

Kokeilut kehittämisoitteena – mitä uutta ja erilaista?

Katri Vataja & Riitta Seppänen-Järvelä

JOHDANTO

Kokeilevasta kehittämisestä ja kokeilukulttuurista on tullut tämän hetken trendikkäin kehittämisparadigma (ks. Poskela ym. 2015; Stenvall 2017). Kokeilu tuoreena käsitteenä tuo mukanaan sisällön, argumentteja ja miellelyhtymiä, jotka sopivat yhteen nyky-ymmärryksemme kanssa kompleksista ilmiöistä (esim. Tudor & Warner 2018, Laakso ym. 2017). Kokeilemisen käsite tarjoaa uudenlaisen tavan hahmottaa kehittämisen projekti- ja ohjelmaformaatin jälkeisessä yhteiskunnassa.

Kun 2000-luvun ensimmäistä vuosikymmentä leimasi voimakkaasti projektikulttuurin vaikiintuminen ja ohjelmallinen kehittäminen, on 2010-luku omistettu kokeilemisen opettelemiselle ja juurruttamiselle. Kehittämistoiminnan historian tarkastelussa voi havaita transformaatia, johon ovat vaikuttaneet ajattelutapojen muutokset niin johtamis- ja henkilöstötyössä kuin julkishallinnon rakenteita ja toimintatapoja uudistaneet reformit (Seppänen-Järvelä 2006). Näyttäisi siltä, etteivät edeltävät ajattelutavat kokonaan kuole, vaan korvautuvat tai saavat uusia sävyjä ja muotoja. Kokeilut ja kokeilukulttuuri uudenlaisena suuntauksena nostaa esiin kysymyksen, mitä uutta ja erilaista ne tuovat muka-

naan kehittämiseen, uudistamiseen ja muutoksen tuottamiseen.

Suomessa kokeilukulttuuriin ja kokeilujen sateenvarjon alla puhutaan kahdesta kehittämissäntä kannalta hyvin erilaisesta oteesta ja tiedontuotannon tavasta. Suomessa kokeilulla viitataan niin pienimuotoisiin, tyypillisesti nopealla aikataululla tehtäviin kokeiluihin kuin myös koe-asetelmiin perustuviin kokeiluihin. Jälkimmäisiä kokeiluja on kutsuttu strategisiksi kokeiluiksi (Nokso-Koivisto & Kaskinen 2016). Niiden tarkoituksena on lisätä käyttäytymiseen perustuvaa tietoa ohjauksessa ja lisätä ymmärrystä ihmisten käyttäytymisestä ja ohjauksen toimivuudesta (Annala ym. 2015). Quaggiotto ym. (2017) ovat osuvasti jäsentäneet kokeilemistä jatkumona, jonka toisessa päässä hypoteeseja luodaan ja toisessa päässä niitä testataan. Keskityimme tässä artikkelissa erityisesti ensimmäiseen kokeilemisen tapaan, johon viittaamme kokeilevalla kehittämisellä. Taulukko 1 kokoo näiden kahden kokeilemisen tyyppien ominaispiirteitä.

Pohdimme tässä artikkelissa mitä kehittämissäntä omia piirteitä kokeilevaan kehittämiseen sisältyy, mitkä asiat ovat muuttaneet muotoaan tai tulleet uudelleen sanoitetuksi kehittämisen paradigman muuttuessa. Mitä kehittämistyön luonteesta tulee ymmärtää myös

Taulukko 1.

Kokeileva kehittäminen	Strategiset kokeilut
Uusien ratkaisujen etsiminen	Ratkaisua kokeillaan
Paikallista, kontekstisidonnaista	Tavoitteena yleistettävyyys, siirrettävyys
Näyttö käytäntölähtöistä	Näyttö tutkimuspohjaista
Ei erillisiä resursseja	Resurssi-intensiivistä
Nopeaa oppimista, palautesykliä ja itsearviointia	Hidasta, ennen-jälkeen -asetelmat

