

Miten monialaisen yhteistyön potentiaali toteutui hyvinvointialueiden valmisteluprosessissa?

”Pitää tehdä vain välttämätön ja koittaa selvittää edes siitä”

Pia Bäcklund, Liisa Jurmu & Vesa Kanninen

JOHDANTO

Nykyisten hyvinvointialueiden taloudellinen tilanne sekä palveluverkkoja koskevat kysymykset ovat olleet näkyvästi esillä viimeaikaisessa uutisoinnissa (esim. YLE 30.9.2024: *Etelä-Savon hyvinvointialueen miljoonasäästöistä tiukka äänestys aluehallituksessa*, YLE 7.3.2024: *Suomesta katoamassa yli sata terveysasemaa, Helsingin sanomat 13.12.2024: Hyvinvointialueilla piti olla itsehallinto, mutta ne eivät saakaan päättää sairaaloistaan – Miksi?*). Sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteellinen uudistaminen on ollut viime vuosien merkittävimpiä poliittisia kysymyksiä Suomessa. Kansallisella tasolla on ollut vaikeaa löytää yhteistä poliittista käsitystä uudistuksen pelisäännöistä (kts. esim. Niskanen ym. 2020, 36–38). Vuonna 2019 sote-uudistuksen kariutuminen aiheutti hallituksen eron. Nykyistä sote-uudistusta alettiin valmistella vuonna 2020 Sanna Marinin hallituksen johdolla. Tavoitteena oli saada perustason ja erityistason palvelut toimimaan entistä tehokkaammin yhdessä ja myös sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut ja pelastustoimen palvelut haluttiin saada saumattommiksi. Tällä kertaa uudistusta koskevat lait pystyttiin hyväksymään kesällä 2021, minkä jälkeen alkoi varsinainen hyvinvointialueiden toiminnan valmistelutyö. Uudet hyvinvointialueet aloittivat toimintansa 1.1.2023.

Jatkamme puheenvuorossamme keskustelua hyvinvointialueuudistuksen haasteista ja fokuimme erityisesti siihen, miten monialainen yhteistyö valmisteluprosessissa toteutui: oliko valmistelutiimeissä mahdollista ajatella tulevia toimintaprosesseja kokonaan uudella tavalla (vrt. esim. Timperi 2022; Post 2023)? Hyvinvointialueiden valmisteluun nimettiin monilta eri asiantuntemuksen aloilta vastuuvalmisteli-

joita, jotka olivat avainasemassa temaattisten kokonaisuuksien eteenpäin viemisessä ja samalla avainroolissa käytännön toiminnan valmistelussa. Aineistomme koostuu keväällä 2022 kesällä kiireisintä valmisteluaiakaa tehdyistä avainvalmistelijoiden fokusryhmähaastatteluilta kahdella eri hyvinvointialueella. Näemme, että avaintoimijoiden kokemukset prosessista valottavat osaltaan sitä, 1) millaisin edellytyksin monialaisuus voi toimia voimavarana, joka mahdollistaa tilaa uudentalaiselle ajattelulle, sekä sitä, 2) millaiset sote-valmisteluprosessia kehystävät tekijät vaikuttivat monialaisten tiimien mahdollisuuksiin ajatella tulevien hyvinvointialueiden toimintaa kokonaan uusilla tavoilla.

Monialaista ja moniammatillista yhteistyötä on niin Suomessa kuin muuallakin tutkittu sosiaali- ja terveyssektorin sisällä jo 1960-luvulta alkaen (esim. Kekoni ym. 2019; ks. myös esim. Korhonen ym. 2000; Charles & Alexander 2014; Leppäkoski ym. 2017; Leinonen 2023). Tutkimus on ollut teoreettisesti ja empiirisesti monipuolista ja päätelmissä ovat korostuneet yhteistyön koordinaation tarve, yhteistyön kompleksisuus, yhteistyöongelmien ilkeä luonne sekä asiantuntijuuden eri ulottuvuudet (Pollitt & Bouckaert 2004; Lægreid & Lykkja 2015; Hiilamo 2021; Heilmann 2022; Post 2023; Johanson ym. 2025). Viimeaikaiset tutkimustulokset ovat osoittaneet, että monialaisen yhteistyön perushaasteet ovat pysyneet pitkälti samoina (vrt. Häggman-Laitila ym. 2003; Hunter ym. 2015; Hujala ym. 2019), myös sote-uudistuksen osalta. Esimerkiksi Tiina Timperi (2022) korosti Sosiaali- ja terveysministeriölle laatimassaan selvityksessä sote-integraation edellyttävän asiantuntijuuden avointa jakamista, jossa on samalla tärkeää muodostaa käsitys jokaisen yhteistyöosapuolen merkityksestä osana yhteistyötä. Keskeistä hänen mukaansa on ”jokaisen asiantuntemuksen tasavertainen

tunnustaminen ja tunnistaminen” (Timperi 2022, 55). Juha Postin (2023) väitöstutkimuksen mukaan sote-muutosprosessi ei kuitenkaan tukenut yhteisen ymmärryksen muodostumista. Pääsyyksi Post näki valmisteluprosessin liian lyhyen keston. Vaikka toimijoiden toimintatilan ja roolien selkeyttäminen on yleisesti ottaen nähty edellytyksenä onnistuneelle monialaiselle yhteistyölle, sote-uudistuksen organisaatorakenteen on kuitenkin tulkittu olleen sopimaton tähän tehtävään (esim. Hujala ym. 2019).

Jatkamme monialaiseen yhteistyöhön liittyvää keskustelua soveltamalla aineistomme analyysissä samanaikaisesti kolmea toisiaan tukevaa yhteistoimintaa ja vuorovaikutusta käsittelevää teoreettista näkökulmaa: *vaihdon vyöhykkeen*, *kontaktivyöhykkeen* ja *rajakohteen* käsitteitä (Star 1989; Pratt 1991; Galison 1997; ks. myös Engeström 2005; Virkkunen & Tenhunen 2010; Kanninen 2017). Näemme, että myös näiden käsitteiden kautta on hedelmällistä tarkastella monialaisen yhteistyön mahdollisuuksia ja rajoitteita sellaisissa haastavissa muutostilanteissa, joissa toimijoilla on jo lähtökohtaisesti hyvin erilaiset kosketuspinnat käsiteltävään asiaan ja jota kehystävät myös laajemmat poliittiset päämäärät.

