

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

2018

Markus Jalonen

MYYNTIHENKILÖSTÖN OSAAMISEN JOHTAMISEN PROSESSIMALLI

TURKU AMK 
TURKU UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

Markus Jalonen

MYYNTIHENKILÖSTÖN OSAAMISEN JOHTAMISEN PROSESSIMALLI

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kuvata osaamisen johtamiseen tarkoitettu prosessi, jossa osaamista kehitetään hiljaista tietoa levittäviä vertaiskoulutusmenetelmiä avuksi käyttäen. Työn tarkoituksena on kuvata prosessin luontiin tähännyt projekti, joka perustuu toimeksiantajan liiketoimintaympäristön luomaan strategiseen tarpeeseen. Prosessi pyrkii myös mahdollistamaan osaamisen kehittämisestä vastaavan organisaation resurssien uudelleenorganisointia ja toimintojen uudelleenkehittämistä.

Opinnäytetyön teoriaosassa on tarkasteltu osaamisen johtamisen käsitettä kokonaisvaltaisesti 360 – näkökulmalla. Tähän kuuluu olennaisesti tiedon roolin määrittely osana osaamisen käsitettä. Näiden lisäksi paneudutaan prosessimallin rakentamisessa hyväksikäytettyjen osaamisen kehittämisen teorioihin, kuten SECI-malliin, käytäntöyhteisöihin sekä fasilitointiin.

Kehittämistyön tuloksena syntynyt prosessimalli muodostaa työkalun myyntihenkilöstön osaamisen johtamiselle. Se jakaantuu kolmeen osaan: osaamisen tasot määrittävään osaamiskartaan, osaamisen tasoa kartoittavaan osaamiskyselyyn sekä tuotekoulutukseen, jossa osaamista kehitetään fasilitoiden ohjatun vertaiskoulutuksen keinoin.

Työssä esitettyä osaamisen johtamisen prosessia voidaan hyödyntää sellaisenaan tai yksittäisinä moduuleina myyntihenkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Osaamiskarttoja voidaan käyttää muun muassa osaamisen johtamisen mallin standardoinnissa sekä osaamisen sertifioinneissa. Itsearvointina tehtyä osaamiskartoitusta voidaan käyttää tuotealueesta riippumatta myyntihenkilöstön osaamisen tason kartoittamisessa. Työn kuvaamia fasilitoivia vertaiskoulutuksia voidaan käyttää organisaatioissa ilman koulutushenkilöstön syvää aiheosaamista.

ASIASANAT:

Osaaminen, Osaamisen johtaminen, Osaamisen kehittäminen, Hiljainen tieto

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Development

2018 | 58 pages, 6 appendix pages

Markus Jalonen

COMPETENCE MANAGEMENT PROCESS MODEL FOR SALES PERSONEL

The objective of this thesis is to model a process for competence management, which aims to develop competence by using peer training methods to spread tacit knowledge. The purpose of the thesis is to describe a project aimed at creating a process based on the strategic need created by the client's business environment. The process also aims at enabling the reorganization and operational evolution of the organization in charge of competence development.

In the theory part of the thesis, the concept of competence management is comprehensively examined from the 360 point of view. This involves essentially defining the role of knowledge as part of the concept of competence. In addition to these, the theory part takes on the competence development theories such as the SECI model, communities of practice, and facilitation, which are utilized on the process model.

The model resulting from the development process provides a tool for the competence management of sales personnel. It is divided into three parts: knowledge level defining competence map, a knowledge-based qualification survey and product training in which competence is developed by means of facilitated peer training

The competence management process presented in the thesis can be utilized as such or as individual modules for developing the competence of sales personnel. The competence maps can be used, for example, in the standardization of the competence management procedure and in the competence certifications. Self-evaluated competence mapping can be used regardless of the product range to map sales personnel knowledge. Facilitated peer training sessions described in this thesis can be used in organizations without the profound subject knowledge of the training personnel.

KEYWORDS:

Competence, Competence management, Competence development, Tacit Knowledge

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen taustaa sekä tavoitteet	7
1.2 Liiketoimintaympäristön kuvaus	8
1.3 Liiketoiminnan tarpeet ja syväosaamisen kehys	10
2 TIEDON ROOLI OSAAMISEN JOHTAMISESSA	12
2.1 Osaamisen määritelmästä	12
2.2 Tiedon määritelmä	14
2.3 Tiedon rooli osaamisessa	16
3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	17
3.1 Yleistä osaamisen kehittämisestä	17
3.2 Osaamisen arvioinnista	18
3.3 Teoriaa hiljaisen tiedon jakamiseen	22
3.4 SECI malli	24
3.5 Tiedon jakamisen tila - Ba	27
3.6 Käytäntöyhteisöt, Communities of practice	30
3.7 Työkaluja oppimista edistävän ilmapiirin luomiselle	32
3.7.1 Yhdessäoppiminen ja Toimintaoppiminen (Action Learning)	33
3.7.2 Fasilitointi	35
4 OSAAMISEN KEHITTÄMISEN PROSESSI	40
4.1 Tutkimuksen toteutus (SALAINEN)	40
4.2 Tutkimusmenetelmistä ja -otteesta	40
4.3 Kohderyhmän osaamisen kehittämisestä	42
4.4 Kohderyhmän näkemys koulutustavasta	44
4.5 Havainnot päivän kulusta sekä ryhmäkeskustelusta	45
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	48
5.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	48
5.2 Pohdinta	49
LÄHTEET	51

LIITTEET

- Liite 1. Osaamiskartta (SALAINEN)
Liite 2. Workshop päiväohjelma (SALAINEN)
Liite 3. Osaamiskysely Webropol -kyselylomake (SALAINEN)

KUVIOT

Kuvio 1 - Matkapuhelinliittymien lukumäärä henkilöä kohti Pohjoismaissa ja Baltian maissa (Viestintävirasto, 2017)	9
Kuvio 2 - Gigatavuja dataa mobiiliverkossa lukumäärä henkilöä kohti kuukausitasolla Pohjoismaissa ja Baltiassa (Viestintävirasto, 2017)	9
Kuvio 3 - Osaamisen kehittyminen	11
Kuvio 4- Liiketoiminnan menestyksen timantti (Kamensky 2008, 30)	12
Kuvio 5 - Osaamispyramidi mukaillen (Viitala, 2005, 116)	13
Kuvio 6 - Tiedon muutos osaamiseksi Poikela (2001, 104) ja Viitala mukaillen (2005, 131)	16
Kuvio 7 - Nelikenttä osaamisen tärkeydestä ja hallitsemisesta mukaillen (Ranki 1999, 55)	20
Kuvio 8 - Myyntiprosessin vaiheet ja tarvittavat osaamisalueet mukaillen (Ranki 1999, 71)	22
Kuvio 9 - Tiedon Spiraali mukaille (Nonaka & Takeuchi, 1998, 71)	25
Kuvio 10 – Tiedon luomisen prosessin kolme komponenttia mukaillen (Nonaka et al 2000, 8)	29
Kuvio 11 - Ban neljä erilaista tyyppiä mukaillen (Nonaka et al 2000, 16)	30
Kuvio 12 - Sosiaalisen oppimisen komponentit mukaillen (Wenger, 1998, 5)	32
Kuvio 13 - Action Learning -vaiheet (Ranki 1999, mukaillen Rothwell, 1999)	34
Kuvio 14 - Fasilitaattorin rooli (Nummi 2008, 18)	36
Kuvio 15 - Luovan ongelmaratkaisun prosessi CPS mukaillen (Creative Education Foundation, 2018)	37
Kuvio 16 - Tutkimusprojektin vaiheet	(SALAINEN)
Kuvio 17 - Osaamisen johtamisen prosessi itsearvioinnin ja vertaiskouluttamisen keinoin (SALAINEN)	

TAULUKOT

Taulukko 1 CPSn vaiheet ja askelmat (Kantojärvi 2012, 24; Creative Education Foundation 2018)	38
Taulukko 2 - Projektin aikataulusuunnitelma	(SALAINEN)
Taulukko 3 - Tiedon kehittyminen	43
Taulukko 4 - Taidon kehittyminen	43
Taulukko 5 - Pätevyyden kehittyminen	44
Taulukko 6 - Arvio osaamisen kehittämisestä	45

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

Opinnäytetyön sanastossa on salaiseksi luokiteltavaa tietoa.

1 JOHDANTO

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen taustaa, sille asetettuja tavoitteita, tutkimuskysymyksiä sekä valoitetaan toimiala-analyysin avulla niitä syitä miksi tutkimuksen kohteena oleva prosessi on tarpeellinen liiketoiminnalle.

1.1 Tutkimuksen taustaa sekä tavoitteet

Teleoperaattoriliiketoiminnan kilpailu asettaa uudenlaisia odotuksia myyntihenkilöstön osaamisessa. Menestyksekkään myynnin salaisuus on lisäarvoa tuottavassa konsulttivassa myyntitavassa. Sen tarkoituksena on pyrkiä haastatteleamalla löytämään asiakkaan ICT -toimintaympäristössä tarpeita, joihin vastaamalla voidaan osoittaa lisäarvoa asiakkaan ydinliiketoiminnalle. Tämä vaatii syvällistä liiketoimintaymmärrystä sekä palveluportfoliotuntemusta. Myynnissä oleva palveluportfolio on tekninen ja vaatii laajaa syventymistä. Se asettaa suuria paineita tuotekoulutukselle. Tuotteiden sisällössä ja tilaus-toimitus-ketjussa on paljon asioita, jotka vaativat ns. hiljaisen tiedon (tacit knowledge) sisäistämistä.

Haasteena on saada ketterää koulutusta jatkuvan muutoksen kourissa olevaan myyntivoimaan. Myyntihenkilöstön vaihtuvuus, jatkuvasti kehittyvät tuotteet sekä resurssipula ohjaavat etsimään uusia ketteriä tapoja kehittää osaamista. Tällä toimintatutkimuksella pyritään löytämään ratkaisuja tähän ongelmaan.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa osaamisen kehittämisen prosessimalli, jonka koulutusvaihe perustuu hiljaisen tiedon jakamiseen perustuvaan vertaiskoulutukseen. Osaamisen kehittymistä todennetaan luomalla osaamiskartta valitulle tuotealueelle. Tutkimus etenee kartoittaen tutkimuksen kohteena olevan myyntikanavan myyntihenkilöstön osaaminen valitussa tuotealueessa itsearvioinneilla heijastaen osaamista luotuun osaamiskarttaan. Osaamisen ja tietämyksen kartoitustulosten myötä jatkokoulutus rakennetaan niin, että hiljaisen tiedon jakaantuminen pyritään varmistamaan sen jakamiseen tähtäävillä koulutuskäytännöillä. Lopuksi tiedon omaksumista pyritään varmentamaan uudemalla osaamiskysely, sekä haastatteleamalla kohdehenkilöstön jäseniä.

Tutkimuskysymykset ovat:

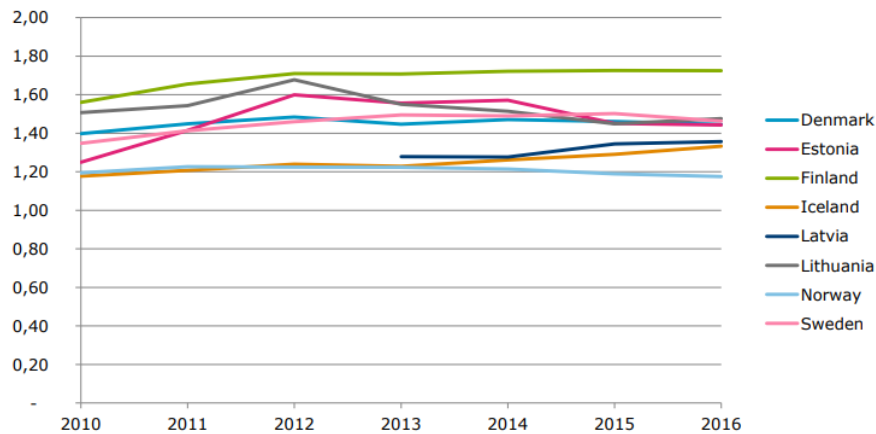
- Miten myyntikanavan henkilöstön osaamista voidaan kehittää niin, että huomioidaan hiljaisen tiedon leviäminen?
- Miten myyntikanavan henkilöstö kokee uuden koulutustavan?

1.2 Liiketoimintaympäristön kuvaus

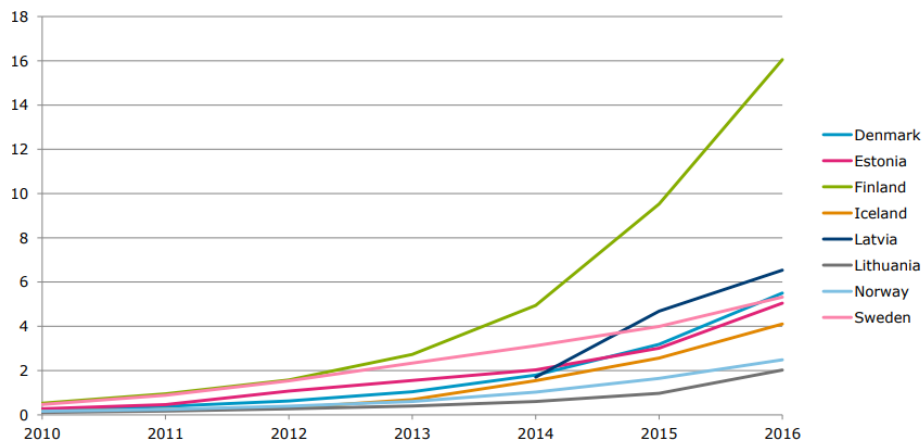
Jotta voidaan ymmärtää paremmin niitä kannustimia, jotka ovat ohjanneet Toimeksiantajaa tekemään strategisia muutoksia ja laajentamaan palvelutuotteiden portfolioita, on ymmärrettävä taustoja. Tämän toimiala-analyysin keinoin pyritään esittämään, minkälaisessa toimintaympäristössä toimitaan ja avaamaan paremmin syitä sille, teleoperaattoriliiketoiminnan kilpailun asettamat tarpeet myyntihenkilöstön osaamiselle kasvavat päivä päivältä. Tämän kaltainen toimiala-analyysi keskeinen tapa analysoida liiketoiminnan ympäristöä. Analyysi on tehty puhtaana kysyntäanalyysinä ja niitä tuottaa Suomessa Viestintävirasto. Tämän kaltaisten kysyntäanalyysien tavoitteena on selvittää eri markkinoiden koko ja kasvuvauhti (Kamensky 2008, 141)

Operaattoriliiketoiminnan kultavuodet on jo eletty ja ns. mobiilipenetraatio on kypsä, tarkoittaen, että Suomessa oli vuoden 2015 lopussa aktiivisia matkapuhelinliittymiä noin 9,46 miljoonaa ja määrä pysyi lähes ennallaan edellisvuoteen verrattuna (Toimialakatsaus, Viestintävirasto, 2016) Tämä tarkoittaa sitä, että jokaista suomalaista kohden 1,73 liittymää. Muihin Pohjoismaihin ja Baltian maihin verrattuna Suomessa on selvästi eniten liittymiä henkeä kohti laskettuna. (Pohjoismaiden ja Baltian maiden yhteistilasto, Telecommunication Markets in Nordic and Baltic Countries, Viestintävirasto, 2017).

Suomessa oli yhteensä noin 7,9 miljoonaa mobiililaajakaistaliittymää vuoden 2015 lopussa, joka on selvästi eniten Pohjoismaissa ja Baltian maissa. Samaan aikaan digitalisaation tuomat ohjelmistot, appsit ja muut vaihtoehtoiset kanavat ovat vähentäneet selvästi mobiiliverkossa liikkuvaa laskutettavaa liikennettä. Lisäksi hintaeroosio kiristyvässä hintakilpailussa on aiheuttanut kannattavuushaasteita. Alati lisääntyvän mobiilidatan aiheuttavat paineet runkoverkon kapasiteetissa (Suomessa liikutetaan myös dataa mobiiliverkosta verrokiryhmässä selvästi eniten) sekä uudet teknologiat tuovat painetta investoida verkkoon nyt ja lähitulevaisuudessa.



Kuvio 1 - Matkapuhelinliittymien lukumäärä henkilöä kohti Pohjoismaissa ja Baltian maissa (Viestintävirasto, 2017)



Kuvio 2 - Gigatavuja dataa mobiiliverkossa lukumäärä henkilöä kohti kuukausitasolla Pohjoismaissa ja Baltiassa (Viestintävirasto, 2017)

Edellä kuvattu kehityssuunta aiheuttaa operaattoreiden ydinliiketoiminnalle jatkuvia haasteita. Vastatakseen tähän haasteeseen, operaattorit ovat lähteneet hakemaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia ydinliiketoiminnan välittömästä läheisyydestä. Tämä tarkoittaa erilaisten digitaalisten palvelukonseptien tuomista markkinaan entistä kiihtyvämällä vauhdilla. Samalla näiden palvelujen esittely ja myynti asettaa suuria odotuksia myyntihenkilöstölle. Palvelujen tekninen luonne vaatii teknistä ymmärrystä. Samalla tarvitaan entistä parempia ihmistaitoja, koska tarpeen tunnistaminen edellyttää entistä parempaa ymmärrystä loppuasiakkaan liiketoiminnasta. Menestyksenkäs työ asiakasrajapinnassa vaatii jatkuvaa itsensä kehittämistä sekä oman mukavuusalueen ulkopuolelle menemistä. Edellä kuvattu toimialan tilannekuva on ohjannut Toimeksiantajan

yritysliiketoimintaorganisaatiota myös tarkistamaan strategiaansa, ohjaten sitä kohti kokonaisvaltaisempaa yritysasiakkaan ICT – infraa tyydyttävää palveluportfoliota. Tämä strategiasuunta ohjaa tekemistä tänä päivänä.

