

## OPPIVA ORGANISAATIO

OPPIVAN ORGANISAATION KOKONAISUUS .....	2
1 YHTEINEN NÄKEMYS JA VISIO .....	2
2 TYÖKULTTUURI JA ILMAPIIRI .....	4
3 LAATU JA PROSESSIEN KEHITTÄMINEN.....	4
4 YHTEISTOIMINNAN KEHITTÄMINEN .....	5
5 JOUSTAVUUS JA OSAAMINEN .....	5
6 OPPIMINEN .....	11
KIRJALLISUUTTA.....	14

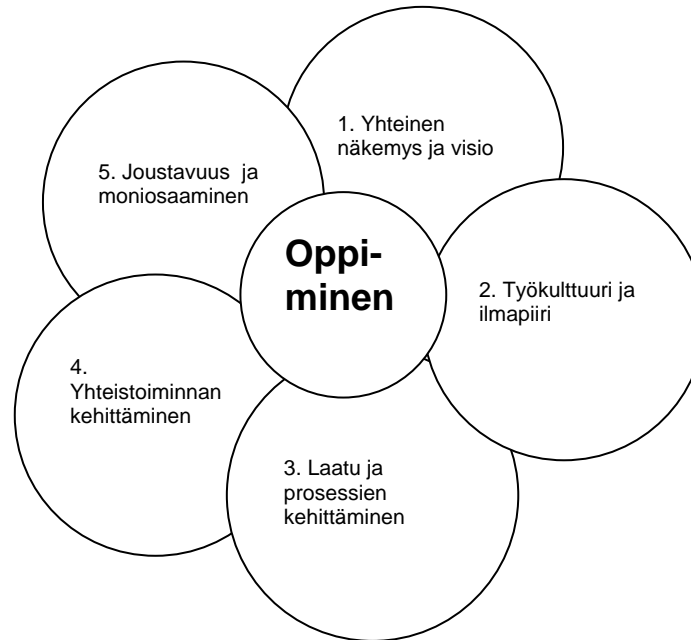


EDUCA-INSTITUUTTI OY  
Unioninkatu 45 A 8  
00170 Helsinki  
Puhelin (09) 626 926  
[www.educa-instituutti.fi](http://www.educa-instituutti.fi)

## Oppivan organisaation kokonaisuus

Oppiva organisaatio on sellainen organisaatio, jossa ihmiset koko ajan kehittävät kyvykkyyttään saadakseen aikaan haluamiaan asioita. Siinä rohkaistaan yhteistoiminnallista tavoitteiden muodostamista ja ihmiset oppivat oppimaan yhdessä. Näin kehitetään kykyä vaikuttaa omaan tulevaisuuteen eikä keskitytä vain säilyttävään tai sopeutuvaan oppimiseen.

Oppivan organisaation peruselementit ovat seuraavat:



### 1 Yhteinen näkemys ja visio

Kolme muuraria tekee töitä. Paikalle osuus utelias turisti, joka kysyy, mitä miehet ovat tekemässä. "Panen tiiliä päällekkäin", kuvailee työtään yksi. "Teen seinää", ilmoittaa toinen. Kolmas näkee työnsä aivan toisin: "Rakennan katedraalia."

On vaikea ajatella organisaatiota, jolla ei olisi tulevaisuuteen suuntautunutta näkemystä toiminnastaan. Yhteinen päämäärä ja visio saavat ihmiset oppimaan ja pyrkimään parhaaseen suoritukseen. Miten kaikki työntekijät saadaan kokemaan visiot yhteisiksi? Ensimmäinen askel kohti yhteistä visiota on luopuminen siitä perinteisestä käsityksestä, että visiot "annetaan" ylhäältä valmiiksi. Olennaista on, että puhutaan yhteisestä visiosta, keskustellaan mahdollisista näkemyseroistakin

ja synnytetään näiden keskustelujen kautta yhteistä näkemystä toiminnan tulevaisuudesta.

Visio auttaa muodostamaan päämääriä ja konkreettisia työn tavoitteita. Se antaa suunnan silloinkin, kun syntyy stressiä, turhautumista ja kärsimättömyyttä etenemisestä. Visio auttaa toiminnan suunnittelussa ja yhteisten linjausten teossa. Jotta organisaatiossa voidaan edetä kohti yhteistä käsitystä, yhteistä tulevaisuutta, voidaan muodostaa käsitys mm. seuraavista asioista:

**Ympäristöä koskevat kysymykset:**

Ketkä ovat asiakkaitamme?  
Mitkä ovat suhteemme heihin?  
Kuinka asiakkaat näkevät toimintamme?  
Millaisina yhteistyökumppanit näkevät meidät?  
Mistä organisaatiomme tunnetaan?  
Kuinka erottaudumme muista organisaatioista?  
Mikä on roolimme yhteiskunnassa?  
Millaisena yhteiskunta näkee meidät?  
Mikä on erinomaisuutemme?

