



Vuokko Niiranen

Sosiaalityön johtamisen vaatimukset ja kvalifikaatiot

Sosiaalityön ja sen johtamisen keskinäinen suhde on Suomessa mielenkiintoinen. Kiinnostus sosiaalityön johtamisen tutkimukseen on ollut hämmästyttävän niukkaa verrattuna siihen, miten usein hallinto ja johtaminen kuvataan sosiaalityön tekemisen esteeksi. Työntekijöiden ammatillinen identiteetti on vahvimmillaan silloin, kun he puhuvat asiakkaista ja ohuimmillaan silloin, kun he puhuvat työelämästään ja työyhteisöistään. Sosiaalityön yliopistokoulutuksiin liittyy opintojaksokuvausten perusteella vain harvoin johtamisen opintoja. Sosiaalityön koulutuksen saaneet kuitenkin toimivat johtajina – he hakeutuivat tai ajautuvat näihin tehtäviin. Viimeaikaiset sosiaalityötä koskevat tutkimukset ja selvitykset kertovat työssä jaksamisen ongelmista ja puutteellisesta resursoinnista. Palvelujen saatavuuden ja toimimattomuuden ongelmat ja työstä nousevan tiedon huono välittyminen päätöksentekoon ovat yleensä johtamisen ja päätöksenteon ongelmia, eivät yksilöllistettäviä työntekijöiden ongelmia. Voidaan siis kysyä, millaisia odotuksia sosiaalityön johtamiseen kohdistuu ja millaisia valmiuksia tarvitaan sosiaalityön johtamiseen.

Millä koulutuksella sosiaalityön johtajia valitaan ja millaisia kvalifikaatioita heiltä edellytetään? Nopea vuoden 2004 alussa avoinna olleiden sosiaalityön ja vanhustyön johtajien hakukuulutusten analysointi osoitti, että työnantaja kyllä ilmoittaa arvostavansa tai toivovansa johtamiskokemusta, mutta kokemusta tai erillistä johtamiskoulutusta ei suoranaisesti edellytetä (Hartikainen ym. 2004). Eri yliopistojen järjestämässä sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen pitkäkestoisissa ammatillisissa erikoistumisopinnoissa (PD-koulutukset) johtavia sosi-



aalityöntekijöitä ja sosiaali-/perusturvajohtajia on osallistujina lähes yhtä runsaasti kuin muitakin sosiaali- ja terveydenhuollon johtavia ammattiryhmiä. Sosiaalityön johtajat kyllä hakeutuvat johtamiskoulutuksiin, mutta käytäntö on osoittanut että koulutusten resurssointi tai niiden arvostaminen kunnissa on puutteellista. Työyhteisön hyvinvoinnin kannalta johtaminen on kuitenkin keskeinen tekijä. Johtaminen heijastuu kaikkeen, mitä organisaatiossa tehdään.

Muuttuva toimintaympäristö haastaa johtajuuden

Sosiaalityön organisaatioiden toimintaympäristönä on usein kunta tai alue, riippumatta siitä, onko kyse julkisesta vai esimerkiksi järjestössä tehtävästä sosiaalityöstä. Kunnallinen sosiaalitoimi kokonaisuudessaan on haasteellinen työympäristö monesta syystä. Palvelujärjestelmä on yhtä aikaa valtakunnallinen ja paikallinen sosiaali- ja terveyspolitiikan väline, sen kohde ja myös organisatorinen konteksti. Kunnan sosiaalijohtaja vastaa paikallisen ja usein alueellisenkin sosiaalipolitiikan johtamisesta - oman työyhteisönsä johtamisen lisäksi. Perinteisestä riippuvuudesta, ennakoitavuudesta ja hierarkioista on siirrytty yhä enemmän kohti epävarmuutta, verkostomaista toimintaa ja näkymätöntä valtaa. Johtaminen ja johtajuus eivät ole vain johtajan asia. Jokainen työntekijä on osa työyhteisöä, ja siinä mielessä jokaisen tulisi myös tietää jotain johtamisesta.

