



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Antti Ulvila

Hybridiorganisaatioiden Johtaminen

Hybridiorganisaatioiden erityispiirteet johtamistyössä

Johtamisen yksikkö
Julkisjohtamisen
pro gradu -tutkielma

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO**Akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Antti Ulvila	
Tutkielman nimi:	Hybridiorganisaatioiden Johtaminen : Hybridiorganisaatioiden erityispiirteet johtamistyössä	
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri	
Oppiaine:	Julkisjohtaminen	
Työn ohjaaja:	Esa Hyyryläinen	
Valmistumisvuosi:	2020	Sivumäärä: 64

TIIVISTELMÄ:

Ennen julkisilla organisaatioilla oli monopoliasema julkisten palveluiden tuottamisessa. Nykyisin perinteisten julkisten organisaatioiden rinnalle on tullut myös yksityiset ja kolmannen sektorin organisaatiot. Lisäksi osa entisistä julkisista organisaatioista on yksityistetty tai muutettu hybridioorganisaatioiksi. Perinteiset julkisen sektorin organisaatiot eivät välttämättä kykene enää ratkaisemaan tehokkaasti kaikkia sosiaalisia ongelmia, joten hybridioorganisaatiot voivat tarjota vastauksen näiden ongelmien ja haasteiden ratkaisemiseksi.

Hybridiorganisaatioilla voidaan eri asiayhteyksissä tarkoittaa monia eri asioita, mutta tässä tutkimuksessa hybridioorganisaatiolla tarkoitetaan erilaisia organisaatiologiikoita yhdisteleviä organisaatioita. Tutkimuksen pääpainona ovat hybridit jotka yhdistelevät yksityisen ja julkisen sektorin organisaatiologiikoita ja piirteitä. Esimerkkinä hybridistä on organisaatio, jolla on julkinen palvelutehtävä, mutta sen odotetaan toimivan kuten markkinalähtöinen yritys.

Vaikka hybridit eivät ole täysin uusi ilmiö, on kiinnostus niitä kohtaan kasvanut vasta viimeaikoina uusien johtamisdoktriinien, kuten esimerkiksi New Public Managementin kautta. Hybridioorganisaatioiden perustana voidaan pitää NPM:n ideaa tehokkaasta, taloudellisesta ja tuottavasta julkisesta sektorista.

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin hybridioorganisaatioita ja niiden johtamista. Tavoitteena oli saada vastauksia siihen mitä ovat hybridioorganisaatiot, miten hybridioorganisaatioita johdetaan ja millaisia vaatimuksia hybridioorganisaatioiden erityispiirteet asettavat johtamistyölle. Ensiksi tarkasteltiin hybridioorganisaatioita, sekä niiden hyötyjä ja haasteita. Tämän jälkeen tarkasteltiin hybridioorganisaation johtamista ja hybridioorganisaatioiden erityispiirteitä johtamistyössä. Hybridioorganisaation erityispiirteistä käsiteltiin tilivelvollisuus, mission drift ja organisaatiologiikoiden kompleksisuus.

AVAINSANAT: Hybridioorganisaatio, tilivelvollisuus, mission drift, organisaatiologiikat

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tausta	5
1.2	Tutkimuksen tavoite	9
2	Hybridiorganisaatioiden tarkastelu	11
2.1	Mitä ovat hybridiorganisaatiot?	11
2.2	Hybridiorganisaatioiden hyödyt	16
2.3	Hybridiorganisaatioiden haasteet	24
3	Hybridiorganisaatioiden johtaminen	29
3.1	Organisaation johtaminen	29
3.2	Johtaminen yksityisellä ja julkisella sektorilla	29
3.3	Johtaminen hybridiorganisaatioissa	31
3.4	Hybridijohtajan vaatimukset	34
4	Hybridiorganisaatioiden erityispiirteet johtamistyössä	37
4.1	Tilivelvollisuus	37
4.2	Mission drift	42
4.3	Organisaatiologiikoiden kompleksisuus	46
5	Johtopäätökset	51
	Lähteet	59

Kuviot

Kuvio 1. Ideaalityyppinen hybridiorganisaatio (Karré, 2011a, s. 41).	15
Kuvio 2. Kunnallinen hybridiorganisaatio (Karré, 2011a, s. 41).	16

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Nykyään sanana hybridi ilmenee useissa eri konteksteissa. Uutisia selaamalla voi törmätä termiin hybridi monessa eri kontekstissa. Ehkä yleisin asiayhteys jossa voit törmätä hybridiin, on kun puhutaan *hybridisodankäynnistä*. Hybridisodankäynnissä suora ja epäsuora, tai toisinsanottuna tavanomainen ja epätavanomainen sotilaallinen toiminta sulautuu yhteen. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi vieraan vallan sotilasoperaatiota toiseen maan alueella. Tästä hyvä esimerkki on Itä-Ukrainan tilanne, jossa vuonna 2014 rupesi ilmestymään niin kutsuttuja pieniä vihreitä miehiä, jotka olivat varustettu Venäjän armeijan maastopuvuin sekä asein, mutta eivät kantaneet mitään tunnuksia. Ukraina, ja monet muut länsimaat tuomitsivat nämä venäläisiksi, mutta Venäjä puhui ainoastaan vapaaehtoisista sotilaista, jotka olivat lähteneet vapauttamaan Itä-Ukrainan venäläisiä.

Toinen yleinen asiayhteys jossa voi törmätä sanaan hybridi, on automarkkinat. Hybridi-autot ovat nykyisin yleistyneet huomattavasti. Hybridi viittaa tässä yhteydessä auton voimanlähteeseen. Hybridiautoissa yhdistyy siis kaksi eri voimanlähdettä, kuten esimerkiksi sähkö -ja polttomoottori. Myös polkupyörämarkkinoilla sana hybridi on yleistynyt. Hybridipolkupyörällä tarkoitetaan katu- ja maastopyörän yhdistelmää.

Hybridiorganisaatioilla voidaan eri asiayhteyksissä tarkoittaa monia eri asioita, mutta tässä tutkielmassa hybridiorganisaatioilla tarkoitetaan pääosin yksityisen, kolmannen ja julkisen sektorin organisaatiologiikoita sekä piirteitä yhdistäviä organisaatiota. Suurin paino tulee olemaan hybridiorganisaatioilla, jotka sekoittavat julkisen organisaation ja yritysorganisaation piirteitä. Yksityisen sektorin logiikka asettaa etusijalle liiketoiminnasta saadut tulot, kuten esimerkiksi myynti, sopimusmaksut jne., sekä taloudellisen tuoton maksimoinnin osakkeenomistajille. Sitä vastoin julkisen sektorin logiikka perustuu julkisen hyödyn ja yhteisen valinnan periaatteen luomiseen. Lisäksi perinteisten julkisten ja yksityisten sektorien lisäksi on myös kolmas sektori, jonka logiikan pääpiirteenä on hyväntekeväisyys ja voittoa tavoittelemattomuus. Organisaatiot joissa yhdistyy kaksi

eri sektorilogiikkaa kutsutaan hybrideiksi, eli hybridiorganisaatioiksi (Davies & Doherty, 2018, s. 1043).

Markkinat ovat muutoksen kourissa, ja perinteisten organisaatioiden lisäksi on syntynyt uusi organisaatiomalli, joka osoittaa uusia keinoja kilpailla paitsi tavaroiden ja palveluiden laadulla, mutta myös kyvyssä vaikuttaa positiivisesti sosiaalisiin ja ympäristömuutoksiin. Hybridiorganisaatiot voivat sijaita yksityisen ja julkisen kummallakin puolella, hämärtämällä rajaa esimerkiksi suorittamalla sosiaalisia ja yhteiskunnallisia tehtäviä, mutta samalla kuitenkin yrittäen saada aikaan voittoja (Haigh & Hoffman, 2012, s. 126). Ennen julkisilla organisaatioilla oli julkisiin palveluihin monopoliasema, mutta nykyisin on rinnalle tullut myös yksityiset ja kolmannen sektorin organisaatiot. Tämä on seurausta viimeisten vuosikymmenten aikana tapahtuneesta hyvinvointiyhteiskuntien pienenemisestä, joissa monet valtiot ovat siirtyneet pois suorasta julkisten palveluiden tuottamisesta. Osa entisistä julkisista palveluista on yksityistetty, tai joissain tapauksissa organisaatio muutettu hybridiorganisaatioksi (Kickert, 2001, s. 136).

Hybridiorganisaatiot ovat yhä tärkeämpi osa yhteiskuntaa nykyään. Viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana rajat yksityisten, voittoa tavoittelemattomien ja julkisten organisaatioiden välillä ovat hämärtyneet yhä enemmän. Tätä hämärtymistä ilmentää eri sektorielementtien ja organisaatiologiikoita yhdistävien hybridiorganisaatioiden esiinnousu. Perinteiset julkisen sektorin organisaatiot eivät enää kykene ratkaisemaan tehokkaasti joitain tärkeimmistä sosiaalisista ongelmista esimerkiksi koulutuksen, terveyden, ympäristönsuojelun, ihmisoikeuksien suojaamisen jne. Aloilla. Hybridiorganisaatioiden perustaminen voi siten helpottaa edellä mainittujen kysymysten ratkaisemista, kun hybrideillä on entistä paremmat valmiudet tarjota keinoja sosiaalipolitiikan ilmeneviin haasteisiin (Mongelli ja muut, 2018, 301-302).

Monissa länsimaissa on myös huomattu perinteisen suuren ja byrokraattisen julkisen sektorin olevan kustannustehoton, sekä että ne eivät vastaa tarpeeksi kansalaisten asettamia vaatimuksia, kuten esimerkiksi palveluiden laatua ja asiakaslähtöisyyttä. Yksi syy

hybridiorganisaatioiden perustamiselle on ollut halu löytää uusia resursseja veronmaksajien rahojen lisäksi (Hyyryläinen & Viinamäki, 2011, s. 22-23). Hybridiorganisaatiot ovat usein valtion omistuksessa ja toimivat yritysmäisesti, vaikka niitä koskee kuitenkin julkinen tilivelvollisuus. Yritysmäisyys tarkoittaa, että hybridiorganisaatiot tuottavat omia palveluita, ja täten niiden liikevaihto perustuu osaltaan palveluiden myyntiin. Usein hybridiorganisaatiot pystyvät toimimaan itsenäisemmin kuin perinteiset julkisorganisaatiot (Rainey, 2014, s. 57-58).

Hybridiorganisaatiot ja hybridisyys ei kuitenkaan ole täysin uusi ilmiö. Uudet johtamis-doktriinit, kuten esimerkiksi New Public Management eli Uusi julkisjohtamisen oppi ovat pyrkineet tekemään julkisesta sektorista tehokkaamman, taloudellisemman ja tuottavamman tuomalla yksityisen sektorin johtamisoppeja käytäntöön (Hyyryläinen, 2004, s. 44). Uuden julkisjohtamisen opin mukaisia uudistuksia on tarvittu, sillä byrokraattinen julkinen sektori on paisunut liian suureksi. Julkinen sektori on toiminut tehottomasti ja resursseja tuhlaillen, sekä kansalaiset ovat olleet tyytymättömiä julkisiin palveluihin ja verotaakkaan (Lähdesmäki, 2011, s. 75). Hybridisyyden perustana voidaan pitää New Public Managementin ideaa tehokkaasta, taloudellisesta ja tuottavasta julkisesta sektorista, joten hybridisyyden voidaan katsoa olevan post-NPM malli (Christensen & Lægreid, 2012, s. 593).

Hybridiorganisaatioiden oletetaan toimivan kuten markkinavetoisten yritysten, eli olevan mahdollisimman tehokkaita ja asiakaslähtöisiä. Niissä on kuitenkin taustalla julkinen palvelutehtävä, eli toisin sanoen ne sijaitsevat julkisen ja yksityisen sektorin rajojen välissä (Kickert, 2001, s. 136). Hybridiorganisaatioiden hyötynä on muun muassa taloudellisen aseman parantuminen, eli ne pääsevät uusille markkinoille, parantavat tehokkuutta, tuovat parhaat puolet ja arvot yksityisestä ja julkisesta sektorista yhteen, sekä niillä on myönteisempi vaikutus poliittisiin päättäjiin (Karré, 2011b, s. 6).

Nykyisin esimerkiksi terveys- ja vanhuspalveluiden hoitoon on perustettu monia hybridiorganisaatioita, joilla on useita eri hyötyjä verrattuna perinteisiin julkisorganisaatioihin.

Hybridiorganisaatiolla on muun muassa parempi asema markkinoilla, sillä ne pystyvät käyttämään niitä paremmin hyödyksi, sekä myös etsimään kokonaan uusia markkinoita. Hybridiorganisaatiot pystyvät vastaamaan paremmin ympäristön asettamiin muutospaineisiin, sillä ne pystyvät tekemään organisaation rakennemuutoksia, ja ne ovat avoimempia uusille ideoille (Hyyryläinen & Viinamäki, 2011, s. 24).

Hybridiorganisaatiot jotka ottavat vaikutteita julkisesta sektorista sekä voittoa tavoittelevista yrityksistä esittävät tärkeää roolia julkisen sektorin ja hallinnon keinoissa selvitä finanssikriisistä. Keskustelu hybridiorganisaatioista on kuitenkin polarisoitunutta, sillä vaikka jotkut tutkijat näkevät hybridiorganisaatiot keinona selvitä finanssikriisistä, on myös vastakkaisia näkemyksiä annettu. Toiset tutkijat pitävät hybridisyyttä itseasiassa koko kriisin suurimpana syynä, sillä hybridisyyden oletus ihmisten, markkinoiden ja valtion tuomisesta lähemmäksi on itseasiassa ajanut ne vain kauemmas toisistaan (Karré, 2011b, s. 2).

Historiallisesti julkinen tilivelvollisuus on ollut monissa länsimaisissa demokratioissa luonteeltaan hierarkkista. Nuoremmat virkamiehet olivat vastuussa vanhemmille virkamiehille, vanhemmat virkamiehet hallituksen ministereille, jotka puolestaan olivat vastuussa lainsäädännöstä. Julkinen tilivelvollisuus oli myös historiallisesti melko kapea painopistealueessaan, korostaen ennen kaikkea valtion toimintojen toteuttamista lain sekä hallituksen lakien ja määräysten mukaisesti. Lisäksi julkisen sektorin virkamiehet nauttivat suuresta autonomiasta työssään.

Neo-liberalismin ja NPM:n johtamisoppien myötä perinteinen julkinen tilivelvollisuus tuli uhatuksi. Julkisia palveluita kritisoitiin yhä enemmän niiden tehottomuudesta ja siitä että eivät ne vastanneet enää tarpeeksi hyvin käyttäjien tarpeisiin. Myös julkisten organisaatioiden virkamiehet saivat osansa kritiikistä. Uskottiin että virkamiehet eivät olleet kiinnostuneita palveluiden käyttäjien tai laajemman yleisön tarpeista, ja ehdotettiin että he maksimoivat budjetit sekä hoitavat julkisia palveluita ensisijaisesti heidän mukavuutensa vuoksi.

NPM:n markkinoita ja kilpailua koskevan painotuksen vuoksi monet hallitukset ovat yrittäneet korjata julkisen sektorin havaitut puutteet luopumalla asteittain julkisten palveluiden suorasta tuottamisesta. Sen sijaan hallitukset ovat pyrkineet perustamaan yhä enemmän hybridiorganisaatioita näiden perinteisten palveluiden tuottamiseksi. Tämä tarkoittaa että perinteistä hierarkkista julkisen tilivelvollisuuden mallia ei voida enää käyttää (Gebreiter & Hidayah, 2018, s. 729-731).

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia hybridiorganisaatioita ja niiden johtamista. Tutkimuksen tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä ovat hybridiorganisaatiot ja
2. Millaisia vaatimuksia hybridiorganisaatioiden erityispiirteet asettavat johtamistyölle?

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä haetaan vastauksia siihen, mitä ovat hybridiorganisaatiot ja miten ne ovat kehittyneet, sekä mitä hyötyjä ja haasteita hybridiorganisaatiot kohtaavat. Toisessa kysymyksessä taas etsitään vastauksia siihen, millaisia vaatimuksia hybridiorganisaatioiden erityispiirteet asettavat johtamistyölle. Pääosin hybridiorganisaatioita koskevassa tutkimuskirjallisuudessa pyritään etsimään vain haasteita joita hybridit kohtaavat, mutta aion tässä tutkielmassa keskittyä myös hybridien mahdollistamiin hyötyihin.

Tämä aihe kiinnostaa minua monestakin eri syystä, mutta päällimmäisenä ajatuksena on hybridiorganisaatioiden tärkeys tulevaisuuden keinona parantaa julkisen toiminnan tehokkuutta, taloudellisuutta, laatua ja asiakaslähtöisyyttä. Uskon että hybridiorganisaatioiden merkitys tulee vain kasvamaan tulevaisuudessa, kun julkisen sektorin pienentä-

misen paineet kasvavat osana jatkuvaa julkisen talouden tasapainottelua. Lisäksi hybridiorganisaatiot ovat kohtaamistaan haasteistaan huolimatta erittäin kyvykkäitä vastaamaan moniin perinteisten julkisten organisaatioiden asettamiin haasteisiin.

2 Hybridiorganisaatioiden tarkastelu

2.1 Mitä ovat hybridiorganisaatiot?

Jotta voi ymmärtää hybridiorganisaatiot, on myös ymmärrettävä julkisen ja yksityisen raja. Dahl & Lindblom (1953) tekivät eron virastojen, eli ideaalityyppisten julkisten organisaatioiden ja ideaalityyppisten markkinavetoisten yritysten välille. Virastot ovat hallituksen vaikutusvallan alaisia, ja ne perustuvat keskitettyihin sääntöihin ja virallisiin suuntauksiin. Yritykset taas ovat vastakkaisia, ja niissä vallitsee sosiaalinen kontrolli yritysten päätöstehtävissä, joka takaa myös yksittäisille henkilöille suuremman toimintavapauden koskien heidän toimiaan (Karré, 2011a, s. 26). Myös monet muut tutkijat ovat käsitelleet uudestaan julkisen ja yksityisen rajaa. Rainey & Chum (2007) määrittävät että virastot eroavat yrityksistä niiden ympäristön, organisaatioympäristön transaktion perusteella ja organisaation roolien, rakenteen ja prosessien mukaan (Karré, 2011a, s. 27).

