

4

Sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemi hybridihallinnan järjestelmänä – institutionaalisten logiikkojen näkökulma

Marco Roth & Jarmo Vakkuri

Johdanto ja tutkimusasetelma

Yhteiskunnan monimutkaistuvat ilkeät ongelmat eivät useinkaan pelkisty kysymyksenasetteluiksi, jotka yksittäiset organisaatiot kykenevät yksin omilla toimenpiteillään ratkaisemaan. Ongelmanratkaisu edellyttää organisaatorajat ylittäviä toiminnallisia rakenteita ja laajempaa ekosysteemiä (vrt. Autio & Thomas 2021; ks. myös Nordling ym. tämän julkaisun luvussa ”Innovaatioekosysteemit sosiaali- ja terveysalan kehittämisessä”), jossa on erilaisista institutionaalisista taustoista tulevia toimijoita ja jonka keskeinen etu on kyky hyödyntää moninaisia resursseja ja yhdistää toimijoiden joskus ristiinkin meneviä tavoitteita ja keinoja (mm. Weaver 1948; Vakkuri & Johanson 2020a; Vakkuri & Johanson 2018). Tällaiselle moninäkökulmaiselle ongelmanratkaisulle on erityinen tarve yhteiskunnan muutoksessa. Samanaikaisesti kun yhteiskuntien tieteellis-teknologiset mahdollisuudet ratkaista yhä ilkeämpiä ongelmia ovat räjähdysmäisesti kehittyneet ja parantuneet, institutionaalisten toimintamallien kyky toimia näiden mahdollisuuksien mukaisesti tai niitä tukevasti on edelleen hyvinkin rajallinen.

Ongelma koskee niin tämän artikkelin kohteena olevaa sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemiä kuin vaikkapa ilmastonmuutoksen hallintaa, kaupungistu-

miskehityksen moninaisten vaikutusten haltuunottoa tai yhteiskunnan sosiaalisen eriarvoistumisen vähentämistä. Autio (2022) määrittelee innovaatioekosysteemin toisistaan riippuvaisten – vaikkakin hierarkkisesti riippumattomien – heterogeenisten osallistujien yhteisöksi, jotka yhdessä luovat yhtenäisen, ekosysteemitason tuotoksen määritellylle käyttäjäryhmälle. Innovaatioekosysteemin tavoite ei näin ollen ole vain summata yksittäisten toimijoiden rationaalisuuksia yhteen, vaan tarkastella laajemmin yhteistoiminnan synnyttämää arvoa, yhteiskunnallista vaikutusta ja toimijoiden keskinäisiä vuorovaikutussuhteita. Tässä oleellista voi olla verkoston vaikutus toiminnan siiloutumisen ja osaoptimoinnin vähentämisessä, ja siinä toimijan rooli voi vaihdella palveluprosessin keskeisen toimijan roolista pienten marginaalisten, mutta ekosysteemille tärkeiden erityistehtävien toteuttamiseen. Perustellusti ekosysteemin kokonaisuuden oletetaan olevan enemmän kuin osiensa summan (vrt. esim. Laihonon & Kokko 2020; Vakkuri & Johanson 2020a; Vakkuri ym. 2021).

Organisaatorajat ylittävän toimintamallin tarve ei ole koskaan näyttäytynyt vain sektoreiden sisällä, vaan myös niiden välillä. Julkista ja yksityistä sektoria sekä kansalaisyhteiskunnan toimintaa on opittu tarkastelemaan toisistaan erillisinä sektoreina, joiden välisiä ristikkäisiä vaikutuksia on toki analysoitu monipuolisesti, mutta niiden muodostamaa hallinnan kokonaisuutta ei ole jäsennetty vielä kovinkaan pitkälle (Kooiman 2003; Williamson 1999). Edelleen on olemassa monellakin tavalla puutteellinen ymmärrys siitä, millaisia perinteiset sektorirajat ylittäviä instituutioita ja toiminta- ja arviointimalleja esimerkiksi kansalaisten hyvinvoinnin edistäminen tai ilmastonmuutoksen hallinta todellisuudessa edellyttävät. Tätä ovat vahvistaneet monetkin tekijät, ei vähiten eri tieteenalojen tutkimuksen organisoituminen, joissa ilmiölähtöiset tieteenalojen rajat ylittävät tutkimuksen tavat ovat jääneet vähäisemmälle huomiolle (Vakkuri ym. 2021). On ehkä totuttu olettamaan, että olisi olemassa suhteellisen puhtaat julkisen tai yksityisen sektorin toiminnan lajityypit, joita monimutkaisten ongelmien hallinnassa olisi perusteltua tavoitella, mutta joiden yhdistelmiä ja sekoituksia tulisi pyrkiä viimeiseen asti vastaavasti välttämään (Jacobs 1992; Ménard 2004). Yhteiskunnan tehtävien hallinta on näin ajatellen perustunut vain rajalliseen näkemykseen yhteiskunnan resurssien monipuolisesta hyödyntämisestä. Samalla alueen tutkimus on osittain unohtanut, miten tärkeää on jäsentää tapoja, joilla erilaiset toimijat, omistajapohjat, rahoitusmuodot ja institutionaaliset logiikat joissakin yhteyksissä edistävät ilkeiden ongelmien ratkaisua ja tärkeiden yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamista, ja miten ne vastaavasti toisissa yhteyksissä luovat uudenlaisia hallinnan, johtamisen ja tilivelvollisuuden ongelmia (Vakkuri & Johanson 2020a).

Tämän tutkimuksen yleisenä tarkoituksena on ymmärtää sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemiä hybridihallinnan näkökulmasta. Innovaatioekosysteemissä sekoittuvat julkisen, yksityisen ja kansalaisyhteiskunnan lähtökohdat ja intressit ja jossa hybriditeetti voi liittyä toiminnan omistuspohjaan, kilpaileviin, joskus vastakkaisiinkin institutionaaliin logiikoihin, moninaisiin rahoitusmuotoihin sekä sosiaalisen ja institutionaalisen kontrollin yhdistelmiin. Tässä tutkimuksessa keski-

tymme tarkastelemaan innovaatioekosysteemiä erityisesti institutionaalisten logiikkojen sekoittumisena eli hybridisyytenä. Institutionaalisten logiikkojen käsite liittyy institutionaaliseen teoriaan, joka tutkii miten organisaatiot ja yksilöt sopeutuvat ja muodostavat sosiaalisia rakenteita, normeja ja rutiineja yhteiskunnassa. Institutionaaliset logiikat ovat erityisiä uskomusjärjestelmiä ja käytäntöjä, jotka ohjaavat ja legitimoivat toimijoiden toimintaa tietyssä institutionaalisessa ympäristössä (Thorn-ton, Ocasio ja Lounsbury, 2012; Friedland ja Arjaliès, 2021)

Pyrimme löytämään vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisia institutionaalisia logiikoita sosiaali- ja terveysalan innovaatioeko-systeemissä ilmenee?
2. Miten ristiriitaisia tai samansuuntaisia sosiaali- ja terveysalan innovaatioe-koosysteemin institutionaaliset logiikat ovat?

Tällaisessa monen toimijan ekosysteemissä, joka sisältää julkista, yritysmuotoista ja kolmannen sektorin toimintaa, on siis resurssien yhteisen jalostamisen ja erilaisten kyvykkyyksien tuomien hyötyjen lisäksi myös mahdollisesti koko joukko ongelmia. Ekosysteemin toimijoilla voi olla erilaisia institutionaalisia logiikkoja, jotka ohjaavat heidän ajatteluaan ja toimintaansa. Ne määrittävät merkityksiä erilaiselle toiminnal-le ja tuottavat niitä peruseriaatteita, jotka tarjoavat suuntaviivat sekä ohjaavat, moti-voivat ja legitimoivat toimijoiden käyttäytymistä (Haveman & Gualtieri 2017). Tällöin myös ristiriidat ovat usein väistämättömiä. Tällaisten erilaisten hybridisyyden piir-teiden kesyttämässä tarvitaan hybridihallintaa (Vakkuri & Johanson 2018).

Tutkimuksessa empiiristä aineistoa ja tutkimuskirjallisuutta tarkastellaan kahden keskeisen institutionaalisen logiikan näkökulman kautta: eri toimijoiden erilaisten logiikkojen materiaalisina ilmenemismuotoina sekä toimijoiden kognition tasolla muodostettujen erilaisten logiikkojen sosiaalisesti konstruotuna yhteenliittymänä.

Artikkeli etenee seuraavasti. Seuraavassa osiossa esitellään luvun käsitteellinen viitekehys, jossa tarkastellaan hybridihallinnan ajattelumallien yleisiä piirteitä sekä tarkennetaan institutionaalisten logiikoiden teoriakehyksen roolia hybridihallinnan järjestelmissä. Tämän jälkeen tarkastellaan innovaatioekosysteemiä hybridihallin-nan järjestelmänä institutionaalisten logiikkojen näkökulmasta. Lopuksi kootaan yhteen innovaatioekosysteemin hybridihallinnan tekijät yhtenäiseksi esitykseksi ins-titutionaalisten logiikkojen näkökulmasta ja esitämme kokonaisuutta koskevat pää-telmät ja tutkimuksen esille nostamat jatkotutkimusaiheet.

Institutionaaliset logiikat hybridihallinnassa

Hybridisyys viittaa kahden tai useamman asian sekoittumiseen. Tämä voi tarkoittaa hyvinkin erilaisia asioita. Sillä voidaan viitata suvullisessa seuraamisessa esiintyvään risteytymiseen, mitä kuvaa esimerkiksi sekasikiö hybridin yhtenä suomenkielisenä vastineena. Arkikielessä on totuttu puhumaan hybridiautoista, joissa hybridisyys liittyy autojen voimanlähteiden sekoittumiseen. Sodan modernisoituminen on tuottanut ajatuksen hybridisodankäynnistä, jossa perinteisten asevoimien käyttöön yhdistyy muunlaisia taistelun muotoja, kuten kyberrikollisuus tai psykologisen ja sosiaalisen sodankäynnin variaatiot. Näissä itse hybridisyyden ajatus merkitsee hyvin erilaisia asioita täsmällisissä käyttöyhteyksissään (Stross 1999). Kulttuurisessa ja sosiaalisessa ympäristössä hybridisyys sisältää myös hankaluuksia. Jane Jacobs (1992) on pohtinut poliittisen järjestelmän ja markkinoiden välistä suhdetta. Sekä julkisessa hallinnossa että markkinoissa on omat hyvät ja huonot puolensa, mutta hänen mukaansa niiden sekoittaminen voi tuottaa arvaamattomasti toimivia hirviöitä, koska julkisen ja yksityisen sekoittaminen tekee politiikasta tavoitteellisesti onttua ja liiketoiminnasta tehotonta. Jacobsin (1992) tulkinta painottaa julkisen ja yksityisen sekoittumisen dysfunktionaalisia vaikutuksia. Tämä on vastapainona sille, miten julkisyksityisen toiminnan innovatiiviset muodot voivat parhaimmillaan yhdistää muuten käyttämättä jääviä resursseja tärkeiden yhteiskunnallisten ongelmien hallinnassa (Mazzucato 2021).

Hybridihallinnan piirteitä voidaan ymmärtää organisaatioiden, institutionaalisten järjestelmien ja ekosysteemien viitekehyksessä monella tavalla. Seuraavassa tarkastellaan hybridihallinnan keskeisiä piirteitä aiemman tutkimuksen pohjalta (Skelcher & Smith 2015; Johanson & Vakkuri 2017).

1. *Julkisyksityinen omistajuus.* Omistajuuteen perustuvaa hybridihallintaa voidaan tunnistaa seuraamalla esimerkiksi valtionyhtiöiden tai kuntien yhtiöiden toimintaa. Myös tarkastelemalla energian toimitus- ja jakeluketjujen organisoimien muotoja maailmanlaajuisesti voidaan havaita, että nämä yhteiskunnille elintärkeät taloudelliset toiminnot järjestetään usein julkisomisteisiksi yhtiöiksi, joiden tavoitteena on toteuttaa kansakuntien poliittisia tavoitteita liiketaloudellisten toimintamallien avulla. Hyvinä esimerkkeinä toimivat vaikkapa Kiinan ja Venäjän vaikutusvaltaiset valtionyhtiöt. Kansainvälisten järjestöjen käsikirjat (World Bank 2014; OECD 2015) korostavat usein poliittisten prosessien ja yritystoimintojen yhdistämisen mahdollisia epäkohtia, vaikkakin valtionyhtiöiden toimintamuodot ovat hyvinkin erilaisia eri puolilla maailmaa.