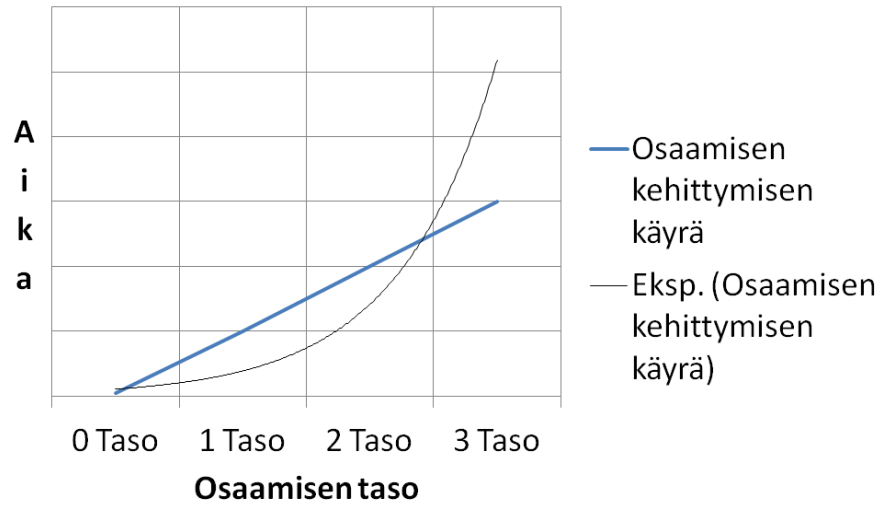
1.3 Liiketoiminnan tarpeet ja syväosaamisen kehys

Edellä kuvatun toimiala-analyysin mukaisista lähtökohdista johtuen, yritysliiketoiminnan johto on lähtenyt määrätietoisesti kasvattamaan ydinliiketoiminnan lisäarvopalveluiden myyntiä. Uusien palvelukokonaisuuksien aktiivinen myyntityö vaatii syvällistä osaamista palvelusisällöistä ja tuotteiden tilaus-toimitusketjusta. Osaamisen kehittämiseksi, tuotealueiden osaamistasot on kategorisoitu. Nämä ovat karkeasti;

- Aloitustaso - Taso 1, jossa aloitteleva myyntihenkilöstö on juuri perehdytetty pin-tapuolisesti tarjoamaan ja aloittavat myyntityön. He osaavat tuotteiden perusmyyntiargumentit sekä tilaus-toimitusketjun perusteet
- Perustaso – Taso 2, jossa myyntihenkilöstö on saanut jo kenttäkokemusta tuotteista, osaavat argumentoida lisäarvoa tuotteiden teknisellä tasolla ja tuntevat tilaus-toimitusketjun toiminnan eri osat.
- Syväosaamisen taso – Taso 3, jossa tuoteosaaminen vastaa tekniseltä tasoltaan kaupallisen tuotepäällikön tietämystasoa. Osaavat tuotteiden teknistä sisältöä syvällisellä tasolla, tuntevat kilpailijoiden järjestelmiä, pystyvät argumentoimaan ja kuvaamaan tarjouksia syvällisellä tasolla sekä tuntevat tilaus-toimitusketjun poikkeuksia, ja osaavat vastata poikkeuksiin tarvittavalla tavalla

Tavoitteena on kasvattaa liiketoiminnan tunnistamien kärkituotealueiden osaamista kohti syväosaamista, tasoa 3. Tämän uskotaan kasvattavan kykyä voittaa asiakashankkeita kentällä ja vakuuttavan asiakkaita kyvystä tyydyttää heidän liiketoimintansa tarpeet entistä monipuolisemmin. Seuraavassa kuviossa kuvaan osaamisen kehittymisen tavoitetta suhteessa aikaan. Tähtäimessä on osaamisen jatkuva kehittyminen valitussa tuotealueessa.

Osamisen kehittyminen vrt. osaamistasot

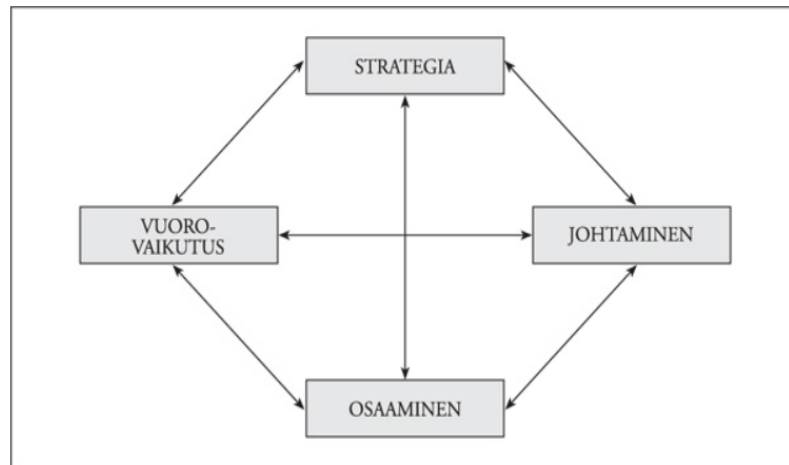


Kuvio 3 - Osaamisen kehittyminen

2 TIEDON ROOLI OSAAMISEN JOHTAMISESSA

2.1 Osaamisen määritelmästä

Yritysten välisessä kilpailussa menestyvät yritykset eivät pelkästään loista tuotteillaan tai palveluillaan. Kilpailuetu löytyy monesti yrityksen henkilöstön osaamisen tunnistamisen, hyödyntämisen ja kehittämisen kautta. Organisaation kilpailukyvyyn voidaan katsoa olevan sen yksilöiden osaamisen summa. Tämä niin kutsuttu inhimillinen pääoma muodostaa monesti kriittisen kilpailutekijän. Kamensky (2008, 29-30) kuvaa osaamisen olevan osana liiketoiminnan menestyksen timanttia ja argumentoi sen ratkaisevan yrityksen menestyksen pitkällä aikavälillä.



Kuvio 4- Liiketoiminnan menestyksen timantti (Kamensky 2008, 30)

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan toimintaa, joka tähtää henkilöstön yksilötason osaamisen kehittämiseen ja hyödyntämiseen. Se nähdään järjestelmällisenä tiedon ja taidon lisääntymisenä niin, että organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa. Osaamista johdetaan järjestelmällisesti ja tavoitteellisesti. Osaamisen johtaminen on yrityksen ydintoimintaa ja sen tulisi kummuta syvältä yrityksen strategiasta. Osaamista tulisi johtaa selkein suuntaviivoin, sillä ainutlaatuinen osaaminen syntyy vain intensiivisellä kehitystyöllä ja keskittymisellä (Viitala & Jylhä 2013, 285, 290).

Jotta osaamista voidaan johtaa ja kehittää, tulisi ymmärtää mitä osaaminen on konkreettisesti. Osaamiselle on olemassa monenlaisia määrittelyjä, termejä ja käsitteitä. Yksilötason osaamista voidaan kuvailla taitoina ("skills"), pätevyysinä ("competencies") ja

kyvykkyyksinä ("capabilities"). Yleistermeinä suomen kielessä osaamiselle on vakioitunut sana kompetenssi. Myös vanhakantaisen sanan ammattitaito voidaan katsoa kuvaavan osaamista työympäristössä (Viitala, 2005, 113).

Syvällisemmissä määrittelyissä toistuu aina tiedon ja taidon rooli. Ståhle ja Grönroos (1999, 73) käyttävät termiä osaamispääoma ja määrittävät osaamisen olevan yksilötasolla kaikkea sitä tietoa ja taitoa, jota ihmiset käyttävät työssään. Sydänmaalakka (2015) taas kuvailee osaamisen koostuvan tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista, jotka mahdollistavat hyvän suorituksen tietyissä tilanteissa. Yksilötason osaamisen voidaan siis katsoa olevan kaikkia niitä tietoja ja taitoja, joita yksilö sisäistää elämänsä aikana, ja joita voidaan katsoa sovellettavaksi työympäristössä.

Viitala (2005,116) kuvaa osaamista pyramidimallilla, jossa jokainen kerros edustaa erityyppistä osaamisen osa-aluetta. Osaamisen pohjana on yksilön inhimilliset persoonallisuuteen ja metataitoihin perustuvat ominaisuudet tai niin kutsutut kvalifikaatiot. Metavalmiuksilla tarkoitetaan työelämässä menestymisessä tarvittavia, toimialasta tai tehtävästä riippumattomia ominaisuuksia. Mitä lähemmäs pyramidin huippua tullaan, sitä lähemmin kvalifikaatio on sidoksissa suoritettavaan työtehtävään.



Kuvio 5 - Osaamispyramidi mukaillen (Viitala, 2005, 116)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella tietoa ja sen roolia osaamisen kokonaisuudessa. Pyrin osoittamaan, että tietoa jakamalla ja uutta kasvattamalla voidaan kehittää myyntihenkilöstön osaamista sekä yksilötasolla, että kollektiivisella tasolla.

2.2 Tiedon määritelmä

Jotta tietoa voidaan jakaa ja soveltaa osaamisen kehittämisessä, tulee ensin tarkastella tietoa käsitteenä. Länsimaissa valloillaan olevan tiedon käsitteen juuret juontava Platonin aikoinaan luomaan määrittelyyn ”tieto on hyvin perusteltu uskomus”. Lammenrannan (1993, 79) tietoteorian mukaan tieto on totta ja samaan aikaan oikeutettu uskomus. Näin tieto voidaan määritellä todeksi seuraavan analyysin mukaisesti;

1. Asia on tosi
2. Voidaan uskoa, että asia on tosi
3. On oikeutus uskoa, että asia on tosi

Ståhlen & Grönroosin (1999, 49) tulkinnan mukaan tiedon määritelmänä käytetään usein sanaa informaatio, siinä missä tietoa tulisi kuitenkin tulkita laajempaan käsitteeseen. Informaatio tulisi tulkita pelkästään datana, jolla ilman ymmärrystä kontekstista, ei ole merkitystä. Tietoa tulkitaan siis kokonaisvaltaisesti niin, että se sisältää sekä informaation, että sen vaikutuksen.

Tutkimuksessa on rajattu erilaisia tiedon lajeja, joilla on merkittävä rooli asiantuntijan ongelmanratkaisussa. Voidaan esimerkiksi erottaa käsitteellinen, toiminnallinen, ja intuitiivinen tieto. (Auli Toom et al, 2008, 63-64). Japanilaiset tutkijat Ikujiro Nonaka ja Hiro-taka Takeuchi kehittivät alun perin unkarilaisen filosofin, Michalel Polanein teoriaa tiedon rakenteesta. Nonakan ja Takeuchin (1995, 8, 56) määritelmän mukaisesti tieto jakautuu kahteen eri pääluokkaan: hiljaiseen eli piilevään, kokemukselliseen ei strukturoituun tietoon (tacit knowledge) ja eksplisiittiseen eli täsmälliseen strukturoituun tietoon (explicit knowledge). Hiljainen tieto on subjektiivista, kontekstiin sidottua ja siksi vaikeasti formalisoitavaa ja siirrettävää. Vielä tarkemmin, sen voidaan käsittää sisältävän kahta erilaista ulottuvuutta. Ensimmäisen ulottuvuuden voidaan käsittää sisältävän epämuodollisia taitoja sisältävää tietoa, niin kutsuttua kädentaitoa, jota voidaan kuvata esimerkiksi mestarileipurin otteissa hänen käsitellessään taikinaa tai maalarimestarin maalatessa seinää. Näitä tekniikoita tai tapoja on vaikea selittää verbaalisesti. Tätä ulottuvuutta kutsutaan myös *toiminnalliseksi tiedoksi* ja se perustuu siis taitoon, kuten uiminen. Niitä on helppo osoittaa käytännössä, mutta vaikea kuvata kielellisesti. Se johtuu siitä, että toiminnan automatisoituessa yksilö menettää tietoisuutensa kunkin prosessin osavaiheista (Auli Toom et al, 2008, 63-64 ja Nonaka & Takeuchi, 1995, 8).

Toisessa ulottuvuudessa on kognitiivinen ulottuvuus. Se perustuu kokemuksiin ajatukseen siitä, mitä (jonkin) tulee olla (Nonakan ja Takeuchin 1995, 8). Tätä luonnehditaan myös *intuitiiviseksi tiedoksi*. Se määrittää toimintaa sellaisissa tilanteissa, jossa tiedon rooli on epäselvä. (Stähle & Grönroos 1999, 101). Intuitiivinen tieto edustaa ei-formaaliala tietämystä, jona varassa asiantuntijaa löytää ratkaisuja epämääräisiin tai avoimesti määriteltyihin ongelmiin. Tällainen tieto edustaa eräänlaista aavistusta, miten toimia oikein, jonka varassa asiantuntija ratkaisee ongelmia ikään kuin vaistonvaraisesti. (Auli Toom et al, 2008, 63-64).

Eksplisiittisellä tiedolla taas tarkoitetaan dokumentoitua, formaalia tietoa. Sitä pystytään ilmaisemaan sanoin ja numeroin. Sitä voidaan kutsua myös käsitteelliseksi tiedoksi ja sillä tarkoitetaan kuvailevaa tai selvittävää tietoa. (Auli Toom et al, 2008, 63-64). Nonakan & Takeuchin (1995, 8) mukaan eksplisiittinen tieto on vain jäävuoren huippu ja hiljainen tieto muodostaa pääasiallisen tiedon. Hannele Koivunen painottaa kirjassaan Hiljainen tieto (1997, 83–84) sitä, että yksilön hiljainen tieto rakentuu paitsi henkilökohtaisesta tiedosta, myös kollektiivisesta hiljaisesta tiedosta. Tätä kollektiivista hiljaista tietoa välittyy samaistumisen ja tekemisen kautta. Tätä prosessia voidaan nimittää myös traditioksi. Se on yhteisöllinen tiedon ja kokemusten välittämisen sosiaalinen järjestelmä, joka välittyy niin sosiaalisen imitoinnin ja kuin rituaalien kautta.

Viitala ja Jylhä (2010, 291) ovat tutkineet myös yrityksen käytössä olevaa tietoa, ja luonnehtivat vaikeaksi tunnistaa ja mahdolliseksi kuvata selkeästi. Tieto on monesti piilevää ja pirstoutunutta, vaikeasti saavutettavissa ja huonosti, jos ollenkaan hyväksikäytävissä. Haasteen muodostaa useasti se fakta, että yritykset harvoin, jos lainkaan, määrittelevät minkälaista tietoa heidän hallussaan on. Se tekee sen hankkimisesta hankalaa. Silti sitä voidaan luokitella samalla tavalla kuin yksilötason tietoa. Andersson (1985) on jaotellut tietoa erilaisiin tyypeihin, joita Viitala ja Jylhä (2010, 291) ovat tulkinneet seuraavasti;

Deklaratiivinen tieto kuvaa jotain asiaa. Yrityksen liiketoiminnassa on monia asioita, joista yrityksen sidosryhmillä tulisi olla mahdollisimman samankaltainen kuva. Näihin voidaan laskea esimerkiksi tavoitteet, asiakastarpeet, palvelukuvaukset tai muut tekniset dokumentit.

Proseduraalinen tieto ilmaistaan, miten jokin toiminto tapahtuu tai toteutuu. Tällaista tietoa ovat esimerkiksi yrityksen tuotantoon tai muihin prosesseihin liittyvät prosessikaaviot, protokollat, laatuluokitukset tai muut ohjeistukset.

Kausaalitiedolla tarkoitetaan miksi jokin tapahtuu. Näitä edustavat esimerkiksi organisaation visio- ja strategiakuvaukset, referenssikuvaukset tai muut tapahtunutta kuvaavat selvitykset. Kausaalitietoa syntyy, kun reflektoidaan jo tapahtunutta.

