

JOHTAMINEN JA VARAJOHTAJUUS: jaetun johtajuuden mahdollisuudet varhaiskasvatuksen johtajuudelle

19.4.2012

Eeva Tiihonen

Miten henkilöstön osallisuutta voidaan vahvistaa...

2



Koulutuksen tavoite

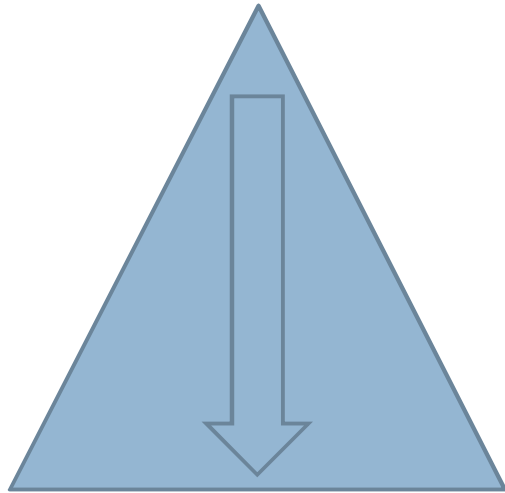
3

- Koulutuksen tavoitteena on tarjota työpajaan osallistuville mahdollisuus pysähtyä pohtimaan johtajan, varajohtajan ja henkilöstön osallisuutta johtajuuden jakamisessa
- Koulutuksen punaisena lankana kulkee näkemys **jaetusta johtajuudesta** ja sen mukanaan tuomista mahdollisuuksista hyvälle johtajuudelle

Hierarkkinen johtajuus ja Jaettu johtajuus

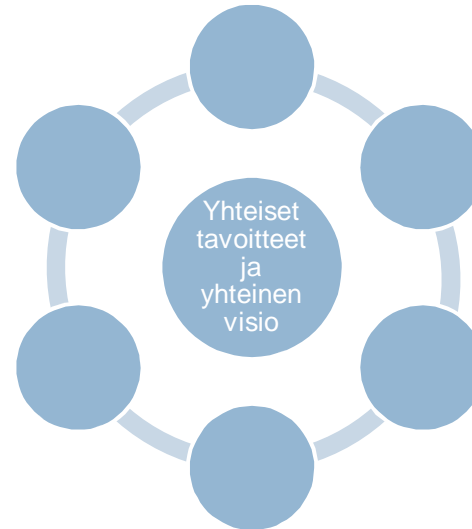
4

Hierarkkinen johtajuus (Jäykkä organisaatio)



Tieto ylhäältä alas
Virtaviivaisuus
Selkeä työnjako
Kontrolli

Jaettu johtajuus (Joustava organisaatio)



Moniäänisyys
Vuorovaikutus
Joustavuus
Sitoutuminen

Kuvio 1 Johtamisen muutos (Ropo ym. 2005, 23 / mukailen)

25.04.2012

Johtajuuden muutos

5

- Varhaiskasvatuksen nykyisyyttä on **palaveripainotteinen johtaminen**
- Johtaminen ja johtajuus näyttäytyy perinteisen, tiettyyn positioon kuuluvana toimintana
- Johtajuuden näkeminen **johtajuustoimintana** tarkoittaa pyrkimistä pois positiojohtamisesta ja kohti **tehtävä ja tilanne sidonnaista johtajuustoimintaa**
 - Tällöin johtajuuden voi nähdä koko **yhteisön osaamisalueena**
- Johtajuustoiminta, joka koskettaa kaikkia organisaation toimijoita
 - ▣ Toiminnan painopiste kiinnittyy johtajuustoiminnassa käytäntö- ja lähiyhteisöihin, jotka toimivat asiakasrajapinnoissa
 - ▣ Näin **vahvistetaan yhteisöllisyyttä ja osallisuutta** työyhteisöissä

