

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Wickman-Viitala, T. (2023) Kehittämistyö apteekeissa - intensiiviviikko vaihtoehtona työpajoille. Teoksessa Tuominen, P. & Tarnanen, P. (toim.) Smart work : rakennetaan yhdessä menestystä ja työhyvinvointia. Tampereen ammattikorkeakoulu, s. 49-53.

URL: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7266-86-1>

Kehittämistyö apteekeissa – intensiiviviikko vaihtoehtona työpajoille

Työskentelyolot, ilmapiiri ja sitä kautta henkilöstön työhyvinvointi ovat niitä tekijöitä, joilla yrityksen tuottavuuskasvua voidaan edistää. Smart Work -hankkeessa yrityksen henkilöstölle järjestettiin työpajoja, joissa osallistujat saivat mahdollisuuden keskustella työssä hyvin toimivista ja toisaalta työhyvinvointia alentavista teemoista. Tällaisiin tilaisuuksiin oli tärkeää osallistaa koko henkilökunta, jotta yrityksen prosesseja voidaan tarkastella kokonaisuuksina. Kun kaikkien kokemukset jaetaan yhteisesti, näkemykset toisten osuuksista prosessissa tehdään näkyväksi ja vältetään osaoptimoimneilta. Koska joissain yrityksissä asiakaspalvelusta ei voida irrottaa koko henkilökuntaa samaan aikaan työpajoihin, Smart Work -hankkeessa pilotoitiin ns. intensiiviviikkoja, jolloin paremmin mahdollistettiin osallistuminen tunnin mittaisiin, etänä tapahtuviin teemoitettuihin keskustelutilaisuuksiin.

Työyhteisön hyvinvointi ja tuottavuus kytkeytyvät yhteen

Talusteorian mukaan kokonaistuottavuus tarkoittaa sitä työn tuottavuuden kasvua, joka johtuu aineettomasta tuotannontekijästä, eli siitä tiedosta, miten työn ja pääoman avulla raaka-aineista saadaan hyödykeitä. Kokonaistuottavuuden taustalla on osaaminen, sillä osaava ja hyvinvoiva työvoima osaa paremmin kehittää ja ottaa käyttöön uusia teknologioita. Smart Work -hanke on pyrkinyt työpajatoiminnallaan osoittamaan työhyvinvoinnin merkityksen työyhteisössä tapahtuvalle oppimiselle ja työntekijöiden suoriutumiselle työssään. Tämä on selvä kilpailuetu, sillä hyvää työilmapiiriä on kilpailijan käytännössä mahdotonta kopioida.

Vuorovaikutuksen tavat ja tekemisen malli, miten työyhteisössä toimitaan, esimerkiksi yhdessä oppiminen ja toisten auttaminen, ovat organisaation ydinkulttuuria ja muodostuvat työyhteisön jäsenten asenteista. Huomion arvoista on, että kokonaistuottavuutta pidetään usein työn tuottavuuden osatekijöistä mielenkiintoisimpana (vrt. HENTU). Sillä se voi kasvaa teoriassa rajattomasti paremmin toimivien työprosessien ja johtamisen, teknologisen kehityksen sekä näiden kaikkien taustalla olevan osaamisen kehittymisen takia. Tuottavuuslautakunnan (2021) mukaan noin 2/3 tuottavuuskasvusta tulee siitä, miten työoloilla vahvistetaan työhyvinvointia, miten olemassa olevaa tietoa osataan hyödyntää, miten työyhteisössä opitaan ja synnytetään uutta osaamista ja minkälaisia verkostoja ja kumppanuuksia yritys rakentaa.

Kuviossa 1 esitetään, miten työyhteisön vuorovaikutukseen perustuva toiminta ja liiketaloudelliset tekijät muodostavat kokonaisuuden. Kaiken perustana on yksilön työkyky työn tekemiseksi (vrt. HENTU kolmas motivaatiotekijä QWL-indeksissä).

Työyhteisön hyvinvointi ja tuottavuus kytkeytyvät yhteen



Kuvio 1. Työyhteisön vuorovaikutukseen perustuva toiminta ja liiketaloudelliset tekijät (Ranki 2023).

Työpajatyöskentely yhteisöllisyyden luomisessa

Smart Work -hankkeessa työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämismenetelmänä käytettiin ns. työpajamenetelmää, jota voidaan käyttää, kun halutaan kehittää yrityksen toimintaa tai ratkaista jokin tietty haaste. Onnistunut työpaja, johon kaikki yrityksen työntekijät voivat osallistua, avaa erilaisia näkökulmia sekä luo yhteistä ymmärrystä. Työpajatyöskentely on parhaimmillaan tuloksekasta, ja yhdessä tilaisuudessa voidaan koota yhteen monen eri yksikön tai työtehtävätahon tarpeita ja ideoita. Mutta onnistuneeseen lopputulokseen pääseminen vaatii suunnittelua ja taustatyötä.