Sosiaalityöntekijöiltä edellytetään yhä useammin johtamistaitojen kaltaisia monialaisia valmiuksia riippumatta siitä, ovatko he nimikkeeltään johtajia vai ei. Valinta projektin vastuulliseksi työntekijäksi on todennäköisempää kuin se, että nimitetään johtajaksi. Työn ja ongelmanratkaisutapojen muutokset näkyvät sosiaalityössä esimerkiksi työryhmien lisääntymisenä, taloudellisen ja toiminnallisen vastuun kasvuna sekä monien päällekkäisten ja limittäisten verkostojen lisääntymisenä. Ristiriitoja syntyy helposti silloin, jos työntekijältä odotetaan jossain verkostossa kykyä ja valtaa itsenäisiin ratkaisuihin, mutta oman perusorganisaation päätöksentekorakenteet eivät anna siihen mahdollisuutta. Samoin kuin johtajalta, edellytetään sosiaalityöntekijältäkin heijasteista valtaa eli vaikuttamista sellaisiin asioihin joihin hänellä ei ole suoranaista määräysvaltaa, mutta joita hänen pitäisi saada tapahtumaan. Näitä heijasteisen vallankäytön ja vaikuttamisen kohteita ovat esimerkiksi yhteistyökumppaneiden toimintatavat tai poliittisten päättäjien ratkaisut.

Julkinen valta eli valtio ja kunnat turvaavat kansalaisille yhtäläiset mahdollisuudet sosiaali- ja terveyspalveluihin ja perusopetukseen. Kunnan tehtävänä on kuntalain (365/1995) 1§:n mukaan pyrkiä edistämään kuntalaisten hyvinvointia ja kestävää kehitystä alueellaan. Lähiajan väestö- ja talouskehitys johtavat väistämättä siihen, että kunnat ja valtio tarkistavat aikaisempia linjauksiaan. Kunnat ovat joka tapa-

uksessa nykyisellään vastuullisia järjestämään asukkaidensa tarvitsemat peruspalvelut, tuottivatpa niitä sitten kunnat, järjestöt tai yksityiset. Kunnissa sosiaalityön organisaatio- ja palvelunimikkeet muuttuvat niin, että yhä useammin palveluketjuista muodostuu kokonaisuuksia ja ryppäitä, joissa aikaisempia sektorijakoja ja professionarajoja tarkistetaan ja ohennetaan (Kiander & Lönnqvist 2002, Lehto 2001). Oletetaan, että palvelun muotoutumista ohjaisi enemmän asiakkaan tarve tai ratkaistavan ongelman luonne – ja vähemmän mekaaninen tehtäväjako- tai organisaationäkemyks. Väestön, sekä kuntien asukkaiden että työntekijöiden ikääntyminen, maan sisäinen muuttoliike ja palvelutarpeiden sekä niiden taustalla olevien ilmiöiden monimutkaistuminen tuovat kasvukeskuksiin ja maaseudun kuntiin luonteeltaan erilaisia ongelmia. Erityisiä haasteita ovat ainakin seuraavat:

- 1) Uudet ongelmat ja palvelutarpeet sekä niistä vastaavan henkilöstön osaamisesta huolehtiminen,
- 2) Uudet palvelujärjestelmät, verkostoituminen palvelujen sisällä ja välillä sekä henkilöstön ammattitaidon ylläpitämisessä,
- 3) Tiedon tuottaminen ja käyttäminen sekä uudistuvan informaatiotekniikan käyttäminen työyhteisöissä ja kunnan poliittisessa päätöksenteossa,
- 4) Aito ja tasavertainen yhteistyö järjestöjen ja yritysten kanssa sekä palvelujen kilpailuttamisen taitaminen
- 5) Kansainvälisyys ja kansainvälistyminen asiakkaiden, hoidettavien ongelmien, palveluntuottajien, työntekijöiden ja toiminnan ohjauksen osalla
- 6) Riittävän, sitoutuneen ja osaamistaan uudistavan, motivoituneen henkilökunnan ja johtajien rekrytoiminen sosiaalityöhön
- 7) Kunta toimintaympäristönä ja kunnallisen itsehallinnon suhde monimuotoiseen ja ilmiönsuun muuttavaan valtionohjaukseen.

