



Monitoimijainen yhteistyö hyvinvoinnin edistämisen yhdyspinnoilla

Jaana Leinonen

Johdanto

Kohti yhteistyötä

Yhteistyölle on vahva mandaatti julkisessa toiminnassa. Laajemmin yhteistyöperustaisuus kiinnittyy uuden julkisen hallinnan ajatukseen siitä, ettei julkinen hallinto enää kykene ohjaamaan yhteiskuntaa yksin, vaan edellytetään tavoitteellista, pitkäjänteistä yhteistyötä eri hallinnonalojen välillä, sekä yhteistyötä laajemmissa verkostoissa ja kumppanuuksissa yksityisen ja kolmannen sektorin kanssa kansalaisten asiantuntijuutta ja resursseja unohtamatta (Christensen, 2012). Ajatus on lähtökohtaisesti täysin luonteva. Yhteiskunnallisten ongelmien ollessa yhä laajempia ja kompleksisempia luonteeltaan, organisaatiot ja päätöksentekijät ovat entistä riippuvaisempia toisistaan ongelmien varhaisemmaksi tunnistamiseksi ja ratkaisemiseksi (Crosby ym. 2017; Jones & Barry, 2011; Keast & Mandell, 2014). Yhteistyötä kohtaan on keskusteluissa asetettu odotuksia esimerkiksi julkisten palvelujen asiakaslähtöisyyden ja laadun parantamiseksi sekä tuottavuuden, palvelujen kustannustehokkuuden ja vaikuttavuuden vahvistamiseksi.

Yhteistyötä on korostettu myös hyvinvoinnin edistämisen linjauksissa. Käynnistäjänä voi katsoa olleen WHO:n (1986) Ottawan julistuksen ja siihen liittyvän ”Health in All Policies” -periaatteen (HiAP), joka korostaa laajaa, kokonaisvaltaista käsitystä hyvinvoinnista sekä kansalaisten terveyden ja hyvinvoinnin huomioonottamista kaikkien hallinnonalojen toiminnassa ja päätöksenteossa. WHO on painottanut suunnitelmallista hallinnonalojen välistä horisontaalista ja vertikaalista yhteistyötä sekä yhteistyön mahdollistavia organisaatorakenteita ja johtajuutta. Erityisesti paikallishallintojen mahdollisuudet ja voimavarat hyvinvoinnin edistäjinä ja siihen liittyvän paikallisen yhteistyön koordinoijina ovat saaneet huomiota WHO:n (1997; 2014) lanseeraamissa aloitteissa. Lisäksi tärkeiksi toimijoiksi ja yhteistyökumppaneiksi on nostettu yritykset ja kansalaisyhteiskunta. (Stahl ym., 2006.)

Joidenkin näkemysten mukaan Suomi on ollut yksi pioneereista monitoimijaisista yhteistyötä korostavan hyvinvointipolitiikan edistäjänä ja toteuttajana (Greaves & Bialystock, 2011; Stahl, 2018). Myös poliittinen tahtotila monitoimijaiselle yhteistyölle on ollut vahva näkyen ohjelmassa ja lainsäädännössä. Niin Kataisen (Avoin, oikeudenmukainen ja rohkea Suomi, 2001), Sipilän (Ratkaisujen Suomi, 2015) kuin Marininkin (Osallistava ja osaava Suomi, 2019) hallitusohjelmassa on korostettu kuntien hallinnonalojen sekä järjestöjen ennaltaehkäisevää yhteistyötä kansalaisten hyvinvoinnin edistämiseksi sekä hyvinvointiin liittyvän eriarvoisuuden kitkemiseksi.

Terveydenhuoltolaki (2010/1326) on reilut kymmenen vuotta velvoittanut kunnan eri toimialoja sekä kuntia ja kunnan alueella toimivia muita julkisia tahoja, yrityksiä ja yleishyödyllisiä yhteisöjä tekemään yhteistyötä kuntalaisten hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi. Vuonna 2023 voimaan astunut Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (2021/612) korostaa hyvinvoinnin edistämisen yhteistyötä entistä vahvemmin. Laissa korostuu kuntien ja hyvinvointialueiden keskinäisen yhteistyön velvoite sekä kuntien ja hyvinvointialueiden asiantuntijuuksien molemminpuolinen hyödyntäminen. Lisäksi laki edellyttää kuntia ja hyvinvointialueita tekemään yhteistyötä muiden alueella olevien julkisten ja yksityisten organisaatioiden ja yhteisöjen kanssa. Laissa nostetaan erityisesti esiin, kuinka kuntien ja hyvinvointialueiden olisi edistettävä järjestöjen toimintaedellytyksiä ja vaikutusmahdollisuuksia hyvinvoinnin edistämiseksi.

