

Ammattimainen luottamushenkilö yhdistävänä poliittisena johtajana



Jonne Parkkinen, Henna Paananen & Anni Kyösti

ABSTRACT

The professional local elected official as integrative political leader

As increasing numbers of Finnish municipalities have introduced positions for full-time and part-time elected officials, the work of local political leaders has become professionalized. This article advances the understanding of the competence needs of professional local elected officials. The empirical data consist of interviews with local elected officials. The data were analyzed using qualitative content analysis. The results indicate that the professional local elected officials tend to work as integrative political leaders. These integrative political leaders work adaptively as they aim to advance collaboration between different actors. They need, for example, self-leadership skills, political skills, knowledge management skills, and systemic understanding to be successful in their work.

Keywords: professional local elected officials, local government, local political leadership, integrative leadership, competence

JOHDANTO

Kuntien toimintaympäristö on murroksessa. Johtamisen haasteina ovat muun muassa globalisaatio ja eri toimijoiden kasvanut keskinäisriippuvuus. Julkisen talouden niukkuus ja väestön ikääntyminen altistavat alueelliselle eriytymiselle ja hyvinvointierojen kasvulle. (Nyholm ym. 2016.) Myös kuntien toimintaan ja palveluihin kohdistuneet peräkkäiset ja osin limittäiset uudistukset sekä lisääntynyt hallinta- ja verkostojärjestelmä tekevät päätöksenteko- ja johtamisympäristöstä entistä monimutkaisemman edellyttäen samalla uudenlaisten johtamisatapojen ja johtajuuden omaksumista. Erityisesti poliitti-

seen johtajuuteen vaikuttavia demokratian ongelmia ovat muun muassa ennätyksellisen alhainen äänestysaktiivisuus kuntavaaleissa (Pekola-Sjöblom & Piipponen 2021), puoluepoliittisen osallistumisen lasku (Sørensen 2020, 8), paikallisopposition asemoituminen kuntapolitiikkaan sekä pirstoutuneet valtakolmiot yhden asian liikkeineen (Haveri ym. 2018).

Kuntien johtamisjärjestelmiä kehitetään jatkuvasti, ja erityisesti poliittisen johtamisen instituutioihin kohdistuu muutospaineita (esim. Bochel & Bochel 2010). Poliittisen johtamisen kehittämistä ja vahvistamispyrkimyksiä on perusteltu toimintaympäristön muutoksen lisäksi viranhaltijoiden epäonnistumisella, johtamiseen liittyvillä kriiseillä sekä yleisempien valta- ja vastuukysymysten epäselvyyksillä (ks. esim. Svava & Watson 2010; Fenwick & Elcock 2014; Jäntti ym. 2021). Poliittista johtamista vahvistavien rakennemuutosten rinnalla luottamushenkilötyö ammattimaistuu niin kotimaassa kuin muuallakin Euroopassa (Guérin & Kerrouche 2008).

Suomessa kuntien luottamushenkilötyön ammattimaistumiskehitys on jatkunut jo pitkään (Ruostetsaari & Holttinen 2004), mutta vasta viimeisimmän vuosikymmenen aikana luottamushenkilötyön ammattimaistuminen näyttää institutionalisoituneen osaksi kuntien johtamisjärjestelmiä ja kuntiin on rakentunut uusi johtajainstituutio, ammattimaiset luottamushenkilöt. Nykyisin noin kymmenesosassa Suomen kuntia toimii tehtävästään palkkaa saavia ammattimaisia luottamushenkilöitä, joihin kuuluu osa- ja kokoaikaisia kunnanvaltuustojen ja -hallitusten puheenjohtajia, lautakuntien puheenjohtajia sekä pormestareita ja apulaispormestareita. Huomionarvoista on, että luottamushenkilötyö ammattimaistuu kunnan poliittisen johtamisjärjestelmän kaikilla tasoilla. Ammattimaisia luottamushenkilöitä hyödyntävien kuntien määrän arvellaan kasvavan edelleen esimerkiksi pormestarihallinnon yleistyessä (Piipponen & Pekola-Sjöblom 2018; Kuntaliitto 2020).

Poliittisen johtamisen hoitamiseksi vaadittavien kompetenssien voidaan ymmärtää muuttuvan, mikäli poliittiselta johtajuudelta odotetaan ratkaisuja edellä esitettyihin ja lukuisiin muihin haasteisiin. Poliittista johtamista ei ole mahdollista toteuttaa samoin tavoin kuin aiemmin, vaan johtamisen tueksi tarvitaan uudenlaista osaamista sekä työn resursointia. Poliittisen johtamisen tueksi tarvitaan yhä useammin organisaatorajoja ja hierarkiarajoja ylittävää, ja erityisesti niitä yhdistävää toimintatapaa (Torfing ym. 2012, 146). Hallinnollisen, poliittisen ja yhteisöllisen näkökulman huomioon ottavaa johtajuutta rakennetaan eri toimijoita yhdistämällä ja yhteistyötä johtamalla (ks. Hartley, 2010, 134; Torfing & Sørensen, 2019, 1).

Tässä tutkimuksessa jäsennetään ja pyritään ymmärtämään kuntien poliittisten johtajien kompetenssiin kohdistuvia vaatimuksia ensimmäistä kertaa Suomessa. Aihetta on sivuttu erilaisissa kuntien poliittista johtoa tarkastelevisissa tutkimuksissa (ks. Kyösti & Paananen 2020; Haveri ym. 2021; Jäntti ym. 2021; Kyösti & Paananen 2021), mutta varsinaisten kompetenssitarpeiden tarkastelemiseen niissä ei ole keskitytty. Sen sijaan johtajien kompetenssitarpeita on käsitelty kotimaisessa tutkimuksessa erityisesti viranhaltijoiden näkökulmasta muun muassa kuntajohtajien kompetenssitarpeisiin (Haveri & Majoinen 2009; Parkkinen ym. 2017; Haveri 2020; Parkkinen ym. 2022) ja kunnan johtavien viranhaltijoiden asiantuntijuuteen (Jurmu 2021) liittyen. Yksittäisiä kompetenssin osa-alueita on tarkasteltu poliittisten johtajien osalta esimerkiksi eduskuntapuolueiden puheenjohtajien viestintätaitoihin keskittyneessä tutkimuksessa (ks. Almonkari & Isotalus 2012).

Edellä esitettyjen tutkimusten rinnalle tarvitaan paikallisen poliittisen johtajuuden erityisyyden tunnistavaa tietoa siitä, minkälaista kompetenssia nykypäivän vaativassa luottamushenkilötyössä edellytetään. Tässä tutkimuksessa ammattimaisen luottamushenkilön käsitystä asemastaan, tehtävästään ja siinä tarvittavasta osaamisesta tarkastellaan haastatteluaineiston avulla ja tulkitaan professiotutkimuksen parista ammentavan kompetenssikäsitteen avulla. Artikkelellä pyrkii vastaamaan kysymykseen: *minkälaisille kompetensseille ammattimaistuva luottamushenkilötyö kunnissa rakentuu?* Tuloksissa puntaroidaan luottamushenkilötyön ammattimaistumis-

kehitystä suuntaan, jossa poliittisen johtajuuden toimintakenttä laajenee puhtaasti päätöksen tekoon pohjautuvasta roolista yhä laajemmalle edellyttäen samalla yhdistävää johtajuutta.

KUNTIEN POLIITTINEN JOHTAMINEN AMMATTIMAISTUU

Luottamushenkilötyön ammattimaistuminen näkyy erilaisina työhön kohdistuvina muutoksina ja odotuksina. Konkreettisimmillaan se vaikuttaa kuntaorganisaation tehtävänjakoon. Konkreettisten muutosten ohella myös poliittiseen johtajuuteen kohdistuu muutostarpeita, johtamisen toimintatavat ammattimaistuvat ja lähentyvät ammatillista johtajuutta. Nämä muutokset vaikuttavat myös luottamushenkilötyötä tekevien kompetenssitarpeisiin. Seuraavassa käsittelemme sitä, miten ammattimainen luottamushenkilötyö näyttäytyy työnkuvana sekä miten ja minkälaista poliittista johtajuutta tehtävässä voidaan harjoittaa.

Yhdistävä poliittinen johtajuus

Hyvän tai pätevän poliitikon kriteerit ovat varsin subjektiivisia (Murray, 2015). Siinä missä luottamustehtäviin valittujen keskimääräinen koulutustaso nousee ja korkeaa koulutusta pidetään itsessään jo poliitikkojen taitojen mittarina (Guérin & Kerrouche 2008, 195), tiedetään luottamustehtävissä toimivien kompetenssitarpeista hyvin vähän. Perinteisesti poliittista johtajuutta on tulkittu strategiaan linjauksiin kytkeytyneenä ilmiönä, eikä tarkasteluja ole ulotettu poliittisen yhteisön ulkopuolelle. Kuntien rooli on kuitenkin laajentunut hallinta- ja verkostoajattelun myötä vaikuttaen samalla myös poliittisen johtajuuden monitahoisuuteen. Organisaatioiden rajat ja hierarkkiset asetelmat ylittävä toiminta tarvitsee tuekseen sekä hallinnollisen, poliittisen että yhteisöllisen näkökulman huomioon ottavaa johtajuutta. (Hartley 2010, 134; Torfing & Sørensen 2019, 1.) Luottamushenkilötyön ammattimaistumiskehityksen myötä poliittisen johdon voidaan olettaa omaksuvan yhä enenevässä määrin ammattimaiseen viranhaltijajohtajuuteen liitettyjä piirteitä.

Yhdistävää johtajuutta (*integrative public leadership*) on esitetty kattokäsitteeksi erilaisille organisaatorajat ylittävälle julkisjohtajuuden

suuntauksille (Morse 2010, 231). Näiden suuntausten yhteiseksi piirteiksi voidaan tunnistaa muun muassa ymmärrys toimintaympäristöstä verkostomaisena rakenteena, yhteistyön ja yhdessä sovittujen tavoitteiden keskeinen merkitys, kumppanuuksien ja keskinäisen luottamuksen varaan rakentuva toiminta sekä vuorovaikutustarpeen kasvaminen (Parkkinen ym. 2017, 23). Nämä piirteet ovat vahvasti esillä myös kuntien poliittisessa johtamisessa (Kyösti & Paananen 2021, 10). Toistaiseksi yhdistävän johtajuuden tutkimus on keskittynyt viranhaltijajohtajiin, mutta yhdistävää johtajuutta voi harjoittaa myös poliittinen johtaja tai instituutio (ks. Page 2010, 247).

