

SANNA JACKSEN



JOHTAMISEN TOIMINTATAVAN  
MUUTOS STEINERPÄIVÄKODISSA

  
PUBLICATION

IMO Academy Publication

Sanna Jacksen: Johtamisen toimintatavan muutos steinerpäiväkodissa

IMO-akatemia julkaisu 2018

## Abstract in English

### Making a Change on leadership in a Waldorf-Kindergarten

In this article, I describe the process of making a change on leadership in two Waldorf-Kindergartens in Finland. I also emphasize the new role of a kindergarten manager and the tasks and the responsibilities that come with it, as defined together in the community. My question is how can we use the methodology of horizontal leadership in our kindergartens, both as an inspiration and practical aid as well? I found that horizontal leadership becomes most beneficial in collaboration of the staff with open dialogue and communication. It is possible to unify the values, process, dialogue and biography by the core concepts and practical applications of the methodology of horizontal leadership for the use of the whole community.

## Johtamisen toimintatavan muutos steinerpäiväkodissa

Kaksi Etelä-Suomessa sijaitsevaa, yhteisen kannatusyhdistyksen ylläpitämää steinerpäiväkotiä päätti lähteä kokeilemaan uudenlaista johtamisen toimintatapaa elokuusta 2017 alkaen. Aikaisempi malli, jossa varhaiskasvattajat huolehtivat hallinnollisista tehtävistä lapsityön ja ryhmävastuun ohella, koettiin raskaaksi ja puutteelliseksi. Haluttiin lähteä kehittämään toimintatapaa, jossa yksi steinerpedagogeista toimisi molempien talojen johtajana, ilman omaa ryhmää ja päivittäistä lapsivastuuta. Tehtävään ehdotettiin tämän artikkelin kirjoittajaa ja lähdin innolla ja mielenkiinnolla mukaan yhteiseen prosessiin. IMO-akatemia edustama horisontaalisen johtamisen ajattelu nähtiin soveltuvan erinomaisesti steinerpäiväkotiin, jossa kollegiaalinen yhteistyö on vahvaa, vastuunkantaminen ja päätökset on totuttu tekemään yhdessä. Adriaan Bekman kuvaa horisontaalista johtamista toimintatapana, jossa jokaisella toimijalla on työnsä suhteen vapaus ja vastuu. Inside the Change –kirjassaan hän painottaa sisäisen maailman merkitystä ja sen voimaantumista työyhteisössä. Perinteinen, hierarkkinen johtaminen ei hänen mukaansa motivoi tai lisää ymmärrystä johdon ja työntekijöiden välillä. Tutkimuskysymykseni onkin: Miten luon horisontaalisen johtajuuden inspiroimana uudenlaista johtamisen toimintatapaa steinerpäiväkodeissa?

## Steinerpäiväkoti, kollegiotyöskentely ja hallinto

Varhaiskasvatus, siihen kuuluva esiopetus ja perusopetus muodostavat steinerpedagogiikassa lapsen kehityksen ja oppimisen kannalta johdonmukaisesti etenevän kokonaisuuden ja perustan elinikäiselle oppimiselle. Kasvatus nähdään ennen kaikkea lapsen hyvinvoinnin kokonaisvaltaisena tukemisena. Olennaisinta lasten parissa työskentelyssä on kasvattajan esimerkki ja sisäinen asenne. Kasvattajien keskinäiset suhteet ja myönteinen tunneilmapiiri luovat lapselle turvallisen ja rakkautellisen kasvuympäristön. Kasvattajan itsekasvatus ja taiteellinen ote työhön mahdollistaa jokaisen lapsen yksilöllisen kohtaamisen. Lämminhenkinen, hyväksyvä vuorovaikutus ja kannustava palaute vahvistavat lapsen minäkäsitystä. Keskeistä on toimia yhdessä asiakkaidemme, lapsen sekä lapsen vanhemman tai muun huoltajan kanssa lapsen tasapainoisen kehityksen ja kokonaisvaltaisen

hyvinvoinnin parhaaksi sekä tukea lapsen vanhempaa tai muuta huoltajaa kasvatustyössä.

