

# Työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen osallistavilla menetelmillä

## Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa

Arja Jääskeläinen

Väestön ja erityisesti Lapin väestön ikääntymisestä puhutaan huolestuneena siitä, miten yhteiskunnan voimavarat riittävät vanhusväestön laadukkaiden palvelujen tuottamiseen. Ikäihmisten palvelutarpeiden on ennakoitu lisäänntyvän. Työvoiman tarve hoitoalalla lisääntyy hoitohenkilöstön eläkkeelle siirtyessä. Kunta-alan eläkepoistumaennusteen (2012) mukaan vuoteen 2021 mennessä sosiaali- ja terveysalalta siirtyy eläkkeelle noin 30 prosenttia henkilöstöstä. Suomen maakunnista eläkepoistuma on suurinta Lapissa ja Kainuussa. Sallan kunnasta, jossa tämä tutkimus on tehty, noin 42 prosenttia työntekijöistä siirtyy eläkkeelle vuoteen 2021 mennessä.

Hoitohenkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseen on tärkeää kiinnittää huomiota sekä henkilöstön saatavuuden turvaamiseksi että ikäihmisten palvelujen laadun ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtivat työyksiköt säilyttävät veto-voimaisuutensa kilpailussa hoitoalan työvoimasta. Kuntien henkilöstön työhyvinvoinnissa on todettu eniten puutteita juuri terveysalalla (Kaartinen ym. 2011). Tilanne on jopa heikentynyt viime vuosina. Ikääntyneitä hoitavien sairaanhoitajien työhyvinvointi on heikompi kuin muilla työalueilla työskentelevien sairaanhoitajien (Heponiemi ym. 2008). Erityisesti tämän tutkimuksen kohdetta, vanhus- ja vammaispalveluja, ajatellen on merkittävää, että työntekijöiden hyvinvointi heijastuu myös asiakasty-

tyväisyyteen (Nakari & Sjöblom 2009). Lisäksi työhyvinvoinnilla on suuri merkitys työntekijän kokonaisvaltaiselle henkilökohtaiselle hyvinvoinnille, mitä voidaan pitää yksilön kannalta tärkeimpänä syynä edistää hyvinvointia työssä (Riikonen ym. 2002).

Tämän tutkimuksen viitekehyksenä on työhyvinvointikäsitys, jonka mukaan työhyvinvointi syntyy työn hallinnan ja mielekkyyden kokemuksesta. Työyhteisön hyvinvointia voidaan vahvistaa kehittämällä työtä yhteistoiminnallisesti työyhteisössä (Launis ym. 2010; Mäkitalo & Paso 2009).

Koko työyhteisön osallistuminen työn kehittämiseen varsinkin muutostilanteissa parantaa työhyvinvoinnin lisäksi sitoutumista muutoksiin ja yhdessä sovittuihin toimintatapoihin (Cockburn ym. 2011; Loppela 2004; Rautio 2004). Osallisuuden kokemus näyttää olevan työhyvinvoinnin kannalta jopa merkittävämpi kuin muut työn tekemiseen liittyvät rakenteet tai piirteet (Alasoini 2011; LaMontagne ym. 2007; Mäkitalo & Paso 2009; Semmer 2009).

Työterveyslaitos on todennut työyhteisöjen toimivuuden edistämisen olevan myös työterveyshuollon tehtävä (Rautio ym. 2011). Yhteistoiminnallisille menetelmille ja niihin kouluttautumiseen näyttää olevan tarvetta. Työhyvinvointia edistävät työn kehittämismenetelmät, jotka perustuvat kehittävän työntutkimuksen teoriaan, ovat herättäneet kiinnos-

tusta. Niiden käyttöön on koulutettu etenkin työterveyshuollon henkilökuntaa jo vuosia. Kyseisten menetelmien kehittäminen ja käyttäminen edelleen työhyvinvoinnin edistämiseksi edellyttää vastavuoroisuutta ja tasa-arvoisuutta eri toimijoiden kesken sekä paikallisten kehittämisvoimavarojen ja -mahdollisuuksien yhdistämistä (Spangar ym. 2011).