2. *Päämäärien yhteensopimattomuus ja kilpailevat institutionaaliset logiikat.* Institutionaaliin logiikkoihin pohjautuvaa hybridihallintaa voidaan tunnistaa tarkastelemalla esimerkiksi terveystaloudellisia yrityksiä, jotka toimivat liiketaloudellisen kannattavuuden periaatteella ja pyrkivät edistämään osakkeenomistajiensa taloudellista arvoa. Samalla ne voivat tosiasiallisesti tuottaa julkisia terveystaloudellisia palveluja, kun kunta tai kaupunki on ulkoistanut palvelutuotannon yritykselle. Hybridihallinnan mielessä

organisaation toiminta nojaa kahteen erilaiseen samanaikaisesti toimivaan toimintalogiikkaan. Joskus nämä logiikat voivat viedä toimintaa kohti yhteistä päämäärää, joskus logiikat voivat olla toisilleen kilpailevia tai ristiriitaisia ja tuottaa näin uudenlaisia johtamisen, taloudellisen arvioinnin ja tilivelvollisuuden ongelmia (Johanson & Vakkuri 2019)

3. *Sekoittuneet rahoitusjärjestelyt julkisen ja yksityisen rajapinnassa.* Iso-Britanniassa pitkään käytössä olleet julkisen ja yksityisen sektorin yhteisrahoitukseen perustuvat toimintamuodot (ns. PPP-mallit) ovat yleistyneet muuallakin, myös Suomessa. Nämä alun perin erityisesti infrastruktuurihankkeissa käytetyt rahoitusmallit ovat laajentumassa muillekin yhteiskunnan tehtävien toteuttamisen osa-alueille, muun muassa terveydenhuoltoon ja hyvinvoinnin edistämiseen. Julkiseen ja yksityiseen yhteisrahoitukseen pohjautuvat myös esimerkiksi vaikuttavuusinvestoinnin mallit (ns. SIB-mallit, Social Impact Bonds), joissa uudenlaiset rahoitusyhdistelmien muodot kiinnitetään hankkeilla tavoiteltaviin yhteiskunnallisiin vaikutuksiin. Vaikka nämä hankkeet voivat olla muodollisesti julkisessa tai yksityisessä omistuksessa, ne kohtaavat erilaisia epäselvyyksiä, joissa julkisen politiikan ja yritystoiminnan logiikat esiintyvät rinnakkain (Grossi ym. 2017). Tämä voi aiheuttaa yhteensovittamisen ja valvonnan ongelmia, mutta usein myös mahdollistaa sen, että yhteiskunnan toiminnan kannalta merkittäviä hankkeita kyetään ylipäätään toteuttamaan. Modernit megaprojektit, kuten Beijing-Shanghai-luotijunayhteyden rakentaminen tai Airbus A380 -lentokoneen valmistaminen ovat hyviä esimerkkejä rahoitusresurssien yhdistämiseen pohjaavasta yhteistyöstä useiden julkisten ja yksityisten toimijoiden välillä.

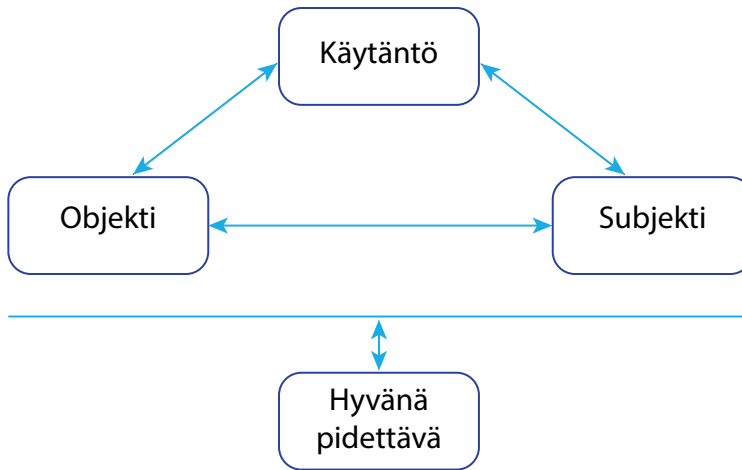
4. *Sosiaalisten ja taloudellisten kontrollien yhdistelmät.* Yhteensovittamisen ja valvonnan tavat ovat entistä enemmän julkisen ja yksityisen sekamuotoja, joissa julkinen valvoo yksityistä, mutta joissa myös yksityinen voi valvoa julkista. Ajatellaanpa vaikka suomalaista kuntien ja kaupunkien tilintarkastuksen järjestelmää, jossa keskeinen osa demokraattisen päätöksentekoprosessin avoimuutta tuotetaan yksityisten tilintarkastusyhtiöiden palvelutoiminnan avulla (Vakkuri ym. 2006). Tarkemmin mietittyään monikin voi löytää esimerkkejä tilanteista, joissa erilaiset valvonnan ja kontrollin sekamuodot ovat toimineet jo pitkään. Näin esimerkiksi ammattiryhmien itsemääräämisoikeuden ja johtamisen välinen jännite tuottaa alati uusia ammattiryhmiä ja myös muokkaa olemassa olevien ammattiryhmien keskinäisiä suhteita (Pekkola ym. 2020).

Institutionaalisten logiikkojen erilaiset näkökulmat innovaatioekosysteemiin Institutionaalisisessa toiminnassa yksi merkittävä hybridihallinnan piirre on päämäärien yhteensopimattomuus ja kilpailevat institutionaaliset logiikat, joihin seuraavassa tarkemmin syvennymme.

Institutionaalisten logiikkojen käsite syntyi osana institutionaalista teoriaa. Laajempaan tutkimuskäyttöön se tuli Friedlandin ja Alfordin (1991) tutkimuksen myötä, jossa käsitettä kuvataan erilaisten instituutioiden tapana perustella käytännön toimintansa organisointia, sen sisältöä ja merkitystä. Tutkijat ehdottivat aluksi typologi-

aa, joka sisälsi viisi länsimaisten yhteiskuntien toimintaa kuvaavaa luokkaa ja niiden keskeisiä logiikoita: markkinalogiikka, valtiologiikka, demokratialogiikka, ydinperhelogiikka ja kristinuskon logiikka.

Friedlandin (2017, 2018) määritelmä korostaa institutionaalisen logiikan materiaalisia elementtejä ja suhteellisen pysyvää arvopohjaa, institutionaalista substanssia, joka ilmenee materiaalisessa ympäristössä tapahtuvissa käytännön toiminnoissa siellä olevien toimijoiden kautta. Friedland ja Arjaliès (2021) kuvaavat selkeyttävästi, miten institutionaalinen logiikka ilmenee institutionaalisen toimijan (subjekti), institutionaalisen kohteen (objekti) ja käytännön toiminnan (practice) kolminaisuuden ja hyvänä pidettävän välisessä vuoropuhelussa (ks kuva 1).



Kuva 1. Institutionaalinen logiikka (Friedland & Arjaliès, 2021)

Friedland ja Arjaliès (2021) määrittelevät institutionaaliset logiikat organisaatiot ylittäviksi toimintamalleiksi, joissa ihmiset suorittavat aineellisen elämänsä ajassa ja tilassa sekä symbolisiksi järjestelmiksi, joiden kautta he luokittelevat kyseisen toiminnan ja antavat niille merkityksiä. Institutionaaliset logiikat näyttäytyvät arvostusten kielioppina. Samoin kuin on olemassa kielen järjestelmää kuvaava sääntöjen joukko, joka voidaan kerätä kielen säännönmukaisuuksien pohjalta, hybridihallinnan järjestelmässä voidaan havaita säännönmukaisuuksia institutionaalisten toimijoiden (esim. julkiset, yritys- ja järjestötoimijat), institutionaalisten objektien (esim. palvelutuotanto, lääkinnälliset laitteet, arviointi, instituutit), toimijoiden ja objektien muodostamien käytäntöjen ja hyvänä pidettävien (esim. markkina-arvo, tasa-arvo, oikeudenmukaisuus) asioiden välillä.

Tämä voi näkyä sosiaali- ja terveydenhuollossa, kun käytäntöjä halutaan muuttaa institutionaalisia objekteja tai toimijoita muuttamalla. Esimerkiksi yrityksen, julkisen toimijan tai järjestötoimijan tuottaessa terveyspalveluja käytännöt eroavat. Samoin muuttamalla jotain institutionaalista objektia, esimerkiksi arviointijärjestelmää, toimintoperusteisesta arvoperusteiseksi, muutetaan terveydenhuollon käytän-

töjä. Kuten kieliopissa sanojen merkitykset riippuvat niiden normatiivisista, asiayhteydestä riippuvista käyttötarkoituksista, myös erilaisilla institutionaalisilla objekteilla tai toimijoilla on erilaisia merkityksiä sen mukaan, miten hyvänä pidettävät asiat heidän substanssissaan määrittyvät. Esimerkiksi julkisen palvelutuotannon merkitys on julkisen palvelulogiikan omaksuneille toimijoille erilainen kuin markkinalogiikan omaksuneille toimijoille.

Thornton, Ocasio ja Lounsbury (2012) kritisoivat edellä kuvattua institutionaalisen logiikan näkökulmaa ja toivat yksilö- ja organisaatiotason tarkastelua institutionaalisen logiikan tutkimuksiin sekä etäännyttivät käsitettä sen materiaalisista rakenteista. He lisäsivät yhteisön, yritykset ja profession Friedlandin ja Alfordin (1991) edellä lueteltujen logiikkojen pääluokkiin sekä luopuivat demokratia-logiikasta. Heidän toimijuutta korostava näkökulmansa tekee käsitteestä dynaamisemman tarjoamalla toimijoille mahdollisuuksia sosiaalisesti rakentaa ja rekonstruoida logiikkaa heidän etujaan heijastavilla tavoilla. Vaikka olisikin sisäistänyt tietyn institutionaalisen logiikan, on toimija samalla ainakin osittain riippumaton siitä (vrt. Battilana ja Dorado 2010; Greenwood ja Suddaby 2006). Pääpaino siirtyi kognitioon ja käyttäytymiseen, siihen miten ne muokkaavat toiminnan konteksteja (vrt. Steele 2021) sekä hermeneuttisempiin tutkimusasetelmiin subjektiivisten tai fenomenologisten merkitysten paljastamiseksi (Lounsbury ym. 2021).

Kun Haveman ja Gualtieri (2017) selkeyttivät institutionaalisten logiikkojen käsitettä analysoidessaan Yhdysvalloissa ja Euroopassa vuosina 1990–2015 julkaistuja sosiologian ja hallintotieteen tutkimusartikkeleita, suurin osa tutkimuksista perustui tähän kognitiivisuutta painottavaan näkökulmaan. Tämä näkyy heidän kehittämässään määritelmässä, jossa institutionaaliset logiikat ovat kulttuurielementtien (arvot, uskomukset ja normatiiviset odotukset) järjestelmiä, joiden avulla ihmiset, ryhmät ja organisaatiot ymmärtävät ja arvioivat jokapäiväistä toimintaansa ja organisoivat sitä ajassa ja tilassa. Institutionaalinen logiikka nähdään kognitiivisena sosiaalisesti rakentuneena skeemana, joka sisältää yhteisiä käsityksiä ja (esitietoisia, alitajuntaisia tai tietoisia) rationalisointeja. Logiikat eivät heidän mukaansa ole materiaalisissa rakenteissa, organisaatorakenteissa, käytännöissä tai politiikoissa, eivätkä rituaaleissa tai rooleissa. Nämä materiaaliset ilmenemismuodot ovat pikemmin logiikkojen seurausta ja niiden kautta logiikkoja voidaan empiirisesti havaita ja tutkia. Institutionaaliset logiikat rakennetaan yhteistyössä, ja niitä vahvistetaan ja ne säilytetään yksilöiden, organisaatioiden ja instituutioiden vuorovaikutuksessa.

Nämä kaksi keskeistä institutionaalisten logiikkojen näkökulmaa tarjoavat erilaiset silmälasit tarkastella tämän tutkimuksen kohteena olevaa innovaatioekosysteemiä. Onko innovaatioekosysteemi logiikkatarkastelussa olemassa fyysisissä rakenteissa – institutionaalisissa objekteissa – vai ainoastaan sosiaalisena konstruktiona ihmisten mielissä? Ovatko innovaatioekosysteemin institutionaalisissa logiikoissa ilmenevät arvostukset konkreettisiin elementteihin sidottuina kohtuullisen pysyviä vai toimijoiden kognitioihin sidottuina muutosalttiimpia? Tässä tutkimuksessa ei

oteta kantaa näiden kahden näkökulman keskinäiseen paremmuuteen, vaan hyödynnetään molempia innovaatioekosysteemin empirian ja teorian tarkastelussa.