(varhaiskasvatussuunnitelma 2017).

Steinerpäiväkotiemme kasvattajien ja muun henkilökunnan muodostama kollegio on päiväkodin pedagogiikan, käytäntöjen ja asenneilmapiirin sydän. Molemmissa päiväkodeissa työskentelee neljä kasvattajaa (joista osa steinerpedagogeja ja osa steinerpedagogiikkaan perehtyneitä tai parhaillaan perehtyviä lastentarhanopettajia tai sosionomeja), päiväkotiapulainen sekä keittäjä. Kukin kasvattaja vastaa omasta lapsiryhmästään ja pedagogiikan toteutumisesta. Päiväkotiapulainen vastaa arjen askareista, siisteyden ylläpidosta sekä toimii avustavissa tehtävissä keittiössä ja lapsiryhmissä. Keittäjä vastaa keittiöstä ja ruokahuollosta kaikilta osin. Työtehtävät ovat hyvin selkeät ja jokaisella on omat vastualueensa. Uusi, päiväkodin johtajan rooli on luonteeltaan hallinnollinen; mahdollistava, yhteistyötä ja yhtenäisyyttä lisäävä. Siitä tarkemmin tulevissa kappaleissa.

Päiväkotien kollegiot kokoontuvat 2-4 kertaa kuukaudessa arki-iltaisoin n. klo 17 -20. Kollegion kokous pitää sisällään taiteellista tai pedagogista työskentelyä, arjen asioiden läpikäyntiä, kuluneen ajan tarkastelua, tulevan suunnittelua sekä lapsihavainnointia (steinerpedagogien käyttämä metodi yksittäisen lapsen syvemmälle ymmärtämiselle). Kollegion kokousten myötä pyritään yhtenäiseen toiminta- ja asennekulttuuriin, keskinäiseen kunnioitukseen yhteistyön ja taiteen kautta sekä keskustelulla ja sovitulla säännöillä arjen sujuvuuteen. Myönteinen ja vapautunut ilmapiiri auttaa kaikkia osallistumaan avoimesti ja tasavertaisesti ja jakamaan kokemuksiaan. Kokoukset auttavat meitä ymmärtämään toisiamme, tekemäämme ja toisten tekemää työtä paremmin.

Steinerpäiväkoteja ylläpitää vanhemmista, huoltajista tai muutoin asianosaisista henkilöistä muodostuva kannatusyhdistys. Yhdistys valitsee keskuudestaan johtokunnan, joka toimii työnantajan ominaisuudessa.

## Alkukartoitus

Päiväkodeissa työskentelee yhteensä 13 työntekijää erilaisissa tehtävissä. Heti aluksi halusin kuulla ja kartoittaa, mitä henkilökunta toivoo ja odottaa muutokselta. Laadin seuraavan kyselyn alkukesästä 2017:

1. Mitä konkreettisia asioita toivoisit minulta johtajana?
2. Minkälaisen roolin (johtamisen prosessin) työyhteisössä haluaisit minun ottavan?
3. Minkälainen johtamisen toimintatapa kannustaisi juuri sinua? Millä tavoin voisin toimia johtajana niin, että saisit antaa, osallistua ja vaikuttaa mahdollisimman paljon yhteisiin asioihin?
4. Minkälaisia kysymyksiä sinulla on uuteen johtamisen toimintatapaan siirryttäessä?
5. Millaisena itsen johtajana haluat kehittyä, kun otat vastuuta omasta työprosessistasi yhteistyössä kollegojen kanssa?
6. Millainen visio sinulla on oman työprosessisi kehittymisen suhteen?
7. Kuvaa ohjaava periaate/kivijalka/voimalause, johon perustat oman työskentelysi?

