

Referaatti artikkelista:

Niemi, S., & Kräkin, M. (2019). Asiantuntijatyön paradoksimyyhti: Työn kaaosmaisuuuden kokemus ja selviytymiskeinot asiantuntijatyössä.

Työelämän tutkimus, 17(1), 24-38.

<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87106>

Referaatin laatija: Minna Rasila 27.2.2023

Sisällys:

Referaatin tekijän oma pohdinta.....	1
Abstrakti	2
Tutkimuksen tavoite ja lähtökohdat	2
Teoreettinen tausta	2
Kompleksisuus työelämässä ja johtamisessa	2
Kompleksisuus ja kestävä asiantuntijatyö	3
Tutkimuksen toteutus	3
Tutkimuksen tulokset	4
Kaaoksen tunne asiantuntijatyössä	4
Selviytymiskeinot.....	4
Asiantuntijatyön paradoksimyyhti.....	5
1 - Suunnittelun paradoksi	5
2 - Yhteistyön paradoksi.	5
3 - Päätöksenteon paradoksi.	5
4 - Ajankäytön paradoksi.....	5
5 - Johtamisen paradoksi.....	5
6 - Hallinnan paradoksi.....	5
Johtopäätökset ja pohdinta.....	6

Referaatin tekijän oma pohdinta

Työhön ja varsinkin sen johtamiseen ja hallintaan liittyvän tutkimuksen näkökulma on painottunut vahvasti esihenkilöiden ja johtajien tutkimiseen. Johtamistyö ei kuitenkaan vaikuta tuloksellisuuteen suoraan samalla tavalla kuin asiantuntijatyö. Pidän tätä tutkimusta arvokkaana ja harvinaisena suomalaisen asiantuntijatyön kuvauksena.

Omassa väitöskirjatutkimuksessani käsittelen sitä, miten asiantuntijatyötä voi helpottaa coachaamalla ja oman työnsä haasteellisuuden ymmärtämisellä. Tässä tutkimuksessa esitetty paradoksimyyhti on arvokas viitekehys omalle tutkimukselleni.

Tällä referaatilla haluan tuoda kyseiset paradoksit helpolla tavalla mahdollisimman monen asiantuntijan ja asiantuntijatyön kehittäjän ja johtajan tietoisuuteen. Ennen referaatin lukemista suosittelen tutustumaan kompleksisuusajatteluun, esimerkiksi täällä:

https://www.harrijalon.fi/fi/niita_naita/kompleksisuusajattelun_lyhyt_oppimaara_osa_1

Tässä referaatissa on ensin artikkelin abstrakti kokonaisuudessaan ja sitten referaatti artikkelista siten, että olen selkeyden vuoksi säilyttänyt kirjoittajien tekemän alkuperäisen lukujen ja kappaleiden otsikoinnin.

Alaviitteisiin laittamani lähdeviitteet viittaavat alkuperäisen artikkelin lähteisiin, joita en ole tarkastanut.

ABSTRAKTI:

Tässä artikkelissa käsitellään asiantuntijatyössä ilmenevää kompleksisuutta ja siihen liittyvää kaaosmaisuuuden kokemusta sekä kaaosmaisuuuden ilmenemistä ja selviytymiskeinoja asiantuntijatyön arjessa. Tarkastelun ytimessä on ristiriita, joka syntyy ihmisen luontaisesta tarpeesta hallita, ymmärtää ja selittää asioita, vaikka kompleksisuus on ilmiönä yhteenkietoutunut, alati muuttuva ja hallitsematon.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu kompleksisuudesta, liminaalisuudesta, itsemääräämisteoriasta ja johtamiseen sekä asiantuntijatyöhön liittyvistä näkökulmista. Empiirinen aineisto kerättiin Kompleksinen työelämäkoulutuksissa sekä kahdeksan asiantuntijatyötä tekevän teemahaastattelulla. Tulosten perusteella asiantuntijat kohtaavat kaaosta työssään, mutta heillä on myös keinoja selvittää niitä. Selviytymiskeinoja voidaan erottaa kahdenlaisia: pysyvämpiluonteiset perustaan liittyvät keinot ja tilanteittain muuttuvat keinot. Asiantuntijatyön luonnetta kuvaa asiantuntijatyön paradoksimuoto. Se on ristiaallokko, jonka asiantuntijat työssään kohtaavat. Paradoksien kautta asiantuntijatyö näyttäytyy moninaisena ja haastavana kokonaisuutena, jossa kompleksisuustietoisuus edistäisi sekä hallinnan tunteen saavuttamista että työssä selviytymistä

Tutkimuksen tavoite ja lähtökohdat

Tutkimuksen tavoitteena oli 1) selvittää kompleksisuuden ilmenemistä ja 2) lisätä ymmärrystä kompleksisuudesta asiantuntijatyön viitekehyksessä.

