

# Asioiden johtamisesta kohtaamiseen ja valmentavaan johtamiseen – kohti yhtenäistä johtamiskulttuuria

27.6.2023 Janne Karjula, Hälsa Oy

## Sisällys

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen
2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiollesi ja soveltajalle/asiantuntijalle
3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija
4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen
5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset
6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet
7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä
8. Organisaatiosi ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

## 1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Kehittämishanke haluttiin toteuttaa koska perusopetuksen toimintakulttuurissa oli tapahtunut isoja muutoksia. Erityisesti johdon työskentely oli muuttunut etätyön ja Koronan myötä epäsäännölliseksi ja myös iltaisin oli ollut paljon tekemistä. Myös opettajien työajat ja työnvaatimukset olivat ainakin hetkellisesti muuttuneet totaalisesti.

Henkilöstökyselyn tuloksissa oli kehityskohteeksi tunnistettu ihmisten hyvinvointi. Rehtorit olivat tuoneet esille kuormittumista työssään. He olivat toivoneet tukea johtamisyhteistyön kehittämiseen. Johtamisen ja kohtaamisen kehittämiseen oli ilmennyt tarve myös ylimmän johdon keskusteluissa: organisaatiossa on vahva asioiden johtamisen kulttuuri, mutta ihmisiä ei johdeta yhtenäisillä toimintatavoilla. Rehtoreille oli päätetty tarjota tukea tältä osin.

Hankkeen taustalla oli myös kaupungin koulutuspoliittinen ohjelma, jota oli työstetty 2 vuoden ajan työstetty yhtenäisen toimintakulttuurin luomiseksi Perusopetukseen.

## 2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiollesi ja soveltajalle/asiantuntijalle

Hankkeen tavoitteena on ollut luoda ihmisten kohtaamisen ja valmentavan johtamisen toimintamalleja, joka tukee rehtoreiden ja työyhteisöjen hyvinvointia.

- Luodaan yhtenäinen toimintakulttuurin kasvatus- ja koulutuspoliittisen ohjelman mukaisesti.
- Luodaan johtamisen struktuuri, jossa kohdataan rehtorit systemaattisesti ja proaktiivisesti, jolloin heitä pystytään tukemaan nykyistä paremmin ja tasapuolisemmin
- Vahvistetaan palautekulttuuria uudistumisen, kehittymisen ja hyvinvoinnin varmistamiseksi.
- Vahvistaa ihmisten johtamisen osaamista ja yhtenäistää johtamiskulttuuria: asioiden johtamisesta kohti valmentavan johtamisen ja kohtaamisen kulttuuria
- Tarjota esihenkilöille työkaluja arjen johtamistilanteisiin ja oman työn johtamiseen
- Parantaa henkilöstötyytyväisyyttä ja henkilöstön hyvinvointia
- Vahvistaa itsetuntemusta esihenkilöiden keskuudessa
- Synnyttää osallistavampaa organisaatiokulttuuria

Hankkeen merkitys Kuopion kaupungille oli suuri. Rehtoreiden välinen yhteistyö, yhteinen ymmärrys johtamisesta, johtamisen työkalupakki ja oman osaamisen kehittäminen löysi uuden tason. Sparrauskeskustelut ja työpajat sekä käytetyt tutkimustyökalut osoittivat hyvää vaikuttavuutta.

Hankkeen asiantuntijalle ja suomalaiselle työelämälle tästä syntyi oppia miten vahvistaa perusopetuksen johtamiskulttuuria ihmisläheisemmäksi.

### 3. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hankkeen toteutus sujui hyvin ja onnistuneesti. Aloitusta jouduttiin toteutusta hieman viivästyttämään, mutta sen jälkeen kokonaisuus eteni lähes täysin suunnitellusti.

Ohjausryhmä oli tärkeässä roolissa onnistuneessa toteutuksessa ja se kokoontuikin hyvin aktiivisesti. Ohjausryhmä seurasi kokonaisuutta ja oli suunnittelemassa tulevia toimenpiteitä. Roolitus ja työnjako meni myös hyvin pitkälle suunnitellun mukaisesti. Vaikutti siltä, että hankkeelle oli rakennettu hyvä ja selkeä roolitus, jonka mukaan toteutus eteni hyvin.

#### 4. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Hankkeessa sovellettu tutkimus nojautui Grow- ja SCARF-malleihin ihmisten kohtaamisen ja valmentavan johtamiskulttuurin rakentamisessa. Tärkeimmät kehittämismenetelmät malleista johdettuna olivat osallistavat ja pedagogisesti taitavat työpajat sekä yksilöiden / pienryhmien sparrauskeskustelut. Valitut mallit todettiin erittäin hyödyllisiksi ja toimiviksi.

