtenäisyyttä ja rauhallisuutta. Samoin Forsberg (2023, s. 92) korostaa, että suomalainen ulkopolitiikka ei ole vain hallinnollista toimintaa, vaan myös arvojen, identiteettien ja merkitysten rakentamista. Tutkijat ja päätöksentekijät muovaavat ja sanoittavat toiminnan luonteen ja suuntaviivat sekä kulttuurin.

Ulkopoliittinen päätöksenteko on usein tapahtunut pienten, suljettujen ryhmien sisällä, vallan hierarkiaan ja säädeltyihin toimintamalleihin nojautuen (Forsberg & Pursiainen, 2006, s. 248–250). Tämä vastaa transaktionaalista johtamistapaa, jossa johdetaan olemassa olevien normien ja instituutioiden puitteissa, varmistetaan jatkuvuus ja minimoidaan riskit – punnitsemalla ja valitsemalla huonon ja todella huonon vaihtoehdon välillä.

Artikkelissa Forsberg (2023, s. 92) tuo esiin, että suomalainen päätöksenteko ja myös tutkimuskulttuuri ovat pitkään heijastaneet *konsensusperinnettä* ja *varovaisuutta*. Näitä

periaatteita on jouduttu tarkastelemaan varsinkin nykytilanteessa, missä vanhat toimitamallit eivät välttämättä toimi ulkopolitiikassa. Uimonen (2023, s. 58-59) kirjoittaa, miten ulkopolitiikan johtamisessa on jouduttu muuttamaan suuntaa radikaalisti ja valitsemaan uusia linjoja, jopa vuosikymmenten ajan vallinneiden tilalle. Uimonen (2023, s. 64-65) tuo näiden näkemysten tueksi vielä aiemmin mainittua konsensusperinnettä horjuttavia esimerkkejä kuten hyökkäyssodan alettua Suomen selvästä asemoitumisesta lännen ja EU:n linjaan.

Transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen teoria tarjoaa toimivan viitekehyksen tasavallan presidentin ulkopolitiikan johtamisen tarkasteluun, koska se auttaa erottamaan *arvoihin* ja *merkityksiin* perustuvan transformationaalisen johtamsen *vaihdantasuhteisiin* ja *normiohjaukseen* perustuvasta transaktionaalisesta johtamisesta (Bass & Avolio, 1993, s. 112–118; Nissinen, 2004, s. 33, 127–129).

Ulkopolitiikassa presidentin tehtävänä on määrittää Suomen ulkopoliittiset linjaukset ja toimia koko maan edustajana, mikä korostaa yhteisen suunnan, arvolähtöisyyden ja luottamuksen rakentamista – elementtejä, jotka ovat lähellä transformationaalisen johtajuuden ydintä (Forsberg, 2023, s. 92; Forsberg & Pursiainen, 2006, s. 244–245; TPK, n.d. a).

Kriisitilanteissa presidentti toimii lisäksi merkitysten ja kansallisen yhtenäisyyden rakentajana, mikä sopii hyvin transformationaalisen johtajuuden pitkän aikavälin sitoutumista ja yhteistä merkitystä korostavaan näkökulmaan (Bass, 1999, s. 11–12, 21–22; Nissinen, 2004, s. 127–129).

Ulkopolitiikan johtamisesta voidaan tunnistaa myös transaktionaalisia piirteitä. Suomalainen ulkopoliittinen päätöksenteko on pitkälti nojannut pienten, suljettujen ryhmien työskentelyyn, hierarkkisiin rakenteisiin ja normiohjattuihin toimintamalleihin, joissa korostuvat jatkuvuus, riskien minimointi ja instituutioiden varaan rakentuva päätöksenteko (Forsberg & Pursiainen, 2006, s. 248–250; Forsberg, 2023, s. 92). Tämä vastaa transaktionaalisen johtamisen painotuksia, joissa johtajuus kiinnittyy sääntöihin, valvontaan ja vaihdantasuhteisiin (Bass, 1999, s. 21–22; Keskes ja muut, 2018, s. 271–272). Uimonen

(2023, s. 58–59, 64–65) kuvaa, miten ulkopolitiikan johtamisessa on jouduttu muuttamaan pitkään vallinneita linjoja radikaalisti. Tosin tämäkin voidaan tulkita teorian valossa yhdistelmänä: olemassa olevia rakenteita ja sitoumuksia on jouduttu neuvottelemaan uudelleen, samalla kun on rakennettu uutta arvo- ja merkityspohjaa, mikä on johdonmukaista transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen yhdistämistä korostavien havaintojen kanssa (Ali ja muut, 2023, s. 132–134).

Kuten luvussa 2.4 aiemmin todettiin, tulee muistaa, että transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen on alun perin kehitetty organisaatioiden ja esihenkilö–alaissuhteiden tarkasteluun, missä johtamisen vaikuttavuutta voidaan arvioida työntekijöiden kokemusten tai organisaation suoritusmittareiden kautta (Nissinen, 2004, s. 127–129; Ali ja muut, 2023, s. 124–125). Ulkopolitiikassa johdettavat ovat heterogeeninen joukko: valtioneuvosto, eduskunta, kansalaiset ja kansainväliset kumppanit, eikä johtajuuden vaikutuksia voida tässä tapauksessa mitata.

Transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen vastakkainasettelu hyvänä ja huonona johtamisena on liian kapea ja käytännössä toimivin johtajuus rakentuu näiden yhdistelmästä (Bass, 1999, s. 11–12, 21–22; Ali ja muut, 2023, s. 132–134). Tämä rajoite korostuu ulkopolitiikan kaltaisessa johtamisessa, jossa johtajan liikkumavaraa ohjaavat myös perustuslailliset tehtävät, kansainväliset sitoumukset ja institutionaalinen perinne (TPK, n.d. a; Forsberg, 2023, s. 94). Teoria siis toimii, mutta edellä kuvatut haasteet ja rajoitteet tulee tunnistaa arvioitaessa ulkopolitiikan johtajuutta tämän teorian ja jaon kautta.