Vaihdon vyöhyke (*trading zone*, Galison 1997; ks. myös Balducci & Mäntysalo 2013) käsitteenä liittyy tiedollisen vuorovaikutuksen mahdollisuuksiin: miten keskustelua voidaan käydä tilanteissa, joissa eri toimijoiden käsitykset tarvittavasta tiedosta ongelman ratkaisemiseksi voivat vaikuttaa lähtökohtaisesti yhteensovittamattomilta? Suomalaisessa monialaisen yhteistyön tutkimuksessa käsitettä on käytetty myös muodossa ”vaihtoalue” (esim. Pohjola ym. 2015; Kekoni ym. 2019). Vaihdon vyöhyke kuvaa selkeästä optimaalista tilannetta, jossa tiedon tarpeista ja sisällöistä voidaan keskustella rakentavasti eri toimijoiden kesken, vaikka toisten näkökulmaa ei heti ymmärrettäisikään. Jo jaettu näkemys siitä, että ylipäänsä pitäisi yhdessä määrittellä keskustelun sisältöjä, on olennaista. Lakelia Jenkins (2010) sovelsi vaihdon vyöhykkeen käsitettä luonnonsuojelutyön piirissä tutkiessaan sitä, miten toimijoiden organisatoriset valta-asetelmat määrittivät sekä relevantiksi katsottavaa tietoa että käsiteltävän ongelman luonnetta. Hänen työnsä osoitti, että yhteisen kielen löytäminen ja vastavuoroisuus kommuni-

koinnissa johti lopulta yhteistoiminnan koordinointumiseen ja vähitellen myös konkreettisen kehitystyön edistymiseen. Olennaista on, että tunnistaa ja tunnustaa jollakin näkökulmalla olevan toiselle arvoa ja merkitystä, vaikka ei itse osaisikaan tunnistaa ko. näkökulman relevanssia. Kun erilaisia tietämisen tapoja ei monialaisessa yhteistyössä voida välttämättä yhteismitallistaa, ei myöskään tietty osaaminen toimi vallankäytön välineenä, vaan pikemminkin kunnioittavan vuorovaikutuksen edistämisen välineenä (ks. myös Maksniemi ym. 2023).

Kontaktivyöhyke (*contact zone*, Pratt 1991) käsitteenä viittaa erityisesti yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen *rakenteellisiin* edellytyksiin. Kontaktivyöhyke on sosiaalisen vuorovaikutuksen symbolinen tai materiaallinen tila, jossa erilaiset toimintakulttuurit ja -identiteetit voivat turvallisesti ja kunnioittavasti kohdata toisensa. Mary Louise Pratt (1991) on määritellyt kontaktivyöhykkeen nimenomaan paikkana (asiantuntija)vallasta käytävälle neuvottelulle ja samalla vallan uudelleen määrittelylle. Kontaktivyöhyke on näin erilaisten asiantuntijuuksien tunnistamisen, tunnistamisen, avautumisen ja uudelleen muodostumisen tila, joka olennaisesti jäsentää yhteistyön reunaehtoja. Samalla se antaa tilaa monialaiselle kehittämislle, sillä mikään asiantuntijapositio ei lähtökohtaisesti dominoi muita. Suomessa esimerkiksi Heidi Layne (2016) on soveltanut käsitettä tutkiessaan koulutuksen piilorakenteita ja niiden vaikutuksia yksittäisten toimijoiden mahdollisuuksiin osallistua toiminnan rakenteiden kokonaisvaltaiseen kehittämiseen.

Rajakohde (*boundary object*, Star 1989) käsitteenä liittyy puolestaan sellaiseen yhteisesti jaettuun tilannekuvaan, johon eri osapuolet voivat sitoutua omista lähtökohdistaan. Rajakohdetta käsitteenä on käytetty laaja-alaisen yhteistyön tulkitsemiseen tilanteissa, joissa ei vielä vallitse yhteisymmärrystä yhteistyön muodoista tai tavoitteista, mutta yhteiseen toimintaan motivoi sellaisen koordinaation tarve, jonka myötä kukin toimija voisi edistää omaa päämääräänsä mahdollisimman hyvin (ks. Donellon ym. 1986). Rajakohde on näin erilaisiin näkökulmiin liittyvien jännitteiden hallinnan muoto (Lee 2007; Star 2010). Laajalti tunnetussa tutkimuksessaan Susan Leigh Star ja James Griesemer (1989) hyödynsivät rajakohteen käsitettä osoittaessaan, mi-

ten luonnontieteellinen museo itsessään toimi sekä koordinaation että eri toimijoiden omien tavoitteiden saavuttamisen rajakohteena, vaikka eri toimijoiden (esim. näytteitä toimittaneet maallikot, kokoelman hoitajat, tutkijat, rahoittajat, yleisö) omat intressit suhteessa museoon pysyivät erillisinä.

Hyödynsimme empiirisessä analyysissämme edellä mainittuja käsitteitä tulkitessamme valmistelun avaintoimijoiden kokemuksia siitä, millaisia ehtoja ja mahdollisuuksia monialaiselle yhteistoiminnalle asetui hyvinvointialueiden valmisteluprosessissa. Näemme, että käsitteiden samanaikaisen tarkastelun myötä voidaan tunnistaa, miten asiantuntijaidentiteetit rakentuvat ja kohtaavat monialaisessa yhteistyössä, millaisin reunaehdoin valmistelun kannalta tarpeellisesta tiedosta käydään keskustelua, sekä miten yhteinen tahtotila syntyy ja voi vähitellen muokautua konkreettiseksi toimenpiteiksi.

AINEISTON KERUU JA ANALYYSI

Tutkimuksemme kohdealueita yhdistää runsas kuntien määrä sekä aikaisemman sote-rakenteen (aikaisemmat kuntayhtymämallit) puuttuminen. Tutkimuseettisistä syistä emme tarkemmin kuvaa tutkimuksemme kohdealueita emmekä myöskään haastatteluihin osallistuneita henkilöitä. Molemmilla tutkimusalueillamme pyrittiin jo esivalmisteluvaiheessa edistämään keskeisiä asioita luottaen siihen, että sote- ja pela-lait saadaan lopulta voimaan. Tutkimuksemme kohdealueilla tällainen toimenpide oli esivalmisteluvaiheessa mm. strategisten suunnitelmien valmistelu, joka mahdollisti hyvinvointialuestrategian eteenpäin viemisen jo syksyn 2022 aikana. Myös organisaatorakenteen valmistelu eteni vauhdilla ja molemmilla alueilla täytettiin keskeisiä virkoja jo vuoden 2022 aikana.

