

Onnistuneen muutosprosessin elementtejä

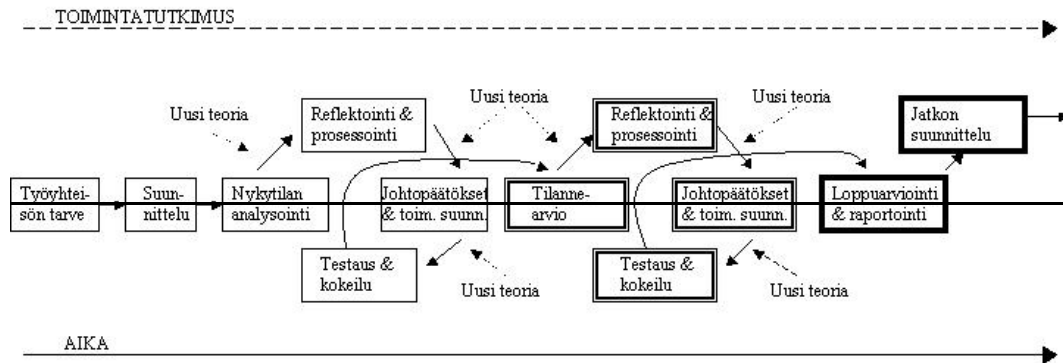
Asko Leppilampi ja Marja-Liisa Neuvonen-Rauhala

Tämän artikkelin lukemista voi suositella jokaiselle, joka suunnittelee laajaa kehittämis-/muutosprosessia. Olipa kyse kuntien tai koulujen yhdistämisestä, organisaatiouudistuksesta tai yksittäisen organisaation toimintakulttuurin muuttamisesta, tietyt "lainalaisuudet" kannattaa huomioida. Hyvällä suunnittelulla, koko henkilöstön osallistamisella ja yhteistoiminnallisella johtamisella voidaan välttää monet sudenkuopat. Artikkelissa esitellään myös ns. vaikuttavan koulutusprosessin rakennetta.

Teksti on lyhennelmä Asko Leppilammen ja Marja-Liisa Neuvonen-Rauhalan artikkelista "Uudistavaa yhteistyötä", joka ilmestyi Työelämän kehittämisohjelman (TYKES) julkaisemassa kirjassa Ramstad, E. & Alasoini, T. 2007: Työelämän tukimusavusteinen kehittäminen Suomessa", Helsinki: TYKES, raportteja 53.

Kehittämisprosessin eteneminen

Yhteistoiminnallisen johtamisen filosofian ja kokemuksellisen oppimisen kehämällin mukaisessa toiminnassa työyhteisön jatkuva kehitys varmistetaan **spiraalimaisesti etenevällä** prosessilla (kuvio 1), jossa jokainen koulutusjakso tuottaa yhteisen reflektion avulla sekä osallistujille että kouluttajille uutta tietoa ja osaamista. Koko ajan pohditaan "mitä tästä opimme, mikä toimi hyvin, mikä meni pieleen ja miksi?". Näiden huomioiden dokumentointi toimii rakennusaineena suunniteltaessa ja toteutettaessa seuraavaa koulutusjaksoa. Vetäjien tehtävänä on ohjata ja tukea prosessia myös teorioilla, joiden avulla luodaan merkityksiä kokemuksille. Taustalla on ajatus siitä, että "ei ole mitään käytännöllisempää kuin hyvä teoria".



Kuvio 1. Kokemuksellisen oppimisen kehä ja kehittämisprosessi.
(Leppilampi & Neuvonen-Rauhala 2006).

