

Asiakaslähtöinen palvelukonsepti julkisen palvelujärjestelmän kehittämisessä – Case Turku

Paula Rossi

Johdanto

Professiolähtöinen tapa tuottaa palveluja ei useinkaan pysty tunnistamaan ihmisten moniammatillisia ja monitieteellisiä, sektorirajat ylittäviä pirullisia ongelmia. Tästä ihmisten ongelmien kompleksisuuden ja professiolähtöisen tuotantotavan välisestä yhteensopimattomuudesta voi seurata hajanaisia ja katkeilevia palveluprosesseja, päällekkäistä työtä ja asiakkaiden ”pomputtelua”. Asiakkaan elämää koskevan kokonaiskuvan puuttuminen kuormittaa julkista palvelujärjestelmää ja antaa aihetta pyrkiä kehittämään palveluprosesseja ja toimintalogiikoita asiakkaiden ongelmia ja tarpeita vastaaviksi. (Stenvall & Virtanen 2012.)

Tarkastelen tässä artikkelissa asiakkaiden kokonaisvaltaisen ymmärtämisen kautta syntyvää asiakaslähtöisyyttä ja sen mukaisesti toimivan palvelun tarjoamia mahdollisuuksia parantaa julkisten sosiaali- ja terveystalouden vaikutavuutta. Tällaisen kokonaisvaltaisuuden kautta syntyvä asiakaslähtöisyys voi kyseenalaistaa sekä radikaalistikin kehittää olemassa olevia toimintatapoja. Sen sijaan, että kysyisin, kuka nuorten palvelut tuottaa – yksityinen, julkinen vai kolmas sektori – tarkastelen sitä, miten nuorten palvelut voitaisiin tuottaa vaikuttavalla tavalla. Erityisesti tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä

palvelutuotannon organisoinnille täytyisi tehdä, jotta vaikuttavuuden tavoitteeseen päästäisiin.

Tutkimukseni kohteena oli asiakaslähtöisen, nuorten tarpeista rakentuvan Vamos-palvelukonseptin integroimisprosessi osaksi nuorten palvelujen kokonaisuutta ja julkista palvelujärjestelmää Turun kaupungissa. Tässä artikkelissa lähestyn tutkimuskohdetta kysymällä, *millä tavoin asiakaslähtöisen palvelukonseptin ja julkisen palvelujärjestelmän toimintalogiikoiden konfliktit ja kehittyminen ilmenevät toimijoiden kokemuksissa*. Aineisto, kahdeksan puolistrukturoitua teemahaastattelua, toteutettiin Vamos Turun toiminnan käynnistymisprosessissa mukana olleille toimijoille syksyllä 2015. Aineisto on analysoitu teoriaohjautuvan sisällönanalyysin keinoin. Tutkimuksen tuloksissa korostuu tarve nostaa asiakaslähtöistä palvelukonseptia ohjaava holistinen, eli kokonaisvaltainen toimintatapa, myös julkisen palvelujärjestelmän organisoimisen keskiöön vaikuttavampien palveluprosessien ja -järjestelmän rakennemuutoksen aikaansaamiseksi.

Holistinen ihmiskäsitys kehittämisen keskiössä

Tutkimuksen teoreettinen tarkastelutapa lähtee liikkeelle ajatuksesta, että asiakaslähtöisen toimintalogiikan keskiöön nousee holistinen ote nuorten elämään. Nuorten palveluja tarjoavan Vamos-palvelukonseptin toimijoiden *asiakaslähtöinen toimintalogiikka* korostaa holistista näkökulmaa asiakkaan elämään, käytäntöihin ja kokemuksiin, näiden osatekijöiden väistämättä liittyessä asiakkaiden palvelutarpeisiin. Tällöin sen tarkastelu, mikä merkitys palveluntarjoajien osallisuudella on asiakkaiden elämään, auttaa ymmärtämään palvelujen asiakaslähtöistä merkitystä. (Heinonen ym. 2010.)

Asiakaslähtöisen toimintalogiikan holistista otetta voidaan lähestyä Lauri Rauhalan (1983; 1992; 1998) *holistisen ihmiskäsityksen* kautta. Holistinen ihmiskäsitys korostaa ihmisen ymmärtämistä tilannesidonnaisena, ainutlaatuisena ja dynaamisena toimijana, jonka maailmankuva on väistämättä subjektiivinen ja jatkuvasti muutoksessa oleva. Rauhala (em.) nimeää nämä olemassaolon ulottuvuudet kehollisuudeksi, tajunnallisuudeksi sekä situa-

tionaalisuudeksi. Mikään näistä ei ole toista merkityksellisempi vaan kaikki ovat yhtä välttämättömiä, toisistaan riippuvaisia osatekijöitä kaksisuuntaisessa vuorovaikutusprosessissa. Näin ollen muutokset yhdessä osatekijässä vaikuttavat paitsi muutoksessa olevaan osatekijään, niin myös muihin osatekijöihin. Vuorovaikutusprosessissa holistisen kokonaisuuden osatekijät väistämättä näin muokkaavat jatkuvasti toisiaan muuttaen kokonaisuutta. (Backman 2016; Rauhala 1992; 1998.) Ihminen on siis holistisen ihmiskäsityksen mukaisesti yhtenäinen, erilaatuisista osatekijöistä muodostuva kompleksinen kokonaisuus.

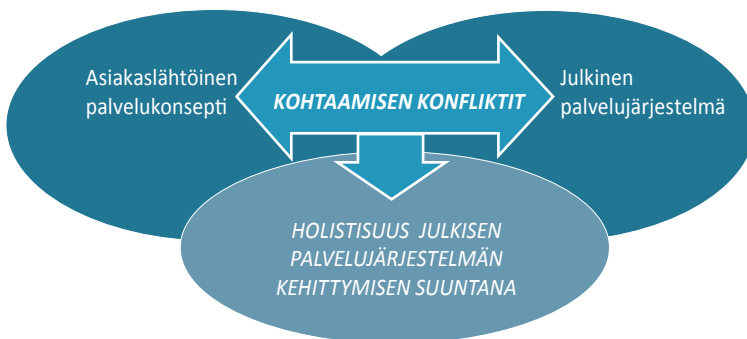
Tällainen kokonaisuuden kompleksisuus, vietyinä organisaatioiden tasolle, voidaan nähdä kompleksisten ja responsiivisten prosessien teorian kautta organisaatioissa tapahtuvan, ihmisten välisen *vuorovaikutuksen tarkasteluna*, jossa ihmisten käsitykset sekä itsestä että maailmasta jatkuvasti muuttuvat (Stacey 2011). Kompleksisten responsiivisten prosessien teoria korostaa *konfliktien ja yhteistyön* molempien olevan vuorovaikutusprosessissa väistämättä läsnä ja niiden vuorottelun kautta ihmiset ja organisaatiot sekä vaikuttavat että vaikuttuvat – kehittyvät (Stacey & Griffin 2005; Stacey 2011).

