



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Juha Miettinen

Monitahoisen hybridiorganisaation paradokseja

Tarkastelussa Voimaa Savoan-hanke, Tuki- ja Digiaula-toiminnot

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtamisen pro gradu -tutkielma
Hallintotieteen maisteriohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Juha Miettinen		
Tutkielman nimi:	Monitahaisen hybridiorganisaation paradokseja: Tarkastelussa Voimaa Savoan-hanke, Tukiaula- ja Digiaula-toiminnot		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Julkisjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Esa Hyyryläinen		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	79

TIIVISTELMÄ:

Tutkielma tarkastelee monitahaisen hybridiorganisaation paradokseja Voimaa Savoan -hankkeen sekä siihen kytkeytyvien Tukiaula- ja Digiaula-toimintojen kautta. Tapauskohteena on ohjausryhmä, johon kuuluu kuusi yhdistystä ja palvelualustasta vastaava EverBetter Oy ja jonka koollekutsujana toimii TATU ry. Toiminnan rahoitus pohja on monikanavainen ja kattaa muun muassa Lähi-Tapiolan, Pohjois-Savon hyvinvointialueen ja STEAn. Asetelma muodostaa pelkkää julkisyksityistä hybridimallia haastavamman organisoitumisen, jossa julkinen, yksityinen, järjestölähtöinen ja vapaaehtoisuuteen nojaava toiminta kietoutuvat toisiinsa.

Tutkielman tehtävänä on selvittää, tunnistetaanko organisaatiossa paradokseja ja miten niihin reagoidaan johtamisessa, miten organisaatiomallin eri osat vaikuttavat intresseillään toisiinsa ja millainen johtaminen kykenee tuottamaan luottamuksen sekä toiminnallisen kehyksen monitahoisessa hybridissä. Lisäksi pohditaan, kannattaako tällainen malli muodostaa rahoituksen näkökulmasta.

Teoreettinen kehys nojaa organisaatiotutkimuksen paradoksiteoriaan, paradoksaalisen johtajuuden reaktiologiikoihin (PLRT). Paradoksaalista päätöksentekoa jäsenetään Krautzbergerin ja Tuckermannin (2024) meta-sekä/että-mallilla, joka tarkastelee joko/tai- ja sekä/että-valintojen paradoksaalista suhdetta metatasolla. Toimintalogiikoiden analyysi nojaa institutionaalisen logiikan tutkimukseen, jossa ajallinen epäsynkronia tuo esille eri toimijoiden synnyttämät jännitteet.

Aineiston muodostavat ohjausryhmäläisten neljä teemahaastattelua. Näiden taustalla on pohjakysely ja ohjausryhmän kirjallista materiaalia. Aineisto on analysoitu teorian kautta reaktiologiikkojen ja toimintalogiikkojen yhteisenä tarkasteluna.

Tulokset osoittavat, että paradoksien tunnistamisen pohjaksi aihe ymmärretään ensisijaisesti jännitteiden kautta. Päätöksenteon jäädessä usein avoimeksi, jakautuu yhteinen päätösvalta yksilöille ja muodostuu sitä kautta rakenteelliseksi piirteeksi. Strateginen johtaminen ei toteudu itsenäisinä valintoina, vaan se ilmenee tilannesidonnaisesti ja jatkuvassa prosessissa. Paradoksaalisen johtamisen elementtejä esiintyy vaihtelevasti. Ne ilmenevät ristiriitaisten vaatimusten samanaikaisena ylläpitämisenä sekä jännitteisiin palaamisena.

Tutkielma osoittaa, että johtaminen monitahoisessa hybridissä ei perustu yhteen johdonmukaiseen logiikkaan, vaan muotoutuu erilaisten reaktiologiikkojen vaihtelussa. Pienille yhdistys- ja yrityspohjaisille yhteenliittymille suuren rahoittajainstituution vaateet muodostavat erityisen paineen, jonka tutkimusta tulisi jatkaa skaalautumisen ja mallintamisen näkökulmasta.

AVAINSANAT: ajallinen eritahtisuus, hybridiorganisaatio, intressi, konsensushakuisuus, palveluohjaus, paradoksi, reaktiologiikka, strategia, toimintalogiikka

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta ja tarkoitus	6
1.2	Tutkimuskysymykset ja rajaukset	7
2	Teoreettiset lähtökohdat	9
2.1	Intressi hallinnon kannalta	9
2.2	Hallinnollinen jännite	15
2.3	Hallinnon strateginen näkökulma	17
2.4	Paradoksin käsite ja tyypit	18
2.5	Paradokseihin reagointi	22
2.6	Hybridiorganisaatio	22
2.6.1	Toimintalogiikat	22
2.6.2	Hallinnollinen intressi, jännite ja paradoksaalisuus yhdessä	28
2.7	Ajallinen yhteensopivuus ja epäsopivuus	28
3	Johtaminen monitahoisessa hybridiorganisaatiossa	32
4	Tukiaula- ja Digiaula-toiminnot	33
4.1	Toiminnan tarkoitus ja toimijat	33
4.2	Digiaula alustana ja palvelunohjauksena	34
4.3	Hanke ja hankkeen mallintaminen jatkuvaksi toiminnaksi	35
4.4	Strateginen ja paradoksaalinen johtaminen	35
5	Tutkimusmenetelmä	37
5.1	Tutkimusstrategia ja -asetelma	37
5.2	Aineiston kerääminen	37
5.3	Aineiston analysointi	38
5.4	Tutkimuksen luotettavuus	40
6	Tutkimustulokset	42
6.1	Hallinnolliset intressit	42
6.2	Jännitteiden ja paradoksien tunnistaminen	45
6.3	Reagointi johtamisen haasteisiin	49

7	Johtopäätökset ja pohdinta	55
7.1	Keskeiset havainnot	55
7.2	Teorian ja havaintojen suhde	57
7.3	Luotettavuuden arviointi	60
7.4	Jatkotutkimusehdotukset	61
	Lähteet	63
	Liitteet	71
	Liite 1. Suostumuspyyntö	71
	Liite 2. Ohjausryhmän pohjakysymykset	73
	Liite 3. Ohjausryhmän haastattelukysymykset	74
	Liite 4. Organisaation kuvaus	79

Kuviot

Kuvio 1. Päätöksenteon rakenteiden kuvaus.	21
---	----

Taulukot

Taulukko 1. Keskeisimmät hallinnollisen intressin tyypit julkishallinnon ja organisaatioteorian näkökulmasta.	10
Taulukko 2. Jännite ja paradoksi.	17
Taulukko 3. Yhteiskunnalliset institutionaaliset logiikat.	23
Taulukko 4. PLRT:n kuusi reagointilogiikkaa Tuki aula-aineistossa.	26
Taulukko 5. Toimintalogiikat Tuki aula-aineistossa.	35

Lyhenteet

PLRT = Paradoksaalinen johtajuusreaktioteoria (Paradoxical Leadership Reaction Theory)

PS HVA = Pohjois-Savon hyvinvointialue

NPM = New Public Management

NPG = New Public Governance

NPS = New Public Service

STE A = Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus

ESR = Euroopan sosiaalirahasto

ELY = Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus

1 Johdanto

Tutkielman pohjana on pohdinta paradoksaalisuuden todellisesta luonteesta; millä tasolla se mahdollisesti vaikuttaa ja voidaanko paradoksaalisuutta välttää hyvällä, strategisella johtamisella.

Koska paradoksien käsitteet vaihtelevat ontologisen ehdottomasta kuviteltavissa olevaan kehäpäättelyn jännitteen synnyttämään ehdottomuuteen, niin myös itse taustateorian, hallinnollisen paradoksiteorian, sovellettavuutta tulee tarkastella eri kohdissa tapaustutkimuksen osalta kriittisesti. Tavoite on pitää päälinja ja verrata organisaation johtamista ja sen näkökulmia silloin, kun yhteys on selkeästi havaittavissa. Vaikka tutkielma sisältää haastatteluja, niin se ei painota kielellisten ja siitä aiheutuvien kysymysten rajapintaa. Tutkielmassa tulee esiin hallintotieteen moniparadigmaattinen luonne (Autioniemi, 2025, s. 39).

1.1 Tutkimuksen tausta ja tarkoitus

Tutkimus kohdistuu melko pieneen organisaatioon, mutta siihen liittyvät tahot ja intressit muodostavat hyvinkin erilaisista lähtökohdista laajan kattauksen. Kun yhteistyötahona on hyvinvointialue ja sillä on ohjaavana tahona valtion tasolla ministeriö, hallitus ja lopulta eduskunta, niin sieltä tulevat intressit, esimerkiksi tehostaminen, tulisivat olla koko rahoitusketjun ja toimintojen läpäiseviä. Alun perin yrityslähtöinen rahoitusmalli julkista rahoitusta saavien yhdistysten kentälle ja yritysyhteistyöhön luo itsessään pelkkää yksityisen ja julkisen välisen hybridimallia haastavamman ja monitahoisemman organisoitumisen. Tutkimuksen lähtökohtainen intressi on havaita sellaista, joka auttaa yhdistyksiä vastaamaan tulevaan julkisen rahoitusmuutokseen ja toisaalta tuoda esiin tällaisen organisoitumisen vaikutukset myös mallinnettaessa ja tehtäessä uusia rahoitus- ja yhteistyösopimuksia. Tutkielman edetessä on jo tapahtunut rahoitusmuutoksia, joilla on suora vaikutus työvoimaresurssiin. Samalla yhdistyksille on tullut mahdolliseksi käyttää digiaulaa omiin toimintoihin. Tämä kertoo myös jatkuvasta tarpeesta olla muutosten

mukana, juuri monitahoisuuden muutosalttiuden osalta. Tutkielman tekijä on Mielihyvin Savosta ry:n, yhden ohjausryhmään kuuluvan yhdistyksen, hallituksen jäsen, mutta tutkielma ei ole tilaustyö.

1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimuskysymykset ovat aika laajat ja pitävät sisällään useita mahdollisia teorioita. Kysymysten on tarkoitus suunnata realistiseen lähtökohtaan, jossa tavoite on mahdollisimman hyvä hallinto. Tähän sisältyy hyvin erilaisten organisaatioiden yhteinen tahto saavuttaa yhteisesti sovitut päämäärät. Vaikka tapaustutkimus koskee tässä monitahoista hybridioorganisaatiota, joka muodostuu poikkeavan paljon eri osista, on sen hallittavuuden kysymykset samankaltaiset kuin muissakin organisaatioissa. Kysymykseksi nousee myös nykyisinkin hallinnon tutkimuksessakin pinnalla oleva jatkuva keskinäisten intressien ja suhteiden oletettu jännitteellisyys. Siksi on katsottava tutkimuksen historiaa ja nykyä yhtä aikaa sekä tutkittava julkisen ja yksityisen hybridimallia.

Kun monitahoisten mallien vaatimukset yhdistyvät valtion tasolta pienimpiin yhdistyksiin ja yrityksiin, joutuu kyseenalaistamaan metatasosta käytäntöön eri mallien toimivuutta. Jos edes osan hybridimalleista antaisi pienen yhdistyksen toiminnanjohtajalle sovellettavaksi, niin hän joutuisi tekemään useiden resurssien riittävyyden vertailua, jotta itse toiminta mahdollistuisi. Joten vaikka taustalla on paljon hallinnollista keskustelua ja paradoksaalisuutta, niin tutkimuskysymykset edustavat tässä tavoitteellisuudesta lähtevää näkökulmaa, jossa organisaatio on työkalu ja sen toteuttajat joutuvat tukeutumaan omassa todellisuuden kehityksessä johonkin, josta pitää kiinni ja johtaa.

Tutkimuskysymykset

1. Tunnistetaanko paradoksit ja miten niihin reagoidaan johtamisessa?
2. Kuinka organisaatiomallin eri osat vaikuttavat intresseillään toisiinsa?

3. Millainen johtaminen kykenee tällaisessa mallissa tuottamaan luottamuksen ja parhaan toiminnallisen kehyksen?
4. Kytetäänkö ja kannattaako monitahoinen hybridimalli muodostaa rahoituksen saamiseksi?

Rajauksena on teorian kritiikin osuudessa pitäytyminen kohdeorganisaation olemuksessa ja sidoksissa tunnistettaviin haasteisiin ja ongelmiin. Paradoksiteorian kritiikin ja kehittämisen puolelle on valittu malli ”sekä/että- ja joko/tai- päätöksille”, jotka kytkeytyvät toisiinsa paradoksaalisessa suhteessa metatasolla (Krautzberger & Tuckermann, 2024). Malli tuo esiin kummankin valinnan hyötyjä ja haittoja sekä mahdollisuuden rajoittua kummankin mallin sisään, niin että paras ratkaisu ongelmaan hämärtyy. Kuvio 1 (sivulla 21) avaa perusrakennetta ja tämä perusrakenne kulkee keskeisesti tutkielman läpi.

Johtajana olemisen ja organisaatioviestinnän teoriat rajataan pois, vaikka niilläkin on osanansa paradoksiteorian ja varsinkin aiemmissa hallinnon tutkimuksen strategista päätöksentekoa koskevissa teorioissa. Tutkielmassa painotetaan organisaation muotoa enemmän asioiden, kuin subjektiivisten toimijoiden ja kyvykkyyksien kautta.

2 Teoreettiset lähtökohdat

2.1 Intressi hallinnon kannalta

Intressin määrittely on pohjana, kun tarkastellaan vertikaalista, tasoja läpäisevää toimintaa. Miten intressit tunnistetaan ja kuinka niitä käytetään vaikuttavat tavoitteiden asettamiseen ja niihin reagoimiseen. Tässä tapauksessa jo lähtökohtaisesti intressit eroavat, koska organisoitumisen ohjaavat tekijät voivat olla joko puhtaasti yritysmaailmasta tai koko julkisen valtionhallinnon periaatteista. Hallintotieteissä intressiä on määritelty Weberin byrokratiateoriassa, virkamiehen intressinä. Siinä se kytkeytyy virkamiehen asemaan, ennustettavuuteen ja sääntöjen noudattamiseen (Weber, 1978, s. 956–958). Uudemmissa teorioissa näkökulmaan tulee lisää organisaation selviytyminen, resurssien turvaaminen ja ammatillinen autonomia (Dunleavy, 1991, s. 174–200; Christensen ja muut, 2020, s. 18–22). Yhdistyksissä voidaan nähdä nämä samat ilmiöt, mutta niiden muodostumisen taustat voivat erota. yhdistykset joutuvat joka tapauksessa tekemään valintoja, kuinka paljon ja kenen intressejä kuullaan.

Piilointressi

Kolmiulotteisen vallan mallissa vallan syvin ulottuvuus koskee kykyä muokata toimijoiden mieltymyksiä, arvoja ja todellisuudenkuvaa, niin etteivät alisteiset toimijat tunnista omia todellisia etujaan (Lukes, 1974/2005). Siinä erotetaan todelliset edut toimijan subjektiivisesta kokemuksesta tai julkilausutuista mieltymyksistä. Monitahoisen hybridiorganisaation osalta institutionaaliset ja samalla yritysmaailman paineet legitimizeetin rakentumiseen voivat johtaa ulkoisten odotusten palvelemiseen enemmän kuin itse substanssilähtöiseen toimintaan. Vaikka nämä pienetkin käytännöt eivät tunnistuisi, niin niiden ohjausvaikutus voi olla merkittävä.

Piilointressin yhteys Smithin ja Lewisin käsittelemän paradoksiteorian kieltämisen dynamiikan kannalta voi selittyä tunnistamattoman tai tunnustamattoman intressin

näkökulmasta (Smith & Lewis, 2011, s. 381–403). Se tuo paradoksaaliseen organisaatioon vallan näkökulman ja voi estää toimijaa näkemästä jännitettä, jonka myöntäminen uhkaksi identiteettiä, asemaa tai vakiintuneita toimintatapoja. Toisaalta paradokseihin reagointi ei välttämättä kohdistu subjektiin, vaan organisaation valtarakenteisiin.