Artikkelissa selvitetään toisaalta sitä, 1) miten asiantuntijat kokevat kompleksisuuden ilmenemisen omassa työssään ja toisaalta sitä, 2) millaisia keinoja asiantuntijoilla on selvitäkseen kompleksisessa, jopa kaaosmaisessa työympäristössä.

Asiantuntijatyö määritellään tutkimuksessa laajasti vaativiksi ja itsenäisiksi tehtäviksi eri toimialoilla ja sen tekijällä oletetaan olevan vähintään alempi korkeakoulututkinto.

Tutkimuksen teorian perustana ovat

- kompleksisuustutkimuksen työelämään ja johtamiseen liittyvät tutkimukset
- kaaosmaisuuuden kokemusta ja työn muutosta yksilönäkökulmasta käsittelevät *itsemääräämisteoria* (self-determination theory) ja *liminaaliteoria*
- *itsensä johtaminen* selviämiskeinona
- *kestävän työelämän* käsite työelämässä tavoiteltavassa viitekehyksessä

Teoreettinen tausta

Kompleksisuus työelämässä ja johtamisessa

Kompleksisuus on metateoria ja monitieteinen lähestymistapa, josta käytetään yhteiskuntatieteellisessä lähestymistavassa myös käsitettä kompleksisuusajattelu. Sen hahmottamisessa auttaa vertailu mekanistiseen maailmankuvaan, jossa ¹

- syy-seuraus-suhteet ovat tiedossa ja loogisesti pääteltävissä
- asiat etenevät lineaarisesti ja ne voi osittaa pienempiin osiin
- ongelmat ovat kesyjä ja ratkottavissa tiedon ja aikaisemman kokemuksen perusteella
- johtaminen ilmenee hierarkioina, silloina, hallintana ja kontrollina.

Kompleksisuutta ei voi hallita näistä lähtökohdista ja ylhäältä-alas-johtamisella vaan tarvitaan dialogia ja yhteistyötä. Johtaminen ei ole asema vaan rakentuu toiminnan kautta ja olosuhteiden mukaan.

Kompleksisen maailman pirullisia ongelmia ei usein voi ratkoa kokonaan ja eteneminen saattaa tuottaa

¹ Hanén 2017; Vartiainen ym 2013; Wagenaar 2007; Lindell 2017

uusia ongelmia. Hallinnan tarpeen sijaan on tärkeää ymmärtää kompleksisuutta ja sitä, miten sen kanssa kannattaa toimia. Työntekijöitä tulee tukea sekä spontaaniin toimintaan että hallittuun itseorganisoitumiseen.

Kompleksisuus ja kestävä asiantuntijatyö

Asiantuntijatyössä kompleksisuus ilmenee usein kaoottisuuden kokemuksena: yllättäviä viime hetken muutoksia, vaadetta multitaskaukseen, syy-seuraus-suhteiden epämääräisyys, avuttomuuden tunteet. Voiko tämä johtua siitä, että kompleksisuutta ei organisaatioissa ymmärretä vaan toimitaan mekaanisten maailmankuvan mukaan? ²

Kompleksisuuden ilmenemistä voi tarkastella myös liminaalitila-käsitteen avulla, joka tarkoittaa uuden ja vanhan sosiaalisen rakenteen välissä olevaa siirtymätilaa. Tästä näkökulmasta asiantuntijatyön kaoottisuutta voidaan selittää myös sillä, että asiantuntija ei ole koskaan päätyvässä päämääränsä vaan on ikään kuin jatkuvassa liminaalitilassa siirtymässä jostakin jonnekin. ³

Kaaos ajatellaan usein resursseja vievänä negatiivisuutena ilmiönä mutta kompleksisuus voi tuoda esille myös uusia mahdollisuuksia ja onnekkaita sattumia. ⁴ Myös liminaalitilan voi nähdä ”kaaoksen reunana”, jossa luova itseorganisoituminen ja epätasapainon ymmärtäminen mahdollistaa uutta.