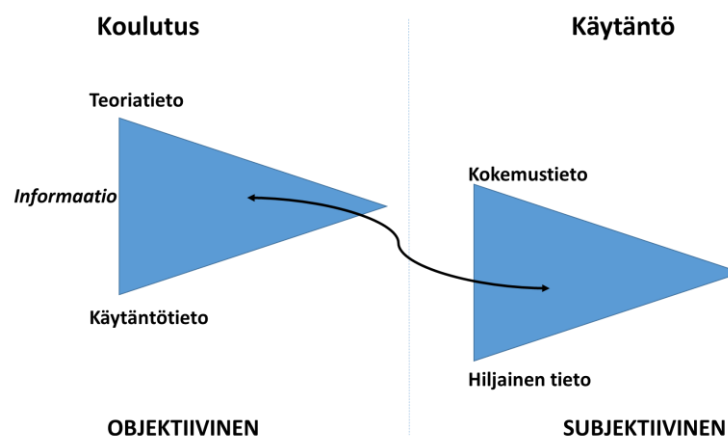
2.3 Tiedon rooli osaamisessa

Tiedon roolia, oli se sitten hiljaista tai strukturoitua, yksilöllistä tai kollektiivista, ei voi korostaa tarpeeksi osaamisen kontekstissa. Poikela (2001, 104–106) määrittelee tiedon ammatillisen osaamisen näkökulmasta kolmeen käsitteeseen, joita Viitala (2005, 130) tulkitsee seuraavasti;

- Teoriatiedolla tarkoitetaan käsitteellistä tai symbolista informaatiota, joka muuttuu yksilölle merkitykselliseksi tiedoksi, kun sitä prosessoidaan
- Käytäntötiedolla tarkoitetaan konkreettisia asioita, jossa tieto on esineellistetyssä muodossa. Myös käytäntötieto vaatii prosessointia.
- Kokemustietoa syntyy ajattelun ja tekemisen tuloksena. Se yhdistää teoriatietoa ja käytäntötietoa muodostaen kokemuksia.

Sekä teoriatieto, että käytäntötieto ovat luonteeltaan objektiivista. Ne ovat yksilön ulkopuolisia. Kokemustieto on subjektiivista ja täysin yksilön tulkinnan varaista.

Alla olevassa kuviossa kuvataan, kuinka objektiivisesta tiedosta muodostuu subjektiivista tietoa (osaamista) tiedon muuntamisen prosessissa.



Kuvio 6 - Tiedon muutos osaamiseksi Poikela (2001, 104) ja Viitala mukailen (2005, 131)

3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

3.1 Yleistä osaamisen kehittämisestä

Jotta osaaminen voisi kasvaa ja saavuttaa uusia ulottuvuuksia, tulisi sitä vaalia ja kehittää. Osaaminen kasvaa osana oppimisprosessia. Osaamista voi myös kehittää. Sen kehittäminen on prosessi, jossa poisopitaan vanhaa ja opitaan uutta. Sydänmaalakka (2015).

Osaamisen kehittäminen on osa perinteistä henkilöstön kehittämistä. Sillä viitataan nimenomaisesti henkilöstön työnsä menestyksekkääseen ja tuottavaan tekemiseen tähtäävän tiedon ja osaamisen kehittämiseen. Viitala (2005, 254) luettelee henkilöstön kehittämisen perinteiset tulosalueet;

- Työtehtävien suorittamisen tehostaminen
- Muutosten toteuttaminen
- Toiminnan parantaminen
- Innovatiivisuuden ja luovuuden ruokkiminen
- Yksilöiden työmarkkinakelpoisuuden parantaminen

Organisaatioiden osaamisen kehittämisen keskiössä on niiden yksilöiden kyvykkyys oppia. Ihmiset oppivat erilaisten prosessien kautta. Esimerkkeinä voidaan käyttää rationaalista tyyliä, metaforista tyyliä, ja empiiristä tyyliä. Rationaaliset oppijat tulkitsevat tietoa pääasiassa ajattelun kautta. Metaforiset oppijat taas omien vertauskuvallisten mielenyhtymien kautta. Empiiriset oppijat ymmärtävät tietoa omien aistien kautta rakentuvien kokemusten kautta. On tärkeää tunnistaa, että oppimistyyllillä ei ole suoraa yhteyttä yksilön älykkyyteen. Lisäksi on hyvä huomioida, että jokainen yksilö oppii näitä tyylejä sekoittaen, tilanteesta riippuen, yhden tyyliä ollessa aina dominanttina (Nuutila, 2012, 61–62).

Mutta miten voidaan varmistaa, että oppimisympäristö tukee kaikkiä läsnäolijoita? Kuinka saavutetaan aito vuorovaikutus? Mitkä ohjauspedagogiset menetelmät huomioivat erilaiset oppimistyyliä?

Tämän opinnäytetyön fokus on nimenomaan yksilöiden osaamisen ja tiedon kehittämässä muuttuvassa ympäristössä ja keskitymme seuraavissa kappaleissa niiden kartuttamiseen keskittyvien teorioiden tarkasteluun.

3.2 Osaamisen arvioinnista

Ennen kuin henkilöstön osaamista voidaan kehittää, selvitetään, mitkä seikat vaativat yksilötasolla kehittämistä, ja mikä on osaamisen taso. Ensin selvitetään, miten osaamista voidaan arvioida. Tämä luku käsittelee osaamisen arviointia. Osaamisen kehittämistä on vaikea todentaa, ellei sitä pysty mittaamaan. Kehittämistä on mahdoton mitata, ellei olla dokumentoidusti määritetty mitä tavoitellaan ja mikä on osaamisen nykyinen tila. Osaamisen kartoittamisen ja arvioinnin lähtökohta on määrittää, minkälaista osaamista edellytetään, jotta yrityksen strategia ja visio toteutuvat. Osaamisen mittaaminen ei kuitenkaan ole itseisarvo. Arvo syntyy siitä, että saadaan tosiasiallisia tietoja osaamisen sen hetkisestä tilasta ja kehittymisen suunnasta. Tämä mahdollistaa painopisteiden arvioinnin ja jatkokehitystoimenpiteiden määritykset (Ranki, 1999, 48; Viitala 2005, 154).

Laamanen (2005, 18) puhuu suorituskyvystä. Hänen mukaansa suorituskyky on osoitettua kykyä toimia tarkoituksenmukaisella tavalla. Se muodostuu erityisesti hankitusta tiedosta. Miten jokin asia suoriutuu. Yrityksen toiminta perustuu tämän tiedon hyväksikäyttöön ja sen voidaan katsoa olevan ”raaka-ainetta” liiketoiminnalle. Yrityksen hyöty muodostuu siitä, että sitä käytetään ja se vaikuttaa näin epäsuorasti organisaation menestymiseen. Tietoa voidaan luonnehtia erääksi organisaation suorituskyvyn mittareista. Siksi sitä, kuten esimerkiksi tulosta, voidaan myös arvioida (Laamanen 2005, 23; Viitala & Jylhä 2010, 281).

Yritykselle tarpeellisen ja työssä tarvittavan osaamisen täsmällinen mittaaminen on mahdotonta. Tämä johtuu pitkälti siitä, että hiljainen tieto näkyy pääasiassa yksilön tai organisaation toiminnan sujuvuutena. Sen taustalla olevia osatekijöitä on vaikea tunnistaa. Osaamisen mittaaminen tulisi siis kohdentua kahteen asiaan; toimintaan ja sen taustalla olevaan osaamiseen (tietoon). Mitattavien asioiden tulisi kohdentua toiminnan kannalta tärkeisiin kohteisiin, ollen samalla yksinkertaisia ja ymmärrettäviä sekä yhteisesti hyväksytyjä. Oppimisen kannalta on parasta, että osaamisen kehittämisen kohteet, yksilöt, ovat myös arviointiprosessinsa vartijoita. Henkilön arvioidessaan itse omaa oppimistaan, saadaan paras arvio siitä, onko saavutettu kehittymistä. Itsearviointi mahdollistaa aina

arvioinnin kohteen käymän keskustelun itsensä kanssa osaamisen tasosta ja kehittymisen suunnasta (Viitala 2005, 152–160).

Keskeisen ajatuksena on osaamista määrittävä taso-olettamus. Tämä johtaa ajatuksesta, että tieto ikään kuin kasvaa kumulatiivisesti matalalta korkealle. Työn vaatimaa tietoa voidaan katsoa kasautuvan yksilön matkalla aloittelijasta asiantuntijaksi. Yksittäisen taidon tai tiedon mittaamisen tasoa voidaan jaotella erilaisilla taulukoilla ja niiden voidaan käyttää joko numeraalisia (yleensä 1-5) tai kirjaimin merkittyjä asteikkoja. Yleisin tapa on kuitenkin käyttää verbaalisia kuvauksia osaamisen tasosta (Viitala 2005, 156–157).

Esimerkkinä voidaan käyttää (Ranki, 1999, 50);

- aloitteleva – hyvä – kiitettävä
- harjaantua – osaava – erittäin hyvin hallitseva

Syvällisemmässä arvioinnissa voidaan käyttää seikkaperäisempää kuvausta (Ranki, 1999, 50);

- tietää
- ymmärtää
- soveltaa
- kykenee analysoimaan
- kykenee yhdistämään
- kykenee arvioimaan
- kykenee kyseenalaistamaan

Mittaamisen tarkkuutta voidaan vaihdella tarkoitusperän mukaisesti. Erilaisia tarkoitusperiä ovat esimerkiksi koulutustasomittaukset tai ydinosaamisalueiden kartoitukset. Osaamista voidaan mitata monilla eri tavoilla, itsearviointeina, vertaisarviointeina, asiakkaiden tekeminä arviointeina, osaamisen testeinä tai esimiesarviointeina. Parhaankokonaiskuvan antavat näiden yhdistelmät (360 astetta). Tärkeintä osaamisen mittaamisessa on kuitenkin muistaa niiden subjektiivinen luonne. Siksi laadullisiin arviointeihin ei ole mahdollista kehittää kaikille osaamisalueille. Mittaamisen tai arvioinnin toistamiset ovat paras keino saavuttaa pidempiaikaista varmuutta yksilöiden kehittymisen suunnasta (Ranki 1999, 50-52).

Organisaatiossa osaamisen mittarointiin voidaan käyttää erilaisia tekniikoita;

- osaamisen nelikenttä
- ryhmän kehityskeskustelut
- osaamismatriisit
- koulutustarvekartoitukset
- kokemusvuodet
- tuoteosaamisen kehittyminen

Osaamisen nelikentällä tarkoitetaan yrityksen tai organisaation kehittämiskohteiden arviointia merkitsemällä merkityksellisyyttä ja osaamisen tasoa määrittävien akseleiden muodostamaan nelikenttään (esimerkki kuviossa 7). Nelikentän avulla organisaatio pääsee tunnistamaan vähemmän tärkeitä ja tärkeitä alueita, joiden osaamiseen tulee panostaa (Ranki 1999, 50)

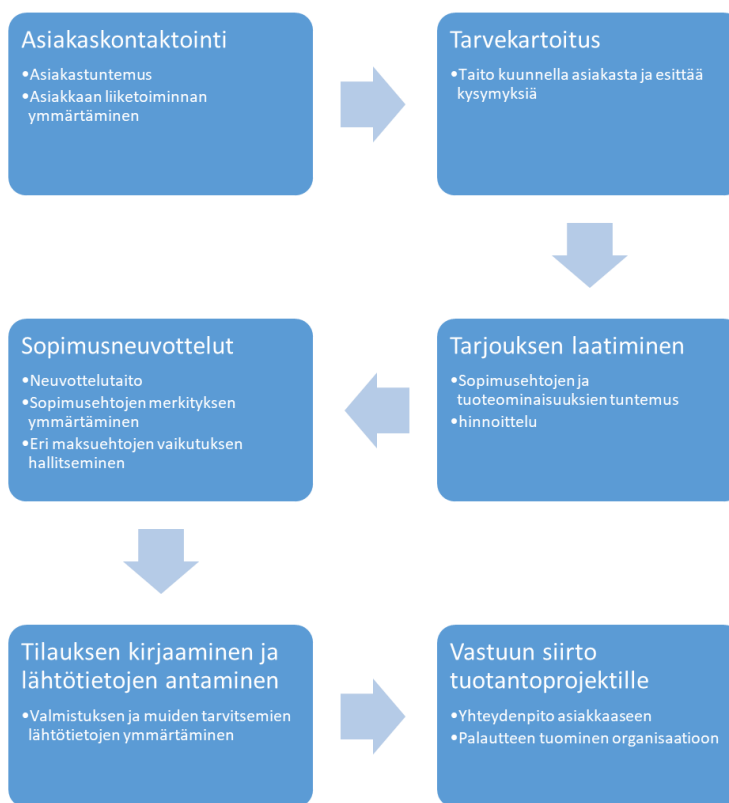


Kuvio 7 - Nelikenttä osaamisen tärkeydestä ja hallitsemisesta mukailen (Ranki 1999, 55)

Ryhmän kehityskeskustelut ovat tapa arvioida osaamista kollektiivisesti reflektoidulla kuljettua matkaa, nykytilannetta ja pohtia kehityspolkuja osaamisen kehittämiseksi. Ryhmäkehityskeskusteluista on helppo poimia syötettä henkilökohtaisiin kehityskeskusteluihin. Ryhmäkeskusteluiden pohjaksi voidaan pyytää palautetta myös muilta sidosryhmiltä (Ranki 1999, 55-56). Osaamismatriisit tai osaamiskartat ovat ryhmälle tai suuremmalle organisaatiolle laadittavia erilaisten osaamisalueiden kartoitusmenetelmiä. Ne kootaan listana erilaisista kunkin työntekijän työn suoriutumiseksi tärkeistä tehtävistä.

Osaamiskartat antavat hyvän kuvan organisaation osaamisen painopisteistä, mutta ne eivät kartoita tarkasti organisaation yhteistyön tasosta. Osaamismatriisit antava kuitenkin syötettä organisaation sisäisiin keskusteluihin (Ranki 1999, 57). Koulutustarvekartoituksilla määritetään nimensä mukaisesti organisaatioiden henkilöstön osaamisen koulutustarpeita. Ne tuotetaan pääasiassa kyselyinä. Koulutustarpeiden suunnittelussa kartoitukseen tulisi osallistua ainoastaan niiden henkilöiden toimesta, joiden tietoja tai taitoja ollaan ensisijaisesti kehittämässä (Ranki 1999, 58). Kokemusvuodet ovat ryhmän tai organisaation osaamisen arvioinnin tapa, jolla pyritään yleensä hahmottamaan asiantuntijuutta kokemusvuosien kautta. Tämä perustuu ajatukseen siitä, että työvuodet kartuttavat alan kokemusta. Kääntöpuolena on se, että osa tiedoista tai taidoista on vanhentunut. Kokemusvuosimittaristo on pääsääntöisesti rekrytoinnin apuvälineenä käytetty tapa arvioida, minkälaista osaamista on tarve hankkia lisää; kokeneita alan asiantuntijoita vai tuoreempia ajatuksia omaavia aloittelevia henkilöitä (Ranki 1999, 60-61). Osaamista voidaan mitata myös tuoteosaamisen kautta. Tällä tarkoitetaan yrityksen tuotteiden kehityskykyä mittaavia selvityksiä. Tällaisilla mittauksilla pyritään selvittämään, onko yrityksen tuotekehitys kilpailukykyinen ja onko yrityksellä kyvykkyyttä innovaatioille (Ranki 1999, 62). Eräs kulma yksilöiden osaamisen arvioinnissa on perustaa se työprosessille. Tällaisella mittaamisella seurataan työntekijän kykyä selviytyä työtehtävässään keskeiselle prosessille, esimerkkinä myyntiprosessi. Tällaisessa kartoituksessa työprosessi pilkotaan pienempiin osiin, jotta voidaan arvioida yksilön taidot kaikissa vaiheissa (Ranki 1999, 72).

Ranki (1999, 71) mallinsi työprosessin osittamista myyntiprosessin vaiheistamisella. Voidaan ajatella, että tämän kehitystyön tavoitteena oleva osaamisen kehittämisen prosessi keskittyy kaikkiin näihin kuuteen vaiheeseen asiakaskontaktoinnista projektin siirtoon tuotannolle. Kuvio 8 mallintaa näitä myyntiprosessin vaiheita ja niiden osaamisalueita.



Kuvio 8 - Myyntiprosessin vaiheet ja tarvittavat osaamisalueet mukailien (Ranki 1999, 71)

3.3 Teoriaa hiljaisen tiedon jakamiseen

Tässä kappaleessa esitetään teorioita hiljaisen tiedon jakamisesta. Ne luovat perustan niille olosuhteille ja sille viitekehykselle, jolla pyritään myöhemmin empiirisessä tutkimusvaiheessa todistamaan tutkimushypoteesin toimivuutta.