kokeilujen yhteydessä? Entä mitä ”vanhoja ongelmia” kokeileminen mahdollisesti ratkaisee? Sovellamme näissä pohdintoissa kehittämisoikeuden käsitettä (Seppänen-Järvelä 1999; Räsänen 2007), jonka avulla on mahdollista kuvata, analysoida ja vertailla erilaisten kehittämisen tapojen ja käytäntöjen sisältöjä. Jotta kehittämistyön kuvaukset eivät jäisi vain ideologisiksi ajatuksiksi ja silotelluiksi malleiksi, tarvitaan käsitteellisiä välineitä, joiden avulla analysoida niin kehittämisen julkilausuttuja periaatteita kuin myös käytännöllistä kehittämisen toimintaa ja siten vahvistaa kehittämistoiminnan itseyttä. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2009.) Sovellamme tässä Keijo Räsänen (2007) käytänteoreettista ajattelua kehittämisoikeuden jäsentämiseksi neljän pääkysymyksen avulla: 1) Kuka kehittää, kenelle ja kenen kanssa? 2) Miten kehitetään? 3) Mitä kehitetään? ja 4) Miksi kehitetään tietyllä tavalla ja tiettyyn suuntaan? Kysymyssarjan tarkoituksena on tuoda esiin kehittämisen subjekti, taktiikka, politiikka ja moraali. (Räsänen 2007.)

KOKEILUISSA KEHITETÄÄN: MITÄ JA MIKSI?

Kokeilutoiminta tarkoittaa aikaisemmasta poikkeavien toimintakäytäntöjen toteuttamista ja testaamista (Stenvall 2017). Kyse voi olla myös jonkin asian kokeilemisesta uudenaikaisessa kontekstissa. Toiminta, jota kokeilussa tapahtuu ja tehdään, on uudenaikaisesta käsitteellisestä kehityksestä huolimatta kehittämistä. Kokeilut ovat aktiivista, tulevaisuuteen suuntautuvaa toimintaa. Kehittämisen keinoin yritetään ratkaista erilaisia toimintaympäristöstä nousevia haasteita ja jännitteitä, mutta niillä hallitaan myös ristiriitoja ja paradokseja. Jari Stenvall (2017) toteaa, että kokeilu on tapa saada tietoa toimenpiteiden tai muutosten hyödyllisyydestä ja vaikutuksista ennen niiden laajempaa käyttöönottoa ja niitä tarvitaan yhä nopeammin muuttuvan toimintaympäristön vuoksi. Stenvallin (2017) arvioimissa kokeiluissa pystyttiin käsittelemään ns. kompleksisia ja lopputulokseltaan ja vaikutuksiltaan epäselkeitä ongelmia (Stenvall 2017). Tästä näkökulmasta näyttäisi siltä, että perinteinen projekti kehittämisen formaattina ja suunnitteluparadigman ilmentymänä (ks. Seppänen-Järvelä 2004) sopii huonosti monimutkaiseen

ja kompleksiseen maailmaan, jossa muutos syntyy etukäteen vaikeasti ennustettavien kehityskulkujen ja vaikutuspolkujen tuloksena. Kompleksisessa ympäristössä syyn ja seurauksen suhde ei ole lineaarinen ja etukäteen ennustettava ja toisiinsa vaikuttavia muuttujia on useita, minkä vuoksi toiminnan tai käytäntöjen toistettavuus ja siirrettävyys on haastavaa tai selälaisenaan jopa mahdotonta. Toisin sanoen, mitä monimutkaisemmassa ympäristössä toimimme, sitä tarpeellisempaa on testata ja kokeilla erilaisia vaihtoehtoja ja luoda paikallisia sovelluksia nopeita palautesyklejä hyödyntäen.

Kehittämistoiminnan luonteen kannalta olennaista on se, miten ymmärretään käytäntöjen ja ratkaisujen kehittäminen suhteessa kontekstiin. Kehitetäänkö niitä ”irraltaan”, esimerkiksi uuden luomista varten pystytetyissä rakenteissa, esim. projekteissa, vai osana organisaation tai yhteisön normaalia toimintaa? Kehittämistyön kompastuskivenä on usein uusien ratkaisujen siirrettävyys. Kun kokeilujen tarkoituksena on ennen kaikkea oppia käytännössä, on mielenkiintoinen kysymys, kuinka kokeiluissa voidaan taklata perinteiseen projektikehittämiseen liittyvää siirrettävyyden haastetta. Kehittämistyössä on paikallisuuden ja yleistettävyyden dilemma (mm. Arnkil 2006), ja siten paikallisista kokeilusta oppimisesta ja oppien levittämisestä voidaan kohdata samoja haasteita kuin muissakin kehittämisparadigmoissa. Missä määrin ja miten voidaan laajemmin hyödyntää oppeja paikallisista kokeiluista?