”Kompleksisuustaitojen” tulisi olla koko organisaation asia. Keskittyminen valmiiden toimintamallien määrittelyyn ja noudattamiseen ei tuo tulosta kompleksissa ympäristössä.

Kompleksisuusajattelu tukee myös työhyvinvointia. Siinä korostuvat mm. itseohjautuvuus, luovuus, kokeilut, yhteiskehittämien, joilla on yhteys paitsi työn tulokseen myös työhyvinvointiin. Itsemääräämisteorian mukaan psykologisia perustarpeitamme ovat omaehtoisuus, pystyvyys ja yhteenkuuluvuus. Asiantuntija voi vahvistaa näitä kehittämällä kompleksisuustaitojen avulla.

Tutkimuksen toteutus

Artikkeli liittyy Euroopan Sosiaalirahaston osarahoittamaan hankkeeseen *Hyvän työelämän ääni*, jossa tutkittaviin työelämäilmiöihin liittyivät mm. kaaosjohtaminen, työelämän kompleksisuus ja työntekijöiden resilienssi (palautumiskyky).

Empiiristä aineistoa ovat kaksi kertaa hankkeessa järjestyn Kompleksinen työelämä -koulutus ja teemahaastattelut. Koulutuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä kompleksisuudesta ja auttaa toimimaan jatkuvassa muutoksessa. Osallistujat (24 hlöä) olivat erilaisissa asiantuntija-, esihenkilö- ja johtotehtävissä toimivia ja heillä oli vähintään alempi korkeakoulututkinto. Haastateltavat (8 hlöä) valittiin osallistujista satunnaisesti kuitenkin siten, että haastateltaviin ei tule enempää kuin kahta hyvin samansisältöistä työtä tekevää.

Haastatteluaineistolle tehtiin sisällönanalyysi alkaen etsimällä ilmaisuja, joissa kuvataan 1) työn kaaosmaisuuksia, 2) kaaosmaisuuksien syitä ja 3) selviytymiskeinoja. Koulutuksesta kerätty palaute ja muistiinpanot täydensivät materiaalia. Analyysi tehtiin alkuun aineistolähtöisesti, koodaamisen ja ryhmittelyn jälkeen teorian kanssa käsi kädessä.

² mm. Saari 2016; Toivanen 2016)

³ Kontinen ym. 2013

⁴ Doz ym 2017

Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tulokset koottuna yhteen taulukkoon:

KAOOTTISUUDEN KOKEMUS	ASIAANTUNTIJATYÖN PARADOKSIVYYHTI	SELVIYTYMISKEINOT
Vaikuttavina tekijöinä: <ul style="list-style-type: none">• Kompleksinen ympäristö• Kompleksiset tilanteet• Työmäärä• Asiantuntijatyön luonne• Asiantuntijan uteliaisuus	Yhteenkietoutuneet paradoksit: <ul style="list-style-type: none">• Hallinnan paradoksi• Ajankäytön paradoksi• Suunnittelun paradoksi• Yhteistyön paradoksi• Johtamisen paradoksi• Päätöksenteon paradoksi	Pysyviä hallinnan tunnetta lisääviä asiantuntijan työn perustaan liittyviä keinoja: <ul style="list-style-type: none">• Kompleksisuusymmärrys• Dialogitaidot• Armollinen asenne• Iän tuoma kokemus• Työn merkityksellisyys Tilanteen mukaan sovellettavia keinoja: <ul style="list-style-type: none">• Suunnitteleminen• Luova ajankäyttö• Verkostot, luottamukselliset suhteet• Raaka lapiointi

Kuvio 1. Kaaottisuuden kokemus, asiantuntijatyön paradoksivyyhti ja selviytymiskeinot

Kaaoksen tunne asiantuntijatyössä

Haastattelujen perusteella asiantuntijatyön kaaottisuus on subjektivistista eli ihmiset kokevat sen hyvin eri tavoin. Kaaottisuuden kokemus on ilmeisemminkin myös lisääntynyt, kukaan haastateltavissa ei maininnut kaaottisuuden vähentyneen ajan myötä.

