

Vesala Päivi, FT
yksikönjohtaja, Oulun seudun ammattikorkeakoulu

AMMATTIKORKEAKOULUN OPETTAJA LIIKETOIMINNAN KEHITTÄJÄNÄ

TIIVISTELMÄ

Ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön myötä on syntynyt tarve tutkia opettajan tehtävänkuvan muutosta ja löytää käsitteistöä kuvaamaan ja selkeyttämään opettajan uutta roolia. Artikkelissa tarkastellaan opettajien kokemuksia yritysten kehittämistyöstä. Tutkimus toteutettiin osana Oulun seudun ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikön ESR -rahoitteista Osaavan liiketoiminnan kehittäminen - hanketta, joka toteutettiin 1.2.2005 - 30.6.2007. Hankkeessa oli mukana 16 pk-yritystä Oulun alueelta. Hankkeen tavoitteena oli kehittää alueen kasvuhakuisten yritysten liiketoimintaosaamisen valmiuksia markkinoinnin, taloushallinnon ja prosessien hallinnan alueella. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia opettajien kokemuksia yritysten kehittämistyöstä ja verrata niitä konsultin työhön. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna liiketalouden osaston opettajien kehityskeskustelujen yhteydessä keväällä 2007. Haastatteluihin osallistui yhdeksän hankkeessa mukana ollutta opettajaa.

Opettajat kokivat onnistuneensa yritysten kehittämistyössä. Ammattikorkeakoulun opettajien asiantuntijuus vastasi heidän mielestään hyvin pk-yritysten toiminnan kehittämistarpeita. Työ koettiin haastavaksi ja täysin normaalista opettajan työstä poikkeavaksi. Opettajat kokivat toimivansa yrityksissä muutosagentteina, joiden tehtävänä oli viedä asioita eteenpäin, eivät pelkkinä asiantuntijoina. Kehittämisen onnistumiseen vaikutti opettajan oma osaaminen, persoona ja vuorovaikutus sekä yritysten edustajien ajankäyttö ja sitoutuminen hankkeeseen. Opettajat kokivat tarvitsevansa kehittämistyönsä avuksi työkaluja, yhteisiä toimintamalleja sekä kollegojen tukea ja kokemusten vaihtoa.

Tutkimuksen tulosten valossa näyttää siltä, että konsultin rooliluokitteluun perustuva käsitys konsultin työstä kuvaa jossakin määrin myös ammattikorkeakoulun opettajan kokemuksia yritysten kanssa tehdystä yhteistyöstä ja opettajat pystyvät näkemään itsensä ikään kuin konsultin roolissa. Tämä näkökulma on kuitenkin vain osa opettajien kokemusmaailmaa yritysyrityksestä. Vastaukset ilmensivät, että yhteinen viitekehys toiminnan tueksi ei ole vielä ehtinyt muodostua. Tarvitaan lisää hankkeita, yhteistä suunnittelua ja vuorovaikutusta, jotta yhteinen käyttöteoria sosiaalistumisen kautta syntyisi.

Asiasanat: ammattikorkeakoulu, tutkimus- ja kehitystyö, konsultti

1. Tutkimus- ja kehitystyö ammattikorkeakoulussa

Tutkimus- ja kehitystyö on saanut yhä merkittävämmän roolin ammattikorkeakoulujen toiminnassa. Samalla kun toiminta on laajentunut, on syntynyt tarpeita määritellä omaa roolia tutkimuksen kentässä ja opettajan työnä. Ammattikorkeakoulujen tutkimus- ja kehitystyötä määrittelevät lainsäädäntö ja opetusministeriön tavoite – ja tulosneuvottelut.

Tilastokeskus määrittelee tutkimus- ja kehitystoiminnan seuraavasti:

”Tutkimus- ja kehittämistoiminnalla (t&k) tarkoitetaan systemaattista toimintaa tiedon lisäämiseksi ja tiedon käyttämistä uusien sovellusten löytämiseksi. Kriteerinä on, että toiminnan tavoitteena on jotain oleellisesti uutta. Tutkimus- ja kehittämistoimintaan sisällytetään perustutkimus, soveltava tutkimus sekä kehittämistyö.

Perustutkimuksella tarkoitetaan sellaista toimintaa uuden tiedon saavuttamiseksi, joka ei ensisijaisesti tähtää käytännön sovellukseen. Perustutkimusta ovat esimerkiksi ominaisuuksien, rakenteiden ja riippuvuuksien analyysit, joiden tavoitteena on uusien hypoteesien, teorioiden ja lainalaisuuksien muodostaminen ja testaaminen.

Soveltavalla tutkimuksella tarkoitetaan sellaista toimintaa uuden tiedon saavuttamiseksi, joka ensisijaisesti tähtää tiettyyn käytännön sovellutukseen. Soveltavaa tutkimusta on esim. sovellusten etsiminen perustutkimuksen tuloksille tai uusien menetelmien ja keinojen luominen tietyn ongelman ratkaisemiseksi.

Tuote- ja prosessikehityksellä (kehittämistyöllä) tarkoitetaan systemaattista toimintaa tutkimuksen tuloksena ja/tai käytännön kokemuksen kautta saadun tiedon käyttämiseksi uusien aineiden, tuotteiden, tuotantoprosessien, menetelmien ja järjestelmien aikaansaamiseen tai olemassa olevien olennaiseen parantamiseen.”
(<http://www.stat.fi/til/tkke/kas.html>, hakupäivä 7.12.2007).

Ammattikorkeakoulun tehtäväksi on ammattikorkeakoululaissa (2003, n:o 351, 4§) määritelty:

*"harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa ja työelämää ja aluekehitystä tukevaa alueen elinkeinorakenteen huomioon ottavaa **soveltavaa** tutkimus- ja kehitystyötä."*

Soveltavan tutkimuksen ohella Tilastokeskuksen määrittelemä tuote – ja prosessikehitys (kehittämistyö) sopii hyvin ammattikorkeakoulun tehtäväalueeseen. Toistaiseksi perustutkimus on jätetty yliopiston tehtäväksi, mutta liiketalouden tehtäväkentässä rajanveto on usein vaikeaa, ellei mahdotonta koko tieteenalan käytännöllisestä ja yritysälähtöisestä luonteesta johtuen.

Opetusministeriö linjaa ammattikorkeakouluissa tehtävää tutkimus- ja kehitystyötä.

*"Ammattikorkeakoulujen painopiste on korkeatasoisessa työelämäälähtöisessä opetuksessa ja erityisesti **pienää ja keskisuurta yritystoimintaa ja palvelusektoria** tukevassa soveltavassa tutkimus- ja kehitystyössä. (Opetusministeriö, 2007, 24)*

Näin opetusministeriö asettaa erityisesti pk-sektorin yritystoiminnan kehittämisen ammattikorkeakoulun tehtäväksi.