Vastauksissa painottuivat hyvin yhteneväiset teemat, kuten vastuunkanto, tiedonkulku, palautteen vastaanottaminen ja välittäminen, työhyvinvoinnin näkökulmat, hallinto ja talous sekä yhteistyö ulkopuolisten tahojen kanssa. Tärkeänä pidettiin sitä, että johtaja ottaisi hoitaakseen kaiken ”ylimääräisen” kasvattajien ja muun henkilökunnan keskittyessä omiin varsinaisiin työtehtäviinsä ja ennen kaikkea lapsiin. Omaan työhön koskien vastanneilla oli hyvin selkeä ja vahva näkemys: yhdessä, kollegiaalisesti ja omat vahvuudet valjastaen eteenpäin niin, että jokainen kantaa vastuun omasta työstään, toinen toistansa kunnioittaen ja tukien. Kyky ja halu ohjata omaa työtään, on pedagogeilla vahva; onhan jokainen kasvattaja vastuussa omasta lapsiryhmästään. Yhteiset arvot ja pelisäännöt koettiin hyvin tärkeinä. Johtajalta toivottiinkin läsnäoloa, laadunvalvontaa sekä molempien yksiköiden ja työntekijöiden huomioimista tasavertaisesti. Ylipäätään odotettiin jonkun ottavat ohjaukset käsiinsä toiminnan, hallinnon, käytäntöjen ja henkilöstöasioiden suhteen. Kysymyksiäkin ilmeni, lähinnä käytännön järjestelyjä koskien.

## Vastualueet ja työtehtävät

Vastausten pohjalta päädyin luonnostelevaan omaa rooliani ja tehtäviä tulevassa työssäni. Luonnoksesta kävimme keskustelua kollegioiden kesken ja päädyimme seuraaviin sisältöihin:

**Ensimmäiseksi** nousi lainsäädäntö ja se, että päivähoitossa toteutuvat valtakunnallisten ja paikallisten viranomaisten asettamat määräykset ja velvoitteet. Tavoitettavuus työaikana molempien talojen asioissa ja ajantasainen reagointi ja tiedonvälitys, on keskeistä. Samoin yhteistyö kaupungin ja muiden tahojen kanssa sekä kokouksiin osallistuminen molempien päiväkotien edustajana. Päädyimme siihen, että osallistun vuoroviikoin molempien talojen henkilökuntien yhteisiin kollegion kokouksiin sekä johtokunnan kokouksiin kollegion edustajana ja välitän ajantasaiset terveiset puolin ja toisin.

**Toiseksi** nousi yhteistyö sekä vastaaminen steinerpedagogiikan toteutumisesta steinerkasvatuksen liiton ja steinerpedagogisen varhaiskasvatusjaoston määrittelemällä tavalla. Tässä keskeistä on kollegio- ja johtokuntatyöskentely ja ajanmukaisten tietojen ja terveisten välittäminen sekä varhaiskasvatusjaoston kokouksiin osallistuminen molempien päiväkotien edustajana.

Suhteiden ylläpitäminen muihin, myös paikallisiin, ei vain steinerpedagogisiin, toimijoihin ja päiväkotien edustamiseen ja toiminnasta kertominen sekä aktiivinen kanssakäyminen eri tahojen kanssa nähtiin päiväkodinjohtajan tärkeänä tehtävänä lisäämään avoimuutta ja yhteistyötä.

**Kolmanneksi** nostimme päiväkotien henkilökunnan tukemisen arjessa ja kasvatustyössä. Tiedonvälitys ja tarvittavien dokumenttien toimittaminen henkilökunnan saataville, sijaisten järjestäminen sairastapauksissa (tavoitettavuus myös työajan ulkopuolella), sijaisten ja muun henkilökunnan perehdyttäminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen; kehityskeskustelut ja virkistystapahtumat kuuluvat johtajan tehtäviin. Erilaiset käytännön asiat, kuten työajan seuranta, palautteen

vastaanottaminen ja välittäminen, mahdollisten ristiriita- tai kriisitilanteiden hoitaminen ja henkilökunnan tukeminen muuten haastavissa tilanteissa, vanhempainkeskusteluihin ja – yhteistyöhön osallistuminen ja moniammatillinen yhteistyö.