Hallinnollinen intressi

Tässä tutkielmassa hallinnollinen intressi on erityisasemassa siksi, koska tutkimuskysymyksessä viitataan sekä tavoitteiden läpäisevyyteen koko organisaation kannalta että hybridioorganisaation kykyyn vastata eri tahojen tavoitteisiin. Taulukko näyttää yhden jaottelun siitä kentästä, jossa hallinnollinen intressi on kapeasti jaoteltu omaksi osaksi. Jaottelussa voidaan löytää toisia tyyppisiä poissulkevia elementtejä, mutta kun tutkielman tapaus on monitahoinen hybridioorganisaatio, niin läsnäolevien intressien erottaminen toiminnan kehysten ja sisäisen vaikuttavuuden osalta laajenee. Kun käsitteen määrittämään otetaan yksittäisten toimijoiden, organisaatioiden ja instituutioiden tasolla esiintyvät intressit, jotka muokkaavat hallinnon toimintalogiikkaa (Dunleavy, 1991, s. 147–154; Peters, 2010, s. 68–72), niin lähestytään hybridin organisoitumisen perusteita. Siinä hallinnolliset intressit voidaan luokitella useisiin kategorioihin niiden kohteen ja ilmenemistason mukaan (Peters, 2010, s. 68–76; Dunleavy, 1991, s. 147–174). Käytännössä nämä tyytit menevät usein päällekkäin monitahoisessa organisoitumisessa.

Taulukko 1. Keskeisimmät hallinnollisen intressin tyytit julkishallinnon ja organisaatioteorian näkökulmasta.

Taulukko on luotu tekoälyä hyödyntäen kehoitteella ”hallinnollisen intressin tyytit” (Anthropic, 2026).

Intressityyppi	Määritelmä	Tyypillinen toimija	Lähde
Julkinen intressi	Yhteiskunnan laaja-alainen yleinen etu, jota hallinto toteuttaa kaikkien kansalaisten nimissä.	Valtio, kunta, hyvinvointialue	Bozeman (2007)

Intressityyppi	Määritelmä	Tyypillinen toimija	Lähde
Poliittinen intressi	Poliittisten ryhmittymien tai puolueiden tavoitteet, jotka ohjaavat hallinnollista päätöksentekoa.	Puolueet, poliittiset päättäjät	Peters (2010)
Hallinnollinen intressi (ka-pea)	Hallinto-organisaation toimintakyvyn, resurssien ja aseman turvaaminen omana tavoitteenaan.	Virasto, ministeriö, lautakunta	Niskanen (1971)
Ammatillinen intressi	Ammattikunnan aseman, autonomian ja etujen vahvistaminen hallinnollisessa järjestelmässä.	Ammattiryhmät, ammattijärjestöt	Freidson (2001)
Yksityinen intressi	Yksittäisen kansalaisen tai organisaation oma etu, joka kohdistuu hallinnon toimiin.	Kansalaiset, yritykset, järjestöt	Olson (1965)
Organisatorinen intressi	Organisaation selviytymiseen, kasvuun ja legitimitettiin ylläpitämiseen liittyvät pyrkimykset.	Julkiset ja kolmannen sektorin organisaatiot	DiMaggio & Powell (1983)
Proseduraalinen intressi	Oikeudenmukaisten, läpinäkyvien ja lainmukaisten menettelytapojen noudattamiseen kohdistuva odotus.	Oikeuslaitos, valvontaviranomaiset, kansalaiset	Lind & Tyler (1988)

Uusi julkinen hallinta ja palveluintressi

Tarkasteltaessa julkisen johtamisen teorioiden kautta voidaan aloittaa *New Public Management* (NPM) -teoriasta, joka korostaa markkinavetoista tehokkuusintressiä (Hood, 1991, s. 4–5), ja siirtyä *New Public Service* (NPS) -teoriaan (Denhardt & Denhardt, 2000, s. 549–559), jossa keskeisenä intressinä tulisi olla kansalaisten ohjaamisen sijasta

palveleminen. Näiden jälkeen on tullut *New Public Governance* (NPG) -kehys ja sen verkostonäkökulma, jossa hallinnollinen intressi muotoutuu yhteistyössä eri toimijoiden kanssa (Osborne, 2006, s. 383–384). Yleinen etu syntyy dialogissa sidosryhmien kesken. Hybridiorganisaation kannalta kyse ei ole vain sisäisistä intresseistä, ja monitahoisuudessa olennaista on suuntautuminen keskeisimpiin, yhdistäviin asioihin.

Institutionaalinen näkökulma

Institutionaalisen teorian näkökulmasta hallinnolliset intressit eivät ole pelkästään yksilöllisiä, vaan ne muovautuvat institutionaalisten normien, kulttuurien ja polkuriippuvuuksien kautta (Peters, 2010, s. 68–76; Christensen ja muut, 2020, s. 14–22). Organisaatiot kehittävät ajan myötä omia institutionaalisia intressejään, jotka voivat olla ristiriidassa poliittisen ohjauksen tai kansalaisten odotusten kanssa. Tämä näkökulma korostaa, että intressit eivät ole annettuja, vaan historiallisesti ja kontekstuaalisesti rakentuneita. Samalla rahoitusten aikataulut voivat olla eri tahdissa itse toiminnan aikataulutarpeiden kanssa, mikä luo jatkuvan keskittymisen tarpeen rahoitushakuun ja suunnittelun koko henkilöstöpuolelle.

Intressien dynamiikka

Hallinnolliset intressit ovat dynaamisia ja vuorovaikutteisia. Niiden muodostumista ja ilmenemistä voidaan tarkastella kolmen mekanismin kautta, joita ovat intressien muodostuminen, intressien keskinäinen kilpailu sekä intressien yhteensovittaminen.

Intressien muodostumisessa on kyse siitä, että hallinnolliset intressit syntyvät organisaation institutionaalisen historian, tehtäväkentän ja toimintaympäristön yhteisvaikutuksessa (Christensen ja muut, 2020, s. 14–18). Uudet toimijat sosiaalistuvat organisaation vallitseviin intresseihin, mutta tuovat mukanaan myös ammatillisia ja henkilökohtaisia intressejään (Peters, 2010, s. 70–72). Tämä näkyy käytännössä silloin, kun uusia yhdistyksiä tai yhteistyöjärjestöjä tulee mukaan ohjausryhmän toimintaan.

Intressien keskinäisessä kilpailussa eri hallinnolliset intressit kilpailevat resursseista, vaikutusvallasta ja päätöksenteon agendasta. Niskasen (1971, s. 38–40) mallissa kilpailu ilmenee virastojen välisenä budjettikamppailuna, kun taas Dunleavyn (1991, s. 180–195) teoriassa se näyttäytyy organisaation sisäisinä rakennemuutospaineina. Käytännössä tämä voi tuottaa haasteen paradoksien ilmaantumisen muodossa, kun eri tahojen intressit ovat ristiriidassa.

Intressien yhteensovittaminen edellyttää erilaisten intressien tunnistamista ja tasapainottamista. Denhardt ja Denhardt (2000, s. 553–557) korostavat, että julkinen intressi ei ole hallinnollisten intressien summa, vaan se on rakennettava aktiivisesti demokraattisen dialogin kautta. Osbornen (2006, s. 384–385) mukaan verkostomainen hallinta tarjoaa välineitä intressien yhteensovittamiseen eri toimijoiden välillä. Koko toimintaa olisi katsottava ennakoivasti, jotta jonkinlainen strateginen johtajuus olisi mahdollista.

Intressien ilmenemismuodot hallinnossa

Hallinnolliset intressit ilmenevät konkreettisesti useilla eri tavoilla organisaatioiden toiminnassa. Ulkopuolelta katsottuna ohjaus tuntee parhaiten siihen osallistuvien yhdistysten palvelut, mutta intressit näkyvät myös laajemmin agendanasettamisessa, toimeenpanon harkintavallassa, organisaatiokulttuurin välittämisessä ja verkostovaikuttamisessa. Agendanasettamisessa toimijat vaikuttavat siihen, mitkä asiat nousevat agendalle ja miten ne kehystetään. Asiantuntijavalta mahdollistaa hallinnollisten intressien edistämisen politiikkavalmistelun kautta (Peters, 2010, s. 73–76). Käytännössä tämä näkyy esimerkiksi ohjausryhmässä, jossa eri jäsenet tuovat omia näkemyksiään siitä, mihin suuntaan toimintaa kehitetään.

Toimeenpanon harkintavalta tarkoittaa sitä, että hallinnon toimeenpanovaiheessa toimijalla on harkintavaltaa, joka mahdollistaa intressien toteuttamisen käytännön ratkaisuissa. Lipskyn (1980, s. 13–25) katutason byrokratiateorian mukaan toimeenpanijoiden henkilökohtaiset ja ammatilliset intressit muokkaavat olennaisesti politiikan

toteutumista. Kohtuullisen selvittämisen ja koulutuksen avulla palveluohjaajat kykenevät ainakin aloittamaan palvelupolun, ja tässä heidän oma ammatillinen osaamisensa vaikuttaa siihen, miten palvelu toteutuu.

Organisaatiokulttuurin välittämisen kautta hallinnolliset intressit siirtyvät ja uusiutuvat. Organisaation vakiintuneet käytännöt, arvot ja normit ilmentävät kerrostuneita intressejä, jotka voivat vastustaa ulkopuolelta tulevaa muutospainetta (Christensen ja muut, 2020, s. 52–58).

Verkostovaikuttamisessa hallinnolliset intressit toteutuvat organisaatioiden välisissä verkostoissa, joissa eri toimijat neuvottelevat intresseistään ja rakentavat kumppanuuksia (Osborne, 2006, s. 383–384; Stenvall & Virtanen, 2017, s. 198–199). Tämä on keskeistä monitahoisessa organisoitumisessa, joka sisältää useita vaikutussidoksia eri tahoille.

Hallinnollinen intressi suomalaisessa kontekstissa

Suomalaisessa hallintojärjestelmässä hallinnollisten intressien kenttä on monikerroksinen. Hyvinvointivaltion perinne tuottaa vahvan normatiivisen painotuksen julkiseen intressiin ja tasa-arvoisiin palveluihin. Samalla NPM-uudistukset ovat tuoneet markkina-perusteisia tehokkuusintressejä julkiseen hallintoon (Hood, 1991, s. 4–5). Hyvinvointialueuudistus on konkreettinen esimerkki intressien ristiriidasta: kuntien institutionaaliset intressit palveluiden säilyttämiseksi joutuvat vastakkain uusien hyvinvointialueiden integraatio- ja tehokkuusintressien kanssa. Käytännössä yhdistysten hallinnollisen resurssin ollessa rajallinen ne joutuvat tasapainottelemaan käytettävän resurssin ja siitä saatavan hyödyn välillä. Tätä voi verrata yritysmaailmaan niin, että heillä voi olla työntekijä vain tällaiseen syklisyyteen reagoimaan. Tässä on kuitenkin ero, koska yhdistyksien etuna on toiminnan mahdollistaminen ja ylläpitäminen, kun yritysmaailmassa tämä tarkoittaa lisää taloudellista etua.

Suomalaiselle hallintokulttuurille on ominaista virkamiesten vahva ammatillinen eetos ja konsensushakuisuus (Christensen ja muut, 2020, s. 18–20). Tämä ilmenee pyrkimyksenä sovittaa yhteen erilaisia intressejä neuvottelun ja yhteistyön kautta, mutta voi myös johtaa siihen, että intressiristiriidat jäävät piiloon tai niitä ei käsitellä avoimesti (Peters, 2010, s. 74–76). Toiminnan kannalta se voi luoda ennakoimattomuutta ja jännitteitä, joka tuottaa haasteen paradoksien ilmaantumisen muodossa. Lähtökohtainen intressi on havaita sellaista, joka auttaa yhdistyksiä vastaamaan tulevaan julkisen rahoitusmuutokseen ja toisaalta tuoda esiin tällaisen organisoitumisen vaikutukset myös mallinnettaessa ja tehtäessä uusia rahoitus- ja yhteistyösopimuksia.

2.2 Hallinnollinen jännite

Hallinnollinen jännite on jatkuva vastakkaisten ideoiden, periaatteiden tai toimien ristiriitaisuus (Bennani ja muut, 2022, s. 1053–1054). Jännitteellinen tilanne on sellainen, jossa eri suuntiin vetävät voimat ovat samanaikaisesti läsnä, mutta ne eivät sulje loogisesti toisiaan pois.

Jännitteessä on kyse myös havaitusta kilpailutilanteesta, joka muodostuu organisaation monimuotoisuudesta ja moniarvoisuudesta. Samalla siihen vaikuttaa usein niukkuus, joka luo muospaineita (Smith & Lewis 2011, s. 383–386). Jännite ei välttämättä edellytä, että vastakkaiset vaihtoehdot ovat rakenteellisesti yhteen sitoutuneita. Ne voivat olla erillisiä vaihtoehtoja, jotka kilpailevat samoista resursseista, ajasta ja huomiosta.

Hallinnollisen jännitteen ominaispiirteinä voidaan tunnistaa neljä ulottuvuutta. Jännite on asteittainen ja jatkuva, eli se ei ole joko-tai-tila vaan tilanteen mukaan voimistuva tai heikkenevä ilmiö. Hallinnollinen jännite voi lieventyä tai poistua resursseja lisäämällä tai priorisointipäätöksellä tai olosuhteiden muuttuessa. Jännite riippuu toimijoista, koska se rakentuu osittain tulkinnan kautta (Smith & Lewis, 2011, s. 382–383). On huomioitava, että sama tilanne ei välttämättä näyttäyty jännitteellisenä kaikille osapuolille. Tyypillinen käsittelytapa noudattaa kompromissilogiikkaa, jossa toista vaatimusta tasapainotetaan tai priorisoidaan toisen kustannuksella.

Julkishallinnossa hallinnollisia jännitteitä esiintyy monentyyppisissä muodoissa. Tehokkuuden ja osallisuuden välinen jännite on erityisen näkyvä hyvinvointialueilla. Tuottavuustavoitteet ja asiakkaiden osallisuuden vahvistaminen kilpailevat samoista resursseista. Molempia arvostetaan tärkeiksi, joten jännitettä voidaan vähentää kehittämällä prosesseja tai järjestelemällä tehtäviä uudelleen. Silloin se ei näyttäydy rakenteellisesti välttämättömänä muutoksena (Smith & Lewis, 2011, s. 387–389). Toistuva jännite syntyy myös yhtenäisten valtakunnallisten käytäntöjen ja paikallisen liikkumavaran välillä. Sitä pyritään hallitsemaan joko puiteohjauksella tai muulla poikkeusmenettelyllä. Kolmas tyyppillinen jännite muodostuu lyhyen ja pitkän aikavälin kohdistusten välille: organisaatioiden on vastattava välittömiin suorituspaineesiin samalla kun ne kehittävät pitkäjänteistä kapasiteettiaan (March, 1991, s. 73). Tämä ajallinen jännite on hallinnossa erityisen näkyvä budjettien aikataulujen ja strategisen suunnittelun välisessä suhteessa.

Hallinnolliset jännitteet eivät vaadi erityistä paradoksien teoreettista tulokulmaa, vaan niitä voidaan käsitellä useilla tavanomaisilla johtamiskäytännöillä. Priorisoinnissa toinen vaatimus asetetaan etusijalle tilanteen tai strategian mukaan, kun taas kompromississa molemmille vaatimuksille annetaan osittainen osuus resursseja jakamalla. Ajallisessa erottelussa vaatimukseen vastataan ajallisesti vuorotellen. Rakenteellisessa eriyttämisessä eri yksiköt tai prosessit toimivat omien vaatimuksiensa mukaan (Gibson & Birkinshaw, 2004, s. 221). Resursoinnin puolella jännitettä lievennetään lisäämällä kapasiteettia.

Jännite ja paradoksi ovat lähikäsitteitä, mutta niillä on teoreettisesti merkittävä ero. Kaikki hallinnolliset jännitteet eivät ole paradokseja, mutta kaikki paradoksit ilmenevät ensin jännitteenä. Smith ja Lewis (2011, s. 389–390) tekevät erottelun kolmen kriteerin avulla. Paradoksaalisuus edellyttää vastakkaisten elementtien samanaikaista läsnäoloa, niiden keskinäistä kietoutuneisuutta sekä pysyvyyttä. Kun jännite täyttää kaikki kolme kriteeriä, sen luonne muuttuu. Se ei ole enää ratkaistavissa vaan ainoastaan navigoitavissa (Schad ja muut, 2016, s. 10–12).

Johtamisen kannalta tämä erottelu on olennainen. Jos paradoksaalinen jännite käsitellään tavanomaisen jännitteen logiikalla priorisoimalla, kompromissien kautta tai eriyttämällä, se ei poistu, vaan palaa usein voimistuneena. Tätä tunnistamisvaikeutta kutsutaan päätösparadoksiksi: siinä toimija ei tiedä varmasti, voidaanko tilanne ratkaista (Krautzbeger ja Tuckermann, 2024, s. 6–7).

Taulukko 2. Jännite ja paradoksi.

Taulukko on luotu tekoälyä hyödyntäen kehoitteella ”Tee vertailusta (jännite vs. paradoksi) taulukko” (Anthropic, 2026).

