

Knowledge Management diskurssina suomalaisissa terveydenhuoltoalan tieteellisissä ja ammatillisissa lehdissä

Helena Tukia & Tuula Kivinen & Helena Taskinen

ABSTRACT

Knowledge Management As a Discourse in Finnish Scientific and Professional Journals on The Health Care Field

Knowledge Management is a multi-scientific field of research, which can be approached from several perspectives. At its most concise Knowledge Management can be seen, above all, as a data distribution and management tool of information technology. At its most comprehensive Knowledge Management is associated with taking into account all the dimensions of the strategy-based, intellectual capital in the company activities. Then Knowledge Management is of philosophical nature and directs the activities of the organisation.

The subject of this study is the theme of Knowledge Management in the context of health care. The theme was approached by means of social constructionism based on discourse analytical frame of reference. The purpose was to find out what kind of impression research material articles construct out of Knowledge Management, and what implications and how are created of it. The research material consisted of seven knowledge management articles associated with the health care field published in Finnish scientific and professional journals in 1998-2004.

Nine discourses supporting Knowledge

Management arose from the articles, of which the Discourse of Systematic Development came up the most. The development of organisation structures and culture emphasised by this discourse was described by the Discourse of Open Communication. The implications of information management and competence management concerning Knowledge Management were also created in the articles. The Discourse Accentuating Explicit Knowledge was emphasised in the information management. In connection with the competence management the Discourse of the Ability to Adapt Information and Knowledge described the competence. In the Knowledge Management reality created through the articles, the most attention was paid to competence capital, social capital and structural capital from the perspective of intellectual capital. The customer capital remained almost completely outside this reality. However, the success and quality improvement of the organisation were the basis for the necessity of the Knowledge Management.

1 JOHDANTO

Olemme siirtyneet yhteiskuntaan, jossa informaation, tiedon ja osaamisen merkitys kasvaa huomattavasti erilaisissa yhteiskunnallisissa käytännöissä ja prosesseissa. Aineetonta pääomaa korostava ajanjakso ei ole ohimenevä vaihe, vaan

pikemminkin uusi kehityssuunta, jonka vaikutukset ulottuvat yhteiskunnan eri tasoille. (Tuomi 1999; Stähle & Grönroos 1999; Sydänmaanlakka 2001; 2003; Kolehmainen 2004) Tämä muutos vaikuttaa organisaatioiden johtamiseen siten, että johtamistyön sisältö, tekemisen tavat sekä kohde muuttuvat, eikä vanhoilla johtamistavoilla enää voida johtaa tuloksellisesti (esim. Määttä & Virtanen 2000; Syväjärvi & Stenvall 2003; Virtanen 2003). Tietoa ja osaamista ei enää nähdä vain hallinnan ja vallan välineenä, vaan pikemminkin organisaation pääomana. (Holma ym. 1997; Stewart 1998; Stähle & Grönroos 1999; 2000) Kuitenkin johtamisessa käytetään edelleen teorioita, jotka on kehitetty teollisia ja mekaanisia organisaatioita varten (Sydänmaanlakka 2003; 2004).

Kiinnostus Knowledge Management -tematiikkaan on lisääntynyt jatkuvasti 1990-luvun alkupuolelta lähtien (ks. esim. Blackler 1995; Bhatt 2001). Tätä kuvastaa myös siihen liittyvien julkaisujen kasvanut määrä varsinkin liiketaloustieteen ja yritysmailman puolella. Julkisella sektorilla kiinnostus Knowledge Management -teemaa kohtaan on selvästi lisääntynyt 2000-luvun alkupuolelta lähtien (mm. Anttiroiko 2000; Sepänen-Järvelä & Juth 2003). Taylor Moss (1999) esittää artikkelissaan, että terveydenhuollon organisaatiot eivät vielä ole ymmärtäneet Knowledge Managementin merkitystä. Hänen mukaansa ensimmäinen askel kohti Knowledge Management -asennetta terveydenhuollossa on tunnistaa sen tuomat hyödyt muille toimialoille, ja sen jälkeen on uskallettava kokeilla tätä johtamismallia myös terveydenhuollon kontekstissa.

Reijo Raivola ja Matti Vuorensyrjä (1998) esittävät kolme ulottuvuutta, joilla tapahtuu muutoksia siirryttäessä kohti tietointensiivistä toimintaa. Ensimmäinen ulottuvuus on työntekijöiden inhimillisen tiedon ja osaamisen käyttöönotto. Tiedon ja osaamisen jakaminen ja hyödyntäminen organisaatiokokonaisuudessa lisääntyy riippumatta työntekijän hierarkkisesta asemasta. Toinen muutos tapahtuu organisaatorakenteissa niiden muuttuessa horisontaaliseksi ja verkostomaisiksi. Kolmas muutosulottuvuus on asiakkaiden mukaantulo hyödykkeiden ja palvelujen määrän sekä laadun määrittelyyn.

Terveydenhuollon organisaatioiden voidaan ajatella olevan tietointensiivisiä organisaatioita (Kinnunen & Vuori 1999). Niiden toiminta, päätöksenteko ja eri tasojen ohjaus perustuvat pää-

osin eksplisiittiseen, tutkittuun ja mitattuun tietoon sekä asiantuntijuuteen ja vahvoihin professoioihin. Toisaalta terveydenhuollossa on paljon "käsiyöläismäistä" toimintaa, joka perustuu henkilökohtaiseen kokemukseen ja harjaantumiseen. Myös organisaation historiassa muovautuneet implisiittiset arvot, normit ja toimintatavat vaikuttavat päätöksentekoon terveydenhuollossa. Osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö on hyvin toimivan terveydenhuollon keskeisin voimavara, jota teknologian nopea kehitys ei pysty korvaamaan. Yksi terveydenhuollon organisaatioiden johdon keskeisimmistä haasteista onkin se, kuinka hallita, hyödyntää ja yhdistää organisaatioissa ja sen ympäristössä olevaa näkyvää ja hiljaista tietoa sekä mahdollistaa edellytykset uuden tiedon luonnille ja tiedon kehittymiselle osaamisen kautta viisaudeksi.

Terveydenhuollon organisaatiot ja niiden johtaminen poikkeaa joissakin suhteissa muista toimialoista ja niiden johtamisesta (Sintonen ym. 1997; Simoila 1999; Lehto 2001; Kinnunen & Vuori 1999; 2005). Ensinnäkin valtion ja kuntien poliittishallinnollinen ohjaus vaikuttaa terveydenhuollon toimintaan ja sen johtamiseen vahvasti. Terveydenhuollon pelisääntöjä luovat julkinen rahoitus ja lainsäädäntö sekä julkisen vallan keskeinen rooli palveluntuottajana. Toiseksi terveydenhuollon työn kohteena on poikkeuksellisen herkkä, koska työn kohteena on ihminen ja hänen terveytensä. Juha Kinnunen ja Jari Vuori (1999; 2005) toteavatkin, että terveydenhuollon asiakkaiden tarverakenne on täysin poikkeava verrattuna muihin toimialoihin. Kolmanneksi, taloustieteen näkökulmasta ajateltuna, terveydenhuollon markkinat toimivat melko eri tavalla kuin markkinat yleensä. Terveydenhuollon markkinoihin vaikuttavat muun muassa tarjoajan ja kysyjän tiedon epäsymmetria ja agenttisuhde sekä terveydellisiin kysymyksiin liittyvä epävarmuus ja ennustamattomuus. Kuluttajilla ei ole valinnanvapautta kulutettavista palveluista ja palveluiden hinta ei toimi kilpailun perustana. Terveydenhuollossa pikemminkin tarjonta luo kysyntää kuin päinvastoin. (Sintonen ym. 1997) Neljänneksi terveydenhuollon toimintaa ei voida keskeyttää muutosten ajaksi, joten muutokset tapahtuvat siitäkin syystä hitaasti ja asteittain (Lehto 2001). Asiantuntijaorganisaatioiden johtaminen on tunnetusti vaikeaa, ja sen lisäksi terveydenhuollon organisaatiot kantavat mukanaan lukuisia sen toimintaan ja johtamiseen vaikuttavia historiallisia ja kulttuurisia

jäänteitä, joiden muuttaminen on hidasta (Simoila 1999; Wiili-Peltola 2005).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata, millaisia merkityksiä terveydenhuollon tieteelliset ja ammatilliset lehdet rakentavat Knowledge Managementista. Tutkimustehtäviä ovat: Millaisia diskursseja Knowledge Managementista on tunnustettavissa näiden lehtien artikkeleissa? Millaisia merkityksiä Knowledge Management saa artikkeleissa? Millaisiksi organisaatorakenne, -kulttuuri ja johtajan rooli rakentuvat tutkimusaineiston pohjalta?

2 TEORETTIS-METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT

2.1 Knowledge Management -teema tutkimuskohteena

Knowledge Management -konseptissa on kyse aineettoman pääoman hallinnasta ja johtamisesta. Knowledge Management voidaan määrittellä ja ymmärtää lukuisilla eri tavoilla riippuen näkökulmasta, josta sitä tarkastellaan. Erilaisissa Knowledge Management -lähestymistavoissa painotetaan erilaisia asioita kulloisenkin tieteenalan paradigman mukaisesti. Laajimmillaan sen voidaan ajatella olevan organisaation toimintaa ohjaava, aineetonta pääomaa korostava kokonaisfilosofinen lähestymistapa. Suppeimmillaan Knowledge Management voi saada työkalun merkityksen, jolloin se on vain tietotekninen keino levittää organisaation sisäistä informaatiota ja tietoa. Puhujasta ja hänen taustastaan riippuen termin "Knowledge Management" suomenkielisenä vastineena käytetään esimerkiksi tietämyshallintaa, tiedon ja tietämyksen hallintaa, tietojohdantaa, osaamisen johtamista sekä tiedon ja osaamisen johtamista. Koska termin suomennot sisältää usein jo merkitystulkintaa asiasta, käytetään tässä artikkelissa termiä Knowledge Management (KM).