Opiskelijoiden, vierailijoiden ja harjoittelijoiden vastaanotto sekä tarvittavien käytännön toimien organisointi ja toteuttaminen arjessa kasvattajien keskittyessä kasvatustyöhön, koettiin ensiarvoisen tärkeänä osana johtajan työkuvaan. Sijaistaminen tarvittaessa, tilanteen sen salliessa, antaa henkilökunnalle mahdollisuuden hoitaa työhön olennaisesti kuuluvia asioita ja velvollisuuksia työajan puitteissa (esim. vanhempainkeskustelut ja pedagogisten lausuntojen laatiminen).

**Neljänneksi** kumpusi hallinnollinen ja taloudellinen vastuu: vastuu hankinnoista sekä kaupungin tukien ja perheiden laskuttamisesta. Palkkatietojen ja materiaalin välittäminen palkanlaskijalle ja kirjanpitäjälle, maksujen seuranta ja kuukausittainen tiliöinti sekä budjetin laatiminen ja seuranta. Työsopimusten ja hoitosopimusten laatiminen, varhaiskasvatus-, esiopetus-, omavalvonta-, turvallisuus- ja muiden suunnitelmien laatiminen ja päivittäminen, vuosisuunnitelman ja –kertomuksen laatiminen sekä työterveydenhuolto- ja vakuutusasiat.

**Viidenneksi** ja viimeiseksi tiedottaminen ja tavoitettavuus. Kesken päivän päiväkodin arjessa on haastavaa päästä hoitamaan asioita puhelimitse, sähköpostitse tai muutoin. Kaikki tiedottamiseen ja yhteydenpitoon liittyvä keskitetään päiväkodinjohtajalle, jolla siihen on aika ja mahdollisuus. Yhä enenevässä määrin siirrytään sähköiseen tiedottamiseen ja yhteydenpitoon.

## Toiminnan johtaminen

Jokainen tietää miltä tuntuu hyppy tuntemattomaan! Siirtymä lapsiryhmätyöskentelystä hallinnolliseen vastuuseen ja toimistotyöhön ei suju itsestään. Aloitin jo hyvissä ajoin keväällä valmistautumisen ja valmentautumisen tulevaan tehtävääni. Tutustuin olemassa oleviin dokumentteihin ja käytäntöihin, kävin läpi tehtäviä, mappeja, taulukoita, kirjoitin uutta varhaiskasvatussuunnitelmaa ja luonnostelin uutta johtosääntöä (liite 1), jonka koin erityisen tärkeäksi uuteen

toimintatapaan siirryttäessä. Siivosin ja järjestelin lukemattomia tunteja, yritin ymmärtää ja sisäistää kaikkea mahdollisimman hyvin. Opettelin laskentaohjelman käytön ja valmistelin alustoja, järjestin ja suunnittelin toimivia käytäntöjä. Kaikeksi onneksi, hallinnollisessa vastuussa pitkään ollut kollega oli tukenani ja apunani ja on sitä edelleen!

Prosessia tuki IMO-akatemian kirjallisuus, josta hain ja sain inspiraatiota ja meditoin itsestäni hyvää johtajaa, kun sen aika koittaisi. Säännöllinen dialogi kouluttajan kanssa auttoi minua selkiyttämään ajatuksiani ja ohjaamaan toimintaani tarkoituksenmukaiseen suuntaan. Otin tarkasteltavakseni oman elämänkaareni. Minkälainen oppija olen ollut? Minkälainen johtaja olen ollut? Elämäntarina on toki aina ihmisen itsensä muokkaama, oma tulkinta siihen asti eletystä, mutta voi kuitenkin auttaa tunnistamaan taipumuksia, vahvuuksia ja heikkouksia. (Paananen 2015, 6)