Kaaottisuutta selitettiin mm. projektimaisella ja pirstaloituneella työllä ja useiden kiinnostavien tehtävien samanaikaisuudella. Kaaosmaisuuutta aiheuttavat myös kompleksiset, yhteenkietoutuneet ja vaikeasti hahmotettavat asiat ja tilanteet. Suurin tekijä kokemuksessa oli ulkoa tuleva liian suuri työmäärä, johon ei pysty itse vaikuttamaan.

Esille tulevia kaaoksen tunteen vahvistajia olivat myös suunnitelmien muuttuminen ja jatkuvat muutokset sekä organisaation sisällä että ulkopuolella. Tämä heijastuu työhön epävarmuutena ja hallinnan tunteen puuttumisena.

Työn edistymisen ja luovien ratkaisujen sattumanvaraisuus kuvasi kaaosmaisuuutta myös positiivisesti mutta siihen liittyy samanaikaisesti ennalta-arvaamattomuutta.

Selviytymiskeinot

Aineistosta esille nousevat selviytymiskeinot olivat usein yksilöllisiä. Koulutuspalautteiden perusteella ymmärrys kompleksisuuden olemassaolosta lisää hallinnan tunnetta.

Selviytymiskeinoista osa oli pysyviä (dialogitaidot, asenne, kokemus, kompleksisuusymmärrys), osa tilanteesta riippuvia (suunnittelu, luova ajankäyttö, verkottuminen ja mekaaninen työn tekeminen tilanteissa, joissa töitä on paljon).

Selviytymiskeinoista on pääteltävissä, että asiantuntijat eivät pyri kaaoksen mekaaniseen ratkaisemiseen ja tunnistavat, että kaikkea ei voi ratkaista. "Raakaa laiointia" käytettiin ruuhkahuipuista selviämiseen erityisesti silloin, kun kompleksisten haasteiden rinnalla on paljon mekaanisia töitä.

Voimavaroja löytyy paljon myös yksityiselämästä, joka on usein yksilön paremmin hallittavissa kuin työelämä.

Vaikka aineisto kerättiin korkeastikoulutetuilta, ei osaaminen tai koulutus korostunut selvitysmiskeinona.

Asiantuntijatyön paradoksimyyti

Tutkimusaineistosta paljastu paradoksaalisia asetelmia, jotka samaan aikaan ovat ikään kuin järjellisiä ja järjenvastaisia. Nämä paradoksit syntyvät toisaalta kompleksisuudesta itsestään ja toisaalta siitä, että kompleksisia asioita käsitellään mekanistisesta maailmankuvasta nähden.

Paradokseja löydettiin kuusi: suunnittelun, yhteistyön, päätöksenteon, ajankäytön, johtamisen ja hallinnan paradoksit. Paradoksit ovat keskenään yhteen kietoutuneita muodostaen ikään kuin paradoksimyyhden.

1 - Suunnittelun paradoksi

Tehdään tarkkoja suunnitelmia, vaikka jo niitä tehdessä tiedetään, että suunnitelma ei toimi. Suunnittelu auttaa hahmottamaan asiaa ja myös sen kompleksisuutta – riippumatta suunnitelman toimivuudesta sen tekeminen lisää ymmärrystä asiasta.

2 - Yhteistyön paradoksi.

Yhteistyö on tarpeen ja välttämätöntä kompleksisten ongelmien ratkaisemiseksi. Toisaalta yhteistyö luo kompleksisuutta. Suurempi määrä näkökulmia vaatii enemmän aikaa ja vaikeuttaa päätöksentekoa. Tämä voi johtaa omassa vaikutuspiirissä oleviin asioihin keskittymisen laajan yhteistyön sijaan. Yhteistyö vaatii luottamusta eivätkä yhteistyöverkostot välttämättä noudata organisaation formaaleja rakenteita. Yhteistyön paradoksi ilmentää myös liminaaltilaa työn muutosten jäsentäjänä.

3 - Päätöksenteon paradoksi.