Valitsimme haastatteltavien joukon siten, että mukana olisi mahdollisimman monipuolisesti erilaisista kokonaisuuksista vastaavia henkilöitä. Näitä kokonaisuuksia olivat esimerkiksi valmistelun kokonaisuus, palvelujen järjestäminen, terveyspalvelut, vammaispalvelut ja viestintä. Yhteensä haastatteluissa oli mukana 10 henkilöä ja ne toteutettiin Microsoft Teams-yhteyden välityksellä vuonna 2022. Aloitimme haastattelut keskustelemalla ensin yleisesti asiantuntijuuteen

liittyvistä kyvykkyyksistä, minkä jälkeen fokusoimme siihen, miten nämä kyvykkyydet näkyivät monialaisessa yhteistyössä ja millaiset tekijät kehystivät olennaisesti yhteistyön toteutumista. Pyrimme pitämään haastattelutilanteen mahdollisimman avoimena esille nostettavien asioiden osalta, ja haastattelut muotoutuivatkin kummassakin ryhmässä osallistujien ja haastattelijoiden keskinäisen vuorovaikutuksen myötä omanlaisikseen.

Myöskään haastattelutilanteessa ei voida välttyä sosiaaliseen vuorovaikutukseen aina sisältyvältä valta-aspektilta, joka tutkimuksemme oli väistämättä läsnä sekä haastattelijan ja ryhmän välillä että haastatteltavien kesken. Näemme, että jokainen haastattelutilanne tuottaa aina omanlaistaan tietoa, informantit eivät vain ”valuta” näkemyksiään haastattelijalle vaan esille nousevat asiat määrittyvät sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Koska toimijat pääosin tunsivat toisensa ennalta, myös haastattelutilanteessa oli väistämättä mukana aikaisemmissa vuorovaikutustilanteissa rakentuneita asiantuntijaidentiteettejä ja toimijapositioneita. Tämä on vaikuttanut osaltaan siihen mitä on haluttu sanoa ja on koettu mahdolliseksi sanoa – julkishallinnon toimijat eivät myöskään voi paeta omia institutionaalisia kehyksiänsä (ks. esim. Alastalo & Åkerman 2010).

Haastattelutilanteet tallennettiin ja aloitimme teoriaohjautuvan sisällönanalyysin kuuntelemalla haastattelut useampaan kertaan em. teoreettinen jäsenitys mielessämme (ks. esim. Tuomi & Sarajärvi 2018). Haastatteluista kirjoitettiin keskeiset huomiot ylös ja niiden yhteyteen kirjoitettiin suoria sitaatteja haastatteluista. Kävimme muistiinpanoja useita kertoja läpi tutkijoiden kesken. Analyysin alkuvaiheessa kiinnitimme huomiomme asiantuntijuuteen liitettyihin ominaisuuksiin: eri toimijoiden tunnistamiin rooleihin, valmistelijoiden kokemuksen omasta asiantuntemuksestaan osana prosessia, asiantuntijuutta vaativiin asiakokonaisuuksiin, sekä heidän tärkeinä pitämiinsä asiantuntijuuteen liittyviin kyvykkyyksiin (ks. esim. Jurmu 2021). Tämän jälkeen tarkastelimme sitä, miten uudistuksen tietopohjaa rakennettiin ja miten siitä keskusteltiin (vaihdon vyöhyke), miten haastatteltavien puheissa välittyi ajatus eri toimijoiden ja asiantuntemusten mukana olemisen tärkeydestä (kontaktivyöhyke), sekä millainen näke-

mys prosessista muodostui yhteiseksi tahtotilaksi (rajakohde). Tutkimuseettisistä syistä emme aineistolainausten yhteydessä nimeä haastattelavaa tai hänen rooliaan prosessissa. Mikäli jokin kokemus nousi esille ainoastaan toisella tutkimusalueella, tuomme sen kuitenkin esille.

Tutkimuksemme inspiraationa toimi myös yhden tutkimukseen osallistuneen aikaisempi työkokemus hyvinvointialueuudistusprosessissa ja sen puitteissa heränneet kysymykset. Näiltä osin tutkimuksemme asettuu myös ns. sisäpiiritutkimuksen viitekehikoon (ks. esim. Brannick & Coghlan 2007). Tässä näkökulmassa tutkijan esiymmärrystä voidaan pitää myös vahvuutena tutkittavan ilmiön osalta: kontekstin tunteminen mahdollistaa puhumisen haastateltavien kanssa yhteisellä kielellä. Samalla tämä kuitenkin edellytti analyysivaiheessa aktiivista reflektointia omia ennakko-oletuksia kohtaan, mitä puolestaan tuki laajempi tutkimustiimi.

HYVINVOINTIALUEUUDISTUKSEN TIETOPOHJAN YHTEISKEHITTÄMINEN – MAHDOLLISUUS VAIHDON VYÖHYKKEELLE?

Haastatellut korostivat asiantuntijoiden vuorovaikutus- ja verkostoitumiskykyä keskeisinä monialaisen työskentelyn lähtökohtina. Moni heistä totesi, että hedelmällisen yhteistyön edellytyksenä on kyky katsoa oman tutun kontekstin ulkopuolelle, jotta asioista voidaan avoimesti ja perinpohjaisesti keskustella yhdessä.

”...vaikka itsekkin niinku ajattelee ja aika monessa jutussa tikitilleen tietää, että miten ajattelis että tämän pitää niinku mennä, mutta se, että on kuitenkin avoin ja nimenomaan, että se perustuu sitten tietoon mitä sitä kautta on saanut ja mitä on sitä osaamista, että mikä siellä on, että ne omat pinttyvät jättää jokainen oikeasti taka-alalle ja niistä yhdessä sitten keskustellaan...”

Hyvinvointialueiden valmisteluun osallistui suuri joukko eri alojen asiantuntijoita. Valmisteluun sisältyi eri tasoisia valmisteltavia osa-alueita hyvinvointialuestrategiasta palkkaharmonisointiin ja edelleen perheiden palveluista ateria- ja puhtauspalveluihin. Myös tämän vuoksi avainvalmistelijoiden yhteistyö oli hyvin moninaista,

mikä samalla lähtökohtaisesti loi edellytyksiä uuden oppimiselle. Haastatteluissa korostuikin monin paikoin myönteiseksi koettu yhteistyö osaamisen ja tiedon jakamisessa. Tällainen retoriikka antaa tulkintamme mukaan lähtökohtaisesti mahdollisuuksia vaihdon vyöhykkeelle: on kyettävä näkemään se, että oman tietämyksen rinnalla tarvitaan myös toisenlaista tiedollista ymmärrystä, jotta voidaan saavuttaa yhteinen päämäärä (ks. myös Kellogg ym. 2006).

