

Delfoi Akatemia

Henrika Nybondas-Kangas, KT

Kuntajohtamisen tulevaisuuden haasteita - Mitä on hyvä esimiestyö kuntasektorilla?

Muuttuva kuntasektori - toimintaympäristöstä

Kunnan tehtävistä säädetään kuntalaissa. Kunta on velvollinen joko yksin tai yhteistyössä muiden kanssa järjestämään palveluita kuten perus- ja esiopetusta, sosiaali- ja terveystointia tai hoitamaan kaavoitusta, ympäristön suojelua ja pelastustointia. Kunnat ja kuntayhtymät työllistävätkin noin 426 000 suomalaista eli 22% työvoimasta. Toimintaympäristössä on kuitenkin tapahtunut ja tapahtumassa suuria muutoksia, joiden taustatekijät löytyvät yksityisen sektorin kilpailukyvyn lisääntymisestä, väestönkehityksestä ja muuttoliikkeestä sekä kuntatalouden epävakasta kehitysnäkymistä. Kunnat eivät kiristyvässä markkinatilanteessa enää pärjää itsekseen – esimerkiksi hoitotakuu tai julkisten hankintojen kilpailuttaminen tuovat mukanaan tilanteita, joissa palvelua ei pystytä määrääjässä tuottamaan joko määrällisten tai laadullisten vaikeuksien takia. Yhteistyötä on tiivistettävä.

Meneillään on kunta- ja palvelurakennemuutos; joka jo aiemmin aloitettujen kuntien yhteenliittymisten ja uuskuntamuodostusten kanssa eittämättä muokkaa kuntakenttää. Henkilöstön asema ja henkilöstön johtaminen muodostuvat yhdeksi isoimmista haasteista, kuten muutoksessa aina. Muutoksen tekee massiivisesti se, että se tulee varovaistenkin arvioiden mukaan koskemaan ainakin puolta kaikista kunnista / kuntayhtymistä. Puitelaissa henkilöstö on saamassa liikkeen luovutusperiaatteeseen pohjautuvan palvelussuhdeturvan mutta sen lisäksi vielä viiden vuoden takuun siitä, ettei uudelleenjärjestymisiin liittyvistä syistä palvelussuhdetta voida päättää. Vaikka tämä ei olekaan omia lisäämään tuottavuutta kunta-alalla, henkilöstölle se tuo tietysti tärkeää turvan tunnetta. Hyvä kysymys on sitten se, mitä tapahtuu viiden vuoden kuluttua liittymispäätöksen teosta? Vaikka kymmenes kuntatyönantajan palveluksessa olevista jää eläkkeelle lähivuosien aikana ei se takaa sitä, että erikoisosajia on juuri siellä ja siihen työhön, mihin tarvitaan. Tämä asettaa suuria vaatimuksia henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja hyviin rekrytointikäytäntöihin. Myös kunnan imagoa työnantajana on sekä paikallisesti että keskustasolla parannettava.

Henkilöstön johtaminen avainasemassa

Kuntien suurin menestystekijä on henkilöstö. Henkilöstön hyvinvoinnin turvaamiseksi tarvitaan tulevaisuudessa hyviä henkilöstöjohtajia. Kunta-alalla eräs tavanomainen reitti henkilöstöjohtajaksi on aina kulkenut vahvan asiantuntijuuden kautta. Joku työkaveri nostetaan puolipakolla johtajaksi. Henkilön oma motivaatio johtajaksi voi olla heikko. Toista ääripäätä, etenkin nykypäivänä, edustaa valveutunut ja johtamisesta kiinnostunut esimies mutta jonka työnantajalla ei ole taloudellisia mahdollisuuksia tai valmiuksia kouluttaa esimiestään hyväksi johtajaksi. On asia niin tai näin, henkilöstön johtamiseen vasemmalla kädellä ei enää ole varaa. Henkilöstöjohtamisen todelliset ammatillaiset ovat tulevaisuutta myös julkisella sektorilla. On heidän koulutustaustansa sitten vaikkapa kasvatustaloustai oikeustieteellinen, heitä kaikkia tulee yhdistämään vahva ote henkilöstön osaamiseen ja hyvinvoinnin kehittämiseen. Tämän takaa tulevaisuuden työvoima, joka vaatii työltä ja omalta työnantajaltaan enemmän valveutuneisuutta ja enemmän vaihtoehtoja kuin ennen. Kuka tarjoaa kiinnostavimman näköalaohjelman, reilumman työilmapiirin, parhaimman työn ja perhe-/tai muun elämän yhteensovittamisen?

