

Kaksi koulutusprojektia Venäjällä

Anmari Viljamaa

Parhaat oppimisen menetelmät on keksitty jo kauan sitten. Pietari Suuri hankkiutui laivanveistämöoppiin Hollantiin 1600-luvun lopulla. Nyt samaa menetelmää sovelletaan Venäjän pienyrittäjiin sekä valtiollisten yritysten johtajiin. EU:n rahoittamaa Managers` Training Programme -projektia on toteuttamassa mm. Suomen Yrittäjäopisto Kauhavalta. Opistolla on vankka kokemus jo aiemmasta koulutushankkeesta Luoteis-Venäjällä.

Sosialismin perintönä elää entisen itäblokin alueella nyt aikuisväestö, joka on yllätyksekseen joutunut opettelemaan markkinataloudessa toimimista. Pelin säännöt ovat muuttuneet, mutta mistä uudet? Sekä yritykset että oppilaitokset ponnistelevat yhä nopean suunnanmuutoksen jälkimainingeissa. Länsimaat pyrkivät tukemaan kehitysprosessia omista lähtökohdistaan. Seuraavassa katsaus kahteen EU:n rahoittamaan projektiin.

Euroopan Unioni on Tacis-ohjelmansa kautta suurin yksittäinen entisen Neuvostoliiton alueen ulkopuolinen tukija. Vuoden 2001 alusta EuropeAid-toimiston alaisena toteutettava Tacis käytti esimerkiksi vuoden 2000 aikana lähes 200 miljoonaa euroa yksin Venäjään kohdistuviin ohjelmiin. Suomen Yrittäjäopisto on ollut toteuttamassa Tacis-hankkeita vuodesta 1996.

EDRUS9508: Projekti onnistui!

EDRUS9508, tai mukavammin Luoteis-Venäjän koulutushanke,¹ oli koulutuksen ja konsultoinnin hanke, jonka yleinen tavoite oli tukea siirtymistä markkinatalouteen luomalla Petroskoin ja Arkangelin yliopistoihin uutta osaamista liiketoiminnan ja sen johtamisen koulutukseen,

liiketoimintaa palvelevaan tutkimukseen ja yrityskonsultointiin. Kuten useimmissa Tacis-rahoitteisissa hankkeissa, tavoitteena oli paremmin tukea kohdealueen pyrkimyksiä parantaa omia mahdollisuuksiaan kuin tarjota valmiita, länsimaissa vallitseviin olosuhteisiin perustuvaa tietoutta. Projektin tavoitevaikutukset olivat kaksiulotteisia: projekti koulutti ensisijaisesti osaajia, jotka puolestaan välittäisivät osaamistaan edelleen alueen yrityksille ja muille toimijoille. Tämä on tyypillinen lähestymistapa Tacis-projekteissa; tuloksia pyritään välittämään avaintoimijoiden välityksellä hyvinkin laajasti. Toimintatapana tämä on varsin kustannustehokasta.

Projektin tavoitteet asetettiin yhteistyössä Euroopan komission ja venäläisten edunsaajien kesken. Näin kohderyhmä saatiin sitoutumaan projektiin. Laadittuaan tarjousasiakirjan (Terms of Reference), joka kuvaa projektin perusrakenteen, komission pääosasto DG1A järjesti tarjouskilpailun ensimmäisen kierroksen pyytämällä kiinnostuksen ilmauksia. Kiinnostuskirjeiden perusteella toiselle kierrokselle valittiin kymmenkunta potentiaalista toteuttajaa. Niiden joukossa oli Suomen Yrittäjäopiston johtama kolmen organisaation konsortio. Muut jäsenet olivat tunnettu ranskalainen management-kouluttaja

Institute Francais de Gestion Pariisista ja tanskalainen kauppakorkeakoulu, Niels Brock International Kööpenhaminasta.

Päästyään ns. lyhyelle listalle tarjoajille jäi noin 6 viikkoa aikaa laatia projektin toteuttamiseksi yksityiskohtainen suunnitelma budjetiteineen, sisällön kuvauksineen ja asiantuntijaluetteloineen. Samalla konsortion oli löydettävä korkeatasoiset yhteistyökumppanit Venäjän puolelta. Myös joitakin suomalaisia ja ruotsalaisia korkeakouluja pyydettiin sitoutumaan alihankkijoina asettamaan asiantuntijoitaan projektin käyttöön. Erityisen vahvalla henkilötyöpanoksella oli mukana Vaasan yliopisto.