Organisaatorajoista on tullut yhä enemmän epäselviä, ja tästä täydellisenä esimerkkinä on hybridiorganisaatioiden kehittyminen, joille on tunnusomaista useiden eri organisaatiomallien näkökulmien yhdistäminen (Villar ja muut, 2019, s. 487). Hybridejä on syntynyt julkisissa organisaatioissa, sekä niiden kanssa kosketuksissa olevissa yksityisen ja kolmannen sektorin organisaatioissa. Valtionhallinnossa hybridiorganisaatioiden lisääntyminen on ilmentynyt näkyvimmin autonomisten virastojen ja laitosten perustamisena. Esimerkiksi yliopistouudistus teki suomalaisista yliopistoista eräänlaisia hybridiorganisaatioita, jotka uudistivat perinteistä valtionyliopiston mallia tuomalla mukaan uusia rakenteita ja toimintamalleja. Kuntasektorilla taas hybridit liittyvät pääosin palvelujen tuottamisen ja järjestämisen uudelleenajatteluun, josta esimerkkinä toimii Public-Private Partnershipit, jotka ovat hybridiorganisaatioita synnyttävä järjestely (Hyyryläinen & Viinamäki, 2017, s. 93).

Hybridit eivät ole uusi organisaatiomalli. Esimerkiksi Suomessa Yleisradio omaa pitkän historian hybridiorganisaationa. Sillä on yhtiömuoto, mutta sen perustehtävä on julkinen tehtävä. Yleisradio on myös markkinaehtoistunut viimeisten vuosikymmenten aikana.

Tämä ei ole kuitenkaan sujunut täysin ongelmitta, sillä rahoituskysymys ja poliittinen ohjaus on alati esillä, sekä Yleisradio on myös joutunut poliitikkojen hampaisiin. Tämä kertoo ristiriidoista liittyen miten itsenäiseksi ja/tai markkinaehtoiseksi yhtiöksi julkista tehtävää hoitava organisaatio ollaan valmis laskemaan (Hyyryläinen & Viinamäki, 2017, s. 93-94).

Eri johtamisopit, kuten esimerkiksi New Public Management ja New Public Governance ovat heikentäneet valtion, markkinoiden ja yhteiskunnan rajoja. Nykyisin on olemassa lukuisia hybridiorganisaatioita, jotka ovat virastojen ja markkinavetoisten yritysten välimaastossa, ja jotka ottavat malleja kummaltakin sektorilta (Karré, 2013, s. 2). Nykyiset näkemykset hybrideistä liittyvät melko pitkälti uuteen julkisjohtamisen oppiin, ja erityisesti uuden julkisjohtamisen jälkeiseen New Public Governancen (Hyyryläinen & Viinamäki, 2011, s. 19).

Hybridiorganisaatiot sijaitsevat julkisen ja yksityisen välimaastossa. Hybridiorganisaatioiden oletetaan toimivan kuten asiakaslähtöiset ja tehokkaat yritykset, mutta toisaalta hybridiorganisaatioiden olennaisena tehtävänä on julkisten palveluiden tuottaminen ja tarjoaminen kansalaisille (Kickert, 2001, s. 148). Hybridiorganisaatiot rahoittavat toimintansa monesta lähteestä, kuten esimerkiksi keräämällä lahjoituksia ja solmimalla sopimuksia, rahoitusta tai muita kumppanuusjärjestelyjä erilaisten kaupallisten liiketoimijoiden kanssa (Hyyryläinen & Viinamäki, 2011, s. 19).

Hybridiorganisaatioille tyypillistä on kaksoistehtävä, eli hybridien täytyy saavuttaa taloudellinen kestävyys ja sosiaalinen tehtävä. Täten hybridit eivät oikein sovi perinteisille julkisen ja yksityisen organisaation kategorisoinnille. Perinteiset organisaatiomallit eivät ole suunniteltu kestämään hybridiorganisaatioille tyypillisiä paineita ja jännitteitä, kuten esimerkiksi sosiaalisen tavoitteen ja tehokkuuden vaatimusten yhdistämistä (Villar ja muut, 2019, s. 488-489).

Hybrideillä on monia tehtäviä, kuten arvovaihtelu ja palvelutuottaminen. Tämä on yhdistelmä eri organisaatiomuotoja, kuten kolmannen sektorin organisaatioita ja non-profit organisaatioita (Hyyryläinen & Viinamäki, 2011, s. 19). Verrattuna perinteisiin palvelutuottajiin, ovat hybridiorganisaatiot avoimempia uusille ideoille ja muutoksille. Tämä johtuu osittain organisaatorakenteen ominaisuuksista sekä suuremmasta herkkyydestä, joka antaa hybridiorganisaatiolle kilpailullisen edun verrattuna muihin palvelutuottajiin. Täten hybridiorganisaatiot voidaan nähdä yhtenä keinona saavuttaa globaalin talouden ja kasvavan julkisen kysynnän vaatimukset julkiselle hallinnolle (Hyyryläinen & Viinamäki, 2011, s. 24).

Julkisen ja yksityisen määrittely ei ole aivan yksiselitteinen. Vaikka hybridisyys sekoittaa sektorirajoja, on idea eri sektoreista kuitenkin edelleen merkityksellinen. Toisaalta jotkut tutkijat pitävät hybridiorganisaatioita nykyään pysyvänä osana hyvinvointivaltiota, sillä niiden on katsottu korvanneen puheet sektorirajoista (Billis, 2010, s. 223). Karré pitää jakamista yksityiseen ja julkiseen liian yksinkertaisena, sillä julkisen ja yksityisen sekoitumista on tapahtunut jo kauan. Hän onkin kehittänyt multidimensionaalisen mallin loogisempana kuvauksena. Karrén mallin mukaan hybridiorganisaation luonteen julkinen-yksityinen skaalalla voi ymmärtää kymmenen ulottuvuuden mukaan, jotka on vielä jaettu kolmeen ryhmään ymmärtämisen helpottamiseksi. Nämä ryhmät ovat: Rakenne ja tehtävät, strategia ja kulttuuri ja hallinto ja politiikka (Karré, 2011b, s. 3-4).

Rakenne ja tehtävät tarkoittavat mitä tehtäviä ja olennaisuuksia organisaatiolla on. Tämän ryhmän ulottuvuudet ovat:

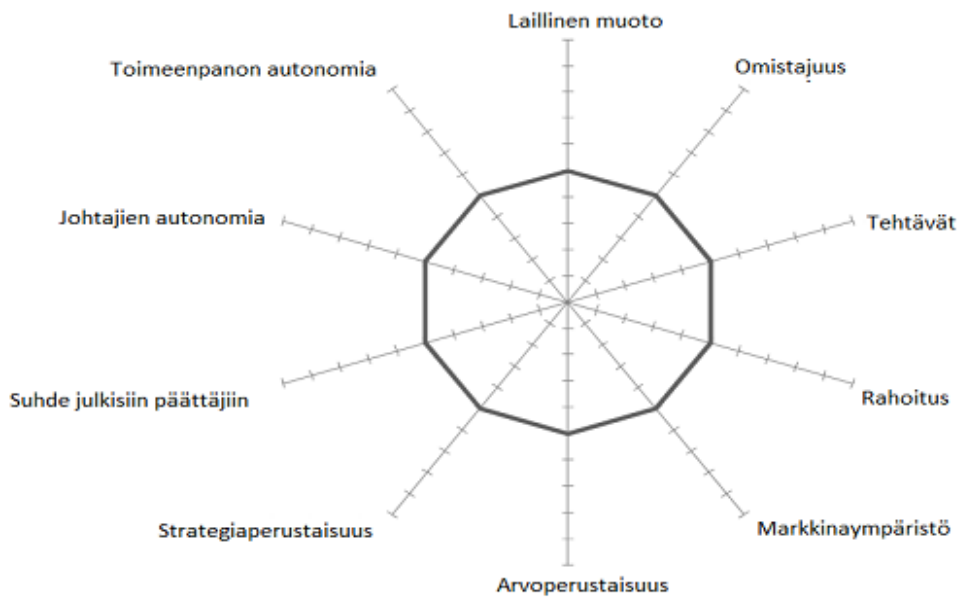
- Laillinen muoto, eli onko organisaatio hallittu julkisen vai yksityisen lain mukaan?
- Omistajuus, eli onko omistajuus jaettu yksityiseen vai julkiseen?
- Tehtävät, eli onko keskitytty lakisääteisten ja julkisten palveluiden tuotoon, vai yksityisen sektorin voittoa tavoitteleviin palveluihin?
- Rahoitus, eli onko rahoitettu julkisella vai yksityisellä rahalla?
- Markkinaympäristö, eli onko kyseessä julkinen monopoli vai kilpailullinen markkinaympäristö?

Strategian ja kulttuurin ulottuvuudet liittyvät kysymyksiin organisaation strategisesta näkymästä ja arvosysteemistä:

- Strateginen orientaatio, eli onko tähdätty täysin hallintoon vai markkinoille?
- Arvo-orientaatio, eli onko julkiset vai yksityiset arvot?

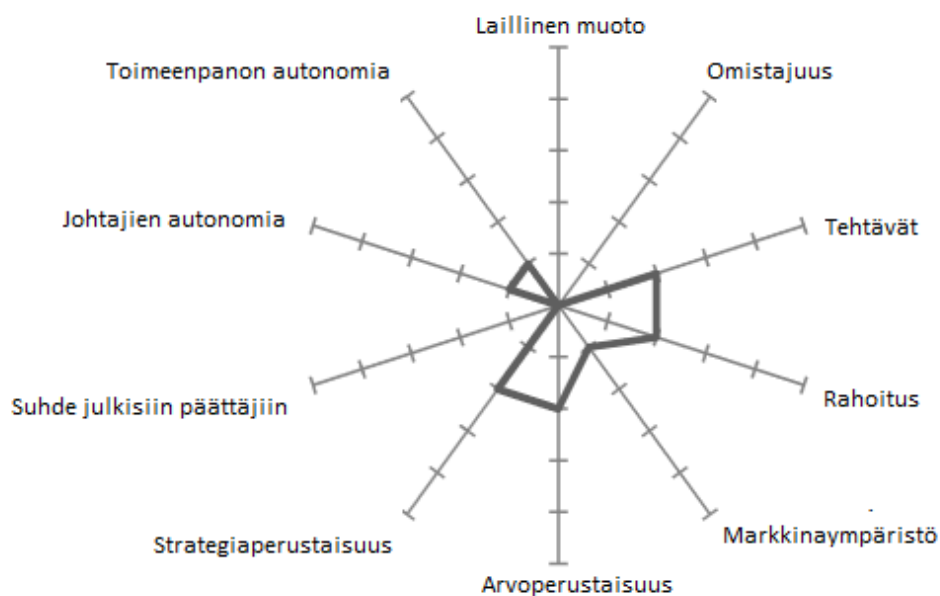
Hallinnon ja politiikan ulottuvuudet, miltä julkiset tehtävät näyttävät ja minkälaisen auktoriteetin se omaa:

- Suhde poliittiseen olennaisuuteen, eli minkälainen suhde on yksityisen ja julkisen lain välillä?
- Johtajan autonomia, eli perustuuko autonomia poliittiseen vai taloudelliseen valtaan?
- Suorittava autonomia, eli onko organisaatiolla vähän vai paljon valtaa liittyen oman toimintansa hoitamiseen?



Kuvio 1. Ideaalityyppinen hybridioorganisaatio (Karré, 2011a, s. 41).

Kuviossa yksi nähdään ideaalityyppinen hybridioorganisaatio. Ideaalityyppisiä hybridioorganisaatioita löytyy kuitenkin vain harvoin, sillä todellisuus on huomattavasti vaikeampi ja sotkuisempi, eivätkä hybridioorganisaatiot pysty jakautumaan tasaisesti jokaiselle ulottuvuudelle. Useimmin hybridioorganisaatiot ovat enemmän sekalaisia, jonka voi huomata seuraavasta kuviosta.



Kuvio 2. Kunnallinen hybridiorganisaatio (Karré, 2011a, s. 41).

Kuviossa kaksi voidaan huomata kuinka kunnallinen hybridiorganisaatio eroaa ideaalityyppisestä hybridiorganisaatiosta. Se tuottaa joitain palveluita kaupallisille asiakkaille, mutta pääosin se saa tuotonsa hoitamalla kunnallisia tehtäviä. Se on enemmän byrokrattinen kuin markkinavetoinen organisaatio, ja sen strategia on pääosin suunnattu julkiselle sektorille. Myös organisaation johtajalla on vain vähän päätäntävaltaa liittyen organisaation johtoon ja palveluiden tuottamiseen.

Esimerkkejä hybridiorganisaatioista ovat muun muassa kuntien omistamat liikelaitokset ja osakeyhtiöt, kuten erilaiset hoivapalvelut, vanhustenhoito, kiinteistöyhtiöt ja sähkölaitokset. Monissa Euroopan maissa on pitkä ja rikas historia julkisen ja yksityisen sekoittumisessa (Karré, 2011a, s. 2).

2.2 Hybridiorganisaatioiden hyödyt

Hybridiorganisaatioilla on monia erilaisia hyötyjä ja vahvuuksia verrattuna tavallisiin julkisen sektorin organisaatioihin ja virastoihin. Monet hallinnot ovat antaneet hybrideille

resursseja, jotta ne pystyvät parantamaan organisaatioiden infrastruktuuria ja tarjoamaan uusia mahdollisuuksia valtiollisella ja paikallisella tasolla. Tämän ajatuksena on ollut parantaa muun muassa ihmisten osallistumista päätöksentekoon. Lisäksi hybridien on katsottu luovan synergiaa ja innovaatioita tuomalla valtiot, markkinat ja yhteiskunnan yhteen. Tämä taas johtaa tehokkaaseen ja taloudelliseen julkiseen palveluntuottoon, joka säästää julkisia varoja (Karré, 2013, s. 1).

Hybridiorganisaatioita on valjastettu käyttöön myös siksi, että kansalaisilta on tullut kritiikkiä ja painetta perinteisiä byrokraattisia julkisorganisaatioita kohtaan. Niitä on kritisoitu esimerkiksi siitä, että ne ovat kustannustehottomia ja palveluiden laatu on huono, eli ne eivät vastaa tarpeeksi hyvin palveluidenkäyttäjien vaatimuksia. Hybridien kyky mukautua vallitsevaan ilmapiiriin on yksi merkittävimmistä eduista (Hyyryläinen & Viinamäki, 2011, s. 21-22). Hybridiorganisaatioiden käyttöönotto on myös helpottanut hallintoa valjastamaan managerialismin oppeja käyttöön. Ne voidaan nähdä myös keinona sopeutua globaalin talouden ja julkisen vaatimuksen responsiivisuuden haasteeseen (Hyyryläinen & Viinamäki, 2011, s. 24).

Karrén (2011b) mukaan hybrideillä on monia eri hyötyjä. Kun julkinen ja yksityinen tuodaan yhteen, luodaan siinä synergiaa ja uusia innovaatioita, jotka johtavat markkinaperustaisiin, suoritusperustaisiin, kulttuuriin liittyviin ja hallintopohjaisiin etuihin (Karré, 2011b, s. 2).

Markkinaperustaiset edut liittyvät hybridiorganisaation kykyihin hoitaa niiden taloudellista asemaa esimerkiksi pääsemällä uusille markkinoille ja löytämällä uusia rahoituslähteitä. Finanssikriisin aikana tämä voi auttaa parantamaan organisaation uskottavuutta, sillä se osoittaa, että organisaatio on valmis etsimään tuloja markkinoilta, ja täten korvata valtion määrärahojen osuutta, kunhan tavoitteena on kuitenkin pitää yllä julkisten palveluiden laatua (Karré, 2013, s. 4). Jos halu käyttää veronmaksajien rahoja olisi pysynyt samana, nykyisin tuskin olisi tilaa hybridiorganisaatioille. (Hyyryläinen & Viinamäki, 2011, s. 23).

Suoritusperustaiset edut liittyvät hybridioorganisaatioiden tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen markkinaperusteisten mekanismien kautta. Tämän voidaan nähdä kasvattavan organisaation uskottavuutta, sillä se tarjoaa enemmän vastinetta rahoille (Karré, 2013, s. 4). Kyky mukautua ympäristöön ja palveluiden tuottamisen vaatimukseen on elintärkeää hybridioorganisaatioille. Hybridioorganisaatioilla on myös edellytys suorittaa tehtävät tehokkaammin, sillä yksityisen sektorin toimijat ovat kovempia vaatimaan rahoilleen vastinetta kuin perinteiset julkisorganisaatiot. Hybridit voivat olla vastaus suorituskyvyn parantamiseen, sillä hybrideillä on kyky löytää ulkoisia kannustimia, kuten ottamalla käyttöön yksityisen sektorin työpöytä. Myös avoimuus on merkittävää, sillä perinteisiin palveluntuottajiin verrattuna hybridioorganisaatiot ovat avoimempia uusille ideoille ja muutoksille, ja täten ne pystyvät mukautumaan muuttuvaan toimintaympäristöön paremmin (Hyyryläinen & Viinamäki, 2011, s. 24).

Kulttuuriin liittyvät edut liittyvät hybridien keinoon tuoda parhaat puolet ”kummastakin maailmasta”, eli liittämällä julkisen ja yksityisen merkittävimmät arvot yhteen. Yksityisen sektorin arvojen tuominen hybridioorganisaatioon parantaa niiden asiakaslähtöisyyttä, joka on ollut perinteisissä julkisissa organisaatioissa ongelmana. Hybridit voidaan nähdä myös vaihtoehtoisena ratkaisuna pelkästään yksityisen sektorin opeille, joita on usein käytetty asiakaslähtöisyyden ongelman parantamiseksi. Hybridit ottavat vaikutteita muista organisaatiokulttuureista, kuten esimerkiksi valtio ja markkinat sekä yksityisestä ja julkisesta laista (Hyyryläinen & Viinamäki, 2011, s. 25-24).

