

Lectio praecursoria

Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa

Katri Vataja

JOHDANTO

Muutoksen pysyvyys työelämässä on kiistanon. Yhteiskunnallisessa keskustelussa on nostettu esiin muutokset työn luonteessa, työhön liitettyissä merkityksissä ja työvoiman kysynnän ja tarjonnan suhteessa nyt ja tulevaisuudessa. Muutokset koskettavat työntekijöitä laajasti sektorista riippumatta. Niiden vaikutuksista työelämän laatuun ei kuitenkaan ole yksiselitteistä tulokintaa. Muutokset avaavat työntekijöille uusia mahdollisuuksia, mutta jatkuvan uudistamisen kääntöpuolena on, että se alkaa tuntua rasitteelta. Tämä heijastuu työhyvinvointiin, työn tehokkuuteen ja tuottavuuteen.

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaa ohjaava lainsäädäntö on liikkeessä ja palvelujärjestelmän rakenteita uudistetaan kiivaasti. Uudistukset heijastuvat väistämättä ruohonjuuritason työhön. Työntekijät havaitsevat monenlaisia muutoksia jokapäiväisessä työssään. Ne voivat olla merkitykseltään pieniä tai suuria, toteutustavaltaan nopeita tai hitaita, ja ne voivat olla työyhteisö- ja organisaatiolähtöisiä tai ulkoapäin johdettuja. Muutokset juontavat juurensa asiakkaiden tarpeista, ja käsityksistä, kun- ka niihin tulisi vastata. Tietotekninen muutos on jatkuvaa, ja työtavat ja menetelmät kehittyvät. Organisaatiot, tiimit ja työparit vaihtuvat niin henkilöstön kuin erilaisten johtamisnäkemysten mukaan. Fyysisiä työtiloja ja työympäristöjä muokataan aika ajoin. Kun jokin osa-alue tai tekijä työjärjestelmässä muuttuu, heijastuvat vaikutukset myös muihin osa-alueisiin. Tällöin on tarpeellista tarkastella uudestaan koko kuvion toimivuutta.

Lähestyn tutkimuksessani muutosta työyhteisön kehittämisen näkökulmasta. Kehittäminen on toimintaa, jossa jokin asia, tilanne tai tila pyritään muuttamaan paremmaksi. Kehittämisen tavoitteena voi olla uusien tuotteiden, tuotantoprosessien, toimintatapojen, menetelmien tai järjestelmien luominen tai jo olemassa olevien parantaminen (Seppänen-Järvelä 2004). Kehittämisestä puhutaan useilla eri termeillä, kuten parantamisena, kehittymisenä, uuden luomisena, kypsymisenä ja edistämisenä. Kehittäminen on uudistamista etenkin poliittis-hallinnollisessa puheessa.

Vaikka kehittämiseen terminä sisältyy positiivinen lataus, on suhtautuminen organisaatioissa usein kaksijakoista ja ristiriitaista. Kehittämisen nimissä tehdyt muutokset eivät välttämättä näyttäydy työntekijöille tai asiakkaille yksinomaan parannuksina. Kehittäminen koetaan usein ylimääräiseksi taakaksi perustyön rinnalla. Sosiaalialalla kehittämisen kestävyyttä tiedetään haastaneen irrallisiksi koetut projektit. Ongelmaksi on koettu tulosten ankkuroituminen normaaliin toimintaan ja pysyvän paikallisen osaamisen luominen. (Esim. Kaakinen ym. 2007.)

Yleisesti tiedetään organisaatiotutkimusten perusteella, että suuri osa toteutetuista muutospyrkimyksistä epäonnistuu suhteessa tavoitteisiinsa (Boonstra 2004). Siksi on olennaista tunnistaa erilaisten kehittämisoitteiden ja -menetelmien toimivuuden edellytyksiä ja ehtoja sekä lisätä tietoa siitä, millaista muutosta voidaan milloinkin tuottaa tai hallita.

