



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

**OSUVA** Open  
Science

This is a self-archived – parallel published version of this article in the publication archive of the University of Vaasa. It might differ from the original.

## Moniammatillisen yhteistyön johtaminen

**Author(s):** Jalonen, Harri; Laasanen, Miia; Salminen, Jaanet

**Title:** Moniammatillisen yhteistyön johtaminen

**Year:** 2024

**Version:** Publisher's PDF

**Copyright** ©2024 Henkilöstöjohdon ryhmä Henry.

### Please cite the original version:

Jalonen, H., Laasanen, M. & Salminen, J. (2024). Moniammatillisen yhteistyön johtaminen. *Työn tuuli* (33)1, 91-95.  
[https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli\\_012024\\_hr.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_012024_hr.pdf)

Harri Jalonen  
Miia Laasanen  
Jaanet Salminen



# Moniammatillisen yhteistyön johtaminen

Käsitlemme artikkelissa moniammatillisen yhteistyön haasteita ja mahdollisuuksia opiskeluhollossa. Avaamme perusopetuksen opiskeluhoitoa ja sen toimintaympäristöä sekä pohdimme, miten eri organisaatioihin kuuluminen vaikuttaa ammattilaisten yhteistyöhön. Moniammatillisen yhteistyön johtamista käsittelevässä osassa esitämme tulkintamme opiskeluhollossa moniammatillisen yhteistyön nykytilasta ja sen kehittämistarpeista. Artikkelin johtopäätöksissä esitämme opiskeluhollossa moniammatillisen yhteistyön johtamisen huoneentaulun. Artikkelin perustuu Turun ja Vaasan yliopistojen yhteistyössä toteuttamaan (2023–2024) ja Työsuojelurahaston rahoittamaan Leveämmät hartiat vai syvempiä kuiluja -tutkimushankkeeseen.

**AVAINSANAT:** moniammatillisuus, johtaminen, opiskeluhoito

## Johdanto

Hyvinvointialueiden perustaminen on ollut iso hallinnollinen savotta. Sosiaali-, terveys- ja pelastuspalvelujen siirtäminen kunnilta alueille on edennyt maan eri puolilla eri tahtiin. Yhteistä kaikille alueille on, että missään siirtymä ei ole tapahtunut kivuttomasti. Taloudellisten säästöjen etsiminen on vienyt ison osan viranhaltijajohdon ja luottamushenkilöiden ajasta. Tämä on ymmärrettävää, mutta samalla valitettavaa, sillä kestävä talous syntyy toiminnallisista muutoksista. Uudistuksen tavoitteiden kannalta keskeistä on se, miten hyvinvointialueilla työskentelevät noin 200 000 eri alojen ammattilaista työskentelevät yhdessä palvelujen laadun, tehokkuuden ja saatavuuden eteen. Hyvinvointialueiden ohella yhteistyötä tarvitaan lisäksi kuntien, yritysten, järjestöjen ja seurakuntien kanssa. Moniammatillinen yhteistyö ei toteudu itsestään vaan

edellyttää sen johtamista. Erityisen merkitykselliseksi moniammatillisen yhteistyön johtaminen muodostuu silloin, kun ammattilaiset työskentelevät eri organisaatioissa. Vaarana on, että hyvinvointialueuudistukseen sisältyvä lupaus 'leveämmistä hartioista' jää saavuttamatta, jos yhteistyössä ei onnistuta (Pernaa ym., 2023).

Tarkastelemme tässä artikkelissa moniammatillista yhteistyötä ja sen johtamista opiskeluhollossa kontekstissa. Opiskeluhollossa tarkoitetaan oppilaan ja opiskelijan oppimisen, psyykkisen ja fyysisen terveyden sekä sosiaalisen hyvinvoinnin edistämistä ja ylläpitämistä koulu- ja oppilaitosyhteisössä. Opiskeluhollossa moniammatillisuuden tekee erityisen haasteelliseksi se, että sen parissa työskentelee eri alojen osaajia, joista osa on kunnan ja osa hyvinvointialueiden palveluksessa. Opiskeluhoitoon liittyy myös verkostotyö, jol-

loin toiminta kattaa myös valtionhallinnon ja kolmannen sektorin sekä seurakuntien palveluksessa olevia toimijoita.

