

<https://helda.helsinki.fi>

Osallisuuden johtaminen -harhaa vai todellisuutta

Heikkinen, Kirsi-Marja Elina

Laurea Publications
2021-02

Heikkinen , K-M E 2021 , Osallisuuden johtaminen -harhaa vai todellisuutta . julkaisussa
Uudet tuulet -varhaiskasvatus matkalla tulevaisuuteen . Laurea julkaisut , Nro 162 , Laurea
Publications , Sivut 84-90 . < <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-609-9> >

<http://hdl.handle.net/10138/341213>

cc_by_sa
publishedVersion

Downloaded from Helda, University of Helsinki institutional repository.

This is an electronic reprint of the original article.

This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.

Please cite the original version.

11 Osallisuuden johtaminen – harhaa vai todellisuutta?

Heikkinen, Kirsi-Marja

JOHDANTO

Varhaiskasvatuksen toimintakulttuurista ja sen merkityksestä on puhuttu viime vuosina erityisen paljon. Yksi toimintakulttuurin keskeinen tekijä on osallisuus, jota tässä artikkelissa tarkastellaan johtamisen ja henkilöstön näkökulmasta. Hierarkkisen yksilösuorituksen sijaan osaava johtaminen näyttäytyy nykypäivänä työyhteisön jaettuna tehtävänä. Tämä vaatii toisaalta johtajan kykyä hahmottaa johtajuus ja vastuu uudenaikaisesta yhteisöllisestä näkökulmasta, toisaalta taitoa johtaa osallisuutta ja hyvän työn mahdollistavia resursseja. Tähän tarvitaan mukaan yksittäiset työntekijät sekä koko yhteisö. Osallisuuden kokemuksen luominen vaatii kaikkien yhteistä panostusta, osallistumista ja kiinnostusta yhteistä pedagogista perustehtävää kohtaan.

OSALLISUUTTA TOIMINTAKULTTUURIN MUUTOKSEN KESKELLÄ

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet määrittelevät toimintakulttuurin historialliseksi ja kulttuuriseksi tavaksi toimia, joka muotoutuu yhteisön vuorovaikutuksessa. Se koostuu yhteisön arvoista, normeista, osamisesta, johtamisesta sekä yhteisön työskentelytavoista (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, 2018). Varhaiskasvatuksen toimintakulttuuri muuttuu nyt nopeammin kuin koskaan sen 150-vuotisen historian aikana. Varhaiskasvatuslaki (2018) ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (540/2018) ovat vahvistaneet työn pedagogista painotusta, jonka lisäksi ne ovat muuttaneet moniammatillisen työyhteisön rooleja ja vastuita. Uudelleen määritellyillä opettajan ja lastenhoitajan rooleilla ja vastuilla on vaikutuksensa työyhteisön dynamiikkaan ja kokemukseen kuuluvuudesta sekä osallisuudesta.

Pedagogisesti painottuneet ammattiroolit ja vastuunjako vaativat tehtävänkuvien tarkempaa määrittelyä, mutta ennen kaikkea yhteisöllistä keskustelua niiden merkityksestä. Tilanne vaatii ymmärrystä roolin ja vastuiden välisistä riippuvuussuhteista ja merkityksestä, vastuun osaamis- ja vahvuusperusteisen jaon käytännön avaamista sekä avointa ja rohkeaa keskustelua siitä, mitä on moniammatillinen yhdenvertaisuus vuonna 2020. Toimintakulttuurin muutos on hidas prosessi ja muutoksen ohella on huolehdittava sen kestävästä kehityksestä. Muutos ei ole vain myönteistä vaan voi sisältää kivuliaitakin piirteitä. Osaava, päämäärätietoinen, yhteisöllisyyttä ja osallisuuden kokemusta vahvistava johtaminen voi edistää muutosta myönteisessä hengessä.

Käsitteet osallisuus (involvement) ja osallistuminen (participation) ilmentävät osallisuuden syvyyttä. Osallistuminen mahdollistaa syvemmän osallisuuden ja voidaan laskea määrällisesti, kun taas osallisuus on kokemusta kuulumisesta johonkin. Osallisuutta on määritelty tunnetason kokemukseksi, johon liittyy voimaantuminen, sitoutuminen ja kumppanuus ja jossa vaikuttaminen asioiden suunnitteluun vahvistaa yksilön roolia ja osallisuuden kokemusta. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (2017) osallisuuden viitekehys määrittelee osallisuuden rakentuvan yhteenkuuluvuudesta, jossa olennaista on ihmisen mahdollisuus vaikuttaa itseään ja ympäristöään koskeviin asioihin (Isola, Kaartinen, Leeman, Lääperi, Schneider, Valtari & Keto-Tokoi 2017, 10–17.)