Työelämän laadun, työn tuottavuuden ja vaikuttavuuden kannalta on merkitystä tavoilla,

joilla muutokset organisaatioissa toteutetaan. Jos muutos oletetaan työelämän pysyväksi tilaksi, tarvitaan työn ja palveluiden kehittämiseen uudenlaisia tapoja ja menetelmiä. Tämä haastaa johtamis- ja kehittämisajattelua, ja edellyttää työyhteisöiltä uudenlaista työorientaatiota, asiantuntijuutta ja osaamista. Kompleksisessa, dynaamisessa toimintaympäristössä on entistä tärkeämpää, että ammattilaisilla on kykyä reflektoida, tulkita ja kyseenalaistaa toimintaa ja sitä ohjaavia oletuksia ja uskomuksia (Wilhemson & Döös 2002, 112; Docherty ym. 2002). Jälki-byrokraattisissa organisaatioissa kestävä kehittäminen voi tarkoittaa kehittämisen integroimista osaksi toimintatapaa ja -kulttuuria (Kira 2003, 91).

Tutkimukseni kohteena on kehittämissyö sosiaalitoimen työyhteisöissä. Nämä työyhteisöt kuuluvat osaksi kunnan sosiaali- ja terveystalvelujärjestelmää. Niiden työn sisältöjä ja tapoja määrittävät niin hyvinvointipoliittiset tavoitteet kuin myös lainsäädännölliset tehtävät ja velvoitteet. Suomessa kuntien sosiaalitoimessa työskentelee noin 115 000 ihmistä.

TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tarkastelen tutkimuksessani, millaisena muutoksen tuottamisen ja hallinnan tapana työyhteisölähtöinen, itsearviointia hyödyntävä kehittäminen toteutuu kunnallisessa sosiaalitoimessa. Olen analysoinut empiiriseen aineistoon pohjautuen, miten työyhteisölähtöistä prosessikehittämistä toteutetaan sosiaalitoimessa ja miten itsearviointi palvelee kehittämistä. Olen pyrkinyt vastaamaan kysymykseen, millaista muutosta työyhteisölähtöisen kehittämisen avulla voidaan tuottaa ja hallita, ja millaisin edellytyksin.

Tutkimukseni koostuu kuudesta artikkelista sekä yhteenvedosta, joka kokoaa yhteen keskeiset näkökulmat ja tulokset. Artikkeleissa kehittämis- ja arviointityötä tarkastellaan erilaisten teoreettisten viitekehysten valossa. Tutkimuksessani yhdistyvät sekä työn ja organisaatioiden tutkimuksen ja kehittämisen että arvioinnin tieteelliset perinteet ja keskustelut.

Relationaalis-prosessuaalinen ajattelu on ohjannut tutkimuksellista kiinnostustani toimintaan ja käytäntöihin, joiden kautta työyhteisöt ovat toteuttaneet kehittämistä. Olen pyrkinyt ymmärtämään kehittämistä erilaisten sosiaalis-

ten ja materiaalistien, inhimillisten ja ei-inhimillisten tekijöiden vuorovaikutuksesta koostuvana toimintana. Tarkastelussa ovat olleet kehittämisprosessia välittävät tekijät, toisin sanoen eri tekijöiden rooli ja merkitys.

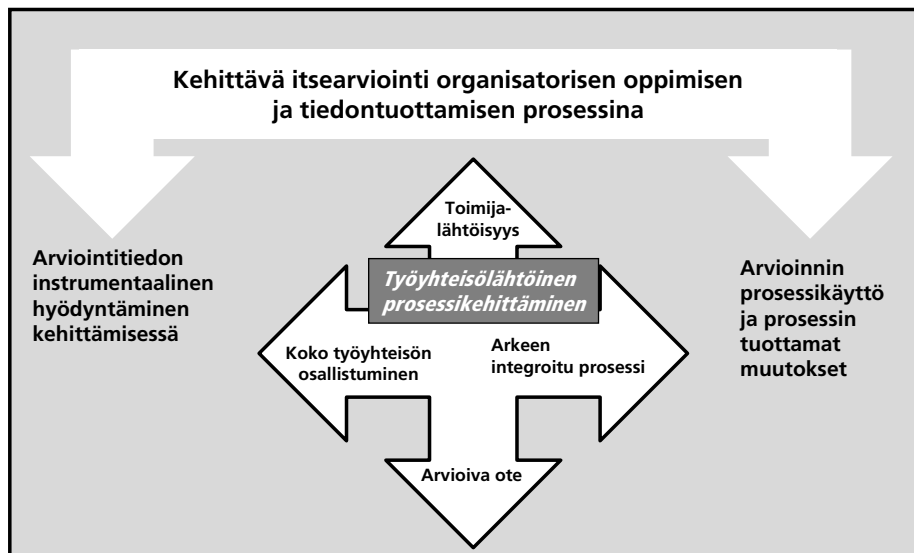
Tutkimuksessa on hyödynnetty menetelmiä, jotka ovat mahdollistaneet työyhteisötasoisien kuvailevan tiedonkeruun useista kohdetyöyhteisöistä samanaikaisesti ja samalla kehittämisprosesseja pitkittäisesti seuraten. Tutkimusaineisto koostuu työyhteisöjen toteuttamista keskusteluista, teemahaastatteluista sekä työyhteisöjen kehittämistyössään tuottamista dokumenteista. Aineiston analyysissa on ollut keskeistä työyhteisöjen kehittämisprosessien vertailu, yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien paikantaminen sekä niiden taustalla olevien ilmiöiden jäsentäminen teoreettisesti.