Japanilaisia tutkijoita Ikujiro Nonakaa ja Hirokata Takeuchia (1995) voidaan pitää nykyisen KM-keskustelun käynnistäjinä. Heidän tutkimuksensa ja tuotoksensa ovat keskeisesti vaikuttaneet KM-näkökulman laajentumiseen. Jaakko Virkkunen (2002) toteaa, että KM:ssä on selvästi havaittavissa, sen lyhyestä historiasta huolimatta, olennainen lähestymistapojen muutos, joka oikeuttaa puhumaan jo toisen sukupolven

KM:stä. Hänen mukaansa kehittämistyön painopiste on siirtymässä olemassa olevan tiedon hallinnasta uuden osaamisen tuottamiseen.

KM on alkujaan lähtenyt liikkeelle melko tietoteknologiavetoisesti. Huomiota kiinnitettiin lähinnä tietoteknisen informaation hallintaan ja sen tuomiin uusiin mahdollisuuksiin. Informaatiota pidettiin tietona ja sen käsittelyn tehostamista KM:nä. Tällöin tiedon käsittelyn systemaattisuus korostui ja vähemmälle huomiolle jäivät luovuus sekä sosiaalisten suhteiden vaaliminen, jotka nykykäsityksen mukaan ovat keskeisessä asemassa uuden tiedon tuottamisessa. (Virkkunen 2002; Kolehmainen 2004)

Tiedon hierarkkinen jäsenitys, jossa tieto luokitellaan siihen liittyvän inhimillisen ja intellektuaalisen prosessoinnin perusteella, on saanut laajaa kannatusta. Tutkijat (esim. Davenport ja Prusak 1998; Zorn & Taylor 2004) korostavat, että onnistuneen tietotyön edellytys on ymmärtää, mikä on tiedon hierarkiassa esiintyvien käsitteiden välinen ero ja minkälaisessa suhteessa ne ovat toisiinsa nähden. Hierarkkisen jäsentämisen perusidea on, että mitä ylemmäksi portaikossa edetään, sitä enemmän tietoon liittyy inhimillistä toimintaa ja sitä vähemmän sitä voidaan tuottaa teknisesti irrallisena materiaalina. (Holma ym. 1997; Bollinger & Smith 2001; Suurla 2001; Sydänmaanlakka 2001; Zorn & Taylor 2004)

Ensimmäisen sukupolven KM:ssä tieto saa melko staattisen luonteen, ja tällöin kiinnostuksen kohteena on tiedonhierarkian kolme ensimmäistä porrasta: data, informaatio ja eksplisiittinen tieto. Suomenkielisistä KM:n vastineista tiedonhallinta, tietämyshallinta ja tietojohdantaa sisältävät tämän ensimmäisen sukupolven KM-merkityksen.

Toisen sukupolven KM-keskusteluissa ja KM-teemaan liittyvässä kehittämistyössä mielenkiinto suuntautuu uuden tiedon ja osaamisen muodostumiseen, sekä niitä ylläpitäviin ja luoviin yhteisöihin ja verkostoihin. Tällöin painopiste on siirtymässä organisaation laajuiseen ja kollektiiviseen osaamiseen tietojen hallinnan ja yksilöllisen osaamisen sijasta. Parhaimmillaan KM:ssä kyetään yhdistämään toisiaan tukevalla tavalla sekä tietoteknisesti tehokas datan ja informaation hallinta että inhimillisen tiedon, osaamisen ja viisauden johtaminen sekä kehittäminen. (Virkkunen 2002; Kolehmainen 2004). Tällöin käytössä on koko tiedon rikastumisprosessi, jossa tieto, tietämys ja osaaminen saavat dynaamisen

merkityksen, ja yksilöiden ja organisaatioiden välinen vuorovaikutus korostuu. Suomenkieliset termit osaamisen johtaminen sekä tiedon ja osaamisen johtaminen vastaavat KM:n toisen sukupolven sisältöä. Jussi T. Koski (1998) korostaa, että KM on ennen kaikkea sellaisten prosessien ja ympäristöjen ymmärtämistä ja hallintaa, joissa ihmiset luovat ja soveltavat tietoa. Jussi Okkonen (2004) kuvaa KM:n kehitystä toteamalla, että KM ei ole vain pelkkä järjestelmä tai työkalu, vaan pikemminkin erilaisista organisaatioista löydettyissä oleva hallintafilosofia.

Toisen sukupolven KM:ssä keskeistä on organisaation strategiasta lähtevä aineetonta pääomaa hyödyntävä kokonaisnäkemysellinen organisaation kehittäminen. Tällöin organisaation toimintaan liittyy vahvasti vuorovaikutuksellisuus, jota edustavat moniammatillinen yhteistyö, organisaation sisäiset ja ulkoiset rajat ylittävä yhteistoiminta ja asiakaslähtöisyys. (vrt. esim. Seppänen-Järvelä & Juth 2003; Ollila 2004)

Yksi tapa jäsentää Knowledge Management -teemaa on aineettoman pääoman viitekehys, jolloin KM-konseptissa on kyse aineettoman pääoman hallinnasta ja johtamisesta. Teoria aineettomasta pääomasta on noussut voimakkaasti esille 1990-luvun jälkipuoliskolta lähtien, ja sen sisältöä on lähestytty ja jaoteltu usealla eri tavalla. Tämä teoria voidaan nähdä uutena tapana mieltää, jäsentää ja korostaa tiedon, osaamisen ja oppimisen merkitystä organisaatioiden toiminnassa (Määttä & Virtanen 2000).

Seppo Määttä ja Petri Virtasen (2000) mukaan organisaation voimavarat voidaan jaotella rahoituspääomaan ja aineettomaan pääomaan. Tällöin aineeton pääoma kuvaa organisaation sisäistä vahvuutta ja toimivuutta, sekä sen voimaa ja vuorovaikutusta yhteiskunnassa. Aineeton pääoma

poikkeaa rahoituspääomasta siten, että sillä on taipumus pikemminkin lisääntyä kuin kulua käytettäessä (Rastas & Einola-Pekkinen 2001).

Thomas A. Stewartin (1998) mukaan organisaation aineeton pääoma on henkilöstössä, organisaatorakenteissa ja organisaation tuottamien tuotteiden tai palveluiden käyttäjissä. Aineeton pääoma voidaan jakaa kolmeen osaan: 1) inhimillinen pääoma eli yksilöllisen ja yhteisöllisen osaamisen voimavara 2) rakennepääoma kuten esimerkiksi rakennukset, koneet, laitteet, tietojärjestelmät, tietokannat ja organisaatorakenne sekä 3) asiakas-/suhdepääoma eli sidosryhmäyhteydet, joiden varassa organisaatio toimii. (Stewart 1998; Määttä & Virtanen 2000; Rastas & Einola-Pekkinen 2001) Aineettoman pääoman muodostumisessa keskeisessä asemassa on sosiaalinen pääoma, jolla tarkoitetaan organisaation sisäisiä sosiaalisia suhteita, johtamisjärjestelmiä ja organisaatiokulttuuria (Valtionvarainministeriö 2001). Sosiaalinen pääoma on myös keskeinen voimavara KM:n mahdollistajana.

Koska KM on teoriataustoiltaan monitieteellinen, puhujan edustaman tieteen paradigma vaikuttaa selvästi siihen, mitä merkityksiä KM-teema kulloinkin saa. Tematiikkaa on lähestytty pääasiassa viidestä erilaisesta näkökulmasta (Taulukko 1). Taulukko antaa vain karkean kuvan eri lähestymistavoista ja eri koulukuntien rajat ovat liukuvia.

2.2 Diskurssianalyttinen lähestymistapa aineeton analyysissä

Tutkimuksen teoreettis-metodologisena viitekehystenä oli sosiaaliseen konstruktionismiin pohjautuva diskurssianalyysi. Diskurssianalyysi

TAULUKKO 1. KM:n lähestymistapoja.

	Havainnollajat, luokitusten esittäjät				
	Stähle & Hannula 2004	Zorn & Taylor 2003	Bollinger & Smith 2001	Sveiby 2001	Holman työryhmä 1997
Lähestymistapojen luokitukset					
Filosofinen tarkastelu, tiedon olemus	X			Ihmisten johtaminen	Japanilainen KM-keskustelu
Organisatorinen kehitys, HRM ja organisaatiokulttuuri	X	X	X		
Tiedon tuottamisen näkökulma		X			
Luketoiminnallinen tarkastelu, tiedon lisäarvo	X	X	X	Informaation johtaminen	Länsimainen KM-keskustelu
Teknologinen tarkastelu, työkalut	X	X	X		

on väljä tutkimuksellinen lähestymistapa, jossa tekstiä tulkitaan tekstinä ja jossa sosiaalisissa käytännöissä tuotettua sosiaalista todellisuutta analysoidaan yksityiskohtaisesti (Potter & Wetherell 1987; Jokinen ym. 1993; Berger & Luckmann 1994; Burr 1995; Husa 1995). Se on tutkijan ja aineiston vuorovaikutusta, jolloin aineisto ei ainoastaan puhu tutkijalle, vaan tutkija puhuttaa sitä valitsemansa lähestymistavan kautta (Jokinen ym. 1999).