Artikkelin johdannon jälkeen käsittelemme moniammatillista yhteistyötä kansainvälisen tutkimuskirjallisuuden valossa. Erityisenä mielenkiinnon kohteena on moniammatilliseen yhteistyöhön liitetyt mahdollisuudet ja ongelmat sekä niiden asettamat vaatimukset moniammatillisen yhteistyön johtamiselle. Tämän jälkeen avaamme perusopetuksen opiskeluhoitoa ja sen toimintaympäristöä sekä pohdimme, miten eri organisaatioihin kuuluminen vaikuttaa ammattilaisten yhteistyöhön. Moniammatillisen yhteistyön johtamista käsittelevässä osassa esitämme tulkintamme opiskeluhoitoon moniammatillisen yhteistyön nykytilasta ja sen kehittämistarpeista. Artikkelin johtopäätöksissä lanseeraamme opiskeluhoitoon moniammatillisen yhteistyön johtamisen huoneentaulun. Artikkelin perustuu Turun ja Vaasan yliopistojen yhteistyössä toteuttamaan (2023–2024) ja Työsuojelurahaston rahoittamaan Leveämmät hartiat vai syvempiä kuiluja -tutkimushankkeeseen.

## Moniammatillisen yhteistyön monet muodot

Moniammatillisen yhteistyön perimmäinen oikeutus syntyy halusta palvella asiakkaita kokonaisvaltaisesti ja tarpeesta ratkaista ongelmia, jotka ylittävät yksittäisissä ammateissa toimivien osaamisen ja pätevyyskriteerit. Moniammatillista yhteistyötä toteutetaan eri tavoin. Yhteistyön syvyydestä riippuen moniammatillisuus voi ilmetä joko ammattilaisten rinnakkaisena työskentelynä (*multiprofessional*) tai tietojen, taitojen ja vastuiden edistyneempänä integraationa (*interprofessional*) (D'Amour et al., 2005; Petri, 2010). *Multiprofessionaaliossa yhteistyössä* eri ammattialojen edustajat työskentelevät yhdessä, mutta kuitenkin verraten itsenäisesti ja oman ammatillisen identiteettinsä ohjaamina. Ammatillaiset esittävät ja asettavat toiminnan tavoitteet alakohtaisesti, olettaen että eri palveluita voidaan tuottaa toisistaan riippumatta. Yhteistyö ilmenee lähinnä toisen ammattialan edustajan konsultointina. *Interprofessionaaliossa yhteistyössä* mennään askel pidemmälle, sillä siinä korostetaan eri ammattilaisten yhteisen ymmärryksen rakentamista ja toisilta oppimista. Toiminnalle asetetaan yhteinen tavoite ja suunnitelma, mutta toteutusvastuu pilkkoutuu eri ammattilaisille. Ammatillaiset kokoontuvat yhteen kertomaan toisilleen työn edistymisestä. Kehittyneimmässä muodossaan ammatillinen yhteistyö ylittää ammattikuntien rajat, jolloin puhutaan *transprofessionaaliossa yhteistyöstä*. Tällöin sekä toiminnan tavoitteet että arviointi on tehty mahdollisimman paljon yhdessä. Työskentelyä ohjaa yhteinen vastuu, jossa ei ole tiukkoja ammattireviirejä. Transprofessionaaliossa yhteistyössä ammatillaiset jakavat osaamista, voimavaroja ja valtaa, mahdollistaen myös asiakkaiden osallistumisen yhteistyöhön (Freeth & Reeves, 2004; Olenick ym., 2010; Varagona ym., 2017; Khalili ym., 2019; Sell ym., 2022). Näiden kolmen moniammatillisen yhteistyön lisäksi tutkijat puhuvat myös hybridiammatillisuu-

desta (*hybrid professionalism*, esim. Hendriks & van Gestel, 2017; Breit ym., 2024). Sillä tarkoitetaan yleisesti työelämän jatkuvaa muutosta, jossa tarvitaan jatkuvalla syötöllä uusia taitoja ja työskentelytapoja. Hybridiammatillisuuden yhtenä ajurina toimii teknologinen kehitys, jonka arvioidaan edellyttävän joustavuutta ja valmiutta oppia uutta. Hybridiammatillisuuden ytimessä on idea, että yksilöt eivät enää rajaudu vain yhteen ammatti-identiteettiin ja asiantuntijuuteen. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi terveydenhuollon ammattilaista, joka syventää ymmärrystään data-analytiikasta.

