

Työhyvinvointia itsensä johtamisen keinoin

OLKINUORA KRISTA, RIITÄHO KATJA, SALONEN RITVA

1. Johdanto

Moni on luonut kiireestä illuusion, joka on läsnä elämässämme niin pitkään, kunnes itse ymmärrämme luovamme sen, toteaa terapeutti Tommy Hellsten (YH 1/2021). Ajatus läsnäolon lisäämisestä hetkessä ja mahdollisuudesta vaikuttaa kiireen tunteeseen työssä, jossa vain itse voi asettaa tekemiselle rajat, sai meidät pohtimaan työhyvinvointiamme työn rajaamisen näkökulmasta.

Päiväkodin johtajan työ on muuttunut vuosien varrella. Pedagogisen ja läsnä olevan johtajuuden merkitys on kiistaton, mutta toisaalta vaatimukset ja työn sirpaleisuus ovat tuoneet tehtävän kuvaan rajaamisen ja riittämättömyyden haasteen. Päätimme pohtia sitä, mikä meidän tulee asettaa työssämme keskiöön ja kuinka varmistamme oman työhyvinvointimme ja jaksamisen toteutumisen. Kuinka johdamme itseämme paremmin ja toisaalta, kuinka jaamme johtajuutta työn vaateiden edellyttämällä tavalla.

Tarkastelimme pedagogisen johtajuuden ja läsnäolon lisäämisen näkökulmasta omaa ajankäyttöämme työviikon aikana, sekä pohdimme yhdessä sitä, mitkä rakenteet lisäävät läsnäoloamme ja mahdollisuutta vaikuttaa yksikköemme pedagogiikkaan.

Laadimme sähköisen kalenterin käyttöohjeet itsellemme ja sitouduimme toimimaan ennalta laaditun viikkosuunnitelman mukaisesti.

2. Päiväkodin johtajana Vantaan varhaiskasvatuksessa

Johtaminen tarkoittaa sellaisia johtajan toimenpiteitä, joiden avulla hän saa johtamansa organisaation ja sen jäsenet toimimaan päämäärien edellyttämään suuntaan. Johtaminen on tavoitteellista vuorovaikutusta johtajan ja työntekijöiden välillä ja johtamisella on aina jokin tiedostettu kohde tai tavoite. (HY, Tapio Lahtero, 17.9.20)

Hannele Seeck määrittelee johtamisen tarkoitukseksi saada erilaiset, eriasemissa olevat ja eri tavoin vaikutusvaltaiset yksilöt toimimaan työorganisaation arjessa, jossa yhteistoiminta on välttämätöntä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Seeck, 2015, Johtamisopit Suomessa: 20)

Päiväkodin johtajina Vantaalla johdamme varhaiskasvatuksen toimintayksikköä. Yksikön tehtävänä on tuottaa vantaalaisille lapsille laadukasta varhaiskasvatusta ja esiopetusta. Työn keskeiset osa-alueet ovat:

- **Toiminnan johtaminen.** Päiväkodin johtaja johtaa ja kehittää yksikkönsä toimintaa asiakaslähtöisesti ja muutoksia ennakoivasti ottaen huomioon kaupungin arvot ja strategiat. Päätää lasten sijoittelusta toimintayksikössään.
- **Toimintayksikön johtaminen.** Päiväkodin johtaja vastaa vastuualueellaan taloudesta, henkilöstötyöstä ja hallinnollisista tehtävistä. Hän toimii johtamansa yksikön operatiivisena johtajana. Päiväkodin johtaja vastaa mm. henkilöstön ammattitaidon ja osaamisen kehittämisestä sekä yksikkönsä toiminnan ja talouden yhteensovittamisesta talousarvion puitteissa, Vantaan käytäntöjen, mallien, delegointipäätösten ja toimivallan mukaisesti.
- **Pedagoginen johtaminen.** Päiväkodin johtaja vastaa yksikössään varhaiskasvatuksen kehittämisestä ja arvioinnista sekä pedagogisen keskustelun ylläpitämisestä. Hän vastaa kehityksen ja oppimisen tuen toteutumisesta toimintayksikössä.
- **Kumppanuuksien hallinta.** Päiväkodin johtaja vastaa uusien lasten sijoittumisesta yksikössä, sekä yhteistyöstä lasten huoltajien kanssa. Hän kehittää ja toteuttaa moniammatillista yhteistoimintaa eri yhteistyötahojen ja verkostojen kanssa.
- **Muut työnantajan määrittämät tehtävät.** Vantaalla päiväkodin johtaja vastaa mm. Yksikön tilojen iltakäytön mahdollistamisesta, vanhempien osallisuuden tukemisesta vanhempaintoimikunnan rakenteen käynnistämisen kautta, sekä valvoo eri palvelutuottajien toiminnan toteutumista omassa yksikössään.