Kustannusarvion katoksi oli asetettu 3 miljoonaa euroa. Moniulotteisen, kahteen erilaiseen yliopistoon kohdistuvan ja 30 kuukautta kestäväksi suunnitellun ohjelman tarkan suunnitelman laatiminen erittäin nopealla aikataululla piti Yrittäjäopiston partnereineen kiireisenä, mutta lopputulos osoittautui onnistuneeksi. Konsortion edustajat kutsuttiin komission haastatteluun Brysselissä. Pitkällisen odottelun jälkeen Yrittäjäopiston konsortio valittiin toteuttamaan projekti. Toiminta käynnistyi vuoden 1997 alusta, kaikkiaan puolitoista vuotta alkuperäisen projekti-ilmoituksen jälkeen.

Alusta lähtien projektin avainasiaksi muodostui hyvän ja kestävä suhteen luominen projektin ns. edunsaajiin eli niihin Arkangelin yliopiston ja Petroskoin yliopiston laitoksiin, joiden osaamista ja kykyä vastata uusiin markkinatalouden tuomiin haasteisiin projektilla haluttiin kasvat-
taa. Molempien yliopistojen yhteyteen perustettiin projektitoimistot, joihin sijoittui lähes pysyvästi länsimainen yhdyshenkilö koordinoimaan toimintaa paikan päällä. Projektin johto kävi lisäksi säännöllisesti tapaamassa laitosten ja yliopistojen johtoa.

Sisältö hioutui toteutuksessa

EDRUS9508 painotti alusta alkaen johdonmukaisesti venäläisten asiantuntijoiden panosta prosessissa. Perusajatuksena oli, että venäläiset tuntevat maansa olosuhteet paremmin kuin yksi-

kään länsimainen asiantuntija. Missään vaiheessa tarkoitus ei ollut tuoda länsimaisia opetussisältöjä tai -tapoja suoraan ja sellaisenaan venäläiseen todellisuuteen. Projektissa pyrittiin paremmin luomaan keskustelemaan, tietoja vaihtavan dialogin kautta uusia sisältöjä, joissa yhdistyvät soveltuvat länsimaiset elementit paikallisen (sekä kansallisessa että alueellisessa mielessä) kontekstin kannalta relevanttiin sisältöön. Tämän sisällön määrittivät koulutukseen osallistujat ja paikalliset asiantuntijat yhdessä. Koulutusmenetelmien kehityksessä painopiste oli vahvemmin länsimaisten käytäntöjen tuonnissa; projektin alkuvaiheessa todettiin, että vaikka menetelmät ovatkin monissa Venäjän koulutusorganisaatioissa kehittyneet nopeasti, Arkangelissa ja Petroskoissa oli vallalla perinteiseen luonnointiin vahvasti luottava ajattelu. Ajatus keskusteleavasta, oppijan oivalluksiin perustuvasta opetuksesta ei ollut helppo omaksuttava.

Käytännössä oppimistulosten ja -tuotteiden soveltuvuus paikallisiin olosuhteisiin pyrittiin varmistamaan käyttämällä johdonmukaisesti yhden kokonaisuuden (esim. kurssin) rakentamiseen kahta asiantuntijaa, joista toinen oli venäläinen ja toinen länsimainen.

Projektin teki erityisen haastavaksi sen maantieteellinen kaksijakoisuus; tarkoitushan oli toteuttaa mahdollisimman identtiset kehitysohjelmat kahdessa Luoteis-Venäjän kaupungissa. Ongelma ei ollut vain maantieteellinen etäisyys sinänsä – joskin se, Venäjän infrastruktuurin huomioon ottaen, oli melkoinen käytännön este – vaan myös hallinnolliset ja psykologiset eroavuudet. Konsortio omaksui ankarana tasapuolisuuden po-

litiikan suhteissaan projektin kahteen edunsaajaan, vaikka ajoittain erot paikallisissa olosuhteissa tekivät pienen jouston suotavaksi. Projektin kuluessa Petroskoin ja Arkangelin edunsaajalaitosten välille kehittyi kuitenkin hyvä yhteistyösuhde, jota elävöitti pieni kilpailuhenki.