Artikkelin teoreettinen näkökulma tarjoaa mahdollisuuden tarkastella ihmisiä sekä organisaatioita kompleksisina, vuorovaikutteisina ja tässä vuorovaikutuksessa läsnä olevien konfliktien ja yhteistyön kautta kehittyvinä toimijoina. Käytännön casen tarkastelussa keskityn näistä lähtökohdista organisaatioissa toimivien ihmisten kokemuksiin Vamos-palvelukonseptin ja Turun kaupungin palvelujärjestelmän integroimisesta ja integroimisprosessissa kohdatuista, erilaisten toimintalogiikoiden välisessä vuorovaikutuksessa syntyneistä konflikteista. Tutkimukseni tulosten tarkoituksena on lisätä ymmärrystä asiakaslähtöisen toimintalogiikan ja julkisen palvelujärjestelmän toimintalogiikan välisistä konflikteista, sekä erityisesti asiakaslähtöisen toimintalogiikan integroimisen synnyttämistä julkisen palvelujärjestelmän kehittämistarpeista.

Aineiston analyysi ja tulokset

Lähestyin tässä laadullisessa tapaustutkimuksessa tutkimuskysymystä, *millä tavoin asiakaslähtöisen palvelukonseptin ja julkisen palvelujärjestelmän toimintalogiikoiden konfliktit ja kehittyminen ilmenevät toimijoiden kokemuksissa*, kahdeksan puolistrukturoidun teemahaastattelun kautta. Haastatteluista seitsemän oli Vamos Turku -palvelun hankinta- ja käynnistämisprosessiin osallistuneiden toimijoiden yksilöhaastatteluja ja kahdeksas palvelun työntekijöille suunnattu ryhmähaastattelu.

Haastattelut litteroitiin ja analysoitiin teoriaohjautuvan sisällönanalyysin keinoin (Tuomi & Sarajärvi 2009). Haastateltavien kokemusten säilyttämiseksi analyysi eteni merkityksellisten ilmausten erottelusta pelkistysten tekemiseen ja alaluokkien muodostamiseen tulkitsematta ja aineistolähtöisesti. Tämän jälkeen yläluokkien ja yläluokista koostuvien kategorioiden muodostaminen tapahtui teoriaohjautuvasti. Seuraavaksi ennen casekuvausta ja varsinaisten tulosten käsittelyä analyysin tuloksena syntyneet kategoriat on koostettu kuvaan 1. Tuloksissa tarkastellaan aluksi kategoriassa 1 asiakaslähtöisen palvelukonseptin ja julkisen palvelujärjestelmän integroimisprosessin vuorovaikutustilanteissa koettuja konflikteja, sekä sen jälkeen kategoriassa 2 holistisen tarkastelutavan merkityksiä julkisen palvelujärjestelmän kehittymiselle.



Kuva 1. Tutkimuksen tulosten tiivistys teoreettisen viitekehyksen valossa.

Casekuvaus

Vamos Turku on Helsingin diakonissalaitoksen palvelukonsepti, jonka palveluvalikoimaan kuuluvat yksilö- ja ryhmävalmennus sekä palvelujen koordinointi. Turussa palvelukonseptin kohderyhmään kuuluvat, muista Vamos-paikkakunnista poiketen, 12–19-vuotiaat nuoret. Kaupungin näkökulmasta Vamos on ensisijaisesti sosiaalihuoltolain mukaista sosiaalihojausta, jonka lisäksi tarjotaan ryhmätyöskentelyä sekä jossain määrin yksilötukea. Vamoksen palvelukonseptissa korostuu ennaltaehkäisevä työskentelyote. Palvelu perustuu vapaaehtoisuuteen – ketään ei pakoteta mukaan eikä Vamos myöskään ole niin sanottu hoitava taho. Vamoksen erilaisuutena ja vahvuutena verrattuna muihin samankaltaisiin palveluihin, joita muun muassa kaupunki itse ja eri yritykset sekä järjestöt tarjoavat, on mahdollisuus tehdä kohtuullisen pitkäänkin kestävä, intensiivistä työskentelyä tukea tarvitsevien nuorten kanssa.

Turun kaupungilla oli olemassa vahva strateginen tavoite kehittää nuoriso- ja palvelujen kokonaisuutta. Tämä kokonaisuuden kehittäminen liittyi vahvasti kaupungin toimintamalliuudistukseen ja talouden sopeuttamisohjelmaan. Turussa oli tiedostettu lastensuojelun laitospainotteisuuden ja siitä seuranneen hyvinvointitoimialan kustannusrakenteen olevan kestävämmä, mihin haluttiin vaikuttaa siirtämällä toiminnan painopistettä ennaltaehkäisevien palvelujen suuntaan. Myöskin nuorten palveluvalikoimasta puuttui kanssakulkijuuuteen perustuvia, nuorten tarpeista lähteviä vaikuttavia palveluja. Näihin haasteisiin vastaamiseksi koettiin tarvittavan uudenlaista toimintaa tai ainakin uutta toimintatapaa. Ulkoisen toimijan ketteryys koettiin merkittäväksi eduksi vaihtoehtoja mietittäessä.

Vamoksen hankintaprosessi osaksi Turun kaupungin lasten ja nuorten hyvinvointipalvelujen kokonaisuutta tapahtui poikkeuksellisen nopeasti. Turussa on perinteisesti tehty paljon verkostoyhteistyötä esimerkiksi nuoriso- ja neuvola-suunnitelmien ja erityisesti Nuoret-verkoston kautta nuorille tarjottavien palvelujen kokonaisuuden hahmottamiseksi ja kehittämiseksi. Tämän työskentelyn yhteydessä oli tunnistettu nuorten parista kohderyhmiä, joille palveluja ei ollut tarjota huolimatta runsaasta palveluvalikoimasta ja useista palveluihin ohjaavista tahoista.

