

## **”Kurvivalot ja karjapuskurit”**

**– sisällönanalyysi immateriaalioikeudellisen osaamispääoman muodostumisesta**

Pro gradu -tutkielma

Sari Kalla

Kasvatustiede

Lapin yliopisto

Syksy 2012

***LA BOURSE OU LA VIE!*<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Suom. rahat tai henki!

**Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta****Työn nimi:** ”Kurvivalot ja karjapuskurit”

– sisällönanalyysi immateriaalioikeudellisen osaamispääoman muodostumisesta

**Tekijä:** Sari Kalla**Koulutusohjelma/oppiaine:** Kasvatustiede**Työn laji:** Pro gradu -työ  Laudaturtyö  Lisensiaatintyö **Sivumäärä:** 72 ja liitteet**Vuosi:** Syksy 2012**Tiivistelmä:**

Tieto- ja viestintäteknologian kehittymisen myötä informaation määrä on kasvanut. Globalisaatio on muuttanut organisaatioiden toimintaympäristöä. Muutosten ristitulessa korostuu ihmisten kyky oppia. Oppimisprosessissa informaatio muuntuu tiedoksi ja tieto tiivistyy osaamiseksi. Osaamiset yhdistyvät osaamispääomaksi, joka ohjautuu organisaatioiden hyödynnettäväksi. Osaamispääoma rakentuu aineettoman pääoman osaluista: rakenne- ja suhdepääomasta ja inhimillisestä pääomasta. Tutkimustehtävänäni on selvittää immateriaalioikeudellisen osaamispääoman muodostumiseen liittyviä tekijöitä. Esittelen myös aineistoon perustuvan jäsenyyksen immateriaalioikeudellisen osaamisen jakamisen tavoista. Tutkimuksessani käytän osaamispääoman aineettomuuden tunnistamisen välineenä immateriaalioikeudellista (IPR) osaamista.

Lähestymistavaltaan tutkimukseni on kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusaineistoni koostuu kuuden henkilön haastatteluista. Haastatteluihin valittiin eliittiotannalla henkilöitä, joiden oletetaan omaavan eniten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Analyysimenetelmänä käytän aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Poikkitieteellinen tutkimukseni pohjautuu oppimistieteisiin ja organisaation tutkimukseen sivuten käsitteellisesti immateriaalioikeutta ja taloustiedettä.

Tutkimustulosten mukaan organisaation IPR-osaamispääoman muodostumiseen vaikuttaa yksilön toiminta eri taustatekijöineen. IPR-osaamispääomaa muodostuu IPR-solmukohdissa, jotka syntyvät organisaation toiminnan tarpeiden vaatimuksista. Toiseksi muodostumiseen vaikuttavat käytännön verkostot, joissa IPR-osaamista hankitaan. Myös IPR-osaamisen johtaminen vaikuttaa IPR-osaamispääoman muodostumiseen. IPR-osaamispääoma rakentuu kahdesta IPR-osaamisen muodosta: toiminnallinen IPR-prosessiosaaminen ja tietoperustainen IPR-substanssiosaaminen. Haastatteluaineistosta kootun teoreettisen jäsenyyksen mukaan IPR-osaamisen jakamisen tavat pohjautuvat vapaaehtoisuuteen, verkostomaisuuteen ja joustavasti toteutettavaan ylläpitoon.

**Avainsanat:** aineeton pääoma, osaamispääoma, immateriaalioikeudet (IPR),  
osaaminen, oppiminen, tieto**Muita tietoja:**Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi 

(vain Lappia koskevat)

## SISÄLLYSLUETTELO

JOHDANTO.....	7
2. OPPIMINEN SELVIYTYMISKEINONA YHTEISKUNNAN MUUTOKSESSA .....	9
2.1 Teknologisen murroksen luoma asiantuntijatyön kasvu .....	10
3. IPR AINEETTOMUUDEN TUNNISTAMISEN VÄLINEENÄ .....	12
3.1 Immateriaalioikeuden historia .....	13
3.2 Immateriaalioikeuden toimintaympäristö.....	14
4. AINEETTOMUUDEN URANUURTAJIA .....	14
4.1 Suomalaisia tutkimuksia.....	15
4.2 Kansainvälisiä tutkimuksia.....	16
5. AINEETTOMAN PÄÄOMAN YHTEYS OPPIMISEEN JA OSAAMISEEN .....	18
5.1 Organisaation aineettoman pääoman osa-alueet .....	19
5.2 Organisationaalinen osaaminen ja oppiminen .....	23
5.3 Osaamispääoma muodostuu oppimisprosessissa aineettomien pääomien yhtälössä ....	25
5.4 Oppimista ja osaamista tuottavat aineettomat prosessit .....	26
6. TIETO JA OPPIMINEN .....	29
6.1 Tieto käsitteenä.....	29
6.2 Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin tiedon luomisen prosessiteoria .....	31
6.3 Benchlearning®: oppimalla parhaista .....	34
7. OSAAMISPÄÄOMATUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT .....	37
7.1 Tutkimusongelmat .....	38

8. LAADULLISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	40
8.1 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä .....	41
8.2 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi .....	42
9. OSAAMISEN MUODOT .....	43
9.1 IPR-prosessiosaaminen.....	44
9.2 IPR-substanssiosaaminen .....	48
10. IPR-OSAAMISEN EDISTÄMINEN .....	51
11. IPR-OSAAMISPÄÄOMAN ULOSMITTAAMINEN - JOHTOPÄÄTÖKSET .....	54
11.1 IPR-osaamisen solmukohdat .....	54
11.2 IPR-osaamisen hankkiminen .....	56
11.3 IPR-osaamisen johtaminen .....	58
11.4. Yhteenveto.....	59
12. POHDINTA.....	60
KIRJALLISUUS .....	64

Liite 1. Sähköpostitiedustelu

Liite 2. Haastattelukysymykset

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Organisaation aineettoman pääoman osa-alueet

Kuvio 2. SECI-malli ja tiedon muodostuksen tilat

Kuvio 3. Ba-konsepti ja tiedon neljä luonnetta

Kuvio 4. Sovellus vertailuoppimismenetelmän yleiskuvauksesta

## Johdanto

Tutkimukseni organisaation aineettomasta pääomasta sai alkunsa rahan vaikutusvallan ihmettelystä ja sen vaikutuksista globaalin ja lokaalin ympäristön tasapainoon. Teknologisen murroksen ja informaatiomassojen myötä organisaatioiden kiinnostus aineettoman pääoman hyödyntämiseen on kasvanut. Yhteiskunnan rakenteiden muutosprosessissa selviytymisen taustalle heijastan Darwinin (1859, 2009) synteettisen evoluutioteorian. Tavoitteenani on saavuttaa yhteys yhteiskunnan muutosten ja ihmisen oppimisen välille painottaen osaamispääoman näkökulmaa. Osaamispääoma on aineettoman pääoman osa-alueista muodostuva kokonaisuus. Immateriaalioikeustieteen metodologian olen avannut lyhyesti historian, käsitteiden ja toimintaympäristön kautta.

Kolmannessa luvussa tarkastelen aineettomaan pääomaan ja osaamiseen liittyviä suomalaisia ja ulkomaisia tutkimuksia. Teoreettinen osuus tutkimuksesta rakentuu aineettoman pääoman määrittelystä ja osaamispääomasta oppimisen ja osaamisen yhtälössä. Tutkimukseni aineettoman pääoman käsitteellinen kehys on pääasiassa ranskalaisen organisaatio- ja yhteisötutkija professori Ahmed Bounfourin. Lisäksi esittelen tiedon käsitettä ja tietoon liittyvää prosessia. Lopuksi yhdistän tiedon ja oppimisen yhteen Benchlearning® -teorian avulla. Tutkimuksessani asemoin itseni koulutuksen ja oppimisen taloustieteilijäksi.

Lapin yliopiston oikeustieteiden tiedekunnassa, Varallisuus oikeuden instituutti ICLU<sup>2</sup>:ssa (Institute of Commercial Law at the University of Lapland), toteutettiin vuosina 2011-2012 luovien alojen immateriaalioikeuksia, IPR:ää (Intellectual Property Rights), koskevat tutkimus- ja kehittämistoiminnan EU-hankkeet. Viimeisimmän hankkeen tavoitteena oli kartoittaa sekä IPR -osaamista ja -osaajia että muodostaa osaajat yhdistävä verkkoresurssi. Käytän tutkimuksessani immateriaalioikeustieteellistä osaamista organisaation osaamispääoman tunnistamisen välineenä. Laadullisen tutkimukseni tarkoituksena on selvittää haastatteluaineistoon perustuen julkisen organisaation IPR:n eli

---

<sup>2</sup> ICLU on Lapin yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan yhteyteen kuuluva osaamiskeskus, jonka tavoitteena on edistää varallisuus oikeudellista opetusta ja kehittää liikejuridiikan perustutkimusta.

immateriaalioikeudellisen osaamispääoman muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi tavoitteena on luoda haastateltavien näkemyksiin perustuva jäsenyys immateriaalioikeudellisen osaamispääoman jakamisen tavoista.

Tutkimustulosten mukaan immateriaalioikeudellisen osaamispääoman muodot jakaantuvat kahteen: toiminnalliseen IPR-prosessiosaamiseen ja tietoperusteiseen IPR-substanssiosaamiseen. IPR-prosessiosaaminen yhdistää organisationaalisen ja kokemuksellisen osaamisen. IPR-substanssiosaaminen puolestaan perustuu koulutuksen ja kokemuksen luomaan asiantuntijuuteen.

IPR-prosessiosaamista ja IPR-substanssiosaamista muodostuu organisaation toiminnan solmukohdissa, joissa ihmisten tieto ja osaaminen kohtaa organisaation toiminnan. Solmukohtien lisäksi muodostumiseen vaikuttaa aktiivinen ja ennakkoluuloton kiinnostus osaamisen hankkimiseen erilaisissa verkostoissa organisaation sisä- ja ulkopuolella. Kolmanneksi immateriaalioikeudelliseen osaamispääoman muodostumiseen vaikuttaa johtamiskulttuuri tukemisen ja edistämisen näkökulmista. Johtopäätös on, että IPR-osaamispääoman muodostuminen perustuu organisaation sitoutuneiden ihmisten toimintaan, joiden taustatekijöinä vaikuttavat organisaation toiminnalle asetetut tavoitteet ja tarpeet.

Avainsanat: aineeton pääoma, osaamispääoma, osaaminen, oppiminen, tieto, immateriaalioikeudet



## 2. Oppiminen selviytymiskeinona yhteiskunnan muutoksessa

*Our society is witnessing a structural change in the relationship between institutions and individuals. --- Business and society are moving toward an individual- and experience-based view of inside enterprises. It's a change with profound implications for the human experience, with a future, that nobody can yet fully anticipate". (Ramaswamy & Gouillart 2010, 244, 246.)*

Tutkimusten mukaan huomio pitäisi tulevaisuudessa kohdistaa koulutuksen lisäämiseen, hiljaisen tiedon edistämiseen ja osaamistason parantamiseen muiden työvoiman saavutettavuutta parantavien toimenpiteiden rinnalla (Halmeenmäki 2010; Honkatukia, Ahokas & Marttila 2010). Työelämään kaivataan uusia reseptejä: älykkäämpiä tapoja erottaa työ ja vapaa-aika, tiedon saannin helpottamista ja sen jakamisen kustannusten alentamista sekä keinoja ratkaista eläköitymiseen liittyvät haasteet (Suomen Pankin pääjohtajan Erkki Liikanen 9.5.2012). Bounfour (2009, 112-117) väittää, että Suomi suorituskykyisenä ja innovatiivisena yhteiskuntana kykenee ratkaisemaan nämä haasteet.

Suomen tulevaisuus on yrittäjyydessä, innovaatioissa, kilpailukyvyssä ja koulutuksessa (Stähle 2007; Valtionvarainministeriö). Suomen hallituksen Eurooppa 2020 strategiaan on kirjattu innovaatio-, tutkimus- ja kehityspolitiikan sisältöjen uudistaminen ja rahoitustason riittävyyden takaaminen yritysten tutkimus- ja kehitystoiminnassa. Myös korkeakoulujen rahoitusmallin uudistamisessa tähdätään tiiviimpään yhteistyöhön alueiden yritysten ja innovaatiotoiminnan kanssa. (Valtionvarainministeriö.) Tämä tarkoittaa kasvavaa tieto- ja asiantuntijatyöläisten määrää ja organisaatioiden aineettoman pääoman kasvua. Se tarkoittaa myös, että tulevaisuudessa organisaatiot ja valtiot joutuvat yhä enenevässä määrin huomioimaan aineettoman pääoman haasteet strategioissaan sekä hallinnossaan käytännön tasolta lähtien. (Stähle, P. & Bounfour, A. 2008).

Muuttoliike, väestön ikääntyminen, työn ja elinkeinorakenteen muutos, elämäntapojen jalostuminen sekä kansainvälistyminen ovat vahvoja yhteiskunnan rakenteiden muokkaajia. Synteettinen evoluutioteoria, joka perustuu Darwinin (1859, 2009) evoluutioteoriaan lajien synnystä, toimii teoreettisena johdatuksena yhteiskunnan nopean ja tehokkaan muutosprosessin taustalle. Muutosprosessissa yhteiskunnan rakenteet muuttuvat ihmisten tekemien valintojen kautta, joihin ihmiset keksinnöillään ja

innovaatioillaan itseään ohjaavat. Poikela (2008) mainitsee, että ihmiset itseohjautuvina yksilöinä muokkaantuvat yhteiskunnan edellytysten mukaisesti persoonallisuuttaan ja toimintamallejaan itsenäisesti muuttamalla. Ihmisillä on kyky omaksua tietoa eli oppia ja muuntaa opittu osaamiseksi. Ropo (1999, 89) puolestaan näkee oppimisen ihmisten sopeutumisreaktiona muuttuviin olosuhteisiin.

Oppiminen on ihmisten kyky selviytyä yhteiskunnan rakenteiden evoluutioprosessissa. Voidaankin kysyä, onko oppimisesta ja osaamisesta syntynyt yhteiskuntaan pakko, jonka rooli on tukea ja suojella työntekijöitä yhteiskunnan muutosten ristitulella. (Järvensivu 2006, 146–149.) Näyttää siltä, että oppiminen on eksplisiittisesti integroitunut osaksi yhteiskuntaa ja elämää ilman vastaväitteitä (Kolb, Rubin & Osland 1991, 59).

## **2.1 Teknologisen murroksen luoma asiantuntijatyön kasvu**

*”Informaatioteknologia muuttaa olennaisesti todellisuuden rajoja”* (Zuboff 1999, 431). Vahvimpana yhteiskunnan rakenteiden muuttajana pidetään teknologiaa ja sen synnyttämiä ja esiintuomia tietomassoja. Beck (1995, 16-20) yhteiskuntakritiikissään toteaa, että teollisen yhteiskunnan teknologinen kehitys on johtanut riskiyhteiskunnan syntyyn. Refleksiivisen modernisaation mukana varsinkin hyvinvointivaltion ihmiset ohjautuvat kohtaamaan yhteiskunnan rakenteiden tuottamat uhat ja ongelmat sekä laajenevat työelämän ja koulutuksen monimutkaistuvat vaatimukset.

Samalla kun ihmisten toimien ja päätösten varaan laaditut yhteiskunnan järjestelmät pyrkivät luomaan yleistä turvallisuuden tunnetta, ne myös toimivat modernisaation vastavoimana. Teknologian muutoksen kaksi ulottuvuutta, olennainen ja mahdollinen pakottavat ihmiset sekä kyseenalaistamaan koettua todellisuuttaan että kuvittelemaan sen uudestaan. (Zuboff 1990, 429-433).

Teknologinen kehitys on kuin ikiliikkuja, johon koko maailman synergia ja tietomassat ovat sidottuna. Lash (1995, 165-168) kutsuu kehittyneen teknologian ja tietoverkoston myötä syntyneitä informaatioyhteiskuntaa globalisoituneeksi informaatiokapitalismiksi, jossa tietointensiivinen tuotanto on syrjäyttämässä perinteisen tuotantomallin. Tämä niin kutsuttu refleksiivinen tuotanto perustuu ”joustavaan erikoistumiseen” ja innovaatioihin eli

asiantuntijatyön sekä luovan työn nopeaan kasvuun. Jessopin (2008) mukaan tietotalous on tulevaisuuden talouskasvun lähtökohta, sen vaikutukset ovat jo nähtävissä institutionaalisissa linjauksissa.

Samaan päätelmään on tullut Suomen valtiokin Eurooppa 2020 -strategiassaan, jossa yritysten innovaatio-, kehitys- ja tutkimustyötä pyritään edistämään lisäpanostuksilla muun muassa yritysverotuksen kautta. (Valtionvarainministeriön vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma, 26-27). Suomen on arvioitukin olevan yksi maailman voimakkaimmin aineettomaan pääomaan panostavista maista (Malinen & Rouvinen 2007; Jalava, Aulin-Ahmavaara & Alanen 2007).

Näyttää siltä, että kehittyneissä teollisuusmaissa keskitytään teknologian kehittämisen myötä yhä enenevässä määrin aineettomien pääomien kasvuun ja omistamiseen. Tässä globaaliksi työnjaoksi kutsutussa järjestelmässä teollistuvien, entisten kehitysmaiden tehtäväksi on jäämässä tuottaa mahdollisimman alhaisin tuotantokustannuksin aineelliset hyödykkeet kehittyneiden teollisuusmaiden ostettavaksi. Markkinatalouden toista puolta kutsutaan immateriaalitaloudeksi eli aineettomaksi taloudeksi. Aineettomaan markkinatalouteen siirtyminen on johtamassa aineettomien pääomien, radikaalisti kutsuen, kaupalliseen riistoon ja epätasa-arvoiseen jakautumiseen maailmassa. (Bruun, Eskelinen, Kauppinen & Kuusela 2009, 118-125; myös Bonfour 2005, 4.)

Castells (2010, 465-467) väittää, että teknologia on tehnyt ajasta, tunneista ja sekunneista, koko maailman kattavan Globaalin kasinon (The Global Casino). Globaalissa kasinossa aineelliset ja aineettomat pääomat liikkuvat ajattomasti ja paikattomasti. Perinteisistä ja lokaaleista tuotantoyksiköistä ja prosesseista on siirrytty globaaleihin informaation ja teknologian verkostoihin, joiden perustat ovat reaaliaikaisessa vuorovaikutuksessa. Globaalissa verkostoyhteiskunnassa aineettomista pääomista on tulossa yksi tärkeä taloudellista hyötyä tuottava resurssi. (Castells 2010, 28-31; 2004, 14-15; Bounfour 2011.)

Innovaatioyhteiskunnassa teknologian huima kehittyminen ja globaalit verkostot vaikuttavat pysäyttämättömästi yhteiskunnan rakenteisiin. Muutoksella on kahdet kasvot: organisaation arvo perustuu ”ainutlaatuisiin ja yksilöllisiin kokemuksiin” ja organisaation laaja-alaiseen verkostoitumiseen. Organisaatioiden liiketoimintaprosesseista on löydyttävä innovaatiokulttuuri, jonka perustana on tiedon ymmärtäminen, tulkitseminen ja

hyväksikäyttäminen. (Prahalad & Krishnan 2011, 17-18, 93-95.) Näyttää siltä, että tieto- ja innovaatioyhteiskunta on luonut perustat uusien talouksien, luovan talouden (ks. Wilenius 2004) ja palvelutalouden (ks. Vartia & Ylä-Anttila 2003) syntymiselle, jossa yrityksen tuotanto perustuu kuluttajalähtöisesti räätälöidyille palveluille eli palvelumuotoilulle (ks. Hollins & Hollins 1991).

Nykyään yritysten innovaatiokyky eri ulottuvuuksineen on tärkeä osa yhteiskuntaa (Roos & Pike 2009, 58-59). Koulutukseen ja oppimiseen panostettavat toimenpiteet ovat innovaatioita tukevia toimintoja. Samalla ne toimivat investointeina aineettomaan pääomaan. (Bounfour 2005, 5; Maliranta & Rouvinen 2007.) Kahden suomalaisen tutkimusraportin mukaan suomalaisten yritysten panostukset aineettomaan pääomaan ovat merkittäviä, kun otetaan huomioon tutkimus- ja kehitystoiminnan investoinnit. (Malinen & Rouvinen 2007; Jalava, Aulin-Ahmavaara & Alanen 2007.)

Näyttää siltä, että ihmisen halu pysyä omalla mukavuusalueellaan mahdollistaa teknologian jatkuvat edistysaskeleet sekä yhteiskunnan rakenteiden muuttuvat muodot. Näiden teknologisten edistysaskeleiden seurauksena ajasta on tullut ajatonta, tiedosta rajatonta ja osaamisesta paikatonta. Tulevaisuudessa yksilön on aktiivisesti määriteltävä itsensä muuttuvan yhteiskunnan tavoitteiden kautta. Oppiva organisaatio, asiantuntijuus, tietointensiivisyys, innovaatiokulttuuri ja verkostoituminen ovat toisiinsa vaikuttavia ja kytkeytyviä käsitteitä, jotka antavat vahvan suunnan nyky-yhteiskunnan kehitykselle.

### **3. IPR aineettomuuden tunnistamisen välineenä**

Tutkimuksessani osaamispääoman tunnistamisen kohteena olevat immateriaalioikeudet, aineettomat oikeudet eli IPR kuuluvat organisaation aineettomaan pääomaan, jotka ovat suhde- ja rakennepääoma ja inhimillinen pääoma. Lönnqvistin, Kujansivun ja Antolan (2005) jaottelun mukaan ko. oikeudet ovat osa organisaation rakennepääomaa. Immateriaalioikeudet voivat olla myös välineenä uusien innovaatioiden luomiseen. Osaamisen ja tiedon kohtauspisteessä voi syntyä uusia tuotteita tai palveluja, jotka immateriaalioikeuksien avulla suojataan (Virtainlahti 2011, 38). Suojauksen kohteena olevat tuotteiden tai palveluiden tavaramerkit puolestaan vahvistavat organisaation

mainetta ja mielikuvaa ulkopuolisille eli tukevat aineettoman pääoman kasvua (Hurmelinna-Laukkanen, Saraniemi & Juntunen 2011, 182).

### **3.1 Immateriaalioikeuden historia**

Immateriaalioikeudet, aineettomat oikeudet eli IPR, on lyhenne englanninkielisistä sanoista Intellectual Property Rights. Immateriaalioikeuksia ovat muun muassa tekijänoikeus, patenttioikeus, tavaramerkkioikeus, hyödyllisyysmallioikeus eli pikkupatentti, mallioikeus, toiminimioikeus, integroitujen piirien ja piirimallien suoja sekä kasvinjalostajan oikeus. Immateriaalioikeudet ovat rakenteeltaan omistusoikeuden kaltaisia yksinoikeuksia sekä ajallisesti rajoitettuja (Haarmann 2006; Haarmann & Mansala 2012). Immateriaalioikeudet on jaettu kahteen alueeseen: luovaan työhön liittyvään tekijänoikeuteen ja esimerkiksi keksintöjä, mallia ja yritysten tunnuksia suojaavaan teollisoikeuteen. Teollisoikeudellisista asioista vastaa Työ- ja elinkeinoministeriö ja tekijänoikeudellisten kysymysten hallinta on Opetus- ja kulttuuriministeriöllä. (Haarman & Mansala 2012, 15-37.)