Johtamisen vaatimukset ja tehtäväsisällöt näyttävät varsinkin erilaisina, riippuen tarkastelunäkökulmasta. Organisaationäkökulma on erilainen kuin asiakasnäkökulma. Paikalliset poliittiset ja taloudelliset linjaukset haastavat johtamisen eri tavoin kuin valtakunnan sosiaalipoliittiset toimintaohjelmat ja toimintasuositukset. Näkökulmat määrittävät johtamisen tehtäviä yhtä hyvin kuin johtamisen tutkimustakin. Pelkistetysti esimerkiksi sosiaalityön johtamistutkimusta voisi kuvata substanssi-, yksilö- tai organisaatiolähtöisenä. Sosiaalityön professionäkökulmasta katsottuna johtamiselle asettuu jossain määrin erilaisia tehtäviä kuin asiakkaiden näkökulmasta, vaikka sosiaalityön perustehtävästä oltaisiinkin yksimielisiä. Paikallistasolta, kunnan mahdollisuuksien ja kunnallispoliittisten tavoitteiden näkökulmasta katsottuna sosiaalityön johtamisen sisällöt saattavat olla toisenlaisia



kuin silloin, jos niitä arvioidaan valtakunnallisten toiminta- tai talouspoliittisten tavoitteiden kannalta.

Millaista osaamista sosiaalityön johtamisessa tulevaisuudessa tarvitaan? Haasteet liittyvät erityisesti kuntatasolla aikaisempaa yhtenäisempään tulkintaan työn strategisista painopisteistä. Tähän liittyy väistämättä rohkeakin voimavarojen uudelleenkohdentamista. Muutokset ovat mahdollisia silloin, kun huolehditaan työntekijöiden oppimismahdollisuuksista, motivaatiosta ja sitoutumisesta. Erityinen, josain määrin ehkä vieraampi, mutta tarpeellinen on sosiaalijohdon taito käyttää poliittista "selkänöjää". Sillä tarkoitetaan kykyä löytää sosiaalityön tukijoita kunnan toiminnallisen ja poliittisen johdon tasolta (Virtanen 2003, 301-302). Poliittinen selkänöja edellyttää kunnan ja alueen toiminnallisten ja poliittisten valtavverkostojen tunnistamista. Siihen liittyy tuen hankkiminen erityisesti niissä kysymyksissä jotka saattavat olla toiminnallisesti vaikeita. Liittoutumisen strategia tarkoittaa tuen hankkimista sosiaalityön keskeisiin vaikeisiin kysymyksiin kunnan ylimmältä johdolta niin, että myös ylin johto pitää ongelmien ratkaisemista omana keskeisenä tavoitteenaan. Tämä niin kutsuttu itsemääritely (enacted) tapa toimia johtajana vaatii rohkeutta ja vahvaa ammatillista osaamista sekä halua olla johtaja (Pfeffer & Salancik 1978).

Sosiaalityön johtamisessa korostuvat ulkoisen johtamisen, tavoitteiden saavuttamisen ja toiminnan tuloksellisuuden rinnalla organisaation sisäinen ulottuvuus ja strategisen henkilöstöjohtamisen tehtävät (Niiranen 2003). Organisaation sisäisen motivaation kasvattaminen tarkoittaa sekä organisatorisen oppimisen tukemista että omaa työtä ja työyksikköä koskevan arviointi- ja toimintatiedon tuottamista ja käyttämistä – sekä työyhteisön sisällä että sen ulkopuolella ja päättäjien keskuudessa. Työyhteisöjen uudistaminen edellyttää inhimillisten voimavarojen johtamista ja oppimismyönteistä ilmapiiriä. Tähän liittyy se, että työntekijöillä on mahdollisuus olla mukana uudistamassa omaa työtään ja, että heillä on mahdollisuus opetella uusien tehtävien edellyttämät taidot. Vaikutusvalta omaan työhön ja sen eri vaiheisiin tukevat oppimista (Ruohotie 2000).

Henkilöstövoimavarojen johtamisella viitataan erityisesti sellaiseen johtamistyöhön, jossa toiminnan onnistuminen saavutetaan ihmisten avulla. Henkilöstöjohtamisen haasteellisuus korostuu kun tehtävien vaativuus kasvaa, toiminnat ja osaaminen eriytyvät ja kilpailu työvoimasta lisääntyy. Mitä vähemmän organisaatiota voidaan johtaa säännöillä ja mitä enemmän organisaatiossa ja sen ympäristössä esiintyy muutoksia, sitä enemmän korostuu strategisen henkilöstöjohtamisen tarve (Syväjärvi & Stenvall 2003, 339).

