

# Sote-johtajien välinen yhteistyö – Sosiaalisten representaatioiden näkökulma



Anneli Hujala, Jari Martikainen & Helena Taskinen

## ABSTRACT

Collaboration between health and social care managers – A social representations approach

This small-scale study explores collaboration between managers drawing on the theory of social representations. The data were produced using visual methods: middle managers (n=25) working in the field of health and social care and education reflected on collaboration in group discussions. The data were analyzed by content analysis. The study shows that emphasizing one's status and superiority was perceived negatively in the context of collaboration. Deconstructing hierarchies and the myth of individual strong manager seems central when promoting collaboration between managers.

Keywords: collaboration, social representations, managers, health care, social care

## JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa olemme kiinnostuneita johtajien välisestä yhteistyöstä. Lähestymme yhteistyötä sosiaalisten representaatioiden teoreettis-metodologisesta näkökulmasta. Pienimuotoinen ja kokeileva tutkimuksemme kohdistuu sosiaali- ja terveysalan kontekstissa tapahtuvaan johtajayhteistyöhön.

Yhteistyö on työelämässä niin jokapäiväinen ja keskeinen ilmiö, että se on muuttunut jopa liiankin tutuksi. Yhteistyöstä puhutaan itsestäänselvyytenä, mutta ymmärrys siitä, mitä se käytännössä tarkoittaa, vaihtelee kuitenkin suuresti. Yhteistyötä voidaan tutkia hyvin monenlaisista näkökulmista; tässä tutkimuksessamme tarkastelemme yhteistyötä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa rakentuvana ja konkreettisesti toteutuvana mikrotason ilmiönä. Erilaisten

vuorovaikutukseen liittyvien tekijöiden, kuten vallan, luottamuksen ja toisten kunnioituksen, onkin todettu olevan keskeisiä yhteistyön onnistumisen kannalta (Aira 2012).

Se, miten ymmärrämme erilaiset ilmiöt, kuten esimerkiksi yhteistyön, on sosiaalisesti rakennettua ja kontekstisidonnaista. Sosiaalisten representaatioiden teoria soveltuu erinomaisesti tällaisen sosiaalisesti rakentuvan ymmärryksen tarkasteluun. Sosiaaliset representaatiot ovat arkiteorioita, joiden avulla merkityksellistämme jokapäiväistä elämää (Moscovici 1961/2008). Emme useinkaan ole tietoisia arkiteorioistamme, saati niiden vaikutuksista (Martikainen 2020a). Tässä tutkimuksessa nojaudumme sosiaalisten representaatioiden teoriaan, koska pyrimme tunnistamaan niitä johtajien väliseen yhteistyöhön liittyviä käsityksiä, kokemuksia ja mielikuvia, jotka ohjaavat yhteistyön tekemistä – usein huomaamatta ja tiedostamatta. Esimerkiksi Caillaud ym. (2021) ja Widmark ym. (2016) ovat käyttäneet sosiaalisten representaatioiden teoriaa moniammatillisten tiimien yhteistyön tarkasteluun, mutta nimenomaan johtajien välistä yhteistyötä ei tietääksemme ole aikaisemmin tutkittu tästä teoreettisesta näkökulmasta.

Sosiaalisten representaatioiden teorian luoja, Serge Moscovici, kehotti tutkijoita käyttämään luovuuttaan sosiaalisten representaatioiden monimuotoisuuden tunnistamiseksi (Moscovici & Marková 1998). Tuon kehotuksen innoittamana sovellamme visuaalista tutkimusmenetelmää johtajayhteistyön sosiaalisten representaatioiden tutkimiseen. Aineiston tuottaminen toteutettiin ryhmäkeskusteluina, joissa ”houkuttelimme” esiin yhteistyön sosiaalisia representaatioita erilaisten tuolikuvien ja niiden herättämien mielikuvien avulla. Aikaisemmin esimerkiksi Sen ja Wagner (2005) ja Martikainen (2020b) ovat käyttäneet kuvien reflektointia aineiston tuottamisen menetelmänä sosiaalisten representaatioiden tutkimisessa.

Sosiaalisten representaatioiden teoriataustan lisäksi monitieteisellä tutkimuksellamme on yhtymäkohtia useaan teoreettiseen keskusteluun liittyen sekä yhteistyöhön että johtamiseen. Sosiaali- ja terveysalan toimijoiden yhteistyö yleisellä tasolla on paljon tutkittu aihe niin Suomessa kuin kansainvälisesti (ks. esim. Iso-Herranen 2012; Willumsen ym. 2012). Valtaosa sosiaali- ja terveysalaa koskevasta yhteistyötutkimuksesta on kohdistunut työntekijätasoon (Cameron ym. 2014). Johtajien väliseen yhteistyöhön kohdistunut tutkimus on lisääntynyt etenkin 2000-luvulla (Bihari Axelsson & Axelsson 2009; Gibeau ym. 2020).

Tutkimuksemme kontekstina on sosiaali- ja terveysalan keskijohdon yhteistyö. Sote-palvelujen nykyinen siiloutunut organisaattiorakenne (ks. esim. Taskinen & Hujala 2020) vaatii, että myös johtajat tekevät kollegojensa kanssa yhteistyötä yli erilaisten sektori-, organisaatio- ja ammattirajojen; lapsi- ja perhepalvelujen osalta myös sivistystoimen kanssa. Johtajayhteistyö tulee olemaan keskeinen tekijä myös tekeillä olevan, palvelujen integraatioon tähtäävän sote-uudistuksen onnistumisessa (Sote-uudistus 2022). Johtajien välinen yhteistyö vaatii johtajilta uudenlaista orientaatiota johtamiseen: perinteisesti johtaminen nähdään vahvasti yksilölähtöisenä toimintana, jota luonnehtii yksintyöskentely ja usein myös yksin vastuussa oleminen. Johtajien keskinäinen yhteistyö ei näin ollen ole itsestään-selvyys.

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella johtajien välisen yhteistyön sosiaalisia representaatioita eli avata heidän arkikäsitteisiään yhteistyön rakentumisesta.

Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

1. Millaisia johtajien välisen yhteistyön sosiaalisia representaatioita johtajilla on?
2. Millaiset vuorovaikutuksen ulottuvuudet johtajat kokevat yhteistyötä edistäviksi ja millaiset sitä hankaloittaviksi?

## SOSIAALISET REPRESENTAATIOT YHTEISTYÖTUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHTANA

Tutkimuksemme teoreettis-metodologinen tausta on sosiaalisten representaatioiden lähestymistavassa, jossa kiinnostuksen kohteena on ihmisten arkiajattelu (Moscovici 1961/2008). Teorian perustajan, Serge Moscovicin (1973),

mukaan sosiaaliset representaatiot ovat käsitysten, mielikuvien, arvojen ja asenteiden järjestelmiä, joita ihmiset käyttävät tehdessään selkoa materiaalisesta ja sosiaalisesta maailmasta. Sosiaalisia representaatioita luonnehditaan arkiteorioiksi, jotka mahdollistavat ihmisten välisen kommunikaation ja yksilöiden toiminnan erilaisten yhteisöjen jäseninä (Sakki ym. 2014). Sosiaalisten representaatioiden perustan muodostavat kantateemat, jotka ovat syvään juurtuneita uskomuksia, joista ihmiset eivät ole tietoisia (Marková 2003; Sakki ym. 2014). Moscovici (1961/2008; 1984) korostaa, että sosiaaliset representaatiot eivät ole yksilöllisen mielen tuoksia, vaan ne rakennetaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tämän vuoksi sosiaaliset representaatiot voidaan ymmärtää mielen ja yhteisön väliseksi sillaksi (Sakki ym. 2017).

Sosiaaliset representaatiot vaikuttavat ihmisten käsityksiin sosiaalisen maailman ilmöstä, toisista ihmisistä ja itsestään (Moscovici 1984). Toimiessaan merkityksen muodostamisen resursseina ne samalla vaikuttavat siihen, miten kohtaamme toiset ihmiset ja suhtaudumme heihin. Esimerkiksi Phoenix, Howarth ja Philogène (2017) väittävät, että sosiaaliset representaatiot positioivat ihmisiä suhteessa toisiinsa. Sosiaalisten representaatioiden tutkimuksen kannalta onkin tärkeää tutkia sekä sitä, millaisia sosiaalisia representaatioita yhteisössä on, että sitä, miten sosiaaliset representaatiot vaikuttavat yhteisön jäsenten keskinäiseen vuorovaikutukseen ja toimintaan. Tämä on tärkeää myös siksi, että sosiaaliset representaatiotkaan eivät ole neutraaleja, vaan niihin kytkeytyvät myös valta ja ihmisten väliset voimasuhteet (Howarth 2006). Myös johtajien välisessä yhteistyössä vastaavanlaiset sosiaaliset representaatiot positioivat vuorovaikutuskumppaneita suhteessa toisiinsa ja vaikuttavat siihen, millaiseksi yhteistyö johtajien välillä rakentuu (Caillaud ym. 2021).

Sosiaaliset representaatiot eivät ole pysyviä ja muuttumattomia arkiteorioita, vaan niitä muokataan ja rakennetaan uudelleen vuorovaikutuksessa (Marková 2003; Moscovici 1961/2008; 1984). Sosiaalisten representaatioiden ”liikkuvuutta” lisää myös se, että yhteisöillä ja yksilöillä on käytössään useampia sosiaalisia representaatioita saman ilmiön merkityksellistämiseen. Tätä moninaisten sosiaalisten merkitykskehysten olemassaoloa kuvataan kognitiivisen monita-

hoisuuden (kognitiivinen polyfasia) käsitteellä. (Jovchelovitch 2008; Moscovici 1961/2008.) Näin ollen myös johtajilla voi olla erilaisia käsityksiä johtamisesta ja yhteistyöstä, mikä voi olla joko rakentavaa tai haasteellista johtajien välisen yhteistyön kannalta (Widmark ym. 2016).