Päätöksiä on tehtävä myös sellaisissa tilanteissa, joissa laadukkaalle päätöksenteolle ei ole mahdollisuuksia. Dialogi parantaisi päätöksentekoa mutta vie aikaa ja on ristiriidassa tehokkuusvaatimuksen kanssa. Pirullisia ongelmia ei usein voi ratkaista loppullisesti ja ratkaisuyritykset tuovat esiin uusia ongelmia. Tilanteesta selviämiseen asiantuntija tarvitsee resilienssiä ja kykyä sietää epävarmuutta.

4 - Ajankäytön paradoksi.

Haastavien ongelmien ratkaisemiseen tarvittaisiin aikaa, mutta aikaa ei ole. Sidoksisessa toimintaympäristössä hidastaminen yhdessä vaiheessa tuo lisää kiirettä toisiin vaiheisiin. Työn sujavuus ja luovuus eivät noudata työaikoja, mikä vaatii päätöksiä ajankäytön suhteen. Linearisesta aikakäsityksestä on siirrytty kohti porskeisuutta. Työtehtävät ovat luonteeltaan samanaikaisia ja eritasoisia. Asioihin käytetään aikaa niin kauan kuin tehtävä vaatii tai kiinnostus sen tekemiseen riittää.

5 - Johtamisen paradoksi

Asiantuntija tarvitsisi apua nimenomaan haastavissa ongelmissa mutta niissä esihenkilö tai kukaan muukaan ei pysty auttamaan. Johto vaikuttaa asettavan tavoitteet mekanistisen maailmankuvan mukaan ja johtaminen tästä näkökulmasta tuntuu asiantuntijasta usein tarpeettomalta mikromanageeraukselta. Esihenkilöille tarvittaisiin ymmärtämystä kompleksisuudesta. Jos esihenkilö ei osaa tukea asiantuntijaa tavalla, josta asiantuntija hyötyy, herää kysymys, mihin esihenkilöitä yleensä tarvitaan. Johtamistavat ja johtamisasema kaipaavat uudelleen määrittelyä.

6 - Hallinnan paradoksi.

Asiantuntija haluaa hallita kokonaisuuksia, vaikka kompleksisten kokonaisuuksien hallinta on haastavaa, jopa mahdotonta. Hallintapyrkimykset lisäävät kompleksisuutta ja koko hallinnan tunteen käsite tulisi

määritellä uudelleen. Tarvitaan ymmärrystä siitä, että emme voi tietää ja ymmärtää kaikkea ja ymmärrystä oman ymmärryksemme rajoista. Tarvitaan kykyä sietää epävarmuutta ja tehdä päätöksiä epävarmoissa tilanteissa ja toisaalta olla toimimatta, jos tilanne niin vaatii. Hallinnan kaipuu on kuitenkin vahva ja kytkeytyy suunnittelun tarpeeseen. Myös tässä kompleksisuuden ymmärtäminen auttaa tilanteiden hallinnassa ja resilienssin vahvistumisessa.

Johtopäätökset ja pohdinta

Asiantuntijatyö vaikuttaa olevan luonteeltaan kompleksista. Edellä esitetty toisiinsa kietoutuneiden paradoksien vyyhti osoittaa asiantuntijatyön moniulotteisuuden, minkä asiantuntijat usein kokevat kaoottisuutena. Itse asiassa koko asiantuntijuus on paradoksi. Asiantuntijalta odotetaan asian hallintaa ja päätöksiä, vaikka kompleksista asiakokonaisuutta ei pysty hahmottamaan. Asiaa ei muuttuvassa maailmassa voi koskaan täysin tuntea, joten asiantuntija ei koskaan ole ”valmis”.

Asiantuntijan rooli muuttuu ”vastausautomaatista” kohti aktiivista toimijuutta, jossa dialogin, kysymysten, kompleksisten ongelmien ja niiden ratkaisutapojen ymmärryksen avulla mennään yhdessä eteenpäin. Tämä vaatii halua ymmärtää toisia sen sijaan, että haluaa esittää omaa erinomaisuuttaan ja pitää omia näkemyksiään muita oikeampina. Onnistuminen vaatii ennakkoluulottomuutta: joskus kaikkien asianosaisten alkuperäinen ennakkokäsitys ongelmasta saattaa osoittautua toimimattomaksi.⁵

Asiantuntijatyössä on kuitenkin edelleen myös yksinkertaisia tilanteita ja kesyjä ongelmia, joita ei saa jättää kompleksisuuden varjoon. Ongelmien luonteen ja niiden ratkaisutavan tulee vastata toisiaan.