Kun aineiston keruu käynnistyi vuonna 2005, se kattoi viisitoista sosiaalitoimen työyhteisöä neljästätoista kunnassa. Työyhteisöjen lukumäärä ja kokoonpanot vaihtelivat kolmen vuoden seurantajakson aikana. Työyhteisöissä tapahtui niin yhdistymistä kuin eriytymistä. Taustalla vaikuttivat työn organisoimisessa tehdyt muutokset, mutta myös se, että kehittämissyhteisöt muokkautuvat prosessin aikana uudelleen asettamiensa kehittämistavoitteiden myötä.

KEHITTÄMISOTE KÄYTÄNNÖLLISEN KEHITTÄMISTYÖN JÄSENTÄJÄNÄ

Hyödynnän tutkimuksessani kehittämisotteen käsitettä. Kehittämisote on käsitteellinen väline erilaisten kehittämisen tapojen ja käytäntöjen sisältöjen kuvaamiseksi, analysoimiseksi, julkilausumiseksi ja vertailemiseksi. Sen juuret ovat käytäntöteoreettisessa ajattelussa. (Räsänen 2007.)

Aineistosta on tunnistettu kehittämisen subjektia, taktiikkaa, politiikkaa ja moraalialia kuvaavat piirteet. Aineistolle on esitetty kysymykset kuka kehittää, kenelle ja kenen kanssa, sekä miten, mitä ja miksi kehitetään tietyllä tavalla ja tiettyyn suuntaan. Vuoropuheluun on asetettu kehittämisen julkilausutut periaatteet sekä toiminta, jollaisena se käytännössä toteutui. Tutkimuksessa konstruoitu kehittämisote on nimetty työyhteisölähtöiseksi prosessikehittämiseksi. Sille ominaisia piirteitä ovat koko työyhteisön osallistuminen kehittämiseen, toi-



Kuvio 1. Arvioinnin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä.

mijälähtöisyys, arjen työhön integroitu kehittämisprosessi sekä arvioiva työote.

Kehittämisoletta kategorisesti jäsentävät osatekijät olivat käytännössä toisiinsa kytkeytyneitä ja saivat merkityksensä suhteessa toisiinsa. Tätä havainnollistaa esimerkiksi se, että työyhteisölähtöisyys kehittämisotteen keskeisenä piirteenä määritteli paitsi sitä, kuka kehittää ja kenen kanssa, myös sitä, mitä kehitetään ja miksi, ja millaisin menetelmin ja mahdollisuuksin. Käytännöllinen kehittämistoiminta on luonteeltaan moniulotteista, limittyneitä ja kytkeytyneitä, minkä vuoksi käsitteelliset konstruktiot eivät voi sitä täydellisesti tavoittaa.

