

**Kehittävä työntutkimus - haastatteluessee**

**Riitta Hiltunen (haastattelun purku ja analyysi 14-26 min)**

**Pertti Huhtanen (taustatutkimus, haastattelu, tekniikka, raportin stilisointi ja toimitustyö)**

**Mika Kautto (haastattelun purku ja analyysi 0-13 min)**

## **0 Hankkeen tausta**

”Osaamistarpeiden ennakointihanke kiinteistö- ja rakennusalan yrityksille” on Opetushallituksen rahoittama työelämän kehittämiseen ja palveluun tähtäävä hanke. Hanke on käynnistynyt syksyllä 2007 ja jatkuu vuodelle 2009.

Hankkeen tavoitteina on:

1. tuottaa toimialan yrityksille malli oman kehityskykynsä arvioimiseksi ja osaamistarpeidensa ennakoimiseksi
2. tuottaa alan ammattilaisille väline oman osaamistasonsa arvioimiseen ja vertailuun sekä osaamisaukkojen löytämiseen tulevaisuuden tarpeet huomioiden
3. selvittää yritysten ja toimialan välisiä vuorovaikutussuhteita kilpailukyvyyn parantamiseksi.

Hankkeen vastuullisena koordinaattorina on Kiinteistöalan Koulutussäätiö (KIINKO). Mukana yhteistyössä ovat alan järjestöistä Suomen Kiinteistöliitto, Suomen Isännöintiiliitto ja oppilaitoksista MJK-instituutti. Yrityksistä mukana ovat Matinkylän Huolto Oy, YIT Kiinteistötekniikka Oy ja Realia Group/SKV Isännöinti Oy.

Hanke toteutetaan Teknillisen korkeakoulun Systemianalyysin laboratorion että Helsingin yliopiston Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikön toimesta. KIINKO on tehnyt koko hankkeelle hankesuunnitelman, jota on täydennetty vuoden 2007 välivaiheen loppuraportilla. Tämä tutkimussuunnitelma koskee Helsingin yliopiston toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikön osaa hankkeesta, joka on nimetty ”Oppimistarpeiden analyysiksi ja ennakoinniksi isännöintitoiminnassa.”

## **1 Mitä toimintajärjestelmiä hankkeessa tutkitaan?**

Tutkija Vähäpassi tutkii tutkimuksessaan ”Osaamistarpeiden ennakointihanke kiinteistö- ja rakennusalan yrityksille” oppimis- ja osaamistarpeita ennakoimalla tulevaisuutta isännöinnissä ja rakennustoiminnassa. Tutkimus keskittyy palvelutoiminnan alueelle. Pääasiassa kohteena on asunto-osakeyhtiöiden isännöinti Helsingin alueella. Tutkimustieto palvelee mm. isännöinnin ammattitutkintoa suorittavia ja kehittäviä henkilöitä ja tekoja.

## **2 Miksi niitä tutkitaan – millainen historiallinen oletus ohjaa tutkimusta ja millaisiin kysymyksiin siinä haetaan vastauksia?**

Tutkimusta tehdään muutoslaboratorion pohjalta kehitetyn kompetenssilaboratorion avulla. Tutkimuskohteella on historiallisesti kehittynyt toimintajärjestelmä. Välineenä on peiliaineisto. Sillä pyritään selvittämään suuntaviivat, haasteet ja ongelmat tutkimuskohteesta. Sen avulla voidaan päästä eteenpäin tutkimaan lähikehityksen vyöhykettä. Vähäpassi sanoo, että kun tunnetaan historia, voidaan löytää ongelmat, haasteet ja ristiriidat. Haastavana Vähäpassi kokee sen, kuinka voidaan oppia sellaista, mitä ei vielä ole olemassa. Pyrkimys on tietää, mitä ei tiedetä isännöinnin alalta tulevaisuuden koulutustoimintaa suunniteltaessa - löytää asiat, joita voitaisiin kehittää. Tällaisia on löytynyt mm. LVI:n alalta.