Projektin toteutukseen valittiin modulaarinen lähestymistapa. Toiminnalliset ja sisällöllisten tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävät prosessit sijoitettiin kukin yhteen kuudesta päämoduulista. Ne olivat A) tarvekartoitus ja toimintasuunnitelman täsmäntäminen, B) kouluttajien koulutus ja uusien koulutussisältöjen suunnittelu, C) konsultointikoulutus ja konsultointi- ja tutkimusyksikön perustaminen, D) etäopiskelun toteutettavuustutkimus, E) tuotetun materiaalin ja tulosten levitys sekä F) laitehankinnat. Moduuleista A ja E ovat lähinnä projektitekniisiä, kun taas B ja C, joita seuraavaksi kuvailemme, muodostivat projektin ytimen.

Moduuli B eli kouluttajien koulutus ja uusien opetusohjelmien suunnittelu aloitettiin käymällä yksityiskohtaisesti lävitse olemassa olevat opetusohjelmat ja koulutusten sisällöt. Tavoitteena oli kehittää koulutusta, joka vastaa paikallisen yritystoiminnan tarpeita ja kehittää opetus- ja kehittämishenkilökuntaa paitsi käyttämään uusia menetelmiä myös pyrkimään vuorovaikutteiseen, jatkuvaan kehitystyöhön. Lisäksi järjestettiin sisällöllistä täydentävää koulutusta, jonka tavoitteena oli valmentaa kouluttajia toimimaan laitoksille uusien aiheiden (esim. international marketing) parissa. Paitsi kouluttajien lisääntynyttä osaamista, moduulilta odotettiin konkreettisesti uusia kurssisuunnitelmia ja myös valmiita opettajan ja oppilaan materiaaleja. Kehittämiskohteiksi pyrittiin valitsemaan aloja, joille oli olemassa välitön ympäristön luoma tarve. Tarkoituksena oli ottaa kehitetty materiaali välittömästi käyttöön.

Moduuliin sisältyi myös kunnianhimoinen tavoite tuottaa yhteensä 30 case study'a opetuskäyttöön. Tämä tavoite myös saavutettiin projektin loppuun mennessä. Opettajien valmiuksia aiheessa kehitettiin järjestämällä ensin Case-writing ja Case-teaching-seminaarit molemmis-

sa oppilaitoksissa. Itse materiaalin kehittämistyön tekivät koulutusohjelmaan osallistuvat opettajat. Case studyt palvelivat kahta tarkoitusta; paitsi että niistä muodostui opetuksen työkalu, niiden kirjoittaminen myös pakotti kouluttajat tarkastelemaan konkreettisia yrityksiä, todellisine ongelmineen ja tarpeineen. Lisäksi B-moduuliin sisältyi henkilöstön intensiivikoulutus englannin kielessä. Englannin kieltä opittiin myös jatkuvasti projektityöskentelyn yhteydessä.

Moduulissa C korostui vielä vahvemmin pyrkimys lähentää oppilaitoksia ympäröivään yrityselämään. Projektin tuella kumpaankin yliopistoon perustettiin konsultointiyksikkö tarjoamaan räätälöityjä koulutus- ja konsultointipalveluja alueen yrityksille. Projektin kuluessa kummankin yksikön kohdalla toteutettiin useita elinkeinoelämän toimeksiantoja. Vaikka konsultointiyksiköiden perustaminen oli hallinnollisesti vaikea asia yliopistoille, niitä pidettiin kuitenkin tervetulleina sekä mahdollisesti tuottamiensa tulojen vuoksi että niiden kouluttajilleen tarjoaman kontaktiverkoston vuoksi. Projekti pyrki siis paitsi varmistamaan yritysten mahdollisuudet saada yliopistojen osaaminen avukseen myös pitämään kouluttajat kosketuksissa yrityselämään.

