



KOKKOLAN KAUPUNKI
KARLEBY STAD

Palveleva johtajuus on varhaiskasvatuksen vahvuus

Kirsi Rytönen

Henkilöstön kehittämispäällikkö, Kokkolan kaupunki

Jatko-opiskelija, Tampereen yliopisto

“Esimieheltä vaaditaan sopiva ruumiinrakenne. Hänen tulee olla roteva ja voimakas, että hän pystyy osastonsa töihin. Hänellä tulee olla hyvä terveys, jottei osasto sairaslomien ja sijaisten vuoksi tule huonosti hoidetuksi. Esimieheltä vaaditaan arvovallan tukena oleva hyvä ulkomuoto ja ulkoasu. Hänellä tulee olla hyvä ryhti, sillä ryhdikäs henkilö näyttää jo ensi silmäyksellä reippaalta ja ahkeralta. Esimiehen tulee olla tahdikas ja pystyä ylpeilemättä seurustelemaan alaistensa ja ujustelematta päämiestensä kanssa. Vaikeissa tilanteissa hänen pitää ennemmin olla huumorintajuinen kuin pikavihainen, ja hänen tulee aina säilyttää itsehallintansa. Jotta esimies pystyisi yhteistyöhön, vaaditaan, että hän on tarpeeksi seurallinen ja ystävällinen. Lisäksi hänen tulee osata puhua ja kirjoittaa nasevasti ja täsmällisesti, käyttämättä tarpeettomia sanaröykkiöitä”. (Ivalo, 1947).

Palveleva johtaja asettaa johdettavien edun johtajan oman edun edelle. Palveleva johtaja arvostaa työntekijöitä, rakentaa yhteisöllisyyttä, kuuntelee vastaanottavaisesti ja suvaitsevaisesti sekä toimii itse hyvänä esimerkkinä. Hän johtaa yhteistä visiota ja tarjoaa työntekijöille mahdollisuuksia oppimiseen ja kasvamiseen. Johtaja osoittaa luotettavuutta ottamalla vastuuta muista, haluamalla oppia muilta sekä ylläpitämällä eheyttä ja luottamusta.

Palveleva johtajuus

- Ei ole johtamistekniikka, menetelmä tai malli - tapa elää ja kohdata kanssaihmiset
- Johtaja ei halua valtaa, vaan auttavalla asenteella edistää perustehtävän toteutumista työyhteisössä



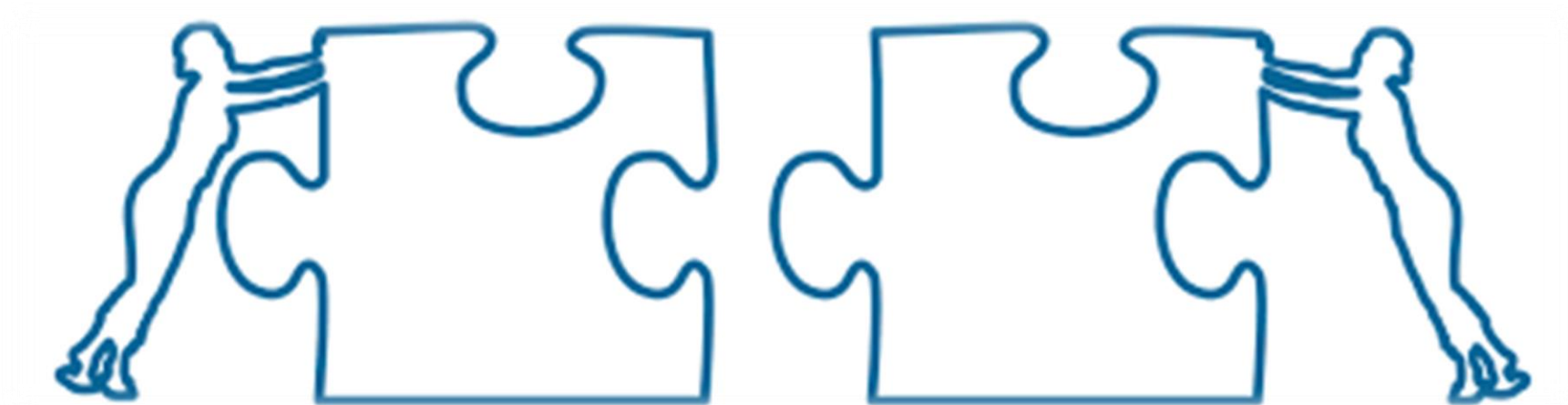
Johtajuus ja laadukas varhaiskasvatus

- Johtaminen vaikuttaa merkittävästi varhaiskasvatuksen toimintakulttuuriin ja pedagogisen laadun vahvistamiseen
- Henkilöstön hyvinvoinnin lisäksi toimintakulttuurilla on merkittävä vaikutus lasten terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen
- Hyvinvoiva henkilöstö on laadukkaamman varhaiskasvatuksen tärkein voimavara