Riitta Viitala kuvaa Vaasan yliopistossa valmistuneeseen väitöskirjatyöhön pohjautuvassa artikkelissaan Oppimista tukeva johtajuus- Knowledge Leadership (2003) neljää osa-aluetta, jolla esimies voi tukea organisaation oppimista. Nämä osa-alueet ovat: **osaamisen suunnan selkiyttäminen** (tavoitteet, arviointi, kehittäminen), **oppimista edistävän ilmapiirin luominen** (koko yhteisön sekä esimiehen ja alaisten väliset vuorovaikutussuhteet), **oppimisprosessien tukeminen** (sekä ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen että yksilöiden kehittymisen tukeminen) sekä **esimerkillä johtaminen** (esimiehen suhtautuminen omaan työhönsä ja siinä kehittymiseen). Kommunikointi nähtiin tärkeimpänä keinona osaamisen johtamisen edistämiseksi. Oppimisen suunta selkiytyy, oppimista edistävä ilmapiiri kehittyy ja oppimisprosessit edistyvät viime kädessä aina kommunikaation kautta. (Viitala 2003, 31-32).

## Työtehtävät

Kaupungin rahoittamaa yksityistä päivähoitoa velvoittavat monet säännöt ja määräykset. Omavalvontasuunnitelmat, hygieniasäädökset, turvallisuussuunnitelmat sekä sisä- ja ulkotiloja koskevat määräykset. Yhdistyslainsäädännössä taas

noudatetaan sääntöjä koskien kokouskäytäntöjä ja erilaisten dokumenttien ja ilmoitusten laatimista. Päiväkodin johtajalla on oltava tieto ja selkeä käsitys erilaisista velvoitteista ja niihin on vastattava määräaikaan mennessä.

Postin ja sähköpostin ajantasainen seuraaminen ja niihin reagointi on todella tärkeää. Henkilökunnan informoiminen ja ajantasainen tiedonkulku luo sujuvuutta arkeen ja kaikilla on tietoisuus, missä kulloinkin mennään.

Toisaalta on osattava tehdä myös itsenäisiä päätöksiä sovituisissa asioissa. Aivan kaikella ei kannata henkilökuntaa kuormittaa kesken päivän, vaikka vastuu joskus painaisikin harteilla. Kollegion kokoukset ovat hyvä foorumi keskustella ja pohtia asioita yhdessä. Osallistun kollegioiden kokouksiin vuoroviikoin ja toimin sihteerinä.

Molemmat kollegiot ovat valinneet joukostaan kollegion puheenjohtajan lukukaudeksi kerrallaan, joka toimii arjen asiantuntijana ja myös päiväkodinjohtajan sijaisena ja varahenkilönä tarvittaessa. Teen nelipäiväistä työviikkoa, josta olen paikalla molemmissa taloissa noin kaksi päivää viikossa. Tällöin olen fyysisesti paikalla toimistotiloissa ja saavutettavissa niin henkilökunnalle kuin perheillekin. Myös lapsia tapaan päivittäin päiväkodeilla liikkeessäni ja tilapäisiä sijaisuuksia tehdessäni. Puhelimitse ja sähköpostitse olen tavoitettavissa ma - to klo 9-16. Olemme sopineet talojen väen kesken, että hyvin matalalla kynnyksellä saa ja pitää olla yhteydessä, kun asiaa ilmenee.

Johtokuntatyöskentelyssä minulla on keskeinen rooli henkilökunnan edustajana. Tulostan ja toimitan asiaankuuluvat asialistat liitteineen, tuon ja vien talojen terveiset. Budjetin laatiminen ja seuranta, talouslaskelman ja taseen esittely jokaisen kokouksen yhteydessä, kuuluvat tehtäviini. Taloudenhoitoon ja seurantaan kuuluu laskujen maksamisen lisäksi myös kuukausittainen tiliointi, johon usein vierähtää päivä jos toinenkin. Ennen materiaalin toimittamista kirjanpitäjälle on kuittipinot kopioitava ja jokainen tulo ja meno merkittävä omalla tiliointikoodillaan, samoin laskut ja yksittäiset tapahtumat tiliotteessa. Työn määrää lisää se, että päiväkodeilla on erilliset kirjanpidot. Johtokuntatyöskentelyssä on tärkeää olla ajan tasalla ja perehtynyt sekä kiinnostunut yhteisistä asioista. Johtokunta toimii työnantajan ominaisuudessa ja sen näkemyksiä ja päätöksiä on kunnioitettava. Toisaalta

johtokunta myös toivoo selkeitä esityksiä, joiden perusteella se tekee päätöksensä. Esitykset käydään läpi ja keskustellaan kollegion kokouksissa. Johtosääntö määrittelee tarkasti johtokunnan vastuut.

