

Valmentava johtaminen työhyvinvoinnin lisääjänä

TEKSTI | Karoliina Sivunen, Karoliina Nikula

Valmentava johtaminen on ajankohtainen tapa mieltää johtamista. Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan muun muassa jatkuvaa oppimista hyödyntävää ihmisläheistä johtamistapaa. Tässä artikkelissa nostamme esiin yhden näkökulman, Karoliina Sivusen yhdessä Erica Salinin kanssa tekemästä YAMK-opinnäytetyöstä: valmentavan johtamisen vaikutuksen työhyvinvointiin. Tutkimuksellisenä kehittämistyönä tehtyä opinnäytetyötä toteutettiin HUSin asiakkuushallinnan yksikön kanssa.



Kuva: Gorodenkoff / Adobe Stock (Laurean Education-lisenssi)

Johdanto

Valmentavalla johtamisella tarkoitamme tässä yksilöiden arvostamiseen, eettisesti kestäviin toimintatapoihin sekä oppimiskykyyn ja potentiaalin hyödyntämiseen perustuvaa johtamistyyliä. Tämä johtamistapa tukee jatkuvaa oppimista, itsensä kehittämistä ja yhteisten tavoitteiden saavuttamista ihmisläheisellä ja rakentavalla tavalla. (Carlsson & Forssell 2017, 25.)

Valmentavan johtamisen tutkiminen ja kehittäminen on ajankohtainen ja tärkeä teema työelämässä, jotta ihmisiä voidaan johtaa eettisesti kestävästi alati muuttuvassa työelämässä. Organisaatioiden jatkuva uudistaminen vaatii työntekijöiltä ja johtajilta uudenlaista osaamista ja sopeutumiskykyä. Työelämän jatkuvassa muutoksessa tarvitaan ihmisläheistä esihenkilötyötä, johon valmentava johtamistyyli voi vastata tukemalla työntekijöiden hyvinvointia ja motivaatiota sekä edistää samalla työtyytyväisyyttä. Tässä artikkelissa tarkastellaan valmentavan johtamisen vaikutusta tarkemmin työhyvinvointiin kahden ammattikorkeakoulun välisessä yhteistyössä syntyneen YAMK-opinnäytetyön kautta.

Laurea -ammattikorkeakoulussa opiskelevan Karoliina Sivusen ja LAB-ammattikorkeakoulussa opiskelevan Erica Salinin tutkimuksellinen kehittämistyö toteutettiin yhteistyössä HUSin uudehkon, vuodenvaihteessa 2023 perustetun asiakkuushallinnan yksikön kanssa. Opinnäytetyön tutkimuksellisenä tarkoituksena oli kuvata, miten valmentava johtaminen toteutui asiakkuushallinnan yksikössä ja miten kyseinen johtamistyyli on henkilöstön näkökulmasta uudessa yksikössä koettu. Haastattelujen pohjalta yhteiskehittämisen menetelmää hyödyntäen kehitettiin valmentavan johtamisen laadukkaammalle toteuttamiselle kehitysehdotukset toimenpiteineen.

Valmentavan johtamisen haasteisiin vastaaminen

Valmentava johtajuus on tapa olla, vaikuttaa muihin ja tulla vaikutetuksi. Valmentava johtajuus on tavoitteellinen, arvostava ja osallistava johtamistapa, joka perustuu luottamukseen, hyödyntää yksilön ja tiimin potentiaalia sekä edistää psykologista

turvallisuutta. (Ristikangas & Ristikangas 2019, 12.) Valmentava johtaminen voi toimia tehokkaana menetelmänä muuttuvan työelämän johtamisessa ja se korostaa pitkäjänteistä, kunnioittavaa vuorovaikutusta esihenkilön ja henkilöstön välillä (Soback 2021). Valmentava johtaja huolehtii työn sujumisesta sekä mahdollistaa työssä oppimista rakentavan ja oppimista edistävän palautteenantamisen kautta. Valmentava johtaja edistää vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä sekä vahvistaa työhyvinvointiin liittyviä voimavaroja. Lisäksi luottamuksen edistäminen ja työntekijöiden tuntemuksien huomioimiseen investoiminen ovat keskeisiä tekijöitä valmentavassa johtamisessa. (Uutela 2019, 44.)



Valmentava johtamistapa työhyvinvoinnin edistäjänä

Työterveyslaitos (2024) määrittelee työhyvinvoinnin olevan työhön liittyvien psyykkisten ja fyysisten voimavarojen ja vaatimusten sekä työntekijän oman mielen kunnon ja kehon yhteensopivuutta. Työhyvinvointi on työntekijän kokemus siitä, että hänen omat ja työn tarjoamat voimavarat riittävät tai ylittävät työn vaatimukset. Työhyvinvointi on tärkeää yksilön lisäksi organisaation kannalta, sillä hyvinvoivat työntekijät suoriutuvat työtehtävistään ja näin edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista.

