

Anni Jääntti, Anna-Aurora Kork,
Kaisa Kurkela, Ulriika Leponiemi,
Henna Paananen, Lotta-Maria Sinervo
& Sanna Tuurnas (TOIM.)

Hallinnon tutkimuksen tulevaisuus

Vastapaino
Tampere 2022

DOI: 10.58181/VP9789517689953



Tämän teoksen Open Access -editio on lisensoitu CC BY-NC-ND 4.0 -käyttöluvalla. Voit jakaa avoimen kirjan, mutta sinun on mainittava lähde asianmukaisesti.

Et voi käyttää aineistoa kaupallisiin tarkoituksiin, eikä tehdä siihen muutoksia.

Tarkastele käyttö lupaa osoitteessa:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.fi>

Tämän kirjan avoimen julkaisemisen (Open Access) ovat rahoittaneet:

- Tampereen yliopisto
- Focus Localis
- Hallinnon tutkimuksen seura

Maksullinen painettu kirja ja sähkökirja (ePub) ovat myös saatavilla.



© Vastapaino, tekijät

ISBN 978-951-768-995-3 (painettu kirja)

DOI: 10.58181/VP9789517689953 (Open Access)

Kustannusosakeyhtiö Vastapaino
Yliopistonkatu 60 A
33100 Tampere
www.vastapaino.fi

Sisällys

Esipuhe 9

Hallintotieteellinen tutkimus muutoksen kohteena ja tekijänä | Henna Paananen, Anni Jäntti, Anna-Aurora Kork, Kaisa Kurkela, Ulriika Leponiemi, Lotta-Maria Sinervo & Sanna Tuurnas **13**

I TIETEENALAN MONITAHOINEN JA MUUTTUVA IDENTITEETTI

Hallintotieteellinen tutkimus hallinnon ja politiikan rajalla | Kanerva Kuokkanen, Stefan Sjöblom, Isak Vento & Sebastian Godenhjelm **39**

Hallinnon tutkimuksen vapaus poliittisen ja hallinnollisen ohjauksen näkökulmasta | Niina Mäntylä, Jari Autioniemi, Jonna Kosonen, Hanna Partinen & Hanna-Kaisa Pernaa **59**

Paradoksit julkisen johtamisen uudelleenajattelun mahdollistajana | Esa Hyyryläinen, Jari Autioniemi & Kirsi Lehto **83**

Ilmiölähtöinen hallinta sotkuisessa maailmassa | Harri Jalonen, Kaisa Lähteenmäki-Smith, Samuli Manu, Petri Uusikylä & Minna Branders **105**

II TUTKIMUKSEN MONIMUOTOISUUS

Pohjoismainen vertailu hallintotieteellisen

tutkimuksen täydentäjänä | Linnéa Henriksson, Siv Sandberg, Nina Tynkkynen & Sari Pikkala **131**

Kertomukset hallinnon tutkimuksessa | Paula Rossi,

Samuli Björninen, Matias Nurminen ja Maria Mäkelä **153**

Vaikuttavuuden arviointi ja johtaminen julkisissa

palveluissa | Elsa Paronen, Tomi Mäki-Opas & Johanna Lammintakanen **175**

Muutosprosessien dynamiikka tutkimuskohteena |

Nina Lunkka, Sanna Laulainen & Helena Taskinen **197**

III TIETO JA TIETÄMISEN TAVAT MUUTOKSESSA

Julkisen hallinnon tiedonmuodostus | Harri Laihonen,

Anna-Aurora Kork, Lotta-Maria Sinervo & Petra Kokko **221**

Asukastiedon hyödyntämisen kipupisteet

yhteiskehittämisessä | Sanna Tuurnas, Anni Jäntti, Helka Kalliomäki, Kaisa Kurkela & Pauliina Lehtonen **245**

Kestävyuden tulkinta kaupunkitalouden johtamisen

kysymyksenä | Lotta-Maria Sinervo & Harri Laihonen **269**

Luottamuksen käsite kriittisen tarkastelun kohteena |

Ossi Heino & Jarmo Houtsonen **291**

IV HALLINTOTIETEELLINEN TUTKIMUS YHTEISKUNNALLISESSA MURROKSESSA

Kestävä kehitys paradigmuutoksena hallinnon

tutkimuksessa | Liisa Häikiö & Vivi Niemenmaa **315**

Innovaatiopolitiikan kehitys Suomessa | Jari Kolehmainen,

Markku Sotarauta & Valtteri Laasonen **341**

Osallistuva seutulainen ja demokratia kaupunkiseutujen

suunnittelussa | Kirsi Pauliina Kallio, Jouni Häkli & Olli

Ruokolainen **365**

Kuntajohtajuustutkimuksen tila ja tulevaisuus | Anni

Jäntti, Henna Paananen, Jonne Parkkinen, Arto Haveri &

Jenni Airaksinen **391**

Liite 415

Kirjoittajat 417

Paradoksit julkisen johtamisen uudelleenajattelun mahdollistajina

ESA HYYRYLÄINEN, JARI AUTIONIEMI & KIRSI LEHTO

Artikkeli perustuu paradoksiteorian mahdollisuuksien tarkasteluun julkisen johtamisen kontekstissa. Paradoksiteorian ideana on, että organisaatiossa vaikuttavia vastakkaisuuksia hyödynnetään johtamisessa niiden aktiivisen poissulkemisen sijaan. Tästä syystä paradoksiteoria muodostaa vastakohtan johtamisen rationaalisille malleille, jotka näkevät organisaation vastakkaisuudet, vastakkaisiin suuntiin vetävät tekijät, ratkaisutavina ongelmina. Tarkastelemme artikkelissa paradoksiteorian lähtökohtia sekä teorian tunnistamia yleisimpiä paradoksytyyppejä, jotka liittyvät organisaation suoriutumiseen, yhteenkuuluvuuteen, organisoitumiseen ja oppimiseen. Tämän jälkeen esittelemme konkreettisia paradokseja, joita johtamisessa ja organisaation jokapäiväisessä toiminnassa ilmenee. Näitä ovat organisatorinen molempikäisyys, hybridiorganisaatio ja menestysparadoksi. Kaikki ovat tulkintoja siitä, miten samaan aikaan pitää kiinni menestyksestä ja hyödyntää uusia mahdolli-

suuksia, minkä vuoksi ne edustavat oppimisen paradoksytyyppejä. Samalla paradoksit kuitenkin osoittavat, että käytännössä paradoksytyypit sekoittuvat toisiinsa konkreettisemmalle tasolle siirryttäessä.