Jaettu johtajuus

6

- Jaettua johtajuutta tarkastellaan kahden ulottuvuuden kautta:
 - Jaettu johtajuus **tehtävien ja vastuun jakamisena**
 - Jaettu johtajuus **yhteiseksi tekemisen prosessina**

Jaettu johtajuus **tehtävien ja vastuun jakamisena**

7

- Delegointi
- Vastuutehtävät
- Organisointi
- Luottamus
- Osallisuus (keskittynyt tietyille henkilöille)

Jaettu johtajuus yhteiseksi tekemisen prosessina

8

- Keskustelu
- Neuvottelu
- Kuuleminen
- Yhteiset tulkinnat
- Osaamisen jakaminen
- Luottamus
- Kaikkien osallisuus

Jaetun johtajuuden arki

9



Kuvio 2 Jaetun johtajuuden arki (Ropo ym. 2005, 107.)

25.04.2012

Jaetussa johtajuudessa keskeistä

10

- Johtajuus ei ole vain yksilön eli johtajan ominaisuus vaan **johtajuus on toiminto**, jota voidaan jakaa
- Jaettua johtajuutta tarvitaan, koska toimintaympäristöt myös varhaiskasvatuksessa ovat muuttuneet **monimuotoisiksi**
- Johtajalla ei yksinään ole mahdollisuutta pitää kaikkia lankoja käsissään
- Helsingissä toteutettiin johtajuusrakenteen muutos 2007

25.04.2012

Virallisen johtajan rooli ja tehtävät

11

- Osa johtajuuteen liittyvistä tehtävistä on aina **sidoksissa virkatehtävään**
- Johtajan roolin kehittyminen johtajakeskeisyydestä (headship) kohti jaettua johtajuutta, joka **mahdollistaa henkilöstön tiiviimmän osallisuuden** työyhteisön toimintaan
- Johtajan tehtävänä on luoda osallisuutta kannustava ilmapiiri

Löytyykö varhaiskasvatuksesta jaettua johtajuutta?