Inhimillisessä vuorovaikutuksessa on mahdollista erottaa kolme sosiaalisten representaatioiden perusprosessia – ankkurointi, objektivointi ja naturalisointi – joiden avulla sosiaalisia representaatioita rakennetaan, ylläpidetään ja muokataan (Moscovici 1984). Ankkuroinnissa yhteisön jäsenet käyttävät aikaisempaa arkiymmärrystään (siis olemassa olevia sosiaalisia representaatioita) arjen ilmiöiden tulkinnassa esimerkiksi liittämällä heille uuden asian sellaiseen asiaan, joka on heille entuudestaan tuttu. Näin sosiaaliset representaatiot muodostavat tulkinnan resurssin, joka ohjaa havaintoa ja ymmärrystä. Objektivointi puolestaan kuvaa prosessia, jossa sinänsä hahmotonta arkiymmärrystä ja siinä vaikuttavia sosiaalisia representaatioita konkretisoidaan esimerkiksi kielellisen ja kuvallisen ilmaisun keinoin. Objektivoinnissa sosiaaliset representaatiot saavat materiaallisen muodon, jonka kautta niihin on mahdollista päästä käsiksi. Naturalisointi käsitteellistää prosessia, jossa tiettyjä sosiaalisia representaatioita toistetaan kerta toisensa jälkeen, kunnes ne saavuttavat itsestään selvän, luonnollistuneen aseman. (Moscovici 1984; Sakki ym. 2014.) Luonnollistuneet sosiaaliset representaatiot vaikuttavat ihmisen ajatteluun, toimintaan ja tunteisiin tiedostamattomasti, minkä vuoksi niiden näkyväksi tekeminen ja tiedostaminen on tärkeää (Martikainen 2020a). Tässä tutkimuksessa käytämme tuolikuvia yhteistyön eräänlaisina visuaalisina objektivointeina, joille osallistujat antavat merkityksiä ankkuroimalla ne olemassa oleviin käsityksiinsä johtajien yhteistyöstä ja sanoittavat ajattelussaan vaikuttavia yhteistyön luonnollistuneita sosiaalisia representaatioita.

Sosiaalisten representaatioiden näkökulmasta tarkasteltuna johtajayhteistyö on toisaalta uusi ilmiö: erilaiset sektori- ja ammattirajat ylittävä yhteistyö haastaa perinteistä johtamiskäsitystä, jossa johtaja 'johtaa yksin'. Toisaalta yhteistyö sinällään on myös liiankin tuttu, itsestään selvänä pidetty ilmiö. Johtajayhteistyön kannalta on tärkeää, että yhteistyötä ohjaavat – usein tiedostamattomat – sosiaaliset representaatiot tehdään

näkyviksi. Tällöin voidaan myös tunnistaa yhteistyökumppaneilla olevia toisistaan poikkeavia yhteistyön sosiaalisia representaatioita, tarkastella niitä kriittisesti ja etsiä ratkaisuja niiden yhteensovittamiseen (ks. Caillaud ym. 2021).

## TEOREETTISIA NÄKÖKULMIA JOHTAJAYHTEISTYÖHÖN

Johtajayhteistyössä yhdistyvät sekä johtamiseen että yhteistyöhön liittyvät käsitykset. Johtajayhteistyön teoreettisia lähtökohtia löytyy niin ikään sekä johtamistutkimuksesta (esim. Bihari Axelsson & Axelsson 2009) että yhteistyötutkimuksesta (Cameron ym. 2014). Viime aikoina näitä teoreettisia juonteita on yhdistetty yhteisjohtamisen ja yhteensovittavan johtamisen tutkimuksessa (Klinga ym. 2016; Määttä ym. 2019). Seuraavassa avaamme joitakin representaatiotutkimuksemme kannalta relevantteja tutkimusnäkökulmia, joiden voidaan olettaa vaikuttavan käsityksiin johtajayhteistyöstä.

Yleisiä ja vahvoja johtajuusolettamuksia ovat esimerkiksi yksilölähtöisyys ja yksityisöskenteilyn orientaatio, jotka voivat näkyä johtajan oman 'reviirin' puolustamisena (Bihari Axelsson & Axelsson 2009; Hujala ym. 2020b). Yksilölähtöiseen johtamiseen liittyy myös niin sanottu vahvan johtajuuden leima: neuvon tai avun pyytäminen toiselta voidaan nähdä heikon johtajuuden merkinä (Klinga ym. 2016). Johtajuus on perinteisesti nähty lähinnä omaan organisaatioon liittyvänä, organisaation sisäisenä ilmiönä (Kinnunen 2019), mikä jo perusteiltaan kyseenalaistaa sektorirajat ylittävää johtajayhteistyötä.

Yhteistyötä määrittää yksilölähtöisyyden sijaan yhdessä tekeminen. Danielle D'Amour tutkijakumppaneineen (2005) jäsentää yhteistyön yhdeksi keskeiseksi ytimeksi kumppanuuden, jota kuvaavat yhteisen tavoitteen lisäksi avoin vuorovaikutus sekä luottamus. Luottamusta pidetään yleisesti keskeisenä yhteistyön onnistumisen kannalta (esim. Willumsen ym. 2012; Cameron ym. 2014). Oman aseman korostamisen sijaan autenttisuus, omana itsenä oleminen, herättää luottamusta sekä avointa ja arvostavaa ilmapiiriä (Syväjärvi & Pietiläinen 2016).

Griffith ja Glasby (2015) toteavat sosiaali- ja terveysalan johtajiin kohdistuneessa tutkimuksessaan, että yhteistyöstä keskustellaan usein liiankin kohteliaasti (ks. myös Hujala ym. 2022).

Gibeau tutkimusryhmineen (2020) painottaa, että toimivaan yhteistyöhön ei riitä pelkkä sujuvan vuorovaikutuksen tavoittelu. Erilaisia jännitteitä on jopa ylläpidettävä ja laitettava liikkeelle, jotta yhteistyöltä voidaan odottaa tuloksia. Perusteeton hyvän yhteistyön illuusio voi tuottaa ylioptimistista ilmapiiriä (Fishbacher-Smith 2015): se voi luoda yhdessä työskentelylle vääränlaisen perustan, jossa esimerkiksi toisen osapuolen piilotettu valta-asema hyväksytään ilman kritiikkiä.

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristössä johtajayhteistyötä haastavat myös organisaatiorakenteiden hierarkkisuus ja usein ammatilliseen taustaan perustuva autoritäärisyys (ks. esim. Currie & Lockett 2011). Erityisesti terveydenhuollolle on perinteisesti ollut tunnusomaista hierarkiapainotteisuus (ks. esim. Isosaari 2008; Kinnunen 2019; Kokkinen 2012). Hierarkia estää tasa-arvoisen yhteistyösuhteen syntymistä (Cameron ym. 2014; Widmark ym. 2016). Määttä tutkijakollegoineen (2019) toteaa, että yhteensovittava johtaminen pyrkiikin yhdistämään hallinnonalakohtaiset hierarkiat ja horisontaaliset neuvottelut, koska monialaisten kokonaisuuksien johtamisessa hierarkia voi aiheuttaa ongelmia.

Professionaalisuus, omaan alaan erikoistuminen, on sosiaali- ja terveysalan ammattilaisille tärkeä asia. Näyttöön perustuva toimintatapa (esim. Josefsson ym. 2012) luo pohjan erityisesti terveydenhuollon professionaalisuudelle: ammatillinen toiminta perustuu tutkittuun tietoon. Yhteistyössä voidaan kuitenkin joutua oman mukavuusalueen rajoille, koska yhteisiä asioita koskevissa päätöksissä ei voida pitäytyä pelkästään oman ammattialan tietämykseen. Oman ammattitaustan ja ammattikunnan arvostus näkyy esimerkiksi siten, että yhteistyösuhteita luodaan helpommin oman ammattikunnan sisällä kuin sen ulkopuolelle. Samanmielisyyden (esim. ammattialan sisällä) helpottaa yhteistyötä, mutta ei välttämättä kyseenalaista totuttuja toimintatapoja tai tuota uusia näkökulmia samalla tavalla kuin erilaisten ihmisten kohtaaminen (Aira 2012; Gibeau ym. 2020).

Yhteistyön keskeinen lähtökohta on kuitenkin erilaisuus, ei samanlaisuus. Erilaisuus tuo yhteistyöhön moniäänisyyttä, uutta tietoa ja uusia käytänteitä ja auttaa kyseenalaistamaan toimintamalleja ja ajattelutapoja (Aira 2012).

Erilaisuus on yhteistyössä aina läsnä, se on myönnettävä ja kohdattava ja muutettava esteestä voimavaraksi (Schruijer 2015). Toisilta professionaalilta oppiminen ja oman osaamisen laajeneminen onkin koettu yhteisjohtamisen positiiviseksi ulottuvuudeksi (Klinga ym. 2016).

Hierarkista ja profiioikeskeistä sosiaali- ja terveydenhuoltoa kuvataan usein alaksi, jota leimaa tietynlainen jähmeys ja vakiintuneet käytänteet, jopa muutosvastaisuus (Isoherranen 2012; Luukkonen 2018). Esimerkiksi tuleva soite-uudistus hyvinvointialueineen vaatii innovatiivisia ratkaisuja ja voi myös koetella uusien toimintatapojen vastaanottamisen rajoja. Tässäkin muutoksessa johtajien välinen yhteistyö on keskeisessä asemassa (ks. esim. Hujala ym. 2020b), joten yhteistyöhön liittyvien tietoisten ja tiedostamattomien arkikäsitusten avaaminen on perusteltua.