Edellä oleva tarkastelu osoittaa, kuinka hallinnon toimijoita, tässä tapauksessa hyvinvoinnin edistämisen vastuutahoja, pyritään erilaisten ohjauksellisten keinojen kautta ohjaamaan tiettyjen toimintatapojen käyttöön. Niin kansainvälinen kuin kansallinenkin keskustelu yhteistyön merkityksestä ja mahdollisuuksista hyvinvoinnin edistämiseksi on ollut positiivista sisältäen odotuksia ja toisaalta myös selkeitä olettamuksia yleensä ylhäältä käsin asetettujen yhteistyötavoitteiden ja velvoitteiden välittymisestä ja kiinnittymisestä osaksi paikallisia käytäntöjä ja toimintatapoja. Paikallisista ja alueellisista hyvinvointijohtamisen käytännöistä ja mikrotason toiminnasta riippuu, miten asetetut odotukset ja velvoitteet todellisuudessa realisoituvat eli millaisin rakentein, intensiteetein ja toimintakulttuurein yhteistyötä käytännössä tehdään ja toteutetaan.

Katsauksen näkökulma

Vuonna 2023 voimaan astuneen sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen myötä yhteistyötä tehdään entistä enemmän erilaisilla yhdyspinoilla, verkostomaisen toiminnan kriteerit täyttävillä foorumeilla. Yksi yhdyspinoilla tehtävä työ on laaja-alainen kansalaisten hyvinvoinnin edistäminen, jolloin kyse on vaikkapa syrjäytymisen ehkäisemisestä, turvallisuuden ja kulttuurihyvinvoinnin edistämisestä tai väestöryhmien elintapaohjauksesta. Lainsäädäntö asettaa velvoitteet ja raamit yhteistyölle, mutta sen rakenteet, muodot ja käytännöt määrittyvät alueellisten ratkaisujen pohjalta. Yhteistyön toimivuuden kannalta keskeistä on, miten kuntien, hyvinvointialueiden, järjestöjen, seurakuntien sekä muiden paikallisten ja alueellisten hyvinvoinnin edistämisen toimijoiden väliset yhdyspinat rakentuvat ja miten ne toimivat. Esimerkiksi Kilpeläisen ym. (2021) selvityksen mukaan hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen yhteistyön toimintamallien kehittyneisyydessä on ollut eroa hyvinvointialueittain. Osassa alueita yhteistyöllä on olemassa vahvat perineet sekä valmiit yhtenäiset käytännöt vuonna 2023 aloittaneiden hyvinvointialueiden ja kuntien välisten yhdyspintojen toiminnan perustaksi, vastaavasti osassa alueita yhteistyörakenteet ovat vasta muotoutumassa ja käynnistymässä. Kilpeläisen ym. (2021) mukaan on kuitenkin myös alueita, joilta vielä vuonna 2021 puuttuivat kokonaan hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen yhtenäiset toimintamallit ja yhdyspinat.

Tarkastelen tässä katsauksessa monitoimijaista yhteistyötä hyvinvoinnin edistämisen yhdyspinoilla aiempaan tutkimuskeskusteluun nojautuen. Osallistun katsauksessa hyvinvoinnin edistämisen ja johtamisen keskusteluihin tuottamalla tietoa edellytyksistä laaja-alaisessa yhdyspinoilla tapahtuvassa yhteistyössä sekä nostamalla esiin seikkoja, joihin olisi hyvä kiinnittää huomiota edistyneemmän yhteistyöperusteisuuden saavuttamiseksi. Monitoimijaisen yhteistyön määrittelen tässä yhteydessä toiminnaksi, jossa eri tahot liittyvät yhteen ja etsivät yhdessä ratkaisuja kansalaisten kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistämiseksi (Corbin ym., 2018) ja jonka perustana on näkemys toimijoiden toisiaan täydentävistä voimavaroista, eri näkemysten pohjalta muodostetuista, yhdessä sovitusta ratkaisuista ja toimenpiteistä sekä niiden kautta saavutettavasta lisäarvosta ja positiivisista vaikutuksista kansalaisten hyvinvointiin (Corbin & Mittelmark, 2008; Thomson ym., 2009). Yhdyspinnan määrittelen yhteistyötä tekevien toimijoiden kokonaisuudeksi, jossa a) toimijat toimivat itsenäisesti ja tasavertaisesti mutta toisistaan riippuvaisina, b) ovat keskinäisessä

säännöllisessä vuorovaikutuksessa, c) päättävät yhdessä asioista ja määrittävät yhteiset tavoitteet toiminnalleen ja d) osallistuvat yhdessä kansalaisten hyvinvoinnin edistämiseen ja tuottamiseen.