Osallisuuden ja osallistumisen oletetaan vaativan mahdollisuuksia, mutta toteutuakseen se vaatii vastakappaleekseen yksilön sisäistä motivaatiota, joka aikaansaa toimintakykyä ja sitoutuneisuutta (Isola ym., 2017, 10–17.) Sisäinen motivaatio kehittyy tarpeesta osaamiseen ja autonomiaan, ja tätä pitävät yllä myönteiset uskomukset ja onnistumisen kokemukset. Sisäiset tarpeet toimivat motivaattoreina ja kannustavat ihmisiä hakemaan itselleen sopivia haasteita, joita tavoitellaan sinnikkäästi ja sitoutuneesti. Sisäinen motivaatio on tunne, jossa ihminen hakeutuu tekemään häntä kiinnostavia ja palkitsevia asioita ilman ulkoista painetta (Deci & Ryan 1985, 33–35).

OSALLISUUTTA EDISTÄVÄ JOHTAMINEN VARHAISKASVATUKSESSA - ONKO SE MAHDOLLISTA?

Johtamisen näkökulmasta sisäinen motivaatio on paradoksaalinen käsite. Vahva ulkoinen johtaminen vähentää tutkitusti motivaatiota tai jopa latistaa sen kokonaan. Mikäli sisäistä motivaatiota halutaan johtaa, tulee kiinnittää huomiota työn edellytysten ja mahdollisuuksien luomiseen. Jotta työntekijä voi innostua työstään, johtamisen tavoitteena tulee olla olosuhteiden luominen, jossa työntekijä voi tehdä työnsä hyvin. Käytännössä tämä tarkoittaa sopivaa vastuuta, jossa onnistuminen on mahdollista, jotta työstä voidaan kokea ylpeyttä ja iloa (Jarenko & Martela 2017, 19–31.)

Osallisuutta edistävä johtaja luo edellytyksiä, valmentaa ja tukee työntekijöiden itseohjautuvuutta. Tämä vaatii erityisesti johtajuuden avaamista ja sen tietoista jäsentämistä työyhteisölle. Johtajuus voi onnistua, mikäli yhteisössä vallitsee yhteisymmärrys johtamisen rakenteista ja tavoista. Mikäli yhteisö odottaa perinteistä johtajakeskeisestä työskentelytapaa ja johtaja puolestaan uutta, pedagogisen jaetun johtajuuden mukaista vastuun jakamista, vallitsevat yhteisössä pettymysten ja ristiriitojen ilmapiiri (Rodd 2013, 22.)

Osallisuuden johtaminen vaatii johtajan johtamisosaamista, kokemusta sekä itsensä johtamisen taitoa. Työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu ja yhdenvertaisuus, avoimuus, kannustaminen ja moninaisuuden kunnioitus rakentavat yhteisön osallisuutta. Johtajan vastuulla on luoda keskustelevalta johtamiskulttuuri, jolloin on tärkeää hahmottaa, edistääkö vallitseva dialogi työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista yhteisiin



päämääriin. Vuorovaikutuksellinen johtaminen vaatii herkkyyttä työntekijöiden viesteille sekä kykyä tarkastella tilanteita monista tarkastelukulmista. Menestyvä yhteisö perustuu osaavalle ja sitoutuneelle henkilöstölle, joka mahdollistetaan johtajan kyvyllä delegoida sekä luottaa ympäröivää yhteisöön (Juuti & Vuorela, 2015.)

Johtajan osaamisen lisäksi varhaiskasvatuksen työyhteisön osallisuus rakentuu jaetulle johtajuudelle. Tämä tarkoittaa yhteisön jaettua arvopohjaa, toimivia arjen rakenteita sekä saumatonta työskentelyä yhteistä visiota kohti. Tässä avainasemassa ovat toimivien tiimien rakentaminen, yhteisön joustavuus ja kehitysmönteisyys. Osallisuuden kokemus lisää tutkitusti työntekijöiden sitoutumista ja tuottaa uusia innovaatioita. Jotta tämä on mahdollista, työntekijöiden tulisi pystyä sitoutumaan yhteiseen visioon, joka korostuu erityisesti moniammatillisessa työyhteisössä, jossa yhteisön jäsenten koulutustaustat vaihtelevat.