Diskurssianalyysin yleinen perusajatus on se, että teksti ei heijasta sosiaalista todellisuutta neutraalisti, vaan teksti on samalla sosiaalisen todellisuuden tuote ja tuottaja. Tällöin tekstit sekä kuvailevat kohdettaan että muodostavat niistä erilaisia tulkintoja. (Jokinen ym. 1993; Burr 1995; Husa 1995) Diskurssianalyttinen viitekehys antaa mahdollisuuden tutkia, miten kieli osallistuu KM:n sosiaalisen todellisuuden rakentamiseen terveydenhuollon kontekstissa.

Tutkimusaineisto muodostui suomalaisten terveydenhuoltoalaan liittyvien tieteellisten lehtien ja ammattilehtien artikkeleista, joissa käsitellään Knowledge Management -teemaa. Artikkelien julkaisu-aika rajattiin vuosien 1998-2004 välille, koska ennen vuotta 1998 ei suomalaisissa terveydenhuoltoalaan liittyvissä julkaisuissa ole käsitelty KM-teemaa. Artikkelihakuja tehtiin sekä sähköisesti että selaamalla aiheeseen liittyviä julkaisuja.

Lopullisten tutkimusaineistoartikkelien valintakriteerinä oli, että artikkelin tekstissä tuli esiintyä jollakin tavalla osaamisen ja tiedon johtamiseen tai hallintaan liittyvä kokonaisnäkökulma. Alkuperäisenä ajatuksena oli, että tutkimusaineisto olisi koostunut hoitotieteen, lääketieteen ja terveydenhuollon hallinnon näkökulmaa edustavien lehtien artikkeleista. Tästä jouduttiin kuitenkin luopumaan, koska hoitotieteen näkökulmaa edustavissa lehdissä ei ollut lainkaan sellaisia artikkeleita, jotka olisivat käsitelleet KM-teemaa valitun kokonaisnäkökuvan näkökulmasta. Hoitotyön aluetta käsittelevissä lehdissä oli joitakin KM:n menetelmiä tai työkaluja, kuten mentorointia, kehityskeskustelua ja työnkiertoa käsitteleviä artikkeleita, mutta nämä KM:ään liittyvät praktiset osa-alueet on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

Mukaan kelpuutettiin yhteensä seitsemän artikkelia. Tieteellisiä lehtiä, joista löytyi valintakriteerit täyttäviä artikkeleita oli kolme: Hallinnon Tutkimus 19 (2000) ja 23 (2004) sekä Kunnallistieteel-

linen Aikakauskirja 2003/3. Muut neljä artikkelia löytyivät terveydenhuollon ammattilehdistä: Kuntatyönantaja 2000/5, Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim 114 (1998), Sairaala 2003/3 ja Työterveyslääkäri 2000/1. Artikkeleiden pituudet vaihtelivat yhdestä sivusta kahteentoista sivuun. Tutkimusaineistoa on pyritty analysoimaan yhtenä kokonaisuutena ja tavoitteena on ollut hahmottaa se sosiaalinen todellisuus, jonka kyseiset artikkelit yhdessä rakentavat KM:stä.

Analyysimme näkökulma pohjautui sosiaaliseen konstruktionismiin, jolloin oletuksena on, että tieteellisissä lehdissä ja ammattilehdissä esiintyvä KM-puhe vaikuttaa KM-todellisuuden rakentamiseen terveydenhuollossa. Koska diskurssianalyysi on lähinnä väljä teoreettinen viitekehys, ei ole olemassa yhdenmukaisia sääntöjä, kuinka sitä käytännössä toteutetaan. Diskurssianalyttinen tutkimus ei voi koskaan kokonaan toimia vain rajatun aineiston sisällä, vaan tutkijan oma kulttuurillinen tietämys on aina jossain määrin käytössä tutkimusta tehdessä. (Jokinen & Juhila 1996; Perttilä 1999)

Tutkimusaineistoa luettiin uudelleen ja uudelleen (Potter & Wetherell 1987) sekä siihen paneuduttiin "mahdollisimman oudoksuvin ja ihmettelevin silmin" (Jokinen & Juhila 1996). Tutkimuksessa sovellettiin Jokisen työryhmän (1999) diskurssianalyysiä jäsentävistä sisäisistä metodisista painotuksista "merkitykset ja merkitysten tuottamisen tavat" -olottuvuusparia. Miellettäessä tämän olottuvuusparin tarkastelujanana, jonka päissä ovat "merkitys" ja "merkitysten tuottamisen tavat", tutkimuksen painopiste asettuu janan merkitykset-päähän. Merkityksiä korostavassa tutkimuksessa esiintyvät kysymykset ovat tyyppillisesti mitä-muotoisia: tutkimusaineistoartikkeleita luettiin diskursiivisesti kysyen tekstiltä, mitä sen peruskäsitteillä tarkoitettiin ja mitä merkityksiä KM:stä teksteissä tuotettiin. Useiden mitä-kysymysten ja lukukertojen jälkeen tekstien KM-kuvauksista muodostui KM:ää kuvaavia diskurssikategorioita. Seuraavaksi artikkelit luettiin uudelleen miettien: miksi luen tämän kohdan juuri tällä tavalla? (Potter & Wetherell 1987)

3 TULOKSET

3.1 KM-käsitettä rakentavat diskurssikategoriat

Tutkimusaineistosta nousi yhdeksän KM-temaa määrittävää diskurssia: 1) systemaattinen kehittäminen 2) yksilö tuottajana - organisaatio mahdollistajana 3) osaamistason määrittäminen 4) kokonaisnäkömyksen mahdollistaja 5) tietotekninen lähestyminen 6) johtamisen osa-alue 7) vuorovaikutusta korostava 8) aineeton pääoma 9) huolenpito. Nämä diskurssikategoriat vastaavat siis kysymykseen: mitä ovat ne KM:ää määrittävät diskurssit, joita tutkimusaineistoartikkelien tekstit rakentavat?

3.1.1 Systemaattisen kehittämisen diskurssi

Systemaattisen kehittämisen diskurssi esiintyi kaikissa tutkimusaineiston artikkeleissa. Tässä diskurssissa KM-teema yhdistettiin organisaation kehittämiseen, kulttuuriin, muutokseen ja uudistumiskykyyn. Systemaattisen kehittämisen diskurssi kertoo pyrkimyksestä parempaan toimintaan, joka on aiempaa toimintaa tehokkaampaa ja parantaa organisaation kilpailuasemaa sekä takaa organisaation prosessien tuotosten paremman laadun. Diskurssissa KM rinnastettiin muutosjohtamiseen, jonka avulla organisaation kulttuuria ja työilmapiiriä kehitetään oppimista ja osaamista tukeväksi. Tällöin pyrkimyksenä on organisaation uudistumiskyvyn lisääminen ja halu pois funktionaalista toiminnasta kohti prosessimaista toimintaa.

"Tietojohtamisen kannalta kysymys on ennen kaikkea siitä, miten organisaatorakenteita muuttamalla voidaan luoda edellytyksiä tietämyksen hallinnan ja tietoprosessien tehostamiselle."

"Osaamisen johtaminen onkin ajankohtainen trendi, joka tarjoaa käsitteet ja perustelut kehittämis- tai muutostoiminnalle."

Poikkeavan näkökulman systemaattisen kehittämisen diskurssiin tuo yhdessä artikkelissa esitetty näkemys, jossa tavoitteena on yksilön työsuorituksen itsenäinen parantaminen. Tällöin organisaatio voi kehittää toimintaansa tarjoamalla yksilölle oikeaa tietoa ja sellaiset oikeat työvälineet, joiden avulla yksilöt selviytyvät paremmin yksittäisistä työtehtävistään.

"... Oikean tiedon ja sopivien työkalujen tarjoaminen on usein parempi keino parantaa laatua kuin hallinnollinen ohjaus."

Systemaattisen kehittämisen diskurssi korostaa, että KM:n avulla voidaan tunnistaa ja perustella muutos- ja kehittämistoimintaa, mikä johtaa uudenlaiseen tiedon ja inhimillisen osaamisen hyödyntämiseen tietojärjestelmiä ja organisaatorakenteita muovaamalla. Systemaattinen kehittäminen ei ole kertaluonteista, vaan kysymys on jatkuvasta, dynaamisesta prosessista. Tähän viitataan teksteissä sanoilla tai ilmaisuilla: muovata, kehittymistä edistävää, luovuutta edistävää, jatkuvasta osaamisen kehittämisestä, hyödyntää... uudistumisen lähteenä ja jatkuvassa parantamisessa.

3.1.2 Yksilö tuottajana - organisaatio mahdollistajana -diskurssi

Tutkimusartikkelien teksteistä nousi yleisesti esille yksilön rooli KM:n keskiössä. Tällöin yksilön roolia korostetaan sanoilla ja ilmaisuilla: nimenomaan, liittyvät yhteen ... kautta, juuri, henkilökunnan työpanoksen kautta, lähtee liikkeelle, on vastuussa ja lopulta sen saavat kuitenkin aikaan ihmiset. Tässä diskurssissa nähtiin organisaatiossa toimivan yksilön rooli tiedon tuottajana ja jakajana. Organisaation tehtävä on tällöin taata ja luoda puitteet, joilla tämän yksilöiden tuottaman raaka-aineen lisääntymistä ja kehittämistä tuetaan. Organisaatio kokoaa yhteen yksilöiden edustamat kompetenssit ja muodostaa niistä yhteisöllistä kompetenssia. Tällöin KM liittyy yhteen strategisen ja operatiivisen toiminnan yksilöiden kautta. Tämä diskurssi pohjautuu dynaamiseen tiedon käsitykseen. Tieto ja osaaminen nähdään muuttuvana ja kehittyvänä prosessina, jossa yksilöt vuorovaikutuksessa keskenään jakavat sekä hiljaista että näkyvää tietoa.