12

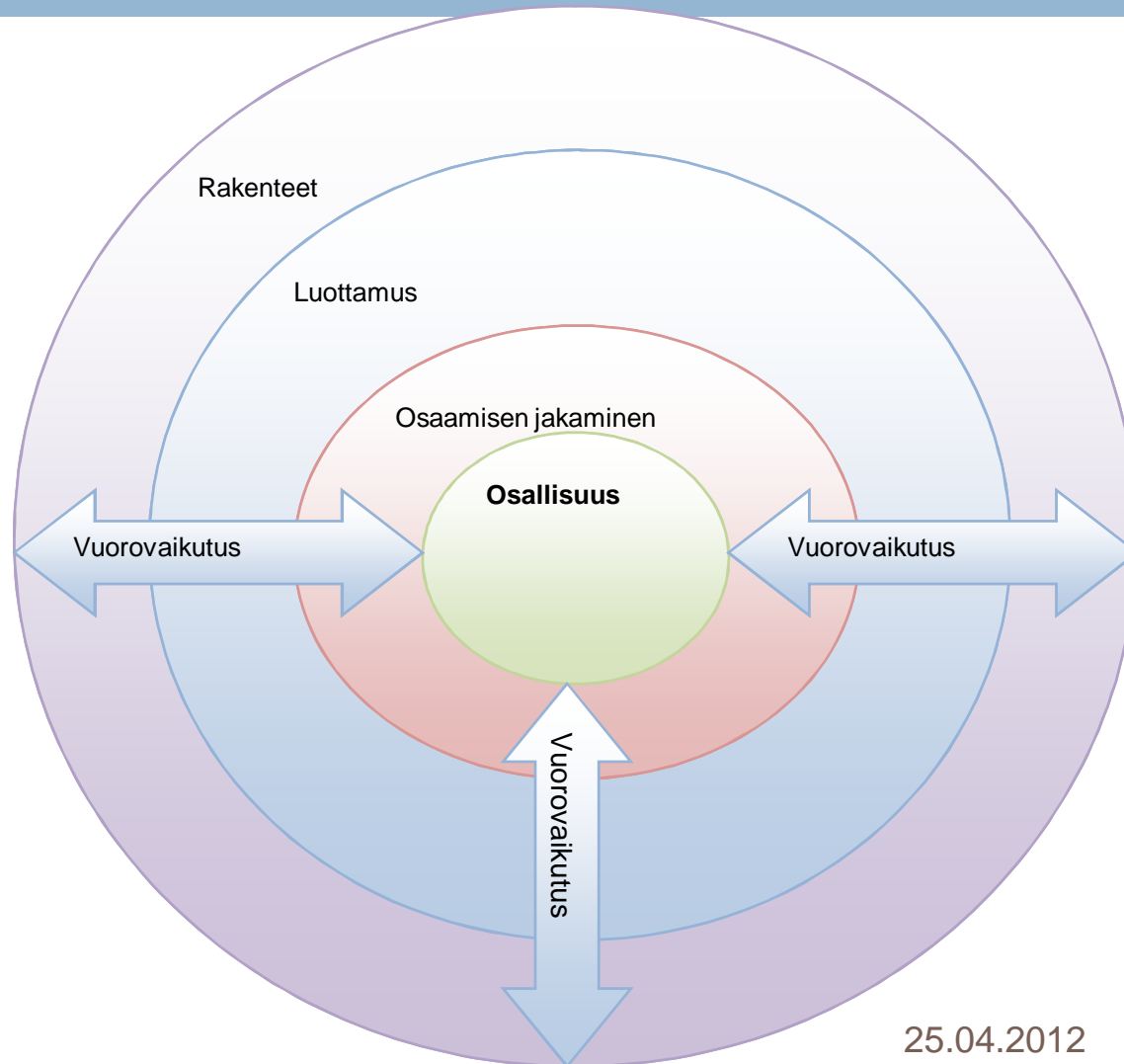
- Jaettua johtajuutta on löydettävissä varhaiskasvatuksen käytännöistä
- **Käsite jaettu johtajuus** on kuitenkin **vieras**
- Jaetun johtajuuden kautta henkilöstö **voi** ja yleensä myös **haluaa sitoutua** työyhteisön toimintaan
- Jaettu johtajuus mahdollistaa henkilöstön toiminnan koko potentiaalillaan
- Jaetun johtajuuden perusta on **luottamuksessa**
- Jaettu johtajuus **ei poista esimiehisyyttä**

25.04.2012

Tärkeintä on yhteiseksi tekeminen

Kuvio 3 Tärkeintä on yhteiseksi tekeminen (Tiihonen, E. 2012)

13



25.04.2012

Rakenteet

14

- Työyhteisön rakenteilla on kiistan merkitys jaetussa johtajuudessa onnistumisessa
- Rakenteisiin kuuluvat myös **organisaatorakenteet** kuten esimerkiksi **johtamisrakenteet**
- Työyhteisön **palaverikäytännöt** ja muut henkilöstön keskustelufoorumit ovat niitä rakenteita, jotka on tärkeää saada toimiviksi
- Sovituista kokousrakenteista ja palaverikäytännöistä on tärkeää pitää kiinni
- Kehittämispäivien merkitys korostuu, koska tällöin **työyhteisön henkilöstöllä on mahdollisuus olla yhdessä sopimassa asioista**
- Yhteistyörakenteiden rinnalle tarvitaan myös **vuorovaikutukseen keskittyviä rakenteita**, joissa vuorovaikutukseen liittyviä kysymyksiä ja asioita on mahdollista käsitellä
- Myös **vapaamuotoiset keskustelut** esimerkiksi päiväkodin käytävillä, kahvihuoneessa ja pihalla ovat tärkeintä paikkoina ajatusten ja kokemusten vaihtamiselle
- **Työympäristöllä ja tiloilla**, sekä niiden antamalla mahdollisuuksilla asioiden yhteiseen käsittelyyn on merkitystä jaetun johtajuuden toteutumisessa

