



# Johtaja työn muokkaajana ja työn muokkaamisen johtajana

*johtaminen, oppiminen ja hyvinvointi*



OPETUS-, KASVATUS- JA KOULUTUSALOJEN SÄÄTIÖ  
OKKA-SÄÄTIÖ



OAJ



Työsuojelurahasto  
Arbetsarkydsfonden  
The Finnish Work Environment Fund





*”Kiitos yhteydenotostasi.  
Olen 23.-24.11.2023 Pro Rexi foorumissa.  
Sähköpostini saattaa tänä aikana ruuhkautua.  
Jos et saa minulta vastausta kohtuulliseksi katsomassasi ajassa,  
niin laita uusi viesti tai soita minulle. Kiitos jo etukäteen.”*

*Yst. #rehtori #suomentärkeinjohtaja*



# MITÄ TYÖN MUOKKAAMINEN ON JA MITÄ SE EI OLE?

## Työn muokkaaminen on

- Työn *vaatimusten ja resurssien tavoitteellista tasapainottamista*.
- Oma-aloitteista, itseohjautuvaa ja semi-pysyviin pieniin muutoksiin tähtäävää.
- Itselle paremmin sopivien ratkaisujen hakemista, jotka vahvistavat työssä jaksamista ja onnistumista.

## Työn muokkaaminen ei ole

- Ei vaadi lupaa, paikallista sopimista tai muutoksia työehtosopimukseen.
- Ei tarkoita tehtävänkuvan muuttamista vaan tapahtuu olemassa olevien reunaehtojen sisällä.
- Ei ole ristiriidassa organisaation tavoitteiden kanssa.
- Ei ole vaikeaa.

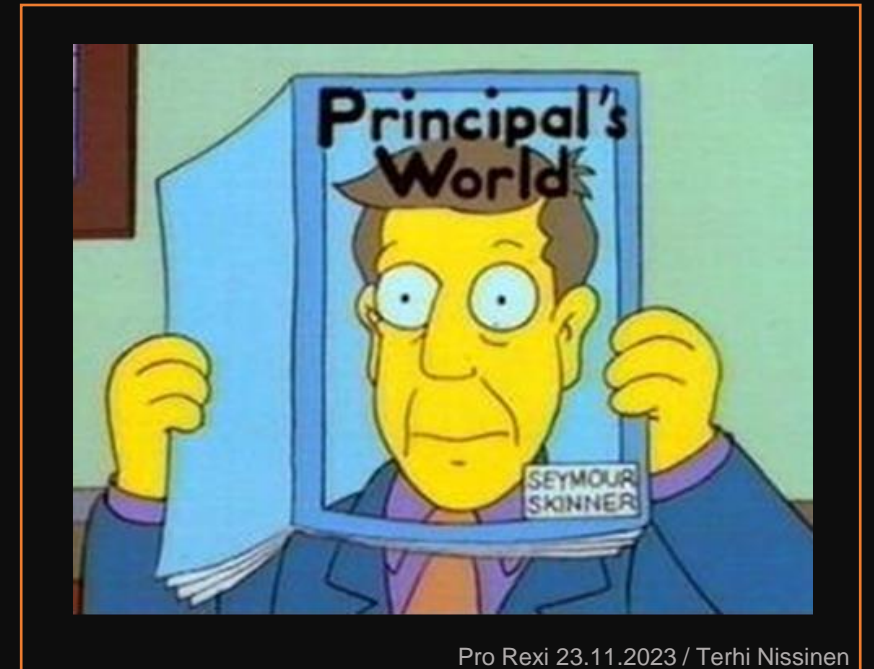
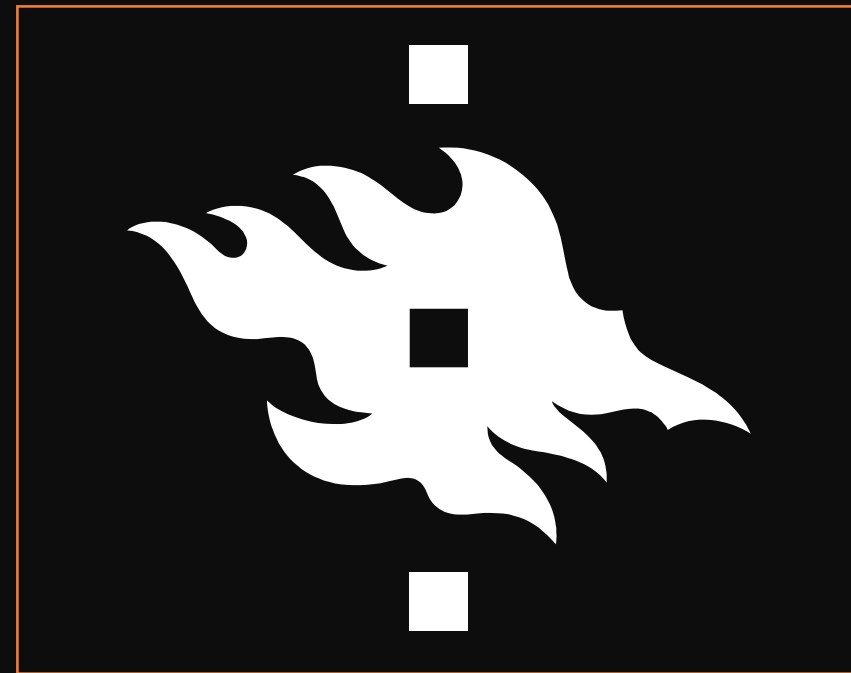
**Työn personointia,  
*jonka avulla saadaan työtä  
tasapainottavia työkaluja  
kaikkien oppilaitosjohtajien  
työkalupakkiin***