Immateriaalioikeuksien juuret ovat merkantilistisen 1400-luvun lopulla, jolloin kirjapainotaidon keksiminen vaikutti patenttioikeuden ja tekijänoikeuden syntymiseen. Toisin kuin nykypäivän immateriaalioikeudellisessa lainsäädännössä 1400-luvulla keksijä ei itse välttämättä saanut oikeutta keksintönsä kaupalliseen hyväksikäyttöön. Keksintöjen oikeudet olivat ajan hallitsijoiden päätösten varassa. (Haarman 2006, 1-37; Haarman & Mansala 2012, 15-37.)

Vuonna 1883 allekirjoitettiin teollisoikeuden suojaamista koskeva yleissopimus Pariisissa. Suomi allekirjoitti sopimuksen vuonna 1921. Tekijänoikeuksiin liittyvä Bernin yleissopimus allekirjoitettiin vuonna 1886 ja sen Suomi allekirjoitti vuonna 1928. Suomen immateriaalioikeudellisen lainsäädännön laatimisessa onkin pyritty noudattamaan Pariisin ja Bernin yleissopimuksien sekä Euroopan unionin direktiivien asettamia velvoitteita. (Haarman 2006, 1-37; Haarman & Mansala 2012, 15-37.)

### 3.2 Immateriaalioikeuden toimintaympäristö

Lainsäädännön näkökulmasta immateriaalioikeuksien yhtenä tavoitteena on luovan (liike)toiminnan edistäminen (Haarmann 2006, 35). Luovat alat -termin yhtenäinen määrittely on kansainvälisestäkin haastavaa. Lisäksi yhteneväisiä termejä on useita: kulttuuriteollisuus, elämysteollisuus, sisältöliiketoiminta ja tekijänoikeusalat. Lyhyesti määriteltynä luovat alat ovat liiketoimintaa, joka perustuu immateriaalioikeuksien kaupalliselle hyödyntämiselle; osaamisen, palveluiden ja tuotteiden hyödyntämiseen eri liiketoiminta-aloilla. Liiketoimintana se kytkeytyy laajalti teollisuus- ja palvelualoihin. (Luovan talouden strategisen hankkeen loppuraportti 2011, 12-19; kts myös Wilenius 2004, 33-35. )

Immateriaalioikeudet ja luovat alat ovat kansallisesta ja maakunnallisesta näkökulmasta katsottuna ajankohtaisia käsitteitä. Vuosina 2007–2011 Työ- ja elinkeinoministeriö toteutti Luovan talouden strategia- hankkeen, jonka aikana pyrittiin syventämään luovien alojen toimijoiden yhteistyötä ja tuottamaan uusia näkökulmia luovien alojen liiketoiminnan kehittämiseen. Lisäksi vuosien 2011–2015 hallitusohjelmaan on sisällytetty monia luovien alojen liiketoiminnan ja yrittäjyyden kehittämiseen tähtääviä toimenpiteitä ja tavoitteita. (Luova talous, Työ- ja elinkeinoministeriö.) Myös Lapin maakunnassa on herätty luovien alojen yritysten toimintaedellytysten ja alueen vetovoimaisuuden parantamiseen. Lapin liitto suunnitteli Kulttuuri- ja luovat alat -hankkeen avulla Lapin luovan toimialan strategian vuosille 2008–2013. Vision mukaan ”Lappi on vahvojen teemojen omintakeinen elämysmaakunta, jossa luovan toimialan yrittäjät toimivat talouden kehityksen etulinjassa”. (Lapin luovan toimialan strategia.)

## 4. Aineettomuuden uranuurtajia

Tutkimukseni painottuu immateriaalisen osaamispääoman muodostumiseen liittyviin kysymyksiin julkisessa konsernimuotoisessa organisaatiossa. Osaamiseen, osaamisen kehittämiseen ja etenkin organisaatioiden kehittämiseen liittyviä tutkimuksia on tehty useista eri näkökulmista ja eri tieteenalojen toimesta. Ensimmäisessä kappaleessa tuon

esille kolme osaamiseen liittyviä suomalaisia kasvatustieteellisiä tutkimuksia. Samassa esittelen suomalaisia aineettoman pääoman ja immateriaalioikeuden tutkijoita. Toisessa kappaleessa tarkastelen aineetonta pääomaa käsitteleviä kansainvälisiä ulkomaisia tutkimuksia. Lisäksi esittelen organisaation aineettoman pääoman arvioimiseen, tunnistamiseen ja mittaamiseen pyrkiviä mittaristoja ja menetelmiä.

#### **4.1 Suomalaisia tutkimuksia**

Lehtonen (2002) on sekä kvantitatiiviseen että kvalitatiiviseen aineistoon perustuvassa tutkimuksessaan tarkastellut organisaation osaamisen strategista hallintaa. Tutkimustulosten mukaan osaaminen on sidoksissa organisaation sisäiseen toimintaan ja sen kehitys tapahtuu vuorovaikutuksessa, sisäisessä verkostossa. Jyrkiäinen (2007) päätteli tutkimuksessaan koulun eri toimijoiden osaamisen jakaantumisesta ja verkostoitumisen merkityksestä resurssikeskuksissa, että osaaminen on organisaatioon tai sen yksiköihin sitoutunutta. Sekä Lehtonen että Jyrkiäinen omilla johtopäätöksissään totesivat, että yhteistyö, kollektiivinen tiedon jakaminen ja toimintakulttuurin muuttaminen verkostoidumpaan suuntaan helpottavat tiedon siirrettävyyttä ja näkyviksi käytännöiksi luomista.

Sekä Jyrkiäisen että Lehtosen tutkimukset osaamisen hallinnasta, jakaantumisesta ja verkostoitumisesta ovat tutkimukseni kannalta mielenkiintoisia, koska pyrkimykseni on luoda aineistoni pohjalta teoreettinen jäsennys immateriaalioikeudellisen osaamispääoman verkostotyökaluista. Lisäksi Kostiaisen (2009) tutkimus osaamiskeskuksen interventiosta sosiaalityöhön saattaa sisältää tutkimukseni kannalta kiehtovia tulkintoja eri osaamisen tiloista. Kostiaisen tutkimustehtävänä oli selvittää, tuottaako osaamiskeskus lisäarvoa sosiaalitoimistojen sosiaalityöntekijöille heidän osaamisensa kehittämiseksi, ja jos tuottaa, niin millaista. Tutkimuksessaan Kostiaisen sai tulokseksi, että osaamisen kehittämisen tila jakautuu neljään osaan: vetäytyvään, vastustavaan, henkilökohtaistavaan ja jaettuun, joista viimeiseksi mainittu oli tutkimus- ja opetustyön kannalta tuloksellisin.

Kaikkien kolmen eli Lehtosen, Jyrkiäisen ja Kostiaisen tutkimuksista on nähtävissä, että osaaminen kehittyy parhaiten vuorovaikutuksen ja luottamuksen yhteisvaikutuksena.

Kuitenkin osaamisen hallinta ja osaamisverkostojen toimivuus vaativat riittävästi suunnittelu-, toteuttamis- ja ylläpitoresursseja, sillä järjestelmät eivät autonomisesti ja automaattisesti jaksa uusiutua ja pysyä ajan tasalla.

Suomessa aineetonta pääomaa, sen tunnistamista ja arvonluomista on eniten tutkittu Tampereen teknillisessä yliopistossa dosentti Antti Lönnqvistin johdolla (Lönnqvist ym. 2010; Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007; Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006; Lönnqvist, Kujansivu & Anttola 2005; Lönnqvist & Mettänen 2003). Osaamispääomaan liittyvää opetus- ja tutkimustyötä on tehnyt myös tekniikan tohtori, dosentti Leenamajja Ojala (Ojala 2008; 2011). Tietojohdantamiseen, innovaatioihin ja aineettoman pääoman mittaamiseen on myös erikoistunut Turun yliopiston Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen professori Pirjo Ståhle (Ståhle, & Grönroos 1999; 2000; Ståhle 2008; Ståhle & Bounfour 2008).

Lapin yliopistossa kehitetty aineetonta pääomaa mittaava laskentamalli, Human Tacit Signals at Organization Performance Development (Kesti 2012; Kesti & Syväjärvi 2009), perustuu suomalaisissa yritys- ja julkisorganisaatioissa tehtyihin toimintatutkimusten aineistoihin. Lapin yliopiston tutkija Marko Kestin kehittämässä mallissa tarkastellaan organisaation aineettoman pääoman hyödyntämistä hiljaisten signaalien ja työelämän laadun mittauksella. Hiljaisilla signaaleilla tarkoitetaan työntekijöiden kokemia kehittämistarpeita ja työelämän laadulla henkilöstön kokemia työn kehittämiskohteita. Työaikaseuranta puolestaan kertoo organisaation perustehtävään käytetyn ajan. Organisaation perustehtävään käytetyn ajan ja henkilöstön kokemien työn kehittämiskohteiden kautta muodostetaan tietoa, jota voidaan käyttää organisaation kehittämiseen. (Kesti 2012; Kesti 2010; Kesti & Syväjärvi 2009.)

#### **4.2 Kansainvälisiä tutkimuksia**

Aineettoman pääoman tunnistamiseen, mittaamiseen ja arviointiin liittyviä menetelmiä on kehitelty useissa kansainvälisissä tutkimuksissa. Yksi ehkä käytetyimpiä menetelmiä on The Balanced Scorecard (Kaplan & Norton 1996), eli tasapainotettu mittaristo. Menetelmä sisältää neljä mittausulottuvuutta, asiakas-, henkilöstö-, oppimis- ja sisäinen prosessi ja



taloudellinen ulottuvuus, mutta voi edellä mainittujen lisäksi sisältää muitakin ulottuvuuksia. Tässä kehittämismallissa aineeton pääoma eli oppimis- ja sisäinen prosessi huomioidaan yhdessä muiden yrityksen kriittisten menestystekijöiden kanssa visio- ja strategiatasoilta saakka.

Sveibyn (1997) Intangible Asset Monitor- menetelmä puolestaan perustuu aineettomien indikaattoreiden avulla toteutettaviin toimenpiteisiin. Menetelmässä indikaattorit kohdistetaan kasvuun, uudistumiseen, tehokkuuteen ja vakauteen. Ko. menetelmän pääpaino kohdistuu enemmän aineettomiin ulottuvuuksiin kuin aineellisiin tavoitteisiin.

Intangibles Scoreboard –laskentamallin (Lev 1999) perusteet tulevat laskentatoimesta. Laskentamallin tavoitteena on yhdistää aineettomien investointien taloudellisten vaikutusten arviointi sekä aineettoman pääoman taloudellinen arvo. Tarkoituksena on, että vaikutusten arviointi ja taloudellinen arvo on selvitettävissä organisaation dokumentoiduista taloudellisista tiedoista. Tulokset painottuvat enemmänkin numeraalista arvoa tuottavaan arviointiin kuin inhimillisen pääoman arvon tunnustamiseen.

Edvinssonin ja Malonen (1997) Skandia Navigator tunnetaan organisaation strategisen suunnittelun ja johtamisen työkaluna. Organisaation kehittämislähtökohtia haetaan kohdentamalla huomio viiteen indikaattoriryhmään: talous-, asiakas-, ihmis-, prosessi- sekä uudistumis- ja kehitymisryhmiin. Ko. ryhmien mittareiden kehittäminen jää organisaation vastuulle.

Edellä mainitut organisaation kehittämismallit ovat ehkä tunnetuimpia ja käytetyimpiä aineettoman pääoman johtamismenetelmiä. Aineettoman pääoman muotoja on julkaisussaan käsitellyt myös professori Ahmed Bounfour (Chaire européenne de l'immatériel, Université Paris Sud), jonka IC-dVAL eli Intellectual Capital Dynamic Value- menetelmä perustuu resursseihin, prosesseihin ja tuotoksiin. Menetelmä selventää, miten organisaation sisäisten ja ulkoisten tuotosten suhde vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, ja miten aineeton pääoma otetaan osaksi johtamiskäytäntöjä.

Bounfourin (2011; 2008; Bounfour & Edvinsson 2005) uudempia tutkimuskohteita ovat pikemminkin yhteisöt, kansakunnat ja valtiot kuin perinteiset yksityisen sektorin organisaatiot. Hänen mielestään aineettoman pääoman tarkastelunäkökulma tulisi olla perinteisiä yksityisiä organisaatorajoja laajempi ja moniulotteisempi. Koska teknologia

mahdollistaa informaation saatavuuden, myös tieto kumuloituu vauhdilla ja tuottaa uusia innovaatioita. Uudet innovaatiot ovat hetkessä kaikkien löydettävissä ja hyödynnettävissä. Siksi on tärkeää tarkastella kokonaisuutta moniulotteisemmin. (Emt.)

Tutkimuksissaan Bounfour (2008) nostaa esiin käsitteen *Benchlearning*® (ks. Karlöf & Loevingsson 2005; Karlöf, Lundgren & Edenfelt Froment 2003), jonka juuret ovat Benchmarking -käsitteessä. *Benchlearning*®- käsitteellä tarkoitetaan organisaatioiden välistä oppimista ja yhteistyötä - nimenomaan organisaatioiden välistä hyötysuhdetta (Emt). Kehitysyhteistyökohteina Bounfour mainitsee teknologisiin e-sovelluksiin liittyvät kansalliset ja kansainväliset projektit. (Emt. 2011, 2008; Bounfour & Edvinsson 2005) Bounfourin päätelmissä onkin yhtymäkohtia Castellsin (2004; 2010) globaalin verkostoyhteiskuntateorian kanssa, esimerkiksi teknologian hyväksikäytön ja verkostoitumisen näkökulmista.

## **5. Aineettoman pääoman yhteys oppimiseen ja osaamiseen**

Aineetonta pääomaa kuvaavia termejä löytyy useita, esimerkiksi aineeton varallisuus, tietopääoma, inhimillinen pääoma, aineettomat oikeudet ja osaamispääoma. Kiinnostus aineettoman pääoman tutkimukseen on ollut kasvava 1990-luvun loppupuolelta lähtien. Eniten aiheeseen liittyvää tutkimusta on tehty Pohjois-Amerikassa sekä Euroopassa. (Bounfour 2011,18 ; Kunio & Kagaya 2010, 294.)

Aineettomaan pääomaan liittyy myös käsite organisationaalinen pääoma (organisational capital). Mouritsenin (2009, 37-38; myös Spender 2009, 9-12; Bounfour 2011, 47) päätelmien mukaan organisationaalinen pääoma koostuu inhimillisestä pääomasta ja suhdepääomasta. Inhimillinen pääoma ja suhdepääoma kehittyvät organisationaaliseksi pääomaksi toistensa vuorovaikutuksessa, joten niiden yhdistäminen yhdeksi käsitteeksi on teoreettisesta näkökulmasta loogista. Kuitenkin Bounfour tarkoittaa (2011) organisationaalinen pääoma -termillä Lönnqvist, Kujansivu ja Antolan (2005) päätelmää rakenne-, suhde- ja inhimillinen pääoma -jaottelusta.

Syyt yritysten mielenkiintoon aineetonta pääomaa kohtaan ovat toimintatapojen muuttuminen, kiristynyt kilpailu sekä tieto- ja viestintäteknologian kehittyminen. (Bounfour 2011, 23; Lönnqvist ym. 2005, 17). Aineetonta pääomaa pidetään yleisesti organisaation strategiaa tukevinä tekijöinä ja kilpailukyvyn täydentäjinä. Edelleen organisaation olemassa olon ehtona ovat taloudelliset tekijät: kannattavuus, likviditeetti ja vakavaraisuus (Bounfour 2011, 6-8; Lönnqvist ym. 2003, 28-30.)

Organisaation aineetonta pääomaa koskevien tutkimusten yhteydessä puhutaan usein käsitteestä suorituskyky (performance). Lönnqvist ym. (2003; 20) mukaan organisaation suorituskyky määritellään ”*mitattavan kohteen kyvyksi saavuttaa asetettuja tavoitteita*”. Kaplan ja Norton (1996, 32) ovat lisäksi sitä mieltä, että suorituskyky tarkoittaa kykyä ymmärtää pitkän ja lyhyen tähtäimen toimenpiteet ja keinot asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitetaso nostaminen ja sen aktiivinen saavuttaminen ovat puolestaan tärkeitä toimintoja organisaation suoritus- ja kilpailukyvyn säilyttämiselle (Karlöf, Lundgren & Edenfelt Froment 2003, 120-121). Suorituskyky kokoaa kaikki ne käsitteet, joilla organisaation menestystä tapauskohtaisesti arvioidaan (Lönnqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonen, Sillanpää & Vuolle 2010, 84).

Bounfourin (2011, 6) mukaan organisaation suorituskyky saadaan laskemalla organisaation pääoman prosessien ja resurssien summa. Organisaation suorituskyky koostuu kolmesta tekijästä: strateginen johtaminen, informaatiojärjestelmät ja niitä täydentävät resurssit sekä kolmantena aineeton pääoma, sen arvo ja tunnistaminen unohtamatta oppimiseen ja oppivaan organisaatioon liittyvää tematiikkaa. (Emt.) Tässä tutkimuksessa huomio kohdistuu aineettomaan pääomaan ja sen yhtälöön: osaamispääomaan. Lisäksi tarkastellaan organisaationaalista osaamista ja oppimista sekä niitä tuottavia aineettomia prosesseja, jotka ovat osa organisaation suorituskykyä.

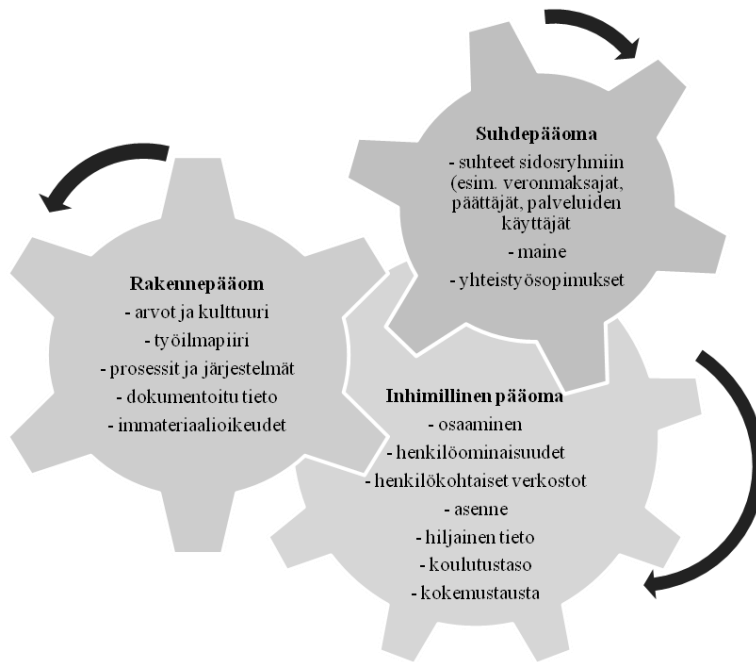
## **5.1 Organisaation aineettoman pääoman osa-alueet**

Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan tavaroihin ja palveluihin sidoksissa olevia ei-fyysisiä tekijöitä, jotka tuottavat taloudellista hyötyä tai muuta etua omistajilleen (Blair & Wallman, 2003, 451.) Puusa ja Reijonen (2011, 8) toteavat, että aineettoman pääoman arvo

tai merkitys voi olla täysin merkityksetön ulkopuolisille ja se voi menettää arvonsa esimerkiksi jonkin muutoksen myötä. Myös Kujansivun, Lönnqvistin, Jääskeläisen ja Sillanpään (2007) mukaan aineeton pääoma tarkoittaa ei-fyysisiin tekijöihin sitoutuvia asioita, joiden hallinta on yksittäisillä ihmisillä. Mutta myös organisaatiolla voi olla omaa aineetonta pääomaa, esimerkiksi maine. Kaplan ja Norton (1996, 18-19) kuvaavat aineetonta pääomaa organisaation tärkeiksi voimavaroiksi, jotka määrittävät tulevaisuuden menestystä. Sveiby (1997, 8) toteaa, että ihmisten toiminta kehittää ja kasvattaa aineetonta pääomaa niin kauan, kun heidän toiminnallaan on jatkuvuus.

Tänä päivänä sekä yksittäisten työntekijöiden että organisaation omasta aineettomasta pääomasta on tullut osa yritysten varallisuutta ja keinoja erottautua kilpailijoista. (Edvisson & Malone 1998, 25; Puusa & Reijonen 2011, 8-9.) Andriessenin (2003, 1-27) päätelmien mukaan organisaation aineettoman pääoman tunnistamiseen, mittaamiseen ja arvioimiseen liittyviä kysymyksiä ei ole vielä ratkaistu. Yrityksissä ei vielä olla täysin oivallettu aineettoman pääoman todellista arvoa, sillä täsmällistä ja standardoitua tunnistamis- ja mittaamenetelmää ei ole vielä kehitetty.

Aineeton pääoma voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: suhde-, rakenne- ja inhimillinen pääoma (Lönnqvist, Kujansivu & Antola 2005). Esimerkiksi yrityksen maine on yksittäisten ihmisten yhdessä muodostama mielikuva yrityksen toiminnasta, jota yritys itse ei pysty täysin hallitsemaan. Samaan päätelmään aineettoman pääoman jaottelusta on tullut myös Bounfour (2011, 14). MERITUM-työryhmä (2002, 7) taas on suosituksessaan luokitellut aineettoman pääoman seuraavasti: inhimillinen pääoma, sisäinen ja ulkoinen rakenne. Tutkielmassani olen päätenyt käyttämään Bonfourin (2011) ja myös Lönnqvist ym. (2005) aineettoman pääoman jaottelua.



Kuvio 1. Organisaation aineettoman pääoman osa-alueet (Bonfour 2011, 14, 47; Lönnqvist ym. 2005).

Hussi (2001, 4) ja Sveiby (1997, 8-11) kutsuvat rakennepääomaa sisäiseksi rakenteeksi (internal structure), joka muodostuu osaksi työntekijöiden keskinäisistä vuorovaikutussuhteista sekä myös taustalla toimivista järjestelmistä ja prosesseista; konsepteista, patenteista ja malleista jne. Wengerin (1999, 55-57) ”käytännön yhteisöt” -teorian mukaan vuorovaikutussuhteet kattavat sekä organisaation ulkopuoliset että sisäiset sosiaaliset tilanteet.