## METODI

### Kuvat sosiaalisten representaatioiden tutkimisessa

Sosiaaliset representaatiot rakennetaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja kommunikaatiossa (Marková 2003; Moscovici 1961/2008). Erilaiset visuaaliset representaatiot – kuten kuvat – tarjoavat yhden vartenotettavan lähtökohdan tuttujen arjen ilmiöiden ja niitä koskevien sosiaalisten representaatioiden tarkasteluun. Visuaalisella konkreettisuudellaan kuvat tuovat sosiaalisten representaatioiden tarkasteluun uudenlaisen näkökulman, joka voi haastaa automatoituneita ajattelu- ja toimintatapoja ja purkaa luonnollistunutta arkiajattelua. Viime aikoina sosiaalisten representaatioiden tutkimuksessa onkin alettu käyttää enenevässä määrin visuaalisia lähestymistapoja. (Martikainen 2020a.)

Perinteisesti sosiaalisia representaatioita on tutkittu tekstien, haastattelujen ja sana-assosiaatiotehtävien avulla (Sakki ym. 2014). Moscovici (1961/2008) tunnisti jo teorian alkuvaiheista lähtien visuaalisen roolin sosiaalisten representaatioiden muodostumisessa. Tästä huolimatta sosiaalisten representaatioiden tutkimus on yleensä perustunut pääasiassa kielellisiin aineistoihin (Sakki ym. 2014). De Rosa ja Farr (2001) esittävät, että visuaalisilla kohteilla – esimerkiksi kuvilla – on kolmenlaisia tehtäviä sosiaalisten

representaatioiden muodostumisessa: ne voivat aktivoida, konkretisoida ja levittää sosiaalisia representaatioita. Käytännössä nämä tehtävät viittaavat kolmeen arkitiedon muodostumisen prosessiin. Ankkuroinnissa kuvien tarkastelu aktivoi sosiaalisia representaatioita kuvien merkityksellistämisen resurssiksi. Objektivoinnissa kuvat konkretisoivat sosiaalisia representaatioita ja tekevät niiden tutkimisen mahdolliseksi. Naturalisoinnissa esimerkiksi mediakuvat levittävät sosiaalisia representaatioita vahvistaen tietynlaista arkiajattelua. (Martikainen 2020a.) Kuvien merkittävä kontribuutio arkitiedon muodostumisessa on usein liitetty niiden kykyyn konkretisoida ja havainnollistaa sosiaalisen todellisuuden abstraktejakin ilmiöitä. Lisäksi visuaalisten tutkimusmenetelmien etuna pidetään sitä, että ne puhuttelevat ihmisten kokemuksiä ja tunteita (Leavy 2018; Martikainen 2020a).

Tässä tutkimuksessa kuvien käyttö perustui objektivointia ja ankkurointia soveltavalle tutkimusasetelmalle. Koska tuttuja ilmiöitä koskevat sosiaaliset representaatiot ovat usein luonnollis-tuneita ja niiden käyttö automatisoitunutta, ajatelimme tämän pätevän myös tilanteeseen, jossa johtajat tarkastelevat johtajien välistä yhteistyötä. Purkaaksemme mahdollisesti automatisoitunutta osallistujien ajattelua ja tehdäksemme ”tuttua tuntemattomaksi” (Mannay 2010) valitsimme tarkasteltavaksi kuvia erilaisista tuoleista. Näytimme nämä tuolikuvat ryhmäkeskustelun osallistujille ja pyysimme heitä refleктоimaan johtajayhteistyötä niiden herättämien ajatusten kautta.

Tutun ja yksinkertaisen asian, kuten tuolin, kautta pyrimme saamaan yhteistyön abstraktin ilmiön tarkasteluun uudenlaisen, konkreettisen ja tavanomaisesta poikkeavan näkökulman. Valitsimme tuolikuvat reflektion lähtökohdaksi myös siksi, että monissa kulttuureissa tuolit ovat keskeisiä johtajuuden ja vallan symboleja (Crantz 2001). Materiaaleiltaan ylelliset ja rikkaasti koristellut korkeaselustaiset tuolit – sananmukaisesti ”valtaistuimet” – ovat osa perinteisen johtajuuden ja vallan visuaalista retoriikkaa, joka korostaa johtajan auktoriteettia ja erityisasemaa (Crantz 2001). Voikin todeta, että johtajan tuolit ovat perinteisesti olleet vallan visuaalisia representaatioita, jotka edelleen rakentavat ja ylläpitävät käsitystä autoritaarisesta johtajasta. Ne viestivät hierarkkisesta ja epäsymmetrisestä

suhteesta johtajien ja ”johdettavien” välillä (Cass 2008; Crantz 2001), mutta voivat nostaa esiin ja konkretisoida myös johtajayhteistyöhön liittyviä tiedostamattomia valta-asemia ja vuorovaikutuksen haasteita.

Kuvien tuoleista osa oli niin sanottuja tyyli-suuntatuoleja barokista funktionalismiin, osa taas pelkistettyjä talonpoikaistuoleja. Tuolien materiaalit, värit ja verhoilukankaat vaihtelivat. Joidenkin tuolien muodot olivat pyöreitä ja toisten kulmikkaita. Lisäksi mukana oli erilaisia tuolityyppejä jakkaroista selkänojallisiin tuoleihin, kiikkutuoleista toimistotuoleihin ja verhoilemattomista puu- ja muovituoleista runsaasti pehmustettuihin metallinhoitoisiin tuoleihin. Jotkin tuolit olivat pikemminkin surrealistisia tuolitaide teoksia kuin istumisen tarkoitettuja huonekaluja. Osa tuoleista muistutti perinteisiä ”valtaistuimia”, osa taas rikkoi totuttuja mielikuvia johtajantuolista.

### Osallistajat, aineisto ja analyysi

Tämä tutkimus toteutettiin Itä-Suomen yliopiston tutkimushankkeen osatutkimuksena (ks. Hujala ym. 2020a). Tutkimusaineisto tuotettiin kyseisen hankkeen johtajatapaamisissa, joita järjestettiin kolmelle eri johtajaryhmälle kolmen maakunnan alueella eri puolilla Suomea. Kahdessa ryhmässä oli kuntien perusturva-, sosiaali- tai sivistystoimen johtajia ja terveydenhuollon organisaatioiden johtajia. Yksi ryhmä oli integroidun sosiaali- ja terveysalan organisaation alueelta ja siinä oli osallistujina organisaation keski- ja lähijohtoa. Kaikki osallistajat edustivat julkista sektoria. Osa johtajista teki jo yhteistyötä keskenään varsinaisessa työssään, osa ei tuntenut toisiaan lainkaan tutkimuksen alkaessa. Käytämme artikkelissa lyhennettä sote-johtajat, koska tutkimusasetelmassa keskiössä olivat sosiaali- ja terveysalan johtajat ja heidän työhönsä liittyvä yhteistyö. Sivistystoimen johtajat, joita oli mukana muutama, ovat yksi sote-johtajien keskeinen yhteistyökumppani perhe- ja lapsipalvelujen osalta.

Kolmeen ”tuolityöpajaan” osallistui yhteensä 25 julkisen sosiaali- ja terveysalan sekä sivistystoimen keskijohtoon kuuluvaa johtajaa. Osallistujista 23 oli naisia ja kaksi miestä. Ryhmän A tuolityöpajassa oli 11 osallistujaa, ryhmän B ja C työpajoissa kummassakin seitsemän. Kunkin

tuolityöpajan kesto oli keskimäärin 30 minuuttia, yhteensä 1,5 tuntia. Työpajojen ryhmäkeskustelut nauhoitettiin ja litteroitiin (noin 40 sivua, 10000 sanaa; fontti Times New Roman 12, riviväli 1,5). Litterointimerkinnöissä A, B ja C viittaavat osallistujaryhmiin. Ryhmätunnuksen jälkeen osallistujille on annettu numero erottamaan henkilöt toisistaan. Sitaatteja on hienosäädetty murreilmaisujen osalta ja hakasulkeissa on ymmärtämistä selventäviä lisäyksiä.

Työpajojen osallistujille näytettiin kuvat 23 erilaisesta tuolista yksiväristä taustaa vasten. Tuolikuivat oli koottu yhdelle dialle, joka heijastettiin valkokankaalle. Kuvat toimivat lähtökohtana ryhmässä tapahtuvalle keskustelulle. Ryhmäkeskustelun (Valtonen 2014) avulla pyrittiin vapaamuotoiseen vuorovaikutukseen ja mahdollisimman moniääniseen keskusteluun. Tämän artikkelin ensimmäinen kirjoittaja (hankkeen päätutkija) toimi keskustelujen fasilitaattorina. Kullekin ryhmälle esitettiin seuraavat kysymykset: Mikä tuoli kuvastaa sinua itseäsi yhteistyön näkökulmasta? Mikä tuoli kuvastaa ihmistä, jonka kanssa haluaisit tehdä työtä yhdessä? Kysymysten yhteydessä painotettiin sitä, että kyse on johtajayhteistyöstä, joka oli koko tutkimushankkeen kantava teema.

Analysoimme aineiston sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysia pidetään aineiston analysoimisen perusmenetelmänä, jonka tavoitteena on kehittää ymmärrystä aineistosta ja sen ominaispiirteistä sekä yhteenvetää aineistoa (Cohen ym. 2007; Schreier 2012). Yleensä tämä saavutetaan luokittelemalla tai teemoittamalla aineistoa (Krippendorff 2004; Schreier 2012). Aloitimme analyysin aineistolähtöisesti. Lopputulos syntyi abduktiivisena tulkintana teoriaohjaavaa analyysia hyödyntäen, eli teoreettinen esiymmärryksen aiheesta vaikutti aineiston analyysiin jäsentämiseen.