2. Opettaja tutkijana ja kehittäjänä

Ammattikorkeakoulun lyhyen historian aikana opettajan tehtävät ovat muuttuneet monella tavalla. Opettaja on edelleenkin oppimisen ohjaaja, mutta myös tutkija ja kehittäjä. Ammattikorkeakoululainsäädäntö määrittelee opettajan tehtävät seuraavasti:

"...opettajan tehtävänä on opetus- ja ohjaustyön ohella:...hoitaa tutkimus- ja kehitystyöhön liittyviä tehtäviä sen mukaan kuin ammattikorkeakoulu määrää." (Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista, 2003, nro 352, 24§)

Opettajan tehtävänkuvan muutos edellyttää ajantasaista tietoa omasta ammattialasta. Laakkonen (2003, 277) onkin todennut, että ammattikorkeakoulun opettajalta vaadittavaa alan osaamista voi kehittää luontevasti esimerkiksi työelämän tutkimus- ja kehittämishankkeissa.

Tutkimus- ja kehitystehtävät vaativat uudenlaista tarkastelua opettajan roolista ja asemasta korkeakouluuyhteisössä ja myös kehittämistyön kohdeorganisaatiossa. Haasteena on kuitenkin se, että ammattikorkeakoulun kulttuuri on opettamiskulttuuria, ei tutkimuskulttuuria ja opettajan tutkijan työtä on vaikea yhdistää (Söderqvist, 2004, 24). Soveltavan tutkimuksen luonteesta johtuen tutkijan on oltava läheisessä yhteydessä kehitettävään kohteeseen, yritykseen tai organisaatioon. Opettaja tutkijana ja kehittäjänä on kuitenkin virka- tai työsuhteessa ammattikorkeakouluun ja siinä tapauksessa myös työnjohto-oikeus säilyy korkeakoululla. Uuden toimenkuvan hahmottamiseksi tarvitaankin uutta käsitteistöä, viitekehystä ja teoriaa, jonka turvin opettaja voi työtehtävänsä ryhtyä hoitamaan.

Eräs tapa tarkastella opettajan uutta roolia pk-yritysten kehittäjänä tutkimus - ja kehityshankkeissa, on toimintatutkijan tai konsultin rooli (Eriksson P. & Kovalainen A. 2008, 194). Tämä tarkoittaa konsulttimaista otetta kehittämisessä, jossa kehittämistyötä tehdään yhdessä yrityksen edustajan kanssa. Riippuu yrityksestä ja kehittämistehtävän luonteesta, kuinka paljon opettaja osallistuu itse kehittämisprojektiin. Asiaan vaikuttaa myös, miten luottamus amk:n edustajan ja yrityksen edustajan välille syntyy.

3. Konsultin rooli ja toimintatavat

Konsultointiin liittyvässä kirjallisuudessa konsultointia tarkastellaan lähinnä kahdesta näkökulmasta:

- a) erilaisten rooliluokittelujen näkökulmasta
- b) yhteistyösuhteena

3.1 Konsultin roolit

Rooliluokittelut auttavat hahmottamaan konsultin ja yrityksen välisen toimeksiannon yritysکوhtaisuuden astetta. Konsulttien rooliluokittelujen pohjana käytetään useimmiten klassista Edgar H. Scheinin (1999, 7 – 21) kolmijakoa konsultin rooleista.

1. Asiantuntijakonsultointi

Asiakas tunnistaa yrityksensä ongelman ja konsultti tarjoaa ongelman ratkaisuun sopivaa palvelua tai tuotetta.

2. Lääkäri-potilas -malli

Asiakas havaitsee yrityksessään oireita, esimerkiksi myynnin laskua tai laatuongelmia. Konsultti tekee diagnoosin ja hoitosuositukset eli toteuttaa muutos- ja kehittämishankkeen, esimerkiksi laatujärjestelmän kehittämishankkeen.

3. Prosessikonsultointi

Asiakas ei itse osaa tunnistaa, mikä yrityksen toiminnassa on vialla. Hän ei myöskään välttämättä tunne konsultin keinoja auttaa. Prosessikonsultoinnin tavoitteena on auttaa asiakasta havaitsemaan heikkoutensa ja vahvuutensa ja konsultti tuo esille ratkaisuvaihtoehtoja, joista asiakas voi valita omalle yritykselleen sopivimmat ja oppia itse jatkossa itse ratkaisemaan ongelmansa. Tässä prosessilla tarkoitetaan lähinnä käyttäytymistieteellistä, ei teknistä merkitystä.

PKT-säätiön (2002, 18 – 19) luokittelu noudattelee Scheinin jaottelua, mutta on hienojakoisempi. Siinä konsultin roolit voivat vaihdella asiantuntijatyypisistä konsultista muutosagenttiin seuraavasti:

1. asiantuntija
2. valmentaja
3. opettaja
4. neuvoja
5. sparraaja
6. sovelluskonsultti
7. ohjaaja
8. prosessikonsultti

Kuviossa 1. konsultin roolit on asetettu taulukkoon sen mukaan kuinka yrityskohtaisesti konsultointisopimuksen sisältö on määritelty ja kuinka tiivistä vuorovaikutus yrityksen ja konsultin välillä on.

Toimeksiannon sisältö
kohdeorganisaatiosta
riippuvainen

		Sovellus- konsultti	Prosessi- konsultti
		Sparraaja	Ohjaaja
Valmentaja	Neuvoja		
Asiantuntija	Opettaja		

Toimeksianto
yleispätevä

Vuorovaikutus vähäistä

Vuorovaikutus

tiivistä

Kuvio 1. Konsultin osaamisulottuvuudet ja roolit (PKT-säätiö, 2002, 19)

Kirjallisuudessa esiintyy muitakin tapoja luokitella konsultin rooleja. Ne liittyvät konsultin tapaan toimia tai esimerkiksi hänen asiantuntemuksensa syvyyteen.

Markus Laurénin tyypittely suomalaisista konsulteista (Tienari, J. & Ainamo, A. 2000):

- ratkaisijat, luottavat kokemukseensa ja omaan maalaisjärkeensä
- soveltajat, yhdistelevät erilaisia työkaluja ja toimintatapoja
- yhdistelijät, yhdistelevät erilaisia moduuleja asiakaskohtaisesti
- tuotteistajat, tuotteet eri käyttötarkoituksia varten
- syvälliset, kapea-alasta syvällistä osaamista tietyltä sektorilta, itse kehitetty tuote

Erilaiset konsultin roolit af Ursinin mukaan (2007, 64):

- Asianajaja
- Tekninen asiantuntija
- Valmentaja/kouluttaja
- Yhteistyökumppani
- Vaihtoehtojen tunnistaja
- Tosiasioiden etsijä
- Prosessiasiantuntija
- Peilaaja (reflektoija)

Konsultointimenetelmät taas vaihtelevat af Ursinin (2007, 62) mukaan seuraavasti:

1. hyväksyvä interventio, korostaa kuuntelua ja rinnalla kulkemista
2. katalysoiva interventio, innostaa ja rohkaisee asiakasta ratkaisemaan ongelmansa
3. konfrontoiva eli asioita rinnakkain tarkasteleva interventio, asiakas itse tuottaa ristiriitaisuuksia tai yhteensopimattomuuksia, joita sitten tarkastellaan ja ratkotaan yhdessä
4. määräävä, ohjaava tai neuvova interventiotyyli, konsultti ilmaisee selkeästi mielipiteensä ja antaa ratkaisusuosituksensa

3.2 Konsultointi yhteistyösuhteena

Vartiainen (2005, 144) näkee konsultoinnin yhteistyösuhteena, ei niinkään pelkkänä menetelmänä. Hän pitää konsultointiprosessin perustana psykologista yhteistoimintasopimusta, joka perustuu keskinäiseen kunnioitukseen ja arvostukseen. Pelkkä sopiminen tiedon tasolla hänen mukaansa ei riitä onnistuneen kehittämistyön perustaksi.