Paradoksiteorian ideaa ja lähtökohtia valottavassa kontribuutiossamme kyseenalaistamme lähestymistavan, jonka olemme itsekin julkisen johtamisen tutkijoina oppineet ja sisäistäneet. Tarkoituksemme on samalla esitellä uudenlainen tapa ymmärtää johtamisen haasteita. Paradoksin ideaa ja käsitettä on sovellettu organisaatioiden ja johtamisen tutkimukseen niin monin tavoin, että monikkomuoto *paradoksiteoriat* olisi mahdollinen. Yksikkömuoto on kuitenkin vakiintunut, joten pitäydymme sen käytössä.

Paradoksiteoria avaa mahdollisuuden kriittisempään johtamisen ideaalien uudelleen tarkasteluun. Yksi hallinnon tutkijoita ja käytännön toimijoita yhdistävä piirre on usko johtamisen vaikuttavuuteen, jonka mukaan johtamisella on väliä, koska sen avulla voi välttää ja ratkaista haasteita. Tunnistamme tämän ajattelutavan myös itsessämme ja sen kautta olemme pyrkineet kouluttamaan tulevia hallinnon johtajia ja asiantuntijoita tarttumaan asioihin ja tekemään valintoja tilanteissa, joissa valinta on kaikkea muuta kuin helppo. Meitä ei ainoastaan yhdistä usko johtamisen vaikuttavuuteen, vaan nimenomaan usko näkyvän ja asioihin aktiivisesti puuttuvan johtamisen vaikuttavuuteen. Usko on säilynyt, vaikka valintatilanteiden ja vaihtoehtojen hahmottaminen onkin usein todettu ”pirulliseksi” haasteeksi.

Lähestymistapamme voidaan tulkita myös kritiikiksi managerialismia kohtaan. Etenkin uuden julkisjohtamisen opit johtajien tarvitsemasta toimintavapaudesta ja vahvasta johtamisosaamisesta olivat 1980- ja 1990-luvuilla hallinnon uudistusajattelun

ytimessä.¹ Managerialismi ymmärretään melko yksioikoisesti uuden julkisjohtamisen (New Public Management, NPM) reformien myötä syntyneeksi johtamis- ja johtajakeskeisyydeksi.² On olemassa myös vanhempi managerialismi, jossa näkyi huoli siitä, mihin johtamiskeskeisyys mahdollisesti johtaa.³ Kaikkea managerialismia yhdistää vahva usko johtamisen vaikuttavuuteen. Paradoksiteoria mahdollistaa tämän kyseenalaistamisen, sillä teoriassa johtamiselle jäävä tila on suppeampi kuin managerialismissa oletetaan.

Paradoksiteoria kyseenalaistaa erityisesti joko–tai-valinnat, jotka ovat aktiiviselle ja näkyvälle johtamiselle tyypillisiä. Samalla paradoksiteoria kyseenalaistaa monet johtamista koskevat ideaalit. Niiden tilalle paradoksiteoria tarjoaa johtamista, jossa paradokseina ilmenevien vastakkaisuuksien annetaan tuottaa jotain sellaista, jota ei saada aktiivisesti puuttumalla ja tekemällä poissulkevia valintoja. Sen sijaan, että johtamisen vaatimukset olisivat vastakkaisia esimerkiksi dilemmana, jossa on vain huonoja vaihtoehtoja, pöydältä poistetaan vastakkaisuuksien näkeminen vaihtoehtoina. Ideana on johtaa niin, että vastakkaisuuksien keskinäinen vuorovaikutus säilyy dynaamisena ja potentiaalisesti uutta tuottavana voimana. Tämä tarkoittaa mieluummin pieniä jatkuvia liikkeitä kuin suuria ja näyttäviä kehityskaaria.

Tulkintatapana paradoksiteoria tarjoaa teoreettiset tai käsitteelliset linssit, joiden läpi organisaatioita ja johtamista katsottaessa näkyy jotain sellaista, mitä ei näkyisi muuten.⁴ Linssien läpi katsomalla syntynyt tulkinta tarjoaa neuvoja siihen, mitä johtamisessa kannattaa tehdä tai jättää tekemättä. Paradoksiteorian hyödyllisyys määrittyykin lopulta käytännöissä, joissa

- 1 Hood 1991.
- 2 Ks. esim. Koikkalainen 2012.
- 3 Cunliffe 2009, 18.
- 4 Feldman & Orlikowski 2011, 1240–1241.

näitä neuvoja noudattamalla kyetään tunnistamaan ja ratkaisemaan ongelmia eri tavalla kuin vaihtoehtoisissa teorioissa. Kyse on mahdollisuudesta ajatella ja toteuttaa tutkimuksia aikaisemmasta poikkeavalla tavalla ja löytää sellaista, jota aikaisempi tutkimus on jättänyt jopa huomiotta.

Määrittelemme aluksi paradoksin paradoksiteorian kontekstista käsin. Sen jälkeen siirrymme esittelemään tutkimuksen ja käytännön tarpeen paradoksiteorialle ja vastaaville totutusta poikkeaville lähestymistavoille. Sitä seuraa erilaisten paradoksiin reagoimisen mahdollisuuksien avaaminen osana organisaation johtamista. Etenemme tästä konkreettisemmalle tasolle vaiheittain. Kuvaamme ensin yleisimmin tutkimuksessa esillä olevat paradoksytyypit ja sitten avaamme kolme versiota samasta paradoksytyypistä tarkemmin. Lopuksi pohdimme paradoksiteorian mahdollisuuksia ja rajoitteita sekä teoriaan liittyvän kriittisen uudelleenajattelun tarvetta.

Paradoksin käsite

Paradoksiteorian teoreettisten ja käsitteellisten linssien ytimessä on paradoksin käsite, jota paradoksiteoria ei kuitenkaan ole tulkinnut totuttuun tapaan. Paradoksi on yleisesti väite, joka on vain näennäisesti looginen tai epälooginen.⁵ Hyvä esimerkki aidosta paradoksista on yksi Zenonin neljästä tunnetusta paradoksista, Akilleksen ja kilpikonna kilpajuoksu.⁶ Kun Akilles saapuu siihen, missä kilpikonna on, kilpikonna on jo siirtynyt eteenpäin. Paradoksi syntyy siitä, etteivät aika ja liike ole yhdistettävissä ongelmitta toisiinsa.

