

Onnistuneen muutosprosessin elementtejä

Asko Leppilampi ja Marja-Liisa Neuvonen-Rauhala

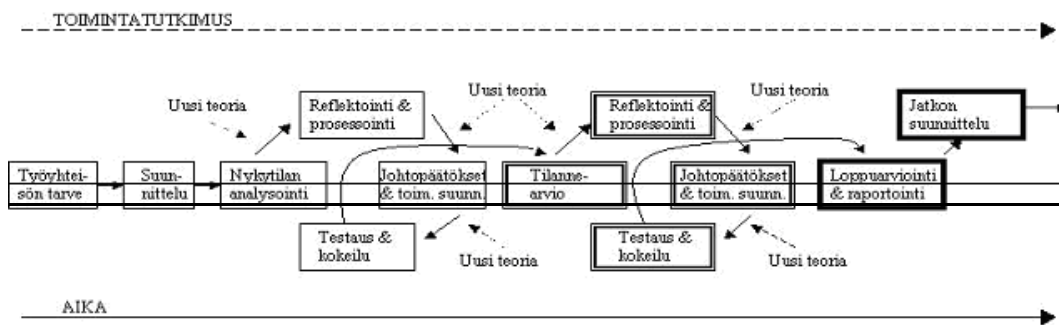
Tämän artikkelin lukemista voi suositella jokaiselle, joka suunnittelee laajaa kehittämis- tai muutosprosessia. Olipa kyse kuntien tai koulujen yhdistämisestä, organisaatiouudistuksesta tai yksittäisen organisaation toimintakulttuurin muuttamisesta, tietyt lainalaisuudet kannattaa huomioida. Monet sudenkuopat voidaan välttää, kun prosessi suunnitellaan hyvin, koko henkilöstö osallistetaan ja prosessia johdetaan yhteistoiminnallisesti. Artikkelissa esitellään myös ns. vaikuttavan koulutusprosessin rakennetta.

Teksti on lyhennelmä Asko Leppilammen ja Marja-Liisa Neuvonen-Rauhalan artikkelista "Uudistavaa yhteistyötä", joka ilmestyi Työelämän kehittämisohjelman (TYKES) julkaisemassa kirjassa Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa (Ramstad & Alasoini 2007).

Kehittämisprosessin eteneminen

Yhteistoiminnallisen johtamisen filosofian ja kokemuksellisen oppimisen kehämällin mukaisessa toiminnassa työyhteisön jatkuva kehitys varmistetaan **spiraalimaisesti etenevällä** prosessilla (kuvio 1), jossa jokainen koulutusjakso tuottaa yhteisen reflektion avulla sekä osallistujille että kouluttajille uutta tietoa ja osaamista. Koko ajan pohditaan, mitä tästä opimme, mikä toimi hyvin, mikä meni pieleen ja miksi. Näiden huomioiden dokumentointi toimii rakennusaineena suunniteltaessa ja toteutettaessa seuraavaa koulutusjaksoa. Vetäjien tehtävänä on ohjata ja tukea prosessia myös teorioilla, joiden avulla luodaan merkityksiä kokemuksille. Taustalla on seuraava ajatus: "Ei ole mitään käytännöllisempää kuin hyvä teoria".

Varsinaisen kehittämisprosessin alussa osallistujat perehdytetään mahdollisimman hyvin kehittämisprosessin tavoitteisiin ja rakenteisiin. Oleellista on myös kehitettävän yhteisön nykytilan analysointi, jonka avulla varmistetaan, mitkä ovat todelliset kehittämiskohteet. Johdon ja työntekijöiden näkemykset saattavat poiketa toisistaan. Kun toiminnan lähtökohtana ovat arjen työn kehittäminen, työntekijöiden omakohtaiset kokemukset ja heidän toiveidensa mukaiset kehittämiskohteet, osallistujat ovat sitouneempia prosessiin. Työntekijöiden kokemusten prosessointi ja jatkuva reflektointi toimivat koulutuksen punaisena lankana. Osallistujat tekevät kouluttajien avulla, uusia teorioita hyödyntäen, omia johtopäätöksiään siitä, mistä on kysymys. Samalla he pohtivat keinoja ongelmien ratkaisemiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. Näiden pohdiskelujen päätteeksi osallistujat sopivat niistä toimenpiteistä, joilla asioita pyritään edistämään.



