



Luottamushenkilöiden rooli työhyvinvoinnin johtamisessa

Träskelin Maija

Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	3
2	Selvityksen tavoite, tarkemmat kysymykset ja aineisto	4
3	Luottamushenkilöiden rooli työhyvinvoinnin johtamisessa: havaintoja kyselypalvelun aineistosta.....	5
3.1	Yhteinen keskustelu vaatii suunnitelmallisuutta ja yhteisiä foorumeita	5
3.2	Miten yhteinen ymmärrys työhyvinvoinnista rakentuu?.....	5
3.3	Luottamushenkilö: strategisen tason toimija, kumppani ja kuuntelija	7
3.4	Missä ovat hyvän yhteistyön avaimet?.....	8
4	Yhteenveto.....	9
5	Kirjallisuus	11

1 Johdanto

Kuntaorganisaatiot ovat monien haasteiden edessä. Muutokset toimintaympäristössä haastavat kuntia entistä enemmän mm. toiminnan tuottavuuden parantamiseen, kunta ja -palvelurakenteiden uudistamiseen sekä henkilöstön saatavuuden ja hyvinvointipalveluiden turvaamiseen. Nämä asettavat kehittämistarpeita myös strategiselle johtamiselle. Johtamisjärjestelmän toimivuus ja toimiva yhteistyö poliittisen ja ammatillisen johdon välillä ovat merkittäviä tekijöitä, kun tavoitellaan tuloksellista kehittämistyötä, jonka avulla kyetään vastaamaan myös muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin. Käytännössä tämä yhteistyö konkretisoituu yhteisenä vastuuna kunnan perustehtävästä sekä luottamuksena eri osapuolten välillä. (Majoinen & Kurikka 2013, 7 – 8; 142 – 143; Sinkkilä 2012, 2.)

Kunnan johtaminen perustuu lähtökohtaisesti kunnan asukkaiden itsehallintoon. Kuntalaisia edustavat vaaleilla valitut kunnanvaltuutetut sekä heidän valitsemansa luottamushenkilöt. Käytännössä kuntajohtaminen toteutuu kunnanvaltuuston, kunnanhallituksen ja kunnanjohtajan sekä hänen johtoryhmänsä yhteistyössä. Valtuusto on kunnan johtamisjärjestelmässä se strategisen tason toimija, joka määrittää toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet organisaatiolle. (Jäntti & Majoinen 2008, 142; Majoinen & Kurikka 2013, 11 - 21; Kurikka ym. 2012, 38; Stenvall ym. 2009, 168.)

Kuntastrategia on yksi tärkeimmistä välineistä, jolla valtuusto ohjaa kunnan toimintaa. Uudessa vuonna 2015 voimaan tullessa kuntalaisissa on pyritty entisestään vahvistamaan valtuuston roolia kunnan strategisena johtajana (Sallinen & Vainionpää 2015). Lain mukaan kunnalla on velvollisuus laatia kuntastrategia, jossa linjataan pitkän aikavälin tavoitteet myös henkilöstöpolitiikalle (Kuntalaki 2015).

Kunnanhallitus johtaa kunnan toimintaa kuntastrategian ohjaamana. Kunnanhallituksen tehtäviin kuuluvat muun muassa asioiden valmistelu valtuustolle, asioiden täytäntöönpanosta huolehtiminen sekä lautakuntien ohjaaminen. Viranhaltijat puolestaan vastaavat kunnanjohtajan johdolla operatiivisen toiminnan johtamisesta eli käytännössä strategian toteuttamisesta konkreettisessa toiminnassa. (Jäntti & Majoinen 2008, 142; Majoinen & Kurikka 2013, 11 - 21; Kurikka ym. 2012, 38; Stenvall ym. 2009, 168.)