Jälkiviisautta

Toteuttajilleen sekä lännessä että Venäjällä projekti merkitsi suuria haasteita. Käytännön ongelmat kuten Petroskoin lentokentän lakkautus ja syksyn 1989 ruplakriisi aiheuttivat aika ajoin harmaita hiuksia puolin ja toisin. Kielikynnys, vaikkakaan ei ylittämätön, vaikeutti ajoittain yhteistyötä. Projektin suurin haaste oli kuitenkin henkinen; länsimaisten asiantuntijoiden oli pystyttävä diplomaattisesti tuomaan panoksensa perinteikkäiden, korkeatasoisten oppilaitosten kehittämiseen ja opittava tunnistamaan alueet, joissa paikallinen osaaminen tuli pitää arvossa. Projektin eri koulutukset läpikäynyt venäläinen hallinto- ja koulutushenkilöstö puolestaan joutui kohtaamaan täysin erilaisen ajattelumallin ja koulutuskulttuurin. Suurimmat eroavaisuudet ja haasteet tulivat vastaan projektin kahdella ydinalueella; koulutusmenetelmissä ja yrityselämän tarpeiden huomioinnissa.

Projekti kohtasi monia haasteita ja ongelmia, mutta moduuleihin perustunut suunnittelu osoittautui onnistuneeksi ratkaisuksi. Projektin toiminnot pystyttiin toteuttamaan alkuperäisen kokonaisuakataulun ja –budjetin puitteissa, vaikka teknisistä syistä raportoinnille ja tilityksille haettiin jatkoaikaa.

Projektiä on helppo pitää onnistuneena siinä mielessä, että se täytti asetetut määrälliset ja sisällölliset tavoitteet, ja pääsi esittäytymään myös Euroopan komissiolle yhtenä niistä harvoista projekteista, joissa koko tie kuljettiin onnistuneesti yhdessä samoin voimin alusta loppuun. Ei myöskään voida epäillä, etteivätkö sekä Petroskoin että Arkangelin edunsaajalaitokset olisi kokeneet hyötynensä projektista suuresti. Länsimaisille toteuttajilleen projekti oli niin ikään opettavainen kokemus. Se tarjosi mahdollisuuden totuttautua silloin vielä uuteen ja outoon Euroopan komission projektityöskentelyyn. Projektiin osallistuneille länsimaisille asiantuntijoille läheinen yhteistyö Petroskoin ja Arkangelin yliopistojen henkilökunnan kanssa tarjosi ainutkertaisen oppimismahdollisuuden. Eräs tanskalainen totesi vietettyään viikon Arkangelissa: ”Jos he ovat oppineet yhtä paljon kuin minä, tulos on täydellinen”. Samassa hengessä projektin kokivat myös suomalaiset mukanaolijat.

Managers` Training Programme toteutuu yrityksissä

Toinen suuri Tacis-hanke, jossa Yrittäjäopisto on viime vuosina ollut mukana, on *NIS Managers` Training Programme MTP*. MTP on suurin Taciksen koskaan järjestämä koulutusohjelma. Vähän yli 13 miljoonan euron budjetilla projektin on tarkoitus järjestää kahden vuoden toimintakautensa aikana yli 1000 harjoittelua EU:ssa Venäjältä ja muista kohdemaista² tuleville liikkeenjohdossa toimiville henkilöille. Suurin osa, noin 80 prosenttia osallistujista tulee Venäjältä. Projektista päätettiin vastauksena presidentti Jeltsinin vuonna 1997 esittämään vetoamukseen, jossa hän pyysi länsimaita tukemaan Venäjän Federaation massiivista yritysjohton uudelleen koulutusohjelmaa järjestämällä koulutuksen läpikäyneille johtajille tilaisuus tutustua harjoittelun

kautta länsimaisten yritysten toimintaan käytännössä.

Useat Euroopan Unionin jäsenmaat, mm. Saksa, Iso-Britannia ja Ruotsi, järjestivät kansalliselta pohjalta omat harjoitteluohjelmansa. Euroopan komissio puolestaan kehitti MTP:n. Suunnittelussa nojattiin osin aikaisemmasta samansuuntaisesta Productivity Initiative Programme (PIP) -ohjelmasta saatuihin kokemuksiin. MTP kuitenkin poikkeaa edeltäjistään sekä määrällisesti että konseptinsa puolesta.