4.2 Puolustusvoimien ylipäällikkyys

Tasavallan presidentti toimii Suomen puolustusvoimien ylipäällikkönä perustuslain (731/1999) nojalla. Perustuslaki toteaa nimenomaisesti, että *"Tasavallan presidentti on Suomen puolustusvoimien ylipäällikkö"*. Ylipäällikkönä tasavallan presidentti johtaa Suomen sotilaallisen puolustuksen ylintä tasoa. Tehtävä on osa presidentin kokonaisvastuuta ulko- ja turvallisuuspolitiikassa, sillä ylipäällikkyyden katsotaan liittyvän presidentin rooliin myös ulkopolitiikan hoidossa (TPK, n.d. a).

Presidentillä on ylipäällikkönä päätöksenteko ja nimitysvaltaa tehtävässään. Tasavallan presidentti nimittää puolustusvoimien upseerit sekä päättää puolustusvoimien liikekannallepanosta valtioneuvoston esityksestä. Presidentti päättää myös sodasta ja rauhasta eduskunnan suostumuksella (Suomen perustuslaki 731/1999; TPK, n.d. a). Lisäksi hän ratkaisee sotilaallisen puolustuksen keskeisiä perusteita, puolustusvalmiuden merkittävistä muutoksista sekä muista laajakantoisista sotilaskäskyasioista ja voi ottaa päätettäväkseen minkä tahansa sotilaskäskyasian, joka muuten kuuluisi sotilasjohtajille (TPK, n.d. a).

Transaktionaalisen johtajuuden näkökulmasta ylipäällikkyys sisältää vahvasti selkeään laki- ja asetuspohjaan, sääntöihin ja julkisiin prosesseihin sidottuja elementtejä. Presidentin päätösvalta (TPK, n.d. a) liikkeellepanossa, nimityksissä ja sotilaallisen puolustuksen perusteissa ilmentää johtamista, joka perustuu vaihdantasuhteisiin, normien noudattamiseen ja selkeään kontrolliin (Keskes ja muut, 2018, s. 271; Bass, 1999, s. 11–12, 21–22).

Ylipäällikkönä presidentti toimii osana järjestelmää, jossa valvonta, tavoitteiden selkeys ja operatiivisen valmiuden ylläpitäminen ovat keskeisiä johtamisen ulottuvuuksia. Nämä organisaatiokäyttäytymisen näkemykset kuvaavat ulkoista motivaatiota tukeviksi ja lyhyemmän aikavälin tehokkuutta korostaviksi tekijöiksi (Robbins & Judge, 2018, s. 131–134).

Ylipäällikön tehtävissä voidaan havaita myös transformationaalisen johtamisen piirteitä, mutta niiden esiintyminen on huomattavasti suppeampaa kuin transaktionaalisen johtamisen piirteiden. Transformationaalinen johtaminen tukee sisäisen motivaation mukanaan tuomia elementtejä ja vahvistaa luottamusta (Robbins & Judge, 2018, s. 149–154; Nissinen, 2004, s. 33, 127–129). Tätä johtamista voidaan havaita presidentin toimiessa koko maan turvallisuutta koskevien linjausten moraalisena ja symbolisena suunnannäyttäjänä, esimerkiksi tasavallan presidentin luodessa yhtenäisyyttä ja rakentaessa puolustusratkaisuihin arvo- ja merkitystason perusteluja. Pitkän aikavälin vaikutusten korostuminen – kuten puolustustahdon vahvistaminen ja yhteisen merkityksen luominen – heijastaa transformationaalisen johtajuuden näkökulmia.

Tasavallan presidentin toimiessa puolustusvoimien ylipäällikkönä voidaan tällä osa-alueella havaita sellaisia tehtäviä, joissa on selvä ero transaktionaalisen ja transformationaalisen johtamisen välillä (TPK, n.d. a; Nissinen, 2004, s. 127–129; 131). Samalla tässä johtamistehtävssä voidaan havaita eniten haasteita yhdistää sekä transformationaalisen että transaktionaalisen johtamisen suunnat tavalla, miten niiitä on kirjallisuudessa (Bass, 1999, s. 11–12, 21–22; Ali ja muut, 2023, s. 132–134) kuvattu.

Ylipäällikkönä (TPK, n.d. a) presidentin on operoitava yhtä aikaa arvo- ja emotio -tasoilla sekä selkeiden lakien, asetusten ja komentoketjujen kautta. Transformationaalinen johtaminen korostaa (Nissinen, 2004, s. 33, 127–129) yksilön huomioimista, emotionaalista vaikuttamista ja sisäisen motivaation rakentamista. Ylipäällikkyydessä monet keskeiset tehtävät, kuten liikkeellepanosta päättäminen ja upseerien nimittäminen, ovat juridisesti määräytyviä ja formaaleja prosesseja, jotka ilmentävät transaktionaalisen johtamisen piirteitä.

Toisin kuin ulkopoliittisen johtajuuden kohdalla luvussa 4.1., puolustusvoimien ylipäällikkyyden kohdalla transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen selkeä ero tulee esiin tehtävien (TPK, n.d. a) ja lain (731/1999) asettamien raamien myötä. Tällä johtajuuden osa-alueella molemmilla johtamistavoilla on paikka ja asema edellä kuvattujen

raamien takia. Tähän perustuen kirjallisuuden (Bass, 1999, s. 11–12, 21–22; Ali ja muut, 2023, s. 132–134) esittämää vastakkainasettelun välttäminen ei ole tässä niin kriittistä, vaan johtamistehtävissä on vahva ero ja sitä voidaan pitää normaalina löydöksenä.

4.3 Kansallinen ja symbolinen johtaminen sekä päätöksentekijä

Tasavallan presidentin tehtävät (TPK, n.d. a) ulkopolitiikan johtamisessa yhdessä valtioneuvoston kanssa sekä kansallisen yhtenäisyyden edistäminen korostavat tasavallan presidentin roolia *kansallisena symbolisena*- ja *arvojohtajana* (Uimonen, 2018, s. 43–44). Tämän voidaan nähdä vastaavan kuvaa transformationaalisesta johtamisesta. Kuten Kujanen ja muut (2024, s. 598–601) toteavat, ovat suomalaiset presidentit 2000-luvulla painottaneet valtiomiesmäisyyttä ja yhtenäisyyttä, eikä niinkään poliittisia agendoja tai sanomaa. Tasavallan presidentin onkin säilytettävä luottamus ja riippumattomuus puoluepolitiikasta, mutta samalla hänen odotetaan inspiroivan ja ohjaavan kansakuntaa kriiseissä. Tämä johtaminen näyttäytyy enemmän transformationaalisena johtajuutena.