Samanaikaisesti tämän verkostoyhteistyön kanssa Helsingin Diakonissalaitos ja Turun kaupungin hyvinvointitoimialan johtavat virkamiehet olivat käyneet HDL:n palveluista keskusteluja, joissa Vamos oli noussut esiin kiinnostavana palvelukonseptina. Samaan aikaan Turun Vamoksen toiminnan osarahoittajaksi lähteneen, perusteilla olleen Me-säätiön ja Vamoksen toimijat saatettiin yhteen ja rahoittajan aloitteesta nostettiin esiin Vamoksen toiminnan vieminen Turun kaupunkiin. Rahoittajalla oli kontakti myös Turun poliittiseen päättäjään, joka puolestaan oli yhteydessä hyvinvointitoimialan virkamiehiin. Kun Vamos, Turun kaupunki ja Me-säätiö näin saatettiin yhteen, eteni prosessi hyvin nopeasti päätöksenteon kautta käytännön toiminnan aloittamiseen.

Käytännössä Vamoksen toivottiin siis tuovan uusia elementtejä kaupungin perinteiseen tapaan tehdä työtä nuorten parissa. Uutta Vamoksen toiminnassa oli erityisesti asiakkaiden tarpeista lähtevän toiminnan ensisijaisuus ja kanssakulkijuuden korostaminen palvelukonseptissa. Vamoksen toimintakonsepti myös tarjosi mahdollisuuden suunnata ennaltaehkäisevä työ 12–19-vuotiaiden kohderyhmään, mikä samalla toteutti lastensuojelullista tarvetta varhaiseen puuttumiseen.

Hankintaprosessi oli nopea, koska kaupungilla oli strateginen tavoite, johon Vamoksen palvelukonseptilla katsottiin voitavan vastata. Prosessissa oli mukana myös avainhenkilöitä, jotka saivat prosessin etenemään. Merkittäväksi prosessin nopeuttajaksi nousivat myös lastensuojelun laitospainotteisuudesta aiheutuneet mittavat kustannukset, jotka pakottivat kääntämään toiminnan suuntaa ja löytämään uusia, vaihtoehtoisia tapoja toimia. Vamos Turun hankinta nopeutui merkittävästi myös ulkopuolisen, vaikuttavia palveluja rahoittavan Me-säätiön mukaan tulon vuoksi. Turun kaupungissa ja hyvinvointitoimialalla todettiin tehtävän paljon palveluostoja, mutta erityisesti Vamoksen hankinta ja sen tarkastelu tässä tutkimuksessa kertoo halusta ostaa viisaammin nimenomaan asiakkaan tarpeen kohtaavia palveluja, joissa asiakkaan osallisuus toteutuu.

Asiakaslähtöisen palvelukonseptin ja julkisen palvelujärjestelmän kohtaamisen konfliktit

Tähän asiakaslähtöisen palvelukonseptin ja julkisen palvelujärjestelmän kohtaamisen konfliktit -kategoriaan liittyy neljä tutkimuksen tuloksena syntynyttä ristiriitatilannetta. Asiakkaiden määrittelyyn, käsityksiin palvelukonseptin tarpeellisuudesta, toimintalinjausten ja palvelukonseptin välisiin, sekä vaikuttavuuden mittaamiseen liittyvät ristiriidat Vamos Turun hankinta- ja käynnistämisprosessiin liittyneiden toimijoiden kokemana kuvataan seuraavaksi.

Ensimmäisenä tarkastelun kohteena ovat *asiakkaiden määrittelyyn liittyvät ristiriidat*, jotka ilmenivät erityisesti tavoitteiden määrittelyyn, asiakassuhteiden keston, sekä kohderyhmän täsmentämiseen liittyvissä seikoissa. Ensinnäkin vanhemmissa ikäluokissa, noin 20-vuotiaiden keskuudessa, toimintaan hakeutuminen tapahtui pääosin vapaaehtoisesti ja tavoite työ- tai koulutuspaikan löytymisestä oli selkeä. Turun 12–19-vuotiaiden kohderyhmässä sen sijaan suurin osa oli jo koulussa ja tavoitteeksi pohdittiin ensisijaisesti koulunkäynnin ja koulun ulkopuolisen elämän hyvinvointia tukevan vaikutuksen vahvistamista.

Toisekseen toiminnan kehittymiseen vaikutti vaihtuvuuden aikaansaamisen haaste. Palvelulla täytyy olla myös kykyä päättää asiakassuhteet – tehdä palvelusta tarpeeton nuoren elämässä. Tämä siitä huolimatta, että asiakasmäärien sijasta Vamoksessa painotettiin laadukasta työtä ja pystytään käyttämään nuorten kanssa kohtuullisen paljonkin aikaa. Ajankäytön ja asiakassuhteiden keston osalta kohderyhmäikäisten kanssa työn tekemisen intensiivisyys oli myös osittain tullut yllätyksenä.

Mut sitten täällä jos tulee 13-vuotias tyyppi, joka on kärsinyt koko elämänsä vaikka kiusaamisesta ja yksinäisyydestä ja perheessä on vaikkeinäkösii ongelmii, niin ei se vielä 14-vuotiaana oo valmis. Et mikä se tapa sit tukee heitä on.

Näiden lisäksi kohderyhmän täsmentämiseen – millaisessa tilanteessa olevia nuoria Vamoksen on tarkoitus palvella – liittyvät ongelmat nousivat yhdeksi

toiminnan kehittymisen keskeisimmäksi haasteeksi. Kyseessä oli kaupungin näkökulmasta erityisesti rajanveto ennaltaehkäisevän toiminnan laajuudesta ja muodosta.

mut se ei oo mikään kevyt palvelu. Siis sillä tavalla, että meidän näkökulmast se ei oo nuorisotila. Vaan se on nimenomaan sillä tavalla että se on jo siinä vaiheessa, kun tarvitaan apuu. Ja se on tietysti sellanen Vamoksen toiminnan muotoutumisen, sellanen haaste, et millä tavalla se löytää sen kohderyhmän, et siinä pystytään toimimaan sillä järeydellä, kun sillä on mahdollista. Että me ei haaskata paukkuja. Koska sellaset, jotka pärjää hyvin sillä, että on kouluterkkari ja voi käydä vaikka kuraattorin kanssa juttelemassa, ei ne tarvii Vamosta.

Käytännössä kohderyhmän täsmentämiseen liittyvä haaste näkyi erityisesti lastensuojelun ja Vamoksen toiminnan välille syntyneessä jännitteessä. Sopimusvaiheessa Vamoksen toimenkuvaksi kirjattiin paitsi ennaltaehkäisy, niin myös toimiminen lastensuojelun avohuollon tukitoimena. Tämä tehty kirjaus synnytti pelon siitä, riittävätkö Vamoksen resurssit hoitamaan kyseistä tehtävää. Toisaalta Vamoksen ei katsottu voivan toimia pelkkänä nuorisotilanakaan, jota ennaltaehkäisy keveimmillään saattaisi olla. Palvelun position ja tuettavien nuorten etsimisen täytyi siis sijoittua jonnekin näiden ääripäiden väliin.

