

Uutta organisaatiota ja toimintamallia rakentamassa

Vankkuri -hanke kehittämistyön vahvistajana

MARKETTA JOKINEN



Artikkelissaan kirjoittaja kuvaa Hämeenlinnan seudun vanhustyön kehittämisyksikköhankeen VANKKURIN koulutuskokonaisuuden merkitystä työyksiköiden kehittämistyössä. Hämeen ammattikorkeakoulun toteuttaman koulutuskokonaisuuden tavoitteena oli syventää vanhustyötä tekevän henkilöstön ammatillista osaamista ja ammatillisia valmiuksia. Tavoitteena oli myös vahvistaa ja opastaa henkilöstöä työyksikkönsä kehittämistyössä, omassa kehittämissessään sekä teoreettisen tiedon hyväksikäytössä.

Hanke päättyi vuoden 2008 lopussa.

Opetusmenetelminä olivat luennot, työpajatoiminta, työnohjaus, hyvinvointi-iltapäivät ja viriketuo-kiot. Jokainen työyksikkö nimesi aihealueen, jota hankkeen aikana työstettiin ns. yksikön kehittämistehtävänä. Yhteisölliseen tehtävän tekemiseen annettiin ohjausta heti koulutuksen alussa. Hankkeen ajaksi nimettiin työyksiköistä yhteensä 83 avainhenkilöä toimimaan koordinaattoreina ja yhteisöllisyyden vahvistajina.

Koulutuskokonaisuuden taustateorioiksi valittiin oppiva organisaatio, kehittävä työntutkimus ja ekspansiivinen oppiminen.

Teoreettinen viitekehys

Chris Argyris tarkasteli jo 1970-luvulla organisaation kyvykkyyttä oppivan yrityksen käsitteen avulla. Argyris ja Donald Schön tarkastelivat myöhemmin oppimista eri tasoilla sekä erityyppisen oppimisen merkitystä organisaation kehittymisen kannalta. Organisaation oppimiseen liittyy yksisilmukainen (single-loop) oppiminen, jossa toiminnan kehittäminen tapahtuu vallitsevien ajattelutapojen

varassa, kaksisilmukainen (double-loop) oppiminen, jossa analysoidaan, kyseenalaistetaan ja kehitetään myös ajattelutapoja, sekä oppimaan oppiminen, jossa kehitetään koko oppimisprosessia. (Strømmer 1999, 30; Argyris 1990, 91–94.)

Organisaatio on ihmisten muodostama yhteisö, joka on olemassa jotain tarkoitusta varten. Organisaatio pyrkii toteuttamaan tarkoitustaan jäsentämällä ja jakamalla työtä sekä hyödyntämään käytettävissä olevia voimavaroja. Organisaation oppiminen näkyy muutoksina sekä henkilöstön yhteisissä käsityksissä että ulkoisessa työtoiminnassa. Oppivaan organisaatioon sisältyvät visiomaisuus ja tavoitetilaluonne, joka korostuu määriteltäessä dialogia. Dialogi on erityistä keskustelua, jonka suuntaa emme voi etukäteen suunnitella. (Sarala & Sarala 1998, 12, 80; Senge 1990, 239.)

Organisaatiot tarvitsevat kyvykkäitä ja osavia yksilöitä, jotka arvioivat jatkuvasti omaa toimintaansa, luovat uutta ja vaikuttavat aktiivisesti myös toimintaympäristöönsä. Organisaatioiden ja yhteisöjen oppimiselle ovat tärkeitä yksilöiden kyvyt, mahdollisuudet ja halut oppia. (Viitala 2003; Kupias 2007, 189.)

Kehittävässä työntutkimuksessa toiminnan teoriaa sovelletaan työyhteisöjen ja organisaatioiden tutkimiseen. Tällöin tutkitaan erityisesti työssä tapahtuvien muutosten hallitsemista. Kyse on yhteisöllisesti merkityksellisestä, tarkoitukseen suuntaavasta ja pitkäjänteisestä toiminnasta. (Engeström 2004, 9.) Työntutkimuksen eri vaiheissa kerätään aineistoa, jonka avulla tuotetaan uusia ratkaisuja työyhteisöjen ongelmiin (Tuomi-Gröhn & Engeström 2001, 152). Toiminnan teoria tarkastelee oppimista toiminnan eikä niinkään yksilöllisen oppijan näkökulmasta. Muutoksia ja kehitystä tarkastellaan kollektiivisina, pitkäkestoisina oppimisprosesseina. Prosessit johtavat usein kokonaan uusien työvälaineiden ja yhteistoimintamallien rakentamiseen. (Holma & Konttinen 2005; Kupias 2007, 190–192.)