Hiljaisen tiedon ulkoistamisen merkitys organisaatioiden tiedon johtamisen paradigmassa on jopa ylikorostunut. Yrityksissä prosessit, tavat toimia, sisältävät monesti useita takaportteja, vikoja ja virheitä, joita ei dokumentoida, ellei niitä tuoda päivänvaloon. Hiljaisen tiedon jakamisen voidaan sanoa olevan organisaation sisäisen tietopääoman kehittymisen kannalta avainasemassa. Virtainlahti (2009, 108) luettelee hiljaisen tiedon jakamiselle seuraavia syitä;

- organisaation jatkuvuuden ja laadun varmistaminen
- osaamisen ja tiedon dokumentaatio ja kehittäminen
- työtehtävien dokumentaatio ja kehittäminen

- toimivien käytäntöjen dokumentaatio ja jakaminen eteenpäin organisaatiossa
- erilaisen tiedon hyödyntäminen
- yhteisön jäsenten hyvinvoinnin parantaminen
- yhteisöllisyyden edistäminen
- osaamisen arvostamisen ilmapiirin kasvattaminen
- osaamisen ja tiedon jakamisen positiiviseksi tekeminen

Miten sitten voidaan varmistaa tiedon jakaminen ja luoda sen jakamiselle ominaiset olosuhteet? Virtainlahti (2009, 116) luettelee hiljaisen tiedon jakamiselle tukevia yhteistyömuotoja seuraavasti;

- tiimit ja työryhmät
- mentorointi
- mestari-oppipoika-malli
- seniori-juniori-työparit
- konkari-aloittelija-työparit
- sijaisuus- ja varamiesjärjestelyt
- verkostot
- kokemustenvaihtopiirit
- reflektio

Lisäksi Virtainlahti (2009, 125) on tunnistanut hiljaisen tiedon jakamiselle ominaisia tekijöitä, joita ei voida määritellä yhteistyömalleiksi, mutta ovat yhteistyölle vaikuttavia tekijöitä. Näitä ovat;

- dialogi
- työhuonejärjestelyt

Koska tämä opinnäytetyö pyrkii tutkimaan koulutusprosessia, poimimme tästä listauksesta sille ominaiset yhteistyömuodot. Näitä ovat Reflektio, kokemustenvaihtopiirit ja tiimit ja työryhmät. Listaa voisi laajentaa myös verkostoihin, jos koulutusmallia halutaan implementoida esimerkiksi organisaation ulkopuolisiin sidosryhmiin. Kaikkien näiden onnistumisen takeena on onnistunut dialogi.

Reflektiolla tarkoitetaan vastaanotetun tiedon tai kokemuksen tarkastelua sanallisesti toisten ympäröimänä. Se toimii erinomaisesti hiljaisen tiedon jalkauttamisessa. Reflektiota voidaan tehdä samanaikaisesti toiminnan aikana tai jälkikäteen. Toiminnan aikainen

reflektio vaatii aina toiminnan keskeyttämisen ja ajattelutauon. Reflektiolla on suuri rooli toiminnan jälkeisen onnistumisten ja epäonnistumisten tunnistamisessa. Kriittisellä reflektiolla voidaan purkaa myös ennakoasenteita tai vääriä toimintatapoja. Reflektiota voi tapahtua sekä yksin, että ryhmässä (Virtainlahti 2009, 124).

Kokemusvaihtopiirillä tarkoitetaan tilaisuuksia, joissa organisaation eri yksilöt vaihtavat kokemuksiaan työhön liittyen. Kokemuksia vaihtamalla voidaan jakaa tietämystä ja koota uutta. Kokemusvaihtopiireille on tunnusomaista tarinankerronnallinen tapa purkaa kokemuksia. Tämä parantaa osallistujien kykyä muistaa kokemusten opetuksellisia tiedonmurusia. Parhaimmillaan tämän kaltaisissa piireissä voidaan luoda kokonaan uusia käytäntöjä. Tämä edellyttää niiden ohjausta ja keskustelujen dokumentoimista (Virtainlahti 2009, 123–124).

Tiimeillä tai työryhmillä tarkoitetaan ryhmiä, joiden nimetyt jäsenet toimivat itseohjautuvasti selkeästi määritellyn mission hyväksi. Jotta joukkoa voidaan kutsua tiimiksi, sen tavoite tulee olla selkeästi mitattavissa ja todennettavissa. Tiimin välisten jäsenten yhteisesti sovitut toimintatavat sekä jaetut tavoitteet tukevat hiljaisen tiedon välittämistä. Tiimeille tunnuksenomaista on tiedon kristallisoituminen vuorovaikutuksen, keskustelujen ja havainnoinnin kautta (Virtainlahti 2009, 118).

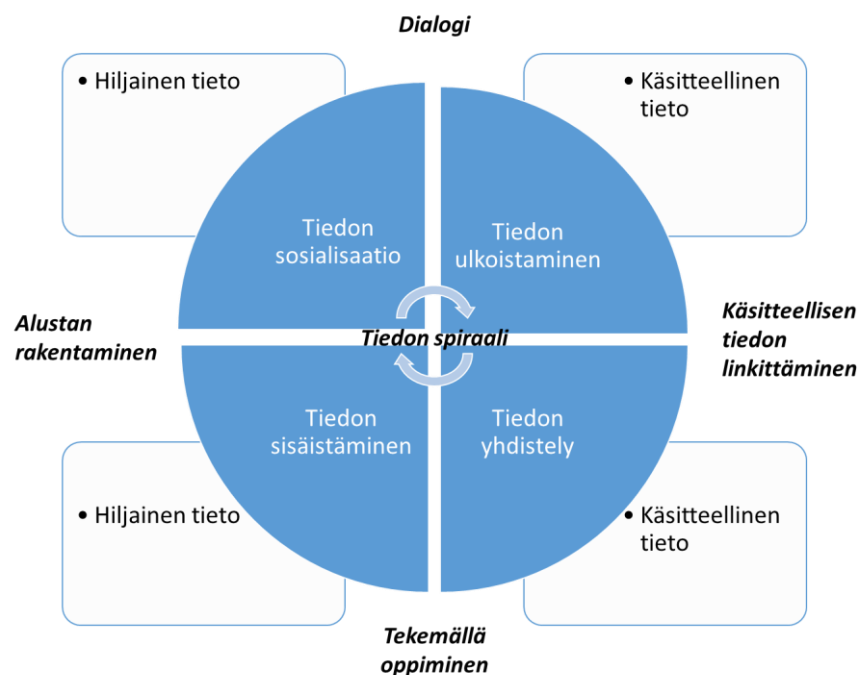
Kaikille näille edellä mainituille yhteistyömuodoille ja erityisesti niiden onnistumiselle on aito vuorovaikutus. Se tapahtuu ainoastaan rehellisen ja syvällisen dialogin kautta. Dialogin perusta on vastavuoroisuudessa ja avoimuudessa. Dialogia voi käydä myös omien ajatuksia kyseenalaistamalla (reflektointi). Onnistunut dialogi varmistaa tiedon ja kokemusten jalkautumisen ja siihen osallistuvien henkilöiden yhteisen ymmärryksen asian laidasta (Virtainlahti 2009, 118).

3.4 SECI malli

Nonaka ja Takeuchi julkaisivat vuonna 1995 uuden tiedon luomiseen tähtäävän neljän vaiheen SECI mallinsa. Se pyrkii kuvaamaan dynaamista prosessia, jossa käsitteellistä ja hiljaista tietoa muunnetaan ja siirretään ihmisten välillä. Tätä prosessia Nonaka ja Takeuchi nimittivät "tiedon spiraaliksi".

Malli kuvantaa, kuinka uutta tietoa voidaan luoda aktiivisesti yhdistellen hiljaista (tacit) sekä käsitteellistä (explicit) tietoa. Se perustuu neljälle tavalle muuntaa tietoa, tiedon sosialisatiolle (socialization), tiedon ulkoistamiselle (externalization), tiedon yhdistelylle

(combination) ja tiedon sisäistämiselle (internalization). Tiedon luomisen prosessi on jatkuva ja se muodostuu jatkuvasta hiljaisen tiedon ja muodollisen tiedon vuorovaikutuksesta. Tämä vuorovaikutus rakentuu jokaisen eri tiedon muutosvaiheen välissä toimivan osa-alueen kautta. Ensinnäkin, sosiaalisaatio voidaan saavuttaa vain luomalla sille helemällinen alusta. Tämä alusta mahdollistaa jäsenten välisen vuorovaikuttamisen. Toiseksi, ulkoistaminen tapahtuu vain merkityksellisen kanssakäymisen tai dialogin kautta. Kolmas kohta, tiedon yhdistely mahdollistuu vain käsitteellistä tietoa yhdistelmällä. Lopuksi, tätä tietoa voidaan sisäistää vain tekemisen kautta. Tiedon spiraali kuvattuna kuviossa 9. (Nonaka & Takeuchi 1995, 70-71)



Kuvio 9 - Tiedon Spiraali mukaille (Nonaka & Takeuchi, 1998, 71)

Hiljaisen tiedon sosialisatio (Socialization)

Ensimmäisessä vaiheessa, hiljaisen tiedon sosialisaatiossa, tähdätään hiljaisen tiedon jakamiseen. Se perustuu kokemusten jakamiselle yhteisössä. Tätä voi tapahtua pelkätään toimimalla yhdessä, tarkkailemalla sekä kuuntelemalla toisia. Tyypillisenä esimerkkinä tästä voi käyttää esimerkiksi mestarin ja oppipojan suhdetta, jossa oppipoika oppii salat vain imitoimalla ja kopioimalla mestarin toimia (Nonaka & Takeuchi, 1995, 63).

Hiljainen tieto muunnetaan käsitteelliseksi tiedoksi (Externalization)

Jotta hiljaista tietoa voidaan hyödyntää organisaatiossa laajemmin, se on ulkoistettava käsitteelliseksi tiedoksi, eli muotoon, jossa se on helposti muiden ymmärrettävissä. Pyritään siis mallintamaan tietoa, joka ei vielä ole käsitteellisessä muodossa. Tällaiseksi ne voidaan muodostaa muun muassa sanallisesti, käsitteellisesti, vertauskuvallisesti (metaforat, analogiat), konseptuaalisesti tai visualisesti (kuva, mallinnus). Tämän kaltaiselle prosessille hedelmällisimpiä ovat menetelmät, joissa luodaan tasapuoliselle dialogille alusta. Hyvinä esimerkkeinä ovat ryhmäreflektiot. Erinomainen ulottuvuus hiljaisen tiedon hyväksikäytölle on myös asiakasmielipiteiden tuonti mukaan konseptien luontiprosessiin (Nonaka & Takeuchi, 1995, 64).

Yhdistellään käsitteellistä tietoa (Combination)

Käsitteellisen tiedon yhdisteleminen tarkoittaa tiedon muuntumista uudenlaiseksi käsitteelliseksi tiedoksi. Tietoa voidaan poimia ja yhdistää erilaisissa medioissa kuten dokumenteissa, tapaamisissa, puhelinkeskusteluissa tai erilaisten verkon ylitse käytettävissä kanssakäymiseen tarkoitetuissa järjestelmissä. Tämä tietojen keräily ja prosessointi tähtää uuden tiedon luomiseen ja levittämiseen (Nonaka & Takeuchi, 1995, 67 - 68). Tärkeää on myös muodostetun tiedon dokumentaatio sen uudelleenkäytön varmistamiseksi. Näin muodostettua tietoa voidaan levittää edelleen organisaatiossa.

Uusi tieto sisäistetään organisaation hiljaiseksi tiedoksi (Internalization)

Neljännessä vaiheessa tähdätään merkityksellisen, dokumentoidun, uuden tiedon muuttamiseen organisaation ja yksilöiden hiljaiseksi tiedoksi. Dokumentaatio auttaa yksilöitä sisäistämään kokemuksia ja tietoa omaksi hiljaiseksi tiedokseen. Lisäksi dokumentaatio tukee hiljaisen tiedon siirtymistä epäsuorasti yksilöltä toiselle organisaatiossa ”uudelleenkokemuksen” kautta (Nonaka & Takeuchi, 1995, 69).

Nonaka ja Takeuchi (1995, 75-83) tunnistivat viisi olosuhdetta, jotta tämä malli, ”tiedon spiraali” voi toimia organisaation tasolla;

- **Tarkoitus** - Organisaation tarkoitus on tärkein yksittäinen tapa arvioida sen luoman tiedon uskottavuutta. Tämä tarkoitus verhotaan yleensä organisaation arvoihin ja visioon. Se on tarkoituksenmukaisesti arvolatautunutta
- **Vapaus** - Tarkoittaa organisaation jäsenten vapautta muodostaa itsenäisesti tietoa. Vapaus muodostaa on tärkeä asia motivaation kannalta
- **Luova kaaos** – Tärkeä olosuhde, joka stimuloi organisaation ja sen toimiympäristön vuorovaikutusta. Ilman alati muuttuvaa ympäristöä, organisaation yksilöt tuudittautuvat status quohon ja menettävät kykynsä kyseenalaistaa- ja tämän myötä myös luoda uutta tietoa
- **Turha tieto** – Turhalla tiedolla herkistetään organisaation yksilöt kanssakäymiselle sekä jakamaan hiljaista tietoa. Turhan tiedon levittämiseen verhotaan usein tahattomasti hiljaisen, arvokkaamman tiedon levitys
- **Jatkuva muutostila** – Muutostila varmistaa sen, että organisaatio saa tarvittaessa tarpeeksi uusia näkökulmia (uutta verta) tiedon muodostukseen. Ilman muutostilaa organisaatio muuttuu staattiseksi ja siiloutuu

Suurla (2001, 43-41) on tunnistanut SECI mallin onnistumiselle myös yksilötason vaatimuksia. Ensimmäisen vaiheen (sosialisaation) edellytyksenä on motivaatio kehittää itseään muiden kanssa ja nöyryys oppia muilta. Toisen vaiheen (ulkoistamisessa) yksilön on motivoituttava kuvaamaan omia näkemyksiään ja vastavuoroisesti pyrkimään vastaanottamaan muiden näkökantoja asiasta. Kolmannessa vaiheessa (yhdistäminen) yksilön on ymmärrettävä, miten uusi tieto hyödyttää sekä omaa, että organisaation tietopääoman kasvua, Se vaatii ammattitilpeyttä sekä arvoa toimia näin. Neljäs vaihe (sisäistäminen) vaatii sitoutumista levittämään luotua tietoa eteenpäin.

3.5 Tiedon jakamisen tila - Ba

Ba on japaninkielinen sana ja voidaan kääntää karkeasti sanaksi ”paikka”. Silti tarkoituksen ollessa ei pelkästään fyysistä paikkaa, mutta samalla aikaa ja tilaa kuvaava. Käsitteessä Ba on jaettu tila, jossa voidaan muodostaa vuorovaikutusta. Näin ollen se voidaan saavuttaa sekä fyysisesti, virtuaalisesti kuin henkisesti (jaetut ideat, kokemukset jne.) tai näiden yhdistelmässä. Mikä tärkeintä, Ba muodostaa alustan nimenomaa tiedon jakamiselle ja uuden luomiselle. Näin sitä voidaan ajatella SECI –mallin tiedon spiraalin eri vaiheiden jalustana. Paikkana, jossa tietoa jaetaan ja luodaan omia kokemuksia reflektoimalla ja muiden kokemuksia seuraamalla. (Nonaka & Konno. 1998, 40-41).

Tärkeää on myös tunnistaa yksi mielenkiintoinen Ba:n piirre. Se vaatii myös mentaalisen yhteyden syntyäkseen. Tämä tarkoittaa saman tavoitteen saavuttamiseksi työskentelevien ihmisten tahtotilaa luoda uutta tietoa. Nonaka on painottanut, että Ba syntyy vain, kun ihmiset tietoisesti ja tarkoituksenmukaisesti luovat uutta tietoa sitoutuneesti. Tällöin yhteys voidaan luoda myös virtuaalisesti. Se ei vaadi fyysisistä läsnäoloa (Suurla, 2001, 46).

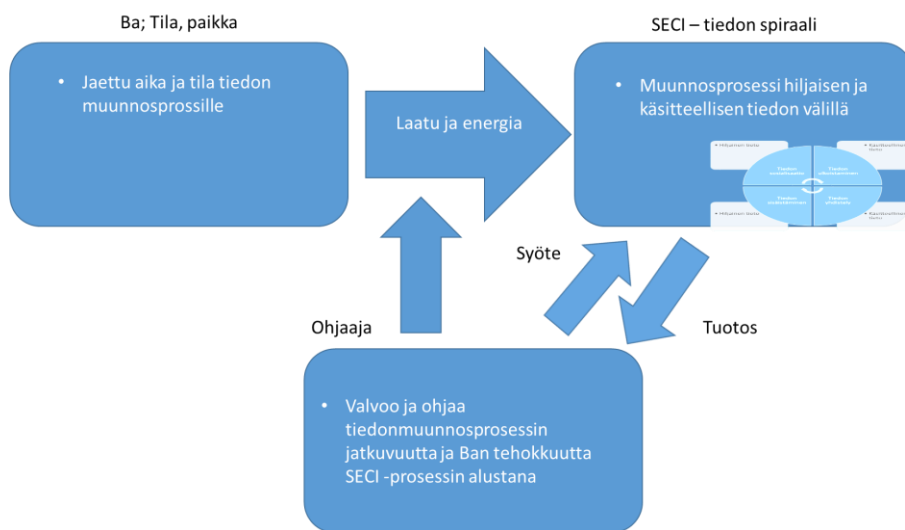
Ba:sta on helppo vetää yhtäläisyyksimerkkejä toiseen yhteisölliseen tiedon jakamisen konseptiin, niin kutsuttuihin käytäntöyhteisöihin, Communities of practice (joista myöhemmin kappaleessa 3.6 Käytäntöyhteisöt, Communities of practice, enemmän). Eroja kuitenkin on. Käytäntöyhteisöt vaativat aina identiteetin, yhdistävän tekijän yhteisön jäsenille. Ba voi muodostua organisaation eri yksilöille ilman nimittävää yhteistä taustaa tai organisaatiota. Käytäntöyhteisöille jatkuvuus on tärkeää, siinä missä Ba tapahtuu mutkattomammin, ”nyt ja tässä” ja voi loppua ja kadota yhtä tarpeen mukaan. Käytäntöyhteisöt luodaan aina tarkoitusta varten. Ba ei katso paikkaa eikä aikaa, koska sen luo siihen osallistujat (Nonaka et al, 2000 15)

Ba antaa raamit koko prosessille sitoen sen aikaan ja paikkaan. Ba:n voidaan katsoa jakautuvan useisiin eri kerroksiin organisaatiossa. Ba on tiimitasolla se yhteyden tunne, jossa kollegoita neuvotaan ja tsemptaan. Suurempi Ba, Basho saavutetaan organisaation päätasolla, jolloin eri tiimien muodostaman Ba't muodostavat yhden suuren. Tämä suuri Ba on organisaation kehitysvoima. Se antaa alustan innovatiivisuudelle ja uuden tavoittelulle (Nonaka & Konno. 1998, 40-41).