Jännite pakotti pohtimaan Vamoksen roolia julkisen palvelujärjestelmän kokonaisuudessa ja palvelun kohderyhmää perustavanlaatuisella tavalla. Pohditut kysymykset koskivat erityisesti sitä, voiko Vamos tarjota palvelua nuorille, joilla on jo lastensuojelun asiakkuus, ja onko Vamoksen toiminta enää tällaisissa tapauksissa ennaltaehkäisevää ja vapaaehtoisuuteen perustuvaa. Yhtenäinen linjaus tähän ongelmaan vastaamiseksi tehtiin siten, että Vamos ei palvele nuoria, jotka ovat jo lastensuojelun piirissä. Sosiaalitoimesta ei myöskään ohjata nuoria Vamokseen, koska lastensuojelusiakkaille katsottiin olevan tarjota koko lastensuojelun palveluvalikoima käyttöön.

Tehty linjaus asetti kuitenkin haasteita muille nuorten palveluja tarjoaville tahoille. Ammatillaiset kokivat, että usein juuri lastensuojelun asiakkuudessa

olevat, jo ongelmista kärsivät nuoret olisivat enemmän hyötynneet Vamoksen toimintakonseptista, mutta heitä ei saanut palvelun piiriin ohjata.

[...] se ei oo niille, jotka eniten sitä tarvii täl hetkel, eli ne syrjäytymisvaaras olevat, niin ne on pudotettu täst pois ja ne oikeesti, niin niist meil on iso huoli.

Lastensuojelun toimintakäytäntöjen ei koettu kohtaavan nuorten tarpeita, eikä toiminnassa myöskään nähty olevan mahdollisuutta toimia kanssakulkijamaisesti erityisesti virka-aikoihin sidotun toiminnan ja palvelun vaikeamman lähestyttävyyden vuoksi.

Mä oon eri mieltä siitä, että lastensuojelun asiakkaat olis tämän ulkopuolella, koska se on ollut nyt semmonen, et sitä on perusteltu sillä, et lastensuojelun on resursseja esimerkiks just perhetyön järjestämiseen, mut se, mitä me tääl arjessa kohdataan esimerkiks [...] niin me kuullaan aika useinkin, että nuoriso- tai perhetyöntekijä saattaa tulla puhumaan sinne kotiin äidin ja nuoren kanssa ja sit nuori ilmasee asian niin, etä 'ei mä en sitä tätiä haluaa enää nähdä'. eli se tuki mikä sielt perhetyöst tulee, niin se ei oo mejän mielest riittävä vaan nimenomaan [...] mejän toive olis siit kanssakulkijuudesta.

Toisaalta kohderyhmän täsmentymisen haaste voidaan nähdä myös vahvasti kaupungille kuuluvana ohjeistuskysymyksenä: päätöksinä siitä, kuka ja mistä ohjaa, ketä ohjataan ja koska ohjataan Vamoksen palvelun piiriin. Palvelun oikea-aikaisuus ja oikeanlaatuisuus korostuvat asiakkuuden määrittelyyn liittyvien haasteiden yhteydessä – Vamoksen toiminnalla täytyy pystyä tukemaan oikealla tavalla nuoren hyvinvointia siten, että heille syntyy kokemus Vamoksen tarpeettomuudesta.

Toisena merkittävänä kysymyksenä esiin nousivat *ristiriitaiset käsitykset palvelukonseptin tarpeellisuudesta* – millä tavoin uuden toimijan koettiin sopivan osaksi Turun kaupungin nuorille tarjottavien palvelujen kokonaisuutta. Vaikka kaupungin näkökulmasta Vamos oli kokonaisuudessaan otettu hyvin vastaan, ei uuden toimijan mukaan tulo nuorten palvelujen kokonaisuuteen sujunut täysin ongelmitta. Vaikka tukea tarvitsevien nuorten määrä ja palvelukokonaisuuden puutteet oli tunnistettu, ilmeni palvelukokonaisuuden toimi-

joiden keskuudessa myös asenteellista vastustusta ulkoista palveluntuottajaa kohtaan.

ei se nyt oo mustasukkasuuttakaan, mut siin tulee semmosii, että jonkun varpaille astutaan ja joku kokee, et nyt noi tulee tekemään sitä työtä, mitä me tehdään ja miten se nyt, tavallaan sen paikan läytäminen sit kuitenkin, siin kentässä et [...]

Must se ajatus on ihan hölmö, et se ois päällekkäistä, koska niit nuoria on niin paljon, ei varmaan tuu pulaa niist asiakkaista. Et semmonen ajatus, et jotenkin ollaan mejän tontil, niin semmonen ajatus pitää heittää tästä kaupungist romukoppaan, et tätä tonttiajattelua on liikaa. Mun mielest mejän pitää ajatella, et meil on yhteiset nuoret ja me kannetaan yhdessä niistä vastuu.

Näitä ristiriitaisia käsityksiä Vamoksen toiminnan tarpeellisuudesta vaikutti syntyneen erityisesti nuorisotoimen etsivä nuorisotyö kanssa. Etsivää nuorisotyötä kuvattiin kaupungin omaksi, vaikuttavaksi toiminnaksi, joka hyödyntää toiminnassaan paljon samankaltaisia elementtejä kuin Vamos omassaan. Kuitenkaan Vamoksen ja etsivän nuorisotyön välinen yhteistyö ei ollut päässyt käynnistymään juuri lainkaan. Nuorisopalvelujen näkökulmasta omat organisaatiomuutokset olivat vieneet voimavaroja ja ohjanneet keskittymään muutuneiden toimintatapojen haltuun ottamiseen. Nuorten ohjautumisen vähäisyys – etsivästä nuorisotyöstä Vamokseen – nähtiin myös vahvasti kohderyhmän määrittelyn seuraukseksi etsivän nuorisotyön kohderyhmän ollessa vanhemmissa nuorissa.

Nuorisopalveluissa koettiin, että Vamos vain ”ujutettiin” mukaan osaksi palveluvalikoimaa ylemmillä tahoilla käytyjen keskustelujen seurauksena, kysymättä operatiivista työtä tekevien mielipidettä. Näin eri osapuolilla ei ollut tarpeeksi aikaa miettiä, mikä olisi toiminnan lähtökohta ja työkohte. Ristiriidoista huolimatta Vamoksen ja etsivän nuorisotyön toimintatavat vaikuttivat olevan pitkälti samankaltaisia – nuorten tarpeista lähteviä ja ennaltaehkäisyyn keskittyviä – ja esimerkiksi kouluissa tehtävän työn kautta voimavaroja katsottiin olevan järkeväkin yhdistää Vamoksen kohderyhmän osalta.