1970-luvulla ja sen jälkeen syntyneet työntekijät eivät ole ns. työssä puurtajia samalla tavalla kuin aikaisemmat sukupolvet ovat. He eivät sitoudu ensimmäiseen edes vakituista työsuhdetta tarjoavaan

vaan hakevat työstä enemmän haastetta kuin pysyvyyttä. Tämä on toki luonnollistakin mutta työnantajan intressissä on kuitenkin osaavan työvoiman ostaminen. Rekrytointi on kallista ja aikaa vievää. Uuden työntekijän ankkuroiminen työpaikalle vie sekin oman aikansa. Siksi kuntien henkilöstöjohtajien on otettava haaste vastaan: Henkilöstö pysyy työnantajallaan kun jokainen koee saavansa oikeanlaiset, motivoivat työtehtävät, jotka ovat tutkimusten mukaan jopa palkkaakin tärkeämpiä. Toiseksi työilmapiirin osuus tulee korostumaan. Työssä tulee voida hyvin ja johtajilla on vastuu siitä, että näin myös on. Työpaikoilla tulee olla toimiva henkilöstöstrategia. Esimiehen pitää hyvällä ja myönteisellä tavalla edustaa työnantajaa mutta myös sovitella, olla tinkimätön diplomaatti ja nuorallatanssija.

Henkilöstöjohtajalla tulee olla vuorovaikutustaitoja, hänen tulee kyetä johtamaan yhteisöllisesti. Tulevaisuudessa ei ole tälle juurikaan ole vaihtoehtoja, koska vuorovaikutustaidoton esimies tulee työnantajalleen kalliiksi. Kunta-alan yhä enemmän valveutunut henkilöstö ei pelkää käyttä ämmattijärjestöjen heille osoittamaa apua esimerkiksi määräaikaisten työsuhteiden eli ns. pätkätyön laillisuuden selvittämisessä tai vaikkapa häirintätapauksissa. Kommunikoiva, oikeudenmukainen ja asiansa tunteva johtaja pärjää tulevaisuuden työmarkkinoilla. Se tarkoittaa läsnäolon taitoa, hyviä antennejä päässä ja tervettä itsetuntoa. Jos näitä ominaisuuksia vaaditaan työntekijältä, niitä on syytä kaksinkerroin vaatia heidän esimiehiltään eli tulevaisuuden henkilöstöjohtajilta alallamme. He ovat paljon vartijoina.

Pentti Sydänmaalakka visiokin osuvasti: ”Johtajan tehtävä on tarjota hyvää johtamispalvelua”. Sitä se on myös henkilöstön johtamisessa.

Kuntajohtamisen erikoispiirre – kaksinapainen johtaminen

Uudessa tai yhdistetyssä kunnassa henkilöstön johtamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Jotta on helpompi ymmärtää, mikä kuntajohtamisessa on haasteellisinta, esittelen lyhyesti kuntajohtamisen erityispiirteet.

Kunnan poliittista päätösvaltaa käyttää asukkaiden valitsema valtuusto. Valtuuston tulee päättää toiminnan ja talouden keskeisistä tavoitteista. Kunnassa on lisäksi hallinnollinen eli ammatillinen johto, jonka korkein esimies on kunnan- tai kaupunginjohtaja. Periaatteellisella tasolla työnjaon pitäisi näiden kahden ”osapuolen” välillä olla selvä mutta sekä heikkoa poliittista johtoa että sellaista johtoa missä poliitikot ”sekaantuvat” ammattijohtajien työn yksityiskohtiin on nähtävissä. Nykypäivänä vallalla yleisesti lienee nimenomaan heikko poliittinen johto. Ideaalia tietysti olisi jos poliitikot asettaisivat tärkeimmät päämäärät – missiot, visiot ja strategiat ja ammattijohtajat toteuttaisivat ne. Tampereella kokeillaan nyt mallia missä kansalaiset (valtuusto) on valinnut kaupunginjohtajan eli pormestarin eikä hän ole palkattu, ns. ammattijohtaja. Nähtäväksi jää, alkaako tästä poliittisen henkilöstöjohdon uusi nousu kunta-alalla.