Käytäntölähtöisyyden ansiosta kokeileminen on paitsi erilaisten ratkaisujen löytämistä ja testaamista, myös keino oppia itse ongelmasta ja toimintaympäristöstä. Pienimuotoisten kokeilujen avulla voidaan saada käytännön tietoa monimutkaisista järjestelmistä ja niiden sisällä olevista monimutkaisista vuorovaikutussuhteista (Poskela ym. 2015).

Kehittäminen on sidoksissa aikalaisajatteluihin ja virtauksiin. Kokeilut ovat itsessään tulokinta- ja omaksumisprosesseja, jotka muuttavat ihmisten käsityksiä, mielikuvia ja odotuksia. Kokeilut, kuten aikaisemmin projektit, tuottavat tulevaisuuteen viitoittavia tarinoita ja uskomuksia. Myös Stenvall (2017) toteaa, että kokeilemiseen liittyy erilaisia arvoihin, asenteisiin ja uskomuksiin perustuvia toimintatapoja. Tämä vaikuttaa esimerkiksi identiteettiin, kuten kä-

sityksiin siitä, minkälaisena esimerkiksi julkisten organisaatioiden toiminta koetaan (Stenvall 2017). Julkisen sektorin kehittämiseksi ja innovaatio toiminnalle on pitkään ollut tyyppillistä vahva asiantuntija- ja organisaatiolähtöisyys. Innovaatiotutkimuksessa on kuitenkin tunnistettu käyttäjälähtöisten lähestymistapojen potentiaali myös julkisen sektorin palveluinnovaatioiden luomisessa (Kallio ym. 2013).

MISTÄ KOKEILEVAN KEHITTÄMISEN SUOSIO JOHTUU: KUKA JA MITEN?

Kokeilevan kehittämisen suosion taustalta löytyy moninaisia tekijöitä. Pienimuotoiset kokeilut eivät sinänsä ole uusi asia kehittämistyön kentässä, sikäli kun niitä on tehty sekä projektien sisällä että osana normaalia työtä ja toimintaa (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009). Kokeilukulttuuri käsitteenä ja toimintatapana alkoi viritä Suomessa 2010-luvun alussa (esim. Oosi ym. 2018). Merkittävänä virstanpylväänä voi pitää kokeilukulttuurin vahvistamista tavoittelevaa kärkihanketta pääministeri Sipilän hallitusohjelmassa 2015. Sen myötä syntyi kokeilutoimintaa tukevaa infrastruktuuria (ks. Kokeileva Suomi, kokeilunpaikka.fi), joilla ei ole vähäinen merkitys kokeilujen yleistymisessä. Myös sosiaalinen media ja markkinointi ovat tukeneet kehittämismyönteistä vuorovaikutteista ilmapiiriä ja ”pöhinää” (esim. idea- ja kokeiluhaut ja hackatonit). Kokeilevan kehittämisen otetta on omaksuttu liiketoiminnan kehittämisestä, erityisesti pienistä yrityksistä ja startupeista, joissa kehittäminen tapahtuu lähellä päivittäistä operatiivista toimintaa ja niukoilla resursseilla (Poskela ym. 2015, 10).