**Ydintavoitteet ja arvot:**

Mitä tavoittelemme?  
Mikä on työmme vaikutus?  
Mitä arvoja edustamme?

**Strategia:**

Kuinka luomme ainutlaatuisuutemme?  
Kuinka kehitämme toimintaamme?  
Mitkä ovat ne toiminnan erityispiirteet, jotka mahdollistavat asiakkaiden ja työntekijöiden tarpeiden huomioonottamisen?

**Henkilöstö ja kulttuuri:**

Mitkä tekijät kuvaavat henkilöstöämme?  
Millaista osaamista henkilöstöllä on?  
Mitkä ovat organisaation kulttuurin ja johtamisen erityispiirteet?  
Kuinka kohtelemme toisiamme?  
Millä tavoin tuemme ja kannustamme "huippusuorituksiin" ja sitoutumiseen?

## 2 Työkulttuuri ja ilmapiiri

Kehittyminen merkitsee muutosta myös työkulttuurissa. Työkulttuuri tarkoittaa yhteisön keskuudessa vallitsevia toimintanormeja ja yhteisiä perusarvoja. Sitä ilmentävät käyttäytymisessä havaitut säännönmukaisuudet; johtaminen, vuorovaikutus ja päätöksenteko, organisaation rakenteet, toiminnan tavoitteet, keinot pyrkiä tavoitteisiin ja toiminnan arviointi, seuranta ja mittaaminen.

Työkulttuurin muutos on pitkä oppimistapahtuma, joka valitettavan usein jää kielipelin tasolle. Työkulttuurin muutoksessa on kyse pitkälti johtamisen ja yhteistoiminnan kulttuurista. Kehittyvässä ja oppivassa organisaatiossa korostetaan yhteisvastuuta ja jatkuvaa oppimista. Johtaja ei ole enää yksin se, joka määrää mitä ja miten tehdään, vaan työntekijät osallistuvat vastuullisesti työn suunnitteluun ja kehittämiseen. Työkulttuurin muutos on todellinen vasta sitten, kun johtamiselle ja organisaation toiminnalle löydetään yhteinen arvoperusta, johon ihmiset aidosti sitoutuvat.

*Kehittäminen käytännössä, esimerkiksi:*

- yhteisvastuun kehittäminen; jokaisen tekeminen ja tekemättä jättäminen vaikuttavat
- esimiehet esimerkkeinä muutoksessa ja yhteisvastuullisen työkulttuurin kehittämisessä, esimiehet mukana toimijoina – eivät sivustaseuraajina
- reagoiminen asioihin "tässä ja nyt" – jokainen tilanne on myös palautteenannon ja oppimisen tilanne
- esimiesten mahdollisuus oppia ohjaavaa työkulttuuria
- esimiesten omat ohjaus- ja kehittämissryhmät tukena toiminnan kehittämisessä
- mahdollisesti ilmapiirikartoitukset, jotka toistetaan ja näin saadaan palautetta asioiden kehittymisestä aikojen myötä

## 3 Laatu ja prosessien kehittäminen

Oppivassa organisaatiossa tulee aikaansaada sellainen tapa toimia, joka tuottaa laadukkaita palveluita ja tuotteita. Toimintatavan tulee olla helposti ohjattava ja riittävän ennustettava. Palveluiden tulisi olla sellaisia, että nopea reagoiminen asiakkaiden tarpeisiin mahdollistuu. Toimintaprosessien tulee olla tarkoituksenmukaisia ja yksityiskohdiltaan mietittyjä ja niitä tulee kehittää jatkuvasti. Jatkuva parantaminen on osa kaikkien työntekijöiden työskentelytapaa.

Palvelun tarjoajasta välittynyt ulkoinen kuva (imago) muokkaa asiakkaan odotuksia ja hänen kokemuksiaan palveluista. Voi siis olla tarpeen selvittää, millainen imago asiakkaalla on organisaation tuotteista/palveluista ja millainen kuva siitä on

organisaatiolla itsellään. Näitä käsityksiä verrataan keskenään ja pyritään tunnistamaan mahdolliset erot. Käytännöllinen toimintaprosessien laadun arviointitapa on ns. kerralla kuntoon -periaate.

*Kehittäminen käytännössä, esimerkiksi:*

- *prosessien aukikirjoittaminen ja kehittämiskohteiden kirjaaminen; kehityskohteisiin löydetyt ratkaisut myös esille – nähdään, mitä on saatu aikaiseksi, mitä on vielä työn alla*
- *samassa palveluketjussa mukana olevat henkilöt kokoontuvat yhteen käsittelemään kokonaisuutta – opitaan ymmärtämään eri työvaiheiden merkitys muiden työhön ja kokonaisuuteen*
- *kerätään asiakaspalautetta, käsitellään sitä yhdessä ("laatukinkereillä")*
- *palautteet kerätään intranettiin, samoin palautteisiin vastaamiset ja ratkaisut*
- *mahdolliset laatusopimukset (laatukriteerit)*

#### **4 Yhteistoiminnan kehittäminen**

Yhteistoiminnan kehittämisellä pyritään organisaatorakenteen madaltamiseen ja työntekijöiden valtuuksien lisäämiseen. Verkostojen kehittäminen merkitsee yhteyskehittämistä eri tahojen kanssa.

