

Uudistuvan ja kestäväen oppimisyhteisön johtaminen 9.2.2024- 15.11.2024

Opintokokonaisuuden alkaessa helmikuussa 2024 työskentelin kolmatta vuottani nykyisessä johtamistehtävässäni keskikokoisessa alakoulussa pääkaupunkiseudun kupeessa. Opintojen myötä päädyin tarkastelemaan yksikköni muutosprosessia, jonka yhtenä merkittävänä laukaisijana oli luonnollisesti ollut minun edustamani esihenkilön vaihdos. Johdettavan yhteisön ymmärtäminen ja siinä vaikuttavien ilmiöiden tunnistaminen ovat avain johtamistyön laadun parantamiseen. Uskon, että näiden opintojen kautta tekemäni havainnot, niin yhteisöstä kuin omasta johtajuudestani, ovat saatelleet meidät uuteen myötätuuleen kehittämisen- ja kehittymistyössä.

Olin tullut yksikköni muutosjohtamisen aatteella vastaten syntyneeseen johtamisvajeeseen poikkeuksellisen vaikeana aikana. Yhteiskunnallisesti haastavat koronavuodet kurittivat perusopetusta oikein toden teolla jättäen opetushenkilöstön monilta osin yksin samalla rajaten opettajan autonomiaa ja henkilökohtaisten vahvuuksien käyttöä opetuksessa. Oma havaintoni muutosjohtamisen polun alussa elokuussa 2021 oli se, että yhteisön henkinen tila oli haavoittunut. Nämä ”haavoilla” olevat huippuosaavat opettajat halusivat selkeästi vahvaa ja linjakasta johtamista sekä sitä, että joku kertoisi mitä tehdään hankalissa tilanteissa ja loisi esimerkillään turvaa rikottuun arkeen. Tarjolla olivat siis varsin isot saappaat ja toive perinteisestä management-tyylisestä johtamisesta, jossa johtaja määrää ja linjaa sekä toimii ”täysin tasapuolisesti” kaikkia kohtaan riippumatta yksilöllisistä tarpeista.

Oma johtamiseetokseni puolestaan oli ja on edelleen vahvasti kohtaamisen, sovittelun ja myötäilön kautta syntyvän ymmärryksen värittämää. Tulin tehtäväni omalla luonteenvahvuuksiin perustuvalla johtamishistoriallani ja lähdin toiveikkaana rakentamaan uudenlaista yhteisöllistä ja dialogista tarpeet huomioivaa toimintakulttuuria läpi muutosvuosien. Yhteisön tarpeet erosivat siis valtavasti omista johtamisen ”tarpeistani” ja kävin itse läpi moninaisia negatiivisia tunteita hämmennyksestä pelkoon ja suruun. Menestyin johtamisen tehtävässäni pintapuolisesti hyvin tarjotessani sitä mitä ”tilattiin”, mutta olin ammatillisesti hyvin ek-syksissä. Halusin rakentaa yhdenvertaista yhteisöä, mutta löysin ympäriltäni vain ”tasa-arvoa” haluavia yksilöitä. Tulkintamme yhdenvertaisuudesta ja tasa-arvosta hakevat edelleen yhteistä muotoa ja tulkintaa.

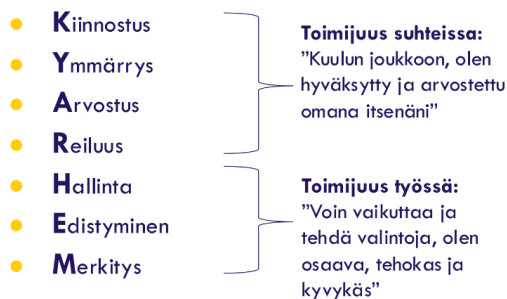
Tyypillisiä tunteita muutoksessa



Tätä kirjoittaessani on neljäs vuoteni yksikön johdossa jo varsin pitkällä ja koen yhteisön (itseni mukaan lukien) muuttuneen ja kasvaneen lähtötilanteesta valtavasti. Alun johtamis-palaute oli erinomaisen tyytyväistä ja kiittollisuutta huokuvaa, mutta kuherruskuukausien jäl-keen yhteisön moniäänisyys ja ristiriidat alkoivat korostua, niin yhteisissä kokouksissa kuin henkilöstökyselyissäkin. Yhteiskunnallisen tilanteen vakautuessa mm. koronan jäljiltä nousi jälleen tarpeita, jotka oli painettu näkymättömiin hankalina ja vaativina kuukausina ja vuo-sina. Yksilöt uskalsivat jälleen tuntea myös negatiivisia tunteita muutosprosessissa.

Olen oppinut, että kipeimpinä hetkinä nimenomaan yksilöiden kohtaaminen on ollut ainoa oikea tapa johtaa muutosta yhteisössä. Näinä vuosina on tapahtunut paljon, niin henkilös-tömuutoksia kuin muutoksia johtamista tukevissa rakenteissakin. Olen jalkauttanut vahvasti jaetun johtamisen ajatusta ja korostanut yksikön johtoryhmän roolia, niin päätöksenteon val-mistelussa kuin vastuiden jakamisessakin. Olen myös pyrkinyt rohkaisemaan ammatillisia tiimejä omaan vastuunottoon ja osallisuuteen. Kaiken keskiössä on kuitenkin yksilö ja yksi-lön tarpeet. Jarkko Rantasen (2024) esihenkilöpäivillä esittämät yksilön tarpeet oman toimi-juuden kokemiseksi ovat samansuuntaisia kuin opinnoissamme vierailleen Salme Mahla-kaarron 8.3.2024 esittelemä toimijuus työelämässä ja sitä kautta työidentiteetin vahvistami-nen.

Mitä kaikki ihmiset haluavat?