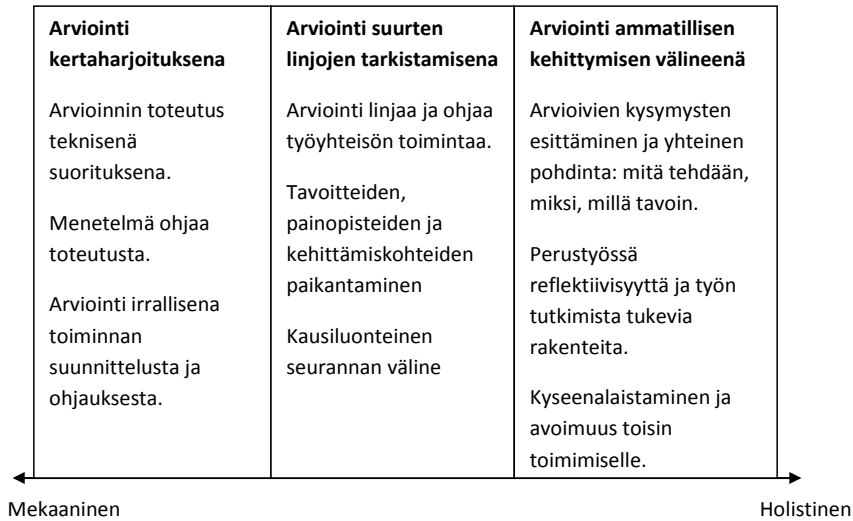
ITSEARVIOINNIN HYÖDYNTÄMINEN TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISESSÄ

Tarkastelen tutkimuksessani, miten työyhteisöt ovat hyödyntäneet arviointia kehittämistyössään. Arviointi on pelkistetysti arvon antamista ja asioiden arvottamista. Arvioinnin tarkoituksena on tuottaa havaintoja, johtopäätöksiä ja kehittämisuosituksia arvioitavan kohteen vahvuuksista ja parantamisalueista suhteessa määriteltyihin kriteereihin ja systemaattisesti kerättyyn aineistoon pohjautuen.

Arvioinnin hyödyntäminen voi olla arviointitiedon ja tulosten hyödyntämistä sekä arviointiprosessin hyödyntämistä. Arviointitiedon ja -tulosten hyödyntämisessä on kyse siitä, mitä arvioinnin tuottaman tiedon avulla tai sen seurauksena tapahtuu. Arvioinnin prosessikäyttö puolestaan viittaa muutoksiin, joita arviointiprosessi tuottaa tai edistää arviointiin osallistujien keskuudessa. Muutokset liittyvät olennaisesti arviointiin osallistumiseen, arviointiprosessin aikana tapahtuvaan oppimiseen ja osallistujien väliseen vuorovaikutukseen.

Kehittävä arviointi on tutkimuksessani viitekehys, joka yhdistää arvioinnin kehittämiseen. Kehittävä arviointi tarkoittaa arviointiprosesseja ja -toimintoja, joiden tarkoituksena on tukea jonkin ohjelman, tuotteen, henkilöstön tai organisaation kehittämistä ja arvioivan työotteen syntymistä organisaatioon (Patton 1997). Kehittävän arvioinnin päämääränä on parantaa toiminnan vaikuttavuutta työ- ja työyhteisöllisten prosessien kehittämisen kautta (Rajavaara 2006).

Tutkimuksen työyhteisöissä arviointi oli itsearviointia. Se on arviointia, jota arvioinnin kohteena olevat itse toteuttavat ja joka kohdistuu heidän omaan toimintaansa. Työyhteisöt so-



Kuvio 2. Kehittävän arvioinnin orientaatiot työyhteisöissä.

velsivat kehittämistyössään kolmenlaisia menetelmiä: Empowerment-arviointiin pohjautuvaa Kompetensi- menetelmää, ITE-itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmää sekä edellisiä täydentävästi Bikva-asiakaslähtöistä arviointimalia. Itsearviointia hyödynnettiin kehittämisessä erilaisin tavoin riippumatta sovelletusta menetelmästä.

Olen tunnistanut aineistosta kolme erilaista kehittävän arvioinnin orientaatiota ja nimennyt ne arviointiksi kertaharjoituksena, arviointiksi suurten linjojen tarkistamisena ja arviointiksi ammatillisen kehittymisen välineenä. Näitä orientaatioita on suhteutettu toisiinsa jatkumolla mekaanisesta holistiseen orientaatioon.

Arvioinnin hyödyntäminen kehittämisessä pohjautuu oletukseen, että arviointi voi edistää organisatorisen oppimisen kannalta välttämättömiä prosesseja. Organisatorinen oppiminen voidaan ymmärtää muutosprosessiksi, joka tapahtuu sekä yksilöllisessä että jaetussa ajattelussa ja toiminnassa, mutta johon organisaation instituutiot vaikuttavat ja joihin se sulautuu (Crossan ym. 1999).