Kuvio 1. Kokemuksellisen oppimisen kehä ja kehittämisprosessi. (Leppilampi & Neuvonen-Rauhala 2006).

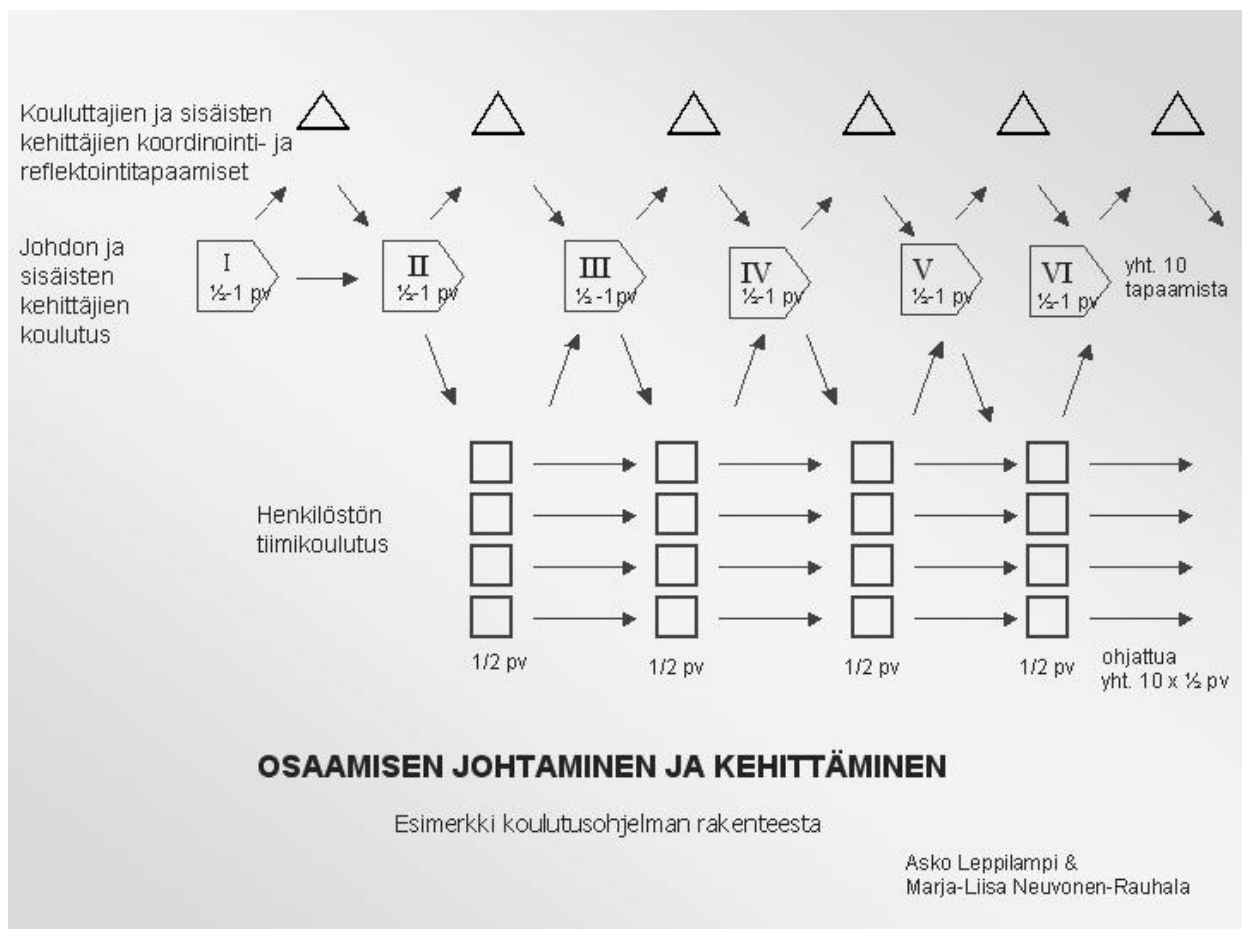
Kuviossa 1 esitetty malli kuvaa kehittämistyön etenemistä pitkässä koulutusprosessissa. Koulutusprosessin käynnistää työyhteisössä herännyt kehittämistarve. Sen johdosta työyhteisön edustaja ottaa yhteyden koulutusorganisaatioon. Tämän jälkeen alkaa suunnitteluprosessi, johon osallistuvat kolmikannan kaikki osapuolet. Huolellisesti tehtävän suunnittelutyön yksi vaihe on mahdollisen ulkopuolisen rahoittajan kanssa käytävät neuvottelut.