”...meillä on hyvin erityyppisillä taustoilla ihmisiä valmistelussa. ...sit huomaa, että se tavallaan se koko keskustelu muuttuu erityyppiseksi, että se ei ole niinku enää sitä, mä en oikein osaa sitä termiä sanoa mikä siellä erikoissairaanhoidossa on, mutta se on niinku niin vahvasti sitä tiettyjen professioiden keskeistä keskustelua, kun se sitten yhtäkkiä muuttuukin paljon laajemmaksi, ja mä koen sen itse, että se on tosi positiivinen asia, olen kokenut sen semmoisena kannustavana ja saanut tosi paljon niinku uusia näkemyksiä ja mä olen siitä tykännyt tässä valmistelussa...”

Monialaisten tiimien yhteinen päämäärä tuottaa toimiva uusi hyvinvointialue näkyi tulkintamme mukaan myös tarpeessa korostaa positiivisesti erilaisten asiantuntijuuksien yhteistyötä – mikä toisaalta saattoi myös korostua ryhmähaastattelutilanteessa keskeisten valmistelijoiden ollessa samanaikaisesti läsnä. Tästä huolimatta haastateltavien näkemykset kertoivat myös siitä, että valmistelijajoukolla oli lähtökohtaisesti kuitenkin hyvin erilaisia tavoitteita tulevien toimintaprosessien osalta. Toisen tutkimusalueemme haastatteluissa pohdittiinkin myös sitä, ovatko eri toimialueiden valmistelijat kuitenkaan ymmärtäneet riittävästi toisiaan: integraatiota ja yhdessä tekemistä olisi tarvittu kenties enemmänkin?

”...semmoinen epävarmuudessa ja uudessa tullaaminen ja semmoinen hahmotuskyky asioille ja niiden yhteen liittymille, että miten ne niinku kuuluu toisiinsa, siten että ei vaan tuskallisesti aja sitä omaa asiaansa vaan pyrkii ymmärtämään ympärillä tapahtuvaa kokonaisuutta ja kontekstia joka on hämmäinen ja rakentuva...”

Toimintarakenteita uudistettaessa on olennaista kiinnittää huomiota siihen, miten valmistelu-prosessit jo itsessään ehdollistavat lopputulosta. Haastatteluihin korostui, että asiantuntijan keskeinen kyvykkyyden avoimuus uusille tavoille ajatella toimintaprosesseja. Valmistelijoiden omien kokemusten mukaan valmisteluprosessissa katsottiin tulevaa organisaatorakennetta kuitenkin pitkälti totuttujen toimintamallien mukaisesti.

”...tämmöinen ideologinen ajattelu siitä, että me lähdetään oikeasti miettimään asiakasprosessien kautta tätä uudelleen organisaatiota niin sitten se päättyikin vähän tämmöiseen vanhanaikaisempaan toimintatapaan, että katsotaan laatikkoleikit ja johtamisportaat...”

Monet valmistelijoista kokivatkin, että erityisesti poliittiset päätökset olivat vieneet heiltä toimintatilaa kokonaisvaltaiseen uudelleen ajatteluun: *”Kovat on puheet, mutta valinnat on konservatiivisia aika usein sitten kun mennään tekemään niitä, politiikka tekee konservatiivisia ratkaisuja, puhuu kyllä rohkeudesta ja muutoksesta ja ties mistä...”* Tulkitsemme, että reunaehto- jen lukitsemisella samalla rajattiin mahdollisuuksia laajempaan tiedolliseen yhteiskehittämiseen. Vaikka konservatiivisella asenteella viitattiin pääosin puoluepoliittisiin päättäjiin, samalla kuitenkin nousi esille myös kritiikki valmistelijajoukkoa itseäänkin kohtaan: *”...olis uskallettu tehdä rohkeampia avauksia, että pientä rohkeutta puuttui meiltä kuitenkin...”*

Vaikka haastatteluihin yhtäältä korostui monin paikoin monialaisen tiedollisen ymmärryksen tarve, toisaalta kokemuksissa tuli myös esille, että lopulta on kuitenkin pitänyt saada muut toimijat oman, valmiin näkemyksen taakse: *”...että niiden vaihtoehtojen kautta pitää syntyä se yhteinen ymmärrys ja siihen yhteiseen ymmärrykseen pitää saada se porukka mukaan, että ne pitää olla uskottavia ja siinä mielessä että niinkö muut niitä kannattaa...”* Samankaltainen kokemus nousi esille myös valmistelijoiden ja poliitikkojen yhteistyöstä puhuttaessa. Vaikka yhteistyötä puoluepolitiikan kanssa pidettiin tärkeänä, pidettiin kuitenkin olennaisimpana saada heidät hyväksymään uudenlainen toimintatapa: *”...politiikan sisäänajo tähän uuteen, uudenlaiseen ajatteluun...”* Näkemys kuvaa tarvetta saada poliitikot jo rakennetun ja valmistellun toimin-

nan taakse, jolloin samalla kaventuu mahdollisuus uudistuksen aktiiviseen uudelleenpolitiisoimiseen luottamushenkilöiden taholta (vrt. Niskanen ym. 2020).