Kehittämistyön luonnetta määrittää se, mistä aloite kehittämiseen tulee (top-down vs. bottom-up) ja miten kehittämistä viedään arjessa eteenpäin (asiantuntijalähtöinen vs. käytäntölähtöinen) (esim. Vataja 2012, 73–75). Kokeileva Suomi -sivuston viestintätyylin puhuttelee ennen kaikkea yksilöä kokeilijana ja innovaattorina. Kokeiluilla kannustetaan ruohonjuuritasoinnovatiiviseen toimintaan. Kokeilut ovat tarjonneet kehittämissuuntautuneille henkilöille uusia tekemisen väyliä. Stenvall (2017) havaitsi, että kulttuuristen vaikutusten kannalta oleellista on se, minkälainen rooli ja asema kehittäjillä ja heidän tekemisellään on organisaatioissa. Jos kehittä-

täjät toimivat erillään, kokeilemisen vaikutukset liittyvät silloin lähinnä kehittäjien oman kulttuurin kehittämiseen. Jos taas kokeiluun osallistuvien asema on vahva ja organisaatioissa on kykyä levittää kokeilun tuloksia ja ajattelutapaa, kulttuuriset vaikutukset voivat olla hyvinkin kokonaisvaltaisia. (Stenvall 2017.) Mikäli kokeilut profiloituvat tiettyjen toimijoiden työkaluksi tai organisaatio ja sen johto eivät ole sitoutunut kokeiluihin ja kokeilut mahdollistavaan kulttuuriin, alkaa kokeilujakin leimata ”saarekkeisuuden”, erillisyyden ilmiö, mikä on aiemmin tunnistettu myös projektimuotoisessa kehittämissuhteissa. Kokeilujen valtavirtaistamisen riskiksi on tunnistettu ns. kokeilupesu, jolloin kokeilua käytetään eräänlaisena sijaistoimintona, jonka avulla esimerkiksi lykätään vaikeita päätöksiä tai peitellään toimetttömyyttä (Oosi ym. 2018).

Kokeilujen viitekehyksessä voimaannuttava lienee ennen kaikkea käytäntölähtöisyys ja pienin askelin eteneminen. Kokeiluille on ominaista nopea idean testaaminen käytännössä, käyttäjät ja asiakkaat mukaan ottaen (Poskela ym. 2015). Kokeiluille ominaiseen tapaan myös Stenvallin (2017) aineistossa erittäin tärkeänä asiana tuli esille epäonnistumisen mahdollisuuden salliminen. Ajateltiin, että voidaan tehdä asioita, joiden toimivuudesta ja lopputuloksesta ei ole varmuutta. Tutkimukseen haastatellut kertoivat, ettei epäonnistumiselle ollut juurikaan tilaa ja mahdollisuutta ennen kokeilutoimintaa. Tämän ajateltiin johtuvan erityisesti julkiseen toimintaan liittyvästä normisidonnaisesta kulttuurista. (Stenvall 2017.) Taustalla voi olla myös projektimuotoiseen kehittämiseen sisältyvä vahva vaatimus ja (tili)velvollisuus onnistua. Kokeilu sen sijaan antaa eksplisiittisen luvan myös epäonnistua. Näin on tavoitettu olennaista innovaatioiden kehittämisen luonteesta.

Kokeilut ovat tuoneet jo lähtökohtaisesti kulttuuria, missä pohditaan vaihtoehtoisia tarkastelutapoja lähestyä ongelmia. Kokeilussa on usein kysymys juuri toisin tekemisen kulttuurista. Stenvallin (2017) tutkimuksen perusteella tämä liittyy esimerkiksi uusien ja tärkeiksi koettujen ongelmien ratkaisuihin esimerkiksi aiemmasta poikkeavista lähtökohdista, kysymyksenasetteluista tai uudenaikaisista käytännöistä.

Kokeilevassa kehittämisessä on ammennettu muotoiluajattelusta ja palvelumuotoilun menetelmistä, jotka ovat vahvistuneet julkisen sek-

torin kehittämisessä rinta rinnan kokeilukulttuurin kanssa. Kokeileva kehittäminen tarjoaa uudenlaista käyttäjälähtöistä kehittämisen tapaa (Poskela ym. 2015). Merkittävä ero aiempaan ohjelmalliseen ja projektikehittämiseen on suhde suunnitteluun. Poskela ym. (2015) toteavat, ettei suunnittelun tarve välttämättä katoa tai pienehe kokeilevassa kehittämisessä, mutta paikka ja luonne muuttuvat. Perinteisen ennakkosuunnittelun sijaan tehdään iteratiivista ja evoluutionaarista kehittämistä, jossa suunnittelu on osana kehittämisen prosessia.