Hallintopohjaiset edut liittyvät hybridien positiiviseen efektiin liittyen organisaation suhteisiin poliittisten päättäjien ja koko yhteiskunnan kanssa. Hybridit voivat toimia tehokkaampana hallintotapana esimerkiksi parantamalla tilivelvollisuutta, sekä ottamalla intressi- ja asiakasryhmät paremmin huomioon (Karré, 2011b, s. 2).

Hybridit eivät pelkästään yritä vähentää yritystoiminnan ja sosiaalisen tehtävän aiheuttamia haasteita, vaan ne pyrkivät samalla luomaan parannuksia käytäntöjen ja tuotteiden avulla. (Tämä poikkeaa kestävyuden tavanomaisista käsitteistä.) Hybridiorganisaatioiden lähtökohtana voidaan pitää eroon pääsyä vanhoista käsityksistä ja kompromisseista joita yksityisen ja julkisen yhdistämiseen usein liittyy (Haigh & Hoffman, 2012, s. 127).

Etsimällä positiivisia asioita hybridiorganisaatioista, voidaan havaita perustavanlaatuisia eroja perinteisiin organisaatioihin nähden kolmelta suhteelliselta alueelta. Alueet ovat: sosiaalisten ja ympäristöasioiden suhde organisaation tavoitteisiin, suhde hankkijoihin, työntekijöihin ja asiakkaisiin, sekä viimeisenä vuorovaikutus markkinoiden, kilpailijoiden ja teollisuuden kanssa. Näiden erottavien tekijöiden avulla syntyy monitasoinen järjestelmä, joka antaa hybridiorganisaatioille mahdollisuuden saavuttaa konkreettisia positiivisia sosiaalisia tuloksia organisaation sisällä ja sen ulkopuolella. Tätä järjestelmää ohjaa kolme perustavanlaatuista toimintaa:

1. Positiivisen sosiaalisen ja ympäristömuutoksen ajaminen organisaation tavoitteena,
2. Luoda hyödyttäviä suhteita sidosryhmien kanssa, ja
3. Olla vuorovaikutuksessa markkinoiden, kilpailijoiden ja teollisuuslaitosten kanssa

Järjestelmää tukevat positiiviset tekemisprosessit ja suhteet, sekä sitä ohjaa kestävyys perustuvat organisaation arvot, pitkän aikavälin näkymät hitaammalle kasvulle ja positiivinen johtajuus (Haigh & Hoffman, 2012, s. 127-128).

Hybridiorganisaatiot ja niiden kaupallisen toiminnan sekä markkinoiden aiheuttama paine voi tarjota valtavan potentiaalin uusille innovaatioille ja muutoksille. Monien tutkijoiden mielestä hybridiorganisaatioissa taloudellisen kannattavuuden edistäminen lisää tehokkuutta, suorituskykyä, innovaatioita ja kasvua. Sosiaaliset tehtävät taas saavat aikaan intohimoa, motivaatiota ja sitoutumista. Yhdistettynä suorituskyky ja intohimo

tarjoaa tehokkaan yhdistelmän, joka voi johtaa uusiin ratkaisuihin, joilla pystytään ratkaisemaan olemassa olevia haasteita ja ongelmia. Hybridien toiminta markkinoilla on paljon enemmän kuin pelkästään yksinkertainen mekanismi jolla saada rahaa organisaatiolle. Se on myös keino muuttaa markkinoita, ja saavuttaa sosiaalisia vaikutuksia yhteiskunnalle (Mongelli ja muut, 2018, s. 302).

Markkinaelementtien rooli ja käyttö hybridiorganisaatioissa voi toimia myös yhteiskunnallisen muutoksen käynnistäjänä. Esimerkiksi sidosryhmien mukaan ottaminen suunnittelu- ja tuotantoprosesseihin on yksi merkki markkinamekanismien käytöstä. Erilaisien sidosryhmien mukaan ottaminen suunnitteluprosesseihin, ei pelkästään kasvata hybridien taloudellisia resursseja, joiden avulla hybridiorganisaatiot voivat selviytyä, ja mahdollisesti kasvaa, vaan se vaikuttaa myös sidosryhmien käyttäytymiseen ja odotuksiin. Osallistuessaan suunnittelu- ja tuotantotoimintaan jolla pyritään edistämään positiivista yhteiskunnallista muutosta, sidosryhmät muuttavat usein käsityksiään ja suhtautumistaan hybridien käsittelemiin yhteiskunnallisiin kysymyksiin (Mongelli ja muut, 2018, s. 303).

Monet hybridiorganisaatiot rakentuvat ja toimivat useiden identiteettien kautta. Identiteetti tarkoittaa organisaation tapaa näyttäytyä ulkopuolisille toimijoille tietynlaisena organisaationa. Kyseessä on siis rationaliteetin luominen organisaation toiminnalle. Usein identiteetti liitetään yhteiskuntaa ja markkinoita koskevaan keskusteluun. Organisaation sisällä vallitsevat useat eri identiteetit ovat kuitenkin integroitavissa ja käännettävissä hybridiorganisaatioiden vahvuuksiksi. Johdon täytyy tehdä strategisia valintoja, ja osoittaa mitkä ovat merkityksellisiä toimia ja miten niitä kohti jatketaan. Johdon on myös osoitettava miten hybridiorganisaatiossa pystytään esimerkiksi yhdistämään yhteiskunnalliset tavoitteet ja liiketaloudelliset toimet. Johtamistyössä siis on aina haasteena voiton ja sosiaalisten tavoitteiden yhtensovittaminen (Hyryläinen & Viinamäki, 2017, s. 96)

Hybridiorganisaatioiden missiota ei ole täysin mahdollista johtaa suoraan julkisista tehtävistä eikä kaupallisista päämääristä, sillä hybridien toiminta erilaisten arvojen ja normien muodostamassa maailmassa aiheuttaa ristiriitaisuutta. Kun hybridiorganisaatiossa alkaa julkisen ja yksityisen sektorin piirteiden sekoittuminen, esiintyy usein huolia miten se vaikuttaa organisaation arvoperustaan ja integriteettiin. Tämä huoli on ymmärrettävää, sillä hybridien perusajatuksena on sovittaa yhteen arvoja ja normeja, joiden voisi aluksi ajatella olevan jopa mahdotonta yhdistää (Hyyryläinen & Viinamäki, 2017, s. 96-97).

Hybridiorganisaatioiden luominen ja muodostaminen on hyvä keino parantaa julkisen sektorin joustavuutta. Useat julkisten organisaatioiden suorituskykyongelmat liittyvät juurikin joustamattomuuteen, joka taas perustuu byrokraattiseen organisaatiomalliin. Asioiden standardisoidut käsittelytavat kuvaavat byrokraattista mallia, ja vaikka sillä saadaan hallittavuutta, objektiivisuutta ja nopeutta asioiden käsittelyyn, seuraa siitä usein myös joustamattomuutta, ja organisaatioissa voidaan joutua toimimaan kaavamaisesti asioissa ja tilanteissa joihin kaavamaisuus ei sovi. Hybridiorganisaatiot tarjoavat byrokraattisen mallin tilalle enemmän joustavuutta, ja mahdollisuuksia etsiä tapaukseen sopivampia toimintatapoja (Hyyryläinen & Viinamäki, 2017, s. 98-99).

Kun väestön ikääntymisen vuoksi julkisten palveluiden tarve kasvaa, ovat valtiot pakotettuja etsimään kustannustehokkaampia keinoja tuottaa palveluita. Hybridiorganisaatiot ovat vastaus tähän, sillä ne ovat tutkitusti tehokkaampia tuottamaan julkisia palveluita. Robinson & Cooper (2013) analyysin mukaan lisäarvot ja hyödyt korostuvat kolmella alueella:

1. Innovaatio
2. Työntekijöiden omistajuus
3. Joustava rahoitus

Ensimmäiseksi innovaatio tarjoaa parempia tuloksia kansalaisille. Pienempi hallinnon kontrolli tarkoittaa että hybridiorganisaatiot ovat usein joustavampia vastaamaan kysyntään, sekä ne pystyvät räätälöimään palvelutarjontaa palvelun käyttäjien tarpeisiin. Hybridit luottavat myös työntekijöiden kykyyn löytää tapoja parantaa palvelujen tarjontaa. Lisäksi työntekijöille annetaan mahdollisuuksia innovoida ja esitellä uusia ratkaisuja ongelmiin, joita tehottamat perinteiset julkiset organisaatiot eivät välttämättä edes kykene tunnistamaan, saati panemaan täytäntöön. Kyky päästä kansalaisten lähelle tarkoittaa, että hybridit pystyvät työskentelemään paremmin palvelun käyttäjien kanssa varmistukseen että palvelut ovat personalisoitu sekä suunnittelussa että toimituksessa.

Työntekijöiden omistajuus parantaa hybridiorganisaatioiden suorituskykyä. Organisaation sosiaalinen tehtävä toimii voimakkaana motivoivana voimana työntekijöille. Sen lisäksi että sitoutuneet työntekijät ovat tuottavampia, ovat ne myös terveellisempiä ja onnellisempia, joka taas tarkoittaa että organisaation tuottavuus kasvaa. Kun työntekijät on saatu sitoutettua, ne myös pysyvät todennäköisemmin saman organisaation palveluksessa kauemmin. Jatkuvuus taas tarkoittaa että paremmat tulokset välittyvät myös kansalaisille.

Joustava rahoitus taas tarkoittaa että hybridit pystyvät hyödyntämään enemmän markkinalähtöistä ympäristöä, ja ne pystyvät hankkimaan joustavasti rahoitusta innovoinnin ylläpitämiseksi. Julkisen talouden säästötoimenpiteiden aikana, jolloin tehokkuusvaatimukset ja budjettileikkaukset ovat välttämätön osa hallitusten reformeja, vapaus käyttää ja löytää uusia rahoituslähteitä tarjoavat mahdollisesti paljon kestävämmän tavan tarjota julkisia palveluita. (Robinson & Cooper, 2013, s. 9-10)

Hybridiorganisaatiot eivät vain reagoi paremmin tarpeisiin, vaan ne voivat myös tarjota laajan valikoiman sosiaalisia, taloudellisia ja verotuksellisia etuja. Kun hybridimallia skaalataan eri sektorirajojen kesken voidaan niiden mahdollisuudet ymmärtää kolmen tärkeän keinon kautta:

1. Hybridit vähentävät julkisten varojen tuhlausta
2. Autonomia lisää tuottavuutta
3. Hybridit katalysoivat työpaikkojen luomista

Ensimmäiseksi avaamalla palvelujen tarjoamismarkkinat useille toimijoille, voivat päätoimittajat vähentää julkisten menojen suoraa taakkaa, lisätä kilpailua ja käyttää edullisempia sopimusvaihtoehtoja. Lisäksi hybridiohjelmoijien mahdollisuus ymmärtää ja vastata palvelujen käyttäjien tarpeisiin tehokkaammin, voivat ne auttaa vähentämään kustannuksia joidenkin kalliiden palveluiden tarjoamisesta.

Toiseksi, vaikka hybridiohjelmoijat eivät välttämättä uudista täysin tarjoamiaan palveluita, on näyttöä että suurempi autonomia, korkeampi työntekijöiden sitoutuminen ja kyky innovoida helpommin tarkoittaa että hybridit pystyvät toteuttamaan merkittäviä parannuksia yrityksen tuottavuudessa.

Kolmanneksi, on olemassa näyttöä että onnistuneet hybridit toimivat tärkeinä katalyyteina työpaikkojen luomiselle, lisäävät tulotasoa ja lisäävät kotimaista kulutusta parantaen samalla ihmisten elämää. Varsinkin korkean työttömyyden maissa hybridien mahdollistamat hyödyt ovat tärkeitä. Hybrideillä on mahdollisuus muuttaa sosiaaliset haasteet liiketoimintamahdollisuuksiksi.

Hybridit pystyvät tarjoamaan vastauksen julkisten varojen käyttöön liittyviin paineisiin, kansalaisten kasvaviin vaatimuksiin ja talouskasvun välillä. Vaikka hybridimalli on alkanut kiinnostamaan päätöksentekijöitä ympäri maailman, ovat ne kuitenkin vielä melko kaukana valtavirrasta julkisten palveluiden tuottamisessa (Robinson & Cooper, 2013, s. 11).

2.3 Hybridiorganisaatioiden haasteet

Hybridiorganisaatiot ovat kaikkialla läsnä. Ne ovat kansainvälisiä sektorirajojen ylittäviä ilmiöitä, ja esimerkiksi niiden epäselvä tilivelvollisuus aiheuttaa usein levottomuutta ja epäluottamusta liittyen hybridiorganisaatioiden legitimizeettiin (Billis, 2010, s. 46).

Viime vuosina kiinnostus kohti hybridiorganisaatioita on kasvanut voimakkaasti. Koska hybridiorganisaatioita ohjaa useat eri tavoitteet, saattavat ne pyrkiä ristiriitaisiin tuloksiin. Tämän vuoksi hybridiorganisaatioiden ymmärtämiseksi on kiinnitettävä huomiota siihen, miten hybridit priorisoivat ja hallitsevat useita eri tavoitteita. Yksi näkökulma joka pyrkii ymmärtämään useat eri logiikat organisaation sisällä on institutionaalinen kompleksisuus. Institutionaalisesti kompleksiset organisaatiot kohtaavat jännitteitä, tasapainotellussa esimerkiksi eri identiteettien, rakenteiden ja prosessien välillä (Castellas ja muut, 2017, s. 1). Hybridiorganisaatioiden monet logiikat ja niiden kestävä rinnakkaiselo voidaan nähdä hybridiorganisaatioiden ominaispiirteinä. Eri logiikat toimivat hybridiorganisaatioille myös merkittävänä innovaatiolähteenä, koska hybridit pystyvät hyötymään jokaisesta logiikasta. Eli hybridiorganisaatiot pystyvät yhdistelemään useita logiikoita parantaakseen toimintaa.

Hybridiorganisaatioiden ongelmana on monesti ”hierarkian varjo”, joka tarkoittaa tilannetta jossa tietty organisaatio ei kuulu selkeästi enää julkishallinnon piiriin, mutta sitä ei kuitenkaan täysin mielletä autonomiseksi organisaatioksi. Esimerkkinä tästä toimii yliopistolain jälkeinen julkinen yliopisto. Yliopistot ovat irtautuneet valtionhallinnosta, mutta ne mielletään edelleen osaksi valtiota. Myös yliopistojen sisällä on ongelmia, sillä ne eivät aina tiedä kuinka autonomia ne loppuen lopuksi ovatkaan, ja valtio ohjaa yliopistoja edelleen vahvalla otteella (Hyyryläinen & Viinamäki, 2017, s. 96).

Hybridiorganisaatiot saattavat kohdata useita haasteita, liittyen sisäisiin ja ulkoihin jännitteisiin, johtuen monista eri logiikoista. Ulkoiset jännitteet tarkoittavat hybridiorganisaation haasteita saada legitimizeetti eri sidosryhmiltä, joilla on erilainen institutionaalinen logiikka. Esimerkiksi hybridiorganisaatioiden on saatava legitimizeetti sosiaalisen

hyvinvoinnin maailmassa, eli asiakkailta, ja toisaalta niiden on pärjättävä myös markkinoilla saadakseen taloudellista pääomaa. Koska näiden logiikoiden välillä on suuri ero, voi se pahimmillaan johtaa organisaation luisumisen kohti toista logiikkaa etsiessään legitimizeerattua hallitsevammalta ryhmältä.

Sisäiset haasteet voivat kasvaa organisaation sisällä kun työntekijöiden on tasapainotettava eri logiikoiden ja identiteettien välillä. Kun logiikan yhteensopimattomuus kasvaa suureksi, on hybridioorganisaatioilla todennäköisesti haasteita kohdistaa resurssit siten, että se tyydyttää kaikkia eri logiikoita. Varsinkin kun resurssit ovat rajalliset, kasvuprosessit ja tarve tehdä kompromisseja eri resurssien välillä saattaa aiheuttaa siirtymisen ja painottumisen kohti toista logiikkaa.

Vaikka edellä mainittujen kaltaisia jännitteitä ja haasteita voi esiintyä kaiken tyyppisissä organisaatioissa, ovat hybridioorganisaatiot ja niiden johtaminen erityisen haastavassa asemassa, sillä ne eivät voi siirtyä kohti hallitsevampaa logiikkaa samalla ylläpitäen hybridimaisen luonteen. Enemminkin kaikkien erilaisten logiikoiden on pystyttävä rinnakkaiseloon. (Busco ja muut, 2017, s. 192-194)

Joidenkin tutkijoiden mukaan viimeaikaisten kriisien syynä on ollut hybridit, sillä vaikka hybridien tehtävänä ja ideana on ollut tuoda valtio, yritykset ja kansalaiset lähemmäksi toisiaan, on se lopulta ajanut ne vain kauemmaksi toisistaan. Hybridioorganisaatiot ovat joissain määrin sekavia organisaatioita, jotka ovat kohdanneet erilaisia paineita. Joidenkin tutkijoiden mukaan niiden tehtäviä on vaikea ymmärtää, ja käyttäytymistä vaikea ennustaa (Karré, 2013, s. 1). Pelkona on myös, että kun hybridioorganisaatiot päästetään markkinoille, ne saattavat ottaa turhan isoja riskejä, jotka taas voivat aiheuttaa rahallisia tappioita, sekä vaarantaa julkisten palveluiden tuoton laatua (Karré, 2011a, s. 14).