MTP tarjoaa kolmenlaisia harjoitteluja. Kahden ja kolmen kuukauden harjoittelut ovat identtisiä pituutta lukuun ottamatta. Harjoittelu alkaa viikon pituisella aloitusseminaarilla, jonka aikana harjoittelijoita pyritään valmistamaan suomalaisen (tai muun EU-maan) isäntäyrityksessä toimimiseen. Pääosa koulutusjaksosta, yleensä joko 7 tai 11 viikkoa, vietetään kuitenkin yhdessä länsimaisessa isäntäyrityksessä. Tässä pitkät harjoittelut eroavat yhden kuukauden harjoittelusta, joiden osallistajat edustavat yritystensä ylempää johtoa, ovat iältään vanhempia, eivätkä välttämättä omaa riittävää kielitaitoa omaehtoiseen harjoittelujaksoon. Heille järjestetään noin 4 viikkoa kestävä yrityskäyntien ohjelma, johon sisällytetään aloitusseminaarina vastaava määrä koulutusta. Kukin yhden kuukauden ryhmä vieraillee kahden eri EU-maan yrityksissä.

Harjoittelujakson päättää aina Eurooppa-seminari, joka keskittyy EU:n rakenteisiin ja taustaan, harjoittelijoiden kokemuksiin EU:ssa sekä EU:n ja kohdemaiden suhteisiin. Harjoittelut on aikataulutettu siten, että kukin noin 20-henkinen kolmen kuukauden harjoittelijan ryhmä aloittaa yhtä aikaa eri maissa aloitusseminaarilla, ja vastaava kahden kuukauden ohjelma seuraa kuukautta myöhemmin. Viimeisenä tulevat isäntämaihin yhden kuukauden harjoittelujen ryhmät. Eri maissa järjestetyt eripituiset harjoittelut siis päättyvät yhtä aikaa, mahdollistaen koko ”aallon” osallistumisen yhteiseen suureen Eurooppa-seminariin. Nämä päätösseminaarit järjestetään vuorotellen suuremmissa partnerimaissa.

Projektin toteutus järjestettiin EU:n hankintäsääntöjen mukaisesti tarjouskilpailun kautta.

Kokonsa vuoksi MTP edellytti ns. avointa tarjouskilpailua. Suomen Yrittäjäopisto osallistui tarjouksen tekoon osana saksalaisen Deutsche Management Akademie Niedersachsenin konsortiota, johon kuuluu partnereita kaikkiaan kahdeksasta maasta. Hitaan ja mutkikkaan tarjouskilpailu- ja evaluointiprosessin jälkeen konsortio kuitenkin pääsi allekirjoittamaan projektisopimuksen syyskuussa 1999. Harjoittelijoiden valintaprosessi Venäjällä käynnistyi joulukuussa. Ensimmäiset harjoittelijat saapuivat seuraavan vuoden helmikuussa Iso-Britanniaan.

Tavoitteena oppiminen kokemuksen ja työn kautta. Toisin kuin monet vaihto-ohjelmat, MTP ei rajaa harjoittelujaan millekään tietylle alalle eikä myöskään edellytä isäntä- tai kotiyrityksiltä mitään tiettyä profiilia; kaikki alat ja kaikki yrityskoot ovat sallittuja. Niinpä MTP-harjoittelijoiden joukkoon mahtuu sekä pienyrittäjiä että valtiollisten yritysjiättien nuorempaa ja keskijohtoa.

Koulutusohjelman MTP korostaa vahvasti oppimista kokemuksen ja tekemisen kautta. Ohjelmassa alusta asti mukana olleen asiantuntijan sanoin: ”Meidän pitäisi kutsua tätä oppimishjelmaksi, ei koulutusohjelmaksi”. Yksittäisen harjoittelijan kannalta ohjelman kaksi seminaaria³ muodostuvat varsin pieneksi osaksi pitkää harjoittelujaksoa. Pääpaino on isäntäyrityksessä vietetyllä ajalla.

