

LECTIO PRAECURSORIA

Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa

Kirsi Rytönen

Johtaminen ja johtajuus herättää meissä jokaisessa ajatuksia ja tunteita. Itse muistan erään vuosien takaisen kokemuksen johtajuudesta, joka jäi pysyvästi mieleeni. Työskentelin työyhteisössä, jonka johtaja korosti oikeudenmukaisuutta, arvosti työntekijän osaamista, kantoi sosiaalista vastuuta ja rakensi yhteisöllisyyttä. Hän kohtasi arvostavasti ja kiireettömästi sekä osoitti myötätuntoa tilanteen niin vaatiessa. Hän ei koskaan ylentänyt itseään tai omia saavutuksiaan. Päinvastoin hänen puheistaan ja teoistaan välittyi työntekijän ja työyhteisön kuin myös lapsen ensisijaisuus. Tänä päivänä tiedän, että kyse oli palvelevasta johtajasta.

Nämä kokemukset osaltaan innostivat ja herättivät uteliaisuuteni tutkimaan varhaiskasvatuksen palvelevaa johtajuutta. Kiinnostukseni aihetta kohtaan ei kuitenkaan ollut ainut syy siihen miksi lähdin tutkimuksen polulle. Yhtä tärkeä syy on se, että tutkimukseni kautta pystyn laajentamaan varhaiskasvatuksen tutkimuksen kenttää ja täyttämään ihmislähtöisen johtajuuden tutkimuksellisen aukon. Näiden lisäksi tämänhetkinen työelämämme tarvitsee ihmislähtöistä palvelevaa johtajuutta, jonka avulla voidaan osaltaan tukea työntekijöiden jaksamista ja hyvinvointia moninaisten muutosten ristipaineissa.

Mitä enemmän olen johtajuutta pohtinut, tarkastellut, toteuttanut ja tutkinut, sitä monimutkaisemmaksi se on muuttunut. Johtamisen ja johtajuuden monimuotoisuus ja vaikeus syntyvät siitä, että ne kiinnittyvät aikaan, paikkaan ja tilanteeseen. Johtajuus rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja sitä suuntaa työyhteisön perustehtävä. Johtajuuteen nivoutuvat toimintaympäristö, rakenteet ja kulttuuri. Tämä tarkoittaa sitä, että jossain työyhteisössä hyvin onnistunut johtajuus ei välttämättä toteudu yhtä menestyksellisesti toisessa työyhteisössä.

Toteutin tutkimukseni Lapuan kaupungin varhaiskasvatuksessa toimintatutkimuksena.

Tutkimukseen aktiivisesti osallistuneita henkilöitä oli yhteensä 36 ja he olivat varhaiskasvatuksen työntekijöitä ja johtajia sekä sivistyslautakunnan jäseniä.

Tutkimukseen osallistuneet pohtivat johtajuutta tutkimus- ja kehittämishankkeen aikana monin tavoin. He miettivät ryhmäkeskusteluissa ja työpajoissa muun muassa sitä millaista on hyvä johtajuus, millainen on oma tapani johtaa, mitä palveleva johtajuus tarkoittaa ja miten palvelevaa johtajuutta voidaan kehittää. Heidän näkemyksensä ovat olleet tutkimukseni kantava voima. Seuraavaksi esittelen joitain heidän ajatuksiaan.

”Ajattelumalli johtamisesta pitää muuttua. Sen ymmärtäminen, että eettisyys ja moraalit on vahvasti johtajuudessa mukana.” (päättäjät 1)

”Kaikki alkaa arvostamisesta ja siitä, että johtaja näyttää, että se oot tärkeä!” (johtaja 5)

”Pyrittäis pehmeää maailmaa kohti. Arvostetais ihmistä, aitoutta, kuulemista. Kovaa on nähty jo. Ja ihmiset voi pahoin, hirveän pahoin koko ajan. Ihmistä ei välineellistetä, arvioiden millaisia ihmisiä tulevaisuus tarvitsee, kaikessa toiminnassa korostetaan ihmisarvoa. Kaikista ei tartte tulla maistereita, tohtoreita. Me tarvitaan täällä kirvesmiehiä, lapiomiehiä. Ja niistä tulee hyviä ihmisiä ja ne on onnellisia siinä omassa työssä.” (johtaja 5)