Palveleva johtajuus muutosten tukena

- Laatu, palvelutoiminnan tuottavuus, onnistuneiden muutosten toteuttaminen sekä koko kunnan elinvoimaisuus on osoitettu olevan yhteydessä ihmislähtöiseen johtamisorientaatioon



Palveleva johtajuus - ihmislähtöistä ja eettistä johtajuutta

– Vaikuttaa myönteisesti

- työntekijöiden työhyvinvointiin
- positiiviseen työilmapiiriin
- työntekijöiden luovuuteen
- toistensa auttamiseen
- työhön sitoutumiseen ja aikomukseen jatkaa työelämässä pidempään
- parantaa yhteistyötä ja tiimin tehokkuutta
- myönteinen yhteys oikeudenmukaisiin käytäntöihin
- hyviin työn hallintamahdollisuuksiin
- vähäisempään työuupumukseen
- työntekijöiden työn imuun ja yleensä tyytyväisyyteen elämään

Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa



Johtajan valmius ymmärtää sosiaalisten tilanteiden monitasoisuutta sekä herkkyyttä ja taitoa toimia erilaisissa tilanteissa

Taustalla vaikuttavat tekijät

Tarve palvella ja halu johtaa
Yksilölliset ominaisuudet
Konteksti ja kulttuuri

Johtaja tietää, miten hänen tulisi toimia, ja hänellä on tarvittavaa rohkeutta ja moraalista tahdonlujutta toimia moraalisisessa ongelmatilanteessa

Vuorovaikutus on menestyksekkään varhaiskasvatuksen johtamisen kannalta yksi tärkeimpiä tekijöitä

Sisäinen motivaatio

Inhimillinen orientoituminen

Kulttuurinen valtaetäisyys ja konteksti

Talous ja tuottavuus voivat hallita myös varhaiskasvatusta, mikäli kasvatuseräajattelua ei sidota vahvemmin ihmisyyden ja etiikan kysymyksiin

Suunnan näyttäminen kertoo työntekijöille mitä heiltä odotetaan - varhaiskasvatuksen perustehtävästä muodostuneen vision mukaisesti

Aitous on lupausten pitämistä, rehellisyyttä, läpinäkyvyyttä ja inhimillistä herkkyyttä. Johtaja tiedostaa omat heikkoudet ja vahvuudet.

Ydinulottuvuudet

Voimaannuttaminen
Kehittäminen
Suunnan osoittaminen
Sosiaalinen vastuu
Nöyryys
Aitous
Empatia

Sosiaalinen vastuu on lojaalisuutta ja huolenpitoa toisista

Empatia mahdollistaa tunnetilojen ymmärtämisen ja myötätuntoiset teot. Työyhteisössä voi tehdä virheitä ilman torjutuksi tulemisen pelkoa

Nöyryys on johtajan kykyä asettua itse taustalle ja tunnustaa työntekijöiden osaaminen ja arvo

Voimaannuttava ja kehittävä johtaja tunnistaa työntekijöiden vahvuuksia, kannustaa heitä itsearviointiin, ajatusten vaihtoon ja uusien toimintatapojen kokeiluun. Johtaja tukee yhteisön kehittymistä oppivaksi yhteisöksi, jossa osaamista kehitetään ja jaetaan. Valtuuttaa päätöksentekoon ja oman työn kehittämiseen. Luottaa työntekijän kykyihin.

Vaikutukset yksilöön ja organisaatioon

Ammatillinen kasvu ja kehittyminen
Työhyvinvointi ja sitoutuminen
Tiimin tehokkuus
Sosiaalinen vastuu

Edistää yhteisöllistä vastuuta, työhyvinvointia ja työhön sitoutumista

Edistää työntekijöiden itsensä toteuttamista omassa työssään eli mahdollisuutta tehdä merkityksellistä työtä, johon voi itse vaikuttaa - keskeinen motivointitekijä ja yksi työhyvinvoinnin lähde

Vaikutukset yksilöön ja organisaatioon

**Laadukas
varhaiskasvatus
Hyvinvoiva lapsi**

Hyvinvoiva työntekijä on laadukkaan varhaiskasvatuksen tärkein voimavara, joka myötävaikuttaa lapsen hyvään kasvuun, oppimiseen ja hyvinvointiin

”Nollasta ei oo lähetty, ehkä käsitteenä ei oo vaan puhuttu palvelevasta johtajuudesta, vaikka se käytännössä on sellasta ollukki”. (johtaja 10) – Lähtötilanne

- Palvelevan johtajuuden ydinolottuvuuksista korostuivat eniten voimaannuttaminen, vastuuttaminen ja suunnan näyttäminen
- Vähiten johtajan rohkeus, aitous ja nöyryys

ARTTU2-tutkimusohjelman mukaan palveleva johtaminen toteutuu sivistystoimessa useammin kuin muilla toimialoilla, ja vahvimmin juuri varhaiskasvatuksessa

Hakanen ym. (2012) INSPI-hanke: Kuntajohtamisessa korostuvat eniten vastuuttamisen, anteeksiantamisen ja suunnan näyttämisen osa-alueet. Heikoimmin näkyivät rohkeus, aitous ja nöyryys

Keskeisimpiä tuloksia

Perustehtävä
johtajuutta
ohjaavana
tekijänä

- Varhaiskasvatuksen johtajilla johtajuutta ja johtamistoimintaa ohjasi varhaiskasvatuksen perustehtävä. Päätäjien puhetta ja päätöksentekoa hallitsivat ensisijaisesti taloudelliset faktat.