Kuviossa 1 oleva malli kuvaa kehittämistyön etenemistä pitkässä koulutusprosessissa. Koulutusprosessin käynnistää työyhteisössä herännyt kehittämistarve. Sen johdosta työyhteisön edustaja ottaa yhteyden koulutusorganisaatioon. Tämän jälkeen alkaa suunnitteluprosessi, johon osallistuvat mielellään kolmikannan kaikki osapuolet. Huolellisesti tehtävän suunnittelutyön yksi vaihe on mahdollisen ulkopuolisen rahoittajan kanssa käytävät neuvottelut. Varsinainen kehittämisprosessin alussa osallistujat perehdytetään mahdollisimman hyvin kehittämisprosessin tavoitteisiin ja rakenteisiin. Oleellista on myös kehitettävän yhteisön nykytilan analysointi, jolla varmistetaan todelliset kehittämiskohteet. Johdon ja työntekijöiden näkemykset saattavat poiketa toisistaan. Työntekijöiden omakohtaiset kokemukset työyhteisönsä nykytilasta ja toiveensa kehittämiskohteista toiminnan lähtökohtana eli arjen työn kehittäminen, lisäävät osallistujien sitoutumista prosessiin. Sen jälkeen niiden kokemusten prosessointi ja jatkuva reflektointi toimivat koulutuksen punaisena lankana. Osallistujat tekevät kouluttajien avulla, uusia teorioita hyödyntäen, omia johtopäätöksiä siitä, mistä on kysymys. Samalla he pohtivat keinoja ongelmien ratkaisemiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. Näiden pohdiskelujen tuloksena osallistujat sopivat niistä toimenpiteistä, joilla asioita pyritään edistämään.

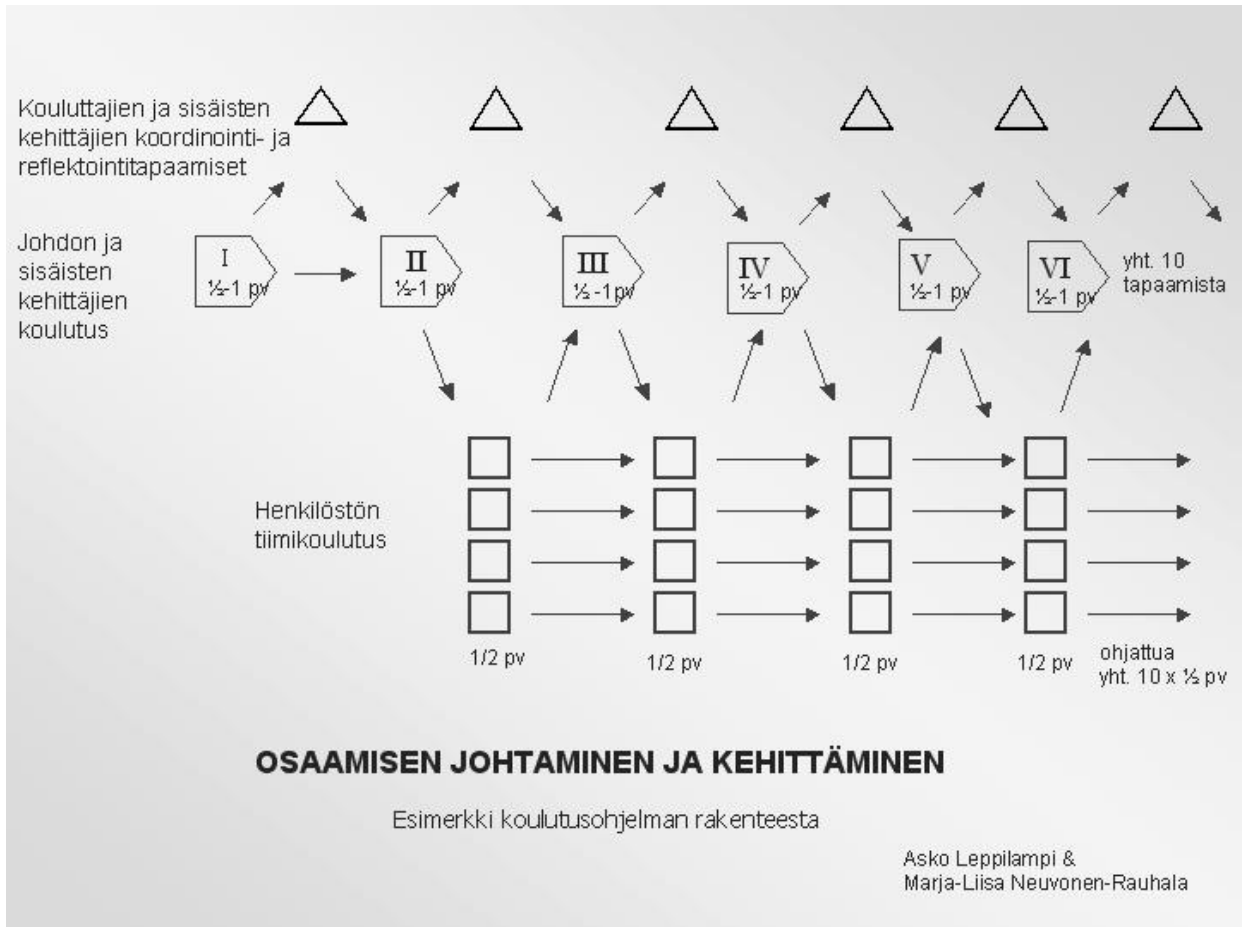
Käytännössä kouluttajan rooli on tällaisessa hankkeessa varsinkin alussa vahvasti ohjaava. Silti tavoitteena on koko ajan, että reflektioivasta työtavasta tulisi vähitellen osaksi työntekijöiden arkea. Luova, onnistunut aloitus tuottaa usein paljon kehittämisideoita. Sen jälkeen tulee priorisoinnin aika. Lukuisista kehittämiskohteista valitaan kiireellisimmät ja