Konfliktien syntyminen on helppoa, sillä hybridioorganisaatiot ovat sijoittuneet julkisen ja yksityisen sektorin väliin, ja täten niissä on havaittavissa kahden eri organisaatiokulttuu-

rin arvot ja normit (Kickaert, 2001, s. 144). Lisäksi on otettava huomioon eri sidosryhmien vaatimukset, sillä monien eri vaatimusten välillä tasapainottelu on vaikeaa. Hybridiorganisaatioissa on oltava myös selvää, mitkä osat kuuluvat kunkin alan piiriin (Schmitz & Glänzel, 2016, s. 21). Lisäksi hybridiorganisaatioissa on huomattu, että eri sektoreilta ja organisaatiokulttuureista tulevat työntekijät eivät itseasiassa yhdistä organisaatiokulttuurin eroja uudeksi tuottavaksi tavaksi, vaan toimivat sen organisaatiokulttuurin ja tapojen mukaan, josta ne tulivat (Billis, 2010, s. 181).

Hybridiorganisaatioissa haasteena on arvojen määrittäminen, sillä yksi perusarvo hybridiorganisaatioille on, että ne ovat arvoperustaisia organisaatioita (Hyyryläinen & Viinamäki, 2011, s. 12). Kun yksityisen ja julkisen sektorin hämärtymistä tapahtuu, on pelkona, ettei hybridiorganisaatio kykene luomaan kiinteää arvoperustaa. Syynä tähän voidaan pitää hybridiorganisaatioiden kompleksista yhdistymistä ristiriitaisena arvojen ja strategian kannalta. Useimmiten tämä ilmenee, kun organisaatio tavoittelee kaupallisia tavoitteita ja julkisia palvelutehtäviä (Hyyryläinen & Viinamäki, 2011, s. 27). Kun yksityisen sektorin arvot kohtaavat julkisen sektorin arvot, se voidaan nähdä vaarana. Useimmiten julkisen sektorin arvot nähdään heikompina kuin yksityisen sektorin arvot, sillä ne perustuvat yksittäiseen oman edun tavoittelemiseen, kun taas julkisella sektorilla perustana on altruismi (Karré, 2011b, s. 6). Hybridiorganisaation kannattamat arvot luovat usein legitimitetin perustan. Kuitenkin jotkut kriitikot väittävät, etteivät hybridit täysin edusta niitä näkemyksiä, joita ne yrittävät auttaa, tai että ne eivät kykene vakiinnuttamaan niitä arvoja suhteessa palveluidenkäyttäjiin (Hyyryläinen & Viinamäki, 2011, s. 27).

Hybridiorganisaatioissa on myös haasteena selvien tavoitteiden puuttuminen, sillä kun hybridiorganisaatiot toimivat hämärässä ympäristössä julkisen ja yksityisen sektorin välissä, tarvitsevat ne tarkan tavoitteen ja strategian. Uusien hybridien muotojen laajentumisessa on huomattu, että julkisen palvelutehtävän ja kaupallisten tavoitteiden yhteensovittaminen on vaikeaa (Hyyryläinen & Viinamäki, 2011, s. 28). Monet haasteet, joita hybridiorganisaatiot kohtaavat, liittyvät niiden eri sektorien alkuperiin, oikeudellisiin peri-

aatteisiin, erilaisiin lainsäädännöllisiin vaatimuksiin ja keinoihin joita ne toteuttavat organisaation kehittämiseksi. Tämä osoittaa sen, että hybridiorganisaatiot kehittyvät ajan myötä vastaamaan muuttuvia paineita ja vaatimuksia. Hybridiorganisaatioissa on tärkeää tutkia sitä, mikä ajaa ne ottamaan vaatimuksia eri sektoreilta, ja kuinka eri sektorien alkuperä vaikuttaa niihin keinoihin, joilla hybridit selviävät kohtaamistaan haasteista (Billis, 2010, s. 88).

Useat mahdolliset tehtävät organisaation sisällä saattavat aiheuttaa jännitteitä hybridiorganisaatioiden rahoituslähteiden sekä resurssien ja kustannusten kasvun hallinnassa. Useissa tutkimuksissa on havaittu, että hybridiorganisaatioilla ei ole välttämättä mahdollista päästä samoille apajille kilpailemaan resursseista kuin yksityisen puolen kilpailijat. Yksi syy tähän on resursseja hallitsevien rahoittajien ja sijoittajien epävarmuus siitä kuinka organisaatio pystyy yhdistämään taloudellisen tuoton ja sosiaalisen tehtävän yhteen. Lisäksi hybridiorganisaatio maksavat usein tarkoituksella enemmän raaka-aineistaan johtuen suhteista edunsaajaryhmiin. Täten hybridiorganisaatioilla on myös korkeammat tavaroiden kustannukset kuin yksityisen puolen kilpailijoilla (Davies & Doherty, 2018, s. 1045).

Hybridiorganisaatioiden on vaikea luoda pohjaa ja vahvistaa niiden legitimitettä eri sidosryhmien kanssa. Myös hallintoneuvostoissa on havaittu eri sidosryhmien törmäävän keskenään tavoitteiden välillä. Tämä voi saada hybridiorganisaation reagoimaan mahdollisuuksiin tai uhkiin, ja vaikuttamaan kaupallisiin, sosiaalisiin ja ympäristötavoitteiden saavuttamiseen. Kuinka tahansa tehokas keskustelu sidosryhmien välillä voi olla myös ongelmallista, esimerkiksi erilaisen termistön vuoksi. Lisäksi jotkut sidosryhmät eivät välttämättä ymmärrä niitä monenlaisia arvoja joita hybridiorganisaatiot yrittävät luoda (Davies & Doherty, 2018, s. 1045).

Hybridien tarve tyydyttää laaja joukko eri sidosryhmiä tuottaa jännitteitä, jotka voivat tunkeutua läpi koko organisaation liiketoimintamallin. Sidosryhmät ovat siis avainasemassa johtamisen suunnan luomisessa, mikä voi pahimmassa tapauksessa lisätä jännitteitä sosiaalisten ja kaupallisten tavoitteiden välillä.

Myös henkilöstöjohtamiseen liittyy paineita hybridiorganisaatioissa, sillä niiden voi olla vaikea löytää rekrytoitavien joukosta työntekijöitä joilla on samanlaiset arvot ja tavoitteet kuin organisaatiolla. Toisaalta jotkut työntekijät jotka ovat aiemmin työskennelleet yksityisellä sektorilla hyväksyvät alentuneen palkan vastineeksi henkilökohtaisesta halusta työskennellä organisaatiossa joka tuottaa yhteiskunnalle hyötyä. Koska hybridiorganisaatioihin sopivia työntekijöitä voi olla vaikea löytää, koska monet ihmiset ovat edelleen kiintyneet ja tottuneet perinteisiin sektorirajoihin. Siksi monet tutkijat ehdottavat erilaisia lähestymistapoja työntekijöiden sosiaalistamiseksi organisaatiologiikalle, esimerkiksi neuvottelumahdollisuuksien luominen, edunsaajien johdatus ja ohjausjärjestelmän luominen joka kattaa kummatkin näkökohdat (Davies & Doherty, 2018, s. 1045).

3 Hybridiorganisaatioiden johtaminen

3.1 Organisaation johtaminen

Keskeiset johtamistyön perusviisaudet on kehitetty 1900-luvun alussa, jolloin alettiin puhua työn prosessien hallinnasta, tavoitteellisesta johtamisesta sekä ihmisten johtamisen monisärmäisestä sisällöstä. Ihmissuhdekoulukunnan keskeiset suunnannäyttäjät, kuten esimerkiksi Elton Mayo, käänsivät katseensa työntekijöihin ja johtajan rooliin menestyksekkään työn mahdollistajana (Virtanen & Stenvall, 2010, s. 35). Johtaminen on yhteisten tavoitteiden ja arvoperustan luomista organisaatiolle ja jatkuvaa työtä tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajan tehtävänä on sitouttaa, koordinoida ja motivoida henkilöstöä (Salminen, 2004, s. 14). Johtamisen sisältö perustuu tavallaan aina strategiseen johtamiseen, sillä se muodostaa perustan organisaation johtamiselle ja kehittämislle. Strategian avulla johdetaan esimerkiksi resurssien käyttöä, prosesseja, laatua ja suorituksia (Virtanen & Stenvall, 2010, s. 122).

Johtaja on ajatustyötä tekevä henkilö. Johtaja tekee asemansa ja tietojensa perusteella kokonaissuorituksiin ja –tuloksiin vaikuttavia päätöksiä, eli tämän määritelmän mukaan johtamistyö edellyttää vahvaa tiedollista hallintaa, mutta samalla myös soveltamiskykyä. Johtajan tulee hallita useita erilaisia johtamisoppeja ja kyettävä soveltamaan niitä joustavasti tilanne- ja tapauskohtaisesti. Samalla johtajan on kyettävä miettimään mikä on maksimaalinen hyöty, ja mitä eri opit tuottavat käytännön toiminnalle. Johtaja toimii riskiaallokossa, jossa näkökulmia johtamisen ydintehtävien määrittelyyn on lukuisia. Johtamistehtäviä on useita, ja niiden sisältö riippuu esimerkiksi hierarkiastasosta (Stenvall, Koskela & Virtanen, 2011, s. 155).

3.2 Johtaminen yksityisellä ja julkisella sektorilla

Edellisessä kappaleessa kuvatut johtamisen perusilmiöt koskevat yleispätevästi kaikkia organisaatioita. Organisaatioissa tarvitaan sekä ihmisten että asioiden johtamista, oli sit-

ten kyseessä julkinen tai yksityinen organisaatio. Julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioiden välillä on enemmän yhteisiä kuin erottavia piirteitä, ja niiden johtamiset ovat lähentyneet toisiaan. Esimerkiksi organisaation konfliktien ratkaiseminen tai henkilöstön motivointi ei riipu siitä kummalla sektorilla työskentelee. Tiettyyn rajaan asti voidaan olettaa, ettei johtamiskäytännöissä ole ratkaisevia eroja julkisen sektorin organisaatioiden ja yksityisten yritysten välillä (Stenvall & Virtanen, 2010, s. 35; Salminen, 2011, s. 129). Ääritapauksissa julkisen ja yksityisen sektorin toiminnan erot nousevat esille, esimerkiksi verrattaessa poliittista johtamista suuryrityksen johtamiseen. Poliittisesti valittu johtajan toiminnan perusteena on esimerkiksi poliittinen luottamus, kannatus ja oman puolueen tuki. Suuryrityksen johtajan aseman perusteena on yrityksen omistajat ja muut vastuutahot, sekä yrityksen kasvu ja kannattavuus (Salminen, 2011, s. 15).

Julkisten organisaatioiden tunnuspiirteenä on ohjattavuus ylhäältäpäin. Lisäksi ne saavat oikeutuksensa siitä, kuinka hyvin toiminta onnistuu suhteessa poliittiseen päätöksentekoon. Yksityisen yrityksen tunnuspiirteenä taas on ohjattavuus alhaalta ylöspäin sekä talouden ehdoilla toimiminen. Julkisen organisaation johtajan on ymmärrettävä, että hänen toimintansa on julkista ja vaikuttaa siten yhteiskuntaan. Toiminta perustuu lainsäädännön määrittämään julkiseen valtaan, jota käytetään suhteessa kansalaisiin ja yhteiskuntaan. Tyypillistä julkisen sektorin johtajalle on myös rajallisempi toimivalta kuin yksityisellä sektorilla, sillä julkista toimintaa vaikuttavat monesti järjestöjen ja puolueiden intressit (Stenvall & Virtanen, 2010, s. 35-38).

Julkista ja yksityistä sektoria erottaa myös kysymys organisaation tehtävästä. Julkiset organisaatiot eivät ensisijaisesti tavoittele voiton maksimointia tai taloudellista hyötyä, vaan niiden toiminta perustuu lähes poikkeuksetta yhteiskunnallisen hyvän tuottamiseen. Julkisilla organisaatioilla on usein monia eri sidosryhmiä ja yhteistyökumppaneita, joiden intressit ovat otettava huomioon. Näin on myös yksityisillä yrityksillä, mutta päätöksentekojärjestelmän kannalta ne ovat yksinkertaisempia. Yrityksissä omistajat omistavat, hallitus osoittaa suunnan ja toimitusjohtaja vastaa operatiivisesta johtamisesta. Julkisissa organisaatioissa on kyse virkamiesten poliittisesti toteuttamasta johtamisesta.

Julkisen sektorin johtamisessa kyse on myös tilivelvollisuuden luonteesta. Julkisella sektorilla johtajat eivät ole vastuussa samalla tavalla kuin yksityisellä sektorilla, sillä julkisella sektorilla johtajat ovat tilintekovastuussa organisaationsa tuloksellisuudesta ja yhteiskunnallisesta tehtävästä, kun taas yksityisellä sektorilla johtajan vastuu on taloudellisen hyödyn tuottaminen yrityksen omistajille. Julkisella sektorilla vaatimusten mittaaminen ei ole niin yksinkertaista kuin yksityisellä sektorilla (Stenvall & Virtanen, 2010, s. 38-39).

Julkisen sektorin johtamisen tietoaalueet eivät eroa merkittävästi yksityisen sektorin johtamisen tietoaalueista, sillä kysymys on ulkoisen ja sisäisen toiminnan, inhimillisten tekijöiden ja monimutkaisten toimintaympäristöjen johtamisesta. Julkisen sektorin johtaminen vaatii omanlaista asiantuntijuutta, joka erottaa sen esimerkiksi yritysjohtamisesta. Julkisen sektorin organisaatiot tuottavat yhteistä hyvää, joka on julkisen sektorin kohde ja ensisijainen tavoite. Yksityiset yritykset taas pyrkivät tuottamaan arvoa omistajilleen. Julkisilla organisaatioilla toimintaympäristö on monimutkainen, sillä ne ovat usein tilivelvollisia monille sidosryhmille ja yhteistyökumppaneille. Julkisen sektorin johtajat eivät ole pelkästään vastuussa taloudellisesta toiminnasta, vaan niiden on otettava huomioon myös organisaation tuloksellisuus ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus (Stenvall & Virtanen, 2010, s. 244-245). Kickertin mukaan yksityisen sektorin johtamisoppien soveltamisessa hybridioorganisaatioihin ei oteta tarpeeksi huomioon julkisen ja yksityisen sektorin erojen merkitystä, vaikka johtaminen julkisella ja yksityisellä sektorilla on melko samanlaista kaikissa merkityksettömissä suhteissa (Kickert, 2001, s. 149).

3.3 Johtaminen hybridioorganisaatioissa

Hybridioorganisaation johtaminen eroaa perinteisestä julkisorganisaation johtamisesta monella tapaa, kuten esimerkiksi arvojen ja normien noudattamisessa, sekä suurempana autonomiana verrattuna perinteisiin julkisorganisaatioihin. Hybridioorganisaation johtajalta myös vaaditaan erilaisia kykyjä, kuten esimerkiksi kyky löytää uusia rahoituslähteitä, sillä hybridioorganisaation rahoituksen ei tarvitse tulla pelkästään valtiolta. Hybridioorganisaatioiden johtajat ottavat paljon vaikutteita muista organisaatiokulttuureista, kuten

esimerkiksi yksityiseltä sektorilta. Karrén (2011a) mukaan johtamisen lähtökohta ja kulttuuri saavat uusia elementtejä hybridioorganisaatioissa. Hybrideissä johtajat eivät näe organisaatiotaan pelkästään poliitikkojen sanelemana toimintana palveluiden tuottamiseksi heidän toiveiden mukaan. Hybridioorganisaatioissa johtajilla on suurempi autonomia tehdä omia päätöksiään, verrattuna perinteisiin julkisiin organisaatioihin. Koska hybridioorganisaatioiden strategia on enemmän markkinalähtöisempi, on johtajien tehtävänä kasvattaa ja parantaa hybridioorganisaation asemaa markkinoilla. Tämän vuoksi johtajat ovat tuoneet organisaatioihin enemmän kaupallisia arvoja (Hyryläinen & Viinama, 2011, s. 25). Jotta hybridioorganisaatiot eivät keskittyisi pelkästään taloudellisiin suorituksiin, on niiden hallinto organisoitava siten, että kaikki hallituksen jäsenet ymmärtävät taloudelliset periaatteet yhdistettynä sosiaalisten tavoitteiden suorittamiseen (Santos ja muut, 2015, s. 46).

Hybridioorganisaation johtamisessa keskeisessä osassa ovat johtamisroolien muutos, valtarakenteiden ja integraation hallitseminen, strategisen ajattelun vahvistuminen, työyhteisöjen monimuotoisuus sekä laadun elementtien vahvempi ymmärtäminen. Johtajan tulee osata hyödyntää erilaisia johtamistapoja ja -malleja, esimerkiksi yhdistämällä strategisen johtamisen ja talousjohtamisen opit osaksi omaa substanssiosaamistaan. Hybridioorganisaatioissa korostuu eri intressiryhmät, eli johtajan tulee toimia yhdyssiteenä näiden intressi- ja ammattiryhmien välillä. Täten johtajan on tärkeää ymmärtää eri yhteistyötahojen arvoja, normeja ja toimintakulttuureja. Koska intressiryhmien odotukset ja tarpeet eivät ole aina yhtenäisiä, saattaa päätöksenteko muodostua ristiriitaiseksi. Johtajan organisatorinen asema vaikuttaa siihen miten hybridioorganisaation johtaminen onnistuu, sillä hybridioorganisaatioiden ominaislaatu edellyttää johtajien työtehtävien ja toiminnan rajojen huolellisen määrittelyn. Toisaalta määrittelyissä tulee olla myös joustavuutta, joka antaa riittävät edellytykset toimia verkostomaisessa ympäristössä (Niiranen 2011, s. 157-159).

Hybridioorganisaation johtaminen perustuu verkostojohtamiseen, joka on luonteeltaan yksityisen ja julkisen johtamisen piirteiden sekoitusta. Verkostojohtamisessa ei toimi

tiukka auktoriteetti ja hierarkia, vaan tavoitteena on monitasoinen vuorovaikutusten hallintaa (Kickert, 1997, s. 11). Hybridien vakaus perustuu niiden sosiaalisen tehtävän etene- miseen ja markkinoilla pärjäämiseen. Historian valossa tällaista toimintaa on pidetty usein yhteen sopimattomana, mutta hybridioorganisaatioissa se on keskeisessä osassa (Battilana & Lee, 2014, s. 399).