Rakennepääomä (structural capital) kuuluu organisaatiolle vaikkakin syntyy useimmiten työntekijöiden toiminnan tuloksena (Bounfour 2011, 14, 49; Lönnqvist ym. 2006, 25; Sveiby 1997, 8). Organisaation rakennepääomä-käsite selvenee parhaiten organisaatiokulttuuri-käsitteen kautta. Tutkielmassani organisaatiokulttuuri tarkoittaa oppimisprosesseissa ajan mittaan syntyneitä näkyviä ja tiedostettuja innovaatioita, perusoletuksia ja toimintatapoja (esimerkiksi Senge 1994; Argyris & Schön 1996; Edvinsson & Malone 1997, 56). Kulttuurin tuotteina syntyneet prosessit, resurssit, arvot, päämäärät ja tavoitteet syventävät kulttuurin toimintatapojen ymmärtämistä.

Organisaatiokulttuuri ei synny hetkessä vaan historiallisena, pitkäkestoisena ja epävirallisena prosessina. (Bounfour 2011, 49; Schein 2010, 7-22.)

Organisaatiokulttuurin arvo yrityksen menestykselle huomattiin 1980-luvulla alkaneissa tutkimuksissa. Huomattiin, että jokin toinen yritys oli taloudellisesti menestyvä, vaikka sen aineelliset resurssit olivat heikommat kuin joillakin toisilla yrityksillä. (Paalumäki 2011, 316.) Organisaatiokulttuuri on moniulotteinen kokonaisuus, joka kattaa myös elementtejä suhdempääoman ja inhimillisen pääoman puolelta. Aineettoman pääoman luokituksessa organisaatiokulttuuri kuuluu kuitenkin rakennempääoman osa-alueeseen.

Edvinssonin ja Malonen (1997, 57) mukaan suhdempääomaan (kundkapital) liitetään strategisten yhteistyökumppaneiden väliset suhteet, joilla on ratkaiseva merkitys yrityksen arvolle. Bounfour (2011, 14) lisää, että suhdempääoma (relational capital) käsittää koko organisaation ulkoisten sidosryhmien ekosysteemin. Suhdempääoman omistaa organisaatio mutta usein suhteet asiakkaisiin voivat olla työntekijän toimenkuvaan liittyviä ja henkilökohtaisiinkin suhteisiin perustuvia (Lönnqvist, Kujansivu, Antola, 2005, 56).

Brändi sekä asiakas- ja yhteiskuntasuhteet ovatkin suhdempääomaan liittyviä hyviä esimerkkejä. (Lönnqvist, Kujansivu, Antola, 2005, 56; Puusa & Reijonen, 2011, 175.) Brändi suhdempääomaan kuuluvana on organisaation arvokkainta varallisuutta, vaikka se ei suoraan ole yrityksen taseesta eriteltävissä (Tuominen 2011, 195). ”Brändi on nimi, käsite, merkki, symboli, kuva tai näiden yhdistelmä, jonka tarkoituksena on identifioida myyjän tai myyjäryhmien tuotteet ja palvelut sekä erilaistaa ne kilpailijoiden tarjonnasta” (Kotler 1994 teoksessa Lönnqvist, Kujansivu, Antola, 2005, 40). Norton & Kaplan (1996, 127-128) lisäävät, että organisaation suhdempääomaa voidaan parantaa hyödyntämällä niiden työntekijöiden tietoa ja osaamista, jotka ovat lähimpänä organisaation sisäisiä prosesseja ja asiakassuhdeverkostoja.

Aineettoman pääoman tutkimuskentässä puhutaan inhimillisestä pääomasta (human capital) ja sen merkityksestä organisaation strategiselle menestykselle ja kilpailukyvyille. Inhimillinen pääoma on aineettoman pääoman osa-alue. Sen pääpaino on suoraan ihmisissä ja ihmisten johtamiseen liittyvissä prosesseissa ja resursseissa. (Bounfour 2011, 14; Boudreau & Ramstad 2008, 19-21, Edvinsson & Malone 1997, 55.) Organisaatio ei kykene

täysin hallitsemaan inhimillistä pääomaa, koska se on yksittäisiin ihmisiin sitoutunutta (Lönnqvist, Kujansivu, & Antikainen 2006, 25).

Työelämän muuttuminen tieto- ja asiantuntijatyöksi kasvattaa inhimillisen pääoman merkitystä ei vain organisaation vaan myös työntekijän näkökulmasta. Osaaminen ja oppiminen edellyttävät älyllistä kuntoa, ja siksi hyvinvointiin panostetaan koulutuksen avulla ja tutkimus- ja kehitysprojekteissa. Älylliset resurssit (aivot, mieli ja vuorovaikutus ympäristön ja ihmisten kanssa) ovat tieto- ja asiantuntijatyön tärkein osa. (Ojala 2011, 221-223.) Asiantuntijaorganisaatioissa inhimillinen pääoma on tärkeä voimavara, jota yrityksen kannattaa hyödyntää toiminnassaan (Sveiby 1997, 79).

Asiantuntijuuden ja osaamisen johtaminen edellyttää hallinnollisen, strategisen ja inhimillisen näkökulman huomioonottamista. Nykypäivänä teknologian pitäisi helpottaa informaation saavutettavuutta ja tiedon omaksumista. Tästä huolimatta organisaatioilla on edelleen haasteita tunnistaa ja hyödyntää inhimillistä pääomaa ja siihen liittyvää toimintaa. (Syväjärvi 2005, 187-190.)

## **5.2 Organisaationaalinen osaaminen ja oppiminen**

Hussin (2001, 19-24) mukaan organisaation sisällä on osaamispääomaa kasvattavia, oppivia järjestelmiä, joita ihmiset koostavat käytännön kokemusten avulla. Boudreau ja Ramstad (2008, 35-44) esittävät, että organisaation osaaminen koostuu tiedostamattomista ja tiedostetuista voimavaroista, jotka käsittävät inhimillisen pääoman, organisaatiosuunnittelun ja tuloksellisuuden. Stähle ja Grönroos (1999, 75-76) lisäävät, että organisaation systeeminen voima koostuu osaamisesta, vaikutussuhteista ja informaation virtauksesta. Näiden tekijöiden vuorovaikutussuhteesta syntyy organisaation tietopääoma.

Toimintaansa kehittääkseen organisaatio tarvitsee jatkuvaa oppimista ja osaamisen kehittämistä. Csikszentmihalyin (1991) Flow-virtauskokemukseen perustuvan ajatuksen mukaan osaamista syntyy sisäisten motivaatiotekijöiden ja tyydyttyneiden psykologisten perustarpeiden pohjalta. Poikelan (2008, 2006) mukaan osaamista syntyy koulutuksen ja työelämän tuottaman objektiivisen ja subjektiivisen tiedon avulla oppimistoiminnan tuloksena. Engeström (2004, 59-63) lisää, että oppimisteot muodostavat osaamista eli

ratkotaan ristiriitoja, joista edetään prosessimaisesti uuden ratkaisun mallittamiseen ja käyttöönottoon.

Nonakan ja Takeuchin (1995; 13-16) päätelmien mukaan osaaminen kehittyy matkien ja käytännössä yhdessä työskennellen, jolloin tietoa ja osaamista siirretään ihmiseltä tai tiimiltä toiselle. Myös Laven ja Wenger (1998; 34-35, 52-53) ajattelevat, että oppimiseen kuuluu sosiaalinen ulottuvuus, joka toteutuu käytännön yhteisöissä ja osallistavassa oppimisessa. Kolb, Rubin ja Osland (1991, 59) taas päättelevät, että oppiminen on aina uudelleen oppimista ja sen lähtökohtana on kokemus. Täten oppimisprosessia ei voida rajata pelkästään organisaation sisäpuolelle, sillä vaikutussuhteet ulottuvat myös ulkopuoliseen toimintaan ((Nonaka & Takeuchi 1995, 67-69).

*”Organisaation osaamisen tuottaminen on prosessi, jossa organisaatio ei ole riippuvainen vain johtajistaan, asiantuntijoistaan ja työntekijöistään vaan ennen muuta tavasta, joilla toiminnot organisoidaan, ja joilla oppimisen kehittymisen ja osaamisen tuottamisen edellytykset luodaan”* (Poikela 1999, 208). Organisaatio ei itsessään opi vaan ihmiset oppivat. Oppiva organisaatio käyttää hyväkseen ihmisten kykyä oppia. Se luo olosuhteet uuden tiedon omaksumiselle muuttaakseen toimintatapojaan ja käytäntöjään sekä sopeutuakseen muutoksiin. (Ojala 1996, 168-169; Senge 1994, 139.) *”Oppiminen ja uuden luominen, oppiminen ja kehitys, lankeavat yhteen”* (Engeström 2004, 48). Boudreaun ja Ramstadin (2008, 34-44) ajatuksena on, että yksilöiden panosten parantamisella ja vuorovaikutuksen kehittämisellä pystytään kasvattamaan organisaation osaamisvoimavaroja. Kasvun sanotaan tulevan osaamis- ja oppimisvoimavarojen johdonmukaisesta hallinnasta. (Emt.)

Organisaation todetaan olevan käsitteellinen järjestelmä ja mielikuva (Harisalo 2008, 19, 17). Argyriksen ja Schönin (1996, 28-29) mukaan organisaatio peilaa yksilöiden toimintamalleja ja käyttäytymistä eli organisaation oppiminen on riippuvainen yksilöiden oppimisesta. Siksi organisaation oppimista voidaan tarkastella myös perinteisten oppimisfilosofioiden kautta.

Behaviorististen oppimisperuseriaatteiden mukaan oppiminen on ulkoista käyttäytymistä, jota voidaan säädellä joko vahvistamalla tai rankaisemalla ((Rauste-von Wright & von Wright 1994, 111). Humanistis-psykologinen oppimiskäsitys puolestaan korostaa



yksilöllisiä kokemuksia. Oppiminen tapahtuu yksilöllisten kokemusten reflektoinnin kautta. (Wright & von Wright 1994, 136-137.) Kognitiivinen suuntaus taas viittaa konstruktivistiseen käsitykseen, jossa oppiminen nähdään toiminnan taltioitumisena muistiin (Wright & von Wright 1994, 120-121). Konstruktivistisen näkemyksen mukaan oppiminen on yksilökohtainen prosessi, joka rakentuu yksilön omien ajatteluprosessien kautta. Siinä tieto ei säily ja siirry alkuperäisenä, sillä oppimiseen vaikuttavat monet tekijät. (Rauste-von Wright & von Wright 1994, 123.)

### **5.3 Osaamispääoma muodostuu oppimisprosessissa aineettomien pääomien yhtälössä**

Rakenne- ja suhdepääoma ja inhimillinen pääoma muodostavat yhtälön, josta organisaation aineettoman pääoman arvo ja osaamispääoma syntyvät. Säilyttääkseen ja kasvattaakseen osaamispääomaansa organisaation tulee aktiivisesti tukea aineettoman pääoman kasvua sekä yhdistää nämä kaksi prosessia organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ojala 2008; Lönnqvist ym. 2005; Meritum-työryhmän suositukset 2002; Hussi 2001; Sveiby 1997; Lev 2001.) Kasvu kuvaa oppimista tai oppimisprosessia, jonka tuloksena osaaminen ohjautuu osaamispääomaksi. Osaamispääoma on tietoa ja taitoa, joka pohjautuu opittuun, ja joka kehittyy organisaation toiminnassa. Se on resurssi, joka ohjaa konkreettisesti ja näkyvästi yksilöitä ja organisaatioita tavoitteelliseen toimintaan. (Ojala 2008, 50-53.) Rakenne- ja suhdepääoman ja inhimillisen pääoman muodostama tieto ja taito ohjaavat oppimisprosessin avulla osaamispääoman muodostumista, jonka alkuunpanevana voimana on informaatio.

Organisaatio on elävä yhteisö (Nonaka & Takeuchi 1995, 82-83). Oppiminen ja osaaminen sekä organisaatio ja ihmiset yhdessä vaikuttavat osaamispääoman kehittymiseen. Osaamispääomaa syntyy organisaation ja siihen sitoutuneiden ihmisten vuorovaikutuksen tuloksena. (Sveiby 1997; Nonaka & Takeuchi 1995, 13-16.) Mielikuvissa organisaatio näyttäytyy subjektiivisena todellisuutena, jossa yhdistyy ihmisten kanssakäymisen, arvojen ja arvostuksien summa (Harisalo 2008, 19). Käsitteenä organisaatio on järjestelmä, joka pyrkii toimimaan mahdollisimman tehokkaasti sekä saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. Tavoite- ja tehokkuusehdot täyttääkseen organisaatio joutuu suunnittelemaan ja kehittämään toimintaansa. (Harisalo 2008, 17.)

Organisationaalinen oppiminen voidaan nähdä aineettomana prosessina, jossa muodostuu eri toimintoihin ja tapoihin vakiintunutta osaamispääomaa organisaatioon sitoutuneiden ihmisten kautta (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2002, 34-35; myös Ojala 2000, 139). Osaamispääomaa muodostuu oppimalla käytännön yhteisöissä eli organisaation sisä- ja ulkopuolisissa vuorovaikutussuhdeverkostoissa. Oppiminen on kykyä edistää organisaation yhteisiä toimintatapoja hyödyntämällä osaamista ja kokemusta rinnakkain (Wenger 1998, 133, 202-203.) Oppiminen voidaan nähdä myös osaamispääoman aineettomana resurssina, sillä menestyvän organisaation on joustavasti uudistuttava ja sopeuduttava muutoksiin ja haasteisiin. (Ojala 2000, 138-139; Sydänmaanlakka 2007, 27.)

Voidaan todeta, että oppiminen on kaksiulotteinen organisaation voimavara: toisaalta tärkeä osaamispääoman luoja, toisaalta taas yksittäinen toimija. Oppiminen voidaan määrittellä yhtä hyvin aineettomaksi resurssiksi kuin prosessiksikin. Organisationaalinen oppiminen on ajallisesti kestävämpää ja hitaampaa kuin yksilön oppiminen (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2002, 34-35).

Osaaminen ja hiljainen tieto, jotka vahvasti vaikuttavat osaamispääoman muodostumiseen, luokitellaan kuuluvaksi inhimilliseen pääomaan, mutta oppimista ei ole käsitteellisesti sijoitettu osaksi organisaation aineetonta pääomaa. (Boudreau & Ramstad 2008; Ojala 2011, 2008; Lönnqvist ym. 2005). Joskin Hussi (2001) mainitsee tutkimuksessaan organisaatiosta löytyvän myös oppivia järjestelmiä.

Aineettoman pääoman tutkimuksissa osaamispääoman määrittelystä ollaan yksimielisiä (Bounfour 2011; Ojala 2008; Lönnqvist ym. 2005; Meritum-työryhmän suositukset 2002; Hussi 2001; Sveiby 1997). Myös oppimisen osallisuudesta osaamispääoman kasvuun ollaan yksimielisiä, vaikka sitä ei ole käsitteellisesti sijoitettu aineettoman pääoman osaluokkiin. Virtainlahti (2011) kuitenkin sijoittaa oppimisen osaksi rakennepääomaa hiljaisen tietämyksen näkökulmassaan.

#### **5.4 Oppimista ja osaamista tuottavat aineettomat prosessit**

Organisaation suorituskyky on kokoelma kyvykkyyksiä, joilla saavutetaan asetetut tavoitteet (Lönnqvist & Mettänen 2003, 20). Organisaation kilpailukyky puolestaan

perustuu kyvykkyyksien hallintaan. Organisaation kyvykkyyksien alkuperänä pidetään resursseja, jotka toimivat organisaation prosesseissa panoksina. (Grant 1991, 118-119.) Bounfourin (2009, 109-118) mukaan dynaamisten kyvykkyyksien eli resurssipohjaisen näkökulman (resource-based view) avulla pystytään selvemmin osoittamaan tiedon luomisen prosessin konkretisoituminen tuottavassa organisaatiossa. Tuottavan toiminnan lähtökohta on oppiminen (Zuboff (1988, 395). Oppiminen prosessina tuottaa resursseja - oppimiskykyä ja osaamista, missä tiedolla on merkittävä osuus.

Aineettomiin pääomiin liittyvät oppimista ja osaamista tuottavat aineettomat prosessit. Oppimistieteellisestä näkökulmasta tarkastellen osaamista tuottavat oppimisprosessit yksilön, yhteisön ja organisaation konteksteissa (Poikela 2011, 3-4; myös Poikela & Järvinen 2007). Nämä kontekstit kuvastavat oppimista sosiaalisena prosessina eli ne ilmentävät oppimisen horisontaalista ulottuvuutta. Horisontaalisuus tuottaa osaamista, jonka mekanismit ovat vertikaalisen osaamisen tuottamisen lisäksi organisaatioiden, alueiden ja kansakuntien välisissä verkostoissa. (Poikela 2011, 3-4.) Samaa sosiaalista horisontaalisuutta on Bounfourin (2009, 108-118) esittelemässä yhteisöllisten kyvykkyyksien arkkitehtuuri (The Architectural Collaborative Capabilities) -teoriassa, joka liittyy Hau-Ba-malliin (Bounfour & Grefe 2009; 2011) tiedon muodostumisesta ja hyödyntämisestä.

Oppimisen ja osaamisen tuottamisen aineettomat prosessit liittyvät konkreettisesti Zuboffin esiin tuomiin organisaation prosesseihin ja niiden kehittämiseen, joihin myös Bounfour & Grefe (2009; 2012) tukeutuvat Hau-Ba-mallissaan. Olennaista ei olekaan tarkastella oppimista yksittäisten toimijoiden näkökulmasta vaan ymmärtää näiden toimijoiden väliltä ja ympäriltä löytyvät prosessit (Poikela & Järvinen 2007, 5).

Hau-Ba mallissa Bounfour ja Grefe (2009, 76-108) lisäävät Nonakan ja Konnon (1998) Ba- tietovaranto- teoriaan antropologisen ja filosofisen tiedon muodostuksen näkökulman. Tarkoitus on tavoittaa organisaation dynamiikka: verkostot, yhteisöt ja niiden kautta tiedon muodostus ja jakaminen, jotka liikuttavat organisaatorakenteita (organizational design). Antropologinen näkökulma painottaa sosiaalisen vuorovaikutuksen mekanismeja (Bounfour 2009, 84), jotka osaltaan tuottavat oppimista ja osaamista sosiaalisen merkityksenannon kautta (kts. Poikela 2008). Filosofinen piirre avaa näkökulman ymmärtää yhteiskuntaa yhtenä sosiaalisen pääoman tuottajana (Bounfour 2009, 84).

Hau-Ba-mallin tavoitteena on korostaa globaalia lähestymistapaa tiedon muodostukseen liittyen. Bounfourin (2009, 111, 89) mukaan perustana, jossa tiedon muodostus sekä myös oppimista ja osaamista tuottavat prosessit muotoutuvat, ovat rajatut yhteisöt (constrained communities), orgaaniset yhteisöt (organic communities) ja kvasi-orgaaniset yhteisöt (quasi-organic communities). Näiden yhteisöjen ja organisaatioiden välisessä vuorovaikutuksessa yksilöt sekä hyödyntävät että tuottavat tietoa (Bounfour 2009, 89). Hau-etuliite tarkoittaa edellä mainittuja orgaanisia ja kvasi-orgaanisia yhteisöjä. Hau on aktiivista toimintaa, jonka avulla muodostuvat Ba-tilat ja Ba-tilat puolestaan luovat Hau-hengen (Hau-spirit). (Bounfour & Grefe 2009, 84-107; 2012, 1-13.) Hau-henkeä voisi hyvin kutsua organisaation innovaatiokyvyksi.

Innovaatioilla tuetaan yhteiskunnan kehityksen suuntaviivoja. Nonakan (1994, 14-5) mukaan organisaation innovointitaito pitää yllä tiedon muodostusprosessia. Innovointiprosessissa ongelmien ratkaisukyky on väline luoda uutta tietoa ja osaamista. Tavoitteena olisikin järjestelmällisesti ja innovatiivisesti tuottaa uutta tietoa helpottamaan tulevien ongelmien ratkaisua. Voidaan sanoa, että organisaation innovointitaito yhdistää kaikki organisaation resurssit aineettomaan muotoon (Bounfour 2011, 78). Innovaatioprosessien johtamisessa pitäisi osata arvioida organisaation muutosvastaanottokyky, ja löytää tasapaino vanhojen ja uusien toimintamallien välille (Bounfour 2011, 82).

Oppimista ja osaamista tuottavat sosiaaliset ja yksilölliset prosessit tukeutuvat teoreettiseen ja käytännölliseen ongelmien ratkaisuun hyödyntäen ympäristön luomia materiaalisia, sosiaalisia ja kulttuurisia mahdollisuuksia (Poikela 2008, 13). Engeströmin & Sanninon (2012, 55) mukaan onkin rakentavaa tarkastella oppimista prosessina eri oppimisteorioiden näkökulmat huomioiden. Oppimisprosessien moninaisuutta ja moniulotteisuutta pitäisi pystyä arvostamaan eikä vastakohtia tulisi väheksyä. Olisi hyvä tunnustaa, että oppimista ja osaamista tuottaviin prosesseihin liittyy aina historiallisia ja kulttuurisia erityispiirteitä ja rajoituksia.

## 6. Tieto ja oppiminen

Oppiminen on tiedon ja osaamisen yhdistävä mekanismi. Tässä luvussa tarkastelen tietoa, tiedon muodostumista ja oppimista. Tieto, tiedon muodostuminen ja oppiminen yhdistyvät organisaation kehitystyökaluksi vertailuoppimisen eli Benchlearning® -teorian kautta. Lähtökohta on, että organisaatio kehittää toimintojaan tukeutuen tiedonmuodostukseen ja oppimismenetelmiin. (Karlöf, Lundgren & Edenfelt Froment, 2003.)

Ennen vertailuoppimiseen syventymistä on tärkeää tarkastella kahta merkittävää tietoon ja tiedon muodostumiseen liittyvää teoriaa. Ensimmäisessä kappaleessa syvennytään Michael Polanyin (1966) ajatuksiin tiedon rakenteista sekä Nonaka ja Takeuchin (1995) havaintoihin hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon määräävästä luonteesta organisaation ja yksilön oppimisprosessissa. Tämän jälkeen käsitellään Nonakan ja Takeuchin tiedon luomisen prosessiteoriaa ja tiedon luomisen tiloja eli SECI-mallia laajemmin. Lisäksi pohditaan Nonakan ja Konnon (1998) Ba -käsitettä (tietovaranto), joka olennaisesti liittyy Nonakan ja Takeuchin SECI-malliin.

### 6.1 Tieto käsitteenä

Merkityksellisimmän filosofisen perustan tieto- käsitteeseen on luonut tietoteoreetikko Polanyi (1958;1964;1965;1966), jonka hiljaisen tiedon teoria on ensimmäisiä tietoon liittyviä teorioita. Ajatuksensa hiljaisesta tiedosta (tacit knowledge) Polanyi kirjoitti jo 1950-luvun lopussa. Merkittävää Polanyin teoriassa on hiljaisen tiedon kolme eri aspektia. Ensimmäinen aspekti on hiljainen raakatieto, jota ihminen ei osaa selittävästi kuvata. Toiseksi on olemassa hiljaista tietoa, jonka ihminen käsittää vasta huomioimisen kautta. Kolmantena on hiljaista tietoa, jonka ihminen kykenee tiedostetusti ja selittävästi tuomaan esille. Polanyin ajatuksia herättävin ja kuuluisin toteama on: ” Tiedämme enemmän kuin osaamme kertoa”. (Polanyi 1966.)