Kaksinapaisuudesta ei kuitenkaan koskaan päästä kokonaan. Lautakunnissa istuvat ”kunnan kansalaiset” eivät ole henkilöstöjohtamisen ammatillaisia vaan tuovat asiakkaan, kuntalaisen äänen kuuluviin. Pahimmillaan poliittiset ”veljeyden tai siskouden” – merkit hämärtävät sen, mitä todella työyhteisössä tapahtuu. Lautakunnassa istuva kiinnittää huomionsa epäolennaisuuksiin eikä suostu uskomaan, että kummin kaiman serkku todella olisi ansainnut kirjallisen varoituksen töiden laiminlyönnistä. Esittelijänä toimiva henkilöstöjohtaja ei voi muuta kuin kirotta hiljaa mielessään. Ratkaisuna vastaavanlaisiin, lähinnä pienten ja keskisuurten kuntien ongelmaan olisi hallintosäännön muuttaminen ja yksityissektorimaisten tapojen tuominen myös kuntajohtamiseen. Annetaan asiantuntijoiden myös ratkaista nämä asiat, ei vaan valmistella! Kyllä esimiehet tietävät, mitä heidän henkilöstönsä tekee ja mitä ei. Riittäisi jos korkeimpien viranhaltijoiden irtisanomiseen tarvittaisiin lautakunnan tai hallituksen siunaus. Johtamiseen tulisi jouhevuuutta jos esimiehille

annettaisiin enemmän vastuuta. Voimaannuttaminen lisääisi heidän työmotivaatiotaan ja samalla heidän alaistensa työhyvinvointia ja poistaisi osaltaan byrokratiaa ja kaavamaisuutta kunnallisesta toiminnasta.

Tulevaisuuden johtaminen – muutosjohtamista

Muutosta tulee hallita. Jos näin ei tapahdu, syntyy kaaos. Henkilöstö ei luota esimiehiinsä, työstä tulee tuottamatonta; siitä menee ilo. Esimiehet pettyvät työntekijöihin. Syntyy noidankehä. Mutta: Miten muutosta sitten tulisi hallita?

KT: n henkilöstön kehittämisen asiantuntija Terttu Pakarinen kiteyttää asian seuraavasti.

Muutoksen onnistumiselle on tärkeää:

1. Muutostarpeen määrittely. Tarvitaan faktatietoa mm. tuloksellisuudesta ja menestystekijöistä.
2. Luodaan yhteinen näkemys. Määritellään millä perusratkaisulla pyritään haluttuun tulokseen.
3. Muutoskyvystä huolehtiminen. Taattava henkilöstön informoiminen ja osallistuminen prosessin eri vaiheissa.
4. Ensimmäiset toimenpiteet – viestinnällisesti tärkeitä muutoksen suunnalle ja vauhdille
5. Ankkurointi käytäntöön.

Kuulostaa helpolta. Muutosprosesseja johtaneet kiinnittävät huomioita siihen, että muutos vaatii aikaa. Sen kunnollinen suunnittelu vaatii aikaa, sen ankkurointi henkilöstöön ja actoreihin vaatii aikaa ja sen toteuttaminen vaatii aikaa. Puitelaissa mittariksi otettu viisi vuotta päätöksenteosta voi hyvinkin olla realistinen – ajatus tulee siitä kokemuksesta, jota aiemmat muutosprosessit alallamme ovat tuoneet. Toivotaan, että muiden virheistä voidaan ottaa opiksi - prosessin dokumentointi ja arviointi olisi omien lisäksi muille hyödyllistä.

Muutospäätöksen jälkeen – uuden luomista

Esimerkiksi kahden kunnan yhdistyessä henkilöstö ei luonnollisesti kaikki voi säilyttää samoja tehtäviä kuin ennen muutosta. Uusi kunta ei tarvitse johtoportaan kaksia hallinto-, sivistystoimen ja talousjohtajiaan eikä kaikkia peruspalvelutehtävissä kuten teknisessä toimessa ja siivouksessa toimivia. Etenkin näiden henkilöstöryhmien osalta on hyvä varautua ”suunnitelma B:hen”. Tämä tarkoittaa heidän osaamisensa kartuttamista, ja viiden vuoden palvelussuhdeturvan takia lisäksi uusien tehtävien suunnittelemista. Tärkeintä muutospäätöksen jälkeen onkin uuden organisaation työnjako ja tehtävät. Kuka tekee mitäkin ja kenenkä alaisuudessa? Onko henkilöstöä liikaa? Ja jos ei ole mahdollisuutta irtisanoa, mitä tehtäviä heille uudessa kunnassa keksitään? Järjestetäänkö eläkeratkaisuja, opintovapaita? Onko perhevapailta tulossa henkilöstöä takaisin töihin? Näitä ja muita kysymyksiä mietitään varmasti jokunen tunti kuntauudistusta tuottavissa toimintaryhmissä.