Tässä tutkimuksessa mukana olleet työyhteisöt osallistuiivat yhdessä työnsä kehittämiseen osana Itä-Lapissa sijaitsevan Sallan kunnan Hyvinvointivalmennus-hankkeen (ESR) kehittämistyötä (Jääskeläinen 2011). Hankkeen tavoitteena oli vahvistaa kuntalaisten ja matkailijoiden hyvinvointia luomalla kuntaan hyvinvointivalmennusmalli. Malliin sisältyi hyvinvointivalmentajien koulutus. Hyvinvointivalmentajat ovat kunnan työntekijöitä, joita koulutettiin valmentamaan kuntalaisia hyvinvoinnin perusasioissa, mutta myös valmentajaopiskelijoiden valitsemissa erityisissä kiinnostuksen kohteissa, kuten työhyvinvoinnissa ja vuoropuhelun vetämisessä.

Yhtenä osana Hyvinvointivalmennus-hankkeen toimintaa työyhteisöissä järjestettiin työhyvinvoinnin suunnitteluun tarkoitettuja tulevaisuusdialogeja, joiden periaatteet kuvataan Seikkulan ja Arnkilin (2005) dialogista verkostotyötä käsittelevässä teoksessa. Sallalaiset vuoropuhelunvetäjäkoulutuksessa olevat hyvinvointivalmentajat ohjasivat nämä tulevaisuusdialogit. Vanhus- ja vammaispalvelujen työyhteisöissä tulevaisuusdialogeja seurasi useita kehittämiskokouksia, joissa olin ohjaajana. Väitöskirjani on toimintatutkimus näiden viiden työyhteisön kehittämisprosesseista.

Aluksi toiminta työyhteisöjen kanssa oli luonteeltaan kehittämistyötä, johon liitettiin myöhemmin tutkimuksellisuus toimintatutkimuksellisella lähestymistavalla. Kehittämiseen osallistui viisi vanhus- ja vammaispalveluja tuottavaa työyksikköä: terveyskeskuksen vuodeosasto, vanhainkoti, ikään-tyneiden palvelukoti, kotihoito sekä kehitysvammaisten ja dementiaa sairastavien palvelukoti. Kehittämisprosesseissa oli mukana yhteensä 85 työntekijää, esimiehet mukaan lu-

kien. Heidän tuottamiensa palvelujen piirissä oli noin 245 asiakasta, asukasta tai potilasta.

Tutkimuksen luontevaksi lähestymistavaksi valikoitui toimintatutkimus, joka liittyy kehittämistyöhön tarkoituksenmukaisesti. Toimintatutkimuksen tavoitteena on siinä toteutettavalla interventiolla saada aikaan konkreettista muutosta parempaan ja samalla luoda uutta tietoa yhdessä tutkimukseen osallistuvien kanssa (Dewey 1999; Heikkinen 2007; Heron & Reason 2001; Kuula 1999; Wadsworth 2001). Tässä tutkimuksessa työyhteisöjen kehittämisprosessit toimivat interventiona. Käytettyjen menetelmien tarkoituksena oli antaa osallistujille mahdollisuus saada äänensä kuuluviin oman työnsä asiantuntijoina. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli toimintatutkimuksellisesti sekä parantaa työyhteisöjen hyvinvointia että tuottaa uutta tietoa kehittämisprosessien analyysien pohjalta muodostettavasta kehittämisestä ja sen syntymisestä. Tarkoituksena oli luoda osallisuuden mahdollistavia kehittämismenetelmiä yhdistävä malli, jolla työyhteisö voi itsenäisesti tai vähin ulkopuolisin resurssein jatkuvasti kehittää toimintaansa.

Kehittämismallin luomiseen johdattavilla tutkimuskysymyksillä etsittiin vastausta siihen, mitkä ovat työyhteisöjen määrittelemät työhyvinvoinnin tekijät ja miten työyhteisöjen hyvinvointi muuttuu kehittämisprosessin aikana. Muutosta peilattiin prosessissa muodostettuun osallistujälähtöiseen työhyvinvoinnin määrittelyyn. Vastausta etsittiin myös siihen, millainen merkitys tulevaisuusdialogilla ja seurantapalaverilla on kehittämisprosesseissa. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin yksilö-, ryhmä- ja parihaastatteluja, välittömän palautteen keruuseen tarkoitettuja lomakekyselyitä, tutkijan päiväkirjaa ja havainnointia.