Perinteisesti työhyvinvointitoimintaa ja sen kehittämistä on tarkasteltu osana operatiivista johtamista ja erityisesti osana esimiesten ja keskijohdon työtä. Näkökulmana luottamushenkilöiden rooli työhyvinvoinnin johtamisessa on uusi, mutta tärkeä kokonaisuutta ajatellen. Koska luottamushenkilöiden rooli kunnan johtamisessa ja päätöksenteossa on keskeinen, on heidän ymmärryksensä työhyvinvointijohtamisesta osana strategista johtamista tärkeää toiminnan toteutumisen kannalta. Kun organisaatio huolehtii henkilöstönsä hyvinvoinnista ja työn sujuvuudesta, huolehtii se samalla mahdollisuudeltaan selviytyä tehtävistään menestyksekkäästi. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen ja siihen panostaminen ovatkin organisaatiolta strateginen valinta, johon poliittinen johto omalla päätöksenteollaan ja toiminnallaan voi vaikuttaa.

Kevan Kaari-työhyvinvointikysely on palvelu, joka pitää sisällään koko henkilöstön työhyvinvointia mittaavan kyselyn sekä uutena osa-alueena luottamushenkilöille suunnatun kyselyn, jossa kartoitetaan mm. luottamushenkilöiden kokemuksia työhyvinvoinnin strategisesta johtamisesta ja sen tuloksellisuudesta sekä näkemyksiä siitä, miten poliittisten päättäjien roolia työhyvinvoinnin edistämässä voitaisiin kehittää. Luottamushenkilöille suunnatun kyselyn tavoitteena on herättää luottamushenkilöitä pohtimaan henkilöstön hyvinvoinnin merkitystä organisaatiolle sekä tutkimaan omaa rooliaan henkilöstön hyvinvoinnin edellytysten luomisessa. Parhaimmillaan kysely toimii ammatillisen ja poliittisen johdon keskustelun käynnistäjänä työhyvinvoinnin strategisesta johtamisesta.

2 Selvityksen tavoite, tarkemmat kysymykset ja aineisto

Tässä selvityksessä tarkastellaan, minkälaisia kokemuksia luottamushenkilöille suunnatusta kyselystä on muodostunut eri osapuolille. Herättelikö se esimerkiksi yhteistä keskustelua henkilöstön hyvinvoinnin merkityksestä palveluiden tehokkaalle tuottamiselle? Lisäksi tarkastellaan sitä, miten luottamushenkilöt näkevät oman roolinsa työn sujuvuuden ja työhyvinvoinnin edellytysten luomisessa.

1. Miten kysely toimi osana palvelun kokonaisuutta?
 - Herättelikö kysely luottamushenkilöitä pohtimaan mm. henkilöstön hyvinvoinnin merkitystä ja toisaalta heidän omaa rooliaan työhyvinvoinnin edellytysten luomisessa?
 - Auttoiko kysely yhteisen keskustelun synnyttämisessä eri osapuolten kesken?
2. Miten luottamushenkilöt näkevät roolinsa työn sujuvuuden ja työhyvinvoinnin edellytysten luomisessa?
 - Mikä vahvistaisi heidän ymmärrystään työhyvinvoinnista ja sen merkityksestä toiminnan tuloksellisuudelle?

Tämän tutkimuksen aineistona käytettiin:

- Kevan Työhyvinvointikyselypalvelun luottamushenkilökyselyn tuloksia (avovastaukset), kyselyaineisto koostuu 110 luottamushenkilön vastauksista viidestä eri organisaatiosta
- luottamushenkilöiden haastatteluja (5 haastattelua)
- kuntajohdon ja henkilöstöjohdon edustajien haastatteluja (5 haastattelua)
- havaintoja tulosten käsittelystä organisaatioiden johtoryhmissä viidessä eri organisaatiossa.