"Työyhteisön ja henkilöstön osaaminen lähtee liikkeelle yksilön osaamisen kehittämisestä. Työyhteisössä yksilö soveltaa oppimaansa käytäntöön ja jakaa osaamistaan työyhteisössään/tiimissään."

"Vuorovaikutusta tuetaan rakenteilla ja järjestelmillä, mutta lopulta sen saavat kuitenkin aikaan ihmiset."

Poikkeuksen tähän diskurssiin tuo teksti, joka kyllä korostaa organisaation roolia sopivien työ-

kalujen tarjoajana eli mahdollistajana, mutta samalla se myös korostaa organisaation roolia tiedon tuottajana, ja yksilö nähdään lähinnä vain tiedon käyttäjänä. Organisaation tehtävä on tällöin jakaa oikeaa eksplisiittistä ja ajantasaista tietoa, jonka avulla yksilö parantaa oman työnsä laatua. Myös tällöin yksilö on toiminnan keskiössä, mutta lähinnä tiedon käyttäjän roolissa, ei aktiivisessa tiedon jakajan tai uusintajan roolissa.

"Haluamme erityisesti korostaa, että tietotekniikan tulee tarjota lääkärille välineet, joiden avulla hän voi itse parantaa ja seurata oman työnsä laatua..."

3.1.3 Osaamistason määrittämisen diskurssi

Osaamistason määrittämisen diskurssiin sisältyi teksteissä kahdenlaisia merkityksiä. Useimmat teksteissä esiintyvät merkitykset ilmaisivat määrittämisen eli mittauksen ja arvioinnin tärkeyttä. Teksteissä tähän viitataan sanoilla ja ilmauksilla edellyttää, pitää sisällään ja välttämätön. Järjestelmällinen osaamistason määrittäminen nähdään merkityksellisenä varsinkin yksilöiden osalta. Osaamistason määrittämisen tärkeyttä korostava näkemys muistuttaa matemaattista ongelmanratkaisumallia, jossa ensin määritetään ongelma, sitten laaditaan suunnitelma, joka toteutetaan ja lopuksi arvioidaan tulos. Jotta systemaattinen mittaaminen ja arviointi olisivat mahdollista, mitattavan kohteen tulee olla melko helposti määriteltävissä. Eksplisiittinen tieto ja näkyvä "tempuosaaminen" ovat helpommin mitattavia kuin hiljainen tieto tai esimerkiksi sosiaalinen ja yhteisöllinen osaaminen. Tämän diskurssin taustalla on mitä ilmeisimmin eksplisiittistä tietoa korostava KM-näkökulma.

"... arvioidaan, mikä on henkilöstön osaamisen nykytaso verrattuna tavoitetasoon, ..."

"Tältä pohjalta laaditaan ammatilliset osaamisprofiilit, joihin nykyistä osaamista verrataan."

Kahdessa tutkimusaineistoartikkelissa esiintyi myös sellainen osaamistason määrittämisen diskurssi, jossa mittauksesta ei pidetty keskeisenä tai sitä pidettiin vanhahtavana lähestymistapana. Vanhahtavaan, ja ei niin tärkeään viittaa sana perinteinen, varsinkin kun sitä määritellään meka-

nistisuudella. Negatiivissävytteinen ilmaisu "analyysihalvaus-ansa" viittaa myös mittaamisen ei-toivottaviin tai tehoittomiin seurauksiin. Mittaamista ei näin ollen pidetä keskeisimpänä haasteena, mutta toisaalta organisaatiokohtaisesti tehtynä se on välttämätöntä KM:n korostamien asioiden esille nostamiseksi.

"... osaamisen johtamisen perinteistä - ja suhteellisen mekanistista - etenemistä, missä ydinosaamiset jaetaan yksiköiden tai ryhmien osaamisalueiksi ja edelleen yksilöiden osaamisprofiileiksi."

"Jos osaamisen johtamisessa lähdetään liikkeelle mittareista ja tekniikoista, ajaututaan samanlaiseen analyysihalvausansaansa kuin ..."

3.1.4 Kokonaisnäkökuvan mahdollistaja -diskurssi

Diskurssi, joka on nimetty kokonaisnäkökuvan mahdollistaja -diskurssiksi, korostaa KM:n merkitystä strategisen - ja operatiivisen toiminnan yhdistävänä ja strategiaa konkretisoivana tekijänä. Tässä diskurssissa KM on viitekehys ja se kuvaa sitä asennetta, joka ohjaa organisaation toimintaa kokonaisuudessaan. Tällöin KM auttaa hahmottamaan sen, mikä on oleellista organisaation kokonaisuuden kannalta: mitkä ovat sen menestyksellisen toiminnan perustekijät. Tässä diskurssissa KM saa ikään kuin toimintafilosofian luonteen, mutta toisaalta sen halutaan olevan myös johtamisen väline, konkretisoinnin väline tai sillanrakentaja, eli välittäjä kahden maailman välissä.

"Organisaatiossa osaamisen johtamista tarvitaan ennen kaikkea strategian ja vision konkretisoinnin välineenä. ... Tavoitteena on, että osaamisnäkökulma on osa kaikkea johtamista."

"... organisaatiotasolla osaamisen johtaminen merkitsee, että varmistetaan toimintalinjojen ja strategioiden mukaisten osaamisten olemassaolo ja huomioidaan talon tarpeet ja tulevaisuuden vaateet ..."

KM rakentuu näissä teksteissä kokonaisnäkökuvan mahdollistajaksi ja varmistajaksi. Mahdollistamiseen tekstissä viittaavat sanat ja ilmaukset: auttaa, auttaa vain ja voi toimia. KM on asia, joka voisi liittää strategisen ja operatiivisen

toiminnan. Teksteissä painotetaan asian tärkeyttä ilmaisuilla: tavoitteena on, keskeinen haaste ja on luotava, nämä ilmaisut ja sana edellyttäisi luovat mielikuvan, että KM ei vielä toteudu täysin sellaisena kokonaisnäkömyksenä, jota tämä diskurssi edustaa.

3.1.5 Tietoteknisen lähestymisen diskurssi

Tietoteknisen lähestymisen diskurssi on kaksijakoinen: yhtäältä KM (tässä yhteydessä tiedonhallinta merkityksessä) rinnastetaan tietotekniikkaan ja tietojenkäsittelyyn, toisaalta tietotekniikka nähdään sellaisena KM:n välineenä, jolla on avustava ja helpottava rooli ja joka ei näin ollen voi ratkaista KM:n perusongelmaa yksinään. Tietotekninen lähestymistapa korostaa eksplisiittisen tiedon keskeistä asemaa. Tähän viittaavat ilmaisut: jotta...systemaattista ja oikean tiedon ja sopivien työkalujen tarjoaminen. Diskurssi korostaa myös organisaation informaatioteknologiaan liittyvien prosessien olevan organisaatiokohtaisia, mikä tulee ottaa huomioon niiden toteutuksessa.

"Jotta tiedon tuottaminen olisi systemaattista, tarvitaan tietojärjestelmiä"

"Mittarit ja tietojärjestelmät ovat kuitenkin välttämättömiä. ... tietohallintaratkaisut on tehtävä organisaatiokohtaisesti."

Kokemuksellinen tieto on ongelmallinen tietotekniselle lähestymistavalle. Tällöin inhimillinen, yksilöllinen (hän itse) tai vuorovaikutteinen toiminta nähdään KM:n keskeiseksi tekijäksi, jota organisaatiokohtaiset eksplisiittistä tietoa sisältävät tietohallintaratkaisut tukevat.

"Kliininen silmä ... sillä päättelyn taustalla olevat muuttujat eivät ole koneellisesti mitattavissa. Lääketieteen tiedonhallinnan perusongelmat eivät siis ole teknisiä."

"Suomalaisen yritysmaailman helmasynti on teknisten ratkaisujen viilaaminen silloin, kun itse asiassa pitäisi mahdollistaa ja edistää inhimillistä vuorovaikutusta."

3.1.6 Johtamisen osa-alue -diskurssi

Johtamisen osa-alue -diskurssi on tavallaan vastakohta kokonaisnäkömyksen mahdollistaja -diskurssille, jossa KM sai lähinnä toimintafilosofian merkityksen. Johtamisen osa-alue -diskurssi korostaa KM:n merkitystä osana muuta johtamista. Tutkimusartikkelien teksteissä osaamisen johtaminen yhdistettiin tällöin henkilöstöjohtamiseen ja strategisen johtamisen osaksi.

"Osaamisen johtaminen on ennen kaikkea johtamisen väline, osaamiskysymysten esille nostaminen osana strategisia valintoja auttaa esimiehiä ymmärtämään, missä pitää onnistua ja minkä varassa voidaan menestyä."

"Osaamisen johtaminen ja hallinta on johdon vastuulla ja se koskee henkilöstöjohtamisen koko aluetta, ..."

Tietojohtaminen nähtiin osana johtamista yleensä, jolloin se suuntaa erityishuomion tietämyksen ja tietoprosessien hallintaan. Tämän diskurssin perusteella KM on johtamisen yksi viitekehys muiden viitekehysten joukossa.

"Tietojohtaminen on johtamisen osa-alue, jossa erityishuomion kohteena ovat tietämyksen ja tietoprosessien hallinnan kysymykset."