Ekspansiivisessa oppimisessa organisaatio erittelee ja arvioi uudelleen toimintansa pohjana olevia arvoja ja normeja sekä rakentaa itselleen uuden toimintamallin ja ottaa sen käyttöön. Dialogi on keskeinen tapahtuma. Oppiminen ja työkäytänteiden kehittäminen on ekspansiivista silloin, kun työntekijät kykenevät itse ratkaisemaan nykyisen toiminnan ongelmia tulkitsemalla työn tarkoitusta, kohdetta ja tuotosta uudella tavalla. (Virkkunen, Engeström, Pihlaja & Helle 2001, 15.) Ekspansion onnistumisen mittana ei ole yksimielisyys vaan syntyvän uuden toimintamallin elinvoimaisuus. Uuden toimintamallin käyttöönotto vaiheessa syntyy ristiriitoja myös toisten organisaatioiden kanssa. Ristiriidat ovat kuitenkin nähtävä ekspansiivisen oppimisen voimanlähteenä. (Engeström 2004, 59–63.) Oppiminen tehostuu, kun oppija käyttää hyväkseen käytännön tiedon ohella myös tutkimustietoa. Näin oppiminen ei jää vain työntekijän kokemuseräisen tiedon varaan. Ekspansiivinen oppiminen ja siihen liittyvä työelämän kehittäminen edellyttävät yhteisten kehittämiskohteiden nimeämistä. (Janhonen & Sarja, 2008.)

Teorettinen viitekehys ja Vankkuri-hankkeen koulutuskokonaisuus

Vankkuri -hankkeen koulutuskokonaisuudessa vahvistettiin käsitystä siitä, että tähän asti käytössä olleet toimintatavat eivät todennäköisesti toimi uudessa Hämeenlinnan kaupungissa. Tammi-kuun 1. päivänä 2009 hankkeessa mukana olleet kunnat muodostivat tämän uuden kaupungin. Uuden organisaation muuttuvat toimintamallit vie-

vät voimavaroja niin, että oppivan organisaation näkökulma voi helposti jäädä taka-alalle. Koulutukseen osallistuneet kertoivat jaksamiongelmita, tyytymättömyydestä sekä väsymyksestä odottaessaan tulevia, tässä vaiheessa hyvin epämääräisiä, muutoksia. Koulutuksessa vahvistettiin yksilöiden tietotaitoa muuttuvan toimintaympäristön tarpeisiin sekä harjaannutettiin vuorovaikutuksellista dialogia ja korostettiin oman luovuuden hyväksikäyttöä. Tausta-ajatuksena oli, että jokaisella on vastuu sekä työnsä kehittämisestä että omasta kehittymisestäään. On tärkeää, ettei organisaatio eikä yksilö päädy passiiviseen sopeutumiseen vaan pyrkii systemaattisesti ja pitkäjänteisesti etsimään uudenlaisia ratkaisuja. Oppiminen tapahtuu yksilöissä, mutta se ei riitä. Oppiminen on tuotava koko organisaation toimintakokonaisuuden käyttöön, muuten hyöty on hyvin pientä.

Koulutuskokonaisuus sisälsi teoriaosuuksia ja alustuksia muuttuvan vanhustyön linjauksista sekä siitä, mitä vanhustyöntekijöiltä nyt ja tulevaisuudessa odotetaan. Koulutuksessa korostettiin kehittävän työntutkimuksen merkitystä käytännön työtehtävissä. Osallistujia pyrittiin vahvistamaan uuden oppimiseen, muutosten hallintaan, uusien toimintamallien löytämiseen sekä yhteisöllisten ratkaisujen etsimiseen.

Osallistujia rohkaistiin kehittämään työkäytänteitä alati muuttuvan yhteiskunnan ja muuttuvan Hämeenlinnan tarpeisiin. Painopisteinä olivat myös työn tarkoituksen ja kohteen pohtiminen sekä näitä tukevat teoreettiset näkökulmat. Dialogin ja yhteisöllisyyden merkityksen korostaminen oli keskeistä, koska uusien toimintamallien käyttöönottoon liittyy aina myös ristiriitoja.