## **3 Millaista aineistoa tutkimuksessa kootaan ja miten sitä analysoidaan?**

Vähäpassi on tutkinut historiikkeja alalta sekä tehnyt case-haastatteluja. Hän on myös videoinut tyypillisiä tilanteita. Aiheena ovat olleet yhtiökokoukset ja niiden valmistelut sekä palvelutoiminta. Tarkoitus on alan palveluongelmien näkyväksi tekeminen ratkaisujen etsiminen.

Tulevaisuuden haasteina Vähäpassi mainitsee asunto-osakeyhtiöiden yhtiökokousten keskittymisen kevättalveen ja taloyhtiöiden johtajuuden.

Tavoitteena on tutkimuksen pohjalta kehittää KIINKON isännöinnin alalle suunnattuja tutkinto- ja ajankohtaiskoulutuksia, esim. isännöinnin ammattitutkintoa. Ensin tulee tehdä nykytilanteen kartoitus, selvittää, mitä isännöitsijä tarvitsee, mikä on nykyinen osaamisen taso ja mikä on hyvä osaamisen taso. Koulutuksella tulisi pyrkiä täyttämään mahdollinen ero. Vähäpassi on sitä mieltä, että ei ole järkevää tehdä koulutustarve-ennusteita viittä vuotta pidemmälle ajanjaksolle.

Engeström (1995) pohtii toimintatutkimuksen rajoja. Mistä muutokselle suunta, tavoitteet ja sisältö? Kuka määrää ne? Whyte sanoo, että tehtävä on tutkittavan organisaation omilla työntekijöillä osallistumalla toiminnan arviointiin ja muuttamiseen. Ihanteena on mahdollisimman pitkälle viety demokratia ja tasa-arvoinen vuoropuhelu työpaikalla. Miten määritellään, kenellä on kehittyneemmät arvopäämäärät kuin toisella (Engeström 1995, 118-119)? Ovatko ne isännöintiyrityksen johdolla, työntekijöillä vai asiakkailla vai jollain muulla sidosryhmällä?

Toimintatutkimus ei voi menestyä ilman tavoitteellisuutta. Ilman objektiivisia mittapuita ei mikään estä tekemästä vääriä johtopäätöksiä ja kannustamasta virheellisiä työtottumuksia (Engeström 1995, 120). Mikä on objektiivinen mittapuu isännöintifirmassa? Asiakkaan ja yrityksen taloudellinen etuko vai työntekijöiden työtyytyväisyys?

Onko mahdollisuus yhdistää tavoitteellisuus ja uusille vaihtoehdoille avoin tutkimuksellinen ote? Mistä ja miten voitaisiin johtaa työhypoteeseja, jotka ovat samalla tavoitteellisia ja avoimia?

Työhypoteesi johdetaan toimintajärjestelmän kehityksen ja ristiriitojen historiallisen analyysin perusteella.

1. Kuvataan toimintajärjestelmän historiallisten kehitysvaiheiden ja nykyvaiheen ristiriitojen kuvaus. Löydetään toiminnan kriittiset alueet, joihin muutosponnistukset on ensisijaisesti kohdistettava (Engeström 1995, 121). Mitä ne ovat isännöinnissä?

2. Toiminnan lähikehityksen vyöhykkeen kuvaus. Jäsennetään vaihtoehtoisten kehityssuuntien kenttä, jossa valinnat on tehtävä (Engeström 1995, 121). Isännöitsijän työstä eniten vievät aikaa kiinteistön talouden johtaminen, palvelujen hankinta, asiakaspalvelu, kokoukset ja elinkaarihallinta. Nämä toiminnot ja niiden kehityssuunnat tulisi kuvata.

3. Uuden toimintamallin kuvaus. Kuvataan uuden toimintamallin rakenteellinen kokonaisuus. Mahdollistaa suuren määrän erilaisia yksityiskohtaisia toteutustapoja, niiden yhdistelmiä ja uudet osatavoitteet. Työhypoteesi muuttuu koko ajan (Engeström 1995, 121).