Työhyvinvoinnin näkökulmasta esihenkilön tulisi tarjota aikaa ja tilaa säännöllisille, merkityksellisille keskusteluille, joissa työntekijät voivat tuoda esiin toiveitaan ja haasteitaan. Valmentava johtamistapa korostaa esihenkilöiden roolia aktiivisina tukijoina, jotka asettavat tavoitteet yhdessä työntekijöiden kanssa sekä auttavat työntekijöitä tunnistamaan omat voimavaransa ja kehitysalueensa. Tällainen jatkuva vuorovaikutus voi luoda työpaikalle psykologisesti turvallisen ilmapiirin, jossa työntekijät tuntevat voivansa luottaa ja saavansa tarvittaessa riittävästi tukea. Esihenkilön antama aika ja huomio ovat ratkaisevan tärkeitä, sillä nämä viestivät työntekijälle, että hänen hyvinvointinsa ja kehittymisensä ovat tärkeitä.

Esihenkilöiden olisi hyvä kannustaa työntekijöitä asettamaan henkilökohtaisia tavoitteita, jotka ovat sekä motivoivia että työn vaatimuksiin sopivia. Tämä yksilöllinen lähestymistapa auttaa työntekijöitä tuntemaan, että heidän henkilökohtainen kehityksensä on tärkeää organisaatiolle, mikä vahvistaa sitoutumista ja hyvinvointia. Kun työntekijä kokee, että hänen omat tavoitteensa ovat linjassa työn odotusten kanssa, hänen motivaationsa kasvaa (Soback 2021). Tämä puolestaan voisi vähentää esimerkiksi työuupumuksen riskiä.

Viitalan (2021, 53) mukaan valmentavalla johtamisella voidaan edistää työntekijöiden hyvinvointia antamalla mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen ja tukemalla työntekijöiden henkisiä resursseja. Tutkimuksessa on myös havaittu valmentavan johtamisen positiivisia vaikutuksia motivaatioon, asenteisiin, oma-aloitteisuudessa ja organisaatioon sitoutumisessa (Uutela 2019,100). Ladyshewsky (2010) toteaaakin tutkimuksessaan valmentavan johtamisen tukevan ammatillista kasvua, lisäävän autonomian tunnetta ja parantavan työtyytyväisyyttä.

Kehittämistyön tekeminen ja sen tulokset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää yksikön työntekijöille toteutettujen yksilöhaastattelujen pohjalta HUSin asiakuushallinnan yksikön valmentavan johtamisen nykytila, kehittämistarpeet ja esittää kehitysehdotuksia yhteiskehittämisen keinoin valmentavan johtamisen laadukkaampaan käyttöön. Tarkoituksena oli kuvata valmentavan johtamisen toteutumista yksikössä ja henkilöstön kokemuksia siitä. Opinnäytetyöllä tarjottiin apua ja ratkaisuja valmentavan johtamisen hyödyntämiseen laajemmin HUSin asiakuushallinnan yksikössä.

Yksikön haasteina olivat valmentavan johtamisen määrittelemättömyys, esihenkilön kiire ja ajanpuute sekä riittämätön tuki. Yksikön nimeämiin haasteisiin vastattiin muun muassa määrittelemällä valmentava johtajuus sekä ehdotuksena lisätä aikaa keskusteluille asiakuushallinnan yksikön arjessa ja jatkossa asettamalla henkilökohtaisia tavoitteita yksikön työntekijöille. Lopputuotoksena kehitysideoista toimenpiteen koottiin kirjallinen tuotos yksikön käyttöön.

Valmentavan johtamisen määrittelyllä luotiin pohja johtamismenetelmän yhteiselle ymmärrykselle yksikössä ja tehostettiin näin kehittämistä. Määrittelyllä parannetaan käytäntöjä ja viestintää sekä varmistetaan, että tiimin jäsenet ymmärtävät roolinsa ja tavoitteensa. Määrittely edistää yksikön johtamisen tehokkuutta ja työntekijöiden sitoutumista.

Valmentava johtaminen määriteltiin yhteistoiminnassa opinnäytetyöntekijöiden ja

henkilöstön avulla olevan vuorovaikutteinen ja ratkaisukeskeinen johtamistyyli, joka korostaa itseohjautuvuutta, vastuuttamista ja erilaisten näkökulmien ymmärtämistä.

Opinnäytetyöntekijöiden järjestämässä asiakuushallinnan yhteiskehittämisen työpajassa valmentavan johtamisen nähtiin edistävän tiimityötä, avoimuutta, luottamusta ja tiedonkulkua sekä rohkaisevan työntekijöitä jakamaan tietoa ja osallistumaan yhteiseen ongelmanratkaisuun.

Pohdinta ja johtopäätökset

Valmentavan johtamisen lähestymistapa tukee työhyvinvointia keskittymällä vuorovaikutukseen, luottamukseen, työntekijöiden henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja psykologisen turvallisuuden luomiseen (Ristikangas & Ristikangas 2019, 12, 266–268; Soback 2021). Esihenkilöiden antama aika ja tuki ovat keskeisiä elementtejä, jotka mahdollistavat potentiaalinen hyödyntämisen, itsensä kehittämisen ja auttavat heitä tunnistamaan omat vahvuutensa ja kehityskohteensa. Tämä yksilöllinen ja osallistava johtamistyyli lisää työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista sekä työtyytyväisyyttä ja -hyvinvointia.