Erääksi yhdistävän johtajuuden muista ammatillisesta johtajuuden muodoista erottavaksi tekijäksi on ehdotettu kansalaiskyvykkyyttä, joka koostuu pyyteettömästä tahdosta ja motivaatiosta osallistua yhteiskunnallisten asioiden hoitamiseen ja kehittämiseen, yhteistyötaitoista sekä käytännönläheisestä otteesta rakenteiden ja prosessien järjestämiseksi yhteistyötä edistävällä tavalla (Sun & Anderson 2012, 317). Tämä kytkee poliittisen johtajuuden luonnollisella tavalla osaksi yhdistävän johtajuuden keskustelua. Tässä tutkimuksessa yhdistävän johtajuuden käsitettä käytetään erityisesti aineiston tulkitsemisessä. Tutkimuksessa yhdistävä johtajuus ymmärretään erityisesti yhteistyöverkostoihin liittyvänä jaettuna johtajuutena, jossa johtajuus jakautuu useamman toimijan vastuulle. Keskeistä on johtajan yhdyntymistä ja yhteistyötä edistävä toimintatapa, luottamuksen rakentaminen ja vuorovaikutustaitojen korostuminen.

Yhteistyöverkoston merkityksen kasvaminen osana poliittista johtamisympäristöä edellyttää poliittiselta johtajalta uudenlaisten tehtäväkokonaisuuksien hoitamista. Yhdistävän johtajuuden avulla pyritään ryhmien ja organisaatioiden yhteen saattamiseen hallintorajoista (ja usein sektorirajoista) piittaamatta (Crosby & Bryson 2010, 211). Yhteisten tavoitteiden muodostamisen, keskinäisen luottamuksen vahvistamisen ja näiden tuloksena tiivistyvän yhteistyön avulla tavoitellaan yhdyntymistä. Parhaimmillaan syventyvä yhdyntyminen tehostaa toimintaa sekä auttaa synergiaetujen saavuttamisessa, julkisen arvon tuottamisessa ja julkishallintoa haastavien ilkeiden ongelmien ratkaisemisessa. (Crosby & Bryson 2010, 211; Morse 2010, 231–232.)

Poliittiseen johtajuuteen liitetään johtajan valta (*power to*) ja kyky toimia yhteistyössä osana toimintaverkostoa. Johtajuutta voidaan harjoittaa mahdollistamalla ja tukemalla kollektiivista poliittista prosessia sekä varmistamalla poliittisen organisaation toimintakyvykkyys (vrt. Kjaer 2013, 255). Toimintakyvyn kannalta olennaista on, että yhteistyöverkoston johtajat ja heidän toimintansa, verkoston toimintaan liittyvät prosessit ja käytännöt sekä rakenteet ja hallintamekanismit edistävät yhteisten tavoitteiden saavuttamista (ks. Crosby & Bryson 2010). Samaan tapaan myös poliittista johtajuutta voidaan tulkita verkostossa vallitsevia reunaehtoja, toimintatapoja ja odotuksia tunnistavaksi toiminnaksi, jonka varassa johtajuutta rakennetaan. Johtajuuden tehtävänä on löytää piilevä konsensus, tai sen mahdollisuus, ja perustaa toiminta sille. (Morrell & Hartley 2006, 485; Peters & Helms 2012, 26–27.)

Vaikka johtajuus ymmärretään jaetuksi, jää keskeisten yhteistyöverkoston johtohenkilöiden – yhdistävien johtajien – tehtäväksi muun muassa rakentaa yhteistä käsitystä ongelmista ja toiminnan tavoitteista, saattaa yhteistyöverkoston jäseniä yhteen ja voimaannuttaa heitä tavoitteiden mukaiseen työskentelyyn, rakentaa jäsenten välistä luottamusta ja toiminnan hyväksyttävyyttä, fasilitoida työskentelyä ja vuorovaikutusta, sovittaa yhteen erilaisia näkökulmia sekä ratkoa jäsenten välisiä konflikteja (Huxham & Vangen 2005, 214; Crosby & Bryson 2010, 219; Page 2010, 249–250). Yhdistävän (poliittisen) johtajan roolia voidaan kuvata kemiallisessa reaktiossa tarvittavan katalyytin avulla. Katalyyttinä johtaja saa toiminnallaan aikaan jotakin sellaista uutta, mikä ei olisi ilman katalyyttia mahdollista (Luke 1998, 33; Morse 2010, 232–233). Poliittisen johtajan roolissa on tunnistettu samankaltaisia piirteitä. Rooli muuttuu yhä enemmän vertaisensa keskuudessa toimivaksi edellytysten luojaksi ja mahdollistajaksi (ks. Kyösti & Paananen 2021).

Poliittista johtajuutta ja siinä onnistumista voidaan tarkastella kolmella ulottuvuudella koalitioiden rakentamisena, toimintapolitiikan muodostamisena ja toimeenpanon valvontana (Kjaer 2013, 267). Yhdistävän johtajuuden tulokinnan valossa johtajuudessa ovat läsnä erilaiset epäsuorat vaikuttamisen keinot. Näistä esimerkiksi ovat käsiteltäviin asiakokonaisuuksiin ja yhteistyöhön osallistuvien kokoonpanoon vai-

kuttaminen, varsinaisen yhteistyön fasilitoiminen ja stimuloiminen sekä vaikuttaminen toiminnan käynnissä pysymiseen. Keskeistä on, että yhteistyötä jatketaan ja siihen panostetaan myös aloitusvaiheen jälkeen aktiivisesti (ks. Luke 1998, 37; Huxham & Vangen 2005, 215, 219–220). Nämä kaikki vaikuttavat myös poliittisessa johtamisessa onnistumiseen.

Ammattimaisen luottamushenkilön työnkuva

Tiivis vuorovaikutus poliitikkojen, viranhaltijoiden ja yhteiskunnallisten vaikuttajien kanssa on vaativaa työtä (vrt. Kyösti & Paananen 2021). Yhä suurempi osa luottamushenkilötyöstä kuuluu virallisten päätöksentekofoorumeiden ulkopuolisessa työssä. Monisuuntainen vuorovaikutus on lisännyt myös luottamushenkilöiden kokonaiskuormitusta sekä vaatii priorisointia eri tehtävien välillä (Torfing ym. 2019, 59) tai parempia resursseja tehtävän hoitamiseksi. Yksilötasolla syitä luottamushenkilötyön ammattimaistumiselle onkin useita.

Luottamushenkilötyöhön liittyvä asioihin perehtymisen tarve on kasvanut, ja ammattimaistumisessa näkyy selvänä trendinä ajankäytön lisääntyminen tehtävän hoitamiseksi. Mitä keskeisempi luottamustehtävä on, sitä enemmän sen hoitamiseen käytetään aikaa, ja sitä haastavampaa tehtävää on hoitaa täysipäiväisen ansiotyön ohella. (Jännti ym. 2021; vrt. Ruostetsaari & Holttinen 2004, 290.) Luottamustehtävien koetun poliittisuuden, tehtävän hoitoon ja siinä menestymiseen liitetyn ambitiotason sekä karttuneen kokemuksen nähdään myös vaikuttavan ammattimaistumiseen (Ruostetsaari & Holttinen 2004, 278). Yhtäältä ajankäytön lisääntyminen on seurausta tehtävän vaativuudesta ja sitä kautta kasvavasta ajankäytön paineesta. Toisaalta on kyse myös siitä, että luottamushenkilöjohdolle on haluttu antaa uusi, merkittävämpi rooli kuntien johtamisessa, resursoimalla luottamushenkilöiden ajankäyttöä tehtävään osa- tai kokoaikaisesti. (Vrt. Kyösti & Paananen 2020.)

Tämä uudenlainen johtajainstituutio, ammattimainen luottamushenkilö, muovaa kuntien vallanjakoa ja tuo poliittisen johtajuuden, mutta myös politiikkaan kuuluvat kamppailut, yhä tiiviimmäksi osaksi kuntaorganisaatiota.

Kansallisella tasolla ammattimaistuva politiikka muovaa poliittista kilpailuasetelmaa ja laajentaa kilpailuasetelman puolueyhmiien väliltä myös puolueyhmiien sisälle. Nykyisin ammattimaistuneiden puolue-eliittien välinen kilpailu täydentää perinteistä poliittista työtä, kannattajien mobilisointia ja toisistaan erillään olevien sosiaalisten ryhmien integrointia. (Biezen & Poguntke 2014, 206.) Se, miten tämänkaltainen ammattimaistuminen vaikuttaa juuri kuntatasolla tapahtuvaan poliittiseen johtajuuteen, on vielä niukasti tutkittua.

Tehtävän reunaehdoja määrittelevät niin lainsäädäntö kuin kuntien omat johtamista legitimoivat dokumentit kuten hallintosäädntö. Tehtävään liittyvä säädntely on kuitenkin tällä hetkellä vähäistä, ja tästä johtuen kuntakohtaiset erot tehtävänkuvissa ovat merkittäviä. (Ks. Kyösti & Paananen 2020; Kyösti & Paananen 2021.) Osa-aikaisten ja kokoaikaisten luottamushenkilöiden tehtävää käsitellään Kuntalain 33§ ja 80§ (2015/410) pykälissä. Esimerkiksi kelpoisuusehdoja tehtävään ei ole, vaan valtuusto päättää osa-aikaisen tai kokoaikaisen luottamushenkilön valinnasta, ja tällaiseen tehtävään on mahdollista valita henkilö, joka on suostunut ottamaan toimen vastaan (Kuntalaki 2015/410 § 80).

Osa- ja kokoaikaisten luottamushenkilöiden työnkuvalle onkin tyypillistä, että luottamushenkilöt itse rakentavat tehtävän sisältöjä ja toimintatapoja sovituiissa puitteissa. Ammattimaisten luottamushenkilöiden tehtävänkuvat ovat osin sirpaleisia, ja niitä leimaa liike abstraktiotasoltaan hyvin erilaisten asioiden välillä. Osin tehtävät ovat ennakoitavissa ja rutiininomaisia, mutta yllättävät tilanteet vaativat nopeaa reagointia, valmiutta etsiä ja hyödyntää lisätietoja sekä vuorovaikutusta niin kunnan sisäisesti kuin ulkoisesti (Kyösti & Paananen 2021).