Tutkimukseen osallistuvien työyhteisöjen kehittämisprosesseissa käytettiin useita menetelmiä. Tulevaisuusdialogi on Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen Verkostotutkimus ja dialogiset menetelmät -tiimin psykososiaaliseen verkostotyöhön kehittämä menetelmä (Arnkil ym. 2003). Se luotiin alun perin tur-

vaamaan dialogisuutta monitoimijaisissa perheiden pulmatilanteissa. Tulevaisuusdialogia on sovellettu ja käytetty perheiden tilanteiden lisäksi monenlaisessa toiminnan suunnittelussa, kuten kuntien päihdestrategian suunnittelussa (Tenkanen 2006). Tulevaisuusdialogissa noudatetaan monia demokraattisen dialogin periaatteita (Gustavsen 2001). Se on itsessään myös toimintatutkimuksellinen interventio perheen tai työyhteisön elämässä. Tulevaisuusdialogissa pyritään varmistamaan osallistujien keskinäinen dialogi käyttämällä keskusteltavaan tilanteeseen nähden ulkopuolisia vuoropuhelun vetäjiä dialogin ohjaajina.

Dialogisuuden lisäksi tulevaisuusdialogin perusominaisuus on tulevaisuuteen ja ratkaisuihin suuntautuminen ja siitä syntyvä toiveisuus. Työyhteisön tuottama yhteinen tulevaisuusvisio ja siihen liitetyt konkreettiset teot sitouttavat työyhteisön toimimaan kohti tuota hyvää tulevaisuutta, yhteistä visiota (Kotter 1996).

Tulevaisuusdialogin ja siihen liittyvän dialogisen seurantapalaverin lisäksi kehittämistyössä oli joissakin työyhteisöissä käytössä työhyvinvointia edistäviä muutospajamenetelmiä, kuten historia- ja häiriökartoitusta (Launis ym. 2010). Lisäksi käytettiin työprosessin mallinnusta. Työyhteisöjen kehittämisprosessit käsittivät kolmesta yhdeksään työyhteisön yhteistä kokoon tumista ja välitehtävien tekemistä. Ensimmäisellä kokoon tumiskerralla jokaisessa työyhteisössä toteutettiin tulevaisuusdialogi, jonka tarkoituksena oli saada kuuluviin kaikkien työyhteisön jäsenten ajatukset toivotusta työhyvinvoinnin tilasta ja siihen johtavista teoista. Kehittämisprosesseissa edettiin ensimmäisellä kerralla tehtyjen suunnitelmien mukaisesti, mutta niiden lisäksi tehtiin myös uusia suunnitelmia. Prosessit päättyivät dialogiseen seurantapalaveriin, jossa arvioitiin tapahtunutta kehitystä ja tehtiin uusia suunnitelmia. Tutkimus oli kokeilu, jossa yhdistettiin työyhteisöjen tarpeiden mukaisesti erilaisia osallisuuden mahdollistavia kehittämismenetelmiä samaan kehittämisprosessiin.

Tutkimustulokset liittyvät kehittämisprosesseihin ja toisaalta intervention seurauksiin. Luotu kehittämismalli perustuu kehittämisprosessien analyysiin. Sen perusteella prosesseista oli löydettävissä muutamia kriittisiä, osittain aiemmissakin tutkimuksissa esille tulleita tekijöitä, jotka ovat yhteydessä kehittämisprosessien onnistumiseen. Ensimmäinen niistä on säännöllisen ajan varaaminen kehittämistoiminnalle työyhteisön kiireisen arjen keskelle. Ilman riittävää yhteistä aikaa yhteistoiminnallista kehittämistoimintaa ei saada aikaan. Pysähtyminen katsomaan taakseen ja eteenpäin on uuden oppimisen edellytys (Jones 1976). Toiseksi kehittämisprosessin innostavalla aloituksella on yhteys koko prosessiin motivoitumisen kanssa (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005). Jos ensimmäinen kokoon tumiskerta luo toivoa paremmasta asioiden järjestymisestä, innostus kehittämiseen jatkuu myöhemminkin ja tuottaa tuloksia. Tässä tutkimuksessa innostavana aloituksena oli tulevaisuusdialogi, josta saatu välitön palaute oli erittäin hyvää. Osallistujat kokivat tulleensa kuulluiksi ja kuululleensa toistensa ajatuksia. Tulevaisuusdialogin perustella saatiin aikaan konkreettinen kehittämissuunnitelma. Kehittämiskohteen voi valita heti tulevaisuusdialogin yhteydessä, mutta tässä tutkimuksessa saatiin hyviä kokemuksia myös kehittämis kohteen valitsemisesta myöhemmin tulevaisuusdialogin jälkeen, jolloin kohde muotoutui täsmällisemmäksi kokonaisuudeksi.