Yhteistyön kriittisiä näkökulmia

Yhteistyöstä tutkimusten valossa

Yhteistyön lähtökohtana on ajatus sen tuottamasta lisäarvosta verrattuna tilanteeseen, jossa tehtäviä hoidetaan eriytyneesti. Parhaimmillaan yhteistyö tuottaa synergiaa toisiaan täydentävistä resursseista, osaamisesta, näkökulmista ja jaetusta tiedosta sekä johtaa vaikuttavampaan ongelmanratkaisuun (Jones & Barry, 2011). Yhteistyö voi saada muotonsa ylhäältä alaspäin tapahtuvan ohjauksen synnyttämänä sekä alhaalta ylöspäin syntyvästä itseorganisoitumisesta ja se voi olla vertikaalista, eri hallinnon tasojen välistä tai horisontaalista, saman tason kuten kuntaorganisaation toimialojen kesken yhdessä tehtävää toimintaa. Syvyys voi vaihdella vähäisestä tai pinnallisesta, lähinnä tiedon vaihdantaan tai tilapäisiin yhteisiin projekteihin perustuvasta yhteistyöstä vahvaan ja tiiviiseen kumppanuusperusteiseen yhteistyöhön, jolle tyypillistä on jatkuvuus, yhteiset tavoitteet, sitoutuneisuus ja toimijoiden välinen luottamus (Keast & Mandell, 2014). Rakenteet ja säännöt toimivat yhteistyön raameina ja mahdollistajina, joskin merkityksellisempää yhteistyön onnistuneisuuden kannalta on ymmärtää ja pohtia yhteistyötä sosiaalisena toimintana, jossa korostuu vuorovaikutuksellisuus, jaettu johtajuus, kokemus yhteisestä kehittymisestä ja yhteisvastuullisuudesta sekä yhteenkuuluvuuden tunne (Corbin ym., 2018).

Käytännössä yhteistyöhön liittyy usein haasteita, eikä sen onnistuneisuudesta ja positiivisista vaikutuksista ole välttämättä takeita (Corbin & Mittelmark, 2008; Head & Alford, 2015; Holt ym. 2018). Yhteistyö ei aina johda resurssien tehokkaampaan käyttöön tai laadukkaampiin palveluihin (Hill, 2003). Myöskään ylhäältä-alas (*top-down*) suuntautuneen yhteistyövelvoitteen ei nähdä edistävän toimijoiden sitoutuneisuutta yhdessä tekemiseen eikä tuottavan onnistuneita lopputuloksia verrattuna tilanteeseen, jossa yhteistyötä lähdetään rakentamaan ruohonjuuritason toimijoiden itse havaitsemista tarpeista, kiinnostuksesta ja itseorganisoitumisesta käsin (Dudau & McAllister, 2020). Erikssonin ym. (2020) mukaan yhteistyöhön liittyvien ongelmien taustalla on julkisen hallinnon organisaatioiden rakenteita ja toimintatapoja ennen vuosituhannen vaihdetta muovannut New Public Management -ajattelu, hallinnon kehittämisen ideologia, jonka seurauksena hallinnon rakenteet ovat fragmentoituneet ja siiloutuneet, hallinnonalojen välinen sisäinen kilpailu lisääntynyt sekä toimijoiden kyky ymmärtää kokonaisuuksia heikentynyt. Jatkuvat toimintaympäristölliset muutokset sekä hallinnolliset ja organisatoriset uudistukset kuormittavat toimijoita vieden pohjaa pitkäjänteiseltä yhteistyöltä. Yhteistyön haasteena voi olla myös yhteistyöosapuolien mahdollinen opportunistinen käyttäytyminen sekä konfliktit, joilla on riski politisoitua ja henkilöityä. (Head & Alford, 2015.)

Yhteistyön haasteet näyttävät myös hyvinvoinnin edistämisen kontekstissa osoittaen yhtenäisen hyvinvointijohtamisen toimintakulttuurin puutetta. De Montigny ym. (2019) nostavat esiin poikkihallinnollisen yhteistyön vaikeudet, jotka johtuvat pitkään vallinneista hallinnollisista rajoista ja jotka koetaan vaikeaksi rikkoa. Ongelmana ovat myös epäselvät roolit ja rakenteet ja niihin liittyvät turhautuneisuuden kokemukset, jotka syntyvät koetusta kontrollin menettämisestä, oman roolin epäselvyydestä sekä toimijoiden liian aktiivisesta pyrkimyksestä konsensushakuisuuteen (Corbin & Mittelmark, 2008). Pohjoismainen hyvinvoinnin edistämisen ja johtamisen tutkimus osoittaa, kuinka poikkihallinnollista yhteistyötä heikentävät kunnan hallinnonalojen siiloutunut toimintakulttuuri, yhteisten tavoitteiden, johtajuuden ja fasilitaattorin puute sekä sitoutumattomuus. Sitoutumattomuuden taustalla näyttää olevan ainakin se, ettei kaikkien hallinnonalojen roolia ja vastuita hyvinvoinnin edistäjinä ole kyetty riittävästi selkiyttämään. (mm. Holt ym., 2018; Majoinen & Antila, 2018; Rantala ym., 2014.) Yhteistyön ulkopuolelle saatetaan jät-