Johtajan tulisi määritellä organisaation funktio ja tehtävä, eli päättää mikä organisaation tehtävä on ja mikä sen tulisi olla tulevaisuudessa. Johtajan tulisi tietää mihin suuntaan edetä, mutta yhtä tärkeää on myös ymmärtää, että oikeaan suuntaan eteneminen vie aikaa. Johdon tulisi määrittää prioriteetit, joiden avulla ne voivat asettaa standardit saavutuksille ja suorituskyvyille, asettaa määräajat, tehdä töitä tuloksille ja tehdä joku tili- velvolliseksi odotettuihin tuloksiin. Koska hybridioorganisaatiot pyrkivät jatkuvasti etsi- mään omaa tapaa saada asiat tehdyksi, pitäisi johtajan olla jatkuvasti valmiina hylkää- mään vanhoja käytäntöjä ja ottamaan käyttöön uusia keinoja. (Hyyryläinen & Viinamäki, 2011, s. 30-31).

Koska hybridioorganisaatioissa yhdistyy sosiaalinen tehtävä ja taloudelliset periaatteet, on suorituskyvyn mittaaminen tärkeää. Johtajan on valvottava tehokkuutta ja samalla seurattava asiakkaiden palvelua, sekä välttää riski tehtävän ajautumisesta (Santos & ym, 2015, s. 46-47). Hybridioorganisaation johtajan tulisi myös määrittää sopivat tavat suori- tuskyvyn mittaamiseksi. Johtajan täytyisi myös tarkastella tavoitteita ja tuloksia, sekä kar- sia ne tavoitteet, jotka eivät enää palvele tarkoitusta tai ovat osoittautuneet vanhentu- neiksi, tuottamattomiksi tai ovat liian kalliita suhteessa tuloksiin (Hyyryläinen & Viina- mäki, 2011, s. 31).

Hybridioorganisaation johtamisessa ominaista on ennakkoluuloton erilaisuuden yhdistä- minen, johon kuuluu esimerkiksi uusien tilanteiden innovatiivinen hyödyntäminen, valta- ja toimintaverkostojen hallinta sekä kompleksisuuden ja monimuotoisuuden

muuttaminen johtamisen voimavaraksi. Kuten kaikessa johtamisessa, myös hybridiorganisaatioissa johtaminen on koko työyhteisön asia, jossa työyhteisöstä ja asiakasrajapinnalta tuleva tieto välittyy johtamiseen ja päätöksentekoon (Niiranen, 2011, s. 172).

3.4 Hybridijohtajan vaatimukset

Hybridioorganisaation johtajasta voidaan käyttää nimitystä hybridijohtaja. Hybridijohtamisessa korostuu johtajan monitaitoisuus, joka liittyy johtamiskompetenssien ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Nämä voidaan jakaa neljään pääkokonaisuuteen, jotka ovat johtamistaito, strateginen kyvykkyys, prosessien hallinta ja innovatiivinen toimeenpano. Parhaassa tapauksessa hybridioorganisaation johtaja hallitsee nämä kaikki neljä pääkokonaisuutta ja osaa tarkastella hybridioorganisaation toimintaa yhteisenä laajana kokonaisuutena (Niiranen 2011, s. 165).

Vuokko Niiranen liittää toimivaan hybridijohtamiseen neljä osa-aluetta, jotka ovat:

- Kyky tunnistaa kompleksisen ja monialaisen organisaation toimintatavat ja käyttää niitä johtamisen alustana
- Taito tunnistaa ja käyttää yllättäviä ja epävarmojakin tilanteita toiminnan kehittämiseen ja oppimiseen
- Kyky hallita organisaation valtarakenteita ja toimintaverkostoja
- Kyky tunnistaa toimintaprosessin eri osat ja kyky johtaa johtamista

Hybridijohtajalta vaaditaan taitoa tunnistaa epävarmat ja yllättävät tilanteet sekä toimia niissä vastuullisesti. Useimmiten yllättävät tilanteet koetaan kielteisinä ja uskottavuutta heikentävinä tekijöinä. Hybridijohtaja ymmärtää, että yllättävät tilanteet voidaan hyödyntää luovuutta ja uudenlaisia ongelmanratkaisumalleja kehittävinä ilmiöinä. Kyky hankkia organisaatiota tukevia avainhenkilöitä, verkostoja ja sidosryhmiä organisaation ulkopuolelta on hybridijohtajalta vaadittava ominaisuus. Hybridijohtaja toimii yhteistyön ja integraation ylläpitäjänä, eli toimii rajapinnoilla organisaation sisä- ja ulkopuolella.

Tämä tarkoittaa verkostojen hallinnan kykyä. Hybridijohtajan tulee osata tunnistaa toimintaprosessien eri osat ja johtaa osaamista, eli hallita toiminnan laatua ja järjestelmäosaamista. Johtaja on keskeinen palveluiden laadun ylläpitäjä, vaikka ei osallistukaan itse palvelujen tuottamiseen. Hybridijohtamisessa tarvitaan myös kykyä hallita palveluprosessien eri osa-alueet siten, että toiminta on tehokasta ja laadukasta (Niiranen, 2011, s. 160-163).

Johtajuus on tärkeä osa mitä tahansa liiketoimintaa, ja varsinkin hybridiorganisaation tehtävien ja toiminnan kehittämiseksi se on kriittisessä osassa. Hybridioorganisaatioiden johtajat ovat usein osallistavia tai transformationaalisia johtamistyyliiltään. Hybridijohtajat ilmentävät myös sosiaalisia ja ympäristöarvoja, jotka ohjaavat organisaation tehtävää, ja vahvistavat niitä arvoja organisaation päivittäisissä toiminnoissa ja johtamistavoissa. Heidän tyyliinsä edustaa usein positiivista johtajuutta, ja pyrkivät omien arvojen ja osallistavan johtamisen avulla saamaan organisaation kukoistamaan (Haigh & Hoffman, 2012, s. 128).

Hybridiorganisaatioiden johtajien on myös osattava tunnistaa eri organisaatiokulttuurit. Hybrideissä esiintyvät lukuisat organisaatiokulttuurit eivät ole pelkästään haaste johtajille, vaan sen voidaan ajatella olevan myös keino löytää uusia innovatiivisia toimintatapoja. Tämä on erittäin tärkeää, sillä johtajien on kyettävä vastaamaan lukuisiin ja joskus vaikeisiin odotuksiin, joita sidosryhmät heille esittävät (Johansen ja muut, 2014, s. 725).

Hybridiorganisaatioissa on otettava huomioon markkinalähtöisyys ja liiketoiminta. Hybridioorganisaation johtajan tulisi tehdä päätöksiä, jotka yhdistävät työn tehokkuuden, mutta jotka myös samalla saavuttavat maksimaalisen sosiaalisen ja yhteiskunnallisen vaikutuksen. Johtajan tulisi myös osata järjestää hybridioorganisaation toiminta niin, että sidosryhmät pysyvät tyytyväisinä, ja organisaation toiminta on kestäväällä pohjalla (Hynes, 2009, s. 116).

Kun hybridiorganisaatioissa sekoittuvat erilaiset organisaatiokulttuurit kohtaavat, voi johtajilla olla vaikeuksia ymmärtää mitä tehokkuudella tarkoitetaan. Esimerkiksi miten tehokkuus määritetään sairaaloissa; pitäisikö sairaalan tehokkuutta mitata taloudellisten mittareiden, vai hoidollisten mittareiden perusteella (Johansen ja muut, 2014, s. 728). Tehokkuuden vaatiminen on tärkeässä osassa, sillä se johtaa korkeampaan sosiaalisten palveluiden suorituskykyyn. Sosiaalisen ja kaupallisen tehtävän yhdistäminen hybridiorganisaatioissa tarkoittaa vahvojen mittareiden luomista. Hybridiorganisaation johtajan on otettava huomioon tehokkuus ja suorituskyky, mutta myös samalla kansalaisten palvelu (Santos ja muut, 2015, s. 46-47).

4 Hybridiorganisaatioiden erityispiirteet johtamistyössä

4.1 Tilivelvollisuus

Hybridiorganisaatio on markkinasuuntautunut, toimii liiketoimintamallilla tuottaakseen julkisia palveluita ja se on poliittisesti hallinnassa. Hybridiorganisaatioita on monenlaisia, ja erona on missä määrin ne yhdistävät nämä piirteet ja mikä on poliittisen kontrollin taso. Koppel (2003) määrittelee hybridiorganisaation kokonaisuudeksi, jonka julkinen hallinto on luonut vastatakseen tiettyyn julkiseen tehtävään. Se on kokonaan tai osittain yksityisten henkilöiden tai yritysten omistama ja se tuottaa tuloja toimintakustannuksensa kattamiseksi. Vaikka erilaisia hybridiorganisaatioita on olemassa, niillä on kuitenkin monia yhteisiä piirteitä.

Hybridit voivat erota toisistaan rahoituksen, omistajuuden ja organisaatorakenteen suhteen, ja niiden erot selittyvät erilaisilla tarkoituksilla ja historialla. Lisäksi kaikki hybridiorganisaatiot toimivat osittain hallituksen ulkopuolella. Vaikka hybridejä on perustettu vastaamaan perinteisten julkisten palvelujen tuottamisen helpottamiseksi, nousee esiin niiden tilivelvollisuus; kuka on tilivelvollinen ja kenelle? Tämä nousee esille, sillä hybridiorganisaatio joka tuottaa julkisia palveluita ja saa julkista rahoitusta on kuitenkin perinteisen julkisen tilivelvollisuuden ulkopuolella. Vaikka mietitään hybridien mahdollistamia monia hyötyjä, on niitä kuitenkin tarkasteltava myös julkisen tilivelvollisuuden näkökulmasta, sillä hybridien on varmistettava tilivelvollisuus kansalaisille (Grossi & Thomasson, 2015, s. 607-608).

Tilivelvollisuus on vaikeasti määriteltävä termi, sillä se on vahvasti riippuvainen kontekstista. Tilivelvollisuuden voidaan määritellä tarkoittavan vastuuta yleisölle joko palkkion tai rangaistuksen teholla. Siihen liittyy usein ryhmien ja yksilöiden suhde, ja se on mekanismi, jolla ohjataan ihmisten käyttäytymistä organisaatiossa (Burga & Rezania, 2015, s. 1). Eri oppiaineissa tilivelvollisuus keskittyy eri asioihin. Esimerkiksi julkisjohtamisen opinnoissa julkisen tilivelvollisuuden painopisteet keskittyvät tilivelvollisuuden eri muo-

toihin, kuten esimerkiksi julkisten palveluiden tuottamiseen ja sääntelyyn, sekä järjestelmällisiin ja rakenteellisiin tilivelvollisuuden muotoihin. Valtiotieteissä taas keskitytään enemmän valtaan. Siinä tilivelvollisuus tarkoittaa useimmiten suhdetta vaaleilla valittujen poliittisten päättäjien, äänestäjien ja virkamiesten välillä (Bovens ja muut, 2014, s. 5).

Tilivelvollisuudella voidaan tarkoittaa useita käsitteitä, ja usein se on liitetty esimerkiksi vastuullisuuteen, luotettavuuteen ja johtajien läpinäkyvyyteen. Tilivelvollisuuden termistä on tullut hyvän hallintatavan ikoni (Salminen & Lehto, 2012, s. 148). Tilivelvollisuus voidaan nähdä käsitteellisenä sateenvarjona monille samankaltaista asiaa tai ilmiötä koskeville termeille, ja siitä on tullut eräänlainen ikoni hyvälle hallintotavalle, sillä se luo odotuksia reilusta ja tasapuolisesta hallinnoinnista, sekä hallinnon toimintatavoista (Viinamäki, 2017, s. 86). Tilivelvollisuuden mekanismeilla on myös monia erilaisia tehtäviä. Useat kansalaiset haluavat pitää julkisjohtajia tilivelvollisina monista asioista ja säännöistä estääkseen epäreilua vallankäyttöä. Myös kansalaiset haluavat saada viimeisen sanan sanotuksi, sillä perimmäinen valtion valta ja omistus lepäävät kansalaisten harteilla. Se ei riitä, että julkisjohtajat toimivat reilusti ja laillisesti, vaan kansalaisten pitäisi pystyä kontrolloimaan ja valitsemaan viranomaiset mielekkäällä tavalla (Salminen & Lehto, 2012, s. 158).

Tilivelvollisuus jaetaan vertikaaliseen ja horisontaaliseen tilivelvollisuuteen. Tähän perustuen on olemassa kolme tilivelvollisuuden muotoa: poliittinen, byrokraattinen ja laillinen tilivelvollisuus. Poliittinen tilivelvollisuus on horisontaalista, byrokraattinen tilivelvollisuus vertikaalista ja laillinen tilivelvollisuus on kumpaakin. Poliittinen tilivelvollisuus tarkoittaa tilivelvollisuutta valittujen edustajien ja muiden sidosryhmien kanssa, joita ovat esimerkiksi kansalaiset ja eri asiakasryhmät. Byrokraattinen tilivelvollisuus tarkoittaa oman viraston ja esimiesten tilivelvollisuutta, sekä sääntöjen ja normien noudattamista. Laillinen tilivelvollisuus perustuu oikeudelliseen tilivelvollisuuteen, eli sopimusperustaiseen suhteeseen sopimuskumppaniin, esimerkiksi osakkeenomistajiin (Salminen & Lehto, 2012, s. 159).

Tilivelvollisuus perustuu kaikkeen hyvän hallintatavan mukaiseen toimintaan hybridiorganisaatioissa, kuten myös julkisella ja yksityisellä sektorilla. Tilivelvollisuus liittyy organisaation tarpeet ja yksilölliset halut yhteen. Hybridiorganisaatiot ovat tilivelvollisia julkiseen toimintaan kolmen erillisen, mutta yhteen liittyneen ulottuvuuden kautta. Ensiksi rahat on käytetty kuten sovittu laillisten menettelyjen mukaan. Toiseksi resurssit ovat käytetty tehokkaasti. Kolmanneksi resurssit ovat käytetty halutun tuloksen saavuttamiseksi (Hyyryläinen & Viinamäki, 2011, s. 39). Hybridiorganisaatiot jotka yhdistävät liiketoiminnan ja sosiaalisen tehtävän kohtaavat erilaisia hallinnon haasteita. Nämä haasteet liittyvät tilivelvollisuuteen sosiaalisen tehtävän ja taloudellisten tavoitteiden suhteeseen. Johdolla on erityinen tehtävä varmistaa, että hybridiorganisaatiot pitävät kiinni tilivelvollisuudesta, ja että ne eivät ajaudu keskittymään sosiaaliin tai taloudellisiin tavoitteisiin toisen tavoitteen kustannuksella (Battilana & Lee, 2014, s. 419).

Julkinen tilivelvollisuus ilmenee monessa muodossa. Julkiset organisaatiot ja päättäjät ovat vastuussa toiminnastaan monilla eri näyttämöillä useilla tavoilla. Tilivelvollisuuden monimuotoisuuden voisi määritellä tärkeiden kysymysten kautta: kuka on tilivelvollinen ja kenelle, mistä, ja miksi? (Bovens ja muut, 2014, s. 10). Olemme arkielämässämme usein tilivelvollisia muille. Kumppanit, perheenjäsenet, ystävät, esimiehet ja naapurit saattavat ajoittain vaatia meitä tilille joistain asioista, ja me voimme joutua tarjoamaan vastauksia, jotka tilille vaatijat toivottavasti kokevat tyydyttäväksi. Onneksi nämä tilivelvollisuuden muodot eivät ole usein julkisia. Julkisen tilivelvollisuuden pääpiirteitä ovat avoimuus ja läpinäkyvyys, eli toisin sanoen päätöksiä ei ole tehty salassa, suljettujen ovien takana, vaan päätöksenteko ja päätökset ovat julkisesti avoinna kansalaisille. Lisäksi tieto päätöksentekijän käyttäytymisestä on helposti saatavissa, sekä kuulemiset ja väittelyt ovat avoinna kansalaisille, esimerkiksi eduskunnan tai kunnanvaltuuston istunnot. Julkinen tilivelvollisuus keskittyy julkisiin asioihin, kuten esimerkiksi julkisten varojen käyttöön, julkisen vallan käyttöön ja toimeenpanoon, tai julkisten virastojen toimintaan. Julkinen tilivelvollisuus ei koske pelkästään julkisia organisaatioita. Yksityiset orga-

nisaatiot sekä hybridiorganisaatiot voivat olla myös julkisen tilivelvollisuuden piirissä, mikäli ne tuottavat julkisia palveluita, tai saavat julkista rahoitusta (Bovens ja muut, 2014, s. 7).

Tilivelvollisuuden monimuotoisuus on lisännyt yksittäisen virkamiehen, tai julkisen politiikan toteuttajan vastuuta. Tilivelvollisuutta vaativa taho ei enää välttämättä tyydy pelkästään viraston tai organisaation yleiseen kantaan, vaan yhä enemmän halutaan, että yksittäinen viraston johtaja, tai toimeenpaneva virkamies vastaa tilivelvollisuudesta. Tämä edesauttaa sitä, ettei virkamies pysty pakenemaan viraston kannan taakse. Lisäksi tämä mahdollistaa sen, että ongelmatilanteissa voidaan mahdollisesti saattaa yksittäinen virkamies vastuuseen, jos on selkeästi nähtävissä virkamiehen tai toimeenpanijan laiminlyönti (Viinamäki, 2017, s. 86).