Nonakan ja Takeuchin (1995) tiedon luomisen teoriaa pidetään hiljaisen tiedon tunnetuimpana teoriana johtamistieteellisestä näkökulmasta. Näiden tutkijoiden ajatusten mukaan organisaation menestymiseen vaikuttavat sekä hiljainen tieto että eksplisiittinen

tieto ja niiden jakamiseen ja hyödynnettävyyteen liittyvät käytännöt ja toimintatavat. Polanyi (1966) puolestaan väittää, että olemassa on vain hiljaista tietoa, joten eksplisiittinen tieto on vain hiljaisen tiedon tulos eikä alkuperäinen tiedonlähde. Toisaalta Nonaka ym. (1995, 59-60) toteavat, että piilossa oleva hiljainen tieto eli Polanyin (1965) sivutietoisuudessa oleva raakatieto on löydettävissä assosioinnin (brainstorming) kautta. Nonakan ym. (1995, 59-60) päätelmän mukaan hiljaisella tiedolla voi olla alkuperä.

Nonaka ja Takeuchi (1995, 56-62) painottavat, että organisaation oppimisprosessiin tarvitaan myös eksplisiittistä eli käsitteellistä tietoa. Ihmisen osaamiseen kohdistuu kahdenlaista tietoa: eksplisiittistä eli sanoin kuvattua siirrettävissä olevaa ja tapahtumiin tai esineisiin kiinnittynyttä tietoa siellä ja sitten (there and then) sekä hiljaista eli tiedostamatonta ”tässä ja nyt” (here and now) käytännön konteksteissa syntynyttä kokemustietoa. Nonakan ja Konnon (1998, 40-54) mukaan tieto sijoittuu tietovarantoihin, joita kutsutaan japanilaisella käsitteellä Ba.

Nonaka ja Takeuchi ovat kehitelleet tiedon luomisen teoriassaan hiljaisen tiedon merkitystä Polanyiä moniulotteisempaan suuntaan. Tiedolle on annettu laajempi ja monipuolisempi rooli. Nonakan ja Takeuchin tiedon luomisen teorian pohjana ovat vuorovaikutteisuus ja innovatiivisuus, joita hyödyntäen yksilöt ja organisaatiot oppivat kehittämällä ongelmanratkaisukykyään ja luoden uutta tietoa (Harisalo 2008, 304-307; Nonaka & Takeuchi 1995). Ongelmien ratkaiseminen ja uuden tiedon luominen kuuluvat organisaation osaamis pääoman kasvutekijöihin. Puusa & Eerikäinen (2011, 47) mainitsevatkin, että hiljainen ja eksplisiittinen tieto tukevat toisiaan auttaen ihmistä uuden ymmärtämisessä eikä niitä tulisi asettaa vastakkain tai tarkastella eri lähtökohdista.

Polanyin hiljaisen tiedon ja Nonakan ja Takeuchin eksplisiittisen tiedon rinnalle Virtainlahti (2011, 33) on nostanut toiminnallisen hiljaisen tietämyksen. ”*Hiljaisella tietämyksellä korostetaan sen dynaamista ja toimintaan sitoutunutta luonnetta.*”. Hiljainen tietämys vaikuttaa organisaation taustassa vuorovaikutteisessa prosessissa aineettoman pääoman kanssa (Virtainlahti 2001, 33-41).

Karlöf, Lundgren & Edenfelt Froment (2003, 113-115) ottavatkin kantaa vertailuoppimisen teoriassaan tiedon muodostumiseen ja tiedon monipuolisempaan käyttöön. Organisaation informaatiota, tietoa ja oppimisprosesseja tulisi järjestelmällisesti

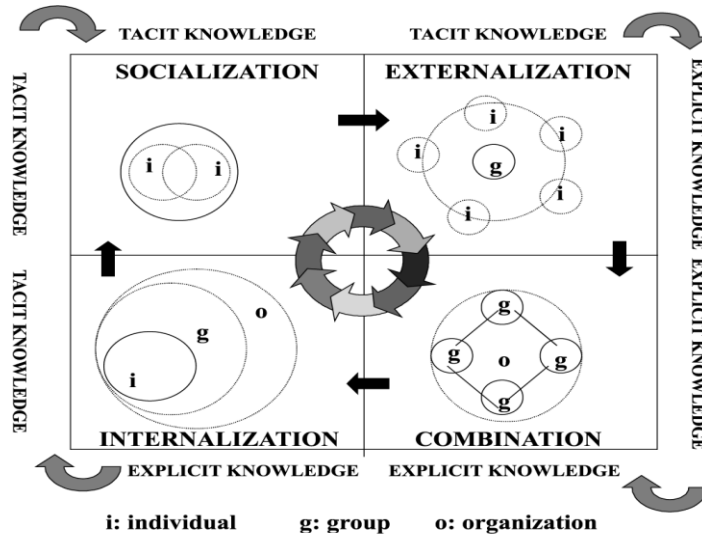
ylläpitää niin, että ne tukevat organisaation liiketoimintaa niin operatiivisella kuin strategisellakin tasolla. Osaamispääomakaan ei kehity, ennen kuin oppimisprosessit ja tiedonhallinta ovat organisaatiossa tiedostetusti kontrolloituina.

## **6.2 Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin tiedon luomisen prosessiteoria**

Nonakan ja Takeuchin (1995) organisaation tiedon luomisen prosessiteoria on lähtöisin japanilaisesta johtamistraditiosta. Japanilaisessa organisaatiokulttuurissa tieto on keskeinen resurssi ja ihminen aktiivinen tiedontuottaja (emt.). Tieto on ihmisen polttoainetta, jos ihmistä ajattelee prosessinomaisessa muodossa.

Tiedon ja informaation ero on käsitteellisesti selkeä. Informaatio on irrallista ja uusiutuvaa massaa. Tieto on kontekstisidonnaista ja suhteellista, ja se rakentuu informaation kautta. Tieto on perusteltua (justified belief). Ero länsimaiseen epistemologiaan tiedon totuudellisuudesta (truthfulness) on selkeä: tiedon staattisuus ja absoluuttisuus vastaan tiedon subjektiivisuus ja virheettömyys. Nonakan & Takeuchin tiedonkäsityksen ontologisen ulottuvuuden mukaan organisaatio joko tukee innovatiivisia ihmisiä luomaan tietoa tai luo heille innovaatioihin mahdollistavat kontekstit. (Nonaka & Takeuchi 1995, 56-62.)

Uutta tietoa syntyy organisaatioiden sisällä; organisaatio toimii informaatioprosessin mekanismina. Lähtökohta on, että hiljainen ja eksplisiittinen eli käsitteellinen tieto vuorovaikutteisesti luovat neljä erilaista tiedon muodostuksen tilaa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 56-62.) SECI-malliksi kutsutun tiedon luomisprosessin tilat ovat sosialisatio (Socialization), ulkoistaminen (Externalization) yhdistäminen (Combination) ja sisäistäminen (Internalization) (Nonaka ym. 1995, 62-70).



Kuvio 2. SECI-malli ja tiedon muodostuksen tilat (Nonaka & Takeuchi 1995)

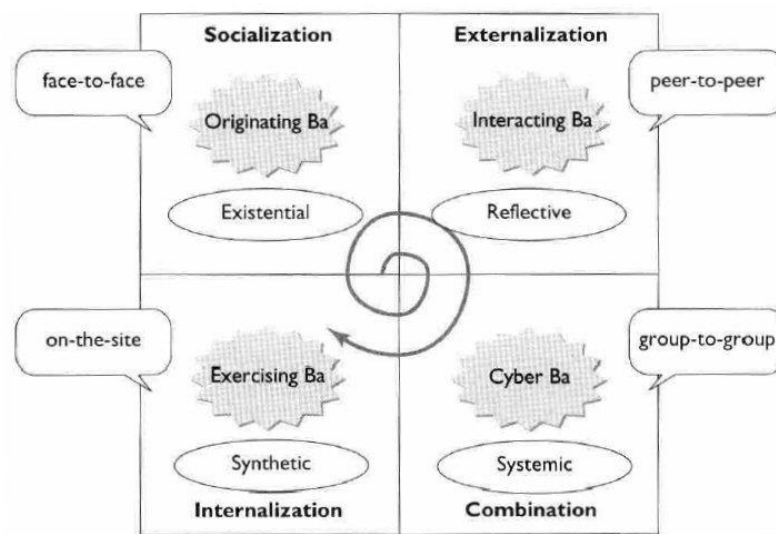
SECI-mallin mukaan tiedon muodostuminen tapahtuu neljän tilan kautta hiljaista ja eksplisiittistä tietoa hyödyntäen (Nonaka & Takeuchi 1995, 62-72). SECI- prosessissa uutta tietoa syntyy organisaation käyttöön mahdollistaen osaamispääoman kehittymisen. Tunnistettujen ja tiedostettujen voimavarojen avulla organisaatio ylläpitää SECI-prosessia ja oppimista.

Ba on tila, jossa uusi tieto syntyy ja jonka avulla SECI-prosessi pysyy elinvoimaisena (Nonaka, Toyama & Konno, 2005, 5; Nonaka & Konno 1998, 40). Ba-tilat muodostavat konseptin, joka tarjoaa tiedolle ympäristön yksilöllisen ja kollektiivisen tiedon kehittymiselle. Kokemuksen tai havaintojen kautta hankittu tieto on Ba:han sitoutunutta, mutta sitoutumattomana tieto muuttuu takaisin informaatioksi. (Nonaka & Konno, 1998, 40.)

Ba-konseptin lähtökohtana on, että tieto aineettomana resurssina käyttäytyy eri tavoin kuin aineellinen resurssi, joka on konkretisoitavissa tunnistettavien tavoitteiden ja toimintojen kautta. Tieto puolestaan on rajatonta ja dynaamista mutta arvotonta, jos sen hyödyntäminen ei kosketa tiettyä aikaa ja paikkaa. Ba on kohta, jonne keskittyvät organisaation tietovarannot ja aineettomat kyvykkyydet. Voidaan sanoa, että Ba on rakennettu tiedon varaan. (Nonaka & Konno, 1998, 41.) Ba-konseptiin liittyvien



aineettomien resurssien ja prosessien arvon ymmärtäminen tukee organisaation tiedon luomisen prosessia. Ba ei ole pelkästään kasaama organisaation informaatiota ja tietoa vaan se kuvastaa tiedon muodostumisen dynamiikkaa. Merkittävää on ymmärtää tiedon luomisen eri aspektit ja ominaisuudet. Ne vaikuttavat hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon luonteeseen, joiden käänteinen vaikutus eksplisiittisestä tiedosta hiljaiseen tietoon on todettavissa sisäistämisen ja sosialisoinnin välisessä tilojen vuorovaikutuksessa. (Nonaka & Konno, 1998, 47.)



Kuvio 3. Ba-konsepti ja tiedon neljä luonnetta (Nonaka & Konno 1998, 46).

Nonaka ja Konno (1998, 45-47) päättelevät SECI-prosessia mukaillen, että jokainen Ba tukee joko alkuunpannen (Originating), vuorovaikuttaen (Interacting), järjestäen (Cyber) tai toteuttaen (Exercising) tiedon muuntumista vauhdittaen tiedon luomisen prosessia.

Alkuunpaneva Ba sosialisoinnin tilassa edustaa ulottuvuutta, josta tiedon luomisen prosessi saa alkunsa. Fyysiset kasvokkain tapahtuvat kokemukset aloittavat hiljaisen tiedon siirron kohti ulkoistamisen tilaa. Aineettomista prosesseista ja resursseista organisaatiokulttuuri ja toimintamallit ovat vahvasti liitettävissä alkuunpanevaan Ba:han. Vuorovaikutteinen Ba edustaa keskusteltavaa ulottuvuutta ulkoistamisen tilassa, jossa hiljainen tieto muuntuu eksplisiittiseksi - konkreettisiksi konsepteiksi ja termeiksi. Järjestävä Ba on virtuaalinen

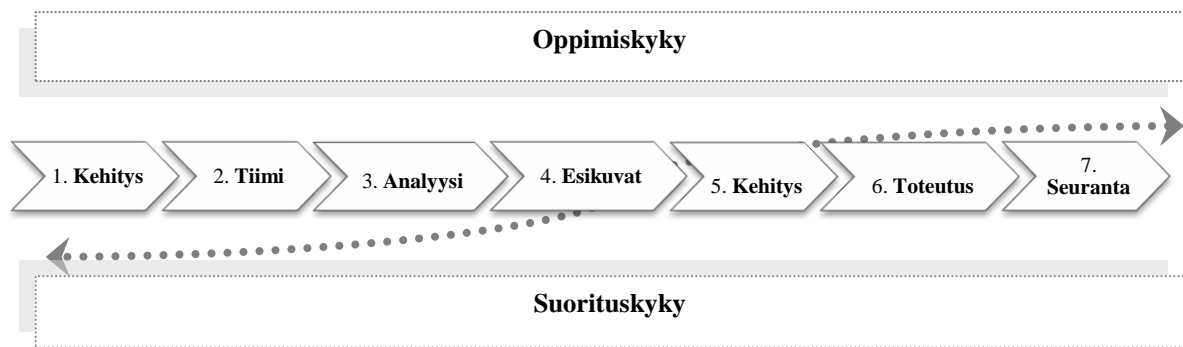
tietoa yhdistelevä ulottuvuus. Uusi eksplisiittinen tieto kytkeytyy olemassa olevaan tietoon virtaamalla läpi organisaation rakenteiden. Toteuttava Ba osaltaan jatkaa tiedon luomisen prosessia sisäistämisen tilassa muuntaen uuden eksplisiittisen tiedon uudeksi hiljaiseksi tiedoksi. (Nonaka & Konno, 1998, 45-47.)

Ba-tiloissa tiedolla on muutosvalta, vaikka Zuboff (1988, 266) väittää, että tiedon ja vallan yhdistyminen synnyttää muutoksille staattisia tiloja. Polanyin (1966, 29, 49) mielestä tiedon valta on ihmiseen sisäänrakennettua sekä evoluution kautta olemassa olonsa perustelevaa. Nonakan & Konnon (1998) Ba- konseptiin perustuvien päätelmien mukaan tiedon valta on organisaation kulttuurissa ja toimintatavoissa, jotka vaikuttavat organisaation oppimis- ja suorituskyykyyn sekä osaamispääoman muodostumiseen.

### **6.3 Benchlearning®: oppimalla parhaista**

Vertailuoppimisen (benchlearning®) lähtökohtana on tiedon muodostuksen ja oppimisen yhdistäminen liiketaloudellisessa ja oppimistieteellisessä kontekstissa. Taustalla on ajatus kytkeä organisaatioiden kehittäminen ja tiedon muodostaminen yhtenäiseksi käsitteeksi. Organisaatioiden tehtävänä on tavoitteiden saavuttaminen ja tehokkaan toiminnan ylläpitäminen. *”Tehokkuus ja oppiminen täytyy siis nivoa yhteen, ja yksilön kehittymisen tarve pitää puolestaan kytkeä yrityksen kokonaistavoitteisiin.”* (Karlöf, Lundgren & Edenfelt Froment 2003, 93-96.)

Vertailuoppiminen on prosessi, jossa edetään järjestelmällisesti tavoitetasolta toiselle. Prosessin ajan organisaation oppimiskyky kehittyy ja suorituskyyky paranee. Menetelmässä oppimiskyky ja suorituskyyky ovat sidoksissa toisiinsa.



Kuvio 4. Sovellus vertailuoppimismenetelmän yleiskuvauksesta. (Karlöf, Lundgren & Edenfelt Froment 2003, 134; Karlöf, & Loevingsson 2005, 26-27).

Vertailuoppimismenetelmän eteneminen prosessina aloitetaan kehityksestä päättyen seurantaan ja mahdolliseen uuteen hankkeeseen. Tavoitetasoja on seitsemän: kehitys, tiimi, analyysi, esikuvat, kehitys, toteutus ja seuranta.

Yhtäältä vertailuoppimismenetelmän tavoitteena on, että oppiminen on sekä yksilöllistä että organisaation liiketoimintaa edistävää, toisaalta pyritään kehittämään oppimista korostavaa organisaatiokulttuuria (Karlöf, Lundgren & Edenfelt Froment 2003, 113.) Etuna on, että vertailuoppiminen opettaa oppimaan (learning reflex) eli kehittää oppimiskykyä. Kyky oppia muiden kokemuksista tai toimia itse esikuvana ovat vertailuoppimisen perusajatuksia. (Karlöf & Loevingsson 2005, 21.) Vertailuoppiminen sopii hyvin nykypäivän projekti- ja hankepainotteisiin työuriin, joissa työn tekemisen paino on siirtynyt yrittäjämäiseen suorittamiseen aikatauluineen ja tavoitteineen. Tutkimuksen mukaan yrittäjämäinen toimintakulttuuri kasvattaa organisaation suorituskykyä. Yrittäjämäisen työskulttuurin syntymisen keinoina ovat tiedon luomisen prosessi ja sen aktiivinen ylläpitäminen. (Li, Huang & Tsai, 2009, 447. )

Argyriksen ja Schönin (1974) kaksikehäinen oppiminen (double-loop learning) ottaa huomioon ihmisen oman toiminnan vaikutukset oppimiseen. Se on omasta toiminnasta ja ajattelutavasta tietoiseksi tulemista - refleksiivistä ja objektiivista itsearviointia. Vertailuoppimisessä tavoite on, kaksikehäisen oppimisen lisäksi, päästä jatkuvan oppimisen tilaan ”kolmi-kehäiseen oppimiseen”, jossa oppiminen on pysyvää ja uudistavaa

(Karlöf, Lundgren & Edenfelt Froment 2003, 113, 115). Pysyvä ja uudistava oppiminen edellyttää jatkuvaa tiedon luomisen prosessia organisaatiossa. ”Tiedon luomisen prosessin pitäisi tiedostetusti olla osa organisaation jäsenten ajattelua, työn tekemistä ja ongelmien ratkaisua.” (Nonaka, Toyoma & Konno 2000, 30.)

Vertailuoppiminen koostuu neljästä osatekijästä, jotka vahvistavat organisaation toimintaa. Ne ovat tehokkuus (organizational efficiency), tiimissä oppiminen (learning/team building), hyvät esikuvat (good examples) ja laaja osallistuminen (participation). (Karlöf & Loevingsson 2005, 24.)

Organisaation perustehtäviä ovat tavoitteiden saavuttaminen ja arvon tuottaminen omistajilleen ja asiakkailleen. Tehokkuus on myös vertailuoppimisen tärkein perusta. Organisaation tehokkuutta voidaan mitata useasta näkökulmasta: markkinaosuus, katetuotto tai kasvu jne. Vertailukohteeksi voidaan valita joko organisaation yksiköt tai toinen organisaatio (hyvät esikuvat). Menetelmällä pyritään ensisijaisesti toiminnan tehokkuuteen ja parhaiden menettelytapojen hyödyntämiseen. (Karlöf, Lundgren & Edenfelt Froment 2003, 108-113; Karlöf & Loevingsson 2005, 24-25.) Norton & Kaplan (2006, 3-6) vahvistavat, että organisaation arvon kasvattamiseen ja tehokkuuden lisäämiseen tarvitaan organisaation eri yksiköiden synergiaa. Synergian hyödyntäminen auttaa yhdenmukaistamaan yksiköiden yhteistoimintaa.

Jos kehitysmenetelmäksi on valittu vertailuoppiminen, työntekijöiden osallistaminen ja sitouttaminen projektiin on tärkeää (tiimissä oppiminen). Tällöin jokainen oppii näkemään oman asemansa ja vaikutuksensa organisaation toimintaan, jolloin oppimisesta voi tulla jatkuvaa ja uudistavaa (laaja osallistuminen). (Karlöf, Lundgren & Edenfelt Froment 2003, 108-113; Karlöf & Loevingsson 2005, 24-25.) Innovatiivinen organisaatiokulttuuri oppii parhaista käytännöistä, pyrkii jatkuvasti uudistamaan toimintojaan ja edistää päätösten läpinäkyvyyttä sekä organisaation yksiköiden sisällä että organisaation yhteistyökumppaneiden kanssa (Norton & Kaplan 2006, 230). Tuottavuuden paraneminen alkaa tekemällä asiat oikein oppimalla parhaista ja organisaation arvon kasvaminen tekemällä oikeita asioita oppimalla parhaista (Karlöf & Loevingsson 2005, 24).

## 7. Osaamispääomatutkimuksen lähtökohdat

Julkisuudessa on keskusteltu jo vuosia työelämän tietointensiivisyydestä, globalisaatiosta ja työssä oppimisesta. Tällä keskustelulla on tärkeä sija yhteiskunnassa. Keskustelua voidaan käydä useista eri näkökulmista: kansantaloudellinen, kansanterveydellinen tai työllisyys- tai koulutuspoliittinen näkökulma. Otan osaa keskusteluun tutkimuksellani, jossa tarkastelen organisaation immateriaalioikeudellisen osaamispääoman muodostumiseen liittyviä tekijöitä ja kehitysmahdollisuuksia oppimisen ja osaamisen diskursseissa.

Painotan organisaatiotutkimuksen ja oppimistieteiden näkökulmia sivuten käsitteellisesti immateriaalioikeutta ja taloustiedettä. Aineetonta pääomaa koskeva teoreettinen osuus pohjautuu ranskalaisen organisaatio- ja yhteisötutkija professori Ahmed Bounfourin ajatuksiin. Bounfour on mielestäni johdonmukainen valinta, koska tutkimukseni kohteena on julkisoikeudellisen yhteisön eli itsenäisistä talousyksiköistä koostuvan laajan organisaation immateriaalioikeudellinen osaamispääoma. Bounfourin (2011; 2008; myös Bounfour & Edvinsson 2005) ajatusten mukaan julkisten organisaatioiden tulisi oppia (Benchlearning®) toistensa tekemistä virheistä ja löytämistä hyvistä käytännöistä esimerkiksi verkostoitumisen kautta.

Tutkimukseni kytkeytyy aineettomiin prosesseihin ja resursseihin. Tutkimusfilosofinen ajatukseni on, että oppiminen on aineeton prosessi, jonka tuloksena syntyy osaamispääomaa. Oppimisen ja osaamispääoman yhdistävä tekijä on tieto, joka on aineeton resurssi. Myös osaamispääoma on aineeton resurssi, jonka tunnistaminen on aineeton prosessi. Osaamispääoman tunnistamisen välineenä käytän immateriaalioikeudellista osaamista, joka on aineeton resurssi. Immateriaalioikeuden synonyyminä käytetään taasen aineetonta oikeutta. Ajattelen, että organisaation menestymiseen vaikuttavat organisaation tunnistetut aineettomat resurssit ja prosessit, joista syntyvää synergiaa organisaatio aktiivisesti ja tietoisesti hyödyntää toiminnassaan. Synergian alkulähteenä toimivat organisaatioon sitoutuneet ihmiset omissa ympäristöissään.