Koulutuskokonaisuuden opettajia ohjattiin taustalla olevien teorioiden mahdollisimman monipuoliseen ja käytännönläheiseen käyttöön. Kokonaisuus toteutettiin harkitusti myös erilaisia opetusmenetelmiä käyttäen. Lisäksi huomioitiin erilaiset oppimiskäsitykset sekä oppimis- ja oppijatyylit. Keskeistä oli myös työyksikkökohtaisen kehittämistyöprosessin vahvistaminen yhteisöllisesti.

Työnohjauksessa käytetyt työskentelymenetelmät olivat kehittävän työnohjauksen lähtökohtien mukaisia. Toimintamenetelminä olivat muun muassa reflektiivinen keskustelu, kehittävän työntutkimukseen perustuva lähtötila-, nykytila-, tavoiteta- ja jäsentelyt. Menetelminä olivat lisäksi yhteistoiminnallisesti arvioiden ja tutkien

tuotetut erilaiset kaaviokuvat, piirroukset ja metaforat.

Tässä hankkeessa otettiin merkittäviä askeleita kehittävän työntutkimuksen juurruttamiseksi Hämeenlinnan seudun vanhustyön arkeen ja luotiin vankka pohja vanhustyön kehittämiseen. Työyksiköiden valitsemat, arjen toimintoihin kiinteästi liittyneet kehittämistehtävät, sitoutuivat työntekijät yksiköidensä kehittämistyöhön.

Koulutuskokonaisuuden palaute

Koulutuskokonaisuuden suunnitteluvaiheessa tiedusteltiin Hämeenlinnan seudun vanhustyön avo- ja laitoshuollon henkilöstöltä koulutustarpeita. Näiden koulutustarpeiden ja hankesuunnitelmassa esitettyjen teemojen pohjalta laadittiin ehdotus koulutuskokonaisuudeksi. Ohjausryhmän päätöksellä kokonaisuus sisälsi kymmenen eri teemaa. Koulutuspäivät alkoivat aina kaikille seutukunnan työntekijöille avoimella luento-osuudella. Näihin osallistui yhteensä 809 työntekijää. Luento-osuuden jälkeen työyksiköistä hankkeeseen nimetyt avainhenkilöt syvensivät aihealuetta työpajoissa. Työpajoihin osallistui yhteensä 604 työntekijää.

Luento-osuuksien ja työpajatoiminnan kerrottiin olleen pääsääntöisesti mielenkiintoisia ja hyödyllisiä. Jotkut osiot eivät kuitenkaan olleet kiinnostavia, koska aiheet olivat tuttuja ja jotkut luennoitsijat eivät huomioineet kuulijoita tarpeeksi. Osallistujien mielestä luento-osuuksien teoriaa voi hyvin soveltaa käytäntöön, he saivat mielestään ”materiaalia” arkityöhön. Työpajaosuus oli osallistujien mielestä antoisaa, innostavaa, mukavaa, mielenkiintoista, tarpeellista ja teoriaa syventävää. Pajoissa oli tärkeää käydä vuorovaikutuksellista dialogia. Koulutuksessa olleiden yhteistyö-, tiimityö-, esiintymis- ja vuorovaikutustaidot lisääntyivät.

Avainhenkilöiden mielestä työyksiköiden toimintakulttuurit olivat hyvin erilaisia. Joissain yksiköissä toiminta oli yhteisöllistä, mutta joissain esimerkiksi kehittämistehtävän tekeminen haluttiin siirtää hankkeeseen nimetyn avainhenkilön tehtäväksi. Toiminta avainhenkilönä antoi uusia työvälineitä ja työmenetelmiä, paransi asiakastyön laatua ja mahdollisti työn kehittämisen.

Hämeenlinnan seudun vanhustyön avo- ja laitoshuollon henkilöstölle suunnatut hyvinvointi-iltapäivät sisälsivät sekä teoriaa että toiminnallisia

tuokioita. Iltapäivien tavoitteena oli auttaa työssä jaksamista sekä voimaannuttaa kehittämiseen ja kehittymiseen. Tuokioissa annettiin myös ohjeita oman terveydentilan arviointiin. Iltapäiviin osallistui yhteensä 150 työntekijää. Henkilöstö toivoi lisää tällaista ohjattua liikunnallista toimintaa.