Ulottuvuus	Jännite	Paradoksi
Luonne	Dynaaminen voimasuhde	Rakenteellinen ja pysyvä
Ratkaisevuus	Voi laueta tai lieventyä	Ei ratkaistavissa, vain navigoitavissa
Elementtien suhde	Kilpailevat	Toisiinsa kietoutuneet
Käsittelylogiikka	Kompromissi / priorisointi	Sekä-että / metanavigointi
Teoreettinen taso	Ilmiötaso	Ontologinen taso
Käsittelyn tulos	Voi poistua tai lieventyä	Palaa — navigoitava jatkuvasti

Mukaiillen Smith ja Lewis (2011, s. 382–393) sekä Schad ja muut (2016, s. 10–14).

2.3 Hallinnon strateginen näkökulma

Tarkasteltaessa strategisen johtamisen prosesseja, todetaan että ne ovat jatkuvia. Kun tutkielmassa strateginen päätöksenteko asettuu joko-tai-valintojen alueelle, se pitää silti sisällään eri aikajaksotuksella olevien päätösten yhtäaikaisuutta. Strategian käsite ja

strategisuus tutkimuksessa ei ole yksimielinen. Mintzberg ja muut (1998) osoittavat kymmenen koulukunnan kokoavassa teoksessaan oppimiskoulukunnan (strategia emergensinä) haastavan suunnittelu- ja design-koulukuntien lineaarisen, kuvailevan lähestymisen. Tämä on olennaista, koska siinä tulee esiin strategisen prosessin vaihteleva luonteenkirjo. Tutkielma nojaa kuitenkin varsinaisessa tarkastelussa strategian ja strategisen johtamisen ohittamattomuuteen. Vaikka itse prosessi vaeltaisi tai nähtäisiin jopa erityyppisenä, niin strategisesti asetetut tavoitteet voivat olla hyvinkin pysyviä.

2.4 Paradoksin käsite ja tyypit

Filosofisesti ja tieteenfilosofisesti voidaan paradoksia määritellä tieteen propositioiden kautta tai kulttuurisidonnaisesti käsitteiden ja merkitysten muodostumisen maailmaan. Näin myös on syntynyt luokitukset vähemmän tai enemmän vaikuttavista paradokseista ja niiden hedelmällisyydestä sekä paradoksien määrästä (Sorensen & Sainsbury, 2020, s. 156). Tämän vuoksi määritelmä: ” Näennäisesti mielekkäältä tuntuva ajatus tai väite, joka näyttää olevan yhtä aikaa sekä tosi että epätosi” saa laajemman tarkastelun kehiksen. Se voidaan nähdä muodostuvan organisaatioteorioissa, johtamisen teorioissa. Samoin se esiintyy yhteisissä toiminnoissa jonkinlaisen konsensuksen hakemisena. Tämän takia ei ole yllättävää, että organisaatiossa olevien paradoksien ontologia on myös edelleen kiistanalainen (Hahn & Knight, 2021, s. 326). Peruskysymyksenä ontologiset kannat esittävät, että paradoksi voi olla piilevä, rakenteessa oleva (Smith & Lewis, 2011, s. 382). Se voi olla myös kokemuslähtöinen, konstruktivistinen (Lüscher & Lewis, 2008, s. 224) tai näiden synteesi.

On mahdollista luoda teoreettisia näkökulmia, joilla voidaan tunnistaa ja käsitellä paradoksaalisuutta. Kun itse paradoksi ei ontologisesti ole välttämättä tunnistettavissa, tämä tutkielma ottaa huomioon myös hallinnollisen jännitteen. Se on läsnä sekä paradoksin syntymisessä, tunnistamisen työkaluna ja reagoinnin rajapintana. Smithin ja Lewisin (2011, s. 383) neliosainen typologia paradoksien perusjaotteluna voi toimia analyttisenä työkaluna, mutta samalla se voi yksinkertaistaa paradoksien kehittyvää luonnetta.

Paradoksien tunnistaminen

Paradoksien tunnistaminen on prosessi, jossa piilevät jännitteet tulevat näkyviksi. Smith ja Lewis (2011, s. 383–384) erottavat piilevät (latent) ja aktiiviset (salient) paradoksit. Piilevät paradoksit ovat rakenteellisesti läsnä mutta eivät vielä koettuja; ne aktivoituvat esimerkiksi resurssien niukkuuden, muutospaineiden tai ulkoisten vaatimusten seurauksena.

Tunnistamisen mekanismeja ovat muun muassa: muutostilanteet, jotka pakottavat valitsemaan eri logiikoiden välillä ja mittaus- ja raportointijärjestelmät, jotka tekevät näkyväksi ristiriitaisia tavoitteita sekä organisaation rajojen ylittäminen, joka tuo eri logiikoiden edustajat kohtaamaan toisensa

Paradokseja voidaan luokitella useisiin eri tyyppeihin ja jaottelu auttaa hahmottamaan, kuinka laaja ja monimuotoinen paradoksien maailma todellisuudessa on. Loogiset paradoksit, kuten väite ”Tämä lause on epätosi”, luovat sisäisen ristiriidan ja kyseenalaistavat itse väitteen totuusarvon. Tilastollisia paradokseja edustaa Simpsonin paradoksi, jossa ryhmien yhdistäminen voi kääntää yksittäisten suhteiden suuntaukset päinvastaisiksi. Kognitiiviset paradoksit liittyvät ihmismielen päätöksenteon harhaanjohtavuuteen; esimerkiksi valinnan paradoksissa liiallinen vaihtoehtojen määrä johtaa tyytymättömyyteen. Psykologisia paradokseja puolestaan edustaa Freudin paradoksi, joka kyseenalaistaa psykoanalyysin tuottamia tuloksia ja teorioita.

Smithin ja Lewisin em. typologia erottaa neljä peruslajia, joita tämä tutkimus täydentää institutionaalisen paradoksaalisuuden näkökulmalla. *Kuulumisen paradoksit* koskevat identiteettiä ja ryhmäjäsenyyksiä. Hybridiorganisaatiossa eri ammattiryhmät saattavat identifioitua eri logiikoihin. Nämä identiteetit saattavat keskinäisessä ristiriidassa, mutta yhtä aikaa kaikki ovat välttämättömiä organisaation toiminnalle. *Oppimisen paradoksit* liittyvät puolestaan jännitteeseen vanhan ja uuden, hyväksi koetun toimintatavan ja

muutostarpeen välillä. Julkisessa hallinnossa tämä näkyy esimerkiksi siirtymässä analogisista prosesseista digitaalisiin: vanha toimintatapa sisältää hiljaista tietoa ja toimivuutta, mutta uusi on välttämätön organisaation uudistumiselle. *Organisoitumisen paradoksit* taas koskevat rakenteiden, prosessien ja kontrollin jännitteitä. Tunnetuin esimerkki on jännite joustavuuden ja vakauden välillä: organisaatio tarvitsee yhtä aikaa enustettavia rakenteita ja kykyä sopeutua muuttuviin olosuhteisiin. *Suoriutumisen paradoksit* puolestaan liittyvät tavoitteiden moninaisuuteen. Hybridiorganisaation on samanaikaisesti tuotettava julkista arvoa, oltava taloudellisesti tehokas ja ylläpidettävä ammatillista laatua. Nämä tavoitteet ovat kaikki legitiimejä, mutta käytännössä usein keskinäisessä ristiriidassa.

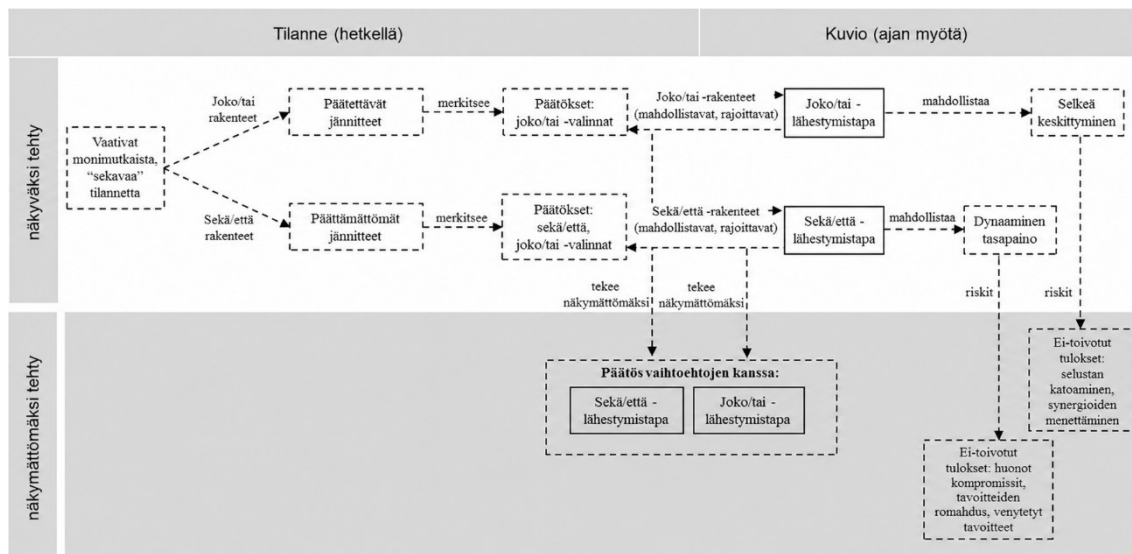
Institutionaalinen paradoksaalisuus on paradoksiteorian laajentuma, joka ylittää yksittäisen organisaation rajat. Tässä kehyksessä paradoksit eivät synny pelkästään organisaation sisäisistä jännitteistä, vaan ne ovat upotettuina laajempaan institutionaaliseen kenttään ja yhteiskunnallisiin rakenteisiin. Institutionaalinen paradoksaalisuus tunnistaa, että monet organisaatiotason paradoksit ovat ilmentymiä syvemmistä yhteiskunnallisista jännitteistä (Clegg ja muut, 2002, s. 487). Julkisen edun ja yksilöllisen valinnanvapauden välinen jännite läpäisee koko hyvinvointivaltion rakenteen. Tämä näkökulma on erityisen arvokas hallintotieteellisessä tutkimuksessa, koska se yhdistää mikro- ja makrotason analyysin. Organisaation kokema jännite esimerkiksi tilivelvollisuuden ja autonomian välillä ei ole irrallinen ilmiö. Siinä heijastuu laajempi institutionaalinen ympäristö, jossa erilaiset hallintologiikat (ja toimintalogiikat) kamppailevat keskenään (Schad ja muut, 2016, s. 39).

Paradoksiteorian kritiikki ja kehittäminen

Kuvio 1 selittää paljon paradoksiteorian ja perinteisen joko/tai-ajattelun välistä eroa. Siinä kootaan tutkijoiden (Barnard, 1938; Porter, 1996; Thornhill & White, 2007; Trigeorgis & Reuer, 2017) ajatuksia, kuinka joko-tai-rakenteet voivat vähentää monimutkaisuutta ja estää jumiutumisen vaatimusten väliin. Esimerkkinä käytetään strategiaa

asialistoja ja strategista asemointia (Berti & Cunha, 2023, s. 872–876). Sekä/että raken- teiden osalta kirjoittajat esittelevät kuinka tutkijoiden (Miron-Spektor ja muut, 2018; Smith & Lewis, 2011) lähtökohtana on paradoksaalinen monimutkaisuus ja kuinka orga- nisaation jäsenet olettavat molempien (valinnan) napojen säilyvän, mutta niiden suh- teellisen merkityksen voivan muuttua ennalta arvaamattomasti. Tämä tekee yhden na- van valitsemisen rationaalisesti mahdottomaksi ja tilanne koetaan ratkaisemattomaksi (Berti & Cunha, 2023).

Kuvan dynaaminen tasapaino viittaa siihen, kuinka paljon voidaan kallistua toiseen na- paan ennen kuin tarvitaan korjaava vastapainotus (Smith & Besharov, 2019). Näkymät- tömäksi tehty -osioon asemoituvat kuvassa prosessin päätökset, joissa taustalla voi olla yhtäaikaista valinnan logiikoita, ilman että ne tunnistetaan. Toisena syntyvät kummankin rakenteen riskit, ei-toivotut tulokset, jotka mahdollistuvat sellaisena vain toisen raken- teen seurauksena.



Kuvio 1. Päätöksenteon rakenteiden kuvaus (Krautzberger & Tuckermann, 2024, s. 8).
Suomennukset siirretty kuvioon tekoälyä hyödyntäen OpenAI. (2026).

2.5 Paradokseihin reagointi

Paradoksit liittyvät vahvasti kognitiivisiin harhoihin, jotka vaikuttavat siihen, miten näemme ja ymmärrämme maailmaa. Vahvistusharhalla tarkoitetaan taipumusta etsiä ja uskoa tietoa, joka tukee jo olemassa olevia uskomuksia (Smith & Lewis, 2011, s. 391). Itsekeskeisyys puolestaan johtaa siihen, että omat kokemukset ohjaavat tulkintoja ja muiden mahdolliset näkökulmat jäävät huomiotta. Kaksinaismoraalissa asioita arvioidaan eri tavalla riippuen siitä, kenen näkökulmasta ja millaisten arvojen pohjalta puhutaan. Nämä harhat osoittavat, kuinka paradoksit ja päätöksentekoprosessit voivat vaikuttaa käsityksiimme ja käyttäytymiseemme.

Paradoksiteoriassa on tunnistettu useita tapoja, joilla organisaation jäsenet ja johtajat reagoivat paradokseihin. Smith ja Lewis (2011, s. 390–393) ovat esittäneet mallin, jossa reagoinnin tavat vaihtelevat puolustavasta hyväksyvään. Puolustavat reaktiot pyrkivät poistamaan jännitteen valitsemalla yhden puolen. Tällaisia ovat esimerkiksi jakaminen, jossa eri logiikat eriytetään eri yksiköihin, tai alistaminen, jossa toinen logiikka tukahdutetaan. Nämä strategiat voivat toimia lyhyellä aikavälillä mutta usein kiihdyttävät paradoksia pidemmällä aikavälillä.

Aktiiviset vastaukset pyrkivät työskentelemään paradoksin kanssa sen sijaan, että yrittäisivät poistaa sen. Tähän kuuluvat muun muassa hyväksyminen, jossa jännite tunnustetaan ja hyväksytään pysyväksi. Seuraavana on erottelu, jossa paradoksin eri puolet käsitellään erikseen mutta tietoisesti. Viimeisenä on integrointi, jossa etsitään synteettisiä ratkaisuja, jotka kunnioittavat molempia puolia.

2.6 Hybridiorganisaatio

2.6.1 Toimintalogiikat

Toimintalogiikka viittaa ohjaaviin periaatteisiin, uskomuksiin ja käytäntöihin. Nämä vaikuttavat toimijoiden päätöksentekoon, tulkintoihin ja prioriteetteihin. Käsite tulee

institutionaalisesta teoriasta (Friedland & Alford, 1991, s. 248; Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012, s. 5). Toimintalogiikat ovat samanaikaisesti rakenteellisia ja kognitiivisia. Rakenteellinen ilmiö tarkoittaa sitä, että ne muuttavat organisaation järjestelyjä. Muutokset koskevat myös roolien muodostumista ja resurssien ohjausta. Kognitiivisena ilmiönä ne ohjaavat toimijoiden legitimiinä pitävää ja järkevää ja sitä, mikä on tavoiteltavaa. Toimintalogiikat eivät ole neutraaleja. Ne pitävät sisällään arvoja ja intressejä sekä valtasuhteita. Ne muodostavat sen, joka lasketaan onnistumiseksi organisaatiossa. Samoin se, kuka saa auktoriteettia ja millainen tieto kelpaa päätöksenteon perustaksi. Thornton ja muut (2012, s. 7–10) tunnistaa yhteiskunnallisella tasolla seitsemän keskeistä institutionaalista logiikkaa. Nämä tarjoavat toimijoille erilaisia legitimitietin, auktoriteetin ja identiteetin perustoja.

Taulukko 3. Yhteiskunnalliset institutionaaliset logiikat.

Logiikka	Toiminnan perusta	Auktoriteetin lähde
Markkina	Pääoma ja kilpailu	Omistajaoikeus
Yhteisö	Perhesiteet ja solidaarisuus	Perinne
Uskonto	Usko ja pyhyys	Jumala / dogmi
Valtio	Sääntely ja byrokratia	Demokraattinen mandaatti
Ammatti	Asiantuntijuus ja etiikka	Kollegiaalinen auktoriteetti
Yhtiö	Hallinto ja tehokkuus	Johto
Yliopisto / tiede	Tieto ja rationaalisuus	Vertaisarviointi

Mukaiillen Thornton ja muut (2012).