ainoastaan niitä lähdetään toteuttamaan. Muitakaan ei unohdeta vaan ne jäävät odottamaan "seuraavaa kierrosta". Tärkeää on, että kehittämistoimenpiteistä päätettäessä mahdollisimman monelle tulee vastuu niiden toteuttamisesta prosessin aikana. Tällä vältetään vastuiden kasautuminen samoille henkilöille. Sovittuja toimenpiteitä testataan ja kokeillaan, miten ne keinot toimivat arjen työssä. Jonkin ajan kuluttua ryhmä tapaa konsultin johdolla ja analysoi perusteellisesti saavutuksiaan. Yhteisen reflektion pohjalta kehitetään toimintaa edelleen ja aloitetaan uusi testaus- ja kokeiluvaihe.

Tavoitteena on, että kokemuksellisen oppimisen kehää noudattavat kehittämisen vaiheet toistuvat koulutusprosessin aikana riittävän useasti ja muodostavat lopulta spiraalin, jossa toteutuvat oppivan organisaation teoriat. Hyvässä prosessissa omistajuus ja kehittämisvastuu siirtyvät sen edetessä vähitellen organisaation johdolle ja henkilöstölle. Kehittämisprosessin loputtua suoritetaan loppuarviointi ja raportointi sekä suunnitellaan yhdessä jatkotoimenpiteet.

Vaikuttavan koulutusprojektin rakenteesta

Vetämässämme kehittämishankkeissa on käytetty ns. "vaikuttavan koulutuksen toimintamallia", jossa on sovellettu edellä esiteltyä kehittämismallia. Tällaisen koulutusten toteuttamismalli ja -rakenne-esimerkki on esitelty kuviossa 2. Mallilla on haettu jatkuvaa vuorovaikutusta eri koulutusten, organisaation tulosalueiden/yksiköiden ja johdon välille. Kehittämishankkeissamme on useimmiten kehitetty organisaation (yrityksen) toimintatapaa tiimityön suuntaan tavoitteena yhteistoiminnallinen, oppiva organisaatio. Siihen on yleensä liittynyt myös johtamisen ja valtuuttamisen kehittäminen. Ideana on ollut oppia kunnioittamaan erilaista osaamista ja sen hyödyntämistä tiimissä ja oman työn kehittämisessä sekä synergiaedun saaminen aidon yhteistyön kautta.