Työpajoja käytetään yleisesti eri alojen koulutuksessa, tutkimuksessa, kehitystyössä ja luovassa toiminnassa. Työpajojen yksi tärkeimmistä tavoitteista on yhteisöllisyyden luominen. Yhteisöllisyys on avain menestykseen työpajoissa, ja se auttaa osallistujia saavuttamaan tavoitteensa tehokkaammin ja nauttimaan prosessista. Työpajoissa yhteisöllisyys syntyy yhteisten tavoitteiden jakamisesta ja yhteistyöstä.

On hyvä, että työpajassa on osallistujia edustettuina kaikista työntekijäryhmistä. Kun osallistujilla on erilaisia taustoja ja tavoitteita, on tärkeää löytää yhteinen päämäärä, johon kaikki osallistujat voivat sitoutua. Tämä voi olla esimerkiksi tietyn ongelman ratkaiseminen tai uuden idean kehittäminen. Kun osallistujat ovat sitoutuneet yhteiseen tavoitteeseen, he alkavat luoda yhteistä ymmärrystä ja löytää ratkaisuja yhdessä, jolloin uusiin toimintatapoihin voi myös sitou-

tua. Yhteisöllisyyden edistäminen työpajoissa voi johtaa myös uusien suhteiden ja yhteyksien luomiseen. Lisäksi yhteisöllisyys voi edistää luottamuksen kehittymistä, joka on tärkeää tulevaisuuden yhteistyön kannalta. Lisäksi työpajatyöskentely voi luoda mahdollisuuksia oppia uutta.

Työpajojen ohjaajilla on tärkeä rooli yhteisöllisyyden edistämisessä. Ohjaajien tulisi luoda turvallinen ilmapiiri, jossa kannustetaan osallistujia ottamaan aktiivinen rooli ja jossa kaikki voivat ilmaista mielipiteensä vapaasti ja kunnioittavasti.

Smart Work -hankkeessa perinteinen workshop jaettiin joustaviin ”tehotunteihin”

Smart Work -hankkeeseen osallistui yrityksiä sellaisilta toimialoilta, joissa on lähes mahdotonta irrottaa henkilöstöä yhtäaikaaisesti pois asiakaspalvelusta useammaksi tunniksi workshoppeihin. Tällaisia ovat esimerkiksi apteekki- ja puhtaanapitoalat. Kuitenkin työhyvinvoinnin ja tehokkuuden parantamiseksi kaikkien työntekijöiden osallistaminen yhteisiin keskusteluihin on erittäin tärkeää.

Smart Work -hankkeessa pyrittiinkin toteuttamaan yhteisille työpajoille vaihtoehtoja mm. mahdollistamalla henkilökunnan jakaantuminen useampaan pienempään tiimiin ja siten osallistuminen samansisältöisiin työpajoihin. Näin pyrittiin tekemään näkyväksi, että hanke on joustava ja ottaa huomioon eri toimialojen toimintatavat, huomioiden myös lähi- tai etätyöpajavaihtoehdot, asiakkaan valinnan mukaan (tai koronarajoitukset huomioiden).

Mietittäessä näitä haasteita hankkeessa kehiteltiin ns. intensiiviviikko. Sen hyväksi puoliksi todettiin, että Teamsissa pidettävä tunnin mittainen päivittäinen tapaaminen mahdollistaa henkilöstön osallistumisen paremmin. Työaika kuluu vain tunti, jonka aikana valittua teemaa käsitellään tehokkaasti valmentajien fasilitoimana. Ryhmäkeskustelujen tarve ja siihen varattu aika on useammalla asiakasyrityksellä noussut esiin tärkeänä, asioita eteenpäin vievänä toimintana. Usein ns. viikkopalavereissa käsitellään vain operatiivisia, akuutteja asioita, eikä niissä ehditä ottaa asioihin kehittävää näkökulmaa tai vaihtaa ajatuksia ja mielipiteitä tulevista tavoitteista.

Teknisesti tällaisen intensiiviviikon voi pitää viikossa, viikon jokaisena arkipäivänä. Ensimmäisessä pilottitoteutuksessa viikko aloitettiin maanantaina kello 7.30–8.30 yhteisellä Teams-kokouksella, johon osallistuivat kaikki hankkeeseen ilmoittautuneet työntekijät. Fasilitaattori johdatti osallistujat valittuun teemaan sopivalla alustuksella. Henkilöstö jakaantui kolmeen sopivan kokoiseen (pilotissa 3–4 hengen) ryhmään, jotka kokoontuivat kolmena peräkkäisenä päivänä (tiistai, keskiviikko, torstai) iltapäivisin Teams-kokouksiin kello 13.30–14.30. Kussakin ryhmässä pohdittiin fasilitoijan avulla teemaan sopivia kysymyksiä.

Intensiiviviikko päätettiin perjantai-aamun 7.30–8.30 Teamsiin, johon kaikki osallistuivat vetämään yhteen viikon teemaa ja kokemuksia.

Päätöspäivänä voidaan esimerkiksi sopia yhdessä jokin tavoite, kehitettävä tai havainnoitava kohde, jota työntekijät sitten pyrkivät kehittämään, tarkkailemaan arjessa omaa toimintaansa,

viemään asiaa eteenpäin, kirjaamalla ylös ideoita jne. Tähän teemaan palattaneen sitten fasilitaattoreiden kanssa noin puolen vuoden jälkeen, ja kartoitetaan silloista tilannetta.