täytyä tilanteissa, joissa yksittäisen toimijan turhautuneisuus sekä entuudestaan negatiiviset oletukset yhteistyöstä saavat vahvistusta johtuen vaikkapa yhdyspinnalla tapahtuvan yhteistyön konkretian ja tavoitteellisuuden puutteesta (Leinonen & Syväjärvi, 2022).

Syväjärvi ja Leinonen (2020) osoittavat kuntien toimialojen välisen sekä laajemman, monitoimijaisen olevan vielä kehittyvällä tasolla ja näyttävästi usein siilomaisena, lyhytjänteisenä ja projektiperusteisena. Monitoimijaiselle yhteistyölle asetetut tavoitteet konkretisoituvat heikosti varsinaisiksi toimenpiteiksi, jolloin kyse näyttäisi ennemminkin olevan julkilausutuista ja sanoitetuista toiveista ja pyrkimyksistä yhteistyöhön. Tämä on osoitus siitä, ettei yhteistyö ole täysin asemoitunut arjen käytäntöihin ja toimintakulttuureihin. Ongelmien taustalla on myös osaamattomuutta ja kokemattomuutta yhteistyöstä ja sen johtamisesta sekä esimerkkien puute onnistuneista ja vaikuttavista hyvinvoinnin edistämisen yhteistyökäytännöistä (Leinonen & Syväjärvi, 2022). Odotukset yhteistyön onnistuneisuudesta voidaan kyseenalaistaa myös siitä syystä, että varsin usein esillä oleviin yhdessä ratkottaviin ongelmiin liittyy monitulkintaisuutta ja toimijoiden välisiä ristiriitaisia tulkintoja ongelmien luonteesta ja sopivista ratkaisuvaihtoehdoista (Jarzabkowski & Fenton, 2006).

Siilot ja yhteistyö

Yhteistyöhön liittyvistä ongelmista keskusteltaessa nostetaan usein esille siilot. Siilojen synnyn taustalla on erikoistuminen. Organisaatiot erikoistuvat määritellyn ja rajatun tehtävän hoitoon, jonka lisäksi organisaation sisäiset rakenteet, hierarkiat ja järjestelmät rakennetaan niin, että ne selkeyttäisivät työnjakoa ja prosesseja ja tukisivat professio-, osasto- tai hallinnonalakohtaista erikoistumista. Siilot muodostuvat, kun toimialat, yksiköt tai organisaatiot muodostavat selkeän rakenteellisen ja toiminnallisen kokonaisuutensa, harjoittavat tiiviisti ja tavoitteellisesti niille määriteltäviä tehtäviä ja rakentavat omat toimintakulttuuriset lainalaisuutensa. (De Waal ym., 2019; Johnson ym., 2018.) Siilot saattavat tarjota psykologisen turvallisuuden kokemuksen, mutta ne voivat muodostua myös yhteistyön rajoitteiksi. Siiloihin onkin tyyppillisesti liitetty ”tunneli-ajattelu”, adaptiivisuuden puute, reaktiivinen toimintaote sekä kyvyttömyys osallistua ratkomaan kompleksisia ongelmia laajemmissa yhteistyörakenteissa (Johnson ym., 2018; Leiren & Jacobsen, 2018). Siilomaisuus voi näkyä esimerkiksi hyvinvointitiedon jakamisen ongelmina sekä haasteellisuutena yhdistää eri asiantuntijuuksia hyvinvoinnin edistämistyössä.

Toimintakulttuurisesta näkökulmasta siilot voidaan nähdä artefakteina, ulospäin näkyvinä ja helposti hahmotettavina organisatorisina, hallinnollisina rakenteina ja raja-aitoina yhdyspintatyöskentelylle (De Waal ym., 2019). Toiseksi, siilot voivat olla tiedostamattomia, näkymättömästi yksilöiden toimintaa ja käyttäytymistä ohjaavia kulttuurisia olettamuksia, toiminnan mentaliteetteja, joiden rikkominen ja muuttaminen on näkyvien rakenteiden muuttamisen sijaan haasteellisempää. Tällöin siilot voivat perustua esimerkiksi yhdyspintatoimijan vahvaan profession ja/tai hänen edustamansa taustaorganisaation kulttuuriin perusolettamuksiin. Negatiivisimmillaan siilot voivat heijastua yhdyspintayhteistyössä kapeakatseisuutena, oman organisaation tai toimialan etujen ajamisena ja rajojen valvomisena, sitoutumattomuutena sekä kyvyttömyytenä hahmottaa omaa ja oman taustaorganisaation tai toimialan roolia yhdyspinnan toiminnassa (ks. De Montigny ym., 2019; Holt ym., 2018; Majoinen & Antila, 2018; Rantala ym., 2014).