Sosiaalityön johtamisessa edellytetään jatkuvaa ympäristön muutokseen, yhteiskunnan muuttuviin ongelmiin ja asiakkaiden muuttuviin ongelmiin vastaamista. Uusiin ongelmiin ei aina voi vastata vanhoilla tai vain hiukan modifioituilla työtavoilla. Työyhteisön toimin-



VUOKKO NIIRANEN

nan onnistuminen rakentuu työntekijöiden osaamisen varaan. Hyvälläkään johtamisella ei korjata työntekijöiden vaillinaista ammattitaitoa. Mitä tämä edellyttää johtamiselta? Varsinaiseen perustutkintoon tähtäävälle yliopistokoulutukselle asettuu opetusmetodisia ja sisällöllisiä vaatimuksia. Näitä ovat: ymmärrys työyhteisön perusasioista, siitä miten ihmisiin suhtaudutaan, ymmärrys vuorovaikutuksen merkityksestä oppimisessa ja ideoiden synnyssä, palautteen merkityksen ymmärtäminen ja omien sosiaalisten taitojensa ja niiden kehittämisen merkitys (Forssén 2003, 57).

Johtajaksi oppiminen

Johtamisen määritelmät palaavat aina omaan aikakauteensa ja senhetkiseen ympäristöön. Johtamiselle esitetään kovin harvoin mitään aivan käänteentekevää uutta sisältöä. Lähes viisikymmentä vuotta sitten Philip Selznick (1957, 56-64) kuvasi johtamista strategisten tehtävien ja henkilöstön motivoinnin yhteensovittamisena. Selznick esitteli organisaation toimintapolitiikkaan ja strategiseen päätöksentekoon liittyvät tehtävät sekä organisaation arvolähtökohtien puolustamisen ja esiin pyrkivien konfliktien ratkaisemisen. Selznick (mt. 22-25) näki tärkeänä johtamisen sosiaalisen ulottuvuuden, henkilöstön odotusten ja tarpeiden tunnistamisen ja sen, että johtaja kannustaa henkilöstöä sitoutumaan työyhteisön tavoitteisiin.

Johtajuuden käsite ei ole yksiselitteinen eikä mitenkään helppo. Oppimisenäkökulmasta katsottuna johtaminen on enemmän keskinäisiä suhteita kuin vain asian siirtämistä henkilöltä toiselle. Oppivassa johtajuudessa korostuvat kaikki työyhteisön jäsenten ja johtajan väliset vuorovaikutukset ja johtajan oma persoonallisuus mekaanisemman johtajan roolien ja tehtävien sijaan (Antonacopoulou & Bento 2004, 86-87). Tästä näkökulmasta katsottuna korostuu ennen kaikkea johtajana oppiminen, eivät niinkään erilliset johtamisopit tai johtajan tehtävät.

Johtajan itsensä on tärkeä tunnistaa, miten ja millä mekanismeilla hänen oma toimintansa vaikuttaa esimerkiksi työyhteisön jäsenten keskinäiseen vuorovaikutukseen, vastuunottoon tai haluun kehittää omaa työtään ja oppia siinä. Samalla tavoin johtajan odotetaan tunnistavan omaa oppimistaan koskevat vaatimukset ja prosessit. Johtajana olemista voi oppia ja sitä tulee opetella. Johtamistaito ei siis ole mikään kaavamainen valmius. Johtajan onnistumista ei nykyisin enää selitetä esimerkiksi johtajan synnynnäisillä lahjoilla, persoonallisuuspiirteillä tai muilla yksilöllisillä ominaisuuksilla. Taitava johtaja huolehtii sekä omien johtajan taitojensa kehittamisestä ja omasta oppimisestaan että työntekijöiden osaamisesta ja organisatorisesta, yhteisestä oppimisesta (Clegg et al 1999; Moilanen 2001; Varila 2002). Hyvään työpanokseen ja tuloksellisuuteen päästään vain ammattinsa osaavien



ja jaksavien työntekijöiden avulla. Muutokset työn luonteessa ja tuloksellisuuden vaatimusten lisääntyminen haastavat myös johtamisen. Johtajan tehtäväksi asettuu osaavan ja hyvinvoivan työyhteisön kehittäminen ja organisatorisen oppimisen edistäminen (Alasoini 2003). Useat tutkimukset ja käytännön kokemukset ovat osoittaneet, että työntekijöiden osallistuminen ongelmien ratkaisemiseen ja oman työskentelynsä kehittämiseen parantavat työhön sitoutumista ja työhyvinvointia.