Konsultointi on Vartiaisen (2005, 144) mukaan suhde, jossa sovelletaan erilaisia työskentelyotteita . Kun työskentelyotteita valitaan, konsultin täytyy selvittää dialogissa eli yhdessä asiakkaan kanssa, mikä on kehittämisen kohde. Tutkivan konsultoinnin tärkein työote on Vartiaisen mukaan *tutkiva työote*, jonka vaiheet ovat dialogi, reflektio ja tulkinta. Hän viittaa tässä yhteydessä Deweyhin (1933) ja Bioniin (1961)

Konsultin valinnan kannalta on tärkeätä tietää, minkä viitekehyksen pohjalta hän työskentelee. (Vartianen 2003, 87) Näitä ovat ensiksikin käyttöteoria (Argyris), joka on jokaisen ihmisen sisäinen viitekehys, joka pohjautuu omiin kokemuksiin ja näkemyksiin asiainiloista. Tämä on usein tiedostamaton. Sen lisäksi on olemassa myös ns. julkiteoria eli tieteelliset teoriat ja paradigmot.

Käyttöteoriat muotoutuvat usein yhteisen sosiaalistumisen kautta. Yhdessä työskenteleville muotoutuu usein huomaamatta yhteinen viitekehys, jolloin tarve perustella omaa käyttöteoriaansa vähenee, kun se muotoutuu yhteisesti. Juuri tästä on konsultointiprosessissa parhaimmillaan kysymys. Osallistujat testaavat omaa käyttöteoriaansa ja toivon mukaan pystyvät reflektoiden tulemaan tietoisiksi siitä ja muuttamaan sitä tarvittaessa.

Vartiaisen mukaan (2003, 89) konsultointi on kuitenkin käyttöteorian ja julkiteorian yhdistämistä. Ilman kartastoa,

teoreettista viitekehystä, konsultti ei pysty työskentelemään ammatillisesti. Varsinaisen substanssiosaamisen (esim. liiketoimintaprosessien mallintaminen) lisäksi konsultti tarvitsee konsultoinnin ja konsultointiprosessin viitekehyyksen. Viimekädessä konsultti on asiakkaan auttaja, ei asiakkaan työrukkana. Konsultti ja asiakas toimivat yhteistoiminnassa ja yhteisymmärryksessä. (Vartiainen 2003, 90) Jotta se olisi mahdollista, tulee jatkuvasti käydä avointa dialogia.

Konsultointiprosessin vaiheet (Vartiainen, 2003, 91)

- ensimmäinen yhteydenotto (scouting and entry)
- konsultointisopimuksen solmiminen (contracting)
- psykologisen yhteistoimintasopimuksen solmiminen, luottamuksen luominen
 - o toiminnan konteksti (missä tehdään)
 - o osapuolten positiot (kuka tekee milloinkin mitäkin)
 - o toimintaa ohjaavat arvot ja eettiset periaatteet (miksi tehdään, mitä tehdään ja miten tehdään)
 - o miten tuloksia ja yhteistyötä arvioidaan (evaluointi)

Tutkivan konsultoinnin keskeisin metodi on tutkiva työote (Dewey 1933). Dialogi, reflektio ja tulkinta ovat keskeiset konsultin työvälineet. (Vartiainen 2003, 91)

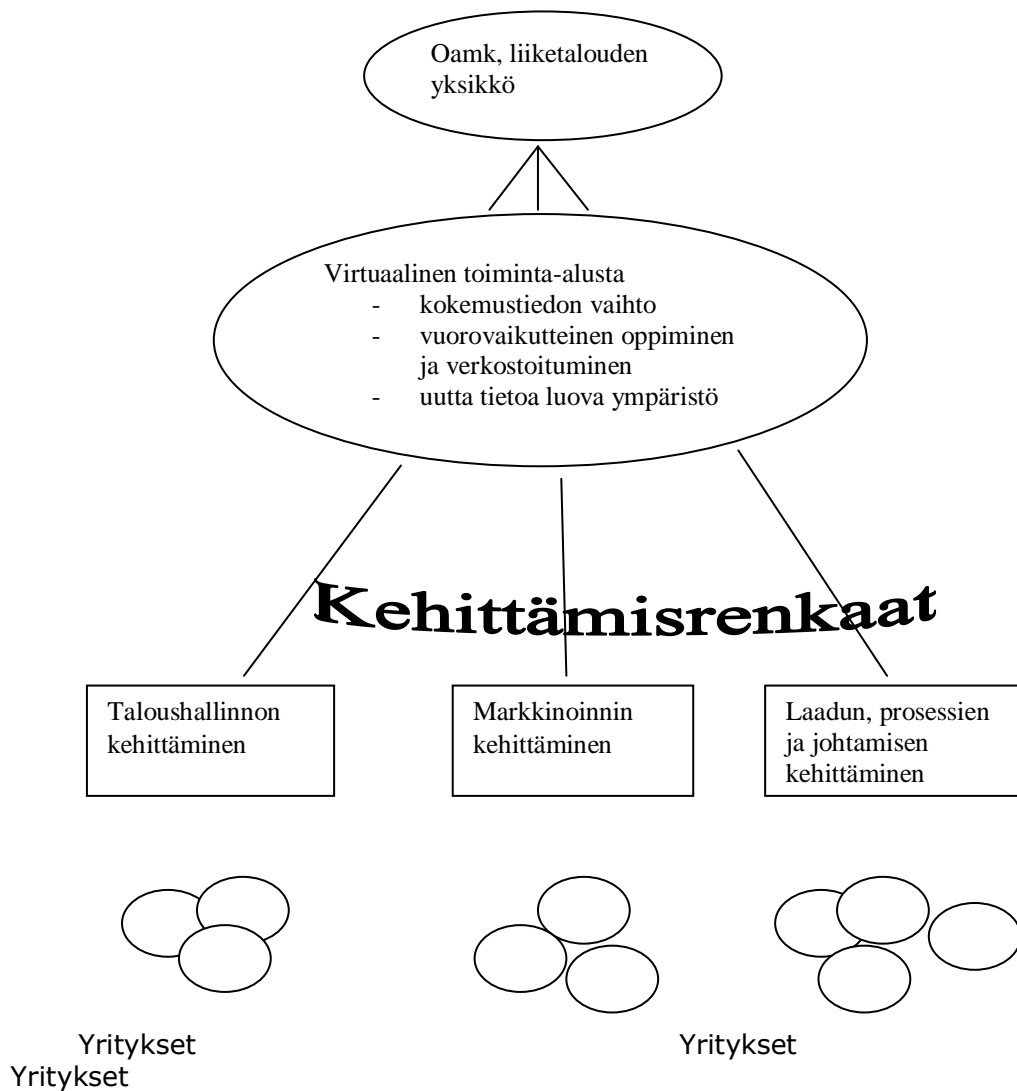
Konsultoinnin käsite saattaa vertautua likeisesti esim. sosiaali- ja terveysalalla moniammatillisessa asiantuntijatyössä käytettyyn toimintamalliin, josta Yrjö Engeström on käyttänyt nimitystä *solmutyöskentely* (Virkkunen, 2002, 32, Engeström 2004, 87). Se on toimintajärjestelmän edustajien yhteinen, samaan kohteeseen suuntautuva suunnittelu- tai ongelmanratkaisuponnistus. Siinä sovitaan työnjaosta yhteistyöverkostossa, toimenpiteiden yhteensovittamisesta ja tiedon kulusta.