Vahvimpia innoittajiani tutkimustielläni on ollut myös Beckerin ja Murphyn (1994, 318) ajatus siitä, että motivoitunut itsensä kehittäminen ja oman osaamisen syventäminen

hyödyttävät sekä organisaatiota että koko yhteiskuntaa. Kärjistäen voisi todeta, että itsensä ja osaamisensa kehittäminen ovat yksilön etuoikeuksia mutta myös organisaation käytettävissä olevia mahdollisuuksia. Myös Suomen perustuslaissa 16§ sivistykselliset oikeudet todetaan, että ”*julkisen vallan on turvattava, sen mukaan kuin lailla tarkemmin säädetään, jokaiselle yhtäläinen mahdollisuus saada kykijensä ja erityisten tarpeidensa mukaisesti myös muuta kuin perusopetusta sekä kehittää itseään varattomuuden sitä estämättä*”.

Lisäksi oikeus työhön ja elinkeinovapauteen 18§ tähdentää, että ”*jokaisella on oikeus lain mukaan hankkia toimeentulonsa valitsemallaan työllä, ammatilla tai elinkeinolla. Julkisen vallan on huolehdittava työvoiman suojelusta. Julkisen vallan on edistettävä työllisyyttä ja pyrittävä turvaamaan jokaiselle oikeus työhön. Oikeudesta työllistävään koulutukseen säädetään lailla*”. (Suomen perustuslaki 11.6.1999/731.) Huovarin (2008, 56) tutkimuksen mukaan ihmisten koulutustason nostaminen ja laadukas osaaminen ovat edellytyksiä Suomen kilpailukyvyyn säilymiselle. Huovari (emt.) esittää, että tämä on julkisen vallan tehtävä. Pohjakoulutuksen määrään ja laatuun panostamalla parannetaan yrityskohtaisen tiedon ja osaamisen hyödynnettävyyttä yrityksissä (Emt).

## **7.1 Tutkimusongelmat**

Lapin yliopiston oikeustieteiden tiedekunnassa, Varallisuus oikeuden instituutti ICLU:ssa (Institute of Commercial Law at the University of Lapland) toteutettiin vuosina 2011-2012 luovien alojen immateriaalioikeuksia, englanniksi IPR eli Intellectual Property Rights, koskevat tutkimus- ja kehittämistoiminnan EU-hankkeet. Hankkeissa pyrittiin kartoittamaan yritysten aineettoman pääoman hallintaan liittyviä keskeisiä ongelmia ja tarpeita sekä profiloimaan Lapin maakunnan IPR-osaajat sekä kehittämään IPR-osaamista tuottamalla verkkoresurssi. (ks. Turunen & Lamminpää 2011.)

Hankkeiden aihealue oli minulle tuttu, sillä olen ollut mukana ensimmäisen hankkeen loppusuunnittelu- ja kirjoitusprosessissa sekä sitä seuraavien hankkeiden ohjausryhmissä kiinnostuneena asiantuntijana. Koska hankkeiden tavoitteena oli kartoittaa IPR-osaamista sekä –osaajia, projektipäällikön ehdotuksesta päätin loppututkielmassani perehtyä julkisen organisaation IPR- eli immateriaalioikeuksiin liittyvään osaamis-pääomaan.

Tutkimuksessani olen kiinnostunut osaamispääoman muodostumisesta ja siihen liittyvistä tekijöistä, joten olen rajannut muut tutkimuskysymykset aineiston ulkopuolelle. Mielestäni osaamispääoman muodostuminen on keskeinen ilmiö, kun etsitään sen tunnistamiseen, kehittämiseen ja kehittämiseen liittyviä tekijöitä. Toinen tutkimustehtävistäni on osittain itsenäinen aineiston pohjalta tehtävä jäsenitys immateriaalioikeudellisen osaamispääoman jakamiseen liittyvistä tavoista.

Tutkimukseni pääongelman olen muotoillut seuraavasti:

1. Missä immateriaalioikeudellinen osaamispääoma muodostuu tutkimuksen kohteena olevassa julkisessa organisaatiossa?

Lisäksi tutkimusta tukee seuraava alaongelma:

2. Millaista immateriaalioikeudellinen osaamispääoma on?

Lisäksi olen tutkimuksessani kiinnostunut siitä, millaisia näkemyksiä haastateltavilla on osaamisen jakamiseen liittyvistä tavoista tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa. Siksi tutkimuksessani on myös jäsenitys heidän näkemyksestään seuraavan tutkimuskysymyksen muodossa.

3. Millainen jäsenitys rakentuu aineiston perusteella immateriaalioikeudellisen osaamispääoman tavoista?

Tutkielmassani olen perehtynyt aineettoman pääoman käsitteisiin, Polanyin (1962; 1965) hiljaisen tiedon teoriaan ja Nonakan ja Takeuchin (1995) tiedon luomisen prosessiteoriaan sekä oppimisen ja osaamisen eri tulkintoihin organisaation näkökulmasta. En kuitenkaan halunnut niiden rajoittavan liikaa aineistoni tulkintaa. Pohdin tuloksiani myös teorioiden kautta, sillä ne antavat eri näkökulmia tutkimukselleni. Tahtoni on kuitenkin tuoda myös uutta näkökulmaa aineettomasta pääomasta käytyyn keskusteluun ja tutkimukseen. Siksi valitsin aineistolähtöisen analyysimenetelmän. Laadullisen tutkimuksen ja

aineistolähtöisen sisällönanalyysimenetelmän valintaa tukevat myös konstruktivismi ja jälkistrukturalismi tieteenfilosofisina suuntina tiedon ja totuuden muodostumisessa.

## 8. Laadullisen tutkimuksen toteutus

Tämän tutkimuksen tutkimusote kietoutuu laadullisen tutkimuksen ympärille. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunta mielletään ensisijaisesti analyysin kautta, joten aineistonkeruumenetelmät vaihtelevat tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan. Tutkimusasetelman vapaamuotoisuudesta riippuen aineistonkeruumenetelmänä käytetään haastattelua, kyselyä, havainnointia tai dokumentteihin perustuvaa tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 70-71.)

Laadullisessa tutkimuksen analyysissä aineisto on kokonaisuus eli tarkoituksena on pyrkiä näkemään tutkittavan ilmiön sisäinen looginen rakenne. ”*Aineistoa tarkastellaan vain tietystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta, eli mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kannalta olennaista*” (Alasuutari 2011, 38–40.) Laadullisessa tutkimuksessa aineiston tulkintaan ei ole olemassa virallisia ohjeita eikä valmiiksi tehtyjä malleja. Analyysia, tulkintavaiheita ja yleensä myös tutkimustuloksia voi tarkastella esimerkkien pohjalta laadullisesta tutkimuksesta kertovista teoksista (esimerkiksi Tuomi & Sarajärvi 2009; Eskola & Suoranta, 2000). Käytännössä laadullisessa analyysissä yhdistyy kaksi prosessia: havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen (Alasuutari 2011, 39). Eskolan & Suorannan (2000, 145) rajauksen mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtia on kaksi: tulkinta voidaan rakentaa teorian kautta tai luoda teoriaa aineistosta tulkiten. Tähän tutkimukseen analyysimenetelmäksi on valittu induktiivinen sisällönanalyysi, jossa aineisto toimii teorian luomisen pohjana (Miles & Huberman 1994). Aineistoa lähdetään analysoimaan aineistolähtöisesti ilman teoreettisia etukäteisolettamuksia (Eskola & Suoranta 2000, 153).



## 8.1 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Tutkimusmetodiksi valikoitui haastattelu muutoskykynsä ja joustavuutensa vuoksi. Haastattelukysymykset voi lähettää etukäteen, ja haastattelutilanteessa kysymys voidaan toistaa uudelleen tai tarkentaa haastateltavan vastausta lisäkysymyksin jne. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74.) Empiirinen aineisto koostuu kuudesta haastattelusta, jotka toteutettiin yksilöhaastatteluin, paitsi yhteen haastatteluista osallistui yllättäen toinenkin haastateltava. Pisimmillään haastattelu kesti 1 h 20 min ja lyhyimmillään 28 minuuttia.

Haastateltaviksi valittiin tavalla tai toisella IPR -asioita hoitavia henkilöitä kyseisen organisaation itsenäisistä yksiköistä. Haastatteluihin valittiin henkilöt, joilla koettiin olevan eniten tietoa tutkittavasta aiheesta joko asemansa, työnkuvansa tai kokemuksensa puolesta ns. eliittiotannalla. Eliittiotannalla tarkoitetaan henkilöitä, joiden oletetaan omaavan eniten tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 86). Henkilöiden valinta perustuu IPR-hankkeiden projektipäällikön kokemukseen ja havaintoihin sekä hänen asiantuntijuuteensa immateriaalioikeustieteessä. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta (Eskola & Suoranta 2000, 61; Tuomi & Sarajärvi 2009, 87–88). Tehdyt haastattelut olivat strukturoidusti eteneviä avoimia haastatteluja. Avoin haastattelu etenee ilmiökeskeisesti, jossa haastateltavan annetaan puhua vapaasti oman ymmärryksensä mukaan sallien tutkijan tarkentavat kysymykset tai välihuomautukset (Emt. 2009, 76-77).

Peräkylä (2005, 869) toteaa, että haastattelun suosio aineistonkeruumenetelmänä laadullisessa tutkimuksessa perustuu vuorovaikutussuhteeseen haastattelijan ja haastateltavan välillä. Haastattelun aikana haastattelijalla on mahdollisuus tavoittaa haastateltavan subjektiiviset kokemukset sekä asenteet. Eskola & Suoranta (1998, 86-95) painottavat lisäksi, että haastattelu vuorovaikutteisena aineistonkeruumenetelmänä vaatii onnistuakseen haastattelijan ja haastateltavien välille luottamuksellisen suhteen.

## 8.2 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi luokitellaan tekstianalyysiksi, jossa analyysi kohdistuu tekstin laadulliseen tulkintaan ja ymmärtämiseen. Eskola & Suoranta (1998) käyttävät omissa luokituksissaan käsitettä sisällönerittely, joka perustuu enemmän aineiston määrälliseen luokitteluun, kun taas Tuomen & Sarajärven (2009) mukaan sisällön erittely ja sisällönanalyysi tulee jo lähtökohtaisesti erottaa toisistaan. Sisällönanalyysin tapoja on Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan kolme: aineistolähtöinen, teoriaohjaava ja teorialähtöinen. Päädyin aineistolähtöiseen eli induktiiviseen analyysiin, koska tutkimuksen tavoitteena on löytää uusia näkökulmia aineettoman pääoman tutkimuskenttään.

Sisällönanalyysimenetelmän avulla aineistosta muodostetaan ensin yleistävä ja yhtenäinen kuvaus. Aineistoanalyysin tulosten jälkeen on johtopäätösten vuoro, joiden tarkoituksena on tulosten tulkinta ymmärrettävämpään ja johdonmukaisempaan muotoon. Aineistoanalyysin toteutin Miles & Hubermanin (1994) kolmivaiheisen analyysin mukaan. Litteroin äänittämäni haastattelut sanasta sanaan ja luin aineiston useita kertoja läpi. Seuraavaksi tiivistin aineistoni alleviivaamalla siitä lauseita, sanoja, ajatuskokonaisuuksia, jotka tukivat asettamiani tutkimusongelmia. Kävin aineiston läpi järjestelmällisesti tutkimuskysymyksittäin ja kirjoitin löytämäni ja alleviivaamani ilmaisut Excel-tiedostolle. Seuraavaksi ryhmittelin ilmaisut ja pelkistin ne lyhyeksi kuvaukseksi eli alaluokiksi. Käytyäni alaluokat uudelleen läpi jaottelin ne yläluokkiin ja edelleen pääluokkiin. Tämän jälkeen yhdistin pääluokat yhtenäiseksi termiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 108-113.)

Tarkoituksena on, että aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkijan löytämien yleiskäsitteiden vertaukset löytyvät alkuperäisestä aineistosta. Tutkijan aineistosta muodostamassa teoriassa ja käsitteissä pitää olla nähtävissä tutkittavien ääni. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 113.) Sisällönanalyysimenetelmän pyrkimyksenä on ymmärtää inhimillistä todellisuutta. Tämä antaa tutkijalle keinon sukeltaa syvälle sanojen taakse, sillä sanojen takaa löytyy inhimillisen todellisuuden tuottamia merkityksiä. Todellisuuden ulkopuolisen näkymättömyyden voi ymmärtää inhimillisen todellisuuden tuottamina merkityksinä, joiden selvittämisessä tutkija on avainasemassa. Tutkija on dualistisessa

vuorovaikutussuhteessa todellisuuteen; yhtä aikaa sisällä todellisuudessa mutta tarkastellen sitä ulkoapäin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 104.)

## 9. Osaamisen muodot

Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan alatutkimusongelmani mukaisesti aineiston esiintuomia immateriaalioikeudellisia osaamis pääoman muotoja tutkimuskohteena olleessa organisaatiossa. Analyysin mukaan organisaation immateriaalioikeudellinen osaamis pääoma on jaettavissa kahteen muotoon: IPR-substanssiosaamiseksi ja IPR-prosessiosaamiseksi.

IPR-substanssiosaamisella on kaksi ulottuvuutta: koulutuksen ja kokemuksen muokkaama IPR-asiantuntijaosaaminen ja kokemuksen kautta hankittu IPR-hankeosaaminen. Organisaationaalinen IPR-osaaminen ja kokemuksellinen IPR-osaaminen puolestaan muodostavat IPR-prosessiosaamisen. Sekä organisaationaalista IPR-osaamista että kokemuksellista IPR-osaamista hallitsee toiminnallisuus. Alakappaleiden alussa on esimerkkinä yläluokka-päätuokka-kategoria-vaihe. Haastatteluosuudet olen jättänyt pois anonymiteetin varmistamiseksi. Immateriaalioikeudellisen osaamis pääoman muodot esittelen samassa järjestyksessä kuin ne ovat analyysissä syntyneet.

Tästä eteenpäin käytän suomenkielisen immateriaalioikeus -sanon sijasta englanninkielistä lyhennettä IPR (intellectual property rights). Lisäksi haluan kiinnittää huomiota siihen, että vasta päätuokkavaiheessa alan käyttämään IPR-lyhennettä sanojen yhteydessä. Esimerkiksi organisaationaalista IPR-osaamista koskeva osaamisen kehittämisen resurssit -käsite tarkoittaa luonnollisesti IPR-osaamisen kehittämisen resursseja. Tekemäni haastattelut ovat liittyneet ainoastaan IPR-tietoon ja -osaamiseen eivät yleisesti osaamisen kehittämiseen organisaatiossa. Toiseksi tässä vaiheessa on tärkeää ymmärtää, että analyysin tuloksia tarkastellaan vain IPR:n liittyvän osaamisen, oppimisen ja tiedon kontekstissa.

## 9.1 IPR-prosessiosaaminen

YLÄLUOKAT	PÄÄLUOKAT	KATEGORIAT
aineettoman pon hyödyntäminen organisaatiossa uudet aineettomat tuotokset osaamisen kehittämisen resurssit tiedon käyttäminen yhteisesti asioiden edistäminen toiminnassa	organisaationaalinen IPR-osaaminen	<b>IPR- prosessiosaaminen</b>
yksilön hiljainen tieto aktiivinen asiantuntemuksen hankkiminen yleisosaaminen kokemuksista oppiminen	kokemuksellinen IPR-osaaminen	

**IPR-prosessiosaamisessa** on kaksi näkökulmaa: **organisaationaalinen IPR-osaaminen** ja **kokemuksellinen IPR-osaaminen**. Organisaationaalisen IPR-osaamisen ja kokemuksellisen IPR-osaamisen yhteisyyttä kuvaa toiminnallisuus. Organisaationaalinen IPR-osaaminen on enemmän organisaatioon liittyvää prosessinomaista toimintaa kehittämisen ja hyödyntämisen näkökulmista. Sen prosessinomaisen toiminnan perusta on strategisissa ja operationaalisisissa organisaation tavoitteissa, jotka organisaation menestykselle ja toiminnalle määritellään. Kokemuksellinen IPR-osaaminen puolestaan pohjaa yksilön toimintaan. Yksilön toiminta voi olla aktiivista henkilökohtaista osaamisen kehittämistä tai työtehtävien kautta luonnollisesti syntyvää. Organisaationaalinen IPR-osaaminen ja kokemuksellinen IPR-osaaminen liittyvät organisaation kollektiivisesti ja yksilöllisesti muodostuneet osaamiset IPR-prosessiosaamiseksi.

### *Organisaationaalinen IPR-osaaminen*

Organisaationaalinen IPR-osaaminen liittyy organisaation IPR-toimintaan ja sen tavoitteisiin kehittämisen, edistämisen ja hyödyntämisen näkökulmista. Hyödyntämisen, kehittämisen ja edistämisen kohteina ovat IPR-tieto ja -osaaminen ja organisaation työntekijöistä koostuva aineeton pääoma kokonaisuudessaan. Lisäksi organisaationaaliseen

IPR-osaamiseen kuuluvat organisaatiossa olevan IPR-tiedon käyttäminen ja uudet aineettomat tuotokset. Organisaationaaliseen IPR-osaaminen yhdistyy vahvasti innovaatioihin ja innovatiivisuutta tukevaan toimintaan. Haasteita nähtiin nimenomaan innovaatioiden tunnistamisessa, hallinnassa ja tuotteistamisessa. Analyysin mukaan IPR:ä pitäisi vahvemmin hyödyntää organisaation perustoiminnassa.

Sen lisäksi, että immateriaalioikeudet ovat osa aineettoman pääoman rakennepääomaa, niiden avulla myös pyritään suojaamaan organisaation aineettomia pääomia ja uusia aineettomia tuotoksia. Organisaationaaliseen IPR-osaamiseen kuuluvien uusien aineettomien tuotosten hyödyntämisen koettiin olevan osa organisaation toiminnan strategista ja operationaalista suunnittelua. Uudet aineettomat tuotokset ovat organisaation toiminnassa syntyviä ideoita ja ajatuksia, joita haluttiin parhaan mukaan ohjata toimintaa tukeviksi konkreettisiksi tuotteiksi ja materiaaleiksi. EU-hanketoiminnan koettiin tuottavan niitä merkittävästi. Lisäksi organisaation sisällä toimivat erilliset työpajat pystyivät tuottamaan tehokkaasti uusia aineettomia tuotoksia. Mielenkiintoista oli se, että vaikka EU-hanketoiminta ja työpajat koettiin perusorganisaatiosta erillisenä ns. projektiorganisaationa, sen luomien aineettomien tuotosten ajateltiin kuitenkin hyödyttävän koko organisaatiota.

Uudet aineettomat tuotokset nähtiin myös maksullista palvelutoimintaa tukevinä tuotteina ja palveluina. Aineettomia tuotoksien haasteena näytti olevan, että niiden tunnistaminen, arvottaminen tai suojaaminen immateriaalioikeudellisin keinoin on haasteellista. Sekä tunnistamisen, arvottamisen ja suojaamisen kohdalla myönnettiin, että taloudelliset resurssit tekevät IPR-osaamisen kehitystyöstä vaikean.

Uusien aineettomien tuotosten syntyminen on yhteydessä IPR-asioiden edistämiseen. IPR-asioiden edistämällä puolestaan haluttiin kehittää IPR-osaamista, jotta IPR-tietous saataisiin yleiselle tasolle ns. tiedostamisen tasolle. Aineiston mukaan sekä käsitteellisellä tasolla että käytännön toiminnassa immateriaalioikeudellinen tietous ja osaaminen ovat vaikeasti ymmärrettävissä. Niiden sisällyttäminen perustoimintaan on haastava prosessi, koska IPR:n liittyvät ilmiöt ovat oikeustieteenkin näkökulmasta moniulotteisia. Toisaalta todettiin, että kaikkien ei tarvitse olla IPR-osaajia tai -asiantuntijoita vaan asioiden tiedostaminen yleisesti olisi riittävä taso. IPR-asioiden tiedostamisen yhteydessä painotettiin nimenomaan ennakoimisen taitoa.

Analyysin mukaan IPR-osaamisen kehittämisen resursseihin toivottiin lisäpanostusta, sillä sen todettiin olevan tulevaisuuden kasvava alue. Lisäksi mainittiin, että IPR-osaamisten johtamisen pitäisi olla selkeämmin hallittua ja organisoitua. IPR-osaaminen on jakautunutta eri organisaatiotasoihin ja ihmisiin, joten sen ulosmittaaminen vaatisi järjestelmällisyyttä ja suunnitelmallisuutta ja ennen kaikkea lisää taloudellisia resursseja. Toiseksi IPR-osaamisen kehittämisen resurssien ajateltiin syntyvän prosesseissa, joiden tunnistaminen on vaikeaa.

Tiedon yhteinen käyttäminen on osa organisaationaalista IPR-osaamista. Tiedon yhteisellä käyttämisellä oli ongelmakohtansa mm. tiedon löytäminen, tiedostaminen ja jakautuminen. Koettiin, että syvällistä osaamista on mutta sen jakamiseksi on vaikea löytää konkreettisia ja toimivia työkaluja. Toisaalta todettiin IPR-osaamisen olevan yleisellä tasolla heikkoa. Esimerkiksi hankkeiden loppuraportit sisältävät pääasiassa kuvauksen taloudellista luvuista ja saavutetuista tavoitteista mutta ne eivät sisällä hankkeissa kohdattuja haasteita tai ongelmia. Käytännössä hankkeissa syntynyt IPR-tieto ja osaaminen jäivät projektiorganisaation ja siinä työskentelevien henkilöiden käyttöön.

#### *Kokemuksellinen IPR-osaaminen*

Kokemuksellinen IPR-osaaminen voidaan nähdä syntyvaltaan vastakohtana IPR-asiantuntijuudelle. Vastakkainasettelu ei tarkoita sitä, että kokemuksellinen IPR-osaaminen olisi merkityksettömämpää kuin IPR-asiantuntijuus. Sen voima on siinä, että IPR-asioita vain tiedetään ja tunnistetaan ilman virallista ja laajaa organisaatiolähtöistä tunnustusta ja tunnistusta. Kokemuksellinen IPR-osaaminen perustuu aktiiviseen ja kokemukselliseen yleisosaamiseen, jossa vaikuttaa yksilön käytännön kautta muodostunut hiljainen tieto ja osaaminen. Lisäksi siinä korostuu vahvasti yksilöihin sitoutunut osaaminen, joka nähtiin hieman erillisenäkin osana organisaation osaamispääomaa.