Moniammatilliseen yhteistyöhön liittyy monia hyötyjä. Kirjallisuudessa moniammatillisen yhteistyön onnistuminen liitetään ammattilaisten työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin (Winter-Collins, 2000; Laschinger & Smith, 2013), voimaantumiseen sekä ammatilliseen itsetuntoon ja työhön sitoutumiseen (Kuokkanen ym., 2007; Hinton & Kirk, 2015; Karukivi ym., 2023). Yhteistyön on todettu vähentävän työhön liittyvää stressiä, uupumusta ja halua vaihtaa ammattia (Kaiser ym. 2018). Lisäksi toimiva moniammatillinen yhteistyö parantaa työn laatua ja tehokkuutta, lisää työpaikan houkuttelevuutta sekä vähentää palveluntuotannon kustannuksia (Bossert ym. 2020; Petri 2010; Suter ym. 2020).

Yhteistyön hyödyt eivät toteudu itsestään, vaan niiden saavuttaminen edellyttää selkeää ja yhteistä tavoitteen määrittelyä ja jatkuvaa arviointia eri ammattiryhmien kesken (Bossert ym. 2020; Karukivi ym. 2023). Yhteistyötä tekevien ammattilaisten on ymmärrettävä roolinsa osana isompaa kokonaisuutta. Onnistunut yhteistyö perustuu rakentavaan vuorovaikutukseen, jossa ammatillaiset keskustelevat, jakavat näkemyksiään ja myös kunnioittavat toistensa asiantuntemusta. Tämä lisää yhteistyöhön osallistuvien keskinäistä luottamusta, joka on välttämätöntä yhteisen asiantuntemuksen rakentamiselle. Luottamus tukee oivallusten jakamisen lisäksi oppimisen kannalta hyödyllisten virheiden ja erehdysten avointa jakamista (Holten ym., 2016).

Aina moniammatillinen yhteistyö ei kuitenkaan onnistu. Valtadynamiikka ja erilaiset ammatilliset asemat (Supper ym., 2015; Reeves ym., 2017) sekä erilaiset arvot ja kulttuuriset kuilut (McLaughlin, 2016) mainitaan tutkimuskirjallisuudessa yleisinä yhteistyön esteinä. Yhteistyö merkitsee oman osaamisen jakamista ja ammatillisen identiteetin avaamista, mikä asettaa ammatillaiset alttiiksi erilaiselle vaikuttamiselle. Harvinaista ei ole sekään, että yhteistyö mielletään rasitteeksi, jos sen koetaan ottavan merkittävästi enemmän kuin antavan.

## Moniammatillinen yhteistyö opiskeluhoollissa

Hyvinvointialueet ovat vastanneet vuoden 2023 alusta lukien sosiaali- ja terveydenhuolto- sekä pelastuspalvelujen järjestämisestä. Opiskeluhoito on yksi lasten ja nuorten hyvinvointiin keskeisesti liittyvä toiminnan osa-alue, jonka toteuttami-

nen edellyttää yhteistyötä hyvinvointialueiden ja koulutuksen järjestäjinä toimivien kuntien ja kuntayhtymien välillä. Yhteistyöhön kohdistetaan odotuksia. Esimerkiksi hyvinvointialueiden perustamista koskevassa hallituksen esityksessä (HE 241/2020 vp) opiskeluhoito kuvataan keskeiseksi ja konkreettiseksi hyvinvointialueen ja kunnan yhdyspinnalla toimivaksi palveluksi. Tältä osin uudistusta perustellaan opiskeluhoitoon palvelujen hajaantumisen eri hallinnollisille toimijoille, jonka on koettu vaikeuttaneen toiminnan ohjaamista ja pirstoneen palvelujärjestelmää.

Opiskeluhoito kuuluu kaikille kouluyhteisössä työskenteleville sote-, kasvat- ja opetusalojen ammattilaisille. Opiskeluhoito on yhteisöllistä työtä ja yksilöllistä tukea, ja sitä toteutetaan ensisijaisesti ehkäisevänä, koko yhteisöä tukevana yhteisöllisenä toimintana (Oppilas- ja opiskelijahuoltolaki 1287/2013). Yhteisöllisellä opiskeluhoitolla tarkoitetaan toimintakulttuuria, joka edistää oppilaiden ja opiskelijoiden oppimista, terveyttä ja hyvinvointia, sosiaalista vastuullisuutta, vuorovaikutusta, osallisuutta sekä ympäristön terveellisyttä, turvallisuutta ja esteettömyyttä. Vastaavasti yksilökohtaiseen opiskeluhoitoon sisältyvät koulu- ja opiskeluterveydenhuollon palvelut sekä kuraattori- ja psykologipalvelut. Yksilöllistä opiskeluhoitoa toteutetaan monialaisessa asiantuntijaryhmässä, joka kootaan tapauskohtaisesti oppilaan tueksi.