Kuvio 2. Koulutuksen rakenne- ja toteutusmalli.

Kuvatussa mallissa johdon ja koko henkilöstön koulutusta on edeltänyt reilun vuoden kestänyt ns. **sisäisten kehittäjien koulutus**, joka on osoittautunut onnistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeäksi. Sisäiset kehittäjät toimivat kehittämisen välittäjinä ja tulkkeina sekä johdon ja ulkopuolisten kouluttajien että organisaation henkilöstön suuntaan. He ovat myös tuntosarvia kehittämisen prosessin aikana nouseviin tunteihin ja vaiheisiin. Tällaisesta prosessista saatiin vahva ja onnistunut kokemus Lahden sosiaali- ja terveystoimen tiimikoulutuksessa. Sisäiset kehittäjät (muutosagentit) osoittautuivat kullanarvoiseksi tukiessaan tiimejä niiden rakentamisessa ja tiimityössä sekä toimiessaan koulutusten avustavina kouluttajina.

Koulutusprosessin alussa painopiste on usein voimakkaasti johdon (ja mielellään myös hallituksen tms.) koulutuksessa. Tavoitteena on tällöin löytää johdon yhteinen tahtotila ja sitouttaa yhteisen suunnittelun kautta koko johto kehittämishankkeeseen. Seuraavassa vaiheessa mukaan otetaan henkilöstö sekaryhmissä tavoitteena, että koko organisaatio tulisi kaikille tutuksi ja päästäisiin pois tulosalue-/yksikkökohtaisesta ajattelusta kohti yhteisiä näkemyksiä ja toimintatapoja. Oletus on, ettei yhtenäistä

työyhteisöä luoda ilman, että saadaan kokonaiskuva organisaatiosta ja tutustutaan muidenkin työhön.

Johtopäätöksiä ja suosituksia

Onnistuneessa koulutus- ja kehittämisprosessissa tulee jo sen valmisteluun varata riittävästi aika- ja raharesursseja kaikkia osapuolia varten. Ennakkovalmistelu on sisällytettävä prosessiin ja otettava huomioon myös konsultin hinnoittelussa. Sen on joustettava ajankäytön, toimenpiteiden ja kommunikoinnin suhteen. Jokainen muutos ei saa aiheuttaa tarvetta uuteen neuvotteluun ja sopimuksen tarkistamiseen. Jos koulutus- ja kehittämisprojektissa työskentelee useita konsultteja yhtä aikaa työskentelemässä, pitää hinnoittelun kattaa myös koordinoinnista ja yhteissuunnittelusta aiheutuvia kustannuksia kohtuullisesti.

Tähän liittyy ainakin yksi suuri haaste yhteistyölle. Nykyisin julkiset hankinnat – myös yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen välittämä koulutus- ja kehittämistyö – on aina kilpailutettava. Tästä seuraa, että pitkät ja toimivatkin yhteistyösuhteet on rakennettava uudelleen kilpailutussäännökset kestäviksi. Tämä edellyttää entistä pitkäkestoisempaa ja –jänteisempää suunnittelua, tarkempaa valmistelua ja hallintoa. Jotta tähän päästään, on vakituisten yhteistyökumppanien (asiakkaat, konsultit) kanssa tehtävä puitesopimuksia. Samoin kaikkien toimeksiantojen tarpeiden ja ongelmien tunnistaminen, tavoiteasettelut ja käytettävien keinojen (työkalujen) määrittelyt on tehtävä siten, että tarjouspyyntö- ja sopimuskierrokset voidaan viedä tehokkaasti läpi. Toivoa sopii, että julkisten koulutusorganisaatioiden imago kestää sen, että nopeus ja joustavuus saattavat kärsiä. Parhaimmillaan kilpailutusmenettely lisää luotettavuutta asiakkaisiin nähden ja edesauttaa pitkäkestoisen yhteistyön tapojen uutta kehittelyä koulutusorganisaatioiden ja konsulttien kesken – yhteisen asiakkaan eduksi. Epäonnistuessaan kilpailutus aikaansaa sen, että halvat hinnat ohittavat ammattitaidon ja kokemuksen – loppuasiakkaan tappioksi.