Moniammatillinen osallisuus vaatii avoimuutta sekä kokemusta siitä, että kaikkien ammattiryhmien etua ja oikeuksia ajetaan tasapuolisesti. Mikäli tämä puuttuu, yhteiseen visioon sitoutuminen ei onnistu ja näkökulmaerot voivat kehittyä hiljalleen työyhteisön sisäisiksi ristiriidoiksi, jolloin myös johtaminen vaatii käskemistä ja suostuttelua. Toimiva moniammatillinen työyhteisö ei perustu vahvoille ammatillisille eroille, joka tutkitusti vähentävät sen sisäistä luottamusta. Tästä syystä työnkuvien ja vastuiden selkiyttäminen näyttelee keskeistä roolia osallisuuden edistämässä, jonka lisäksi turhien raja-aitojen kaataminen ja vahvuusperustainen työnjako lisäävät osallisuuden kokemusta. Kokonaisuutta johtamalla voidaan luoda me-henkeä, jossa jokaisella yksilöllä on omasta työnkuvastaan lähtevä selkeä rooli (Juuti & Vuorela 2015.)

Osallisuuden kokemus ja toimiva yhteistyö lisäävät Roddin (2013) mukaan yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista ja toteutumisen todennäköisyyttä. Päiväkodin työyhteisön osallisuuden edistäminen vaatii ilmiön tiedostamista, yhteisöllisyyden ja luottamuksen rakentamista sekä osallisuuden ja vastuun jakamisen rakenteita. Osallisuus on mahdollisuutta toimia autonomisesti, jolloin työntekijällä on päätösvaltaa suhteessa työympäristöön ja työtä koskeviin tehtäviin (Rodd 2013.) Itseohjautuvuuden lisääminen on mahdollista tuiki tavallisessa johtaja-alaisrooliin perustuvassa työyhteisössä, jota päiväkodit edustavat. Vahvistaminen ei vaadi täydellistä organisaatiomuutosta, vaan se tarkoittaa johtajuuden vahvistamista ja manageroinnin

vähentämistä. Mitä vähemmän johtaja kontrolloi, sitä jaetumpaa ja osallistavampaa johtamisesta muodostuu (Jarenko & Martela, 2017.)

Kontrollin vähentämisessä korostuvat poisjättäminen vanhoista malleista ja toimintatavoista, joita on ennen hyödynnetty. Itseohjautuvuuden vahvistaminen ei tarkoita virallisen johtajan merkityksen vähentämistä -päinvastoin. Johtajan tulee olla mukana arjessa osana työyhteisöä, mutta johtamisen pääpaino on mahdollisuuksien luomisessa, tuen antamisessa ja selkeän suunnan ylläpitämisessä (Jarenko & Martela 2017.) Johtajalta tämä vaatii reflektiivisiä taitoja, jotka auttavat katsomaan asioita uudella tavalla, etsimään mahdollisuuksia sekä muuttamaan toimintatapoja. Reflektiivisyys vahvistaa vastavuoroisuutta, joka varhaiskasvatuksessa ilmenee yhteistyönä ja ammatillisena dialogina (McDowall, Clarkin & Murray 2012, 36–38.)

Varhaiskasvatuksen työyhteisössä on keskeistä pohtia, ketä varten työyhteisö on olemassa. Fonsénin (2014) mukaan varhaiskasvatustyöyhteisö on ennen kaikkea väline, jota hyödynnetään perustehtävän, lasten hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisvaltaisen edistämisen toteuttamiseksi. Hyvinvoivassa, osallisuutta edistävässä ja luovassa yhteisössä työkalu on vahvasti sidoksissa sen perustehtävään. Mikäli perustehtävään liittyvät ajatukset eroavat liikaa, se johtaa työn kirjavaan toteuttamiseen ja yhteisön sisäisten ristiriitojen kasvuun. Toimiva moniammatillinen työkalu perustuu avoimelle dialogille työstä ja tehtävistä. Ne ehkäisevät ristiriitoja, lisäävät työntekijöiden välistä luottamusta ja yhteisön me-henkeä (Juuti & Vuorela 2015.) Tästä johtuen jatkuva varhaiskasvatuksen perustehtävästä keskusteleminen on välttämätöntä, jotta yhteisten päämäärien ja merkitysten luominen on mahdollista. Johtaja johtaa yhteisöään vahvimmin sen perustehtävän kautta. Se ei ole johtamisen alkeistasoa vaan laadukkaan johtamisen lähtökohta, joka tulee pitää jatkuvasti mielessä yhteisön kehittämisen ja luovuuden näkökulmasta (Fonsén 2014.)