Aineistolähtöisen analyysimme peruslähtökohtana oli se, millaisia yhteistyöhön liittyviä kielellisiä ilmaisuja (sekä yksittäisiä sanoja ja virkkeitä että katkelmia) tuolikuivat herättivät osallistujien puheessa ja mihin nämä liittyivät. Etsimme aineistosta samankaltaisia ilmaisuja teemoittelun perustaksi, mutta huomioimme kohdistui myös vähemmän esiintyviin, ilmiötä erilaisista näkökulmista avaaviin aineisto-otteisiin. Meillä ei ollut aineistolähtöistä analyysia tehdessämme ennako-oletuksia siitä, millaisia

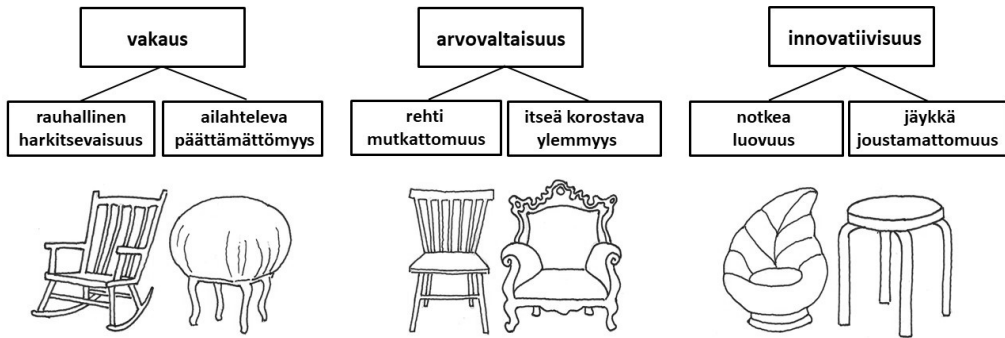
tuloksia tuolikeskustelut tuottaisivat johtajayhteistyöhön liittyen. Ilmiökenttä, jonka nimesimme vuorovaikutusulottuvuuksiksi, kuitenkin hahmottui jo varhaisessa vaiheessa analyysia ohjaavaksi suunnaksi.

Löysimme aineistosta aluksi kuusi erilaista vuorovaikutukseen liittyvää teemaa, joista kolme ilmensi positiiviseksi koettua ja kolme negatiiviseksi koettua vuorovaikutusta. Huomasimme, että positiiviseksi ja negatiiviseksi koetut teemat muodostivat kolme paria, jotka kukin ilmensivät tietynlaisen vuorovaikutuksen erilaisia ulottuvuuksia. Tämä huomio sai meidät palaamaan sosiaalisten representaatioiden teorian käsitteistöön, josta otimme käyttöön kantateeman ja vastinparien käsitteet jäsentämään ja kuvaamaan analyysin tuloksia teoreettisessa viitekehysessä. Moscovicin (2001; 1984) mukaan sosiaalisten representaatioiden perustan muodostaa kantateema, joka on vahvoja mielikuvia sisältävä, yhteisön laajalti jakama ja usein tiedostamaton jotakin kohdetta koskevan ymmärryksen perusta. Sakki tutkimuskumppaneineen (2014) esittää, että kantateemat ilmenevät usein vastinpareina – esimerkiksi hyvä–paha, järki–tunne tai maskuliininen–feminiininen. Kantateemaa ei voi tutkia suoraan, vaan ainoastaan ihmisten kommunikaatiossaan käyttämien symbolisten muotojen – kuten kielen ja kuvan – kautta (Moscovici 2001). Viimeaikaisessa tutkimuksessa (Martikainen 2020a) on esitetty, että visuaaliset lähestymistavat voivat auttaa usein tiedostamattomien kantateemojen tunnistamisessa, sillä ne tuovat ilmiön tarkasteluun uudenlaisen näkökulman.

Kaksi tutkijaa teki ensin sisällönanalyysia sekä itsenäisesti että yhdessä, ja jaettu näkemys lopullisista vuorovaikutuksen ulottuvuuksista ja niitä yhdistävistä kantateemoista tuotettiin kaikkien kolmen yhteisen reflektion tuotoksena. Olemme raportoineet tulokset siten, että teemme samalla näkyväksi analyysissa syntyneen teemoittelun perusteita.

## TULOKSET

Tunnistimme aineistosta kolme johtajien välisen yhteistyön kantateemaa: vakaus, arvovaltaisuus ja innovatiivisuus (ks. kuvio 1). Näitä yhteistyön kantateemoja ilmensi kuusi vuorovaikutusulottuvuutta. Ulottuvuudet muodostivat kolme



Kuvio 1. Johtajien välisen vuorovaikutuksen kantateemat ja ulottuvuudet ja tuolit niiden visuaalisina representaatioina.

vastinparia, joista kukin kuvasi kyseisen kanta-teeman positiivisiksi ja negatiivisiksi koettuja muunnelmia: Vakaus koostui vastinparista rauhallinen harkitsevaisuus – ailahteleva päättämättömyys. Arvovaltaisuutta puolestaan kuvasivat ulottuvuudet rehti mutkattomuus – itseä korostava ylemmyys. Innovatiivisuuden kantateemassa vuorovaikutus ilmeni vastinparina notkea luovuus – jäykkä joustamattomuus. Seuraavaksi esittelemme tutkimuksen tulokset kantateemoihin ja niihin liittyviin ulottuvuuksiin ryhmiteltynä kolmena kokonaisuutena.

### Vakaus

Ensimmäiseksi johtajien välisen yhteistyön kantateemaksi tunnistimme *vakauden*. Aineistossa tätä ilmensivät *rauhallisen harkitsevaisuuden* ja *ailahtelevan päättämättömyyden* ulottuvuudet. Näistä *rauhallinen harkitsevaisuus* koettiin positiivisena ja *ailahteleva päättämättömyys* negatiivisena ulottuvuutena.

#### *Rauhallinen harkitsevaisuus*

Tutkimusaineistossa harkitsevaisuus näyttäytyi arvostetuimpana vuorovaikutuksen ulottuvuutena ja perinteinen puinen keinutuoli sen suosituimpana visuaalisena representaationa. Keinutuolilla on pitkä tausta suomalaisessa kulttuurissa. Osallistujat yhdistivät sen rauhallisuuteen, harkitsevaisuuteen, levollisuuteen, vakauteen ja vanhuuden tuomaan viisauteen. Keinutuolin lisäksi selkeämuotoiset, pehmustetut ja yksiväri-

set tuolit herättivät selkeyteen ja rauhallisuuteen liittyviä mielikuvia.

Joo. Tuohon kiikkutuoliin mullaki iski silmät ensimmäisenä, että varmaan minä toimin noin, et hyvin lepposasti ja hitaasti ja harkitsevasti ja maalaisjärjellä, niin kun nyt mumot asioita hoitaa. (C5)

Keinutuolin kautta kuvattiin levollisuutta ja rauhoittumista: yhteistyössä tarvitaan tilaa ajatuksille ja aikaa pysähtyä asioiden edessä. Tuolin avoin malli, johon on myös helppo istua, näytti muodostavan keskeisen yhteistyön lähtökohdan: on helppo 'istahtaa vuorovaikutukseen'. Yksi osallistujista liitti myös vihreän, pehmustetun tuolin, jossa selkänoja oli lehden muotoinen, samantyylliseen helppouteen: yhteistyöhön on helppo mennä mukaan ja siinä on rentoa ja miellyttävää olla, hakea ajatuksia.

Minä oon tommonen perinteinen kiikku, minä oon semmonen rauhallinen. (...) Kyllä, eli se liike rauhoittaa, mut siitä näkee kuitenkin hyvin ja siinä on levollinen olo. (A3)

Tuo vihreä lehtituoli niin vois olla semmonen, joka kuvastas minua, et siinä on toisaalta lepposaa istua, ja vihreä väri kuvastaa tuoreutta, ja mä kuvittelen et siin on helppo olla, ja siinä on helppo tuumailla ja vähä olla päällelänki ku mietiskelee. (A11)

Keinutuoli herätti myös rauhoittavia liikeassosiaatioita: liike rauhoittaa – ei niin, että keikkuisi mielipiteissään suuntaa ja toiseen (kuten A10 täsmensi) vaan, että hidaski liike antaa aikaa tuumailuun. Keinutuolissa istuva miettii keinutuksen lomassa, välillä liike pysähtyy, keinuja sanoo sanottavansa ja sitten pohdiskelu jatkuu. Keinumaan voi ottaa toisen ihmisen mukaan; ”keinumalla asiat muuttuvat paremmaksi jotenkin” (A11).

Sit jos aatellaan että kenen kanssa haluaisin tehdä yhteistyötä niin, minä kyllä ottaisin tuon kiikkutuoli-ihmisen, ja mä nään siinä et siinä istuu semmonen tuumailija, ja se miettii keinutuksen lomassa ja sit se välillä pysäyttää sen keinumisen ja sitte se sanoo sanottavansa ja sit se saattaa taas keinahella ja tuumailla. (A11)

### *Ailahteleva päättämättömyys*

Kun *rauhallinen harkitsevaisuus* ilmensi positivistista, vuorovaikutusta edistävää ulottuvuutta, *ailahtelevaksi päättämättömyydeksi* nimeämämme ulottuvuus kiteytti vuorovaikutuksen negatiiviseksi koettua, epävakaa ulottuvuutta. Tähän ulottuvuuteen kuuluvia luonnehdintoja synnyttivät tuolit, joiden istuinosassa oli kuperia tai kaltevia muotoja. Ne loivat mielikuvan siitä, että istuja ei pysy tuolilla, vaan lipsuu puolelta toiselle. Mielikuva assosioitiin vuorovaikutuskumppaniin, joka ei kykene harkintaan, vaan hetken mielijohteesta vaihtaa mielipiteensä toiseen. Muutamit osallistujat yhdistivät myös keinutuolin liikkeen ja ”pyörivän pallotuolin” vastaavankaltaiseen ailahtelevuuteen.