Opiskeluhoito edellyttää moniammatillista yhteistyötä palvelujen järjestämisen, johtamisen ja käytännön työn eri tasoilla (Moilanen ym., 2020). Moniammatillisen yhteistyön onnistuminen vaatii, että työntekijät ja johtajat sitoutuvat yhteistyöhön ja yhteisiin tavoitteisiin (Hinton & Kirk, 2015). Onnistumiseen vaikuttavat erilaiset työorientaatiot, tietoperustat, toimintakulttuurit ja toiminnan rakenteet. Parhaimmillaan moniammatillisuus ehkäisee siiloutumisesta aiheutuvia ongelmia ja edistää hallinnonalarajat ylittävien ratkaisujen kehittämistä (Coates, 2015). Moniammatillisuudella on myös kääntöpuolensa, sillä erilaisten asiantuntijuuksien välille syntyy jännitteitä, koska yhden ammattikunnan toimintatapa ei aina saa varauksetta vastakaikua toisaalla. Odotus moniammatillisen yhteistyön toimivuudesta on sekä yhteisöllisen että yksilöllisen opiskeluhoitoon ytimessä. Tämä on ymmärrettävää, sillä lasten ja nuorten tarpeisiin vastaaminen edellyttää monenlaista osaamista, minkä lisäksi laissa säädetään opiskeluhoitossa toimivien eri ammattilaisten velvollisuuksista ja vastuista. Moniammatillinen yhteistyö tulisi mieltää horisontaalisesti integroiduksi työskentelyksi ja kumppanuudeksi (Lillehaug Pedersen, 2020), jossa asiantuntijuutta hyödynnetään lapsen, hänen perheensä ja koko kouluyhteisön parhaaksi (Pernaa ym., 2023).

Valitettavasti opiskeluhoitoon tilasta kertovat tutkimukset ja selvitykset kuitenkin osoittavat, että ammattilaisten yhdessä työskentelyyn ja osallisuuden toteutumiseen liittyy haasteita. Eri alojen ammattilaisten jaettu ymmärrys opiskeluhoitosta on puutteellista, reaktiivista ja ongelmakeskeistä, minkä vuoksi opiskeluhoito on vaikea saavuttaa proaktiivisia ja oppilaan kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin tähtäviä tavoitteita (Suhola, 2007; Wiss ym., 2017). Opiskeluhoitoon moniammatilliseen yhteistyöhön liittyy myös monia jännitteitä (Jalonen ym., 2024). Moniammatillinen yhteistyö edellyttää

esimerkiksi toimivaa tiedonkulkua, mutta samalla on huolehdittava lasten ja nuorten tietosuojasta. Opiskeluhoitoon tavoitteisiin sisältyy lapsen ja nuoren toimijuuden tukeminen, mutta kuitenkin siten, että se ei hämähärry ammattilaisten velvollisuuksia ja vastuuta.

Erityisen ongelmalliseksi on osoittanut saavuttaa tavoite yhteisöllisen opiskeluhoitoon ensisijaisuudesta. Esimerkiksi toisella asteella työskentelevien psykologien yhteistyökumppaneita kartoittaneen tutkimuksen mukaan psykologit käyttävät vain kymmenesosan työajastaan yhteisölliseen opiskeluhoitoon (Hietanen-Peltola ym., 2019a). Haasteita on havaittu myös yhteistyön tavoissa, sillä opiskeluhoitotyöryhmissä käsitellään usein lainvastaisesti yksittäisen lasten ja nuorten asioita (Hietanen-Peltola ym., 2019b). Lisäksi erityisesti korona-aikana raportoituihin moniammatillisen yhteistyön merkittävää heikentymistä (Hietanen-Peltola, 2020).

