

KUOPIO

Miten varmistamme johtajien ja yhteisen johtamiskulttuurin kehittymisen? Positiivinen psykologia ja toivon johtaminen organisaation voimavaraksi.

2.4.2024

Minna Kari, Kuopion kaupunki,
Janne Karjula Hälsa Oy

Kuopion kaupunki

Kasvu ja oppiminen

Varhaiskasvatuspalvelut

Minna Kari

2.4.2024

Julkinen

<

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

Kuopion kaupunki

Kasvu ja oppiminen

Varhaiskasvatuspalvelut

Minna Kari

2.4.2024

Julkinen

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Kehittämishanke haluttiin toteuttaa Kuopion kaupungin aloitteesta, koska tunnistetaan että kaupungin ja kunnan perustehtävässä varhaiskasvatuksen rooli on entistä tärkeämpi SOTE uudistuksen jälkeen. 10 viime vuoden aikana lainsäädäntö ja ohjaus on muuttunut valtavasti toimialalla. Aiemmin päiväkodin johtajaksi ollaan saatettu ajautua ilman johtamiskoulutusta tai -kokemusta. Viimeiset henkilöstökyselyn tulokset osoittivat, että johtajat ovat kuormittuneita, paine on syönyt ihmisten motivaatiota. Johtamistaidoissa ja otteessa tarvitaan vahvistamista. Oman työn johtamista ja kykyä uudistua on haastaneet viimeisten vuosien kriisit. Kaupungin tahtotilana on löytää kestäviä toimintamalleja tämän uuden aikakauden johtamiseen ja siten pitovoiman vahvistamiseen varhaiskasvatuksessa, joka on kaupungin merkittävimpiä palvelualueita. Kaupungin strategiassa kaupungin arvoja mukaillen kasvun ja oppimisen palvelualueella toimitaan avoimesti, innostavasti, yhdessä, vuorovaikutuksessa lasten ja nuorten kanssa. Tätä arvojen mukaista toimintaa halutaan vahvistaa.

Kuopion kaupunki

Kasvu ja oppiminen

Varhaiskasvatuspalvelut

Minna Kari

2.4.2024

Julkinen

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

Hankkeen tavoitteena on ollut johtamisen ja yhteisen johtamiskulttuurin kehittyminen, voimavarana toivon johtaminen ja positiivinen psykologia.

Tavoitteiksi määriteltiin:

- Esihenkilöillä tunne oman kuormituksen ja työn hallinnasta.
- Positiivisen ilmapiirin ja henkilöstötyytyväisyyden kehittyminen.
- Esihenkilöiden ihmisten johtamisen taitojen kehittyminen.

Hankkeen merkitys Kuopion kaupungin varhaiskasvatukselle oli suuri. Päiväkodin johtajien välinen yhteistyö, yhdessä oppiminen, osaamisen kehittäminen ja ymmärrys tunteiden, positiivisuuden ja toivon merkityksestä ihmisten johtamisessa toi uutta haluttua kulttuuria organisaatioon.

Hankkeen asiantuntijalle ja suomalaiselle työelämälle tästä syntyi oppia varhaiskasvatuksen johtamisen kehittämisestä muun muassa esihenkilöiden välisten paricoachingien voimasta sekä työ-pajamuotoisen kulttuurin ja johtamisen kehittämisen hyödyllisyydestä.

Kuopion kaupunki

Kasvu ja oppiminen

Varhaiskasvatuspalvelut

Minna Kari

2.4.2024

Julkinen

3. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Työpajat sovittiin jo olemassa oleviin kokousrakenteisiin, joten esihenkilöillä oli jo varattuna kulloinenkin ajankohta kalentereihin. Pienryhmäkeskustelut onnistuivat hyvin ja aiheet olivat ajankohtaisia. Yksi työpaja järjestettiin etänä Teamsin kautta ja muut järjestettiin lähitapaamisina. Osallistujien aktiivisuus työpajoissa parani hankkeen edetessä. Hankkeen käynnistyessä Kuopion varhaiskasvatuksessa oli juuri aloittanut uusi kasvatusjohtaja. Hanke on osaltaan auttanut varhaiskasvatuksen hallintoa tunnistamaan ihmisten johtamisen nykytilannetta ja kehittämiskohteita. Henkilökohtaiset sparrauskeskustelut ovat olleet erittäin hyödyllisiä hankkeen tavoitteiden suunnassa. Hankkeen ohjausryhmä on kokoontunut ennen jokaista työpajaa. Ohjausryhmässä on yhteistyössä suunniteltu seuraavan kerran kehittämistoimenpiteitä.