”Tää jos mikä vaatii johtajan itsensä tunteista.” (päättäjät 1)

”Ja että johtaja pystyy myöntämään omat heikkoutensa ja tietämättömyytensä ja on tietoinen ajattelutavastaan, tunteistaan, käytöksestään, omista arvoistaan ja moraalistaan.” (johtaja 8)

”Johtajan tulee tiedostaa toimintansa vaikutus muihin”. (päättäjät 5)

”Kun johtaja on palveleva niin kukas sitä johtajaa sitte auttaa? Tai sitten niin, että kaikki on niitä palvelevia johtajia, koko työyhteisö ja sillon se johtaja saa niistä kaikista sen voiman tehdä omaa työtä.” (johtaja 1)

”Se miten työntekijöitä kohdellaan, heidän osaamistaan arvostetaan ja heitä kuunnellaan vaikuttaa suoraan työmotivaatioon. Salliva ilmapiiri luo uskallusta ja halua kokeilla.” (Työntekijä 12)

”Onko se [palveleva johtajuus] kuitenkin, sellane perusluonne meissä, voi sanoa ihan suomalaisessa mutta ainakin etelä-pohjanmaalaisessa. Niinhän sitä nyt on aina tavattu tehä.” (johtaja 3)

”Kohtaaminen ja kohteleva – Tärkeintä johtajuudessa on inhimillinen kohtaaminen.” (Työntekijä 19)

Edellä eräs päättäjätötesi, että ”Ajattelumalli johtamisesta pitää muuttua”. Suomalaiseen johtamisperinteeseemme liittyy hierarkkinen, pyramidin yläosaan sijoittuva toiminta, jossa keskeisiä piirteitä ovat olleet muun muassa vallankäytön keskittyminen, ylhäältä alaspäin tapahtuva viestintä ja johtajan status. Palveleva johtajuus kääntää johtamispyramidin toisin päin. Johtajuuden ymmärtäminen ja toteuttaminen palvelutehtävänä siirtää johtajan asemassa luonnostaan olevat oikeuden ja etuoikeuden kysymykset syrjään. Palveleva johtaja keskittyy velvollisuuksiin ja vastuunottoon muista ihmisistä. Hän näkee kaikkialla yhtä tärkeitä ihmisiä ja asiantuntemusta.

Johtajuustutkimus on vuosien saatossa siirtynyt rationaaliseen johtajuuden ymmärtämisestä ja johtajakeskeisyydestä eettiseen ja inhimilliseen johtajuuteen. Uusia johtamismalleja ja menetelmiä on syntynyt tiuhaan vuosien varrella. On ollut muun muassa tavoitejohtamista, tulosjohtamista, laatujohtamista, muutosjohtamista ja strategista johtamista. Kuumimmat trendit liittyvät tiimien ja verkostojen johtamiseen sekä organisaatio- ja palvelumuotoiluun, kuten myös digitalisaatioon ja tiedolla johtamiseen.

Tavoitteet työurien pidentämisestä ovat puolestaan kääntäneet huomion hyvinvointijohtamiseen. Luovuuden- ja osaamisen johtaminen sekä innovaatiojohtaminen voidaan puolestaan liittää nopeasti muuttuviin toimintaympäristöihin, uudistamiseen ja kehittämiseen.

Kaikkia näitä malleja ja trendejä yhdistää pyrkimys tuottavuuden ja kilpailukykyyn parantamiseen, hieman eri menetelmin. Palveleva johtajuus eroaa edellä luettelemistani malleista muun muassa siten, että se ei tähtää ensisijaisesti tuottavuuden tehostamiseen. Palvelevalle johtajalle työntekijä, hänen ammatillinen kehityksensä, kasvu ja hyvinvointi ovat organisaatiota tärkeämpiä. Johtamisen keinot saattavat vaihdella eri tilanteissa, mutta jokaisessa hetkessä palveleva johtaja näkee johdettavat arvokaina kanssaihmisinä, joista hän kantaa vastuun.