Seuraavassa esitetään opettajien kokemuksia yritysten kanssa tehtävästä yhteistyöstä.

4. Esimerkki konsultoivasta työotteesta tutkimus- ja kehityshankkeessa ammattikorkeakoulussa

Tutkimus toteutettiin osana Oulun seudun ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikön OLK-hanketta. Kyseessä oli ESR -rahoitteinen Osaavan liiketoiminnan kehittäminen – hanke, joka toteutettiin 1.2.2005 – 30.6.2007. Hankkeessa oli mukana 16 pk-yritystä Oulun alueelta. Hankkeen tavoitteena oli kehittää alueen kasvuhakuisten yritysten liiketoimintaosaamisen valmiuksia markkinoinnin, taloushallinnon ja prosessien hallinnan alueella.

Hankkeessa kartoitettiin yritysten keskeiset kehittämisalueet ja muodostettiin kehittämisalueittain renkaita, joissa ammattikorkeakoulu toimi koordinoijana, kehittäjänä ja ohjaajana. Kehittämisrenkaat tukivat oppimista osana yritysten työprosesseja. Tavoitteena oli luoda kehittämisrenkaista virtuaalisia yhteisöjä, joissa uuden oppiminen ja tiedon jakaminen on mahdollista ajasta ja paikasta riippumatta. Virtuaalisen toimintamallin avulla yritysten oli mahdollista myös hankkia uusia kontaktiverkostoja. Luotu virtuaalinen toiminta-alusta ei toiminut yritys yhteistyössä yhtä hyvin kuin kasvokkain tapahtuva kohtaaminen ja teematapahtumat. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Osaavan liiketoiminnan kehittäminen -hankkeen toimintamalli.

Ammattikorkeakoulun opettajien työ tämän tyypisessä toimintamallissa on mielenkiintoinen tutkimuskohde. Suuri osa opettajan työstä on edelleen luennointia ja harjoitusten ohjausta. Ammattikorkeakoulun myötä opettajien työhön on tullut työharjoittelun ja opinnäytetöiden ohjaus. Molemmat toteutetaan ammattikorkeakoulun hengen mukaisesti läheisessä yhteistyössä työelämän edustajien kanssa. Uutena kehittämishaasteena on tullut tutkimus- ja kehitystyö, jossa tavoitellaan 20% osuutta yksikön liikevaihdosta. Yritysten kanssa yhteistyössä tehtävässä t&k-työssä opettajilla on merkittävä rooli selvitysten tekijöinä, konsulttoijina, sparraajina ja opiskelijoiden ohjaajina.

4.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna liiketalouden osaston opettajien kehityskeskustelujen yhteydessä keväällä 2007. Haastatteluihin osallistui yhdeksän hankkeessa mukana ollutta opettajaa. Opettajien halukkuutta osallistua haastatteluun kysyttiin etukäteen sähköpostitse. Kaikki olivat halukkaita osallistumaan haastatteluun. Haastattelukysymykset jaettiin haastattelun yhteydessä. Seitsemän haastattelua nauhoitettiin ja kaksi kirjattiin ylös haastattelun yhteydessä. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin ja luokiteltiin teemoittain.

Haastattelussa keskityttiin neljään teemaan:

1. Yleinen mielikuva projektista
2. Opettaja pk-yrityksen kehittäjänä ja konsultin roolissa
3. Yritysyhteistyön ulottuvuudet
4. Opettaja osana projektia

Teemoja kartoitettiin seuraavilla kysymyksillä.

Teema	Kysymykset
Yleinen mielikuva projektista	Mitkä asiat ovat päälimmäisenä mielessä, kun ajattelet OLK-projektissa tekemääsi työtä?
Opettaja pk-yrityksen kehittäjänä ja konsultin roolissa	Miten työ OLK- projektissa eroaa mielestäsi normaalista opetustyöstä? Millainen on roolisi ja tehtäväkuvasi yritysten kanssa toimessasi?
Yritysyhteistyön ulottuvuudet	Mitkä seikat ovat mielestäsi tärkeitä yhteistyön onnistumisen kannalta? Mitä olet oppinut toimiessasi yhteistyössä yritysten kanssa?
Opettaja osana projektia	Miten projektin ohjauksella voitaisiin helpottaa opettajan työtä yrityksessä?

Kuvio 3. Tutkimuksen teemat ja niihin liittyvät kysymykset.

4.2 Tutkimuksen tulokset

Hankkeen tavoitteena oli siis kehittää Oulun alueen kasvuhakuisten yritysten liiketoimintaosaamisen valmiuksia markkinoinnin, taloushallinnon ja prosessien hallinnan alueella. Opettajien tehtävänä oli toimia yhteistyössä yritysten kanssa yritys kohtaisten kehittämishankkeiden suunnittelijoina ja toteuttajina sekä mukana olleiden opiskelijoiden ohjaajina. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten opettajat kokivat uuden roolinsa tutkimus- ja kehittämistyön tekijöinä.

4.2.1 Kokemukset projektista yleisesti

Ensimmäisenä kysymyksenä haastateltavilta kysyttiin:

Mitkä asiat ovat päällimmäisenä mielessä, kun ajattelet OLK-projektissa tekemääsi työtä?

Kysymyksellä haluttiin kartoittaa opettajan yleisiä mielikuvia tekemästään työstä projektissa. Projektin alkuvaiheessa vallitsi suuri epätietoisuus siitä, mitä opettajien odotettiin tekevän yritysten kanssa. Opettajat olivat kuitenkin kokeneet onnistuneensa. Oli ollut hienoa todeta, että teorioita voi soveltaa ja niille oli käyttöä käytännön liiketoiminnan kehittämisessä.

”Onnistunut, tavoitteet saavutettu yrityksissä.”

”Onnistunut olo.”