Tutkimuskohde, aineisto ja metodologia

Tutkimuksen empiirisenä kohteena on Pirkanmaan innovaatioekosysteemi, jonka rakenteiden suunnitteluun ja toteuttamiseen osallistuivat Kehys-hankkeen (esiteltyn kirjain johdantoluvussa) myötä Pirkanmaan sairaanhoitopiiri, Tampereen yliopisto, Tampereen ammattikorkeakoulu, Tampereen kaupunki, Sosiaalialan osaamiskeskus Pikassos ja Suomen Yliopistokiinteistöt Oy. Lisäksi toiminnassa oli mukana alueen kuntia, yrityksiä ja järjestöjä. Tässä tutkimuksessa innovaatioekosysteemiä tarkastellaan institutionaalisten logiikkojen järjestelmänä. Tutkimuksen aineistossa kuvattua innovaatioekosysteemiä toimii sekä julkisessa että yksityisessä omistuksessa olevia toimijoita: alueen yliopistollinen sairaala, kuntien sosiaali- ja terveystaluiden julkiset ja yksityiset tuottajat, korkeakouluyhteisö (yliopisto ja ammattikorkeakoulu), sosiaalialan osaamiskeskus, alueen elinkeinoyhtiö, yrityksiä ja järjestöjä.

Tutkimuksen aineisto koostuu sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemin toimijoiden ekosysteemin toimintaa, tavoitteita, mittaamista ja johtamista kartoittavista puolistrukturoiduista haastatteluista (n=14), ekosysteemin toimijoiden kokemuksia kartoittaneesta kyselytutkimuksista (n=23), kuntien sotealan lähi- ja keskijohdon hoitopolkujen implementointiin liittyneistä haastatteluista (n=6), ekosysteemin viestinnän kehittämiseen tehdyistä haastatteluista (n=7), hankkeen projektiryhmän muistioista liitemateriaaleineen (n=60) sekä hankehakemuksesta. Haastattelut kattoivat julkisia, yksityisiä ja järjestötoimijoita. Haastateltavat ovat erilaisissa johto- ja asiantuntijaroleissa ja vaikuttavat näin ollen merkittävästi organisaatioidensa rooliin sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemissä. Haastatteluaineisto on litteroitu, ja kokonaisuudessaan se kattaa 476 sivua: ekosysteemihaastattelut 334 sivua, kuntien sotealan lähi- ja keskijohdon haastattelut 131 sivua sekä viestinnän haastattelujen muistiinpanot 11 sivua, jossa aineistoa ei nauhoitettu eikä litteroitu. Tutkimuksessa empiiristä aineistoa ja tutkimuskirjallisuutta tarkastellaan kahden keskeisen institutionaalisen logiikan näkökulman kautta: eri toimijoiden erilaisten logiikkojen materiaalisina ilmenemismuotoina sekä toimijoiden kognition tasolla muodostettujen erilaisten logiikkojen sosiaalisesti konstruoituna yhteenliittymänä.

Reay ja Jones (2016) määrittävät kolme tapaa tunnistaa institutionaalisia logiikkoja laadullisesta datasta: dedusointi, indusointi ja yhteensovittaminen. Tässä tutkimuksessa käytimme indusoivaa interpretivististä analyysiä, jossa lähtökohtana on tutkimuksen aineistodata (haastattelut ja muistiot). Tässä tutkimusmenetelmässä tutkijat eivät muunna tekstiä numeroiksi, joita voidaan käsitellä muuttujina. Menetelmä ei myöskään vaadi ulkoisesti johdettuja kehyksiä ja testaa sopivuutta. Sen sijaan tutkijat vangitsevat logiikat näyttämällä niin paljon raakadataa (haastattelu- ja muistiolainauk-

set) kuin pystyvät yhteen tai useampaan logiikkaan liittyen. Analysoimme käytettyä haastatteludataa ja muistiomateriaalia kahdella tavalla. Aluksi koodasimme haastattelulitterointien ja muistioiden sisällön systemaattisesti induktiivista analyysiä varten, jotta voimme tunnistaa toistuvia teemoja. Lisäksi poimimme aineistosta suoria lainauksia, joiden avulla kuvasimme innovaatioekosysteemissä ilmentyvää institutionaalista monimuotoisuutta institutionaalisten logiikkojen kautta. Analyysin aikana empiiristä aineistoa tarkasteltiin tarkoituksena tunnistaa erilaisia institutionaalisia logiikoita ja niiden keskinäissuhteita. Empiirisen ja teoreettisen aineiston vuorottelulla pyrittiin luomaan uusia ja täydentäviä näkemyksiä (vrt. Yin 2009; Orton 1997).

Innovaatioekosysteemi institutionaalisten logiikkojen järjestelmänä

Hybridimuotoiset institutionaaliset logiikat sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemissä

Innovaatioekosysteemissä voidaan tunnistaa erilaisia institutionaalisia logiikoita. Tämä näkemys pohjautuu sekä empiirisen tutkimusaineiston analyysiin että aiempaan institutionaalisia logiikkoja koskevaan tutkimusperinteeseen (mm. Allen 2014; Powell & Castelli 2017; Beedholm & Frederiksen 2019; Laihonen & Kokko 2020; Kokko & Laihonen 2021; Kokko & Kork 2021). Millaisia institutionaalisia logiikoita sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemissä sitten ilmenee? Kokonaisuuden jäsentämiseksi olemme hyödyntäneet aiempaa tutkimuskirjallisuutta yhdessä empiirisen aineiston kanssa. Tulkintamme perusteella innovaatioekosysteemissä voidaan tunnistaa seuraavat institutionaaliset logiikat: julkisen sektorin logiikka, markkinalogiikka, kansalaisyhteiskunnan logiikka, valtiologiikka, professionaalinen logiikka, manageriaalinen logiikka, palvelulogiikka, terveydenhuollon logiikka, sosiaalipalveluiden logiikka, lääketieteen logiikka, hoitotyön logiikka, sairauksien parantamisen logiikka, terveyden edistämisen logiikka, tutkimuksen logiikka ja innovaatiologiikka (ks. Taulukko 1).

Taulukko 1. Sotealan innovaatioekosysteemissä ilmeneviä institutionaalisia logiikoita

Institutionaalinen logiikka	Miten logiikka näyttäytyy aiemmassa tutkimuksessa?	Miten logiikka näyttäytyy aineistossa?
Julkisen sektorin logiikka	Vickers ym. 2017; Væggemose ym. 2017; Sønderskov & Rønning 2021.	”arvoa julkisten palveluiden kautta”
Markkinalogiikka	Friedland & Alford 1991; Thornton, Ocasio ja Lounsbury 2012; Kallio ym. 2021.	”yhteiskunta on markkinapaikka, jossa asiakas saa valita”
Kansalaisyhteiskunnan logiikka	Vickers ym. 2017; Væggemose ym. 2017; Furusten & Alexius, 2019.	”sosiaalista hyvinvointia yhteiseksi hyväksi”
Valtiologiikka	Friedland & Alford 1991; Thornton ym. 2012; Faik ym. 2020.	”kansallista etua byrokratian keinoin”
Professionaalinen logiikka	Thornton, Ocasio ja Lounsbury, 2012; Ulfsdotter Eriksson ym. 2017; Kallio ym. 2021.	”arvoa ammatillisesta osaamisesta”
Manageriaalinen logiikka	Kristiansen ym. 2016; Ulfsdotter Eriksson ym. 2017; Andersson & Liff 2018; ten Dam & Waardenburg 2020.	”tehokkuutta, laatua ja vaikuttavuutta liikkeenjohdollisin menetelmin”
Palveluliikka	Grönroos 2011; Vargo & Lusch 2016, ten Dam & Waardenburg 2020.	”asiakas ensin”
Terveysthuollon logiikka	Dunn & Jones 2010; Miller & French 2016; Diab 2021.	”hyvinvointia terveysthuollon kautta”
Sosiaalipalveluiden logiikka	Moralee & Bailey 2020; Warther 2018; Lamotte 2019.	”hyvinvointia sosiaalipalveluiden kautta”
Lääketieteen logiikka	Andersson & Liff 2018; Berggren & Karabag 2019; Dokko ym. 2019.	”hyvinvointia lääketieteen näyttöön perustuvilla menetelmillä”
Hoitotyön logiikka	Riiskjær 2014; Björk & Eriksson 2018; Øygarden 2020.	”hyvinvointia hoitotieteen näyttöön perustuvilla menetelmillä”
Sairauksien parantamisen logiikka	Torjesen ym. 2016; Øygarden ym. 2019. Greco 2021.	”hyvinvointia sairauksia parantamalla”
Terveysthuollon edistämisen logiikka	Bjørnstad & Steen-Johnsen 2012; Khotsing 2020.	”hyvinvointia terveyttä edistämällä”
Tutkimuksen logiikka	Bunduchi 2017; Conrath-Hargreaves & Wüstemann 2019; Vakkuri & Johanson 2020b.	”uutta tietoa akateemisen tutkimuksen keinoin”
Innovaatiologiikka	Miller & French 2016; Gong 2016; Diehl 2019.	”uutta luomalla parempaa käytäntöä”

Tällainen institutionaalisten logiikkojen kirjo ei aina aiheuta institutionaalisia jännitteitä ja haasteita ekosysteemille tai sen organisaatioille, mutta ne voivat kuitenkin muotoilla niiden rakenteita ja käytäntöjä (Schildt & Perkmann 2016; Pallas ym. 2016; Grinevich ym. 2019). Tämä voi tapahtua esimerkiksi mukautumalla hallitsevaan logiikkaan tai rinnakkaisten institutionaalisten logiikkojen muodossa, jolloin toimijoita ei pakoteta identifioitumaan yhteen institutionaaliseen logiikkaan (Mair ym. 2015). Ekosysteemi ja sen organisaatiot voivat siis pyrkiä vastaamaan institutionaa-

liseen monimutkaisuuteen kahdella päästrategialla: monimutkaisuutta vähentävillä strategioilla, joilla pyritään ratkaisemaan monimutkaisuutta esimerkiksi erottamalla vaihtoehtoiset logiikat ja niitä toteuttavien ihmisten käytännöt, tai absorboivilla strategioilla, jolloin esimerkiksi logiikkojen valikoivalla yhteen kytkennällä saadaan laajempia resursseja ja moninaisempia näkökulmia yhteisten haasteiden ratkaisemiseksi (Grinevich ym. 2019).

Institutionaalisten logiikkojen tunnistaminen auttaa ymmärtämään innovaatioekosysteemin institutionaalisen moninaisuuden kirjoa, sitä logiikoiden variaatiota, joka ohjaa ekosysteemissä toimivia yksilöitä, ryhmiä ja organisaatioita. Tämä ymmärrys on tärkeä jokaiselle Innovaatioekosysteemissä mukana olevalle, mutta erityisesti ekosysteemin johtamisesta ja hallinnasta vastaaville organisaatioille ja niiden johtohenkilöille, jotka usein ovat vastuussa myös sotepalveluiden järjestämisestä.

Institutionaalisten logiikoiden lisäksi on myös tärkeä tunnistaa logiikoiden keskinäissuhteiden vaikutus innovaatioekosysteemin hallinnassa. Tässä hyödynnämme aiemman tutkimuksen ajatuksia logiikkapareista (mm. Caronna 2010; Baroody & Hansen 2012). Thorntonin ja Ocasion (2008) mukaan ristiriidassa olevien logiikoiden tyyppiparien rakentaminen on hyödyllistä logiikkojen teoreettisen ymmärtämisen kannalta, vaikkakin se tarkoittaa usein logiikkojen ominaisuuksien yksinkertaistamista. Ekosysteemin institutionaalisten logiikkojen kaikkien keskinäissuhteiden tutkiminen olisi varmasti hyödyllistä (vrt. Battilana ym. 2017; Besharov & Smith 2014), koska silloin mahdollisuus eroihin logiikoiden prioriteettijärjestyksissä on suurempi kuin dualistisissa yhteyksissä (Mitzinneck & Besharov 2019, 16). Käytännön syistä tässä tutkimuksessa logiikkojen keskinäissuhteita tarkastellaan pareina. Tällaisia logiikkapareja on käytetty aiemmassa tutkimuksessa (Funatsu & Sugiyama 2017; Funatsu 2018; Gadolin 2018; Furusten & Alexius 2019; Jutterström 2019; Kallio ym. 2021; Zhang 2021). Näitä logiikkapareja oli löydettävissä myös aineistosta – joko konfliktissa keskenään tai samansuuntaisesti toimivina. Tulkitsemme niitä sekä mahdollisuuksina luoda uusia ja innovatiivisia toimintamalleja sellaisten institutionaalisten logiikoiden pohjalta, jotka usein ajatellaan toisilleen vastakkaisiksi ja poissulkeviksi, että hallinnan, johtamisen ja tilivelvollisuuden ongelmina, joissa logiikoiden välinen konflikti aiheuttaa erityistä monimutkaisuutta. Innovaatioekosysteemin kannalta ”hyvän tekemisen” edellytyksiä on mahdollista arvioida kummastakin näkökulmasta. Logiikkaparien tarkastelu tarjoaa tähän riittävän yksinkertaisen metodisen tavan (Caronna 2010; Baroody, A.J., & Hansen, S.W. 2012). Koska tarkastelumme on tietoisesti yleisellä tasolla ja haluamme varmistaa haastateltavien anonymiteetin, käytämme sitaattiemme lähteissä muotoiluja ”julkinen toimija”, ”yritystoimija” ja ”järjestötoimija”.