Palaan jälleen tutkimukseen osallistuneiden ajatuksiin, jossa eräs varhaiskasvatuksen johtaja totesi, että ”Ihmistä ei pidä välineellistää, arvioiden millaisia ihmisiä tulevaisuus tarvitsee, kaikessa toiminnassa tulee korostaa ihmisarvoa”. Ihmisarvo ja inhimillisuus nousevat vahvasti esille varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa. Perusteet painottavat varhaiskasvatuksen pohjautuvan elämän, kestävän elämäntavan ja ihmis-oikeuksien kunnioittamiseen sekä ihmisarvon loukkaamattomuuteen. Varhaiskasvatuksessa tulee tukea lasten kasvua ihmisyyteen, jota kuvaa pyrkimys totuuteen, hyvyyteen ja kauneuteen sekä oikeudenmukaisuuteen ja rauhaan.

Edellä esitetyt painotukset varhaiskasvatuksen perusteissa voivat osaltaan luoda edellytyksiä toteuttaa palvelevaa johtajuutta varhaiskasvatuksessa ja toisin päin palveleva johtajuus luo osaltaan edellytyksiä tukea lasten kasvua ihmisyyteen. Kasvatuksellisessa työyhteisössä palveleva johtaja kantaa vastuuta työntekijöiden hyvinvoinnin lisäksi myös lasten hyvinvoinnista. Toimintakulttuuri, jossa työntekijät auttavat ja tukevat toisiaan sekä kohtaavat toisensa arvostavasti ja tarvittaessa myötätuntoisesti siirtyy esimerkin kautta jälkipolville. Hyvinvoiva, motivoitunut ja työstään innostunut henkilöstö on laadukkaan varhaiskasvatuksen perusta. Johtaja mahdollistaa perustehtävän toteuttamisen sekä edistää yhteisöllistä sitoutumista varhaiskasvatuksen arvoihin, tavoitteisiin ja käytänteisiin. Toiminta rakentuu vastuullisuudesta lapsia, las-

ten huoltajia, yhteistyökumppaneita ja laajemmin yhteiskuntaa kohtaan.

TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTTAMINEN

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää palvelevan johtajuuden toteutumista ja kehitymisprosessia kunnallisen varhaiskasvatuksen organisaatiossa. Tutkimukseni lähtökohtana on ollut toteuttaa mahdollisimman käytännönläheinen ja käytäntöä palveleva tutkimus, jota toimintatutkimuksellinen ote lujitti. Tutkimuksen ja kehittämisen yhdistäminen on haasteellista, koska jouduin tasapainoilemaan sen suhteen, että tutkimusaineistot olisivat riittävän motivoivia kehittämisen kannalta ja toisaalta, että kehittämistä pystyi toteuttamaan tutkimuksellisesti tieteelliset vaatimukset täyttäen. Kehitimme johtajuutta ja toimintatapoja alusta alkaen yhdessä keskustellen, arvioiden ja toimien tutkimukseen osallistuneiden kanssa.

Palvelevan johtajuuden ymmärtämisen ja kehittämisen prosessia ohjasi neljä tutkimuskysymystä:

Ensinnäkin pyrin selvittämään miten kunnallisen varhaiskasvatuksen johtajat, henkilöstö ja päättäjät määrittivät ja kuvailivat varhaiskasvatuksen johtajuutta sekä miten varhaiskasvatuksen perustehtävä ohjasi johtajuutta johtajien ja päättäjien tulkitsemana?

Kaikki varhaiskasvatuksen johtajat painottivat ihmisten johtamista sekä työyhteisön sisäisiä asioita, kuten suunnittelua ja organisointia. Päiväkodeissa korostui pedagoginen johtajuus. Päättäjät seurasivat vahvasti kuntatalouden kehitystä ja huomioivat ensisijaisesti talouden raamit päätöksenteossaan. Varhaiskasvatuksen johtajilla johtajuutta ja johtamistoimintaa ohjasi varhaiskasvatuksen perustehtävä. Päättäjien puhetta ja päätöksentekoa hallitsivat ensisijaisesti taloudelliset faktat. Päättäjät ja johtajat tarkastelevat, ohjaavat ja johtavat varhaiskasvatusta eri asemasta käsin, joka osaltaan selittää perustehtävän erilaista asemaa heidän päätöksenteossaan.