Taulukon logiikoiden lisäksi voidaan tunnistaa hybridiammatillaiset, joilla on managerialistinen logiikka ja joiden työssä korostuvat hybridiroolit, mittarit ja raportointi (Correia & Denis, 2016, s. 74–75). Listaan voidaan lisätä myös arvonluonnin logiikka, jossa arvo

luodaan yhteisesti vuorovaikutuksessa ja painotus on käyttäjäarvossa (Osborne, Nasi & Powell, 2021, s. 648–649). Jokainen logiikka muodostaa oman koherenttisen maailmankuvansa. Oman logiikkansa mukainen toimija pitää eri asioita tärkeinä, tulkitsee tilanteita eri tavalla ja katsoo eri asioiden ansaitsevan legitimitettä. Tästä seuraa, että kun eri logiikoita kantavat toimijat kohtaavat saman organisaation sisällä, konfliktit ovat lähes väistämättömiä.

Eriyisen kiinnostava tilanne syntyy, kun organisaatio toimii usean logiikan risteyksessä. Tällaisia hybridejä organisaatioita ovat esimerkiksi suomalaiset sote-yhdistykset, jotka yhdistävät yhteisölogiikan (vapaaehtoistyö, jäsenistön etu), valtiologian (STEA-rahoitus, hyvinvointialueen kanssa yhteistyö ja lakisääteiset tehtävät). Sekä yhä enemmän myös markkinalogiikan elementtejä (kilpailutukset, palvelutuotanto, asiakkuusajattelu). Silloin toimijat kohtaavat loogisia jännitteitä, joita he voivat käsitellä eri strategioilla.

Erottelussa logiikat pidetään tietoisesti tai tiedostamattomasti erillään organisaation eri osissa tai tilanteissa. Kompromissien kanssa logiikat sekoittuvat tilannekohtaisesti, mikä voi johtaa epäjohtonmukaisuuteen mutta myös pragmaattiseen joustavuuteen. Dominoinnissa yksi logiikka syrjäyttää muut ja alkaa ohjata aiemman logiikan mukaista toimintaa. Hybridisaatiossa logiikat puolestaan integroituvat uudeksi, parhaimmillaan eheäksi käytäntökokonaisuudeksi, joka ei palaudu mihinkään yksittäiseen alkuperäislogiikkaan. Hybridisaatio ei siis aina tarkoita ongelmaa, vaan se voi olla myös innovaation ja sopeutumisen lähde. Ratkaisevaa on se, kuinka tietoisesti organisaatio tunnistaa ja navigoi eri logiikoiden välillä (Thornton ja muut, 2012, s. 128–130).

Yhteys paradoksiteoriaan

Toimintalogiikat liittyvät suoraan organisatoriseen paradoksiteoriaan. Logiikkojen törmäys on usein se mekanismi, joka tuottaa organisatoriset paradoksit. Smith & Lewisin neljän typologia kytkeytyy juuri siihen, että eri toimijaryhmät kantavat mukanaan eri logiikoiden mukaisia odotuksia (Smith & Lewis, 2011, s. 383–387). Kun esimerkiksi

hallitusjäsenet edustavat yhteisölogiikkaa ja toiminnanjohtaja ammattilogiikkaa, syntyy jännite, joka voi ilmetä erimielisyytenä johtamistavasta, resurssien kohdistuksesta tai organisaation identiteetistä. Paradoksiteoriassa tämä nähdään ylläpidettävänä jännitteenä, ei niinkään ongelmana, joka pitää ratkaista lopullisesti.

Yhteys PLRT:n reaktiologiikoihin

Paradoksaalisen johtajuusreaktiteorian (PLRT) reaktiologiikat voidaan kytkeä suoraan toimintalogiikoiden käsittelystrategioihin. Defensiivisessä kieltämisessä organisaatio kieltäytyy tunnistamasta logiikoiden välistä jännitettä. Joko–tai-sitoutumisessa yksi logiikka dominoi ja toinen torjutaan uhkana. Sekä–että-ylläpidossa logiikat tunnistetaan ja niiden välinen jännite pyritään pitämään hedelmällisenä. Reflektiivinen episodinen tarkastelu tarkoittaa tilannekohtaista liikkumista logiikoiden välillä tietoisella analyysillä. Metanavigaatio viittaa kykyyn tietoisesti vaihdella logiikoiden välillä tilanteen mukaan. Paradoksin tunnistamisessa logiikoiden välinen jännite nimetään ja otetaan refleksiivisesti hallinnan kohteeksi. Metanavigaatio ja sekä–että-ylläpito edellyttävät erityisesti kykyä navigoida useiden logiikoiden välillä samanaikaisesti (Fürstenberg ja muut, 2024, s. 4–11).

Toimintalogiikat suomalaisessa julkishallinnossa

Suomalainen julkishallinnon doktriinit (mm. NPM) ja erityisesti hyvinvointialueuudistus (2023) on luonut tilanteen, jossa aiemmin kunnallisen palvelutuotannon logiikka kohtaa markkinalogiikan. Samalla ammattietiikkaan perustuva logiikka joutuu myös koetukselle ja tämä heijastuu myös kolmannelle sektorille. Tukiaulan tyyppinen toimintamalli, jossa järjestöt, hyvinvointialue ja tukipalvelut muodostavat yhteisen kehyksen, pyrkii laajenevaan hybridiin. Silloin rakentuu malli, joka ei palaudu kenenkään yksittäiseen logiikkaan, vaan niistä syntyy uudenlainen keskinäinen integraatio. Taulukossa 4 reagointilogiikat on koottu esiintyvyyden mukaan, niistä on aineistoesimerkki ja tulkinta.

Taulukko 4. PLRT:n kuusi reagointilogiikkaa Tukiaula-aineistossa.

Taulukko on luotu tekoälyä hyödyntäen kehotteella ”tee reaktiologiikat (haastatteluaineistosta ja synteestekstistä)” (Anthropic, 2026).

Reagointilogiikka	Esiintyvyys	Aineistoesimerkki	Tulkinta
1. Puolustautuva kieltäminen	Lähes olema-tonta	Ei suoria kieltämislauseita. Ainoa lähistön havainto: kysymys raportoinnin ja todellisuuden suhteesta torjutaan ei-tiedolla (“mä en osaa tähän vastata”).	Itsessään merkittävä havainto: paradoksien sanoittaminen on niin vaikiintunut osa tämän hankkeen puhetapaa, että kieltäminen ei ole tarjolla strategiana. Voi heijastaa myös valikoitumista: haastateltava on vapaaehtoisesti kehitystyössä mukana.
2. Joko-tai-sitoutuminen	Vahvaa, itse-luonnehdittuna	“Olen niin ratkaisukeskeinen itse, että pyrin sen joko-tai sieltä kaivamaan, vaikka väkisin ja sitä ohjaa aina asiakkaan etu.” Myös: “me ollaan aika selkeästi alusta pitäen valittu, että ollaan toiminnan kautta”.	Haastateltava nimeää joko-tai-orientaation persoonalliseksi tyylikseen, mutta hän on samalla oppinut tunnistamaan sen rajat (“mua on opastettu, että no eihän se nyt ihan näin ole”). Tämä on tärkeä erottelu: itsetulkittu tyyli ja tilanteinen toiminta eivät täysin yhdy.
3. Sekä-että-ylläpito	Selvää mutta pakon sanelemaa	Rahoituskysymys: hakea hyvinvointialueelta rahoitusta ja samalla tiedostaa kaappausriski; “me suostutaan siihen mahdollisuuteen, että kehitystyötä varmasti tehdään osittain myös yhdessä”.	Sekä-että ei ole tässä strategista valintaa vaan välttämätön sopeuma rakenteellisiin reunaeh-toihin. Tämä erottaa sen reflektiivis-episodisesta logiikasta, jossa molempien voimassa pitäminen on tietoinen valinta.
4. Reflektiivis-episodinen	Vahvaa	“Kaasua vaan ja katsotaan, mennäänkö rotkon pohjalle.” Myös: “hyväksytty se,	Tämä on aineiston selkein reagointilogiikka. Paradokseja ei ratkaista

Reagointilogiikka	Esiintyvyys	Aineistoesimerkki	Tulkinta
		että hyväksytään keskeneräisiä tulkintoja ja ei mietitä niitä loppuun asti, vaan nyt tehdään, jotta saadaan kokemuksia”.	lopullisesti vaan iteroidaan kokemuksen kautta. Haastateltava ennakoiki myös, että hanke lähestyy vaihetta, jossa siedettäväksi jätetyt jännitteet on käsiteltävä uudelleen.
5. Meta-navigaatio / portfolioajattelu	Heikkoa, kohdistunutta	Rahoituspohjan monikanavaisuus haavoittuvuuden vähentäjänä: “ei olla niin haavoittuvia, kun ei ole se rahoitus yhdestä puusta vuolettu”. STEA-kehysriihikommentti samassa kohdassa.	Portfolioajattelu näkyy nimenomaan rahoituksessa, ei paradoksien yhteismitallisena hahmotamisena. Tämä on rajaava havainto kehysten kannalta: metataso voi rakentua aineistoon yksittäisen substanssin (rahoitus, ajankäyttö) kautta ennen kuin siitä tulee paradoksiportfolion käsittelyä.
6. Paradoksin tunnistaminen	Vahvinta aineistossa	Termi “paradoksi” toistuu haastateltavan omalla suulla useita kertoja ilman tutkijan vihjettä: “ensimmäinen sellainen ehkä paradoksi on siinä, että me operoidaan eri maastossa”; “onhan se paradoksaalista, että tähän ei ole ollut varsinaista lupaa panostaa”; “selkeä ristiriita ja paradoksi laatulupaukseen”.	Tunnistaminen ei ole vain tutkimusasetelman tuottamaa, vaan haastateltavan oma analyttinen kategoria. Tämä on aineiston kantava yhteinen säie ja erottaa tämän kohteen monista muista organisaatiotutkimuskohteista, joissa paradoksi on tutkijan tuotama jälki.

2.6.2 Hallinnollinen intressi, jännite ja paradoksaalisuus yhdessä

Hallinnollisessa intressissä organisaation hallinnolliset toimijat kohdistavat toimintaansa jännitteen purkamiseen. Intressi heijastaa valtasuhteita, institutionaalisia paineita ja johtajan omaa logiikkatulkintaa (Thornton & Ocasio, 2008, s. 199–200). Näin toimintalogiikka ja hallinnollinen jännite eivät ole vain rakenteellisia vaan myös toimijuuden kautta välittyviä ilmiöitä. Organisaation toimintalogiikka ja hallinnollinen jännite kietoutuvat toisiinsa tavalla, joka on sekä rakenteellinen että dynaaminen. Kyse ei ole kahdesta erillisestä ilmiöstä vaan saman organisatorisen todellisuuden kahdesta puolesta.

Jännitteelle voidaan löytää kolme perusdynamiikkaa esim. Lounsbury ja Boxenbaumin mukaan (2013, s. 6–12). Ensimmäisenä toisiaan täydentävä dynamiikka, jossa logiikat täydentävät toisiaan toiminnan eri tasoilla. Hallinnollinen jännite pysyy hallittavissa, koska logiikat aktivoituvat eri tilanteissa. Paradoksi on piilevä mutta ei lamauttava (Smith & Lewis, 2011, s. 382–384). Kilpailun dynamiikalla käsitetään tilannetta, jossa logiikat kilpailevat samoista resursseista, statuksesta tai päätösvallasta. Jännite kasvaa ja johtamisreaktio ratkaisee, institutionalisoituuko konflikti vai löytyykö dynaaminen tasapaino (Besharov & Smith, 2014, s. 370–374). Kolmantena on toisiaan muuttava dynamiikka, jossa pitkittynyt hallinnollinen jännite voi muuttaa itse toimintalogiikkaa. Organisaatio alkaa tuottaa uutta hybridistä toimintalogiikkaa, joka ei palaudu kumpaankaan alkupe- räiseen (Battilana & Dorado, 2010, s. 1434–1436).

2.7 Ajallinen yhteensopivuus ja epäsopivuus

Tutkielman kannalta selkeästi paradoksaalisuutta ja hybridiorganisaatiolle ongelmia tuottava näkökulma liittyy ajalliseen epäsynchroniin, joka on pohjimmiltaan organisatorinen paradoksi, jossa samanaikaisesti vaaditaan sekä oman institutionaalisen rytmin noudattamista että yhteisen projektiajan synkronointia. Smith & Lewisin (2011) typologian termein kyseessä on kuulumisen ja suoriutumisen paradoksit ajallisessa ulottuvuudessa. Tämä kohdistuu organisaation sisäiseen todellisuuteen ja kehittymiseen. Toinen

ulottuvuus on rahoittajien ja yhdistysten välinen suhde, jossa tulee aina hybridiorganisaatiolle viiveitä ja ajallisia paineita.

Ajalliset ajoitusnormit osoittavat, että eri sektorit juurtuvat erilaisiin "aikakulttuureihin", joilla on omat ajoitusnorminsa. Sillä on vaikutuksia yhteistyöhön ja koordinaatioon väliaikaisissa organisaatioissa ja sektorirajojen yli. Käytännössä tämä tarkoittaa julkishallinnon budjettien aikataulutuksen ja yritysten kvartaalitalouden noudattavan eri ajallisia logiikoita. Ajoitusnormit voivat johtaa luontaisiin "ajallisiin epäsopivuuksiin", jotka projektien osallistujien on ratkaistava. Aika on instituutioiden ja organisaatioiden ulottuvuus ja sitä voidaan käyttää työkaluna tutkimuksen analyysissä (Dille & Söderlund, 2011, s. 482–486).

Paradoksiteoreettinen kehys

Smithin ja Lewisin (2011) typologiassa hankerahoituksen epäsynkroni leikkaa näistä vähintään kolmen läpi. Ensimmäisenä organisoinnin ja oppimisen paradoksi. Rahoittajien edellyttämät lineaariset hankesuunnitelman ja toiminnan tavoitteet, siitä seuraavat toimenpiteet ja tulokset sekä raportointi edustavat kontrollilogiikkaa. Se on rakenteellisesti ristiriidassa tällaisen toiminnan iteratiivisen oppimislunteen ja uudelleentulkinnan kanssa (Huikka, 2009, s. 19, 31–35). Lüscher ja Lewis (2008, s. 222–223) kuvaavat tätä pragmaattisena paradoksina. Toimijat tietävät, ettei suunnitelma vastaa ajallista todellisuutta, mutta toimivat silti sen mukaan. Tästä syntyy performatiivinen rationaalisuus, jossa suunnitelman noudattaminen on instrumentaalisen tehokkuuden sijaan rituaalista. Putnam ja muut (2016, s. 124–127) puhuvat "knotted contradictions" -käsitteestä, jossa ristiriidat eivät ole puhtaita vastakohtapareja vaan toisiinsa kietoutuneita solmuja. Sitä kutsutaan suoriutumisen paradoksiksi. Hankerahoituksessa se ilmenee siten, että rahoittajan mittarit (määrälliset tuotokset, aikataulun pitävyys) ja hanketoimijan laatuksiteerit (vaikuttavuus, oppiminen, verkostoituminen) ovat molemmat legitiimejä mutta keskenään yhteismitattomia ja niiden ajallinen horisontti on erilainen. Viimeisenä kuulumisen paradoksi, jossa hanketyöntekijät ovat usein identiteetiltään väliaikaisia. He kuuluvat

organisaatioon, mutta tietävät heidän roolinsa lakkaavan rahoituskauden päättyessä. Silloin paradoksaaliseksi jännitteeksi identiteetin tasolla kutsuttu tarkoittaa, että sitoutuminen työhön edellyttää samaistumista, mutta rationaalinen toimija suojautuu väliaikaisuudelta (Miron-Spektor ja muut, 2018, s. 27–31).

Tutkimukselliset perusvaihtoehdot ratkaisumekanismeiksi

Tutkimus ehdottaa kolmea ensisijaista keinoa; havaitseminen, korjaaminen ja pakeneminen, joilla projektinjohto ratkaisee ajallisia epäsopivuuksia toimijoiden välillä (Dille & Söderlund, 2013, s. 566–570). Toisaalta osin samat tutkijat jaottelevat vastauksen myös ajallisen ehdollistumisen käsitteen kautta. Se kuvaa prosessia, jossa organisaatiot vastaavat institutionaalisesti määriteltyihin ja keskenään ristiriitaisiin ajallisiin vaatimuksiin. He tunnistavat kolme strategiaa, joilla johto selviää eriävistä ajallisuuksista (Dille ja muut, 2018, s. 677–683).