3 Luottamushenkilöiden rooli työhyvinvoinnin johtamisessa: havaintoja kyselypalvelun aineistosta

3.1 Yhteinen keskustelu vaatii suunnitelmallisuutta ja yhteisiä foorumeita

Kyselyn tuloksia oli kaikissa organisaatioissa käsitelty laajennetussa johtoryhmässä, valtuuston ja hallituksen sekä yleensä myös henkilöstöjaosten kokouksissa. Osassa organisaatioista oli järjestetty myös iltakoulu valtuuston jäsenille. Tulosten käsittely oli kuitenkin tyypillisesti jäänyt toteavalle tasolle ja erityisesti valtuustossa yhteistä keskustelua oli syntynyt melko vähän. Toisaalta haastateltavat kokivat, että kysely auttoi työhyvinvointiasioiden esille nostamista johdon agendalla, ja siinä mielessä tarjosi mahdollisuuden käynnistää yhteistä keskustelua aiheesta. Mikäli kyselyn tulokset kuitenkin vain todetaan, eikä samalla pohdita mitä asiat tarkoittavat tai minkälaisia johtopäätöksiä tulosten perusteella voidaan tehdä, asiat jäävät puolitiehen eivätkä konkretisoidu toiminnaksi.

Kyselyn tulosten käsittely osallistavalla tavalla eri tahojen kanssa olisikin haasteltavien mukaan tärkeää ja se edellyttäisi alusta lähtien suunnitelmallisuutta. Kysely- ja kehittämisprosessin roolit ja vastuut tulisi määritellä myös luottamushenkilökyselyn osalta heti alkuvaiheessa. Kuka vastaa prosessin eteenpäin viemisestä, kuten tiedottamisesta, tulosten esittelystä ja keskustelun käynnistämisestä tai siitä, millä foorumeilla tuloksia voidaan yhdessä käsitellä? Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että asia ei voi jäädä henkilöstöjohton vastuulle, vaan vastuun tulisi olla selkeästi strategisella johdolla, kuten hallituksen ja valtuuston puheenjohtajilla.

*”Puheenjohtajat pitäisi ottaa tähän alusta asti ”muutosagenteiksi” eli sitouttaisivat omia porukoitaan tähän jo alusta lähtien. Omistajuus asiassa on kuitenkin tärkeä, koska muuten asiat eivät etene.”
Henkilöstöjohton edustaja*

”Alussa olisi täällä paikallisesti pitänyt enemmän panostaa kyselyn avaamiseen. Se olisi lisännyt kiinnostusta myös varmasti, nostanut vastausprosenttia jne.” Luottamushenkilö

”Myös luottamushenkilöt olisivat voineet tehdä oman kehittämissuunnitelmansa.” Luottamushenkilö

3.2 Miten yhteinen ymmärrys työhyvinvoinnista rakentuu?

Haastatellut luottamushenkilöt sekä henkilöstöjohton edustajat kokivat tärkeäksi, että kyselyn myötä myös luottamushenkilöt otettiin mukaan pohtimaan työhyvinvointiasioita. Luottamushenkilöt ovat osa organisaatiota ja siksi yhteinen ymmärrys työhyvinvoinnin merkityksestä ja sen vaikutuksista organisaatiolle on oleellista. Yhteinen ymmärrys voi kuitenkin rakentua vain yhteistyön kautta.

Vaikuttaisi siltä, että yhteistä keskustelua aiheesta on organisaatioiden arjessa käyty melko vähän. Luottamushenkilötaholla työhyvinvoinnin merkitys kyllä tunnustetaan, mutta helposti asiat jäävät melko abstraktille tasolle ja erityisesti toiminnan yhteyttä tuottavuuteen on vaikea nähdä.

Se kuinka hyvin luottamushenkilöt ovat tietoisia organisaation työhyvinvointitoiminnasta, on toki riippuvaista myös heidän omasta aktiivisuudestaan ja perehtyneisyydestään aiheeseen. Käsiteltäviä asioita on kuitenkin paljon ja yleensä aikaa perehtymiseen vähän. Mm. Kuntaliiton selvityksessä onkin esitetty huoli luottamushenkilöiden ajan riittävydestä ja siitä, että esimerkiksi vertaistuelle olisi todellista tarvetta (Jäntti & Majoinen 2008, 41). Toiminta on erilaista riippuen myös luottamushenkilön roolista. Esimerkiksi hallituksen tai henkilöstöjaoston jäsenelle työhyvinvointiasiat ovat toiminnan myötä todennäköisesti tutumpia kuin vain valtuustossa istuvalle.