Hämeenlinnan seutukunnan ikäihmisille järjestettyjen viriketuokioiden tavoitteena oli vahvistaa fyysisistä, psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä. Viriketuokioiden aikana oli henkilöstöllä mahdollisuus paneutua työyksikön kehittämistyöhön. Tuokioihin osallistui yhteensä 213 ikäihmistä. Tuokioita pidettiin tärkeinä toimintakyvyn vahvistajina sekä mukavana arkipäivän vaihteluna.

Työnohjauksen tavoitteena oli tukea seudullista yhteistyöverkostoa, eri organisaatioiden esimiehiä ja johtoa kokonaisvaltaisen, tutkivan ja kehittävän työotteen hallintaan. Tavoitteena oli lisätä tukea muutosprosessia, käynnistää ja ylläpitää seutukunnan esimiesten välistä vuoropuhelua, esimiestyön ja johtamiskäytäntöjen arviointia sekä uusien toimintamallien kehittämistä ja verkottumisen edistämistä.

Työnohjaus oli jäsentänyt ja selkiyttänyt hanketoimijoiden yhteistä näkemystä kehittämistyöstä. Verkostoitumisen mahdollisuus ja vertaistuen saaminen koettiin tärkeäksi. Työnohjaustilanteissa tarkasteltiin myös vanhustyön sisältöjä ja toimintamalleja sekä hyvien käytäntöjen jalkauttamista. Yhteiset keskustelut ja kokemusten jakaminen olivat voimaannuttaneet osallistujia. Yksinäiselle esimiestyölle saatiin näin tukea ja vahvistusta.

Työyksikkökohtaiset kehittämistehtävät yhdistivät koulutuksen ja tutkimuksen monialaisen vanhustyön erityisosaamisen kehittämisessä. Mukana olevissa kunnissa tehtiin yhteensä 25 kehittämistehtävää. Työyksiköistä nimetyt avainhenkilöt, koko muun henkilöstö, esimiehet ja johto pyrittiin yhteisöllisesti sitouttamaan kehittämistehtävään heti koulutuskokonaisuuden alussa. Tehtävän tavoitteena oli syventää, konkretisoida ja kiinnittää vanhustyön kehittäminen osaksi työntekijöiden arkea yhteisesti valitulla aihealueella.

Kehittämistehtävien aiheina olivat esimerkiksi tiimin sisäinen tiedonkulku, sijaisten perehdyttäminen, kuntouttavan hoito- ja huolenpitotyön peruselementit ja yksilövästuuinen hoitotyö. Lisäksi edistettiin työyksikön toimintatapoja, tiedonkulkua, asiakaslähtöisyyttä, palveluiden laatua ja moniammatillista yhteistyötä. Työntekijöiden työhyvinvointi ja työssäjaksaminen olivat suosittuja kehittämisen alueita.

Kehittämistehtävien ja kehittämistyön tueksi järjestettiin lisäksi opettajajohtoisia kuntakohtaisia ohjauksellisia foorumeita. Näissä mahdollistettiin dialogi, asiantuntijuuden jakaminen ja yhteinen pohdinta. Omaa työtä tarkasteltiin eri näkökulmista ja pyrittiin muodostamaan yhteistä ymmärrystä vanhustyön nykyhetkestä ja tulevaisuudesta. Myös näissä tilaisuuksissa kehittämistyön tarpeellisuus ja tarkeys nousi selkeästi esiin. Keskustelut johtivat uusin kehittämisideoihin ja kiinnostus yhteistyötä kohtaan lisääntyi. Osallistujia oli yhteensä 75.

Työyksiköiden sitoutuminen kehittämistehtävän tekemiseen oli vaihtelevaa. Tehtävän työstäminen tuki oppimista ja se oli joillekin jopa koulutuksen tärkein osa. Koulutukseen osallistuneet saivat toisiltaan uusia näkökulmia, uskoa, voimaa ja intoa oman työyksikkönsä kehittämistyöhön. Palautteiden perusteella voidaan todeta, että kehittämistehtävä oli yksi Vankkuri -hankkeen merkittävin, suoraan arkityöhön hyödynnettävissä oleva tuote.