Moniammatilliseen yhteistyöhön kohdistuvat haasteet näkyvät myös opiskeluhoitoon hallinnollisen uudistamisen valmistelutyössä. Hallituksen esitykseen (HE 165/2021) annetuissa asiantuntijalausunnoissa kannettiin huolta erityisesti opiskeluhoitoon operatiivisesta johtamisesta (Jalonen ym., 2024). Kahden eri johtamisjärjestelmän (hyvinvointialue ja koulu/kunta) kohteena olevan toiminnan johtamista pidetään haasteellisena muun muassa tiedonkulun ja epäselvien vastuiden vuoksi. Oireellista tai ei, vantaalaisessa koulussa keväällä 2024 sattunut ampumavälikohtaus nosti julkiseen keskusteluun kysymyksen opiskeluhoitoon moniammatillisuuden toimivuudesta. Monissa puheenvuoroissa esitettiin, että kouluissa toimivat psykologit ja kuraattorit pitäisi siirtää hyvinvointialueilta takaisin kuntiin (Helsingin Sanomat 17.2.2024). Hyvinvointialueiden lasten, nuorten ja perheiden palveluista vastaavat johtajat puolestaan näkevät, että opiskeluhoitoon siirtäminen takaisin kuntiin voisi heikentää palveluja (STT 11.4.2024).

## Moniammatillisen yhteistyön johtamisen huoneentaulu

Organisaatio- ja ammattirajat ylittävä yhteistyö asettaa uusia haasteita johtajille (Kramer ym., 2019). Jotta ammattilaiset voivat onnistua yhteistyössään, on johtajien oltava motivoituneita ja sitoutuneita sektorirajat ylittävään keskinäiseen työskentelyyn osana arkeaan (Laulainen ym., 2020). Moniammatillisen yhteistyön laadukas johtaminen on vaativaa jo yhden organisaation sisällä, ja vastuu usean toimialan tai organisaation välisestä yhteistyöstä tuo merkittäviä lisähaasteita johtamiselle (Willumsen ym., 2012). Mitä enemmän yhteistyötä, sitä vahvemmasi kasvaa johtajien välinen tutuus ja luottamus, mikä puolestaan luo suotuisat lähtökohdat yhteisten tavoitteiden saavuttamiselle. Johtajien olisikin varattava systemaattisesti yhteistä aikaa oppiakseen tuntemaan toistensa vastuut ja tehtäväkentät sekä voidakseen vaihtaa ajatuksia ja ratkaista pulmia yhdessä.

Ammattilaisten toimivaa yhteistyötä tukee se, että eri toimialojen ja tehtäväkokonaisuuksien johtajat työskentelevät yhteensovittavalla tavalla (Perälä ym., 2012; Hujala ym., 2020). Yhteensovittava johtaminen edellyttää johtajalta taitoa asettua tarkastelemaan tilanteita aiempaa useammas- ta näkökulmasta ja prosessoida eri toimialoja ja ammatteja edustavien työntekijöiden näkemuseroja. Johtajan on osattava tulkata eri ammattien kieltä ja käsitteistöä sekä autettava muita tunnistamaan erilaisuuksien tuomat hyödyt ja vahvuudet työyhteisössä. Opiskeluhuollon kontekstissa se tarkoittaa sekä ammatteja ylittävää yhteisjohtamista että johtamista yli sosiaali-, terveys-, kasvat- ja opetuspalvelujen sisäisten ja välisten rajojen. Yhteensovittava johtaminen varmistaa eri ammatteja edustavien työntekijöiden selkeät yhteiset pelisäännöt ja tukee lasten, nuorten ja perheiden osallisuutta opiskeluhuollon kehittämiseen.

Opiskeluhuollon moniammatillisen yhteistyön johtamisessa johtajaa auttaa systeminen ajattelu, joka ohjaa huolehtimaan kokonaisvaltaisesti lapsen tai nuoren elämäntilanteen ympärille rakentuvasta opiskeluhuollon tarjoamasta tuesta ja avusta. Systemisyys näkyy eri aloja ja ammatteja edustavien yksilöiden, ryhmien ja hallinnollisten tahojen intressien samanaikaisena huomioon ottamisena arjen toiminnan suunnittelussa, toteuttamisessa ja arvioinnissa (Davis ym., 2015). Onkin tärkeää muistaa, että tärkeintä ei ole moniammatillisuus itseisarvona, vaan se, miten toiminnan eri tasoilla toteutuvan yhteistyön avulla lapselle ja hänen perheelleen voidaan turvata vaikuttava ja kokonaisvaltainen palvelu heille itselleen parhaiten sopivalla tavalla (Hujala ym., 2020).