Kompetenssit ammattimaistumiskehityksen ilmentäjinä

Uudenlaiset tehtävät ja toimintatavat vaikuttavat myös siihen, mitkä kyvyt ja valmiudet korostuvat yhdistävän poliittisen johtajan kompetenssitarpeissa eli minkälaista osaamista tehtävässä tarvitaan. Vaikka kompetenssit eivät ole olleet johtajuustutkimuksen ensisijaisena kiinnostuksen kohteena 2000-luvun puolella (ks. esim. Van Wart 2003), edellyttää päätöksenteko- ja johta-

misympäristön muutos, sen myötä korostuva uudenlaisen jaetun johtajuuden tarve sekä muovautuvan poliittisen johtajuuden ymmärtäminen myös kompetenssiin kohdistuvaa tarkastelua. Osaamisella tarkoitetaan yleisesti yksilön kykyjä ja valmiuksia, joita tarvitaan jonkin tavoitteen saavuttamiseksi (Helakorpi 2005, 58; Hanhinen 2010, 49). Tarkasteltaessa yksilön osaamista työtehtävään, position tai työstä suoriutumiseen liittyen käytetään usein kompetenssin (*competence*) käsitettä, joka rinnastuu myös ammatilliseen pätevytyteen (Helakorpi 2005, 58; Pietiläinen 2010, 89). Kompetenssi voidaan ymmärtää yksilön ominaisuuksien, työstä suoriutumisen potentiaalisen kapasiteetin ja aktuaalisen suorituskyvyn yhdistelmänä (Helakorpi 2005, 58; Ruohotie 2005, 32–33; Hanhinen 2010, 53–54). Kompetenssi voidaan jakaa edelleen osakokonaisuuksiin tai osa-alueisiin, joihin voidaan viitata osaamisalueen (*competency*) käsitteellä (Hanhinen 2010, 59). Instituution tai organisaation näkökulmasta yksilön osaaminen näyttäytyy kvalifikaatioina (*qualification*) eli työhön liittyvinä pätevyysvaatimuksina (Helakorpi 2005, 62; Hanhinen 2010, 77).

Kompetenssi on altis muutoksille ja sen sisältö on lisäksi sidoksissa kulloinkin tarkasteltavaan tehtävään, tilanteeseen ja toimintaympäristöön (Hanhinen 2010, 72). Yhdistävän johtajuuden ja yhteistyöverkostojen näkökulmasta tarkasteltuna korostuu erityisesti viestintä- ja vuorovaiikutustaitojen merkitys (Morse 2008, 88–89; Parkkinen ym. 2022, 21) sekä jaettu kompetenssi, verkoston osallisten jaettuna ominaisuutena (ks. Parkkinen & Kolehmainen 2022, 258). Jaetun johtajuuden periaatteiden mukaisesti yksittäisen johtajan kompetenssin lisäksi tärkeitä ovat myös yhteistyöverkoston kokonaiskyvykkyys ja -kompetenssi (Bryson & Crosby 1992, 32; Alban-Metcalf & Alimo-Metcalf 2010, 10–11; Parkkinen & Kolehmainen 2022, 258).

Tässä tutkimuksessa kompetenssikäsitettä käytetään ammattimaistumiskehityksen tarkastelussa erityisesti aineiston jäsentämisen apuvälineenä. Analyysissa tukeudutaan Hanhisen väitöskirjassaan (2010, 76) rakentamaan kompetenssiajotteluun (ks. myös Snow ym. 1996, 247), jonka perusteella kompetenssi rakentuu tiukasti toisiinsa kytkeytyvistä affektiivisista ja konatiivisista valmiuksista sekä kognitiivisista kyvyistä.

Affektiiviset valmiudet liittyvät yksilön arvoihin, temperamenttiin ja tunteisiin (Koiranen & Ruohotie 2001, 103; Kyrö ym. 2008, 274), konatiiviset valmiudet puolestaan yksilön motivaatioon ja tahtoon (Koiranen & Ruohotie 2001, 104; Kyrö ym. 2008, 274). Kognitiiviset kyvyt ovat havainnointiin, tunnistamiseen, kuvittelemiseen, arviointiin ja päättelyyn liittyviä tiedollisia ja taidollisia valmiuksia, joita usein kutsutaan arkisemmin osaamiseksi (Koiranen & Ruohotie 2001, 104; Kyrö ym. 2008, 274). Kognitiiviset kyvyt voidaan jakaa edelleen ainakin älykkyyteen (Hanhinen 2010, 59–60), muodollisena ja käsitteellisenä asiantietona näyttäytyvään deklaratiiviseen tietoon sekä toimintojen suorittamiseksi tarvittavaan ja yksittäisinä taitoina ilmenevään proseduraaliseen tietoon (Koiranen & Ruohotie 2001, 104; Kyrö ym. 2008, 273; Hanhinen 2010, 62–63).

HAASTATTELUAINEISTON TEORIAOHJAAVA SISÄLLÖNANALYYSI

Artikkelin empiirisenä aineistona toimivat 15:n johtavan, osa- tai kokoaikaisen, luottamushenkilön haastattelut. Vuonna 2020 osa- ja kokoaikaisia luottamushenkilöitä toimi 23 kunnassa, joista kuusi oli siirtynyt pormestarihalliin ja kolmesta näistä oli myös apulaispormestareita. Haastateltavat valittiin harkitulla otannalla ja he toimivat haastatteluhetkellä keskeisissä luottamushenkilötehtävissä kunnanhallitusten puheenjohtajina tai lautakuntien puheenjohtajina, pormestareina tai olivat toimineet tehtävässä lähivuosina. Haastateltavien puoluetustoissa edustettuihin ovat Keskusta, Kokoomus, Sosialidemokraatit, Vasemmistoliitto sekä Vihreät.

Haastattelut toteutettiin etäyhteyksin vuoden 2020 kesä-lokakuussa osana Ammattina luottamushenkilö -tutkimushanketta. Haastattelujen kulkua ohjasivat kolme teemaa: kuntien poliittinen johtaminen, osa-aikaisten ja päätoimisten luottamushenkilöiden rooli sekä luottamushenkilön toimintakyky ja jaksaminen. Vaikka haastatteluteemat eivät keskity luottamushenkilöiden kompetenssitarpeisiin, käsitellään niitä aineistossa laajasti ja haastateltavat pohtivat luottamushenkilötyössä tarvittavia tietoja ja taitoja osa- tai kokoaikaiseen luottamushenkilötehtävään siirtymiseen liittyen. Tämä perustelee osal-

taan aineiston hyödyntämistä tässä jatkotutkimuksessa.

Tutkimusaineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Teoriaohjaava analyysitapa valittiin kohdennettujen eli kompetensseihin liittyvien havaintojen tekemiseksi aineistosta. Aluksi tutkimusaineisto pelkistettiin analyysikysymyksen avulla käsitteiksi, joiden avulla aineisto rajautui tutkimuskysymyksen kannalta olennaisiin kompetensseihin. Pelkistetty aineisto ryhmiteltiin teoriaohjaavasti Hanhisen (2010,

76) kompetenssikäsitteen ulottuvuuksien mukaisesti kategorioihin. Kategorioiden sisällä aineistoa ryhmiteltiin ja teemoiteltiin induktiivisesti. Ryhmittelyn tuloksena muodostuneet luokat kytkettiin osaksi kompetenssiaottelua (ks. esim. Tuomi & Sarajärvi 2002, 116; Ruusuvoori ym. 2010, 18–20). Taulukossa 1 kuvataan esimerkinomaisesti analyysin eteneminen aineistosta pelkistettyjen käsitteiden kautta alaluokiksi ja pääluokiksi.

Taulukko 1. Esimerkki analyysin etenemisestä.

Pääluokka	Alaluokka	Pelkistetty käsite	Aineistositaatti (katkelma tutkimusaineistosta)
Viestintä- ja vuorovaikutustaidot	Vuorovaikutustaidot	Vuorovaikutus	"On ehkä, on helppo tulla toimeen kaikkien kanssa ja politiikassa tietenki ku tarttee ihmisten kanssa sopia asioita ja viii niitä eteenpäin ja se kaikki perustuu oikeestaan siihen luottamuksen rakentamiseen ja vuorovaikutuksen rakentamiseen niin ehkä sitten on ollu helppo, ikään ku minuaki tukea tässä tehtävässä ja oon saanu ryhmältä luottamusta hoitaa tätä ja muilta puolueilta saanu paljon luottamusta hoitaa tätä tehtävää. [–] luulen et se kilpistyy siihen vuorovaikutusasiaan."
Viestintä- ja vuorovaikutustaidot	Viestintätaidot	Viestintä, tiedottaminen	"Ja mä oon yrittäny, mun erittäin vahva puoli on viestintä ja tiedottaminen. [–] Meil on niin pieni kaupunki että meillä ei oo tiedotusosastoa kun meil on puolikas ihminen joka hoitaa noita tiedottamisasioita, mutta tän mä hoidan ihan itse..."

ton teoreettisiin käsitteisiin perustuva jäsenyys. Teoreettiset käsitteet luovat perustan myös aineiston tulkinnalle (Ruusuvoori ym. 2010, 29). Seuraavaksi esitellään analyysin tulokset kategoriaittain järjestyksessä affektiiviset ja konatiiviset valmiudet sekä kognitiiviset kyvyt.

AMMATTIMAISESSA LUOTTAMUSHENKILÖTYÖSSÄ KOROSTUVAT KOMPETENSSIT

Ammattimaisen luottamushenkilön asemaan koetaan kohdistuvan erilaisia ja osin ristiriitaisia odotuksia. Erilaisten odotusten ristipaineessa toimimisen verrataan edellyttävän erilaista kompetenssia verrattuna toimintaan ”rivivaltuutettuna”. Aineistossa tyypillisesti omaa osaamista tai sen karttumista sanoitetaan vertaamalla nykyistä roolia aiempaan tehtävään valtuutettuna. Tämä näyttäytyy muun muassa toistuvina kommentteina siitä, että osa- ja kokoaikaiset luottamushenkilöt kokevat olevansa asemassaan vähemmän poliittisia henkilöitä kuin aiemmissa tehtävissään. Seuraavassa kuvattavien analyysitulosten keskiössä ovat ammattimaisten luottamushenkilöiden itse tunnistamansa kompetenssitärpeet, vaikka viittauksia esimerkiksi erottau-

tumisen ja erityislaatuisuuden osoittamiseksi muihinkin poliittisiin tehtäviin tehdään.