Julkisen sektorin logiikka ja markkinalogiikka

Ensimmäisenä institutionaalisten logiikkojen parina tarkastellaan *julkisen sektorin logiikkaa* ja *markkinalogiikkaa* (vrt. demokratia- tai valtiologiikkojen käsitteet, Friedland & Alford 1991). Sosiaali- ja terveystalouden osalta julkisen sektorin lo-

giikka liittyy hyvinvointivaltion perusarvoihin, eli siihen että kansalaiset voivat elää vallitsevien yhteiskuntastandardien mukaan (Marshall 1950), ja viranomaiset kontrolloivat sitä ”kuka saa mitä, milloin ja miten” (Lasswell 1988). Julkisten palveluiden tarjonta muodostaa yhteyden valtion ja kansalaisten välille ja pyrkii varmistamaan sen, että kansalaisia kohdellaan tasa-arvoisesti yksityiskohtaisten sääntöjen ja universaaleiden periaatteiden mukaan (Weber 1978). Julkisen sektorin logiikassa palveluja kehitettäessä ja uusia innovoitaessa pohditaan julkisen sektorin perusteita, ja palvelujen käyttäjiä tarkastellaan kollektiivisinä kansalaisina eikä yksilöinä (Sønderskov & Rønning 2021)

Julkisen sektorin logiikan avainpiirre on sosiaalinen oikeudenmukaisuus, joka oli vahvasti näkyvissä myös aineistossa. Aineistossa korostui palveluiden tasa-arvon, tasalaatuisuuden ja saavutettavuuden tärkeys. Ekosysteemissä julkisen sektorin logiikka näkyy keskittymisenä perustutkimukseen ja abstraktimpien ongelmiin ratkaisemiseen (vrt Sauermaann & Stephan 2012) sekä halussa käyttää teknologiaa yhteiskunnallisen hyödyn saavuttamiseen. Aineistossa julkisen sektorin logiikka ilmeni korostetusti julkisen sektorin toimijoiden vastauksissa, mutta sitä oli jonkin verran nähtävissä myös yritysedustajien ja järjestöedustajien vastauksissa.

...varmistaa perusoikeuksien toteutumisen, ne pelkää aina, että jos joku saa jotain, niin toinen, se ei ole tasa-arvoista. Nää on näitä isoja kysymyksiä, et miten rakennetaan sit semmonen tasa-arvo. Että kaikki toteutuu tasa-arvoisesti, ei tarkoita, että kaikkien palvelut on samanlaisia, vaan vastataan tarpeisiinsa... keskeiset teesithän oli, että yhdenvertaiset palvelut koko maahan. Sehän konkreettisesti tarkoittaa sitä, että pitää ottaa huomioon mikä se palveluntarve on ja sehän vaihtelee joka puolella- (Julkinen toimija)

Tietysti varmaan tuossakin on se hyvä kysymys, että puhutaanko me nyt niinku lakisäätteisestä sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottamisesta tässä so-te-ekosysteemissä. Että tokihan se silloin varmasti rakentuu niistä julkisista toimijoista ja sitten palveluntuottajista, mahdollisesti sitten niistä toimijoista, jotka kehittää sitä kokonaisuutta- (Julkinen toimija)

Markkinalogiikassa yhteiskunta nähdään *markkinapaikkana* (Friedland & Alford 1991), jossa kustannustehokkaita ja korkealaatuisia palveluja voidaan parhaiten tuottaa markkinoilla, joilla yksityiset palveluntarjoajat *kilpailevat* mahdollisimman vapaasti keskenään ja toisinaan myös voittoa tavoittelemattomien ja julkisten palveluntarjoajien kanssa (Beedholm & Frederiksen 2019). Palveluiden käyttäjät nähdään kuluttajina, joilla on valintoihinsa perustuvaa valtaa säädellä tavaroiden ja palvelujen laatua ja tarjontaa (Smith 1976). Markkinalogiikassa pyritään kasvamaan kannattavuuteen (Thornton, Ocasio ja Lounsbury 2012). Tavoitteena on tuottaa taloudellista hyötyä eri sidosryhmille, ja toiminnalle ominaista on operoida palveluiden kysynnän, tarjonnan, hinnoittelun, suorituskyvyn mittaamisen, erilaisten kannusteiden,

tuottavuuden ja vaikuttavuuden sekä asiakastyytyväisyyden kautta (Reay & Hinings 2009; Harris & Holt 2013). Aineistossa markkinalogiikka oli nähtävissä niin yritys-, järjestö- kuin julkisen sektorin toimijoilla, mutta korostuneesti logiikka ilmeni yritys-toimijoiden vastauksissa.

Kyllä siinä on sitten taas niinku oikeasti tarvetta sitten sille tuottavuuskehityksellekin, jolloin sitten tämmöinen ekosysteemi vois olla se kiritäjä sitten siinä, et miten se julkinen sektori saa sitten omat prosessinsa ja toimintamallinsa sitten viritettyä siten, että siellä saadaan niinku vaikuttavia ja laadukkaita ja kustannuksiltaan niinku fiksuja ratkaisuja tuotettua. – (Yritystoimija)

Kyllähän se nimenomaan se laatuvaikuttavuus ja tuottavuus sieltä pystytätäs paljon paremmin ulosmittamaan ja sittenhän ne siitä sitten heijastuu koko yhteiskuntaan et jos mietitään meidän kustannuspaineita, et miten saadaan meidän sote-menot katettua niin kyllähän sekin, et oikeasti fiksu kehittäminen niin auttais siinä, et me saatais kustannusten kasvun hillitseminen tapahtumaan tota kautta. –(Yritystoimija)

Vaikuttavuusnäkökulma on merkittävä ja siinä on järjestöillä paljon annettavaa. Järjestöt ovat tottuneet mittamaan vaikuttavuutta ja siitä on kertynyt osaamista: mistä oikeasti on hyötyä? Hyvinvointihyödyn esiin saaminen, tuloksellisuus –(Järjestötoimija)

Kansalaisyhteiskunnan logiikka ja valtiologiikka

Toisena logiikkaparina tarkastellaan *kansalaisyhteiskunnan logiikkaa ja valtiologiikkaa*. Kansalaisyhteiskunnan logiikka ilmenee sosiaalisten tavoitteiden painoituksena, joilla pyritään täyttämään yhteisöjen sosiaaliset ja taloudelliset osallistumistarpeet (Roy ym. 2013). Logiikka korostaa sosiaalista arvoa ja holistista lähestymistapaa suhteessa yhteistyökäytäntöihin ja yhteistyötä muiden palveluntarjoajien kanssa. Kansalaisyhteiskunnan logiikassa on sosiaalinen ja yhteisöllinen eetos, joka painottaa kansalaisten ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä kaikilla tasoilla. Logiikka ilmenee myös henkilöstöressurssien käytössä; vapaaehtoisia hyödynnetään usein palvelujen tarjoamisessa, niitä täydentämässä. Logiikka tähdentää henkilöstön ja käyttäjäyhteisöjen demokraattista osallistumista ja kansalaisyhteiskunnan vaikutusmahdollisuuksia (Vickers ym. 2017). Kansalaisyhteiskunnan logiikka on käsitteenä lähellä Thornton ym. (2012) määrittelemää *yhteisölogiikkaa*, joka perustuu hyvinvointikapitalismiin ja keskittyy yhteisön hyvinvoinnin lisäämiseen omaksumalla demokraattista osallistumista lisääviä käytäntöjä. Aineistossa oli vain vähän järjestöjen edustajien aineistoja, mutta kansalaisyhteiskunnan logiikka oli selkeästi näkyvillä niin heillä kuin muilla toimijoilla. Kansalaisyhteiskunnan logiikkaa lähestyttiin

usein järjestöyhteistyöverkostojen, kokemusasiantuntijuuden ja vapaaehtoistyön kautta. Myös aktiivisen kansalaisuuden ja erilaisen kansalaisyhteiskunnan aktivismin teemat nousivat aineistossa esille.

Mielenterveysomaiset ovat moniulotteinen joukko ja esimerkiksi ikähaitari on suuri. Tavoitteena on, että omaiset otettaisiin nykyistä paremmin huomioon julkisissa palveluissa monella tavalla. Tässä asiassa kansalaisvaikutaminen ei toteudu. Kumppaneita tarvitaan, koska muuten tavoitteisiin ei päästä. Kumppaneita myös yksityiseltä ja kolmannelta sektorilta. – (Järjestötoimija)

ja kuinka taas me halutaan tehdä se kansalaiskeskeisesti, mitkä tekijät on potilaalle tärkeitä just siin valinnanvarassa ja kaikkee muuta – (Yritystoimija)

Monenlaisia juttuja lähteny liikkeelle siitä kansalaisaktiivisuudesta, joka on joidenki tyyppien ideoima ja muut lähtee mukaan ja sitte yhtäkkiä syntyy kansalaisaktivismia, joka saa juttuja tapahtuun – (Julkinen TKI-toimija)

Kansalaisyhteiskunnan logiikka painottaa siis organisaatioiden autonomiaa ja julkisyhteisöjen voimaannuttamista, kun taas *valtiologiikka* keskittyy poliittiseen ohjaukseen ja valvontaan. Valtiologiikka on lähellä aiemmin kuvattua julkisen sektorin logiikkaa, mutta painottaa erityisesti kansallisten etujen hallintaa. Valtiologiikka nojaa kansallisiin kansalaisuusnormeihin, noudattaa yleistä yhteisön edun strategiaa ja johtaa auktoriteettinsa byrokraattisesta ylivallasta (Thornton ym., 2012). Valtiologiikka ohjaa sidosryhmien huomion siihen, miten tekniikkaa voidaan käyttää valtion instituutioiden toimintojen kehittämiseen ja laajentamiseen (Davidson & Chismar 2007; Faik ym. 2020). Aineistossa eri taustoista tulevat toimijat perustelivat erilaisia innovaatioita ja etäteknologioiden käyttöönoton merkitystä kansallisella edulla ja kansallisten järjestelmien kestävyydellä. Lisäksi haettiin synergiaa valtiologiikan ja kansalaisyhteiskunnan logiikan välillä laajan yhteiskunnallisen hyvän ja sosiaalisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Mutta niinku lähtökohtaisesti meidän niinku maa on niin pieni ja meillä on niin vähän euroja, että se kehittäminen kannattais koko ajan kattoo siinä niinku kansallisesta vinkkelistä, eikä niinku tehdä vaan hirveän pieniä ratkaisuja – (Yritystoimija)

ett me ajetaan vain Pirkanmaan etua tai vain Tampereen etua tai vain niinkun nähdään tämmösiä nurkkakuntaisia ratkasuita. Kyllähän meidän pitää valtakunnallisesti ja kansallisesti tästä ajatella. Totta kai me ajatellaan – (Julkinen toimija)

Et minkäläinen teknologiaintegraattori siihen sitten tarvitaan väliin joka pystyy sitä koko teknologiaa niinku ekosysteemiä hyödyntämään et se saataisiin Suomeenkin vähän optimaalisemmin tuotettua erilaisia ratkaisuja- (Yritystoimija)

Professionaalinen logiikka ja manageriaalinen logiikka

Kolmantena logiikkaparina on *professionaalinen logiikka ja manageriaalinen logiikka*. Professionaalisen logiikan ensisijainen legitimitetin lähde on ammattilaisten asiantuntemus (Blomgren & Waks 2015; Andersson & Liff 2018), jota pyritään edistämään sosiaali- ja terveysalan koulutuksella, vertaisarvioinneilla ja kliinisillä ohjeistoilla (Van de Bovenkamp ym. 2017) potilaiden hyvän hoidon määrittämiseksi (Reay ja Hinings 2009). Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten professionaalinen logiikka kuvaa heidän sisäistä motivaatiotaan hoitaa potilasta parhaalla mahdollisella tavalla (Byrkjeflot & Kragh Jespersen 2014). Ammatilliset ovat vastuussa siitä, että he tekevät oikeita yksittäisiin potilaisiinsa liittyviä päätöksiä. Asiantuntemuksen narratiivia hallitsee vahva keskittyminen asiantuntemukseen, sote-alan kysymyksiin, koulutukseen ja potilaisiin liittyviin yksityiskohtiin. Perinteisesti sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilogiikan on nähty olevan lähempänä julkisen sektorin kuin yksityisen sektorin eli yritysten markkinalogiikkaa tai järjestöjen kansalaisyhteiskunnan logiikkaa.