Uimosen (2023, s. 58–59, 64–65) kirjassa todetaan miten *arvo- ja merkityspohjaa* jouduttu muuttamaan ja miten uusia linjauksia on jouduttu toteuttamaan esimerkiksi ulkopolitiikassa. Vaikka ulkopolitiikan johtamista käsiteltiin jo aiemmin omana lukunaan (luku 4.1.), tulee kuitenkin huomata, että ulkopolitiikan johtamisessa yhdistyy arvo- ja merkityspohjainen johtaminen sekä laki- ja asetuspohjainen (TPK, n.d. a; Suomen perustuslaki 731/1999) päätöksenteko. Siinä voidaankin havaita transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen yhdistämistä kuten sitä kirjallisuudessa (Ali ja muut, 2023, s. 132–134) kuvataan.

Toisin kuin esimerkiksi pääministeri, tasavallan presidentti on *päätöksentekijänä* vastuussa omista päätöksistään. Hänellä ei ole, eikä saakaan olla, puoluepoliittista ohjausta tekemissä ja päätöksessä. Tämä tuo myös vapauden tehdä päätöksiä politiikasta tai poliittisesta päätöksenteosta irrotettuna. Tähän näkemykseen vahvistuksen tuo Tiihonen ja muut (2013, s. 351) kirjoituksessaan. Lisäksi tasavallan presidentin valtaoikeuksien rajoittamisella erityisesti kotimaan politiikassa saattaa vaikeuttaa johtajuuden aktiivisuutta

ja aloitteellista roolia (Tiihonen, 2021, s. 82–84). Tämä muistuttaa Alin ja muiden (2023, s. 129–131) esittämää ongelmaa, jossa johtajuus ilman konkreettisia toimivaltarakenteita menettää käytännön vaikuttavuutta. Toisaalta taas, tällä voi yksilön sisäistä motivaatiota vapauttavaa vaikutusta, mikä antaa sille puolestaan transformationaalisen johtamisen piireitä (Nissinen, 2004, s. 128).

Kuten ulkopolitiikan johtamisen kohdalla luvussa 4.1 todettiin, myös kansallisen ja symbolisen johtajuuden sekä päätöksen tekijän roolin kohdalla voidaan huomata, että transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen vastakkainasettelu hyvänä ja huonona johtamisena on liian ahdas tarkastelumalli (Bass, 1999, s. 11–12, 21–22; Ali ja muut, 2023, s. 132–134). Tämä vastaa tasavallan presidentin kaksoisroolia, jossa hänen tulee toimia arvojen suunnan näyttäjänä ja tarvittaessa uudistajana sekä ylläpitää kansallista yhtenäisyyttä (Uimonen, 2018, s. 43–44), mutta samalla noudattaa päätöksenteossa tarkkaa lain, asetusten ja protokollan mukaista menettelyä (Suomen perustuslaki 731/1999; TPK, n.d. a; TPK, n.d. b).

Transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen teorian soveltamisessa tasavallan presidentin kansalliseen ja symboliseen johtajuuteen sekä päätöksentekijän rooliin voidaan kuitenkin havaita haasteita. Transformationaalisen johtajuuden teorian haaste liittyy arvoihin arvoihin ja merkityksiin. Pelkästään näihin perustuva johtaminen sellaisenaan riitä, vaan sen vaikuttavuus edellyttää transaktionaalista tukea ja näiden johtamistapojen yhdistämistä (Ali ja muut, 2023, s. 129–133).

4.4 Yhteenveto johtamistehtävistä ja johtamisteorian sopivuus

Ulkopoliittinen johtajuus on tasapainottelua transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen välillä. Transformationaalinen osuus näkyy arvojohtajuutena ja merkitysten luomisena kansainvälisessä ja kansallisessa kontekstissa, kun taas transaktionaalinen ulottuvuus konkretisoituu sääntöjen ja prosessien kautta tapahtuvana päätöksentekona. Molemmat ovat tarpeellisia ja samalla käyttökelpoisia ulkopolitiikan vakauden ja jatkuvuuden kannalta. Tätä tukee Forsbergin ja Pursinaisen (2006, s. 244–245, 247–249)

kirjoitus. Forsberg (2023, s. 94–95) jatkaa samasta teemasta tuoreemmalla artikkelillaan. Kansainvälinen ympäristö ja muutokset sen turvallisuustilanteessa asettaa haasteita ja tämä voidaan nähdä transformationaalisena kehityksen suuntana. Tässä ulkopoliittinen johtajuus — presidentin johdolla — pohjaa yhä enemmän arvoihin, reflektioon ja muutokseen perustuvaksi prosessiksi. Presidentin ulkopoliittinen johtajuus ei siis ole vain juridista vallankäyttöä, vaan myös kykyä tulkita ja suunnata kansakunnan suuntaa ja mahdollisesti myös identiteettiä nopeasti muuttuvassa maailmassa.

Tasavallan presidentin johtamistehtävä puolustusvoimien ylipäällikkönä perustuu selkeästi perustuslakiin (731/1999) ja muodollisiin komentorakenteisiin, mikä tekee siitä johtajuusalueen, jossa transaktionaalinen johtaminen korostuu. Presidentin päätösvalta (TPK, n.d. a; TPK, n.d. b) liikekannallepanossa, upseerien nimityksissä ja sotilaallisen puolustuksen ilmentää sääntöihin, regulaatioon ja protokolliin perustuvaa johtamista, joka on tyypillistä transaktionaaliselle johtamiselle (Bass, 1999, s. 11–12, 21–22). Nämä tehtävät tukevat ulkoiseen motivaatioon ja operatiivisen tehokkuuden ylläpitämiseen liittyviä näkökulmia, mikä on myös tyypillistä transaktionaaliselle johtamiselle (Robbins & Judge, 2018, s. 131–134).