Ohjaajan rooli BAn rakentamisessa ja valvonnassa

Kuten edellä olevassa kuviossa on kuvattu, siinä missä Ba voi syntyä spontaanisti, se voidaan myöskin rakentaa tarkoituksenmukaisesti organisaatiossa. Tärkeää on sekoittaa siihen erilaisia ihmisiä, joiden näkemys- ja kokemuserot tuovat eri perspektiivejä tiedon ulkoistamisen vaiheeseen. Ban saavuttamien vaatii oikeanlaisen henkilöiden yhteenliittymän, tilan, sekä asenneilmapiirin. Ohjaajan rooli on tällöin herättää ja stimuloida joukkoa niin, että saavutetaan oikea tiedon jakamisen tila ja energia. Ohjaaja fasilitoi ja ohjaa keskustelua kohti haluttua tuotosta antaen syötteitä. Ba täytyy ikään kuin sytyttää tuleen. Se vaatii samanaikaisesti tarkoituksen olemassa ololleen, vapautta, luovaa kaaosta, sekä ripauksen turhaakin tietoa käynnistääkseen tiedon spiraalin. (Nonaka et al 2000,

22). Alla oleva kuvio mallintaa koko tiedon luomisen prosessia, Ba'n roolia SECI-prosessin alustana sekä ohjaajan roolia Ba'n ylläpitämisessä



Kuvio 10 – Tiedon luomisen prosessin kolme komponenttia mukailen (Nonaka et al 2000, 8)

Ba:n neljä tyyppiä

Ba muodostuu neljään keskenään erilaisiin olosuhteisiin, riippuen siitä onko vuorovaikutus yksilöllistä, vai yhteisöllistä ja tapahtuuko vuorovaikutus kasvokkain vai virtuaalisesti. Malli mukailee Nonakan ja Takeuchin SECI-mallia (1995) ja sitä mallinnetaan vastaavalla nelikentällä. Malli kuvattu seuraavalla sivulla kuviossa 11 (Nonaka et al 2000, 16).

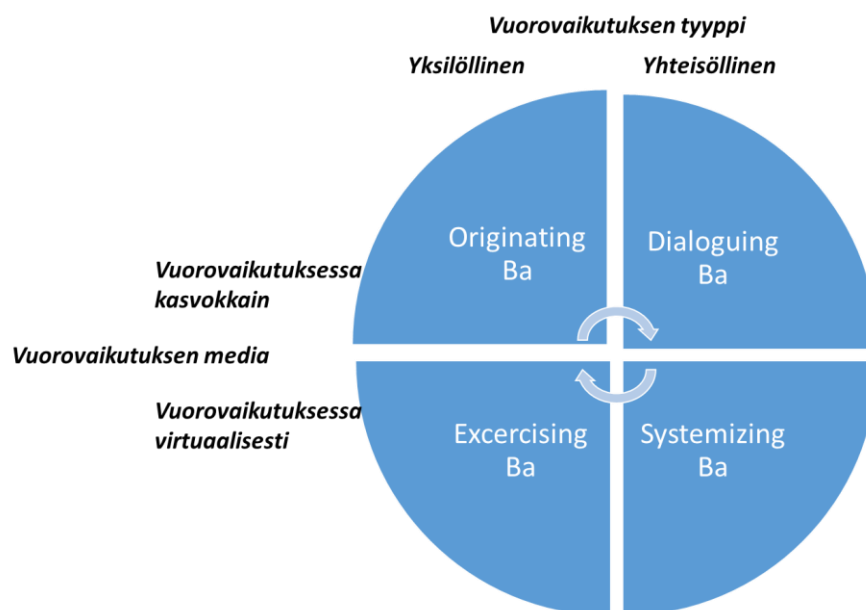
Originating Ba on määritelty yksilöiden välisen kasvokkain (face-to-face) tapahtuvaksi vuorovaikutukseksi, jossa ihmiset jakavat hiljaista tietoa: kokemuksiaan, tunteitaan ja mentaalisia malleja. Se syntyy tiedostamatta välittämisen, luottamuksen ja sitoutumisen kautta ja on se tila, jossa murretaan raja-aitoja henkilön itsensä sekä muiden läsnäolijoiden välillä. SECI-prosessi alkaa Originating Ba:sta (vrt. Socialization) ja muodostaa perustan tiedon muuntumiselle yksilöiden välillä (Nonaka & Konno 1998, 46; Nonaka et al 2000, 16).

Dialoguing Ba (Interactive Ba) määrittyy tiedostettuna, kollektiivisena yhdessä olemisena ja vuorovaikutuksena. Se mahdollistaa yksilöiden hiljaisen tiedon ulkoistamisen (vrt. Externalization) kanssakäymisen keinoin. Vuorovaikutuksessa annetaan palautetta, jaetaan näkemyksiä ja taitoja ammattilaisten välillä (peer-to-peer) sekä pyritään

reflektomaan omia näkemyksiä. Onnistunut Ba rakentuu yksilöiden väliselle luottamuk-
selle ja jaetulle tiedon jakamisen tahtotilalle. (Nonaka & Konno 1998, 46; Nonaka et al
2000, 17).

Systemizing Ba (Cyber Ba) on Ban tyyppi, jossa yhdistellään (Combination) käsitteellistä
tietoa. Nykystandardein tämä tapahtuu likimain aina tietoteknisin keinoin. Moderni tieto-
tekniikka mahdollistaa dokumentoidun käsitteellisen tiedon jakamisen keskitetysti, sa-
manaikaisesti ja helposti useille ryhmille (group-to-group). Monet organisaatiot tuottavat
näitä alustoja erilaisina intranetteinä sähköisinä oppimisportaaleina ja sisällönhallintajär-
jestelminä (Nonaka & Konno 1998, 46; Nonaka et al 2000, 17).

Exercising Ba määritellään yksilöiden ja virtuaalisen kanssakäymisen avulla työn ohessa
(on-the-site). Se mahdollistaa tiedon sisäistämisen yksilötasolla (vrt. Internalization).
Tässä tilassa yksilöt sisäistävät kaikkea sitä käsitteellistä tietoa, joka on saatavilla virtu-
aalisessa muodossa, esimerkiksi palvelukuvauksina tai muina ohjedokumentteina.
(Nonaka & Konno 1998, 46; Nonaka et al 2000, 17).



Kuvio 11 - Ban neljä erilaista tyyppiä mukailien (Nonaka et al 2000, 16)

3.6 Käytäntöyhteisöt, Communities of practice

Käytäntöyhteisöt ovat Etienne Wengerin teorian (2004) mukaisesti ”ryhmiä, jotka jakavat
intohipon asialle, jonka tuntevat, mutta ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa

päivittäen kehittyäkseen oppiakseen tekemään saman asian paremmin”. Tämä ei tarkoita kuitenkaan välttämättä sitä, että yhteisön jäsenet olisivat kaikki samasta organisaatiosta tai edes tavanneet fyysisesti. Käytäntöyhteisöjä muodostuu kaikkialla elämässämme. Niille tunnusomaista on jakaa rutiineja, tapoja, osaamista ja tietoa. Wenger (2004) luettelee käytöntöyhteisölle kolme keskeisintä tunnusmerkkiä;

Domain (toimialue) – jokaisella käytöntöyhteisöllä on nimittävä tekijä. Yhdistävä kiinnostuksen tai toiminnan kohde, joka määrittää yhteisön keskeisimmän tarpeen tutkia ja kehittää jotain.

Yhteisö – käytöntöyhteisöjen keskeinen asia on yhteisöllinen tähtäin saman asian eteenpäin kehittämiseksi, määritelmä, joka rajaa sen jäsenet ”meihin”.

Käytännöt – Jaetut menetit, työkalut, dokumentit, tarinat, termit, joita yhteisö kantaa ja kehittää. Käytäntöyhteisö perustuu tekemiselle. Sen tähtäimessä on toimialueensa käytännön osaamisen kehittäminen, jotta sen jäsenet voivat toimia yhdessä ja erikseen asian puitteissa.

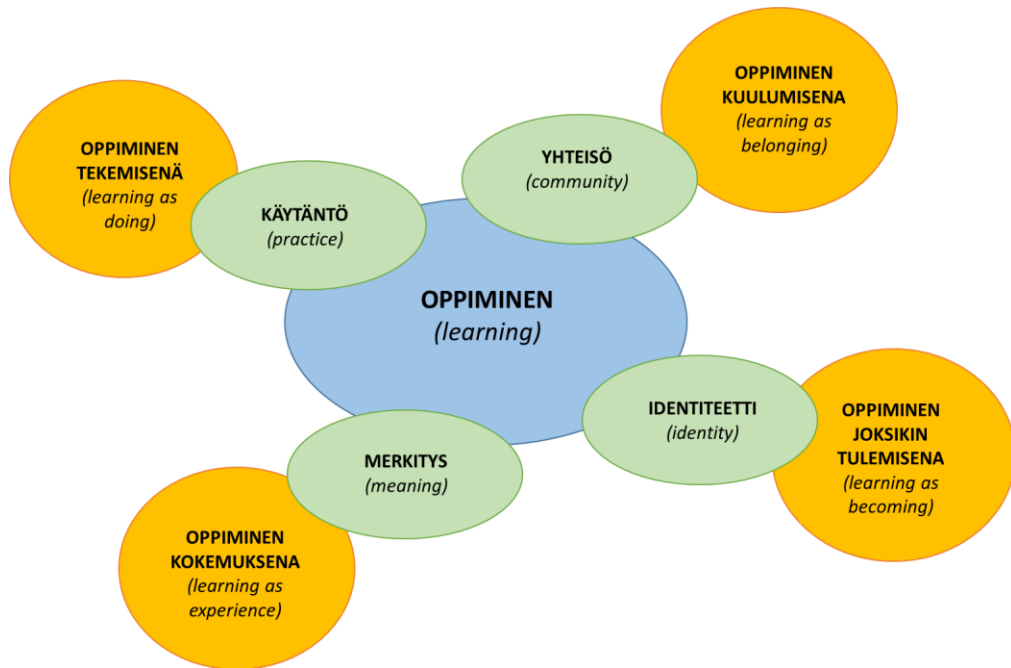
Näiden kolmen perustekijän yhteensaattamana muodostuu kollektiivinen tapa jakaa ja luoda tietoa sekä oppia sosiaalisen kanssakäymisen kautta (Wenger 2004).

Sosiaalisen oppimisen teoria

Käytäntöyhteisöjen peruseriaate on sosiaalisen oppimisen teoriassa, jonka periaate perustuu Wengerin olettamukseen tiedosta ja oppimisesta (Wenger 1998, 4). Sen mukaan tieto ja sen jakaminen perustuu siihen, että ihmiset ovat perusluonteeltaan sosiaalisia ja että oppiminen tapahtuu aktiivisen sosiaalisen kanssakäymisen seurauksena. Näin ollen oppimista ja tiedon jakamista tapahtuu muulloinkin, kuin sovittuina ja järjestettyinä ajan-kohtina.

Teoria jakaa oppimisen neljään komponenttiin, yhteisöön, käytäntöihin, yhteisöön ja identiteettiin. Kokemusten kautta oppimalla ja niistä keskustelemalla muodostamme merkityksiä. Tekemällä oppien ja keskustelemalla näistä toimintatavoista muodostuu jaettu käytäntöjä. Yhdessä oppimalla ja keskustelemalla muodostuu yhteisöjä, joissa tunnustetaan osaamista. Oppimisen kautta ja siitä keskustelemalla ihmiset rakentavat identiteettinsä sekä henkilökohtaisen historiansa. Näin ollen teoria tiivistyy ajatukselle, että osallistumalla ja oppimalla kollektiivisesti, rakennamme itse asiassa koko

minäkuvamme sekä paikkamme yhteisössä. Wengerin sosiaalisen oppimisen komponentteja kuvaava kuvio 10 (Wenger, 1998, 5)



Kuvio 12 - Sosiaalisen oppimisen komponentit mukailen (Wenger, 1998, 5)

3.7 Työkaluja oppimista edistävän ilmapiirin luomiselle

Hedelmällisen oppimisen ilmapiirin luonnin pohjana on hyvä kerrata vuorovaikutussääntöjä. Ranki (1999,115) määrittää nämä säännöt yhteistoiminnallisiksi kommunikaatiokäytännöiksi ja listaa niihin mm;

- kritiikkiä voi esittää ideoille, ei esittäjille
- tehtävien ratkaisut löydetään yhdessä
- kannustetaan toisia osallistumaan
- kuunnellaan muita tarkasti, vaikka oltaisiin eri mieltä
- toistetaan kuultu omin sanoin, jos ei ymmärretä täysin viestiä
- kootaan kaikki ideat ja pyritään rakentamaan niistä paras mahdollinen lopputulos
- pyritään ymmärtämään muiden keskustelijoiden näkökulmat
- oman väitteen osoittautuessa vääräksi, muutetaan mieltä

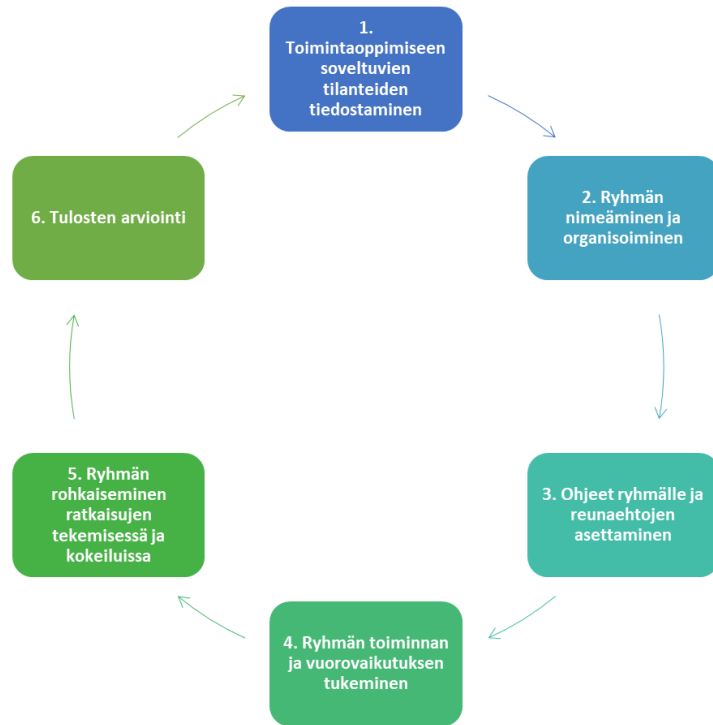
Näiden sääntöjen vastakohtana on niin kutsuttu puolusteleavan vuorovaikutuksen kierre, jolloin vuorovaikutuskäytännöissä korostuu kilpailulliset kommunikaatiokäytännöt.

Näihin on lueteltavissa mm. väittelyherkkyys, puolustelevalle puhetapa, hierarkiaan vetoaminen ja avoimuuden puute. Tällaisessa vuorovaikutusilmapiirissä tyypillisintä on kuuntelun puute ja toisten puheiden keskeyttämiset. Pätevyyttä pyritään alleviivaamaan kriitisoimalla muita ja piikittelevin huumorin sävyttämin välikommentein (Ranki 1999, 115).

3.7.1 Yhdessäoppiminen ja Toimintaoppiminen (Action Learning)

Vaikka yleensä oppimisen ajatellaan tapahtuvan yksilöllisesti, organisaatioiden tasolla luonnollisin tapa ohjata oppimista on yhdessäoppiminen. Yhdessäoppimisella tarkoitetaan ryhmässä tapahtuvaa vuorovaikutteista oppimista, jossa yksilöt oppivat muita kuuntelemalla ja toimimalla. Yhdessäoppiminen tapahtuu aina ryhmässä, joka toimii yhteisen tavoitteen eteen. Action Learning eli toimintaoppiminen on ryhmäoppimisen eräs lähestymistapa, jossa yhdistetään tosielämän liiketoiminnan ongelma ja toiminnan kehittämisen aktiiviseen vuorovaikutukselliseen oppimiseen. Avainasemassa on ryhmän hyväksikäyttö oppimisessa. Prosessi muodostuu ryhmän ja sen yksilöiden pyrkiessä löytämään aktiivisesti tietoa. Tätä tietoa sitten sovelletaan tarpeeseen tai ongelmaan. Voidaan puhua projektiluontoisesta oppimisesta. Itse oppiminen rakentuu kokemuksellisen tiedon löydöksiin ja ratkaisevaa on kunkin yksilön aktiivisuus. Toimintaoppiminen poikkeaa yhdessäoppimisesta sen ongelmanratkaisullisen luonteen vuoksi. Yhdessäoppimista voidaan käyttää mihin tahansa koulutukseen, jossa opiskellaan uutta tietoa (Ranki 1999, 126 - 131).