Ja kyllä se semmosta vanhaa professorirajojen murtamista, mikä tulee oleen ehkä tän ekosysteemin suurin haaste. Sosiaali ja terveys ja sitten vielä siellä sisällä olevien ammattiryhmien näkökulma ja mikä se on se oma osuus siinä. Ja nää professiot on aika pitkälle niinku määritelty tätä soten ekosysteemiä.- (Julkinen toimija, johtaja)

Niin 2020-luvulla mä viel sain tämmösen kommentin, ni kyllä nää aika hitaasti niinku kehitty nää kulttuurimuutokset, että miltä taustoilta voidaan johtaa ja voiko sairaanhoitopiiriä johtaa diplomi-insinööri.- (Julkinen toimija, johtaja)

Manageriaalisessa logiikassa oleellista on keskittyminen organisaatioon, suorituskykyyn, jatkuvaan parantamiseen ja terveydenhuollon laatuun (ten Dam & Waardenburg, 2020; vrt yhtiölogiikan käsitteestä esim. Berente & Yoo 2012; Butler 2011; Faik ym. 2020). Sosiaali- ja terveydenhuollossa on omaksuttu viime vuosikymmeninä monia liiketoiminnasta lähtöisin olevia toimintaperiaatteita, jotka on otettu käyttöön sote-toiminnan ja -organisaatioiden organisoitumisessa (Reay ja Hinings 2009), erityisesti johtamiskäytäntöjen osalta. Mukaan on tullut suorituskyvyn hallintatyökaluja, prosessin hallintaa ja kustannusten hillinnän menetelmiä (Bode, Lange ja Märker 2016) sekä mittareita ja työkaluja organisaation tehokkuuden parantamiseksi.

si (McGivern ym. 2015). Lisääntynyt sääntely on tuonut mukanaan terveydenhuollon laadun valvonnan ja läpinäkyvyyden (Van de Bovenkamp ym. 2017). Manageriaalinen logiikka ilmeni aineistoissa niissä tulkinnoissa, joissa organisaatioiden tavoitteiden tehokkaamman saavuttamisen koettiin olevan konfliktissa professionaalisen logiikan aiheuttamien muutosjäykkyyksien kanssa.

Me ollaan niin jähmettyneitä nykyisin omiin neliöihin, tiloihin ja tapaan tehdä arkista työtä ja se on niin kun aika paljon professiovetoista, mutta niin kun tommoset ratkaisut kun me saatais ne professiot mukaan myöskin innovoimaan niitä ja saatais vähän palkittuakin jopa, niin mä luulen et me saadaan ihan uus kone käynnistymään- (Julkinen toimija, johtaja)

[pitää] määrittää ne tavoitteet mitä pitää ratkaista. Et onko se sitten kustannuskehitystä tai onko se sitten laadun parantaminen tai vaikuttavuus tai jotkut tietyt palvelualueet.. Mut he määrittäis ne tavoitteet mitä sillä pitäisi saada aikaiseksi.. Et kun ongelma on ratkaistu niin sitten sieltä pitäis sitten johtaa niitä, sitten et sinne itse, et se muutos sitten siellä läpi eri organisaatioiden- (Yritystoimija)

Tutkimuskirjallisuudessa kuvataan tämän logiikkaparin ristiriitaa erityisesti tilanteissa, joissa yksityisen sektorin johtamiskäytäntöjä sovelletaan julkisen terveydenhuollon organisaatioihin (mm. Croft ym. 2015; Noordegraaf & van der Meulen 2008). Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisilla on vahva autonomia ja osaaminen. Tämän vuoksi ne ovat keskeisiä sidosryhmiä esimerkiksi uusien käytäntöjen soveltamisessa tai vastustamisessa. Toisaalta jos ammattilaiset ajattelevat, että organisaation manageriaalinen logiikka uhkaa heidän professionaalista logiikkaansa, esimerkiksi sen arvoja ja käytäntöjä, he todennäköisesti vastustavat johdon ajamia muutoksia (Noordegraaf & van der Meulen 2008) ja esimerkiksi vaikuttavuuden lisäämiseksi tarvittavia muutoksia on vaikea toteuttaa. Ristivetoa aiheutuu myös siitä, että sotealan ammatit menettävät valtaansa organisaatioiden johdolta tulevan paineen ja asiakkaiden kohonneiden vaatimusten vuoksi (Noordegraaf 2007). Croft ym. (2015) osoittivat, että organisaatiotavoitteet ja professionaaliset arvot ovat usein hankauksessa, ja ammattilaiset ovat työssään ristiriitatilanteessa sen suhteen mitä logiikkaa toiminnassaan noudattaa (Bode ym. 2017). Konfliktit voivat johtaa vähäiseen työtyytyväisyyteen ja alhaiseen työorganisaation tavoitteisiin sitoutumiseen (Kippist & Fitzgerald 2009). Lisäksi konfliktit voivat heikentää suorituksen laatua ja johtaa ammattilaisten korkeaan vaihtuvuuteen (Schafer ym. 2002). Nämä asiat ovat nähtävissä myös tutkimusaineistoissa.

Aina niinku alkuun ja muutoksiin ja tämmösiin liittyy sit semmosia niinku omia haasteita. Että sitten, jos lähtötilanne on kovinkin eri, mitä kohti pitäis suunnata, ni siinä tulee tämmösiä työyhteisöjen tietynlaisia muutosvasta-

rintaa ja tämmösiä niinkun että pidetään ihan epärealistisena ja ei lähdetä mukaan muutokseen ja sitten on ja on sairaslomia ja näin poispäin.– (Julkinen toimija, johtaja)

Just tää psykologit ja kuraattorit, että tarvitaanko me kuinka paljon niitä siten, jos meillä oliskin koulussa jotain muita. Että me mennään aika pitkälle myös siihen professioon, että meillä täytyy olla sen ja tän ja ton nimistä auttajaa. Ja nyt mä niinku havainnu, että lopulta meillä on niinku lastenpsykiatri on jo lopulta se, mikä pystyy vaan hoitaa asioita ja kyllä se on väärä kehitys. Kyllä jotain täytyy muuta tehdä.– (Julkinen toimija, johtaja)

Professionaalisen ja manageriaalisen logiikkaparin rinnalle voidaan ajatella *näytöön perustuvien käytäntöjen ja laadun parantamisen logiikkapari* (mm. Allen 2014; Dokko ym. 2019) sekä erityisesti manageriaalisen logiikan alalogiikkaparina *palveluiden standardoinnin ja räätälöinnin logiikkapari* (mm. Mannion & Exworthy 2017; Greenfield, Eljiz & Butler-Henderson 2018). Palveluiden standardoinnin ja räätälöinnin logiikkaparissa palveluiden standardoinnin logiikka on terveydenhuollon perinteinen logiikka, jonka ytimessä on ajatus kaikkien tasavertaisuudesta silloin kun kaikki saavat samanlaisen palvelun (vrt. myös julkisen sektorin logiikka). Mannion & Exworthy (2017) kuvaavat tällaisen logiikan kääntöpuolta Prokrustesin vuoteena, joka kreikkalaisen mytologian mukaan oli vuode, johon kaikkien matkustajien piti sopia nukkumaan. Jos matkaja oli sänkyyn liian lyhyt, hänen jalkoihinsa laitettiin alasimet venyttämään hänet vuoteeseen sopivaksi. Jos hän oli taas liian pitkä, hänen jalkojaan lyhennettiin sänkyyn sopivaksi. Tämän logiikan vastinparina on palveluiden räätälöinnin logiikka, jossa ajatuksena on tarjota kaikille juuri heille yksilöllisesti sopiva palvelu. Tämä logiikka on saanut sijaa yksilöllisen lääketieteen (*personalized medicine*) kehittyessä, kun potilaiden ja asiakkaiden omaa vastuuta ja valinnanvapautta korostetaan ja heidän arvonsa, toiveensa ja elämäntapansa otetaan huomioon (Ferlie 2018).

Palvelulogiikka ja terveydenhuollon logiikka

Seuraava logiikkapari, *palvelulogiikka ja terveydenhuollon logiikka*, nostaa esiin logiikkojen eroavuudet asiakkaiden tarpeiden ja arvonluonnin ymmärtämisessä. Tämä logiikkapari esiintyy harvoin sosiaali- ja terveydenhuollon logiikkoja käsittelevissä ja yleensäkin institutionaalisten logiikkojen tutkimuksissa, mutta on ilmiönä tunnistettavissa sosiaali- ja terveydenhuollon käytännön toiminnassa.

Palvelulogiikkaa pidetään markkinalogiikan alatyypinä (Faik, Barrett & Oborn 2020), joka keskittyy palvelun tuottajan ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen (Grönroos, 2006; FitzPatrick ym. 2015). Se on joukko organisoitiperiaatteita, jotka ohjaavat asiakkaiden ja työntekijöiden palvelukokemuksia (Kingman-Brundage ym. 1995). Tämä logiikka korostaa yksittäisten terveydenhuollon palvelujen tuottamisen sijaan asiakkaiden omien arvonluontiprosessien tukemista (Grönroos 2011; Grönroos

& Gummerus 2014; Vargo & Lusch, 2016). Palvelulogiikan näkökulmasta palveluiden käyttäjät nähdään proaktiivisina resurssien integraattoreina ja yhteiskehittäjinä. Tavoitteena on luoda arvoa yhdessä asiakkaiden kanssa. Palvelulogiikka on tapa ymmärtää ja kehittää sitä, miten organisaatiot pääsevät lähemmäksi asiakkaidensa (palvelun käyttäjien) tarpeita ja niiden merkitystä arvonluonnin mekanismien ymmärtämisessä.

Terveydenhuollon logiikka perustuu sekä lääketieteen logiikkaan – tieteelliseen tietoon sairauksista – että hoidon logiikkaan, joka perustuu käytännön kliiniseen osaamiseen ja taitoihin, so. tutkimustiedon käyttöönottamiseen, joka muuttaa terveydenhuoltoa vaikuttavammaksi ja paremmaksi (Dunn & Jones 2010; Miller & French 2016). Terveydenhuollon logiikan käsite on lähellä sitä, mitä aiemmin kuvattiin terveydenhuollon professionaalisen logiikkana. Tässäkin logiikan legitimiteetin lähde on terveydenhuollon ammattilaisten asiantuntemus ja erilaiset toimialan ohjeistot potilaiden ja asiakkaiden hyvän hoidon määrittämiseksi. Terveydenhuollon logiikka ei kuitenkaan ole vain professionaalinen, vaan siinä tärkeää on myös terveydenhuollon organisaation sitoutuminen paremman hoidon kehittämiseksi. Yhdestä näkökulmasta katsottuna terveydenhuollon logiikka yhdistää professionaalisen logiikan ja manageriaalisen logiikan piirteitä. Logiikan fokuksessa on hoidon laatu, potilasturvallisuus ja julkinen arvo, jota terveydenhuollon toiminnalla voidaan tuottaa.