This Photo by Unknown Author is licensed under CC BY-SA-NC

# TYÖN VAATIMUKSIA YKSILÖTASOLLA

- Psykososiaaliset ja emotionaaliset haasteet
- Kognitiiviset haasteet
- Työmäärä, työtahti ja työn rytmi
- Jatkuvat keskeytykset
- Palvelutarpeen muutokset ja monimuotoisuus
- Työkalut ja tietokäytännöt (järjestelmät ja miten tehdään)
- Turvallisuus (fyysinen, psyykinen, sosiaalinen, digitaalinen)
- Ihmiset; oppilaat, huoltajat, henkilöstö, esihenkilö
- Johtamiskulttuuri
- Organisaation toimintakulttuuri
- Tekoäly





# KAIKISSA TÖISSÄ ON RESURSSEJA

*Resurssit ei työn muokkaamisen yhteydessä tarkoita lisätunteja, resurssiopettajia, ohjaajia, rahaa... vaan työn muokkaamisen kautta löytyviä mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön.*

- *Osaaminen, rakenteet, autonomia...*
- *Vuorovaikutus, tiimi- ja kokouskäytännöt, verkostot...*
- *Työn tutkiminen, uudet työkalut, kokeilut, kehittäminen...*
- *Työn vaatimusten vähentäminen, optimointi...*

bufferointi



# TEKOÄLY TYÖN VAATIMUSTEKIJÄ JA RESURSSI



Tekoäly haastaa jokaisen, *erityisesti johtajan*, muokkaamaan työtään.

*“Tekoäly tuo **älyttömän** paljon fiksuja työkaluja. Jonkun pitää silti edelleenkin suunnitella, että mitä niillä työkaluilla tehdään.”*

(Samuel Kaski, tekoälyprofessori)

Kyse on osaamisen **huoltovarmuudesta**.



# TYÖN MUOKKAAMISEN HYÖTYJÄ

## Työn muokkaaminen

Työn muokkaamisella on positiivinen yhteys:

- työn imuun
- myönteiseen työilmapiiriin
- työntekijän kestävään motivaatioon ja hyvinvointiin
- työntekijän osaamisen tunteeseen, autonomiaan ja itseohjautuvuuteen
- tiimitason toimintaan ja yhteenkuuluvuuteen
- työntekijän työsuorituksiin myös ikääntyvillä työntekijöillä.
- matalan ja korkean autonomian työtehtäviin

## Työn imu

Työn imulla on positiivinen yhteys:

- aloitteellisuuteen
- tehtäväsuoriutumiseen
- roolirajat ylittävään työskentelyyn
- innovatiivisuuteen
- terveyteen ja hyvinvointiin
- organisaation tuottavuuteen ja asiakastyytyväisyyteen
- työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen
- vähäisimpiin sairauspoissaoloihin





# TYÖN MUOKKAAMISEN HAITTOJA?

## Työn muokkaaminen

Jatkuva liian yksipuolinen työn muokkaaminen voi johtaa:

- työssä tylsistymiseen
- työstä vetäytymiseen
- pettymyksiin
- työkuorman kasvuun
- työholismiin
- työuupumukseen

## Työholismi\*

Ylivahva pakonomainen sitoutuminen työhön, ongelmia irrottautua työstä vapaa-ajalla voi johtaa:

- fyysisen terveyden ongelmiin
- univaikeuksiin
- mielenterveyden ongelmiin
- sosiaalisen kanssakäymisen konflikteihin
- alentuneeseen työsuoritukseen
- tyytymättömyyteen suhteessa omaan elämään
- uupuessa pitkiin sairauspoissaoloihin

Työholismin riskissä ovat erityisesti työntekijät, joilla on jatkuva suuri työkuorma, vahva kutsumus työhön ja puutteellinen esihenkilön tuki\*



Työn  
muokkaamisen  
strategiat  
julkisella  
sektorilla ennen  
pandemiaa ja  
rehtoreilla  
keväällä (2021)

---

Osaamisen ja työn kehittämisen  
LISÄÄMINEN (30%-33%)  
*(increasing structural job resources)*

---

Kollegiaalisuuden ja vuorovaikutuksen  
LISÄÄMINEN (23%-23%)  
*(increasing social job resources)*

---

Uuden kehittämisen ja innovoinnin  
LISÄÄMINEN (28%-26%)  
*(increasing challenging job demands)*