Engeströmin (1995) mukaan kehittävässä työntutkimuksessa kehitystä sysätään määrätietoisesti eteenpäin, jotta saataisiin esiin kehityksen ”ylärajat” eli maksimaaliset mahdollisuudet ja esteet ”puhtaaksi viljeltyinä” eli kärjistetyssä ja tiivistetyssä intensiivisessä muodossa. Kyse on kehittävästä kokeesta: 1) löydetään ristiriidat työtä koskevasta aineistosta; 2) muodostetaan käsitteellinen välineistö, jolla aineisto jäsennetään ja ristiriidat tunnistetaan. Tutkijat muodostavat oman tulkintansa asiasta, kun he kehittelevät tehtävää (Engeström 1995, 123-124).

Tärkeä prosessi on tutkittavien oma merkitysten muodostaminen. Tämä toteutuu reflektiivisellä tutkimusotteella. Työntekijöiden eteen muodostetaan ikään kuin peili, konkreettista ja

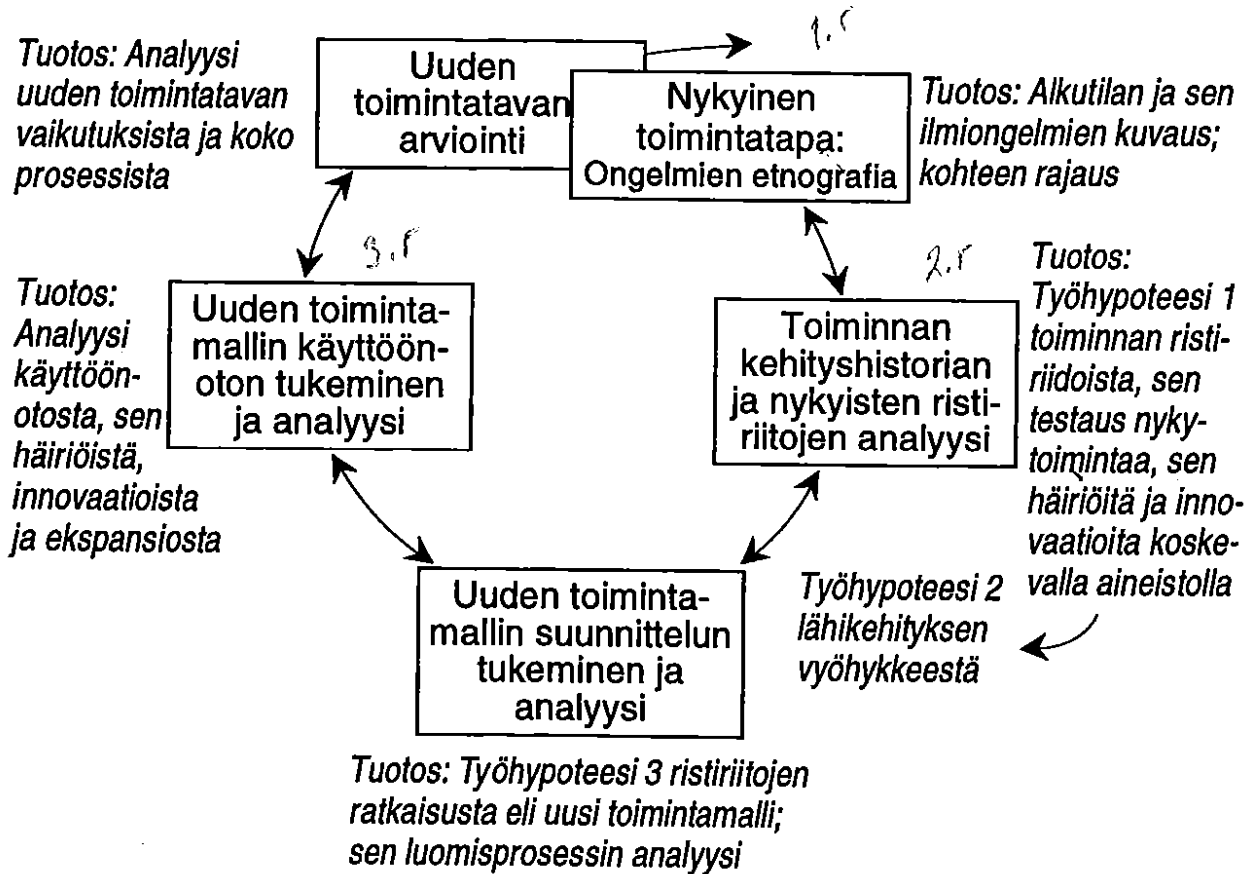
havainnollista aineistoa heidän työnsä ongelmista ja jännitteistä. Sen avulla he arvioivat ja erittelevät toimintatapojaan. Muodostetaan hypoteettinen malli ristiriidoista historiallisen analyysin avulla. Hypoteesia testataan ja tarkennetaan. Mallin avulla työntekijät kykenevät olemaan erillään henkilökohtaisista reaktioistaan. Työntekijät saavat palautetta tekemistään asioista ja voivat pohtia toimintaansa. (Engeström 1995, 125).