Aveling ja Jovchelovitch (2014) puhuvat kompleksisista kohtaamisista ja kulttuurisista törmäyksistä tilanteissa, joissa toimijoiden odotetaan tekevän sitoutuneesti yhteistyötä huolimatta institutionaalisista, toimintakulttuurisista ja psykologisista eroavaisuuksista. Yhteistyö hyvinvoinnin edistämisen yhdyspinoilla voi kohdata kulttuurisia yhteentörmäyksiä toimijoiden viedessä oman taustaorganisaationsa, -yksikkönsä ja professionsa kulttuurisia perusolettamuksia ja toimintatapoja areenoille, joilla yhteistyötä tehdään. Yhteentörmäyksissä on kyse esimerkiksi siitä, millaiseen dialogiin kukin yhteistyöosapuoli on omassa taustaorganisaatiossaan ja -yksikössään tottunut, miten tiukkaan koordinoitua yhteistyöosapuolet haluaisivat yhteistyön olevan, tai miten

kukin odottaa yhteistyötä johdettavan. Taustalla ovat yksilölliset kokemukset sekä yksilön motivaatio, asenteet ja odotukset yhdessä tekemisen tuottamasta lisäarvosta.

Kulttuuristen perusolettamusten näkökulmasta toimijoiden kokemukseen ja näkemykseen yhteistyöstä voi liittyä juurtuneitakin käsityksiä, joihin eivät näkyvät artefaktit yhteistyön rakenteista ja prosesseista helposti ulotu. Toimijoiden negatiiviset perusolettamukset yhteistyöstä saattavat jyrätä tilanteissa, joissa yhteistyötä pyritään tukemaan näkyvin yhteistyörakentein ja yhteistyökaavioin tai muiden näkyvien välineiden, kuten säännöllisten yhteistyöpalaverien avulla, mutta joihin yhdyspinnalla toimivien tahojen yhteistyöperustaisuutta määrittävät kulttuuriset perusolettamukset ovat ristiriidassa.

Yhdyspinnoilla tarvitaan vahvaa kumppanuusperustaista otetta ja yhtenäistä toimintakulttuuria

Vaikka tutkimukset ovat todenneet toimintakulttuuristen olosuhteiden määrittävän yhteistyön onnistuneisuutta (mm. Collins, 2013), ei toimintakulttuurinen näkökulma ole saanut kovinkaan laajaa huomiota monitoimijaista yhteistyötä, hallinnonalojen välistä yhteistyötä tai yhdyspintoja käsittelevissä kansallisissa keskusteluissa. Sosiaali- ja terveyspalvelurakenteiden uudistamiskeskustelu on kiinnittynyt enemmän yhteistyötä määrittäviin näkyviin rakenteisiin ja toimintaprosesseihin, kuin syvälliseen pohdintaan siitä, miten erilaisilla yhdyspinnoilla tapahtuvaa yhteistyötä käytännössä tuetaan ja mahdollistetaan, millaisia toimintakulttuurisia riskejä, haasteita ja yhteentörmäyksiä yhteistyöhön voi liittyä, ja miten niiden toteutumiselta voitaisiin välttyä. Tärkeä kysymys on, miten rakennetaan toimintakulttuuri, jolle on tyypillistä aktiivinen tiedon jakaminen, sitoutuneisuus, toimijoiden välinen keskinäinen luottamus sekä yhteisesti jaettu ymmärrys yhteistyön merkityksestä ja sen tuottamasta lisäarvosta. (Keast & Mandell, 2014; Leiren & Jacobsen, 2018.)