Paradoksiteorian paradoksissa ei ole vastaavalla tavalla kyse loogisuudesta tai epäloogisuudesta. Paradoksiteoriassa ristiriitaisten ja vastakkaisten tekijöiden dynamiikan annetaan tuottaa

5 Esim. Lukkari 2020.

6 Booth 1957, 187–188; ks. Hyyryläinen ym. 2018, 10.

sellaista, jota ei saataisi aikaan poissulkevalla valinnalla. ”Tämä yhtäaikaaisesti esiintyvien jännitteiden kahtalaisuus tuottaa kaaoksen reunan, ei kahden ääripään valjua puoliväliä”⁷

Paradoksiteorian käsitys paradokseista on sekä siunaus että ongelma. Hyvää siinä on se, ettei ole tarpeen rajautua ”aitoihin” paradokseihin. Mutta kun näin ei tehdä, paradokseiksi nimeämistä ei pidättele juuri mikään. Hyyryläinen kollegoineen (2018) nimesi esimerkiksi kymmenen kuntiin liittyvää paradoksia haastatteluihin perustuvan aineistonsa perusteella. Paradokseja olisi ollut mahdollista löytää enemmänkin, sillä vaatimusten tai asioiden vastakkaisuus tai ristiriitaisuus on varsin yleinen ilmiö. Kaikki, joiden sanastoon ”paradoksi” kuuluu, eivät myöskään ole paradoksiteorian edustajia. Esimerkiksi dilemmaksi jännitteet tulkitseva ei ole varsinaisesti paradoksiteorian edustaja, mutta hän voi lukea tutkimuksensa institutionaaliseen kompleksisuuteen tutkimussuuntana.⁸ Se korostaa sitä, miten kilpailevat vaatimukset ilmenevät rinnakkaisina institutionaalisina logiikkoina. Yhteys paradoksiteoriaan on yhteisen jännitteiden ja vastakkaisuuksien korostamisen vuoksi ilmeinen, joten näitä voi pitää vastakkaisuuden sijaan myös toisiaan täydentävinä näkemyksinä.

Paradoksiteoria haastaa perinteiset johtamismallit

Iso kysymys, jonka Clegg nostaa esille, on se, ovatko paradoksit luontaisia organisaatioiden ja johtamisen todellisuudessa vai pikemmin tuon todellisuuden tarkastelemisen ja tulkinnan keinoja? Schad ja Bansal puhuvat samasta asiasta paradoksien ontologisena ja epistemologisena tarkasteluna. Smith ja Lewis taas nostavat esille paradoksit järjestelmien luontaisina piirteinä

7 Eisenhardt 2000, 703.

8 Katso tästä lisää Smith & Tracey 2016.

ja sosiaalisina konstruktioina.⁹ Voimme yhtyä kaikkien edellä mainittujen käsitykseen siitä, että paradoksiteoriassa on kumpikin puoli. Teoria pyrkii tarkastelemaan paradokseja kohteenaan ja lähestymistapanaan.

Paradoksinäkökulmalla on pyritty haastamaan rationaalisuutta, lineaarisuutta ja suunniteltua muutosta korostavia johtamismalleja ja avaamaan ovia uudennlaisille lähestymistavoille. Viimeisen reilun vuosisadan ajan esimerkiksi johtamisfunktioita, -toimintoja, -rooleja ja -kompetensseja korostavat rationaaliset, loogiset ja lineaariset mallit olivat vallitsevia johtamisen tutkimuksessa ja käytännössä.¹⁰ Kehityksen alkupisteinä olivat Taylorin ja Fayolin kaltaiset tutkijat ja toimijat, jotka halusivat lisää ammattimaisuutta (eli teknistä rationaalisuutta, systemaattisuutta ja objektiivisuutta) johtamiseen ja sen tutkimukseen. Samalla he tekivät johtamisen ”taidosta” tieteellisesti perusteltavaa ja suuremmillekin joukoille helpommin opetettavissa olevaa ”tiedettä”.

Monet kaipaavat tällaista johtamisoppia edelleen. Ann Cunliffe¹¹ kuvaa kaipuuta osuvasti: ”Ja johtamiskurssien opiskelijat usein haluavat tietää mikä on oikea vastaus, oikea tapa tehdä jotain, ja kuinka saada selville ’totuus’”. Hän jatkaa, että ”rationaalisenä oleminen on oikeassa olemista ja uskottavuutta”. Kun tällainen ”oikeassa oleminen” on tiukasti sidoksissa edellä kuvattuihin johtamisen ideaaleihin, joita juurrutetaan aina uusiin sukupolviin tutkimuksen ja koulutuksen vuorovedolla, käsityksen kyseenalaistavat ovat ison haasteen äärellä. Askel kriittisempään ja refleksiivisempään tutkimukseen on kuitenkin tarpeen. ”Oikeassa olevat” voivat hyvin olla väärässäkin. Vähintään heille on paikallaan reflektoida tietämäänsä ajoittain.

9 Clegg 2002, 1–2; Schad & Bansal 2018; Smith & Lewis 2011; ks. myös Smith ym. 2017.

10 Cunliffe 2009, 30; ks. Lewis & Smith 2014.

11 Cunliffe 2009, 30.

Paradoksiteorian omaleimaisuus

Paradoksiteoria on sateenvarjomainen koti organisaatio- ja johtamisteoreettisille näkemyksille, jotka hakevat sekä-että-tyyppisiä ratkaisuja. Organisaation kannalta kyse voi olla esimerkiksi vastakkaisuuden ja jännitteiden dynamiikkaa hyödyntävästä dialogista, vakiintuneiden toimintatapojen kyseenalaistamisesta tai uudenaikaisista oppimismahdollisuuksista. Kyse on sellaisista mahdollisuuksista, joita ei olisi olemassa, jos pyritäisiin poissulkeviin valintoihin.¹²

Paradoksiteoria eroaa muista vastakkaisuuksista, jännitteistä ja ristiriitaisuuksista korostavista näkemyksistä kolmessa asiassa. Näitä asioita voi hyödyntää, kun arvioidaan, mitkä paradokseiksi väitetyistä jännitteistä ovat paradokseja paradoksiteorian puitteissa. Ensinnäkin paradoksiteoria olettaa vastakkaisuuksien keskinäisen riippuvuuden. Vastakkaisuudet eivät esiinny itsestään, vaan suhteessa toisiinsa. Toinen oletus tehdään paradoksien luonteesta, jolloin vastakkaisuudet ovat organisaation sisäsyntyisiä tekijöitä. Toki organisaation ympäristöllä on oma roolinsa, mutta se ei tyhjennä organisaatioiden sisäistä ulottuvuutta. Kolmas piirre on se, että paradoksiteoria näkee vastakkaisuudet pysyväksi olotilaksi. Vastakkaisuudet kuuluvat organisatoriseen dynamiikkaan koko ajan eivätkä ohimenevinä vaiheina. Jos niitä ei koko ajan oteta huomioon, tulkinta ei tavoita sitä, mitä todellisuudessa tapahtuu.¹³

Smith kollegoineen¹⁴ toteaa, että paradoksiteorian sisällä on erilaisia oletuksia siitä, mistä paradokseissa lopulta on kyse. Nämä oletukset ovat osin vastakkaisia, osin toisiaan täydentäviä. He kuvaavat kolme sisäistä paradoksia, jotka ovat paradoksaaliset lähtökohdat (paradoksi synnynnäisenä vs. sosiaalisesti

12 Lukkari 2020, 12; Lewis 2000; Waldman ym. 2019, 2.

13 Smith & Tracey 2016; Lewis & Smith 2014; Hyyryläinen ym. 2018.

14 Smith ym. 2017, 4–7

konstruoituna), paradoksaalinen ontologia (paradoksi entiteettinä vs. prosessina) ja paradoksaaliset tarkoitukset (paradoksi normatiivisena vs. empiiriset linssit).