Käytännössä kouluttajan rooli on tällaisessa hankkeessa – ja varsinkin sen alussa – vahvasti ohjaava. Silti tavoitteena on tehdä reflektioivasta työtavasta vähitellen osa työntekijöiden arkea. Luova, onnistunut aloitus tuottaa usein paljon kehittämisideoita. Alun ideoinnin jälkeen tulee priorisoinnin aika. Lukuisista kehittämiskohteista valitaan kiireellisimmät, ja ainoastaan niitä lähdetään toteuttamaan. Muitakaan ei unohdeta, vaan ne jäävät odottamaan seuraavaa kierrosta. On tärkeää, että kehittämistoimenpiteistä päätettäessä mahdollisimman moni ottaa kantaakseen vastuuta niiden toteuttamisesta prosessin aikana. Tällä vältetään vastuiden kasautuminen samoille henkilöille. Sovittuja toimenpiteitä testataan ja kokeillaan, miten keinot toimivat arjen työssä. Jonkin ajan kuluttua ryhmä kokoontuu konsultin johdolla ja analysoi perusteellisesti saavutuksiaan. Yhteisen reflektion pohjalta kehitetään toimintaa edelleen ja aloitetaan uusi testaus- ja kokeiluvaihe.

Tavoitteena on, että kokemuksellisen oppimisen kehää noudattavat kehittämisen vaiheet toistuvat koulutusprosessin aikana riittävän useasti ja muodostavat lopulta spiraalin, jossa toteutuvat oppivan organisaation teoriat. Hyvässä prosessissa omistajuus ja kehittämisvastuu siirtyvät prosessin edetessä vähitellen organisaation johdolle ja henkilöstölle. Kehittämisprosessin loputtua suoritetaan loppuarviointi ja raportointi sekä suunnitellaan yhdessä jatkotoimenpiteet.

Vaikuttavan koulutusprojektin rakenteesta

Vetämissämme kehittämishankkeissa on käytetty ns. vaikuttavan koulutuksen toimintamallia, jossa on sovellettu edellä kuvattua kehittämismallia. Tällaisen koulutuksen toteuttamismalli ja rakenne-esimerkki on esitetty kuviossa 2. Mallilla on haettu jatkuvaa vuorovaikutusta eri koulutusten, organisaation tulosalueiden tai yksiköiden ja johdon välille. Kehittämishankkeissamme on useimmiten kehitetty organisaation (yrityksen) toimintatapaa tiimityön suuntaan, ja tavoitteena on ollut yhteistoiminnallinen, oppiva organisaatio. Siihen on yleensä liittynyt myös johtamisen ja valtuuttamisen kehittäminen. Ajatuksena on ollut oppia kunnioittamaan erilaista osaamista ja sen hyödyntämistä tiimissä ja oman työn kehittämisessä. Aitoa yhteistyötä tekemällä saavutetaan myös synergiaetuja.