Johtajan työtä, olipa kyse lähijohtajasta tai organisaation ylimmästä johdosta, ohjaa ensisijaisesti ihmisten keskinäinen vuorovaikutus. Puhutaan johtamisesta sosiaalisena prosessina. Johtamiseen ja johtamisen osaamiseen kohdistuvia vaatimuksia ei voida korvata työntekijöihin tai työtehtäviin liittyvien järjestelyjen avulla (Järvinen et al 2002; Lehtonen 2002; Yang 2003). Yhä useammin johtajan odotetaan käyttävän heijasteista valtaa ja siten vaikuttavan yhteistyökumppaneiden toimintaa tai edistävän esimerkiksi työntekijöiden jatkuvaa oppimista.

Paradoksi johtamisessa liittyy niin kutsuttuun generalisti-spesialisti-ulottuvuuteen (Niiranen 1995). Organisaation sisällä sosiaalityön johtajan odotetaan olevan lähinnä yleisjohtaja, generalisti, joka antaa tilaa työntekijöiden omalle osaamiselle ja kannustaa heitä oppimaan – toki johtajana itsekin omaa alaansa seuraten. Organisaationsa ulkopuolella asetelma kuitenkin muuttuu. Sosiaalityön johtajan odotetaan esimerkiksi yhteistyö- ja johtoryhmissä olevan ennen muuta oman alansa erityisasiantuntija, joka osaa arvioida suunniteltujen ratkaisujen vaikutuksia kunnan asukkaille.

Asiantuntijalle on tyypillistä kiinnostus omaan erityisalueeseensa, itsenäisyys työrooleissaan ja halu kehittää omaa osaamistaan. Johtajaltakin odotetaan näitä asioita, mutta samalla hänen odotetaan antavan aikaa ja tukea työntekijöiden kehittymiselle, keskittyvän strategiseen johtamiseen ja siirtävän omat ammatilliset intressinsä yhteisten tavoitteiden alta. Siirtyminen asiantuntijasta asiantuntijoiden johtajaksi edellyttää aina omien ammatillisten tavoitteiden ja ensisijaisuuksien tarkistamista. Miten on strategisen henkilöstöjohtamisen laita sosiaalityön johtamisessa? Antti Syväjärven ja Jari Stenvallin (2003, 350) tutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveysalan asiantuntijajohtajat noudattivat työssään samoja substanssiorientoituneita piirteitä, joita he käyttivät varsinaisessa operatiivisessa työssään. Toisin sanoen, he arvioivat työntekijöitään substanssiin perustuvan osaamisensa kautta.

Näyttöä johtajaosaamisesta?

Mitä sitten ovat sosiaalityön johtamisen kvalifikaatiot ja miten ne pitäisi osoittaa? Meillä Suomessa on toistaiseksi keskusteltu yllättävän vähän sosiaalityön johtamisen vaatimuksista ja niiden osoittamisesta.



VUOKKO NIIRANEN

Substanssiosaaminen esimerkiksi on välttämätön vaatimus silloin, kun kyse on sosiaalityön johtamisesta. Riittävätkö sosiaalityön johtamiseen näyttötutkinnot ja milloin edellytetään perusteellisempaa perus- ja/tai ammatillista jatko- ja täydennyskoulutusta?

Kansainvälisiä johtamisen kvalifikaatioita voi tutkia esimerkiksi kansainvälisen sosiaalijohtajien yhdistyksen National Network for Social Work Managers kotisivuilta (<http://www.socialwork-managers.fi>). NNSWM:n kvalifikaatiot sisältävät joukon tarkoin eriteltyjä taitoja ja kyvykkyyksiä. Saavuttaakseen NNSWM:n edellyttämän sertifiointin sosiaalityön johtajalla on oltava substanssiedot, joihin sisältyvät muun muassa yleistä sosiaalipolitiikkaa, organisaatioteorioita, toimintajärjestelmää, poliittista päätöksentekoa lainsäädäntöä ja laadunhallintaa koskevat tiedot. Teknisemmät taidot ja kokemus edellyttävät työkokemusta monipuolisesta hallinnollisesta työstä, muun muassa arvioinnista, koordinoinnista, päätöksenteosta, henkilöstöjohtamisesta ja suunnittelusta. Lisäksi johtajanpätevyyttään osoittavalla on oltava henkilökohtaiset kommunikointi-, vuorovaikutus- ja neuvottelutaidot ja hänen on tunnettava sosiaalityön eettiset periaatteet ja sitouduttava puolustamaan niitä.