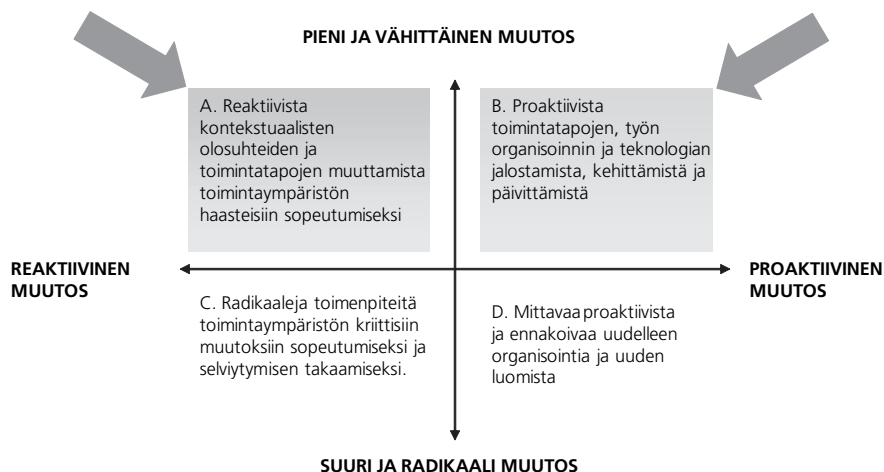
Olen hyödyntänyt kahta organisatorisen oppimisen ja tiedontuotannon viitekehystä tarkastellessani kehittävän itsearviointin toteuttamista: dynaamista 4I:n prosessimallia (Crossan ym. 1999) sekä dialogista lähestymistapaa op-

pimiseen ja yhteistoiminnalliseen kehittämiseen (Paavola ym. 2004; Paavola ym. 2010).

Mary Crossanin ja kumppaneiden organisatorisen oppimisen viitekehys on auttanut jäsentämään itsearviointia organisatorisen oppimisen prosesseina. Viitekehys havainnollistaa, miten oppimista ja tietoa tuotetaan ja välitetään kehittävän itsearviointin eri vaiheissa yksilötasolta ryhmätasolle ja ryhmätasolta organisaatiotasolle ja vastaavasti toisinpäin. Analyysin tulokset nostavat esiin työyhteisöjen moniammatillisen luonteen merkityksen. Jaetun ymmärryksen luominen osoittautui paikoitellen monimutkaiseksi prosessiksi, jossa olivat läsnä erilaiset intressit ja vallankäyttöön liittyvät kysymykset.

Organisaatioiden läpi kulkevat kaksisuuntaiset syöte- ja palauteprosessit olivat vähäisiä suhteessa työyhteisöjen toteuttamaan kehittämistyöhön. Näiden vuorovaikutusprosessien toimivuutta voi kuitenkin pitää kriittisenä sen suhteen, missä määrin työyhteisö voi tuottaa ja hallita organisaatioissa tapahtuvaa muutosta oman kehittämistyönsä avulla.

Dialoginen lähestymistapa oppimiseen jäsentää toimintaa, jossa työyhteisöt organisoivat yhteistoiminnallista kehittämistä ja pyrkivät luomaan ja kehittämään systemaattisesti ja pitkäjänteisesti yhteisiä kehittämisen kohteita (Paavola & Hakkarainen 2005; Paavola ym.



Kuvio 3. Organisatorisen muutoksen tyypit (Dawson 2003).

2010). Kehittävän arvioinnin tarkastelu dialogisessa viitekehyksessä täydentää aiemmin kirjallisuudessa esitettyjä, lähinnä monologisiin ja dialogisiin oppimisenäkemyksiin pohjautuvia esityksiä arvioinnin, organisatorisen oppimisen ja kehittämisen välisestä suhteesta. Lähestymistapa syventää ymmärrystä kehittävän itsearvioinnin hyödyntämisen ehdoista ja edellytyksistä.