Paradoksaaliset lähtökohdat viittaavat siihen, syntykö paradoksi merkityksellistämisen kautta vai onko se olemassa ihmisistä ja heidän toiminnastaan riippumattomana järjestelmän tai organisaation synnynnäisenä piirteenä tai ominaisuutena.¹⁵ Tällä on vaikutuksia muun muassa siihen, miten paradoksia voi tutkia. Jos paradokseja avataan sosiaalisen konstruktion kautta, täytyy ottaa huomioon, miten niiden kanssa toimitaan. Tällöin paradoksia ei voi jättää systeemin tai organisaation ominaisuudeksi, jota voisi tarkastella irrallaan ihmisistä, mikä johtaa kysymykseen siitä, mikä on toimijuuden rooli suhteessa rakenteellisiin tekijöihin. Me painotamme tarkastelussamme rakenteellisia tekijöitä toimijuutta enemmän.

Paradoksaalinen ontologia viittaa siihen, pitäisikö paradoksia tarkastella staattisena vai dynaamisena ilmiönä. Kyse on samalla siitä, voiko paradoksin pelkistää kahden vastakkaisuuden välille vai onko kysymys pikemminkin moninaisten vastakkaisuuksien kanssa toimimisesta. Staattisuutta korostavat haluavat rajata ja nimetä tutkimansa paradoksit perusteellisen kuvauksen avulla. Dynaamisuutta korostavien kiinnostus on laveammin siinä, millaiset prosessit synnyttävät ja ylläpitävät paradoksaalisia piirteitä. Tähän osaan paradoksitutkijoita kuuluvat esimerkiksi dialektisuuden kautta paradokseja ja paradoksaalisuutta tutkivat.¹⁶ Kuumme myös itse tähän joukkoon. Meille paradoksaalisuus on isompi kysymys kuin yksittäiset paradoksit. Niiden kuvaamisella ja nimeämisellä saa kuitenkin kuvattua paradoksaalisuuden ilmenemisen esimerkiksi päätöksentekotilanteissa.¹⁷

15 Vrt. Clegg 2002; Smith & Lewis 2011; Schad & Bansal 2018.

16 Esim. Vieira da Cunha ym. 2002.

17 Ks. Hyyryläinen ym. 2018.

Paradoksaaliset tarkoitukset viittaavat siihen, tarkastellaanko paradoksia mahdollisuutena ymmärtää ja toteuttaa johtamista paremmin vai onko paradoksi ennen kaikkea väline, joka auttaa löytämään mahdollisia selityksiä asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Edellisellä kannalla olevat haluavat tutkimuksellaan edistää parempaa johtamista, usein tyytymättöminä siihen, miten johtamisen haasteet kuvataan ja ymmärretään. Kuulumme tähän joukkoon. Paradoksiteoria on meille tapa haastaa valtavirran piintyneitä ajatusmalleja. Paradoksia empiiriseen tutkimukseen ja selitysten hakemiseen käyttävät ovat skeptisempiä. Empiirisen paradoksiteorian tutkijoille on varsin tyypillistä epäillä mahdollisuuksia hallita organisaatioita paradoksien avulla.

Tavat reagoida paradoksiin

Vieira da Cunha kollegoineen¹⁸ tarkentaa paradoksin kohtaamisen mahdollisuuksia nostamalla esille kolme mahdollista tapaa reagoida paradoksiin johtamisessa. Ensimmäisen mukaan paradoksia voidaan yksinkertaisesti pitää ratkaisemattomana. Paradoksia pitää jatkaa, ei yrittää ratkaista.

Toinen mahdollisuus paradoksiin reagoimiseen on yrittää aktiivisesti päästä kompromissiin johtamiselle asetettujen vaatimusten välillä. Tällaisen toimintatavan tausta on usein kontingenssiteoriassa, jossa huomioidaan ympäristön vaatimukset. Kompromissi voi näyttää tällöin mahdolliselta vaihtoehdolta. Ongelmia voi olla muun muassa siinä, miten ulkoiset ja sisäiset vaatimukset sovitetään yhteen menestyneesti. Joskus jännitettä ei kyetä pitämään, ja asia ratkeaa useiden pienten päätösten seurauksena tarkoittamatta.

Kolmas mahdollisuus on pyrkiminen synteesiin dialektiikan mielessä. Tällöin vastakkain asettuvat vaatimukset ovat ymmär-

18 Vieira da Cunha ym. 2002, 13–14.

rettävissä teesinä ja antiteesinä ja niiden vuorovaikutus synteesinä. Tämä edellyttää johtamisen uudelleenajattelua, jossa monet perinteiset tavat toimia on kyseenalaistettava. Niiden varjolla olisi loogisempaa lähteä tekemään strategisia valintoja tiettyyn suuntaan sen sijaan, että sallisi vastakkaisten vaatimusten vaikuttaa organisaation kehitykseen dynaamisen vuorovaikutuksensa kautta.

Perinteinen käsitys dialektiikasta ei kuitenkaan ole se, mitä Vieira da Cunha kollegoineen ajaa. Heidän pyrkimyksensä on pysyvän dialektiikan tie, jota he kuvaavat perinteisestä käsityksestä poikkeavaksi tulkinnaksi. Tämä pysyvän dialektiikan näkökulma on keskeinen paradoksiteorian kannalta. Näkökulma auttaa avaamaan sitä, millaisina johtamisen haasteet näyttäytyvät paradoksiteorian lähtökohdista käsin. Ei riitä, että johtajat tunnistavat mahdollisia paradokseja, vaan heidän täytyy pystyä sanomaan jotain siitä, miten niiden kanssa olisi toimittava.

Vieira da Cunha kollegoineen perustavat pysyvän dialektiikkansa neljän periaatteen varaan. Nämä ovat yhtäaikaisuus, paikallisuus, minimaalisuus ja yleisyys.¹⁹ Yhtäaikaisuudella he tarkoittavat sitä, etteivät dialektisen suhteen vastakkaisuudet ole toisistaan riippumattomia, vaan keskinäisessä suhteessa toisiinsa. Ne eivät ole olemassa toistensa antiteeseinä itsestään, vaan asettuvat antiteeseiksi vastakkaisen jännitteen vuoksi. Esimerkiksi muodollinen rakenne ei estä epävirallista ei-hierarkkista yhteistyötä, vaan muodollisen rakenteen on pikemmin todettu mahdollistavan sitä.