Kehittävä työntutkimus 1) antaa työntekijöille ”peiliksi” materiaalia omasta työstään, sen häiriöistä ja ennakoivista ratkaisuista, 2) mahdollistaa tehtävien avulla aineiston analysoinnin ja uuden toimintamallin tekemisen ja sovellusmallin luomisen, 3) muovaa ja antaa käsitteellisiä välineitä koulutusprosessiin. (Engeström 1995, 126) Tällaista peiliä Vähäpassi suunnittelee käyttävänsä isännöintialan koulutustarpeiden tutkimuksessa. Engeström (1995) sanoo, että tutkija on aktiivinen tapahtumiin puuttuja, niiden tallentaja ja kriittinen erittelijä, omien tekojensa ja tutkimustensa reflektiivinen arvioija. (Engeström 1995, 126).

Kehittävässä työntutkimuksessa tutkitaan häiriöitä ja poikkeamia normaaleista rutiineista. Analyysiyksikkö on toimintajärjestelmä (työpaikka, organisaatio, organisaation alayksikkö) tai toimintajärjestelmän verkosto. Tarkoitus on muutoksen ymmärtäminen ja hallinta. Lähtökohta on moniäänisyys. Työyhteisössä ei ole yhtä yhteistä tutkittavien näkökulmaa, vaan monia usein toisiinsa törmäviä näkökulmia: työntekijöiden, asiakkaiden ja johdon. (Engeström 1995, 132, 134).

Saadaanko laajemmin yleistettäviä tuloksia riippuu siitä, edustavatko tulokset jotakin ilmiöaluetta tilastollisesti. Perustuvatko ne riittävän suureen otantaan? Tuloksen tulee olla riittävän usein esiintyvä, toistuva ja määrällisesti hallitseva (Engeström 1995, 155-156). Vähäpassin tutkimuksessa on ehkä ongelmia tällä alueella. Tutkittava kohde ei edusta tyypillistä isännöintialan yritystä ja yritys on pääkaupunkiseudulta. Muualla Suomessa ja pienemmissä yrityksissä ongelmat voivat olla muunlaisia.

Kehittävän työntutkimuksen vaiheet ovat:



Kaavio 1. Kehittävän työntutkimuksen menetelmällisen syklin vaiheet (Engeström 1995, 128).

Engeströmin (1995) mukaan kehittävän työntutkimuksen syklin toisessa vaiheessa tapahtuu 1) historiallinen analyysi, 2) nykytoiminnan analyysi ja 3) lähikehityksen vyöhykkeen hahmottelu.