Hyvinvointialueiden, kuntien ja muiden toimijasidosryhmien yhdyspintayhteistyön ensimmäinen tärkeä onnistuneisuuden edellytys on selkeät kansalliset ja alueelliset tavoitteet ja linjaukset yhteistyölle. Toinen tärkeä edellytys liittyy yhdyspinnan toiminnan rakenteisiin ja toimintatapoihin. Hyvinvoinnin edistämisen yhdyspinnalla yhteistyötä tekevät tarvitsevat selkeän vision ja tavoitteet omalle toiminnalleen. Yhteistyön tulisi olla suunnitelmallista, jatkuvuuteen pohjautuvaa sekä riittävien taloudellisten resurssien mahdollistamaa. Huomiota tulee kiinnittää yhteistyörakenteiden toimivuuteen hyvinvointitiedon saatavuuden turvaamisen ja tiedon jakamisen näkökulmista, työnjaon ja vastuiden määrittämiseen yhteistyössä, pelisääntöihin, päätöksentekoprosesseihin sekä yhteistyömuotoihin ja käytäntöihin. Tärkeää on myös systemaattinen yhteistyölle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen seuranta ja arviointi. (Corbin ym., 2018; Rantala ym., 2014)

Kolmanneksi ja erityisesti, tulisi kiinnittää huomiota yhdyspintayhteistyöhön sosiaalisena toimintana. Tämä tarkoittaa yhteistyötoimijoiden ymmärryksen lisäämistä siitä, mitä vuorovaikutteisuuden ja luottamuksen vahvistaminen yhteistyössä edellyttää ja mitä sillä voidaan saavuttaa (Jones & Barry, 2011; Corbin ym., 2018). Yhdyspinnoilla vuorovaikutustaidot korostuvat entisestään, ja luottamuksen rakentumisen näkökulmasta tärkeäksi nousee toimijoiden kyky ymmärtää ja sietää eri persoonista, professioista, hallinnonaloista ja organisaatioista lähtöisin olevaa moninaisuutta (Jarzabkowski & Fenton, 2006). Vahvan, kumppanuusperustaisen yhteistyön toimintakulttuurissa yhteistyöosapuolet tunnistavat ja tunnustavat riippuvuutensa yhteistyökumppaneidensa resursseista, arvostavat kumppaneidensa osaamista sekä kokevat ratkaistavana olevat asiat ja ongelmat yhteisinä. Toimintakulttuuriltaan vahvaa yhdyspintayhteistyötä leimaavat yhteiset arvot, vahva yhteenkuuluvuuden tunne sekä kollektiivinen sitoutuneisuus. (Keast & Mandell, 2014.)

Miten tiiviiseen kumppanuuteen perustuvaa yhdyspintayhteistyötä ja toimintakulttuuria konkreettisesti voitaisiin tukea ja vahvistaa? Vahvistaminen käynnistyy yhteistyötahojen saattamista yhteen eri foorumeille keskustelemaan kansalaisten hyvinvoinnista sekä kunkin tahon odotuksista ja näkemyksistä yhdyspintayhteistyöstä. Yhdyspinnalla käytävän keskustelun tulisi perustua toimijoiden tasavertaisuuteen, siten että kaikkien näkemysten tulisi olla yhtä arvokkaita. Eri

asiantuntijuuksien ja kokemusten yhdistymisen mahdollistavat keskustelut edistävät hyvinvoinnin edistämisen ja yhteistyön yhteistä merkityksellistämistä (*sense-making*), yhteistä ymmärrystä siitä, mitä yhteistyöllä voidaan parhaimmillaan saavuttaa. Lisäksi merkityksellistämisen mahdollistaa yhteisen yhteistyö- ja hyvinvoinnin edistämisentiteetin muodostumisen. Laajat ja toistuvat keskustelut ovat tärkeä edellytys, jopa kivijalka, yhteistyön jäsentymiselle, toimijoiden kontribuutioiden ja roolien selkiytymiselle, sekä aktiiviselle toiminnalle.

Yhteisissä keskusteluissa voidaan määrittää konkreettiset tavoitteet yhdyspintayhteistyölle sekä roolit, vastuut ja toimintatavat. Tärkeää on varmistaa avoin tiedon kulku sekä tilan antaminen yhdyspinnalla eri muodoissa tapahtuville yhteistyökokeiluille. Yhteistyön kehittymistä tulisi myös seurata, nostaa esiin yhteistyön positiivisia vaikutuksia hyvinvointiin sekä palkita onnistuneesta yhteistyöstä. Konkreettiset onnistumiset ja positiiviset kokemukset edelleen edistävät sitoutuneisuutta, yhteistyön jatkuvuutta sekä tukevat positiivista toimintakulttuuria yhteistyössä.

Yhteistyön perusta rakentuu yksilöllisistä psykologisista tekijöistä käsin (Aveling & Jovchelovitch, 2014). Kyse on jokaisen toimijan omasta kokemuksesta, tulkinnoista, päätöksestä osallistua: Miten merkityksellisenä yhdyspintayhteistyö koetaan suhteessa omaan tehtävään omassa taustaorganisaatiossa, millaista lisäarvoa yhteistyön nähdään tuottavan verrattuna yhteistyössä vaadittavaan työpanokseen, millaisena yhteistyö koetaan suhteessa muihin yhteistyötraditioihin ja -verkostoihin, sekä millaista yhdyspintayhteistyön toimintakulttuuria jokainen on osaltaan rakentamassa.