VOISIVATKO KOKEILUT PELASTAA KEHITTÄMISEN?

Kokeilukulttuurin tuleminen kehittämisen kentälle on tervetullutta projekti- ja hankekehittämisen näännytettyä kehittämisen. Kun peilaamme kokeilukehittämistä kehittämistoiminnan kolmen vuosikymmenen historiaan suomalaisessa työelämässä, erityisesti julkishallinnossa, herää kuitenkin joitakin kysymyksiä.

Nyt kun kokeilut ja kokeilukulttuuri elävät vahvaa nousukautta ja ekspansiota, herää huoli, etteivät kokeilut ala jossain vaiheessa omilla piirteillään dominoida ja lukita kehittämisen luonnetta, kuten kävi projekti- ja hankemuotoiselle kehittämiselle. Pahimmillaan voi käydä niin, että kokeilusta tulee kuin toistuva projekti, jolloin se ei ole oppimisen ja muutoksen ilmiö vaan standardiratkaisu kohdata ongelmia ja samalla normatiivinen yritys tuoda järjestystä kaoottisuuteen (Brunsson 1989). Toinen pohdittava teema koskee kehittämisen argumentaatiota ja retoriikkaa. Retorisilla ja visionäärisillä aineksilla on olennainen merkitys kehittämisen perusteluissa ja toteuttamisessa. Kehittämiseen liittyvä ”hype” voi saada vastareaktion aikaan ihmisten kynnistymistä tai asioiden karnevalisointia (Seppänen-Järvelä 2004) tai sillä voi olla kehittämisessä tarvittavaa nostetta ja innostusta vahvistava merkitys.

Kolmas teema liittyy kokeilukehittämisen käsitteeseen kehittäjästä. Mielikuvissa tämä toimi-

ja on inklusiivisesti ns. kuka tahansa. Tässä on myös kokeilujen voima ja viehätys. Kokeiluihin liitetään vahva itseohjautuvuuden ja demokraattisuuden ideaali, mutta silloin kun kokeiluja käytetään poliittis-hallinnollisen ohjaamisen mekanismeina, voidaan kokeilu nähdä eliitin luoman idean implementointina. Toisaalta kehittämisessä olennaista on ihmisten vuorovaikutus; kehittämisorientoituneilla ja dynaamisilla persoonilla on merkittävä rooli. Heillä on ideoiden käsittely- ja valikoimiskykyänsä ansiosta merkittävä asema suunnan määrittäjinä ja kehittämisretoriikan kantajina. Kehittäminen on vaikuttamista ja siihen liittyy vallankäyttöä.

Edellyttävätkö kokeilut erityistä osaamista? Kehittämistyön luonteen ja dynamiikan ymmärtäminen auttaa sekä ohjaamaan että fasilitoimaan kokeiluja. Ymmärrys auttaa myös reflektoimaan ja oppimaan sitä, mitä kokeilun aikana tapahtuu. Kehittämisen ja muutoksen, kuten kehittämisen ja oppimisen, suhde on likeinen muttei yksiselitteinen. Oppiminen on kokeilemisen ytimessä, mutta näistä teemoista ei vielä ole juurikaan tutkittua tietoa. Oppimisen kannalta keskeisessä asemassa ovat palautteet ja tiedontuotannon hyödyntämisen tavat, ja siten kokeilevassa kehittämisessä voitaisiin hyötyä systemaattisesta kehittävästä arvioinnista.

Kokeilutoiminnan tutkimus voisi nähdäksemme hyötyä kokeilujen jäsentämisestä kehittämisen käsittein, sillä se auttaisi ymmärtämään kehittämistoiminnan prosesseja ja dynamiikkaa. Kehittämisessä on mukana koko inhimillisen toiminnan ja tunteiden kirjo. Esimerkiksi, vaikka epäonnistuminen salliminen ja ”fail fast” -ajattelu tuo kehittämistyöhön tervetullutta ajattelua (realismia), on kehittämisessä aina mukana paljon erilaisia toiveita ja odotuksia, niin yksilöiden kuin organisaatioiden osalta, jotka voivat tehdä epäonnistumisesta vaikeaa. Kyky käsitellä ja oppia niin onnistumisista kuin epäonnistumisista korostuu, ja sen voi nähdä kriittisenä elementtinä kokeilevan kehittämisen kehittymisen kannalta.