Paikallisuudella tarkoitetaan sitä, että vastakohtien synteesi syntyy tapauksittain etenevästä erityisestä toiminnasta ja siihen liitetyistä merkityksistä. Lopputulos määräytyy paikallisesti. Voi olla niin, että vaikka jännitteet ovat näennäisesti samat, nii-

19 Emt. 29–32.

den synteesi ei välttämättä ole sama. Kontekstilla on aina väliä.

Minimaalisuus viittaa siihen, ettei vahvaa valintaa jännitteiden suhteen voida tehdä. Vahva valinta voi tukahduttaa dialektisen suhteen jännitteiden välillä, eikä toivottua synteesiä pääse syntymään. Kompleksisuustutkimuksen väite siitä, että pienet syyt johtavat isoihin seurauksiin, pätee myös dialektiseen organisaatioon. Organisaatio ei tarvitse välttämättä esimerkiksi isoja ja näyttäviä kontrollimekanismeja, vaan tulee toimeen vähäisemmällä ja näkymättömämmällä kontrollilla.

Yleisyys viittaa siihen, että ennakolta määriteltyjen toimintojen ja rakenteiden täytyy sallia vastakkaisten jännitteiden olemassaolo. Niitä täytyy sietää. Jos on oltava yhtä aikaa esimerkiksi vaikuttava ja tehokas, rakenteeltaan määritelty ja määrittelemätön, erikoistuminen ei johda toivottuun lopputulokseen. Tiukka työnjako ja pitkälle viety erikoistuminen lukitsee turhaan tilanteen. Ne voivat mahdollistaa suuremman osaamisen, mutta hintana on se, ettei osaaminen välttämättä taivu uuteen tilanteeseen. Kyse on siis organisaatioiden tyypillisestä tilanteesta, jossa yhden ongelman ratkaisusta tulee toisen ongelman lähtökohta.

Yleisimmät paradoksityypit

Paradoksiteoreettisissa tutkimuksissa on usein päädytty kolmeen paradoksin päätyyppiin.²⁰ Nämä kolme yleisimmin esiteltävää päätyyppiä ovat suoriutumisen paradoksit, yhteenkuuluvuuden paradoksit ja organisoimisen paradoksit. Tähän joukkoon voidaan lisätä oppimisen paradoksit ja viisi välityyppiä, jotka on nimetty yhdistämällä perustyyppien nimet.²¹ Jätämme nämä välityypit tässä huomiotta, mutta esittelemme lyhyesti kunkin perustyyppin (taulukko 1).

20 Lewis 2000; Lüscher ym. 2006; Lüscher & Lewis 2008; Hyyryläinen ym. 2018.

21 Smith & Lewis 2011.

Taulukko 1: Keskeiset paradoksytyypit

| Paradoksytyyppi | Mistä on kyse? | Kuinka ilmenee? |
|------------------------------|--|--|
| Suoriutumisen paradoksit | Sidosryhmiltä tulevien vaatimusten vastakkaisuus | Organisaatiot ovat esimerkiksi yhtä aikaa nähtävissä toimintapolitiikkojen toteutumisen välineinä ja itsearvoina, joiden olemassaolo ei ole vain niiden aikaansaannoksista riippuvaista. |
| Yhteenkuuluvuuden paradoksit | Organisaatiokokonaisuuden ja -ulottuvuuden määrittelyjen vastakkaisuus | Organisaatiot ovat esimerkiksi yhtä aikaa nähtävissä yhtenä kohtuullisen yhtenäisenä kokonaisuutena ja isompien kompleksisten kokonaisuuksien osana. |
| Organisointumisen paradoksit | Organisaatio-rakenteelle asettuvien vaatimusten vastakkaisuus | Organisaatioissa on esimerkiksi tarvetta keskittää ja hajauttaa, tehdä yhteistyötä ja kilpailla, osallistaa henkilöstöä ja sidosryhmiä ja lisätä johtamisen autonomiaa samanaikaisesti. |
| Oppimisen paradoksit | Uudistamisen ja säilyttämisen tarpeen vastakkaisuus | Organisaatioissa on esimerkiksi tarvetta etsiä ja löytää uusia asiakasryhmiä tai toimintatapoja samalla säilyttäen entiset asiakkaat ja aikaisempien toimintatapojen hyödyt. |

Suoriutumisen paradoksit ovat paradokseja, joissa ilmenee se, mitä organisaation pitäisi saada aikaiseksi.²² Usein lähtökohdiana on tilanne, jossa resursseilla ei näytetä saavan aikaiseksi

22 Lüscher ym. 2006, 494–496, Lüscher & Lewis 2008, 230–232; Hyyryläinen ym. 2018, 13–14.

kaikkea, mitä organisaatiolta odotetaan. Asiat asettuvat siksi helposti toisilleen vastakkaisiksi johtamisessa, jossa on vaikea ottaa huomioon sidosryhmien moninaisia odotuksia.

Yhteenkuuluvuuden paradoksit liittyvät organisaatioiden rajoihin ja identiteetteihin. Kyse on siitä, millaiseksi kokonaisuudeksi organisaatio mielletään ja keitä tai mitä siihen katsotaan kuuluvan. Organisaatio tarvitsee rajat, koska niiden avulla se erottuu ympäristöstään. Samalla rajat ovat monin osin veteen piirretyn viivan kaltaisia. Esimerkiksi voimakkaasti ulkoistamiseen toimintansa perustavassa organisaatiossa yhteisen tavoitteen eteen työskentelee ihmisiä, joilla ei ole samaa työnantajaa. Organisoimisen paradoksit liittyvät ristiriitaisuuksiin rakenteissa ja niiden muodostamisessa. Kysymys on muun muassa siitä, miten kontrolli ja joustavuus yhdistyvät toisiinsa organisaatiossa. Kontrollin nimissä on perusteltua tehdä erilaisia keskittämistoimenpiteitä. Samalla kontrolli vähentää organisaation joustavuutta toimia kulloisenkin tilanteen mukaisesti.²³

Oppimisen paradokseissa on kyse uuden ja vanhan vastakkaisuuksista. Kyse on siitä, kuinka samaan aikaan uudistua ja pysyä ennallaan. Ideaalitalanteessa etsiminen ja hyödyntäminen erotetaan organisaatiossa eri puolille. Käytännössä valtaosa organisaatioista joutuu hakemaan molemmat asiat samoista rakenteista ja ihmisistä käsin. Tämä tapahtuu muun muassa yhdistämällä organisaation osaaminen ja ulkopuolinen hankinta sopimuksien ja kumppanuuksien avulla.²⁴

Konkreettiset paradoksit tarkemmassa esittelyssä

Nostamme lyhyesti esille kolme konkreettista paradoksia, organisatorisen monikäätisyyden, hybridioorganisaation ja menestys-

23 Lewis 2000, 767–769; Lüscher ym. 2006, 496–499; Lüscher & Lewis 2008, 232–234; Hyyryläinen ym. 2018, 14–17.

24 Smith & Lewis 2011, 385; Sandberg 2017, 464–465.

paradoksin. Kaikki kolme ovat erillisyytensä ohella tulkintoja siitä, kuinka sovittaa yhteen kaksi vastakkaista vaatimusta, jotka ovat tässä tapauksessa vanhasta menestyksestä kiinnipitäminen ja uusien mahdollisuuksien hyödyntäminen. Vaatimukset siis paikantuvat varsinaisesti oppimisen paradokseihin. Ne osoittavat samalla, että käytännössä paradoksytyypit sekoittuvat toisiinsa konkreettisemmalle tasolle siirryttäessä.