”...tämä on juuri sitä työtä, mitä meidän pitääkin tehdä. Amk:n tavoitteena on tukea alueellista pk-yritystoimintaa ja olla mukana kehittämässä sitä. Kyllä minusta tuntuu, että me on sitä tehty.”

”On oikeastaan ihan ensimmäinen kerta, kun sovelletaan sitä teoriaa oikealle yritykselle. Se on päällimmäisin ja positiivisin asia.”

”Innostavaa on ollut...se on tuonut minulle uutta, laajentanut mun ajattelua.”

Opettajat olivat kuitenkin kokeneet, että työ on ollut varsin haasteellistakin.

”Päällimmäisenä on se haastavuus, se on hyvin haastavaa. Tietysti se on haastavaa kohdata opiskelijoita. Mutta saada se uskottavuus yritykseen.”

”Se on ihan oikeata työtä, markkinoinnin kehittämistyötä oikeassa ympäristössä ja eri toimialoilla. Minusta se on kauhean vaativaa työtä, ei se helppoa ole.”

4.2.2 Opettaja pk-yritysten kehittäjänä ja konsultin roolissa

Tätä teemaa kartoitettiin kahdella kysymyksellä:

2. Miten työ OLK- projektissa eroaa mielestäsi normaalista opetustyöstä?
3. Millainen on roolisi ja tehtävänkuvasi yritysten kanssa toimessasi?

Miten työ OLK- projektissa eroaa mielestäsi normaalista opetustyöstä?

Opettajat kokivat, että yrityksissä tehtävä työ eroaa opetustyöstä ihan täysin. Opettaja hallitsee normaalissa luentotilanteessa, mitä käsitellään ja millä aikataululla. Yrityksissä taas mennään yritysten ehdoilla. Ne päättävät, mitä tehdään. Täytyy huomioida monta asiaa yhtä aikaa. Tutkimus- ja kehitystyö on nopeatempoisempaa. Yritykset odottavat, että tulosta syntyy jokaisessa palaverissa.

” Joka kerta kun sieltä lähtee, sinne on täytynyt joku merkki jättää itsestensä. Joku yksinkertainen asia, mikä on saavutettu tai saavutettavissa hyvinkin lyhyen aikajänteen sisällä... Siellä hyvin vähän pystyy puhumaan sillä lailla teoriatasolla ja osittain siellä on jo koulutettuja henkilöitä tämän päivän pk-yrityksissäkin, jotka tuntevat teoriaa hyvin pitkälle. Sen lisäksi he haluavat, että se joka toimii siellä heidän yrityksessä, omaksuu hyvin äkkiä heidän talon tavat, heidän talon kielen ja pystyy teoriaa soveltamaan heidän talon tapoihin ja kieleen.”

”Paljon enemmän joutuu antamaan itsestään. Erilaisten ihmisten kanssa tekemisissä. Yrityksen näkökulma otettava huomioon, ei voi esittää teorioita, niin kuin tunnilla, on oltava samalla tasolla yritysten edustajien kanssa.”

” Se on sillä tavalla erilaista, että opettaja kuitenkin pystyy ohjaamaan ja tekemään autonomisesti aika pitkälle. Opettajan autonomia on aika suuri. Yritysten

kanssa tehtävä yhteistyö on enemmän yhteisöllistä kehittämistä, jossa erilaista sekä yrityksen osaamista että projektihenkilöstön osaamista pyritään hyödyntämään.”

” On kait se ihan erilaista. Opetustyössä on opiskelijat, joilla on koulutausta ja hyvin vähän liike-elämän tuntemusta ja tässä on kohteena yrittäjät, markkinointipäälliköt, toimitusjohtajat, joilla on kymmenien vuosien kokemus siltä toimialalta ja jotka joka päivä sitä työtä tekevät, niin heidän kanssa on ihan erilaista keskustella kuin tuolla luokissa.”

” Siinä saa tehdä tiimissä työtä, vaihtaa ajatuksia muitten alan ihmisten kanssa ja oppii tavallaan enemmän siitä itse aiheesta”

”... erittäin tuloshakuista hommaa ja sitten toisaalta sää riiput toisten aikatauluista ja ne riippuu sun aikatauluista. Tulevaisuudessa, kun tulee projekteja, otetaan huomioon nämä meidän lommat ja ne odotti, että me tehtäis silloinkin suurin piirtein. Siinä ihan selvästi huomaa, että mitä ne yritykset odottaa, kun markkinointihenkilö valmistuu, se kyllä konkretisoitui tässä. Ne odottaa ihan käytännön ideoita.”

Osa opettajista oli huomannut myös yhtymäkohtia opetuksen ja yrityksissä tehtävän työn välillä.

” ... että ehkä ne lähestyy ne t & k ja opetustyö. Samanlaisia välineitä ja että se on semmoista samanlaista hommaa, vaikka se on eri ympäristössä”

” Ei ne odota pelkkää toteutusta, vaan hirveästi ne odottaa luovuutta ja ongelman ratkaisua. tavallaan pystyy itsekin ajattelemaan, että minkälaisia oppimistehtäviä pitää antaa, että tämmöiset kyvyt kehitty.”

Toinen teema-alueita valottava kysymys oli:

Millainen on roolisi ja tehtävänkuvasi yritysten kanssa toimessasi?

Kysymyksellä pyrittiin kartoittamaan luokittelun avulla opettajien käsityksiä omasta roolistaan yrityksissä. Haastateltaville näytettiin kuvio konsultin osaamisulottuvuuksista ja rooleista. PKT-säätiön luokittelun mukaan erilaisia konsultin rooleja ovat (PKT-säätiö, 2002, 18 – 19):

1. asiantuntija
2. valmentaja
3. opettaja
4. neuvoja
5. sparraaja
6. sovelluskonsultti
7. ohjaaja
8. prosessikonsultti

Toimeksiannon sisältö
kohdeorganisaatiosta
riippuvainen

		Sovellus- konsultti	Prosessi- konsultti
		Muutosagentti	
		Sparraaja	Ohjaaja
Valmentaja	Neuvoja		
Asiantuntija			
Asiantuntija	Opettaja		

Toimeksiänto
yleispätevä

Vuorovaikutus vähäistä
tiivistä

Vuorovaikutus

Kuvio 4. Konsultin osaamisulottuvuudet ja roolit (PKT-säätiö, 2002)

Asiantuntijakonsultti pyrkii oman asiantuntijuusalueen puitteissa ratkaisemaan yrityksen ongelman, esimerkiksi tietotekniikan alalta. Valmentajana tai kouluttajana toimiva konsultti pyrkii ratkaisemaan yrityksen ongelman koulutuksen avulla. Konsultti pyrkii välittämään olemassa olevaa tietoa yritykselle. Prosessikonsultti auttaa yritystä se muutosvaiheessa, ohjaa ja tukee tietyn kehitysvaiheen läpiviennissä.

Opettajien käsitykset omasta roolistaan yrityksissä jakaantuivat seuraavasti:

asiantuntija	
valmentaja	1
opettaja	
neuvoja	
sparraaja	5
sovelluskonsultti	1
ohjaaja	
prosessikonsultti	3

Kuvio 5. Opettajien käsitykset omasta roolistaan hankkeessa.