Lisäksi pyrin selvittämään miten palveleva johtajuus toteutuu varhaiskasvatuksen organisaatiossa ja miten palvelevaa johtajuutta voidaan kehittää?

Varhaiskasvatuksessa esiintyi palvelevaa johtajuutta. Eniten korostuivat johtajan taito voimaannuttaa ja vastuuttaa työntekijää sekä osoittaa suuntaa. Vähemmän näkyivät johtajan rohkeus, aitous ja nöyryys. Suunnan näyttäminen on johtajan vastuun ottamista kokonaisuudesta ja selkeää näkemystä siitä, mihin suuntaan työyhteisön tulee kulkea. Käytännössä tämä tarkoittaa johtajan kykyä visioida sekä painottaa yhteistä tulevaisuutta. Varhaiskasvatuksessa painottuu pedagoginen suunnan näyttäminen.

Vastuuttaminen ja voimaannuttaminen ovat johtajan luottamusta työntekijään ja hänen osallistumiseensa, työntekijöiden osallistamista ja tukemista sekä kannustamista ja innostamista oman työn kehittämiseen. Mitä enemmän inhimilliset arvot, perustehtävä ja henkilöstön hyvinvointi näkyvät ja korostuvat johtajan puheina ja etenkin tekoina, sitä vahvemmin henkilöstö tulkitsee olevansa arvostettu ja tekevänsä merkityksellistä työtä.

Johtamiskulttuurin kehittäminen lähtee liikkeelle työyhteisön oman kulttuurin, historian, tiedon ja tarpeiden huomioimisesta, tunnistamisesta ja hyödyntämisestä. Uutta johtamiskulttuuria ei voida tuoda valmiina mallina työyhteisöön. Palvelevan johtajuuden rakentuminen on koko organisaation ajattelutavan ja rakenteiden asteittainen ja pysyvä muutos. Se ei ole nopea tehostamistoimi tai johtajuuden ohimenevä muoti-ilmiö.

”Hiljaa hyvä tulee, ajatellen aivan paras” tapasi entinen työkaverini sanoa ja se pätee kehittämistähtiin. Johtajuuden kehittäminen on pitkälinen prosessi. Se vaatii aikaa, ajattelua ja osallisuutta. Se on koko työyhteisön yhteinen matka ja oppimisen prosessi. Parhaimmillaan palveleva johtajuus leviää ja juurtuu koko työyhteisön toimintakulttuuriin.

TUTKIMUKSEN LAAJEMPI VAIKUTTAVUUS

Tutkimukseni laajentaa varhaiskasvatuksen johtajuuden tutkimuskenttää ja yhdistyy aiempiin tutkimuksiin jakamalla teoreettisia lähtökohtia ja käsitteitä. Tutkimukseni tarjoaa konkreettista, jonka toivon päättäjien, asiantuntijoiden ja kouluttajien, kuten myös johtajien ja muiden työntekijöiden, ottavan huomioon paremman johtajuuden ja työelämän kehittämisessä. Luotan siihen, että väitöskirjani herättää yhteiskunnallista

keskustelua palvelevan johtajuuden tärkeydestä ja ravistelee perinteistä johtamisajattelua.

Johtajuus on ennen kaikkea luottamusta ja arvostamista, uskoa ihmisiin ja heidän kykyihinsä. Se on inhimillistä välittämistä, myötätuntoa, esimerkkinä toimimista ja halua auttaa perustehtävän toteuttamisessa sekä ammatillisessa kasvussa. Palveleva johtaja ei aseta itseään muiden yläpuolelle, eikä tavoittele valtaa ja asemaa. Johtajuus rakentuu vastavuoroiselle toiminnalle,

ei yksilösuorittamiseen. On tärkeää, että palvelevan johtajuuden kaltaiset ajatukset leviävät. Murroksessa oleva työelämämme tarvitsee niitä.

Päätän lektioni kiinalaiseen mietelauseeseen, joka mielestäni kuvaa palvelevaa johtajuutta hyvin: *”Mene ihmisten luokse. Elä heidän kanssaan. Opi heiltä. Rakasta heitä. Ala siitä mitä he osaavat. Rakenna sille mitä heillä on. Kun viisas johtaja johtaa kansan päämääräänsä, kansa sanoo: me teimme sen.”*