Usein keskiöön, niin tutkimuksissa kuin soteuudistuksen yhteydessäkin käydyissä keskusteluissa, nostetaan yhdistävä tai yhteenliittävä johtajuus (*boundary-spanning leadership*), jonka tehtävänä on koota toimijat yhteistyöfoorumille, kannustaa yhteisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen sekä edistää vuorovaikutuksellista, keskinäiseen luottamukseen pohjautuvaa toimintakulttuuria (Fick-Cooper ym., 2019; Leinonen & Syväjärvi, 2022). Epäselvää voi kuitenkin olla, mitä yhteenliittävä johtajuus hyvinvoinnin edistämisen monitoimijaisilla yhdyspinnoilla käytännössä tarkoittaa. On tarkoituksenmukaista käydä keskustelua ja tehdä tutkimusta siitä, miten yhdyspinnoilla tapahtuvan johtajuuden tulisi rakentua, mitkä sen tehtävät ovat tai millaisia odotuksia yhdyspintajohtajuuteen kohdennetaan. Tärkeitä kysymyksiä ovat myös, miten yhdyspinnoilla johtajuusvastuuta kantavat näkevät oman roolinsa yhteistyöperustaisuuden vahvistajina ja millaisina he tältä osin liikkumavaransa, resurssinsa ja edellytyksensä kokevat. Vaikka johtajuuden merkitystä yhteistyön koordinoijana ja toimintakulttuuriin vaikuttajana usein korostetaankin, tulisi myös jokaisen hyvinvoinnin edistämisen yhdyspinnalla toimivan pohtia omaa vastuutaan yhteistyökäytäntöjen, -rakenteiden ja toimintakulttuurin määrittäjänä ja vaikuttajana.

Lähteet

- Aveling, E.-L. & Jovchelovitch, S. (2014). Partnerships as knowledge encounters: A psychosocial theory of partnerships for health and community development. *Journal of Health Psychology*, Vol. 19, No. 1, s. 34–45. <https://doi.org/10.1177/1359105313509733>.
- Avoin, oikeudenmukainen ja rohkea Suomi. (2011). Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 22.6.2011. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.
- Christensen, T. (2012). Post-NPM and changing public governance. *Meiji Journal of Political Science and Economics*, Vol. 1, s. 1–11.
- Collins, K.H. (2013). *The Organizational Factors Influencing the Building of Collaborative Culture: An Examination of the Evidence*. University of Maryland University College; ProQuest LLC.
- Corbin, J.H. & Mittelmark, M.B. (2008). Partnership lessons from the global programme for health promotion effectiveness: A case study. *Health Promotion International*, Vol. 23, No. 4, s. 365–371. <https://doi.org/10.1093/heapro/dan029>.
- Corbin, J.H., Jones, J. & Barry, M.M. (2018). What make intersectoral partnerships for health promotion work? A review of the international literature. *Health Promotion International*, Vol. 33, No. 1, s. 4–26.
- Crosby, B.C., ‘T Hart, P. & Torfing, J. (2017). Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review*, Vol. 9, No. 5, s. 655–669. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192165>.
- De Montigny, J.G., Desjardins, S. & Bouchard, L. (2019). The fundamentals of cross-sector collaboration for social change to promote population health. *Global Health Promotion*, Vol. 26, No. 2, s. 41–50. <https://doi.org/10.1177/1757975917714036>.