Erojakin kuitenkin löytyi: ensinnäkään etsivällä nuorisotyöllä ei ole lastensuojelun kanssa sellaisia raja-aitoja, kuin Vamoksella on, koska kyseessä kuitenkin on vapaa-ajan palvelu – lastensuojelun asiakkaat voivat olla etsivän nuorisotyön toiminnassa mukana ja toimintaa on myös ilta-aikoihin. Toisekseen merkittävä ero näkyi ajattelutavassa, jonka mukaan nuorten pitäisi ohjautua Vamokseen vapaaehtoisesti. Etsivä nuorisotyö nimensä mukaisesti sen sijaan jalkautuu ja etsii ne nuoret, jotka eivät vielä ole palvelujen piirissä. Kauptingin toimijat korostivat tässä yhteydessä vahvasti toivetta myös Vamoksen toiminnan jalkauttamisesta nuorten pariin.

Jos Turun kaaviost löytyy joku viranomainen, joka ei tiedä, et meil on Vamos-toimintaa, niin mä ihmettelen. Eli sitä on kyllä toivotettu ja tuotu esiin hyvin monessa paikassa, mut se, että kun se ei auta.

Toisaalta uuden toimijan mukaan tulon aiheuttama asenteellinen vastustus näkyy myös paitsi edellä kuvatun kaltaisessa tilanteessa, jossa kaksi samankaltaisen toimintakonseptin omaavaa palveluntarjoajaa hakevat positiotaan, niin myös sosiaali- ja terveysalalle tyypillisen professionaalisuuden kohdatessa eri lähtökohdista kumpuavan toimintatavan. Vamoksen haasteena integroimisessa osaksi nuorten palvelujen kokonaisuutta näyttäytyi palvelufilosofian erilaisuus. Ennakkoluulot saattoivat toimia jopa Vamoksen toiminnan käynnistymisen yhtenä hidastajista.

[...] kun taas Vamos yrittääkin olla jotain aivan toista ja se varmaan hämmentää.

Kolmantena tarkastelukohteena esiin nousivat Vamoksen *palvelukonseptin ja toimintalinjausten väliset ristiriidat*. Työskentelyajat olivat ensimmäinen kohta, jossa Vamoksen toiminta ja sitä kohtaan asetetut joustavuuden odotukset eivät kohdanneet. Vamoksen toiminta keskittyi pitkälti koulujen kanssa tehtävään yhteistyöhön ja nuorten kiinnittämiseen koulunkäyntiin. Ongelmaksi tässä muodostui se, ettei kouluista haluttu ohjata niitä nuoria pois koulupäivän aikana, joilla jo muutoinkin oli paljon poissaoloja. Vamoksen ratkaisuna tähän oli kouluyhteistyön kehittäminen ja mahdollisuus työskennellä tukea tarvitsevien nuorten kanssa koulupäivän aikana. Kuitenkin muiden nuorten

palveluja tarjoavien toimijoiden mielestä Vamos piti liian tiukasti kiinni toiminnan sijoittumisesta päiväaikaan. Heidän mielestään toiminnan täytyisi keskittyä nimenomaan nuorten vapaa-ajalle tukien toiminnallisuuden ja kanssakulkijuuden periaatteita, jotka palvelufilosofiassa erityisesti koettiin tarpeellisiksi.

siinä tuli vahvasti semmosta viestiä, et pitäis, kun tämmösen ulkoisen [toimijan] tulisi olla ja sitä toivotaan, et se ois nimenomaan ketterä ja tekis, ja muuttais sitä toimintaa sitten semmoseks, ku tarvitaan. Että pitäis ehdottomasti saada, ilta-aikoihin semmosta toimintaa ja sitä kanssakulkemista, nimenomaan virastoaikojen ulkopuolelle.

Toinen kohta, jossa syntyi työskentelytapaan liittyviä haasteita, oli ryhmävalmennusten tarkoituksenmukaisuus. Kaupungin toiveesta Vamoksessa oli tarjottu ryhmävalmennusta erityisesti toisen asteen koulupudokkaille. Kuitenkin käytännössä ryhmävalmennusten käynnistymisessä oli ongelmia liittyen nuorten sitouttamiseen, sekä toiminnan sopimattomuuteen kohderyhmänä oleville nuorille, eikä ryhmätoiminta ei ollut lähtenyt toimimaan odotetulla tavalla. Tästä johtuen toiminnan painopisteen siirtämistä yksilövalmennukseen pidettiin toivottavana, kaupungin toiveesta huolimatta.

[...] me järjestettiin hänelle se Vamos, mut hänet pistettiin siihen ryhmään, mikä oli täys katastrofi [...] Mul oli kauheen isot odotukset, että nyt päästään ja saadaan kanssakulkija, niin sit hänet laitettiin semmoseen ryhmään [...] mä aattelin, että ei voi olla totta, että nyt meil ois ollu last chance, ni jotenkin sillai, et miksi.

Neljännessä tähän kategoriaan sisältyvässä yläluokassa käsitellään vaikuttavuuden mittaamiseen liittyviä ristiriitoja. Vamos tarkasteli toimintansa onnistumista mittaamalla vaikutuksia, eli konkreettisesti sitä, kuinka nuorten hyvinvointi on Vamoksen palvelun piirissä olon aikana muuttunut. Tätä mittaamista pyrittiin toteuttamaan kyselylomakkeiden kautta. Vaikuttavuuden mittaamisen kehittämistarpeet olivat kuitenkin ilmeiset. Näiden kehittämistarpeiden lisäksi oli tunnistettu tarve luoda malleja myös pidempikestoisten vaikutusten mittaamiselle.

Se vaikuttavuus on semmonen [...] vaan et meiän pitäs jotenkin saada sieltä ulos sit se, et just nimenomaan et onko sillä [toiminnalla] vaikutusta oikeesti ennaltaehkäsevästi siihen, just niihin lastensuojelun toimenpiteisiin ja se on tietty se vaikutta-, se on hirveen vaikeeta, se on tosi vaikee asia, koske ne voi olla paljon, sitä ei voi lyhyes ajas välttämättä... Siel on monta muuttuvaa tekijää, tai muuttavaa, et semmosta tekijää, jotka vaikuttaa siihen, mut et se on semmonen et, aktiivinen mietintä siinä, et just [...] se vaikuttavuus on hirveen tärkeeta, et pystyy, et se saatas ulos.