Päiväkodin johtajan työtehtäviä ei ole määritelty kaupungin hallintosäännössä, kun taas peruskoulun rehtorin työkuva on. Tämä on mielestämme mielenkiintoinen yksityiskohta, koska esiopetus kuuluu perusopetuksen piiriin, vaikka Vantaalla sen järjestäjänä toimiikin varhaiskasvatus.

Työn keskeiset osa-alueet määrittävät hyvin laajasti kokonaisvastuun laadukkaan varhaiskasvatuksen- sekä esiopetuksen toteuttamisen järjestämisestä.

Muita työnantajan määrittämiä tehtäviä ei varsinaisesti ole työnkuvaan määritetty, mutta niiden lisääntyminen ympärillä olevien organisaatioiden keventämisen vuoksi on kiistanon. Meille päiväkodin johtajille on jo nyt langennut toimistosihteerien, henkilöstösihteerien ja palvelutuottajien kilpailuttamisesta vastaavien työtehtäviä.

Kaikki johtamisteot vaikuttavat suoraan tai välillisesti pedagogiikkaan ja varhaiskasvatussuunnitelman määrittämisen laadun mukaiseen järjestämiseen.

Pedagoginen johtajuus on varhaiskasvatuksen laadusta vastaamista ja sen kehittämistä (Fonsen, luennot 11.12.2020).

Johtajina vastaamme siitä, että henkilöstöllä on mahdollisuus toteuttaa laadukasta varhaiskasvatusta. Henkilöstön osaamisen kohdentuminen arviointiin, kehittämiseen sekä suunnitteluun toteutuu niin yksittäisten tilanteiden kuin kokonaisuudenkin osalta.

Työtämme vaikeuttaa huutava pula pätevistä työntekijöistä, joka omalta osaltaan korostaa pedagogisen johtajuuden merkitystä. Se jopa muuttaa päiväkodin johtajan työnkuvaa. Työntekijöiden osaamisen vaje vaatii

johtajalta mm. mallittamista, jatkuvaa pedagogisten käsitteiden avaamista, sekä läsnäoloa ja tukea arjessa.

Toisaalta halu pitää kiinni osaavasta henkilökunnasta haastaa meitä päiväkodin johtajan työn hoitamisessa.

Henkilökunta arvostaa läsnä olevaa johtajaa, joka osaa johtaa yksikkönsä pedagogiikkaa ja on tietoinen yksikön ilmiöistä sekä arjen tapahtumista.

Tiedostamme pedagogisen, läsnä olevan ja vuorovaikutteisen johtamisen merkityksen.

Niiden toteuttamiselle olemme raivanneet aikaa johtaen itseämme, tarkastelemalla läsnäolon rakenteitamme sekä jakamalla johtajuutta laadukkaaseen varhaiskasvatuksen toteutumisen vaatimalla tavalla.

3. Jaettu johtaminen

Organisaatiot ovat nykyään jatkuvassa muutoksessa ja muutos koskee myös varhaiskasvatuksen johtamista. Eri johtamisen tyyliä on kokeiltu varhaiskasvatuksessa vuosien varrella ja niistä on yritetty oppia.

Jaettu johtajuus syntyy sellaisesta prosessista, jossa koko työyhteisö haluaa tehdä työtään samoja päämääriä kohti. Jokaisen asiantuntijuutta, osaamista ja taitoja käytetään hyödyksi parhaalla mahdollisella tavalla (Juuti 2013: 145).

Jaettu johtajuus rakentuu tavoitteellisuudelle ja osallistuvan johtamisen periaatteille. Jaettu johtajuus on yhdessä oppimista, tiedon jakamista unohtamatta sitä, että lapsi ja perhe ovat keskiössä. Jaettu johtajuus vaatii vuorovaikutuksellisuutta ja dialogisuutta. Kun vastuuta ja valtaa jaetaan, pystytään paremmin vaikuttamaan omaan työhön ja koetaan työ mieluisaksi sekä antoisaksi. (Juuti 2013: 215–225.) Varhaiskasvatuksen työtehtäviä määrittää eri ammattinimikkeiden vaateet, jotka kumpuavat varhaiskasvatuslaista sekä varhaiskasvatussuunnitelmasta. Esimerkiksi varhaiskasvatuksen opettaja ei voi luopua oman ryhmänsä pedagogisesta johtajuudesta ja vastuusta.