Luottamushenkilöt toivat esille, että tietoa työhyvinvointitoiminnasta ja sen vaikutuksista tarvittaisiin lisää (ks. myös Pekkarinen & Pekka 2015). Työhyvinvoinnin merkitystä organisaatiolle tulisi avata entistä enemmän, sillä ennen kaikkea valtuustolle se jää helposti paperitiedon varaan, jolloin yhteys konkreettiseen toimintaan jää usein hämäräksi. Tyypillisesti henkilöstön työhyvinvointiasiat tulevat esille valtuustolle kerran vuodessa organisaation henkilöstökertomuksen yhteydessä. Asioiden konkretisointi ja kytkeminen osaksi tuloksellisuutta olisikin haastateltavien mukaan todella tärkeää. Tällöin henkilöstönäkökulman tulisi näkyä henkilöstökertomuksen ohella myös muissa organisaation keskeisissä dokumenteissa ja mittareissa. Myös esimerkit hyvistä ja tuloksellisista käytännöistä koettiin hyväksi.

Lisäksi olisi hyvä pohtia missä muodossa tietoa luottamushenkilöille voidaan tarjota, jotta se tukisi päätöksen tekoa ja strategiatyötä parhaalla mahdollisella tavalla. Miten varmistaa esimerkiksi, että tietomassasta erotetaan juuri se oleellinen ja miten tehdä näkyväksi toiminnan vaikutuksia? Vaikuttaisi ainakin siltä, että tiedon lisäksi tarvittaisiin entistä enemmän yhteistä keskustelua ja pohdintaa, jossa organisaation toiminnan ohella tarkasteluun nostettaisiin myös toiminnan edellytykset sekä asiakkaat eli kuntalaiset.

”Mutta näitä lukuja pitäisi avata enemmän. Tietoja työhyvinvointitoimista ei kovin paljon ole meillä tai niistä infotaan hallitukselle, mutta valtuustotasolla tietoa ei ole.” Luottamushenkilö

”Tuloksellisuusnäkökulmaa tulisi tuoda entistä enemmän esille.” Luottamushenkilö

”Ei varmaan koskaan voida liikaa korostaa näitä asioita. Usein siinä vaiheessa kun tehdään tilinpäätöstä ja kustannukset tulee sil-

mille, niin siinä kohdassa havahdutaan. Mutta silloin ollaan jo perässä, liian myöhään.” Luottamushenkilö

”Omaa mielenkiintoa vaaditaan kyllä valtuutetulta, varsinkaan jos ei ole lautakunnissa ja jaostoissa mukana tai jos ei käy poliittisten ryhmien kokouksissa. Budjetit jne. ei välttämättä aukea. Tavoitteet on asetettu siten, että määrällisesti ovat helposti mitattavissa. Esim. todetaan että kehityskeskustelut toteutuvat xx%:sesti, mutta mitä se tarkoittaa?” Luottamushenkilö

3.3 Luottamushenkilö: strategisen tason toimija, kumppani ja kuuntelija

Luottamushenkilöiden rooli työhyvinvoinnin johtamisessa näyttäytyy ennen kaikkea strategisten tavoitteiden määrittämisen ja resurssien kohdentamisen kautta. Sekä haastatellut luottamushenkilöt että henkilöstöjohdon edustajat määrittivät asiaa siten, että luottamushenkilön tulisi kyetä tarkastelemaan asioita strategisesti laajemman kokonaisuuden näkökulmasta. Käytännössä suurien ja pienien asioiden erottaminen toisistaan voi kuitenkin olla vaikeaa (ks. myös Kurikka ym. 2012, 38), ja operatiivisen ja strategisen johdon roolit voivatkin toisinaan sekoittua.