Yksilön hiljaisen tiedon todettiin olevan täsmätietoa eli kykyä ratkaista tietty oman osaamisalueen sisällä oleva IPR:n liittyvä käytännön ongelma. Koettiin, että yksilön tiedolla on vahva merkitys hänen työtehtäviensä suorittamisessa mutta tiedosta muodostuvan osaamisen tunnistaminen koko organisaation käyttöön on vaikeaa. Päätelmä

oli, että yksittäisillä henkilöillä on syvällistäkin osaamista mutta ei tiedetä millä tasolla. Esimerkiksi EU-hankkeiden projektipäälliköt ovat hyvä esimerkki tunnistamattoman ja käyttämättömän IPR-osaamisen ja -tiedon hallinnasta. Osittain henkilöt itsekään eivät tunnista omaa hiljaista tietoaan, vaikka saattavat hyödyntää sitä näkyvästikin työympäristössään. Toiseksi heidän koulutustasonsa on aineiston mukaan hyvin heterogeeninen, mikä edelleen vaikeuttaa yksilöiden osaamispääoman tunnistamista ja hyödyntämistä.

Kokemuksellisen IPR-asiantuntijuuden erityispiirre on aktiivinen asiantuntemuksen hankkiminen, joka ilmeni verkostoitumisena sekä organisaation sisällä että ulkopuolella. Taustalla on henkilökohtainen kiinnostus IPR:n liittyviin oikeustieteellisiin ja liiketoiminnallisiin ilmiöihin. Henkilökohtainen kiinnostus ilmenee aktiivisena osallistumisena IPR-tiedon hankkimisessa ja IPR-asioiden kehittämisessä ja edistämisessä.

Yleisosaaminen on perusosaamista, jossa ymmärretään IPR:n liittyvät perusasiat nk. IPR:n yleishallintaa. Tällöin IPR-osaaminen on tasolla, jossa ymmärretään tekijänoikeuksien ja teollisoikeuksien erot. Lisäksi tiedetään, mistä tietolähteistä löytyvät IPR:ä koskevat perustiedot. Kokemuksellisen IPR-osaamisen todettiin myös perustuvan ns. hajatietouteen, jolloin se ei tue syvällistä kokonaisuuksien hallintaa vaan hajanaisia tiettyjä käytännössä esiin tulleita täsmäongelmia. Tieto on sirpaleista, joka pohjautuu kokemusten kautta tapahtuvaan jatkuvaan perusosaamisen vahvistamiseen.

Kokemukselliseen IPR-osaamiseen kuuluu luonnollisesti kokemuksista oppiminen. Aineiston perusteella kokemuksista oppimisen todettiin tapahtuvan EU-hanketoiminnassa ja koulutusten parissa. Hanketoiminnan ajateltiin olevan yksi merkittävimpiä kokemusten jakamisympäristöjä, joskin osaaminen useimmiten jää hankkeiden parissa työskentelevien keskinäiseksi osaamisen jakamiseksi. Hankekokemusten jakamiseen toivottiinkin enemmän läpinäkyvyyttä organisaation sisällä. Toisaalta ymmärrettiin, että epäonnistumisia ei välttämättä haluta tuoda julkisiksi, vaikka ne voisivat parantaakin hankkeiden laatua ja lisätä hankeosaamista. Lisäksi todettiin, että IPR-osaaminen kasvoi käytännön tapausten ja hyvien käytäntöjen jakamisen kautta esimerkiksi koulutuksissa.

## 9.2 IPR-substanssiosaaminen

<u>YLÄLUOKKA</u>	<u>PÄÄLUOKKA</u>	<u>KATEGORIA</u>
sopimusten valmisteleminen maksullinen palveluosaaminen asiantuntijaosaaminen	IPR-asiantuntijaosaaminen  IPR-hankeosaaminen	<b>IPR- substanssiosaaminen</b>
laatu ulkopuolelle puuttuvat yhteiset pelisäännöt hankebyrokratian ongelmakohdat kehityshankkeet hankkeiden tuottama tieto		

IPR-substanssiosaaminen on kokemuksen ja koulutuksen yhdistävää ammatillista tietoa ja taitoa, joka antaa kyvykkyyksiä hallita muuttuvan työympäristön velvollisuuksia ja haasteita. Myös IPR-substanssiosaamisen määrittelyssä on tärkeä ymmärtää sen kaksi eri ulottuvuutta: IPR-asiantuntijaosaaminen ja IPR-hankeosaaminen.

IPR-asiantuntijaosaamisen ja IPR-hankeosaamisen yhdistävänä elementtinä on tieto, jonka voi sanoa olevan tiettyyn organisaation yksikköön sitoutunutta. Sekä IPR-asiantuntijaosaamisen että IPR-hankeosaamisen toimintaympäristössä on samankaltaisuuksia mutta toimintaympäristön tiedon lähtökohta on eri. Eri siksi, että IPR-asiantuntijaosaamisen tieto on tukevaa ja IPR-hankeasiantuntijaosaamisen tieto on kehittävä. Seuraavaksi tarkastellaan IPR-asiantuntijaosaamista ja IPR-hankeosaamista omissa kappaleissaan, jotta IPR-substanssiosaamisen käsitteen määritelmään johtanut analyttinen päätelmä avautuisi selkeämmin.

### *IPR-asiantuntijaosaaminen*

IPR-asiantuntijaosaaminen perustuu IPR-tietoon ja -osaamiseen, jonka taustalla on yliopistokoulutus. Tämän tasoisen osaamisen ja tiedon koettiin olevan tasolla, jonka



hyödyntäminen taloudellisesta näkökulmasta nähtiin tuottavana ns. palvelutoiminnan kannalta. IPR-asiantuntijuudessa olikin vahva kaupallisuutta korostava ulottuvuus.

IPR-asiantuntijaosaaminen ymmärrettiin erityisosaamiseksi, jossa osaaminen perustuu akateemiseen koulutukseen ja vahvaan kokemukseen IPR-asioiden hoidossa. Huomioitavaa on, että pelkkä akateeminen koulutus ei takaa IPR-asiantuntijuutta, sillä se on sen lisäksi ymmärrystä tunnistaa ja tiedostaa IPR-asioiden merkitys organisaation toiminnassa. Pelkkä ”koulutustuubista ulostuleminen” ei riitä IPR-asiantuntijuuden määrittelemiseksi.

IPR-asiantuntijuuteen liitettiin vahvasti sopimusten valmistelemisen EU-hankkeiden toimintaympäristössä. Usein hankkeissa syntyy aineettomia tuotoksia, joiden tekijän- ja käyttöoikeuksien sopimiset on koettu haasteellisiksi prosesseiksi. Muun muassa opetustoiminnassa muodostuvat keksinnöt ovat nostaneet esiin tekijän- ja käyttöoikeuksien hallintaan liittyviä kysymyksiä. Sopimusten valmistelemiseen kuuluu myös oikeuksien selvittämistyötä sekä tekemisten suojaaminen immateriaalioikeudellisen lainsäädännön keinoin.

Maksullista palveluosaamista koskeva IPR-osaaminen on tunnustettua ja tunnistettavaa, jonka taloudellinen hyödyntäminen nähtiin tavoitteellisena. Tavoitteelliseksi IPR-osaamisen tekee mahdollisuus jakaa sitä yrityskenttään ja kehittää IPR-palveluita yritysten tarpeita vastaavaksi. Uusien aineettomien tuotosten lisäksi myös maksullisella IPR-palvelutoiminnalla koettiin olevan suurempaakin merkitystä organisaation toiminnalle tulevaisuudessa. Innostusta haastateltavien keskuudessa aiheutti myös ajatus IPR:n liittyvän erityisosaamisen tuotteistamisesta.

IPR-asiantuntijaosaaminen on akateemista osaamista ja vahvaa kokemusta eli syvällistä tietoa ja taitoa. Aineiston mukaan organisaatiossa on asiantuntijatehtäviä, joiden suorittaminen on muutaman henkilön vastuulla. Lisäksi on olemassa ongelmia ja kysymyksiä, joiden ratkaisemiseen ja vastaamiseen tarvitaan asiantuntijan apua ns. asiantuntijapalveluita. Lisäksi koettiin, että IPR-asiantuntijaosaaminen on muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta melkein yhteen organisaation yksikköön sitoutunutta.

*IPR-hankeosaaminen*

Edellisessä kokemuksellista IPR-osaamista käsittelevässä luvussa sivuttiin hankkeiden roolia osaamisen kehittämisessä kokemuksellisuudesta syntyvän IPR-osaamisen kautta. Tässä kappaleessa tarkastellaan IPR-osaamista pelkästään hanketoiminnan kautta. EU-hankkeiden osallisuus on aineiston mukaan merkittävä, joten IPR-hankeosaaminen on yksi vahva IPR-osaamispääoman muoto.

Aineiston mukaan organisaation toiminta nähtiin merkittävänä ulkopuolella oleville sidosryhmille. Toiminnan laatu koettiin tärkeänä sekä julkisuuden hallinnan että organisaation toiminnan kohteena olevien näkökulmasta. Lisäksi ajateltiin edelliset näkökulmat huomioon ottaen, että myös hankkeiden tuloksista sopiminen on prosessi, jolla on julkisuusulottuvuus.

Kokonaiskuva organisaation IPR-hankeosaamisesta on riittävä mutta koettiin, että joissakin prosesseissa osaamisessa on puutteita. Toisaalta se on myös luonnollista ottaen huomioon IPR-osaamisen marginaalisuuden ja erityisyyden. Lisäksi ajateltiin, että hankkeisiin liittyen olisi tärkeää saada koko organisaation kattava yhteinen toimintamalli IPR:n liittyen. Yhteinen toimintamalli ei välttämättä poistaisi hankkeiden kohtaamia byrokraattisia esteitä. Hankebyrokratian todettiin merkittävästi täydentävän IPR-hankeosaamista. Useimmiten hankkeiden IPR-ongelmat konkretisoituivat hankkeiden tuloksista sovittaessa ja myös rahankäyttöä koskevassa raportoinnissa. Euroopan Unioni asettaa EU -rahoitteisille hankkeille useita ehtoja, joiden sivuuttaminen on mahdotonta. Hyvänä esimerkkinä on rahoitusehtojen seuraaminen.

IPR-hankeosaaminen liittyy vahvasti yhteistyöhön yritysten kanssa, sillä hankkeiden tavoitteena on tuoda vaikuttavuutta yrityskenttään. Toiseksi hankkeilla pyritään kehittämään talousalueen liiketoimintaa ja edistämään työllisyyttä. Lisäksi hankkeissa muodostuvaa IPR-osaamista voitaisiin hyödyntää palvelutoiminnassa. Varsinkin tulevaisuuden hankkeissa voisi pyrkiä huomioimaan IPR:n vaatimat tavoitteet ja painotukset.

Edellisessä luvussa todettiin, että hankkeiden tuottaman tiedon hyödyntäminen on puutteellista. IPR-hankeosaaminen muodostuu osittain hankkeissa syntyneistä aineellisten

ja aineettomien tuotosten avulla. Myös aineellisilla tuotoksilla on painoarvoa, sillä niiden suojaaminen on IPR-osaamisen tulosta. Lisäksi ne ovat tärkeitä organisaation toiminnalle tekijän- ja teollisoikeuksiin liittyen. Aineiston mukaan hankkeiden tuottamat haasteet ja kysymykset jäävät dokumentoimatta, joten niissä syntynyt osaaminen on pelkästään sen hankkeen toteuttajaan sitoutunutta. Todettiin lisäksi, että IPR-hankeosaaminen on hankkeiden luomaa, joka usein jää projektiorganisaation sisäiseksi osaamiseksi.

## **10. IPR-osaamisen edistäminen**

Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan haastateltavien näkemyksiä immateriaalioikeudellisen osaamisen jakamisen tavoista. Tavoitteena on luoda lyhyt yhteenveto haastatteluissa esiin nousseista ideoista ja näkemyksistä. Kyseessä on aineiston pohjalta tehtävä jäsenitys siitä, miten IPR-tieto ja -osaaminen olisivat parhaiten löydettävissä sekä organisaatiossa työskenteleville että myös sen ulkopuolisille sidosryhmille.

Viimeisimmän IPR-hankkeen aikana muodostettiin LuovaLappi.fi -verkkosivut, joiden tarkoituksena oli koota IPR-osaaminen ja -tieto yhteen. Tutkimuksessani tiedustelinkin haastateltavilta, miten he kokevat perustetun verkkosivun hyödyllisyyden ja käytännöllisyyden. Yhteenveto osaamisen jakamisen tavoista antaa viitteitä osaamispääoman muodostumisesta, sillä sen avulla osaamispääoman muodostumiseen vaikuttaville seikoille saadaan lisätietoa. Esimerkiksi haastateltavat havainnollistivat aikaisemmilla kokemuksillaan, miten ja millaisissa tilanteissa heidän osaamisensa on kehittynyt.

### *Jäsenitys IPR-osaamisen jakamisen tavoista*

Yleinen haastateltavien mielipide oli, että verkkoresurssin kehittäminen on järkevä ja hyödyllinen IPR-kysymysten parissa työskentelevien työtä helpottava idea. Toisaalta

ajateltiin, että verkkoresurssin oikeustieteelliseen osaamiseen painottuva näkökulma saattaisi karkottaa IPR-asioista kiinnostuneita henkilöitä. Useimmiten IPR ongelmien ja kysymysten parissa työskentelevien osaaminen syntyy kokemuksen kautta, esimerkiksi EU-hankkeissa, kuin akateemisen koulutuksen muodostamana. Verkkoresurssin pitäisi olla laaja-alaisesti erilaiset ammattilaiset kokoava verkosto eikä vain ”juristien kerho”, jossa IPR ongelmia ja haasteita pohditaan akateemisesta näkökulmasta.

Toisaalta olisi hyvä pohtia, pitäisikö verkkoresurssia ylläpitää nimenomaan vain oikeustieteellisen koulutuksen saaneille. Lisäksi taustalla voisi olla löyhä verkosto, jossa erilaisia IPR:n liittyviä tapauksia voisi pohtia teemoittain perusosaamiseen ja käytännön kokemuksiin perustuen. Toiseksi ehdotettiin, että verkostoon kuulumisen voisi perustua jäsenyyteen, jolloin se voisi olla osa ammatti-identiteettiä ja näin ollen motivoida osaamisen kehittämiseen ja aktiiviseen toimintaan. Tällöin verkoston toiminta perustuisi aitoon kiinnostukseen oman IPR-osaamisen kehittämisestä. Yhtenä esimerkkinä mainittiin IPR-auktorisointi.

Osa haastatelluista toivoi alan osaajien, myös ei-juridisen koulutuksen saaneiden, muodostavan löyhiä yhteistyöverkostoja, joissa tietoa ja osaamista voisi yhteistoiminnallisesti jakaa ilman virallista resurssia. Osaajaverkosto koettiin yhtenä mahdollisen työkaluna, joskin epäiltiin verkoston toimivuutta ja jatkuvuutta. Oikeustieteellisen koulutuksen saaneet eivät yleensä ole halukkaita antamaan julkisia päätelmiä tapauksista ja ongelmista, joiden ratkaisut saattavat useimmiten perustua lain tulkitsemiseen. Yksi haastateltavista toivoi kuitenkin, että verkkoresurssi tarjoaisi ratkaisuja ja vastauksia käytännössä ilmeneviin ongelmiin.

Toisaalta toivottiin organisaation sisäistä osaamisen jakamisen työkalua, jossa voisi vapaamuotoisesti keskustella immateriaalioikeudellisista kysymyksistä. Organisaation ulkopuolisia voisi palvella erillinen toimisto. Verkostomainen työkalu voisi olla organisaation sisäiseen kehittämiseen ja yhteistyöhön esimerkiksi hyvien käytäntöjen jakamiseen. Se voisi toimia myös yhtenä muotona innovaatioiden syntymiselle ja kannustavana alustana vertaisoppimiselle organisaation sisällä.

Erillisen palvelutoimiston sekä perustamisen että toiminnan haasteiksi todettiin rahoituksen saaminen ja sen kohtaama mahdollisesti arvaamaton osaamistarve. Lisäksi todettiin, että

marginaaliseksi osaamiseksi luonnehditulla immateriaalioikeudellisella osaamiskeskittymällä voisi olla imagotasolla merkitystä organisaation tulevaisuuden toiminnalle. Organisaation rahoitus tulee siirtymään vuonna 2014 valtiolle, joten immateriaalioikeudellisesta osaamiskeskittymästä muodostuva palvelutoiminta saattaisi tuoda lisäarvoa tai -tuottoa organisaatiolle. Toisaalta koettiin, että yksittäisen organisaation on vaikea viedä erityisosaamista eteenpäin. Myös epäiltiin, että onko edes tarvetta lisätä resursseja IPR-asioiden kehittämiseen. Käytännössä esiin nousevat IPR:n liittyvät haasteet ja kysymykset pyrittiin ajoittain ratkaisemaan yleisjuristi- ja hallinto-osaamisen avulla.

Kaikki haastatelluista olivat sitä mieltä, että niukassa taloudellisessa tilanteessa verkossa toimiva resurssi on joustavin ratkaisu. Yhtä mieltä oltiin myös siitä, että toiminnan ja organisoitumisen kannalta verkkoresurssilla pitäisi olla kotipaikka sekä koollekutsuja. Koettiin, että verkkoresurssin toimintaan osallistumisen pitäisi olla vapaaehtoisuuteen ja henkilökohtaiseen kiinnostukseen perustuvaa. Osa haastatelluista totesi, että verkkoresurssin ylläpitäminen olisi hyvä olla konsernin vastuulla tai esimerkiksi opiskelijoiden harjoittelutyönä toteutettuna. Verkkoresurssin hyviksi puoliksi todettiin nopea päivitysmahdollisuus ja tiedon saanti. Toisaalta haasteeksi koettiin se, että äkillisiin ongelmiin oli helpompaa ja nopeampaa pyytää neuvoja puhelimitse tai sähköpostitse. Ongelmat ovat usein monisyisiä ja vaativat perusteellisen selvityksen eri tasoinen, joten verkkoresursseja ei voisi pitää nopeana apuna äkillisten ongelmien ratkaisemiseksi.

Verkkoresurssin lisäksi ehdotettiin puolen päivän teematapaamisia, joissa immateriaalioikeutta tuntevat asiantuntijat olisivat vastaamassa osallistujien kysymyksiin. Myös yritysten aktiivisempaa osallisuutta jo järjestettyihin sekä tulevaisuuden tapahtumiin toivottiin parannettavan. Pohdittiin, että osallistumisen kynnystä tulisi alentaa lyhentämällä tapahtumien kestoja sekä jäsentämällä sisältöä enemmän käytännön läheisempään suuntaan. Osa haastateltavista koki, että sisällöt eivät vastaa yrittäjien liiketoiminnassa koettuja immateriaalioikeudellisia haasteita. Haastateltavien vastausten perusteella tarve tapahtumille on olemassa. Yhtenä vaihtoehtona konkreettisiin tapahtumiin voisi olla verkossa käytävä keskustelu. Verkkokeskustelun organisointi ja hallinnoiminen pitäisi kuitenkin olla jonkun vastuulla.

Yhtä mieltä haastateltavat olivat verkkoresurssin, verkoston tai osaamiskeskittymän johtamiskysymyksistä. Haastateltavien yhteinen päätelmä oli, että ilman vastuuta ja selkää

johtamista osaamisen jakamisen työkalulla ei ole jatkuvuutta. Vaarana on, että verkosto tai verkkoresurssi jää helposti pelkäksi sähköpostien lähettelemiseksi.

Lopuksi todettiin, että organisaatiolla tulisi olla erityinen rooli tai tehtävä viedä osaamiseen tai asiantuntijuuteen liittyvää kehitystä eteenpäin esimerkiksi verkostoitumisen muodossa. Yksimielisiä oltiin siitä, että verkkoresurssiin liittyvällä prosessilla olisi oltava vastuutaho. Ilman jäsentynyttä ja määrätietoista vastuutahoa verkkoresurssilla ei nähty olevan tulevaisuutta.

## **11. IPR-osaamispääoman ulosmittaaminen - johtopäätökset**

Otsikko ”osaamispääoman ulosmittaaminen” on kahden sanan tiivistys tämän tutkimuksen tuloksesta eli johtopäätökset. Tulosten mukaan IPR-osaamispääoman muodostumiseen vaikuttavat toiminnallisuus eli IPR-prosessiosaaminen ja tietoperusteisuus eli IPR-substanssiosaaminen. Nämä IPR-osaamispääoman muodot auttavat ymmärtämään IPR-osaamispääoman muodostumisen prosessia, sillä tutkimustuloksista päätellen niillä on selkeä yhteys. Muun muassa tiedon ja toiminnan välistä yhteyttä ovat tutkineet Nonaka & Konno (1998), Poikela (2006; 2008) Osaamispääoman muodostumisen prosessit, joissa IPR-prosessiosaaminen ja IPR-substanssiosaaminen yhdistyvät ovat IPR-osaamisen solmukohdat, IPR-osaamisen hankkiminen ja IPR-osaamisen johtaminen. Lisäksi haastateltavien esimerkit heidän osaamispääoman kehittymisestä, luvussa *jäsennys IPR-osaamisen edistämisestä*, antavat viitteitä osaamispääoman muodostumisesta organisaatiossa.

### **11.1 IPR-osaamisen solmukohdat**

Osaamispääoman hallinnan tekee haasteelliseksi ihmisten oman toiminnan ja organisaation tavoitteisiin tähtäävän toiminnan välinen vuorovaikutus. Solmukohdissa IPR-prosessiosaaminen ja IPR-substanssiosaaminen toimivat yhteistyössä. Osaamispääoman

kehittyminen sijoittuu organisaation tavoitteiden saavuttamisen ja yksilöiden resurssien hyödyntämisen solmukohtiin. Solmukohdat kokoavat organisaation toiminnan tavoitteet ja vaatimukset sekä ihmisten toiminnasta koostuvat resurssit. Toiminnan tehokkuus ja osaamispääoman kehittyminen ovat riippuvaisia näistä solmukohdista. Organisaation prosessit tarvitsevat ihmisten resursseja synnyttääkseen tuotoksia, jotka syntyvät tavoitteiden saavuttamisen tuloksena. Prosessien, resurssien ja tuotoksien välistä suhdetta on tutkinut Bounfour (2008, 2009, 2011: myös Bounfour & Grefe 2009; 2011).

Näyttää siltä, että IPR-osaamispääoman muodostumiseen vaikuttavat solmukohdat syntyvät erilaisista aineettomista konflikteista. Aineettomia konflikteja syntyy, kun ihmisen tieto ja osaaminen sekä työssä ilmenevät haasteet eivät kohtaa. Työn edistämiseksi ja haasteiden ratkaisemiseksi tarvitaan tietoa ja osaamista. Tässä vaiheessa käynnistyy oppimisprosessi, jossa etsitään riittävästi tietoa ja osaamista haasteen ratkaisemiseksi. Aineeton konflikti poistuu, kun riittävä määrä tietoa ja osaamista on välittynyt oppimisprosessin aikana. Konfliktin poistuminen tarkoittaa, että osaamispääoma on kasvanut ja lisäksi konfliktia koskevan haasteen ratkaiseminen on tulevaisuudessa helpompaa. Oppimisprosessia ja osaamisen kehittämistä ristiriitojen ratkaisemisen avulla on tutkinut Engeström (2004).