Entisiin toimintatapoihin pohjautuvien ajattelutapojen priorisointi nähtiin myös välttämättömäksi koetussa aikataulupaineissa: *”...tiettyjen välttämättömyyksiensä priorisointikyky tässä vaiheessa... niin laaja muutoskokonaisuus, pitää tunnistaa tämmöinen tietynlainen ylimenovaihe, me ei todellakaan voida tehdä kaikkea, meidän pitää tehdä vain välttämätön ja koittaa selvittää edes siitä...”* Tässä kokemusmaailmassa yhteinen ymmärrys ei enää korostakaan eri näkemysten aktiivista mukaanottoa, vaan vastuuvalmistelijoiden omaa legitimitteettiä määrittellä sekä prosessi että prosessin tietosisällöt. Haastatteluihin toistuikin näkemys siitä, että valmistelijoilla on ”eri luokan” tieto verrattuna muihin toimijoihin: *”...että valmistelijoiden omassa porukassa niin niiden tieto siitä valmistelustahan on ihan eri luokkaa, mitä sitten niillä, jotka ei valmistelussa ole edes mukana...”*

Vaikka puhuttaessa asiantuntijuudesta yleensä haastatteluihin korostui vahvasti verkosto-osaaminen ja kyky nähdä oman asiantuntijatietyksen yli, jossain vaiheissa valmisteluprosessia on kuitenkin tapahtunut siirtymä avoimesta ja inklusiivisesta (tekeminen uudella tavalla ja koko toiminnan uudenlainen hahmottaminen) kohti jo aiemmin vakiintuneita konservatiivisia toimintaprosesseja. Tulkitsemme, että vaihdon vyöhykkeelle oli haastateltaviemme mukaan retorisisella sekä ymmärrystä että tarvetta, mutta käytännön tasolla mahdollisuus uudelleen määrittellä ja tunnustella olennaisia tietosisältöjä oli jo ennalta lukittu: oli välttämätöntä saada asiat nopeasti eteenpäin, jolloin vastuuvalmistelijoil- la ei ollut mahdollisuutta eikä aikaa tarkastella hyvinvointialueuudistuksen tietopohjaa kokonaisvaltaisesti uudella tavalla.

KONTAKTIVYÖHYKE ASIAANTUNTIJUUKSIEN KOHTAAMISENA

Tulkitsemme, että hyvinvointialueen monialai- nen valmisteluprosessi muodostaa jo sinällään mahdollisuuden kontaktivyöhykkeelle. Kontaktivyöhykkeen toteutumisen näkökulmasta olen- naista ei ole kuitenkaan vain se, onko valmis-

telu-prosessin aikana tehty yhteistyötä vaan se, mitä kukin on kokenut voitavansa sanoa ja miten muut ovat reagoineet muiden toimijoiden näkemyksiin yhteistyötä tehtäessä (ks. Layne 2016, 67–69). Haastatteluissa tuli monin paikoin esille kokemus siitä, että valmistelutyötä oli kuitenkin lopulta tehty varsin itsenäisesti eikä ollut aktiivisesti yhdessä pohdittu millaisia yhteistyörakenteita ja toimintatapoja uudistusprosessiin jo itsessään tarvittaisiin, jotta myös uusilla hyvinvointialueilla yhteistyörakenteet toimisivat mahdollisimman hyvin.

”...loppujen lopuksihan me ollaan tehty tätä kuitenkin hyvin irrallaan ja vähän niinkö sil-lain, että semmoista jonkunlaista niinkö että olisiko ollut järkevämpi jonkinlainen tarkempi suunnitelma niinkö alusta siitä, että miten me tämä rakennetaan tämä organisaatio ja miten me varmistetaan se yhteistyö ja ne yhteistyö-rakenteet...”

Haastatteluissa nousi esille myös valtiotason ohjauksen ongelmat, joiden koettiin haitta- neen paitsi hyvinvointialueuudistusprosessin edis- tämistä, myös hyvinvointialueiden näkemistä kokonaan uudenaikaisina yhteistoiminnan raken- teina palveluiden tuottamisessa: *”...tunnetaanko sitä tekemistä niin syvällisesti, että sitten kansalli- sella tasolla osattais ohjata sitä ihan toisenlaiseksi, jolloin niiden olisi mahdollisuus tehdä eri tavalla ja nähdä, että mitkä ne kipukohdat siellä ihan tekemisessä, koska sieltähän se itseasiassa palve- lu niinku rakentuu...”* Valtiotason toimijoiden koettiin olevan sekä konservatiivisia että ajas- taan jäljessä, ja siksi heidän koettiin määrittele- vän uudistusprosessia tavalla, jota valmistelijat eivät pitäneet itse ihanteellisena. Lisäksi haas- tattelut olivat kokeneet, että myös valtiotason sisäisessä koordinaatiossa oli ongelmia, mikä heijastui edelleen paikallistason mahdollisuuk- siin tunnistaa ja kehittää uusia toimintatapoja ja rakenteita – koska myöskään valtiotasolla ei ollut rakentunut monialaista yhteistoimintaa, integraatiota, tukevaa kontaktivyyhykettä.

”Yksi asia mikä minua on häirinnyt tässä pro- sessissa on Helsingin pää ja siinä on oikeas- taan kaksi ulottuvuutta, se on ollut koko ajan muutaman kuukauden jäljessä, kun sen olisi pitänyt olla muutama kuukausi edellä. Eli

se, ne ei ole pystynyt ennakoimaan tätä pro- sessia täällä arjen tasolla minusta riittävästi. ... Ja sitten toinen vielä oikeastaan melkein pahempi on se, että kun puhutaan integraa- tiosta täällä kenttätasolla, että voi kun sen integraation saisi tuonne Helsinkiin, ministe- riöiden välille tai edes ministeriöiden sisälle”.

Huomionarvoista kontaktivyyhykkeen toteutu- misen näkökulmasta on se, että keskeiset val- mistelijat eivät aktiivisesti tuoneet esille sidos- ryhmäyhteistyön merkitystä osana valmistelu- prosessia, vaikka yhteistyötä monien paikallisen toimijoiden kanssa kuitenkin toteutettiin molemmilla alueilla runsaastikin, mm. kolman- nen sektorin kanssa. Voidaankin kysyä, onko valmistelussa lopulta kuitenkaan ollut tilaa uu- sille asiantuntijuuksille, vai onko sidosryhmäy- teistyö ollut lähinnä jotakin, jota ”kuuluu tehdä.” Vai ovatko sidosryhmät itse kokeneet yhteistyön relevanssin lopulta heikoksi ja oman roolinsa epäselväksi? Pratt (1991, 40) on korostanut, että kontaktivyyhykkeen toteutumisen edellytykse- nä ovat myös sellaiset sosiaaliset ”turvapaikat”, jotka kaikki mukana olevat voivat kokea valtarakenteista vapaana yhteistä toimintaa edistävänä yhteisönä.