Lähde: Tunnejohtaminen muutostilanteissa_Rantanen Jarkko_Emergy_esihenkilöpäivät lokakuu 2024.pdf

Koen, että johtamaani yhteisöä määrittäviä piirteitä tällä hetkellä ovat ketteryys ja ratkai-suhaluus. Tämä ei ole pysyvä tila, mutta valitut toimintatavat ohjaavat oikeaan suuntaan. Näkökulmien moninaisuus ei enää nouse samalla tavoin rikkovaksi elementiksi kuin aiem-min ja kykyä tarkastella asioita eri näkökulmista on onnistuneesti lisätty. Voin todeta, että yhteinen arvopohja ja sitoutuminen toimintakulttuuriin on löytynyt höystettynä sopivalla mää-rällä kyseenalaistajia ja intopinkeitä innovaattoreita. Toimivaa yhteisöä ei voi rakentaa ilman, että kohtaa yksilöt kaikkine tunnetarpeineen ja hyväksyy sen, ettei täydellistä konsensusta saavuteta. Osallisuuden tulee olla merkityksellistä, eikä muodollisesti tarjottua. Osallisuuden kautta yksilön tulee voida kokea mahdollisuutta vaikuttaa asioihin.

Uudistuvan ja kestävä oppimisyhteisön johtamisopintojen myötä olen löytänyt itsestäni en-tistä voimakkaammin halun johtaa valmentamalla ja löytää se johtamiseetos, joka minulla

ehkä osittain olikin aloittaessani nykyisessä yksikössäni. Koen, että minä johtajana olen tänä päivänä valmiimpi vastaamaan omaan johtamisideologiaani kuin aiemmin ja ehkä se on jo tuottamassa hedelmää. Haluan ennen kaikkea minun joukkueeni pärjäävän pelikentällä myös ilman valmentajaa niin, että jokaisella on oma pelipaikkansa, josta joustavasti tullaan toverin tueksi, eikä ketään jätetä yksin ratkaisemaan tilanteita. Työni palkitsevimpia asioita on olla ylpeä omasta henkilöstöstä ja yksiköstä.

En halua johtajana hurmoksellista yksimielisyyttä tai vaikeiden asioiden sivuuttamista. Tämän vuoksi olemme lisänneet arkeen konkreettisia osallisuustoimia mm. tarjoamalla mahdollisuuden nimettömään asioiden esille nostamiseen Padlet-alustalla. Henkilöstökyselyissä oli koettu vaikeaksi uskaltaa tuoda eriäviä mielipiteitä esille yhteisissä kokouksissa. Meillä on siis lupa mutinoida ihan nimettömänäkin. Olemme myös osoittaneet jokaiselle uudelle työntekijälle oman mentorin ja pyrkineet kehittämään perehdytysprosessia laadukkaammaksi. Lisäksi olemme aktivoineet ja jakaneet vastuuta ammatillisille tiimeille sekä jakaneet johtoryhmän jäsenille yksilövastuita. Olemme myös ottaneet käyttöön mm. kiertävän puheenjohtajuuden henkilöstökokouksissa. Yhteisössämme pyritään tarjoamaan eri tasoisia kohtaamisen mahdollisuuksia sekä aitoja muutosmyönteisiä osallisuuden kokemuksia.

Yhdenvertaisuus ja avoimuus ovat nousseet varsin merkittävästi esiin talouden tiukkojen reunaehtojen myötä. Johtamisviestintä nousee erityisen merkittävään asemaan silloin, kun on tarjolla ”ei mitään”. Korona-ajan seuraus tai talouden vääjäämätön suunta on ollut taloudellisten resurssien kaventuminen. Tähän olen tarttunut suodattamalla tarpeellisen, mutta pyrkien avoimeen viestintään tilanteessa, jossa jokainen on joutunut jossain määrin luopumaan saavutetuista eduista, mm. ylitunneista. Yhteisenä nimittävänä tunteena on kuitenkin epävarmuus resursseista ja epävarmuus tulevaisuudesta. Epävarmuuden hyväksyminen antaa mahdollisuuden yhteisölle luoda visio tulevasta ja lähteä rakentamaan suunnitelmaa vakaammasta huomisesta silloinkin, kun omat vaikutusmahdollisuudet ovat rajalliset.

Helsingin yliopiston Viikin harjoittelukoulun rehtori Ilkka Laasonen korosti 18.10.2024 opintokokonaisuutemme liittyvällä luennollaan yhtenä merkittävänä pedagogisen johtamisen välineenä osaamisen johtamista. Omassa yksikössämme on käynnistetty toisen koulutuskokonaisuuden kautta johtoryhmävetoisesti osaamisen kartoittamisen ja osaamisen jakamisen kehittämisprojekti. Pyrkimyksenä on yhä paremmin ja avoimemmin hyödyntää yksikömmme osaamispotentiaalia ja hyödyntää rakentuvaa ajantasaista osaamisprofiilia mm. tulevaisuudessa rekrytoinneissa.

Opintojen synnyttämä jatkuva oman johtajuuden reflektointi on kiertynyt selkeään ydinkysymyksen ympärille. Onko johtamistyö lopulta ihmisen itsekästä halua olla korvaamaton ja tärkeässä roolissa tietyssä yhteisössä vai onko se pyyteettömimmillään halua saattaa joukkue eli työyhteisö lentoon ja astua sitten sivuun?

Itselle olen vastannut, ettei yhteisö ole koskaan täysin stabiili, vaan se muuttuu ja muotoutuu ajassa jatkuvasti. Johtamisessa puolestaan ei kerta kaikkiaan voi tulla valmiiksi, koska kyseessä on kestävyyslaji, jonka ”tekniikkaa” voi hioa loputtomasti.