Toisten ammattilaisten työhön liittyvän ymmärryksen lisääminen ja myönteisen asenneilmapiirin vahvistaminen on keskeinen tehtävä moniammatillisen yhteistyön johtamisessa. Yksi johtajan tärkeä tehtävä on estää oman organisaation, yksikön tai ammattikunnan etuja ajavaa reviiirajattelua niin ammattilaisten kuin omassakin toiminnassa (Bihari Axelsson & Axelsson, 2009). Myös organisaatioiden rakenteiden pitää tukea ja edistää työntekijöiden yhteistyötä. Johtajat voivat edesauttaa yhteistyötä esimerkiksi muodostamalla toimialat ylittäviä moniammatillisia tiimejä ja työpareja sekä tarjoamalla henkilöstölle yhteisiä tiloja ja toiminta-alueita, jotka osaltaan tukevat ammattirajoja ylittävän yhteisen osaamisidentiteetin muodostumista.

Moniammatillisen yhteistyön onnistumista tulee seurata ja arvioida, jotta sitä voidaan systemaattisesti kehittää. Yksi merkittävä haaste moniammatillisen yhteistyön edistämises- sä onkin se, että organisaation suoriutumisen mittareihin on vain harvoin sisällytetty yhdessä tekeminen. Tutkimuskirjal- lisuuden valossa tiedetään, että moniammatillinen yhteistyö saattaa näyttytyä johtajille jopa negatiivisena suoritteena. Toiminnan tehokkuutta seurataan erilaisilla mittareilla ja ti- lastoilla, mutta jos nämä mittarit eivät huomioi moniamma- tillisen yhteistyön vaatimaa aikaa ja resursseja, ne saattavat rajoittaa yhteistyön toteuttamista (Hujala ym., 2020.)

Lopuksi esitämme kirjoituksemme yhteenvedona *moniamma- tillisen yhteistyön johtamisen huoneentaulun*, jonka toivom- me antavan potkua johtajien jokaiseen työpäivään.

1. Johtajien on tunnettava perusteellisesti toistensa työt ja ta- vat, jotta ammattilaiset voivat onnistua yhteistyössään.

Varaa aikaa tutustumiselle sekä jatkuvalle yhteiselle oppimiselle, ajatusten vaihdolle ja johtamistyön arkisten tilanteiden ratkaisemiselle – toimialarajat ylittävästi.

2. Moniammatillisen yhteistyön johtaminen vaatii oman osaamisensa.

Ota haltuun yhteensovittavan johtamisen sekä systeemi- syyden perusteet ja lähde soveltamaan niitä työyhteisös- säsi yhdessä muiden johtajien kanssa.

3. Ymmärrys moniammatillisen yhteistyön nykytilanteesta luo edellytykset onnistumiselle tulevaisuudessa.

Selvitä yhteistyön nykytilanne toiminnan eri tasoilla ja varmista tarvittava osaaminen, resurssit ja arjen toimin- taedellytykset yhdessä työntekijöiden kanssa. ■

## LÄHTEET

- Bihari Axelsson, S. & Axelsson, R. (2009). From territoriality to altruism in interprofessional collaboration and leadership. *Journal of Interprofessional Care*, 23(4), 320–330.
- Bossert, J., Forstner, J., Villalobos, M., Siegle, A., Jung, C., Deis, N., Thomas, M., Wensing, M. & Krug, K. (2020). What patients with lung cancer with comorbidity tell us about interprofessional collaborative care across healthcare sectors: Qualitative interview study. *BMJ Open*, 10:e036495.
- Breit, E., Alm Andreassen, T. & Fossetøl, K. (2024). Development of hybrid professionalism: street-level managers' work and the enabling conditions of public reform. *Public Management Review*, 26(2), 443–465.
- Coates, D. (2015). Working with families with parental mental health and/or drug and alcohol issues where there are child protection concerns: inter-agency collaboration. *Child and Family Social Work*, 22(S4), 1–10.
- D'Amour, D., Ferrada-Videla, M., San Martin Rodriguez, L. & Dominique Beaulieu, M. (2005). The conceptual basis for interprofessional collaboration: Core concepts and theoretical frameworks. *Journal of Interprofessional Care*, 19(1), 116–131.
- Davis, A.P., Dent, E. B. & Wharff, D. M. A (2015). Conceptual model of systems thinking leadership in community colleges. *Systemic Practice and Action Research*, 28(4), 333–353. <https://doi.org/10.1007/s11213-015-9340-9>
- Freeth, D. & Reeves, S. (2004). Learning to work together: Using the presage, process, product (3P) model to highlight decisions and possibilities. *Journal of Interprofessional Care*, 18(1), 43–56.
- Hallituksen esitys eduskunnalle hyvinvointialueiden perustamista. HE 241/2020 vp.
- Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi oppilas- ja opiskelijahuoltolain muuttamisesta. HE 165/2021 vp.
- Hendrikx, W. & van Gestel, N. (2017). The emergence of hybrid professional roles: GPs and secondary school teachers in a context of public sector reform. *Public Management Review*, 19(8), 1105–1123.