---

Työn vaatimusten  
VÄHENTÄMINEN ja OPTIMOINTI (19%-18%)  
*(decreasing hindering job demands)*

# TYÖN MUOKKAAMISEN YHTEYKSIÄ

## johtaminen

*Psykologinen ja kognitiivinen vahvuus, kompleksisuuden hallinta, energia, eri näkökulmienottokyky ja sitoutuminen*

## episteemiset uskomukset

*Ymmärtää omaa ajattelua oppimisesta, tiedosta ja tietämisestä, arvioida itse omaa osaamista ja kyvykkyyttä työssä ja tehdä yhteistyötä toisten kanssa*

## hyvinvointi

*Työn muokkaamisen strategioiden yhdistelmät ja muokkaamisen aktiivisuus vaikuttavat työn imuun, työholismiin ja stressiin*

# TOIVEITA TYÖPAIKOILTA



- Myönteinen työilmapiiri
- Osaava henkilöstö
- Henkilöstön sitoutuminen ja motivaatio
- Henkilöstön kestävä hyvinvointi
- Itseohjautuvuus/ autonomia työssä
- Toimiva tiimityö
- Hyvä aine- ja roolirajat ylittävä yhteistyö
- Onnistuneet työsuoritukset
- Henkilöstön aloitteellisuus ja innovatiivisuus
- Tyytyväisyys ja tulokset
- Hallittu henkilöstön vaihtuvuus
- Sairauspoissaolojen väheneminen



Työn muokkaaminen vaatii organisaation johdolta ymmärrystä siitä, millaiset toimintakulttuurin piirteet ja edellytykset voivat vahvistaa tai heikentää muokkaamisen halukkuutta, mahdollisuuksia, onnistumista sekä seurauksia.



# TYÖPAIKAN TOIMINTAKULTTUURI

## Muokkaamista estävät tekijät

- **Johtaminen**; työn muokkaamista ei tunneta tai siihen ei anneta lupaa.
- Kontrolloituva ja luvan pyytämisen toimintakulttuuri.
- Työhön liittyvät reunaehdot vaikeuttavat työn muokkaamista (tehtävän luonne, autonomia puute).
- Perinteiseen täydennyskoulutukseen perustuva osaamisen kehittäminen. Ei hyödynnetä esim. verkostoitumista resurssina.
- Työn muokkaamisen **perehdytyksen puute** ja interventioiden hitaus niiden ensi signaaleista esim. palaute- tai henkilöstökysely.

## Muokkaamista edistävät tekijät

- **Johtaminen**; työn muokkaamisen hyödyt tunnetaan ja siihen kannustetaan.
- Henkilöstöön luotetaan ja johtaminen perustuu tavoitteisiin.
- Työtä tarkastellaan säännöllisesti; tuodaan esille työn vaatimuksia ja etsitään niihin resursseja.
- Monipuolinen työssäoppimista ja kollegiaalista oppimista sekä verkostoitumista hyödyntävä jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen.
- Työn muokkaamiseen **perehdytetään** ja interventioita johdetaan sekä arvioidaan oikea-aikaisesti esim. palaute- tai henkilöstökysely.



# TYÖN MUOKKAAMISEN JOHTAMINEN

- Kokeile itse
- Kerro, houkuttele
- Tuo hyödyt esille
- Hyödynnä tietoa oppimiskäsityksistä
- Toimi esimerkkinä
- Sanoita omaa muokkaamista; *miten ja miksi*
- **Pohtikaa työn vaatimuksia koulussa**
- **Pohtikaa erilaisia resursseja ja strategioita**
- **Salli ja kannusta**
- Oppilaat ja opiskelijat myös
- Ole sisukas
- Toista



*Tärkeä työn muokkaamisen edellytys on  
halu oppia.*


- 1) Opi tarkastelemaan omaa työtä yhtä aikaa eri näkökulmista:  
brutaalin rehellisesti, kriittisesti, itsekkäästi, inhimillisen  
armollisesti, innovatiivisesti.*
- 2) Opettele hyödyntämään työn muokkaamisen strategioita  
ja erilaisia työssä olevia resursseja.*



Koulutussektorin muutosvaateet, kompleksisuus ja lakisääteisyys vaatii työntekijöiltä **uusiutuvaa oppimis- ja joustamiskykyä.**

He, jotka oppivat muokkaamaan työtään tekoälyn aikakaudella, kykenevät tulevaisuudessa **kestävästi hallitsemaan** työn vaatimuksia ja lisäämään resursseja.

He pystyvät sopeutumaan ja saavuttamaan hyvinvointia sekä menestystä.



Haluatko oppia lisää?  
Kiinnostaako pilotointi?


Tämä kuva, tekijä Tuntematon tekijä, käyttöoikeus: CC BY-SA-NC



**HELSINGIN YLIOPISTO  
HELSINGFORS UNIVERSITET  
UNIVERSITY OF HELSINKI**

Faculty of Educational Sciences

**KIITOS #prorexi2023**

[terhi.nissinen@helsinki.fi](mailto:terhi.nissinen@helsinki.fi)  
 [terhinissinen](#)