Jotenkin tuntuu että siinä on hirvee istua että eikö siinä tipaha aina toiselta lonkalta maahan, tai jotensakin että pysykö siinä, tai siinä ei ehkä pysy semmonen joka on sitten sen asian päällä ja pystyy muodostamaan niitä näkökulmia, vaan siinä hairahtuu aina toiselta toiselle ja on välillä on maassakin ehkä. (B9)

Että [ne joiden kanssa] mä en haluis tehdä yhteistyötä niin on kiikkutuoli ja toi, tää punanen, sisuksinen pallo, elikä semmonen joka ei oo koskaan samaa mieltä ku hetken

ja vaihtaa aina sitte keikauttaa takasin päin. (A6)

Toisaalta ailahteleva päättämättömyys yhdistettiin heiveröisiltä näyttäviin tuoleihin, esimerkiksi ”taidetuoliin”, jossa oli hyvin korkeat, ohuet jalat. Tuolien visuaalinen huteruus herätti mielikuvia epävarmasta vuorovaikuttajasta, joka ei ilmaise näkemyksiään selkeästi tai aprikoi jatkuvasti erilaisten vaihtoehtojen välillä.

Ja sitten tää mikä minusta ois pelottava yhteistyökumppani niin minä en niinkään tuo korkeuskin on vähän hankala asia mulle, mutta noi horjuvat jalat, mä aattelin että hirmu epäluotettava tuoli että näinkö se pysyy noilla jaloillaan. (A10)

Vakauden kantateemassa rauhallinen harkitsevuus koettiin siten ensisijaisesti vuorovaikutusta edistäväksi tekijäksi. Sen sijaan ailahtelevan päättämättömyyden ajateltiin hankaloittavan yhteistyötä.

### **Arvovaltaisuus**

Johtajien välisen yhteistyön toisen kantateeman nimesimme *arvovaltaisuudeksi*. Aineistossa tätä ilmensivät *rehdin mutkattomuuden* ja *itseä korostavan ylemmyyden* ulottuvuudet. Kun *avoin mutkattomuus* ilmensi arvovaltaisuuden positiiviseksi koettua ulottuvuutta, *itseä korostava ylemmyys* kiteytti sen negatiiviseksi koettua ulottuvuutta.

### *Rehti mutkattomuus*

Monet osallistujista, jotka siis toimivat erilaisissa keskijohdon tehtävissä, kuvailivat tavallisuuden, mutkattomuuden ja autenttisuuden omina itsenään olemisen omiksi vahvuuksikseen yhteistyön osapuolina. Nämä olivat myös niitä ulottuvuuksia, joita he arvostivat vuorovaikutuskumppaneissaan. Rehtiys, rehellisyys ja suoraselkisyys nähtiin tavallisuuteen ja mutkattomuuteen kuuluvina osa-alueina.

*Rehdin mutkattomuuden* ulottuvuuden houkuttelivat esiin etenkin tutuimman oloiset tuolit: perinteinen ”keittiön” pinnatuoli, neljalkainen perusjakkara, toimistotuoli ja suoralinjainen pehmustettu sohvuoli. Näiden tuolien muodot



olivat pelkistettyjä ja väriskaalat selkeitä mustasta valkoiseen ja hillityn vaaleansiniseen. Tuolien muotokielen ja värimaailman konstailemattomuus yhdistettiin mutkattomaan vuorovaikutukseen.

Nään itteni aika perinteisenä puutuolina et hyvin tavallinen oon ja aika mutkaton ja tykkään suorudesta puolin ja toisin. (A1)

Yhteistyölle kyseiset tuolit tarjosivat ikäänkuin tukevan alustan, johon on helppo itse mennä kuuntelemaan toisia ja jota muidenkin on helppo lähestyä. Tuoleissa puhutteli erityisesti niiden muotokieli: selkeä yksinkertaisuus, helppo istahtaa ja helppo lähteä pois (A8).

Ei tarte olla näitä nojia eikä muuta, että kyllä minä pärjään omalla ryhdilläni siinä ja istun pohjalla tukevasti. (A4)

Mutkattomuuteen yhdistyi myös avoimuus. Eräs osallistuja assosioi materiaaleiltaan läpinäkyvän muovituolin yhteistyön avoimuuteen ja rehellisyyteen, sillä ”se yhteistyökumppani ois tämän avoin ja ei salaa mitään tietoja ja on yhteistyökykyinen ja läpinäkyvä” (A9). Samanlaisia assosiaatioita herättivät aikaisemmin mainitut tuolit pelkistettyine muotoineen, selkeine linjoineen ja maltillisine väreineen. Osallistujat ajattelivat, että näillä tuoleilla on helppo istua ja niitä on helppo liikutella. Lisäksi he toivat esille, että näillä tuoleilla istuja voi kääntyä moneen suuntaan. Nämä mielikuvat yhdistettiin yhteistyön joustavuuteen, mutkattomuuteen ja avarakatseisuuteen: siihen, että on valmius ja halu tarkastella asioita avoimesti, useasta näkökulmasta.

Just näitä samoja että se on aika mukava istua, siinä on vahva selkänoja ja monta jalkaa joilla se seisoo ja se kääntyy vähän joka suuntaan. Minä oon vähä semmonen että minä haluisin tehdä kaikkien kanssa yhteistyötä ja auttaa kaikkia. Sitten on kuitenkin jalat tiukasti maassa, ja helposti liikuteltava kaikesta huolimatta. (A6)

Se kuvastaa mulle nimenomaan että siin on kuitenkin ne suorat jalat, siinä on sitä toppausta, on kuitenkin semmonen rento, mukava, mut sitten siinä on se selkänojakin, et siellä

on tarvittaessa sitä tukee (...) Että semmonen mut että just se suoruuus, simppeleiyys, laajuusnäkökulma siinä. (B9)

Kuvailujen perusteella yhteistyön tärkeänä edellytyksenä pidettiin istujan omaa ryhdikkyyttä: ei tarvita erillistä ’selkänojaa’ tai ’käsitukia’ (A4, C7). Tällainen sisäisen selkärangan metafora tuli spontaanisti esiin kaikissa kolmessa ryhmässä.

Asiat pitää hoitaa kuitenkin suoraselkäisesti ja rehdisti. (A9)

Siinä on suoraselkäistä porukkaa, siinä voisi olla kahdestaan sitten, ratkoa näitä asioita. (B10)

Yhteistyökumppaniksi tässä puheessa toivottiin samanlaista, *ajatuksiltaan samalla tasolla olevaa ihmistä, jonka kanssa on helppo tehdä töitä* (C1). Toista osapuolta kuullaan ja kuunnellaan, hänet otetaan huomioon ja asioita punnitaan yhdessä. Avoin mutkattomuus kuvastaa vuorovaikutusta, joka on tasa-arvoista ja jossa osapuolet ovat mukana autenttisesti omana itsenään ja rehellisen avoimin mielin.

### *Itseä korostava ylemmyys*

Ylemmyys eli itsensä korostaminen ja yhteistyön toisen osapuolen yläpuolelle korottautuminen tuotiin selkeästi esiin ei-haluttuina vuorovaikutuksen ulottuvuuksina. Näitä arvovaltaisuuden osoittamisen – tietynlaisen autoritäärisyyden – mielikuvia herättivät etenkin väriltään punainen, kultakoristereunuksinen ”kuningatarttuoli”, korostetun korkeajalkainen tuoli sekä valkea, ylenpalttisesti pehmustettu, runsasmuotoinen tuoli.

Mulle tulee tosta kultareunasta tuosta semmonen oikeen matriarkka mieleen, että sillon mulla nousee karvat pystyyn, jos joku oikeen jyrää koska itekin tietysti oon aika jyrä. (A7)

Onhan semmosiikin yhteistyökumppaneita, jotka pyrkii jotenkin asettumaan yläpuolelle (...) vastapeluri siinä on niin kuin niskan päällä. (B5)

Korkealta arveltiin näkyvän kauas, mutta epäiltiin, näkisikö siten asettuva yhteistyökumppani riittävän lähelle. Tällaisen asetelman kuvattiin estävän tasavertaista, yhteiseen näkemykseen pyrkivää neuvottelua. Itseriittoisuus, itsensä korostaminen ja pelkästään omien näkemysten oikeana pitäminen koettiin yhteistyön kannalta haastavaksi.

Missään tapauksessa en haluaisi tehdä tuon valkosen alarivissä olevan, pröystäilevän tuolin kanssa yhteistyötä. (...) Oikein ihteensä täynnä olevan ja itseään korostavan ja kyllä semmosen krumeluuuri-ihmisen kanssa ni ois varmaan (...). (C5)

Ylemmyyden voi osin nähdä edellä luonnehditun mutkattomuuden vastakohtaksi. Valtaistuimeen, jalustalle nostamiseen ja itsensä korostamiseen liitetty ylemmyys, ”turhan” tai ”turhamaisen” arvovaltaisuuden korostaminen, oli aineistossa voimakkaimmin arvosteltu vuorovaikutuksen ulottuvuus. Rehti johtaja ei kaipaa aseman pönkittämää selkänöjää, vaan pärjää omillaan. Jopa piikkilangasta taivuteltuun tuoliin yhdistettyä ’piikkikyttä’ pidettiin myönteisempänä vuorovaikutuksen ulottuvuutena kuin ylemmydentuntoisuutta.

Huomattavasti enemmän [tekisin yhteistyötä] piikkituolin kun keisarintuolin kanssa! (C7)

Arvovaltaisuuden kantateemassa rehti mutkattomuus – eli tietynlainen autenttisuus – liittyi sujuvaan vuorovaikutukseen ja onnistuneeseen yhteistyöhön. Itsensä ja oman arvovallan korostaminen koettiin yhteistyön kannalta huonona asiana.