- Hietanen-Peltola, M., Vaara, S. & Laitinen, K. (2019a). ”Yksi psykologi ei voi tehdä kolmen psykologin työtä.” Opiskeluhoollon seurannan tuloksia psykologityöstä toisen asteen oppilaitoksissa. Tutkimuksesta tiiviisti 54/2019. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki.
- Hietanen-Peltola, M., Vaara, S. & Laitinen, K. (2019b). ”Meillä ei toistaiseksi ole järjestetty tätä lain vaatimalla tavalla.” Opiskeluhoollon seurannan tuloksia kuraattorityöstä toisen asteen oppilaitoksissa. Tutkimuksesta tiiviisti 55/2019. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki
- Hietanen-Peltola, M., Vaara, S., Laitinen, K. & Jahnukainen, J. (2020). Etäkoulu heikensi avun ja tuen saantia opiskeluhoollosta – myös kuraattori- ja psykologipalveluissa. Tutkimuksesta tiiviisti 40/2020. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki.
- Hinton, D. & Kirk, S. (2015). Teachers’ perspectives of supporting pupils with long term health conditions in mainstream schools: A narrative review of the literature. *Health and Social Care Community*, 23(2), 107–120.
- Holten, A-L., Hancock, G. B., Persson, R., Hansen, A-M. & Høgh, A. (2016). Knowledge hoarding: antecedent or consequent of negative acts? The mediating role of trust and justice. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 215–229.
- Hujala, A., Mustonen, E., Klinga, C., Lammintakanen, J., Laulainen, S. & Taskinen, H. (2020). Integroiva johtaminen. Teoksessa A. Hujala & H. Taskinen (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveysala (ss. 131–149). Tampere: Tampere University Press.
- Jalonen, H., Laasanen, M. & Salminen, J. (2024). Moniammatillinen yhteistyö opiskeluhoollolla – tasapainoilua jännitteiden välillä. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 61(2), 306–322.
- Kaiser, S., Patras, J. & Martinussen, M. (2018). Linking interprofessional work to outcomes for employees: A meta-analysis. *Research in Nursing & Health*, 41(3), 265–280.
- Karukivi, J., Leino-Kilpi, H., Kuokkanen, L., Kuusisto, H., Rautava, P., Seppänen, L., Sulosaari, V. & Stolt, M. (2023). Association between work empowerment and interprofessional collaboration among health care professionals working in cancer care settings. *Journal of Interprofessional Care*, 37(1), 21–28.
- Khalili, H., Thistlethwaite, J., El-Awaisi, A., Pfeif e, A., Gilbert, J., Lising, D., MacMillan, K., Maxwell, B., Grymonpre, R., Rodrigues F., Snyman, S. & Xyrichis, A. (2019). Guidance on global interprofessional education and collaborative practice research: Discussion Paper. A joint publication by InterprofessionalResearch. Global & Interprofessional.Global. Saatavissa [www.research.interprofessional.global](http://www.research.interprofessional.global)
- Kuokkanen, L., Suominen, T., Rankinen, S., Kukkurainen, M-L., Savikko, N. & Doran, D. (2007). Organizational change and work-related empowerment. *Journal of Nursing Management*, 15(5), 500–507.
- Kramer, M., Day, E., Nguyen, C., Hoelscher, C. & Cooper, O. (2019). Leadership in an interorganizational collaboration: A qualitative study of a statewide interagency taskforce. *Human Relations*, 72(2), 397–419.
- Laulainen, S., Zitting, J. & Niiranen, V. (2020). Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa A. Hujala & H. Taskinen (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveysala (ss. 151–177). Tampere University Press, Tampere.
- Laschinger, H. & Smith, L. M. (2013). The influence of authentic leadership and empowerment on new-graduate nurses’ perceptions of interprofessional collaboration. *The Journal of Nursing Administration*, 43(1), 24–29.
- Lillehaug Pedersen, L-M. (2020). Interprofessional collaboration in the Norwegian welfare context: A scoping review. *Journal of Interprofessional Care*, 34(6), 737–746.
- McLaughlin, J. (2016). Social work in acute hospital settings in Northern Ireland: The views of service users, carers and multidisciplinary professionals. *Journal of Social Work*, 16(2), 135–154.