Johtokunnan kokouksen terveiset toimitan kollegioille aina seuraavassa kollegion kokouksessa.

## Horisontaalisen johtamistavan erityispiirteitä

Adriaan Bekman kuvaa organisaatiota kirjassaan *Inside the Change* (Bekman 2014) keinotekoisena sosiaalisena ympäristönä, joka on olemassa vain itse määrittelemässämme muodossa. Se ei ole luonnollinen, kuten verisiteen muodostama perhe. Organisaatio on tilapäinen järjestely, osa-aikainen osa elämää, mahdollisuus, josta puuttuu perheen kaltainen luonnollinen yhteenkuuluvuus. Bekman pitää tärkeänä **neljää periaatetta**, jotka ovat oleellisessa asemassa tämän kaltaisissa keinotekoisissa sosiaalisissa ympäristöissä. Ensimmäinen periaate on **havainnointi**. Aistiemme kautta imemme ulkoisen maailman sisäiseen maailmaamme. Koko kehomme on osana tätä havainnoinnin sisäistämistä ja prosessia. Toisena on **kieli**, jonka kautta ilmaisemme itseämme ja tuomme sisäisen maailmamme näkyväksi. Kolmantena **arviointi** astuu esiin jatkuvana harkintana ja liikkeelle panevana voimana. Se, mitä havainnoimme ja ilmaisemme kielellisesti, ei ole luonnostaan yhdistynyt. Olemme koko ajan pakotettuja harkitsemaan, uudelleen arvioimaan ja luomaan yhteyksiä tulkinnan prosessien kautta. Tämä ei ole yksiselitteistä ja arvioinnin pohjalta tekemämme päätökset voivat olla väriä. Arviointi ei ole kiistaton vaan suhteellinen. Neljäntenä periaatteena on **merkitys**. Elämme itse luomiemme merkitysten maailmassa. Onko toimintamme moraalisesti oikein? Sosiaalisella tasolla toimintamme, kaikki se mikä on sallittua, kiellettyä, kannustettua tai tukahdettua, ei ole puolueettomasti määriteltyä, vaan määritellään niiden ihmisten kesken, kenen työstä on kyse. Tämä tekee moraalista määrittelemättömän. (Bekman 2014/1, 10-16).

Organisaatiossa on luotava minä-moraaleja ja me-moraaleja, joiden maailmassa kaikki on epätäydellistä. Tässä epätäydellisessä, keinotekoisessa sosiaalisessa ympäristössä tuntuu hienolta, kun asiat joskus toimivat. Se vaatii jatkuvaa

huolenpitoa sosiaalisella alueella, samoin mukautumista omaan toimintaamme ja toisten toimintaan sekä toiminnan mielekkyyden ja tarkoituksen arviointiin. Tiivis yhteistyö sosiaalisella alueella, kohtaaminen ja inhimillisyys, syntyy horisontaalisessa asetelmassa. (Bekman 2014/1, 15-16)

Vaikeina voidaan kokea ne asiat, jotka rakentuvat niin sanotun sielullisen paradoksin ja sisäisen ja ulkoisen maailman yhteensovittamisen varaan. Bekmanin mukaan tärkeintä on saada kosketus toisen ihmisen sisäiseen maailmaan ja vaikuttaa toisiimme siellä. Sitä kautta aukeaa mahdollisuus toimintaan ja uuden suhteen luomiseen sisäisen ja ulkoisen maailman yhdistävän ihmissielun toimesta. (Beckman 2014/1, 13).