Johtajan on saavutettava luottamus henkilöstöönsä ja tunnettava kenelle mitäkin vastuuta voi jakaa. Hyvä johtaja osaa luopua siitä ajatuksesta, että hänen on yksin hoidettava kaikki. Jaetun johtajuuden syntymisen kannalta on tärkeää, että ihmiset pystyvät keskenään yhteiseen dialogiin. Kun ihminen kokee, että hänen näkemyksiään kuullaan, hän kuulee myös muiden näkemyksiä ja asioita totutaan tarkastelemaan yhdessä. Jaettu johtajuus ei tarkoita sitä, että johtajaa ei tarvittaisi.

Elina Fonsénin mukaan jaettua johtajuutta voidaan jakaa vastuualueisiin tai laajeneviin vastuualueisiin. Osa alueista voidaan katsoa olevan yhteistä jaettua vastuuta.

Parhaimmassa tapauksessa johtaja voi johtaa pedagogiikkaa jaetun johtajuuden hengessä henkilöstöään voimaannuttaen. Varhaiskasvatuksen opettaja vastaa tiimensä pedagogiikasta ja toteuttaa sitä yhdessä muiden kasvattajien kanssa.

Jaettua johtajuutta voidaan Fonsénin (2014: 185) mukaan tarkastella myös yhteisenä vastuun kantamisena perustehtävästä, tavoitteista ja linjauksista, kaikkien organisaation toimijoiden kesken.

Kuitenkin Fonsén (2014: 185) tuo esille tärkeän haasteen tässä mallissa. Hän esittää, että tutkimuksien mukaan monet johtajat painivat henkilöstön sitoutumattomuuden ja henkilökunnan saatavuuden kanssa. Johtajia haastaa työssään myös se, miten saada henkilöstöstä vastuullisia oman työnsä ja itsensä johtajia. Parhaassa tapauksessa osallisuuden ja vaikuttavuuden kokemus lisää työhön sitoutumista ja työhyvinvointia.

Vantaalla jaettua johtajuutta toteutetaan eritavoin. Käsitettä lähestytään yksikkötasoisesti sekä johtajuuden jakamisen näkökulmasta.

Varhaiskasvatusyksikön johtoryhmätyöskentelyyn osallistuu lapsiryhmän varhaiskasvatuksen opettaja. Hän tuo ja vie tietoa omaan ryhmäänsä ja huolehtii siitä, että yhteisten asioiden käsittelyssä kuuluu koko henkilöstön ääni. Jokaisella on oma vastuu kuulluksi tulemisesta ja tiedon saamisesta.

Työparitaloissa, joita Vantaalla kaikki uudet perustetut sekä perustettavat talot ovat, ei jokaisen ryhmän opettajan osallistuminen johtoryhmätyöskentelyyn toteudu.

Vantaalla on otettu käyttöön myös rinnakkaisjohtajuus, jossa toinen johtaja vastaa pedagogiikan ja asiakkuuksien johtamisesta ja toinen henkilöstön sekä talouden johtamisesta. Toki työtä tehdään yhdessä ja yhdistäen.

4. Itsensä johtaminen

Jokaisella työntekijällä on vastuu organisaation ja työyhteisön toiminnan sujumisesta. Jokaisen pitää ottaa myös vastuu itsensä johtamisesta.

Älykkäässä organisaatiossa itsensä johtaminen nähdään olennaisena osana johtamisjärjestelmää. Työntekijöiden on ymmärrettävä tietyt johtamisen ja yhteistoiminnan pelisäännöt. Vaikuttamisen näkökulma on kohdistettava itsensä johtamiseen.

(Sydänmaanlakka 2004.)

Ydinasioita itsensä johtamisessa ovat kehittyminen ja kasvu, joka toteutuakseen vaatii hyvää itsetuntemusta, riittävää itseluottamusta ja reflektointitaitoa. (Sydänmaanlakka 2006, 32-33.)

Työn hallinnalla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, sen sisältöön ja työhön liittyviin olosuhteisiin. Oikeus osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon, vaikutusmahdollisuudet työhön ja työn monipuolisuus ovat työn hallintakeinoja. Työn hallinnassa olennaista on henkilön kyky ja taito käyttää näitä hallintakeinoja hyväkseen. Huono työnhallinta ja kuormittava työ ovat riski sekä työlle ja työntekijän terveydelle.

Perusopintojen ja kokemuksen kautta luotu ammatillinen itsetunto kehittyy työyhteisössä vertaistuen avulla. Ammatillinen itsetunto antaa myös mahdollisuuden itsensä kehittämiseksi kohti uusia ammatillisia haasteita.