Kokemukset jakoutuivat riippuen opettajien omasta kokemustaustasta ja yrityksen yhteistyökyvystä. Osa opettajista on toiminut konsulttityyppissä tehtävissä aiemminkin ja se vaikutti heidän vastuksiinsa. He näkivät itsenä muutosagentin tyyppisinä prosessikonsultteina. Suurin ryhmä, viisi opettajaa koki itsensä lähinnä sparraajiksi.

” Ilman muuta tämä oli prosessiperustainen työ, jossa kehitettiin yritystä. Haettiin sitä muutosta. Se varmasti menee tuonne muutosagentin puolelle. Siinäähän oli niin kuin ohjaaja ja haki koko ajan uusia ratkaisuja ja pyrki syöttämään niille uusia ajatuksia ja ideoita niiden ongelmien ratkaisemiseksi. Koska sillä yrityksellä ei ollut mitään valmista. Ne olivat ongelmatilanteessa ja lähtivät hakemaan ratkaisuja. Prosessikonsultti/ ohjaaja olisi hyvin lähellä. Mutta sitä ennen pitää yritys aika lailla vakuuttaa siitä omasta ammattitaidosta, tähän liittyisi kumminkin aika lailla tällöinen asiantuntijuuden näyttäminen, että näitä on tehnyt ennenkin. Jonka jälkeen hyväksyttiin, että pysty johtamaan sitä muutosta.”

Jotkut opettajista kokivat, että heidän roolinsa oli muuttunut projektin kuluessa. Aluksi opettaja on ollut asiantuntijan ja neuvojan roolissa ja myöhemmin sparraajan, sovelluskonsultin tai muutosagentin roolissa.

”...se lähtötilanne oli että asiantuntija / opettaja se lähtötilanne ja opettaja ehkä positiivisesti ymmärrettynä, ei mikään perinteinen opettaja. Mutta sen tietotaidon esille tuoja. Kun vakuuttanut sen yrityksen, niin

aikajänteellä sitten päästiin toimimaan joustavasti nimenomaan muutosagenttina.”

” Musta tuntuu, että se on aluksi... lähti ihan täältä äärimmäisyydestä, että se on tämmöinen asiantuntija ja sitten tuleekin vähän semmoinen riittämättömyyden tunne. _Että osaanko minä tosiaankin näitä asioita sillä lailla? Mutta sitten se on siirtynyt tänne, että nyt on jo paljon vapautuneempi ollut ja semmoinen että näkee sen yrityksessäkin, että ne on kuitenkin semmoisia asioita, että jotka on niin kuin tässä mallinnettuna ja niitä voidaan sitten hyödyntää täällä. että ehkä enemmän voisi sanoa, että tänne sparraaja – ohjaaja. Mutta ei semmoiseen ole päästy, että varsinainen prosessikonsultti.”

Muutama opettaja oli ollut aika hukassakin roolinsa suhteen. Koettiin, että ei ollut valmista, yhdessä sovittua mallia, jonka mukaan olisi voinut toimia. Oma rooli oli löytynyt vasta vähitellen.

” Tuntuu, että aluksi, kun lähti liikkeelle näitten projektien kanssa, oli semmoinen aika suuri hämmennys. Että mitä tästä pitäisi syntyä, mihin tässä sitten tähdätään. Ja tavallaan ne työmenetelmät olivat ihan hakusessa, että miten tässä pitäisi edetä. Kyllä minä hirveän paljon kaipasin jotain niin kuin tapoja, jotakin mallia, että minkä mukaan tässä edetään. se oli hyvin niin kuin hakusessa”

4.2.3 Yritysyhteistyön ulottuvuudet

Tätä teemaa kartoitettiin seuraavilla kysymyksillä:

4. Mitkä seikat ovat mielestäsi tärkeitä yhteistyön onnistumisen kannalta?
5. Mitä olet oppinut toimiessasi yhteistyössä yritysten kanssa?

Mitkä seikat ovat mielestäsi tärkeitä yhteistyön onnistumisen kannalta?

Osa opettajista korosti opettajan persoonallisuutta, osaamisen vakuuttavuutta ja kuuntelua yhteistyön onnistumisen edellytyksinä.

"Aluksi sai aika helposti myytyä sen, että tunnisti sen ongelman, että pitäisi tehdä markkinoinnin kehittämistyötä. Mutta se liikkeellelähtö oli aika vaikeaa. Ensin oli vähän semmoisia asenteita, että testataanpa tätä opettajaa. Se on opettaja, että mitä se tietää. Tietääkö se kaiken tästäkin alasta, vaikka se ei oo ollu... Ehkä siinä pikku hiljaa on lähtenyt...Ei esiinny niin kuin kaikkitietävänä. Ottaa huomioon ja kuuntelee niitä. Sitten yrittää tavallaan tuoda niitä ideoita ja ehdotuksia ja aivan semmoista, että pitää niin kuin konkreettista syntyä."

" Keskusteluyhteys, ei saa asettua yläpuolelle. Yrityksen henkilöstön kunnioittaminen, yrityksen aikataulun mukaan edetään."

" Molemminpuolinen luottamus on tärkeätä yhteistyön onnistumisen kannalta ja siinä ei mun mielestä ollut minkäänlaista ongelmaa. He, vaikka on miesvaltainen organisaatio, innostui heti ... keskusteltiin vähän ehkä siitä työstä muutenkin ja he suhtautui siihen varsin hyvin minun mielestäni. Luottamus on löytynyt kyllä ihan heti ja aika äkkiä. On tullut se tunne, että he uskoo minun asiantuntemukseen."

Myös oma osaaminen asettuu vaakalaudalle yritys yhteistyössä.

" semmoinen toimialatuntemus olisi omalta kohdalta tärkeä."

Toisaalta koettiin, että yritykselläkin on vastuu onnistumisesta. Yritystenkin tulisi olla täysillä mukana ja sitoutuneita toimintaan. On tärkeätä, että yritys on aidosti halunnut olla mukana projektissa, eikä projektia ole "myyty" yritykselle.

" Minä näkisin, että erittäin tärkeätä on, että miten se pohjustetaan se projekti. Eli, että yrityksellä on selkeä oma tarve ja se ymmärtää priorisoida niitä tavoitteita, ja että niistä voidaan ottaa selkeät tavoitteet. Ja että sitä projektia ei myydä yritykselle. Se on heti yksi askel väärään suuntaan. ...ilmennyt tässä joidenkin yritysten osalta."

Yksi haastatelluista piti myös tärkeänä, että ne opettajat, jotka työskentelevät yritysten kanssa, olisivat mukana myös jo siinä vaiheessa, kun solmitaan sopimuksia yritysten kanssa. Näin vältetään mahdolliset myöhemmät väärinkäsitykset.