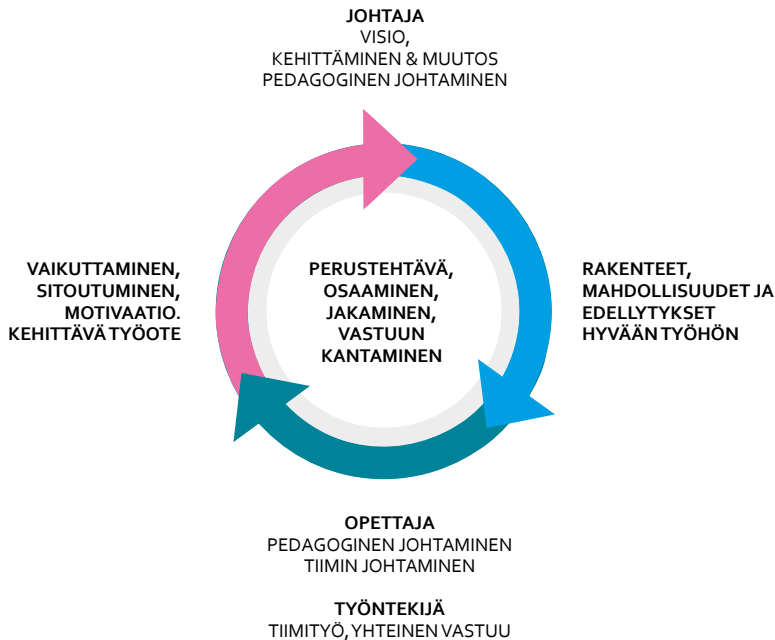
OSALLISUUDEN RAKENTUMINEN YHTEISÖSSÄ ON PROSESSI

Osallisuus ja johtaminen ovat monitulkintaisia, kontekstuaalisia ja subjektiivisia käsitteitä. Vaikka osallisuuden johtaminen perustuu ideaaliin näkemykseen toimivasta johtajuudesta ja yhteisöstä, sen toteuttaminen ei ole mahdotonta. Näen osallisuuden johtamisen yhteisön pitkäkestoisena prosessina, johon kasvetaan vaiheittain luottamusta ja sitoutumista rakentaen. Jaetun johtamisen tulee tietoisesti tähdätä työntekijöiden myönteiseen kokemukseen osaamisesta ja mahdollisuuteen toimia itsenäisesti samalla yhteisöön kuuluen. Varhaiskasvatuksen osallisuuden johtaminen on kiteytettynä jaettua pedagogisen osaamisen johtamista sekä hyvään työhön tarvittavien resurssien turvaamista, joiden avulla työntekijät voivat kokea tekevänsä hyvää, arvojen mukaista työtä. Tämä lisää työhön sitoutumista ja työmotivaatiota, joka pitkällä tähtäimellä vähentää johtajan tarvetta työn kontrollointiin ja ohjaamiseen. Osallisuus on myös työntekijän vapautta henkilökohtaisen kompetenssin hyödyntämiseen ja osoittamiseen sekä mahdollisuutta vaikuttaa. Yhteisön ammatillinen osaaminen lisää työntekijöiden välistä keskinäistä luottamusta, vastuun kantamista ja jakamista. Osaaminen luo syvempää yhteistä ymmärrystä ja käsitystä varhaiskasvatusalan erityislaadusta (Heikkinen 2019.)

Muutos vaatii vanhasta luopumista. Onnistunut osallisuuden johtaminen vaatii pätevää henkilöstöä ja jaetun johtajuuden toimivia rakenteita, joka kannattelee kaikkien yhteisön jäsenten työtä. Lisäksi tarvitaan kestävä kehityksen mukaista organisaatiotason johtamista, joka tukee yksikköjohtajan pitkäjänteistä, vision mukaista työtä. Johtajien suuri työmäärä ja pirstaleinen tehtäväkuva vaikeuttavat tärkeintä tehtävää, pedagogista johtajuutta, joka on laadukkaan varhaiskasvatuksen tae (Fonsén 2014). Johtajan etäännyminen pedagogisesta johtajuudesta, omasta perustehtävästään on aito huoli, joka tulee kuulla tulevaisuuden johtajuutta kehitettäessä. Laadukas johtajuus vaatii läsnäoloa ja johtamiskokonaisuuden syvällistä tuntemista,

jotta yhteisön johtaminen on mahdollista. Varhaiskasvatuksen johtaminen perustuu demokratialle sekä vaatii vahvaa moniammatillista näkemystä ja tasapuolisuutta, jonka kautta koko työyhteisö osallistuu perustehtävän kehittämiseen. Yhteisöllinen työn kehittäminen on avain osallisuuteen, sitoutumiseen ja työmotivaatioon (Heikkinen 2019.)