Kuopion kaupunki

Kasvu ja oppiminen

Varhaiskasvatuspalvelut

Minna Kari

2.4.2024

Julkinen

4. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Fredrickson ja Losada (2005) osoittavat että positiivisilla tunteilla ja ihmisen kukoistuksella on vahva korrelaatio, hankkeessa haluttiin lähteä todentamaan tätä asiaa. Juuti (2005) korostaa johtamisen menetelmää, jossa myönteisyys, toimivat asiat sekä kuuntelu ja vuoropuhelu johtamisen toimintatapoina ehkäisevät uupumista. Positiivisen psykologian pilarit: positiiviset subjektiiviset kokemukset, positiiviset yksilölliset ominaisuudet, positiiviset viiteryhmät ja mielen ohjaaminen positiivisiin asioihin luo meissä positiivisia kokemuksia ja elämää (Peterson 2006). Nämä näkökulmat ohjasivat hankkeen toteutusta.

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

Kuopion kaupunki

Kasvu ja oppiminen

Varhaiskasvatuspalvelut

Minna Kari

2.4.2024

Julkinen

5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Positiiviseen psykologiaan ja toivon johtamiseen pohjautunut valmennusmenetelmä koettiin myönteisenä. Ohjelman aluksi se koettiin hieman vieraaksi, mutta uusi tapa lopulta koettiin erittäin hedelmälliseksi:

”Positiivinen ja aito johtaminen nousut tärkeämmäksi.” ”Lisännyt keskeytymätöntä työaika, suunnittelen jämäkämmin tehtäväni, huomioin henkilöstön tunteet ja omat tunteet.” ”Reflektiivisyttä omaan johtamistapaan, vuorovaikutusta, ongelmien ratkaisua.” ”Uskallan paremmin ottaa puheeksi vaikeitakin asioita.” ”Tämä oli kaikkein parhain työpaja.”

Hanke käynnistyessä kaupungilla oli aloittanut juuri uusi varhaiskasvatusjohtaja, hanke tarjosi paljon työkaluja hänen sisäänajoonsa organisaatioon ja sen johtamiseen.

Kuopion kaupunki

Kasvu ja oppiminen

Varhaiskasvatuspalvelut

Minna Kari

2.4.2024

Julkinen

6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hankkeen toimenpiteet ja työskentelytavat koettiin hyödyllisiksi ja tarpeellisiksi. Hyväksi havaittuja toimenpiteitä tullaan jatkamaan varhaiskasvatuksen johtamisen kehittämisessä myös tulevaisuudessa.

Hankeeseen osallistuneiden palaute työpajoista oli viimeisellä kerralla 4,3/5 ja ensimmäisellä kerralla 3.9/5, tämä kuvastaa melko hyvin kehitystä, jossa psykologista turvallisuutta, toivon johtamista ja positiivista psykologiaa saatiin vahvistettua työkaluna esihenkilötyön kehittämisessä; hieman hitaan alun jälkeen päästiin hyvään matkavauhtiin!

Muista kehittämismenetelmistä sparrauskeskusteluihin osallistui yhtä lukuun ottamatta kaikki päiväkodinjohtajat. Sparrauskeskustelujen vaikuttavuus ja asiantuntijoiden raportoima hyödyllisyys oli erittäin hyvällä tasolla.

Ohjausryhmätyöskentelyssä saatiin vahvistettua johtavien viranhaltijoiden välistä yhteistä ymmärrystä ja ajattelua ihmisten johtamisesta sekä siten vahvistettua entistä yhtenäisempää johtamiskulttuuria. Ohjausryhmätyöskentelyn taso nousi myös matkan varrella, joka kuvastaa sen myönteisiä vaikutuksia.

Jatkotoimenpiteinä suositellaan hyväksi havaittujen toimenpiteiden jatkamisen lisäksi rohkeaa kokeilemisen kulttuuria, jolla varhaiskasvatuksessa voidaan löytää uusia tapoja johtajien hyvinvoinnin, osaamisen ja koko työyhteisöjen ilmapiirin kehittämiseen. Selvää on, että erilaisista ihmisistä muodostuva johtaminen vaatii systemaattista seurantaa ja esihenkilöiden kehittymistä, jotta hyvä työilmapiiri nousee voimavaraksi.

Kuopion kaupunki

Kasvu ja oppiminen

Varhaiskasvatuspalvelut

Minna Kari

2.4.2024

Julkinen

7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeen merkittävimpänä uutuusarvona voitaneen pitää johtajien välistä paricoachingia, jossa heillä on erinomainen mahdollisuus hyvin luottamuksellisesti syventää omaa osaamista ja asiantuntemusta. Tämän toimintamallin syventäminen voisi olla hedelmällistä laajemminkin työyhteisöissä. Myös yhteiset työpajat, osoittivat jälleen toimivuutensa oppien, oivallusten ja uuden kulttuurin luomisessa. Melko ison kohderyhmän osalta tunnistettiin, että tätä työskentelyä organisaatiossa on syytä jatkaa myös tulevaisuudessa, jotta saavutettuja tuloksia voidaan syventää jatkossa.