Osa opettajista näki, että yhteistyön onnistuminen riippuu enemmänkin projektin suunnittelusta ja ohjauksesta kuin henkilöistä. Opettajat kokivat, että heillä olisi tullut olla enemmän apuvälineitä, kun he aloittivat työskentelynsä yritysten kanssa. Kun yrityksissä työskenteli useampia opettajia, heidän välisestään työnjaosta tulisi sopia tarkemmin.

” Kyllä mä odotan, että jos näitä nyt jatketaan, että meillä organisaationa olisi niitä työkaluja, yhteisiä työkaluja ja malleja. Että me lähetään nyt tämmöstä tässä tekemään ja sen mukaan edetään. Tämän ohjalta käydään niitä keskusteluja. Niin ne kylä helpottaa huomattavasti. että kun silloin lähdettiin ihan niin kuin tyhjästä liikkeelle. ...Työkirjat tai miksi niitä nyt kutsutaan. Että meidän ei räätälöidä näitä jokaista erikseen, vaan siihen on olemassa olemassa olevat sapluunat. ja sitten aina sovelletaan se kunkin yrityksen tilanteen mukaan.”

” Ensinnäkin on se roolien sopiminen. Meillä on tässä tapauksessa vaihtunut ihmiset ja tavallaan siinä ei missään vaiheessa käyty sitä keskustelua, kuka kukin on ja mikä meidän rooli on ja miten kukanenkin sitoutuu tähän hommaan, joku tämmöinen keskustelu on aika tärkeä , sopiminen ja tuominen myöhemmässä vaiheessa muistiin, että mitä ollaan sovittu.”

Toinen teemaan liittyvä kysymys oli:

Mitä olet oppinut toimiessasi yhteistyössä yritysten kanssa?

Haastateltavat olivat oppineet lisää kaipaamaansa toimialatuntemusta ja tietoa yritysten käytännön toiminnasta. Eräskin opettaja sanoi yllättyneensä, miten huonollakin toiminnalla voi päästä hyvään lopputulokseen. Toisaalta opettajat kokivat onnistuneensa työssään. He olivat yllättyneitä yritysten muutoskyvystä ja omaksumiskyvystä.

” Miten nopeasti yrityksessä on saatu aikaan muutos, hankittu toiminnanohjausjärjestelmä, saatu henkilöstö mukaan. Kun asiat otetaan omaksi, pystytään kehittämään”.

Myös se, että teoriat, joita opetetaan opiskelijoille, ovat todella käyttökelpoisia myös käytännön yritysten kehittämistyössä. Koettiin, että ammattikorkeakoululla on paljon annettavaa yrityksille.

” Mulle ehkä tärkeintä on se, että ne asiat ei ehkä olekaan niin vaikeita. Että se teoria, mitä on opeteltu, se sopi tähän ja sitä voi käyttää ja se on sillä tavalla aika helppoa. Että ne ei oo sen vaikeampia, kysymys on aika yksinkertaisista asioista loppujen lopuksi”

” ...mikä tuo todellinen tilanne pk-yrityksissä on, niin kuin esimerkiksi yrityksen kehittymisen, strategisen johtamisen

. Siellä on paljon kehittämistyötä. ei sitä ohjaa teoreettiset mallit. Minulle on entisestään vahvistunut se, että teoreettiset mallit ja käytännön yritystoiminta on hirveän kaukana toisistaan. Meidän tehtävänä olisi nyt lähentää näitä kehittämällä yritysten toimintaa.”

Opettajat kokivat myös kehittyneensä jopa ihmisinä. Oli tullut lisää kärsivällisyyttä ja sinnikkyyttä. Nuoremmille opettajille projekti oli antanut lisää kypsyttä käsitellä vaikeita tilanteita. Mutta kollegojen tuki nähtiin tärkeäksi. Olisi tärkeätä saada pohtia asioita enemmän yhdessä, olla yhteisön jäsen.

4.2.4 Opettaja osana projektia

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten opettajat olivat kokeneet projektiorganisaatiossa toimimisen ja miten projektin ohjauksella voitaisiin vaikuttaa sen lopputulokseen. Projekti oli organisoitu laajempiin kehittämisrenkaisiin, joissa mukana olevilla yrityksillä oli yhteisiä kehittämisen kohteita. Kehittämisrenkaat olivat:

- laatu, prosessit ja johtaminen
- markkinointi
- taloushallinto

Haastateltavilta kysyttiin:

Miten projektin ohjauksella voitaisiin helpottaa opettajan työtä yrityksessä?

Yksi projektin tavoitteista oli tuotteistaa liiketalouden yksikön osaamista. Joidenkin kehittämisalueiden osalta oltiin jo projektin alkaessa pidemmällä kuin muilla liiketoiminnan kehittämisen alueilla. Osalla opettajista oli hyvin myönteinen kuva projektin organisoinnista, työkalut työskentelyä varten olivat valmiina jo projektin alkuvaiheessa. Tämä koski lähinnä laatu, prosessit ja

johtaminen –kehittämisrengasta. Renkaan käytössä oli työkirja yritys yhteistyön ohjausta varten. Työkirjoja kaivattiin myös markkinoinnin kehittämisen renkaan käyttöön, mutta samalla todettiin, että yksi projektin tavoitteista oli juuri tuottaa tätä materiaalia.

Opettajien laaja-alaista orientoitumista yritysten erilaisten ongelmien ratkaisemiseen toivottiin. Koettiin myös, että opettajien välinen yhteistyö tulisi organisoida vielä tehokkaammin. Yhdessä haastattelussa toivottiin kehittämisyhmien tilalle yritysrenkaita eli yritys kohtaisia laaja-alaisia tiimejä, joiden kautta opettajien yhteistyö lomittuisi paremmin toisiinsa. Toivottiin opettajien osaamisen ja hyvien käytäntöjen jakamista, esimerkiksi markkinoinnin ja johtamisen opettajat voisivat työskennellä yhdessä. Projektin kuluessa järjestettiin useita projektiryhmän kokouksia. Haastateltavat kokivat kuitenkin, että koska ne oli järjestetty projektin hallinnointia varten, niissä ei jäänyt riittävästi aikaa kokemusten vaihdolle ja keskustelulle. Opettajat toivoivat ohjausryhmää tai kehittämisyhmää opettajien tueksi, jotta saataisiin yhteistä aikaa keskusteluun. Hengen luominen ja kannustus on tärkeää ja sille tulisi jatkossa löytää jokin foorumi, joka tukisi hankkeen kollegiaalista prosessointia.

Prosessin aikana tapahtuvaa dokumentointia tulisi myös kehittää. Korostettiin asioiden panemista paperille ja raportointia. Kehittämispalaverit yritysten kanssa pitäisi valmistella hyvin. Tarvitaan pohjapaperi, joka lähetetään yrityksen edustajille etukäteen. Tämä helpottaa koko prosessin etenemistä.

Joillakin projektin jäsenillä oli useita yrityksiä kehittämisen kohteina yhtä aikaa. Se nähtiin ongelmallisena yhteistyön ja ajan riittävyyden suhteen. Projektiin varatun tuntimäärän jaksottaminen oikein onkin tärkeää.