Arvoihin ja asenteisiin liittyvät valmiudet

Ammattimaisen luottamushenkilön tehtävässä korostuu arvojen merkitys. Arvojen vaivattoman kuvailun ja tarkan sanoittamisen voidaan olettaa kertovan siitä, että arvoja on pohdittu ja arvokeskustelua on käyty luottamushenkilötehtävään liittyen aiemminkin. Tämä eroaa tietyiltä osin esimerkiksi kuntajohtajien (ks. Parkkinen ym. 2022) ja aluekehittäjien (ks. Parkkinen & Kolehmainen 2022) arvojen sanoittamisesta. Keskeisin arvoihin ja tunteisiin liittyvä huomio kuitenkin on, että ammattimaiset luottamushenkilöt kokevat arvojen väistyvän taka-alalle yhteisesti jaettujen toimintaa ohjaavien periaatteiden tieltä. Erityisesti hankalissa, monimutkaisissa ja paljon sovittelua vaativissa kysymyksissä omien arvojen on ajoittain joustettava sellaisen kompromissin saavuttamiseksi, joka ei välttämättä vastaa parhaiten omaa arvomaailmaa. Tällaista joustavuutta sekä eri arvoihin vetoavaa ja niiden yhteensovittamiseen tähtäävä otetta edellytetään myös yhdistävältä johtajalta (vrt. Crosby & Bryson 2010, 225; Morse 2010, 243).

Ammattimaiseen luottamushenkilötyöhön liittyen korostetaan temperamenttiin liittyvien reagoimis- ja käyttäytymistyilien osalta avoimuuden ja tasapuolisuuden merkitystä. Ammatimaisen luottamushenkilön asemassa velvollisuudeksi nähdään eri toimijoiden näkemyksien yhteensovittaminen yhteistyöhakuisesti, asiakaskeisyys ja päätösten perustaminen yhteisen edun, ei oman puolueen poliittisen agendan, varaan. Samaan aikaan on kuitenkin säilytettävä jämäkkä linja sekä edistettävä asioita määrätietoisesti ja tasapuolisesti. Edellä kuvattu vastaa itseasiassa hyvin myös yhdistävän johtajan ideaaliin liitettävä tasapuolisuutta, kykyä asiakaskeiseen ja puolueettomaan tiedon tulkintaan ja päätöksentekoon sekä yhteistyön ja yhteisen edun arvottamiseen ohi yksittäisten tavoitteiden (Sun & Anderson 2012, 320). Yhdistäjänä ja sovitelijana toimiminen voidaan nähdä eräänlaisena vastakohtana vahvasti aatteellisesti sitoutuneelle, jopa periksiantamattomasti oman linjan pitävälle luottamushenkilölle. Tehdyt päätökset eivät aina ole oman poliittisen puolueen kannalta parhaita mahdollisia, vaan kyseessä on yleensä kompromissi eri näkökulmien välillä, jolloin ammattimaisiin luottamushenkilöihin kohdistuu keskenään ristiriitaisia odotuksia.

”Mut monta kertaa joutuu käymään sitä keskustelua ittensä kanssa et, jos näkee et on syntymässä kompromissi, ja tietää sen et ehkä mun omaan aatemaailmaan peilattuna joku toinen vaihtoehto vois olla parempi. Mut mä oon myös sit sellanen ihminen et mä oon aina ajatellu, et jos saadaan tehtyy päätöksiä ja mennään eteenpäin nii se on aina parempi ku se et me riidellään, ikään ku niistä tosi vastakaisista näkemyksistä. Se semmonen, et kyllä varmasti käyn keskustelua itseni kanssa ihan jatkuvasti, siitä et onhan se myös, must on tosi tervettä olla sellai myös epävarma niist päätöksistä koska se pakottaa myös sit tutkimaan kaikkia niitä perusteluita hanakemmin.” H7

Luonteenpiirteistä esiin nostetaan ulospäin suuntautuneisuus, avoimuus uusille asioille sekä sovinnollisuus. Kaikkia voidaan olettaa edellytettävän yhdistävän johtajan tavoin toimivalta poliittiselta johtajalta. Näistä ulospäin suuntautuneisuuden ja avoimuuden voidaan katsoa liittyvän esimerkiksi erilaisten ratkaisuvaihtoeh-

tojen löytämiseen ja punnitsemiseen haettaessa ratkaisuja käsillä oleviin kysymyksiin (vrt. Crosby & Bryson 2010, 219). Sovinnollisuuden voidaan nähdä kytkeytyvän ihmisten eriävien näkökulmien kuuntelemiseen ja yhteensovittamiseen, jotka muodostavat keskeisen osan ammattimaisen luottamushenkilön työnkuvaa ja ovat keskeisessä asemassa myös yhdistävän johtajan toiminnassa (ks. esim. Morse 2010, 242; Ospina & Foldy 2010, 300). Lisäksi luottamushenkilötyöhön ryhtymisen ja siinä toimimisen kuvaillaan edellyttävän valtavan paljon rohkeutta, sillä työn myötä julkisuus tulee osaksi arkea ja oma persoona asetetaan alttiiksi arvostelulle. Tunteisiin liittyen peräänkuulutetaan tunteiden säätelyn merkitystä, pitkämielisyyttä ja hyviä hermoja, joita tarvitaan pyrittäessä erilaisten näkökulmien yhteen sovittamiseen.

Myös stressiherkkyyden ja sietokyvyn voidaan tulkita kytkeytyvän puhuntaan tunteiden säätelystä. Ammattimaiset luottamushenkilöt työskentelevät yleensä keskeisessä asemassa osana luottamushenkilöorganisaatiota. Tässä asemassa sietokyky (stressi, kritiikki, paine, julkinen arvostelu) joutuu usein koetukselle, mikä liitetään erityisesti julkiseen asemaan, läsnäoloon sosiaalisessa mediassa sekä viime aikoina kiristyneeksi koettuun keskusteluilmapiiiriin.

Tahtoon ja motivaatioon liittyvät valmiudet

Tahto ja motivaatio tulevat punnituiksi poliittisessa työssä. Ammattimaisten luottamushenkilöiden työssä painottuvat sisäiset motivaatiotekijät. Näistä mainitaan erityisesti päätöksenteossa aktiivisesti mukana oleminen ja siihen liittyvä prosessien kehittäminen, päätösten vaikutusten näkeminen, yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja kuntalaisten arjen parantaminen, oman puolueen poliittiseen linjaan ja poliittiseen prosessiin vaikuttaminen sekä työhön liittyvän hallitustyöskentelyn motivoivuus. Ulkoisista motivaatiotekijöistä esimerkkeinä nousevat poliittisellä uralla eteneminen vastuullisempiin tehtäviin ja siihen liittyvä luottamuksen lisääntyminen. Uralla etenemisen kuvaillaan pääsääntöisesti tapahtuneen spontaanisti tilaisuuteen tarttumisen kautta suunnitelmallisen uralla etenemisen sijaan.

”No siis kyllähän ylipäätänsä politiikkaan, vetää yleisesti ottaen se et on halu vaikuttaa. Ja se on ollu mulla se ajuri, ja sit tietyst se että, näkee että yhteiskunnallisesti on paljon asioita mihin pitäis saada muutoksia ja sit on tekemässä niitä muutoksia itte, että mä oon nähny että tää politiikka on keino siihen.” H13

”...mä en ole sillä lailla pyrkimällä pyrkiny koskaan mihinkään mitenkään kyynerpäätaktiikalla että ”nyt pitää saada sinne ja nyt pitää päästä tänne”. [- -] Mulle on tarjottu tehtäviä ja mä olen ottanut niitä vastaan, kun niitä on tullu vastaan ja mä olen sillon ollut siitä asiasta kauheen tyytyväinen.” H2

Motivaationaalisista taipumuksista eniten korostuu tavoitesuuntautuneisuus, joka näkyy muun muassa tahtona kuntalaisten ja kunnan asioiden parantamiseksi. Aineiston perusteella perusedellytyksenä ammattimaisen luottamushenkilön tehtävässä toimimiselle nähdään motivaation ja motivaationaalisiiin taipumuksiin kytkeytyvä kiinnostus oman kunnan, maakunnan ja laajemmin myös yhteiskunnallisia asioita kohtaan. Tällaista kiinnostuneisuutta on esitetty myös yhdeksi yhdistävään johtajuuteen liitetyn kansalaiskyvykkyyden erityispiirteeksi (Sun & Anderson 2012, 317).

Sisäiset tavoitteet näyttäytyvät yksilöllisinä ja kumpuavat yksilön arvomaailmasta ja motivaatiotekijöistä. Esimerkkinä voidaan mainita pyrkimys tasa-arvon ja yhdenvertaisten ihmisoikeuksien edistämiseen. Ulkoisiksi tunnistetut tavoitteet ovat nekin vahvasti aatteellisia ja kytkeytyvät esimerkiksi oman poliittisen taustaryhmän tavoitteisiin. Tällaisten ulkoisten tavoitteiden voidaan kuitenkin olettaa olevan pääsääntöisesti linjassa yksilön sisäisten tavoitteiden kanssa. Ulkoisten tavoitteiden edistämisessä tunnistetaan kuitenkin haasteita erityisesti toimittaessa ammattimaisen luottamushenkilön asemassa, jolloin oman puolueen tavoitteet on kyettävä tietoisesti siirtämään taka-alalle.

”Minä en pysty ajamaan vain ja ainoastaan oman poliittisen taustaryhmäni asioita [- -] vaan minun pitää olla tasapuolinen kaikkia puolueita kohtaan. Vaikka mä olisin ollu ite henkilökohtaisesti jostakin asiasta eri mieltä

ja hallitus on vaikka äänestäen päätyne johonki toiseen ratkaisuun, niin minun pitää pystyä viemään eteenpäin niitä muita ratkaisuja, jotka ei ole ollu minun mielen mukasia tai ole ollu minun ryhmän mukasia.” H3

Aineistossa on tunnistettavissa tehokkuususkomuksia, jotka linkittyvät uskomuksiin oman toiminnan taustalla. Näistä esimerkkinä nostetaan esiin tietoon perustuvan päätöksenteon, yhdessä tekemisen ja positiivisen ilmapiirin vaikutus toiminnan tehokkuuteen.