Kaikkien työyhteisön jäsenten osallistuminen kehittämiseen on tärkeää eri näkökulmien esiin saamiseksi ja yhteisiin suunnitelmiin sitoutumiseksi. Koko työyhteisö tarkoitetaan tässä esimiehiä, vakituisia työntekijöitä ja sijaisia. Kolmivuorotyötä tekevässä hoitotyön työyksikössä kaikkien mukaan saaminen on haasteellista ja vaatii pitkäjänteistä työvuoro- ja muuta suunnittelua.

Esimies on vastuussa palvelujen laadun kehittämisen järjestämisestä. Hän on kuin portinvartija, jonka arvot ja uskomukset joko mahdollistavat tai estävät työyhteisön kehittämistoiminnan (Lewin 1947). Esimiehen vas-

tuulla on järjestää aikaa säännölliselle ja jatkuvalla kehittämistoiminnalle työyhteisössä niin, että kaikki pääsevät siihen osallistumaan. Esimies voi olla itse kehittämisprosessin vetäjä tai käyttää siinä tehtävässä työyhteisön ulkopuolista asiantuntijaa. Koska työyhteisön ulkopuolisten prosessien ohjaajien käyttöön varsinkin Lapissa liittyy monenlaisia vaikeuksia, kuten pitkät etäisyydet ja taloudelliset näkökulmat, on tulevaisuudessa hyvä lisätä esimiesten valmiuksia hallita kehittämisprosessissa käytettäviä osallisuuden mahdollistavia menetelmiä. Koulutettuja vuoropuhelun vetäjiä on muutamissa Lapin kunnissa. Heidän taitoaan on suositeltavaa hyödyntää ainakin kehittämisprosessien alussa ja lopussa.

Kaikki työyhteisöt pitivät yhdessä käyttyjä keskusteluja kehittämisprosessien merkittävänä antina. Yhteiset keskustelut eivät kuitenkaan riitä pitämään yllä kehittämistä tai saamaan aikaan muutoksia, niin tärkeää kuin keskustelu onkin. Tarvitaan toimintaa, muutoksia työn tekemisessä ja lisäksi pysähtymistä, jolloin arvioidaan tapahtunutta kehitystä. Tutkimuksessa havaittiin, että hyväkin kehitys jää helposti huomaamatta, jos sitä ei tuoda tietoisesti näkyväksi aika ajoin. Seurantapalaverit ovat pysähtymisen paikkoja, joissa on myös mahdollisuus vaihtaa kehittämisen suuntaa, tehdä uusia suunnitelmia ja innostua aikaansaannoksista.

Työyhteisöt tuottivat tulevaisuusdialogissa oman kuvauksensa työhyvinvoinnin tekijöistä, joihin verraten ne myös arvioivat työhyvinvointinsa muutoksia kehittämisprosessien lopussa. Kuva työhyvinvoinnista ja sen tekijöistä oli joka työyhteisössä erilainen. Näkemys työhyvinvoinnista näytti liittyvän työyhteisön sen hetkiseen tilanteeseen. Mahdollisuus tehdä hyvää hoitotyötä tuotti tämänkin tutkimuksen mukaan työhön mielekkyyttä.