MTP:n tavoitteenasetteluissa yksittäisen harjoittelijan kehittyminen johtajana ja/tai yrittäjänä on asetettu prioriteetiksi. Mahdollisuus ja halukkuus muokata kotiyrityksensä toimintaa sekä syntyvät yrityskontaktit arvostetaan niin ikään korkealle. Sen sijaan MTP ei, monista muista yritysharjoitteluohjelmista poiketen, edellytä pitkäkestoisuutta, molempia yrityksiä pitkään valmistelu- prosessiin sitovaa yritysten yhteistoimintaa harjoittelun alla. MTP:n lähtökohdaksi on asetettu harjoittelija tilanteeseen, jossa hänen on mahdollista tarkastella länsimaisen yrityksen toimintaa sisältäpäin. Harjoittelijan oppiminen tilanteessa ja tilanteen seurauksena on ydintavoite, josta kotiyrityksen ja mahdollisten liikesuhteiden kehittyminen ovat johdannaisia.

Huolimatta pyrkimyksistä mahdollisimman yh-

denmukaiseen toteutukseen eri EU-maissa, MTP:n käytännöt vaihtelevat joissain määrin maakohtaisesti. Huomattavia eroja on mm. harjoittelijoilta edellytetyssä raportoinnissa ja lähestymistavassa oppimiseen. Siinä missä Iso-Britannian edustaja, Manchester Business School, pyytää viikoittaista raporttia, Yrittäjäopisto on päättänyt vähempään kontrolliin perustuviin ratkaisuihin. Suomessa harjoittelijat laativat harjoittelunsa alussa projektisuunnitelman yritysjaksoaan varten ja suunnitelmasta keskustellaan harjoittelua MTP:n puolesta ohjaavan Project Coachin ja isäntäyrityksen harjoitteluvastaavan kanssa. Hyväksytyyn suunnitelmaan pohjalta harjoittelija lähtee itsenäisesti hakemaan tarpeitaan vastaavia oppimistilanteita. Harjoittelun puolivälissä harjoittelijat esittelevät edistymisensä muille saman ryhmän harjoittelijoille ja Project Coacheille. Yritysjakson päättyessä harjoittelijat jättävät MTP:lle loppuraporttinsa. Tämä suhteellisen ”kevyt” ratkaisu valittiin, jotta raportoinnista ja kirjallisista töistä ei muodostuisi itsetarkoitusta.

Suomen MTP-organisaatio pyrkii evästämään harjoittelijoita yrityksessä oppimiseen tuomalla johdonmukaisesti esiin kolmen elementin ajatusmallia, jonka on koettu tukevan käytännön oppimista. Isäntäyrityksen eri toimintojen ja toimintatapojen *havainnointi* muodostaa pohjan *vertailulle* oman kotiyrityksen vallitseviin käytäntöihin. Yritysten ja ympäristöjen yhtäläisyyksien ja erojen refleктоiva analysointi johtaa *soveltaviin johtopäätöksiin*, joissa tavoiteltavat muutokset tulevat esille. Vaikka harjoittelijoilta ei, kuten jo aiemmin todettiin, edellytetä toistuvaa kirjallista raportointia, heitä rohkaistaan omaksi hyödykkeen prosessoimaan kokemaansa kirjallisesti mm. edellä kuvatun mallin kautta. Sinänsä varsin itsestään selvä ajatuskuvio on auttanut varsinkin nuorempia harjoittelijoita saamaan enemmän irti olostaan isäntäyrityksissä. Samalla sovelletaan vanhaa totuutta: itse oivalletun uskoo ja muistaa paremmin kuin muiden kertoman.

Learning by doing ei yksin riittänyt

Tätä kirjoitettaessa MTP-harjoitteluihin EU:ssa on osallistunut yhteensä yli 800 harjoittelijaa, heis-

tä Suomessa 115. Ensimmäisen kaksivuotinen toimintakausi on kääntymässä loppuaan kohti. Joitakin johtopäätöksiä lienee oikeutettua tehdä ohjelman onnistumisesta. Osallistujilta saatu palaute yhdessä viitteenomaisten follow up – tietojen kanssa osoittaa, että ohjelma on koettu erittäin hyödylliseksi. Joukossa ei juurikaan ole ollut soraääniä. Länsimaisten isäntäyritysten kokemukset ovat olleet vaihtelevampia; karkeasti sanottuna onnistuneimpia ovat olleet harjoittelut, joissa harjoittelijan asiantuntijaosaaminen vastaa hyvin yrityksen odotuksia ja yritys on ollut itse hyvin motivoitunut harjoittelun isännöintiin. Tulijan kielitaito on ollut yleisin pettymyksen aihe; vaikka harjoittelijat puhuvatkin englantia, ei monellakaan ole ollut tilaisuutta harjoittaa suullista kielitaitoaan säännöllisesti.