Myös Suomessa on aika edellyttää sosiaalityön johtamisessa johtamisen koulutus ja kvalifikaatiot. Tämä tarkoittaa sitä, että sosiaalityön peruskoulutukseen sisällytetään johtamisen opintoja nykyistä enemmän ja, että johtajilta edellytetään johtamiskoulutusta tai siihen sitoutumista johtajantyöhön valittaessa. Tarjolla pitää lisäksi olla johtamiseen liittyvää tieteellistä ja ammatillista täydennyskoulutusta jota myös käytetään. Johtamiskoulutuksen pitää näkyä myös palkkauksessa.

Kirjallisuus

- Alasoini, Tuomo (2003) From Projects to Learning Networks - Paradigm Shift in Work Organization Development? Teoksessa Proceedings Book 1. Work and Lifelong Learning in Different Contexts. 3rd International Conference of Researching Work and Learning, July 25th -27th 2003, Tampere. Tampere: Juvenes Print, 66-74.
- Antonacopoulou, Elena P. & Bento, Regina F. (2004) Methods of "Learning Leadership": Taught and Experiential. Teoksessa John Storey (toim.) Leadership in Organizations. Current Issues and Key Trends. London: Routledge, 81-102.
- Clegg, S. R. & Hardy, C. & Nord, W. R. (1999) Managing Organizations. Current Issues. London: Sage Publications.
- Forssén, Minna (2003). Mihin työntekijöiden ideat katoavat ja kuolevat? Työelämän tutkimus 1(1), 54-57.
- Hartikainen, Sonja & Kantola, Heli & Mentula, Riitta & Tolvanen, Ari (2004) Sosiaalityön ohjausmekanismit ja johtamisen vaatimukset. Sosiaalityön johtaminen ja hallinto-opintojakson julkaisematon seminaarityö, Sosiaalityön ja sosiaalipedagogiikan laitos. Kuopion yliopisto.
- Järvinen, Annikki & Koivisto, Tapio & Poikela, Esa (2002) Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Kuntalaki 17.3.1995/365.
- Kiander, Jaakko & Lönnqvist, Henrik (2002) Hyvinvointivaltio, sosiaalipolitiikka ja taloudellinen kasvu. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. Julkaisuja 20. Helsinki: Edita.



PUHEENVUOROT

- Lehto, Markku (2001) Sosiaalipolitiikka edistyksen asialla. Jyväskylä: Vastapaino.
- Lehtonen, Teemu J. (2002) Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Acta Universitatis Tamperensis 867. Tampere: Tampere University Press.
- Moilanen, Raili (2001) A Learning Organization: Machine or Human. Jyväskylä Studies in Business and Economics 14. University of Jyväskylä.
- Niiranen, Vuokko (1995) Sosiaalitoimen moniulotteinen johtajuus. Pieksamäki: Sosiaaliturvan Keskusliitto.
- Niiranen, Vuokko (2003) Kuntien tuloksellisuusarvioinnin tilanne. Teoksessa Vuokko Niiranen ja Pekka Kuusela (toim.) Osaamisen arvo. Osaamisella tuloksellisuutta kuntaorganisaatioon - tutkimushankkeen alkukartoitukset. OSAATKO-KARTUKE - tutkimusprojektin julkaisuja 1. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet 33. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus, 237-250.
- Pfeffer, Jeffrey & Salanick, Gerald S. (1978) The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective. New York: Harper & Row.
- Ruohotie, Pekka (2000) Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki: WSOY.
- Selznick, Philip (1957) Leadership in Administration. Evaston: Row and Peterson.
- Syväjärvi, Antti & Stenvall, Jari (2003) Henkilöstövoimavarat työntekijöiden organisaatio- toimintaosaamisen arvioinnin ja johtamisen näkökulmasta. Hallinnon tutkimus 22 (4), 338-351.
- Virtanen, Petri (2003) Suomalaisen julkishallinnon johtamisen haasteet ja toimintaympäristön muutoksen hallinta. Hallinnon tutkimus 22 (4), 298-309.
- Varila, Juha (2002) Mistä aikuisen oppimisen mieli ja suunta kumpuavat? Arkipäiväoppimisestä ja elämäkokemuksesta oppivaan organisaatioon. Teoksessa Seppo Sivonen (toim.) Yhteisö kehittämisen kentällä. Joensuun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja Sarja B, no 20. Joensuu: Joensuun yliopistopaino, 83-115.
- Yang, Baiyin (2003) Toward a Holistic Theory of Knowledge and Adult Learning. Human Resource Development Review, vol 2 number 2, 106-129.