Vaikka transformationaalisen johtajuuden osuus on ylipäällikkyydessä suppeampi, se näkyy presidentin roolissa moraalisena ja symbolisena suunnannäyttäjänä. Yhtenäisyyden vahvistaminen, puolustustahdon tukeminen ja arvoihin perustuvien perustelujen luominen heijastavat sisäistä motivaatiota ja luottamusta korostavaa johtamista (Nissinen, 2004, s. 33, 127–129). Ylipäällikkönä toimiminen edellyttääkin yhtäaikaista liikkumista sekä arvo- ja emotionaalisella tasolla että täsmällisten lakien ja komentoketjujen puitteissa.

Toisin kuin ulkopoliittisessa johtajuudessa, ylipäällikkyydessä transformaationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen erottuvat selvästi tehtävien juridisten raamien vuoksi. Molemmilla johtamistavoilla on oma asemansa, ja niiden välinen korostunut ero on osa

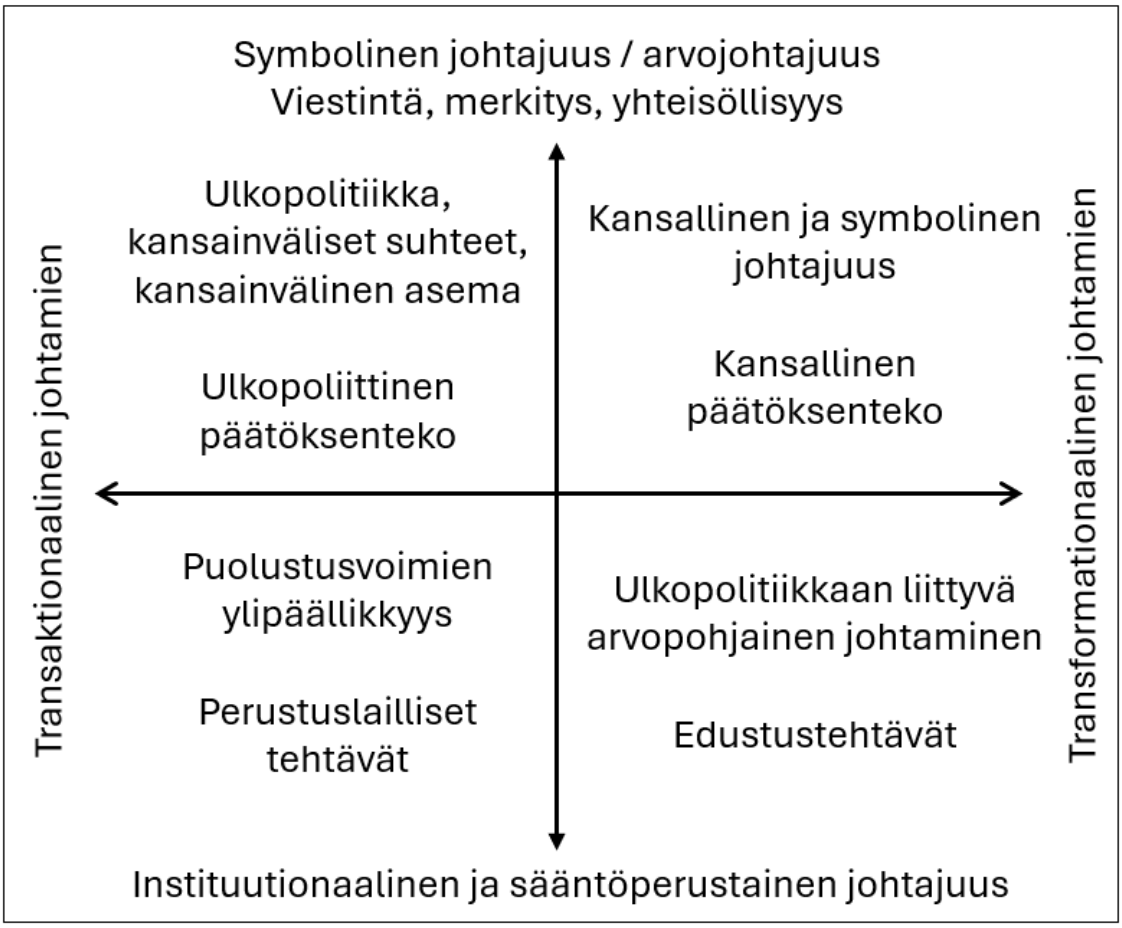
tehtävän luontaista rakennetta (Bass, 1999, s. 11–12, 21–22; Ali ja muut, 2023, s. 132–134).

Tasavallan presidentin kansallinen ja symbolinen johtajuus perustuu vahvasti arvorooliin, sillä presidentti johtaa ulkopolitiikkaa yhdessä valtioneuvoston kanssa (TPK, n.d. a). Tämä asema vastaa transformationaalisen johtajuuden ydintä, jossa korostuvat motivoiminen, luottamus ja yhteisen suunnan näyttäminen (Uimonen, 2018, s. 43–44; Kujanen ja muut, 2024, s. 598–601). Arvo- ja merkityspohjaiset linjaukset, kuten ulkopoliittiset muutokset, kuitenkin perustuvat vahvasti laki- ja asetuspohjaiseen transaktionaaliseen päätöksentekoon (Uimonen, 2023, s. 58–59, 64–65; TPK, n.d. a; Suomen perustuslaki 731/1999).

Voidaan todeta, että kansallisena ja symbolisena johtajana sekä päätöksenteossa transformationaaliselle ja transaktionaaliselle johtamiselle on paikkansa, mutta parhaaseen tulokseen siinä päästään yhdistämällä johtamisen teoriat kirjallisuuden (Ali ja muut, 2023, s. 132–134; Bass, 1999, s. 11–12, 21–22; Keskes ja muut, 2018, 271–272) kuvaamalla tavalla.