Aineettomiksi konflikteja syntyy erilaisissa projekteissa ja toimenpiteitä kysyvissä työtehtävissä. Osaamispääoman muodostumiseen vaikuttavat organisaation innovatiivisuutta edistävät projektit. Innovatiivisuuteen pyrkivät projektit toimivat osaamispääoman muodostumisen mekanismeina, sillä niissä syntyy aineettomia tuotoksia. Nämä aineettomat tuotokset puolestaan vaativat omat toimenpiteensä: suojaamisen, sopimisen ja mahdollisen kaupallisen hyödyntämisen.

IPR-osaamispääoman muodostumiseen vaikuttaakin vahvasti aineettomien oikeuksien hallinta. Aineettomien oikeuksien hallinta tarkoittaa aineettomien oikeuksien selvittämistä ja sopimista sidosryhmien välisissä neuvotteluissa. Lisäksi aineettomat oikeudet nostavat esiin erilaisia näkökulmia mm. kansainvälisyys, joten tiedon ja osaamisen tarvetta on vaikea ennakoita. Tiedon ja osaamisen ennakoivuutta parantaisikin haastateltavien ehdottama organisaation ylläpitämä IPR-tietokanta, josta käsitellyt IPR-kysymykset löytyisivät esimerkkeinä. Varsinkin EU-hanketoiminnan kautta syntyvät IPR-kysymysten dokumentoiminen auttaisi tiedon ja osaamisen etsintää ja helpottaisi ennakoimaan tulevia

IPR-haasteita. Lisäksi tietokantaan voisi luoda koko organisaatiota koskeva toimintamalli, joka puolestaan edistäisi IPR-osaamispääoman kehittymistä.

Aineeton konflikti syntyy myös laadun ja julkisuuden välisestä vuorovaikutuksesta. Organisaation olemassa olon määrittelee sen merkittävyys sitä ympäröiville sidosryhmille. Yhdeksi IPR-osaamispääoman muodostumisen kriteeriksi määrittyi laatu, johon liittyy vahvasti julkisuuden hallinta. Julkisuus hallitsee kaikkia organisaation toimintoja: opetus, hallinto ja hanketoiminta. Organisaation toiminnan laadulla on tärkeä rooli osaamispääoman muodostumisessa.

EU-hankkeet edustavat organisaation IPR-osaamispääoman muodostumisen solmukohtien julkista ulottuvuutta. Niissä muodostuvaa osaamispääomaa voisi kontrolloida standardeilla, jotka edellyttäisivät hanketyöntekijöiltä tiettyä toimintamallia. Standardoitu toimintamalli helpottaisi hanketyöskentelyä, eikä jokainen hanke joutuisi aina luomaan uusia käytäntöjä. Lisäksi se vähentäisi passiivista osaamista kun tuloksien hyödyt tulisivat järjestelmällisesti dokumentoitua. Vaikka organisaation toiminta perustuu enemmän koulutukseen ja muu nähdään sivutoimintana, voisi hanketuloksia pyrkiä hyödyntämään tehokkaammin. Hanketoiminnassa syntyy paljon aineettomia (ja aineellisia) tuotoksia, joita ei täysin hyödynnetä tuotannontekijöinä, koska organisaatiolle on alkuperäisesti asetettu erilaiset toiminnalliset tavoitteet. Kuitenkin organisaation toimintaympäristö on muuttunut vuosien aikana ja lisää muutoksia on tulossa. IPR-tietokanta toimisi myös hankkeessa syntyneiden aineettomien (myös aineellisten) tuotosten dokumentointipaikkana.

## **11.2 IPR-osaamisen hankkiminen**

Kun IPR-solmukohdat tuottivat osaamispääomaa organisaatiolle asetettujen tavoitteiden ja tarpeiden kautta, IPR-osaamispääoman hankkiminen puolestaan perustuu yksilön henkilökohtaiseen oppimiseen. Oppimisprosessi käynnistyy yksilön käytännön kiinnostuksesta IPR-asioita kohtaan. Yksilö kokee, että työtehtäviensä suorittamiseksi on hankittava henkilökohtaista osaamista, joka tukee IPR-asiantuntijuuden kehittymistä. IPR-asiantuntijuus on IPR-substanssiosaamiseksi kutsuttu IPR-osaamisen muoto. Kuvaavaa IPR-osaamisen hankkimisessa on se, että sen taustalla ei ole organisaation toiminnalle



asetettuja tavoitteita ja tarpeita. Kyse on enemmänkin yksilöllisestä kiinnostuksesta IPR-tiedon hankkimiseen ja osaamisen kehittämiseen.

Organisaation henkilöstön aktiivinen kiinnostus osaamispääoman kehittämiseen erilaisissa verkostoissa organisaation sisä- ja ulkopuolella edesauttaa IPR-osaamispääoman muodostumista. Organisaation ulkopuolisen kokemuksen merkitystä oppimiseen ovat painottaneet Kolb, Rubin & Osland (1991). Tämä käy ilmi myös IPR-osaamispääoman edistämistä koskevassa jäsennyksessä, sillä IPR-asioihin liittyvät kysymykset nousevat esiin yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Tällöin IPR-osaamisen syntymisen taustalla on IPR-prosessiosaaminen. Myös Bounfour ja Grefe (2009; 2012) ovat tutkimuksissaan painottaneet laajempaa näkökulmaa tiedon muodostuksen ja osaamisen kehittämiseen. Taustalla on globaali innovatiivinen ja sosiaalinen vuorovaikutus erilaisten yhteisöjen kesken.

IPR-osaamista hankitaan yhteisöissä kokemuksia jakamalla, joita käydään IPR-kysymysten parissa työskentelevien henkilöiden kesken. Kokemusten jakaminen tapahtuu käytännön verkostoissa, joiden olemassaolo ei ole tunnistettavissa. Nämä käytännön verkostot sitovat yhteen ihmisiä, joilla on yhteisiä tiedon jakamisen ja osaamisen kehittämisen intressejä. Käytännön yhteisön merkitystä oppimisen ja osaamisen kehittämisen näkökulmista ovat tutkimuksissaan tarkastelleet Lave & Wenger (1999). Myös Nonakan & Takeuchin (1995) mukaan käytännöllä on merkittävästi vaikutusta tiedon ja osaamisen välittämiseen.

Työssä oppimisen prosessimallia yksilön työn, yhteisen työn ja organisaation työn näkökulmasta ovat tarkastelleet Poikela ja Järvinen (2007). Prosessimallissa ei niinkään huomioida työn tasojen sisältöä vaan keskitytään osaamisen tuottamisen konteksteihin. IPR-osaamisen hankkimisessa lähtökohta on prosesseissa, joita ihmiset kohtaavat työssään. Organisaatio tarjoaa alustan, mutta osaamisen hankkimiseen liittyvät Poikelan ja Järvisen tarkastelemiin oppimisen konteksteihin, jotka ilmenevät käytännön löyhissä verkostoissa.

IPR-osaamisen hankkimisessa kokemuksella on tärkeä sija osaamispääoman muodostumisessa. Itse asiassa formaali koulutus on vasta osaamispääoman muodostumisen alkupiste. Toisaalta ilman koulutustakin voi kehittyä osaajaksi. Vahvinta osaamispääomaa syntyy formaalin koulutuksen ja kokemuksen kohdatessa. Toisena sijalla on asenne. Toisaalta tiedon etsimisen ja osaamisen kehittämisen asenteisiin voidaan vaikuttaa

esimerkiksi vertailuoppimismenetelmää (Karlöf, Lundgren & Edenfelt Froment 2003; Karlöf & Loevingsson 2005) hyödyntämällä.

### **11.3 IPR-osaamisen johtaminen**

Vertailuoppimismenetelmän ideologia voidaan sijoittaa IPR-osaamisen johtamisen taustalle, sillä johtamisella pyritään edistämään liiketoimintaa. Nortonin ja Kaplanin (2006) mukaan innovatiivinen organisaatiokulttuuri johtaa oppimiseen parhaista käytännöistä ja edistää uusien toimintatapojen mukauttamista. Toimintatapojen uudistaminen koskettaa myös organisaation johtamiskulttuuria. IPR-osaamispääoman muodostumiseen vaikuttaakin johtamiskulttuuri, sillä organisaation toiminnalle laaditut strategiat antavat suuntaviivat tulevaisuuden toiminnalle. IPR-osaamisen johtaminen on osa organisaation johtamiskulttuuria.

Kuten johtaminen yleensäkin, myös IPR-osaamisen johtaminen vaikuttaa laaja-alaisesti organisaation toimintaan ja siihen sitoutuneisiin ihmisiin. Siihen liittyy niin perusosaaminen kuin asiantuntijaosaaminen sekä sisäiset ongelmat ja innovatiivisuuskin. IPR-osaamisen johtamisen voima IPR-osaamispääoman muodostumiseen on heikompi kuin IPR-osaamisen solmukohdat tai IPR-osaamisen hankkiminen. IPR-osaamisen johtamisella voidaan lähinnä edistää IPR-osaamispääoman muodostumista. Johtamisen keinot ovat uudistamisessa ja tukemisessa hyviksi todettujen käytäntöjen avulla, joita organisaation toiminnassa on noussut esille. Oppimisen ja osaamisen johtamisen vaikutuksista organisaation osaamisen tuottamiseen on tutkinut Poikela (1999).

IPR-osaamisen jakamiseen liittyvässä jäsenyyksessä toivottiin osaamiselle kotipaikkaa ja järjestelmällistä ohjausta. Lehtosen (2002), Jyrkiäisen (2007) ja Kostiaisen (2009) tutkimusten mukaan osaamisen kehittämiseen tarvitaan vuorovaikutusta. Lisäksi osaamisen hallintaan ja jakamiseen tulee osoittaa riittävästi resursseja. Osaamisen johtamisessa ei ole välttämättä kysymys taloudellisesta näkökulmasta, vaan resurssien uudelleen järjestelystä ja asennemuutoksesta, kuten osa haastateltavista totesikin.

IPR-osaamisen jakamiseen liittyvän jäsenyyksen yhteydessä nousikin esiin resurssipula. Johtamisella ja hallinnalla voidaan vaikuttaa, miten yksilöiden resurssit riittävät

solmukohtien vaatimuksiin. IPR-osaamisen johtaminen ja ohjaaminen tulevat esille myös IPR-osaamisen työkalun kehittämistä koskevassa jäsenyksessä. Tämä selviää myös esimerkiksi Otalan (2008) ja Boudreaun & Ramstadin (2008) tutkimuksista. Tutkimuksissa otetaan kantaa johdon laatiman strategian yhdistämisestä osaamispääoman johtamiseen. Myös Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat tiedon luomisen prosessiteoriassaan tukeutuneet johtamistraditioon, joka on peräisin japanilaisesta organisaatioajattelusta.

#### **11.4. Yhteenveto**

IPR-osaamispääoma muodostumiseen vaikuttaa ihmisten toiminta organisaation toiminnalle asetettujen tavoitteiden kautta ns. solmukohdat, jotka aiheuttavat aineettomia konflikteja. Konflikteissa yhdistyvät sekä IPR-prosessi- että IPR-substanssiosaaminen. Toiseksi IPR-osaamista vahvistaa IPR-osaamisen hankkiminen, joka on yksilön aktiivista kokemuksellista toimintaa löyhissä käytännön verkostoissa. Lähtökohtaisesti osaamisen muotona on IPR-prosessiosaaminen. Käytännöstä nousevat IPR-asiat vaikuttavat merkittävästi IPR-osaamispääoman muodostumiseen. Käytännössä hankittu IPR-osaamispääoma on arvokasta, joka kannattaisi jakaa koko organisaation hyödynnettäväksi esimerkiksi sisäisen tietokannan avulla.

Lisäksi osaamispääoman muodostuminen alkaa strategisista päätöksistä ja niiden liittämisestä käytäntöön. Tällöin huomio kiinnittyy osaamisen johtamisen perinteeseen. IPR-osaamisen johtaminen kohdistuu molempiin IPR-osaamisen muotoihin: IPR-prosessi- ja IPR-substanssiosaamiseen.

Osaamispääoman muodostuminen alkaa niistä strategisista linjavedoista, jotka organisaation johto organisaation toiminnalle asettaa. Lisäksi on nähtävissä, että toiminnan laatu on suhteessa osaamispääoman laatuun. Osaamispääoman kehittymisen taustalla ovat myös sidosryhmien ja julkisuuden vaatimukset. Yksilö vaikuttaa organisaation osaamispääoman muodostumiseen verkostoitumisen ja henkilökohtaisen kiinnostuksen kautta. Osaamispääoman kehittymiseen vaikuttavat myös organisaatioon sitoutuneiden ihmisten asenne uuden oppimiseen. Organisaation suorituskyvyn taustalla ovat ihmisten

luoma kulttuuri ja toimintatavat, jotka joko edistävät tai hidastavat osaamispääoman kehittymistä.

Ihmiset oppimalla tuottavat osaamista, jolla he toteuttavat organisaatiolle toiminnalle asetettuja tavoitteita. On hieman outoa ajatella, että organisaatio mielikuvallisena järjestelmänä olisi subjekti. Subjekti, joka itsenäisesti pyörittäisi oppimisprosessia ja tuottaisi osaamista sekä toimisi vuorovaikutuksessa todellisten subjektien eli ihmisten kanssa. Myönnetään, että organisaatio on oppimista ja osaamista tuottavien prosessien ja resurssien mekanismi mutta sen osaamispääoma on ihmisten toiminnasta riippuvaista. Toiseksi tiedon ja osaamisen jakamiseen liittyvät ongelmat ovat ihmisten toiminnasta ja asenteista kumpuavia esteitä. Erilaiset organisaation sisällä olevat hierarkkiset jaottelut syntyvät ihmisistä itsestään.

Tutkimuksen alussa esittämäni ajatus Darwinista ja luonnonvalinnan tehokkuudesta yhteiskunnan rakenteiden muutosprosessissa voidaan unohtaa. Pärjääminen ei ole yksilöiden välinen luonnosta riippumaton taistelu vaan todellisuudessa sopeutuminen on kelpoisuutta mukautua luonnon muokkaamiin järjestelmiin. Tässä tapauksessa ihmisten tekemiin järjestelmiin. Jos ajatellaan, että yhteiskunnan muutosprosessin liike syntyy ihmisten omista tarpeista ja vaatimuksista, niin silloinhan ihminen itse voi määritellä sopeutumiskeinot. Ihmisellä on kyky oppia, miksi emme käytä sitä ja kehitä aktiivisesti osaamistamme riippumatta siitä, millaisin muutoksin yhteiskunta tai organisaatiot strategiat meitä ravistelee.

## **12. Pohdinta**

Seuraavaksi kuvaan tutkimusprosessin aikana nousseita ihmetyksiä ja haasteita, joiden kohdalla jouduin selkeästi puolustamaan valintojani ja päätöksiäni sekä itselleni että muille. Haastattelijoiden hankinnan, aineiston keräämisen, analyysimenetelmän ja analyysivaiheet olen kertonut tutkimuksen toteuttamista selvittävässä luvussa. Tutkittavien anonymiteetin säilymisen olen varmistanut jättämällä pois haastatteluosuudet analyysiluvusta sekä salaamalla Optima-ympäristöön ladatun Excel-analyysitiedoston

haastatteluote-pelkistysvaiheen. Itse tutkimusaineiston hävitän tutkimuksen valmistumisen jälkeen.

Aloittaessani tutkimusprosessini toden teolla huhtikuussa 2012 tulin siihen tulokseen, että anonymisoin tutkimuksentekoon osallistuneet henkilöt että tutkimuskohteena olevan organisaation. Ratkaisuni oli puhtaasti henkilökohtainen. Tapani pyrkiä täydelliseen luotettavuuteen sekä ihmisten että asioiden kanssa on työelämästä opittu käytäntö, joten en halunnut tehdä tässäkin tapauksessa poikkeusta. Tutkijan roolini oli olla suodattaja ja observoija ns. ulkopuolinen, joka keräsi tiedon, käsitteli sen ja koosti tutkimustehtävää vastaavaan muotoon (ks. Tuomi & Sarajärvi 2011, 113).

Tutkimuksen aikana koin, että jouduin jatkuvasti selventämään tekeväni kasvatustieteellistä tutkimusta enkä oikeustieteellistä tutkimusta. On luonnollista, että mielenkiinto kohdistuu yksityiskohtaan, joka on kaukana perinteisestä kasvatustieteen kentästä. Lisäksi huomasin, että oikeustiede tieteenä aiheuttaa sekä arkuutta että vaivautuneisuutta, koska liikutaan teoreettisesti ja ideologisesti kasvatustieteilijöiden epämukavuusalueella. Myös aineeton pääoma -käsite ei ollut monelle tuttu mutta helpommin ymmärrettävissä kuin immateriaalioikeustiede.

### *Perustelut metodologisiin valintoihin*

Valitsin lähestymistavaksi kvalitatiivisen lähestymistavan, koska tavoitteenani oli tunnistaa organisaation aineettomaan pääomaan liittyvää immateriaalioikeudellista osaamispääomaa. Osaamispääoman aineettomuuden tunnistamisen välineenä käytetyn immateriaalisen osaamisen käsitteellistämisen puolestaan mahdollisti asiantuntijahaastattelut. Haastattelut ovat käytetyimpiä aineiston keräysmetodeita kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Kvantitatiivinen lähestymistapa olisi myös ollut mahdollinen, mutta tutkimusongelmani olisi pitänyt muotoilla toisin. Kvalitatiivisen lähestymistavan ansiosta saavutin mielestäni tutkimukselleni asetetut tavoitteet.

Analyysivaiheessa ongelman muodosti haastateltavien asiantuntijuuden sekä aineistolähtöisen analyysin välinen yhteys. Ongelmallista oli se, että jo aineiston

pelkistämisvaiheessa teoriaan viittaavat käsitteet nousivat totuudenmukaisesti aineistosta esille. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tavoitehan on luoda aineistosta selkeä kuvaus ilman teoriaohjaavuutta. Koska haasteltavat valittiin eliittiotantaa käyttäen, he jo työtehtäviensä puolesta tunsivat hyvin tutkittavan aihealueen käsitteellisen ja teoreettisen viitekehyksen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 86-88).

Immateriaalioikeudellinen osaaminen on marginaalista erityisosaamista, joten on luonnollista, että teoriaan viittaavista käsitteistä puhutaan jo haastatteluvaiheessa. Lisäksi asiantuntijapuheen piirteenä on pyrkiä mahdollisimman moniulotteisiin ja syvällisiin tulkintoihin esitettävistä kysymyksistä. Esimerkiksi yksi haastatteluote jakautui lopulta yhdeksään eri haastatteluoteyksikköön, mikä kuvaa hyvin asiantuntijahaastatteluista tehdyn aineistolähtöisen analyysin erityisyyttä ja haasteellisuutta. Toiseksi teoriaan viittaavat käsitteet nousivat haastatteluotteissa esiin siitakin huolimatta, vaikka haastattelukysymyksissä ei käytetty aineeton pääoma- eikä osaamispääoma- käsitteitä. Yhdyn Eskolan ja Suorannan ajatukseen, että laadullisessa tutkimuksessa teoreettisille käsitteille voidaan antaa generoiva merkitys (kts. Eskola & Suoranta 2000, 83). Tutkimusalueeni poikkitieteellisyyden ja ”neitseellisyyden” huomioon ottaen, teoriaa osaamispääoman muodostumiseen liittyvistä tekijöistä ei olisi voinut esittääkään.

Aineiston läpikäynti useaan kertaan sekä kyllästytti minua mutta myös helpotti analyysin tekoa. Huomasin, että tutkijan on hyvä tuntea aineistonsa hyvin, jopa kyllästymiseen saakka. Huono tutustuminen aineistoon saattaa johdattaa väriin tulkintoihin aineistosta, varsinkin aineistolähtöistä sisällönanalyysia tehdessä. Erityisesti pelkistysten aikana huomasin, että aineisto piti tuntea hyvin, sillä lyhyestä pelkistyksestä voi tehdä väriä johtopäätöksiä.

Laadullisen tutkimuksen analyysiä leimaa loputon tulkinnan mahdollisuus (Eskola & Suoranta 2000, 217). Tutkimustulokseni koskevat yhtä isoa organisaatiota, joten yleisiä päätelmiä muiden organisaatioiden immateriaalioikeudellisen osaamispääoman muodostumisesta tai muodoista ei voi tehdä. Immateriaalioikeudellista osaamista on löydettävissä eri toimialoille sijoittuneista organisaatioista, joten tutkimuksen voisi suorittaa niissäkin. IPR-osaamisen jakamiseen liittyvät näkemykset voisi mukauttaa muihinkin organisaatioihin joko muuta marginaalista osaamista tai kokonaisosaamispääomaa hyödyntäen. Tutkimukseni on yksittäistapaus ja esimerkki siitä,

miten aineetonta pääomaa voisi tunnistaa organisaatiossa haastatteluihin perustuvan aineiston pohjalta. (kts. Alasuutari 2011, 243-244).

### *Jatkotutkimuksen suuntaviivoja*

Jatkotutkimukseni voisi tarkastella osaamispääoman kehittymiseen liittyviä kysymyksiä yksilötasolla, sillä tämä tutkimus käsitteli osaamispääomaa organisaation näkökulmasta. Yksilöiden osaamispääoman rakenteiden suhdetta voisi analysoida esimerkiksi frekvenssi- ja % -jakaumalaskentaa käyttäen. Frekvenssillä tarkoitetaan tietyn havaintoarvon esiintymiskertojen lukumäärää tilastoaineistossa. Jatkotutkimuksessani frekvenssillä voisi ilmoittaa esimerkiksi, kuinka monta kertaa sana kokemus tai oppiminen esiintyy aineistossa. Frekvenssijakauma muodostaisi havaintoarvot ja niiden esiintymiskerrat. Tällöin tutkimuksen lähestymistapa olisi kvantitatiivinen. Toisaalta en sulkisi pois kvalitatiivistakaan lähestymistapaa. Tutkimus voisi edelleen kohdistua tiettyyn asiantuntijaryhmään spesifissä organisaatiossa. Asiantuntijuuden kehittyminen on mielenkiintoinen tutkimuskohde, sillä asiantuntijuus on mielestäni osaamispääoman kehittyneimpiä muotoja.

Tutkimusprosessin aikana luin paljon, jopa liikaakin. Tämä on nähtävissä tutkimukseni teoreettisesta viitekehyksestä, joka on ikään kuin yhteenveto organisaation osaamispääomaan vaikuttavista teorioista. Lopulta tulin pro gradu-ohjaajani Esan kanssa samaan lopputulokseen: ”kaikki tutkivat samoja ilmiöitä mutta näkökulmat vain vaihtelevat.”

## Kirjallisuus

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Argyris, C. & Schön, D. A. 1996. Organizational learning II. Theory, method, and practice. USA: Addison-Wesley Publishing Company.