Entistä enemmän yhteistoiminnan yhteydessä puhutaan tiimeistä. Tiimissä toimintaa ohjaa yhdessä muodostettu käsitys nykytilanteesta ja halutusta tulevaisuudesta. Tähän tulevaisuuteen pääsytapoja, tavoitteita ja menetelmiä on kehitetty yhteistyössä kaikkien henkilöstöryhmien kanssa. Käytännön ongelmaksi on usein koettu se, miten aikaansaadaan riittävä vuorovaikutus, keskustelu ja yhteistyön "toimintaverkosto" eri henkilöstöryhmien sekä työntekijöiden ja asiakkaiden välille.

#### **5 Joustavuus ja osaaminen**

Joustavuudella ja osaamisella mahdollistetaan selviytyminen ja nopea reagoiminen yllättäviin tilanteisiin ja muutoksiin. Moniosaaminen tarjoaa työntekijälle työn vaihtelevuutta ja uuden oppimisen mahdollisuutta sekä lisää ns. työmarkkinakelpoisuutta myös tulevaisuuden tilanteisiin.

Joustavan toiminnan perustana on yhteistoiminnan lisäksi monitaitoisuus. Sen kehittymisen myötä henkilöstö oppii näkemään organisaation toiminnan

aikaisempaa kokonaisvaltaisemmin, ja eri yksiköiden välinen aktiivinen vuorovaikutus paranee sekä yksilö- että ryhmätasolla. Monitaitoisuutta voidaan johdonmukaisesti tukea koko organisaatiota koskevien toimenpiteiden avulla. Tällaisia ovat esimerkiksi suunnitelmallinen ja säännöllinen työnkierto, koulutus, opinto- ja tutustumiskäynnit, palkka- ja henkilöstöpolitiikka sekä mahdollisuus neuvoa ja opettaa työtovereita. Tärkeää on, että monitaitoisuus on sosiaalisesti arvostettua ja kiinteä osa organisaation toimintakulttuuria.

Osaamiskartoituksissa yhdistyvät organisaation ja yksilöiden osaamisen kehittämisen näkemykset. Osaamiskuvausten pohjalta voidaan arvioida sekä henkilön, ryhmän että koko organisaation osaamisen nykytaso sekä tavoitetaso. Ryhmät voivat arvioida ryhmässä tarvittavan osaamisen erityisesti moniosaamisen näkökulmasta. Tämän pohjalta on mahdollista laatia mm. ryhmien osaamiskartat. Niiden seuraamisen avulla voidaan varmistaa ryhmän toiminnan joustavuus muuttuvissa tilanteissa.

### **Yhteinen käsitys osaamisesta**

Jotta osaamisesta saadaan yhteinen keskustelun kohde ja ns. strateginen voimavara, tarvitaan yhteinen käsitys osaamisesta. Seuraavassa kuvataan keskustelujen pohjaksi osaamiseen liittyviä käsiteajatuksia.

#### *Jäävuorimalli osaamisesta*

Spencerin ja Spencerin (1991, 9 – 11) mukaan osaamiseen sisältyvät yksilön motiivit, yksilölliset ominaisuudet, käsitys itsestä, tiedot ja taidot.

Motiivit ohjaavat ja suuntaavat käyttäytymistä tiettyjen tavoitteiden ja pyrkimysten suhteen tiedostamattomasti tai tietoisesti. Yksilölliset ominaisuudet määräävät yksilön tilanteesta riippumattoman reagoitakyvyn ja -tyylin, esimerkiksi ympäristöärsykkeisiin tai vastaanotettavaan ja käsiteltävään tietoon. Käsitys itsestä puolestaan muodostuu yksilön arvoista ja asenteista, jotka ohjaavat omaa käytöstä ja arvottavat suhtautumista ympäristöön. Tiedoilla Spencerit tarkoittavat tiettyyn alueeseen liittyvää spesifiä tietämystä, joka ennustaa, mitä yksilö tosiasiallisesti osaa. He korostavat myös tiedon tilannesidonnaisuutta; tieto on arvokasta vasta, kun sitä osaa soveltaa ja hyödyntää tilanteeseen sopivalla tavalla. Taitojen avulla yksilö kykenee suorittamaan erilaisia henkisiä ja fyysisiä panostuksia vaativia tehtäviä.