### Innovatiivisuus

Kolmanneksi johtajien välisen yhteistyön kantateemaksi tunnistimme *innovatiivisuuden*. Aineistossa tätä ilmensivät *notkean luovuuden* ja *jäykän joustamattomuuden* ulottuvuudet. Näistä *luovuus* koettiin pääosin positiivisena ja *joustamattomuus* negatiivisena ulottuvuutena.

### Notkea luovuus

Tietyt tuolit loivat mielikuvia luovuudesta ja innovatiivisuudesta vuorovaikutuksen ulottuvuutena. Luovuutta loihdittivat esiin erityisesti erikoiset, tavanomaisesta tuolin muotokielestä poikkeavat ja väriltään rohkeammat – esimerkiksi vihreä ja oranssi – tuolit. Tämänkaltaisiin tuoleihin yhdistettiin luonnehdintoja kuten raikkaus, heittäytyminen ja tulevaisuuteen suuntautuminen. Luovuus nähtiin rohkeana tilanteen tarkkailuna ja toiminnan notkeana suuntaamisena.

Että siinä on monta ulottuvuutta, että on semmosta, jotenkin mä nään siinä tiettyä semmosta idearikkautta ja kokeilunhalua, ja semmosta laajuutta nähä kans asioita eri näkökulmista. (B9)

Niin kyllä, joo (...) aattelin että siinä [oranssi erikoinen tuoli] on sen verran modernia näkökulmaa että osaa kahtoo eteenpäinkin sitten näitä asioita. (A2)

Eryteisesti ne, jotka kokivat oman vuorovaikutustyyliinsä rauhallisena ja hillittynä, toivoivat yhteistyökumppaniltaan vastapainoksi luovuutta. Luovuudelle asetettiin kuitenkin rajat. Liian erikoiseksi havaitut tuolit yhdistettiin vuorovaikutuskumppaniin, jonka luovuus nähtiin tarkoituksellisena erikoisuuden tavoitteluna. Liian erikoisen yhteistyökumppanin pelättiin olevan omissa maailmoissaan viipyilevä haihattelija, joka erkaantuu arkirealismista. Tämä nähtiin uhkana keskinäiselle ymmärtämiselle.

Ja sitten minä ajattelin että tuo vihree [tuoli, jossa lehden muotoinen selkänöja] olis tuolla minun vastaparina että täytyy olla luovuuttaki sitten siinä toisessa. (A2)

Minä ite en oo kauheen innovatiivinen, mutta yhteistyössä minusta on hirmu ihana tehdä ihmisten kanssa töitä jotka on innovatiivisia, mutta eivät niin innovatiivisia kuin tuo toinen [valkoinen pullea] tuoli. Eivät semmosia innovatiivisia että tulee semmonen että, huh huh, mistä helkatisä tämä puhuu ja että mikä tää ylipäättään on. (C3)

Innovatiivisuutta kuvattiin usein arvostettavana yhteistyökumppanin piirteenä, joissakin tapauksissa omanakin ominaisuutena. Johtajat kokivat kuitenkin, että omassa 'ryhdissä' pysyvä vuorovaikutuksen vastapuoli voisi olla luovaa yksilöä tasoittava yhteistyökumppani.

Sitte tuo vastapuoli niin, minä aattelin että tuo vois olla ihan hyvä tuo valkoinen nojatyypinen siinä alhaalla... Että täytyy kuitenkin ihmisellä olla selkäranka, ja sillä hommallalla olla se ydin, että ei nyt hypätä ihan vapaasti asiasta toiseen. (C6)

### *Jäykkä joustamattomuus*

Vaikka selkeärakenteiseen selkänöjattomaan perusjakkaraan ja läpinäkyvään muovituoliin yhdistettiin positiivisiksi koettuja tavallisuuden, mutkattomuuden ja avoimuuden mielikuvia, osa tutkimukseen osallistuvista johtajista assioi nämä tuolit yhteistyöhön, jossa pitäydytään jäykässä asiallisuudessa ja rutiininomaisessa kaavamaisuudessa. Näille osallistujille kyseiset tuolit herättivät mielikuvia yhteistyökumppaneista, jotka ovat hyvin järjestelmällisiä ja toistavat asioita totutulla tavalla. Jotkut osallistujat ajattelivat, että yhteistyö tällaisten johtajien kanssa olisi vaikeaa, sillä he eivät kykenisi luoviin ratkaisuihin tai arvostaisi yhteistyökumppanin luovuutta.

Tiukka konservatiivinen tuoli, joka ois varmaan mikä se näistä ois jakkara. Varmaan ehkä joku tämä tyyppinä niin jos tuon ajattelis persoonaks. (...) Yksinkertasta ja semmosta. (...) Se vois olla semmonen joka ei ehkä luovuuteen heilahtas niin siinä mun olis vaikea. (A7)

No taas kenen kanssa ei haluais tehdä niin ehkä tuo lasinen tuoli tuossa, joka jotenkin kuvastaa semmosta aika muodollista ja jäykkää henkilöä joka tuommoselle haluais istahda. (B5)

*Jäykän joustamattomuuden* ulottuvuuteen yhdistettiin myös tuoleja, jotka olivat muodoltaan suljettuja tai estivät näkemästä kaikkiin suuntiin. Tällaiset tuolit assioitiin näköalattomuuteen – johtajiin, jotka ummistavat silmänsä ym-

päristöltä eivätkä näe sitä uusien ideoiden mahdollistajana. Nämä tuolit herättivät myös mielikuvia johtajista, jotka suojaavat itseään uusilta vaikutteilta eivätkä ole halukkaita muuttamaan ajattelu- ja toimintatapojaan. Tuolin suljettu muoto assioitui johtajan varmuushakuisuuteen, rutiininomaiseen toimintaan ja uudistumisen pelkoon.

Se tuli ensimmäisenä mieleen ja samaten tuo pallo[tuoli], joka elää omassa kuplassaan eikä hyväksy sinne mitään uutta ajatusta niin ne on vaikeita. (A6)

Ollaan liikkeessä eikä koteloiduta mihinkään pehmusteitten taakse mikä ois sitte tuossa keskimmaisella rivillä tuo musta oikein löhömälli. (...) Niin. Sellasten johtajien kanssa on hankalin tehdä yhteistyötä jotka joteki poteroituu sinne omaansa ja näkee vaan sen ehkä vähän suppeemmin sieltä. (C4)

Innovatiivisuuden kantateema tiivistyi siis notkean luovuuden ja jäykän joustamattomuuden vastakkainasetteluksi. Luovuus koettiin vuorovaikutusta edistävänä tekijänä, joskin rajoitettiin, kun taas joustamattomuuden kuvattiin vaikeuttavan yhteistyötä.

### **POHDINTA**

Tutkimuksemme tavoitteena oli tarkastella sosiaali- ja terveystieteiden johtajien välisen, sektori- ja ammattirajat ylittävän yhteistyön sosiaalisia representaatioita sekä sitä, millaiset vuorovaikutuksen ulottuvuudet johtajat kokevat yhteistyötä edistäviksi ja sitä hankaloittaviksi. Tutkimukseen osallistui 25 keskijohdon edustajaa, jotka edustivat julkisen sektorin sosiaali- ja terveysalaa sekä sivistystoimea (Hujala ym. 2020a). Aineisto tuotettiin ryhmäkeskusteluissa, joissa osallistujat reflektoivat yhteistyötä tuolikuviin avulla. Tuolikuviin tarkoituksena oli ”houkutella” esiin johtajayhteistyön sosiaalisia representaatioita ja tehdä ne näkyviksi ja näin konkreettisesti yhteistyön abstraktia käsitettä.

Tuolikuviin perustuva tutkimuksemme oli pienimuotoinen ja kokeileva. Tuloksena saadut sosiaaliset representaatiot (yhteistyön kantateemat ja vuorovaikutusulottuvuudet) jäsentävät ja konkretisoivat yhteistyön haasteita ja mahdolli-

suuksia, mutta samalla yksinkertaistavat asioita ja luovat vastakkainasetteluja, joihin voi suhtautua myös kriittisesti. Tuolikuvien valinnat vaikuttivat osaltaan tulkintoihin. Osallistujien tuottamat yhteistyörepresentaatiot olivat kuitenkin monipuolisia ja nostavat esiin sosiaali- ja terveysalan johdon yhteistyön kehittämiskohteita.

Usein sosiaaliset representaatiot – ja varsinkin representaatioiden perusta eli niin sanotut kantateemat – ovat niin syvään juurtuneita, että emme ole niistä tietoisia. Yksilöiden ilmaistemien sosiaalisten representaatioiden taustalla vaikuttavat myös laajemmat kulttuuriset, yhteiskunnalliset ja sosiaaliset tekijät, joita tämänkin tutkimuksen tulokset heijastavat. Tällaisia ovat esimerkiksi johtamisen yksilölähtöisyys, sote-alalle tyyppillinen hierarkkisuus ja professionaalisuus. Tuolikuvien esiin nostamat yhteistyön sosiaaliset representaatiot osin kyseenalaistavat ja haastavat näitä perinteisiä johtamisen tausta-oletuksia – ja tuovat niitä näkyviksi totutusta poikkeavalla tavalla.

Tutkimuksen tuloksina tunnistimme johtajayhteistyön kolme kantateemaa, joista kukin jakautui tulkintamme mukaan vielä kahteen vuorovaikutusulottuvuuteen (ks. kuvio 1). Tämän tutkimuksen tulosten mukaan *vakauden*, *autenttisuuden* ja *luovuuden* voidaan katsoa luovan ne kehykset, joiden kautta johtajat tarkastelevat johtajien välistä yhteistyötä sekä itseään yhteistyön osapuolina.