Ensimmäinen strategia on ajallinen rajanylitys. Stjerne ja muut (2019, s. 930–939) esittivät tämän käsitteen ja korostivat projektijohdon keskeistä roolia ajallisten jännitteiden ratkaisemisessa organisaatioiden välisten projektien arkipäiväisessä työssä.

Toista strategiaa voidaan kutsua ajalliseksi kääntämiseksi, jossa paradoksit syntyvät ristiriitaisista ajallisista rakenteista organisaatioiden välisessä projektiyhteistyössä. Kun aikaa on vähemmän, sitä tarvittaisiin kipeimmin. Hybridioorganisaatioiden paradoksit eivät ole välttämättä työstettävissä ja jotkin niistä johtavat rakenteellisesti yhteistyön purkautumiseen. (Dille ja muut, 2023, s. 884).

Kolmantena on provokatiivinen väite. Söderlund ja Dille (2025) esittävät, että vaikka projektit saattavat tuottaa ajallisia konflikteja, jotka on ylitettävä, projekteja saatetaan itse asiassa perustaa nimenomaan tuottamaan tällaisia konflikteja — tarjoten uuden näkökulman siihen, miksi väliaikaisia organisaatioita luodaan ylittämään ja haastamaan ajallisia eroja.

Näiden lisäksi on tutkittu tilannetta, kun määräaika lähestyy ja toimintamahdollisuudet supistuvat tilapäisissä organisaatioissa. Tässä syklisyyteen viittaavassa kuvauksessa on klassinen huomio: aika on alusta lähtien loppumassa (Lundin & Söderholm, 1995, s. 442).

3 Johtaminen monitahoisessa hybridiorganisaatiossa

Johtamisen ammattimaista osaamista voisi kuvailla kaikkien organisaatioiden vaatimuksilla ja tuleekin ymmärtää, että vaikka ohjausryhmän jäsen ei näkyvästi muuttuisi johtajana, on kuitenkin suunta monialaisemman hallinnan suuntaan selkeä. Tutkielma ei tutki johtajuutta, vaan sen huomioimista organisaation kannalta. Tulokset pyrkivät yleislinjojen tunnistamiseen ja selittämiseen. Siksi yksilön ominaisuudet johtajana eivät korostu, vaan kehystävät ilmiötä ja sen metatasojen tulkintoja. Johtaminen jakautuu yhtäaikaaisesti vähintään strategiseen, suhteissa tapahtuvaan ja sopeutuvaan vaateeseen.

Kun toimintalogiikat tuottavat eri tavoitteita, niin ne pitää kyetä sovittamaan yhteen. Vaikka johtoryhmässä olisi yhteisymmärrys arvoista, legitimitetistä ja toiminnan perusteista, niin yhden päämäärän optimointi ei toimi (Battilana & Dorado, 2010, s. 1419–1420). Tavoitteiden sovittaminen toisiinsa on jatkuva prosessi. Kun lähtökohtaisesti jännitteet syntyvät intressien vaikutuksesta, ovat nekin pysyvä toiminnan osa. Vaikuttaminen haastatteluidenkin tulkinnan perusteella perustuu luottamukseen, vuorovaikutukseen ja neuvotteluihin enemmän kuin muodolliseen valta-asemaan. Vaikka suuret linjat olisivat sopusoinnussa, niin painotukset vaihtelevat, jopa organisaation eri kehitysvaiheissa. Siitä seuraa sopeutuvuuden vaade, jossa ratkaisut eivät voi perustua entiseen, vaan johtajuutta on etsiä ja löytää uusia vaihtoehtoja kokeilujenkin kautta (Heifetz, 1994, s. 22).

Kokonaisuutta kuvaa epävarmuuden sietokyky, mutta siihen ovat yhdistykset jo tottuneet. Jos ei oteta huomioon aiemmin käsiteltyä resurssien tasapainon arvioimista, voidaan katsoa sitoutumista ja itseohjautuvuutta parina. Aineiston perusteella; mitä enemmän niitä olisi mahdollista huomioida, sitä korjaavampaa ja kohdistuvampaa organisointumisen ja yhteistyö olisivat.

Vaikka päätös olisi paras mahdollinen, johtajan tehtävä on perustella sama toiminta erilaisilla kielillä eri sidosryhmille tinkimättä sen sisällöllisestä eheydestä (Johanson & Vakuri, 2017).

4 Tukiaula- ja Digiaula-toiminnot

4.1 Toiminnan tarkoitus ja toimijat

Toiminta lähtee matalan kynnyksen palveluohjauksesta, jossa on tarkoitus löytää kohdattavalle ihmiselle hänen tarpeisiinsa oikea palvelu. Ulkopuolelta katsottuna ohjaus tuntee parhaiten siihen osallistuvien yhdistysten palvelut. Tämän lisäksi voidaan nähdä yhdistysten vähintään tietävän toisensa ja kohderyhmänsä, joten kohtuullisen selvittämisen ja koulutuksen avulla palveluohjaajat kykenevät ainakin aloittamaan palvelupolun. Toiminta on aloitettu Kuopiossa, mutta on tarkoitus laajentua koko Pohjois-Savoon. Tämä on myös rahoituksen ja organisoitumisen perusteissa.

Ohjausryhmään kuuluvat Pohjois-Savon syöpäyhdistys, Mielihyvin Savosta ry., TATU ry, Pohjois-Savon Sydänalue ja Pohjois-Savon omaishoitajat ry. Yhteistyöjärjestöiksi on tulleet Finfami, Pohjois-Savon muisti ry ja järjestökehittämistä ja -yhteistyötä tekevä Tukipilari ry. TATU ry on ohjausryhmän kokoonkutsuja.

Aloittavana rahoittajana on ollut Lähi-Tapiola. Yhdistyksillä on omassa toiminnassaan ollut rahoittajina ESR+ eli Euroopan kansalaistoimijarahoitus, joka jaetaan ELY-keskusten kautta, Sosiaali- ja terveysministeriön alainen sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus (STEA), Pohjois-Savon hyvinvointialue (hva) ja Pohjois-Savon kunnat ja kaupungit. Tämän lisäksi rahoituksessa mukana on ollut myös lahjoitusvaroja ja säätiöitä.

Ohjausryhmä on hakenut vajaan rahoituksella olevalle toiminnalleen uusia rahoittajia, jotta työntekijäresurssi (kenttätyöntekijä, kouluttaja), joka jäi pois vuoden 2025 lopussa, saadaan täytettyä. Savon voima tuli mukaan uutena rahoittajana keväällä 2026.

Ohjausryhmään kuuluva EverBetter Oy, joka on vastannut digiaulan sähköisen palvelu-alustan osuudesta ja toki tuonut osaamista palvelukokonaisuuteen. Kenttätyöntekijä, joka vaihtui, on aloittanut hankerahoituksella ja nykyinen työntekijä on palkattu toiminnan avustusrahoituksella.

Lähtökohtaisesti on ollut tiedossa, että LähiTapiola rahoittaa lähinnä toiminnan alkuvaiheessa ja hakee mallintamista. Tämä on tarkoittanut heti myös ohjausryhmälle eri rahoituskanavien hakua. Ohjausryhmässä esiin tulleet mietinnät Pohjois-Karjalan suuntaan ovat käytännössä yhdistyksille uutta ajattelua ja jälleen myös rahoituksen haun ja resursien jakamisen kysymys.

Palkattu työntekijä on kouluttanut vapaaehtoisia lähiaula-palveluun. Lähiaula on suunniteltu menemään sinne, missä saavuttaminen on mahdollisimman helppoa ja kynnyks madaltuu. Vapaaehtoisten osuuden jäädessä tutkielman kannalta vähäiseksi, voidaan todeta niiden muodostavan kuitenkin oman toiminnallisen ja välttämättömän osuuden, joka tulee huomioida sekä rahallisten että työntekijäresurssien kautta. Toiminnan haasteena on ollut, kuinka saada lähiaula toimimaan pääosin vapaaehtoisin voimin, koska palkatulla työntekijäresurssilla sitä ei voida toteuttaa. Tavoite on ollut tarjota lähiaulan kautta merkityksellistä toimintaa myös osallistuvien yhdistysten jäsenille.

Yleisesti yhdistykset näkevät julkisen palvelun heikkoudet ohjauksellisella puolella, jolloin saavutettavuuden ja todellisen, laadukkaan ja oikea-aikaisen kohtaamisen tarve korostuu. Tavoite onkin ollut ”yhden luukun”-malli ja etsivä työote. Tämä on näkynyt käyttäjän tarpeista käsin rakentuvana palvelumuotona.

4.2 Digiaula alustana ja palvelunohjauksena

Digiaula on nimensä mukaisesti digitaalinen palvelualusta. Se jakautuu kolmeen päälinjaan, jotka ovat suorat palveluntarjoajien palvelut, henkilökohtainen palveluohjaus ja verkkotapahtumat. Organisaation ohjausryhmän jäsenet ja yhteistyöyhdistykset voivat luoda sinne omia tapahtumia. Digiaulaa tullaan kehittämään palvelutuotannon muotoutumisen mukaan. Hybridiorganisaation kannalta siihen vaikuttavat poistuvat ja uudet yhteistyökumppanuudet. Alusta mahdollistaa myös uusien hankkeiden tai toimintamuotojen liittämisen osaksi palvelukokonaisuutta.

4.3 Hanke ja hankkeen mallintaminen jatkuvaksi toiminnaksi

Tällainen hybridioorganisaatio luo myös kysymyksen, milloin hanke muuttuu jatkuvaksi toiminnaksi. Yleinen, selvä jako on rahoituksessa, jolloin hankkeen rahoitus päättyy ja toiminnan rahoitus alkaa. Vaikka toiminnan rahoitus on myös määräaikaista, niin se eroaa hankerahoituksesta jo olemassa olevan toiminnan rahoituksena. Hankkeen tavoite on luoda uutta tai muuttaa olemassa olevaa toimintaa paremmin vastaamaan hankkeessa perusteltuihin tarpeisiin. Organisoituminen monitahoisesti muodostaa useita rahoituskanavia, jotka voivat perustua hankkeenomaiseen näkökulmaan tai muuten toiminnan tukemiseen. Samalla rahoitusten aikataulut ovat eri tahdissa itse toiminnan aikataulutarpeiden kanssa. Tämä luo jatkuvan keskittymisen tarpeen rahoitushakuun ja suunnittelutarpeen koko henkilöstöpuolelle. Toiminnan kannalta se voi luoda ennakoimattomuutta ja jännitteitä, joka tuottaa haasteen paradoksien ilmaantumisen muodossa. Koko toimintaa pitäisi katsoa ennakoivasti, jotta jonkinlainen strateginen johtajuus olisi mahdollista. Yhdistysten hallinnollisen resurssin ollessa rajallinen, ne joutuvat tasapainottelemaan käytettävän resurssin ja siitä saatavan hyödyn välillä. Tätä voi verrata yritysmaailmaan niin, että heillä voi olla työntekijä vain tällaiseen syklisyyteen reagoimaan. Tässä on ero, koska yhdistyksien etuna on toiminnan mahdollistaminen ja ylläpitäminen, kun yritysmaailmassa tämä tarkoittaa lisää taloudellista etua.

4.4 Strateginen ja paradoksaalinen johtaminen

Taulukko 5. Toimintalogiikat Tuki-aineistossa.

Taulukko on luotu tekoälyä hyödyntäen kehoitteella ”tee edellisistä (haastatteluaineistojen toimintalogiikoista) toimintalogiikoista vertailutaulukko” (Anthropic, 2026).

Ulottuvuus	Yrityslogiikka	Järjestölogiikka	Rahoittajalogiikka	Ammatillinen logiikka	Vapaaehtoisuuden logiikka
Ydinpiirre	Lupaaminen, markkinointi, tehokkuusvaade	Rehellisyys, maltillisuus, jaettu vastuu	Raportointi, seuranta, vaikeuttavuusvaade	Strateginen suunnittelu, hallinnollinen osaaminen, analyyttisyys	Lupaukset, koulutus, tuki, luottamus
Henkilöityminen aineistossa	Kumppaniyrittäjä, yritysrahjoittajat, Lähi-Tapiola yritysmaisen rahoittajana	Haastateltava ("me järjestöt"), jäsenjärjestöt	STEA, Lähi-Tapiola, HVA, ELY/ESR, yritysrahjoittajat (kerrostunut)	Haastateltava itse; vaade rahoittajan suunnalta, puute muiden suunnalta	Vapaaehtoiset; ehdotus vapaaehtoistoiminnan strategiaksi
Toiminnan rytmi	Nopea, sopimus-toteutus-syklissä ("yksi päivä sopia")	Vuosirytyminen, jatkuvuusepävarmuus normalisoitunut	Hakukausi- ja raportointisyklit, eri rahoittajilla eri syklit	Pitkäjänteinen suunnittelu, kirjaaminen	Pitkäjänteinen mutta törmää kiireeseen
Normatiivinen perusta	Tulokellisuus, mainevastuu	Toiminta ensisijainen organisaation säilyttämiseen nähden, jäsenpohjaisuus	Tilivelvollisuus, terminologinen kontrolli	Asiantuntemus, tutkimuksellisuus	Lupauksen pitäminen, vastavuoroisuus
Puhetapa ja kieli	"Palvelutuotanto", strategiakieli, lupauspuhe	"Me järjestöt", "ei luvata ylimääräistä"	Vaikuttavuus, omarahoitus, mittarit	Kirjaaminen, dokumentointi, tutkimuksellisuus, lyhyttinen ote	Tuki, ohjaus, kuuleminen
Keskeinen jänne	Järjestölogiikka (lupauskulttuuri vs. rehellisyysnormi)	Tukiaulan organisaatiologiikka (jäsenjärjestöjen vs. yhteisorganisaation kehittäminen)	Rahoittajalogiikka (rahoittajien keskinäinen ristiriitaisuus)	Yhteisölogiikka (vaade vs. yhdistystoimijuiden lähtökohdat)	Yritys- ja rahoittajalogiikan kiire (pitkäjänteisyys jää alle)
Haastateltavan suhde logiikkaan	Tunnistaa arvokkaaksi osaamiseksi mutta jännitteiseksi	Sisäistetty, ensisijainen viitekehys	Sietävä, navigoitava	Itse edustaa, vaatii muilta-kin	Suojeleva, ehdottaa vahvistamista

5 Tutkimusmenetelmä

5.1 Tutkimusstrategia ja -asetelma

Tutkielma on kvalitatiivinen ja tapaustutkimus. Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, joita täydennettiin ohjausryhmän alkukysymysten vastauksilla ja taustamateriaalilla. Tieteenfilosofinen pohdinta paradoksin etsimisessä paradoksaalisesta ympäristöstä, metodin paradoksaalisuuden tunnistamisen tuotti metodologian kannalta rajauksen ongelman. Kun paradoksin tunnistamista pyrittiin löytämään haastatteluiden sisältä, piti katsoa yhtä aikaa tiedostettuja ilmiöitä ja empirian kannalta koko organisoitumisen seurauksista ilmenevää, taaksepäin tarkasteltaessa tunnistettavaa paradoksaalisuutta. Tällä viitataan siihen, että organisaatio on ollut jatkuvan muutoksen alla ja osa jännitteisistä, potentiaalisesti paradoksaalisuuden tunnistamisen kohdista on jätetty tietoisesti käsittelemättä.

5.2 Aineiston kerääminen

Aineiston kerääminen aloitettiin tutustumalla yhdistyksistä löytyvään julkiseen materiaaliin ja materiaalipyynnön kautta ohjausryhmän materiaaliin. Rahoittajilla; hyvinvointialueella ja Lähi-Tapiolalla on omat julkaistut ehdot rahoitukselle. Hyvinvointialue pyrkii ohjaamaan tämän lisäksi merkittävästi viestimällä säännöllisesti rahoituskohteilleen. Tutkielman aloituksen aikaan ohjausryhmän materiaali siirtyi yhteiseltä sähköiseltä alustalta sähköpostikäsittelyyn.