Tahtoon liittyen aineistossa korostuu kontrollin merkitys. Esiin nousee tarpeita ja toiveita työskentelyn etenemisen ja rytmittämisen hallitsemiseen sekä vallitsevasta tilanteesta selvillä pysymiseen. Tällaisen lisääntyneen kontrollin tarpeen voidaan nähdä liittyvän työhön käytetyn ajan ja työmäärän lisääntymiseen sekä kytkeytyvän suoraan ammattimaistumiskehitykseen (ks. Guérin & Kerrouche 2008, 192–193). Kärsivällisyyden ja sitkeyden merkitystä korostetaan erityisesti päätöksenteon kohteena olevien asioiden pitkäjänteisyyteen liittyen.

Tiedolliset ja taidolliset valmiudet

Tiedollisiin ja taidollisiin valmiuksiin kuuluvista proseduraalisista taidoista (toiminnalliset kyvyt ja taidot) painotetaan erityisesti viestintä- ja vuorovaikutustaitojen sekä yhteistyöhön ja yhteensovittamiseen liittyvien taitojen merkitystä, minkä voidaan katsoa olevan linjassa aiemmissä tutkimuksissa tunnistettujen yhdistävän johtajan kompetenssitarpeiden kanssa (ks. Morse 2008; Parkkinen ym. 2022; Parkkinen & Kolehmainen 2022). Vuorovaikutustaitojen osalta ammattimaiset luottamushenkilöt korostavat muiden näkökulmien kuuntelemisen ja neuvottelutaitojen merkitystä. Vaikka vuorovaikutustaitojen merkitystä korostetaan erityisesti kunnan poliittisen johdon ja viranhaltijajohdon kanssa toimimiseen liittyen, todetaan niitä tarvittavan lähes päivittäin myös kuntalaisten kanssa käytävissä arkisissa vuorovaikutustilanteissa. Neuvottelutaidot ja niihin liittyvä taito saavuttaa konsensus osapuolten välillä sekä ennakkoluuloton pyrkimys yhteistyöhön nähdään keskeisenä valmiutena. Ammattimaisen luottamushenkilön voidaankin katsoa toimivan

eräänlaisena yhdistävään johtajuuteen liitettynä tulkkina ja sovittelijana (vrt. Crosby & Bryson 2010, 219).

”Sit mä oon mun mielestä semmonen tulkki, et mä oon monta kertaa, ja tietenki viestinviejä. Mut että sillon ku mä virkamiesten kaa työkentelen, niin sillonhan mä nimenomaan tulkkaan sitä, mitä päättäjät ovat puhuneet jossain...” H7

Poliittisen kentän yhteistyön rakentamisen ohella tavoitellaan toimivaa yhteistyötä viranhaltijajohtajien kanssa. Keskeisenä yhteistyön toimivuuden kannalta nostetaan viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden roolien tunnistaminen ja tunnistaminen sekä neuvottelu vastuunjako osana päätöksentekoprosessia. Jotta yhteistyö onnistuisi, korostetaan eri toimijoiden välistä keskinäistä luottamusta, jonka rakentamisessa ammattimaiset luottamushenkilöt kokevat olevansa olennaisessa asemassa. Lisäksi poliittisen luottamuksen rakentaminen päätöksenteon kohteeksi nouseviin asioihin on vahvasti heidän vastuullaan.

Ammattimaisten luottamushenkilöiden julkinen asema korostaa myös viestintätaitojen merkitystä. Eräs haastatelluista ammattimaisista luottamushenkilöistä kuvasikin, että tehtävässä toimiessaan ammattimaiset luottamushenkilöt antavat tavallaan kasvot kunnalleen tai kaupungilleen. Kaupunkilaisten tai kuntalaisten keskuudessa toimiminen edellyttää erityisesti luontevia esiintymistaitoja sekä suullisia ja kirjallisia viestintätaitoja. Huomionarvoista on, että osana erilaisia edustustilaisuuksia ja kansainvälisiin verkostoihin liittyviä velvoitteita korostetaan myös kielitaidon merkitystä. Kaikki edellä mainituista taidoista ovat nousseet esiin myös eduskuntapuolueiden puheenjohtajien tarkastelussa (ks. Almonkari & Isotalus 2012) ja niiden voidaan olettaa olevan keskeistä ammattimaiselta luottamushenkilöltä edellytettävää kompetenssia.

Oman toiminnan johtaminen ja työn organisointitaidot muodostavat keskeisen kompetenssikonaisuuden, jonka merkitystä korostetaan erityisesti suhteessa aikaisempaan valtuutettuna toimimiseen. Siirryttäessä ammattimaisen luottamushenkilön tehtävään on tehtävän sisällöt ja toimintatavat pystyttävä rakentamaan itse, sillä

tehtävänkuva on useissa tapauksissa uusi ja vasta muovautumassa luottamushenkilön kompetenssin ja mielenkiinnonkohteiden perusteella. Työn organisointitaidot sekä taito hallita useita tehtäviä yhtäaikaaisesti, joita ilman tehtävän menestyksenkäs hoitaminen nähdään hankalaksi. Tehtävän hoitamisen koetaan vaativan ajankäyttöä ja venymistä. Perehtymistä vaativia asioita on paljon ja päätöksenteon kohteena olevien asioiden tuntemus korostuu. Rutiiniluonteisten tehtävien lisäksi erilaiset akuutit ja yllätykselliset tilanteet vaativat usein reagointia (ks. Kyösti & Paananen 2021).

”Asiamäärät on kohtuullisen isoja enimmillään, tuhatta sivua per kokous, vähimmilläänkin se kaks-, kolmesataa sivua per kokous. Ja niihin perehtyminen ottaa [aikaa], [- -] Vaatii hirveen paljon erilaista neuvottelua ja synkronointia eri osapuolten kesken että, jos tää ihan puhdas luottamushenkilömalli olisi ja pitäisi käydä päivätöissä niin ei tähän kenenkään tunnit riitä, se on mun mielestä ihan selvä asia.” H5

Kasvaneen ajankäytön ja perehtymisen tarpeen (ks. Guérin & Kerrouche 2008, 192) voidaankin tulkita korostavan oman toiminnan johtamisen ja työn organisointitaitojen tarvetta sekä kytkeytyvän ammattimaistumiskehitykseen. Kasvaneen ajankäytön ja perehtymisen tarpeen lisäksi ammattimaistumiseen liittyy tarve osoittaa maksetun palkan arvoinen työpanos ja työajan tarkoituksenmukainen käyttö. Tehtävään vaadittavan ajankäytön ja perehtymisen tarpeesta sekä tehtävämäärästä kertoo osaltaan sekin, että priorisointia vaaditaan: kaikkeen ei ole mahdollista perehtyä niin perusteellisesti eikä jokaista tehtävää hoitaa niin huolellisesti kuin toivottaisiin. Vastuun- ja tiedonjakaminen nähdään keinona yhtäältä taakan keventämiseksi ja toisaalta varautumisena yllättäviin tilanteisiin.

”Mulla on toisesta puolueesta luonnollisesti kaupunginhallituksen varapuheenjohtaja, kokenu tyyppi hänkin, [- -] mä olen aina aatelut näin, että jos mulle sattuis vaikka jotain että mä en pystykään enää toimimaan tässä, mä ajan kolarin, mä kuolen, mä joudun sairalaan pitkäksi aikaa tai jotain muuta vas-

taavaa niin ne tiedot, ne pääkohdat pitää olla aina hänelläkin tiedossa vaikka se saattaa olla poliittisesti vähän huono antaakin...” H2

Poliittiset taidot nousevat esiin erityisesti kokemuksen karttumisen ja hiljaisen tiedon välittämisen myötä. Luottamushenkilöksi kasvetaan ja haastavampiin tehtäviin edetään asteittain kokemuksen karttuessa. Tähän liittyy kuitenkin ristiriitaisuutta, sillä vastuullisiin tehtäviin voidaan päätyä vaalituloksen perusteella myös ensimmäisen kauden valtuutettuna. Olenaisiksi poliittisiksi taidoiksi tunnustetaan poliittisen päätöksenteon periaatteiden ja prosessien oppiminen ja tunteminen, niin sanottu poliittisen ajattelun taito, poliittisen luottamuksen rakentamisen taito sekä kyky kartuttaa poliittisesti olennaisten asioiden ja kunnan poliittisen tilanteen tuntemusta. Kunnan strategisen kokonaiskuvan ymmärtäminen nähdään tärkeänä, jolloin yksittäiset ja poliittisesti latautuneet asiakysymykset pyritään suhteuttamaan kokonaiskuvaan. Sisällöltään poliittiset taidot näyttävät hieman suppeampina verrattuna perinteisempiin määritelmiin (vrt. Treadway ym. 2014), joissa poliittiset taidot liittyvät vuorovaikutukseen ja ihmisten tavoitteiden taivuttamiseen oman tahdon mukaisesti. Tämä kuitenkin selittyy osittain analyysiin liittyvällä ratkaisulla erottaa vuorovaikutustaidot omaksi kokonaisuudekseen tarkastelun täsmällisyyden lisäämiseksi ja on perusteltavissa yhdistävän johtajuuden yhteistyötä ja sovitteluvampaa otetta painottavalla näkökulmalla. Huomionarvoista on, että poliittisten taitojen tarve on tunnustettu yleisesti yhdistävään johtajuuteen sekä tarkemmin yhdistävän johtajan tavoin toimiviin kuntajohtajiin liittyen (Huxham & Vangen 2005, 225–226; Sun & Anderson 2012, 320; Parkkinen ym. 2022, 14). Tällöin poliittiset taidot liitetään ensisijaisesti poliittiseen älykkyyteen ja taitoon toimia poliittisessa yhdyspinnassa.