Johtopäätöksensä voidaan todeta, että valmentava johtaminen on tehokas tapa työhyvinvoinnin ja organisaation yksikön kehittämisessä, mutta sen onnistunut toteuttaminen edellyttää esihenkilöiltä riittävästi aikaa, tukea ja resursseja. Näin esihenkilö voi aidosti tukea työntekijöiden kehittymistä ja hyvinvointia. Valmentavan johtamisen toteutuminen vaatii sitoutumista myös organisaation ja työntekijän tasolla. Esihenkilöiden rooli on keskeinen työhyvinvoinnin edistämiseksi, ja heidän tulisi panostaa jatkuvaan vuorovaikutukseen, yksilöllisten tavoitteiden asettamiseen sekä työntekijöiden vahvuuksien ja kehitysalueiden tunnistamiseen. Tätä tukevat myös tutkimukset, jotka osoittavat valmentavan johtamisen positiiviset vaikutukset muun muassa työntekijän motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Kun valmentava johtaminen toteutuu sen koko potentiaalissa, se voi tuoda merkittäviä etuja sekä yksilöille että organisaatioille ja edistää työhyvinvointia sekä organisaation menestystä.

Sivusen ja Salinin yhteinen opinnäytetyöprosessi oli kiinnostava myös ohjaajan näkökulmasta, sillä opiskelijat olivat kahdesta eri ammattikorkeakoulusta, Sivunen Laureasta ja Salin LAB:sta. Parityönä tehtävissä opinnäytetöissä on paljon hyviä puolia: saa vertaistukea työparilta, oppii toisen ehkä erilaisestakin tavasta kirjoittaa, hallita laajaa prosessia ja käsitellä mahdollista stressiä. Kun tekee opinnäytetyötä parin kanssa, voi omia ajatuksiaan ja oppimistaan reflektoida läpi prosessin toisen kanssa. Samalla voi toisaalta joutua myös tekemään kompromisseja joissain opinnäytetöihin liittyvissä valinnoissa tai aikataulullisissa ratkaisuissa – kaikki tärkeitä taitoja työelämän kannalta. Opinnäytetyöntekijäpari pääsi myös sparraamaan toisiaan prosessin aikana, ja tätä he hyödynsivät yhä enemmän prosessin edetessä, kun opiskelijoillekin tuli syvällisempi ymmärrys valmentavasta johtamisesta – jossa sparrausta myös käytetään.

Tässä prosessissa myös ohjaaja oppi toisen organisaation käytänteistä ja tavoista hoitaa asioita, koska opiskelijat tekivät YAMK-tutkintonsa eri korkeakouluihin. Laurealla ja LAB:lla YAMK-opinnäytetyön arviointikriteerit esimerkiksi hieman poikkesivat toisistaan ja jotkut ohjeistukset olivat hieman erilaisia. Kokonaisuutena kahden eri ammattikorkeakoulun prosessi oli ehkä yllättävänkin sujuva. Oli ilo työskennellä yhteistoimijuudessa toisen korkeakoulun opettajan kanssa sekä opinnäytetöihönsä paneutuvien YAMK-opiskelijoiden kanssa.

Tämä artikkeli on toteutettu yhteiskirjoittamalla Laurean YAMK-opiskelijan ja opinnäytetyön Laurean ohjaajan kanssa. Karoliina Sivunen on valmistumassa Laurea-ammattikorkeakoulusta, koulutusohjelmasta sosiaali- ja terveysalan johtaminen (YAMK). Karoliina Nikula on yliopettaja.

Lähteet

- Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja Coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 3. painos. Tallinna: Tietosanoma Oy
- Ladyshewsky, R.K. 2010. The Manager as Coach as a Driver of Organizational Development. Leadership & organization development journal 31.4: 292–306. Viitattu 12.11.2024.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/O1437731011043320/full/html>
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2019. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent.
- Sivunen, K. ja Salin, E. 2024. Valmentavan johtamisen kehittäminen HUSin asiakuushallinnan yksikössä – Nykytilan analyysi ja kehitysehdotusten laadinta. Opinnäytetyö.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/870100/Salin_Sivunen.pdf?

[sequence=2&isAllowed=y](#)

- Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. E-kirja. Tallinna: Basam Books Oy. Primo.
- Työterveyslaitos. 2024. Työhyvinvointi. Viitattu 12.11.2024.
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>
- Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa: fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Lapin yliopisto. Viitattu 11.11.2024. Saatavissa
<https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63708/Acta%20electronica%20Universitatis%20Lapponiensis%20256.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. 1. painos. Keuruu: Edita Publishing Oy

URN <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20241218104226>



Karoliina Sivunen

opiskelija, sosiaali- ja terveysalan johtaminen (YAMK)



Karoliina Nikula

karoliina.nikula(at)laurea.fi
yliopettaja

opinnäytetyö

työhyvinvointi

Valmentava johtaminen