Johtajuudessa
painottuivat...

- Johtajat painottivat ihmisten johtamista sekä työyhteisön sisäisiä asioita, kuten suunnittelua ja organisointia. Päiväkodeissa korostui pedagoginen johtajuus. Päätäjillä tuloksellisuus ja taloudellisuus.

Keskeisimpiä tuloksia

Johtamiskulttuurin
kehittäminen

- Työntekijöiden, johtajien ja päättäjien mukaan johtajuuden kehittämistä tulee suunnata henkilöstöjohtamisen taitoihin.
- Palveleva johtajuus soveltuu hyvin kasvatuksellisen organisaation johtamiseen päättäjien ja johtajien mukaan.
- Palvelevan johtajuuden rakentumisen prosessi on yhteisöllinen ja monitasoinen. Prosessissa korostuvat muun muassa itsensä johtaminen, koulutus, vuorovaikutustaidot ja rakenteet.

Keskeisimpiä tuloksia

Miten meni noin
niinku omasta
mielestä?

- Yhteisöllisyys ja osallisuus olivat johtajien mukaan toteutuneet hyvin läpi koko kehittämisprosessin
- Johtajien mukaan vertaistuen ja itsensä johtamisen lisäksi rakenteelliset uudistukset olivat edistäneet palvelevan johtajuuden rakentumista
- Työntekijöiden mukaan erityisesti avoimuus ja voimaannuttaminen olivat lisääntyneet kehittämisprosessin aikana

Palvelijaksiko tässä pitäisi ryhtyä?

- Toteuttaako johtaja kaikki työntekijän toiveet?
- Luovuttaako palveleva johtaja vallan, on passiivinen ja päättämätön
- Ei ole noussut akateemisesta tutkimuksesta
- Liian hyvää ollakseen totta, vain joidenkin erityisten ihmisten saavutettavissa?
- Organisaatiot eivät pääsääntöisesti ole olemassa työntekijöiden kehittämiseksi vaan tuloksen tekemiseksi?
- Ristiriitainen nimi?
- Työntekijöiden perinteiset odotukset? Johtajan omat haasteet päästää irti **kontrollista.**



- Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600-623.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C. & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium : current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.
- Fonsén, E. (2014). *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Tampere: Tampere University Press.
- Greenleaf, R. K. (2002). The servant as leader. Teoksessa Spears L. C. (toim.), *Servant leadership : a journey into the nature of legitimate power & greatness*. Essays by Robert K. Greenleaf. New York: Paulist Press, 21-61.
- Hujala, E.(2013). Contextually defined leadership. Teoksessa E. Hujala, M. Wani-ganayake & J. Rodd (Toim.), *Researching leadership in early childhood education*. Tampere: Tampere University Press, 47-60.
- Irving, J. A. & Longbotham, G. J. (2007). Team effectiveness and six essential servant leadership themes : a regression model based on items in the organizational leadership assessment. *International Journal of Leadership Studies*, 2(2), 98-113.
- Juuti, P. (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. Jyväskylä: PS-kustannus
- Koskensalmi, S., Seppälä, P., Hakanen, J. & Pahkin, K. (2015). *Innostava esimies : inspistä! esimiehelle työkirja*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Sendjaya, S. & Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7), 643-663.
- Strehmel, P. (2016). Leadership in early childhood education - theoretical and empirical approaches. *Journal of Early Childhood Education Research*, 5(2), 344-355.
- Upadyaya, K., Vartiainen, M. & Salmela-Aro, K. (2016). From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout Research*, 3(4), 101-108.
- Vakkala, H. (2012). *Henkilöstö kuntauudistuksissa : psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Virtanen, M., Kivimäki, M., Luopa, P., Vahtera, J., Elovainio, M., Jokela, J. & Pietikäinen, M. (2009). Staff reports of psychosocial climate at school and adolescents' health, truancy and health education in finland. *European Journal of Public Health*, 19(5), 554-560.
- Värri, V. (2011). Kasvatuksen ihanteista ja päämääristä tässä ajassa. Teoksessa T. Jan-runen & E. Ojanen (Toim.), *Arvot kasvatuksessa*. Helsinki: Tammi, 42-56.