Ammattimaiselta luottamushenkilöltä edellytetään lisäksi näkemyksellisyyttä ja taitoa hahmottaa tulevaisuuden kehityskulkuja, mikä rakentuu deklaratiiivisten taitojen yhteydessä kuvattavan systeemisen ymmärryksen varaan. Lisäksi se kytkeytyy kärsivällisyyttä ja sitkeyttä haastavaan päätöksenteon kohteena olevien asioiden pitkäjänteisyyteen. Päätösten vaikutuksia ja päätöksenteon tuloksia koetaan tärkeäksi

tulkita suhteessa yleisiin kehitystrendeihin siten, että ratkaisut olisivat kestäviä pitkälle tulevaisuuteen. Tämä edellyttää tietynlaista tulevaisuususkoa ja voidaan kokea ajoittain hankalaksi konkreettisia ja käsillä olevia ongelmia ratkottaessa.

”Kylhän tää vaatii ajan seuraamista. Et kyl pitää tuntee, tietää ja huomata esityslistoja laajemmin, et mitä ympärillä tapahtuu niin [meidän kaupungissa] Suomessa kuin maailmalla. Et semmonen ajan kuvan, itsensä pitminen kiinni siinä ajan kuvassa ja ehkä näkymissä siihen tulevaisuuteen niin sitä se vaatii. Pelkkien esityslistojen varassa ei pysty näitä asioita hoitamaan.” H11

Edellä mainittujen lisäksi yksittäisinä taitoina aineistossa mainitaan muun muassa talousosaamisen ja sopimusteknisen osaamisen merkitys, joiden voidaan katsoa liittyvän vuosittaisen talousarvion valmisteluun ja omistajaohjauksen toteuttamiseen. Osaamisen taso vaihtelee ja on usein kytköksissä ammatilliseen taustaan. Eräs haastatelluista toteaa, että omasta kiinnostuksesta talousinformaatioon ja perusteellisesta tilinpäätöstietoihin perehtymisestä on ollut tehtävässä hyötyä.

Deklaratiivisiin taitoihin (ns. kirjaviisuus) liittyen aineistosta on tulkittavissa asemaan liittyviä uskomuksia sekä tietämykseen liittyviä tarpeita. Uskomukset kytkeytyvät ammattimaisen luottamushenkilön asemaan julkisena henkilönä ja tästä johtuvaan haasteeseen yksityis- ja työelämän yhteensovittamisesta. Ammattimaista luottamushenkilötyötä tehdään osatai kokoaikaisesti työaikaan sidotusti, mutta samanaikaisesti poliitikkona oleminen koetaan kokonaisvaltaiseksi osaksi omaa identiteettiä. Vapaa-ajallakin on oltava valmiudessa kuntalaisten kanssa käytäviin vuorovaikutustilanteisiin, olipa kyseessä vaalilaisuus tai arkinen ruokakauppakäynti.

”Ja sitten ne kontaktit sattuu yleensä, tuolla tavataan sitte kaupungilla tai sitte soitetaan tai sähköpostilla. Ja, kyl sillee oppii tunnistamaan, et jos kaupungissa on joku semmonen kuuma peruna ni, kaupassa ku käypi ni, pakastealtaalle kannattaa mennä aina viimeisenä. Muuten ne saattaa kärriin sulaa siinä sitten. Sen siinä täs on oppinut.” H10

Toisena keskeisenä tehtävän hoitamiseen vaikuttavana uskomuksena mainitaan luottamushenkilö- ja viranhaltijajohdon välinen rajanveto, eli toisin sanoen se, millaiseksi luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välinen vastuunjako ja yhteistyösuhde ymmärretään. Tämä politiikan ja hallinnon välinen yhdyspinta sekä taitoisiin toimimiseksi näyttäytyvät yhtenä keskeisimmistä myös kuntajohtajien näkökulmasta (Parkkinen ym. 2022, 14). Aineiston perusteella poliittisen ohjauksen ulottaminen jo viranhaltijoiden valmisteluprosessiin nähdään mahdolliseksi strategisella tasolla. Toisaalta tällaisen poliittisen ohjauksen tunnustetaan vielä hakevan paikkaansa ja muotoaan. Kynnys operationaaliseen toimintaan puuttumiseksi on aineiston perusteella varsin korkealla, mutta esimerkiksi henkilövaihdoksiin liittyen on saattanut ajoittain tulla vastaan tilanteita, joissa ajantasaisimman ja parhaan tietämyksen vuoksi toimintaan on jouduttu puuttumaan. Tämä osaltaan tekee näkyväksi ammattimaistumiskehityksen myötä lisääntyntä ammattimaisen luottamushenkilön tasapainottelua politiikan ja hallinnon välillä yhdyspinnalla.

Tietämykseen liitetään kaksi kokonaisuutta. Ensinnäkin ammattimaisen luottamushenkilön tulisi hahmottaa kokonaisuuksia ja sitä, miten eri osakokonaisuudet kytkeytyvät osaksi kokonaisuutta. Käytännössä tämä tarkoittaa eräänlaista systeemistä ymmärrystä yhteiskunnan ja kuntakentän tilanteesta, toiminnasta ja näihin liittyvästä lainsäädännöstä. Vastaavanlaista ymmärrystä edellytetään yhdistävältä johtajalta (Morse 2008, 86–87; Crosby & Bryson 2010, 218; Sun & Anderson 2012, 314). Toisena tietämykseen liittyvänä kokonaisuutena korostetaan tiedonhallinnan ja tietoperustaisen päätöksenteon merkitystä, minkä voidaan katsoa kytkeytyvän asemaan kunnan työntekijänä ja pääsemiseen osaksi erilaisia tietovirtoja. Ammattimaisen luottamushenkilöaseman myötä avautuvaa ja käsiteltävää tiedon määrää kuvaillaan valtavaksi. Faktoihin ja olemassa olevaan parhaaseen tietoon perustuvan päätöksenteon varmistaminen edellyttää laajoihin aineistoihin perehtymisen lisäksi verkostoitumista sekä tukeutumista asiantuntijoihin ja eri aloilla työskenteleviin ammattilaisiin. Ammattimaisen luottamushenkilön vastuulle voidaankin tulkita rooli eräänlaisena tiedonvälittäjänä (vrt. Kyösti & Paananen 2021,

10), joka tulkitsee erilaista faktatietoa valtuutettujen ja kuntalaisten suuntaan sekä välittää poliittista tahtoa ja kuntalaisten tarpeita viranhaltijajohdon suuntaan. Tällaisen roolin myötä ammattimaisen luottamushenkilön voidaan tulkita toimivan poliittisen yhdistävän johtajan tavoin (ks. Page 2010). Edellä kuvatun valossa viranhaltijajohtamisessa jo tovin hyödynnetyn tietojohtamisen voidaan nähdä tulleen osaksi myös luottamushenkilötyötä.

”Mutta se mikä on kehittynyt tässä, vuosien saatossa on tietenkin se tietomäärä ja ymmärrys näistä asioista ja varsinkin tässä työssä. Tähän on, tässähän saa tää on tiedonhallintaa tämä työ tosi pitkälti niin sit se, että osaa ja ymmärtää ja pystyy ottaan kantaa ja pystyy miettimään sitä, että miten näitä asioita vois hoitaa paremmin ja mikä se parannus on. On se ymmärrys kuitenkin yksityiskohdistakin kasvanu ja koko, kunnan toiminnasta ja Suomen kuntakentästä ja lainsäädännöstä ja kansainvälisestääki kuntapolitiikasta.” H3

Aineiston perusteella yleissivistystä arvostetaan. Omaan ammattiin liittyvien tietojen ja taitojen koetaan olevan usein eduksi. Aineiston perusteella ammatillisen osaamisen arvostus ei rajaudu kuitenkaan kapea-alaisesti joillekin rajatuille aloille, vaan lähtökohtaisesti alasta huolimatta oman ammatillisen taustan ja kokemuksen tulkitaan olevan hyödyksi ammattimaisessa luottamushenkilötyössä.

AMMATTIMAISEN LUOTTAMUSHENKILÖTYÖN KOMPETENSSIT JA YHDISTÄVÄ POLIITTINEN JOHTAJUUS

Tässä tutkimuksessa on etsitty vastausta kysymykseen, *minkälaisille kompetensseille ammattimaistuva luottamushenkilötyö kunnissa rakentuu?* Edellä esitetyn kompetenssitarkastelun perusteella ammattimaisen luottamushenkilön kompetenssitarkasteet näyttäytyvät laaja-alaisina ja tehtävässä tarvitaan sellaisia tietoja ja taitoja, jotka eivät ole välttämättä aiemmin valtuutettuna toimittaessa korostuneet. Arvoihin, asenteisiin, motivaatioon ja tahtoo liittyen ammattimaisen luottamushenkilön tehtävässä korostuvat muun muassa arvopohjan vaikutus ja erityisesti sen väistyminen sovittelua vaativissa

kysymyksissä, reagoimis- ja käyttäytymistyilien osalta avoimuus ja tasapuolisuus, luonteenpiirteistä ulospäin suuntautuneisuus, avoimuus uusille asioille sekä soinnollisuus, tunteiden säätely ja stressin sietokyky, sisäiset motivaatiotekijät sekä tavoitesuuntautuneisuus. Tiedollisten ja taidollisten valmiuksien osalta painotetaan viestintä- ja vuorovaikutustaitojen, itsensä johtamisen taitojen, poliittisten taitojen, kokonaisuuden hahmottamisen taidon ja systeemisen ymmärryksen sekä tiedonhallinnan ja tietoperustaisen päätöksenteon merkitystä.

Ammattimaisten luottamushenkilötehtävien verrattaisesta uutuudesta sekä monissa kunnissa ja kaupungeissa vielä muotoutumassa olevasta tehtävänkuvasta johtuen ammattimaisen luottamushenkilön asema suhteessa kunnan luottamushenkilö- ja viranhaltijajohtoon on vasta muotoutumassa. Asemassaan ammattimainen luottamushenkilö on yhtäältä poliittisesti valittu luottamushenkilö, toisaalta luottamushenkilö- ja viranhaltijajohdon yhdyspinnassa työskentelevä, kunnassa työsuhteessa oleva luottamushenkilö, joka ei kuitenkaan kuulu täysin kumpaankaan ryhmään. Tässä asemassa ammattimainen luottamushenkilö näyttää tietoisesti tai tiedostamattaan toimivan poliittisen yhdistävän johtajan tavoin. Osapuolten välisenä tulkkina ja yhteensovittajana, tiedonvälittäjänä sekä yhteistyön rakentajana ja yhdentymisen edistäjänä (Morse 2008, 82; Crosby & Bryson 2010, 219; vrt. Silvia & McGuire 2010, 275) toimiminen edellyttää muun muassa oman toiminnan ja yhteistyön johtamista, systeemistä ajattelua, yhteisten tavoitteiden asettamista ensisijalle, sovittavaa toimintatapaa, luottamuksen rakentamista yli puolue- ja instituutiorajojen, sekä laajoja ja läpileikkaavia tavoitteita.