KUVIO 2. Koulutuksen rakenne- ja toteutusmalli

Kuvatussa mallissa johdon ja koko henkilöstön koulutusta on edeltänyt reilun vuoden kestänyt ns. **sisäisten kehittäjien koulutus**, joka on osoittautunut onnistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeäksi. Sisäiset kehittäjät toimivat kehittämisen välittäjinä ja tulkkeina sekä johdon ja ulkopuolisten kouluttajien että organisaation henkilöstön välillä. He myös kuulostelevat kehittämisprosessin aikana nousevia tunteita ja panevat merkille prosessin eri vaiheet. Sisäisten kehittäjien toiminnasta saatiin vahva ja onnistunut

kokemus Lahden sosiaali- ja terveystoimen tiimikoulutuksessa. Sisäiset kehittäjät (muutosagentit) osoit-
tautuivat kullanarvoisiksi tukiessaan tiimejä niiden rakentamisessa ja tiimityössä sekä toimiessaan koulu-
tusten avustavina kouluttajina.

Koulutusprosessin alussa painopiste on usein voimakkaasti johdon (ja mielellään myös hallituksen tms.)
koulutuksessa. Tarkoituksena on löytää johdon yhteinen tahtotila ja sitouttaa koko johto kehittämis-
hankkeeseen suunnittelemalla hanketta yhteisesti. Seuraavassa vaiheessa mukaan otetaan henkilöstö
sekaryhmissä. Tavoitteena on, että koko organisaatio tulisi kaikille tutuksi, päästäisiin irti tulosalue- ja
yksikkökohtaisesta ajattelusta ja kuljettaisiin kohti yhteisiä näkemyksiä ja toimintatapoja. Lähtökohtana
on, ettei yhtenäistä työyhteisöä voi luoda muodostamatta ensin kokonaiskuvaa organisaatiosta ja tutus-
tumatta muidenkin työhön.

Johtopäätöksiä ja suosituksia

Onnistuneen koulutus- ja kehittämisprosessin valmisteluun tulee varata riittävästi aikaa ja rahaa kaikkia
osapuolia varten. Ennakkovalmistelu on sisällytettävä prosessiin, ja se on otettava huomioon myös kon-
sultin hinnoittelussa. Ennakkovalmistelut on tehtävä niin, että ajankäytön, toimenpiteiden ja kommuni-
koinnin suhteen joustaminen on mahdollista. Jokainen muutos ei saa aiheuttaa tarvetta uuteen neuvot-
teluun ja sopimuksen tarkistamiseen. Jos koulutus- ja kehittämisprojektissa työskentelee useita konsult-
teja yhtä aikaa, pitää hinnoittelun kattaa myös koordinoinnista ja yhteissuunnittelusta aiheutuvia kustan-
nuksia kohtuullisesti.

Nykyisin julkiset hankinnat – myös yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen välittämä koulutus- ja kehit-
tämistyö – on aina kilpailuttettava. Tästä seuraa, että pitkät ja toimivatkin yhteistyösuhteet on rakennet-
tava uudelleen niin, että ne kestävät kilpailutussäännökset. Tämä edellyttää entistä pitkäkestoisempaa ja
pitkäjänteisempää suunnittelua sekä tarkempaa valmistelua ja hallintoa. Vakituisten yhteistyökumppani-
en (asiakkaat, konsultit) kanssa on tehtävä puitesopimuksia. Samoin kaikkien toimeksiantojen tarpeiden
ja ongelmien tunnistaminen, tavoiteasettelut ja käytettävien keinojen (työkalujen) määrittelyt on tehtävä
sitien, että tarjouspyyntö- ja sopimuskierrokset voidaan viedä tehokkaasti läpi. Toivoa sopii, että julkis-
ten koulutusorganisaatioiden imago kestää sen, että nopeus ja joustavuus saattavat kärsiä. Parhaimmil-
laan kilpailutusmenettely lisää luotettavuutta ja edistää pitkäkestoisen yhteistyön tapojen uudistamista
koulutusorganisaatioiden ja konsulttien kesken – yhteisen asiakkaan eduksi. Epäonnistuessaan kilpailu-
tus saa aikaan sen, että halvat hinnat ohittavat ammattitaidon ja kokemuksen – loppuasiakkaan tappiok-
si.