Pohdintaa

Vankkuri -hankkeen koulutuskokonaisuuden tavoitteena oli erityisesti syventää Hämeenlinnan seudun vanhustyötä tekevän henkilöstön ammatillista osaamista, ammatillisia valmiuksia ja aktiivoida yksilön kehittymistä. Tavoitteena oli myös vahvistaa ja opastaa henkilöstöä oman työyksikkönsä kehittämistyössä sekä teoreettisen tiedon hyväksikäytössä. Palautteen mukaan näihin tavoitteisiin päästiin osin jopa kiitettävästi. Taustateorioiden ja eri menetelmien valinnassa onnistuttiin ja henkilöstö koki saaneensa arkityöhön suoraan sovellettavissa olevaa tietotaitoa.

Kehittämistyön tavoitteena on luoda uutta. Kehittyminen on yksilöiden ja toimintojen muutoksia. Kehittymistä pidetään yleensä muutoksena parempaan. Työkulttuuri vaikuttaa suuresti siihen, kuinka yhteinen tahtotila voidaan luoda ja voidaanko yhteisössä keskustella avoimesti. Oppivassa organisaatiossa korostuvat yhteiset arvot, yhteisvastuu, jatkuva oppiminen ja toisten arvostus. Nämä muodostavat rakentavan keskusteluilmapiiirin. Kehittämisen haasteeksi voivat nousta työkuulttuurissa itsestään selvinä pidetyt oletukset siitä, miten asioiden tulisi olla ja mitä on lupa lausua ääneen. Nämä voivat olla jopa kehittämisen esteitä. Mukautumiskykyisyys on organi-

saation menestyksen avain. Vastuullinen ja mukautuva henkilöstö pystyy kehittämään työympäristöään muuttuvien vaatimusten mukaisesti nopeallakin aikavälillä. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 21, 40; Sarala & Sarala 1998, 27.)

Hämeenlinnan seudun vanhustyön henkilöstön mukaan koulutuskokonaisuus antoi intoa oman työyksikön kehittämistyölle. Se vahvisti myös käsitystä oman oppimisen ja osaamisen päivittämisen merkityksestä ja toi teorian sovellettavaksi suoraan arkityöhön. Uuden Hämeenlinnan vanhustyön työntekijöiden verkottuminen helpotui Vankkuri -hankkeen koulutuksen aikana. Koulutuskokonaisuuden teoreettista viitekehystä hyväksikäyttäen kyettiin hankkeen eri työskentelymallit liittämään kiinteästi työn tutkimiseen, oman työyksikön kehittämiseen ja oman oppimisen vahvistamiseen. Kehittämistyön yhteydessä saatiin myös tietoja siitä, mihin kehittämisen painopiste tulee eri työyksiköissä kohdentaa. Koulutuskokonaisuuden taustalla korostuivat aikuisopiskelijan itsenäisyys, itseohjautuvuus, yksilölliset oppimistavoitteet ja elämäkokemus. Lisäksi huomioitiin sekä aikuisopiskelijan odotukset opiskelun mielekkyydestä ja sovellettavuudesta että oppimislanteiden tavoitteellisuus, reflektiivisyys, kontekstuaalisuus ja yhteistoiminnallisuus.

Huhtikuussa 2009 kaikkiin hankkeessa mukana olleisiin työyksiköihin lähetettiin avoin kysymys siitä, miten kehittämistehtävä oli hankkeen päättymisen jälkeen toteutunut yksikössä. Vastajat arvioivat myös, mitkä seikat ovat edistäneet ja mitkä mahdollisesti estäneet kehittämistyön toteutumista ja eteenpäin viemistä. Tulokset raportoidaan myöhemmin.

Vankkuri -hankkeen taustaa

Vankkuri-hanke toteutui ajalla 6.11.2006–31.12.2008 ja sitä hallinoi Hämeenlinnan perusturva hankekumppaninaan Hämeen ammattikorkeakoulun Hyvinvoinnin koulutus- ja tutkimuskeskus (hoitotyön, sosiaalialan ja ohjaustoiminnan koulutusohjelmat). Hankkeessa olivat mukana Hauho, Hämeenlinna, Kalvola, Lammi, Renko ja Tuulos, niiden vanhustyön avo- ja laitoshuollon yksiköt. Nämä kunnat muodostavat 1.1.2009 alkaen Hämeenlinnan kaupungin, kuten edellä on todettu.

Hankkeen tavoitteina olivat ikäihmisten oman toimintakyvyn ylläpito ja edistäminen, elinympäristön kehittäminen toimintakykyä tukevaksi, van-

huspalveluiden palvelurakenteen, toimintakulttuurin ja työkäytäntöjen kehittäminen, vanhustyötä tekevän henkilöstön ammatillisen osaamisen ja valmiuksien syventäminen sekä oppiminen ja tutkimus osaksi vanhustyön kehittämistä. (Hanke-suunnitelma 2006, 11–13.)