Onnistumisen elementit työyhteisön kehittämisprosessissa

Onnistuneen **kehittämisprosessin kivijalka on ylimmän johdon sitoutuminen koulutusprosessiin**. Yksi suurimmista haasteista on toimivan johdon yhteisen tahtotilan ja toimintaperiaatteiden löytyminen. Kaikissa prosesseissa kannattaa lähtökohdaksi ottaa ajatus siitä, että ”mikään toisessa työyhteisössä hyväksi havaittu menetelmä ei ole suoraan siirrettävissä toiseen”. Tämän lisäksi tulee kehittämisen eri vaiheissa kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin:

Kehittämisprosessin valmistelussa on huomioitava, että

1. Kehittämiprojektille tulee olla todellinen tarve.
2. Toiminnasta on oltava konkreettista hyötyä.
Aikuinen oppijana ja kehittäjänä haluaa tuntea, että toiminnasta saa mahdollisimman paljon hyötyä. Tämä tulee olla toiminnan "johtotähtenä" koko ajan. Johdon ja henkilöstön sitoutumisen aste projektiin jää puutteelliseksi, elleivät he ymmärrä sen merkitystä omalle työlleen ja sen kehittämiseksi.
3. Muutoksen tuomat pelot ja uhat on hyväksyttävä.
Pelot ja uhat tulee nähdä luonnollisia reaktioita, jotka hidastavat kehittämistyötä. Niiden käsitteleminen ennakoinnin ja mahdollisimman aikaisen avoimen keskustelun avulla helpottaa varsinaista muutosprosessia.
4. Kaikki aidosti mukaan.
Henkilöstö on otettava aidosti mukaan jo kehittämisen suunnitteluvaiheessa. Heille on myös annettava valtaa ja vastuuta.
5. Sisäinen koordinaattori pitää langat käsissä.
Projektilla on hyvä olla kehitettävästä organisaatiosta koordinaattori, joka käyttää merkittävän ajan työstään projektiin.
6. Varaudu yllätyksiin ja vastoinkäymisiin.
Jokainen kehittäminen tuo tullessaan yllättäviä tilanteita eikä yllättäviltä vastoinkäymisiltäkään voi välttyä. Oleellista on oppia käsittelemään ristiriitatilanteita, sietämään epäonnistumista ja oppia virheistä.
7. Johdolla on oltava selkeät pelisäännöt.
Toimivan johdon tulee sopia jo ennakkoon pelisäännöt, että joka tilanteessa viestitään yhteisenä rintamana samaa linjaa ja tahtotilaa. Muuten henkilöstö ei tiedä keneen luottaa ja miten toimia.

Taulukkoon 1 olemme tiivistäneet kehittämisprosessin kannalta tärkeitä huomioita otettavia periaatteita, joiden mukana kehittämisprosessi joko menestyy tai epäonnistuu sen mukaan miten periaatteisiin sitoudutaan.