LÄHTEET

- Annala, M. ym. (2015). Design for Government -kokeiluilla ihmislähtöistä ohjausta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta, 7/2015.
- Arnkil, T. (2006). Okavango kehittäminen – välittääkö kukaan jatkuvuudesta? Teoksessa Seppänen-Järvelä, R, Karjalainen, V (toim.), *Kehittämistyön risteyskiä* (s. 75–88). Helsinki: Stakes.
- Kallio, Katri, Lappalainen, Inka, Tammela, Karo (2013). Co-innovation in public services: Planning or experimenting with users. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 18 (3), article 7.
- Laakso, S., ym (2017). Dynamics of experimental governance: A meta-study of functions and uses of climate governance experiments, *Journal of Cleaner Production*, 169, 8–16. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.04.140>
- Nokso-Koivisto, Oskari & Kaskinen, Tuuli (2016). Yhteiskunnalliset kokeilut Suomessa. Tutkimuksen, etiikan ja juridiikan näkökulmasta. <https://kokeilevasuomi.fi/documents/1777665/1915666/Yhteiskunnalliset+kokeilut+Suomessa.pdf/1e3a0606-b700-4bb6-a645-1f424705cf31/Yhteiskunnalliset+kokeilut+Suomessa.pdf.pdf> Luettu 26.7.2018
- Oosi, Olli ym. (2018). Sitran vaikuttavuusarviointi 3 ja 4: Tulevaisuusnäkymien ja oppimisen mahdollistaja. Arviointi Sitran vaikuttavuustavoitteista Yksilöille ja yhteisöille vaikutusmahdollisuuksia ja Osaamista monimutkaiseen maailmaan. Sitran selvityksiä 137. Helsinki: Sitra.
- Poskela ym. (2015). *Kokeileva kehittäminen*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. TEM raportteja 67/2015. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74944/TEMrap_67_2015_web.pdf?sequence=1
- Quaggiotto, G., Leurs, B. Christiansen, J. (2017). Towards an experimental culture in government: reflections on and from practice. Five reflections on how we can make better use of experimental approaches in government. <https://www.nesta.org.uk/blog/towards-an-experimental-culture-in-government-reflections-on-and-from-practice/> Luettu 13.8.2018.
- Räsänen, K. (2007). Kehittämisoitteet. Tutkimusavusteinen kehittäminen ”käytännöllisenä toimintana”. Teoksessa Ramstad, E. & Alasoini, T. (toim.) *Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita* (s. 40–66). Raportteja 53. Helsinki: Tykes.
- Seppänen-Järvelä, R. (1999). *Luottamus prosessiin. Kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveysalalla*. Helsinki: Stakes, Tutkimuksia 104, 1999.
- Seppänen-Järvelä, R. (2004). Projekti: kehittämisen kehto vai musta aukko? *Yhteiskuntapolitiikka*, 69 (3), 251–259.
- Seppänen-Järvelä, R. (2006). Suunnittelurationalismista hyviin käytäntöihin – kehittämisen menetelmien muodonmuutos. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R, Karjalainen, V (toim.), *Kehittämistyön risteyskiä* (s. 17–34). Helsinki: Stakes.
- Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (2009). *Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä*. Helsinki: PS-kustannus.
- Stenvall, J. (2017). *Kokeilut rubikin kuutioina? Kokeilujen ja kokeilukulttuurin arviointi ja merkitys julkishallinnossa*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, Tampereen yliopisto.
- Tudor, Grant & Warner, Justin (2018). When Development Isn't Complicated. Kennedy School Review. http://ksr.hkspublications.org/2018/07/23/when-development-isnt-complicated/#_edn48 Luettu 27.7.2018
- Valtioneuvoston kanslia (2015). Ratkaisujen Suomi – Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015, http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FI_YHDISTETTY_netti.pdf;
- Vataja, K. (2012). *Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kansallisessa sosiaalitoimessa*. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.
- Vataja K. & Seppänen-Järvelä R. (2009). Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen kehittämisotteena. *Työelämän tutkimus*, 7 (2), 103–114.