Organisatorisesta monikäätisyydestä puhutaan silloin, kun vanha ja uusi yhdistyvät organisaation toiminnassa tasapainoisesti. Hybridiorganisaatio puolestaan edustaa organisaatioiden strategista pyrkimystä hakea uusia mahdollisuuksia vanhoja vahvuuksia kadottamatta. Se on menestystarina silloin, kun uudet omaksutut piirteet eivät jyrää vanhoja piirteitä alleen. Menestysparadoksi onkin esillä nimenomaan, kun hybridiorganisaatio epäonnistuu. Menestysparadoksissa vanha pidättelee uutta siinä määrin, ettei organisatorinen monikäätisyys voi onnistua, vaan organisaatio pysyy organisatorisesti yksikäätisenä.

James March jatkaa Duncanin²⁵ ideaa organisatorisesta molempikäätisyydestä (ambidexterity). Alun perin kaksi- tai molempikäätisiksi on kutsuttu ihmisiä, joilla on kyky käyttää vasenta ja oikeaa kättään yhtä tehokkaasti. Idea on sama organisaatiotutkimuksessa. Organisatorinen molempikäätisyys viittaa organisaatioihin, jotka kykenevät ajamaan eräänlaista moniajtoa ja olemaan tehokkaita ristikkäisten vaatimusten suhteen.

March korostaa uusien mahdollisuuksien etsimisen ja vanhojen vahvuuksien hyödyntämisen rinnakkaisuutta monikäätisessä organisaatiossa. Etsimisellä hän tarkoittaa uuden omaksumista, innovoimista ja uudenslaisiin tilanteisiin sopeutumista. Etsiminen on sitä, miten organisaatio osaa ennakoida ympäristön asettamia haasteita tai vastata jo kohdattuihin haasteisiin.

25 March 1991; Duncan 1976; ks. myös Papachroni ym. 2014, 2–4.

Hyödyntämistä sen sijaan voi ajatella organisaation sisäisenä haasteena. Kyse on siitä, miten organisaatio säilyy tehokkaana ja tuloksellisena tehtävissä, joihin se on asetettu ja joita se on tottunut tekemään. Jos puhutaan yliopiston tutkimuksesta, hyödyntämisellä tarkoitetaan sitä, mitä yliopiston on tehtävä pysyäkseen tutkimuksessa vähintään samalla tasolla koko ajan. Etsiminen on vuorostaan sitä, miten yliopisto löytää uusia kiinnostavia ilmiöitä tutkittavaksi ja kuinka se kykenee uudistamaan tapoja tutkia uusia tai vanhoja ilmiöitä.

Organisatorisesti ideaali ratkaisu on usein eriyttää organisaatiossa etsiminen ja hyödyntäminen. Tässä on kytkentä organisoimisen paradokseihin. Käytännössä eriyttäminen ei ole useimmille organisaatioille mahdollista, vaan molempikätisyyden on toteuduttava samojen rakenteiden puitteissa ja usein myös samojen ihmisten tekemänä. Organisaatio ei pysty molempikätisyyden vaatimuksiin, jos siinä työskentelevät ihmiset eivät siihen pysty. Tämä haaste tulee vastaan osaajien rekrytoinnista lähtien ja ulottuu kaikkiin organisaation johtamiseen kuuluviin toimintoihin. Molempikätisyys on myös merkittävä koulutuksellinen ongelma, joka puhuu vahvasti organisaatio- ja johtamiskysymysten yleisosaajia kouluttavan generalistikoulutuksen puolesta kapeamman specialistikoulutuksen sijaan. Yleisempi koulutustausta antaa enemmän mahdollisuuksia toimivaan organisatoriseen kaksikäätisyyteen maailmassa, joka on aikaisempaa vaikeammin ennakoitavissa.

Hybridiorganisaatioita avaava kirjallisuus ei ole tarttunut paradoksiteoriaan hybridisyyttä käsitellessään. Yksinkertaisesti määriteltynä hybridiorganisaatio on organisaatio, jossa sekoittuvat ainakin kahden erilaisen mallin piirteet.²⁶ Hybridiorganisaation haaste on toteuttaa piirteiden sekoittaminen niin, että

hyödyt ovat mahdollisia haittoja isompia.²⁷ Kyse ei ole ainoastaan piirteiden sekoittumisesta, vaan samalla hybridioorganisaation johtamiseen kohdistuu ristikkäisiä vaatimuksia. Tämän vuoksi sitä on mahdollista tarkastella esimerkkinä paradoksien hyödyntämisestä johtamisessa. Paradoksina hybridioorganisaatio liittyy ainakin oppimisen ja organisoimisen paradoksiin.

Suomalainen yliopisto voidaan ajatella hybridioorganisaatioksi, jossa on yliopistolain uudistusta edeltäneen valtionyliopiston ja markkinaehtoisemman yliopistomallin piirteitä. Markkinaehtoisuutta lisäksi talouden perustuminen lukukausimaksuihin. Tällä hetkellä ne ovat kuitenkin yliopistoille marginaalinen kysymys. Yliopistot hakevat ulkopuolista rahoitusta uusien mahdollisuuksien luomiseksi ja osin rahoitusvajaiden paikkaamiseksi. Tämä on mullistanut tavan tehdä tutkimusta. ”Virkatyönä” tehtävä perustutkimus jää lähes väistämättä ulkoisella rahalla rahoitettujen projektien jalkoihin, mikä tuottaa jännitteisyyttä ja vastakkaisuutta organisaatioissa.

Yliopisto ei välttämättä ole koskaan siirtymässä valtionyliopistomallista täysin markkinaehtoiseen malliin. Pikemminkin väitämme näiden mallien väliin syntyneen uuden mallin, joka ei kauttaaltaan muistuta kumpaakaan ääripäätä. Kehitys voi jatkua kohti uutta mallia tai kääntyä kohti lähtömallia. Todennäköisimmin puhutaan uudesta polusta, joka ei edusta suoraa siirtymää valtionyliopiston mallin tai markkinaehtoisen mallin välillä. Hybridi ei ole siis välivaihe, vaan pysyvä jännitteinen olotila, jonka puitteissa yliopistoja johdetaan myös jatkossa. Näin ollen hybridi on esimerkki, joka soveltuu hyvin paradoksiteorian avatavaksi ja sen periaatteiden mukaan johdettavaksi ilmiöksi.