Spencerit jaottelevat osaamista myös termeillä näkyvä eli eksplisiittinen ja näkymätön eli implisiittinen. Eksplisiittistä osaamista, johon kuuluvat yksilön tiedot ja taidot, voidaan ilmaista sanoin ja numeroin. Implisiittinen eli hiljainen tai piilevä osaaminen on syvällä organisaatiossa ja ihmisissä, ja sitä on vaikea täsmentää tai konkretisoida. Motiivit, käsitys itsestä ja yksilölliset ominaisuudet kuuluvat

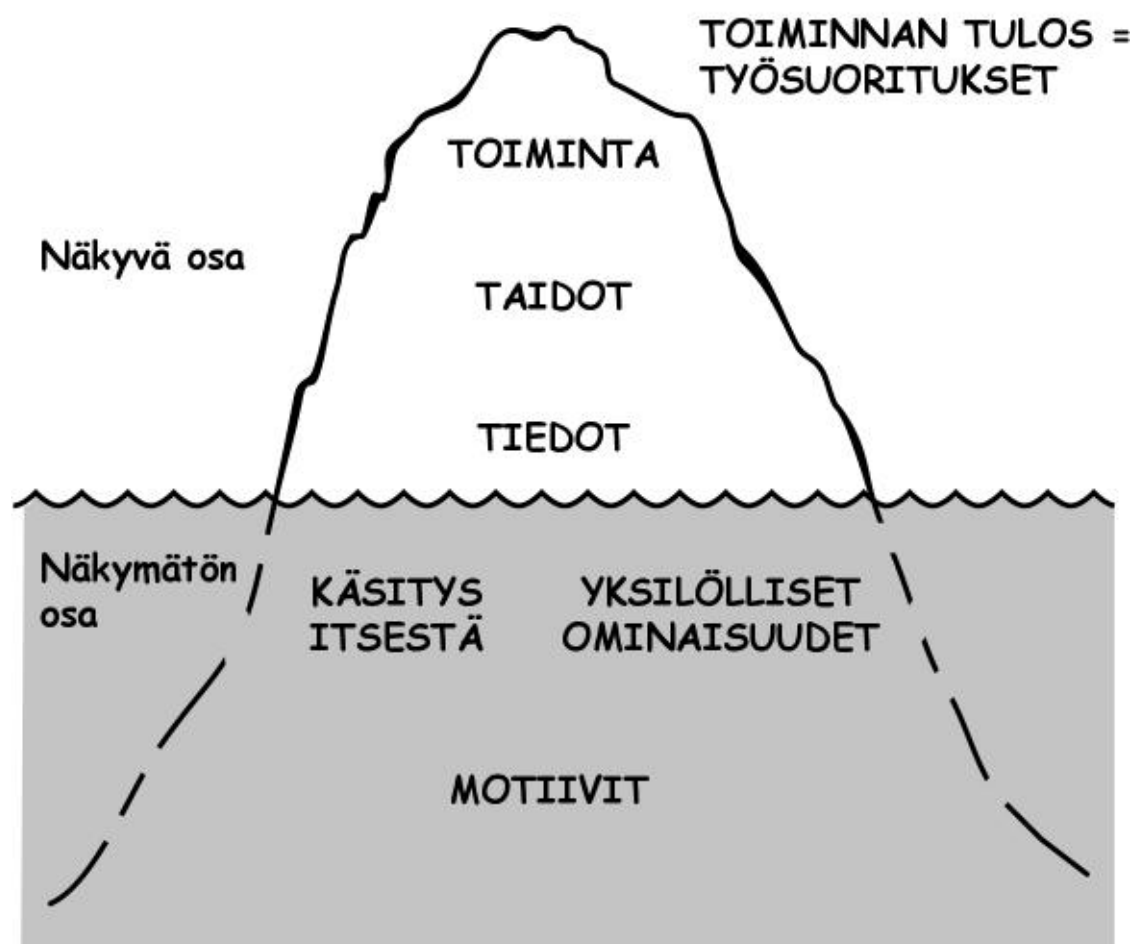
näkymättömään osaamiseen, mutta ne vaikuttavat toimintaan, jossa osaaminen konkretisoituu. Ne tulevat yleensä ilmi toiminnan välityksellä tai ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Olennaista on määritellä jäävuoren huippu eli se osaaminen, joka ilmenee erilaisissa työtilanteissa näkyvänä toimintana. Perustan tälle näkyvälle toiminnalle luo henkilön näkymätön osaaminen. (Spencer & Spencer 1993, 9 – 11; Wills 1998.)

#### *Osaamisen tilannesidonnaisuus*

Koulutuksen oikeutuksena voidaan pitää sitä, että opittu jää käyttöön opiskelun jälkeen. Tässä on kyse siirtovaikutuksesta eli tiedon muodostamisesta ja sen siirrettävyydestä toiseen aikaan ja paikkaan. Siirtovaikutus linkittyy vahvasti myös osaamisajatteluun ja osaamisen arviointiin. Spencereiden (1993) mukaan osaaminen ilmenee aina suhteessa johonkin, kuten työympäristössä suhteessa työtehtäviin ja tavoitteisiin.