Prosessi (toistuvat käytännöt, tavat ja toiminnot), dialogi (kanssakäyminen, toinen toisensa auttaminen) ja biografia (elämämme sisällöt, elämän merkitys) ovat sosiaalisen kentän tärkeitä, luovia periaatteita, joita voimme käyttää nivoessamme omaa elämäämme yhdessä elettyyn elämään. On tärkeää olla tietoinen prosesseista, voidaksemme käyttää niitä muutokseen, oppimiseen, työhön, yhteistyöhön ja merkitysten luomiseen. Dialogia tulee kantaa säännöllisesti niin, että jokainen on mukana ja reagoi toisiin mukanaoleviin. Onnistumisella on yhteisvaikutus, joka rikastaa jo olemassa olevaa. (Bekman 2014/1, 18-24).

Johtajuus voi Bekmanin mukaan toimia organisaatiossa hyvin, kun kolme ehtoa täytyy. Ensimmäiseksi lopullisen vastuun kantavilla henkilöillä täytyy olla innoittunut visio organisaation perustehtävästä. Tämä visio on yhteydessä yhteisiin arvoihin, jonka yhteisön jäsenet jakavat ja siihen, mihin he toiminnassaan pyrkivät. Toiseksi toiminnallisten johtajien tulee pystyä kantamaan ammatilliset vastuunsa sekä kyetä toiminaan yhdessä silloin, kun on uudistumisen aika.

Kolmantena tulee ammatillisen henkilökunnan keskittyä asiakkaisiinsa ja tarjota heille mahdollisimman hyvää, koko ajan kehittyen, oppien ja toimintaansa parantaen. (Bekman 2014/2, 6).

## Johtajuus minussa

Vaikka tuleva tehtäväni tuntuikin jännittävältä, jopa vähän pelottavalta, olin kuitenkin alusta asti hyvin motivoitunut oppimaan. Luotin ja uskoin itseeni. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiini kuuluu rohkeus, aloitteellisuus, aikaansaavuus ja nopea omaksumiskyky, joista arvelin olevan hyötyä johtajana toimimisessa. Toisaalta eräänlainen suurpiirteisyys toisi haasteita. Samoin se, että olen toisinaan kärsimätön ja haluan nopeasti toimenpiteitä ja päätöksiä. Päätin keskittyä ja toteuttaa määrätietoista itsekasvatusta heikkouksieni suhteen (huolellinen suunnittelu, mielikuvaharjoitukset, toisen asemaan asettuminen).

Ensimmäinen haaste oli, ja on yhä, ajankäyttö. Uutta omaksuttavaa oli todella paljon ja työpäivät eivät millään tuntuneet riittävän kaiken saattamiseksi edes kohtuulliseen pisteeseen. Tekemättömät työt tulivat uniini ja minun oli vaikea päästää irti edes vapaahetkinä. Toisekseen pyrkimykseni toimia tarvittaessa sijaisena vei siihen, ettei minulla ollut konkreettisestikaan aikaa ehtiä tehdä omia töitäni toivomassani tahdissa. Päädyin luovimaan mahdollisten sijaisuuksien ja ulkopuolisten sijaisten palkkaamisen välillä aina työtilanteeni mukaan. Kolmas ja keskeisin haaste ilmeni heti johtajuuteni alkumetreilla. Päiväkotien taloudellinen tilanne osoittautui luultua heikommaksi ja vaati välittömiä toimenpiteitä niin henkilöstö- kuin muidenkin kulujen suhteen. Tämä on vaatinut valtavasti resursseja koko henkilöstöltä ja saanut minussa aikaan suurta riittämättömyyden tunnetta; olihan minut palkattu työhöni edistämään yleistä sujuvuutta ja hyvinvointia. Tämä kaikki on prosessina vielä kesken ja ehkä tutkin ja kirjoitan siitä myöhemmin lisää. Päätin keskittyä avoimuuteen, kaikkien osapuolten näkökulmien kuulemiseen sekä yhteiseen ongelmanratkaisuun rohkaisevaan menettelyyn tässä vaikeassa asiassa. Neljäs haaste liittyy työssäni kohtaamiini ihmisten henkilökohtaisiin ja vaikeisiin asioihin, jotka vaativat ammatillista puuttumista. Tässä olen mielestäni onnistunut tehtävän luonteen hankaluudesta huolimatta hyvin olemalla rohkea, ripeä, avoin ja rehellinen.