Toimintaoppimisen vaiheita voidaan kuvata kuvion 13 avulla (Ranki 1999, 129 mukailen Rothwell, 1999).



Kuvio 13 - Action Learning -vaiheet (Ranki 1999, mukailten Rothwell, 1999)

Toimintaoppimisen prosessi voidaan jakaa perinteisesti kuuteen erilliseen vaiheeseen (Ranki 1999, 129–130);

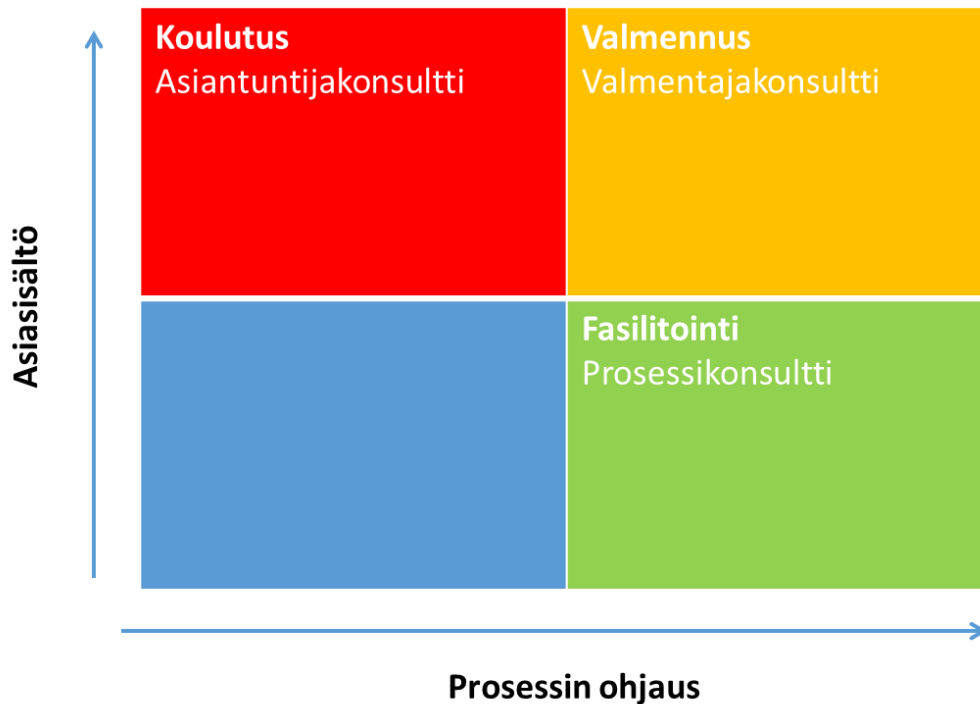
1. Prosessi lähtee liiketoiminnasta nousevien ongelmien tai tarpeiden tunnistamisella. Tarve voi olla kaupallinen selvitystyö tai esimerkiksi tilaus-toimitusketjun prosessikuvaus. Ongelma voi olla esimerkiksi tekninen selvitystyö tai vianselvitys. Johtava ajatus kuitenkin on, että ongelma on tosi ja sen ratkaisu on tarpeellinen. Näin selvitystyöstä tulee merkityksellistä.
2. Ryhmä kasataan jäsenistä, joiden tulisi edustaa niitä tietoja ja taitoja, joita ratkaistavissa olevien ongelmien selvitystyössä tarvitaan. Tarveselvityksen tuloksen tulisi olla myös merkityksellistä ryhmän jäsenten työtehtävistä suoriutumisessa.
3. Onnistumiselle on tärkeää, että ryhmälle annetaan riittävät perustiedot, toiminnan reunaehdot sekä tavoite toiminnalle. Ryhmälle on tarvittaessa osoitettava tukikanava.
4. Ryhmän yhteistyökyky on avainasemassa. Toiminnan hedelmällisyys perustuu vuorovaikutukselliseen oppimiseen. Tämä vaatii avointa keskusteluilmapiiriä. Vastavuoroisen ilmapiirin ylläpitäminen vaatii tukea.
5. Tavoitteen saavuttamiseksi ryhmällä tulisi olla vaadittava mandaatti etsiä tarvittava tieto tarpeen ratkaisemiseksi. Lisäksi tarvitaan riittävä vapaus ja liikkumatila

kokeilla tarvittaessa vaihtoehtoisia ratkaisumalleja. Toiminta vaatii rohkaisua ja ohjausta.

6. Prosessin yhteistyön hedelmiä ja koko oppimiskokemusta tulee reflektoida toiminnan päätteeksi.

3.7.2 Fasilitointi

Asiantuntijaorganisaatioiden ongelmana on useasti erilaisten ryhmäpalaverien hedelmällinen ohjaus. Ryhmien jäsenillä on hurjasti tietotaitoa, mutta sen kanavoiminen yhteisen tavoitteen eteen saattaa osoittautua vaikeaksi tehtäväksi. Tällöin tarvitaan fasilitointia. Fasilitointi sanana juontaa juurensa latinankielisestä sanasta "facil". Se merkitsee helppoa. Fasilitointi onkin pohjimmiltaan ryhmäprosessien helpottamista. Siinä ohjaaja ottaa neutraalin otteen sisällöstä ja ohjaa ryhmän ongelmanratkaisuprosessia puuttumatta asiasisältöön. Fasilitaattorin rooli on varmistaa, että ryhmällä on käytössään oikeat työkalut ja tiedot sekä huolehtia. Fasilitaattorin vastuulla on myös, että ryhmän kapasiteetti ja asiantuntemus fokusoituu tehokkaasti tilaisuuden tavoitteen eteen. Tässä mielessä rooli eroaa kouluttajan tai valmentajan roolista, sillä fasilitaattorilta ei vaadita aihekompetenssia. Kouluttaja kertoo itse asiasisältöä, fasilitaattori pyrkii vain ohjaamaan reflektiotyökaluja käyttäen keskustelua niin, että asiantuntijat itse jakavan tietoa eteenpäin ympäristölleen. Huomionarvoisaa on, että vaikka fasilitaattori on sisällön suhteen neutraali, hän voi kuitenkin ohjauksellaan vaikuttaa ryhmän kulkua kohti haluttua päämäärää. Fasilitaattorin rooli kuvattuna kuviossa 12 (Nummi 2008, 16–18).



Kuvio 14 - Fasilitaattorin rooli (Nummi 2008, 18)

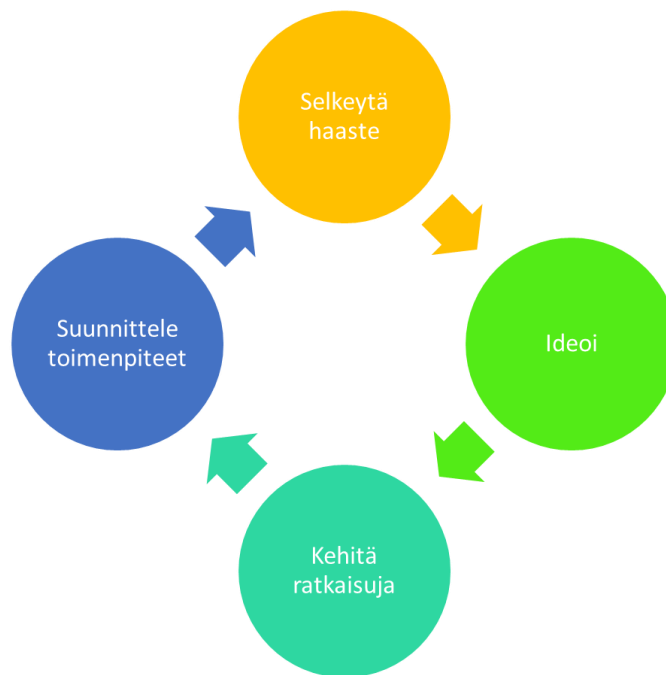
Fasilitoitu tilaisuus – työpaja

Fasilitoitu työpaja eroaa tavallisista johdetuista palavereista siinä, että fasilitaattori pyrkii varmistamaan kaikkien osallistumisen tilaisuuden aktiivisuuden, tehokkuuden ja motivoivan luonteen rakentamiseksi. Siksi työpaja noudattaa aina ennalta suunniteltua kaavaa. Päivällä tulee olla aloitus, runko ja lopetus (Nummi 2008, 16–18; Kantojärvi 2012, 28–29).

Aloituksessa fasilitaattori huolehtii, että työpajaan osallistuvat saavuttavat turvallisen ilmapiirin. Se alkaa tutustumisella. Tähän on erilaisia tekniikoita, joiden tarkoituksena on lisätä luottamusta. Tutustumistekniikoissa tärkeintä on ”jään murtaminen”, varsinkin jos ryhmässä on toisilleen tuntemattomia. Tekniikat sisältävät yleensä esittelyn, sekä jonkin pienen informaationpätkän itsestä. Nummi (2008) esittelee tekniikan nimeltä cocktailkutut. Siinä jokainen henkilö kirjoittaa lapulle kolme asiaa. Nimensä, suurimmat haasteensa töissä sekä odotukset päivälle. Näitä lapulle puretaan sitten parikeskusteluissa ennalta tuntemattomien kanssa kevyissä muutaman minuutin keskustelutuokioissa. Fasilitaattori valvoo ajankäytön ja merkistä ohjaa vaihtamaan paria. Näitä kierroksia käydään läpi kolme – neljä. Lopuksi keskustelun aiheet puretaan yhteisesti ja kirjoitetaan

ylös. Cocktail -kutsun perimmäinen ajatus on virittää jäsenet luovaan ajatteluun ja varmistaa osallistujien kokonaisvaltainen läsnäolo. Aloitukselle tärkeää on selkeyttää tilaisuuden luonne ja rakenne. Tämä auttaa osallistujia fokuoittumaan. Lopuksi käydään läpi tilaisuuden roolit ja pelisäännöt (jos niitä on tarpeellista teroittaa) (Nummi 2008, 16–18; Kantojärvi 2012, 28-29, 47-51).

Fasilitoituja työpajojen varsinainen ohjelma, *runko*, noudattaa luovan ongelmaratkaisun prosessia (Creative Problem Solving, CPS). Luovan ongelmaratkaisun prosessin ovat kehittäneet Alex Osborne ja Sidney Barnes, mutta siitä on rakennettu lukuisia variantteja eri tahojen puolesta. Creative Education Foundationin tulkinta luovan ongelmaratkaisun prosessista kuvattuna kuviossa 13 (Kantojärvi 2012, 24; Creative Education Foundation 2018)



Kuvio 15 - Luovan ongelmaratkaisun prosessi CPS mukaillen (Creative Education Foundation, 2018)

CPS perustuu ajatukseen, että jokainen luovan ongelmaratkaisun prosessin vaiheista sisältää divergenssin (avauksen) ja konvergenssin (sulkemisen). Divergenssillä tai divergentillä ajattelulla tarkoitetaan uusien ideoiden luomista. Konvergenssilla tai konvergentillä ajattelulla tarkoitetaan näiden ideoiden kriittistä tarkastelua ja valintaa. Molemmat vaiheet ovat tarpeellisia tulokselliseen luovuuteen. Huomionarvoisaa on, että vaiheita ei voida tehdä samanaikaisesti. Näin ryhmä keskittyy tuloksekkaasti käsillä olevaan

vaiheeseen. Fasilitaattorin ydintehtäviin kuuluu valvoa näiden vaiheiden alku ja päättyminen. (Kantojärvi 2012, 24; Creative Education Foundation 2018)

CPS malli sisältää kaiken kaikkiaan 6 askelmaa, neljässä vaiheessa;

Vaihe	Askelma	Tarkoitus
Selkeytä haaste	1. Määritä tavoite	Määritetään tavoiteltava päämäärä
	2. Kerää tietoa	Kartoitetaan saatavilla oleva tieto
	3. Kiteytä ongelma	Tunnistetaan olemassa oleva ongelma
Ideoi	4. Tuota Ideoita	Haetaan ideoita ongelman ratkaisua varten
Kehitä	5. Kehitä ratkaisuja	Valitaan parhaat ja jalostetaan ideoista toteuttamiskelpoisia ratkaisuja
Implementoi	6. Suunnittele toimenpiteet	Rakennetaan ratkaisut konkreettisiksi toimenpiteiksi ja haetaan niille ryhmän hyväksyntä

Taulukko 1 CPSn vaiheet ja askelmat (Kantojärvi 2012, 24; Creative Education Foundation 2018)

Haasteen selkeytysvaiheessa kirkastetaan tavoiteltava päämäärä. Tavoitteen tulee olla kaikille osapuolille selkeä. Tavoitteen peruskysymys on hyvä rajata tarkasti, jotta ideointivaiheessa ideat eivät ala rönsyillä. Samalla rajataan selkeytysvaiheen toinen osuus, olemassa olevan datan kartoitus. Määrittämällä tarkoin rajattu päämäärä, pyritään rajamaan myös saatavilla olevaa dataa, jotta ongelman ymmärrys on helposti saavutettavissa. Lopuksi tunnistetaan varsinainen ongelma, jota lähdetään ratkaisemaan. Selkeyttämisvaihe voi muodostaa jopa 60 prosenttia Luovan ongelmaratkaisun prosessista (Kantojärvi 2012, 73). *Ideointivaiheessa* pyritään tunnistettuun ongelmaan hakea erilaisia ratkaisumalleja. Tärkeää on varmistaa, että ryhmän jokainen jäsen osallistuu ideointiin ja että ideat kirjataan ylös. Fasilitaattorilla on tärkeä rooli ohjatessa keskustelua. Ideointivaiheessa ei tulisi sallia kritiikkiä. (Kantojärvi 2012, 133–133). *Kehitysvaiheessa* tuotetuista ideoista valitaan parhaat ja niistä pyritään jalostamaan toteutuskelpoisia ratkaisumalleja. Ideoiden jalostamiseen voidaan käyttää mm. SWOT –analyseja tai muita tekniikoita. (Kantojärvi 2012, 196). Työpajan rungon viimeisessä vaiheessa,

implementointivaiheessa kehitysvaiheessa tunnistetut ideat hyväksytetään ryhmällä ja niille haetaan konkreettisia toimenpiteitä. Vastuu näiden toimenpiteiden realistisuudesta, riittävydestä sekä kyvykkyydestä on osallistujilla. Fasilitaattorin ei tule ratkaista näitä ryhmän puolesta, mutta on avainasemassa haastamassa niiden riittävyys ongelman ratkaisun jatkotoimenpiteinä (Kantojärvi 2012, 216). Työpajan rungon läpiviemiseen on olemassa lukemattomia erilaisia tekniikoita. Kantojärvi (2012, 270–275) on luetellut niitä kirjassaan selkeällä tavalla. Menetelmien tarkoituksena varmistaa kunkin neljän vaiheen läpivienti hedelmällisellä tavalla. Osaa tekniikoista voi käyttää useamman vaiheen läpiviemiseen.

Fasilitoitu työpaja tulee aina sulkea. *Lopetuksessa* päivän anti vedetään yhteen. Cocktail – kutsun kaltaista tekniikkaa voi käyttää myös työpajan sulkemiseen. Toinen yleisesti käytetty tekniikka on ”Puhuva Keppi”. Se on intiaanien vanha perinne, jossa ringissä esitetään mielipiteitä, puheenvuoron langetessa aina sille, jolle osoitetaan ”keppi”. Kepin virkaa voi toimittaa vaikka mikrofoni tms. esine. Tärkeää on, että kunkin puheenvuoron esiin tuomat saavutukset saadaan kirjoitetuksi ylös fläppitaululle. Lopettamiseen kuuluu myös päivän kulun kartoittavaa palautepuheenvuoro, sekä mielialaa kohottava ja energisoiva lopetusrituaali. Tärkeintä on, että päivän anti on helppo viedä arjen tekemiseen työpajan jälkeen. Aloittamisen ja selkeyttämisen työkalut soveltuvat myös työpajan sulkemiseen (Nummi 2008, 29-30; Kantojärvi 2012, 215).

4 OSAAMISEN KEHITTÄMISEN PROSESSI

4.1 Tutkimuksen toteutus (SALAINEN)

Opinnäytetyön empiirinen osa lähtien on salainen. Empiirinen osa on toimitettu toimeksiantajalle ja työn ohjaajalle.

4.2 Tutkimusmenetelmistä ja -otteesta

Tässä kappaleessa tarkastellaan tutkimustyön tutkimusotetta, valittuja tutkimusmetodeja sekä niiden tuottamiseksi käytettyjä medioita.

Tutkimuksen tarkoituksena on löytää uudenlainen, testattavissa oleva osaamisen johtamisen malli. Uutta mallia tuli testata ja sen testaamiseen osallistuvia sidosryhmiä johtaa. Tämä johti siihen, että tämän opinnäytetyön tutkimusotteeksi valikoitui toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa tunnusomaista on tutkitun tiedon tuottaminen ja sen valjastaminen käytännön muutokseksi. Toimintatutkimuksessa tutkija on yleensä mukana kohteen toiminnassa. Muutos pyritään saamaan aktiivisesti käytäntöön, jotta tutkimuksen tuloksia voidaan arvioida. Toimintatutkimuksissa käytetään yleensä vuorovaikutuksellisia tutkimusmenetelmiä ja tutkittavan organisaation aktiivista palautetta kehittämistyöhön. Toimintatutkimusta katsotaan yleensä kvalitatiiviseksi tutkimustavaksi, mutta se sisältää usein myös kvantitatiivisia menetelmiä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2008, 38, 58–61).