TATU ry:n kanssa käydyn aloituspalaverin mukana oli jo alkukysymyksiä, jotka esitettiin kaikille ohjausryhmän jäsenille. Kaikki eivät vastanneet, joten tätä osiota pyrittiin täydentämään henkilökohtaisten haastatteluiden yhteydessä. Aineiston keräämisestä tuli erilainen, kuin oli suunniteltu. Haastateltavia oli neljä johtoryhmästä. Tutkielmaa aloittaessa suunnitelmana oli sisällyttää johtoryhmän lisäksi rahoittajat, johtoryhmän ulkopuoliset yhdistykset ja mahdollisesti jopa vapaaehtoisia. Haastateltavia oli tarkoitus saada n. 10 kappaletta. Ongelmaksi muodostuivat täysi vastaamattomuus, aikatauluttaminen ja

suureksi koettu työmäärä. Rahoittajien osuus jäi pois, koska sieltä ei vastattu. Ongelma oli ainakin sopimusten puuttuminen, koska Pohjois-Savon hyvinvointialue oli tehnyt rahoituspäätöksen valituksen takia kaikkia yhdistyksiä koskevan viivästyttämisen päätösten toimeenpanoissa. Siksi myös Lähi-Tapiola odotti omaa päätöstä. Savon Voima ei ehtinyt tehdä omaa sopimusta tutkielman aikana. Lähi-Tapiolalta oli lyhyt kalvosarja käytettävissä ja verkosta saattoi saada hyvinvointialueen yleisiä tietoja rahoituksesta.

Näiden vuoksi teema: tavoitteiden läpäisevyys rahoituksesta vapaaehtoiisiin muodostui liian ohueksi ja tutkielman kannalta vapaaehtoisten haastatteleminen olisi ollut turhaa. Yhteistyöyhdistysten osalta toiminta oli myös enemmän aiempohjaista kuin varsinaista toteutumaa ja joka tapauksessa heidän osuutensa toimintalogiikan ja -reaktioiden osalta tai muu sisällöllinen vaikutus ohjausryhmän toimintaan ei olisi noussut haastatteluiden kautta merkittäväksi.

Haastattelurungon viimeisenä kysymyksenä haastateltavilta kysyttiin, mitä he tekisivät nyt, jos olisi tarve perustaa vastaava organisaatio uudelleen. Kysymys toimi retrospektiivisenä ajatuskokeena, joka kokosi aiempien kysymysten käsittelyä ja avasi mahdollisuuden kokonaisarvioon. Samalla kysymykset haastoivat haastateltavia arvioimaan omaa toimintaansa sekä Tukiaulan kokonaisuutta ja sen toimintaa tukevia tai heikentäviä elementtejä.

5.3 Aineiston analysointi

Aineiston analyysi tehtiin yhdistäen teoriaohjautuvaa ja aineistolähtöistä otetta. Analyysissä yhdistyivät kaksi metatasoa: toimintalogiikka ja reaktiologiikka. Reaktiologiikan jäsenys tukeutui paradoksaaliseen johtajuusreaktoteoriaan (PLRT), joka tarjosi käsitteellisen jäsenyyksen kuudelle reaktiologiikalle: kieltämiselle, joko/tai-päätökselle, sekä/että-ratkaisulle, reflektiivis-episodiselle reagoinnille, meta-navigoivalle ajattelulle ja paradoksin tunnistamiselle. Samalla aineiston annettiin nostaa esiin haastateltavien omat käsitteellistystavat ja ajattelun kehukset. Tästä esimerkkinä ovat monikerroksellisuus tai näkökulmien ja painotusten erottaminen. PLRT:n luokitus ei ohjannut näitä

valintoja, vaikka oli ilmoitettu haastateltaville, vaan tuli mukaan myöhemmässä analyysivaiheessa. Lähestymistapa on lähellä abduktiivista logiikkaa, jossa teoria ja aineisto käyvät kierroksia keskenään ja tulkinta tarkentuu vaiheittain. Tämä korostui erityisesti aiemmin mainittujen rahoittajien ja vapaaehtoisten pois jäämisen myötä.

Haastatteluiden tallenteet litteroitiin sanatarkasti. Litteroinnin yhteydessä haastateltavien tunnistetiedot anonymisoitiin. Tutkielmassa haastateltaviin viitataan ilman loogista järjestystä tarkoituksella, eikä yksittäisiä toimijoita tai organisaatioita ole liitettävissä yksilöityihin lainauksiin. Ratkaisu on perusteltu, koska ohjausryhmä on kokoonpanoltaan pieni ja jäsenten organisaatiotaustat ovat julkista ja tunnettua tietoa, joten liian tarkka taustakätkös tuottaisi tunnistettavuuden riskin.

Aineiston luokittelussa ja teemoittelussa käytettiin tekoälyavusteista työvaihetta. Anthropicin Claude-kielimalli ryhmitteli alkukysymysten vastausten sisällöt erikseen ja haastattelutallenteiden litteroinnit ennakkoon määriteltyihin toimintalogiikan ja reaktiologiikan luokkiin. Näiden mukana aineiston sisältöä luokiteltiin teemojen mukaan. Kielimallin tuottamat luokittelut, sisältöehdotukset ja niitä tukevat sitaattiehdotukset käsiteltiin tutkijan tarkistuksessa. Luokittelu ja teemoitus myös arvioitiin alkuperäistä tallennetta vastaan. Tarvittaessa tuloksia siirrettiin toiseen luokkaan tai kumottiin. Tämä arviointi oli tarpeen erityisesti suppeahkon aineiston mahdollisen ylitulkinnan vuoksi. Tekoälyn rooli oli ennalta koodaava ja sitaattihakua tukeva. Tulosten tulkinta, lopullinen luokittelujen arviointi ja johtopäätökset on tehty tutkijan toimesta. Menetelmän tavoitteena oli käsitellä kumpikin metataso erikseen ja sitten yhdistää näiden tulokset ja verrata niitä keskenään. Haastateltavien suora sanoma huomioitiin myös ilman luokittelua koko aineiston tasolla.

Lähtökohtana oli, ettei kaikkiin kysymyksiin tule vastauksia tai että niihin vastataan hyvin eri tavoin. Osa alkukysymyksistä oli jäänyt vastaamatta ja osa oli ymmärretty eri kehyksessä ja sama toistui haastatteluissa. Tämä huomioitiin analyysissä siten, että puuttuvat tai poikkeavat vastaukset käsiteltiin omana havaintonaan eikä niitä korvattu päättelyllä toisten vastausten pohjalta. Analyysin tulkinnallinen syvyys keskittyi metatasojen

tarkasteluun. Yksittäisen vastauksen sisältöä luettiin osana toimintalogiikka- ja reaktiologiikka-analyysia, jonka siitä pystyi lukemaan. Huomioon otettiin myös useampien vastaamattomien tai luokittelemattomien kysymyksien osuus.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkielman tutkimuskysymykset jätettiin alussa tarkoituksella väljiksi, koska tutkielman edetessä niihin vastaaminen rajoittui merkittävästi. Tutkielman päälinjat olisivat voineet painottua eri tavoin, jos organisaatiossa olisi ollut kaikki sopimuksellisuus voimassa. Tutkielma lähti myös aidosta avoimuudesta eli tutkielman alussa ei ollut määritelty, mitä tutkielma tulee pitämään sisällään. Alku sisälsi tutkimukselliset riskit, jotka oli hyväksyttävä, koska monitahoisuuden toteutuminen pelkän hybridiorganisoinnin lisäksi on suomalaisessa kontekstissa alkutaipaleella. Tutkielman aikana tapahtuneet muutokset kuvaavatkin hyvin tällaisen organisoinnin todellisia haasteita. Samalla voi todeta tutkielman mahdollistumisen olevan myös kuvaus organisaation intresseistä ja jännitteistä. Toki täytyy ymmärtää, että kaikki toimijat eivät välttämättä näe itselleen hyötyä hallinnollisesta tai organisatorisesta lähestymisestä. Organisaation painotus on ollut alusta lähtien toiminnallinen, joka tuli esiin useissa kohdin haastatteluja.

Haastatteluvastausten luotettavuutta tukee ajallinen rajautuminen. Tukiulan toiminta käynnistyi vuonna 2025, joten haastateltavien retrospektiivinen muistelu kohdistuu lyhyelle aikavälille. Tämä vähentää muistivirheen riskiä, mutta samalla rajaa havainnot organisaation vaiheeseen, jossa toimintalogiikat ovat vielä muotoutumassa.

Paradoksiteorian pitäminen teoriataustana luotettavuuden kannalta sisälsi riskin, että onko se taustakehyksenä ymmärrettävä ja pystytäänkö sitä soveltamaan sekä haastateltavien että itse haastattelun kannalta. Jos koko teoriapohja olisi pitänyt hallita, vastausten löytäminen empiriassa ei olisi ollut mahdollista. Siksi haastattelukysymykset olivat matalammalla tasolla ja itse analyysi sitten metatasojen tarkastelussa.

Haastatteluissa kysymykset tehtiin ymmärrettäväksi ja täydennettiin tarvittaessa. Tämä tehtiin kuitenkin niin, että haastateltava sai viedä vastaustaan omaan suuntaan ja riippumattomasti siitä, mitä muut olivat vastanneet, joten haastattelussa kysymykset rajasivat aihetta ja johdattelu pyrittiin pitämään mahdollisimman vähäisenä.

Laajempaan vastausten saturoitumisen varmistamiseen olisi tarvittu lisää haastateltavia. Mutta kuitenkin toiminnallisen tason vaade alussa tuli vahvasti kaikilta esille, koska raioittajan aikataulu oli tiukka ja ohjausryhmäläisillä ei ollut mallia ja riittävää tunnetta- vuutta keskenään. Vastausten luotettavuutta arvioitaessa haastatteluun osallistuneet edustivat muutenkin aktiivista osaa ohjausryhmästä.

6 Tutkimustulokset

6.1 Hallinnolliset intressit

Aineiston perusteella hybridiorganisaation hallinto ei noudata yhtä selkeää linjaa. Se on nimensä mukaisesti myös monitahoisten intressien organisaatio, jossa eri logiikat pyrkivät nousemaan esiin. Hallinto itsessään näyttäytyy konsensushakuisena valintojen alustana, mutta siellä osa ristiriidoista jätetään tunnistamatta ja osa siirretään ratkaistavaksi myöhemmin. Intressikenttä jäsentyy aineistossa seitsemän toisiinsa kietoutuvan ryhmän kautta.

Julkinen palveluintressi nojaa ihmisten auttamiseen ja matalan kynnyksen palveluohjaukseen. Se toimii koko hallinnollisen ja kentän toiminnan liimana. Se kykenee ylittämään yksittäiset edut, mutta kun konkreettiset valinnat vaativat priorisointia on sen riskinä jääminen juhlapuheen tasolle. Yhteinen tavoite nousee esiin aineistossa tunnistettuna lähtökohtana: ”me ollaan tunnistettu tarve, että ihmiset ja kansalaiset eivät löydä tarvitsemaansa apua tai sitä tietoa, mistä sitä apua saa”. Sama suunta sanoitetaan organisaation asemoitumista arvioiden eri painotuksella: ”eihän se organisaatio ole olennainen, vaan se toiminta”. Palveluohjauksen tarve nimetään aineistossa myös havaintona siitä, että huomattava osa avuntarvitsijoista ei löydä palveluja itse vaan ”häviää jonkin tuonne matkalle”. Teoreettisesti palveluintressi asettuu uuden julkisen palvelun kehykseen (Denhardt & Denhardt, 2000).

Organisatorinen intressi liittyy yhdistysten eloonjäantiin ja riippumattomuuteen, mikä näyttäytyy aineistossa rahoituslähteiden portfolioajatteluna. Sen sisäisenä jännitteenä on hallinnollisen taakan ja siitä saadun hyödyn punnitseminen. Selviytymislogiikka sanoitetaan aineistossa suoraan. Rahoituksen menettäminen on ”vähän semmoinen elämän ja kuoleman kysymys”. Tukiaulan kautta etenevän hankkeen tai toiminnan pelätään ”potkaisevan omaa järjestöä nilkkaan”, jos se nähdään päällekkäisenä rahoitushakuna. Kun kaikki ohjausryhmän toimijat joutuivat perustelemaan osallistumisensa

omalle organisaatiolleen, tällaisen hybridin muodostuminen ei ollut itsestään selvää. Tämä näkyy organisaatioon panostamisessa ja resurssien käytön tasapainottelussa. Tätä kuvataan selviytymisen logiikkana, jossa yhdistys joutuu sopeutumaan. Siitä seuraa jonkinasteinen samankaltaistuminen vastattaessa yhteistoiminnassa institutionalisoituvan kentän paineisiin (institutionaalinen isomorfismi) (DiMaggio & Powell, 1983, s. 148–150). Rahoittajaintressi taas muodostuu tilivelvollisuuden, mittareiden ja vaikuttavuuden raportoinnin ympärille. Aineisto tuo esille rahoituksen ajallisesti määräävän vaikutuksen: ”rytmin määrää rahoittaja” ja rahoitus on ”metronomi koko tälle tekemiselle”. Vaikuttavuusvaade näyttäytyy LähiTapiolan asettamana raportoinnin ehtona, johon ohjausryhmän on ”ketterästi” mukautettava oma toimintansa. Tavoitteiden ja toiminnan kaappausriski tulee esiin, jos rahoittajan käyttämä kieli ja luokittelut alkavat ohjata toimintaa enemmän kuin toiminnan oma sisäinen logiikka. Tämä konkretisoituu sanankäyttöohjeina: ”palvelutuotanto-sanaa ei saa käyttää, kun STEA on sanonut, että sinä et käytä sitä”. Toinen toimija nimeää kaappausriskin sanomalla, että jos kehitystyö menee suuren toimijan mukaan: ”se kyseinen organisaatio kaappaa ikään kuin vallan ja se kehitystyö menee liian kauas konkretiasta”. Tässä asetelmassa ovat siis vastakkain tilivelvollisuus ja toimintavapaus.

Ammatillinen intressi on osa strategista kehittämistä ja asiantuntijuuden käyttöä. Sen jännite näkyy aineistossa ”luvattomana” työnä. Toiminnan operatiivinen kiire jättää strategiseksi tarkoitetun työn jalkoihinsa. Silloin asiantuntijuus käännetään ratkaisemaan välittömiä tilanteita. Eräs toimija kuvaa tilannetta, jossa oman organisaation työnkuvan laajuus tekee Tukiaulan rytmiin reagoimisesta käytännössä mahdotonta: ”mä en kerkeä järjestää sitä työtä niinku millään”. Hallinnollisen ja toiminnallisen työn epäsuhta sanoiteaan toteamalla, että ”hallinnon kulut pitäisi olla joku 20% [...] nythän se ei toteudu, [...] se on toisinpäin”. Asiantuntija punnitsee samalla nostettavan asian arvoa: ”sä oot ammattilainen niin sä mietit myös sen arvoa”. Asetelma vastaa ”katutason byrokratian” dynamiikkaa, jossa jatkuva päätöksenteon paine ja satunnaiset kohtaamiset suuntaavat harkintavaltaa pois suunnitellusta strategisesta linjasta (Lipsky, 1980, s. 29–30).

Yrityshintressi painottaa tuloksellisuutta, nopeutta ja toimivaa palvelualustaa. Sen jännite syntyy ristiriidasta järjestölogiikan rehellisyyden normin ja yrityslogiikan lupausvetoisen viestinnän välillä. Tämä normi sanoitetaan aineistossa selvästi: ”kun me järjestöt ollaan niin helposti rehellisiä. Me ei luvata mitään ylimääriä. Ja sitten tämä aiheuttaa jännitteen meille siinä yritysmaailman kanssa työskennellessä hyvin vahvasti”. Selkeä huomio on yritysten toimintakulttuurissa oleva riskinsietokyky, joka tekee aineiston pohjavireestä ymmärrettävämpää. Organisaation ja hybridinkin mielenkiintoisena osana on tehdä asiat mahdolliseksi, ilman että lukkiuduttaisiin julkisen puolen ”junan vessa” -varmuusvaatimukseen. Jos täydellisyyteen pyrkiminen estää nopeat kokeilut tai estää varsinaista toimintaa, kun tavoite on liian korkealla, niin tulosta ei välttämättä tule. Yritysmaailman tuomaa tehokkuutta ja ketterää otetta on tunnistettu myös oppimisen kohteena, ei pelkästään vastakohtana. Tässä aineistossa asetelma kuvautuu yritys- ja järjestölogiikan kohtaamisena, jossa molemmat tuovat omat osansa yhteiseen organisoitumiseen.