Lähteet

- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses. Facilitating organizational learning*. Boston: Allyn and Bacon.
- Engeström, Y. (2004). Ekspanssiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Keuruu: Otava.
- Gröndahl, E-R & Rimmi, P. (2008). *Kuntakohtaiset kehittämistyön ohjaukselliset foorumit. Hämeenlinnan seudun vanhustyön kehittämissyksikkö -hanke Vankkuri 2006–2008*. Loppuraportti. Hämeenlinnan perusturvakeskuksen raportti 3/2008. 102–106. http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/Yleisopalvelut/Julkaisut/Kirjat/kasvatus_kielet_ja_kulttuuri_-_e-kirjat
- Gröndahl, E-R & Rimmi, P. (2008). *Työnohjaus Vankkuri -hankkeen monialaisen vanhustyön erityisosaamisen kehittämisen tukena. Hämeenlinnan seudun vanhustyön kehittämissyksikkö -hanke Vankkuri 2006–2008*. Loppuraportti. Hämeenlinnan perusturvakeskuksen raportti 3/2008. 118–130. http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/Yleisopalvelut/Julkaisut/Kirjat/kasvatus_kielet_ja_kulttuuri_-_e-kirjat
- Hankesuunnitelma (2006). Hämeenlinnan seudun vanhustyön kehittämissyksikkö-hankkeen hankesuunnitelma 20.2.2006. Moniste.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. (2008). *Tutkiva kehittäminen*. WSOY Kirjakeskus: Porvoon asiakaspalvelu.
- Holma, K. & Konttinen, T. (2005). Filosofinen realismi ja oppimisteoreettinen konstruktivismi toiminnan teoriassa. Teoksessa: Kalli, P & Malinen, A. 2005. *Konstruktivismi ja realismi*. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. Aikuiskasvatuksen 45. vuosikirja.
- Janhonen, S. & Sarja, A. (2008). *Mallitus työelämälähtöisen oppimisen edistäjänä*. <http://www.ojs.seamk.fi/index.php/kever/article/viewPDFInterstitial/16/22>. 30.5.2008.
- Jokinen, M. & Ala-Nikkola M. (2008). *Kehittämistyön merkitys Vankkuri -hankkeen koulutuskokonaisuudessa*. Hämeenlinnan seudun vanhustyön kehittämissyksikkö -hanke Vankkuri 2006–2008. Loppuraportti. Hämeenlinnan perusturvakeskuksen raportti 3/2008. 107–108. http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/Yleisopalvelut/Julkaisut/Kirjat/kasvatus_kielet_ja_kulttuuri_-_e-kirjat
- Kupias, P. (2007). *Kouluttajana kehittyminen*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Mäki, S. & Jokinen, M. (2008a). *Hyvinvointi-ilta-päivät*. Hämeenlinnan seudun vanhustyön kehittämissyksikkö -hanke Vankkuri 2006–2008. Loppuraportti. Hämeenlinnan perusturvakeskuksen raportti 3/2008. 109–113. http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/Yleisopalvelut/Julkaisut/Kirjat/kasvatus_kielet_ja_kulttuuri_-_e-kirjat
- Mäki, S. & Jokinen, M. (2008b). *Viriketoiminta*. Hämeenlinnan seudun vanhustyön kehittämissyksikkö -hanke Vankkuri 2006–2008. Loppuraportti. Hämeenlinnan perusturvakeskuksen raportti 3/2008. 114–117. http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/Yleisopalvelut/Julkaisut/Kirjat/kasvatus_kielet_ja_kulttuuri_-_e-kirjat
- Sarala, U. & Sarala, A. (1998). *Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Lahti: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. London: Doubleday. Suom. Raimo Laitinen.
- Strömmer, R. (1999). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.
- Tuomi-Gröhn, T. & Engeström, Y. (2001). *Koulun ja työn rajavyöhykkeellä. Uusia työssä oppimisen mahdollisuuksia*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Viitala, R. (2003). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Vaasan yliopisto: Johtamisen laitos.
- Virkkunen, J., Engeström, Y., Pihlaja, J. & Helle, M. (2001). *Muutoslaboratorio. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä*. Helsinki: Edita Oyj.