Parhaimmillaan haastateltavat näkivät strategisen johdon roolin tukijana, joka toimii yhteistyössä ammatillisen johdon kanssa, kuuntelee ja ohjaa tavoiteasetannan kautta. Roolinsa puolesta luottamushenkilöt joutuvat usein puhumaan asioista realistisesti ja konkreettisesti, mikä tulee esille erityisesti resursseja koskevilla asioilla. Luottamushenkilön tulisi kuitenkin pyrkiä kaikessa tukemaan operatiivista johtoa, ja vaikeissa tilanteissa tuoda oma vastuunsa asiassa esille myös henkilöstölle.

Toisaalta luottamushenkilöt kokivat roolinsa vahvasti myös tahona, jonka tehtävä on kuunnella herkällä korvalla henkilöstöä ja sieltä tulevia viestejä. Myös henkilöstöjohdon edustajat toivat esille tämän puolen puhuessaan luottamushenkilöiden roolista. Alue on kuitenkin herkkä, mikä tuli esille kaikkien haastateltavien puheessa. Kyse on lopultakin siitä, kuinka selvää kaikille osapuolille on miten eri tilanteissa toimitaan ja viedään asioita eteenpäin. Mikäli roolit ja vastuut ovat selvät, asiat hoituvat yleensä hyvässä yhteistyössä ja yhteisiä tavoitteita tukevalla tavalla.

”Tärkeä se on, tukee ylintä viranhaltijajohtoa kaikessa. Heidän strateginen ymmärryksensä on tärkeä.” Kuntajohtaja

”Uusi strategia on saatu valmiiksi ja siellä on tehty linjauksia, jotka parantavat työhyvinvointia. Ainakin hallituksen pöytäkunnan ympärillä on nähty henkilöstö voimavaraksi ja siihen on panostettava.” Luottamushenkilö

”Rooli riippuu hyvin paljon valmiuksista, jotka ovat yksilöllisiä. Toiset kiinnittää huomiota yksityiskohtiin, mutta toiset näkevät enemmän kokonaisuuden.” Henkilöstöjohdon edustaja

”Enempi se on mahdollistaja: taloudellisesti ja periaatteellisella ja toiminnallisella tasolla. Tukena ylimmälle johdolle.” Luottamushenkilö

”Meidän tulee kuunnella herkällä korvalla ja suhtautua avoimesti henkilöstön viesteihin (...) Me näemme pahoinvoinnin viimeistään kustannuksissa ja silloin se on jo liian myöhään.” Luottamushenkilö

3.4 Missä ovat hyvän yhteistyön avaimet?

Hyvän yhteistyön perusta on luottamus eri osapuolten välillä. Avoimuus sekä roolien ja vastuiden selkeys eri osapuolten kesken ovat puolestaan tärkeitä luottamukseen vaikuttavia tekijöitä. (Karhunen 2009, 182.) Roolien ja vastuiden epäselvyys oli haastateltavien mukaan asia, joka tyypillisimmin aiheutti ongelmia toiminnassa. Valtaosalle luottamushenkilöistä rooli varmasti onkin selvä, mutta yksilöiden toiminnassa on myös eroja ja esimerkiksi uusille valtuutetuille alku on usein oman roolin hakemista. Toisaalta myös henkilöstöllä voi olla vääränlaisia käsityksiä luottamushenkilön roolista ja näin ollen odotuksia asioiden eteenpäin viemisestä. Luottamushenkilöiden rooli on haastava ja ristiriitainenkin siinä mielessä, että he ovat vastuussa organisaation johtamisesta ja menestymisestä, mutta samaan aikaan he ovat myös poliitikkoja, joilla on äänestäjänsä, joiden tyytyväisyydestä heidän jatkonsa politiikona on riippuvaista.