Kuviossa (Kuvio 1.) nähdään tässä tutkielmassa tunnistettujen ja käsiteltyjen Suomen tasavallan presidentin johtamistehtävien painottumisesta transformationaalisen tai transaktionaalisen johtamisen (X-akseli) välillä sekä arvo- ja symbolisen tai institutionaalisen johtamisen (Y-akseli) välillä.

Kuten tässä luvussa, sekä aiemmin tässä tutkielmassa on todettu, voidaan parhaat lähtökohdat johtamisen onnistumiselle luoda johtamistapojen yhdistämisellä (Bass, 1999, s. 11–12, 21–22). Seuraavan sivun kuviossa (Kuvio 1.) tarkoitus on osoittaa kyseisen osa-alueen painotusta, eikä ottaa kantaa siihen mikä johtamisen tapa toimii parhaiten.



Kuvio 1. Tasavallan presidentin johtamistehtävien asettuminen nelikenttään (Bass & Avolio, 1993; Bass 1999; Forsberg; 2021; Forsberg, 2023; Kujanen ja muut, 2024; Nissinen, 2004; Tiihonen, 2021; Perustuslaki 731/1999; TPK n.d. a; TPK n.d. b)

Transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen teorian käyttö tasavallan presidentin tehtäviä arvioitaessa ei ole kuitenkaan täysin ongelmatonta ja siinä olevat haasteet tulee tunnistaa. Bassin ja Avolion (1993, s.113–118) mallit on kehitetty pääasiassa organisaatioiden ja esihenkilö–alainen-suhteiden kontekstiin, eikä ne ota huomioon istuntuutiota eikä lain mukaan tuomia velvoitteita. Presidentin on yhtä aikaa toimittava arvojohtajana ja kansallisen yhtenäisyyden ylläpitäjänä (Uimonen, 2018, s. 43–44) sekä noudatettava tarkkaa lain- ja protokollan mukaista päätöksentekoa (Suomen perustuslaki 731/1999; TPK, n.d. a; TPK, n.d. b).

Kujasen ja kumppaneiden mukaan (2024, s. 598–601) molemmat, transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen painottavat johtajan yksilöllisiä vaikutuskeinoja ja organisaatiopsykologista vuorovaikutusta, kun taas tasavallan presidentin johtajuus (TPK, n.d. a; TPK, n.d. b) rakentuu institutionaalisista, symbolisista ja arvorakenteisista lähtökohdista.

Transformationaalinen johtajuus, joka korostaa karismaa ja visionäärisyyttä (Nissinen, 2004, s. 130–131; Ali ja muut, 2023, s. 124–125), voi yksinkertaistaa presidentin roolia liikaa, koska Suomen valtiollisessa järjestelmässä presidentin toiminta (TPK, n.d. a; TPK, n.d. b) on tarkasti sidottu lakiin, asetuksiin ja protokolliin päätöksentekoon.

Transaktionaalisen johtamisen kohdalla teoriat (Nissinen 2004, s. 33, 127–129) perustuvat johtamisen sääntöihin, palkkioihin ja vaihdantasuhteisiin perustuvana johtamisena, mikä tulee muista tarkastellessa tasavallan presidentin tehtäviä (TPK, n.d. a; TPK, n.d. b), missä päätöksenteko perustuu perustuslailliseen mandaattiin eikä vastavuoroisiin sopimuksiin.

Osassa johtamistehtävissä transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen ovat etäämmällä toisistaan, kuten esimerkiksi ylipäällikkyyden kohdalla. Vastaavasti toisessa ne tukevat toisiaan (kansallinen ja symbolinen johtajuus sekä päätöksenteko) ja kolmannessa ne ovat luonnollisesti yhdistelmänä, kuten ulkopolitiikan johtamisessa.

Taulukkoon (Taulukko 2.) on koottu 4. luvussa käsiteltyjä johtamisen osa-alueita, näiden transformationaalisia ja transaktionaalisia painotuksia, eroavaisuuksia sekä yhdistämistä. Kuten luvussa aiemmin on todettu, Suomen tasavallan presidentin johtajuutta tulee tarkastella kokonaisuutena ja siinä voidaan nähdä johtamisteorian molempien tapojen piirteitä.

Taulukko 2. Johtamisen osa-alueiden painotukset ja eroavaisuudet (Ali ja muut, 2023; Bass & Avolio, 1993; Bass, 1999; Keskes ja muut, 2018; Nissinen, 2004; TPK, n.d. a; TPK, n.d. b; Perustuslaki 731/1999).

Johtajuuden osa-alue	**Transformationaalinen (TF) painotus**	**Transaktionaalinen (TA) painostus**	**TF/TA-suhde ja painotus**
Ulkopolitiikan johtaminen	Ulkopoliittisten linjojen ja arvojen suunta, kansallisen identiteetin ja merkitysten sanoittaminen. Suomen kansainväli-nen asema.	Päätöksenteko pienten, heterogeenisten suljettujen ryhmien sisällä, hierarkkiset rakenteet. Sitoutuminen kansainvälisiin sopimuksiin.	TF: korostuu arvo- ja merkitystyössä. TA: päätöksenteon rakenteissa ja prosesseissa. TF+TA toimivat yhdistelmänä, ei poissulkevina.
Puolustusvoimien ylipäällikkyys	Moraalinen ja symbolinen suunnannäyttö, puolustustahdon tukeminen, arvo- ja merkitystason perustelut turvallisuudelle.	Laki- ja asetuspohjainen rooli (liikekannallepano, nimitykset, puolustukselliset perusteet) sekä komentorakenteet.	TF- ja TA-roolit erottuvat selkeästi. Yhdistäminen voi olla haastavaa. TA painotteisin johtamisen osa-alueista.
Kansallinen ja symbolinen johtajuus sekä päätöksentekijä	Vahva arvo- ja symbolinen johtajuus: kansallisen yhtenäisyyden rakentaminen. Kriisiajan arvojohtajuus.	Päätöksenteko perustuen lakeihin, asetuksiin ja protokollaan. Institutionaalinen päätöksenteko.	TF: symbolinen ja arvojohtajuus. TA: juridinen ja institutionaalinen päätöksentekorooli. Tiivis TF+TA yhdistelmä.