1) Mistä kootaan ja analysoidaan historiallista aineistoa? Miten jaksotellaan tai vaiheistetaan toiminnan kehitys? Miten selitetään toiminnan muutokset eli siirtymät kehitysvaiheesta toiseen? (Engeström 1995, 135)

Historiallisten muutosten selittämisessä oleellista on jännite kahden eri suuntiin vetävän toimintajärjestelmän osatekijän välillä. Ristiriita löydetään kokoamalla, systematisoimalla ja

tulkitsamalla ongelmia, häiriöitä, konflikteja, innovaatioita ja koettuja muutospaineita (Engeström 1995, 136).

On eri tyyppisiä historiallisia analyyseja. Esim kohdehistoriallisessa analyysissä tutkitaan tutkittavan toiminnan kehitysvaiheita ja –ristiriitoja kohteen kehityksen kautta (Engeström 1995, 136). Isännöintiyritysten tapauksessa tutkittavia kysymyksiä voisivat olla esim.

- Mitä ja keitä varten isännöinti tehdään?
- Miten määritellään isännöinnin hyvän laatu ja asiakastyytyväisyys?
- Miten hyvä ja huono laatu on määritelty?
- Miten työ on rajattu?
- Millaisiin tuloksiin työllä ja toiminnalla pyritään? Onko tavoitteena asiakassuhteen jatkuvuus ja kohteen kehityksen ymmärtäminen.

Teoriahistoriallisessa analyysissä Vähäpassin tutkimuksessa on käsitteiden, mallien ja teorioiden kehityksen ja ristiriitojen erittely (Engeström 1995, 137).

- Millaista kirjallisuutta alalla on käytetty?
- Millaista tutkimusta alalla on tehty?
- Millaisia välineitä alalla on käytetty?
- Millaisia teoreettisia käsityksiä ja malleja niihin on kiteytetty?

Sääntöhistoriallisessa kehityksessä on tutkittu mahdollisesti seuraavia asioita:

Pitäisikö toimintajärjestelmää analysoida isännöinnissä eri työntekijäryhmien näkökulmista: isännöitsijän, huoltomiehen, toimistohenkilökunnan?

Historiallisessa analyysissä on aineistoa usein kerätty dokumenteilla ja suullisen muistitietoa keräämällä (Engeström 1995, 139-140). Näin on tehdään myös Vähäpassin tutkimuksessa.

Toiminnan nykyisten ristiriitojen analyysissä kysytään, miten ristiriidat ilmenevät käytännössä. Työn ristiriidat ilmenevät mm. moniäänisyytenä, häiriöinä ja innovaatioina. Tutkimuksen jälkeen pitäisi pystyä paremmin yhteensovittamaan nämä ristiriidat. Tällä ”harmaalla vyöhykkeellä” työntekijöiden arkikäytäntö jatkuvasti murtaa virallisten normien ja annettujen ohjeiden rajat. Näiden poikkeaminen tunnistaminen ja teoreettinen tulkinta on kehittävän työntutkimuksen tehtävä (Engeström 1995, 139-140).

Työntekijöiden toimintaa työssään nauhoitetaan videolla. Myöhemmin työntekijä katselee omaa työskentelyään ja tulkitsee työtään ja toimintatapojaan ja ajattelutapojaan. Muita menetelmiä ovat työn havainnointi havaintolomakkeella ja täydentävien pikahaastattelujen avulla. Tutkijan tulee pyrkiä kehittämään tekniikka käsitysten sisäisten epäjohdonmukaisuuksien tunnistamiseksi. Tutkija tekee häiriötilanteissa olevien epäjohdonmukaisuuksien erittelyä ja luokittelua. Tässä vaiheessa voidaan käyttää myös työntekijöiden omien ryhmien suorittamia aineistojen arviointeja ja luokituksia. Tavoitteena on toimintajärjestelmän rakenteellisten ristiriitojen ilmauksien löytäminen. Tässä työvaiheessa on tehtävä laajoja aineistoja kattavia systemaattisia analyyseja. (Engeström 1995, 140-144).

Toiminnan lähikehityksen alueella ratkaistaan toimintajärjestelmän ongelmat. Pyritään luomaan tavoiteltu, ideaalinen tilanne, jossa järjestelmässä ei ole ongelmia. Lähikehityksen vyöhykkeen työskentelyssä edetään pienemmistä yksiköistä suurempiin hankkeisiin ja tarkastelemaan aina synergistä tutkimusryhmää ja –verkkoa (Engeström 1993 144-145).