Hybridiorganisaatiot ovat kohdanneet kritiikkiä tilivelvollisuudesta, ja erityisesti sen puutteesta suhteessa hallintoon ja kansalaisiin. Hybridien tilivelvollisuus niiden sidosryhmille ei ole samanlaista, kuin perinteisillä julkisilla ja yksityisillä organisaatioilla (André, 2010, s. 271-272). Tilivelvollisuuden ongelma hybridioorganisaatioissa on ymmärtää mistä ne ovat tilivelvollisia. Koska hybridioorganisaatiot käyttävät veronmaksajien varoja, on niiden tilivelvollisuus verrattavissa julkisiin organisaatioihin. Koska hybridioorganisaatiot ovat julkisen ja yksityisen sektorin sekoitus voivat ne kuitenkin olla tilivelvollisia myös muustakin. Tilivelvollisuutta voi olla myös melko vaikea kuvaila, ja hybridioorganisaatiot voivat olla tilivelvollisia monista eri asioista (Hyryläinen & Viinamäki, 2011, s. 39). Hybridioorganisaatioiden käyttöönoton myötä on muuttunut myös tiedon kulku kansalaisten ja valittujen poliittisten päättäjien välillä. Hierarkkisessa järjestelmässä tiedon katsotaan kulkevan ylhäältä alas, mutta myös alhaalta ylös. Nyt suuri osa hybridioorganisaatioiden suorituskykyä koskevista tiedoista riippuu niiden halukkuudesta raportoida ja olla tilivelvollisia hallitukselle ja kansalle (Grossi & Thomasson, 2015, s. 608).

Kun julkisten palveluiden tuottaminen annetaan hybridioorganisaation käsiin, on heti ongelmana kysymys tilivelvollisuudesta; kuka on tilivelvollinen ja kenelle. Tämä kysymys on

paljon kompleksisempi, sillä perinteiset suhteet poliitikkojen, kansalaisten ja julkisten palveluiden tuottajien välillä ovat muuttuneet. Sen sijaan että tilivelvollisuus tarvitsi varmistaa vain hierarkkisesti, täytyy se nyt varmistaa myös horisontaalisesti valittujen poliitikkojen ja hybridioorganisaatioiden välisissä suhteissa, kuten myös kansalaisten ja hybridioorganisaatioiden välillä. Hybridioorganisaatioiden käyttöönoton myötä näyttää suuntauksena olevan siirtyminen valittujen poliitikkojen ja kansalaisten välisistä suhteista, kohti poliitikkojen ja johtajien suhteita. Rinnalle on tullut lisäksi uusi asiakassuhde kansalaisten ja hybridioorganisaatioiden välillä. Koska hybridioorganisaatioiden käyttöönoton myötä ei ole enää olemassa mekanismeja joilla voidaan varmistaa tilivelvollisuus niissä tilanteissa joissa valtio pyrkii harjoittamaan liiketoimintaa, on syntynyt tilivelvollisuuskuilu (Grossi & Thomasson, 2015, s. 605).

Hybridioorganisaation johtajan tulee tuottaa arvoa sidosryhmille ja yhteiskunnalle. Johtajalla on eri elementtejä, jotka auttavat luomaan arvoa yhteiskunnalle, kuitenkin unohtamatta sidosryhmien vaatimuksia. Näitä ovat esimerkiksi hallinta, organisaatorakenne ja henkilöstöjohtamisen prosessit. Hallinnalla tarkoitetaan, että ottamalla hallintoon mukaan yhteiskunnallisia sidosryhmiä, auttaa se johtajia ottamaan paremmin huomioon näiden sidosryhmien vaatimukset. Organisaatorakenteet ovat tärkeitä otettaessa huomioon kompleksinen yhteiskunnallisen ja taloudellisen suorituskyvyn mittaaminen. Hybridioorganisaatioissa on otettava rekrytoinnissa huomioon eri sidosryhmien vaatimukset, eli johtajan tulisi kyetä rekrytoinnissa huomioimaan nämä vaatimukset palkkaamalla henkilöstöä joka kykenee ottamaan huomioon sosiaaliset ja taloudelliset seikat (Santos ja muut, 2015, s. 56).

Hybridioorganisaation johtajalla on tärkeää pitää mielessä yhteiskunnallinen tehtävä, mutta myös olla samalla tarpeeksi tehokas. Johtajan tulee tunnistaa organisaation arvot ja saavuttaa tasapaino yhteiskunnalliseen tehtävään ja tehokkaan toiminnan välillä. Tärkeää on myös valita, kehittää ja johtaa työntekijöitä jotka kykenevät tunnistamaan ja tavoittelemaan sosiaalista ja taloudellista arvoa (Battilana ja muut, 2012).

Myös merkittävä näkökulma on hybridiorganisaatioiden kohtaamat moninaiset ja ristiriitaiset tavoitteet. Hybridiorganisaatiot tarjoavat julkisia palveluja, ja niitä hallitaan poliittisesti samalla kun niiden oletetaan käyttäytyvän markkinalähtöisesti. Niiden suoritus perustuu markkinapohjaisiin valvontamekanismeihin ja taloudellisiin suoritusindikaattoreihin. Tuloksena on hybridiorganisaatioille ominainen tavoitteiden ja intressien ristiriita. Tämä tavoitteiden ristiriita monimutkaistaa kysymystä siitä, mistä hybridiorganisaatiot ovat tilivelvollisia; ovatko ne tilivelvollisia demokraattisista arvoista, vai siitä kuinka hyvin ne pärjäävät taloudellisesti? (Grossi & Thomasson, 2015, s. 608).

4.2 Mission drift

Kasvanut julkinen paine kauaskantoisten sosiaalisten ongelmien selättämiseksi on lisännyt perinteisten julkisten organisaatioiden muutospaineita. Organisaatiot kokevat paineita parantaa esimerkiksi tehokkuuttaan, vastuullisuuttaan ja uusien rahoituslähteiden etsintää. Tämän seurauksena myös julkiset organisaatiot ovat ottaneet käyttöön välineitä, kuten strategisen suunnittelun ja määrälliset arvioinnit, sekä ne harjoittavat kaupallista toimintaa täydentääkseen tulovirtaa. Julkiset ja liiketaloudelliset organisaatiomuodot, jotka ovat historiallisesti kehittyneet erillisillä raiteilla, ovat siten yhä enemmän sekoittuneet, mikä aiheuttaa hybridiorganisaatioiden kehittymistä, missä yhdistyvät molemmat edellä mainitut organisaatiomuodot.

Hybridiorganisaatiot harjoittavat kahta tehtävää saavuttaakseen sekä taloudellisen kestävyuden että sosiaalisen tarkoituksen; siksi perinteinen luokittelu yksityisen, julkisen tai kolmannen sektorin yrityksiin ei toimi. Hybridiorganisaatioissa on pyrittävä hallitsemaan mahdolliset jännitteet sosiaalisen tehtävän ja liikevoiton maksimoimisen välillä. On olemassa vaara että hybridiorganisaatiot saattavat keskittyä liikaa kaupallisiin tavoitteisiin sosiaalisten tavoitteiden kustannuksella, tai päinvastoin keskittyvät liikaa sosiaaliin tavoitteisiin vahvan liiketoiminnan rakentamisen kustannuksella. Tätä kutsutaan mission driftiksi (Raišienė & Urmanavičienė, 2017, s. 303).

Mission driftin riski ei ole pelkästään hybridiorganisaatioiden erityispiirre, mutta ne ovat erityisen akuutteja hybrideille kahdesta pääasiallisesta syystä. Ensinnäkin, hybridit ovat toiminnan kannalta taloudellisesti riippuvaisia kaupallisesti saatavista tuloista, joten hybridit ovat luonnostaan vaarassa asettaa kaupalliset tavoitteet yhteiskunnallisen tehtävän edelle. Tämä mahdollistaa hybridin taloudellisen selviämisen tuottamalla tuloja organisaatiolle, joka auttaa taas hybridiorganisaatiota selviämään. Toiseksi, jos hybridiorganisaatiot unohtavat yhteiskunnallisen tehtävänsä, ne eivät saavuta tavoitteitaan, esimerkiksi tarjoamalla sosiaalista arvoa edunsaajille (Ebrahim ja muut, 2014, s. 82).

Myös arvovalinta on hybridiorganisaatioissa erittäin tärkeässä osassa, koska hybridin missiota ei ole mahdollista johtaa suoraan julkisista tehtävistä eikä kaupallisista päämääristä. Hybridiorganisaatioiden arvovalinnassa seuraa usein kahden tai useamman erilaisiin arvoihin ja normeihin liittyvän maailman ristiriitaisuus. Kun julkisen ja yksityisen sektorin piirteiden sekoittuminen alkaa, esiintyy usein huolta siitä, miten se vaikuttaa arvoperustaan ja integriteettiin. Huoli on myös perusteltua, ja täten hybridin keskeisenä haasteena voidaan pitää arvojen ja normien yhteensovittaminen, joiden yhteensovittamisen voidaan ensi alkuun kuvitella olevan mahdotonta (Hyyryläinen & Viinamäki, 2017, s. 96-97).

Hybridiorganisaatiot kohtaavat hallinnan haasteita, joihin kirjallisuudessa ei yleensä puututa. Niiden tehtävän ytimessä on erilaisten toimintatapojen yhdistäminen, mitkä perinteisesti liittyvät sosiaaliseen tehtävään ja kaupalliseen toimintaan. Hybridien täytyy siis tehdä kompromisseja sidosryhmiensä välillä. Kaupallisessa toiminnassa sidosryhmänä toimivat maksavat asiakkaat, kun taas sosiaalisessa tehtävässä sidosryhmänä ovat edunsaajat. Haasteena voidaan pitää sitä, ovatko hybridiorganisaatiot, jotka yhdistävät sosiaalisen ja kaupallisen toiminnan ytimessään, ajautumassa pois sosiaalisista tehtävistään? Vai voivatko he välttää tätä ajautumista? Tarkemmin sanottuna, voivatko ne ylläpitää sekä sosiaalista että taloudellista suorituskykyä, ja asettaa tärkeysjärjestykseen useiden

tärkeimpien sidosryhmien vaatimukset ja yhdenmukaistaa ne ajan myötä? Näihin haasteisiin vastaaminen on vaikeaa, ilman oikeita keinoja ja mekanismeja, jotka varmistavat organisaation ohjauksen, valvonnan ja tilivelvollisuuden.

Hybridien hallintatapa esittää tärkeää roolia mahdollisesti ristiriitaisten tavoitteiden navigoinnissa ja sidosryhmien sekä edunsaajien tarpeiden huomioonottamisessa. Lisäksi hybridioorganisaatioilla on riski ruveta noudattamaan maksavien asiakkaiden vaatimuksia, ja hylätä edunsaajien tarpeet, joilta puuttuvat resurssit ja kyky maksaa palveluista. Jos hybridissä tapahtuu tällainen ajautuminen kohti kaupallista toimintaa unohtaen sosiaalisen tehtävän, menettäisi organisaatio hybridisyytensä. Monia hybridioorganisaatioita on kritisoitu siitä, että ne pyrkivät priorisoimaan taloudelliset hyödyt sosiaalisen tehtävän kustannuksella (Ebrahim ja muut, 2014, s. 84).

Hybridien luonne ja toiminta-alue edellyttävät merkittäviä haasteita niiden johdolle, koska jatkuva sitoutuminen kilpaileviin logiikkoihin voi osoittautua vaikeaksi. Tarvittavien resurssien saavuttamiseksi hybridioorganisaatiot voivat keskittyä liikaa kaupallisiin logiikkoihin, joka taas voi johtaa sosiaalisen tehtävän logiikan unohtamiseen ja hylkäämiseen. Koska hybridioorganisaatiot tuottavat tuloja toiminnan ylläpitämiseksi, useat tutkijat ovat huomauttaneet mission driftin riskistä. Mission drift liittyy tilanteeseen, jossa yrityksen tehtävä keskittyy liian taloudellisiin voittoihin ja sosiaalinen tehtävä ei ole enää etusijalla.

Tutkijoiden mukaan useissa hybridioorganisaatioissa on ajan saatossa siirrytty painottamaan yritystoimintaa sosiaalisen tehtävän edelle. Hybridit ovat alttiita mission driftille varsinkin kasvua koskevia päätöksiä tehdessään. Resurssien tarjoajat (esimerkiksi riskipääomayhtiöt) ja markkinaolosuhteet (esimerkiksi lisääntynyt kilpailu) ajavat hybridit jatkamaan nopeaa kasvua organisaation kasvustrategioiden avulla, mikä saattaa viedä ne kauemmas sosiaalisen tehtävän suorittamisesta, joka taas johtaa mission driftiin (Raišienė & Urmanavičienė, 2017, s. 303).

Riippuvuus resurssien tarjoajasta ja kilpailevien institutionaalisten logiikoiden vaatimukset voivat johtaa mission driftiin. Siksi hybridiorganisaatioiden haasteena on ylläpitää sitoutuneisuus eri logiikoihin; sosiaaliseen tehtävään ja liiketoimintaan. Mission driftillä tarkoitetaan kun sosiaalinen tehtävä kärsii voittoa tavoittelemalla. Päinvastainen tilanne on revenue drift, missä taas hybridiorganisaation johto on niin keskittynyt suorittamaan sosiaalista tehtävää, että he eivät pysty toimimaan taloudellisesti. Pahimmassa tapauksessa tämä johtaa hybridiorganisaation konkurssiin. Mission drift voi aiheuttaa organisaatiolle lukuisia ongelmia. Se voi johtaa organisaation maineen menettämiseen, joka taas voi vaarantaa tulevan rahoituksen saamisen, koska rahoittajat eivät välttämättä ymmärrä organisaation tarkoitusta. Mission drift voi myös uhata organisaatiokulttuurin kehittymistä, alentamalla työntekijöiden moraalialia ja aiheuttamalla sisäisiä konflikteja (Raišienė & Urmanavičienė, 2017, s. 304).

Mission drift vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden motivaation ja sitoutumiseen muuttamalla tai pienentämällä sitä. Työntekijät saattavat myös kokea tullessa petetyiksi, joka taas heikentää heidän uskollisuuttaan. Jotta molemmat hybridiorganisaation tavoitteet pystytään saavuttamaan, pitää hybridien johdon pyrkiä löytämään organisaatiolle mahdollisimman tasapainoinen henkilöstö, jossa on sekä sosiaalista että liiketoiminnallista osaamista. Hybridiorganisaatioiden tulisi mission driftin estämiseksi kiinnittää erityistä huomiota organisaatiokulttuurin kehittämiseen sekä löytämään työntekijöitä, jotka kykenevät samanaikaisesti toimimaan sosiaalisten ja taloudellisten arvojen kanssa. Jos hybridien rekrytointi perustuu sellaisten ihmisten palkkaamiseen, joilla on loistavat kaupalliset taidot, mutta joilla ei ole kokemusta yhteiskunnallisista tehtävistä, saattaa se vähentää organisaation sisäisten konfliktien todennäköisyyttä. Toisaalta tämä taas lisää riskiä mission driftille, sillä työntekijät saattavat helposti lipsua ja nojata ennestään opittuihin taitoihin (Raišienė & Urmanavičienė, 2017, s. 304).

Hybridit saattavat todennäköisesti kokea merkittäviä jännitteitä niiden käyttämien logiikoiden välillä, mikä aiheuttaa tilanteita, joissa rakenteet, käytännöt, prosessit tai organi-

saatiokulttuurit esiintyvät rinnakkain, aiheuttaen kilpailevia tai jopa ristiriitaisia lupauksia. Erityisesti suurin osa hybridiorganisaatioista kohtaa jännitteen kahden komponentin välillä: yhteiskunnalliseen tarkoitukseen vastaamisen tavoitteet ja utilitaristisemmat taloudelliset tavoitteet, joiden tarkoituksena on tehdä organisaatiosta taloudellisesti kestävä. Kohdatessaan näitä jännitteitä, jotkut hybridit kokevat asteittaisia muutoksia organisaation vastauksiin liittyen tehtäväänsä. Mission drift voidaan nähdä epäjatkovana tilana organisaation sisällä; mikä on organisaation tarkoitus, mitkä ovat sen tehtävät ja kuinka sen pitäisi toimia. Mission drift voi johtaa osittaiseen luopumiseen yhteiskunnallisesta tehtävästä voittoja tavoitellessa (Lévêque ja muut, 2019, s. 2-4).

4.3 Organisaatiologiikoiden kompleksisuus

Hybridiorganisaatiot ovat luonteeltaan ristiriitaisia. Esimerkiksi hybridiorganisaatio, jonka tavoitteena on saavuttaa sosiaalinen tehtävä kaupallisella toiminnalla, on kiinni markkinalogiikoiden sekä sosiaalisen hyvinvoinnin logiikan kilpailun välillä. Eli pitäisikö hybridin pyrkiä enemmän kohti voitontavoittelua, vai kohti sosiaalista tehtävää? Pitäisikö hybridin jakaa voittoa omistajilleen, vaiko sijoittaa mahdolliset voitot uudelleen sosiaaliseen tehtävään? Hybridiorganisaatioissa on löydettävä keinot käsitellä nämä moninaiset vaatimukset joille ne ovat alttiina (Pache & Santos, 2013, s. 972).

Useiden eri logiikoiden ilmentymistä organisaatiossa voidaan kutsua institutionaaliseksi kompleksisuudeksi. Institutionaalisesti kompleksisissa organisaatioissa on jännitteitä, sillä ne joutuvat tasapainottelemaan mahdollisesti esimerkiksi ristiriitaisten identiteettien, logiikoiden, rakenteiden ja prosessien kanssa. Hybridiorganisaatiot on kuvattu organisaatioina jotka yhdistelevät erilaisia institutionaalisia logiikkoja, joten niissä ilmenee myös institutionaalisia kompleksisuuksia (Castellas ja muut, 2017, s. 4).

Hybridiorganisaatioiden erilaiset instituutiologiikat, kuten kaupalliset ja sosiaaliset tavoitteet voivat aiheuttaa mission driftiä ilman onnistunutta johtamista. Hybridiorganisaatiot vaativat luonteestaan johtuen sekä sosiaalisen että taloudellisen suorituskyvyn

mittaamista. Hybridiorganisaation johdolla on siis tehtävänä hallita sekä sosiaalinen tehtävä että kaupallinen toiminta ja niiden välisen suorituskyvyn seuranta. Sosiaalisen suorituskyvyn arviointi on huomattavan erilaista verrattuna taloudellisen suorituskyvyn arviointiin.