Ammattimaisen luottamushenkilön tehtävissä samanaikaisesti sekä rakennetaan että sovit-taudutaan osaksi uudenlaista luottamushenkilö- ja viranhaltijajohdon välille rakentuvaa positiota. Tämä altistaa molemmista suunnista kohdistuvien, keskenään ristiriitaistenkin odotusten ristipaineelle. Kunnan poliittisen johdon osalta tämä tulee selkeimmin näkyväksi tilanteissa, joissa päätöksenteko edellyttää kompromissien tekoa ja joissa oman arvomaailman tai oman puolueen poliittisten tavoitteiden kannalta jokin toisenlainen päätös olisi hyväksyttävämpi. Tällöin ammattimaiselta luottamushenkilöltä

edellytetään oman aseman määrittelemistä suhteessa valtuutetuista muodostuvaan kollektiiviin, mikä näyttäytyy usein yhteisten tavoitteiden ja yhteistyön arvottamisena ohi oman puolueen tavoitteiden. Tämä edellyttää avoimuutta ja eri näkökulmien punnitsemista tasapuolisesti, yhteistyömyönteistä asennetta, kokonaiskuvan hahmottamista ja systemaattista ajattelutapaa sekä määrätietoista työskentelyä yhteistyön ja yhdentymisen edistämiseksi. Tällöin ammattimainen luottamushenkilö toimii itse asiassa yhdistävän johtajuuden tutkimuksessa tunnistetun ja yhteistyön edistämiseksi työskentelevän esitaistelijan tavoin (Crosby & Bryson 2010, 219; Crosby ym. 2017, 660).

Kunnan viranhaltijajohdon osalta ammattimaisen luottamushenkilön muotoutumassa oleva asema tulee näkyväksi oman aseman tarpeellisuuden osoittamisena osana päätöksenteon ja viranhaltijakunnan välimaastoa. Samalla ammattimaistuvan luottamushenkilötyön voidaan tavallaan tulkita lähentyvän viranhaltijajohtamista ja omaksuvan piirteitä siitä. Esimerkiksi itsensä johtamiseen ja oman työn hallintaan, sekä tiedonhallintaan ja tietoperustaiseen päätöksentekoon liittyvät valmiudet voidaan tulkita kytkeytyvän ammattimaistumiskehitykseen ja työn lähenemiseen viranhaltijajohtamisen kanssa (vrt. Kyösti & Paananen 2021, 18). Ammattimaisten luottamushenkilöiden keskeisissä kompetenssitarpeissa on havaittavissa yhtymäkohtia yhdistävän johtajan tavoin toimivien kuntajohtajien kompetenssitarpeisiin (ks. Parkkinen ym. 2017; Parkkinen ym. 2022) muun muassa kokonaisuuden hahmottamisen ja systeemisen ymmärryksen, itsensä johtamisen, viestintä- ja vuorovaikutustaitojen sekä tietynlaisen yhdistämiseen ja yhteensovittamiseen liittyvän taidon osalta. Kompetenssitarkastelun perusteella merkittävin ero esimerkiksi juuri kuntajohtajiin verrattuna liittyy erityisesti arvpohdintaan ja arvojen sanoittamiseen. Asemassa tarvittavan yhdistävän johtajuuden ja yhteensovittamisen tarpeen myötä arvojen nähdään väistyvän yhteisesti jaettujen toimintaa ohjaavien periaatteiden tieltä.

Kompetenssitarkastelun perusteella kuntalaisnäkökulma ei merkittävästi korostu ammattimaisen luottamushenkilön osaamisessa. Tämä voi kertoa siitä, että ammattimaisen luottamushenkilön asemassa ei ole koettu merkittävää muutosta suhteessa kuntalaisiin. Kuntalaisten

elinolosuhteiden parantaminen koetaan merkittäväksi motivaationlähteeksi ja kuntalaisten kanssa päivittäin toistuvat vuorovaikutustilanteet korostavat viestintä- ja vuorovaikutustaitojen merkitystä.

Kuntien johtamisjärjestelmät jatkavat muovaantumistaan ja poliittisen johtamisen instituutioihin kohdistunee jatkossakin muutospaineita (vrt. Bochel & Bochel 2010; Guérin & Kerrouche 2008). Organisaatioiden rajat ja hierarkkiset asetelmat ylittääkseen luottamushenkilön on hyödynnettävä sekä hallinnollisen, poliittisen että yhteisöllisen näkökulman huomioon ottava johtajuutta (vrt. Hartley 2010, 134; Torfing & Sørensen 2019, 1). Kompetenssitarkastelun perusteella ammattimaisen luottamushenkilön tehtävässä kaivataan aikaisemmassa tutkimuksessa erityisesti yhteistyöverkostoihin liitettyä yhdistävää johtajuutta, joka edistää organisaatio- ja sektorirajat ylittävää yhteistyötä (ks. esim. Crosby & Bryson 2010; Morse 2010; Page 2010, Sun & Anderson 2012). Ammattimaisen luottamushenkilön asema luottamushenkilö- ja viranhaltijajohdon välisellä yhdyspinnalla edellyttää samanlaista yhdistävää johtajuutta – yhdistävää poliittista johtajuutta. Huomionarvoista on, että ammattimaisen luottamushenkilön tehtävään ei ole kuitenkaan määritelty muodollisia pätevyysvaatimuksia tehtävän poliittisen luonteen ja edustuksellisen demokratian arvojen vuoksi. Tämä herättää kysymyksen siitä, tulevatko yhdistävän johtajan tavoin toimivat luottamushenkilöt valituiksi tehtävään ilman sovittuja muodollisia pätevyysvaatimuksia? Entä tulisiko tällaisten pätevyysvaatimusten olla läpinäkyvien vuoksi ennalta kirjattuja ääneen sanomattomien vaatimusten sijaan? Kysymykset kompetenssista ja pätevydestä voidaan nähdä ammattimaistumiseen sekä johtavien luottamushenkilöiden asemaan liittyvinä keskeisinä kysymyksinä (vrt. Guérin & Kerrouche 2008, 180).

Tässä tutkimuksessa luottamushenkilötyön muutosta on tarkasteltu ammattimaisten luottamushenkilöiden kompetenssin ja aseman kautta. Laadullisen tutkimuksen etuna yleistettävyyden sijaan on tuoda esiin tulkintojen ja näkökulmien kirjo. Mikäli kuntien toimintaympäristö ja edellytykset jatkavat monimuotoistumistaan, voidaan myös luottamushenkilötyön arvella heijastavan tätä eriytymiskehitystä. Tutkimuksen tuloksia ja tunnistettuja kompetensseja voidaan

pitää yhtenä suuntana, johon luottamushenkilötyö kehittyy. Tulevaisuudessa on tarpeen tarkastella luottamushenkilötyön kehittymisen vaikutusta kuntien johtamisjärjestelmän kokonaisuuteen, poliittishallinnolliseen yhteistyöhön ja työnjakoon. Lisäksi tarvitaan yhä kattavampaa ymmärrystä paikallisten ja alueellisten luottamushenkilöiden kehittyvästä toimenkuvasta. Miten ammattimaistumiskehitys vaikuttaa esimerkiksi luottamushenkilön poliittiseen uraan?

Tutkimuksen perusteella ammattimainen luottamushenkilötyö näyttäytyy poliittishallinnollisena prosessinhallintana, jossa toimitaan kehitysorientoituneesti näkökulmien yhteensovittajana, rakennetaan toimijoiden välistä luottamusta ja kompromisseja sekä edistämään omalla toiminnalla eri osapuolten yhdentymistä poliittisten luottamushenkilöiden, viranhaltijoiden ja kuntalaisten suuntaan.

LÄHTEET

- Alban-Metcalf, Juliette & Alimo-Metcalf, Beverly (2010). Integrative leadership, partnership working and wicked problems: A conceptual analysis. *The International Journal of Leadership in Public Services*, 6(3), 3–13. DOI: 10.5042/ijlps.2010.0512.
- Almonkari, Merja & Isotalus, Pekka (2012). Two perspectives on the communication skills of political leaders. *International Journal of Strategic Communication*, 6(3), 246–267. DOI: 10.1080/1553118X.2012.664223.
- Biezen, Ingrid van & Poguntke, Thomas (2014). The decline of membership-based politics. *Party Politics*, 20(2), 205–216. DOI: 10.1177/1354068813519969.
- Bochel, Hugh & Bochel, Catherine (2010). Local political leadership and the modernisation of local government. *Local Government Studies*, 36(6), 723–737. DOI: 10.1080/03003930.2010.523199.
- Bryson, John M. & Crosby, Barbara C. (1992). *Leadership for the common good. Tackling public problems in a shared-power world*. San Francisco: Jossey-Bass publishers.
- Crosby, Barbara C. & Bryson, John M. (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 211–230. DOI: 10.1016/j.leaqua.2010.01.003.
- Crosby, Barbara C., Hart, Paul & Torfing, Jacob (2017). Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review*, 19(5), 655–669. DOI: 10.1080/14719037.2016.1192165.