PROAKTIIVISTA PIENIMUOTOISTEN MUUTOSTEN TUOTTAMISTA JA REAKTIIVISTA SOPEUTUMISTA MUUTOKSIIN

Jäsenän tutkimuksessani työyhteisöjen kehittämistyötä suhteessa organisatoriseen muutokseen. Työyhteisölähtöisen kehittämisen luonnetta ja paikkaa havainnollistaa jäsenitys, jossa radikaaleja ja vähittäisiä organisaatiomuutoksen tyyppejä asemoidaan suhteessa proaktiivisiin ja reaktiivisiin muutoksiin (Dawson 2003).

Tutkimukseni kohteena oleva kehittämistyö oli sekä proaktiivista työn, työyhteisön ja palveluiden kehittämistä että reaktiivista sopeutumista ulkoapäin johdettuihin muutoksiin. Se näyttäytyi vähittäistä ja pientä muutosta tuottavana toimintana. Kehittäminen kohdistui tyypillisesti työkäytäntöihin, joita pyrittiin selkiyttämään linjaamalla yhteisiä toimintatapoja, ottamalla käyttöön työtä helpottavia välineitä ja

toteuttamalla kokeiluja ja uudistuksia työn organisoinnin parantamiseksi. Työyhteisötasolla sopeutumista ja reagoitua vaativia uudistuksia olivat esimerkiksi kuntaorganisaatioissa tapahtuvat rakenteelliset muutokset ja sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädännölliset uudistukset.

Kehittämisen prosessi edisti työyhteisöissä kehityksellisiä ja vähittäisiä muutoksia niin ajattelun, asenteiden ja tunteiden kuin käyttäytymisen ja toimintakäytäntöjen tasoilla.

Tulokset osoittavat, että kehittäminen prosessi voi vahvistaa työyhteisön kyvykkyyttä kehittää ja arvioida omaa toimintaansa sekä työyhteisön itsetietoisuutta ja sisäistä vahvuutta, jonka koettiin näkyvän esimerkiksi yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvaisuuden tunteen voimistumisena.

JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Olen tutkimuksessani paneutunut organisaation mikrotasoon. Tutkimus tuo esiin prosessimaisesti etenevän, työntekijöiden vahvaan osallistamiseen perustuvan kehittämismuutoksen piirteitä sekä kuvaa toteuttamisen mahdollisuuksia ja rajoituksia sosiaalitoimessa.

Kolmen vuoden seurantaajakso toi esiin työyhteisölähtöisen kehittämisen hitauden ja haasteellisuuden. Kehittyvä työyhteisö edellyttää tavoitteellista, systemaattista toimintaa, mutta myös kehittämisen tilanne-ehdoisuuden tunnis-



Kuvio 4. Kehittämisen tuottamat muutokset työyhteisöissä.

tamista ja hyödyntämistä. Tulokset korostavat, että kehittämisprosessin ylläpitäminen ja jatkuvuus edellyttävät määriteltyjä vastuita ja koordinaatiota. Työyhteisön yhteiselle reflektoinnille, keskustelulle ja kehittämistoimille on varattava riittävästi aikaa ja tilaa. Yhteistoiminnallisen kehittämisen onnistumisen kannalta on tärkeää panostaa yhteisen perustehtävän ja työyhteisön jäseniä yhdistävien tekijöiden tunnistamiseen ja määrittämiseen.

Organisaatioiden ja työyhteisöjen toimivuus ja hyvinvointi eivät synny itsestään. Ne eivät myöskään ole staattisia tiloja, jotka kerran saavutettuina kestävät aikaa, vaan ne vaativat jatkuvaa ylläpitämistä ja uudelleen tuottamista. Pysyvyys ja staattisuus edellyttävät toimintaa yhtä lailla kuin muutos. Nykytilan ylläpitäminen tarkoittaa, että kaikki osatekijät pysyvät ennallaan ja toimintaa toteutetaan kuten ennenkin. Käytännössä pysyvyyttä haastavat niin työyhteisön sisäiset kuin ulkoiset impulssit. Tutkimukseni aineisto ilmensi hyvin, miten työyhteisö on jatkuvassa liikkeessä. Tämä on olennaista huomioida kehittämisinterventtioiden suunnittelussa, toteuttamisessa ja arvioinnissa.