Työntekijöiden kannalta erityisesti mahdollisuus ylipäätään mitata toiminnan vaikuttavuutta nousi mietittäväksi seikaksi. Arjen työssä onnistuminen tarkoitti heille nuoren ja perheen kanssa asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja ennen kaikkea nuoren subjektiivista kokemusta siitä, onko palvelusta ollut hänelle hyötyä. Työntekijät ovatkin pohtineet, millä tavalla tällaisessa työssä onnistumista voidaan ylipäätään arvioida mittaamisen keinoin – miten subjektiivista kokemusta voidaan seurata, mitata ja dokumentoida.

Et meil on nyt ne, palatekyselyt nyt sitte, et on nuorelle ja nuoren vanhemmille, erikseen tekeillään. Niin jotenkin sit se että, ethän sä voi mitata sitä. Se on sit se subjektiivinen kokemus, onko se nuori kokenu, et täst on ollu hyötyä ja sen tiedon kerääminen ja vanhemman kokemus siitä, et onko hieän perheelle tai heiän nuorelle ollu täst hyötyä ja mitä se tarkoittaa.

Vaikka suoritekeskeisen tuloksellisuuden mittaamisen ongelma on tiedostettu, keskityttiin Vamoksen toiminnan tarkastelussa kuitenkin käynnistymisvaiheessa ensisijaisesti asiakasmäärien kehittymisen seurantaan. Kaupungin huolena oli asiakasmäärien hidaskasvu ja sen myötä mahdollinen tavoitteiden toteutumatta jääminen. Asiakasmäärien seuraamisen keskeisyys toimintaa arvioitaessa näkyi myös tarpeessa kehittää ryhmätoimintaan soveltuvia asiakasmäärämittareita. Asiakasmäärätavoitteiden keskeisyyden ja seuraamisen hankaluudeksi kuitenkin muodostui se, ettei kokonaismäärällä voida nähdä olevan suoraa yhteyttä palvelun vaikuttavuuteen.

Et on tullu abdistus, että mist me niitä asiakkaita saadaan, koska joku tuijottaa kauheesti niitten asiakkaitten lukumäärii. Mä en ehkä katsois niitä, koska mun mielestä on helpompaa et vaik niil ois yks nuori, kun ne sais sen kans, sen jutun toimimaan, lastensuojelutarvetta ei ois, niin se on euromääräisesti jos joku niit haluaa laskee, niin paljon arvokkaampaa ku se, et siel on kymmeniä, jotka sit viheltäen tulee ja menee.

Kaupungille toiminnasta dokumentoidaankin numeraalista tietoa paitsi asiakasmääristä, myös esimerkiksi koulupoissaolojen vähentymisestä Vamoksen toimintaan osallistumisen jälkeen. Kuitenkin tällaisen määrällisten mittaamisten kohdalla työntekijät kiinnittävät erityisesti huomiota mittaamisen kompleksisuuteen.

[...] poissaolojen määrä, ei meil kaikilla nuoril oo mitään poissaoloja koulust ja vaikka sit oiski ja se ois se pääjuttu ni, kaikkee muutaki tapahtuu. Ei sillä voida näyttää, et poissaolot on vähentynyt et se johtuu Vamoksest tai ei oo vähentyny ni ei oo tapahtunu mitään.

Erityisesti mahdollisuutta löytää syy-seuraussuhteita laajemmassa toiminnan vaikutusten ja lastensuojelun kustannus- ja rakennekehityksen yhteyden arvioinnin näkökulmasta epäiltiin. Kaupungin näkökulmasta hyvin toimivien ennaltaehkäisevien palvelujen tulisi laskea lastensuojelun palveluja tarvitsevien määrää. Koska onnistumiset tapahtuvat konkreettisesti arjen työssä ja siinä, että työntekijä pystyy auttamaan nuorta saavuttamaan tavoitteensa, epäilytti työntekijöitä näiden onnistumisien näkyväksi tekeminen.

Holistisuus julkisen palvelujärjestelmän kehittymisen suuntana

Tulosten toinen kategoria käsittelee puolestaan ensinnäkin laajemmin käsityksiä kaupungin hankkimien palvelujen merkitystä julkisen palvelujärjestelmän kehittäjänä, sekä erityisesti Vamoksen palvelukonseptia koskien asiakaslähtöisestä palvelukonseptista julkisen palvelujärjestelmän tehostajana, sekä vuorovaikutteisen kehittämisen merkitystä toiminnan lähtökohtana.

Ensimmäisenä haastattelujen perusteella esiin nousi *palveluhankintojen merkitys julkisen palvelujärjestelmän kehittäjinä*. Turun kaupungissa oli tunnistettu tarve luoda selkeä kokonaiskuva siitä, mitä kukin toimija tekee ensisijaisesti omassa organisaatiossa, ja myöhemmin myös oman organisaation ulkopuolella. Tämän kokonaiskuvan luomisen tavoitteena oli rakentaa hajanaisistakin nuorten palveluista organisoitu kokonaisuus, jotta *”me saatas tästä kaikki irti [...] nyt me ollaan sen järkevän verovarojen käytön äärel täs asias”*. Yhteistyön tiivistäminen myös oman organisaation sisällä nähtiin yhtä tärkeäksi kuin yritysyritysyrityksenkin rakentaminen kokonaisvaltaisen tarkastelun mahdollistamiseksi.

Oman organisaation tuottamien palvelujen lisäksi yksityinen ja kolmas sektori nähtiin välttämättöminä julkisen palvelukokonaisuuden täydentäjinä. Ulkoiset palveluhankinnat, kuten Vamos tämän tutkimuksen kohteena, liittyivät Turussa ensisijaisesti kaupungin tavoitteisiin ratkaista hyvinvointitoimialan palvelurakenteen ongelmia kääntämällä toimintaa ennaltaehkäisevien palvelujen suuntaan. Kaupunki siis yrityksi olla olematta kasvava markkina yrityksille ja järjestöille ja keskittyä sen sijaan palvelurakenteen muutoksella – ostamalla palvelurakennetta kehittäviä hankintoja – ennemminkin vähentämään ostamistarvetta. Ulkoisten palveluhankintojen nähtiin ensisijaisesti olevan julkisen palvelutuotannon rakennemuutoksen toteuttamisvälineitä.