<p>Prosessin aloitus</p> <ul style="list-style-type: none"> - konkreettinen kuva tavoitteista ja hyödyistä - pelisäännöt yhdessä - käytettävien mallien ja menettelytapojen on tuettava kehittämisen prosessin periaatteita, päämääriä ja tavoitteita 	<p>Prosessin johtajuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - johto toimii esimerkkinä ja innostajana - henkilöstölle annettava päätäntävaltaa oman työnsä kehittämisessä - tiimien toimintaa kannustettava ja tuettava - tiimien epäkohtiin puuttuttava rakentavasti ohjaten - tuettava kaksisuuntaista palautetta
<p>Prosessin ylläpito</p> <ul style="list-style-type: none"> - kehittämiskohteiden jatkuva priorisointi - vallan ja vastuun tasapuolinen jakaminen - arkityöhön liittyvien rakenteiden (tiedon kulku, kokouskäytänteet ja muut tapaamiset) jatkuva kehittäminen 	<p>Kehittämisen yleisperiaatteet</p> <ul style="list-style-type: none"> - yrittäjämäinen toiminta - aloitteellisuuden lisääminen ja tukeminen - sisäiseen benchmarkingiin totuttaminen - hyvien käytänteiden jakaminen - positiivinen työilmapiiri

Taulukko 1. Kehittämisen prosessin toteutuksessa huomioitavia periaatteita.

Organisaation johtajuudessa suhteessa kehittämiseen tulee ottaa huomioon, että johdon osallistuminen ja esimerkki kehittämiseen on ensiarvoisen tärkeää. Johdon pitää myös osoittaa, että yhteistoiminnallinen johtajuus on mahdollista antamalla tiimeille päätäntävaltaa, tukemalla tiimien toimintaa sekä puuttamalla epäkohtiin rakentavasti ohjaten. Myös henkilöstön (tiimien) ja johdon väliseen viestintään, palautteen antoon ja saamiseen pitää kiinnittää huomiota järjestämällä sille aikaa ja jatkuvuutta.

Kehittäminen vaatii myös keskittymistä, työrauhaa ja aikaa. Siksi on tärkeää, että kehittämiskohteet priorisoidaan ja priorisoinnista pidetään kiinni. Kehittämisen rinnalla on syytä myös ottaa käyttöön ja opetella arkityöhön liittyviä rakenteita (tiedon kulku, kokouskäytänteet ja muut tapaamiset). Kollegiaalisia, oman ammattitaidon ja arjen työn kehittämiseen liittyviä kohtaamisia tulee aluksi ohjata, myöhemmin ne muuttuvat itseohjautuviksi, luonnolliseksi osaksi organisaation toimintakulttuuria.

Yhteissuunnittelu ja yhteiset neuvottelut tulee saada niin toimiviksi, että jokainen uskoo omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa. Taulukossa 1 on myös mainittu yleisiä henkilöstön kehittämiseen liittyviä piirteitä, joita on hyvä

edistää kaikissa kehittämisprosesseissa.

Sudenkuoppia, joita on syytä varoa

Prosessiluontoinen toimintatapa on vieras silloin, jos vallitseva kulttuuri tukee ylhäältä tulevaa päätöksentekoa ja ohjeistusta. On varauduttava siihen, että henkilöstö tuskastuu ajoittain siihen, että asioita ei anneta valmiina. Tämä on aivan normaali ilmiö sellaisissa työyhteisöissä, joissa henkilöstö ei ole tottunut keskeneräisyyteen ja epävarmuuteen.

Kehittämisprosessin alkaessa organisaatioissa, joissa ei ole totuttu itseohjautuvuuteen, voi aiheuttaa perustettujen työryhmien toimimisessa takkuamista. Aina ei myöskään osata soveltaa uusia asioita. Onkin syytä varautua siihen, että alussa sovituista yhteisistä pelisäännöistä ei pidetä kiinni.

Organisaatioiden eri yksiköiden ja tiimien keskinäisestä kilpailusta on usein pitkä matka aitoon yhteistyöhön. Yhteistoiminnallisen kulttuurin oppiminen voi olla todella hidasta. Omista eduista pidetään kiinni ja totuttuja tapoja vaalitaan silloinkin, kun niistä luopuminen ja uusien toimintatapojen omaksuminen kääntyisi aikaa myöten myös "omaksi eduksi". Taustalla vaanivat helposti voimakkaat ammatti-identiteettiin liittyvät myytit, jotka vaikeuttavat yhteistyön lisääntymistä. Näkemysten kapea-alaisuus, toimintojen joustamattomuus ja uusien mallien voimakas vierastaminen saattavat pysäyttää hyvinkin alkaneen prosessin.