Kunnissa on voinut olla henkilöstön suhteen kovinkin eriäviä ratkaisuja. Henkilöstöllä voi olla erilaiset palvelussuhteen edut. Toimistosihteerit ovat kenties saaneet aivan eri palkkaa saman vaatavuustason tehtävistä. Toisessa kunnassa on ehkä jo ehditty maksaa henkilökohtaisia palkanosia. On erilaisia ”palkanlisiä” ja korvaamistapoja, epävirallisia ja virallisia käytäntöjä työaikojen ja taukojen suhteen, työmenetelmien, työvälineiden hankinnan suhteen... Myös esimerkiksi rekrytointikäytännöt joutuvat uuteen syyniin. Ideana on tietysti pikkuhiljaa yhtenäistää kahden aikaisemmin itsenäisesti toimineen kuntayksikön käytännöt. Tämä vaatii vuosien työtä. Voi olla erittäin haastavaa edes yrittää löytää kaikkia niitä ”porsaanreikiä”, joita henkilöstöpolitiikankin alueella esiintyy. Toivottavaa olisi tietysti, että voitaisiin käyttää konsulttiapua kenties joltakin, joka saman rumban on jo läpikäynyt.

Muutosjohtamisen tärkeitä työkaluja

1. Kunnan strategiat?

Strateginen johtaminen ei ole kunta-alallakaan vieras käsite. Ulkoisen toimintaympäristön muutokset ovat ”pakottaneet” kunnat hahmottelemaan sitä mitä tuotetaan, miten se tuotetaan ja kenenkä toimesta. Kuntien alueellinen yhteistyö eli tiettyä toimintoa, kuten esimerkiksi terveydenhuoltoa varten perustettu kuntien yhtymä = kuntayhtymä tai ostopalveluna toiselta kunnalta tai yksityiseltä tilattu palvelu ovat esimerkkejä modernin kunnan palveluntuottamisesta. Erilaiset strategiat – kuten palvelu- ja henkilöstöstrategia, ovat kunnan työkaluja, poliittisen johdon tahdonilmaisuja. Visio – se missä kunta haluaa itsensä nähdä vaikkapa viiden tai kymmenen vuoden päästä, on eräs tärkeimmistä. Missä me haluamme olla hyviä, ketkä ovat meidän yhteistyökumppaneitamme, olemmeko itsenäisiä vai vahvoja yhdessä? Pikainen katsaus joidenkin kuntien nettisivuille kuitenkin osoittaa, ettei visio kuitenkaan ainakaan vielä ole ulkoisessa tiedotuksessa kovinkaan esillä. Potentiaaliset uudet kuntalaiset ja yrittäjät voisivat innostua eteenpäin pyrkivästä visiosta. Kunnat näyttävät mainostavan itseään mieluummin sananparsien kuten ”Humppila – monen matkan varrella”, -tyyppisten iskulauseiden voimalla. Täytyy toivoa, että visio on päättäjien ja henkilöstön tiedossa, se olisi tietenkin vielä tärkeämpää. Ennustaa voi, että kuntaliitosten ja yhteistoiminnallisuuden muutenkin lisääntyessä myös strategiatyö eli toiminnan suunnittelu nousee sille kuuluvaan arvoonsa.