Vapaaehtoisuuden intressi nojaa pitkäjänteiseen sitoutumiseen ja arvolähtöisyyteen. Aineistossa se jää hallinnon taustalle. Kun kysymykset eivät sitä avanneet ja toisaalla selitetty tutkielman rakenne ei sitä tukenut, niin toteamukset ja logiikka-analyysit jäävät jäsentymättömiksi. Vapaaehtoisten tukemisen kysymys kuvataan asiana, jota ”ohjausryhmä ei ole miettinyt tarkasti”. Käytännön seurauksena vapaaehtoisia on jättäytynyt pois ohjelmasta, koska ”he kokivat, että he ei saaneet tarpeeksi tukea ja ne on ollut ristiriitaisia ne viestit”. Toisen toimijan kohdalla vapaaehtoisrekisterit on tietoturvasyistä jouduttu pitämään hajautettuina eri toimintojen välillä, mikä on heikentänyt vapaaehtoispolun rakentamista Tukiaulaan. Vapaaehtoisten motivaation pohjaa pohdittiin alkuvaiheessa tarkemmin kuin työntekijöiden. Se toi mukanaan oman epäsymmetriansa rakenteeseen. Yhdessä nämä havainnot tekevät vapaaehtoisuudesta helposti sivuun jäävän asian hallinnollisessa kehyksessä, vaikka sen merkitys toiminnan toteutumiselle on tunnustettu.

Piilo- ja valtaintressi koskee niitä asioita, jotka eivät päädy yhteiselle agendalle, ja niitä päätöksiä, joita ei tehdä. Aineistossa piilointressin rakenteellinen luonne sanoitetaan

suoraan: ”niin monia asioita on annettu vaan yksittäisille ihmisille [...] tehtäväksi [...] ollaan jouduttu siinä ketterydessämme antamaan yksittäisille ihmisille hirveästi vastuuta”. Päätösten avoimeksi jättäminen kuvataan tilanteena, jossa asioista keskusteltiin, mutta ”me ei koskaan sovittu siitä käytännöstä [...] Se on vaan jäänyt ilmaan”. Samansuuntaisesti todetaan, että avoimeksi jätetty valinta palaa myöhemmin esiin jännitteenä, joka ”realisoituu sitten käytännössä”. Päätöksenteon hajautuminen yksittäisille toimijoille heikentää näin kollektiivista päätösvaltaa. Asetelma vastaa nondecision-making -ilmiötä, jossa päätettävien asioiden rajaaminen on itsessään vallankäytön muoto (Bachrach & Baratz, 1962, s. 949–950).

6.2 Jännitteiden ja paradoksien tunnistaminen

Tunnistaminen on paradoksiteorian mukaan kynnyksikysymys: ennen kuin jännitettä voidaan käsitellä omana päätöksenteon muotonaan, se on otettava näkyviin ja nimettävä. Paradoksin näkyväksi tuleminen edellyttää sekä ympäristötekijöitä että toimijatasen kognitiivisia edellytyksiä (Smith & Lewis, 2011, s. 389–390). Tunnistamista voivat estää puolustusmekanismit, joissa paradoksi kehystetään uudelleen yksittäiseksi ongelmaksi, resurssipulaksi tai johtamiskysymykseksi (Lewis, 2000, s. 763–765). Tunnistamattomien paradoksien lukumäärää ei voida tietää (Sorensen & Sainsbury, 2020, s. 155–159). Aineisto tarjoaa kaikkiin kolmeen näkökulmaan pintaa: jännitteen tunnistaminen oli yleistä, paradoksin tunnistaminen vaihtelevaa, ja useat jännitteet jäivät matkalle paradoksin nimitykseen ja siitä seuraavaan käsittelyyn.

Jännitteen tunnistaminen oli aineistossa toistuvaa, mutta sen sanoitustapa vaihteli haastateltavien välillä. Yksi haastateltava nimesi konkreettisen ristiriidan, joka oli ohjausryhmässä myös sanoitettu: ”järjestöjen olemassaolo suhteessa tukiaulan kehittämiseen [...] järjestö ei voi olla olemassa järjestönsä takia”. Sama haastateltava lisäsi, että tämä oli ”ainut [...] tällainen ristiriita, mikä me ollaan selkeästi sanoitettu ohjausryhmässä”. Toinen kuvasi jännitteellisyyttä rakentavana voimavarana: ”ei minusta olekaan välttämättä huono asia se jännitteellisyys [...] jos se synnyttää sellaista [...] uskalletaan kysyä

kysymyksiä [...] ja sitten vielä maltetaan kuulla sitä toista, niin siitä voi syntyä jotain ihan hyvää”. Kolmas haastateltava lähestyi tunnistamista rakenteellisten erojen havaitsemisena ilman paradoksin käsitettä: ”kun kuusi toimijaa huomaa, että kyllä siellä on erilaisia näkökulmia ja painotuksia [...] kun mennään käytäntöön, niin siinä huomaa, että jossain asia ei ihan samalla tavalla [...] ole”. Tunnistamisen muoto vaihteli näin yhdestä konkreettisesta ristiriidasta rakentavan dialogin lähteeseen ja edelleen monikerroksisten näkökulmien havaitsemiseen.

Paradoksin tunnistaminen sen sijaan jakautui haastateltavien välillä epätasaisesti. Yksi haastateltava käytti paradoksi-termiä luontevasti ja sanoitti useamman paradoksin omasta toiminnastaan käsin: ”ensimmäinen sellainen ehkä paradoksi on siinä, että me operoidaan eri maastossa” ja toisaalla ”onhan se paradoksaalista, että tähän ei ole ollut varsinaista lupaa panostaa”. Toinen sanoitti puutteen yhtä suoraan toteamalla, että ”jos ei tunnisteta edes kunnolla niitä paradokseja [...] valinnan paikkoja ylipäättään”. Sama haastateltava jatkoi pohtimalla, että paradoksin käsite tarjoaisi yhteisen kielen, joka estäisi keskustelun henkilöitymistä: ”paradoksi sanana sitä kannattaisi meidän jatkossa käyttää näissä tilanteissa [...] koska se ei henkilökohtaistu silloin”. Kolmas totesi, että aihe ei ole ollut yhteisen keskustelun kohteena: ”eihän se ole ollut sellainen [...] aihe, jota me oltaisiin [...] pohdittu [...] ilman tätä [...] opinnäytetyötä ehkä vielä vähemmän oltaisiin mietitty”. Neljäs haastateltava taas tunnisti jännitteitä toistuvasti, mutta ilman paradoksi-termiä, käyttäen sanoja kuten ”monikerroksellisuus”, ”näkökulmia ja painotuksia” ja ”joko tai päätös, ja sitten taas se jännite tulee siellä myöhemmin”. Tunnistamisen käsitteellinen taso vaihteli näin haastateltavien välillä siten, että vain yksi heistä käytti paradoksin käsitettä omasta aloitteestaan, kun taas muut tunnistivat ilmiön ilman vastaavaa käsitteellistä välinettä.

Kysyttäessä suoraan, onko paradoksaalisuuden tunnistaminen yhteinen kyky vai yksittäisten ihmisten varassa, vastaukset olivat yhdensuuntaisia. Yksi haastateltava totesi sen ytimekkäästi: ”yksittäisten ihmisten varassa täysin”, ja jatkoi, että ohjausryhmässä asiasta ”vaietaan aika paljonkin”. Toinen kuvasi tilannetta ohjausryhmän työskentelyn

lähtökohdista käsin: ”eihän se ole ollut sellainen aihe, jota me oltaisiin [...] pohdittu”. Kolmas tarjosi oman näkemyksen, jossa tunnistaminen ja sivuuttaminen kulkivat rinnakkain: ”ehkä niitä ei ole kauheasti tietoisesti käsitelty ja niitä on osittain tietoisesti sivuutettu, mutta ne on sanotettu myös, että nyt tähän ei jäädä tätä miettimään sen takia, että me mennään eteenpäin”. Yhteinen viesti on, että tunnistaminen on tapahtunut yksilötasolla, mutta se ei ole muodostunut ohjausryhmän jaetuksi käytännöksi. Yksilöllisen paradoksiajattelun olemassaolo ei automaattisesti muutu organisaation tunnistamiskyvksi ilman rakennetta, jolla yksilöiden havainnot tuodaan yhteiseen käsittelyyn (Miron-Spektor ym., 2018, s. 27–28).

Paradoksien käsittely jännitteinä ja edelleen resurssikysymyksinä näkyi useassa kohdassa. Aineistossa tämä ilmeni esimerkiksi resursseista puhuttaessa. Eräs haastateltava nimesi tämän valikoivana toimintatapana: ”on se punnitseminen, että valitsen taisteluni siinä [...] resurssipulassa”. Toinen kuvasi jännitteen siirtymistä henkilöitymisen kehykseen: jännite ”alkaa henkilöityyn tosi nopeasti johonkin yksittäisen ihmisen toimintaan”. Resurssipula ja henkilöityminen ovat ohjausryhmässä helpommin hyväksyttäviä selityksiä kuin itse paradoksin nimeäminen. Ne eivät edellytä keskustelua paradoksin pysyvyydestä ja eivät tuo esiin, että molempia napoja olisi mahdollisesti pidettävä jatkuvasti voimassa. Aineisto vahvistaa puolustusmekanismeja koskevan teoreettisen huomion ja täydentää sitä. Resurssikysymys ja jännitteen henkilöityminen yksittäisen toimijan tyyliksi tai persoonaksi (Lewis, 2000, s. 763–765).

Konsensushakuisuus piti yhteistyötä yllä mutta peitti tunnistamista. Suomalaisen julkishallinnon konsensusperinne näkyi aineistossa ohjausryhmän työskentelytapana, jossa eri kantoja siedettiin ja jossa erimielisyyksiä pyrittiin pehmentämään (Christensen ym., 2020). Yksi haastateltava kuvasi tätä alkuvaiheen tilanteena: ”kun me ajateltiin jo toiset vahvasti että me halutaan sitä semmoista kohtaavaa toimintaa, toiset ajatteli että täytyy tehdä jotain uutta ja erilaista [...] siellä ehkä kuplikin pinnan alla [...] mutta siinä sitten oltiin ehkä ammatillisesti maltillisia”. Maltillisuus mahdollisti tiukassa aikataulussa etenemisen, mutta samalla se siirsi osan sisällöllisistä erimielisyyksistä myöhempään käsittelyyn. Toinen haastateltava nimesi saman dynamiikan jälkeensä: ”meillä on aika

paljon ollut tässä [...] ensimmäisen vuoden aikana, että saadaan tämä [...] toiminnallinen struktuuri pyörimään, niin ehkä se voi olla, että [strateginen tarkastelu] olisi vähän liikaa ollut vaadittukin, mutta nyt viimeistään olisi se paikka tehdä se”. Konsensushakuisuus näyttäytyy tässä siis ehdollisena vahvuutena: se mahdollistaa hybridiyhteistyön käynnistämisen, mutta tunnistamisen aktivoiminen on jätettävä tietoiseen myöhempään vaiheeseen, jota ei aineistossa kuitenkaan vielä ollut yhteisesti sovittu.

Aineistossa nousi esiin myös tunnistamattomien paradoksien kysymys. Paradoksi voi olla olemassa pitkän aikaa ilman, että toimijat osaavat nimetä sitä, eikä tunnistamattomien paradoksien lukumäärää voi tietää (Sorensen & Sainsbury, 2020, s. 155–159). Sama ulottuvuus kytkeytyy ”näkymättömäksi tehtyihin” valintoihin, joissa taustalla on yhtäaikaista valinnan logiikoita ilman, että ne tunnistetaan (Krautzberger & Tuckermann, 2024, s. 8). Yksi haastateltava sanoitti tämän epäilyksen suoraan: ”epäilen, että siellä on paljonkin asioita [...] jotka on jäänyt tunnistamatta”. Toinen haastateltava nimesi saman havainnon ajan ja prosessoinnin näkökulmasta: ”jääkö jotakin tunnistamatta, niin varmasti jää, koska se vaatii myös prosessoinnille aikaa, ja sitä kehitystä on tehty niin nopeasti”. Tämä rajaa tutkielman omia tuloksia — ne paradoksit, jotka aineistossa tulivat näkyviin, edustavat tunnistettujen jännitteiden joukkoa, eivät kaikkia mahdollisia paradokseja. Sama haastateltava korosti vielä, että itse haastattelukysymykset toimivat tunnistamisen apuvälineenä. Tunnistaminen ei näin ole pelkkä havainto vaan myös käsitteellinen ja diskurssiivinen käytäntö, joka edellyttää välineitä.

Päätöksenteon paikat tunnistettiin, mutta niiden käsittelemättömyys muodostui rakenteelliseksi. Aineistossa toistui kuvaus, jossa jännitteen tunnistaminen jäi puolimatkaan: päätöksen paikka tunnistettiin, mutta käytäntöä siitä, miten asiaa käsitellään, ei muodostettu. Yksi haastateltava kuvasi vapaaehtoisten tukemisen kysymystä: ”sitä sivuttiin joissakin keskusteluissa, mutta me ei koskaan sovittu siitä käytännöstä [...] se on vaan jäänyt ilmaan”. Toinen kuvasi samansuuntaisesti, että avoimeksi jätetty valinta palaa myöhemmin esiin jännitteenä, joka ”realisoituu sitten käytännössä”. Ne kysymykset, joista ei tehdä päätöstä, eivät katoa vaan siirtyvät yksittäisten toimijoiden ratkaistavaksi;

päätettävien asioiden rajaaminen on itsessään vallankäytön muoto (Bachrach & Baratz, 1962, s. 949–950). Tunnistamisen rajallisuus ei näin ole vain kognitiivinen vaan myös rakenteellinen, se kytkeytyy siihen, millaisia päätöksentekomuotoja ohjausryhmä käyttää. Teorian ja empirian vertailu paljastaa kolme eroa. Ensiksi jäsenitys paradoksin näkyväksi tulemisesta olettaa tunnistamisen luonteen kognitiiviseksi ja toimijatasoiseksi (Smith & Lewis, 2011, s. 389–390). Aineisto osoittaa, että yksilöllinen tunnistaminen ei automaattisesti johda yhteiseen tunnistamiseen. Kun ohjausryhmän tasolla paradoksia ei ole nimetty omaksi käsittelyn muodokseen, niin ei riitä, vaikka yksittäiset toimijat tunnistavat jännitteitä. Toiseksi puolustusmekanismit näkyvät aineistossa kahdessa muodossa, joista molemmat ovat osa suomalaisen julkishallinnon puhetapaa. Sielläkin näkyy resurssipuhe ja henkilöityminen (Lewis, 2000, s. 763–765). Kolmanneksi tunnistamattomien paradoksien olemassaolo on muistutus, joka jää helposti huomaamatta. Aineistossa kaksi haastateltavaa nimeää tämän rajan suoraan ja yhdistää sen toiminnan nopeuteen sekä ohjausryhmän puuttuvaan rakenteeseen tunnistamisen ylläpitämiseksi (Sorensen & Sainsbury, 2020, s. 155–159). Yhdessä nämä havainnot viittaavat siihen, että paradoksin tunnistaminen monitahoisessa hybridioorganisaatiossa edellyttää sekä käsitteellistä välinettä (yhteistä sanastoa) että rakenteellista käytäntöä (foorumia ja työskentelytapaa). Aineistossa kumpikaan ei ollut vielä vakiintunut, vaikka osa haastateltavista tunnisti tarpeen molempiin.

6.3 Reagointi johtamisen haasteisiin

Aineiston jännitteet ja paradoksit kohtasivat ohjausryhmässä erilaisia reaktiotapoja, jotka eivät asettuneet yhden johtamislogiikan alle. Paradoksaalisen johtajuusreaktiteorian (PLRT) jäsenitys tunnistaa kuusi reagointilogiikkaa: puolustautuvan kieltämisen, joko/tai-sitoutumisen, sekä/että-ylläpidon, reflektiivis-episodisen tarkastelun, metanavigaation sekä paradoksin tunnistamisen (Hyyryläinen ja muut, 2023, s. 83–104). Taulukko 4 kokoaa logiikat ja niiden esiintyvyydet. Seuraavaksi niitä vertaillaan analyyttisesti.

Puolustautuva kieltäminen jäi aineistossa marginaaliseksi. Defensiivisen kieltämisen reaktio tarkoittaa, että organisaatio ei tunnista logiikoiden välistä jännitettä tai aktiivisesti torjuu sen näkyväksi tekemisen (Fürstenberg ja muut, 2024, s. 4–11). Aineistossa suoria kieltämislauseita ei juuri esiintynyt; jännitteitä sanoitettiin laajasti ja avoimesti. Yksi haastateltava sanoittaa jännitteen suoraan jo haastattelun ensimmäisessä vastauksessa: ”paradoksi on siinä, että me operoidaan eri maastossa”, ja perustelee organisaation osallistumista sillä, että ”tähän ei ole ollut varsinaista lupaa panostaa tähän yhteistyöhön”. Kun kieltämistä ei ole tarjolla strategiana, paradoksien käsittelyyn on rakenteellisesti enemmän tilaa. Samalla on tunnustettava valikoitumisefekti: haastateltavat ovat aktiivisesti kehitystyössä mukana, eikä aineisto kata niitä toimijoita, jotka olisivat valinneet pitäytyä etäällä.