*Vakaus* luo varmuutta ja ylläpitää pysyvyyttä. Sosiaali- ja terveysalalla *vakauden* – vakaan harkitsevaisuuden – voidaan ajatella liittyvän ainakin osin näyttöön perustuvaan toimintatapaan, joka heijastuu johtajienkin ammattitautustassa. Tutkimukseen perustuva tietämys on ikään kuin peruspilari kaikessa toiminnassa (ks. Josefsson ym. 2012). Vakaus loi johtajien mukaan luottamusta, joka useiden tutkijoiden mukaan on yhteistyön perusta (esim. Willumsen ym. 2012; Cameron ym. 2014). Toisaalta vakaus ilmeni kaipuuna samanmieliseen yhteistyökumppaniin. Käytännössä monet johtajien yhteistyöverkostot muodostetaan saman ammattialan sisälle. Tämä mahdollistaa hyvien käytäntöjen jakamisen, mutta voi estää uusien ja erilaisten näkökulmien esille tuomista ja siten laajempaa uudistumista (Aira 2012; Gibeau ym. 2020). Vahva pitäytymisen vakauten saattaa heijastaa ”jäähmyttä”, hallittomuutta muuttumiseen (Isoherranen 2012;

Luukkonen 2018). Vaikka sosiaali- ja terveysala on ollut muutosten kohteena jo pitkään, esimerkiksi rakennemuutokset ovat moneen muuhun alaan verrattuna olleet hitaita, kuten valmisteilla oleva sote-uudistuskin osoittaa. Voidaankin kysyä kriittisesti, miten johtajien yhteistyössä korostettu vakaus suhteutuu toimintaympäristön nopeisiin muutoksiin, jotka vaativat niukkaannakkotietoon perustuvaa ennakkointia ja nopeita ad hoc -päätöksiä.

*Arvovaltaisuuden* nouseminen yhdeksi sote-johtajien yhteistyön kantateemaksi ei ole yllätys ajatellen alan hierarkkisia organisaatorakenteita (ks. esim. Isosaari 2008; Kinnunen 2019; Kokkinen 2012). Johtajat nostivat esiin itsensä korostamisen ja ylemmydentunnon selvästi negatiivisina vuorovaikutusulottuvuuksina. Ne liitettiin hierarkiaan, arvojärjestykseen, joka rakentaa käsitystä vuorovaikutuksen osapuolten eriarvoisuudesta. Autenttisuutta (ks. Syväjärvi & Pietiläinen 2016), omana tavallisena itsenään olemista, johtajat pitivät keskeisenä lähtökohtana onnistuneelle johtajayhteistyölle. Tässä tutkimuksessa ”turhaa” arvovaltaisuutta vierastivat sekä terveydenhuollon että sosiaali- ja sivistystoimen johtajat. Tutkimushankkeemme toisessa osatutkimuksessa osallistujat totesivat, että terveydenhuollon ääni ”kuuluu usein isona” ja sosiaalihuolto koetaan jopa alistaiseksi terveydenhuollolle (Hujala ym. 2022). Sote-sektoreiden ja professioiden väliset arvoasetelmat (Cameron ym. 2014; Widmark ym. 2016) voivat siten hankaloittaa yhteistyön onnistumista myös johtajatasolla. Kumppanuuden perusolemuksen (D’Amour ym. 2005) oman arvovallan ja aseman korostaminen ei sovi.

*Innovatiivisuuden* kantateeman osalta mielenkiintoista oli, että luovuudelle asetettiin ikään kuin ”sopivaisuuden rajat,” joiden ulkopuolelle ei haluta eikä uskalleta mennä. Ryhmäkeskustelun tuolivalinnoissa tämä näkyi selvästi: erikoiset tuolit eivät herättäneet niinkään mielenkiintoa vaan torjuntaa. Olennaista on pohtia sitä, missä innovatiivisuuden rajat tulevat vastaan julkisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa. Koetaanko esimerkiksi yksityinen sektori ”liian innovatiiviseksi” julkiseen sektoriin nähden? Yksityisen sektorin erilaiset toimintaperiaatteet saattavat horjuttaa julkisen sote-sektorin vakautta, kenties jopa perinteistä ammattialaan perustuvaa arvovalta-asemaakin. Myös tulevassa sote-uu-

distuksessa tarvitaan luovaa muutoksen johtamista. Totuttuja ajattelu- ja toimintatapoja on uskallettava tarvittaessa kyseenalaistaa (Aira 2012). Innovatiivisuuden ja vakauden välinen suhde lieneekin sote-johtajilla tietynlaista tasa-painottelua.

Tuleva sote-uudistus (Sote-uudistus 2022) tulee muuttamaan ehkä radikaalistikin tämän tutkimuksen kohteena olleiden johtajien asemaa ja toimintatapoja. Uudistuksen perimmäinen tavoite, sosiaali- ja terveydenhuollon yhdentymisen – jonka on määrä konkretisoitua tulevaisuuden sosiaali ja terveyskeskusten toiminnassa – tulee vaatimaan johtajilta yhteistyön ja yhteensovittavan johtamisen vahvaa orientaatiota. Yhteistyötilanteiden tiedostettujen ja tiedostamattomien hierarkia-asetelmien purkamisen ja perinteisen yksin toimivan ”vahvan johtajan” myytin uudelleenmuotoilun voisi tämän tutkimuksen tuloksia tulkien nostaa keskeiselle sijalle johtajayhteistyön edistämisessä.

Tunnistimme tutkimuksessamme erilaisia johtajien yhteistyön sosiaalisia representaatioita. Kuten Caillaud tutkimuskumppaneineen (2021) toteaa, yhteistyökumppaneilla olevat erilaiset representaatiot voivat koitua joko yhteistyötä rikastuttavaksi voimavaraksi tai yhteistyön esteeksi. Kantateemojen vastinparien kaksijakoisuus vahvistaa sen, että yhteistyössä on aina läsnä erilaisuuden aiheuttamia jännitteitä, kuten Sandra Schruijer (2015) on todennut. Negatiiviseksi koetut vuorovaikutuksen sosiaaliset representaatiot kyseenalaistavatkin juuri niin sanotun ”hyvän yhteistyön illuusiota” (Fishbacher-Smith 2015), jossa ristiriitoja ei myönnetä vaan ne ”lakaistaan maton alle” konsensuksen nimissä. Ongelmat johtajienkin välisessä yhteistyössä kannattaa tunnistaa ja tunnustaa. Toisaalta kantateemojen kaksijakoisuus nostaa esiin sen, että erilaisista organisaationaalisista tai ammatillisista taustoista tulevien johtajien yhteistyö voi olla tulevaisuuden voimavara, jolle sosiaali- ja terveysalan uudistaminen voidaan perustaa. Perinteisen keinutuolin ja perusjakkaran kohtaaminen piikkituolin tai design-innovaation kanssa voi tuntua hankalalta, mutta toisaalta muutos – myös johtamistoiminnassa – kumpuaa juuri erilaisuuden ymmärtämisestä ja erilaisten osaamisten yhdistämisestä.

Sosiaalisten representaatioiden teorian näkökulmasta on perusteltua olettaa, että kulttuuris-

samme olemassa olevat sosiaaliset representaatiot vaikuttavat sekä käsityksiimme, asenteisiimme ja odotuksiimme johtajien välisestä yhteistyöstä että tapaan, jolla johtajat toimivat yhteistyön osapuolina (Caillaud ym. 2021; Moscovici 1973; 1984; Sakki ym. 2017). Piiloisten representaatioiden näkyväksi tekeminen mahdollistaa myös niiden kriittisen reflektion ja tarkoituksemukaisen uudistamisen. Sosiaalisten representaatioiden teoriaan sisältyy siten muutospotentiaalia, jonka takia sitä onkin nimitetty sosiaalisen muutoksen teoriaksi (Sakki ym. 2017). Se tarjoaa yhden varteenotettavan lähestymistavan johtajien välisen yhteistyön tutkimiseen ja kehittämiseen myös uudelleen muotoutuvalla sote-alalla.

## KIITOKSET

Kiitämme tutkimushankkeeseen osallistuneita sote-organisaatioiden keskijohdon edustajia sekä Työsuojelurahastoa (TSR), joka rahoitti tutkimusta.

## LÄHTEET

- Aira, Annaleena (2012). *Toimiva yhteistyö – työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4708-8>
- Bihari Axelsson, Susanna & Axelsson, Runo (2009). From territoriality to altruism in interprofessional collaboration and leadership. *Journal of Interprofessional Care*, 23(4), 320–330.  
<https://doi.org/10.1080/13561820902921811>
- Caillaud, Sabine, Haas, Valérie & Castro, Paula (2021). From one new law to (many) new practices? Multidisciplinary teams re-constructing the meaning of a new disability law. *British Journal of Social Psychology*, 60(3), 966–987.  
<https://doi.org/doi:10.1111/bjso.12428>
- Cameron, Alisa, Lart, Rachel, Bostock, Lisa & Coomber, Caroline (2014). Factors that promote and hinder joint and integrated working between health and social care services: A review of research literature. *Health & Social Care in the Community*, 22(3), 225–233.  
<https://doi.org/10.1111/hsc.12057>
- Cass, Jenny R. (2008). *A Cultural Study of Chair*. Wichita: Wichita State University.
- Cohen, Louis & Manion, Lawrence & Morrison, Keith (2007). *Research Methods in Education*. London: Routledge.