Onnistunut kulttuurinmuutos edellyttää uudenlaista johtamista. Hyvän prosessin aikana paljon esillä pidettävä ja yhteiseksi päämääräksi otettu yhteistoiminnallisen johtajuuden filosofia on oikein toteutettuna avain onnistuneelle muutokselle. Lisääntyvän vuorovaikutuksen perusta on rakenteissa: ihmiset on joskus jopa "pakotettava" kohtaamaan toisiaan kollegiaalisten tapaamisten, yhteisten, yli yksikkö- ja tulosaluerajojen ulottuvien projektien yms. avulla. Painetta tulee asettaa, mutta tuen tulee kulkea mukana, jottei paine saa aikaan vastustusta. Ja näiden lisäksi pitää muistaa, että onnistunut muutosprosessi edellyttää määrätietoista, sitkeää 3-5 vuotta kestävästä prosessista, jossa jokainen tiedostaa minne ollaan menossa ja jossa johto kulkee kohti samaa päämäärää.

Havaintoja ja toimenpidesuosituksia

Omien havaintojemme ja kokemustemme perusteella yhteistoiminnallisen johtamisen filosofian mukaisesti toimivat johtajat ja kouluttajat herättävät luottamusta, uskottavuutta ja kunnioitusta. Toimintatapa on samalla malli siitä, mitä muilta odotetaan. Näin silloinkin, kun johtaja uskaltaa tunnustaa virheensä, myöntää puutteensa ja epävarmuutensa. Pääasia on, että pysyy valitsemalleen linjalle uskollisena. Merkittävänä perustana näyttää

myös olevan työyhteisön johdon ja kouluttajien välinen luottamus ja yhteinen tahtotila. Myö silloin, kun yhteistoiminnallisen johtamisen periaatteet ohjaavat koulutuksen toteutusta, ne ovat vakuuttava malli yhteistoiminnallisesta johtajuudesta. Teoria ja käytäntö kulkevat, kuten pitääkin, käsi kädessä.

Tärkeäksi on myös osoittautunut kokemus siitä, että menestyksekkäs johtajuus edellyttää ihmisten aitoa kohtaamista ja toistensa kunnioitusta, kuuntelua, tasa-arvoa ja itsensä likoon panemista. Todellista tulosta ja reflektiota syntyy harvoin ilman, että osaa nöyrytyä, tunnustaa virheensä, arvostaa muiden mielipiteitä ja että osaa käsitellä negatiivisetkin asiat rakentavasti. Koulutuksessa kouluttaja ja työyhteisössä johto toimivat aina esimerkkeinä, josta henkilöstö omaksuu toimintamalleja. Kyse on samalla siitä, millaisessa arvomaailmassa johto haluaa henkilöstönsä työskentelevän.

Kokonaisuuden kannalta oleellista on myös kokemus siitä, että joissain projekteissa, etenkin prosessin alkuvaiheessa nousee vastustusta sekaryhmissä toteutettaviin henkilöstön koulutuksiin. Joidenkin on vaikea ymmärtää, kuinka merkityksekkästä lopputuloksen kannalta on, että jokainen tutustuu koko organisaation toimintaan ja työskentelee eri osastojen henkilöstön kanssa. Kuitenkin ilman kokonaisnäkemysten saamista on lähes mahdotonta löytää yhteisymmärrystä koko organisaation toiminnasta. Henkilöstön tulee tutustua kunnolla toistensa työhön, jotta voidaan odottaa ennakkoluulotonta yhteistyötä sekä osaamisen jakamista ja kehittämistä. Yhteispeli on tärkeää myös toiminnan rationalisoinnin kannalta.