3.1.7 Vuorovaikutusta korostava diskurssi

Vuorovaikutusta korostavassa diskurssissa KM nähdään vuorovaikutukseen perustuvana toimintana, jossa korostetaan sekä hiljaista että näkyvää tietoa. Vuorovaikutteisessa toiminnassa tietoa luodaan, jaetaan ja laajennetaan. Tämän merkityksen rakentavat tekstissä esiintyvät sanat ja ilmaisut: dialogi, henkilöstön kanssa, integroituu ja kommunikaatio, jotka kaikki korostavat kahdensuuntaista toimintaa. Vuorovaikutus voi olla sekä yksilöiden välistä että yksilön ja tiedon välistä. Organisaation tehtävä on tukea tätä ihmisten vuorovaikutteista toimintaa. Vuorovaikutuksen korostus ja tärkeys ilmenee sanoista ja ilmauksista: osaamisen johtaminen lähtee, liittyy vahvasti, yhä tärkeämmäksi tekijäksi ja on luotava.

"... osaamisen johtaminen lähtee tiedosta, kokemuksellisuudesta, dialogista ja reflektiosta, ..."

"Yhä tärkeämmäksi tekijäksi nousee se, miten tiedon luomisen prosessi henkilöstön kanssa organisoidaan."

3.1.8 Aineettoman pääoman diskurssi

Vain yhdessä tutkimusaineistoartikkelissa liitettiin KM:ään aineettoman pääoman käsite. Tällöin osaaminen ja tietämys nähtiin yhteisenä pääomana, jonka avulla voidaan vastata tulevaisuuden haasteisiin. Käsite pääoma viittaa organisaation kaikkiin sellaisiin resursseihin, jotka luovat puitteet toiminnalle. Tämä diskurssi korostaa sitä, että aineeton pääoma/osaamispääoma pitäisi nähdä yhtenä organisaation varallisuuden osa-alueena aineellisen pääoman rinnalla.

"Se [tarkoittaa KM:ää] on organisaation osaamispääomasta huolehtimista huomioiden inhimilliset voimavarat, sosiaaliset suhteet ja rakenteelliset tietovarannot."

3.1.9 Huolenpidon diskurssi

Huolenpidon diskurssi esiintyi vain yhdessä artikkelissa. Tässä diskurssissa korostuu, että eksplisiittisen tiedon johtaminen ei yksin riitä vaan tarvitaan myös pehmeämpää lähestymistapaa eli huolenpitoa osaamispääomasta. Ilmaisua tiedon johtamisen lisäksi huolenpitoa merkitsee, että eksplisiittistä tietoa voidaan johtaa management-tyyppisesti, mutta tämä johtamistapa ei sovellu tai se ei ole yksinään käypä hiljaisen tiedon, taitojen ja osaamisen johtamiseen. Tähän viittaa sana lisäksi.

"Osaamisenjohtaminen (knowledge management) merkitsee täten tiedon johtamisen lisäksi huolenpitoa taidoista ja osaamisesta sekä niiden lisäämisestä organisaation tavoitteet huomioiden. Se on organisaation osaamispääomasta huolehtimista huomioiden inhimilliset voimavarat, sosiaaliset suhteet ja rakenteelliset tietovarannot."

3.2 KM:n merkitysten rakentuminen - osaamisen johtaminen ja tietojohtaminen

Tutkimusaineistoartikkelien teksteissä Knowledge Management on saanut yleisemmin

osaamisen johtamisen merkityksen, joissakin yhteyksissä puhuttiin myös strategisesta osaamisen johtamisesta. Osaamisen johtaminen rakentuu teksteissä laajaksi käsitteeksi, johon liittyvät vahvasti KM:n merkitystä rakentavista diskursseista: systemaattinen kehittäminen, yksilö tuottajana - organisaatio mahdollistajana, osaamistason määrittäminen, kokonaisnäkemyksen mahdollistajana, johtamisen osa-alue, vuorovaikutusta korostava, aineeton pääoma ja huolenpito. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan, mitä merkityksiä johtamisen kohteena oleva osaaminen on saanut artikkeleissa.

Artikkelien teksteistä nousi yksi osaamisen diskurssi, joka on: Tietojen ja taitojen soveltamiskyvyn diskurssi. Tutkimusaineistoartikkelien teksteistä, joissa KM oli saanut osaamisen johtamisen merkityksen, osaaminen nähtiin laajana ja dynaamisena käsitteenä, joka sisältää hiljaisen ja näkyvän tiedon, taidot sekä ennen kaikkea kyvyn ja halun soveltaa näitä tilanteen vaatimalla tavalla.

"Osaaminen on eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon, taidon ja kokemuksen hallintaa."

"Työhön liittyvä osaaminen on ammattitaidon lisäksi myös asiakasprosessien sujuvuutta, toimintaa työyhteisössä eli sitä, miten osaamista käytetään."

Osaaminen on yksilöstä lähtevää ja sen kehittyminen on henkilökohtainen prosessi, jota voidaan tukea, mutta jota ei voida korvata ulkoisin keinoin. Tähän viittaavat teksteissä ilmaisut: eikä kodifioimattoman tiedon hankkimiseen ole oiko-tietä ja ei merkitse vain uusia tekniikoita.

"Oppiminen organisaatiossa ei merkitse vain uusia tekniikoita, joilla ihmiseen ensin kaadetaan tietoja ja otetaan ulos kehittyneempi osaaminen."

Organisaation näkökulmasta dynaaminen osaaminen on organisaation kilpailuetu, jonka avulla se vastaa ympäristön asettamiin haasteisiin.

"Osaaminen on yrityksen kilpailuedun lähde, se on kykyä toimia ja reagoida asiakkaiden sekä kilpailuympäristön muutoksiin."

Knowledge Management on saanut myös strategisen tietojohtamisen, tietojohtamisen, tietämyksen ja tiedon johtamisen sekä hallinnan ja tiedonhallinnan (jatkossa käytetään tästä ryh-

mästä nimitystä tietojohdaminen) merkityksen kahdessa tutkimusaineistoartikkelissa. KM-tee-maa rakentavista diskurssikategorioista tietojohdamisen merkitystä rakentavat Systemaattisen kehittämisen, Yksilö tuottajana - organisaatio mahdollistajana ja Tietoteknisen lähestymisen diskurssit. Tietojohdamiseen, tietämyksen ja tiedon johtamiseen sekä hallintaan liittyy myös Johtamisen osa-alue -diskurssi.

Tietojohdamista käsittelevien artikkelien sisäl- löstä nousi selvimmin yksi tiedon diskurssi: Ekspliisiittistä tietoa painottava diskurssi. Niissä tutkimusaineistoartikkelien teksteistä, joissa KM oli saanut tietojohdamisen merkityksen, tieto näh- dään pääsääntöisesti konkreettisenä asiana, jota voidaan johtaa ja hallita lähinnä tietoteknisiin apu- välinein. Tällöin tieto on ekspliisiittistä ja näin ollen helposti siirrettävää. Vaikka teksteissä viitataan myös hiljaiseen ja kokemusperäiseen tietoon, jäävät ne selvästi toissijaiseen asemaan tietojohdamisen näkökulmasta tarkasteltuna. Tähän viit- taavat muun muassa tekstissä tiedon tuottamista, jakelua ja lähteitä määrittävät seuraavat ilmaisut, jotka pääsääntöisesti vaativat tiedon ilmaisua kirjallisessa tai numeerisessa muodossa: tiedon lähteinä joukkotiedotusvälineet sekä eri tahojen laatimat raportit ja tietokannat; sisäisen tiedon keskeisen lähteen muodostavat tietokannat; ... jotta tiedon tuottaminen olisi systemaattista tarvi- taan tietojärjestelmiä ja ...tietotekniikan hyödyn- täminen. Ekspliisiittisen tiedon korostuneeseen asemaan viittaavat tekstissä myös ilmaisut: ensisijaisesti ekspliisiittistä, älyllistä tietoa, nimenomaan systeemistä tietoa, välittömään keholliseen kokoemukseen pohjautuvan tiedon merkitys vähenee, tietomassa, tiedon tulva, yksi- selitteistä, ajantasaista tietoa ja oikean tiedon ja sopivien työkalujen; tällöin tieto on jotain konk- reettista ja helposti määriteltävää.

Tietojohdaminen rakentuu tutkimusaineistoar- tikkeliin teksteissä suppeammaksi käsitteeksi kuin osaamisen johtaminen. Artikkeleissa, joissa käytetään termiä tietojohdaminen, se rinnas- tetaan tietoaineistojen hallintaan, informaation hallintaan ja tietämyksen hallintaan. Tietojohd- amisen kapeampaa näkökulmaa kuvastaa myös sen merkitystä rakentavien diskurssikategorioiden vähäinen määrä.

Tietojohdamisessa tieto ja tietämys sekä tie- toprosessit ovat johtamisen kohdealue. Tieto- johtaminen on tavallaan osaamisen johtamisen alijoukko, koska osaamisen johtaminen koros-

taa ekspliisiittisen tiedon johtamisen lisäksi vuo- rovaikutteisen toiminnan edistämistä hiljaisen ja kokemuksellisen tiedon hyödyntämiseksi. Tieto- johtamista käsittelevien tutkimusaineistoartikke- lien teksti rakentavat tietojohdamisen keskeiseksi tehtäväksi ekspliisiittisen tiedon systemaattisesta levityksestä huolehtimisen. Osaamisen johta- misessa on laajimmillaan kysymys strategian ohjaamasta toiminnasta, jossa tiedon johtamisen lisäksi huolehditaan toiminnan kannalta merki- tyksellisistä taidoista ja osaamisista.

Tietojohdamisen haaste on kehittää ja tehostaa tiedon käyttöä organisaatorakenteita ja tietojär- jelmistä muovaamalla. Osaamisen johtamisen haaste on kehittää organisaatiota laaja-alaisem- min sisältäen myös osaamisen näkökulmaan liittyvät inhimilliset ja sosiaaliset tekijät. Lisäksi osaa- misen johtaminen korostaa toimintaympäristön ja organisaatiokulttuurin merkitystä onnistuneen KM:n kannalta.