5 Johtopäätökset

Tutkielma selvittää miten transformationaalinen ja transaktionaalinen johtamisteoria rakentuu, miten teorian johtamistavat eroavat sekä miten teoria auttaa jäsentämään tasavallan presidentin johtajaroolia ja sen eri osa-alueita. Tutkielma tehtiin kirjallisuuskatsauksena ilman empiiristä analyysia yksittäisistä tapahtumista, henkilöistä tai poliittisista päätöksistä. Tutkielman teoreettinen viitekehys perustuu Bassin (1999, s. 10–12; 21–22) sekä Bassin ja Avolion (1993, s. 113–114) esittämiin malleihin, joiden avulla voidaan erottaa arvoihin ja inspiraatioon perustuva transformationaalinen johtaminen sitä vasten asettuvasta, sääntöihin, valvontaan ja tavoitteisiin perustuvasta transaktionaalisesta johtamisesta. Tämän teorian toimivuutta ja esiintymistä tarkastellaan Suomen tasavallan presidentin johtajuuden osa-alueiden kontekstissa.

5.1 Tutkimuskysymysten analysointi

Mikä on transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen teoria ja mikä on tunnusomaista näille johtamisen tavoille?

Transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen teoria jäsentää kaksi erilaista tapaa johtaa. Teoriassa erottaa erilaiset tavat muun muassa miten motivoida ja ohjata yksilöitä, ryhmiä tai organisaatioita sekä miten hyvin ne sopivat pitkäjänteisten tavotteiden saavuttamiseen tai palkitsemisen suhteeseen (Nissinen, 2004, s. 128; 130–131). Sen tausta on 1970-luvulla ja nykymuotoisena sen kehittivät Bass ja Avolio (Bass & Avolio, 1993; Bass, 1999) 1990-luvulla.

Transformationaalinen johtaminen perustuu arvoihin, merkityksiin ja johtajan kykyyn inspiroida seuraajiaan kohti yhteisiä tavoitteita. Se korostaa johtajan esimerkin näyttämistä, yhteisen tarkoituksen rakentamista ja johdettavien sisäisen motivaation vahvistamista (Bass & Avolio, 1993, s. 113–114; Bass, 1999, s. 10–12). Bass ja Avolio kuvaavat transformationaalisen johtajuuden neljän osa-alueen kautta: innostava vaikutusvalta,

inspiroiva motivaatio, älyllinen haastaminen ja yksilöllinen huomioiminen (Bass & Avolio, 1993; Bass, 1999, s. 11;).

Transaktionaalinen johtaminen perustuu vaihdantasuhteisiin, joissa johtaja määrittää selkeät tavoitteet ja palkkiot sekä valvoo suorituksia normien ja sääntöjen puitteissa (Bass & Avolio, 1993, s. 113–118). Bass (1999, s. 11–12; 21–22) korostaa erityisesti palkitsemista sekä odotuksiin perustuvaa valvontaa. Tämä johtamistapa on luonteeltaan operatiivista ja se tuottaa pääosin lyhyen aikavälin hyötyjä.

Miten transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen teoriat näkyvät Suomen tasavallan presidentin johtamistehtävissä?

Tässä tutkielmassa Suomen tasavallan presidentin tehtäviä tarkastellaan kolmen tunnistetun johtamisen osa-alueen kautta. Nämä kolme johtamisen osa-aluetta, ulkopolitiikan johtaja, puolustusvoimien ylipäällikkyys, kansallinen ja symbolinen johtajuus ja päätöksenteko kansakunnan yhdistäjänä perustuvat Suomen tasavallan presidentin tehtäviin ja perustuslakiin (TPK, n.d. a; Perustuslaki 731/1999):

Ulkopolitiikan johtamisessa tasavallan presidentin tehtävänä on määrittää Suomen ulkopoliittiset linjaukset ja toimia koko maan edustajana. Tämä näyttäytyy yhteisen suunnan, arvolähtöisyyden ja luottamuksen rakentamisena, joka vastaa transformationaalista johtajuutta (Forsberg, 2023, s. 92–94; Forsberg & Pursiainen, 2006, s. 244–245; TPK, n.d. a). Venäjän hyökkäyssodan kiristämässä turvallisuusympäristössä, presidentti toimii merkitysten ja kansallisen yhtenäisyyden rakentajana, mikä myös vastaa kuvausta transformationaalista johtamista (Forsberg, 2023, s. 92–94; Uimonen, 2023, s. 43–47; Bass, 1999, s. 11–12, 21–22; Nissinen, 2004, s. 127–129). Samanaikaisesti suomalainen ulkopoliittinen päätöksenteko on nojannut hierarkkisiin rakenteisiin, pienten ryhmien työskentelyyn sekä laki- ja asetuspohjalta ohjattuihin päätöksiin. Edellä kuvatut piirteet ovat tyypillisiä transaktionaalisen johtamisen piirteitä (Forsberg & Pursiainen, 2006, s. 248–250; Forsberg, 2023, s. 92; Bass, 1999, s. 21–22).

Puolustusvoimien ylipäällikkönä presidentin tehtävät perustuvat vahvasti perustuslakiin sekä laki- ja asetuspohjaiseen päätöksentekoon, kuten liikekannallepanosta, nimityksistä ja sotilaallisen puolustuksen perusteista päättämiseen. Nämä ilmentävät transaktionaalisen johtamisen sääntöihin, kontrolliin ja protokolliin perutuvia piirteitä (Suomen perustuslaki 731/1999; TPK, n.d. a; Bass, 1999, s. 11–12, 21–22; Robbins & Judge, 2018, s. 131–134).

Ylipäällikkyydessä voidaan tunnistaa transformationaalista johtajuutta presidentin toimiessa koko maan turvallisuutta koskevien linjausten moraalisena ja symbolisena suunnannäyttäjänä sekä puolustustahdon vahvistajana (Nissinen, 2004, s. 33, 127–129; Robbins & Judge, 2018, s. 149–154; TPK, n.d. a).