TURVALLINEN SIIRTYMÄ HYVINVOINTIALUEUUDISTUKSEN RAJAKOHTENA

Tulkitsimme, että hyvinvointialueuudistus oli jo itsessään yhteinen rajakohte monialaisille val- mistelutiimeille. Haastateltavien näkemyksissä tuli selkeästi esille uuden organisaation rakenta- misen tarve vuorovaikutuksessa eri toimijoiden kanssa, koska muutoin ei pystytty näkemään millainen toiminnallinen kokonaisuus hyvin- vointialueesta pitäisi muodostua. Tässä mielessä jo keskeneräisenkin valmistelu voidaan nähdä rajakohteen synnyttämisenä: monialaisten tii- mien asiantuntijoita yhdisti tarve uudistuksen valmisteluun siten, että lopputulos olisi kaikkien näkökulmista katsoen toimiva kokonaisuus. Tulkitsimme, että haastateltavien ajatukset asia- kasprosessilähtöisyydestä viittasivat haluan laa- tia sellainen hyvinvointialueen toimintaproses- sin yhteistyön malli, jossa hyvinvointialue voisi parhaalla mahdollisella tavalla vastata erilaisiin asiakastarpeisiin – myös sellaisiin, joita ei val-

misteluprosessin aikana kyetty vielä edes tunnistamaan.

Haastateltaviemme kokemusten perusteella voidaan kuitenkin myös tulkita, että hyvinvointialueuudistus yhteisenä toimintaa koordinoivana rajakohteena jäi lopulta muodostumatta. Valmistelu nojautui käytännön tasolla pitkälti jo ennalta määriteltyihin prosesseihin ja mukana olevien asiantuntijoiden keskinäisiin organisatorisiin valta-asemiin (vrt. Star & Griesemer 1989). Näiden lähtökohtien soveltuvuus muiden mukana olevien toimijoiden lähtökohtiin ja tavoitteisiin jäi pitkälti epäselväksi. Valmisteluprosessi heikensi käytännön tasolla mahdollisuuksia sellaisen rajakohteen syntymiselle, johon uudet toimijat ja uudenlaiset asiantuntijuudet olisivat voineet luontevasti kiinnittyä omista lähtökohdistaan.

Kysymys rajakohteen muotoutumisesta tuli esiin myös keskustelussa turvallisesta siirtymästä: *”...tämä ministeriön ohjaus ja tämä lainsäädäntö ei ole vastannut niihin kysymyksiin, vaan ne ratkaisut on pitänyt keksiä täällä itse, jotta niinku pystytään siihen, että se turvallinen siirtymä näin nopealla aikataululla toteuttamaan...”* Turvallisesta siirtymästä tuli hyvinvointialueuudistusprosessin keskeinen tavoite, kun monialaisissa tiimeissä koettiin koko uudistusprosessi liian ”hämäisenä” ja kiireellisenä. Turvallisella siirtymällä tarkoitettiin erityisesti palvelujen säilymistä katkeamattomina ja laadukkaina samalla, kun uudistuksen organisatoriset ja hallinnolliset muutokset toteutetaan. Kun uudistusprosessia pidettiin kaikkien epäselvänä, turvallisen siirtymän välttämättömyys tarkoitti käytännön tasolla kuitenkin samalla konservatiivisina pidettyjen toiminta- ja organisaatiomallien säilyttämistä (vrt. esim. Lee 2007, 335–336). Tämä tuli esille molemmissa fokusryhmähaastattelussa monin tavoin.

Koska uudistusprosessi kaikkien koettiin monella tavalla ongelmallisena, kriittisten tekijöiden tunnistaminen muodostui lopulta yhteiseksi päämääräksi, rajakohteeksi: oli välttämättöntä saada aikaan tietyt asiat, jotta oli mahdollista siirtyä tavoiteaikataulussa sote- ja palveluiden järjestäjäksi. Yhtäältä haastatteluissa tuotiin esille, että käsitys turvallisesta siirtymästä ja siitä mitä se sisältää on ehkä vain valmistelijoiden ydinjoukon ymmärryksessä. Toisaalta ajatus turvallisesta siirtymästä perustui valmis-

telijoiden kokemuksiin siitä, että muunlaista siirtymää kuin valittu konservatiivinen lähestymistapa ei pystytä valmistelun reunaehtojen puitteissa edes toteuttamaan. Tulkitsemme, että turvallisen siirtymän tarpeesta muodostui olennaisin rajakohte keskeisten vastuuvalmistelijoiden välille molemmilla tutkimusalueilla. Samalla se kuitenkin sekä kavensi mahdollisuuksia ajatella koko valmisteluprosessia monialaisena yhteistoimintana uudella tavalla että asetti reunaehdoja uusien hyvinvointialueiden toimintarakenteille.

JOHTOPÄÄTÖKSET: HYVINVOINTIALUEIDEN VALMISTELUPROSESSI EI TUKENUT MONIALAISEN YHTEISTYÖN HYÖDYNTÄMISTÄ

Tarkastelimme monialaisen yhteistyön onnistumista hyvinvointialueuudistuksen valmisteluprosessissa kahdella hyvinvointialueella. Aineistomme koostui fokusryhmähaastatteluista, joissa avaintoimijat reflektoivat omia kokemuksiaan monialaisesta yhteistyöstä sekä uudistusprosessia kehystäneistä poliittishallinnollisista tekijöistä. Hyödynsimme haastateltaviemme kokemusten analyysissä kolmea yhteistoiminnan teoreettista käsitettä – vaihdon vyöhyke, kontaktivyyhyke ja rajakohte – joiden kautta tulkitimme, oliko monialaisissa tiimeissä mahdollista päästä sellaisen uudenlaisen ajattelun äärelle, joka samalla edisti kokonaisvaltaisesti uusien hyvinvointialueiden toimintaprosessien kehittämistä.

Haastateltavat korostivat monia teoreettisiin käsitteisiimme liittyviä näkökohtia yhteistyön keskeisinä tekijöinä. Heidän mukaansa uusien toimintatapojen kehittäminen edellyttää paitsi monialaisuutta, ennen muuta myös kykyä katsoa oman näkökulman ja vallitsevien käytäntöjen ohi ja taakse. On tärkeä tunnustaa ja tunnustaa eri toimijoiden osaaminen ja päästää samalla irti vallitsevista valtapositiioista. Myös asiantuntijuudesta yleisellä tasolla puhuttaessa nousi vahvasti esille yhteistyön ja verkostoitumisen merkitys asiantuntijuuden keskeisenä kyvykkyytenä. Käytännön tasolla nämä kyvykkyydet jäivät kuitenkin pitkälti hyödyntämättä, sillä valmisteluprosessin koettiin lopulta rakentuneen lähinnä jo ennalta määriteltyjen toimintaprosessien ja nimettyjen asiantuntijoiden varaan. Tähän oli haastateltaviemme mukaan syynä paitsi uudis-

tusprosessin nopea aikataulu, myös valtiotason epäselvä ohjeistus (ks. myös Ylisirniö ym. 2024; Pekkola ym. 2025; vrt. Hunter 2015).