Onnistumisen elementit työyhteisön kehittämisprosessissa

Onnistuneen **kehittämisprosessin kivijalka on ylimmän johdon sitoutuminen koulutusprosessiin**. Suurimpia haasteita onkin toimivan johdon yhteisen tahtotilan ja toimintaperiaatteiden löytyminen. Kaikissa prosesseissa kannattaa lähtökohdaksi ottaa se ajatus, että mikään yhdessä työyhteisössä hyväksi havaittu menetelmä ei ole suoraan siirrettävissä toiseen. Tämän lisäksi kehittämisen eri vaiheissa tulee kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin:

Kehittämisprosessin valmistelussa on huomioitava, että

1. Kehittämisprojektille tulee olla todellinen tarve.
2. Toiminnasta on oltava konkreettista hyötyä.

Kun aikuinen on oppijana ja kehittäjänä, hän haluaa tuntea, että toiminnasta saa mahdollisimman paljon hyötyä. Tämän tulee olla toiminnan johtotähtenä koko ajan. Johdon ja henkilöstön sitoutuminen projektiin jää puutteelliseksi, elleivät he ymmärrä sen merkitystä omalle työlleen ja sen kehittämiselle.
3. Muutoksen tuomat pelot ja uhat on hyväksyttävä.

Pelot ja uhat ovat luonnollisia reaktioita, jotka hidastavat kehittämistyötä. Niiden käsitteleminen ennakkoinnin ja mahdollisimman aikaisen avoimen keskustelun avulla helpottaa varsinaista muutosprosessia.
4. Kaikki aidosti mukaan.

Henkilöstö on otettava aidosti mukaan jo kehittämisprosessin suunnitteluvaiheessa. Heille on myös annettava valtaa ja vastuuta.
5. Sisäinen koordinaattori pitää langat käsissään.

Kehitettävän organisaation henkilöstön joukosta on hyvä valita projektille koordinaattori, joka käyttää merkittävän ajan työstään projektiin.
6. Varaudu yllätyksiin ja vastoinkäymisiin.

Jokainen kehittämisprosessi tuo tullessaan yllättäviä tilanteita eikä vastoinkäymisiltäkään voida välttyä. Oleellista on oppia virheistä, oppia käsittelemään ristiriitatilanteita ja sietämään epäonnistumista.
7. Johdolla on oltava selkeät pelisäännöt.

Toimivan johdon tulee sopia jo ennakkoon, että joka tilanteessa viestitään yhteisenä rintamana samaa linjaa ja tahtotilaa. Muuten henkilöstö ei tiedä keneen luottaa ja miten toimia.

Taulukkoon 1 on tiivistetty periaatteita, joiden mukana kehittämisprosessi joko menestyy tai epäonnistuu sen mukaan, miten periaatteisiin sitoudutaan.