Kansallisessa ja symbolisessa johtajuudessa presidentti toimii arvojohtajana, jonka tehtävänä on edistää kansallista yhtenäisyyttä sekä samalla ohjata kansakuntaa kriiseissä (TPK, n.d. a; Uimonen, 2018, s. 43–44). Tämä kuvaus vastaa transformationaalista johtajuutta (Bass & Avolio, 1993; Bass, 1999). Päätöksenteossa arvo- ja merkityspohjainen johtaminen yhdistyy kuitenkin tarkkaan perustuslain ja instituutioiden ohjaamaan laki- ja asetuspohjaiseen toimintaan, mikä heijastaa transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen rinnakkaista läsnäoloa (Suomen perustuslaki 731/1999; TPK, n.d. a; Uimonen, 2023, s. 58–59, 64–65).

Miten transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen teoria sopii Suomen tasavallan presidentin johtamistehtävien arviointiin?

Transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen teoria (Bass & Avolio, 1993; Bass, 1999) sopii Suomen tasavallan presidentin johtamistehtävien hahmottamiseen. Teoria auttaa hahmottamaan presidentin roolin ja johtamistehtävien (TPK, n.d. a; TPK, n.d. b) osa-alueita: arvoihin ja merkityksiin perustuvan suunnannäytön sekä laki-, asetus ja protokollaperusteisen päätöksenteon.

Teoriaa soveltaessa tulee muistaa, että Bassin ja Avolion (Bass & Avolio, 1993; Bass, 1999) mallit on kehitetty organisaatioiden esihenkilö–alainen-suhteisiin, eivätkä ne huomioi esimerkiksi perustuslaillisia rakenteita, joissa Suomen tasavallan presidentti toimii (Suomen perustuslaki 731/1999; TPK, n.d. a). Päätöksenteko ei perustu palkkioihin tai vaihtosuhteisiin, mikä poikkeaa transaktionaalisen johtamisen lähtökohdista (Nissinen, 2004, s. 33, 127–129). Samalla transformationaalisen johtajuuden arvon näyttämiseen ja kansakunnan yhdistämiseen liittyvät odotukset voivat yksinkertaistaa presidentin roolia johtajana (Nissinen, 2004, s. 130–131; Ali ja muut, 2023, s. 124–125).

Näistä rajoitteista huolimatta teoria on toimiva arvioitaessa tasavallan presidentin johtamistehtävien osa-alueita. Näillä osa-alueilla transformationaaliset ja transaktionaaliset johtamisen osuudet vaihtelevat, vuorottelevat tai toimivat toistensa tukena (Ali ja muut, 2023; Bass & Avolio, 1993; Bass, 1999; Keskes ja muut, 2018; Nissinen, 2004; TPK, n.d. a; TPK, n.d. b; Perustuslaki 731/1999). Johtamisen teorioiden esiintyvyyttä, painostusta ja yhdistelmiä johtamisen eri osa-alueilla kuvattu tarkemmin luvussa 4.4. Taulukossa 2.

5.2 Loppuyhteenveto

Tässä tutkielmassa käytetty, ensimmäisen kerran 1970-luvlla kirjoitettu, teoreettinen viitekehys on kestänyt hyvin aikaa (Bass & Avolio, 1993; Bass, 1999; Lee & Lim, 2024; Ali ja muut, 2023). Sitä on hyödynnetty 2020-luvun tutkimuksissa ja artikkeleissa kuten Alin ja muiden (2023) esittämissä havainnoissa johtamistapojen yhdistämisen hyödyistä sekä Leen ja Limin (2024) havainnoista sukupolvien eroista reagoida transformationaaliseen tai transaktionaaliseen johtamiseen. Nämä 2020-luvun näkemykset tukevat Bassin (1999) jo aiemmin esittämää käsitystä siitä, että tehokas johtaminen rakentuu molempien johtamistapojen joustavalle yhdistämiselle ja tilanteen mukaan tehtäville painotuksille. Teoria on käyttökelpoinen tutkittaessa institutionaalista johtamista, vaikka sitä ei siihen ole kehitetty. Tämä voidaan huomata luvussa 4 tehdyistä havainnoista.

Transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen teorian tunteminen ja sen tutkiminen auttaa johtajaa tunnistamaan yksilöiden tarpeita sekä erilaisen johtamistavan valitaan riippuen tilanteesta. Sekä vastaavasti arvioimaan missä johtamisen osa-alueella johtaja tarvitsee harjaantumista esimerkiksi johtamisteorian yhdistämisessä (Bass, 1999).

Nykyisessä ulko- ja turvallisuuspoliittisessa tilanteessa (Forsberg, 2023; Uimonen, 2023) tästä teoreettisesta viitekehyksestä on hyötyä arvioitaessa tasavallan presidentin tai muun valtion päämiehen johtamistoimintaa käytännössä. Se auttaa jäsentämään johtamisen osa-alueita sekä tunnistamaan mikä johtamisen suuntaus toimii parhaiten milläkin osa-alueella.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset ja jatkotutkimuskohteet

Tutkielmaa kirjotitaessa nousi päällimmäisenä kolme jatkotutkimuksen ja kysymysten osa-aluetta: *historialliset muutokset, henkilömuutokset sekä laki- ja asetusmuutokset*.

Tutkielman lähteissä (Tiihonen 2021; Uimonen, 2023; Forsberg, 2023) tuodaan esiin miten presidentti-instituution toimintaympäristö sekä lainsäädäntö ovat muuttuneet merkittävästi eri vuosikymmenten aikana. Tämä ovat vaikuttaneet johtajuuden muotoihin ja odotuksiin. Samoin ulkopoliittisen toimintaympäristön muutokset, kuten nykyinen turvallisuustilanne, ovat muovanneet arvo- ja merkityspohjaisia johtamistarpeita (Forsberg, 2023, s. 92–94; Uimonen, 2023, s. 58–59, 64–65). Jatkotutkimuksessa voisi tarkastella esimerkiksi miten eri aikakausien presidentit ovat tasapainottaneet tai eriyttäneet johtamisen painotuksia.