4.2.5 Yhteenveto tuloksista

Liiketalouden yksikön opettajat kertoivat mielellään kokemuksistaan projektityöskentelystä. He pitivät haastattelua luontevana tapana reflektoida omaa työtään. He kyselivät jo projektin kuluessa, milloin heillä on mahdollisuus keskustella kokemuksistaan. Tämä sama asia käy hyvin ilmi myös haastatteluaineistosta.

Tutkimuksen keskeiset tulokset olivat:

- opettajat olivat kokeneet onnistuneensa yritysten kehittämistyössä
- kehittämistyö koettiin haastavaksi

- työ yrityksissä poikkeaa täysin normaalista opettajan työstä, toisaalta opetuksen tulisi myös lähestyä yrityksissä tehtävää kehittämistyötä
- opettajat kokivat toimivansa yrityksissä muutosagentteina, joiden tehtävänä oli viedä asioita eteenpäin, ei pelkinä asiantuntijoina
- kehittämisen onnistumiseen vaikuttaa opettajan oma osaaminen, persoona ja vuorovaikutus
- yritysten edustajien ajankäyttö ja sitoutuminen hankkeeseen on tärkeää
- opettajat tarvitsevat kehittämistyönsä avuksi työkaluja, yhteisiä toimintamalleja
- ammattikorkeakoulujen opettajien asiantuntijuus vastaa hyvin pk-yritysten toiminnan kehittämistarpeita
- kehittämisprojektien ohjaus ja organisointi tärkeää, kollegojen tuki tarpeellista

Haastatteluissa tuli esille myös konkreettisia kehittämis ehdotuksia tulevien hankkeiden varalle:

- opettajat mukaan yritysyhteistyöhön jo sopimusvaiheessa
- kehittämistyössä käytettävät menetelmät tulisi mallintaa ja ottaa käyttöön yhteisesti
- yrityksissä tapahtuva kehittämis palaverien valmistelua ja dokumentointia tulisi kehittää
- opettajien ajankäyttö ja työnjako tulisi suunnitella paremmin
- varsinaisen projektiorganisaation rinnalle tarvitaan erillinen foorumi kokemusten vaihtoa varten ja kollegiaalisen tuen saamista varten

5. Johtopäätökset

Tutkimus on luonteeltaan case-tyyppinen. Siinä tarkastellaan opettajien kokemuksia vain yhden hankkeen osalta. Tulokset ovat yleistettävissä ainoastaan, mikäli olosuhteet ovat samankaltaiset kuin tutkimuksen kohteena olleessa hankkeessa.

Tutkimuksen tulosten valossa näyttää siltä, että konsultin rooliluokitteluun perustuva käsitys konsultin työstä kuvaa jossakin määrin myös ammattikorkeakoulun opettajan kokemuksia yritysten kanssa tehdystä yhteistyöstä ja opettajat pystyvät näkemään itsensä ikään kuin konsultin roolissa. Tämä näkökulma on kuitenkin vain osa opettajien kokemusmaailmaa yritysyhteistyöstä.

Opettajien työnkuvaan varsinaisen opetustyön lisäksi liitetty tutkimus- ja kehitystyö on keskimääräisesti ottaen vielä vähäistä. Haastettuaineistosta ilmeni opettajien hämmennys projektin alkuvaiheessa, mitä heidän odotettiin tekevän. Vastaukset heijastivat myös sitä, että yritysten kehittämistyö ammattikorkeakoulussa on niin alkuvaiheessa, että yhteinen viitekehys ei ole vielä kaikilta osin muodostunut. Vartiainen (2003, 89) mainitsema käyttöteoria ei ole ehtinyt muotoutua julkiteorioiden pohjalta. Haastatteluissa tulikin esille, että opettajat toivoivat vertaistukea ja lisää yhteistä keskustelua yrityksissä tehtävän työnsä tueksi. Tämä auttaisi yhteisen käyttöteorian muodostumista sosiaalistumisen kautta.

Myös Yrjö Engeströmin kehittämä *solmutyöskentelyn* toimintamalli (Virkkunen, 2002, 32, Engeström, 2004, 87) sopii hyvin kuvaamaan sitä, mitä opettajat kaipasivat tehdyn haastattelututkimuksen mukaan, mahdollisuutta sopia työnjaosta yhteistyöverkostossa, toimenpiteiden yhteensovittamisesta ja tiedon kulusta. Osittain tätä tehtävää Osaavan liiketoiminnan kehittämishankkeessa toteuttivat kehittämisrenkaat ja niiden palaverit.

Tutkimus on lähtökohtaisesti asiaa opettajien näkökulmista tarkasteleva. Vastaava tutkimus voitaisiin hyvin laatia myös yritysten edustajia haastatteleamalla. Tällöin tulokset opettajien rooliluokitteluista voisivat olla erilaisia, samoin kuin suositukset, joita haastatellut olisivat antaneet.

LÄHTEET

af Ursin, Klaus. 2007. Moraali, hyveet ja eettiset normit liikkeenjohdon konsultoinnissa. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 637. Tampere.

Ammattikorkeakoululaki. 2003. No: 351.

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

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitative Methods in Business Research. Sage Publications. London.

Laakkonen, R. 2003. Muuttuva opettajuus. Teoksessa Kotila, H. (toim.) Ammattikorkeakoulupedagogiikka. Edita Prima Oy. Helsinki.

Opetusministeriö. 2007. Koulutus- ja tutkimus vuosina 2007 – 2012. Kehittämissuunnitelma. s.24

http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/asiakirjat/kesu_2012_fi.pdf. Hakupäivä 7.12.2007.

Schein, Edgar H.1999. Process Consultation Revisited. Building the Helping Relationship. Reading, MA : Addison-Wesley.

Söderqvist, M. 2004. Vaihtoehtona sosio-konstruktivismi. Teoksessa Kotila, H. & Mutanen, A. 2004. Tutkiva ja kehittävä ammattikorkeakoulu. Edita Prima Oy. Helsinki.

Tienari, J. & Ainamo, A. 2000. Liikkeenjohdon konsultoinnin historia Suomessa. pkt.fi, osat 1 – 5.

Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista. 2003. N:o 352.

Vartiainen, E. 2005. Dialogisuuden ymmärtäminen konsultoinnissa. Näkökulmana tutkiva konsultointi, relational consulting. Aikuiskasvatus 2. 2005. 141 – 146.

Vartiainen, E. 2003. Mistä konsultoinnissa on kysymys. Näkymiä tutkivaan konsultointiin. Työelämän tutkimus. 2/2003. Työelämän tutkimusyhdistys. 86 – 94.

Virkkunen, J. 2002. Konseptien kehittäminen osaamisen johtamisen haasteena. Teoksessa Virkkunen, J. (toim.) 2002. Osaamisen johtaminen muutoksessa. Työministeriö. Raportteja 2002. Helsinki.

Yritys ja konsultti. Liikkeenjohdon konsultointi pk-yrityksen voimavarana. PKT-säätiön julkaisu 1/2002.