Työyhteisöjen tasolla onnistuneen kehittämisprosessin tukena ovat vahvat johtajat, jotka uskaltavat myöntää omat ja yhteisönsä puutteet, tunnustaa virheensä, toimia esimerkkinä ja mallina. Heidän tulee olla aidosti kiinnostuneita henkilökunnan tekemisistä, tukea ja kannustaa, mutta uskallettava myös tehdä vaikeita päätöksiä silloin, kun uskoo niiden olevan kokonaisuuden kannalta "kaikkien hyvä". Vahvan johtajuuden seurauksena on vahva, sitoutunut henkilöstö. Ilman heidän panostaan ei onnistumista voi odottaa. Onnistuneessa muutosprosessissa otetaan tavoitteeksi epävirallisen organisaation (French & Bell 1975) huomioiminen prosessin kaikissa vaiheissa.

Ammattikorkeakoulujen ja konsulttien hedelmällinen yhteistyö edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta, säännöllisiä tapaamisia, ennakkoluulotonta reflektiota, jossa tarvittaessa tehdään vaikeitakin ratkaisuja asiakkaan hyväksi. Hyvän päätöksen ei aina tarvitse olla sillä hetkellä loppuasiakkaalle mieleinen vaan lopputulos ratkaisee. Tällainen koulutusprosessin johtajuus vaatii vahvaa osaamista ja jämäkkää johtajuutta eli samaa, mihin asiakasorganisaatiotakin ohjataan. Hyvä johtaja ei ole aina mukava johtaja.

Jotta kehittämisprosessissa menestyy, kannattaa edellä kuvatut sudenkuopat ottaa huomioon prosessia suunniteltaessa. Niiden lisäksi on hyvä pohtia ainakin seuraavia kysymyksiä:

- Kuinka paljon valmiita malleja on hyvä antaa henkilöstölle ilman, että "omistajuus" ja oivalluksien tuottama sitoutumisen lisääntyminen kärsivät?
- Miten suuri merkitys ryhmien (tiimien) vetäjillä on prosessin etenemisen suhteen ja miten vetäjiä pitää tukea? Ryhmät ovat usein hyvin paljon "vetäjiensä näköisiä".
- Tulisiko kehittämisprosessiin varata erikseen resurssia myös pienryhmien toiminnan tukemiseen ja ohjaukseen (ulkopuolinen tuki, sisäiset konsultit/muutosagentit, ...?).
- Miten paineen ja tuen saa pidettyä tasapainossa?
- Tuleeko osallistujien kanssa sopia selkeät välitehtävät ja sanktiot, ellei tehtäviä ole tehty?
- Mitä seuraa, ellei töiden tekemättä jättämisestä seuraa mitään?

Kirjallisuus

French, W. L. and Bell, C. H. (1975). Organisaation kehittäminen. Alkuteos: Organization Development. Suom. Terho Turkki. Weilin & Göös, Tapiola.

Fullan, M. (1993). Change forces. Probing the depths of educational reform. The Falmer Press, London.

Hämäläinen, T. 1997. Murroksen aika – selviytyykö Suomi? Teoksessa Hämäläinen, T. (toim.) 1997. Murroksen aika. Selviääkö Suomi rakennemuutoksesta? WSOY Areena, Porvoo – Helsinki- Juva. 7-34.

Johnson, D.W., Johnson, R & Holubec, E. (1991). Cooperation in the classroom. Interaction Book Company, Edina, MN.

Kolb, D. (1984). Experiential learning. Experience as the source of learning and development. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J.

Lempinen, P. (2005). Lisäkoulutus koulutustalon kattopuutarhaksi. Aikuiskasvatus 3, 2005. 248-249.

Leppilampi, A. (2004). "Yhteistoiminnallinen johtaminen". Teoksessa Jaatinen, R, Kaikkonen, P. & Lehtovaara, J. (toim.): "Opettajuudesta ja kielikasvatuksesta – puheenvuoroja siltanrakentajille" (Tampere University Press). 196-215.

Spiik, K-M. (1999). Tiimityöstä voimaa. WSOY, Porvoo.