Intensiiviviikon voi toteuttaa myös intensiiviviikkoina, kuten pilotoitiin toisella asiakkaalla. Heille yhden viikon aika voi olla haaste, koska heille voi omalta asiakkaaltaan tulla jokin kii-reellisesti hoidettava projekti, eikä tällöin voida osallistua hanketoimintaan. Yrityksen kanssa kalenteroitiin viiden viikon ajalle, kullekin torstaille, tunnin mittainen Teams-kokous. Tällöin valittua kehitettävää teemaa edistettiin viiden viikon ajan, ja fasilitoijat seurasivat kehitystyön etenemistä ja toimivat apuna esim. sopivien kysymysten avulla ja sparraamalla osallistujia.

Kehkeytyvä oppiminen työyhteisön vuorovaikutuksessa

Kummassakin pilotoidussa intensiiviyöpajassa oli tavoitteena luoda uudenlaista osaamista yhdessä ja välittää hiljaista tietoa osallistujien kesken. Teoriataustana tässä ajatuksessa on **kehkeytyvä oppiminen**, joka haastaa ns. pyrkimyksellisen oppimisen, jossa ajatellaan, että joku toinen tietää, mitä toisten pitäisi osata tai oppia.

Kehkeytyvä oppiminen (engl. ”emergent learning”) viittaa prosessiin, jossa yksilöt ja ryhmät luovat uutta tietoa ja ymmärrystä ilman ennalta määrättyä suunnitelmaa. Kehkeytyvä oppiminen tapahtuu yleensä vuorovaikutuksessa muiden kanssa, ja se voi syntyä odottamattomilla tavoilla.

Tämä prosessi voi tapahtua missä tahansa ympäristössä, kuitenkin myös fasilitoidusti työpaja-työskentelyssä.

Kehkeytyvässä oppimisessa ytimenä on, että tieto ja ymmärrys eivät ole vain yksilöllisiä, vaan niitä rakennetaan sosiaalisesti ja yhteisöllisesti vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että oppiminen on jatkuvaa ja dynaamista prosessia, jossa yksilöt ja ryhmät voivat kehittää uusia ideoita, ajattelutapoja ja ratkaisuja. Oppimisen prosessiin liittyy useita avaintekijöitä, kuten avoimuus, vuorovaikutus ja luottamus. Oppimisympäristön tulisi olla avoin ja luoda tilaa keskusteluille ja erilaisille näkemyksille. Lisäksi oppimisympäristön tulisi kannustaa vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön muiden kanssa. Luottamus on myös tärkeä tekijä kehkeytyvässä oppimisessa, sillä se mahdollistaa yksilöiden ja ryhmien avoimuuden ja riskien ottamisen uusien ideoiden esittämisessä.

Kehkeytyvä oppiminen voi olla hyödyllinen työkalu koulutuksessa, tutkimuksessa ja kehityksessä, mutta myös kehitettäessä yrityksen liiketoimintaa henkilöstön avulla. Se voi auttaa

työntekijöitä kehittämään luovia ja innovatiivisia ratkaisuja ongelmiin ja edistämään yhteistä oppimista ja ymmärrystä. Kehkeytyvässä oppimisprosessissa kehittyy samalla yhteisöllisyys ja oppijoiden osallisuus.

Verkottunut ja nopeasti muuttuva maailma vaatii uudenlaista asennetta oppimiseen ja toimintojen kehittämiseen. ”Hyvänä pidettävä” muuttuu jatkuvasti, ja on hyväksyttävä se, että ”valmista” ei tule kerralla. Yhteiset fasilitoidut tunnin kohtaamiset mahdollistavat oppimisen siinä hetkessä, yhdessä oivaltamalla. Keskustelujen ja kohtaamisten välisten aikojen aikana tehtyjen kokeilujen tuloksia reflektoidaan yhdessä. Yritysten henkilökunta tutustui etenevään yhdessä työskentelyn tapaan kehittää valittua toimintoa, ja henkilökunnan hiljainen tieto ja osaaminen tehtiin näkyväksi. Tällaisella prosessilla henkilökunnan osallistaminen muutoksen tekemiseen nostattaa onnistumisen kokemuksia ja sitouttaa uusiin toimintatapoihin.

Lähteet

Heinonen, O-P. 2022. Ajatuksia yhteisöllisen viisauden etsimiseen – Tallenne pääjohtaja Olli-Pekka Heinosen esityksestä, Sitran Osaamisen aika -projektin ensimmäisessä päätöstilaisuudessa Alueiden elinvoima tehdään yhdessä 15.3.2022.

<https://www.youtube.com/watch?v=LYD-LgU-tyI>

Ranki, S. 2023. HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkömät. Työterveyslaitos.

Tuottavuuslautakunta. 2021. Tuottavuus ja voimavarojen kohtaanto – Digitaalisten palveluiden tuottavuuden taso ja kehitys Suomessa heikko. Helsinki: Valtiovarainministeriö.