Turvallinen sekä salliva työyhteisö mahdollistaa hyvään vuorovaikutukseen perustuvan dialogin. Asenne työhön sekä kehittävää oman työn reflektointi tukee hyviä työyhteisötaitoja sekä mahdollistaa itsensä johtamisen.

5. Oman työhyvinvoinnin edistäminen työajan suunnittelun avulla

Työ tuntuu usein kiireiseltä ja kaoottiselta. Pohdimme, johtuuko kaaos enemmän ajankäytön ongelmasta vai työmme huonosta suunnittelusta. Kun avasimme moninaisia johtamiseen liittyviä tehtäviä yhdessä sekä keskustelimme itsensä johtamista oman hyvinvoinnin edistäjänä, tulimme siihen tulokseen, että lähdemme lisäämään työhyvinvointiamme rakentamalla sähköistä kalenteria uusilla pelisäännöillä. Keskeinen funktio tulisi olemaan työn mielekkyyden nostaminen organisoimalla päivittäisiä rutiineja uudelleen. Hallinnan tunteen puuttuminen ei aina välttämättä johdu siitä, että itse työtehtäviä olisi liikaa.

Työn mielekkyyden säilymisessä olennaista on se, että työaika jää myös perustehtävän kannalta merkityksellisille työtehtäville. Usein käy niin, että emme pysty keskittymään omaan perustehtäväämme, vaan joudumme tekemään puolesta asiointia, muuttamaan suunnitelmia, tai perumaan itselle merkityksellisen ja mielekkään työtehtävän. Tähän on johtanut työn sirpaleisuus ja ympärillä olevien rakenteiden keventyminen, sekä sihteerin töiden valuminen päiväkodinjohtajalle. Pedagogiselle johtamiselle pitää resursoida lisää suunnittelu-aikaa.

Aloimme kehittämään oman ajankäyttömme suunnitelmallista hallintaa keväällä 2021 ja sovimme, että käynnistämme kokeilumme elokuussa 2021 heti kesälomilta palattuamme. Kokeilu kestää toimintavuoden 2021-22, ja arvioimme kehittämisprosessia kuukausittain. Kokeiluun osallistuvat kaikki ryhmämme kolme jäsentä.

Meillä kaikilla oli jo käytössä sähköinen Outlook kalenteri, joka on organisaation sisällä näkyvä julkisesti. Jotkut työtehtävistämme toistuvat päivittäin, osa viikoittain tai kuukausittain ja joitakin työtehtäviä tehdään harvemmin. Jo se, että tehtävät on siirretty omasta mielestä, sähköposteista tai puhelusta kalenteriin, selkeytti mielestämme työpäivää ja -viikkoa. Suunnittelimme siis kalentereihimme palaverien lisäksi kaikki päivän aikana

suoritettavat työtehtävät. Jo muutaman viikon kokemuksella saavutimme paremman työn hallinnan tunteen ja tehokasta työaikaa päivässä tuntui olevan enemmän.

Kun uusi sähköpostiviesti ilmestyy näytön nurkkaan, tulee huomaamatta vilkaistua lähettäjä. Keskittyminen suoritettavaan työtehtävään häiriintyy ja pahimmassa tapauksessa viesti tuo uuden äkillisen työtehtävän, jota aiemmin ryhdymme tekemään välittömästi.

Poistimme sähköposteista ja puhelimen viesteistä kaikki herätteet, että keskittyminen rauhalliseen ja mielekkääseen työntekoon sujuu suunnitellusti.

Laadukkaan varhaiskasvatuksen johtamisen edellytyksenä on jatkuva pedagoginen arviointi, kehittäminen ja toimintatapojen jalkauttaminen päiväkodin arkeen.

Kalenteriin varataan viikoittain oma aika pedagogiselle johtajuudelle ja läsnäolon rakenteille. Pedagogiikan johtaminen on aina ollut päiväkodin johtajan tärkein työtehtävä, mutta kokeilussamme nostimme siihen vaadittavan ajan kalenteritasolle ja sitoudumme myös käyttämään varaamamme ajan pedagogiikan johtamiseen liittyviin työtehtäviin.

Suunnittelemme kalenteriin myös tyhjiä palkkeja, koska päiväkodin johtajan työssä muutos on arkipäivää. Vuosilomalta palattuamme varaamme yhden kokonaisen päivän kalenterista juoksevien asioiden hoitamiseen ja sähköpostin purkamiseen.

Hyödynnämme digitaalisen kalenterin monia ominaisuuksia. Kalenterissa on mahdollisuus valita eri aikanäkymiä työviikosta työvuoteen asti. Käytämme rohkeasti värejä ja muita kalenterin visuaalisia ominaisuuksia.