<p>Prosessin aloitus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteista ja hyödyistä muodostetaan konkreettinen kuva. • Pelisäännöt sovitaan yhdessä. • Käytettävät mallit ja menettelytavat tukevat kehittämisprosessin periaatteita, päämääriä ja tavoitteita. 	<p>Prosessin johtajuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Johto toimii esimerkkinä ja innostajana. • Henkilöstö saa päätäntävaltaa oman työnsä kehittämisessä. • Tiimien toimintaa kannustetaan ja tuetaan. • Tiimien epäkohtiin puututaan rakentavasti ohjaten. • Tuetaan kaksisuuntaista palautetta.
<p>Prosessin ylläpito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kehittämiskohteiden priorisointi on jatkuvaa. • Valta ja vastuu jaetaan tasapuolisesti. • Arkityöhön liittyviä rakenteita (kuten tiedon kulkua, kokouskäytänteitä ja muita tapaamisia) kehitetään jatkuvasti. 	<p>Kehittämisen yleisperiaatteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toiminta on yrittäjämäistä. • Aloitteellisuutta lisätään ja tuetaan. • Osallistujat totuttelevat sisäiseen benchmarkingiin. • Hyvät käytänteet jaetaan. • Työilmapiiri on positiivinen.

Taulukko 1. Kehittämisprosessin toteutuksessa huomioitavia periaatteita

Organisaation johdon osallistuminen kehittämiseen ja heidän antamansa esimerkki on ensiarvoisen tärkeää. Johdon pitää myös osoittaa, että yhteistoiminnallinen johtajuus on mahdollista: johto antaa tiimille päätäntävaltaa, tukee tiimien toimintaa sekä puuttuu epäkohtiin rakentavasti ohjaten. Myös henkilöstön (tiimien) ja johdon väliseen viestintään, palautteen antoon ja saamiseen pitää kiinnittää huomiota järjestämällä sille aikaa ja jatkuvuutta.

Kehittäminen vaatii myös keskittymistä, työrauhaa ja aikaa. Siksi on tärkeää, että kehittämiskohteet priorisoidaan ja priorisoinnista pidetään kiinni. Kehittämisen rinnalla on syytä myös ottaa käyttöön ja opetella arkityöhön liittyviä rakenteita (tiedon kulku, kokouskäytänteet ja muut tapaamiset). Kollegiaalisia, oman ammattitaidon ja arjen työn kehittämiseen liittyviä kohtaamisia tulee aluksi ohjata, ja myöhemmin ne muuttuvat itseohjautuviksi, luonnolliseksi osaksi organisaation toimintakulttuuria.

Yhteissuunnittelu ja yhteiset neuvottelut tulee saada niin toimiviksi, että jokainen uskoo omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa. Taulukossa 1 on myös mainittu yleisiä henkilöstön kehittämiseen liittyviä piirteitä, joita on hyvä edistää kaikissa kehittämisprosesseissa.

Sudenkuoppia

Prosessiluonteinen toimintatapa on vieras silloin, jos vallitseva kulttuuri tukee ylhäältä tulevaa päätöksentekoa ja ohjeistusta. On varauduttava siihen, että henkilöstö ajoittain tuskastuu, kun asioita ei anneta valmiina. Tämä on aivan normaali ilmiö sellaisissa työyhteisöissä, joissa henkilöstö ei ole tottunut keskeneräisyyteen ja epävarmuuteen.

Kun kehittämisprosessi alkaa organisaatiossa, jossa ei ole totuttu itseohjautuvuuteen, voi perustettujen työryhmien toiminnassa olla aluksi takkuamista. Aina ei myöskään osata soveltaa uusia asioita. Onkin syytä varautua siihen, että alussa sovituista yhteisistä pelisäännöistä ei pidetäkään kiinni.

Organisaatioiden eri yksiköiden ja tiimien keskinäisestä kilpailusta on usein pitkä matka aitoon yhteistyöhön. Yhteistoiminnallisen kulttuurin oppiminen voi olla todella hidasta. Omista eduista pidetään kiinni, ja totuttuja tapoja vaalitaan silloinkin, kun niistä luopuminen ja uusien toimintatapojen omaksuminen kääntyisi aikaa myöten myös omaksi eduksi. Taustalla vaanivat voimakkaat ammatti-identiteettiin liittyvät myytit, jotka vaikeuttavat yhteistyön lisäämistä. Näkemysten kapea-alaisuus, toimintojen joustamattomuus ja uusien mallien voimakas vierastaminen saattavat pysäyttää hyvinkin alkaneen prosessin.