Palvelulogiikan näkökulmasta palveluiden käyttäjät ovat toimijoita, joilla on resursseja ja kykyä toimia osana palvelua. Palvelulogiikan näkökulma tuo palvelutapahtumaan mukaan asiakkaan mukanaan tuomat resurssit, joihin esimerkiksi sosiaali- ja terveystaloustuottajilla ei ole pääsyä. (Huan ym. 2020). Logiikka ohjaa mittaamaan hoidon vaikuttavuutta – esimerkiksi potilasasiakkaiden terveyttä tai hyvinvointia – ja potilaan kohdalla palvelun myötä syntyneitä arvoja, esimerkiksi parantunutta arjessa selviämistä ja elämänlaatua. Palvelulogiikan mukaisessa palvelussa potilasasiakkaan resurssit, esimerkiksi hänen käyttämänsä aika tai rahalliset panostukset, ovat tärkeässä roolissa arvoa mitattaessa. Terveydenhuollon logiikassa fokus on terveydenhuollon organisaatioiden toiminnoissa ja siinä, miten niitä voitaisiin kehittää mahdollisimman tehokkaasti potilasasiakkaiden hyväksi, tietoon perustuen ja tietovirtoja hallitsemalla (vrt. Laihonen 2012; Laihonen ym. 2014; Laihonen 2015). Logiikka ohjaa mittaamaan organisaation toiminnan tehokkuutta eli tuottavuutta sekä vaikutuksia asiakkaassa. Arvoperusteinen terveydenhuolto (value based health care, VBHC) on omaksunut piirteitä palvelulogiikasta ja yhdistänyt nämä kaksi logiikkaa. Tutkimusaineistossa on nähtävissä, miten nämä kaksi logiikkaa kulkevat vastakkaisiin suuntiin, mutta monelta osin esitettiin myös näkemyksiä siitä, että olisi hyödyllistä yhdistää nämä kaksi logiikkaa ja hyödyntää siten molempien vahvuuksia. Toisaalta ajatus siitä, miten olemassa olevien logiikkojen vahvuus ja vaikeus muuttavat käytäntöjä, näkyi useassa vastauksessa.

Ja kyllä muutoksessa aina pitää olla se vahva, varsinkin terveydenhuoltoalalla, niin jotenkin mä nään, että se tutkimusnäyttö ja semmonen peruste

*Sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemi hybridihallinnan järjestelmänä –
institutionaalisten logiikkojen näkökulma*

sille toiminnan muuttamiselle sitäkin kautta, niin se on aika tärkeä. – (Julkinen toimija, operatiivinen johtaja)

sehän voi olla aivan eri asia se näkökulma sillä ihmisellä, joka sitä palvelua miettii ja harkitsee ja tarvitsenko ja... Ja millä periaatteilla ja arvoilla ja ajatuksilla se valitsee sitä palveluansa, niin... Ja mikä sille on merkityksellistä siinä palvelussa, niin sehän on aivan eri näkökulma kun meillä, jotka hyöritään ja pyöritään siinä. Se on meidän arkee se siellä sen palvelun sisällä oleminen – (Julkinen toimija, operatiivinen johtaja)

Se [asiakasnäkökulman huomioiminen] on kyllä semmonen pysähtymisen paikka miettiä, että mikä on se viisain reitti. Ja tietysti ne hoitajat siellä arjessa ja kentällä on niitä, ketkä käy näitä keskusteluja asiakkaiden kanssa, että miten me saadaan se arvokas tieto sieltä, et se ei jää vaan sinne heidän ja asiakkaiden välille – (Julkinen toimija, operatiivinen johtaja)

Palvelulogiikka laajentuu usein *palvelulähtöisen logiikan* ajatukseen, jossa keskeistä on ekosysteemin toimijoiden yhteinen järjestelmälähtöinen arvonluontiprosessi. Palvelulähtöinen logiikka keskittyy arvon luomiseen kokonaisvaltaisesta näkökulmasta ja havainnollistaa toimijoiden ja resurssien integrointia palvelujärjestelmään (Vargo ja Lusch 2004, 2008). Luschin ja Vargon (2014) mukaan järjestelmätarkastelu mahdollistaa palvelun kuvaamisen kokonaisuutena tilanteissa, joissa kokonaisuutta ei voida ymmärtää sen yksittäisten osien perusteella. Tämäkin logiikkanäkökulma tuo mielenkiintoisen näkökulman tarkastella ekosysteemiä palveluiden tuottajien yhteisenä arvonluontiprosessina, esimerkiksi verkostona tuotetuissa palveluissa (vrt. esimerkiksi Tesoman hyvinvointiallianssi) tai erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon hoitoketjuyhteistyössä.

ihmisillä on erilaisia tarpeita. Sillä voi olla erikoissairaanhoidon tarvetta ja sillon on turha täällä perusterveydenhuollossa tehdä jotain. Tai jos sillä on sosiaalinen kysymys, se tarvii päihdekuntoutusta, ni se ei auta sitten joku toinen toimenpide. Että tän niinkun ymmärtäminen, että meillä on yhteneväistä se kokonaispäämäärä – (Julkinen toimija)

Kaikkiaan aineistossa näkyy selkeästi julkisen toimijan ja yrityksille rajapinto- ja ekosysteemiin tarjoavien toimijoiden vaikutus. Hankkeen ydinryhmässä ei ollut mukana kolmannen sektorin toimijoita, mikä näkyy heidän näkökulmiensa vähäisyytenä sekä hankkeen sisällöissä että suunnitelluissa lopputuoksissa. Hankkeen suunnitelluissa lopputuoksissa julkisten toimijoiden ja yritysten roolit ovat merkittävimmät vaikuttavien hoito- ja asiakkuuspolkujen kehittämisessä ja rajapinnoissa, jotka tarjoavat yrityksille pääsyn mukaan innovaatioekosysteemiin (Testbed-malli ja Orkestraattorimalli).

Empiirisen analyysin yhteenveto

Taulukossa 2 on koottu yhteen empiirisen analyysin ja aiemman institutionaalisia logiikkoja koskevan tutkimuskirjallisuuden pohjalta aineistosta ilmenneet institutionaalisten logiikkojen parit. Logiikkaparit on kuvattu logiikkojen konfliktien, niiden ratkaisuyritysten ja samansuuntaisuuksien kautta.

Taulukko 2: Sosiaali- ja terveystalouden innovaatioekosysteemin hybridimuotoiset logiikkaparit

Logiikkaparit: 1. samansuuntaisesti 2. vastakkain 3. ristiriidan ratkaisuyritys

Julkisen sektorin logiikka & markkinalogiikka

1. ”julkisen palvelutuotannon tehostamispyrkimykset markkinamekanismeja hyödyntäen”
2. ”sosiaalisen oikeudenmukaisuuden ja kannattavuuden tavoittelu rajallisin resurssein asettaa ekosysteemin toimijat ristiriitaan keskenään”
3. ”sosiaalinen oikeudenmukaisuus huomioidaan palveluiden ja resurssien tarveperusteisuu-
della ja kannattavuus segmentoimalla asiakkaat, jotta rajalliset resurssit riittävät pitkällä
aikavälillä”

Kansalaisyhteiskunnan logiikka & valtiologiikka

1. ”sosiaalisella eheydellä kansallista hyvinvointia” & ”kansallisilla rakenteilla sosiaalista hyvin-
vointia”
2. ”potilasjärjestö toimiessaan lakisääteisten palveluiden tuottajina joutuu osin luopumaan
identiteetistään ja ydinagendastaan”
3. ”potilasjärjestö edistää omia sosiaalisia tavoitteitansa samalla kun tuottaa kansallisen edun
mukaan määriteltyjä lakisääteisiä palveluja”

Professionaalinen & manageriaalinen logiikka

1. ”ammattillisesta osaamisesta paras hyöty tehokkaalla organisoinnilla”
2. ”lääkärijohtaja joutuu esimiestyössään tekemään ratkaisuja, jotka ovat ristiriidassa lääkäria-
laisten professionaalisen logiikan kanssa”
3. ”lääkärijohtaja hyödyntää professionaalista auktoriteettiaan ja saa alaisenaan toimivat lääkä-
rit toimimaan organisaation manageriaalisten tavoitteiden mukaisesti”.

Palvelulogiikka & terveydenhuollon logiikka

1. ”arvoperusteisella terveydenhuollolla arvoa asiakkaalle”
 2. ”terveydenhuollon painopisteen siirtyminen kohti potilaissa tapahtuvia yksilöllisiä muutoksia
voi olla ristiriidassa palvelutuotantolähtöisen terveydenhuollon kanssa”
 3. ”potilaskeskeiset tyytyväisyys-, tulos- ja kokemusmittarit käyttöön yhdessä terveydenhuollon
toiminnan mittareiden kanssa”
-

Yksittäisten institutionaalisten logiikkojen kirjo (15 erilaista logiikkaa) ilmentää monitoimijaisen innovaatioekosysteemin institutionaalista moninaisuutta ja kerroksellisuutta sekä auttaa ymmärtämään erilaisista institutionaalisisista lähtökohdista tulevien toimijoiden käyttäytymisen erilaisuutta. Institutionaalisten logiikkojen kirjo tuo ekosysteemiin erilaisten tulokulmien rikkautta. Esimerkiksi lääketieteen ja hoitotyön logiikat kuvaavat potilaiden hyvinvointiin tähtääviä näyttöön perustuvia menetelmiä lääketieteen ja hoitotieteen näkökulmista. Toisaalta logiikkojen moninaisuus voi olla myös potentiaalisten ristiriitojen lähde. Kun esimerkiksi tutkimuksen logiikassa etsitään uutta tietoa akateemisen tutkimuksen keinoin, joissa uuden tieteellisen tiedon tuottaminen nähdään itsessään arvokkaana (verismi), innovaatiologiikka painottaa uuden tieteellisen tiedon instrumentaalista merkitystä mittaamalla tiedon

arvoa sen kyvyllä aikaansaada parempaa käytäntöä ja taloudellista hyötyä. Hyvän tekemisen ja hyvänä pidettävän fokus on molemmissa erilainen, ja ne voivat joutua ristiriitaan ekosysteemin yhteistyössä.

Tarkastelimme kirjallisuuden pohjalta aineistossa ilmenneitä neljää logiikkaparia, jotka auttavat ymmärtämään sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemiä kahden samanaikaisesti vaikuttavan logiikan suhteena. Nämä voivat olla joko samansuuntaisia tai konfliktissa toistensa kanssa. Kun ne ovat konfliktissa, ekosysteemillä on tarve ja useimmiten myös mahdollisuus luoda konfliktiin ratkaisu. Esimerkiksi kansalaisyhteiskunnan logiikka ja valtiologiikka -parissa kansalaisyhteiskunnan logiikalla toimiva potilasjärjestö, joka toimii lakisääteisten palveluiden tuottajana, joutuu keskittymään ydinagendansa ulkopuolisiin asioihin. Samalla kun potilasjärjestö edistää omia sosiaalisia tavoitteitansa, se tuottaa myös kansallisen edun mukaan määritellyjä kansallisen hyvinvoinnin edistämiseen tähtääviä lakisääteisiä palveluja. Kansalaisyhteiskunnan logiikan ja valtiologiikan yhdistämällä voidaan potilasjärjestön tekemän työn kautta saavutetulla sosiaalisella eheydellä edistää myös kansallista hyvinvointia. Toisin päin ajateltuna valtio kykenee luomaan kansallisia rakenteita, kuten lapsilisäjärjestelmän, joka luo sosiaalista hyvinvointia lapsiperheille ja tukevat sosiaalista liikkuvuutta yhteiskuntaluokkien välillä.

Logiikkaparitarkastelu nostaa esiin myös logiikkojen toisiaan vahvistavia elementtejä. Esimerkiksi professionaalisen ja manageriaalisen logiikan logiikkaparissa organisaatiossaan johtajaksi edennyt lääkäri kohtaa usein päätöksiä tehdessään professiolähtöisen ja manageriaalisen logiikan välisen ristiriidan. Jos johtamistyössä kyetään yhdistämään logiikkojen samansuuntaiset piirteet, ristiriita on ratkaistavissa. Ratkaisun löytämisessä syvällinen professionaalisen logiikan ymmärrys voi tukea merkittävästikin organisaation manageriaalisten tavoitteiden saavuttamista.

Päätelmät ja jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuksessa olemme tarkastelleet innovaatioekosysteemiä hybridihallinnan järjestelmänä erityisesti institutionaalisten logiikkojen näkökulmasta. Koska innovaatioekosysteemi sisältää erilaisia institutionaalisia toimijoita ja erilaisten toimijoiden erilaiset taustat ja päämäärät tuovat ekosysteemille potentiaalisia hallinnan haasteita, on sen tarkastelu hybridihallinnan näkökulmasta luontevaa ja tärkeää. Institutionaalisten logiikkojen näkökulma osoittautui kiinnostavaksi ja hedelmälliseksi tarkastelutavaksi pyrittäessä ymmärtämään innovaatioekosysteemin toimintaa kontekstissaan ja toimijoiden erilaisia ajattelu- ja toimintalogiikoita.