Hankeen toteuttajaksi ja kumppaniksi valittiin Hälsa, joka moniammatillisena osaajana ja organisaation aiempaan tuntemukseen pohjautuen pystyi luomaan selkeän ja luotettavan suunnitelman tavoitteiden saavuttamiseen.

## 5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankkeella pystyttiin luomaan vaikuttavuutta asetetussa tavoitteessa: asioiden johtamisesta ihmisten kohtaamiseen ja valmentavaan johtamiseen. Tämä tukee työyhteisön hyvää johtamista, osallistavampaa kulttuuria ja henkilöstön hyvinvointia. Rehtoritiimi hitsautui yhtenäisemmäksi joukkueeksi.

Hankkeen myötä rehtoreiden esihenkilöt ottivat käyttöön säännölliset kahdenväliset keskustelut. Näillä on tutkitusti merkittävä vaikutus johdettavien hyvinvointiin ja ne saivat hyvän palautteen. Uskomme, että tämä on yksi merkittävä askel, jota suomalaisissa peruskouluissa ja niiden johtamisessa on syytä huomioida ja viedä eteenpäin.

Hankkeen työpajoista nousi havainto, että jämäkkä suorituksen johtaminen ja puuttuminen tarkoittaa itse asiassa hyvää ihmisten hyvinvointia tukevaa johtamista.

Grow- ja Scarf -mallit sekä osallistavat työpajat ja sparrauskeskustelut osoittautuivat hyviksi menetelmiksi kohti valmentavaa johtamiskulttuuria, jonka keskiössä on läsnäolo, kuuntelu ja hyvät kysymykset.

## 6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hankkeeseen osallistuneiden palaute oli, että hanke tuotti käytäntöön vietäviä toimintamalleja (4,3/5) ja vahvisti kyvykkyyttä esihenkilön roolissa (4,1/5). Lisäksi valmennusohjelman aikana luotiin uusia osallistavampi kohtaamisia sekä sisäistä sparraustoimintaa, joilla tulee olemaan merkittävää vaikuttavuutta ihmisten hyvinvointiin myös tulevaisuudessa. Sparrauskeskustelujen palaute oli erinomainen (NPS=100) ja työpajojen palautekeskiarvo 4,5/5.

Jatkoideana nousi positiivisen psykologian ja toivon johtaminen mahdollisuutena rakentaa ihmisläheisiä pitovoimaisia työyhteisöjä. Myös positiiviseen ja ratkaisukeskeiseen vuorovaikutukseen ja sen voimaan kannattaa paneutua lisää. Lisäksi työpajojen ja sparrauskeskustelujen konseptointia ja läpivientiä vastaaviin työyhteisöihin kannattaisi selvittää eteenpäin, niissä tuntuu olevan todella iso voima.

Hankeen toimintamallien jatkoa tullaan hyödyntämään myös jatkossa ja jatkotutkimusaihe on viety Kuopion kaupungin varhaiskasvatukselle, jossa on määrä toteuttaa hankkeen oppeja hyödyntävä jatkohanke.



## 7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeen aikaisessa viestinnässä hyödynnettiin rehtoreita viestintään kouluille. Johdolle viestinnässä käytettiin tärkeimpänä viestintäkanavana ohjausryhmää.

Tuloksista tiedottaminen pilottikoulun osalta toteutettiin ohjausryhmälle, jossa oli mukana myös perusopetuksen johto. Lisäksi hankkeen myötä koostettiin sisäinen materiaalipankki, joka on rehtoreiden käytössä tulevaisuutta varten. Hankkeen oppeja sekä palautteita aiotaan tuoda näkyväksi myös tulevissa kaupungin johdon kohtaamisissa.

Hankkeen myötä rehtoreiden esihenkilöt ottivat käyttöön säännölliset kahdenväliset keskustelut. Näillä on tutkitusti merkittävä vaikutus johdettavien hyvinvointiin. Uskomme, että tämä on yksi merkittävä askel, jota suomalaisissa peruskouluissa ja niiden johtamisessa on syytä huomioida ja viedä eteenpäin.

Toinen näkökulma hankkeesta suomalaisille peruskouluille ja työelämälle on toteutetuista työpajoista noussut ajatus, että jämäkkä suorituksen johtaminen ja puuttuminen tarkoittaa itse asiassa hyvää ihmisten hyvinvointia tukevaa johtamista.

8. Organisaatiosi ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Silja Silvennoinen Kuopion Kaupunki, kasvun ja oppimisen palvelualue, opetusjohtaja,  
[silja.silvennoinen@kuopio.fi](mailto:silja.silvennoinen@kuopio.fi)

Janne Karjula, Hälsa Oy, [janne@halsa.fi](mailto:janne@halsa.fi)