Uusia toimintamalleja suunniteltaessa prosessi tapahtuu osa-askeleiden kautta ajatuskokeitten kautta pyrkien pääsemään uusiin laadullisiin ulottuvuuksiin. Pelkkä uusien tietoa sisältävien tai teknisten asioiden oppiminen tai kehittäminen ei riitä. Tarvitaan työtoiminnan ja organisaation kokonaisvaltaista erittelyä ja muuttamista. Tässä voidaan käyttää pilottiyksiköitä ja ”kokeiluverstaita” (Engeström 1995, 146-149).

Uusia toimintatapoja käyttöönotettaessa tulee huomioida mahdolliset siinä esiintyvät häiriöt. Lisäksi uutta toimintatapaa tulee arvioida (Engeström 1995, 149-154). Arviointiin asti ei Vähäpassin tutkimushankkeessa ollut vielä päästy.

Tutkimusta tehdään yhteistyössä Kiinteistöalan Koulutussäätiön, Helsingin yliopiston ja yritysten edustajien kanssa yhteistyössä. Tämä mahdollistaa eri tahojen näkemysten huomioon ottamisen ja erityisosaamisen käytettävissäolon tutkimusta tehtäessä

#### **4 Käytetäänkö tutkimuksessa interventioita – millaisia?**

Interventio on tietoista vaikuttamista jonkun järjestelmän vallitsevaan tilaan ja toimintaan. Isännöintitoiminnan osaamistarvehankkeessa vallitsevaan tilaan ja toimintaan pyritään



vaikuttamaan kompetenssilaboratorion avulla. Hankkeen johtajana toimivan tutkija Vähäpassin mukaan materiaalia laboratoriossa tapahtuvaa työskentelyä varten hankitaan haastattelujen ja työnteon havainnoinnin avulla. Itse kompetenssilaboratoriossa pureudutaan tutkimuskohteena olevan yrityksen toiminnan historiaan ja nykyhetkeen ja lähikehityksen vyöhykkeeseen tulevaisuuden itujen tunnistamiseksi. Haastattelut ja työnteon havainnoinnin suorittaa tutkija Vähäpassi. Laboratoriotyöskentelyn tutkija on suunnitellut toteutettavaksi kuutena sessiona, joita seuraisi noin kahden kuukauden kokeilujakso. Seitsemäs kokous olisi kokeilujakson jälkeen pidettävä arviointi- ja jatkotoimista sopimistilaisuus.

Kompetenssilaboratorioon halutaan noin 10 henkilöä, joilla on erilaiset osaamisalueet ja jotka edustavat organisaation eri tasoja. Myös johdon edustajien toivotaan osallistuvan aktiivisesti laboratorion työskentelyyn.

### **5 Millaisia erityisvahvuuksia ja toisaalta heikkouksia tai rajoituksia tutkimuksessa nähdään?**

Tutkimukseen osallistuva yritys on melko pieni 30 hengen organisaatio. Se on kuitenkin alallaan suurikokoinen, sillä yleensä isännöintialan organisaatiot ovat yhden, kahden, ehkä kolmen hengen yrityksiä. Kymmenen hengen osallistuminen aktiivisesti tiiviiseen laboratoriotyöskentelyyn ja sessioiden välissä tehtäviin valmisteluihin seuraavaa kokoontumista varten vaatii paljon ajankäyttöä, myös työajan ulkopuolella. Osallistujilla tulee olla korkea motivaatio ja halu muutokseen. Yritysjohdon omakohtainen osallistuminen työskentelyyn on erityisen tärkeää, jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa ja tutkimuksen kohteena oleva organisaatio hyötyy panostuksesta tulevaisuudessa.