Sekä tietojohdamisessa että osaamisen joh- tamisessa yksilö on tiedon suhteen keskiössä, mutta yksilön näkökulma tietoon on erilainen. Tie- tojohtamisessa yksilö on lähinnä ekspliisiittisen tiedon käyttäjä ja luoja, jolloin tietojohdaminen tai tiedonhallinta ei anna keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen. Osaamisen johtamisessa korostuu yksilön merkitys tiedon tuottajana, jakajana ja uudistajana.

Osaamisen johtaminen rakentui aineistossa Karl Sveibyn (2001) KM-lähestymistapaluo- kittelun mukaan "pehmeän" KM-koulukunnan edustamaksi ihmisten johtamiseksi. Osaamisen käsitettä lähestyttiin artikkeleissa pääasiassa vain yksilön näkökulmasta, ja se nähtiin lähinnä asiantuntijuutena sekä tehtävään sidottuna osaa- misena eli osaaminen rakentuu yksilön kyvystä toimia tilanteen vaatimalla tavalla. Jaakko Virk- kunen (2002) toteaa, että osaamisen käsitteessä on tapahtunut ja tapahtuu kolmenlaista muutosta: osaamisen käsite muuttuu yhteisöllisemmäksi, osaaminen laajentuu ajallisesti ja laadullisesti, jol- loin pyritään hallitsemaan suuria kokonaisuuksia eikä yksittäisiä osasuorituksia. Kun tutkimusai- neistosta rakentunutta tietojen ja taitojen sovel- tamiskyvyn diskurssia peilaa tähän Virkkusen esittämään osaamisulottuvuuksien muutokseen voidaan todeta, että tutkimusaineistoartikkelei- den rakentama osaamisen käsite on tämän muu- toksen alkuvaiheessa.

Tietojohdaminen asettuu Sveibyn (2001) luoki- tuksessa "kovan" KM-koulukunnan edustamaan

informaation johtamisen piiriin, joka korostaa eksplisiittisen tiedon hallinnan ja johtamisen merkitystä. Tätä kuvastaa aineistosta noussut tietojohtamisen merkitystä rakentava Eksplisiittistä tietoa painottava diskurssi.

3.3 KM:n merkitysten rakentuminen - organisaatorakenne, -kulttuuri ja johtajan rooli

Systemaattisen kehittämisen diskurssi rakentaa KM:n merkitystä organisaation kehittämisen, muutoksen mahdollistamisen ja uudistuskyvyn näkökulmasta. KM:n avulla voidaan tunnistaa ja sillä voidaan perustella muutos- ja kehittämistoimintaa. Artikkeleissa muutoksen kohteena nähdään tyypillisesti organisaatorakenteet ja organisaatiokulttuuri.

Tutkimusaineistoartikkeleista nousi voimakaimmin esille yksi KM:n kannalta suotuisa organisaatorakennetta ja organisaatiokulttuuria kuvaava diskurssi, joka on nimetty Avoimen kommunikaation diskurssiksi.

Tutkimusaineistoartikkelit tuottavat diskurssin, jossa tieto on toiminnan perustekijä. Toimintaa palveleva organisaatorakenne sekä organisaatiokulttuuri tukevat ja edesauttavat erityisesti organisaation sisäistä kommunikaatiota, joka tässä yhteydessä on tiedon, tietämyksen ja osaamisen levitystä. Tällaiset organisaatiopiirteet tukevat sekä hiljaisen että eksplisiittisen tiedon tuottoa ja välitystä yhteistoiminnan lisääntymisen kautta. Teksteissä rakentuu sellainen kuva, että eksplisiittisen tiedon tuottoon, jakamiseen ja saantiin liittyvät haasteet ovat ratkaistavissa organisaatorakenteita ja toimintajärjestelmiä muokkaamalla. Informaatiojärjestelmät ovat keskeinen organisaation keino käsitellä ja jakaa eksplisiittistä tietoa. Toimiva organisaatorakenne tukee toiminnan tehokkuutta ja tarvittaessa pysyvyyttä, mutta samalla edesauttaa myös eri yksiköiden ja ryhmien välistä dynaamista toimintaa.

"Periaatteessa haasteena on hierarkisen organisaation tehokkuuden ja stabiilisuuden yhdistäminen hallinnonaloja rikkovaan matalan organisaation dynaamisuuteen."

"Kyse on organisaatiokulttuurin muutoksesta, jossa visioinnista lähtevään strategiseen johtamiseen yhdistyy oppimista korostavan ilmapiirin luominen."

Hiljaisen tiedon jakaminen on eksplisiittisen tiedon jakamista haastavampaa. Toimintaa tukeva organisaatorakenne edesauttaa hiljaisen tiedon jakamista, koska se voi mahdollistaa esimerkiksi moniammatillisen yhteistyön. Artikkelien rakentaman kuvan mukaan pelkkä organisaatorakenteiden muokkaaminen ei kuitenkaan riitä, vaan sekä organisaatiokulttuurin että työilmapiirin tulisi myös tukea avointa kommunikaatiota. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen on siis vähintään yhtä paljon kulttuuri- kuin rakennekysymys.

"...moniammatillisuus edellyttää asiantuntijuuden rajojen ylittävän näkökulman nostamista yhdeksi tärkeäksi kehittämisen perustaksi. Rajojen ylittäminen edellyttää konkreettisia toimia, yhteisiä kokeiluja, yhteisiin tilanteisiin menoa, siirtymistä työskentelemään toisten 'reviirille' jne."

Avointa kommunikaatiota tukevan organisaatiokulttuurin rakentuminen ja erityisesti sen aktiivinen synnyttäminen vaatii pitkäjänteistä työtä, tiivistä paneutumista ja aktiivista panostusta. Koska kyse on kulttuurista, sellainen ei synny pelkillä puheilla tai päätöksillä, vaan tarvitaan systemaattista, konkreettista ja ennakkoluulotonta toimintaa.

"Aitoa yhteistoimintaa ja osaamisen jakamista ei kuitenkaan synny hallinnollisilla päätöksillä tai vain organisaatorakenteita muovaamalla vaan luottamukseen perustuva osajayhteisön syntyminen on pitkän prosessin tulos."

Tutkimusaineistoartikkelien teksteissä nousee selvästi esille ajatus, että KM vaatii monipuolista ja uudenlaista johtamisen osaamista ja myös uutta näkökulmaa johtajuuteen. Johtajan vastuiksi nähdään organisaatiossa olevan tiedon ja osaamisen löytäminen ja saaminen tuottavaan käyttöön. Artikkeleissa johtajan roolia rakentaa kolme diskurssia: strategian kirkastaja, mahdollisuuksia luova valmentaja ja ennakkoluuloton visionääri. Artikkelien rakentaman kuvan mukaan johtaminen on prosessimaista, ei funktionaalista toimintaa.

3.3.1 Strategian kirkastaja -diskurssi

Strategian kirkastaja -diskurssi korostaa johtajan roolia strategian selkiyttäjänä ja strategian mukaisten tavoitteiden tuojana päivittäiseen toimintaan. Tämä vaatii johtajalta kykyä nähdä

asiat ja toiminta kokonaisuutena. Strategia ohjaa johtoa ymmärtämään organisaation ydinosaamistarpeet sekä näyttää suunnan koko organisaatiolle. Johtaja tekee siitä tavoitteellista, hän tulkitsee sekä muuntaa strategian osaamistarpeiksi ja päivittäistä toimintaa ohjaavaksi. Strategia on organisaation toiminnan lähtökohta, ja johtaja on sen kirkastaja ja välittäjä.

"Esimieheltä edellytetään kykyä ottaa strategia osaksi päivittäistä työtä, muuttaa strategia osaamistarpeiksi, luoda osaamisen kehittämistä tukevat olosuhteet ja hallita osaamisen arviointi ja kehittäminen."

3.3.2 Mahdollisuuksia luova valmentaja -diskurssi

Mahdollisuuksia luova valmentaja -diskurssi korostaa, että johtaja toimii esimerkkinä, näyttää suunnan, luo mahdollisuuksia ja antaa merkityksiä. Tällöin johtajalle muodostuu tiennäyttäjän sekä raivaajan rooli ja strategia toimii hänen kartanaan. Johtajalta vaaditaan kykyä oma-aloitteisuuden kannustamiseen ja valtuuttamiseen.

"Johtajan tehtävä on suunnata tiedon luomista ja antaa merkityksiä... Valtuuttaminen kuuluu tähän prosessiin hyvin oleellisesti. Se on vallan luovuttamista, toiminnan ja aloitteellisuuden sallimista, resurssien antamista ja luottamusta."

3.3.3 Ennakkoluuloton visionääri -diskurssi

Ennakkoluuloton visionääri -diskurssi vaatii johtajalta uteliasta ja innovatiivista asennetta sekä kykyä nähdä tulevaisuuteen. Jotta johtaja kykenee arvioimaan ja hyödyntämään organisaatiossa esiintyvää piilo-osaamista, hänen täytyy tuntea organisaatio, sen rakenne, kulttuuri, tavoitteet ja siellä toimivat yksilöt hyvin.

"...tunnistetaan osaamista, jota ei ole ennen kyetty hyödyntämään. ...olisi pystyttävä tunnistamaan osaamisessa tapahtuvien muutosten ...mahdollisesti aiheuttamat uhat. ...arvioida yrityksen edellytyksiä hyödyntää piilo-osaamista..."