- Fenwick, John & Elcock Howard (2014). Elected mayors: Leading locally? *Local Government Studies*, 40(4), 581–599.
DOI: 10.1080/03003930.2013.836492.
- Guérin, Élodie & Kerrouche, Éric (2008). From amateurs to professionals: The changing face of local elected representatives in Europe. *Local Government Studies*, 34(2), 179–201.
DOI: 10.1080/03003930701852260.
- Hanhinen, Taina (2010). *Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitustajärjestelmän konstruointi*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Hartley, Jean (2010). Political leadership. Teoksessa Brookes, S. & Grint, K. (toim.) *The new public leadership challenge* (s. 133–149). Lontoo: Palgrave Macmillan UK.
DOI: 10.1057/9780230277953_9.
- Haveri, Arto (2020). *Tulevaisuuden kuntajohtaminen*. Kunnallisan kehittämissäätiön Julkaisu 33. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiö.
- Haveri, Arto & Majoinen, Kaija (2009). Haastava kuntajohtajuus: kunnanjohtajan ja poliittisen johtajan pätevyys- ja taitoprofiilit. Teoksessa Haveri, A., Majoinen, K. & Jäntti, A. (toim.) *Haastava kuntajohtaminen* (s. 184–191). Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Haveri, Arto, Paananen, Henna, & Airaksinen, Jenni (2018). Narratives on Complexity: Interpretations on Local Government Leadership Change. *Halduskulttuur*, 19(1), 37–53. DOI: 10.32994/ac.v19i1.207.
- Haveri, Arto, Jäntti, Anni, Johanson, Jan-Erik, Parkkinen, Jonne & Paananen, Henna (2021). Pormestarimallin vaikutus poliittiseen johtamiseen sekä poliittisen ja virkajohdon yhteistyöhön. Teoksessa Jäntti, Anni, Haveri, Arto & Rannisto, Pasi-Heikki (toim.) *Tehokasta ja demokraattista kaupunkihallintaa? Helsingin johtamisjärjestelmän uudistuksen akateeminen kokonaisarviointitutkimus* (s. 27–49). Tutkimuksia 2021:3. Helsinki: Helsingin kaupunki.
- Helakorpi, Seppo (2005). *Työn taidot*. Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 2/2005. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Huxham, Chris & Vangen, Siv (2005). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. Lontoo: Routledge.
- Jurmu, Liisa (2021). *Millaisella asiantuntijuudella tulevaisuuden kunta rakennetaan?* Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Jäntti, Anni, Haveri, Arto & Airaksinen, Jenni (2021). Pormestarimalli kuntajohtamisen muotona: Pormestarimalliin liittyvät tavoitteet, odotukset ja uskomukset. *Politiikka*, 63(2), 135–157.
DOI: 10.37452/politiikka.101245.
- Kjaer, Ulrik (2013). Local political leadership: The art of circulating political capital. *Local Government Studies*, 39(2), 253–272. DOI: 10.1080/03003930.2012.751022.
- Koiranen, Matti & Ruohotie, Pekka (2001). Yrittäjyyskasvatus – analyyseja, synteesejä ja sovelluksia. *Aikuiskasvatus*, 2/2001, 102–111.
DOI: 10.33336/aik.93350.
- Kuntalaki 2015/410*. Annettu Helsingissä 10.4.2015. Kuntaliitto (2020). *Osa- ja kokoaikaiset luottamushenkilöt muuttavat kuntien johtamisjärjestelmää*. Haettu sivulta: https://www.kuntaliitto.fi/ajankohtaista/2020/osa-ja-kokoaikaiset-luottamushenkilot-muuttavat-kuntien-johtamisjarjestelmaa#_edn1, 22.3.2022.
- Kyrö, Paula, Mylläri, Jarkko & Seikkula-Leino, Jaana (2008) Kognitiiviset, affektiiviset ja konatiiviset ulottuvuudet ja niihin liittyvät metatavallmiudet yrittäjämäisessä oppimisessä. *Liiketalous*, 3/08, 269–296.
- Kyösti, Anni & Paananen, Henna (2020). *Ammattina luottamushenkilö: Työympäristönä muuttuva johtamisjärjestelmä*. Uutta kunnista 4/2020. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kyösti, Anni & Paananen, Henna (2021). *Ammattina luottamushenkilö: Työnä yhteistyön johtaminen*. Uutta kunnista 3/2021. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Luke, Jeffrey S. (1998). *Catalytic leadership: Strategies for an interconnected world*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Morrell, Kevin & Hartley, Jean (2006). A model of political leadership. *Human Relations*, 59(4), 483–504. DOI: 10.1177/0018726706065371.
- Morse, Ricardo S. (2008) Developing public leaders in age of collaborative governance. Teoksessa Morse, Ricardo S. & Buss, Terry (toim.) *Innovations in public leadership development* (s. 79–100). New York & Lontoo: M.E. Sharpe.
- Morse, Ricardo S. (2010). Integrative public leadership: Catalyzing collaboration to create public value. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 231–245. DOI: 10.1016/j.leaqua.2010.01.004.
- Murray, Rainbow (2015). What makes a good politician? Reassessing the criteria used for political recruitment. *Politics & Gender*, 11(4), 770–776. DOI: 10.1017/S1743923X15000513.
- Nyholm, Inga, Airaksinen, Jenni, & Haveri, Arto (2016). Julkisen hallinnon uudistamista säätelevät toimintaympäristömuutokset ja kehittämisimpulssit. Teoksessa Nyholm, Inga, Stenvall, Jari, Airaksinen, Jenni, Pekkola, Elias, Haveri, Arto, Ursin, Klaus af & Tiitonen, Seppo (toim.) *Julkinen hallinto Suomessa* (s. 197–236). Helsinki: Tietosanomaa.
- Ospina, Sonia & Foldy, Erica (2010). Building bridges from the margins: The work of leadership in social change organizations. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 292–307. DOI: 10.1016/j.leaqua.2010.01.008.

- Page, Stephen (2010). Integrative leadership for collaborative governance: Civic engagement in Seattle. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 246–263. DOI: 10.1016/j.leaqua.2010.01.005.
- Parkkinen, Jonne, Haveri, Arto & Airaksinen, Jenni (2017). *Yhdistävä johtajuus. Tutkimus kuntajohtajien osaamistarpeiden muutoksesta*. Acta 268. Helsinki: Suomen Kuntaliitto & Tampereen yliopisto.
- Parkkinen, Jonne, Haveri, Arto & Airaksinen, Jenni. (2022). Yhdistävä kuntajohtaja – Kuntajohtajien kompetenssit dynaamisessa ja kerrostuneesti rakentuvassa johtamisympäristössä. *Focus Localis*, 50(2), 5–24.
- Parkkinen, Jonne & Kolehmainen, Jari (2022). ”Vähän pitää tietää kaikesta”: Aluekehittäjien moninaiset roolit ja kompetenssit. *Työelämän tutkimus*, 20(2), 236–264. DOI: 10.37455/tt.102600.
- Pekola-Sjöblom, Marianne & Piipponen, Sirkka-Liisa (2021). Tietoa äänestysaktiivisuudesta 293 kunnan kuntavaaleissa. Haettu sivulta <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/%C3%84%C3%A4nestysaktiivisuus%20kuntavaaleissa%202021.pdf>, 16.5.2022.
- Peters, B. Guy & Helms, Ludger (2012). Executive leadership in comparative perspective: Politicians, bureaucrats and public governance. Teoksessa Helms, Ludger (toim.) *Comparative political leadership. Palgrave Studies in Political Leadership Series* (s. 25–55). Lontoo: Palgrave Macmillan UK. DOI: 10.1057/97811137264916_2.
- Pietiläinen, Ville (2010). *Johtajan ammatillisten kompetenssien profiloituminen kompleksisissa toimintaympäristössä – Tapausesimerkinä opeustustoimen alaiset oppilaitosorganisaatiot*. Akateeminen väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Piipponen, Sirkka-Liisa & Pekola-Sjöblom, Marianne (2018). *Valtuustojen ja hallitusten puheenjohtajat Manner-Suomen kunnissa vuonna 2017*. Uutta kunnista 3/2018. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Ruohotie, Pekka (2005) Kvalifikaatioiden ja kompetenssien kehittäminen koulutuksen tavoitteena. Teoksessa Varis, Tapio (toim.) *Uusrenessanssiajattelu, digitaalinen osaaminen ja monikulttuurisuuteen kasvaminen* (s. 31–49). Helsinki: OKKA-säätiö.
- Ruostetsaari, Ilkka & Holttinen, Jari (2004). Kunnallisten luottamushenkilöiden rooli ja professionalisoituminen. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 32(4), 277–291.
- Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.). *Haastattelun analyysi* (s. 9–36). Tampere: Vastapaino.
- Silvia, Chris & McGuire, Michael (2010). Leading public sector networks: An empirical examination of integrative leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 264–277. DOI: 10.1016/j.leaqua.2010.01.006.
- Snow, Richard E., Corno, Lyn & Jackson, Douglas (1996). Individual differences in affective and conative functions. Teoksessa Berliner, David C. & Calfee, Robert C. (toim.) *Handbook of educational psychology* (s. 243–310). New York: Simon & Schuster Macmillan.
- Sun, Peter Y.T. & Anderson, Marc H. (2012). Civic capacity: Building on transformational leadership to explain successful integrative public leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 309–323. DOI: 10.1016/j.leaqua.2011.05.018.
- Svara, James H. & Watson, Douglas J. (2010). *More than mayor or manager: Campaigns to change form of government in America's large cities*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.
- Sørensen, Eva (2020). *Interactive political leadership: The role of politicians in the age of governance*. Oxford: Oxford University Press. DOI: 10.1093/oso/9780198777953.001.0001.
- Torring, Jacob, Peters, B. Guy, Pierre, Jon & Sørensen, Eva (2012). Interactive governance: Advancing the paradigm. Oxford: Oxford university Press. DOI: 10.1093/acprof:oso/9780199596751.001.0001.
- Torring, Jacob & Sørensen, Eva (2019). Interactive political leadership in theory and practice: How elected politicians may benefit from co-creating public value outcomes. *Administrative Sciences*, 9(3), 51. DOI: 10.3390/admsci9030051.
- Torring, Jacob, Sørensen, Eva & Ollgaard Bentzen, Tina (2019). Institutional design for collective and holistic political leadership. *International Journal of Public Leadership*, 15(1), 58–76. DOI: 10.1108/IJPL-12-2018-0059.
- Treadway, Darren C., Bentley, Jeffrey R., Williams, Lisa R. & Wallace, Angela (2014). The skill to lead: The role of political skill in leadership dynamics. Teoksessa Day, David V. (toim.) *The Oxford handbook of leadership and organizations* (s. 505–523). New York: Oxford University Press. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.025.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 1.–2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Van Wart, Montgomery 2003. Public sector leadership theory: An assessment. *Public Administration Review*, 63(2), 214–228. DOI: 10.1111/1540-6210.00281.