Tilannesidonnaista ajattelua painottavien tutkijoiden mukaan tietoa ei pysty erottamaan siitä ympäristöstä, jossa se on syntynyt ja jossa sitä käytetään. Tilannesidonnaisen ajattelun mukaan myös osaamisen kehittämisen tulisi tapahtua yhteydessä työhön ja työssä oppimalla, ei vain kurssein tai koulutuksin. Oppimista tapahtuu koko ajan, mutta työympäristössä oppimisen tulisi tapahtua tietoisien kokemuksen seurauksena ja määriteltyjen tavoitteiden suuntaisesti.

# Jäävuorimalli osaamisesta



(Hätönen, H. 2005. osaamiskartoituksesta kehittämiseen.)

## Ydinosaaminen

Ydinosaamisella tarkoitetaan organisaatiolle tyypillistä, laaja-alaisesti omaksuttua osaamista, joka tekee organisaatiosta ylivoimaisen ympäristössään. Se on vaikeasti korvattavissa tai kopioitavissa ja sen elinkaari on pitkä. Se tuottaa organisaatiolle merkittävää kilpailuetua. Merkittävään teknologian ja palveluiden muutokset eivät hävitä sen tarvetta. Sitä voidaan jalostaa jatkuvasti ja soveltaa uusiin palveluihin. Ydinosaaminen tuottaa merkittävää hyötyä asiakkaille. Se rakentaa



perustan koko organisaation ja henkilöstön osaamisvaatimuksille. (Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstötilinpäätöskäytäntöä 2000.)

Prahalad ja Hamel (1990) tarkoittavat ydinosaamisella henkilöstön ja johdon kyvykkyyden, tiedon ja osaamisen yhdistelmää. Sen lähtökohtana ja edellytyksenä on kollektiivinen oppimiskokemus. Ydinosaaminen kuvastaa parasta mahdollista osaamisen, toimintojen, teknologisten ratkaisujen jne. yhdistelmää ainutlaatuisen ja asiakkaalle erityistä lisäarvoa tuottavan lopputuloksen saavuttamiseksi. Ydinosaaminen on syvällistä erityisosaamista ja se on luonteeltaan vaikeasti jäljiteltävää. Ydinosaamisensa avulla organisaatiot (myös henkilöt) menestyvät ja erottuvat kilpailijoistaan. Organisaatiosidonnainen osaaminen viittaa yleensä aina organisaation ydinosaamiseen eli siihen organisaation omaan, syvimpään osaamiseen, josta muodostuu sen menestystekijä.