Osallisuuden johtaminen on kehämäinen ilmiö, joka on kuvattu kuviossa 1 (Heikkinen, 2019). Osallisuuden johtamisen kehän keskiössä on varhaiskasvatuksen perustehtävä, lapsen hyvinvoinnin, kasvun ja kehityksen tukeminen. Jokaisen varhaiskasvatuksessa työskentelevällä tulee olla vahvaa tehtäväkuvan mukaista osaamista sekä kykyä kantaa vastuuta.



Kuvio 1. Osallisuuden johtamisen kehä (Heikkinen 2019).

Kehän ulkopuolella ylhäällä sijaitsee johtaja, jonka tehtävänä on vision kannattelu, vastuu työn kehittämisestä, muutoksesta ja yksikön pedagogisesta johtamisesta. Johtaja yhdessä työyhteisön kanssa luo edellytyksiä, mahdollisuuksia ja rakenteita, joiden kautta yhteisön jäsenet voivat toteuttaa laadukasta perustehtävää. Johtajan vastakappale on varhaiskasvatuksen opettaja, joka kantaa oman vastuunsa osallisuuden edellytysten luomisesta johtamalla tiimejä sekä ryhmän pedagogiikkaa. Tiimejä johtamalla opettajat jakavat osaamistaan sekä vastuuta sen jäsenille. Tiimissä tehtäväkuvien, vahvuuksien ja osaamisen tulee olla pohjana työn jakamiselle. Onnistumisen kokemusten, toimivien edellytysten ja mielekkään työn kautta voidaan vaikuttaa, vahvistaa sisäistä motivaatiota sekä sitoutua yhteiseen päämäärään. Kehä ruokkii jatkuvasti itseään joko positiivisesti tai negatiivisesti, joten osallisuuden kehämäisyyden ymmärtäminen on sen johtamisen perusedellytys. Osallisuutta edistävä johtaminen perustuu työntekijän kokemukselle hyvän työn tekemisestä, mahdollisuudesta tehdä hyvää (Heikkinen 2019.)



Varhaiskasvatuksen osallisuuden johtamisessa on monia käyttämättömiä mahdollisuuksia, joita voidaan edistää laadukkaalla, tietoisella johtamisella. Varhaiskasvatuksen johtajuus ja sen vahvistamiseen tähtäävä koulutus kehittyvät vauhdilla ja sen merkityksen tiedostaminen laadukkaalle varhaiskasvatuksen pedagogikalle on keskeistä. Vahvalla johtajuudella voidaan vaikuttaa toimintakulttuurin muutokseen ja toimivan moniammatillisen yhteisön rakentumiseen, herättelemällä yhteisön sisäistä motivaatiota sekä luomalla osallisuutta edistäviä rakenteita. Lisäksi tarvitaan laajaa toimintakulttuurin tietoista tarkastelua ja pedagogisen johtamisen rakenteellisia muutoksia, jotka mahdollistavat kaikkien ammattiryhmien ammatillisen kasvun ja kokemuksen hyvän työn tekemisestä. Tähän tarvitaan osaamista, hyvää johtamista ja sitoutumista, jotka tukevat kestävästä varhaiskasvatuksen johtajuutta (Heikkinen 2019.)

Lähteet

Deci, E.-L. & Ryan, R.M. 1985. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. New York: Plenum Press.

Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen yksikkö. Luettu 24.4.2019. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95050/978-951-44-9397-3.pdf?sequence=1>

Heikkinen, K-M. 2019. Osallisuutta edistävä johtaminen varhaiskasvatuksessa. Pro Gradu. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/306315>

Isola, A-M., Kaartinen, H., Leeman, L., Lääperi, R., Schneider, T., Valttari, S. & Keto-Tokoi, A. 2017. Mitä osallisuus on? Osallisuuden viitekehystä rakentamassa. Terveyden ja Hyvinvoinnin laitos. Työpaperi. Luettu 15.4.2019. <http://www.julkari.fi/handle/10024/135356>

Jarenko, K. & Martela, F. 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Jarenko, K. & Martela, F. (toim) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? (s. 19–31) Helsinki: Alma Talent.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

McDowall Clark, R. & Murray, J. 2012. Reconceptualizing Leadership in the Early Years. England: Open University Press. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=96c6bf00-d6ff-4a4c-ab25-54aa94863afe%40sessionmgr101&bdata=JnNpdGU9ZW9vc3QtbGl2ZS5zY29wZT1zaXRl#db=nlebk&AN=466837>

Rodd, J. 2013. Leadership in early childhood. The pathway to professionalism. Maidenhead: Open University Press.