Pyrimme suunnittelemaan tulevan työviikon siten, että kalenteriin katsominen on inspiroivaa ja motivoivaa. Priorisoimme rohkeasti työtehtäviämme ja säilytämme työviikossamme tasapainon tunteen.

6. Arviointi ja johtopäätökset

Kun lähdimme suunnittelemaan kehittämistehtäväämme, olimme kaikki varsin väsyneitä työhömmme. Nopeasti kuitenkin tiedostimme, että muutos itsessämme vaatii hyvää itsensä johtamista.

Meillä on itsenäinen työ ja hyvin vapaat kädet muokata sitä. Tämä työn ominaisuus voi myös muodostua taakaksi. Tällöin työhyvinvointi on koetuksella.

Päiväkodin johtajan työssä on myös elementtejä, joita mielestämme pitäisi karsia pois. Me keskityimme kehittämistehtävässämme kuitenkin vain itsemme johtamiseen.

Meille kaikille työhyvinvointia eniten tuottava asia on pedagogiikan johtamisen nostaminen keskiöön. Jos sille ei jää aikaa, työn merkityksellisyys katoaa.

Käynnistäessämme kehittämisprosessimme elokuussa 2021 pohdimme Swotin avulla prosessin vahvuuksia ja mahdollisuuksia, sekä heikkouksia ja uhkia.

Nyt olemme arvioineet kehittämisprosessiamme kolme kertaa. Ennakoimamme vahvuudet sekä mahdollisuudet ajankäytön hallinnan tunteesta, työn mielekkyyden palauttamisesta sekä oman työhyvinvoinnin parantumisesta ovat toteutuneet.

Jo nyt koemme, että työtehtävien tarkka aikatauluttaminen on lisännyt työn hallinnan tunnetta. Näin tekemättömät työtehtävät eivät ole mielessä keskeneräisinä muistettavina asioina. Työn pirstaleisuuden kokemus on vähentynyt ja hetkessä läsnäolon tunne ja työn imu on lisääntynyt. Arvioimme myös, että oma fyysinen hyvinvointimme on lisääntynyt.

Me olemme opetelleet suoriutumaan suunnitelluista työtehtävistä sitoutuneesti.

Muutamme suunnitelmaa vain todellisen tarpeen vaatiessa. Uskallamme myös priorisoida työtehtäviämme paremmin.

Heikkouksien ja uhkien osalta pohdimme liiallisen hallinnan tunteen kokemuksen välittymistä siten, että päiväkodin johtajan työtehtäviä voidaan jatkossakin lisätä ja johtamiskokonaisuuksia kasvattaa.

Olemme lupautuneet esittelemään kehittämisprosessimme tammikuussa 2022 Keskisen alueen laajennetussa johtoryhmässä, ja suuri huolestumme on edelleenkin, että työssämme välittyy liian ruusuinen kuva päiväkodin johtajan työn hallinnan mahdollisuudesta. Tästä meidän prosessissamme ei ole kyse, vaan keskitymme täysin oman ajankäyttömme hallintaan.

Uhkana piilee myös työtehtävien oikea priorisointi. Jos emme ole nostaneet jotain työtehtävää kalenteriin, voi tärkeäkin tehtävä jäädä suorittamatta. Uhkana koemme myös jaetun johtajuuden mallin mukaisesti toimimisen ja siinä onnistumisen niissä tilanteissa, joissa meillä ei ole käytössämme pätevää henkilökuntaa.

Kehittämistehtävän ansiosta olemme päässeet yhdessä pohtimaan johtajuutta ajankäytön tiimoilta. Olemme jakaneet hyviä käytäntöjä ja tarkastelleet kriittisesti jo olemassa olevia työtapojamme.

Yhdessä olemme niin paljon enemmän. Käymämme dialogi yhteisissä tapaamisissamme on myös voimaannuttanut meitä perustehtävässämme. Ajankäytön hallinnan tarkastelu kuukausittain on jatkossakin meille hyvä syy tavata ja pohtia päiväkodin johtajan työn

merkityksellisyyttä ja sen mahdollisuuksia laadukkaana varhaiskasvatuksen toteuttamisen prosessissa.

Lähteet:

Fonsén, Elina 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa

HY, Elina Fonsèn, luennot 11.12.2020

HY, Tapio Lahtero, 17.9.20

Juuti, Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito

Seeck, 2015, Johtamisopit Suomessa

Sydänmaanlakka, Pentti 2006. Älykäs itsensä johtaminen – näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun

Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus

Yhteishyvä 1/21:22