Onnistunut kulttuurinmuutos edellyttää uudenlaista johtamista. Hyvän prosessin aikana paljon esillä pidettävä ja yhteiseksi päämääräksi otettu yhteistoiminnallisen johtajuuden filosofia on oikein toteutettuna avain onnistuneeseen muutokseen. Lisääntyvän vuorovaikutuksen perusta on rakenteissa: ihmiset on joskus jopa pakotettava kohtaamaan toisiaan esimerkiksi kollegiaalisten tapaamisten ja yhteisten, yli yksikkö- ja tulosaluerajojen ulottuvien projektien avulla. Painetta tulee asettaa, mutta tuen tulee kulkea mukana, jottei paine saa aikaan vastustusta. Onnistunut muutosprosessi edellyttää määrätietoista ja sitkeää, 3–5 vuotta kestävästä prosessista, jossa jokainen tiedostaa, minne ollaan menossa, ja jossa johto kulkee kohti samaa päämäärää.

Havaintoja ja toimenpidesuosituksia

Omien havaintojemme ja kokemustemme perusteella yhteistoiminnallisen johtamisen filosofian mukaisesti toimivat johtajat ja kouluttajat herättävät luottamusta, uskottavuutta ja kunnioitusta. Heidän toimintansa on myös mallina muille – silloinkin, kun johtaja uskaltaa tunnustaa virheensä ja myöntää puutteensa ja epävarmuutensa. Pääasia on, että johtaja pysyy valitsemalleen linjalle uskollisena. Myös työyhteisön johdon ja kouluttajien välisen luottamuksen ja yhteisen tahtotilan merkitys on suuri. Kun yhteistoiminnallisen johtamisen periaatteet ohjaavat koulutuksen toteutusta, johdon ja kouluttajien toiminta on elävä malli periaatteiden toteutumisesta. Teoria ja käytäntö kulkevat, kuten pitääkin, käsi kädessä.

Menestyksenkäs johtajuus edellyttää ihmisten aitoa kohtaamista ja toisten kunnioitusta, kuuntelua, tasa-arvoa ja itsensä likoon panemista. Todellista tulosta ja reflektiota ei synny, ellei osaa nöyryyä, tunnustaa virheitään ja arvostaa muiden mielipiteitä. Negatiivisetkin asiat on osattava käsitellä rakentavasti. Koulutuksessa kouluttaja ja työyhteisössä johto toimivat aina esimerkkeinä, joiden toimintamalleja henkilöstö omaksuu. Johdon edustajat voivat toiminnallaan osoittaa, millaisessa arvomaailmassa haluavat henkilöstönsä työskentelevän.

Joissakin projekteissa, etenkin prosessin alkuvaiheessa, vastustetaan henkilöstön koulutuksen toteuttamista sekaryhmissä. Joskus osallistujien on vaikea ymmärtää, kuinka merkityksellistä lopputuloksen kannalta on, että jokainen tutustuu koko organisaation toimintaan ja työskentelee eri osastojen henkilöstön kanssa. Jokaisella on oltava kokonaisnäkemys organisaation toiminnasta, jotta siitä voidaan päästä yhteisymmärryksen. Henkilöstön tulee tutustua kunnolla toistensa työhön, jotta voidaan odottaa ennakkoluulotonta yhteistyötä sekä osaamisen jakamista ja kehittämistä. Yhteispeli on tärkeää myös toiminnan rationalisoinnin kannalta.