”Toisinaan vallalla on se, että osa ajattelee että on nyt ”vallan kahvassa” ja sitten mennään jossakin asioissa aidan väärälle puolelle. Ja tämä taas nostaa virkamiespuolella niskakarvoja.” Luottamushenkilö

”Uudet poliitikothan hakevat aina aluksi rooliaan tietysti ja tässä voi olla sekavuuksia ja henkilöstökin voi joskus nähdä tämän roolituksen väärin ja ottavat suoraan yhteyttä esim. valtuutettuihin.” Henkilöstöjohdon edustaja

”Erityisesti uusille valtuutetuille perehdytys olisi tärkeää.” Luottamushenkilö

Ammatillisen ja poliittisen johdon roolien ja vastuiden selkeyttämiseksi on olemassa erilaisia säädöksiä ja ohjeita, kuten hallinto- ja johtosäännöt sekä esimerkiksi valtuusto- ja johtajasopimukset (ks. Majoinen ym. 2013, 146; Jäntti & Majoinen 2008, 42). Haastateltavien mukaan näillä dokumenteilla ja säännöillä on merkityksensä, mutta hyvän yhteistyön synnyttämiseksi ne eivät pelkästään riitä, sillä kyse on myös laajemmasta johtamiskulttuurista. Esimerkiksi

puheenjohtajat ovat yhteistyön rakentamisessa merkittävässä roolissa, sillä he voivat omalla toiminnallaan (ks. myös Stenvall ym. 2009, 174) luoda luottamuksellista ja dialogista ilmapiiriä sekä luottamushenkilöihin että ammatilliseen johtoon nähden. Lisäksi puheenjohtajalta vaaditaan jämäkkyyttä ja kykyä ohjata keskustelua linjanmukaisesti oikeaan suuntaan.

*”Puheenjohtajilla on iso merkitys tässä, hyvä pj pystyy suuntaamaan keskustelun ydinasiaan. Jos tässä lähtee rönstyilemään, niin silloin sanoo, että tämä kuuluu operatiiviselle puolelle, ei meille.”
Luottamushenkilö*

*”..tämä liittyy paljon henkilökysymyksiinkin esim. lautakuntien puheenjohtajien ja virkamiesjohdon kommunikaatio, että onko keskustelu avointa, jos on, niin kaikki toimii. Pelkillä säännöillä tätä on vaikea pakottaa.”
Luottamushenkilö*

4 Yhteenveto

Luottamushenkilöille suunnattu kysely antoi mahdollisuuden ammatillisen ja poliittisen johdon yhteisen keskustelun käynnistämiseksi työhyvinvoinnin merkityksestä. On kuitenkin tärkeä muistaa, että toiminnalla ei ole vaikuttavuutta, mikäli tulosten toteamisesta ei päästä eteenpäin yhteiseen dialogiin ja kehittämistyöhön. Yhteinen ymmärrys kyselyn tarpeesta ja tavoitteesta on tärkeä lähtökohhta. Lisäksi selkeä prosessi ja eri toimijoiden roolien ja vastuiden määrittäminen alusta lähtien ovat avaintekijöitä, kun tavoitellaan tuloksellista toimintaa. Tärkeitä ennalta määriteltäviä kysymyksiä ovat esimerkiksi milloin ja millä foorumeilla kyselyn tuloksia käsitellään ja mitä niiden käsittelystä tulisi syntyä.

Haastatteluiden ja kyselyn avovastausten perusteella muodostui kuva, että luottamushenkilöt kaipaavat tietoa työhyvinvointitoiminnasta ja ennen kaikkea sen vaikuttavuudesta nykyistä enemmän. Minkälaisin keinoin ja missä muodossa tietoa työhyvinvointitoiminnasta voitaisiin tarjota luottamushenkilöille, jotta työhyvinvointitoiminnan hyödyt tulisivat entistä näkyvämmiksi ja tieto palvelisi päätöksentekoa entistä paremmin. Vaikuttaisi myös siltä, että tiedon lisäksi tarvitaan entistä enemmän yhteistä keskustelua ja luontevia foorumeita, joissa tietoa on mahdollista yhdessä tarkastella.