Hoitotyön kuormittavuus ja henkilöstön määrä työyksiköissä ovat tutkitusti työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä (Hinno 2012; Sinervo ym. 2011). Niistä puhuttiin myös salalalaisissa työyhteisöissä. Koska työyksiköissä oli työntekijöitä ikäihmisten palveluiden laa-

tuusosituksessa suositeltu vähimmäismäärä, suunniteltiin muutoksia työprosesseihin mahdollisena ratkaisuna työn parempaan sujumiseen olemassa olevalla henkilöstömäärällä. Kehittämisprosessien tuottamat muutokset työhyvinvoinnin tekijöissä liittyivätkin enimmäkseen parempaan työtoiminnan sujumiseen. Tosin työn perusrakenteet liittyvät usein myös työn sujumiseen. Jos ei ole käytettävissä esimerkiksi tarpeeksi tietokoneita hoitotyöhön liittyvää kirjaamista varten, työ ei siltä osin ole sujuvaa ja työprosessiin syntyy katkoksia ja häiriöitä. Työntekijät toivoivat johtamisen olevan vahvaa, kannustavaa, toimintaa valvovaa ja kehittämiseen aktivoivaa.

Työntekijät kokivat, että työtoiminta selkeytyi, kun siitä puhuttiin yhteisesti ja sovittiin toimintatavoista. Työyhteisöt tekivät muutoksia muun muassa lääketilausten tekemisessä, lääkärintoimimääräysten toteuttamisessa sekä aamutöiden, yövuorojen, saattohoidon ja viikko-ohjelmien järjestämisessä. Useissa työyhteisöissä tehtiin keskinäisiä, onnistuneita yhteistyökokeiluja. Työvuorojärjestelyihin liittyen aloitettiin myöhemmin mittava kokeilu, jonka perusteella työvuorosuunnittelua kehitettiin työyksiköiden kokemusten mukaan.

Yhdessä tekeminen paransi työyhteisöjen yhteistyötaitoja, vahvisti yhteishenkeä ja työntekijöiden välisiä suhteita (myös Kivimäki ym. 2006). Lisäksi yhteistoiminta lähensi työntekijöiden ja esimiesten välisiä suhteita. Dialogitaitojen ja kehittämisen oppiminen näkyi arjen toimintakäytännöissä kehittämisprosessien edetessä. Keskinäinen luottamus lisääntyi niin, että uskallettiin ottaa esille ongelmallisia yhteistyösuhteita.

Työntekijän terveydentila mainittiin tulevaisuusdialogeissa ainoana yksilön ominaisuuksiin suoraan liittyvänä työhyvinvoinnin tekijänä. Työntekijöillä oli huolta oman ikääntymisen mukanaan tuomasta toimintakyvyn heikentymisestä sekä mahdollisesta eläkeiän nostosta tulevaisuudessa. Kehittämisprosessien aikana ei tehty yhteisiä suunnitelmia työntekijöiden kunnan ko-

hentämiseksi, mutta Hyvinvointivalmennus-hanke tarjosi siihen uusia mahdollisuuksia.

Työyhteisön ulkopuolisiin huolestuttaviin tekijöihin, kuten sijaisten saatavuuteen tai sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen suunniteltuihin muutoksiin, kehittämisprosesseilla ei ollut mahdollisuus vaikuttaa. Tulossa olevat palvelurakenteiden muutokset koettiin uhkana eikä mahdollisuutena kunnan vanhus- ja vammaispalveluille. Toisaalta todettiin, että hoitotyötä riittää tulevaisuudessaakin, joten oma työpaikka ei tuntunut uhatulta. Mahdolliset muutokset aiheuttivat epävarmuutta ja pohdintaa siitä, mihin ollaan menossa ja mihin suuntaan toimintaa kannattaa kehittää. Mikä onkaan se johtotähti, jota seurataan?

Vanhus- ja vammaispalveluiden hyvinvointivat työntekijät tuottavat laadukkaita palveluja ja asiakkaiden tyytyväisyys lisääntyy, mikä taas tuottaa mielekkyyttä ja hyvinvointia työntekijöille. Vanhus- ja vammaistyön paikalliselle, työyhteisössä tapahtuvalle kehittämiselle kannattaa siis varata aikaa ja mahdollisuuksia esimerkiksi tämän tutkimuksen tuottamalla osallistavalla kehittämismallilla.