Vaikka hyvinvointialueuudistuksessa peräänkuulutettiin uudenlaista tapaa tehdä asioita, päädyttiin valmisteluprosessia toteuttamaan lopulta varsin perinteisiin ratkaisuihin nojaten. Tämä samalla vaikeutti uusien toimijoiden pääsemistä mukaan valmisteluprosessiin, koska ajatukselle uusien asiantuntijaidentiteettien tunnistamisesta ja tunnustamisesta ei jäänyt käytännön tasolla juurikaan tilaa. Näin myös sidosryhmäyhteistyö tai ns. osallisuustyö jäi lopulta ulkopuoliseksi suhteessa valmistelijoiden ydinjoukon näkökulmiin. Aineistossamme ei juurikaan tuotu esille sidosryhmäyhteistyön sisällöllistä merkitystä valmisteluprosesseissa, vaikka sidosryhmäyhteistyö oli keskeinen osa valmisteluprosessia.

Tulkintamme perusteella *turvallinen siirtymä* nousi keskeiseksi rajakohteeksi hyvinvointialueiden valmisteluprosessissa. Samalla se rajasi merkittävästi sitä, millaisia uusia toimintarakenteita oli mahdollista ajatella palveluiden toteuttamisen osalta. Tilaa sen paremmin vakiintuneiden näkökulmien politisoimiselle kuin uusille asiantuntijuuksillekaan ei käytännön tasolla ollut valmisteluajankulun kiireen vuoksi. Turvallinen siirtymä näyttäytyikin turvallisenä tapana rakentaa organisaatio: tiedetään keskeiset asiantuntijat ja se, miten prosessia on tarkoituksenmukaista viedä eteenpäin palvelujen jatkuvuuden turvaamiseksi. Samalla kuitenkin jäi syrjään suuri osa prosessin alkuperäisistä tavoitteista, esimerkiksi palvelujen integraatioon ja asiakaslähtöisyyteen liittyen. Prosessi kohti vaihdon vyöhykkeen, kontaktivyöhykkeen ja rajakohteen kautta rakentuvaa kehittämistyötä olisi edellyttänyt mahdollisuutta heittäytyä ensin moninaisen ja epävarmankin tiedollisen pohjan varaan, mikä olisi samalla potentiaalisesti edistänyt uusien olennaisten näkökulmien tunnistamista.

Analyysimme vahvistaa aikaisempia havainnot koetun kiireen kielteisistä vaikutuksista julkishallinnon rakenteelliseen uudistamiseen (Häggman-Laitila ym. 2000; Niskanen ym. 2020; Post 2023; Pekkola ym. 2025). Soveltamamme teoreettisen jäsennyksen näkökulmasta keskeisillä toimijoilla tulisi olla riittävästi aikaa neuvotella uudistuksen tietosisällöistä, tunnistaa ja tunnustaa erilaisten asiantuntemusten relevanssi ja näin löytää sellainen yhteinen valmistelun

kiintopiste, jota kohti toimintoja lähdetetään yhdessä koordinoimaan. Mikäli aikaa ei koeta olevan tarpeeksi, myös monialaisen yhteistyön potentiaali kollektiivisena uudelleen oppimiseen voi jäädä realisoitumatta. Jäämme kuitenkin miettimään, vaikuttaisiko koettu kiire uudistamisprosesseihin samalla tavalla, mikäli monialaiselle yhteistyölle olisi jo olemassa vakiintuneita toimintamalleja? Näemmekin, että muutosprosessien tutkimisen lisäksi tarvitaan myös lisää ymmärrystä siitä, mikä on yhteistyön merkitys osana vakiintunutta perustoimintaa.

LÄHTEET

- Alatalo, M. & Åkerman, M. (2010). Asiantuntija-haastattelun analyysi: faktojen jäljillä. Teoksessa J. Ruusuvoori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.), *Haastattelun analyysi* (s. 372–392). Vastapaino.
- Balducci, A. & Mäntysalo, R. (toim.) (2013). *Urban planning as a trading zone*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-5854-4>
- Brannick, T. & Coghlan, D. (2007). In defense of being “native”: The case for insider academic research. *Organizational Research Methods*, 10(1), 59–74. <https://doi.org/10.1177/1094428106289253>
- Charles, G. & Alexander, C. (2014). An introduction to interprofessional concepts in social and health care settings. *Relational Child & Youth Care Practice*, 27(3), 51–55.
- Donnellon, A., Gray, B. & Bougon, M. (1986). Communication, meaning, and organized action. *Administrative Science Quarterly*, 31(1), 43–55. <https://doi.org/10.2307/2392765>
- Engeström, Y. (2005). *Developmental work research: Expanding activity theory in practice*. Lehmanns Media. <https://doi.org/10.58662/9783865416940>
- Galison, P. (1997). *Image and logic: A material culture of microphysics*. University of Chicago Press. <https://doi.org/10.1063/1.882027>
- Heilmann, P. (2022). Asiantuntijuuden käsite ja osa-alueet. *Hallinnon Tutkimus*, 41(4), 278–292. <https://doi.org/10.37450/ht.111274>
- Hiilamo, H. (2021). Tutkimukseen perustuvan asiantuntijatiedon käyttö päätöksenteossa: Esimerkkinä sote-uudistus. *Hallinnon Tutkimus*, 40(2), 111–128. <https://doi.org/10.37450/ht.110879>
- Hujala, A., Taskinen, H., Oksman, E., Kuronen, R., Karttunen, A. & Lammintaka, J. (2019). Sotamattilaisten monialainen yhteistyö. Paljon