Toinen tarkasteltava kysymys tässä artikkelissa käsitteli luottamushenkilöiden roolia. Teoriassa ammatillisen ja poliittisen johdon työnjako on varsin selkeä, mutta käytännön toiminnassa epäselvyyksiä voi tulla. Roolien ja vastuiden selkeys on kuitenkin yksi hyvän yhteistyön kulmakivistä, siksi keinoja niiden selkiyttämiseen on tärkeä pohtia. On selvää, että pelkät lait ja ohjeistukset eivät riitä, vaan tarvitaan sellaista johtamisen kulttuuria, joka luo edellytykset luottamukseen perustuvalla yhteistyöllä. Avointa keskustelua tarvitaan ja on myös syytä pohtia uusien valtuutettujen perehdytystä ja mahdollisuuksia esimerkiksi vertaistukeen.

Ammatillisen ja poliittisen johdon yhteistyötä työhyvinvointijohtamisessa on kaiken kaikkiaan tärkeä vaalia ja kehittää. Ammatillisen ja poliittisen johdon hyvä yhteistyö luo edellytyksiä työn sujuvuudelle koko organisaatiossa, sillä sen myötä rakentuu pohja koko kunnan johtamis- ja yhteistyökulttuurille. Ylimmän johdon esimerkki on merkittävä signaali myös organisaation ulkopuolelle toiminnasta ja periaatteista, jotka organisaatiossa koetaan tärkeiksi. Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa organisaation maineeseen sekä työnantajana että palveluiden tarjoajana.

Tällä hetkellä kuntasektorilla eletään mielenkiintoisia aikoja. Mikä luottamushenkilöiden rooli tulee olemaan tulevaisuudessa, kun kuntasektori muun muassa sote-uudistuksen myötä tulevaisuudessa muuttuu merkittäväällä tavalla, on tällä hetkellä vielä epäselvää. Epäselvyyttä ei kuitenkaan ole siitä, että nyt ja tulevaisuudessa kunnissa tullaan tarvitsemaan hyvää johtamista ja yhteistyötä eri toimijoiden välillä, jotta kunnat menestyisivät tulevaisuudessa ja löytäisivät yhteisen suunnan toiminnalleen myös epävarmuuden ja suurten muutosten keskellä.

5 Kirjallisuus

Jäntti A, Majoinen K (2008) Kuntajohtaminen 2015 – suunta, sisältö ja välineet. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Karhunen M (2009) Luottamus yhteistyön perustana. Teoksessa Haveri A, Majoinen K, Jäntti A (toim.): Haastava kuntajohtaminen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 182 – 183.

Kuntalaki 410/2015

<<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410>>.

Kurikka P, Majoinen K, Ojakoski M (2012) Vaikuttavuutta valtuustotyöhön – vastuullisuutta päätöksentekoon. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Majoinen K, Kurikka P (2013) Luottamushenkilö johtajuus kunnissa. Teoksessa Piipponen S-L & Pekola-Sjöblom M (toim.): Kuntademokratian ja -johtamisen tila valtuustokaudella 2009–2012. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 142 – 155.

Pekkarinen L, Pekka T (2015) Työhyvinvoinnin ja työkyvyn strateginen johtaminen ja työterveysyhteistyö kunta-alalla 2015. Helsinki: Kevan tutkimuksia 1/2015.

Sallinen S, Vainionpää A (2015) Uuden kuntalain merkitys kunnan johtamisjärjestelmän kehittämiseen. Helsinki: Kuntaliiton verkkojulkaisu.

Sinkkilä R (2012) Kehityskeskusteluopas kuntajohtajalle ja kunnan poliittiselle johdolle – yhteistyötä ja tuloksellisuutta. Helsinki: Keva.

Stenvall J, Majoinen K, Harisalo R (2009) Kunnanhallitus poliittisena johtajana. Teoksessa Haveri A, Majoinen K, Jäntti A (toim.): Haastava kuntajohtaminen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 166 – 181.