- Crantz, Galen (2001). *The Chair. Rethinking Culture, Body and Design*. New York: W.W. Norton.
- Currie, Graeme & Lockett, Andy (2011). Distributing leadership in health and social care: Concertive, conjoint or collective? *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 286–300. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00308.x>
- D'Amour, Danielle, Ferrada-Videla, Marcela, San Martin-Rodriguez, Leticia & Beaulieu, Marie-Dominique (2005). The conceptual basis for interprofessional collaboration: Core concepts and theoretical frameworks. *Journal of Interprofessional Care*, 19(S1), 116–131. <https://doi.org/10.1080/13561820500082529>
- De Rosa, Anna-Maria & Farr, Robert (2001). Icon and symbol: Two sides of the coin in the investigation of social representations. Teoksessa Buschini, Fabrice & Kalampalikis, Nikos (toim.), *Penser la vie, le social, la nature. Mélanges en l'honneur de Serge Moscovici* (s. 237–256). Paris: Les Editions de la Maison des Sciences de l'Homme.
- Fishbacher-Smith, Moira (2015). Mind the gaps: Managing difference in partnership working. *Public Money & Management*, 35(3), 195–202. <https://doi.org/10.1080/09540962.2015.1027494>
- Gibeau, Émilie, Langley, Ann, Denis, Jean-Louis & van Schendel, Nicolas (2020). Bridging competing demands through co-leadership? Potential and limitations. *Human Relations*, 73(4), 464–489. <https://doi.org/10.1177/0018726719888145>
- Griffith, Laura & Glasby, Jon (2015). 'When we say 'urgent' it means now...' Health and social care leaders' perceptions of each other's roles and ways of working. *Journal of Integrated Care*, 23(3), 143–152. <https://doi.org/10.1108/JICA-02-2015-0013>
- Howarth, Caroline (2006). A social representation is not a quiet thing: Exploring the critical potential of social representations theory. *British Journal of Social Psychology*, 45(1), 65–86. <https://doi.org/10.1348/014466605X43777>
- Hujala, Anneli, Laulainen, Sanna, Taskinen, Helena, Aunola, Anniina & Martikainen, Jari (2020a). *Sote-johtajien yhteistyö. Neljä näkökulmaa integroivaan johtamiseen*. Tutkimushankkeen raportti. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-3408-6>
- Hujala, Anneli; Mustonen, Erja; Klinga, Charlotte; Lammintakanen, Johanna; Laulainen, Sanna; Taskinen, Helena. 2020b. *Integroiva johtaminen*. Teoksessa Hujala Anneli & Taskinen Helena (toim.) *Uudistuva sosiaali- ja terveysala* (s. 131–149). Tampere: Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202011278261>
- Hujala, Anneli, Taskinen, Helena, Laulainen, Sanna, Klinga, Charlotte & Schruijer, Sandra (2022). Discourses of Middle Managers' Cross-boundary Collaboration in Health and Social Care. *Journal of Integrated Care*, 30(2), 203–215. <https://doi.org/10.1108/JICA-10-2021-0054>
- Isoherranen, Kaarina (2012). *Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä*. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-10-7664-0>
- Isosaari, Ulla (2008). *Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatioissa: Tarkastelu lähijohtamisen näkökulmasta*. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-217-5>
- Josefsson, Kristina Areskoug, Kammerlind, Ann-Sofi C. & Sund-Levander, Martha (2012). Evidence-based practice in a multiprofessional context. *International Journal of Evidence-Based Healthcare*, 10(2), 117–125. <https://doi.org/10.1111/j.1744-1609.2012.00263.x>
- Jovchelovitch, Sandra (2008). Rehabilitation of common sense: Social representations, science and cognitive polyphasia. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 38(4), 431–449. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2008.00378.x>
- Kinnunen, Elina (2019). *Yhdistävä viestintä: Viestinnän rakentuminen sosiaali- ja terveysjohtamisen rajapinnoilla*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0987-9>
- Klinga, Charlotte, Hansson, Johan, Hansson, Henna & Sachs, Magna A. (2016). Co-leadership – A management solution for integrated health and social care. *International Journal of Integrated Care*, 16(2), 1–9. <https://doi.org/10.5334/ijic.2236>
- Kokkinen, Lauri (2012). *Työntekijät julkisten sairaaloiden rakennemuutostarpeiden synnyttäjinä ja rakennemuutosten seurausten kokijoina*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9016-3>
- Krippendorff, Klaus (2004). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Thousand Oaks: Sage.
- Leavy, Patricia (toim.) (2018). *Handbook of Arts-Based Research Methods*. New York: The Guilford Press.
- Luukkonen, Jouko (2018). *Matkalla maakunnallisiin sosiaali- ja terveyspalveluihin. Tutkimus maakunnallisten sosiaali- ja terveyspalvelukuntayhtymien syntyprosesseista*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0789-9>
- Mannay, Dawn (2010). Making the familiar strange: Can visual research methods render the familiar setting more perceptible? *Qualitative Research*,

- 10(1), 91–113.  
<https://doi.org/10.1177/1468794109348684>
- Marková, Ivana (2003). *Dialogicality and Social Representations. The Dynamics of Mind*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Martikainen, Jari (2020a). *Visual Representations of Teachership – A Social Representations Approach*. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto.  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-3289-1>
- Martikainen, Jari (2020b). How students categorize teachers based on visual cues: Implications of nonverbal communication for classroom management. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 64(4), 569–588.  
<https://doi.org/10.1080/00313831.2019.1595713>
- Moscovici, Serge (1961/2008). *Psychoanalysis: Its Image and Its Public*. Oxford: Blackwell.
- Moscovici, Serge (1973). Foreword. Teoksessa Herzlich, Geraldine (toim.), *Health and Illness: A Social Analysis* (s. ix–xiv). London: Academic Press.
- Moscovici, Serge (1984). The phenomenon of social representations. Teoksessa Farr, Robert & Moscovici, Serge (toim.), *Social Representations* (s. 3–69). Cambridge: Cambridge University Press.
- Moscovici, Serge (2001). Why a theory of social representations? Teoksessa Deaux, Kay & Philogène, Gina (toim.), *Representations of the Social. Bridging Theoretical Traditions* (s. 8–35). Oxford: Blackwell.
- Moscovici, Serge & Marková, Ivana (1998). Presenting social representations: A conversation. *Culture and Psychology*, 4(3), 371–410.  
<https://doi.org/10.1177/1354067X9800400305>
- Määttä, Anne, Harkko, Jaakko & Kalm-Akubardia, Maija (2019). Monialaisen yhteispalvelun johtamisjärjestelmä ja yhteensovittavan johtamisen mahdollisuus. Teoksessa Rajavaara, Marketta, Määttä, Anne, Kokko, Riitta-Liisa & Tarkiainen, Laura (toim.), *Aktivointipolitiikkaa yhteisin palveluin. Näkökulmia työllistymistä edistävään monialaiseen yhteispalveluun* (s. 88–101). Helsinki: Kela.
- Phoenix, Ann, Howarth, Caroline & Philogène, Gina (2017). The everyday politics of identities and social representations: A critical approach. *Papers on Social Representations*, 26(1), 2.1–2.21. [http://eprints.lse.ac.uk/87716/1/Howarth\\_Everyday%20Politics%20of%20Identities.pdf](http://eprints.lse.ac.uk/87716/1/Howarth_Everyday%20Politics%20of%20Identities.pdf)
- Sakki, Inari, Menard, Rusten & Pirttilä-Backman, Anna-Maija. (2017). Sosiaaliset representaatiot. Yhteisön ja mielen välinen silta. Teoksessa Gronow, Antti & Kaidesoja, Tuukka (toim.), *Ihmismielen sosiaalisuus* (s. 104–129). Helsinki: Gaudeamus.
- Sakki, Inari, Mäkinieniemi, Jaana-Piia, Hakoköngäs, Eemeli & Pirttilä-Backman, Anna-Maija (2014). Miten tutkia sosiaalisia representaatioita? *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 51(4), 317–329.  
<https://journal.fi/sla/article/view/48478>
- Schreier, Margrit (2012). *Qualitative Content Analysis in Practice*. London: Sage.
- Schrujjer, Sandra (2015). The narcissistic group dynamics of multiparty systems. *Team Performance Management*, 21(7/8), 310–319.  
<https://doi.org/10.1108/TPM-06-2015-0031>
- Sen, Ragini & Wagner, Wolfgang (2005). History, emotions and hetero-referential representations in inter-group conflict: The example of Hindu-Muslim relations in India. *Papers on Social Representations*, 14, 2.1–2.23. <https://psr.iscte-iul.pt/index.php/PSR/article/view/362/324>
- Sote-uudistus (2022). Haettu sivulta <https://soteuudistus.fi/etusivu>, 15.2.2022.
- Syvjärvä, Antti & Pietiläinen, Ville (2016). Kohti inhimillistä ja tehokasta sosiaali- ja terveystalouden organisaatioiden johtamista. Teoksessa Syväjärvi, Antti & Pietiläinen, Ville (toim.), *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveystalouden johtaminen* (s. 11–25). Tampere: Tampere University Press.
- Taskinen Helena & Hujala Anneli. 2020. Integraatio – sosiaali- ja terveystalouden uudistamisen ydintä. Teoksessa Hujala Anneli & Taskinen Helena (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveystalouden johtaminen. Tampere: Tampere University Press.  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-022-9>
- Valtonen, Anu (2014). Ryhmäkeskustelut – millainen menetelmä? Teoksessa Ruusuvaara, Johanna & Tiittula, Liisa (toim.), *Haastattelut. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus* (s. 223–241). Tampere: Vastapaino.
- Widmark, Catharina, Sandahl, Christer, Piiva, Katarina & Bergman, David (2016). What do we think about them and what do they think about us? Social representations of interprofessional and interorganizational collaboration in the welfare sector. *Journal of Interprofessional Care*, 30(1), 50–55. <https://doi.org/10.3109/13561820.2015.1055716>
- Willumsen, Elisabeth, Ahgren, Bengt & Ødegård, Atle (2012). A conceptual framework for assessing interorganizational integration and interprofessional collaboration. *Journal of Interprofessional Care*, 26(3), 198–204. <https://doi.org/10.3109/13561820.2011.645088>