- Moilanen, T., Airaksinen, M. & Kangasniemi, M. (2020). Ankkuritoiminnan käsikirja. Moniammatillinen yhteistyö nuorten hyvinvoinnin edistämiseen ja rikosten ennaltaehkäisemiseen. Sisäministeriön julkaisu 16, Helsinki.
- Olenick, M., Allen, L. R. & Smego, R. A. (2010). Interprofessional education: A concept analysis. *Advances in Medical Education Practice*, 25(1), 75–84.
- OPH (2024). Opiskeluhoolto. Saatavilla: <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkimus/opiskeluhoolto>
- Pernaa, H-K., Salminen, J., Tuominen, M., Lindell, J., Kallio, H. & Rantamäki, A. (2023). Opiskeluhoollon uudelleenjärjestämisen vaaranpaikat. *Hallinnon Tutkimus*, 42(3), 376–380.
- Perälä, M-L., Halme, N., Nykänen, S. & työryhmä (2012). Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittava johtaminen. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki.
- Petri, L. (2010). Concept analysis of interdisciplinary collaboration. *Nursing Forum*, 45(2), 73–82.
- Reeves S., Pelone F., Harrison R., Goldman J. & Zwarenstein M. (2017). Interprofessional collaboration to improve professional practice and healthcare outcomes. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, 6:7.
- Sell, K., Hommes, F., Fischer, F. & Arnold, L. (2022). Multi-, inter- and transdisciplinarity within the public health workforce: A scoping review to assess definitions and applications of concepts. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(17), 10902.
- Suhola, T. (2017). Asiakaslähtöisyys ja monialainen yhteistyö oppilashuollossa: oppilashuolto prosessi systematisemisenä palvelukokonaisuutena. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 733. Diss. Lappeenranta University of Technology.
- Supper, I., Catala, O., Lustman, M., Chemla, C., Bourgueil, Y. & Letrilliat, L. (2015). Interprofessional collaboration in primary health care: A review of facilitators and barriers perceived by involved actors. *Journal of Public Health*, 37(4), 716–727.
- Suter, E., Deutschlander, S., Mickelson, G., Nurani, Z., Lait, J., Harrison, L. & Grymonpre, R. (2012). Can interprofessional collaboration provide health human resources solutions? A knowledge synthesis. *Journal of Interprofessional Care*, 26(4), 261–268.
- Varagona, L., Nandan, M., Hooks, D., Porter, K., Johnson, M., Beth, M. & Slater-Moody, J. (2017). A model to guide the evolution of a multiprofessional group into an interprofessional team. *The Journal of Faculty Development*, 31(2), 49–56
- Winter-Collins, A. & McDaniel, A. M. (2000). Sense of belonging and new graduate job satisfaction. *Journal for Nurses in Staff Development*, 16(3), 103–111.
- Wiss, K., Halme, N., Hietanen-Peltola, M. & Ståhl, T. (2017). Perusopetuksen opiskeluhoollon tilannekuva 2017 - Yhdenvertaisuus haasteena sekä yksilökohtaisessa että yhteisöllisessä työssä. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki.
- Willumsen, E., Ahgren, B. & Ødegård, A. (2012). A conceptual framework for assessing interorganizational integration and interprofessional collaboration. *Journal of Interprofessional Care*, 26(3), 198–204.

**HARRI JALONEN** työskentelee professorina Vaasan yliopiston johtamisen akateemisessa yksikössä. Jalonen on tutkinut viime aikoina mm. tiedolla johtamisen mahdollisuuksia ja kipupisteitä, systeemistä ja ilmiölähtöistä hallintaa sekä erilaisia arvokkaaksi kelpuuttamisen tapoja ja palveluperusteista arvonluontia. Tällä hetkellä Jalonen on kiinnostunut organisatorisen tietämättömyyden syistä, ilmenemismuodoista ja seurauksista.

**MIIA LAASANEN**, FT työskentelee tutkimuspäällikkönä Turun yliopiston Sote-akatemiassa. KT Jaanet Salminen työskentelee yliopistonlehtorina Turun yliopiston Sote-akatemiassa ja opetta-jankoulutuslaitoksella. Laasanen ja Salminen ovat syventyneet erityisesti lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin, monialaisen yhteistyön ja palvelujen kehittämisen teemoihin työelämä-lähtöisen tutkimuksen ja koulutuksen parissa.