Innovaatioekosysteemissä pyritään yhdistämään julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimintoja uudella tavalla alueen hyvinvoinnin edistämiseksi. Innovaatioekosysteemissä on kyse ekosysteemin rakentamiseen osallistuneiden toimijoiden tietoisesti luomasta ja suunnittelemapa hybridihallinnan mallista (by design). Inno-

vaatioekosysteemin hybridisyyden ymmärtäminen antaa erityisesti ekosysteemin toiminnasta ja kehittämisestä vastuussa oleville organisaatioille ja toimijoille välineitä ymmärtää innovaatioekosysteemiä. Tässä korostuu aloittavien hyvinvointialueiden rooli ja niiden johtamien verkostojen näkökulmat.

Julkisten yhteiskunnallisten tavoitteiden, yritystoiminnallisten etujen ja järjestöjen sosiaalisten tavoitteiden yhdistäminen ei tapahdu automaattisesti, vaan se vaatii työtä. Ekosysteemin eri tasojen toiminnoissa tätä yhdistämistä pitää suunnitella ja harjoitella systemaattisesti yhteistoiminnassa. Innovaatioekosysteemin logiikkatarkastelu tarjoaa hyvän viitekehyksen ymmärtää ekosysteemissä olevaa toimintaa, sen sisältämiä resursseja sekä ristiriitoja ja niiden ratkaisuyrityksiä.

Sotepalveluiden monimutkaistuvissa ongelmissa yksittäisten organisaatioiden resurssit ja näkökulmat harvoin riittävät ongelmien ratkaisemiseen. Tarvitaan erilaisista institutionaalisista taustoista tulevia toimijoita, jotka osallistuvat yhteisten haasteiden ratkaisemiseen eri lähtökohdista ja näkökulmista. Tulevat hyvinvointialueet sotepalveluiden järjestäjinä voivat koota erilaiset sotealan ja muiden alojen toimijat kehittämään alueen sotepalveluita. Tämän tutkimuksen tulokset voivat antaa tärkeitä elementtejä erilaisista institutionaalisista taustoista tulevien toimijoiden logiikkojen ymmärtämiseen ja yhteistyön mahdollistamiseen.

Tutkimuksemme nostaa esille monia käytännön kehittämisen kannalta tärkeitä huomioita. Esimerkiksi logiikkatarkastelua on mahdollista hyödyntää ekosysteemien yhteisen viestinnän ja johtamisjärjestelmän suunnittelussa. Näihin liittyviä haasteita tarkastellaan usein organisaatiolähtöisesti. Ekosysteemin hybridimuotoisten logiikkojen tarkastelu ohjaa päätöksentekijöitä ajattelemaan yli organisaatorajojen ja tunnistamaan paremmin ekosysteemin tasoisia toimintalogiikoita ja -malleja. Logiikkatarkastelu voi tarjota uudenlaisen näkökulman ekosysteemin kokonaisuuden ja sen monimuotoisuuden tarkasteluun ja voi näin toimia tärkeänä kehittämisen välineenä.

Logiikkaparit nostavat esiin myös toimijoiden ja toimijaverkostojen keskinäiset valtasuhteet. Sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemissä esiintyvissä logiikoissa joku voi olla dominoivampi kuin toiset. Tässä tutkimuksessa ei tarkasteltu logiikkojen keskinäisiä valtasuhteita, mutta tämä olisi kiinnostava jatkotutkimusaihe. Myös ekosysteemissä esiintyvien logiikkojen keskinäistarkastelu moniulotteisemmin kuin vain pareina voisi olla vartenotettava jatkotutkimusaihe. Tämän lisäksi olisi kiinnostavaa tarkastella erilaisista institutionaalisista taustoista tulevien toimijoiden arvonluontimekanismeja ja niihin liittyvien ristiriitojen ratkaisuyrityksiä. Logiikkatarkastelussa esimerkiksi terveydenhuollon ja tutkimuksen logiikkaparin ilmeneminen yliopistollisissa sairaaloissa ja/tai sotekeskuksissa olisi kiinnostava jatkotutkimusaihe, joka ei aineistossamme noussut esiin.

Lähteet

- Allen, D. 2014. Lost in translation? 'Evidence' and the articulation of institutional logics in integrated care pathways: from positive to negative boundary object? *Sociology of Health & Illness* 07/2014.
- Andersson, T., & Liff, R. 2018. Co-optation as a response to competing institutional logics: professionals and managers in healthcare. *Journal of Professions and Organization* 5(2), 71–87.
- Autio E. 2022. Orchestrating ecosystems: A multi-layered framework. *Innovation* 24(1), 96–109.
- Autio E., & Thomas, LDW. Researching ecosystems in innovation contexts. *Innovation & Management Review* 2021, 1–14.
- Baroody, A.J., & Hansen, S.W. 2012. Changing Perspectives: Institutional Logics of Adoption and Use of Health Information Technology. *ICIS*.
- Battilana, J. & Dorado, S. 2010. Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal* 53(6), 1419–1440.
- Battilana, J, Besharov, M. & Mitzinneck, B. (2017). On hybrids and hybrid organizing: A review and roadmap for future research. Teoksessa Royston Greenwood, Christine Oliver, Thomas B. Lawrence & Renate E. Meyer (toim.) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, 2nd ed. Thousand Oaks: SAGE, 128–62.
- Beedholm, K., & Frederiksen, K. 2019. Patient Involvement and Institutional Logics: a discussion paper. *Nursing Philosophy* 20(2).
- Berente, N. & Yoo, Y. 2012. Institutional Contradictions and Loose Coupling: Postimplementation of NASA's Enterprise Information System, *Information Systems Research* 23(2), 376–396
- Berggren, C., & Karabag, S. F. 2019. Scientific misconduct at an elite medical institute: The role of competing institutional logics and fragmented control. *Research Policy* 48(2), 428–443.
- Besharov, ML., & Smith, WK. 2014. Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review* 39, 364–381.
- Bjørnstad, T. C., & Steen-Johnsen, K. 2012. Beyond planning: the implementation of a worksite health promotional scheme. *Nordic Journal of Working Life studies* 2(2), 51–70.
- Björk, M., & Eriksson, C. 2018. Kommunikationens roll i hemvården-Att hantera olika logiker i en förändringsprocess.
- Blomgren, M., & Waks, C. 2015. Coping with contradictions: hybrid professionals managing institutional complexity. *Journal of Professions and Organization* 2(1), 78–102.
- Bode, I., Lange, J., & Märker, M. 2016. Caught in organized ambivalence: Institutional complexity and its implications in the German hospital sector. *Public Management Review* 19(4), 1–17.
- Bunduchi, R. 2017. Overlapping Logics and Institutional Alignment Spaces: Mapping the organisational trajectory of an is Innovation. Teoksessa *ECIS* 149.

- Butler, T. 2011. Compliance with institutional imperatives on environmental sustainability: Building theory on the role of Green IS. *J. Strategic Inf. Sys.* 20, 6–26.
- Byrkjeflot, H. & Jespersen, P. 2014. Three conceptualizations of hybrid management in hospitals. *International Journal of Public Sector Management* 27(5), 441–458.
- Caronna, C.A. 2010. Clash of Logics, Crisis of Trust: Entering the Era of Public For-Profit Health Care? Teoksessa Pescosolido B, Martin J, McLeod J & Rogers A. (toim.) *Handbook of the Sociology of Health, Illness, and Healing*, 255–270.
- Conrath-Hargreaves, A., & Wüstemann, S. 2019. Multiple institutional logics and their impact on accounting in higher education: the case of a German foundation university. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 32(3), 782–810.
- Davidson, E. & Chismar, W. 2007. The interaction of institutionally triggered and technology-triggered social structure change: An investigation of computerized physician order entry (CPOE). *MIS Quarterly* 31(4), 739–758
- Diab, A. 2021. The Accountability Process during the Time of COVID-19 Pandemic and the Emerging Role of Non-Profit Associations. *Academy of Strategic Management Journal* 20(1).
- Diehl, D. K. 2019. Teacher professional learning communities and institutional complexity: Negotiating tensions between institutional logics. *Sociological Spectrum* 39(1), 1–19.
- Dokko, G., Nigam, A., & Chung, D. 2019. Mentoring Institutional Change: Intergenerational Construction of Meso-Structure and the Emergence of New Logics in American Healthcare. Teoksessa Hokyu Hwang, Jeannette A. Colyvas & Gili S. Drori (toim.) *Agents, Actors, Actorhood: Institutional Perspectives on the Nature of Agency, Action, and Authority. Research in the Sociology of Organizations*, 58. Emerald Publishing Limited, 163–186.
- Dunn, M.B., & Jones, C. 2010. Institutional logics and institutional pluralism: The contestation of care and science logics in medical education, 1967–2005. *Administrative Science Quarterly* 55(1), 114–149.
- Faik, I., Barrett, M. & Oborn, E. 2020. How information technology matters in societal change: An affordance-based institutional logics perspective. *MIS Quarterly* 44(3), 1359–1390.
- Ferlie E. 2018. Personalisation - An Emergent Institutional Logic in Healthcare? Comment on "(Re) Making the Procrustean Bed? Standardization and Customization as Competing Logics in Healthcare". *International Journal of Health Policy and Management* 7(1), 92–95.
- Fitzpatrick, M., Varey, R., Grönroos, C. & Davey, J. 2015. Relationality in the service logic of value creation. *Journal of Services Marketing* 29(6/7), 463–471.
- Friedland, R. 2017. The value of institutional logics. Teoksessa Georg Krücken, Carmelo Mazza, Renate E. Meyer & Peter Walgenbach (toim.), *New Themes in Institutional Analysis*. Edward Elgar Publishing, 12–50.
- Friedland, R. 2018. Moving institutional logics forward: Emotion and meaningful material practice. *Organization Studies* 39(4), 515–542.
- Friedland R. & Alford RR. 1991. Bringing society back in: Symbols, practices and institutional con-tradictions. Teoksessa Powell WW ja DiMaggio PJ (toim.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press 232–63.

- Friedland, R. & Arjaliès, D.-L. 2021. Putting things in place: Institutional Objects and institutional logics. Teoksessa Lounsbury, M., Anderson, D.A. ja Spee, P. (toim.) *On Practice and Institution: New Empirical Directions* (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 71). Emerald Publishing Limited, Bingley, 45–86.
- Funatsu, S., & Sugiyama, Y. 2017. Inherent logic multiplicity and deposition of institutional logic: Qualitative study on open innovation. Kyoto University Graduate School of Economics Discussion Paper Series, E-17-011, 1–23.
- Funatsu, S. 2018. Organizational Response to Seek Rationality under Institutional Logic Multiplicity: Case Study on University-Industry Collaboration Project. *Transactions of the Academic Association for Organizational Science* 7(1), 13–18.
- Furusten S., & Alexius S. 2019. Managing Hybrid Organizations. Teoksessa Alexius S., & Furusten S. (toim.) *Managing Hybrid Organizations*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-95486-8_17
- Gadolin, C. 2018. Professional employees' strategic employment of the managerial logic in healthcare. *Qualitative Research in Organizations and Management* 13(2), 126–143.
- Greenwood, R., & Suddaby, R. 2006. Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. *Academy of Management Journal* 49(1), 27–48.
- Greenfield D, Eljiz K, & Butler-Henderson K. 2018. It takes two to tango: customization and standardization as colluding logics in healthcare: Comment on "(Re) Making the procrustean bed standardization and customization as competing logics in healthcare." *Int J Health Policy Manag.* 7(2), 183–185.
- Gong, T. 2016. Organization Attention and Shift of Institutional Logic for Innovation: Evidence from Chinese Firms. *Academy of Management Proceedings* 2016(1), 12859. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Greco, C. 2021. Care, Choice, and Cure. Teoksessa Cecilia Vindrola-Padros (toim.) *Care Work and Medical Travel: Exploring the Emotional Dimensions of Caring on the Move*. Lexington Books, 51–68.
- Grinevich, V., Huber, F., Karataş-Özkan, M., & Yavuz, Ç. 2019. Green entrepreneurship in the sharing economy: utilising multiplicity of institutional logics. *Small Bus Econ* 52, 859–876.
- Grönroos, C. 2006. Adopting a service logic for marketing. *Marketing theory* 6(3), 317–333.
- Grönroos, C. 2011. Value Co-creation in Service Logic: A Critical Analysis. *Marketing Theory* 11, 279–301.
- Grönroos, C. & Gummerus, J. 2014. The service revolution and its marketing implications: Service logic vs service-dominant logic. *Managing Service Quality* 24(3), 206–229.
- Harris, R. & Holt, R. 2013. Interacting logics in general dental practice. *Social Science & Medicine* 94, 63–70.
- Haveman, H., & Gualtieri, G. 2017. Institutional logics. Teoksessa Aldag, R. (toim.) *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford University Press.
- Huan, Y., Arvola, M., & Holmlid, S. 2020. Three Perspectives on Inclusive Service Design: User-Centred, Adaptive Systems, and Service Logics. Teoksessa *Proceedings of ServDes.2020 – Tensions, Paradoxes, Plurality*. Melbourne, Australia, July 6–9, 2020.