Hankkeesta on viestitty sisäisesti mm. kasvun ja oppimisen lautakunnassa, intrassa sekä tiimipalaverissa. Mahdollisia ulkoisia viestintätoimenpiteitä halutaan tehdä ja niiden suhteen ollaan avoimia lähitulevaisuudessa.

Kuopion kaupunki

Kasvu ja oppiminen

Varhaiskasvatuspalvelut

Minna Kari

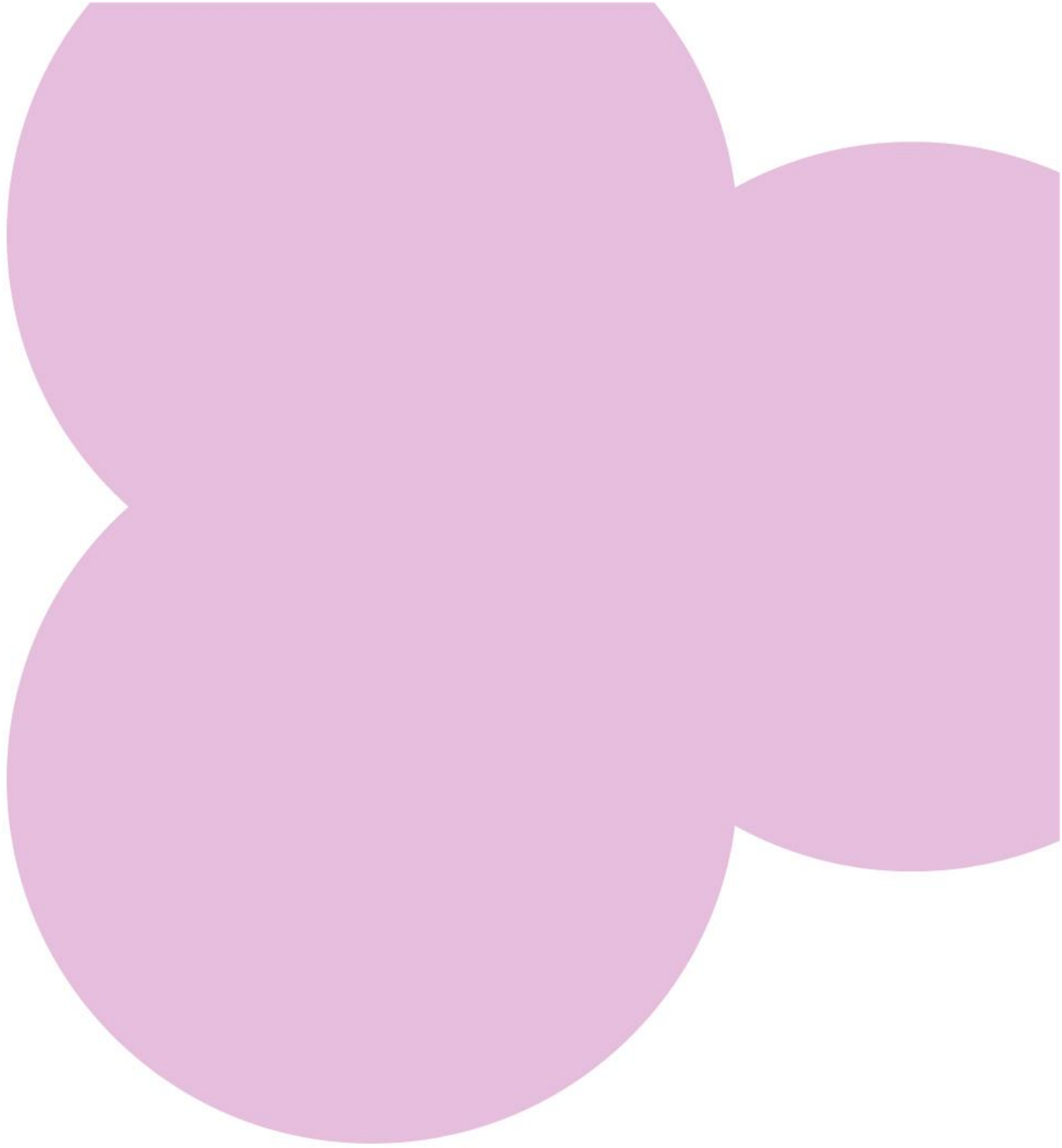
2.4.2024

Julkinen

8. Organisaatiosi ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Minna Kari Kuopion Kaupunki, kasvun ja oppimisen palvelualue, varhaiskasvatuksen palvelupäällikkö, minna.kari@kuopio.fi

Marita Haapasalo (marita@halsa.fi) ja Janne Karjula, Hälsa Oy (janne@halsa.fi)



KUOPIO.

www.kuopio.fi