Yhteistyö yksityisen ja kolmannen sektorin kanssa täytyisi näin tarkasteltuna olla ensisijaisesti julkista sektoria ja palvelujärjestelmää kehittävää toimintaa. Kaupungilta kehittämiseen pyrkivä yhteistyö vaatii erityisesti palveluhankintojen kannustimien luomista siten, että ulkoisen palvelutuottajan olisi kannattavaa ensinnäkin kehittää hallitusti päättyviä palveluprosesseja ja toiseksi luoda uusia, hyvinvointitoimialan avoimuuden tarpeita vastaavia palveluja. Vamoksen kohdalla tämä kehittämisvaatimus toteutui palvelukonseptin tavassa keskittyä nuorten tarpeista nousevaan, asiakaslähtöiseen toimintaan.

[...] ylipäätään kyllähän tätä palvelujärjestelmää pitäis kääntää enemmän siit järjestelmälähtöisyydest siihen tarvelähtöisyyteen. Ratkasut vois olla aika erilaisia ja tulokset vähän pysyvämpiä.

Toisena analyysissa keskityttiin erityisesti *asiakaslähtöisen palvelukonseptin merkitykseen julkisen palvelujärjestelmän tehostajana* ja kehittäjänä. Käytännössä tämä kehittävä toiminta Vamoksen hankintaprosessissa näkyi tapana tuoda kaupungin palvelukokonaisuuteen palvelukonsepti, jossa tarpeiden käsitteily lähtee nuoren maailmasta eikä ole asiantuntijan sanelemaa. Kaupungin omassa toiminnassa asiakaslähtöisyyden ja ennaltaehkäisevän toimintatavan täytyisi näkyä kaikessa palvelutoiminnassa. Kuitenkin tunnustettiin, että näin ei vielä ole huolimatta vahvasta strategisesta painotuksesta. Nykyinen palvelurakenne nähtiin tehottomana tapana käyttää verorahoja. Siksi koettiin, että kaikki toiminta ja yhteistyö, joiden avulla esimerkiksi lastensuojelun raskaampien palvelujen tarve vähenee, on strategianmukaista, kustannustehokasta ja edistettävää toimintaa.

[...] jos me pystyttäis tekemään hupskeikkaa sellanen liike, et me pystyttäis siirtämään ne tänne ulkokehälle, tänne kevyempään toimintaan. Ni johan näyttäs maailma toiselta. Tällä hetkellä kun ne on si-dottuja kustannuksii, kaikki nää tällaset liikkeet esimerkis sen takia, jos nyt ajatellaan, et on 45 miljoonan tai 43 miljoonan lastensuojelun budjetti. Ja sit sinne tulee 200 tuhannen ulkopuolinen rahoituspanos, joka saa aikaan tämmösen na-nak-nak-nak -liikkeen... siis se on aivan... se on jo tähän mennessä ollu hirveen vaikuttavaa.

Sektorijakoinen julkinen palvelujärjestelmä ei kovinkaan hyvin onnistu kohtaamaan ihmisiä ja ihmisten ongelmia kokonaisuutena. Näin ollen, kokonaisuuden hallinnan puuttuessa, palveluprosessien ja toimintojen hukkakäytön mahdollisuus kasvaa.

Mut sitä just mä oon aina sitä painottanu, ku täst on puhuttu täst yhden luukun mallista, et kun se ei vielä sekään riitä. ET se on tärkeetä, että siin on kuitenkin se niin sanottu yhden ihmisen malli, joka sit katsoo, että vaikka ne [palvelut] ois saman luukun takana, et ne kuitenkin pelittää yhteen ja on joku, joka jakaa sen kokonaiskuvan siitä tilanteesta. [...] Ja ylipäätään pystyy toimiin jonkinlaisena peilinä sille nuorelle myös siit tilanteesta. Et se voi olla aika pirstaleinen omassa päässä.

Vamoksen kaltainen palvelukonsepti ei kilpailekaan kaupungin omien palvelujen kanssa. Kilpailun sijaan tavoitteena onkin ennen kaikkea julkisten palvelujen toiminnan tehostaminen kanssakulkijuuden avulla – integroimalla palveluja hukkakäyntien määrä vähentyy. Vamoksen palvelukonseptin kantava idea, kanssakulkijuus, nähtiin parhaimmillaan toimivan juuri julkisen palvelujärjestelmän sektorijakoisuuden ylittäjänä. Kanssakulkijuuden avulla yhdellä työntekijällä on mahdollisuus tarkastella nuoren elämän kokonaisuutta ja varmistaa, että palvelut vastaavat nuoren tarpeita.

Kolmantena yläluokkana esiin nousi Vamoksen palvelukonseptin *vuorovaikutteisen kehittämisen välttämättömyys*. Palvelukonseptin toiminnan kehittämisen avaimeksi nostettiin avoin yhteistyö ja vuorovaikutus Vamoksen ja kaupungin virkamiesten välillä. Toisaalta Vamoksessa toivottiin kaupungilta luottamusta ja mahdollisuutta keskittyä työn tekemiseen. Käytännössä yhteistyö toteutui palvelun kehittämisen tavoitteessa rakentaa nuorten tarpeista lähtevä yhtenäinen palvelukokonaisuus, jossa Vamoksen palvelut integroituvat sekä kaupungin omien että muiden toimijoiden tuottamien nuorten palvelujen kanssa. Yhteistyön tiivistyminen ajan kanssa ja palvelun tuleminen tunnetuksi koettiin kehittämistä edistäviksi tekijöiksi sekä nuorten että muiden nuorten parissa työskentelevien toimijoiden kanssa. Jatkuva kehittymisen vaatimus oli toisaalta myös haaste palvelun toiminnan ja yhteistyön käynnistymiselle. Kun edes Vamoksessa ei ollut räysin selvää, mitä tehdään, ei voitu myöskään olettaa, että yhteistyökumppanit tietäisivät tai osaisivat välittää tietoa toiminnasta eteenpäin.

[...] mut siin on vähän sama kuin niitten nuorten kanssa, et sit ku se yksittäinen työntekijä löytää ikään kuin Vamoksesta avun, niin taas siinäkin se, kyl se viidakkorumpu toimii sitten, et niin hän se menee, et sit on niinku et sitten hän ottaa myöskin seuraavan nuoren kohdalla ja kertoo kollegalle ja siin se lähtee sitten, kokemukset tuo sitä vahvuutta sinne.

Myös Vamoksen asiakaslähtöisestä taustafilosofiasta kumpuava tavoitteellisuus koettiin erityisesti työntekijöiden keskuudessa mahdollistavan kehittämisen. Työntekijät toivoivatkin, että palvelun perusajatus pysyisi muuttu-

mattomana. Myös kaupungin toimijoiden mukaan luottamusta ja sen kautta kehittymistä tukevia asioita olivatkin erityisesti Vamoksen palvelukonseptin kanssakulkijuuden mahdollistava luonne, työntekijöiden osaaminen ja asenne työn tekemiseen, hyvät resurssit ja ylipäättään työntekijöiden ja toimintakonseptin mahdollistama toiminnan muuttamisen ketteryys.