Suomen tasavallan presidentit ovat korostaneet erityisesti 2000-luvulla valtiomiesmäisyyttä ja kansallista yhtenäisyyttä, mutta heidän tapansa hyödyntää symbolista ja arvojohtajuutta vaihtelevat (Kujanen ja muut, 2024, s. 598–601; Uimonen, 2018, s. 43–44). Tasavallan presidenttien vertaileva analyysi auttaisi tunnistamaan, missä määrin

johtajuuden ilmeneminen on sidoksissa yksilöön ja missä määrin tasavallan presidentin instituutioon, lakeihin, asetuksiin ja rakenteisiin.

Lähteissä todetaan, miten tasavallan presidentin valtaoikeuksia on rajattu perustuslain uudistusten ja parlamentarisoinnin myötä (Tiihonen, 2021, s. 82–84 ; TPK, n.d. a; TPK, n.d. b). Samaan aikaan tasavallan presidentiltä odotetaan arvo- ja symbolista johtajuutta erityisesti ulkopolitiikassa ja kriisitilanteissa (Forsberg, 2023, s. 94; Uimonen, 2018, s. 43–44). Näistä kahdesta havainnosta muodosttuu kolmas jatkotutkimusehdotuksen. Tässä ehdotuksessa voisi tarkastella miten muutokset ovat lisänneet, vähentäneet tai muuttaneet painopistettä transformatioanalisen ja transaktionnaalisen johtajuuden välillä.

Lähteet

Ali, M., Ullah, M. S., & Haque, A. (2023). Effect of transactional and transformational leadership on talent engagement: Mediating role of talent development. *Global Business and Organizational Excellence, 42*, 120–137.

Askeland, H. (2020). Values—Reviewing the construct and drawing implications for values work in organisation and leadership. Teoksessa Askeland, H., Espedal, G., Løvaas, B. J. & Sirris, S. (toim.). *Understanding values work: Institutional perspectives in organizations and leadership* (s. 15–35). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-37748-9

Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology 8*(1), 9-32. https://doi.org/10.1080/135943299398410

Bass, B. & Avolio, B. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Publici Administration Quarterly, 17*(1), 112–121. https://doi.org/10.1080/01900699408524907

Forsberg, T. (2023). Suomen ulkopolitiikan tutkimus uudessa murroksessa. *Politiikka, 65*(1), 89–100.

Forsberg, T., Pursiainen, C. (2006). Crisis decision-making in Finland: Cognition, institutions and rationality. *Cooperation and Conflict, 41*(3), 235–260. https://doi.org/10.1177/0010836706066558

Järvensivu, A., & Nikkanen, R. (2014). Saadaanko työltä sitä, mitä sille annetaan? Teoksessa A. Järvensivu, J. Nikkanen & P. Syrjä (toim.), *Työelämän sukupolvet* (s. 294–314). Tampere University Press.

Keskes, I., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2018). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of leader-member exchange. *Journal of Management Development, 37*(3), 271–284. https://doi.org/10.1108/JMD-04-2017-0132

Kujanen, M., Koskimaa, V., & Raunio, T. (2024). President's constitutional powers and public activism: A focused analysis of presidential speeches under Finland's two

presidencies. *Comparative European Politics, 22*, 594-615 https://doi.org/10.1057/s41295-023-00375-z

Lee, C. C., & Lim, H. S. (2024). Examining the Relationships Between Transformational and Transactional Leadership and Employee Engagement During the Covid-19 Pandemic: The Moderating Effect of Employee. *Studies in Business and Economics, 19*(1), 118–136. https://doi.org/10.2478/sbe-2024-0007

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature*. The Leadership Quarterly, 7*(3), 385–425.

Nissinen, V. (2004). *Syväjohtaminen*. Talentum

PV**.** (2022). *Johtajan käsikirja* (P. Halonen, M. Kemppilä, E. Gockel, A. Jääskeläinen, L. Kaalikoski, M. Kaartinen, K. Aapro, J. Kananen, J. Aalto, H.-M. Utter, T. Laitinen, J. Hollanti, J. Jesiöjärvi, P. Simola, T. Tallberg, J. Hirsimäki, J. Harala & T. Kinnunen, käsikirjoitus). Puolustusvoimat.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2018). *Essentials of Organizational Behaviour,* eBook, Global Edition (14th Edition). Pearson International Content.

Suomen perustuslaki 731/1999. (1999). Oikeusministeriö. Haettu 28. syyskuuta 2025 osoitteesta https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731

Tiihonen, S., Pohls, M., & Korppi-Tommola, J. (2013). *Presidentti johtaa: Suomalaisen valtiojohtamisen pitkä linja* (2. painos 2013.). Siltala.

Tiihonen, S. (2021). Pääministerin johtajuus poikkeusoloissa*. Politiikka, 63*(1), 81–93. https://doi.org/10.37452/politiikka.101734

TPK. (n.d. a). *Tehtävät*. Tasavallan presidentin kanslia. Haettu 28. syyskuuta 2025 osoitteesta https://www.presidentti.fi/presidentin-toimi/tehtavat/

TPK. (n.d. b). *Päätöksenteko ja toiminta*. Tasavallan presidentin kanslia. Haettu 28. syyskuuta 2025 osoitteesta https://www.presidentti.fi/presidentin-toimi/paatoksenteko-ja-toiminta/

TPK. (n.d. c). *Presidentin valinta*. Tasavallan presidentin kanslia. Haettu 28. syyskuuta 2025 osoitteesta https://www.presidentti.fi/presidentin-toimi/presidentin-valinta/

Uimonen, R. (2018). *Sauli Niinistö – Tasavallan presidentti*. WSOY

Uimonen, R. (2023). *Sauli Niinistö – Suomalaisten presidentti*. WSOY.

Valmiuslaki 1552/2011. (2011). Oikeusministeriö. Haettu 28. syyskuuta 2025 osoitteesta https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20111552

Valtioneuvoston ohjesääntö 262/2003. (2003). Oikeusministeriö. Haettu 26. lokakuuta osoitteesta https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2003/262

Wollman, J. E., & Marshall, I. M. (2025). Presidential messages during a time of crisis: A comparative discourse analysis of written communication during the Israel–Hamas War. *Journal of Higher Education Policy and Management, 47*(1), 1–13. https://doi.org/10.1080/1360080X.2025.2497587