Työyhteisöjen tasolla onnistuneen kehittämisprosessin tukena ovat vahvat johtajat, jotka uskaltavat myöntää omat ja yhteisönsä puutteet, tunnustaa virheensä, toimia esimerkkinä ja mallina. Heidän tulee olla aidosti kiinnostuneita henkilökunnan tekemisistä, ja heidän tulee tukea ja kannustaa. Heidän on kuitenkin uskallettava myös tehdä vaikeita päätöksiä silloin, kun uskoo niiden olevan kaikkein parhaaksi. Vahvan johtajuuden myötä myös henkilöstö on vahva ja sitoutunut. Ilman henkilöstön panosta ei voi odottaa onnistuvansa. Onnistuneessa muutosprosessissa otetaan tavoitteeksi epävirallisen organisaation (French & Bell 1975) huomioiminen prosessin kaikissa vaiheissa.

Ammattikorkeakoulujen ja konsulttien hedelmällinen yhteistyö edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta, säännöllisiä tapaamisia ja ennakkoluulotonta reflektiota, jossa tarvittaessa tehdään vaikeitakin ratkaisuja asiakkaan hyväksi. Hyvän päätöksen ei aina tarvitse olla sillä hetkellä loppuasiakkaalle mieleinen, vaan lopputulos ratkaisee. Tällainen koulutusprosessin johtajuus vaatii vahvaa osaamista ja jämää johtajuutta – samaa asennetta, mihin asiakasorganisaatiota ohjataan. Hyvä johtaja ei ole aina mukava johtaja.

Jotta kehittämisprosessi onnistuu, edellä kuvatut sudenkuopat kannattaa ottaa huomioon prosessia suunniteltaessa. Niiden lisäksi on hyvä pohtia ainakin seuraavia kysymyksiä:

- Kuinka paljon valmiita malleja on hyvä antaa henkilöstölle ilman, että oivalluksien tuottama sitoutumisen lisääntyminen kärsii? Osallistujien on hyvä tuntea, että prosessi on juuri heidän prosessinsa, ei jonkun ulkopuolisen ohjaama tapahtumaketju.

- Miten suuri vaikutus tiimien vetäjillä on prosessin etenemiseen, ja miten vetäjiä pitää tukea?
Ryhmät ovat usein hyvin paljon vetäjiensä näköisiä.
- Tulisiko kehittämisprosessiin varata erikseen resursseja myös pienryhmien toiminnan tukemiseen ja ohjaukseen, kuten ulkopuolisen tuen hankkimiseen tai sisäisten konsulttien ja muutosagenttien toimintaan.
- Miten paineen ja tuen saa pidettyä tasapainossa?
- Tuleeko osallistujien kanssa sopia selkeät välitehtävät ja sanktiot, jotka seuraavat, ellei tehtäviä ole tehty?
- Mitä seuraa siitä, ettei töiden tekemättä jättämisestä seuraa mitään?

Kirjallisuus

French, W.L. & Bell, C.H. (1975). Organisaation kehittäminen. Alkuteos: Organization Development. Suom. Terho Turkki. Weilin&Göös, Helsinki.

Fullan, M. (1993). Change forces. Probing the depths of educational reform. The Falmer Press, London.

Hämäläinen, T. (1997). Murroksen aika – selviytykö Suomi? Teoksessa Hämäläinen, T. (toim.) Murroksen aika. Selviääkö Suomi rakennemuutoksesta? WSOY, Helsinki.

Johnson, D.W., Johnson, R. & Holubec, E. (1991). Cooperation in the classroom. Interaction Book Company, Edina, MN.

Kolb, D. (1984). Experiential learning. Experience as the source of learning and development. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J.

Lempinen, P. (2005). Lisäkoulutus koulutustalon kattopuutarhaksi. Aikuiskasvatus 3, 248–249.

Leppilampi, A. (2004). Yhteistoiminnallinen johtaminen. Teoksessa R. Jaatinen, P. Kaikkonen & J. Lehtovaara (toim.), Opettajuudesta ja kielikasvatuksesta – puheenvuoroja sillanrakentajille. Tampere University Press, Tampere.

Ramstad, E. & Alasoini, T. (2007). Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Raportteja 53. TYKES, Helsinki.

Spiik, K.-M. (1999). Täimityöstä voimaa. WSOY, Helsinki.