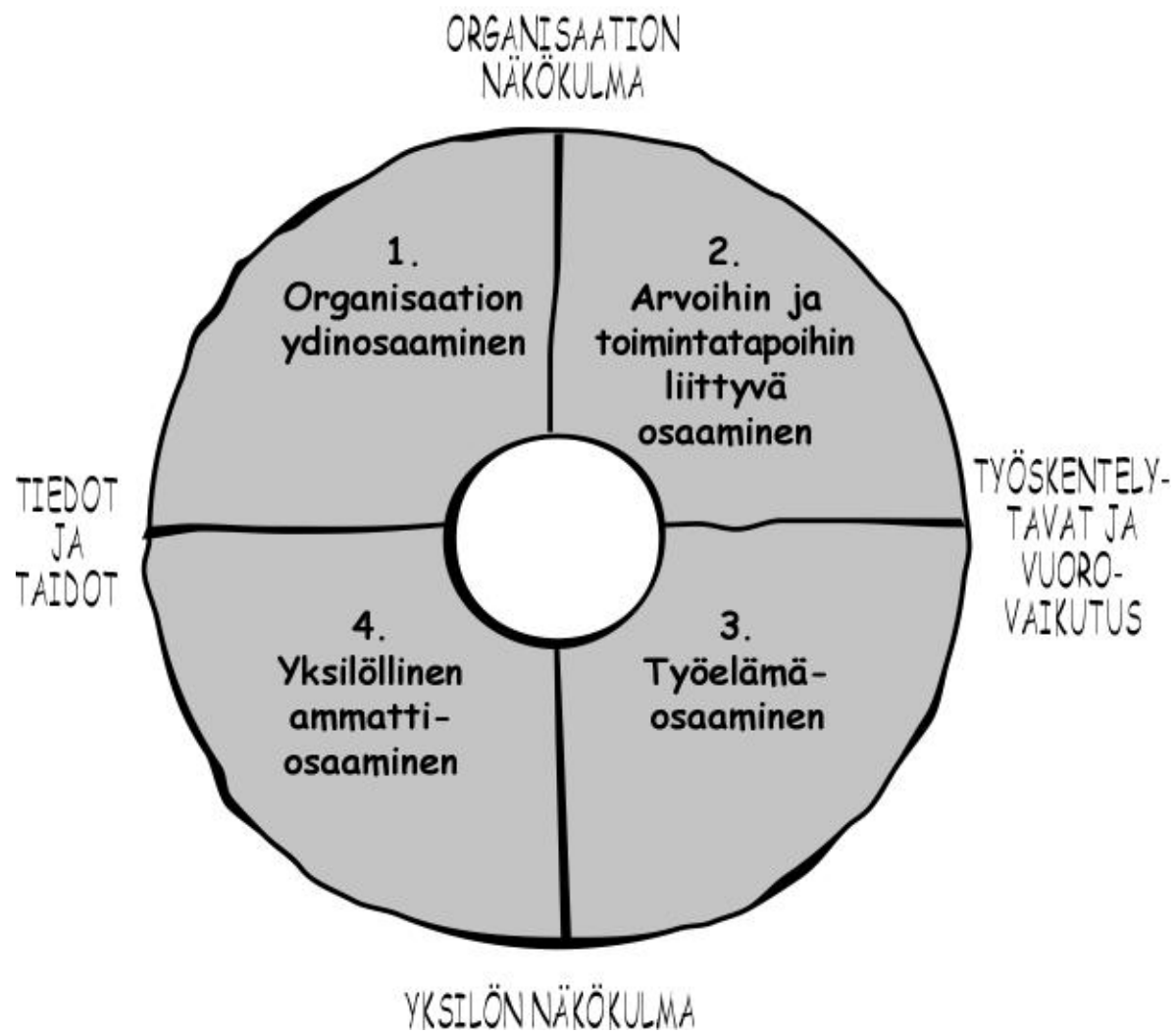
#### *Osaamisympyrä*

Green (1999) on pyrkinyt jäsentämään osaamiseen liittyvien käsitteiden välisiä eroja. Hän on luonut osaamisympyrän (the competence scope), jonka tarkoituksena on tuoda osaamisen eri puolia ja tasoja yhteiseen viitekehykseen. Malliin kuuluu kaksi eri ulottuvuutta, jotka ovat pystysuoralla akselilla oleva tasoulottuvuus (organisaatio – yksilö) ja vaakasuoralla akselilla sijaitseva ns. tyyppiulottuvuus (tiedot ja taidot – työskentelytavat, vuorovaikutustaidot). Seuraavalla sivulla oleva kuvio on muokattu Greenin ajatusten pohjalta organisaation osaamisten yhdistelmäksi.

Kuvion pystyakseli ja vaaka-akseli on kuvattu pitkälti Greenin esittämien käsitteiden mukaisesti. Näiden ulottuvuuksien avulla saadaan neljä eri lohkoa, joista muodostuu koko organisaatiossa tarvittava osaaminen. Nämä lohkot on mukailtu Greenin pohjalta seuraaviksi:

- 1) organisaation ydinosaaminen (core competencies and capabilities)
- 2) arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen (core values and priorities), jota ovat arvot, työntekijöiden yhteiset uskomukset, työkuulttuuri, käyttäytymisnormit
- 3) työelämäosaaminen (performance skills and competencies), johon kuuluvat oppimistaidot, ongelmanratkaisutaidot, vuorovaikutus- ja viestintätaidot, yhteistyötaidot sekä eettiset ja esteettiset taidot. Nämä osaamiset eivät ole kiinnittyneitä tiettyihin tehtäviin vaan ovat yleisiä työelämässä työskentelyn osaamisia
- 4) yksilöllinen ammattiosaaminen (technical knowledge and job skills).

# Osaamisympyrä



(Hätönen, H. 2005. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen).

Lohkot 1 ja 2 muodostavat organisaation identiteetin ja sisältävät laajasti sen työympäristön, jossa työntekijät työskentelevät. Lohkot 3 ja 4 puolestaan ovat niitä osaamisia, joita yksilöt käyttävät työtehtävissään. Ympyrän keskelle voidaan lisätä se näkökulma, jonka katsotaan erityisesti ohjaavan osaamisia, esimerkiksi asiakasnäkökulma (ei siis reikäleivän tyhjä osa).