Itsensä johtamisen merkitys korostuu ja sillä on useita yhtymäkohtia kaaoksenhallintaan liittyen esimerkiksi mielen, tunteiden ja arvojen johtamiseen sekä tavoitteiden ja tehtävien määrittelyyn. Itsensä johtaminen ei onnistu, ellei työn kompleksisuutta ymmärretä. Myös selvitysmiskeinoiniin liittyy kompleksisia piirteitä: joku keino voi toimia yhdessä tilanteessa ja toisessa tilanteessa vain pahentaa ongelmaa.⁶

Kompleksisuutta ei kuitenkaan tule pitää selityksenä kaikkeen, esimerkiksi liialliseen työmäärään. Haasteena on tunnistaa kompleksiset tilanteet ja käyttää niissä ongelman määrittelyyn tarpeeksi aikaa ennen asian ratkaisemista. On olennaista ymmärtää, että ratkaisujen syntyyn tarvitaan usein tarkastelua useasta näkökulmasta.⁷

Asiantuntijoiden lisäksi myös esihenkilöt ja johtajat kaipaavat tietoa kompleksisuudesta, jotta he voivat tukea asiantuntijoita hyvään itseorganisoitumiseen mekanistisen johtamisen ja yksinkertaisten toimintamallien sijaan.

Kompleksisuus muuttaa hallinnan käsitettä. Kun ymmärrämme sitä, voimme olla työssämme armollisempia ja hallita omaa sisäistä kokemustamme, joka vaikuttaa elämämme laatuun. Tällä tavalla jokainen voi omalta osaltaan edistää hyvää ja kestävästä työelämästä.

⁵ Neuvonen 2014

⁶ Vartiainen ym 2016; Lindell 2017

⁷ Vartiainen ym 2013; Hanén 2017

Kirjallisuus

Lähdeluettelo on kopioitu alkuperäisestä artikkelista ne viittaukset, joihin tässä referaatissa viitataan. Referaatin kirjoittaja ei ole tutustunut alkuperäisiin lähteisiin.

Doz, Y., Hellström, E., Kosonen, M., Lähdemäki, J. & Wilson, K. (2017) Reflections on the "leadership under complexity" workshop. Helsinki: Sitra. [online].

<URL:https://www.sitra.fi/julkaisut/leadership-under-complexity-tyopajan-satoa/>. Luettu 30.10.2017.Lataasin eri sivulta

Hanén, T. (2017) Yllätysten edessä. Kompleksisuus-teoreettinen tulkinta yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtamisessa. Julkaisusarja 1: Tutkimuksia nro 11. Väitöskirja. Helsinki: Maanpuolustus-korkeakoulu.

Kontinen, T., Houni, P., Karsten, H. & Toivanen, H. (2013) Liminaalitilan käsite työn muutosten jäsentäjänä. Aikuiskasvatus 33 (4), 252–264.

Lindell, J. (2017) Muutosjohtajuuden pirullinen puoli. Acta Wasaensia 375. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Neuvonen, M. (2014) Päätä viisaasti. Helsinki: Talentum.

Saari, T. (2016) Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa. Hallinnon tutkimus 35 (3), 232–243.

Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Viljanen, O., Väänänen, A., Turpeinen, M., Janhonen, M. & Koskinen, A. (2016) Aikajärjestys asiantuntijatyössä. Helsinki: Työterveyslaitos. [online]. <URL: http://urn.fi/URN:ISBN 978-952-261-699-9>. Luettu 8.1.2018.

Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. (2013) Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Helsinki: Gaudeamus.

Vartiainen, P., Raisio, H. & Lundström, N. (2016) Kompleksisuuden johtaminen – kohti uutta ymmärrystä. Teoksessa: A. Syväjärvi & V. Pietiläinen (toim.) Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere: Tampere University Press, 227–267.

Wagenaar, H. (2007) Governance, complexity, and democratic participation: How citizens and public officials harness the complexities of neighborhood decline. The American Review of Public Administration 37 (1), 17–50.