Menestysparadoksi kuvaa tilannetta, jossa menestynyt organisaatio jatkaa aikaisempia strategioitaan ja sokeutuu sille,

27 Hyyryläinen & Viinamäki 2017.

ettei tilanne ole enää sama.²⁸ Merkkejä tilanteen muutoksesta ja aikaisemman strategian hankaluuksista vähätellään. Samalla johdolla on ylikorostunut usko aikaisempaan strategiaan ja siinä määrittävään tapaan toimia. Tällaista toimintatapaa kutsutaan käsitteellä vallitseva logiikka.²⁹ Pahimmillaan käyttäytyminen johtaa hallinnan menettämiseen. Paradoksin ydin on siinä, että ne samat tekijät, joihin aikaisempi menestys perustui, johtavat nyt epäonnistumiseen. Mytologisen Ikaroksen kuolemaksi koi-
tuivat samat siivet, jotka vapauttivat hänet alun perin lentämään.

Menestysparadoksi on selvästi oppimisen paradokseihin liittyvä paradoksi. Samalla siinä on muun muassa suoriutumisen paradokseihin liittyviä piirteitä. Johdossa ei ehkä kyetä tulkitsemaan sidosryhmien asettamia vaatimuksia oikealla tavalla, jolloin johto painottaa vanhassa pysymisen ja uuden tavoittelun suhdetta väärin. Suomessa menestysparadoksista ei voi puhua mainitsematta Nokkia. Yritys menetti vuosia säilyneen etulyöntiasemansa älypuhelimissa hyvin nopeasti. Mitä ilmeisimmin kyse oli siitä, että Nokian usko Symbian-käyttöjärjestelmään oli niin vahvaa, että se johti väärään tulkintaan siitä, millaisia puhelimia käyttäjät halusivat. Kun Apple esitteli käytettävyydeltään edistyneemmän iPhoneen, Nokia jäi nopeasti sen ja Android-puhelimien jalkoihin.

Niin paradoksaalista kuin asia onkin, paradoksiteoria saattaa itse kärsiä menestysparadoksista. Reilussa 25 vuodessa paradoksiteoria on noussut näkyvästi esiin organisaatio- ja johtamistutkimuksessa. Tämä on voinut aiheuttaa sen, että paradoksiteoria on jumissa omista malleissaan, eikä kykene näkemään niiden ongelmia tai ottamaan riittävästi huomioon haastavia ja korjattavia näkemyksiä.³⁰

28 Ks. esim. Audia ym. 2000; Cunha & Putnam 2019.

29 Prahalad & Bettis 1986.

30 Katso tästä lisää Cunha & Putnam 2019.

Paradokseista ei ole pulaa

Kuten alussa ennakoimme, kontribuutiomme muodostui kriittiseksi itsereflektioksi, sillä paradoksiteoria pakottaa miettimään uudestaan monia sisäistämiämme johtamisen ideaaleja. Siihen kannustamme muitakin hallinnon, organisaatioiden ja johtamisen tutkijoita. Jos ei koskaan mieli kriittisesti tekemiään oletuksia tai vaivaudu perehtymään vaihtoehtoisiin tapoihin ajatella esimerkiksi organisaatioiden johtamista, kohtaa tutkijana hyvin todennäköisesti jonain päivänä edellä kuvatun menestysparadoksin käytännössä.

Paradoksiteoriaa tutkimukseen tai käytäntöön soveltaakseen ei voi tukeutua ”varmuuteen”, jonka rationaaliin, loogiin ja lineaarisiin periaatteisiin nojaavat vakiintuneet lähestymistavat tarjoaisivat. Tilalle nousevat yllätyksellisyys, totutusta poikkeava ajattelu ja jännitteet. Siinä, missä perinteinen tutkimus olettaa tieteellisen prosessin paljastavan totuuden, paradoksiteorian edustajat katsovat, että ymmärrykset muodostuvat ajan mittaan paradokseissa näennäisen vastakkaisten tekijöiden vuorovaikutuksena mukana olevien toimijoiden kognition ja sosiaalisten konstruktioiden kautta.³¹

Ajattelemme paradoksiteorian linssiksi, joiden läpi katsottaessa tilanne hahmottuu eri tavalla kuin toisenlaisten linssien läpi katsomalla. Uskomme, että paradoksiteorian avulla päästään osuvampiin näkemyksiin ja asianmukaisempiin neuvoihin kuin rationaalisuutta, loogisuutta ja lineaarisuutta korostavien linssien mukaiseen tarkasteluun nojaavien näkemyksien ja neuvojen avulla. Korostamme kuitenkin sitä, että tie tähän on kaikkea muuta kuin helppo. Perille pääsee vain, jos on valmis kyseenalaistamaan organisaatioista oppimaansa ja sisäistäänsä. Paradoksiteoriassa on tässä mielessä paljon samaa kuin

31 Vrt. Lewis & Smith 2014.

runsaasti huomiota Suomessakin saaneessa kompleksisuustutkimuksessa.³² Kumpikin lähtee siitä, että tutkimukseen perustuvat neuvot johtajille ja päättäjille ovat väärä siksi, että ne perustuvat oletuksiin, jotka eivät ole totuudenmukaisia. Kumpikin pyrkii osoittamaan, miltä tilanne näyttää ja mihin neuvoihin se johtaa, kun nämä oletukset on laitettu uusiksi.

Keskeinen ero on siinä, että kompleksisuustutkimuksessa korostetaan ongelman perusluonnetta. Pirullisiin tai viheliäisiin ongelmiin eivät kesyjen ongelmien ratkaisemiseen tarkoitetut menetelmät ja neuvot päde, vaan tilanne on ajateltava uusiksi. Tilanne kuitenkin pyritään parhaimmalla mahdollisella tavalla ratkaisemaan ja käyttämään vielä viisautta. Paradoksiteorian puitteissa hyvä ratkaisu on pikemminkin se, ettei paradoksia yritetä ratkaista lainkaan. Viisautta on se, että malttaa olla puutumatta paradoksiin. Jännitteiden annetaan muovata tilannetta, eikä nopeita muutoksia odoteta. Jos hyvin käy, tilanteesta syntyy jotain sellaista, jota ilman olisi jääty, jos paradoksia olisi yritetty purkaa perinteisen organisaatio- ja johtamistutkimuksen keskeisiä neuvoja noudattamalla.