25.04.2012

Luottamus

15

- Jaetun johtajuuden näkökannalta **luottamus toimii kaiken sitoutumisen perustana**, sillä ilman luottamusta ei synny sitoutumistakaan
- Jaetussa johtajuudessa onnistumisessa on oleellista, että työntekijät ovat **sitoutuneita ja motivoituneita kantamaan vastuuta sekä omasta työstään että työyhteisön toiminnasta**
- **Luottamus ilmenee** sekä esimiesten ja työntekijöiden välisissä suhteissa että työntekijöiden keskinäisissä suhteissa
- Luottamusta pidetään tärkeänä, jotta työyhteisön ihmiset **uskaltavat jakaa osaamistaan työyhteisössä**
- Luottamuksella on yhteys henkilöstön työmotivaatioon ja työssä viihtymiseen
- Luottamuksellisessa ilmapiirissä työyhteisön **tehtävät ja tavoitteet koetaan yhteisiksi**
- Luottamus vaikuttaa henkilöstön keskinäisen ja esimiehen ja henkilöstön välisen **viestinnän avoimuuteen** ja työyhteisön jäsenten yhteistyöhalukkuuteen

Osaamisen jakaminen

16

- Osaamisen jakaminen edellyttää **tiedon ja tietämyksen jakamista ja yhteistä tulkintaa**
- Jaetussa johtajuudessa tulee **tiedostaa ja tunnustaa** työyhteisössä työskentelevän **henkilöstön osaaminen**
- Henkilöstössä oleva **osaaminen tulee hyödyntää** ja saada työyhteisön käyttöön
- Henkilöstön osaamisen tunnistamisen ja osaamisen jakamisen mahdollistaminen **lisää henkilöstön työtyytyväisyyttä**
- Osaamisen jakamisen mahdollistajana pidetään työyhteisössä vallitsevaa **luottamukseen perustuvaa hyvää työilmapiiriä**
- Parhaimmillaan työyhteisö voi kehittyä **oppivaksi organisaatioksi**

Osallisuus

17

- Osallisuuden kokemuksen syntymiselle on tärkeää, että henkilöstö **hyväksyy toinen toisensa persoonallisuuksina**
- Vaatii henkilöstön **halukkuutta ja valmiutta tutustua toinen toisiinsa** ja toistensa tapaan toimia ja työskennellä
- Osallisuuden kokemus **lisää henkilöstön itsetuntoa ja työmotivaatiota**
- Osallisuuden kokemuksen syntymisessä **päiväkodin johtajilla ja päivähoitoalueen päälliköillä** on keskeinen merkitys
- Työyhteisössä osallisuus ei tarkoita vain esimiehen toteuttamaa työskentelyn ohjeistamista ja tehtävien ja vastuun jakamista, vaan asioiden **yhteistä pohdintaa ja yhteisöllisyyttä**
- Osallisuudessa on kysymys erilaisista **työyhteisön sisäisistä ryhmäprosesseista** ja niissä mukana olemisesta

25.04.2012

Yhdessä olemme enemmän...

18



25.04.2012

Helsingin kaupungin varhaiskasvatuksen visio...

19

Stadissa on kliffaa
olla
snadi.

Kirjallisuutta

- Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita.
- Pearce, C.L. 2004. The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive* 18(1) 47–57.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum.
- Spillane, J.P. 2005. Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69 (2), 143–150.
- Spillane, J.P. 2006. *Distributed leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Spillane James, P. 2007. *Distributed Leadership in practice*. New York, NY: Teacher College Press.

Learning cafe: ryhmä 1

21

- Miten henkilöstön sitoutumista työyhteisön tavoitteiden saavuttamiseen saisi vahvistettua?

Learning cafe: ryhmä 2

22

- Miten tehtäviä ja vastuuta voi jakaa työyhteisössä?

Learning cafe: ryhmä 3

23

- Mitä ovat tai voisivat olla jaetun johtajuuden hyvät innovaatiot omassa työyhteisössäsi?