*Kehittäminen käytännössä esimerkiksi:*

- *osaamiskuvausten laadinta vision ja strategioiden pohjalta*
- *osaamiskartoituksissa osaamista arvioidaan tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen näkökulmasta, ei kartoiteta ainoastaan nykyosaamista*
- *osaamisen arviointi tiimien / ryhmien tasolla. Kun ryhmä saa näkyville oman osaamismatriisinsa, on mahdollista arvioida, mitä osaamista vielä tarvitaan, mitä osaamista tulee kehittää.*
- *laaditaan osaamisen kehittämisen suunnitelmat organisaation, ryhmän ja yksilön näkökulmasta. Koulutussuunnitelmat ovat osa kehityssuunnitelmia. Panostetaan erityisesti työssä oppimiseen, työtehtävien vaihtoon, toisilta oppimiseen, toisille opettamiseen.*

## **6 Oppiminen**

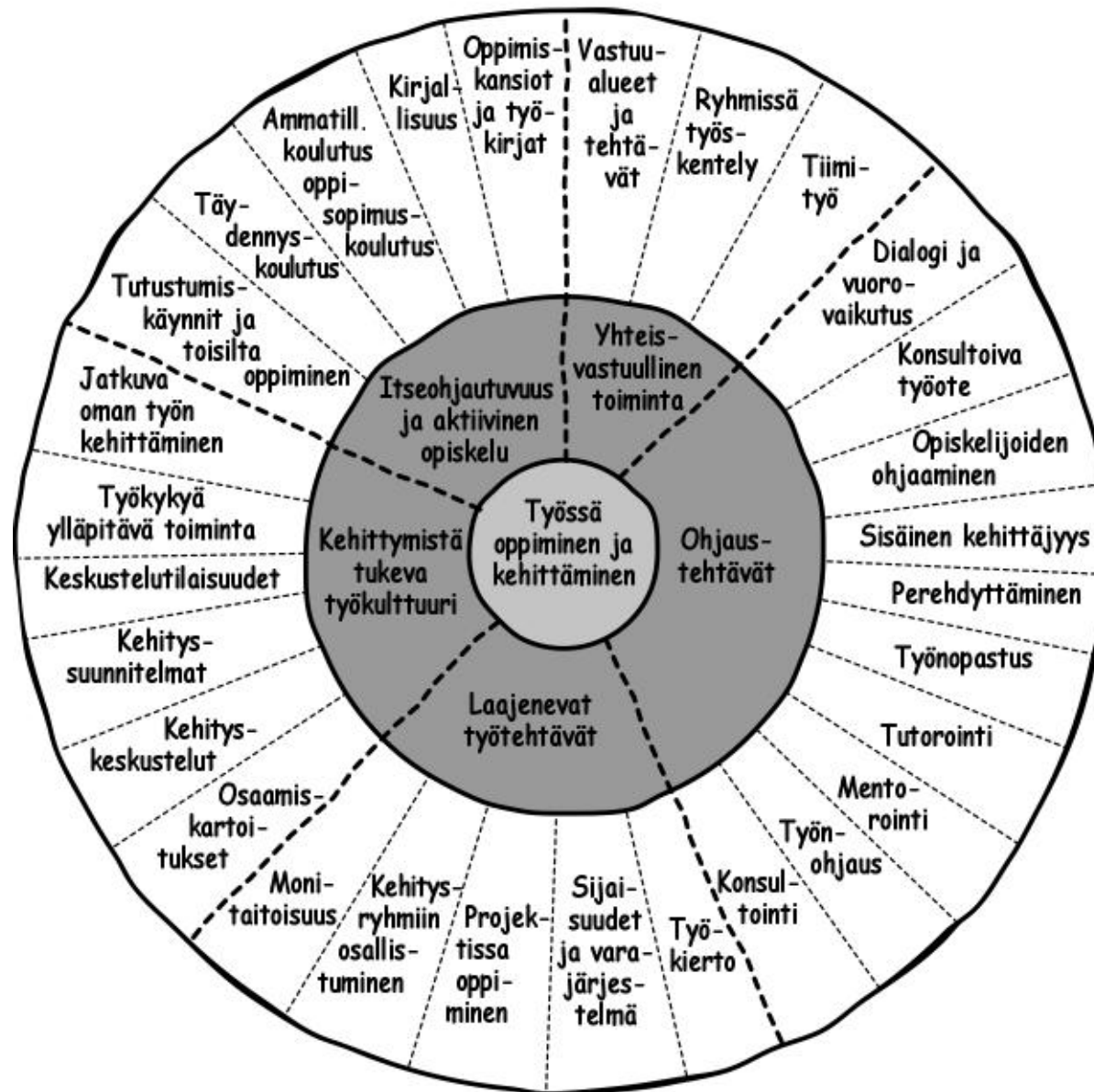
Oppiminen organisaatiossa merkitsee mm. sitä, että

- työn ja organisaation tulevaisuutta pohditaan osaamisen näkökulmasta
- tietotaitoa levitetään kaikkialle organisaatioon
- työ nähdään oppimisympäristönä, olennaista on oppia omista, asiakkaiden ja muiden työntekijöiden kokemuksista
- kyseenalaistetaan organisaation toimintatapoja ja omia toimintatapoja
- kehitetään omaa työtä yhteistoiminnassa muiden kanssa.