2. Tuloksellisuuden mittaamisesta – tasapainotettu mittaristo

Kunta-alasta oli pitkään vallalla käsitys, ettei kunnallisia toimintoja voida mitata ja, ettei kuntatyö ole tuloksellista työtä. Kuitenkin Kunnallinen työmarkkinalaitos yhdessä pääsopijajärjestöjen kanssa on antanut mittaamista koskevaa ohjeistusta jo vuonna 1989. Uusittu KT:n suositus vuodelta 2000 perustuu tasapainotettuun arviointiin (Balance Scorecard). Yhtenä mitattavana seikkana on henkilöstön aikaansaannoskyky. Tuloksen saavuttaminen omalla ja ennen kaikkea tiimin työpanoksella ja sen ympärille mahdollisesti kehitetty tulospalkkiojärjestelmä on tulevaisuutta. Kunta-alalla on saatu hyviä kokemuksia mm. terveyskeskuksissa ja teknisessä toimessa tulosten mittaamisesta ja hyvistä tuloksista palkitsemisesta. Alue on äärimmäisen tärkeä kehityskohde. Hankintalakiin perustuva julkisten palvelujen kilpailuttaminen tulee muutoin johtamaan siihen, ettei kunnallinen organisaatio pysty kilpailemaan samassa sarjassa yksityissektorin kanssa. Tällöin tulevaisuuden kuntapalvelut tuotetaan pääosin muualla kuin kunnissa! Tämän kehityksen pysäyttäminen on mahdollinen ainoastaan palvelun sekä määrällisen että laadullisen kehityksen myötä.

3. Kunta-alan palkkapolitiikka – tasa-arvoinen palkitsemisjärjestelmä

Uuden, objektiivisen palkitsemisjärjestelmän kehittäminen ansaitsee oman mainintansa. Kunta-alalla on 2000-luvulla uudistettu palkkaamisen peruselementit yksi kerrallaan. Tehtäväkohtainen palkka perustuu työn vaativuuden arviointiin, joka sopijaosapuolten yhteisellä näkemyksellä perustuu neljään osatekijään: työn edellyttämä osaaminen (tiedot, taidot, harkinta), työn vaikutukset ja vastuu (laajuus, pysyvyys, johtaminen ja vaikutukset toimintaedellytyksiin) sekä työn edellyttämät yhteistyötaidot (vuorovaikutus, ihmissuhdevaatimukset). Neljäs osatekijä on työolosuhteet eli työn kuormittavuus. Tehtäväkohtaisen palkan lisäksi maksetaan työvuosien eli kokemuksen perusteella ”takupalkkaa”. Mahdollinen on myös henkilökohtainen lisä, jossa ratkaisevaa on työntekijän henkilökohtaiset työtulokset ja ammatinhallinta. Kuten todettu, myös tulospalkkiojärjestelmä on kunta-alalla mahdollinen.

Muutostilanteessa on ensisijaisen tärkeää, että uusi kunta arvioi myös henkilöstön palkkauksen uudelleen. Uudet tehtävät voivat vaatia palkkauksen uusimista. Todennäköistä on, ettei entisissä tehtävissä jatkaneiden palkkauskään välttämättä ole verrattuna uusiin samaa työtä tekeviin kollegoihin täysin samalla tasolla. Samasta työstä maksetaan eri palkkaa. Työnantajan tulee tehdä palkkausta koskeva toimenpideohjelma palkkausstrategioineen ja kuntapäätäjien löydettävä tarvittavat rahat. EU:n samapalkkaperiaate, tasa-arvolaki ja työntekijöiden yhdenvertaisen kohtelun periaate pitävät huolen siitä, että näin on syytä myös toimia.

Esimiehet suorittavat sekä tehtävien että työsuoritusten arvioinnit, poliitikot päättävät siitä, kuinka paljon rahaa palkkaukseen on käytettävissä. Objektiiiset arviointimekanismit ja arviointiin koulutettu esimies sekä kokonaisuuksien päälle ymmärtävä poliittinen johto ratkaisevat naisvaltaisen alan palkat. Käytännössä kaikki perustuu kuntatasoiseen harkintaan; mitä maksetaan ja kenelle. Kunnilla on työvoiman saatavuuteen liittyvät avaimet nyt jo omissa käsissään.

Suvaitsevaisuus – yhdenvertaisen työpaikan unelma

Tulevaisuudessa todellinen työvoiman kilpailuvaltti on suvaitsevaisuus. Kunta-alan työvoima on ikääntynyttä ja naisvaltaista. Yhä useampi pääkaupunkiseudun kuntatyöntekijä on ulkomaalaistaustainen. Tarve on jo nyt ajanut suuria kaupunkeja tekemään etnistä syrjintää koskevia toimintaohjeita, joissa ohjeistetaan esimiehiä siitä miten tulee suhtautua eri kulttuurista tuleviin työntekijöihin. Ikääntyneen työvoiman työssäpitäminen erilaisin toimenpideohjelmin ja sukupuolten välisen tasa-arvon vaaliminen mm. tasa-arvosuunnitelman avulla tekevät tulojaan. Tämä on hyvä asia ja työhyvinvoinnin kannalta aivan välttämätöntä. Mitä tavoitteita näillä kartoituksilla tulisi sitten olla eli mitä suvaitsevaisuus on?