Argyris, C. & Schön, D. A. 1974. Theory in practice. Increasing professional effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Beck, U. 1995. Poliitikan uudelleen keksiminen: kohti refleksiivisen modernisaation teoriaa. Teoksessa: Beck, U., Giddens, A. & Lash, S. (1995): Nykyajan jäljillä: refleksiivinen modernisaatio. Suom. Leevi Lehto. Vastapaino, Tampere.

Becker, G. S. & Murphy, K. M. 1994. The Division of labor, coordination costs, and knowledge. Teoksessa Becker, G. S. Human capital. A theoretical and empirical analysis with special reference to education. Chicago: University of Chicago Press.

Blair, M. & Wallman, S. 2003. Growing intangibles reporting discrepancy. Teoksessa Hand, J. & Lev, Baruch (toim.) Intangible assets. Values, measures and risks. Oxford: Oxford University Press.

Boudreau, J.W. & Ramstad, P. M. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum.

Bounfour, A. 2005. Modelling intangibles: Transaction regimes versus community regimes. Teoksessa Bounfour, A & Edvinsson, L. (toim.) Intellectual capital for communities. Nations, regions and cities. USA: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Bounfour, A. 2009. Dynamic capabilities of communities. Teoksessa Bounfour, A. (toim.) Organizational capital. Modelling, measuring and contextualizing. Routledge Studies in innovation, organizations and technology.

Bounfour, A. & Grefe, G. 2009. Designing sequences for knowledge exchange. The Hau-Ba model. Teoksessa Bounfour, A. (toim.) Organizational capital. Modelling, measuring and contextualizing. Routledge studies in innovation, organizations and technology. Routledge.

Bounfour, A. & Grefe, G. 2011. Organizational design for knowledge exchange: the Hau-Ba. The European Chair of Intellectual Capital Management. Working Paper Series, A Multidisciplinary Perspective. No. 2011-1C.

Bounfour, A. 2011. Le capital organisationnel. Principes, enjeux et valeur. Paris: Springer-Verlag France.

Bounfour, A. & Edvinsson, L. 2005. (toim.) Intellectual capital for Communities. Nations, regions and cities. USA: Elsevier Butterworth-Heinemann.



- Bruun, O., Eskelinen, T., Kauppinen, I. & Kuusela, H. 2009. Immateriaalitalous. Kapitalismin uusi muoto. Gaudeamus Helsinki University Press. Tallinna: Raamatutrükikoda.
- Castells, M. 2010. The Rise of the network society.
- Castells, M. 2004. The Network society. A Cross-cultural perspective. Edited by Manuel Castells. Edward Elgar Publishing Limited.
- Csikszentmihályi, M. 2005. Flow — elämän virta: tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu. Englanninkielinen alkuteos Flow. 1991. Suom. Ritva Hellsten. Helsinki: Rasalas.
- Darwin C. 2009. Lajien synty: luonnollisen valinnan kautta eli luonnon suosimien rotujen säilyminen olemassaolojen taistelussa. Englanninkielinen alkuteos: On the origin of species by means of natural selection, or the preservation of favoured races in the struggle for life. 1859. Suom. Pertti Ranta. Tampere: Vastapaino.
- Edvinsson L. & Malone M. S. 1997. Intellectual capital : the proven way to establish your company's real value by measuring its hidden brainpower. London: Piatkus.
- Edvinsson L. & Malone M. S. 1998. Det intellektuella kapitalet. Malmö: Liber ekonomi.
- Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.
- Engeström, Y. & Sannino, A. 2012. Whatever happened to process theories of learning? Learning, Culture and Social Interaction 1 (2012) 45–56.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Grant, M. G. 1991. The Resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formation. California Management Review, 33 (3): 114-135.
- Haarmann, P. & Mansala, M-L. 2012. Immateriaalioikeuden perusteet. Helsinki: Talentum.
- Haarmann, P. 2006. Immateriaalioikeus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Halmeenmäki, T. 2010. Kunta-alan eläkepoistuman haasteet ja ratkaisumallit. Akateeminen väitöskirja. Kuntien eläkevakuutus. Raportteja. Tampere University Press.
- Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Hollins, G. & Hollins, B. 1991. Total Design: Managing the design process in the service sector. London: Pitman Publishing.
- Honkatukia, J., Ahokas, J. & Marttila K. 2010. Työvoiman tarve Suomessa vuosina 2010-2025. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Tutkimukset 154.
- Huovari, J. (toim.) 2008. Aineeton pääoma ja talouskasvu. Tekesin katsaus. 230/2008. Tekes.

Hurmelinna-Laukkanen, P., Saraniemi, S. & Juntunen, M. 2011. Immateriaalioikeudet yritysbrändäyksessä. Teoksessa: Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Painettu EU:ssa.

Hussi, T. 2001. Aineettoman varallisuuden johtaminen. Miten vastata tunnistamiseen ja kehittämiseen liittyviin haasteisiin. Sarja B 180 Series. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Ito, K. & Kagaya, T. 2010. International comparison of intangible assets: disclosure and investment behavior. Teoksessa (toim.) Itami, H., Kusunoki, K., Numagami, T. & Takeishi A. Dynamics of knowledge, corporate systems and innovation. Springer.

Jalava, J. Aulin-Ahmavaara, P. & Alanen A. 2007. Intangible capital in the finnish business sector, Pellervo Economic Research Institute, Working Papers, N:o. 100.

Li, Y-H, Huang, J-W & Tsai, M-T. 2009. Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management* 38, 440-449.

Jyrkiäinen, A. 2007. Verkosto opettajien tukena. Akateeminen väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Tampere:Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. USA, Harvard Business School Press. 322 p.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2006. *Alignment. Using the Balanced Scorecard to create corporate synergies*. Authors of *The Strategy-Focused Organization*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Karlöf, B. & Loevingsson, F. 2005. *A to Z of management concepts and models*. London: Thorogood Publishing.

Karlöf, B., Lundgren, K. & Edenfelt Froment, M. 2003. *Ota oppia parhaista! Tehoa vertailuoppimisesta*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kesti, M. 2010. *Luennoilla henkilöstövoimavarojen ja työyhteisöjen johtaminen*. 1.4.2010. Lapin yliopisto.

Kesti, M. 2012. *The tacit signal method in human competence based organization performance development*. Akateeminen väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.

Kolb, D. A., Rubin, I.M. & Osland, J. 1991. *Organizational behavior. An experimental approach*. USA: Prentice-Hall, Inc.

Kostiainen, T. 2009. *Osaamisen kehittämisen neljä tilaa. Osaamiskeskuksen interventio sosiaalityöhön*. Akateeminen väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Tampere:Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kotler, P. 1994. *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. 8<sup>th</sup> ed. New York: Prentice Hall.

- Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Mittaa, kehitä ja johda. Talentum Media Oy. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kvale, S. 2006. Dominance through interviews and dialogues. *Qualitative inquiry*. Volume 12 Number 3. Sage Publications.
- Lash, S. 1995. Refleksiivisyys ja vastinparit: rakenne, estetiikka, yhteisö. Teoksessa: Beck, U., Giddens, A. & Lash, S. (1995): *Nykyajan jäljillä: refleksiivinen modernisaatio*. Suom. Leevi Lehto. Vastapaino, Tampere.
- Lave, J. & Wenger, E. 1993. *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lehtonen, J. T. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Akateeminen väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Lev, B. 2001. *Intangibles: management, measurement, and reporting*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press. Ebrary-verkkokirja.
- Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. *Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä*. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. *Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. Yritysjulkaisut. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. *Aineettoman pääoman johtaminen. Aavaranta-sarja*. Tampere: Tammerpaino Oy.
- Lönnqvist A. & Mettänen, P. 2003. *Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*.
- Maliranta, M. & Rouvinen, P. 2007. *Aineettomat investoinnit Suomen yrityksissä vuonna 2004: kokeilu yritysaineistoilla. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen työpapereita*. N:o 104 (December 2007). Helsinki.
- Meritum -projektin suositukset. 2002 *Aineettoman varallisuuden johtamisen ja raportoinnin periaatteet*. Meritum-työryhmän suositukset. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos, ETLA. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Miles, M. & Huberman A. M. 1994. *Qualitative data analysis*. California: Sage.
- Mouritsen, J. 2009. *The power and frailty of organizational capital*. Teoksessa Bounfour, A. (toim.) *Organizational capital. Modelling, measuring and contextualizing*. Routledge Studies in innovation, organizations and technology. Routledge.
- Nonaka, I. 1994. *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. *Organization Science*, Vol. 1. 14-37.

- Nonaka, I. & Konno, N. 1998. The concept of "Ba". Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*. Vol. 40 No. 3.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. 2005. SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning* 33, 5-34.
- Nurmi, T., Rekiaro, I. & Rekiaro, P. 2000. *Sivistyssanakirja. Yli 12000 sanaa*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Otala, L. 1996. *Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa*. Porvoo: WSOY
- Otala, L. 2008. *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L. 2011. *Älyllinen kunto. Tuottavuutta työhön*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Paalumäki, A. 2011. Organisaatiokulttuuri aineettoman pääoman osatekijänä. Teoksessa: Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. Painettu EU:ssa.
- Peräkylä, A. 2005. Analyzing talk and text. Teoksessa Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (toim.) *The Sage handbook of qualitative research*. Sage Publications.
- Poikela, E. 1999. *Kontekstuaalinen oppiminen. Oppimisen organisoituminen ja vaikuttava koulutus*. Akateeminen väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Poikela, E. 2006. Knowledge, knowing and problem-based learning – some epistemological and ontological remarks. In E. Poikela & A.R. Nummenmaa (Eds.) *Understanding problem-based learning*. Tampere: Tampere University Press. 15-31.
- Poikela, E. & Järvinen, A. 2007. Työssä oppimisen prosessimalli oppimisen johtamisessa ja osaamisen arvioinnissa. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Porvoo: WSOY. 178-197.
- Poikela, E. 2008. Miten informaatio muuntuu osaamiseksi? Teoksessa E. Sormunen & E. Poikela (toim.) *Informaatio, informaatiolukutaito ja oppiminen*. Tampere: Tampere University Press. 56-82.
- Poikela, E. 2011. *Oppiminen, työ ja osaaminen – haasteena asiantuntijuus ja yrittäjäyys*. Julkaisussa R. Pelli & S. Ruohonen (toim.) *Oppimisen ja osaamisen ekosysteemi*. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A. Nro 32. Tampere: Tammerprint Oy. 24-33.
- Polanyi, M. 1958. *Personal knowledge. Towards a post-critical philosophy*. London: Routledge.
- Polanyi, M. 1966. *The tacit dimension*. Gloucester, MA: Peter Smith / Double Day & Company Inc.

Prahalad, C.K. & Krishan, M.S. 2011. Innovaation uusi aika. Yhteinen arvon luominen globaaleissa verkostoissa. Suom. Maarit Tillman. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Puusa, A & Eerikäinen, M. 2011. Onko hiljainen tieto todella hiljaista? Teoksessa: Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Painettu EU:ssa.

Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. Johdanto: aineeton pääoma organisaation voimavarana. Teoksessa: Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Painettu EU:ssa.

Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. Johdanto: mielikuvat organisaation aineettomana suhdettäomana. Teoksessa: Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Painettu EU:ssa.

Ramaswamy, V. & Guillard, F. 2010. The Power of co-creation. Build it with them to boost growth, productivity and profits. New York: Free Press.

Rauste-von Wright, M-L. & von Right J. 1994. Oppiminen ja koulutus. Porvoo: WSOY.

Roos, G. & Pike, S. 2009. An intellectual capital view of business model innovation. Teoksessa Bounfour, A. (toim.) Organizational capital. Modelling, measuring and contextualizing. Routledge Studies in innovation, organizations and technology. Routledge.

Ropo, E. 1999. Opetussuunnitelmat ja elinikäinen oppiminen. Teoksessa Kajanto, A. & Tuomisto, J. (toim.) Elinikäinen oppiminen. Vapaan sivistystyön 35. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura 1994. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

Schein, E.H. 2010. Organizational culture and leadership. 4th edition. Jossey-Bass Business and Management. USA.

Senge, P. 1994. The fifth discipline. New York: Currency Doubleday.

Sirpalepolitiikasta kohti luovan talouden ekosysteemiä. 2011. Luovan talouden strategisen hankkeen loppuraportti. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Spender, J. C. 2009. Organizational capital: concept, measure, or heuristic? Teoksessa Bounfour, A. (toim.) Organisational capital. Modelling, measuring and contextualizing. Routledge Studies in innovation, organizations and technology. Routledge.

Ståhle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge management - tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. WSOY.

Ståhle, P. & Grönroos, M. 2000. Dynamic intellectual capital — Knowledge management in theory and practice. WSOY: Porvoo, Helsinki, Juva.

Suomen Pankin pääjohtaja Erkki Liikanen 9.5.2012. Luento: reaalityalouden ja rahoitusmarkkinoiden tila keskuspankin näkökulmasta, ja EKP:n ja euroalueen keskuspankkien toiminta finanssi- ja velkakriisissä. Lapin yliopisto.

Sveiby, K. E. 1997. New organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio - Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Syväjärvi, A. 2005. Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia organisaatiotoiminnassa ja strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuominen, S. 2011. Brändi rahallisen arvon mittaaminen. Teoksessa: Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Painettu EU:ssa.

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

Virtainlahti, S. 2011. Hiljainen tietämys ja aineeton pääoma organisaation voimavarana. Teoksessa: Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Painettu EU:ssa.

Zuboff, S. 1988. In the Age of the Smart Machine. The Future of Work and Power. USA: Basic Books.

Zuboff, S. 1999. Viisaan koneen aikakausi. Uusi tietotekniikka ja yritystoiminta. Suom. Hannu Oinonen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

## **Internet-lähteet**

Andriessen, D. 2003. IC valuation & measurement. Why and how? Paper for the PMA IC Research Symposium October 1-3, 2003. Cranfiel School of Management.

Kesti, M. & Syväjärvi, A. 2009. Human tacit signals at organization performance development.

<http://www.emeraldinsight.com/login.ezproxy.ulapland.fi/Insight/viewPDF.jsp?content.Type=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0291100204.pdf>

Jessop, B. 2008. The knowledge-based economy. Institute for advanced studies Lancaster University. Viitattu 11.6.2012. Saatavilla osoitteesta: [http://eprints.lancs.ac.uk/1007/1/Microsoft\\_Word\\_-\\_I-2008\\_Naked\\_Punch.pdf](http://eprints.lancs.ac.uk/1007/1/Microsoft_Word_-_I-2008_Naked_Punch.pdf).

Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus LEO. Viitattu 4.5.2012. Saatavilla osoitteesta: <http://www.leofinland.fi/index.php?name=Content&nodeIDX=166>.

Lapin yliopisto. Tutkimus: uusi laskentamalli työelämän laadusta. Viitattu 15.6.2012. Saatavilla osoitteesta:  
<http://www.ulapland.fi/Suomeksi/Ajankohtaista/Uutisarkisto/2012.iw3?showmodul=149&newsID=e24877f7-14d1-49a9-81db-2274ba2aea26>.

Polanyi, M. 1964. The structure of tacit knowing. Viitattu 7.8.2012. Saatavilla osoitteesta:  
<http://www.missouriwestern.edu/orgs/polanyi/Duke/Duke2.pdf>.

Polanyi, M. 1965. The Structure of consciousness: Michael Polanyi. Two kinds of awareness. Viitattu 11.8.2012. Saatavilla osoitteesta:  
<http://www.missouriwestern.edu/orgs/polanyi/mp-structure.htm>.

Luova talous. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 26.4.2012. Saatavilla osoitteesta:  
<http://www.tem.fi/index.phtml?s=2727>.

Ståhle, P. 2007. (toim.) Five steps for Finland's future. Tekes. Finland. Technology Review 202/2007. Viitattu 10.9.2012. Saatavilla osoitteesta:  
<http://www.pasisahlberg.com/downloads/Five%20steps%20for%20Finlands%20future.pdf>.

Ståhle, P. & Bounfour, A. 2008. Understanding dynamics of intellectual capital. Journal of Intellectual Capital, special issue of Intellectual Capital of Communities: The Next Step. Vol 9, No. 2, 164-177. Viitattu 10.9.2012. Saatavilla osoitteesta:  
[http://www.stahle.fi/index\\_en.html](http://www.stahle.fi/index_en.html).

Ståhle, P. 2008. National intellectual capital as an economic driver: perspectives on identification and measurement. In G. Ahonen (Ed.) Inspired by Knowledge in organizations. Essays in honour of Professor Karl-Erik Sveiby in his 60th birthday 29th June 2008. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration. Viitattu 19.10.2012. Saatavilla osoitteesta:  
[http://www.stahle.fi/National Intellectual Capital as an Economic Driver 20 0408 final.pdf](http://www.stahle.fi/National%20Intellectual%20Capital%20as%20an%20Economic%20Driver%200408%20final.pdf).

Suomen Akatemian IPR –opas tutkijoille. Viitattu 27.3.2012. Saatavilla osoitteesta:  
<http://www.aka.fi/fi/A/Tutkijalle/Rahoituksen-kaytto/Tulosten-hyodyntaminen/Suomen-Akatemian-IPR-opas-tutkijoille/>.

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731. Viitattu 30.5.2012. Saatavilla osoitteesta:  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>.

Valtionvarainministeriö. Eurooppa strategia 2020. Viitattu 8.5.2012. Saatavilla osoitteesta:  
[http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/nrp2012\\_finland\\_fi.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/nrp2012_finland_fi.pdf).

Valtionvarainministeriö. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma. Viitattu 8.5.2012. Saatavilla osoitteesta:  
[http://www.vm.fi/vm/fi/05\\_hankkeet/0108\\_vaikuttavuus\\_tuloksellisuus/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/0108_vaikuttavuus_tuloksellisuus/index.jsp).

Valtioneuvoston periaatepäätös aineettomia oikeuksia koskevasta strategiasta. Viitattu 10.11.2010. Saatavilla Internetistä:  
<http://www.valtioneuvosto.fi/tiedostot/julkinen/periaatepaatokset/2009/IPR-strategia/145451.pdf>.

**Muut lähteet:**

<http://demo.humancapital.fi/auth>. M-Competence. Viitattu 15.6.2012.



Liite 1.

Arvoista vastaanottaja,

Teen opinnäytetyötäni ”Immateriaalioikeuksiin ja sopimustoimintaan liittyvän osaamisen kartoitus [REDACTED]” Lapin yliopiston kasvatustieteiden tiedekuntaan. Haluaisin haastatella sinua opinnäytetyöhöni liittyen yhdessä Lapin luovien alojen IPR -osaajaverkostohankkeen [REDACTED] kanssa. Opinnäytetyössäni tutkin, millaisia osaamisen muotoja organisaatioista on löydettävissä IPR:n liittyen sekä miten osaamista ts. hiljaista tietoa voisi organisaatioissa hyödyntää tulevaisuudessa. Opinnäytetyöohjaajani on kasvatustieteiden professori Esa Poikela Lapin Yliopistosta.

Lapin yliopistossa toteutetaan Lapin luovien alojen IPR -osaajaverkosto – hanke, jossa tavoitteena on edistää luovien alojen osaamis- ja palvelujärjestelmän toimintaa mm. lisäämällä immateriaalioikeuksiin ja sopimustoimintaan liittyvää osaamista.

[REDACTED]

Näkemyksesi on tutkimuksen kannalta tärkeä, joten toivon, että pystyt osallistumaan tutkimukseen. Haastateltavaksi on valittu tavalla tai toisella IPR -asioita hoitavia henkilöitä kaikista [REDACTED]

[REDACTED] Haastattelujen pohjalta kootaan mm. Lapin luovien alojen IPR osaajaverkostohankkeen ylläpitämälle [www.luovalappi.fi](http://www.luovalappi.fi) sivustolle organisaatiokohtainen IPR -profiili.

Haastatteluajankohdaksi olen alustavasti suunnitellut torstaita 1.12.2011 tai perjantaita 2.12.2011, ja aikaa haastatteluun olisi hyvä varata n. 1 h - 1½ h.

Sopisiko aikatauluusi haastattelu joko torstaina tai perjantaina? Jos kumpikaan päivistä ei ole aikatauluusi sopiva, otan mielelläni vastaan ehdotuksen sinulle paremmasta ajankohdasta. Halutessasi voin lähettää haastattelukysymykset etukäteen sähköpostitse.

Ystävällisin terveisin,

Sari Kalla

Kasvatustieteiden tiedekunta

Lapin Yliopisto

stervaha@ulapland.fi

Lisätietoja:

[REDACTED]

[REDACTED]

Lapin luovien alojen IPR-osaajaverkosto

www.luovalappi.fi

Lapin yliopisto Oikeustieteiden tiedekunta

Varallisuus oikeuden instituutti ICLU

[REDACTED]

Kasvatustieteiden professori Esa Poikela

Lapin yliopisto

[Esa.Poikela@ulapland.fi](mailto:Esa.Poikela@ulapland.fi)

Liite 2.

## HAASTATTELUKYSYMYKSET

### ORGANISAATION NÄKÖKULMA

SARI KALLA

LAPIN LUOVIEN ALOJEN IPR -OSAAJAVERKOSTO

### ESIKYSYMYKSET

1. Nimi
2. Organisaatio
3. Koulutustausta
4. Tehtävä IPR:ien näkökulmasta
5. Miten ymmärrät aineettomat resurssit organisaation näkökulmasta?
6. Miten kuvailisit aineettomia prosesseja organisaation näkökulmasta?

### VARSINAISET KYSYMYKSET

1.
  - a) Millaista tietoa organisaationne tarvitsee IPR:istä?
  - b) Mihin IPR:ien osa-alueeseen tarvitsette tietoa?  
(tekijänoikeus/patentti/mallioikeus/hyödyllisyysmalli/tavaramerkki/IC piirimallisuojaja/kasvinjalostajaoikeus)?
  - c) Mistä IPR:ien osa-alueista organisaatiollanne on jo tietoa?  
(tekijänoikeus/patentti/mallioikeus/hyödyllisyysmalli/tavaramerkki/IC piirimallisuojaja/kasvinjalostajaoikeus)?
2. Miten IPR:t tulevat merkityksellisiksi?
3. Miten organisaation IPR osaaminen muodostuu?
4. Miten osaamistanne hyödynnetään organisaation näkökulmasta? Miten sitä pitäisi hyödyntää?
5. Miten edesautatte organisaation kehittämistä ja IPR:ien esiin tulemistä siinä?
6. Millaisia työkaluja tarvitsette IPR osaamisen kehittämiseen ja kasvattamiseen?
7. Onko IPR osaamista dokumentoitu, ja jos on, niin miten? Onko tieto pelkästään hiljaista tietoa?
8. Miten koette IPR-osaajaverkoston kehittämisen?
9. Miten osaajaverkostoa olisi mahdollista kehittää tulevaisuudessa?

10. Mihin seuraavista IPR ongelma-alueista organisaationne voisi tarjota apua?
- a) tunnistaminen
  - b) käyttö
  - c) arvottaminen
  - d) sopimukset
  - e) muut