Suomen Yrittäjäopisto joutui harjoittelujen alettua jossain määrin muuttamaan koulutuksellista orientaatiotaan. Kapea learning by doing –ajattelu, jossa harjoittelijan oppimisen pääpaino on asiantuntija- ja johtamistason tehtävien suorittamisen kautta hankitussa kokemuksessa, on osoittautunut riittämättömäksi monien harjoittelujen kohdalla. Osin syynä ovat asenteet, osin kokemus- ja osaamispohjan erilaisuus. Vaikka jokainen harjoittelu pohjautuu etukäteen mietittyyn tehtävään isäntäyrityksessä, ei läheskään kaikilla harjoittelijoilla ole käytännössä ollut mahdollisuutta soveltaa omaa parasta osaamistaan yritysharjoitteluunsa. Moni isäntäyritys, tottuneena opiskelijoiden ja nuorten harjoitteluihin, joutuu vanhemman, jo johtamistehtävistä kokemusta hankkineen, harjoittelijan kohdatessaan uudenlaisen tilanteen eteen. Kun harjoittelija on lisäksi ulkomaalainen ja työskentely tapahtuu molemmille vieraalla kielellä, tilanne vaatii yritykseltä melkoista panostusta. Siirtämällä oppimisen painopistettä enemmän harjoittelijan oman pohdiskelun ja tilannekokemisen puolelle on MTP:ssä kuitenkin pystytty hyödyntämään hyvin suomalaisten isäntäyritysten harjoittelijoille tarjoama mahdollisuus.

Projektin aikana on myös tultu siihen tulokseen, että harjoittelijan oma aktiivisuus on ryhdyttävä korostamaan entistä vahvemmin hakuvaiheesta alkaen. Tulevien MTP-kausien hahmot-

telut ovat parhaillaan käynnissä Euroopan komissiossa. Projektin tämänhetkiset toteuttajat tulevat suosittamaan, että seuraavissa projektisuunnitelmissa haetaan entistä vahvempaa harjoittelijoiden etukäteisvalmistautumista ja korostetaan itseohjautuvuutta valintavaiheessa. Ainakin suomalaisessa yritys ympäristössä viimeksi mainittu on tärkeä ominaisuus.

Lopuksi

Euroopan Unioni on käyttänyt ja tulee käyttämään paljon resursseja Venäjän ja entisen itäblokin maiden muutosprosessien tukemiseen. Ainakin niiden kahden tässä kuvatun projektin kokemusten perusteella panostukselle on myös saatu vastinetta. Kokonaisten kansakuntien uudelleen koulutustautuminen ”yrittävään yhteiskuntaan” on prosessi, jota ulkopuoliset voivat vain tukea, eivät toteutta. Suomen Yrittäjäopisto on kokenut prosessiin osallistumisen mielekkääksi ja haastavaksi työksi, jossa kotimaan yrittäjyyskoulutuksessa kertynyttä osaamista voi soveltaa täysin erilaisessa kontekstissa. Uuden tekeminen tuottaa oppilaitokselle oivalluksia siinä missä oppijoillekin!

Viitteet

1 Projektin koko nimi, *Capacity building in management training, research and consultancy at the Institute of Economics, Finance and Business, Archangelsk Technical University and the Institute of Management and Personnel Re-training, Petrozavodsk State University EDRUS9508*, jäi ymmärrettävästi varsin vähälle käytölle.

2 Muut ensimmäisen MTP-kauden kohdemaat ovat Ukraina, Azerbaidžan, Uzbekistan ja Mongolia.

3 MTP:n partnerit lisäsivät oma-aloitteisesti pidempien harjoittelujen ohjelmaan aloitus- ja Eurooppa-seminaarien lisäksi kolmannen, ns. Midterm Review –seminaarin, joka nimensä mukaisesti antaa mahdollisuuden arvioida edistymistä yritysharjoittelujakson puolivälissä.

Ensimmäisen Tacis-projektin koordinaattori ja päävastuullinen oli Suomen Yrittäjäopistossa *Sari Salojärvi*. Tätä projektia kuvattaessa katsauksen pohjana on käytetty hänen tekstejään.