Ikäihmisten palvelujen laatusuositus (2008) suosittaa asiakkaiden suoraa osallistu-

mista heidän käyttämiensä palvelujen kehittämiseen. Asiakkaiden, asukkaiden, potilaiden ja heidän omaistensa mahdollisuus tulla kuuluisi palveluja tuottavissa työyhteisöissä on tämän tutkimuksen tärkein kehittämis ehdotus seuraaville tutkimuksille.

Laajempaa yhteiskunnallista merkitystä tälle tutkimukselle antaa se, että mallia on mahdollista soveltaa myös muissa kuin vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä ja muunnella sopivaksi kunkin työyhteisön tarpeiden mukaan. Tutkimus antaa yleisempää tietoa myös siitä, miten eri kehittämismenetelmiä on mahdollista joustavasti yhdistää työyhteisöjä hyödyttävällä tavalla. Tutkimus on myös esimerkki ammattikorkeakoulun ja kunnan tekemästä antoisasta yhteistyöstä aluekehitystoiminnassa.

\* \* \*

Arja Jääskeläisen kasvatustieteen väitöskirja *Työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä* Sallassa tarkastettiin Lapin yliopistossa 16.3.2013 (Acta Universitatis Lapponiensis 252). Väitöskirja on saatavilla internet-osoitteessa <http://www.doria.fi/handle/10024/88827>

## Kirjallisuus

Alasoini, T. (2011) Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Tykes raportteja 76. Helsinki: Libris.

Arnkil, T., Eriksson, E. & Arnkil, R. (2003) Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa. Sektori-keskeisyydestä ja projektien kaaoksesta joustavaan verkostointiin. Stakes raportteja 253. Saarjärvi: Gummerus.

Cockburn, M., Irastorza, X. & Milczarek, M. (toim.) (2011) Työterveyden ja työturvallisuuden, psykososiaalisten riskien ja työntekijöiden osallistumisen hallinta ESENER-tutkimusta soveltamalla. Tiivistelmä neljästä toissijaista analyysihanketta koskevasta raportista. Euroopan työterveys- ja turvallisuusvirasto. [online] <<http://osha.europa.eu/fi/publications/reports/esener-summary>>. Luettu 4.5.2012.

Dewey, J. (1999) Pyrkimys varmuuteen. Suom. P. Määttänen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Gustavsen, B. (2001) Theory and practice: the mediating discourse. Teoksessa P. Reason & H. Bradbury (toim.) Handbook of action research. Participative inquiry & practice. London: Sage, 17–26.

Heikkinen, H. L. T. 2007. Toimintatutkimuksen läh- tökohdat. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa. Dark, 16–38.

Heponiemi, T., Sinervo, T., Räsänen, K., Vänskä, J., Halila, H. & Elovainio, M. (2008) Lääkärien ja sairaanhoitajien hyvinvointi ja terveys – laaja ko- horttitutkimus -hankkeen loppuraportti. Helsinki: Stakes.