Tutkimuksessa on käytetty sekä kvantitatiivisia, että kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimuskysymyksessähän kysyttiin, voidaanko henkilöstön syväosaamisen kehittämistä kasvattaa vertaiskoulutuksin? Jotta koulutusprosessin tehokkuus ja koulutuksen perimmäinen tarkoitus, hiljaisen tiedon jakaminen syväosaamisen kasvattamiseksi voitaisiin todentaa, käytettiin sähköisiä kyselyjä. Sähköiset osaamiskartoitukset tuotettiin Webropol –kyselykaavakkeina. Kyselyjä käytetään tilanteissa, joissa tutkittava aihealue on jo tuttu, mutta halutaan varmistua johtopäätöksistä. Kyselyn analysointi tulee tehdä jo kyselyä luotaessa, ja sen tietoperusta tulisi perustua olemassa olevaan tietoon, jotta tieto voidaan jakaa mitattaviksi muuttujiksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2008, 41).

Kyselyt sisälsivät avoimia kysymyksiä osaamiskartan aiheista. Kyselyn ohessa henkilöstöä pyydettiin tekemään itsearviointi valitun tuotealueen osaamisesta heijastaen omaa

osaamista tuotettuun osaamiskarttaan. Kysely uusittiin koulutuksen jälkeen. Jälkimmäisessä kyselyssä pyydetään arvioimaan myös koulutuksen aikaista osaamisen karttumista numeraalisesti. Osaamiskartan itsearviointeja sekä yksilön itsearvioinnin tuloksia pystytään vertaamaan myös keskiarvon kasvun, sekä koko tutkimusjoukon keskiarvon näkökulmasta. Näiden useiden menetelmien yhteen saattamista kutsutaan triangulaatioksi. Triangulaatiolla pyritään tarkastelemaan teoriaa, aineistoa, menetelmiä useasta näkökulmasta lopputuloksen vahvistamiseksi ja tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. (Kananen 2012, 116, 122-123). Jälkimmäisessä kyselyssä viimeisenä kysymyksenä oli avoin kysymys koulutuspäivän luonteesta. Kysymyksen tarkoitus on kartoittaa koulutustavan soveltuvuutta.

Kyselyn tueksi käytettiin myös havainnoivaa tutkimusta. Tutkija toimii samassa organisaatiossa tutkimusjoukon kanssa ja kehityskohteeksi valikoitunut osaamisen kehittämisen prosessi, tai oikeammin sen puute, perustuu tutkijan omiin havaintoihin sen tarpeesta. Tutkimuksen aikana tutkimusprojektin etenemistä seurattiin seurantapalaverissa, joiden funktiona oli varmistaa projektin eri osien aikataulullinen valmistuminen. Itse koulutuspäivänä havainnot dokumentoitiin ottamalla kuvia koulutuspäivän fläppitauluille tehdyistä huomioista. Havainnoinnilla tarkoitetaan systemaattista tarkkailua, jossa havainnoija tekee muistiinpanoja tutkimuskohteen ihmisten toiminnasta ja tavoista. Havainnointia käytetään yleensä täydentämään kyselyjä tai haastatteluja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2008, 65-68).

Ryhmän jäsenten tunnelmat kartoitettiin haastattelulla koulutuksen päivän päätteeksi. Haastattelu tehtiin avoimesti fasilitoidun päivän päättämiseksi käytetyn ”puhuva keppi” metodin ohessa ja sen tarkoituksena oli kartoittaa myyntihenkilöstön reaktioita uuteen koulutustapaan. Haastattelu nauhoitettiin. Fasilitoidun toimintatavan mukaisesti kussakin puheenvuorossa nousseet aiheet kirjattiin ylös fläppitaululle. (Nummi 2008, 29).

Haastatteluja on erityyppisiä, ja niiden käyttötapa valikoituu käyttötarkoituksen mukaan. Haastattelu tukee tutkimuksen kvalitatiivista näkökulmaa. Strukturoitu haastattelu muistuttaa kyselyä ja siinä käytetään ennalta määritettyä kyselyrunkoa. Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu antaa haastateltavalle enemmän vapauksia ja näin ollen rakentaa myös tarkempaa informaatiota tutkimuskohteesta. Avoin haastattelu sopii tilanteisiin, jossa halutaan selvittää syvällisesti joitain käyttäytymismalleja tms. Ryhmähaastattelulla tarkoitetaan keskustelua, joissa haastattelijä ohjaa teemaan sidottuja keskusteluita 6-12 hengen ryhmille tehden muistiinpanoja. Ryhmähaastattelun vähemmän

subjektiivinen luonne antaa syvällisempää tietoa kuin yksittäisissä haastatteluissa (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti, 2008, 41-42).

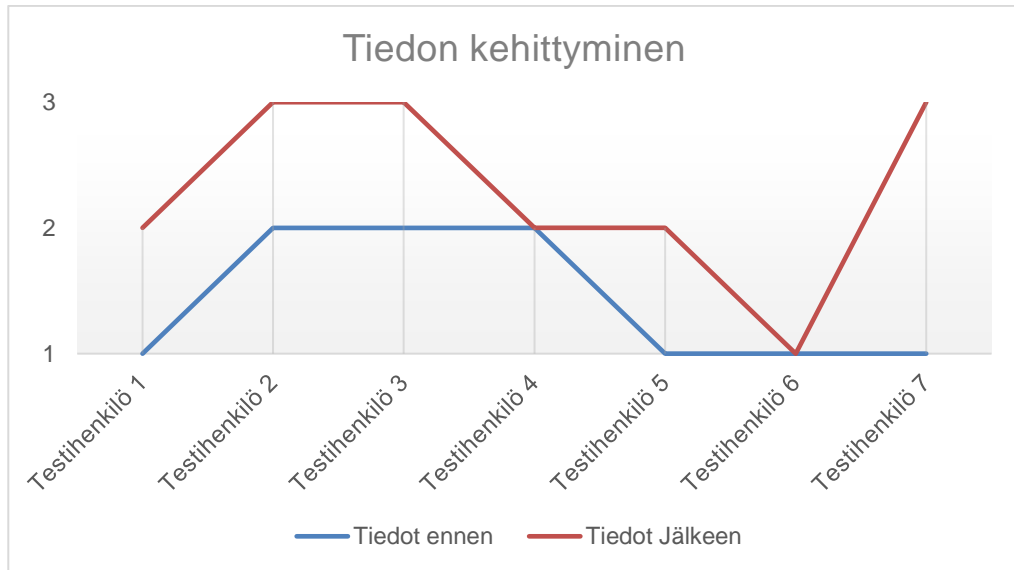
Haastattelut puretaan tekstiksi, jolloin niiden sisältöä pystytään tarkastelemaan erilaisilla analysointimenetelmillä. Tätä tekstiksi purkua kutsutaan litteroinniksi. Litterointia voidaan toteuttaa eri tasoilla ja tekniikoilla. Eri tasoja on mm. sanatarkka litterointi, yleiskielinen litterointi sekä propositiotason litterointi (Kananen, 2012, 110).

Materiaali on litteroitu propositiotasolla, ja ilmaisuista on pyritty erottelemaan ydinsisältö (Kananen, 2012, 110). Materiaali on koodattu ja luokiteltu. Sisällöstä on pyritty etsimään tutkimusongelmaan ja tutkimussisältöön viittaavaa asiasisältöä. (Kananen, 2014, 124). Näihin on osaamisen karttumiseen viittaavat sekä koulutustavan mielekkyyteen viittaavat huomiot.

Koulutuspäivä purettiin seuraavana päivänä fasilitaattorin kanssa. Fasilitaattorin haastattelu tehtiin tukemaan muiden tutkimusmetodien nostamia havaintoja koulutuspäivän luonteesta. Haastattelu on nauhoitettu, litteroitu ja luokiteltu samoin kuin ryhmäkeskustelu, kahteen luokkaan. Näitä edustaa koulutustapaa oppimisen kannalta puoltavat viittaukset, sekä koulutustavan mielekkyyteen viittaavat lausunnot. Materiaalista on pyritty nostamaan myös koulutustavan yleiseen toimivuuteen viittaavia huomioita (haasteet/kehitysehdotukset).

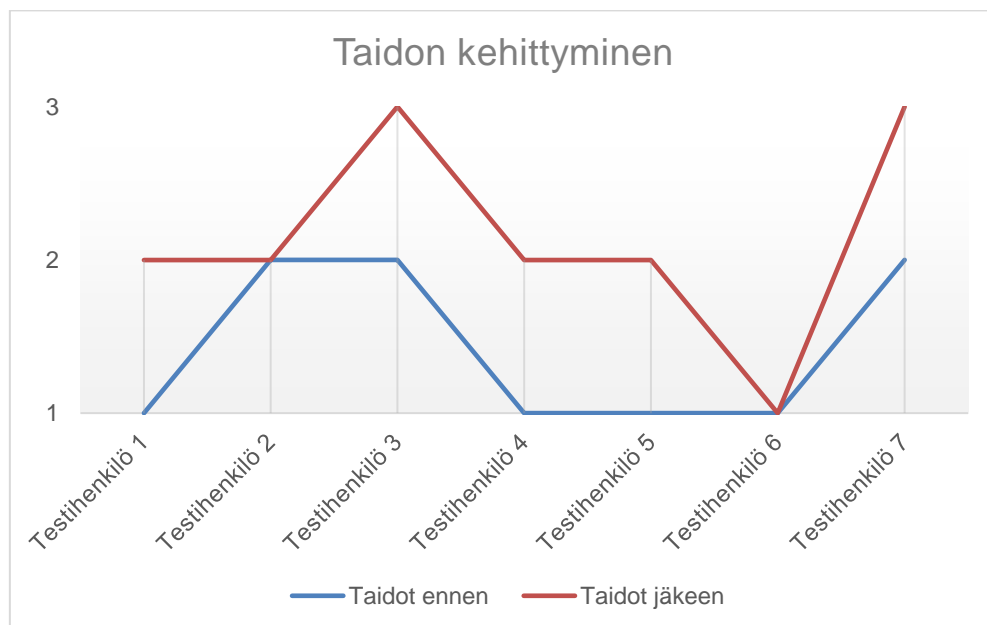
4.3 Kohderyhmän osaamisen kehittymisestä

Osaamiskyselyiden datan perusteella pystyttiin arviomaan osaamisen kehittymistä numeraalisesti arvioiden sekä osaamiskartoitusten itsearviointien perusteella. Tiedon kehittyminen katsottiin itsearvioinneissa kehittyneen eniten. Kyselyn ensimmäisen kierroksen osaamistasojen katsottiin itsearvioinneissa olevan lähinnä perustasoa (taso 1), koko ryhmän keskiarvon ollessa 1,43. Koulutuksen jälkeisen kyselykierroksen koko joukon keskiarvo oli 2,29. Joukon itsearviointien perusteella oltiin saavutettu pääosin ”osaa” tasolle eli tasolle 2, muutamien arvioidessa osaamisensa tasolle 3. Yhteenveto kuviossa X



Taulukko 2 - Tiedon kehittyminen

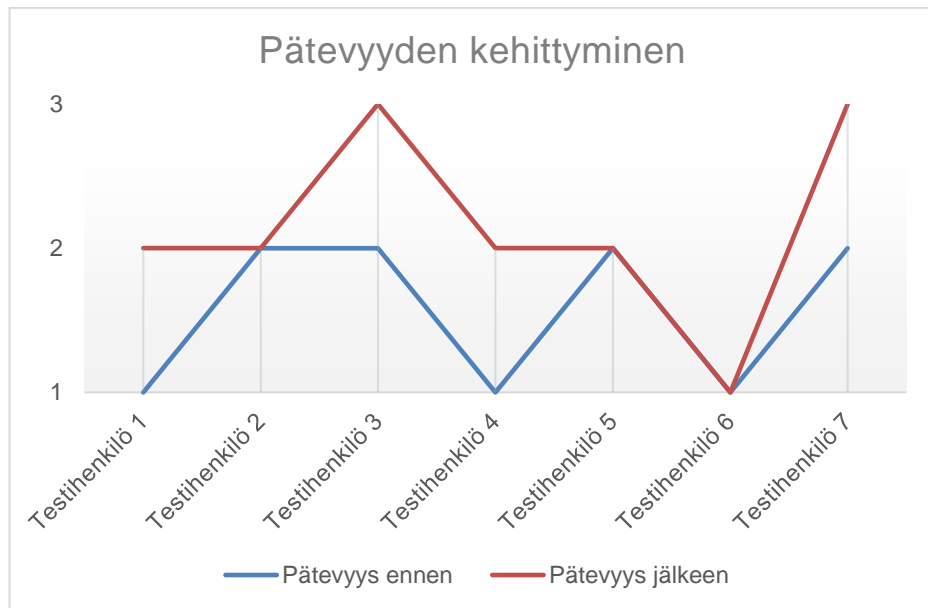
Taitojen itsearviointi oli kasvanut suhteellisesti toiseksi eniten. Sen keskiarvo oli ensimmäisen kierroksen jälkeen myöskin 1,43, kun toisen kyselykierroksen jälkeen arviointitulokset olivat nousseet 2,14.



Taulukko 3 - Taidon kehittyminen

Pätevyiden kehittyminen oli arvioitu maltillisemmin. Senkin voidaan kuitenkin katsoa karttuneeksi keskiarvon noustessa luvusta 1,57 lukuun 2,14. Tämä voi selittyä myös

sillä, että pätevyys edustaa osaamiskartassa eniten niitä arvoja, jotka kehittyvät vain kokemuksen kautta ja on näin vaikein itsearvioitava arvo.



Taulukko 4 - Pätevyyden kehittyminen

Osaamiskartan arvojen (tiedot, taidot, pätevyys) arvioiden keskiarvo laskettiin myös yhteen, jotta voitaisiin arvioida osaamisen kehittymistä kokonaisuudessaan kaikki alueet huomioiden. Näiden yhteenlaskettu keskiarvo nousi luvusta 1,48, lukuun 2,19.

4.4 Kohderyhmän näkemys koulutustavasta

Kyselyn toisen kierroksen loppuun lisättiin mahdollisuus lisätä omia näkemyksiä päivästä. Vastauksissa oli seuraavia toteamuksia:

"Todella hyvä koulutus, kollegoilta sai hyviä kokemuksia ja oikeita asiakastilanteita. Lisää näitä."

"Rakenne oli toimiva kuten paikalla nähtiin. Ei toimi ihan uutena vaan vaatii pienet pohjatiedot osallistujilta. Toimii parhaiten, kun mukana koulutuksessa on asiantuntija/oita aiheesta niin kaikki tulee käytyä varmasti läpi. Kertaus tulee usein mutta mielenkiintoisesti koska uutta tulee joka "kierroksella" lisää."

"Koulutuksessa opin erityisesti kilpailijoiden tarjoamasta ja paljon pienempiä "jippoja"."

"Koulutuspäivä oli hyvä. Tähän olisi voinut lisätä vielä kyselytuokion. Myyjillä on eri tietotaidot xxx:istä ja varmasti erilaisia kysymyksiä ollut mielessä kerran, jos

toisenkin. Jokainen olisi voinut esittää pari kysymystä, joihin on mahdollisesti miettinyt jo kauan vastausta. Nämä kysymykset tulevat yleensä kentältä asiakkaiden suusta. Näihin oltaisiin voitu porukalla hakea vastaukset ja tällöin myös muillekin avautuu taas enemmän tietoa käyttöön.”

Lisäksi kyselyyn lisättiin itsearvio oman osaamisen kehittymisestä asteikolla 1-5, niin, että luku 1 merkitsi, että testihenkilö ei kokenut koulutuspäivän lisänneen osaamista, luvun 5 taas merkitessä merkittävää kasvua. Tulokset olivat odotettuja siinä mielessä, että osaamistestin ensimmäisen kierroksen matalimmat itsearviointitulokset antaneet henkilöt arvioivat oppineensa päivän annista kaikkein eniten. Päivän osaamista vähemmän kehittäväksi nähneet henkilöt olivat testausryhmän kokeneempaa kaarta, ja olivat jo ensimmäisellä kierroksella arvioineet osaamisensa perustasoa korkeammalle. Osaamisen kehittymisen arviointi tuotti keskiarvon 4,14, kaikkien arvioidessa päivän annin luvulla 3 tai enemmän. Yhteenveto itsearvioinneista seuraavalla sivulla taulukossa 6.