Johtopäätökset

Mut se, mikä meillä on ihan selvä suunta on, ja uskon, et ylipäättään palvelutuotannos tullaan menee siihen, että sen sijan, et ostaa vaan palveluja, ni aletaan ostaa enemmänkin vaikutuksia. Eli just, varmaan tiiät nää SIB-mallit, social investment bond -ajatuksen siitä, et oiskin esimerkiksi yrityksiä tai vaikka yksittäisiä muita tahoja, jotka sijoittais tän kaltaisiin palveluihin. Ja sit katotaan ne vaikutukset ja kunta maksaa niitten vaikutuksien perusteella vast siitä palvelusta.

Tutkimuksen mukaan julkisten palvelumarkkinoiden kehittyminen ja tavoitteellinen luominen vaatii erilaisten toimintalogiikoiden kehittymistä asiakaslähtöisyyden, verkostomaisen ja moniammatillisen sekä organisaatio- ja hallintorajat ylittävän toiminnan suuntaan. Erityisesti tällä toimintalogiikoiden muutoksella tavoitellaan vaikuttavampia ja tehokkaampia palveluprosesseja.

Asiakkaiden määrittelyn ongelmat haastavat vaikuttavien palvelujen kehittämistä ja tuotantolähtöisestä palvelulogiikasta asiakaslähtöiseen logiikkaan siirtymistä. Toimijoiden roolien ja toimijoiden välisten suhteiden uudistuminen nousikin tässä tutkimuksessa avainasemaan: julkinen organisaatio palvelujen hankkijana on kehittymässä suuntaan, jossa palvelujen sijaan pyritään ostamaan vaikutuksia – palveluja, jotka toimivat asiakaslähtöisen toimintalogiikan mukaan ja saavat aikaan kohderyhmässään hyvinvoinnin kehittymistä ja toisaalta myös tarjoavat mahdollisuuden kehittää julkisen palvelujärjestelmän kokonaisuutta.

Holistinen ihmiskäsitys tarjoaa mahdollisuuden myös organisaatioiden holistiselle tarkastelulle. Kuten ihmisten, myös organisaatioiden voidaan ajatella koostuvan erilaisista osatekijöistä, jotka ovat välttämättömiä, toisiinsa

vaikuttavia ja toisistaan vaikuttavia, sekä holistisen kokonaisuuden muodostavia. Tutkimuksessa julkinen palvelujärjestelmä nähtiin tällaisena holistisena kokonaisuutena, jonka osatekijöinä ovat nuorten palveluja tarjoavat, sekä yksityiset että julkiset toimijat. Tutkimuksen mukaan Turun kaupungissa julkista palvelujärjestelmää on selkeästi pyritty kehittämään holistisesta näkökulmasta erityisesti strategisella tasolla nuorten palvelujen kokonaisuuden muodostamiseksi.

Käytännössä vuorovaikutteisuuden kautta syntyvä dynaamisuus ja kompleksisuus holistisen ihmiskäsityksen piirteinä näkyvät tässä julkisen palvelujärjestelmän tarkastelussa jatkuvana, vastavuoroisena ja yllättävänkin suuntaisena muutoksena. Tämän muutoksen tarkastellut ristiriitatilanteet tekivät näkyväksi. Ristiriitatilanteet – asiakkaiden määrittelyyn liittyvät ristiriidat, ristiriitaiset käsitykset uuden palvelun tarpeellisuudesta, toimintalinjauksen ja palvelulogiikan väliset ristiriidat, sekä vaikuttavuuden mittaamiseen liittyvät ristiriidat – ilmenivät kokonaisuuden eri osien välisessä vuorovaikutuksessa ja paljastivat ongelmakohtia, joiden kautta ja joissa osien ja laajemmin palvelujärjestelmän kehittyminen ja muutos tapahtui.

Mikäli näitä konflikteja ei olisi tarkasteltu ja niiden avulla tunnistettu asiakaslähtöisen toimintalogiikan ja julkisen palvelujärjestelmän kehittymisen taustalla vaikuttavaa osatekijöiden kaksisuuntaista vuorovaikutusta, olisi palvelun muutoksen suunta – vaikuttuminen julkisen palvelujärjestelmän toimintalogiikasta – jäänyt tunnistamatta. Vamosta pidettiin julkista palvelujärjestelmää kehittävänä hankintana, mutta todellisuudessa huomaamatta jäi, että myös kaupunki toimintalogiikkansa kautta väistämättä vaikuttaa hankittuun palveluun mahdollisesti rajoittaen sen mahdollisuuksia muuttaa järjestelmää. Kysymys lienee osittain myös vallasta: kuka saa määrittää sen, millaista palvelua tarvitaan ja millä toimintamallilla tämä palvelu tuotetaan. Entä, annetaanko muutoksen välineenä pidetylle palveluhankinnalle riittävästi mahdollisuuksia saada laajempaa kehittymistä aikaan oman toimintalogiikkansa kautta?

Lähteet

- Backman, J. (2016). Situationaalinen säätöpiiri. Teoksessa V. Tökkäri (toim.). Kokeemuksen tutkimus V. Lauri Rauhala 100 vuotta. Rovaniemi. Lapin yliopistokustannus, 73–102.
- Heinonen, K., Strandvik, S., Mickelsson, K.-J., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. (2010). A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management* 21:4, 531–548.
- Rauhala, L. (1983). Ihmiskäsitys ihmistyössä. Helsinki: Gaudeamus.
- Rauhala, L. (1992). Humanistinen psykologia. Helsinki: Yliopistopaino.
- Rauhala, L. (1998). Ihmisen ainutlaatuisuus. Helsinki: Yliopistopaino.
- Stacey, R. (2011). *Strategic Management and Organizational Dynamics. The Challenge of Complexity*. Gosport: Pearson Education Limited.
- Stacey, R. 1992. *Managing the Unknowable. Strategic Boundaries between Order and Chaos in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. HB Printing.
- Stacey, R. D. & Griffin, D. (eds) (2005). *A Complexity Perspective on Researching Organizations – Taking Experience Seriously*. London: Routledge.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. (2012). Sosiaali- ja terveystalvelujen uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Helsinki: Tietosanoma.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (6. uud. laitos). Helsinki: Tammi.