4 POHDINTA

Diskurssianalyysi on usein painotukseltaan perustutkimuksellista. Sillä on itseisarvoa tiedon tuottajana ja tutkimusten lisääntyessä tieto myös kumuloituu. (Jokinen ym. 1999) Diskurssianalyytistä tutkimuksellista viitekehystä on sovellettu vain vähän terveyshallintotieteellisissä tutkimuksissa. Tutkimuksemme tarkoituksena oli kuvata, millaisen käsityksen terveydenhuollon tieteelliset ja ammatilliset lehdet rakentavat Knowledge Managementista. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten KM on ymmärretty ja käsitteellistetty näissä lehdissä. Diskurssianalyysin soveltuvuutta tutkimukseen puolustaa sen tarjoama monipuolinen ja syvälinen KM-ilmiön tulkinnan mahdollisuus. Se antaa mahdollisuuden tutkia, miten kieli osallistuu KM:n sosiaalisen todellisuuden rakentamiseen terveydenhuollon kontekstissa (Matikainen 1999).

Sari Husan (1995) mukaan diskurssianalyysin perusajatus on se, että teksti ei heijasta sosiaalista todellisuutta neutraalisti, vaan teksti on samalla sosiaalisen todellisuuden tuote ja tuottaja. Tällöin tekstit sekä kuvailevat kohdettaan että muodostavat niistä erilaisia tulkintoja. Tässä tutkimuksessa tutkimusaineistoartikkelien tekstien pohjalta rakennetut KM-diskurssit tuovat uusia merkityksiä terveydenhuollon KM-keskusteluun. Tutkimus ja sen tulokset muokkaavat ja rakentavat myös osaltaan KM:n sosiaalista todellisuutta terveydenhuollon toimintaympäristössä. Myös tätä artikkelia voidaan lukea diskursiivisesti, ja siten sen pohjalta voidaan rakentaa uudenlaisia merkityksiä KM-käsitteestä.

Sosiaaliseen konstruktionismiin perustuvassa diskurssianalyysissä ei ole kyse "ankarasta tieteestä"; diskurssianalyytikko ei tavoittele tulkinnoillaan kaikenkattavan faktan statusta. (Jokinen ym. 1999) Tämä näkökulma puoltaa diskurssianalyytisen tutkimusotteen käyttöä tutkittaessa monitieteellistä ja vielä hajanaista KM-tematiikkaa terveydenhuollon kontekstissa, jossa tutkittava aihe on vielä varsin jäsentymätöntä ja jossa KM-teemasta on Suomessa niukasti tutkimuksia. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi jää siten diskurssianalyytiselle tutkimukselle ominaisesti osin lukijoiden arvioitavaksi.

Kun KM-todellisuutta tarkastellaan koko tutkimusaineistonrakentaman todellisuuden pohjalta, KM-teemasta rakentuu ensisilmäyksellä varsin kattava ja monipuolinen kuva. Hiukan syvemmän

tarkastelun jälkeen KM-kuva muuttuu kuitenkin hajanaiseksi ja ristiriitaiseksi. Tämä kuvastaa hyvin sitä todellisuutta, jonka lähdekirjallisuuskin rakentaa KM:stä.

Raivola ja Vuorensyrjä (1998) nimeävät yhdeksi tietointensiivisen toiminnan mukanaan tuomaksi muutosulottuvuudeksi asiakkaiden osallistuvuuden lisääntymisen palvelujen määrän ja laadun määrittelyssä. Samaan asiaan viittaavat myös Määttä ja Virtanen (2000) korostaessaan, että palveluiden käyttäjien mielipiteiden ja palvelutarpeiden tiedostaminen on yksi julkisten organisaatioiden palvelutuotannon kulmakivi. Tarkasteltaessa tutkimusaineistoartikkelien rakentamaa KM-todellisuutta aineettoman pääoman viitekehystä, havaitaan, että aineettoman pääoman ulottuvuuksista yksilö- ja yhteisöllinen osaamispääoma ja sosiaalinen pääoma painottuvat voimakkaasti. Myös rakennepääoman ulottuvuus korostuu, mutta tutkimusaineiston

rakentama KM-todellisuus ulottuu vain vähän suhde- ja asiakaspääoman osa-alueelle. Taulukossa 2 on esitetty yhteenveto tutkimusaineistoartikkelien diskursseista ja niiden asemoitumisesta aineettoman pääoman eri osa-alueille.

Tutkimuksen tulosten tulkinnan keskeisimpänä löydöksenä voidaan pitää sitä, että tutkimusaineiston rakentama Knowledge Management-todellisuus on verrattain kapea-alainen, jos sitä tarkastellaan aineettoman pääoman viitekehystä. Aineiston tuottama todellisuus pitää KM:ää lähinnä organisaation sisäisenä toimintana ja painottaa useimmin yksilöllistä kuin yhteisöllistä näkökulmaa KM-teemassa. Tällöin KM-todellisuus ei kata koko aineettoman pääoman kenttää, vaan keskittyy asiantuntijaorganisaatioille tyypilliseen osaamispääoman (Määttä & Virtanen 2000) ja sosiaalisen pääoman ulottuvuuteen. Tutkimusaineistoartikkelien rakentamassa KM-

TAULUKKO 2. Tutkimusaineistoartikkelien diskurssit ja aineettoman pääoman osa-alueet.

Diskurssit		Aineettoman pääoman osa-alueet		
		I	II	III
KM:n käsitteen rakentuminen	Systemaattisen kehittämisen diskurssi	X	X	(X)
	Yksilö tuottajana – organisaatio mahdollistajana -diskurssi	X	X	
	Osaamistason määrittelyn diskurssi	X		
	Kokonaisnäkömyksen mahdollistaja -diskurssi	X		
	Tietoteknisen lähestymisen diskurssi	X	X	
	Johtamisen osa-alue -diskurssi	X	X	
	Vuorovaikutusta korostava diskurssi	X		
	Aineettoman pääoman diskurssi	X	X	X
	Huolenpidon diskurssi	X		
Osaaminen ja johtaminen	Tietojen ja taitojen soveltamiskyvyn diskurssi	X		X
Tietojohtaminen	Eksplisiittistä tietoa painottava diskurssi		X	
Organisaatorakenteet ja -kulttuuri	Avoinen kommunikaation diskurssi	X	X	(X)
Johtajan rooli	Strategian kirkastaja –diskurssi	X		(X)
	Mahdollisuuksia luova valmentaja –diskurssi	X		
	Ernakkoluuloton visionääri –diskurssi	X		

I= Yksilö- ja yhteisöllinen osaamispääoma + Sosiaalinen pääoma
 II= Rakennepääoma
 III= Suhde- ja Asiakaspääoma

X = diskurssi kattaa kyseisen aineettoman pääoman osa-alueen
 (X) = diskurssi sivuaa kyseisen aineettoman pääoman osa-alueetta
 tyhjä = diskurssi ei kata kyseisen aineettoman pääoman osa-alueetta

todellisuudessa on piirteitä toisen sukupolven KM:stä (Virkkunen 2002), mutta koska aineistosta nousevat diskurssit eivät sisällä tietoa ja osaamista ylläpitävää sekä luovaa yhteisöllisyyttä ja verkostomaisuutta, toisen sukupolven KM-määritelmä ei toteudu kokonaisuudessaan.

Artikkelien rakentama KM-todellisuus asemoituu Stählen ja Grönroosin (1999, 2000) esittämään mekaaniseen ja orgaaniseen tietopääoman elinympäristöihin, mutta ei ulotu dynaamiseen tieto- ja toimintaympäristöön. Tutkimusaineiston KM-kuva ei myöskään kata kokonaisuudessaan Nonakan ja kumppaneiden (1995, 1998, 2000, 2001) tiedonluontiteorian kolmea elementtiä, joissa varsinkin tietopääoma-elementissä korostetaan organisaation ympäristön osallisuutta tiedonluonnissa.

Tutkimusaineistosta nousee todellisuus, joka korostaa KM:n merkitystä organisaation menestyksen, kilpailukyvyn ja toiminnan laadun parantamisessa. Kuitenkaan, KM:ää rakentavissa diskursseissa ei juuri lainkaan tuoda esiin asiakas- ja suhdetietopääoman osuutta näiden ominaisuuksien parantamisessa. Tällöin aineistossa esiintyneen päätöksen ja KM-diskurssien välillä on ristiriitaa. Menestystä, kilpailukykyä ja optimaalista laatua tavoittelevan terveydenhuolto-organisaation tulisi nähdä ja ymmärtää sitä ympäröivän maailman todellisuus sekä kyetä avoimeen ja läpinäkyvään vuorovaikutukseen myös ympäristönsä kanssa. (vrt. esim. Sydänmaanlakka 2003; 2004)

KM-keskustelu on ollut hyvin vähäistä terveydenhuollon kontekstissa. Yhtenä tutkimuksen löydöksenä voidaan pitää sitä, että terveydenhuoltoalalle soveltuvissa tieteellisissä lehdissä ja ammattilehdissä KM:n kokonaisteemaa käsitteleviä artikkeleita on julkaistu valitettavan vähän. Aineiston artikkeleista vain kolme oli julkaistu varsinaisissa terveydenhuoltoalan ammattilehdissä, eikä esimerkiksi hoitotieteenalan julkaisuista löytynyt lainkaan tätä aihetta käsitteleviä artikkeleita. Terveydenhuollon KM-keskustelun ja KM:n toteutuksen ohuuteen viittaa myös Seija Ollila (2004) todetessaan, että "Sosiaali- ja terveydenhuollon yksityisissä ja julkisissa palveluorganisaatioissa osaamisen johtaminen etsii vielä omaa linjaansa."