Olennaista on, että oppiminen yhdistetään organisaation tavoitteisiin ja strategioihin. Oppiminen voidaan yhdistää itse "tuotantoprosessiin", se ei siis vie enemmän aikaa kuin itse palvelun tuottaminen. Yksi tapa edistää yhteisöllistä oppimista on vahvistaa organisaatiossa "kehittämisen tulenkantajien" toimintaa. Seuraavassa on yhteenvetona huoneentaulu asioista, joita työntekijä voi toteuttaa sisäisenä kehittäjänä. *Voisitko juuri Sinä toimia sisäisenä kehittäjänä?*

- Sisäinen kehittäjä pitää sanansa ja tekee, mitä lupaa.
- Sisäinen kehittäjä uskaltaa ottaa esille myös epämiellyttäviä asioita ja viedä niitä rakentavalla tavalla eteenpäin.
- Sisäinen kehittäjä on itse perehtynyt uusiin ja vaikeisiin asioihin ja selventää niitä.
- Sisäinen kehittäjä vie asioita sitkeästi eteenpäin, kunnes niihin oikeasti reagoidaan.
- Sisäinen kehittäjä saa ihmiset kuuntelemaan asioita.
- Sisäinen kehittäjä tiedottaa hyvissä ajoin asioista, joita organisaatiossa tapahtuu tai tulee tapahtumaan.
- Sisäinen kehittäjä osaa selittää järkevästi ja käytännönläheisesti, miksi kannattaa muuttaa asioita.
- Sisäinen kehittäjä näkee asioita kokonaisuuksina ja auttaa näin ymmärtämään irrallisten asioiden yhteyksiä toisiinsa.

# Työssä oppimisen ja kehittämisen vaihtoehtoja



(Hätönen, H. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen).

## Kirjallisuutta

Allan, B. (1998) Developing a Learning Organisation. Financial Times. Management Briefings.

Bassi, L., J. and Russ-Eft, D. (1997) What Works. Assessment, Development, and Measurement. American Society for Training and Development.

Cockman, P.; Evans, B. & Reynolds, P. 1992. Client-Centered Consulting. A Practical Guide for Internal Adviser and Trainers. The McGraw-Hill Training Series. Clays Ltd, St Ives plc.

Hätönen, H. (2003) Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Educa-Instituutti Oy. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hätönen, H. (1998) Osaava henkilöstö - nyt ja tulevaisuudessa. MET-Kustannus Oy. Tummavuoren kirjapaino Oy. Vantaa.

Karjalainen, K. (1998) Elinikäinen oppiminen ja henkilöstön osaamisen kehittäminen. Opetusministeriö. Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto.

Marsick, V., J. and Watkins, K., E. (1997) Organizational Learning. Kirjassa Bassi et al. What Works. Assessment, Development and Measurement. American Society for Training and Development.

Metsämuuronen, J. (1998) Tulevaisuuden kvalifikaatiovaatimusten luokittelu painoarvon ja muutosintensiteetin avulla. Futura 3/98, 30 - 37.

Nurmijoki, M. 2000. Sisäisen kehittäjän toiminta oppivassa organisaatiossa. Kasvatustieteen pro gradu –tutkielma. Helsingin yliopisto.

OPLAA!-projektin kirjapaketti:

- Sarala, Urpo. Toiveista totta. Työyhteisöjen kehittäminen käytännössä.
- Hätönen, Heljä. Mistä liikkeelle? Kehitystarveanalyysi oppivan organisaation kehittämiseen.
- Ahonen, Jorma ja Pohjanheimo, Esa. Asian ytimessä. Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa.
- Koli, Hanne ja Nurmijoki, Maarit ja Romppanen, Birgitta. Tiedosta toiminnaksi! Konsultointi oppivassa organisaatiossa.

Helsingin yliopiston Tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia. 2000.

Otala, L. (1996) Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. Ekonomia-sarja. WSOY. Porvoo.

Rönnemaa, S. 2000. Muuttuva esimiestyö oppivassa organisaatiossa. Pro gradu - tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen laitos.

Sarala, U. ja Sarala, A. (1996) Oppiva organisaatio. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tammer-paino. Tampere.

Senge, P. M. 1990. The Fifth Discipline. The Art and Practice of Learning Organization. New York: Doubleday/Currency.

Senge, P. M.; Roberts, C.; Ross, R. B.; Smith, B. J. & Kleiner, A. 1994. The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Building a Learning Organization. London: Nicholas Brealey Publishing.

Senge, P. M.; Kleiner, A.; Roberts, C.; Ross, R.; Roth, G. & Smith, R. 1999. The Dance of Change. The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations. New York: Doubleday.

Vaherva, T. & Valkeavaara, T. 1997. Henkilöstön kehittäjän rooli oppivassa organisaatiossa. Teoksessa Sallila, P. & Tuomisto, J. (toim.) Työn muutos ja oppiminen. Aikuiskasvatuksen 38. vuosikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 197 – 221.