Hybridiorganisaatiot pystyvät mittaamaan taloudellista suorituskykyä helposti yritysten käyttämien mittareiden kautta, joita ovat esimerkiksi myynti, voitto, liikevoitto ja markkina-arvo. Sosiaalisen suorituskyvyn mittaamisessa ja arvioinnissa sen sijaan ei ole mitään yksittäisiä keinoja päästä arvioimaan tuloksia, sillä tuloksiin liittyy monia erilaisia toimia. Esimerkiksi köyhyyden vähentämisessä ja terveydenhuollossa ei ole juurikaan samoja mittareita joilla voisi arvioida tuloksia. Lisäksi myös erilaisten hybridiorganisaatioiden suorituskyvyn vertailu on vaikeaa, sillä hybridiorganisaatioiden sosiaaliset tehtävät vaihtelevat.

Lyhyesti sanottuna sosiaalisen suorituskyvyn arviointi on tehty vaikeammaksi kuin taloudellisen suorituskyvyn arvioiminen, ja sosiaalinen tehtävä vaatii myös suurempaa hallinnon huomiointia, sillä niiden tulokset eivät ole yhtä selkeästi tulkittavissa kuin taloudelliset tavoitteet. Tämä voi aiheuttaa hybridiorganisaatioissa kiusauksen ruveta painottamaan enemmän taloudellista suorituskykyä, sillä sen mittaaminen ja määrittäminen on yksinkertaisempaa. Sen sijaan epäselvien sosiaalisen tehtävän painottaminen saattaa vähentyä (Ebrahim ja muut, 2014, s. 87-88).

Hybridien keskeinen piirre on, että niiden esittämät institutionaaliset logiikat eivät aina ole yhteensopivia. Kun logiikoiden yhteensopimattomuuden aste lisääntyy, hybridiorganisaatiot kohtaavat suurempia haasteita, ja niiden on mahdollisesti otettava käyttöön vastustavia käytäntöjä jotka eivät välttämättä toimi helposti yhdessä. Koska tietyn logiikan elementtien omaksuminen käyttöön saattaa uhmata muiden logiikoiden vaatimuksia, voi se vaarantaa hybridien legitimitetin (Pache & Santos, 2013, s. 973). Kun hybridiorganisaatio muodostuu, realisoitua muutos liittyy organisaatorakenteessa ilmenevien institutionaalisten logiikkojen rinnakkaisuuteen ja päällekkäisyyteen. Vähintään

kahden organisaatiomallin piirteitä yhdistelevää hybridiorganisaatiota johdetaan epävarmemmassa tilanteessa, kuin ”puhdasta” organisaatiota. Erilaisten institutionaalisten logiikoiden kohtaaminen tai niiden toteuttaminen päällekkäisinä voi organisaatiossa joutaa ristiriitoihin liittyen ihmisten käyttäytymisen sekä vastuiden ja tarkoitusperien tulkitsemisen esiinnousuun. Piirteiden sekoittamisen mahdollisen hyödyn kääntäminen toteutuneeksi hyödyksi vaatii näiden ristiriitojen ja tulkintaerojen minimoimista ja välttämistä (Hyyryläinen & Viinamäki, 2017, s. 93).

Hybridiorganisaation synty liittyy usein tarpeeseen, johon esimerkiksi perinteisen byrokraattisen, voittoa tavoittelevan yrityksen tai asiantuntijaverkoston ei katsota kykenevän vastaamaan yhtä hyvin kuin näiden organisaatiomallien piirteitä yhdistelevä hybridi. Piirteiden sekoittumisen ideaalina olisi saada organisaatioon parhaat puolet eri malleista, jotka hybridissä sekoittuisivat toisiinsa. Huonoimmassa tapauksessa hybridi voi onnistua saamaan ainoastaan esimerkiksi julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioiden tyypilliset ongelmat ja jännitteet. Todennäköisesti eri piirteiden yhdistely tuottaa etuja, mutta hybridi ei ole silti takuuarva menestyksellinen valinta, eikä se sovi joka tarpeeseen (Hyyryläinen & Viinamäki, 2017, s. 94).

Hybridiä muodostaessa henkilöstö tai sidosryhmät eivät välttämättä kykene paikantaan asemaansa. Kaikki eivät myöskään välttämättä ymmärrä hybridin tarkoitusta ja tavoitteita samalla tavalla. Tämän vuoksi uudessa hybridioorganisaatiossa on suuri tarve saada sitoutettua henkilöstö ja sidosryhmät paremmin toimintaan. Monet hybridioorganisaatiot rakentuvat ja toimivat useiden yhtäaikaisten identiteettien kautta. Nämä identiteetit ovat organisaation keino näyttää ulkopuolisille toimijoille juuri tietynlaisena organisaationa. Kyse on tavallaan tietynlaisten rationaaliteettien luomisesta organisaation toiminnalle. Identiteettien integroimista julkisen ja yksityisen toiminnan yhdistävissä hybrideissä vaikeuttavat erot yleisen ja yksityisen edun rationaaliteettien välillä, eli yhteensopimattomuus sosiaalisen tehtävän ja voitontavoittelun tavoitteiden välillä (Hyyryläinen & Viinamäki, 2017, s. 96).

Jokaisen organisaation tavoitteena on pysyä keskittyneenä tehtävään, joka on yleensä haastavaa. Hybridiorganisaatioissa tämä on vielä haastavampaa, sillä niiden täytyy keskittyä sekä sosiaaliseen että kaupalliseen tehtävään. Hybridiorganisaatiot voivat pystyä aluksi keskittymään tehtäväänsä, mutta kun organisaatio kasvaa se edellyttää johdolta ja työntekijöiltä kykyä yhdessä ylläpitää kahta tehtävää tehokkaasti.

Yksi kompleksinen haaste hybridiorganisaatioille on henkilöstöhallinta. Työmarkkinoilla ei ole hirveästi työntekijöitä joilla olisi aikaisempaa kokemusta hybridiorganisaatioista, on hybrideillä kolme vaihtoehtona valita työntekijänsä. Ensimmäiseksi, palkataan työntekijöitä samalla sektoritaustalla, eli joko julkiselta tai yksityiseltä sektorilta. Tämä strategia välttää sisäiset konfliktit, mutta todennäköisesti johtaa mission drifttiin. Toiseksi, hybridit voivat palkata työntekijöitä kummaltakin sektorilta, mutta tämä lähestymistapa voi johtaa konflikteihin organisaation sisällä eri sektorilogiikan omaavien työntekijöiden välillä. Kolmas vaihtoehto hybrideille on palkata vastavalmistuneita työntekijöitä, joilla on vain vähän kokemusta eri sektoreilta, ja pyrkiä kouluttamaan heitä. Tämä vaihtoehto on kaikista kallein ja se vaatii aikaa, joka voi hybridiorganisaatiolle olla haastavaa (Al Taji & Bengo, 2019, s. 329).

Hybridiorganisaatioiden sisältämät ristiriitaiset logiikat saattavat synnyttää sisälleen koalitioita, jotka pyrkivät edustamaan jotain tiettyä logiikkaa. Tämä voi aiheuttaa sisäisiä konflikteja, sillä nämä koalitiot voivat taistella keskenään saadakseen suosimansa logiikan voittamaan. Nämä haasteet ovat erittäin akuutteja hybridiorganisaatioille, jotka altistuvat pitkäaikaiselle instituutiologiikoiden monimuotoisuudelle, joten hybridien pitää yhdistää kilpailevat logiikat pitkällä tähtäimellä, ei vain väliaikaisesti (Pache & Santos, 2013, s. 973). Hybridiorganisaatiot voivat vähentää haitallisten sisäisten konfliktien syntymistä jos ne pystyvät hallitsemaan eri logiikat ja strategisesti yhdistämään ehjät elementit kummastakin instituutiomaailmasta (Pache & Santos, 2013, s. 995).

Jos tavoitteeseen liittyvää institutionaalista konfliktia ei voida välttää, saattavat hybridiorganisaatiot pystyä menestymään luomalla vahvan identiteetin, joka keskittyy ottamaan huomioon jäsenet yhtenäisin keinoin. Samalla pyritään rekrytoimaan uusia työntekijöitä ilman minkäänlaisia institutionaalisia siteitä joka saattaisi luoda konfliktia organisaation tavoitteen suhteen. Yhdessä nämä näkemykset viittaavat siihen, että hybridit saattavat joutua käyttämään erilaisia strategioita sisäisten konfliktien selvittämiseksi, riippuen siitä altistuvatko ne tavoitteisiin vai keinoihin liittyville ristiriitaisille vaatimuksille. Vaikka hybridit pystyisivät välttämään nämä sisäiset konfliktit, niillä on kuitenkin haasteena varmistaa tuki ja resurssit ulkoisilta tukijoilta, jotka puolustavat kilpailevaa logiikkaa. Osoittaakseen sopivuutensa ja saadakseen tuen, on hybridien noudatettava ainakin osittain näiden ulkoisten tukijoiden asettamia mahdollisesti ristiriitaisia vaatimuksia (Pache & Santos, 2013, s. 995).

5 Johtopäätökset

Hybridiorganisaatioita on valjastettu käyttöön monista syistä. Monet länsimaat ovat siirtyneet pois suorasta julkisten palveluiden tuottamisesta, ja rinnalle on tullut yksityisiä, kolmannen sektorin organisaatioita ja hybridiorganisaatiota. Länsimaissa on myös huomattu perinteisen suuren julkisen sektorin olevan kustannustehoton. Lisäksi on koettu, että julkisen sektorin palvelut eivät tarpeeksi asiakaslähtöisiä ja niiden laatu on heikko. Hybridiorganisaatioiden perustamisen taustalla on ollut myös halu löytää uusia resursseja ja rahoituslähteitä veronmaksajien rahojen rinnalle. Monet tutkijat pitävät hybridiorganisaatioita tärkeässä osassa julkisen sektorin keinoissa selvitä nykyisestä finanssikriisistä.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin mitä ovat hybridiorganisaatiot, sekä miten niiden erityispiirteet vaikuttavat johtamistyössä. Kappaleessa kaksi tarkasteltiin mitä hybridiorganisaatiot ovat, sekä mitkä ovat niiden hyödyt ja haasteet. Kappaleessa kolme tarkasteltiin hybridiorganisaatioiden johtamista ja hybridijohtajan vaatimuksia. Kappaleessa neljä tarkasteltiin hybridiorganisaatioiden erityispiirteitä johtamistyössä, joita ovat tilivelvollisuuden ja tehokkuuden vaatimukset, mission drift ja organisaatiologiikoiden kompleksisuus.

Hybridiajattelu perustuu uuteen julkisjohtamisen oppiin, joka pyrkii tekemään julkisesta sektorista tehokkaamman, tuottavamman ja taloudellisemman tuomalla yksityisen sektorin johtamisoppeja käytäntöön. Hybridisyyttä pidetään post-NPM mallina. Uuden julkisjohtamisen opin mukaisia uudistuksia on tarvittu, sillä julkinen sektori on paisunut liian suureksi, se on toiminut tehottomasti resursseja tuhlaillen sekä kansalaiset ovat olleet tyytymättömiä julkisiin palveluihin ja verotaakkaan.

Jotta voi ymmärtää hybridiorganisaatioita, on myös ymmärrettävä julkisen ja yksityisen sektorin rajat. Perinteisesti julkiset organisaatiot nähdään julkisen vaikutusvallan alaisina organisaatioina, jotka perustuvat keskitettyihin sääntöihin ja virallisiin suuntauksiin. Yksityiset yritykset taas ovat vastakkaisia, ja niissä vallitsee suurempi autonomia päätöksenteossa. Hybridiorganisaatiot sijaitsevat julkisen ja yksityisen sektorin välimaastossa.

Niiden oletetaan toimivan kuten asiakaslähtöiset ja tehokkaat yritykset, mutta niiden olennaisena tehtävänä on julkisten palveluiden tuottaminen ja tarjoaminen kansalaisille. Hybridiorganisaatioiden perusajatuksena on, että niissä pyritään yhdistämään eri ohjauksjärjestelmien parhaita puolia. Hybridiorganisaatiot eivät nojautu pelkästään julkiseen rahoitukseen, vaan ne voivat rahoittaa toimintaansa monesta lähteestä. Perinteisiin julkisorganisaatioihin verrattuna hybridiorganisaatiot ovat avoimempia uusille ideoille ja muutoksille.

Hybridiorganisaatioilla on monia erilaisia vahvuuksia ja hyötyjä verrattuna perinteisiin julkisiin organisaatioihin. Julkisen ja yksityisen yhdistäminen luo synergiaa ja uusia innovaatioita, jotka johtavat markkinaperustaisiin, suoritusperustaisiin, kulttuuriin liittyviin ja hallintopohjaisiin etuihin. Nämä kaikki hyödyt lisäävät hybridiorganisaatioiden suorituskykyä, palveluiden laatua, muutoskykyä, asiakaslähtöisyyttä ja tehokkaampaa hallintoa.

Vaikka hybrideillä on paljon hyötyjä, on niillä vastaavasti myös erilaisia ongelmia ja haasteita. Joidenkin tutkijoiden mukaan hybridien idea tuoda valtio, yritykset ja kansalaiset lähemmäksi toisiaan, on itseasiassa ajanut ne vain kauemmaksi toisistaan. Hybridiorganisaatiot voivat olla sekavia, ja niiden tehtäviä sekä käyttäytymistä on mahdollisesti vaikea ennustaa. Myös arvojen määrittäminen on haasteellista hybridiorganisaatioissa, sillä julkisen ja yksityisen sektorin yhdistäminen tuo samalla yhteen myös sektorien erilaiset arvot.

Hybridiorganisaatiot kohtaavat haasteita myös erilaisista instituutiologiikoista johtuen. Hybridiorganisaatioissa on aina vallalla eri logiikat ja tavoitteet jotka ohjaavat tekemistä, kuten esimerkiksi sosiaalinen tehtävä ja liiketoiminta. Näiden logiikoiden välillä on isoja eroja, jotka pahimmillaan voivat aiheuttaa organisaation luisumista selvästi kohti toista logiikkaa.

Kappaleessa kolme tarkasteltiin hybridioorganisaatioiden johtamista. Hybridioorganisaation johtaminen eroaa perinteisestä julkisorganisaation johtamisesta muun muassa arvojen ja normien noudattamisessa, sekä johtajan suurempana autonomiana. Hybridioorganisaation johtajat ottavat vaikutteita eri organisaatiokulttuureista. Tämä ilmenee esimerkiksi markkinalähtöisempänä toimintana ja kaupallisten arvojen tuomisella mukaan johtamistoimintaan. Johtaja ei voi kuitenkaan unohtaa yhteiskunnallista tehtävää ja keskittyä pelkästään tehokkuuden parantamiseen, sillä hybridioorganisaatioiden tulee huomioida aina eri sidosryhmät. Hybridioorganisaation johtamisessa tarvitaan tasapainoilua näiden kahden elementin välillä. Hybridioorganisaatiot pyrkivät jatkuvasti etsimään omaa tapaa saada tehtävät tehdyksi, joten johtajan täytyy olla jatkuvasti valmiina etsimään uusia keinoja sekä hylkäämään vanhoja käytäntöjä.

Hybridioorganisaatioiden johtajan on osattava tunnistaa erilaiset organisaatiokulttuurit, sillä vaikka usein erilaisten organisaatiokulttuureiden esiintyminen organisaatioissa voidaan nähdä haasteena, voivat ne myös samalla tarjota keinon löytää uusia innovatiivisia toimintatapoja. Tämä on tärkeässä osassa hybridioorganisaatioissa, sillä ne joutuvat usein tasapainottelemaan sosiaalisen tehtävän ja liiketoiminnan, sekä myös sidosryhmien mahdollisesti ristiriitaisten vaatimusten välillä. Lisäksi hybridioorganisaatioiden johtajan on valvottava toiminnan tehokkuutta, mutta samalla myös pyrittävä seuraamaan asiakkaiden ja palvelun laatua, ilman että organisaatio ajautuu kohti mission driftiä.

Kappaleessa neljä lähdettiin tarkastelemaan hybridioorganisaatioiden erityispiirteitä johtamistyössä. Hybridioorganisaation erityispiirteet asettavat johtajille monia haasteita ja vaatimuksia. Näiden erityispiirteiden hallinta ja niissä onnistuminen ovat tärkeässä osassa hybridioorganisaation onnistumisen kannalta.

Tilivelvollisuuden vaatimus on yksi tutkimuksessa esitetty hybridioorganisaation johtamistyön erityispiirre. Tilivelvollisuuden määrittely ei ole aivan yksinkertaista, sillä se on aina riippuvainen kontekstista. Tilivelvollisuuden käsitteeseen liittyvät vastuullisuus, luotetta-

vuus ja johtajien läpinäkyvyys. Se voidaan myös määritellä tarkoittavan vastuuta palkkion tai rangaistuksen uhalla, ja sillä voidaan ohjata ihmisten käyttäytymistä organisaatioissa. Tilivelvollisuudella on monia erilaisia tehtäviä, kuten esimerkiksi estää julkisjohtajien epäoikeudenmukaista vallankäyttöä. Hybridioorganisaatioissa tilivelvollisuus liittyy kaikkeen hyvän hallintatavan mukaiseen toimintaan. Hybridioorganisaatiot ovat tilivelvollisia julkiseen toimintaan kolmen erillisen ulottuvuuden kautta. Nämä ulottuvuudet ovat resurssien oikeudenmukainen käyttö, resurssien tehokas käyttö ja resurssien käyttö halettujen tulosten saavuttamiseksi.