Suvaitsevaisella työpaikalla ymmärretään aidosti erilaisuutta. Työnantajalla on toiminnallinen vastuu siitä, että työpaikan tehtävät tulevat hoidetuksi. Se ei kuitenkaan estä olemasta suvaitsevainen työnantaja. Suvaitsevaisella työpaikalla kaikkia arvostetaan yksilöinä eikä stereotypioita esimerkiksi fyysisestä iästä ole olemassakaan. Esimies osaa lukea työntekijöitään ja arvioida heidän mahdollisuuksiaan objektiivisesti. Työpaikalla uskotaan, että nuoremmallakin työntekijällä on hyviä ideoita ja tuoretta tietoa. Iäkkäämmän työntekijän kokonaisvaltaista asianhallintaa ja työpaikan tarpeiden ja historian tuntemusta ymmärretään ylläpitää ja hyödyntää.

Yksilönä kohdatuksi tuleminen – se, että esimies kuulee ja näkee luo ennenkuulumatonta yhteen hiileen puhaltamisen tunnetta. Tunne siitä, että työpanostasi arvostetaan ja sinulle annetaan mahdollisuus kehittyä työssäsi kantavat pitkälle. Sellaisella työpaikalla ei ole työvoimapulaa; ei tänään eikä huomenna.

Lopuksi

Olen tässä kirjoitelmassani visioinut tulevaisuuden kuntakenttää ja sitä millä menetelmillä ja ajatuksilla kuntatyönantaja menestyisi jatkossa entistä paremmin. Joukkoon on mahtunut sekä äänekkäitä että hiljaisia tulevaisuuden signaaleja. Muutamien tuhannen asukkaan kunnalla Pohjois-Suomessa ja pääkaupunkiseudun kunnilla voi olla maantieteellisiä ja toiminnallisia eroja mutta esittämäni kannanotot sopivat oikeastaan istutettavaksi minne tahansa kuntaan. Kuka ei hyötyisi strategiasta, tasa-arvosuunnitelmasta tai henkilöstönsä osaamisen kehittämisestä?

Kuten aina – suurin vihollinen on asenne – muutosvastarinta. Siihen kun joku keksisi lääkkeen, niin oltaisiin jo pitkällä. Mutta ehkä se jää seuraavan tutkielmani aiheeksi.

Delfoi Akatemiaa kunnioittavasti tervehtien

Helsingissä 2.10.2006

Henrika Nybondas-Kangas

Lähteet:

Julkaisut ja artikkelit

Muutoksen hallinta ja henkilöstöstrategia, Kuntatyöntantaja 1/2006

Toimiva kunta: Kuntajohtaminen, Kuntakoulutus 2004.

Maahanmuuttajilla paljon annettavaa työyhteisölle, Kuntatyöntantaja 1/2006

Hyvä henkilöstöjohtaminen kuntasi menestystekijä, Työministeriö/ KT 2003

Kunnallisen palvelutoiminnan tuloksellisuuden arviointia koskeva suositus, KT:n yleiskirje 11.4.2000

Kunnan palvelustrategian laatiminen, www.kunnat.net

Henkilöstöstrategia kehittämisen ja johtamisen välineeksi, KT:n yleiskirje 29.4.2001

Henkilöstöstrategia tukee hyvää työnantajapolitiikkaa, KT julkaisu www.kuntatyöntantajat.fi

KT:n toimintaympäristö ja työnantajatoiminnan haasteet; KT:n muistio/Palola 15.2.2006

Kirjallisuus

Järvinen. Pekka: Onnistu esimiehenä, WSOY 2001

Sydänmaalakka, Pentti: Älykäs johtajuus, Talentum 2004

Perkka-Jortikka Katriina: Reilu peli työelämässä, Edita 1998

Utbult, Mats (red.): Ledarskap i kommuner, Svenska kommunförbundet 2004