- palveluja tarvitsevat asiakkaat etusijalle. *Yhteiskuntapolitiikka*, 84, 592–598.
- Hunter, D. J., Kieslich, K., Littlejohns, P., Staniszevska, S. & Tumilty, E. (2015). Public involvement in health priority setting: Future challenges for policy, research, and society. *Journal of Health Organization and Management*, 29(5), 521–533. <https://doi.org/10.1108/JHOM-04-2016-0057>
- Häggman-Laitila, A., Pietilä, A. M., Haapakorva, A. & Saastamoinen, H. M. (2003). Moniammatillinen projektityö herpehpalvelujen kehittämisessä. *Hallinnon Tutkimus*, 22(3), 212–226.
- Jenkins, L. (2010). The evolution of a trading zone: A case study of the Turtle Excluder Device. Teoksessa M. E. Gorman (toim.), *Trading Zones and Interactional Expertise: Creating New Kinds of Collaboration* (s. 157–180). MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/9780262014724.003.0008>
- Johanson, J. E., Pekkola, E., Stenvall, J. & Mikkonen, M. (2025). Introducing Future Public Governance and Global Crises: Nordic Perspectives. Teoksessa *Future Public Governance and Global Crises* (s. 1–10). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781035318674.00007>
- Jurmu, L. (2021). *Millaisella asiantuntijuudella tulevaisuuden kunta rakennetaan?* Tampereen Yliopiston väitöskirjat 399.
- Kanninen, V. (2017). *Strateginen kaupunkiseutu: Spatiaalinen suunnittelu radikaalina yhteensovittamisena*. Aalto university publication series Doctoral Dissertations, 227/2017.
- Kekoni, T., Mönkkönen, K., Hujala, A., Laulainen, S. & Hirvonen, J. (2019). Moniammatillisuus käsitteinä ja käytänteinä. Teoksessa K. Mönkkönen, T. Kekoni & A. Pehkonen (toim.), *Moniammatillinen yhteistyö. Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla* (s. 15–34). Gaudeamus.
- Kellogg, K., Orlikowski, W. & Yates, J. (2006). Life in the trading zone: Structuring coordination across boundaries in postbureaucratic organizations. *Organization Science*, 17(1), 22–44. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0157>
- Korhonen, K., Santala, R., Utriainen, P. & Teräviäinen, R. (2000). Sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämisen prosessimalli, esimerkkinä Lahti. *Hallinnon Tutkimus*, 19(3), 278–287.
- Layne, H. (2016). “Contact Zones” in Finnish (intercultural) education. Akateeminen väitöskirja. University of Helsinki.
- Lee, C. (2007). Boundary negotiating artifacts: Unbinding the routine of boundary objects and embracing chaos in collaborative work. *Computer Supported Cooperative Work*, 16, 307–339. <https://doi.org/10.1007/s10606-007-9044-5>
- Leinonen, J. (2023). Monitoimijainen yhteistyö hyvinvoinnin edistämisen yhdyspinnoilla. *Focus Localis*, 51(2).
- Leppäkoski, T., Paavilainen, E., Perälä, S., Koivuluoma, M., Sorvettula, J. & Pekkanen, T. (2016). Multi-professional collaboration in the service of children and young people. *Injury Prevention*, 22, A330.3–A331. <https://doi.org/10.1136/injuryprev-2016-042156.929>
- Lægred, P. & Rykkja, L. H. (2015). Organizing for “wicked problems” – analyzing coordination arrangements in two policy areas: Internal security and the welfare administration. *International Journal of Public Sector Management*, 28(6), 475–493. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-01-2015-0009>
- Maksniemi, M., Kekoni, T. & Vornanen, R. (2023). Yhteistyöverkostot vuorovaikutuksen vaihtoalueina perheosiaalisuuden ja lastensuojelun sosiaalisuuden palvelutarpeen arvioinnissa. *Hallinnon Tutkimus*, 42(4), 392–407. <https://doi.org/10.37450/ht.117117>
- Niskanen, O.-P., Jokivuori, P. & Ruuskanen, P. (2020). Soten “neljäs tuotantokausi” – dialogi ja luottamus politiikan ja virkamiehistoiminnan rajapinnalla. *Hallinnon Tutkimus*, 39(1), 36–51. <https://doi.org/10.37450/ht.98077>
- Pekkola, E., Johanson, J. E., Siirtola, E., Mikkonen, M. & Stenvall, J. (2025). Conclusions: Stormwatch? Governance strategies for unpredictable seas. Teoksessa *Future Public Governance and Global Crises* (s. 217–225). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781035318674.00024>
- Pohjola, P., Pitkänen, N. & Koivisto, J. (2015). Sosiaalisuuden tietokäytännöt vuorovaikutteisina vaihtoalueina. *Janus Sosiaalipolitiikan ja sosiaalisuuden tutkimuksen aikakauslehti*, 23(2).
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199268481.001.0001>
- Post, J. (2023). *Dynaamisten kyvykkyyksien syntyminen ja kehittyminen hyvinvointialuevalmistelun yhteydessä: Kyvykkyyksiperusteinen näkökulma julkishallinnon organisaation muutosprosessiin*. Akateeminen väitöskirja, Acta Wasaensia 506.
- Pratt, M. L. (1991). Arts of the contact zone. *Profession*, 91, 33–40.
- Star, S. L. (1989). The structure of ill-structured solutions: Boundary objects and heterogeneous distributed problem solving. Teoksessa M. Huhs & L. Gasser (toim.), *Readings in*

- Distributed Artificial Intelligence* 3. Morgan Kaufmann. <https://doi.org/10.1016/B978-1-55860-092-8.50006-X>
- Star, S. L. (2010). This is not a boundary object: Reflections on the origin of a concept. *Science, Technology, & Human Values*, 35(5), 601–617. <https://doi.org/10.1177/0162243910377624>
- Star, S. L. & Griesemer, J. (1989). Institutional ecology, 'translations' and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907–39. *Social Studies of Science*, 19, 387–420. <https://doi.org/10.1177/030631289019003001>
- Timperi, T. (2022). *Sote-integraation edellyttämä monialainen yhteistyöosaaminen: Selvityshenkilön raportti*. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2022:22.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Virkkunen, J., & Tenhunen, E. (2010). Finding a Concept That Integrates Specialists' Know-How: The case of Special Schools for Handicapped and Neurologically Ill Children. *Actio: an international journal of human activity theory*, 2010(3), 1–23.
- Ylisirniö, M., Laukka, E., Huhtakangas, M., Kuha, S., Hammarén, M., & Kanste, O. (2024). Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän ja kuntien hallinnon toimijoiden kokemuksia yhteistyöstä COVID-19-pandemian aikana integroiduissa sosiaali- ja terveyspalveluissa. *Hallinnon tutkimus*, 43(2), 34–51. <https://doi.org/10.37450/ht.127101>