Arvioi asteikolla 1-5, lisäsikö koulutuspäivä osaamistasi ?	
Ei lisännyt - Lisäsi paljon	
5	Testihenkilö 1
3	Testihenkilö 2
5	Testihenkilö 3
4	Testihenkilö 4
3	Testihenkilö 5
5	Testihenkilö 6
4	Testihenkilö 7
4,14	

Taulukko 5 - Arvio osaamisen kehittymisestä

4.5 Havainnot päivän kulusta sekä ryhmäkeskustelusta

Tutkimuksen tekijä oli läsnä koulutuspäivän mukana arvioimassa koulutustavan toimivuutta. Havainnointia dokumentoitiin ottamalla kuvia mm. fasilitoinnissa käytettävistä fläppitauluista. Niistä voitiin päätellä koulutuspäivän ylläpitävän erityisesti aktiivisuutta. Osanottajat jakoivat kernaasti omaa osaamistaan, ja selvästi sanoittivat näkemyksiään kokemukseräisellä tarinoinnilla. Tämä lisäsi uskottavuutta. Koko päivän ajan säilyi eräänlainen veljellinen atmosfääri. Vaikka aikataulu oli erittäin tiivis ja koulutus sisälsi toistoa, kaikkien keskittyminen säilyi kutakin tehtävää purkaessa. Fasilitointipäivän lopeuksessa käytetty ”puhuva keppi” -metodi nosti selkeästi vain positiivisia näkemyksiä päivän luonteesta;

”Fiilis on hyvä päivän jälkeen hyvä ja ei edes väsyttä.” (Testihenkilö 3)

"Mukava päivä! Innolla odotan, että mitä seuraavaksi." (Testihenkilö 4)

"Kiitos päivästä, Tuli paljon uutta tietoa." (Testihenkilö 1)

Mielipiteet olivat aitoja ja tilaisuus päättyi hyvässä hengessä. Ryhmäkeskustelu nauhoitettiin ja litteroitiin myöhempää sisällöntutkimista varten. Litteroitu sisältö luokiteltiin et-sien siitä positiivisia viittauksia koulutustapaan mielekkyyden tai oppimisen näkökulmista. Sisällöstä voidaan tehdä seuraavia johtopäätöksiä;

- Koulutustavaksi valittu toimintaoppiminen koettiin tehokkaaksi. Vastauksista nousee esiin erityisesti näkemyseroista oppiminen;

"... Sain kaikilta aikalailla tasaseen tahtiin. Varisinkin siitä, miten monelta kantilta samaa asiaa voi tutkiskella. Varsinkin kun pidän itseäni aika xxx orientoituneena kaverina, niin hyvä nähdä, että muitakin vaihtoehtoja on." (Testihenkilö 3)

"Kiva kun xxxistä kuulee uutta, tuntuu että tietää ihan hyvin, mutta paljon jäi uuttakin juttua rintapielukseen. Viimeinen tehtävä oli hauska. Miten joillakin lähti laukalle ja itse ajattelee, että mitä ihmettä, lähti ihan eri sfääreihin, mutta se tuo mukavasti omaan juttupussiin." (Testihenkilö 2)

"Kun samaa tuotetta kaveri tarjoaa erillä tavalla, muistuttaa siitä, että se oma tapa ei ole aina se oikea." (Testihenkilö 3)

- Erityisesti vähemmän kokemusta omaavat kokivat saaneensa koulutuksen myötä tarpeeksi tietoa rohkaistuaan tarjoamaan palvelua aktiivisemmin;

"Mulle jäi päällimmäisenä noi xxxin hinnoittelut ja niiden läpikäyminen ylipäätään, mitä kaikkea kuuluu ja olen oletanut, että ne on sikakalliita ja siksi en ole niitä tarjonnut niin aktiivisesti kuin pitäisi. Nyt täytyy ottaa ne käyttöön, ne saattaa vaikuttaa kaupan ratkaisemiseen joissain tilanteissa." (Testihenkilö 4)

"Minulla on ollut sama juttu kuin XX, olen mieltänyt VIPin raskaaksi vaihteeksi ja mä en ole lähtenyt edes puhumaan tästä, vaan tarjonnut automaattisesti muuta. Nyt mulla on pari keissii semmosta, että miksi en ole tarjonnut tätä." (Testihenkilö 1)

"Toivottavasti pääsen soveltamaan tietoa mahdollisimman pian" (Testihenkilö 6)

- Koulutustapaa kiiteltiin myös mielekkäänä;

"Fiilis on hyvä päivän jälkeen hyvä ja ei edes väsyttä". (Testihenkilö 3)

"Mukava päivä! Innolla odotan, että mitä seuraavaksi." (Testihenkilö 4)

"Koulutustapa oli hyvä, koska tasoerot on aika suuria" (Testihenkilö 1)

Haastattelusta pystyi erottelemaan fasilitaattorin havainnot koulutustavan oppimista edistävästä luonteesta;

"Fasilitointia ei olla usein tehty, se oli metodina mielenkiintoinen. Se tieto, ne insightit, ne näkemykset, ne tuli sieltä tekijöiltä kokemuksesta, mikä oli se pointti, että saadaan sitä hiljaista eteenpäin."

"..mutta ne, ketkä sinne tuli ihan noviisina tai ei tiennyt asiasta yhtään mitään niin kuin joku XX. Sehän oli heille todella antoisa."

"Se tieto, varsinkin kun me oltiin kirjattu se alas, ja päivän pointti oli tehdä se tuotos. Ne pointit oli ihan .. hyviä, ja sellaisenaankin se filu toimii muistillistana kokeneelle myyjälle, mutta uudelle tyypille se on ihan niin kuin raamattu."

Fasilitaattori oli myös tehnyt havaintoja päivän mielekkyydestä ja aktivoivasta luonteesta;

"Käytännössä me vetäjinä vaan ravittiin sitä keskustelua, tuotiin ehkä näkökulmia ja saatiin ihmisiä jakamaan sitä, mitä ne ehkä ne saattoi pitää itsestään selvyytenä."

"Se oli hyvä, että sinne tuotiin erilaisia näkökulmia"

Koulutuksen kirjallisissa toisen kyselykierroksen kirjallisissa palautteissa, sekä fasilitaattorin haastattelussa nousi esille, että niin ikään kohderyhmän henkilöiden, kuin fasilitaattorinkaan mielestä koulutustapa ei sovellu täysin kokemattomalle joukolle, vaan joukossa tulee olla kokenutta henkilöstöä tai muutoin "muutosagentteina" toimivia asiantuntijoita, joiden hiljainen tietämys ja osaaminen voi ylipäättään kartuttaa muun joukon osaamis-pääomaa.

"Nuo kaverit oli myynyt xxxiä jo. Toiset kuukausia, toiset vuosia. Monia keissejä. Sieltä pystyi ammentamaan sitä tietoa, että jos meillä on ryhmä, jolla ei ole kokemusta, silloin jaettava tieto on naftia. Jotta päivä onnistuu, siellä pitää olla syväosaajia valmiksi." (Fasilitaattori)

"Rakenne oli toimiva kuten paikalla nähtiin. Ei toimi ihan uutena vaan vaatii pienet pohjatiedot osallistujilta. Toimii parhaiten, kun mukana koulutuksessa on asiantuntijoita aiheesta, niin kaikki tulee käytyä varmasti läpi. Kertaus tulee usein mutta mielenkiintoisesti koska uutta tulee joka "kierroksella" lisää." (Testihenkilö 7)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä, linkitetään koottua teoriaperustaa kehitystyön empiiriseen vaiheeseen sekä pohditaan kehitystyön tuloksia. Näiden valossa tutkimuskysymykset saavat vastauksensa. Luvun päättää tutkimuksen yhteenveto.

5.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tällä tutkimuksella on pyritty todistamaan hiljaista tietoa hyväksikäyttävän vertaiskoulutusmallin toimivuus henkilöstön osaamispääoman kehittämässä. Tässä kappaleessa arvioidaan tutkimustulosten reliabiliteettia eli pysyvyyttä, sekä validiteettia eli pätevyyttä.

Koska tutkimuksen luonne on ollut pääosin kvalitatiivinen, tulee tällöin arvioida tutkimusta seuraavien luotettavuuskriteerien kautta; arvioitavuuden, tulkinnan ristiriidattomuuden, luotettavuuden, sekä saturaation (Kananen 2012, 172-175). Tutkimuksen reliabiliteettia on pyritty varmistamaan toistamalla itsearviointi ennen ja jälkeen koulutuksen. Avainasemassa on tutkimuksessa käytetyt mittarit. (Kananen 2012, 170). Mittarit on johdettu suoraan osaamista mittaavan osaamiskartan kuvauksiin osaamisen tasosta.

Koska kyselyiden itsearviointien tulokset ovat subjektiivisia, tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään käyttämällä triangulaatiota. Se on keino lisätä ymmärrystä ongelmasta sekä varmistaa ilmiön tarkastelun mahdollisimman monesta näkökulmasta (Kananen 2012, 179). Fasilitoinnin päättämisen yhteydessä tehty ryhmähaastattelu, fasilitaattorin haastattelu, mielipidekysely ja itsearviointit pyrkivät kaikki tukemaan yhte-neväistä näkökulmaa tutkimuskysymyksen vastausta etsittäessä. Näiden yhtyeensaat-tamisella on pyritty varmistamaan tulkinnan ristiriidattomuus.

Saturaatiolla tarkoitetaan tutkimustuloksissa esiintyvää toistoa. Se on laadullisen tutkimuksen luotettavuuden vahvistamiseen käytetty keino (Kananen 2014, 271). Tutkimus-tuloksista on tulkittavissa aineiston saturaatiota. Eri menetelmät tukivat sekä henkilöstön osaamisen karttumista, että koulutuspäivän mielekkyyttä yksiselitteisesti.

5.2 Pohdinta

Tietoperusta on pyritty rakentamaan antamaan kuvaa osaamisen johtamisen käsitteestä yleisellä tasolla. Tutkimus on keskittynyt osaamista kehittäviin toimenpiteisiin, sekä tiedon merkitykseen niin kutsutussa osaamispääomassa. Kuten aikaisemmin on mainittu, kehittymistä on mahdoton mitata, ellei olla ennalta määritetty, mitä tavoitellaan ja mikä on osaamisen nykyinen tila. Osaamisen kartoituksen avulla on lähdetty selvittämään, minkälainen osaaminen tutkimuskohteen myyntihenkilöstöllä oli valitusta tuotealueesta. Osaamiskyselyt ja niiden perustana oleva osaamiskartta on tärkeä osa organisaation osaamisen johtamisen prosessia. Tämä siksi, että osaamiskartta antaa perustan sille, minkä tasoista osaamista tavoitellaan. Osaamiskartan avulla osaaminen saadaan suhteutettua niin, että sitä voidaan mitata joko kokonaisuutena tai henkilöittäin, kuten Virtainlahti (2009, 91) asian ilmaisee. Alusta asti on pyritty varmistamaan, että koulutukseen saadaan tarpeeksi eritasoisia osaajia. Tällä pyritään varmistamaan syvällisemmin tuotealuetta tuntevien läsnäolo. Se lisää syväosaamista sekä jaettavaa hiljaisen tiedon määrää. Tämä on tärkeä seikka ja se nousi myös palautekyselyissä esiin sekä tutkimushenkilöstön, että fasilitaattorin kommentoissa.

Hiljaista tietoa ei kyselyllä ei voida mitata, mutta se antaa myös yksilölle mahdollisuuden tunnistaa ja asemoida omaa osaamistaan (Virtainlahti 2009, 93). Tämän voi allekirjoittaa. Jälkimmäisessä kyselyssä oli selvästi havaittavissa se, että monen kokeneemman tutkimusryhmän jäsenen itsearviointi parani selvästi, vaikka koulutus ei välttämättä antanut samankaltaista tiedon vyöryä, kuin kokemattomammille jäsenille. Silti moni koki saaneensa koulutukselta paljon. Tämä selittyy Nonakan ja Takeuchin argumenttia mukaillen sillä, että ihmisten voidaan katsoa oppivan käytännön viisautta pelkästään toisten toimia seuraten (Nonaka & Takeuchi, 2011)

Tietoperusta syventyy ja tarkentuu juuri hiljaisen tiedon teorioihin, jotka ovat tämän tutkimuksen ytimessä. Koulutushan perustuu hypoteesille, että henkilöstöllä on kaikki se tieto, jota osaamisen kehittämisen kohteena olevan tuotealueen menestyksekkäälle myynnille vaaditaan. Vaikka tutkimuskohteen henkilöstö toimii pääosin samassa tiimissä, muodostaen näin käytäntöyhteisön (Wenger-Trayner, E & Wenger-Trayner, B, 2015), hiljaisen tiedon jakamiselle tulee rakentaa hedelmälliset olosuhteet. Tätä hedelmällistä olosuhdetta Nonaka ja Konno (1998) kutsuvat nimellä ”Ba”. Ba muodostaa sen kontekstin, jonka data vaatii muodostaakseen tietoa (Nonaka et al, 2000, 15). Fasilitointi on oiva työkalu Ban luomiselle. Sivulla 29 oleva kuvio 10 kuvaa selkeästi, kuinka SECI -

prosessi vaatii paikan (Ba) ja paikka vaatii ohjaajan. Fasilitaattori on tuo ohjaaja. Hän ylläpitää olosuhteita ennalta suunnitellulla ohjelmallaan. Fasilitoivalla ohjausotteella pyritään varmistamaan henkilöstön motivaatio ja aktiivisuus jakaa tietoaan koulutustilaisuudessa.

Tämän opinäytetyön päätutkimuskysymys oli, miten myyntikanavan henkilöstön osamista voidaan kehittää niin, että huomioidaan hiljaisen tiedon leviäminen? Vastaus on tulosten valossa, että opinäytetyön kuvaamalla prosessilla. Vaikka numeraalinen itsearviointi onkin aina subjektiivinen, voidaan kaikkien tutkimusmetodien analyysien kautta tehdä loppupäätelmä, että vertaiskoulutus on kehittävä ja nimenomaa hiljaisen tiedon leviämisen varmistava metodi, vaikkakin sisältää tiettyjä sen käyttöä rajaavia tekijöitä, kuten esiin tullut sopimattomuus käyttää sitä perehdyttämiseen.

Apututkimuskysymykseen miten myyntikanavan henkilöstö kokee uuden koulutusmallin, voidaan todeta palautteen olleen yksiselitteisen positiivista, ja uutta koulutustapaa pyydettiin avoimesti käytettävän muissakin tuotealueissa.

Lopuksi

Tämä kappale on luokiteltu salaiseksi

LÄHTEET

Creative Education Foundation, The CPS Process, viitattu 1.6.2018, www.creativeeducationfoundation.org > creative-problem-solving > the-cps-process

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kananen J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen käytännön opas. Jamk. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kananen J. 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä, Laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta - Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum Media Oy

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskyyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. New York.

Nonaka, I & Konno, N. 1998. The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. California Management Review. Vol 40, No 3.

Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. 2000. SECI, Ba and Leadership: a unified model of Dynamic knowledge creation. (to be published in long range planning, Vol. 4–5/1.) 2000.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2011). The wise leader. Harvard Business Review, viitattu 2.9.2018, <https://hbr.org/2011/05/the-big-idea-the-wise-leader>

Nummi P. Fasilitaattorin käsikirja. Tarina siitä miten Ykä Hirvi vie ryhmän tuskasta tulokseen, 2007. Helsinki: Edita Prima Oy.

Nuutila, Leena 2012, Työelämä haastaa ammattikorkeakoulupedagogiikan, teoksessa Kotila, Hannu & Mäki, Kimmo (toim.) Ammattikorkeakoulupedagogiikka 2. Helsinki: Edita 53-66

Risto Pelin, 2009, Projektihallinnan käsikirja, 6. painos. Otava

Poikela, E. & Pöystilä, S. 2001. Tutkiminen on oppimista- ja oppiminen tutkimista. Tampere: Tampere University Press, saatavilla http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65658/tutkiminen_on_oppimista_2001.pdf?sequence=1&isAllowed=y, viitattu 20.5.2018

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ranki, Anneli 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Kauppakaari Oyj, Helsinki.

Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo.

Suurla, R. 2001. Helmiä kalastamassa. Avauksia tietämyksen hallintaan. Teknologian arviointeja. Loppuraportti. Eduskunnan kanslian julkaisu 1/2001. Helsinki: Oy Edita Ab. Noudettavissa https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/ekj_1+2001.pdf

Sydänmaanlakka, P., 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Helsinki: Talentum Media Oy.

Toom A., Onnismaa J. & Kajanto A. 2008. Hiljainen tieto, tietämistä, toimimista, taitavuutta. Gummeruksen kirjapaino oy.

Viestintävirasto, 2017, Telecommunication Markets in the Nordic and Baltic Countries 2016, noudettavissa https://www.viestintavirasto.fi/attachments/toimialatieto/NBS_publication_2016.pdf

Viestintävirasto, 2016, Toimialakatsaus 1/2016, noudettavissa https://www.viestintavirasto.fi/attachments/toimialatieto/Toimialakatsaus_1_2016_FI.pdf

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän Yritystoiminnan Perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy

Virtainlahti S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino oy.

Wenger, E. 1998. Communities of practice: learning, meaning, and identity. Cambridge University Press.

Wenger, E. 2004. Knowledge management as a doughnut: Shaping your knowledge strategy through communities of practice. Ivey Business Journal (Online); London (Jan/Feb 2004): 1.

Wenger-Trayner, E & Wenger-Trayner, B, 2015. Introduction to communities of practice, viitattu 2.9.2018, <http://wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice/>

Liitteet on luokiteltu salaisiksi