- De Waal, A., Weaver, M., Day, T. & Van der Heijden, B. (2019). Silo-busting: Overcoming the greatest threat to organizational performance. *Sustainability*, Vol. 11, No. 23, s. 6860–6881.
- Dudau, J.A. & McAllister, L. (2010). Developing collaborative capabilities by fostering diversity in organizations. Evidence from a case study of youth offending teams in local safeguarding children boards. *Public Management Review*, Vol. 12, No. 3, s. 385–402. <https://doi.org/10.1080/14719030903286623>.
- Eriksson, E., Andersson, T., Hellström, A., Gadolin, C. & Lifvergren, S. (2020) Collaborative public management: Coordinated value propositions among public service organizations. *Public Management Review*, Vol. 22, No. 6, s. 791–812. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1604793>.
- Fick-Cooper, L., Williams, A., Moffatt, S. & Baker, E. (2019). Boundary spanning leadership: Promising practices for public health. *Journal of Public Health Management and Practice*, Vol. 25, No. 3, s. 288–290.
- Greaves, L. & Bialystock, L. (2011). Health in All Policies – all talk and little action? *Canadian Journal of Public Health*, Vol. 102, No. 6, s. 407–409. <https://doi.org/10.1007/BF03404187>.
- Head, B.W. & Alford, J. (2015). Wicked problems: Implications for public policy and management. *Administration & Society*, Vol. 47, No. 6, s. 711–739. <https://doi.org/10.1177/0095399713481601>.
- Hill, C. & Lynn, L. (2003). Producing human services. Why do agencies collaborate? *Public Management Review*, Vol. 5, No. 1, s. 63–81.
- Holt, D.H., Rod, M.H., Waldorff, S.B & Tjørnhøj-Thomsen, T. (2018). Elusive implementation: An ethnographic study of intersectoral policymaking for health. *BMC Health Services Research*, Vol. 18, No. 1, s. 1–13.
- Jarzbakowski, P. & Fenton, E. (2006), Strategizing and organizing in pluralistic contexts. *Long Range Planning*, Vol. 39, No. 6, s. 631–348.
- Johnson, R., Grove, A. & Clarke, A. (2018). It's hard to play ball: A qualitative study of knowledge exchange and silo effects in public health. *BMC Health Services Research*, Vol. 18, No. 1, s. 1–11. <https://doi.org/10.1186/s12913-017-2770-6>.
- Jones, J. & Barry, M.M. (2011). Exploring the relationship between synergy and partnership functioning factors in health promotion partnerships. *Health Promotion International*, Vol. 26, No. 4, s. 408–420. <https://doi.org/10.1093/heapro/dar002>.
- Keast, R. & Mandell, M. (2014). The collaborative push: Moving beyond rhetoric and gaining evidence. *Journal of Management and Governance*, Vol. 18, No. 1, s. 9–28. <https://doi.org/10.1007/s10997-012-9234-5>.
- Kilpeläinen, K., Savolainen, N., Rotko, T., Kauppinen, T., Markkula, J. & Tamminen, N. (2021). *Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen alueilla 2021*. Työpöytäpaperi no 22. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki.
- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 29.6.2021/612.
- Leinonen, J. & Syväjärvi, A. (2022). Barriers to health promotion strategy work in Finnish municipalities. *Health Promotion International*, Vol. 37, No. 3, s. 1–11. <https://doi.org/10.1093/heapro/daac091>.
- Leiren, M.D. & Jacobsen, J.K.S. (2018). Silos as barriers to public sector climate adaptation and preparedness: Insights from road closures in Norway. *Local Government Studies*, Vol. 44, No. 4, s. 492–511. <https://doi.org/10.1080/03003930.2018.1465933>.
- Majoinen, K. & Antila, A. (2018). *Hyvinvoinnin edistäminen kunnassa. Sisältö, mahdollisuudet ja haasteet*. Arttu2-tutkimusohjelman julkaisusarja nro 12. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. (2019). Pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelma. Valtioneuvoston julkaisuja nro 31. Helsinki: Valtioneuvosto.
- Rantala, R., Bortzt, M. & Armada, F. (2014). Intersectoral action: Local governments promoting health. *Health Promotion International*, Vol. 29, No. 1 (suppl), s. 92–102. <https://doi.org/10.1093/heapro/dau047>.
- Ratkaisujen Suomi. (2015). Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja: Edita Prima.
- Ståhl, T., Wismar, M., Ollila, E., Lahtinen, E. & Leppo, K. (2006). *Health in All Policies. Prospects and potentials*. Helsinki: Ministry of Social Affairs and Health.
- Ståhl, T. (2018). Health in all policies: From rhetoric to implementation and evaluation – the Finnish experience. *Scandinavian Journal of Public Health*, Vol. 46, No. 20 (suppl), s. 38–46. <https://doi.org/10.1177/1403494817743895>.
- Syväjärvi, A. & Leinonen, J. (2020). Strategiatyöllä hyvinvointia? Strategiakäytäntöjen kehittyneisyys kuntien hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä. *Hallinnon Tutkimus*, Vol. 39, No. 1, s. 52–66. <https://doi.org/10.37450/ht.98078>.
- Terveydenhuoltolaki 30.12.2010/1326.
- Thomson, A.M., Perry, J. & Miller, T. (2009) Conceptualizing and measuring collaboration. *Journal of Public Administration Research & Theory*, Vol. 19, No. 1, s. 23–56. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum036>.
- WHO (1986). *The Ottawa Charter for Health Promotion*. World Health Organization, 1986.
- WHO (1997). *Intersectoral Action for Health. A Cornerstone for Health-for-All in the Twenty-First Century*. Report of the international conference. World Health Organization, 1997.
- WHO (2014). *Health in all policies. Helsinki statement*. Framework for country action. World Health Organization, 2014.