- Heron, J. & Reason, P. (2001) The practice of cooperative inquiry: Research 'with' rather than 'on' people. Teoksessa P. Reason, & H. Bradbury (toim.) Handbook of action research. Participative inquiry & practice. London: Sage, 179–188.
- Hinno, S. (2012) The professional practice environment hospital nurses' perspectives in three European countries. Dissertations in Health Sciences 107, Itä-Suomen yliopisto.
- Ikäihmisten palvelujen laatusuositus. (2008) Julkaisu 2008:3. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Jones, M. (1976) Beyond the therapeutic community: social learning and social psychiatry. New Haven and London: Yale University Press.
- Jääskeläinen, A. (2011) Hyvää elämää etsimässä. Sallan hyvinvointivalmennushanke ja sen tulokset. Rovaniemen ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Jyväskylä: Kopijyvä.
- Kaartinen, R., Forma, P. & Pekka, T. (2011) Kuntatyöntekijöiden työhyvinvointi 2011. Kevan tutkimuksia 2/2011. Vantaa: Nykypaino Oy.
- Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. (2005) Evaluating training programs. The four levels. Kolmas painos. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Kivimäki, R., Karttunen, A., Yrjänheikki, L. & Hintikka, S. (2006) Hyvinvointia sairaalatyöhön. Terveystyöhuollon kehittämishanke 2004–2006. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Kotter, J. P. (1996) Leading change. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kunta-alan eläkepoistumaennuste 2012–2030. (2012) Helsinki: Keva. [online] <<http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tilastojulkaisut.aspx>>. Luettu 13.1.2013.
- Kuula, A. (1999) Toimintatutkimus. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- LaMontagne, A. D., Keegel, T., Louie, A. M., Ostry, A. & Landsbergis, P. A. (2007) A Systematic Review of the Job-stress Intervention Evaluation Literature, 1990–2005. International Journal of Occupational and Environment Health 13, 268–280.
- Launis, K., Schaupp, M., Koli, A. & Rauas-Huhtanen, S. (2010) Muutospajaohjaajan opas. Helsinki: Tykes
- Lewin, K. (1947) Frontiers in group dynamics II. Channels of group life; Social planning and action research. Human Relations 1 (2), 143–153.
- Loppela, K. (2004) Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Väitöskirja. Acta Universitatis Tampereensis 1003, Tampereen yliopisto.
- Mäkitalo, J. & Paso, E. (2008) Työ, työ ja työ. Työlähtöinen työterveyshuolto ja kuntoutus. Oulu: Kalevaprint Oy.
- Nakari, R. & Sjöblom, S. (2009) Toimiva kunnallinen palveluorganisaatio. Työelämän laadun, asiakastyytyväisyyden ja palvelukustannusten väliset yhteydet strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Helsinki: Kuntatalon paino.
- Rautio, M. (2004) Muuttuva työelämä haastaa työterveyshuollon kehittämään menetelmiään ja osaamistaan. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisu A, Tutkimuksia 9.
- Rautio, M., Väisänen, A., Mäenpää-Moilanen, E., Rokkanen, T., Manninen, P. & Jalonen, P. (2011) Työyhteisön toimivuuden edistäminen työterveyshuollon toimintana. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 40. Työterveyslaitos. Tampere: Tampereen yliopistopaino–Juvenes Print.
- Riikonen, E., Makkonen, M. & Vilkkumaa, I. (2002) Hullun työn tauti. Lukemisto tulevan työhyvinvointikeskustelun pohjaksi. Jyväskylä: Gummerus.
- Seikkula, J. & Arnkil, T. (2005) Dialoginen verkostotyö. Helsinki: Tammi.
- Semmer, N. K. (2009) Stress management and well-being interventions in workplace. Teoksessa C. Cooper, J. Field, U. Goswami, R. Jenkins & B. J. Sahakian (toim.) Mental capital and wellbeing. Singapore: Blackwell, 681–688.
- Sinervo, T., Heponiemi, T., Elovainio, M., Tynkkyinen, L.-K., Noro, A., Finne-Soveri, A. & Aalto, A.-M. (2011) Henkilöstön hyvinvointi ja työyhteisön toimivuus yksityisissä ja kunnallisissa ikäihmisten asumispalveluissa. Teoksessa T. Sinervo & H. Taimio (toim.) Ikäihmisten asumispalveluiden järjestäminen. Yksityisen ja kunnallisen tuotannon vertailua sekä kokemuksia kilpailuttamisesta. Raportti 9/2011. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, 69–89.
- Spangar, T., Arnkil, R., Jokinen, E., Jääskeläinen, P. & Keskinen, A. (2011) Työlähtöisen kuntoutuksen ja työterveyshuollon lupaavista käytännöistä viisaaseen toisen asteen levittämiseen. Työläs- ja iTyöläs-hankkeiden ulkoisen arvioinnin loppuraportti. Tampere: Työelämän tutkimuskeskus.
- Tenkanen, T. (2006) Ennakointidialogien käyttö päihdestrategiatyössä. Helsinki: Stakes.
- Wadsworth, Y. (2001) The mirror, the magnifying glass, the compass and the map: facilitating participatory action research. Teoksessa P. Reason & H. Bradbury (toim.) Handbook of action research. Participative inquiry & practice. London: Sage, 420–432.