Koen olevani johtajana keskusteleva, kiinnostunut, ahkera ja aikaansaava. Kiireen keskellä on toisinaan haastavaa keskittyä moneen asiaan yhtäaikaan ja suhtautua siihen, että tekeminen keskeytyy jatkuvasti. Työt eivät lopu koskaan ja milloinkaan ei tule aivan valmista. Priorisoinnin taito on noussut arvoon arvaamattomaan ja olen mielestäni onnistunut hoitamaan asiat jotakuinkin aikataulussa. Silloin, kun on paljon ihan puhdasta kirjoitustyötä tai työtä, joka muutoin vaatii istumista tietokoneen äärellä ja työskentelyrauhaa, olen jäänyt kotitoimistoon ja erittäin hyvin tuloksin. Näitä päiviä

on tosin vaikea järjestää, koska usein työpäiväni koostuvat monista eri palasista sijaistusten, tapaamisten, kokousten, kahden päiväkodin ja tavarantoimittajien välisistä matkoista, joiden kannalta oma auto on työssä välttämätön. Olen pitänyt tärkeänä sitä, että olen päässyt tutustumaan molempien talojen lapsiin, perheisiin ja henkilökuntaan. Haluan kuulua yhteisöihin ja olla niiden osana. Vanhempainiltoihin, juhliin ja niiden valmisteluihin olen osallistunut tasapuolisesti. En ole kokenut liikkuvaa toimenkuvaani raskaana, päinvastoin. Koen, että minua motivoi työ, jossa on jatkuvasti monta rautaa tulella, sopivasti haastetta ja osaan myös kiittää itseäni ja muita hyvin hoidetuista töistä. Ja ennen kaikkea: päiväkodit ovat minulle tärkeitä ja haluan olla mukana luomassa laadukasta ja sisältörikasta kasvatusympäristöä sekä palkitsevaa ja antoisaa työilmapiiriä koko henkilökunnalle.

Saamani palaute uudesta johtamisen toimintatavasta ja työskentelystäni on ollut pääpiirteissään myönteistä. Tiukka taloudellinen tilanne on omiaan kiristämään ilmapiiriä puolin ja toisin. Asiasta olemme keskustelleet joskus kiivaastikin, mutta silti näkisin, että asia koetaan kaikkien yhteisenä, joka vaatii yhteisiä ponnisteluja.

Kollegion kokouksissa olemme ottaneet käyttöön **seitsemän ohjaavaa johtamisen prosessityötappaa** (Bekman 2014/1, 25-41) hyvin tuloksin ja aiomme toteuttaa työskentelyä jatkossakin. Kollegion kokoukset ja siellä tapahtuva avoin dialogi on kokemukseni mukaan se foorumi, jossa horisontaalinen johtamistapa konkretisoituu ja toimii oikealla tavalla työyhteisön yhteisten arvojen, toimintatapojen, prosessien, dialogin ja yksilöllisen biografian yhteensovittajana koko yhteisön hyväksi.

## Lähdeluettelo

Bekman, A, Inside The Change – key concepts and exercises of the new methodology of the evidential, (Berlin: Alert-Verlag, 2014).

Bekman, A, Johtajuuden mysteeri, Tampere: IMO-akatemia, 2014).

Paananen, T, Oppimisen johtamisen design oppimissysteemissä.  
Lisensiaatintutkimus, (Tampere: Tampereen University Press,2015).

Varhaiskasvatussuunnitelma 2017, Steinerpäiväkodit Aamurusko ja Päivänkehrä  
[www.steinerpaivakodit.fi](http://www.steinerpaivakodit.fi)

Viitala, R, Oppimista tukeva johtajuus – Knowledge Leadership, (Työn Tuuli 2, 2003).

Liite 1: Johtosääntö, Steinerpäiväkodit Aamurusko ja Päivänkehrä  
[www.steinerpaivakodit.fi](http://www.steinerpaivakodit.fi)