- Jacobs, J. 1992. *Systems of Survival: A Dialogue on the Moral Foundations of Commerce and Politics*. Random House.
- Johanson, J. E. & Vakkuri, J. 2017. *Governing hybrid organisations: exploring the variety of institutional life*. New York & Abingdon: Routledge.
- Johanson, J-E. & Vakkuri, J. 2019. Julkinen ja yksityinen etu voidaan sovittaa yhteen. *Helsingin Sanomat*, vieraskynä 23.09.2019.
- Jutterström, M. 2019. Problematic Outcomes of Organization Hybridity: The Case of Samhall. Teoksessa S. Alexius ja S. Furusten (toim.) *Managing Hybrid Organizations Governance, Professionalism and Regulation*. Palgrave MacMillian Cham, 199–214.
- Kallio, K-M, Kallio TJ, Grossi, G & Engblom, J. 2021 Institutional logic and scholars' reactions to performance measurement in universities. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 34(9), 104– 130.
- Kingman-Brundage, J., George, W. R., & Bowen, D. E. 1995. “Service logic”: achieving service system integration. *International Journal of Service Industry Management* 6, 20–39.
- Khotsing, T. 2020. *Institutional logics in child rearing: a case study of early childhood with developmental delay in Cha-am district, Phetchaburi Province*. Doctoral dissertation, National Institute of Development Administration.
- Kooiman, J. 2003. *Governing as Governance*, London: Sage.
- Kristiansen, M., Obstfelder, A. & Lotherington, AT. 2016. Contradicting logics in everyday practice: The complex dynamics of performance management and professionalism in Norwegian nursing homes. *Journal of Health Organization and Management* 30(1), 57–72.
- Kippist, L. & Fitzgerald, A. 2009. Organisational professional conflict and hybrid clinician managers: the effects of dual roles in Australian health care organizations. *Journal of Health Organization and Management* 23(6), 642–655.
- Kokko, P. & Laihonen, H. 2021. Performance Management and Hybridization of Healthcare—Case of the Accountable Care Organization. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management* 34(3), 411–429.
- Kokko, P. & Kork, A-A. 2021. Value-based healthcare logics and their implications for Nordic health policies. *Health Services Management Research* 34(1), 3–12.
- Kork, A-A. 2016. *Asiakasresponsiivisuudella tehokkuutta julkisiin palveluihin? Terveyskioski perusterveydenhuollon kehittämisinstrumenttina*. Acta Universitatis Tamperensis 2237. Tampere: Tampere University Press.
- Laihonen, H. 2012. Knowledge structures of a health ecosystem. *Journal of Health Organization and Management* 26(4), 542–558.
- Laihonen, H. 2015. A managerial view of the knowledge flows of a health-care system. *Knowledge Management Research & Practice* 13(4), 475–485.
- Laihonen, H., Jääskeläinen, A. & Pekkola, S. 2014. Measuring Performance of a Service System – from organizations to customer-perceived performance. *Measuring Business Excellence* 18(3), 73–86.
- Laihonen, H. & Kokko, P. 2020. Knowledge Management and Hybridity of Institutional Logics in Public Sector. *Knowledge Management Research & Practice*.

*Sosiaali- ja terveystalouden innovaatioekosysteemi hybridihallinnan järjestelmänä –
institutionaalisten logiikkojen näkökulma*

- Lamotte, J. M. 2019. *Nonprofit Earned Revenue Strategies: Refugee Services of Texas Case Study*. Doctoral dissertation.
- Lasswell, H. 1988. *Politics: Who Gets What, When, and How*. New York: St. Martin's Press
- Lounsbury, M., Steele, C. W. J., Wang, M. S., & Toubiana, M. 2021. New Directions in the Study of Institutional Logics: From Tools to Phenomena. *Annual Review of Sociology* 47, 261–280.
- Lusch, R. & Vargo, S. 2014. *Service-dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Mair, J., Mayer, J., & Lutz, E. 2015. Navigating institutional plurality: organizational governance in hybrid organizations. *Organization Studies* 36(6), 713–739.
- Mannion, R. & Exworthy, M. 2017. (Re) Making the Procrustean Bed? Standardization and Customization as Competing Logics in Healthcare. *International Journal of Health Policy and Management* 6, 301–304.
- Marshall, T. H. 1950. *Citizenship and Social Class: And Other Essays*. Cambridge: University Press.
- Mazzucato, M. 2021. *Mission Economy. A Moonshot Guide to Changing Capitalism*. New York, Harper Business Publishing.
- Mazzucato, M. 2018. *The Value of Everything. Making and Taking in the Global Economy*. Milton Keynes: Allen Lane; Penguin books.
- McGivern G, Currie G, Ferlie E, et al. 2015. Hybrid manager-professional's identity work: The maintenance and hybridization of medical professionalism in managerial contexts. *Public Administration* 93(2), 412–432.
- Ménard, C. 2004. The economics of hybrid organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 160(3), 345–376.
- Miller, FA & French, M. 2016. Organizing the entrepreneurial hospital: Hybridizing the logics of healthcare and innovation. *Research Policy* 45(8), 1534–1544.
- Mitzinneck, B C. & Besharov, ML. 2019. Managing value tensions in collective social entrepreneurship: The role of temporal, structural, and collaborative compromise. *Journal of Business Ethics* 159, 381–400.
- Moralee, S. & Bailey, S. 2020. Beyond Hybridity in Organized Professionalism: A Case Study of Medical Curriculum Change. Teoksessa Nugus, Peter, Rodriguez, Charo, Denis, Jean-Louis ja Chênevert, Denis (toim.) *Transitions and Boundaries in the Coordination and Reform of Health Services: Building Knowledge, Strategy and Leadership*. Organizational Behaviour in Healthcare. Palgrave Macmillan.
- Orton, J.D. 1997. From inductive to iterative grounded theory: Zipping the gap between process theory and processing data. *Scandinavian Journal of Management* 13(4), 419–438.
- Øygarden, O., By, R. T., Bjaalid, G., & Mikkelsen, A. 2019. Establishing a multidisciplinary day-care surgery department: Challenges for nursing management. *Journal of Nursing Management* 27(1), 133–142.
- Øygarden, O. 2020. *Divergent Organizational Change in Hospitals: Exploring how hospital leaders and employees can contribute to successful outcomes*. Doctoral thesis. University of Stavanger.

- Pallas, J., Fredrikson, M., & Wedlin, L. 2016. Translating institutional logics: when the media logic meets professions. *Organization Studies* 37(11), 1661–1684.
- Pekkola, E., Pinheiro, R., Geschwind, L., Carvalho, T. & Pulkkinen, K. 2020. Nested hybridity and value definition in public higher education – A conceptual view. Teoksessa Vakkuri, J. & Johanson, J.-E. (toim), *Hybrid Governance, Organisations and Society. Value Creation Perspectives*. Routledge, New York and Abingdon, 59–80.
- Powell, M., & Castelli, M. 2017. “Strange animals”: hybrid organisations in health care. *Journal of Health Organization and Management* 31(7/8), 746–762.
- Reay, T. & Hinings, C. R. 2009. Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organization Studies*, 30(6), 629–652.
- Reay, T. & Jones, C. 2016. Qualitatively Capturing Institutional Logics. *Strategic Organization* 14(4): 441–454.
- Riiskjær, E. 2014. Patienten som partner: En nødvendig idé med ringe plads [The patient as partner: A necessary idea with little space]. Odense, Denmark: Syddansk Universitetsforlag.
- Roy, M, Donaldson, C., Barker, R. & Kay, A. 2013. Social enterprise: new pathways to health and wellbeing? *J. Public Health Policy* 34(1), 55–68.
- Sauermann, H & Stephan, P. 2012. Conflicting Logics? A Multidimensional View of Industrial and Academic Science. *Organization Science*. 24(3), 889–909
- Schafer, W.E., Park, J.L. & Woody, M.L. 2002. Professionalism, organizational-professional conflict and work outcomes. A study of certified management accountants. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 15, 46–68.
- Schildt, H., & Perkmann, M. 2016. Organizational settlements: theorising how organizations respond to institutional complexity. *Journal of Management Inquiry*, 1–7.
- Skelcher, C. & Smith, S. 2015. Theorizing hybridity: institutional logics, complex organizations, and actor identities: the case of nonprofits. *Public Administration* 93(2), 433–448.
- Smith, A. 1976. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Oxford University Press, Oxford.
- Sønderskov, M. & Rønning, R. 2021. Public Service Logic: An Appropriate Recipe for Improving Serviceness in the Public Sector? *Administrative Sciences* 11(3), 64.
- Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2020. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus - tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnasta. *Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus - tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnasta*. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, Helsinki.
- Steele, CWJ. 2021. When things get odd: exploring the interactional choreography of taken-for-grantedness. *Acad. Manag. Rev.* 46, 341–61.
- Stross JK. 1999. Guidelines have their limits. *Ann Intern Med.* 131(4), 304–6.
- ten Dam, E.M, & Waardenburg, M. 2020. Logic fluidity: How frontline professionals use institutional logics in their day-to-day work. *Journal of Professions and Organization* 7(2), 188–204.

- Thornton, P. H., & Ocasio, W. 1999. Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958 to 1990. *American Journal of Sociology* 105, 801–843.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. Teoksessa R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (toim.). *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. Thousand Oaks, CA: SAGE, 99–129.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. 2012. *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*. Oxford: Oxford University Press.
- Torjesen, D. O., Kvåle, G., & Kiland, C. 2016. The quest for promoting integrated care in the Scandinavian Countries—recent reforms, possibilities and problems. Teoksessa *Towards A Comparative Institutionalism: Forms, Dynamics And Logics Across The Organizational Fields Of Health Care And Higher Education*. Emerald Group Publishing Limited.
- Ulfsdotter Eriksson Y, Berg K, Boman UW, & Hakeberg M. 2017. Contract care in dentistry: sense-making of the concept and in practice when multiple institutional logics are at play. *Sociology of Health and Illness* 39(7), 1035–1049.
- Vakkuri, J., & Johanson, J-E. 2018. Debate: Taming the monster – understanding hybrid organizations and governance. *Public Money & Management* 38(3), 162–163.
- Vakkuri, J. & Johanson, J-E. (toim.) 2020a. *Hybrid Governance, Organisations and Society. Value Creation Perspectives*. Routledge: New York and Abingdon.
- Vakkuri, J. & Johanson, J-E. 2020b. Failed promises – performance measurement ambiguities in hybrid universities. *Qualitative Research in Accounting and Management* 17(1), 33–50.
- Vakkuri, J., Johanson, J-E., Feng, N.C. & Giordano, F. 2021. Governance and accountability in hybrid organizations – past, present and future. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. 33(3), 245–260
- Vakkuri A., Niskanen M., Meretoja OA., & Alahuhta S. 2006. Allocation of tasks between anesthesiologists and anesthesia nurses in Finland. *Acta Anaesthesiol Scand*. 50, 659–63.
- van de Bovenkamp, H. M., Stoopendaal, A.M.V., & Bal, R.A. 2017. Working with layers: The governance and regulation of health care quality in an institutionally layered system. *Public Policy and Administration* 32, 45–65.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing* 68(1), 1–17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. 2008. Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36(1), 1–10.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. 2016. Institutions and axioms: An extension and update of service dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science* 44(1), 5–23.
- Vickers, I., Lyon, F., Sepulveda, L. & McMullin, C. 2017. Public service innovation and multiple institutional logics: The case of hybrid social enterprise providers of health and wellbeing. *Research Policy* 46(10), 1755–1768.
- Væggemose, U., Ankersen, P.V., Aagaard, J., Burau V. 2018. Co-production of community mental health services: organizing the interplay between public services and civil society in Denmark. *Health Soc Care Community* 26(1), 122–30.

- Warther, J. 2018. *Negotiating conflicting institutional logics in cases of involuntary exposure: An in-depth case study*. Doctoral dissertation. University of Bath.
- Weaver, W. 1948. Science and complexity. *American Scientist* 36, 536–544.
- Weber, M. 1978. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Williamson, O. 1999. Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal* 20(12), 1087–1108.
- Yin, R. K. 2009. *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zhang, C. 2021. Leveraging Logics to Address the Paradox: Commentary on ‘The Failure of Hybrid Organizations: A Legitimation Perspective’. *Management and Organization Review* 17(3), 486–489.