Paradoksiteoria ei tietenkään riitä kaikkeen. Schad ja Bansal³³ ovat tyytymättömiä siihen, miten paradoksiteoria kääntyy hyviksi käytännön neuvoiksi johtamiseen. Tähän he hakevat ratkaisuja kääntymällä voimakkaammin kompleksisuustutkimuksen ja sen perustana olevan systeemiteoreettisen tarkastelun suuntaan. Ongelma on heidän mukaansa siinä, että paradoksiteoriaa vaivaa episteeminen harhaluulo. Se painottaa paradokseja koettuina asioina ja jättää liian vähälle huomiolle paradoksit, joiden tausta on luonnossa ja konkreettisissa järjestelmissä. Jotkin ongelmat ovat paradoksaalisia riippumatta siitä, kuinka asianosaiset ne kokevat. Kritiikki osuu siinä oikeaan siinä, että valtaosa tässäkin

32 Esim. Vartiainen & Raisio (toim.) 2020.

33 Katso tästä lisää Schad & Bansal 2018.

kontribuutiosta esiinnoisseista paradokseista on palautettavissa asianosaisten kokemuksiin asioihin. Siitä, onko se harhaa, voidaan olla myös toista mieltä. Kysymys ei ainakaan ratkea tässä, vaan vaatii pidemmän ja perusteellisemmän pohdinnan.

Paradokseista ei ole puutetta, sillä jännitteisyys ja johtamiseen kohdistuvat ristikkäiset vaatimukset ovat varsin yleisiä erilaisissa organisaatioissa. Sen sijaan puutetta saattaa olla tiedosta, mitä ristikkäisille vaatimuksille voi tehdä. Vaikka paradoksiteoriaa on sovellettu ainakin 1990-luvun lopusta ja vaikka siihen liitettävissä olevia tekstejä on ehtinyt tuona aikana kertyä aika tavalla, tietoisuus paradoksiteoriasta on edelleen aika suppeaa myös tutkimuksessa – käytännön toimijoista puhumattakaan. Paradoksiteoria ei ole vielä kyennyt haastamaan perinteistä tutkimusta samalla tavalla kuin vaikkapa kompleksisuustutkimus. Näin ollen jää tulevaisuuden näytettäväksi, tuleeko paradoksiteoriasta merkittävää haastajaa lainkaan. Lupaavia näkymiä olisi kyllä edessä organisaatio- ja johtamistutkimusta vakavissaan harrastaville, joilla on riittävästi valmiutta päästää irti aikaisemmin oppimastaan ja mennä avoimin silmin sisään paradoksiteorian maailmaan.

Lähteet

- Audia, Pino & Edwin Locke & Ken Smith (2000) The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change. *Academy of Management Journal* 43:5, 837–853.
- Booth, N. W. (1957) Zeno's paradoxes. *The Journal of Hellenic Studies* 77, 187–201.
- Clegg, Stewart R. (2002) General introduction. Teoksessa Stewart R. Clegg (toim.) *Management and Organization Paradoxes*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company, 1–8.
- Cunha, Miguel Pina e & Linda L. Putnam (2019) Paradox theory and the paradox of success. *Strategic Organization* 17:1, 95–106.
- Cunliffe, Ann L. (2009) *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management*. Lontoo: Sage.
- Duncan, Robert (1976) The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. Teoksessa Ralph H. Kilmann & Louis R. Pondy & Dennis P. Slovin (toim.) *The Management of organization design: Strategies and implementation*. New York: North Holland, 167–188.
- Eisenhardt, Kathleen M. (2000) Paradox, spirals, ambivalence: The new language of change and pluralism. *The Academy of Management Review* 25:4, 703–705.
- Feldman, Martha S. & Wanda J. Orlikowski (2011) Theorizing practice and practicing theory. *Organization Science* 22:5, 1240–1253.
- Hood, Christopher (1991) A public management for all seasons. *Public Administration* 69: spring, 3–19.
- Hyryyläinen, Esa & Mikko Karhu & Ilkka Luoto (2018) Tulevaisuuden kunta kehittyi organisaatioparadoksien ristiaallokossa. *Focus Localis* 46:1, 8–21.
- Hyryyläinen, Esa & Olli-Pekka Viinamäki (2017) Hybridiorganisaation muodostamisen strategiset valinnat. *Hallinnon Tutkimus* 36:2, 92–103.
- Johanson, Jan-Erik & Jarmo Vakkuri (2018) *Governing hybrid organizations: Exploring diversity of institutional life*. Lontoo: Routledge.
- Koikkalainen, Petri (2012) Managerialismi ideologiana. *Niin & Näin* 4/12, 42–50.
- Lewis, Marianne W. (2000) Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review* 25:4, 760–776.
- Lewis, Marianne W. & Wendy K. Smith (2014) Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope. *The Journal of Applied Behavioral Science* 50:2, 127–149.
- Lukkari, Hanna (2020) *Law, politics and paradox: Orientations in legal formalism*. Doctoral Dissertation at University of Helsinki, Faculty of Law.
- Lüscher, Lotte & Marianne W. Lewis (2008) Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal* 51:2, 221–240.
- Lüscher, Lotte & Marianne W. Lewis & Amy Ingram (2006) The social construction of organizational change paradoxes. *Journal of Organizational Change Management* 19:4, 491–502.
- March, James G. (1991) Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2:1, 71–87.
- Papachroni, Angeliki & Loizos Heracleous & Sotirios Paroutis (2014) Organizational ambidexterity through the lens of paradox theory: Building a novel research agenda. *The Journal of Applied Behavioural Science* 51:1, 1–23.
- Pralhad, G.K. & Richard A. Bettis (1986) The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal* 7:6, 485–501.

- Sandberg, Erik (2017) Introducing the paradox theory in logistics and SCM research – examples from a global sourcing context. *International Journal of Logistics Research and Applications* 20:5, 459–474.
- Schad, Jonathan & Pratima Bansal (2018) Seeing the forest and the trees: How a systems perspective informs paradox research. *Journal of Management Studies* 55:8, 1490–1506.
- Smith, Wendy K. & Marianne W. Lewis (2011) Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *The Academy of Management Review* 36:2, 381–403.
- Smith, Wendy K., Marianne W. Lewis & Paula Jarzabkowski & Ann Langley (2017) Introduction: The paradoxes of paradox. Teoksessa Wendy K. Smith, Marianne W. Lewis & Paula Jarzabkowski & Ann Langley (toim.) *The Oxford handbook of organizational paradox*. Oxford: Oxford university press.
- Smith, Wendy K. & Paul Tracey (2016) Institutional complexity and paradox theory: Complementarities of competing demands. *Strategic Organization* 14:4, 455–466.
- Vartiainen, Pirkko & Harri Raisio (toim.) (2020) *Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. Helsinki, Gaudeamus.
- Vieira da Cunha, João & Stewart R. Clegg & Miguel Pina e Cunha (2002) Management, paradox, and permanent dialectics. Teoksessa Stewart R. Clegg (toim.) *Management and organization paradoxes*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.
- Waldmann, David A., Linda L. Putnam & Ella Miron-Spektor & Donald Siegel (2019) The role of paradox theory in decision making and management research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 155 (November), 1–6.