Hybridioorganisaatiot ovat kohdanneet kritiikkiä liittyen niiden tilivelvollisuuteen, ja hybridien tilivelvollisuutta suhteessa kansalaisiin ja hallintoon on pidetty jopa puutteellisena. Hybridioorganisaatioiden tilivelvollisuus sidosryhmille ei ole samanlaista kuin perinteisillä julkisilla ja yksityisillä organisaatioilla, ja täten hybridioorganisaation johtajan on ymmärrettävä mistä ne ovat tilivelvollisia. Hybridien käyttäessä julkisia varoja, on niiden tilivelvollisuus verrattavissa julkisiin organisaatioihin sekä julkiseen valtaan, eli johtajan on otettava huomioon tehokas varojen käyttö ja julkisen hyvän tuottaminen kansalaisille. Yksityisen ja julkisen sekoitus tarkoittaa, että ne voivat olla tilivelvollisia myös muille sidosryhmille.

Toinen tutkimuksessa esitetty hybridioorganisaation johtamistyön erityispiirre on mission drift, jonka uhka on erityisen iso hybridioorganisaatioissa. Hybridioorganisaatiot yhdistelevät erilaisia organisaatiomuotoja, kuten esimerkiksi julkisia ja liiketaloudellisia muotoja. Organisaatiomuotojen yhdisteleminen tarkoittaa myös tehtävien yhdistelemistä, joka hybridioorganisaation kontekstissa tarkoittaa esimerkiksi julkista palvelutehtävää ja liiketaloudellista toimintaa. Hybrideissä on pyrittävä hallitsemaan jännitteet julkisen palvelutehtävän ja liikevoiton maksimoimisen välillä, sillä vaarana saattaa olla keskittyminen liikaa ainoastaan toiseen tehtävään. Jos keskitytään liikaa esimerkiksi liikevoiton maksimoimiseen julkisen palvelutehtävän kustannuksella, aiheuttaa se organisaatiossa mission driftiä.

Vaikka mission driftiä voi tapahtua kaikissa organisaatioissa, on sen esiintyminen hybridiorganisaatioissa erityisen suurta. Hybridiorganisaatiot ovat taloudellisesti riippuvaisia kaupallisesti saatavista tuloista, joten hybrideillä on riskinä asettaa kaupalliset tavoitteet julkisen palvelutehtävän edelle taloudellisen selviämisen vuoksi. Kilpailevien logiikoiden hallinta voi olla haasteellista, ja tarvittavien resurssien saavuttamiseksi hybridit voivat keskittyä liikaa kaupallisiin logiikkoihin, jolloin sosiaalisen tehtävän logiikka voi unohtua.

Useiden tutkijoiden mukaan useissa hybridiorganisaatioissa on ajan saatossa ruvettu painottamaan enemmän yritystoimintaa sosiaalisen tehtävän edelle. Hybridit ovat erittäin alttiita mission driftille varsinkin kasvua koskevia päätöksiä tehdessään, sillä resurssien tarjoajat ja markkinaolosuhteet saattavat ajaa hybridit jatkamaan nopeaa kasvua, joka taas saattaa jättää sosiaalisen tehtävän suorittamisen taka-alalle, jolloin edetään kohti mission driftiä. Mission driftiä voi tapahtua myös toisinpäin, eli keskitytään liikaa sosiaaliseen tehtävään, jolloin hybridiorganisaatio ei pysty toimimaan taloudellisesti, joka voi pahimmassa tapauksessa johtaa konkurssiin.

Mission drift vaikuttaa negatiivisesti myös organisaation työntekijöihin, sillä se voi alenuttaa työntekijöiden moraalialia ja aiheuttaa sisäisiä konflikteja. Jotta hybridiorganisaation yhteiskunnalliset ja taloudelliset tavoitteet pystytään hoitamaan, on hybridien johdon pyrittävä löytämään organisaatiolle mahdollisimman tasapainoinen henkilöstö, jossa on tarpeeksi sosiaalista ja liiketoiminnallista osaamista.

Kolmantena hybridiorganisaation johtamistyön erityispiirteenä tutkimuksessa esitettiin organisaatiologiikoiden kompleksisuus. Organisaatiologiikoiden kompleksisuus on tyyppilistä hybridiorganisaatioille, sillä ne ovat luonteeltaan ristiriitaisia, ja ne joutuvat kamppailemaan sekä kaupallisten että sosiaalisten logiikoiden kanssa. Esimerkiksi hybridiorganisaatio jonka tavoitteena on saavuttaa sosiaalinen tehtävä kaupallisella toiminnalla joutuu kamppailemaan niin markkinalogiikoiden kuin sosiaalisen hyvinvoinnin logiikan välillä. Ilman onnistunutta johtamista, tämä logiikoiden kilpailu voi aiheuttaa mission

driftiä. Hybridien institutionaaliset logiikat eivät ole aina yhteensopivia, ja kun logiikoiden yhteensopimattomuuden aste lisääntyy, kohtaavat ne yhä suurempia haasteita. Tämä tarkoittaa että hybridien on mahdollisesti otettava käyttöön vastustavia käytäntöjä jotka eivät välttämättä toimi yhdessä.

Hybridiorganisaatioissa yhdistyvät yksityinen ja julkinen sektori, sekä niiden toimintatavat. Tämä tarkoittaa markkinalähtöisyyden ja liiketoiminnan kasvua, joka taas lisää johtajien painetta saada tehtävät suoritettua mahdollisimman tehokkaasti. Tässä on kuitenkin taustalla myös hybridiorganisaatioiden kompleksisuus, sillä johtaja ei saa arvottaa tehokkuutta sosiaalisen ja julkisen hyvän edelle. Hybridiorganisaation johtajan on siis kyettävä tekemään mahdollisimman tehokkaita päätöksiä, unohtamatta julkista palvelutehtävää ja kansalaisten palvelua. Organisaatiokulttuurien sekoittuminen voi vaikuttaa tehokkuuden määrittelyyn hybridiorganisaatioissa, sillä erilaisissa organisaatiokulttuureissa tehokkuutta arvioidaan eri tavoilla.

Hybridiorganisaatiota joka yhdistelee vähintään kahden eri organisaatiomallin piirteitä johdetaan epävarmemmassa tilanteessa kuin ”puhdasta” organisaatiota. Erilaisten institutionaalisten logiikoiden kohtaaminen ja niiden toteuttaminen päällekkäisinä voi organisaatiossa johtaa ristiriitoihin ja tulkintaeroihin. Onnistunut organisaatiologiikoiden piirteiden yhdistäminen vaatii näiden ristiriitojen ja tulkintaerojen minimoimista ja välttämistä. Organisaatiologiikoiden piirteiden sekoittumisen ideaalitavoitteena olisi saada organisaation parhaat puolet eri malleista, jotka hybridissä sekoittuisivat toisiinsa. Todennäköisesti piirteiden yhdistely tuottaa etuja, mutta pahimmassa tapauksessa organisaatiolla voi olla käsissään ainoastaan yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioiden tyyppilliset ongelmat ja jännitteet.

Organisaatiologiikoiden kompleksisuus ilmenee hybrideissä myös henkilöstöhallinnan kautta. Työmarkkinoilla ei ole erityisen paljon työntekijöitä joilla olisi taustaa hybridiorganisaatioissa työskentelystä, joten hybrideillä on kolme erilaista vaihtoehtoa valita

työntekijänsä. Ensimmäiseksi hybridioorganisaatio voi palkata työntekijöitä samalta sektorilta, mikä tarkoittaa että rekrytoinnissa painotetaan joko yksityisen tai julkisen sektorin työntekijöitä. Tällä strategialla voidaan välttää sisäiset konfliktit, mutta riskinä on jälleen kerran mission drift, koska saman sektoritaustan omaavat työntekijät voivat huomaamatta ryhtyä painottamaan oman organisaatiologiikan tavoitteita. Toinen vaihtoehto on palkata työntekijöitä tasaisesti kummaltakin sektorilta, mutta tämä taas voi johtaa sisäisiin konflikteihin organisaation sisällä eri sektorilogiikan omaavien työntekijöiden välillä. Kolmas vaihtoehto olisi pyrkiä palkkaamaan vastavalmistuneita opiskelijoita joilla on vain vähän kokemusta eri sektoreilta, ja pyrkiä kouluttamaan heistä hybridioorganisaation osaajia. Tämä vaihtoehto on kuitenkin kallis, ja se vaatii aikaa ja resursseja, mitkä voivat olla hybrideillä rajallisia.

Hybridien mahdollisesti ristiriitaiset logiikat saattavat synnyttää organisaation sisälle koalitioita, jotka pyrkivät edustamaan tiettyä organisaatiologiikkaa. Nämä koalitiot voivat taistella keskenään saadakseen suosimansa logiikan etualalle. Hybridioorganisaation pitäisi siis saada yhdistettyä kilpailevat logiikat pitkällä tähtäimellä, ei vain väliaikaisesti. Ristiriitaisia logiikoita voi esiintyä myös organisaation ulkopuolella, esimerkiksi sidosryhmien kautta. Eri sidosryhmien vaatimat logiikat voivat erota toisistaan. Eri logiikoiden hallinta estää hybridien sisäisten konfliktien syntyä. Jos tavoitteisiin liittyvää institutionaalista konfliktia ei voida välttää, pystyvät hybridit menestymään luomalla vahvan identiteetin.

Vaikka hybridioorganisaatiot voivat kohdata paljon ongelmia, ja niiden erityispiirteet voivat aiheuttaa hybridien johtajille haasteita, on niillä kuitenkin onnistuneella johtamisella mahdollisuudet menestyä. Tässä tutkielmassa läpi käyty hybridioorganisaatioiden erityispiirteet tilivelvollisuus, mission drift ja organisaatiologiikoiden kompleksisuus ovat kaikki hallittavissa olevia haasteita. Hybridioorganisaatioiden johtajilta vaaditaan laajaa osaamista tunnistaa ja hallita nämä erityispiirteiden mahdollisesti aiheuttamat haasteet

saadakseen hybridiorganisaation onnistumaan. Onnistunut hybridiorganisaatio on erityäin tärkeä osa laadukasta, tehokasta ja tuloksellista julkista sektoria, ja ne tarjoavat loistavan keinon tuottaa laadukkaita palveluita kansalaisille.

Lähteet

- André, Rae (2010). Assessing the Accountability of Government-Sponsored Enterprises and Quangos. *Journal of Business Ethics* 97, 271-289
- Battilana, Julie, Lee Matthew, Walker John & Cheryl Dorsey (2012). In Search of the Hybrid Ideal. Noudettu 2020-4-24 osoitteesta https://ssir.org/articles/entry/in_search_of_the_hybrid_ideal
- Battilana, Julie & Matthew Lee (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *The academy of Management Annals* 8(1), 397-441.
- Billis, David (2010). *Hybrid Organizations and the Third Sector*. UK: Palgrave Macmillan.
- Bovens, Mark, Goodin, Robert & Thomas Schillemans (2014). *The Oxford Handbook of Public Accountability*. Oxford University Press.
- Burga, Ruben & Davar Rezaia (2015). A Scoping Review of Accountability in Social Entrepreneurship. *SAGE Open* October-December 2015: 1-10.
- Busco, Cristiano, Giovannoni, Elena & Angelo Riccaboni (2017). Sustaining multiple logics within hybrid organisations: Accounting, mediation and the search for innovation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 30(1), 191-216.
- Castellas, Erin, Stubbs Wendy & Véronique Ambrosini (2019). Responding to Value Pluralism in Hybrid Organizations. *Journal of Business Ethics* 159, 635-650.
- Christensen, Tom & Per Lægveid (2012). Competing principles of agency organization – the re-organization of a reform. *International Review of Administrative Sciences* 78(4), 579-596.

- Cooper, Tim & Matthew Robinson (2013). Best of all worlds. How hybrid models of public-service delivery can improve citizen outcomes and stimulate growth. Noudettu 2020-4-24 osoitteesta <https://www.accenture.com/be-en/insight-hybrid-public-service-delivery-models>
- Ebrahim, Alnoor, Battilana, Julie & Johanna Mair (2014). The Governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior* 34, 81-100.
- Farah Nabil Adel Al Taji & Irene Bengo (2019). The Distinctive Managerial Challenges of Hybrid Organizations: Which Skills are Required? *Journal of Social Entrepreneurship* 10(3), 328-345.
- Gebreiter, Florian & Nunung Nurul Hidayah (2018). Individual responses to competing accountability pressures in hybrid organisations. The case of an English business school. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 32(3), 727-749).
- Grossi, Giuseppe & Anna Thomasson (2015). Bridging the accountability gap in hybrid organizations: the case of Copenhagen Malmö Port. *International Review of Administrative Sciences* 81(3), 604-620.
- Haigh & Nardia & Andrew Hoffman (2012). Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business. *Organizational Dynamics* 41, 126—134.
- Hynes, Briga (2009). Growing the social enterprise – issues and challenges *Social Enterprise Journal*, 5(2) 114 – 125.
- Hyryläinen, Esa (2004). Sopimuksellisuus, talous ja johtaminen: New Public Management sopimusohjauksessa ja julkisten organisaatioiden sopimustenhallinnassa. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 256.

Hyyryläinen, Esa & Olli-Pekka Viinamäki (2011). Benefits of Hybridity in organizations: Views from public, private and the third sector, *The International Journal of Management Science and Information Technology* 1(2), 16-47.

Hyyryläinen, Esa & Olli-Pekka Viinamäki (2017). Hybridiorganisaation muodostamisen strategiset valinnat. *Hallinnon Tutkimus* 36(2), 92-103.

Iain, Davies & Bob Doherty (2019). Balancing a Hybrid Business Model: The Search for Equilibrium at Cafédirect. *Journal of Business Ethics* 157, 1043-1066.

Johansen Svein T., Trude H. Olsen, Elsa Solstad & Harald Torsteinsen (2015). An insider view of the hybrid organisation: How managers respond to challenges of efficiency, legitimacy and meaning. *Journal of Management & Organization*, 21(6), 725–740.

Karré, Philip Marcel (2011a). *Heads and Tails: Both Sides of the Coin. An analysis of Hybrid Organizations in the Dutch Waste Management Sector*. Den Haag: Eleven International Publishers.

Karré, Philip Marcel (2011b). *Hybrid Organizations: Cause of Cure?* Noudettu 2020-4-24 osoitteesta <http://www.hybridorganizations.com/publications/hybrid-organizations-cause-or-cure>

Karré, Philip Marcel & Cor van Montfort (2013). *The (non-)credible hybrid: A model to analyze hybrid organizations and to discuss their credibility*. Noudettu 2020-4-24 osoitteesta <http://www.cvanmontfort.com/wp-content/uploads/2014/09/Karr%C3%A9-and-Van-Montfort-The-non-credible-hybrid-a-model-tot-analyze-hybrid-organizations-and-to-discuss-their-credibility-paper-2013.pdf>

Kickert, Walter. (1997). Public Management and Policy Networks: The Theoretical Foundation of the Network Approach to Governance. *Public Management* 2, 135-158.

Kickert, Walter. (2001). Public Management of Hybrid Organizations: Governance of Quasi-autonomous Executive Agencies. *International Public Management Journal* 4, 135-150.

Lévêque, Jérémy, Levillain, Kevin & Blanche Segrestin (2019). Is a Shift Always a Drift? Governing Hybrid Organizations with Innovative Purpose. Noudettu 2020-4-24 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/332188744_Is_a_shift_always_a_drift_Governing_hybrid_organizations_with_innovative_purpose

Lähdesmäki, Kirsi (2011). New Public Management julkisjohtamisen uudistajana – yhä kestosuosikki reformeissa? Teoksessa: Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen. Toim. Esa Hyyryläinen & Olli-Pekka Viinamäki. *Julkisjohtaminen* 16. Vaasa.

Mongelli, Luca, Rullani, Francesco, Ramus, Tommaso & Tomislav Rimac (2019). The Bright Side of Hybridity: Exploring How Social Enterprises Manage and Leverage Their Hybrid Nature. *Journal of Business Ethics* 159, 301-305).

Niiranen, Vuokko, Seppänen-Järvelä Riitta, Sinkkonen, Merja & Pirkko Vartiainen (2011). *Johtaminen sosiaalialla*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Pache, Anne-Claire & Filipe Santos (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal* 56(4), 972-1001.

Rainey, Hal (2014). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Raišienė, Agota & Audronė Urmanavičienė (2017). Mission drift in a hybrid organization: How can social business combine its dual goals? Noudettu 2020-4-24 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/322003346_Mission_drift_in_a_hybrid_organization_How_can_social_business_combine_its_dual_goals
- Salminen, Ari (2011). Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. Helsinki. Edita.
- Salminen, Ari & Kirsi Lehto (2012). Accountable to Whom? Exploring the Challenge of Multiple Accountabilities in Finnish Public Administration. *Halduskultuur – Administrative Culture* 13(2), 147-162.
- Santos, Filipe, Pache, Anne-Claire & Christopher Birkholz (2015). Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises. *University of California, Berkeley* 57(3), 36-56.
- Schmitz, Björn & Gunnar Glänzel (2016). Hybrid organizations: concept and measurement, *International Journal of Organizational Analysis* 24(1), 18-35.
- Stenvall, Jari & Petri Virtanen (2010). Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Stenvall, Jari, Koskela, Suvi & Petri Virtanen (2011). Julkisen johtamisen sisältöalueet – Johtaminen eri hierarkiatasoilla. Teoksessa: Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen. Toim. Esa Hyyryläinen & Olli-Pekka Viinamäki. *Julkijsjohtaminen* 16. Vaasa.
- Viinamäki, Olli-Pekka (2017). EETTINEN HERKKYYS JULKISESSA JOHTAMISESSA: Miten New Public Managementin teesit johtamisen autonomiasta, tilivelvollisuudesta ja luottamuksesta ohjaavat eettistä herkkyyttä? Vaasan yliopiston raportteja 4.

Villar, Eduardo, Rese, Natália & Karina De Déa Roglio (2019). The Multiple Tensions of Organizational Hybridism: A Look at the Translation Perspective and Open Strategy in a Social Enterprise. *Review of Business Management* 21(3), 486-505.