Tutkimustuloksissa kuvastuu hyvin yleisen KM-keskustelun hajanaisuus - KM etsii vielä selvästi linjaansa ja paikkaansa terveydenhuollossa. Tutkimus rakentaa osaltaan terveydenhuollon

KM-keskustelua ja nostaa esiin uuden näkökulman terveydenhuoltoalalle soveltuvien tieteellisten lehtien ja ammattilehtien KM-artikkeleiden rakentamasta todellisuudesta. On myös painotettava, että tutkimuksen tulokset ovat ajalliseen kontekstiinsa sidottuja, koska KM on vielä nuori, paikkaansa hakeva ja jatkuvasti teoreettisesti kehittyvä johtamisen jäsentämistapa.

Koska Knowledge Management -teemaa on tutkittu terveydenhuollon kontekstissa vasta vähän, jatkotutkimusvaihtoehtoja on useita. Olisi esimerkiksi mielenkiintoista tutkia, kuinka Suomessa käydään KM-keskustelua muilla aloilla verrattuna terveydenhuoltoon tai mikä on tiedon ja osaamisen johtamisen tilanne terveydenhuollossa Suomessa ja kansainvälisessä kontekstissa - eroavatko ne toisistaan.

VIITE

*Tutkimus liittyy Suomen Akatemian terveydenhuoltotutkimusohjelman (TERTTU) Henkilöstövoimavarojen johtamisen innovaatiot terveydenhuollossa tutkimusprojektiin (HumanRe), jossa yhtenä teemana on tiedon ja osaamisen johtaminen (KM). HumanRe-tutkimusprojektiä rahoittavat Suomen Akatemian lisäksi Sitra ja Kuntaliitto

LÄHTEET

- Anttiroiko, A-V: Strateginen tietojohdaminen kunnallishallinnossa. Hallinnon Tutkimus 19 (2000): 1, s. 19-31.
- Berger, P. & Luckmann, T: Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen: tiedonsosiologinen tutkielma. Gaudeamus, Helsinki 1994.
- Bhatt, G.D: Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. Journal of Knowledge Management 5 (2001): 1, s. 68-75.
- Blackler, F: Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. Organization Studies 16 (1995): 6, s. 1021-1046.
- Burr, V: An Introduction to Social Constructionism. Routledge, London, New York 1995.
- Bollinger, A. & Smith, R: Managing organizational knowledge as a strategic asset. Journal of Knowledge Management 5 (2001): 1, s. 8-18.
- Davenport, T.H. & Prusak, L: Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know. Harvard business school press, Boston 1998.
- Holma, A., Lappalainen, K. & Pilkevaara, S: Näkyvätön näkyväksi - tieto, osaaminen ja Knowledge Management. Info 1997:8. Teknillinen korkeakoulu,

- Espoo 1997.
- Husa S: Foucault-lainen metodi. niin & näin. Filosofien aikakauslehti 1995: 3.
- Jokinen, A. & Juhila, K: Merkitykset ja Vuorovaikutus. Poimintoja asunnottomuuspuheiden kulttuurisesta virrasta. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis A 510, Tampere 1996.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E: Diskurssianalyysin aakkoset. Vastapaino, Tampere 1993.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E: Diskurssianalyysi liikkeessä. Gummerus Kirjapaino OY, Jyväskylä 1999.
- Kinnunen, J. & Vuori, J: Hoitotyön perusoluttavuudet ja toimintamallien muutokset. Teoksessa: Simoila, R., Kangas, R. & Ranta, J. (toim.) Hoitotyötä johtamaan. Kirjayhtymä Oy, Helsinki 1999.
- Kinnunen, J. & Vuori, J: Terveystieteiden johtamiskulttuurin holistinen malli. Teoksessa: Vuori, J (toim.) Terveys ja johtaminen: terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä. WSOY, Porvoo 2005.
- Kolehmainen, J: Tietoyhteiskunnan työelämän mahdollisuudet ja haasteet. Tietoyhteiskuntainstituutin raportteja 1/2004. Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto 2004.
- Koski, J.T: Infoähky ja muita kirjoituksia oppimisesta, organisaatioista ja tietoyhteiskunnasta. Gummerus, Helsinki 1998.
- Lehto, J: Vain hitaita ja vähittäisiä muutoksia. Teoksessa: Lehto, J. & Kananoja, A. & Kokko, S. & Taipale, V.: Sosiaali- ja terveydenhuolto. WSOY, Helsinki 2001.
- Matikainen, J: Diskursiivisen organisaatiotutkimuksen lähtökohtia. Hallinnon Tutkimus 16 (1999): 3, s. 221-231.
- Moss, T. M: Management Forecast: Optimizing the Use of Organizational and Individual Knowledge. Journal of Nursing Administration 29 (1999): 1, s. 57-62.
- Määttä, S. & Virtanen, P: Tietoa, osaamista, hallinnollisia rakenteita ja asiakaslähtöisyyttä? Hallinnon Tutkimus 19 (2000): 2, s. 130-147.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H: The Knowledge Creating Company - How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, New York 1995.
- Nonaka, I. & Konno, N: The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. California Management Review 40 (1998): 3, s. 40-54.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N: SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Long Range Planning. 33 (2000): s. 5-34.
- Nonaka, I. & Nishiguchi, T: Introduction. Teoksessa: Nonaka, I. & Nishiguchi, T. (toim.): Knowledge Emergence. Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation. Oxford University Press, New York 2001.
- Okkonen, J: Juxtaposing Performance Measurement and Knowledge Management. Julkaisussa: Perspectives on organizational knowledge and it's measurement. 2004. Saatavissa: <http://www2.lut.fi/ickm>
- (Luettu 4.11.2005).
- Ollila, S: Sosiaali- ja terveystieteiden julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa osaamisen strategien johtaminen etsii omaa linjaansa - johtamisen osaamista tukee hallinnollinen työnohjaus. Hallinnon Tutkimus. 23 (2004): 4, s. 29-40.
- Perttälä, K: Terveystieteiden edistäminen kunnan tehtävänä. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus. Tutkimuksia 103. Väitöskirja. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1999.
- Potter, J. & Wetherell, M: Discourse and Social Psychology. SAGE Publications Ltd, London 1987.
- Raivola, R. & Vuorensyrjä, M: Osaaminen tietoyhteiskunnassa. Sitra, Helsinki 1998.
- Rastas, T. & Einola-Pekkinen, V: Arvoa aineettomasta pääomasta. Tammer-Paino Oy, Tampere 2001.
- Simoila, R: Terveystieteiden johtamisen areena. Teoksessa: Simoila, R, Kangas, R. & Ranta J. (toim.) Hoitotyötä johtamaan. Kirjayhtymä Oy, Helsinki 1999.
- Sintonen, H., Pekurinen, M. & Linnakko, E: Terveystieteiden tutkimus. WSOY, Juva 1997.
- Seppänen-Järvelä, R. & Juth, E: Strategisen osaamisen johtaminen julkisissa asiantuntijaorganisaatioissa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja (2003): 3, s. 198-210.
- Stewart, T: Intellectual Capital - The New Wealth of Organizations. Biddles Ltd, Great Britain 1998.
- Stähle, P. & Grönroos, M: Knowledge Management - tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. WSOY; Porvoo 1999.
- Stähle, P. & Grönroos, M: Dynamic Intellectual Capital. Knowledge Management in Theory and Practice. WSOY, Helsinki 2000.
- Stähle, P. & Hannula, M: Introduction. Julkaisussa: Perspectives on organizational knowledge and it's measurement. 2004. Saatavissa: <http://www2.lut.fi/ickm> (Luettu 4.11.2005).
- Suuria, R: Helmiä kalastamassa. Avauksia tietämyksen hallintaan. Eduskunnan kanslian julkaisuja 1/2001. Oy Edita Ab, Helsinki 2001.
- Sveiby, K(1996): What is Knowledge Management? 2001 (1996). Saatavissa: <http://www.sveiby.com/articles/knowledgemanagement.html> (Luettu 4.11.2005).
- Sydänmaanlakka, P: Älykäs organisaatio - tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2001.
- Sydänmaanlakka, P: Intelligient Leadership and Leadership Competencies. Developing a Leadership Framework for Intelligent Organizations. Väitöskirja. Teknillinen korkeakoulu, Espoo 2003.
- Sydänmaanlakka, P: Älykäs johtajuus. Talentum, Helsinki 2004.
- Syvjäjärvi, A. & Stenvall, J: Henkilöstövoimavarat työntekijöiden organisaatiotoimintaosaamisen arvioinnin ja johtamisen näkökulmasta. Hallinnon Tutkimus 22 (2003): 4, s. 338-351.
- Tuomi, I: Corporate knowledge. Theory and Practice of

- Intelligent Organizations. Väitöskirja. Metaxis, Helsinki 1999.
- Valtiovarainministeriö: Osaamisen johtaminen - Kehittämishankkeen loppuraportti. Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 6/2001, Helsinki 2001.
- Virkkunen, J: Osaamisen johtaminen muutoksessa. Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä. Työministeriön raportteja 20, Helsinki 2002.
- Virtanen, P: Suomalaisen julkishallinnon johtamisen haasteet ja toimintaympäristön muutoksen hallinta. Hallinnon Tutkimus 22 (2003): 4, s. 298-309.
- Wiili-Peltola, E: Sairaala muutosten ristipaineessa - Hallinnan kehittämisen haasteita sairaalaorganisaatiossa. Väitöskirja, Tampereen yliopisto. HAUS-julkaisuja 1/2005, Savion Kirjapaino Oy 2005.
- Zorn, T. & Taylor, J: Knowledge management and/as organizational communication. Teoksessa: Tourish D. & Hargie, O. (toim.) Key issues in organizational communication. Routledge, London 2003.