Kehittämisen kestävyuden kannalta keskeinen kysymys on, miten työyhteisölähtöinen kehittäminen voidaan kytkeä riittävästi organisatorisiin muutoksiin. Ne ovat luonteeltaan usein episodi-

sia, mullistavia ja perustavaa laatua olevia sekä nopeasti käynnistyviä ja eteneviä. Tutkimukseni toi esille, että parhaimmillaan työyhteisön kehittäminen voi tukea organisaatiotasojen uudistusten suunnittelua, toteuttamista, ja siten myös työyhteisötasolla muutosten hallintaa. Jos tavoitteet eivät ole yhteen sovitettavissa ja aito vuorovaikutus puuttuu, voivat ylhäältä alas johdetut muutokset mitätöidä työyhteisötasoiset kehittämisponnistukset.

Tutkimukseni keskeisenä johtopäätöksenä on, että organisatorinen oppiminen ja kestävä yhteistoiminnallinen kehittäminen edellyttävät käytäntöjä, joilla ryhmätason oppiminen ja kehittäminen sidotaan osaksi sekä organisaation tavoitteita että yksittäisten työntekijöiden työtä. Olennaista on, että käytäntöasiantuntijat otetaan riittävän ajoissa ja aidosti mukaan muutosten suunnitteluun ja että heillä on siihen tarvittavia valmiuksia.

YTM (väit.) Katri Vatajan sosiaali- ja terveyshalintotieteen alaan kuuluva väitöskirja ”Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa.” tarkastettiin 24.8.2012 Vaasan yliopistossa. Vastaväittäjänä toimi professori Leena Paasivaara Oulun yliopistosta ja kustoksena professori Pirkko Vartiainen Vaasan yliopistosta.

LÄHTEET

- Boonstra, J.J. (2004). Conclusion: Some reflections and perspectives on organizing, changing, and learning. In Boonstra, J.J. (Ed.), *Dynamics of organizational change and learning* (pp. 447–475). West Essex: Wiley & Sons.
- Crossan, M.M., Lane, H.W. & White, R.E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537.
- Dawson, P. (2003). Reshaping change: A processual perspective. London: Routledge.
- Docherty, P., Forslin, J., Shani, A.B. & Kira, M. (2002). Emerging work systems. In Docherty, P., Forslin, J. & Shani, A. B. (Eds.), *Creating sustainable work systems* (pp. 3–14). London: Routledge.
- Kaakinen, J., Nieminen, J. & Ohtonen, J. (2007). Sosiaalihuollon kehittämistoiminnan arvioinnin loppuraportti. STM:n selvityksiä 2007:12. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Kira, M. (2003). Byrokratian jälkeen – Kohti uudistavaa työtä ja kestäväää työjärjestelmää. Työpoliittinen tutkimus 254. Helsinki: Työministeriö.
- Paavola, S., Engeström, Y. & Hakkarainen, K. (2010). Trialogical approach as a new form of mediation. In Mørch, A.I., Moen, A. & Paavola, S. (Eds.), *Collaborative knowledge creation: Practice, tools, and concepts* (pp. 9–23). KP-LaB project.
- Paavola, S. & Hakkarainen, K. (2005). The knowledge creation metaphor – An emergent epistemological approach to learning. *Science & Education*, 4(6), 535–557.
- Paavola, S., Lipponen, L. & Hakkarainen, K. (2004). Models of innovative knowledge communities and three metaphors of learning. *Review of Educational Research*, 74(4), 557–576.
- Patton, M.Q. (1997). *Utilization-focused evaluation: The new century text*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rajavaara, M. (2006). *Yhteiskuntaan vaikuttava Kela. Katsaus vaikuttavuuden käsitteisiin ja arviointiin*. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 69. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.
- Räsänen, K. (2007). Kehittämistötteet: tutkimusavusteinen kehittämistyö 'käytännöllisenä toimintana'. Teoksessa Ramstad, E. & Alasoini, T. (toim.), *Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita* (s. 40–66). Helsinki: Tykes.
- Seppänen-Järvelä, R. (2004). Projekti-kehittämisen kehto vai musta aukko? *Yhteiskuntapolitiikka*, 69(3), 251–259.
- Wilhemson, L. & Döös, M. (2002). Sustainability in a rapidly changing environment. In Docherty, P., Forslin, J. & Shani, A. B. R. (Eds.), *Creating sustainable work systems* (pp. 101–113). London: Routledge.