Haastatteluun ja työtehtävien havainnoinnilla hankittavan materiaalin osalta tutkijan ja työntekijöiden välille syntyvällä luottamuksella tai luottamuspulalla on erityistä merkitystä ristiriitojen, häiriöiden ja ongelmien paikantamiseksi ja keskustelun kohteeksi saamiseksi.

Tutkimuksessa on haasteena myös sen edustavuus ja tutkimustulosten yleistettävyys isännöintitoiminnassa. Tutkimus toteutetaan Helsingin seudulla, isossa alan yrityksessä, kun alan toimijat yleensä ovat pieniä yrityksiä kuten edellä todettiin. Samoin osallistujien kompetensseilla on merkitystä. Jos kaikki ovat esimerkiksi isännöitsijöitä, jää osaamistarpeiden tunnistaminen kapealaiseksi.

Tärkeänä seikkana, muutoslaboratorion kulmakiviin kuuluvana kohtana, on huomioitava, ovatko kehitystoimintaan osallistuvat tiedostaneet ja kohdanneet muutoksen tarpeen. Lisäksi osallistujien olisi nähtävä kompetenssilaboratoriotyöskentely paitsi mahdollisuutena viedä omaa osaamistaan eteenpäin, myös mahdollisuutena vaikuttaa oman organisaation toimintamalleihin ja –tapoihin asetettujen tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamiseksi.

Edellisten lisäksi on syytä nostaa esiin se, että kehityssykli saattaa kestää vuosia. Laboratoriovaihetta seuraava kokeilujakso voi nostaa esiin uusia ristiriitoja ja ongelmia muissa kohdissa toimintaa. Uusien toimintatapojen testaamisesta voi seurata myös taantumista ja olemassaolevan toimintatavan hajoamista, mikä voi omalta osaltaan hidastaa muutosten käyttöönottoa tai jopa vaatia uutta laboratoriotyöskentelyvaihetta havaittujen ristiriitojen kehittämiseksi.

## **6 Mitä tutkimushankkeen jälkeen?**

Haastattelija esitti keskustelun päätteeksi mielenkiintoisen kysymyksen, voisiko kompetenssi-/muutoslaboratoriota hankkeen jälkeen käyttää yrityksessä tai isännöintitoimialalla omaehtoiseen jatkuvaan toiminnan kehittämiseen. Tutkija Vähäpassi totesi, että menetelmän käyttö omatoimisesti ei ole ongelma, sillä laboratoriotyöstä suurimman osan tekevät osallistuvat työntekijät. Organisaation ulkopuolisen fasilitaattorin tehtävä on tukea ja ohjata työskentelyä sovittuun tavoitteeseen pääsemiseksi. Yksi avainkysymys lienee, kokevatko työntekijät ulkopuolisen fasilitaattorin tarpeelliseksi laboratoriotyöskentelyssä, voiko fasilitaattori löytyä organisaation sisältä, tai voisiko laboratorio toimia ilman fasilitaattoria.

## **7 Kehittämishankkeen synnyttämiä mietteitä**

Jäimme pohtimaan oppimisen siirtovaikutusta. Syntyykö laboratorioprosessissa sellaista vuorovaikutusta, joka kantaa oppimista osallistujien välillä tehtävässä yhteistyössä? Engeström erittelee kolme ulottuvuutta; tieto-opillisen perustan, siirtymisen prosessin ja metakognition. Erityisesti siirtovaikutuksen toinen ulottuvuus, *siirtymisen prosessi*, on mielenkiintoinen muutoslaboratoriotyöskentelyssä. Mitä laboratoriotyöskentelyssä siirtyy, ja minkä välillä ja

miten siirtyminen tapahtuu. Engeström esittää siirtymisprosessin kolmiportaisena 1) sama tieto siirtyy yksilön mukana tehtävästä toiseen, 2) yksilö siirtyy toimintakontekstista toiseen, ja 3) toimintajärjestelmät kehittävät yhdessä uutta. Hänen mukaansa oppiva yksilö, toiminnan konteksti ja tehtävässä vaadittava tieto on nähtävä kokonaisuutena. Kehittävä siirtovaikutus syntyy Engeströmin näkemyksen mukaan moniäänisenä neuvotteluprosessina, jossa on huolella tarkasteltava mitä uusia teoreettisia käsitteitä yhteisissä kehityshankkeissa luodaan, ja miten ne vaikuttavat käytännössä (Engeström 2004).

Milloin sitten voimme sanoa, että kehittävää siirtovaikutusta on todella syntynyt. Engeströmin mukaan edellytyksenä katsotaan ensinnäkin olevan sen, että oppiminen on prosessi, jossa useampi osapuoli omalla panoksellaan yhdessä neuvotellen kehittää toimintaa. Toiseksi kehittämissuhteissa luodaan oppimisen tuloksena käsitteitä, joiden avulla kehittämisen kohde hahmotetaan uudella tavalla. Kolmantena edellytyksenä siirtovaikutuksen syntymiselle on se, että prosessi johtaa käsitteiden käyttöön-ottoon uuden toimintatavan välineinä, mutta myös toimintatapojen konkreettiseen muuttumiseen käytännössä (Engeström 2004).

Leena Härkäpää on todennut sosiaalisilla prosesseilla olevan suuri merkitys luotaessa eri tahojen välille yhteistoimintaa. Hänen näkemyksensä on, että kehittävää siirtovaikutusta, jonka tavoitteena on luoda uutta tietoa ja toimintatapaa, saadaan aikaan vain tekemällä yhteistyössä konkreettisia kehittämissuhteita. Yhteistyö, oppiminen ja siirtovaikutus edellyttävät osallistujilta vuorovaikutus- ja neuvottelutaitoja. Näiden taitojen avulla tehdään moniäänisessä hankkeessa tarpeellisia rajanylityksiä uuden löytämiseksi ja luomiseksi. Härkäpään mukaan nämä rajanylityskohdat voidaan tietoisesti rakentaa oppimiskohdiksi (Härkäpää 2005). Syntyykö essemme kohteena olevassa isännöintitoiminnan osaamistarvehankkeessa tällaisia rajanylityskohtia? Voidaanko tietoisesti luoda näitä rajanylityskohtia ja kehittää sosiaalista prosessia, joka edesauttaa yhteistoimintaa hankkeessa? Edustavatko kompetenssilaboratoriotyöskentelyyn osallistujat monipuolisesti isännöintitoimialan kompetenssialueita moniäänisyyden toteutumiseksi toiminnan näkökulmasta?

Hankkeen kehittävää siirtovaikutusta voi pohtia vaikkapa hankkeen viimeisessä, seitsemännessä kokouksessa, jolloin tehdään yhteenveto intervention saavutuksista ja lisätoimenpiteistä.

## 8 Lähteet

Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Vastapaino. Keuruu.

Engeström, Y. 1998. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Hallinnon kehittämiskeskus. Edita. Helsinki.

Härkäpää, L. 2005. Kaupankäynti koulun ja työelämän välillä – tavoitteena kehittävä siirtovaikutus. Helian julkaisusarja C. Oy Edita Ab. Helsinki.

Lahti, J., Kaivanto, K., Sallinen, M-L. 2007. Osaamistarpeiden ennakointihanke kiinteistö- ja rakennusalan yrityksille. Kiinteistöalan Koulutussäätiö, sisäinen muistio.

Lahti, J., Kaivanto, K., Sallinen, M-L. 2007. Osaamistarpeiden ennakointihanke kiinteistö- ja rakennusalan yrityksille. Vaiheen 1 loppuraportti. Kiinteistöalan Koulutussäätiö.

Virkkunen, J., Engeström, Y., Pihlaja, J., Helle, M. 2001. Muutoslaboratorio. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä. Edita Oyj. Helsinki.

Vähäpassi, Antero. Haastattelunauhoite 25.9.2008.

Vähäpassi, Antero. Tutkimussuunnitelma: oppimistarpeiden analyysi ja ennakointi isännöinnissä. 12.5.2008.