Joko-tai-sitoutuminen oli aineistossa vahva ja itse tunnistettu logiikka. Teoria kuvaa joko/tai-asetelman tilanteeksi, jossa yksi logiikka dominoi ja toinen torjutaan uhkana (Cunha & Putnam, 2019, s. 100). Kuvio 1 esittää joko/tai-rakenteen tilanteena, jossa valinta vähentää monimutkaisuutta ja estää jumiutumisen vaatimusten väliin (Krautzberger & Tuckermann, 2024, s. 8). Yksi haastateltava nimeää reaktiotavan suoraan: ”on tehty pääosin vain joko tai valintoja”. Toinen haastateltava kuvaa joko-tai-vaihtoehdon persoonalliseksi tyylikseen: ”olen niin ratkaisukeskeinen itse, että pyrin sen joko tai sieltä kaivamaan, vaikka väkisin ja sitä ohjaa aina se asiakkaan etu”. Sama haastateltava tunnistaa myös tämän tyylin rajat ja kertoo, että ohjausryhmässä on opastettu näkemään asetelma monimutkaisempana: ”mua on ehkä sitten opastettu myös muiden toimesta [...] eihän se nyt näin ihan ole se asianlaita”. Konkreettisin esimerkki rajauksesta on hyvinvointialueen suhde palveluohjausjärjestelmän kehittämiseen. Siinä on tunnistettu riski siitä, että jos vetovastuu siirtyy suurelle toimijalle, ”se kyseinen organisaatio kaappaa ikään kuin vallan ja se kehitystyö menee liian kauas konkretiasta”. Tämä on johtanut ohjausryhmän rajauksen järjestövetoisen kehittämisen ympärille. Joko-tai-logiikka ei siis aineistossa näyttäyty heikon reflektion merkkinä, vaan tietoisena rajauksena silloin, kun toinen vaihtoehto koetaan rakenteelliseksi uhkaksi.

Sekä-että-ylläpito esiintyy aineistossa, mutta jäi useissa kohdin kuin pakon sanelemaksi. Paradoksaalisen johtamisen ytimessä on molempien puolien samanaikainen ylläpitäminen tietoisena valintana (Smith & Lewis, 2011, s. 390–393). Sekä/että-rakenteessa yhden navan valitseminen on rationaalisesti mahdotonta, koska molempien napojen suhteellinen merkitys voi muuttua ennalta arvaamattomasti (Krautzberger & Tuckermann, 2024, s. 8). Yksi haastateltava kuvaa sen omaksi orientaatiokseen: ”en koe joko tai vaan nimenomaan niinku sekä että”, ja kuvaa toimintaa ”eläväksi strategiaksi”, joka muuttuu tarpeen mukaan. Sama haastateltava korostaa monitahoisen ohjausryhmän mukanaan tuomaa kykyä pitää erilaisia näkökulmia rinnakkain. Toinen haastateltava nimeää sekä-että-asetelman rahoituksen kohdalla: hyvinvointialueelta haetaan rahoitusta ja samanaikaisesti ylläpidetään tietoisuutta kaappausriskistä. Kolmas haastateltava sen sijaan toteaa, että vaikka asetelma olisi sekä-että, ohjausryhmä ei ole löytänyt yhteistä työskentelytapaa, jolla molempia puolia voitaisiin pitää näkyvinä: ”mä en usko, että me yhdessä näe”. Sekä-että-ylläpito esiintyi näin enemmän yksilöllisenä asennoitumisena tai rakenteellisen reunaehdon pakottamana sopeumana kuin yhteisenä työskentelytapana. Tämä erottaa empirian teoreettisesta olettamuksesta, jossa sekä-että rakentuu organisaatiotason tietoiseksi valinnaksi (Smith & Lewis, 2011, s. 390–393).

Reflektiivis-episodinen tarkastelu oli aineiston selkein reaktiotapa, ja se sanoitettiin useamman haastateltavan toimijan suulla. Teoreettisesti tilannekohtainen liikkuminen logiikoiden välillä on tietoista analyysiä, jossa paradokseja ei pyritä ratkaisemaan kerralla vaan iteroidaan kokemuksen kautta (Lüscher & Lewis, 2008, s. 222–223; Smith & Lewis, 2011, s. 390–393). Aineiston puhetapa vastaa tätä jäsenystä. Hanketta kuvataan toiminnaksi, jossa edetään lyhyin liikkein ja muutetaan suuntaa silloin, kun se ei toimi: ”tehdään lyhyitä liikkeitä, vähän kuin suunnistuksessa. Jos suunta ei ole hyvä, [...] käännetään nopeasti sitä”. Yksi haastateltava nimeää periaatteen myös sanapariksi ”fail fast” eli jos toiminta ei toimi, sitä joko lopetetaan tai sen suuntaa muutetaan. Toinen haastateltava sanoo saman logiikan tietoisena valintana: ”tietoisesti tavallaan joko tai valintana hyväksytty se, että me hyväksytään niitä keskeneräisiä tulkintoja ja ei mietitä niitä loppuun asti, vaan me vaan nyt tehdään, jotta me saadaan kokemuksia”. Yksi haastateltava kuvaa

toimintaa myös metaforalla ”vaan ja katsotaan, mennäänkö rotkon pohjalle”. Reflektiivis-episodinen tarkastelu mahdollistaa siten nopean etenemisen. Samalla se jättää jännitteiden käsittelyn riippuvaiseksi siitä, että niihin todella palataan. Yksi haastateltava ennakoi vaihetta, jossa siedettäväksi jätetyt jännitteet on käsiteltävä uudelleen. Tähän mennessä tähän palaamiseen ei ole muodostunut yhteistä käytäntöä.

Metanavigaatio jäi aineistossa kapeaksi ja substanssisidonnaiseksi. Teorian valossa metanavigaatio tarkoittaa kykyä tietoisesti vaihdella logiikoiden välillä tilanteen mukaan ja kohdella jännitteitä yhteismitallisesti (Fürstenberg ja muut, 2024, s. 4–11; Krautzberger & Tuckermann, 2024, s. 8–12). Aineistossa portfolioajattelu näyttäytyy lähinnä rahoituksen kohdalla. Monikanavaisuus tunnistetaan haavoittuvuutta vähentäväksi rakenteeksi, ja yksi haastateltava muotoilee tämän toteamalla, että ”ei olla niin haavoittuvia, että ei ole se rahoitus yhdestä puusta vuoltu”. Ammatillinen punninta siitä, milloin asia kannattaa nostaa pöydälle (”sä oot ammatilainen niin sä mietit myös sen arvoa”), on lähellä metanavigaatiota yksilötasolla. Sama haastateltava nimeää tämän myös valikoivana toimintatapana resurssipulan keskellä: ”valitsen taisteluni siinä [...] resurssipulassa”. Ohjausryhmän tasolla jatkuvien jännitteisten tavoitteiden johtamista ei aineistosta hahmotu. Tämä on keskeinen rajaava havainto meta-sekä-että-mallin näkökulmasta, sillä metatason rakentuminen vaatii rakenteen, joka on monitahoisessa ja vasta muotoutuvassa hybridissä puutteellinen (Krautzberger & Tuckermann, 2024, s. 8–12).

Paradoksin tunnistaminen näyttäytyi vahvuutena, mutta vain osalle haastateltavista. Aineisto erottuu monista organisaatiotutkimuksen kohteista siinä, että paradoksi-termi esiintyy haastateltavan omalla suulla ilman tutkijan vihjettä. Yksi haastateltava kuvaa, että ”ensimmäinen sellainen ehkä paradoksi on siinä, että me operoidaan eri maastossa”, ja toteaa lisäksi, että ”onhan se paradoksaalista, että tähän ei ole ollut varsinaista lupaa panostaa”. Aineiston sisällä kuvio kuitenkin vaihtelee: toinen haastateltava sanoittaa puutteen yhtä suoraan toteamalla, että ”jos ei tunnisteta edes kunnolla niitä paradokseja [...] valinnan paikkoja ylipäätään”. Tunnistaminen ei näin ollut ohjausryhmän jaettu kompetenssi, vaan jakautui haastateltavien välillä. Tämä on tärkeä tarkennus teoriaan, joka

tyypillisesti käsittelee paradoksin tunnistamista organisaatiotason eikä toimijatason ominaisuutena.

Ajallinen ja käsitteellinen eritahtisuus muodosti reaktioiden taustarakenteen. Monitoimijaisten projektien johtaminen kärsii toimijoiden eri rytmeistä (Dille & Söderlund, 2011, s. 480–490; 2013, s. 552–575). Aineisto tukee tätä havaintoa, mutta tuo siihen täydennyksen: ajallisen eritahtisuuden rinnalla esiintyy käsitteellinen eritahtisuus. Yksi haastateltava nimeää sen suoraan: ”siinä on niinku ajallista epäsynkroniaa, siinä on niinku myöskään tämmöstä käsitteellistä epäsynkroniaa [...] puhutaan ehkä eri asioista tai eri termeillä samoista asioista”. Toinen kuvaa, miten oman organisaation työnkuvan laajuus tekee Tuikiulan rytmiiin reagoimisesta käytännössä mahdotonta: ”mä en kerkeä järjestää sitä työtä niinku millään”. Rahoittajan rooli rytmittäjänä korostuu kahdesti, joten rahoitus on ”metronomi koko tälle tekemiselle”, ja LähiTapiolan vaikuttavuusvaade on määrittänyt aikataulua ”tosi vahvasti”. Ajallinen ja käsitteellinen eritahtisuus ei näin pelkästään vaikeuta yksittäisiä päätöksiä, vaan estää myös yhteisen tilannekuvan muodostumista, jolloin reaktiotavat eivät synkronoidu toimijoiden välillä (Stenvall & Virtanen, 2017, s. 198–199).

Päätösvallan hajautuminen yksilöille jää PLRT-kehiksen ulkopuolelle, mutta nousee aineistossa keskeisenä reaktiomuotona. Kollektiivisen päätösvallan hajautumista ei tyypillisesti käsitellä paradoksaalisen johtamisen reaktiologiikkana, vaikka se kytkeytyy ”näkyväksi tehtyihin” valintoihin, joissa päätöksen taustalla on yhtäaikaisia valinnan logiikoita ilman, että ne tunnistetaan (Krautzberger & Tuckermann, 2024, s. 8). Aineistossa tämä on toistuva piirre, jonka kautta osa jännitteistä jäi käsittelemättä: ”niin monia asioita on annettu vaan yksittäisille ihmisille [...] tehtäväksi [...] ollaan jouduttu siinä ketteryydessämme antamaan yksittäisille ihmisille hirveästi vastuuta”. Haastateltava kuvaa myös, miten päätöksiä jäi ”ilmaan”, kun käytäntöä ei ole muodostettu. Päätöksenteon hajautuminen on ollut hinta ketteryydestä. Se on ollut osin tietoinen valinta, mutta samalla päätöksentekoa on käytännössä siirtynyt yksittäisille toimijoille tilanteissa, joissa ohjausryhmä ei ole vienyt yhteisiä linjauksia loppuun asti. Tämä vastaa nondecision-

making -ilmiötä: päätöksen tekemättä jättäminen ohjausryhmässä on itsessään päätös, joka siirtää harkintavallan yksilöille ilman yhteistä mandaattia (Bachrach & Baratz, 1962, s. 949–950).

Teorian ja empirian vertailu paljastaa kolme keskeistä eroa. Ensimmäisenä PLRT-kehys olettaa reaktiologiikoiden valinnan systemaattiseksi prosessiksi, jossa toimijat liikkuvat logiikoiden välillä tilanteen mukaan, mutta empiriassa reaktiotavat jakautuivat osittain haastateltavien välillä eivätkä toimineet jaettuna ohjausryhmän työskentelytapana (Hyyryläinen ja muut, 2023, s. 83–104). Seuraavana sekä-että-asetelma tietoisena organisatitason valintana ei toteutunut aineistossa puhtaana, vaan sekä-että ilmeni enemmän yksilöllisenä asenteena tai pakon sanelemana sopeutumana (Smith & Lewis, 2011, s. 390–393). Kolmanneksi paradoksaalisen johtamisen teoria käsittelee jännitteen avoimeksi jättämistä reflektiivis-episodisena käsittelynä, kun taas empiriassa avoimeksi jättäminen näyttäytyi rakenteellisena oletustapana, joka siirsi vallan yksilöille ilman suunniteltua palaamista (Lüscher & Lewis, 2008, s. 222–223). Nämä erot eivät kumoa teoriaa, mutta ne osoittavat, että monitahoisessa hybridissä, jossa toimijoiden määrä on suuri ja rakenteellinen kypsyys vasta muotoutumassa, reaktiologiikat eivät seuraa teorian oletamaa systematiikkaa, vaan muotoutuvat tilannesidonnaisesti ja osin yksilöllisesti.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkielman tehtävänä on ollut jäsentää, miten paradoksit, intressit ja reaktiologiikat näkyvät monitahoisessa hybridiorganisaatiossa, kun toimijoina ovat yhdistykset, palvelualustasta vastaava yritys ja rahoituspohjan ollessa monikanavainen. Tarkastelua ovat ohjanneet seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Tunnistetaanko paradoksit ja miten niihin reagoidaan johtamisessa?
2. Kuinka organisaatiomallin eri osat vaikuttavat intresseillään toisiinsa?
3. Millainen johtaminen kykenee tällaisessa mallissa tuottamaan luottamuksen ja parhaan toiminnallisen kehyksen?
4. Kyetäänkö ja kannattaako monitahoinen hybridimalli muodostaa rahoituksen saamiseksi?

7.1 Keskeiset havainnot

Paradoksien tunnistaminen ja reagointi

Paradoksien tunnistaminen jäi ohjausryhmässä rajoittuneeksi. Kun aihetta käsiteltiin lähinnä jännitteinä, niin paradoksia omana, samanaikaisesti pysyvänä ja jatkuvasti käsiteltävänä päätöksenteon muotona ei tunnistettu järjestelmällisesti. Kun tunnistamisen yhtenäisyyttä kysyttiin, kaikki haastateltavat eri sanoin vahvistivat, että tunnistaminen riippuu yksilöstä, eikä se ole ohjausryhmässä jaettu käytäntö. Tämä on aineiston selvin yhteinen havainto. Reaktiotavat vaihtelivat: jännitteitä sanoitettiin, sivuutettiin, rajattiin joko/tai-valinnoiksi, ylläpidettiin sekä-että-asetelmana ja palattiin niihin myöhemmissä vaiheissa. Rakenteelliseksi piirteeksi muodostui se, että osa päätöksistä jätettiin avoimeksi. Kollektiivinen päätösvalta hajautui tällöin yksittäisille toimijoille, mikä ei näytty tilapäisenä vaan toistuvana tapana käsitellä ratkaisemattomia kysymyksiä. Valinnat asettuvat joko-tai- ja sekä-että-akseleille, ja avoimeksi jätetyt päätökset vastaavat ”näkyvämmäksi tehtyjen” valintojen ulottuvuutta (kuvio 1).

Intressien keskinäinen vaikutus

Hybridiorganisaation hallinto ei muodostanut yhtä johdonmukaista linjaa, vaan monitahoisien intressikentän, jossa eri logiikat kilpailivat tilasta. Palveluintressi toimi yhdistävänä elementtinä silloin, kun muut tavoitteet asettuivat vastakkain. Sen rinnalla yhdistysten selviytymislogiikka, rahoittajien tilivelvollisuusvaade, yrityslogiikan nopeus ja järjestötyön pitkäjänteinen rytmi tuottivat keskenään eritahtisia odotuksia. Vapaaehtoisuuden logiikka jäi aineistossa jäsentymättömäksi katvealueeksi. Päätöksenteon avoimeksi jättäminen toimi myös piilointressien välineenä: ne asiat, joita ei tuotu päätettäväksi, muovasivat toimintaa yhtä paljon kuin ne, joista päätettiin (Bachrach & Baratz, 1962, s. 949–950).

Johtamisen kyky tuottaa luottamus ja toiminnallinen kehys

Johtaminen monitahoisessa hybridissä ei nojannut yhteen logiikkaan, vaan muotoutui erilaisten reaktiologiikoiden vaihtelussa. Strateginen johtaminen ei toteutunut selvinä ja lopullisina valintoina, vaan tilannesidonnaisina ja keskeneräiseksi jäävinä prosesseina. Paradoksaalisuuden johtamista esiintyi erityisesti silloin, kun ristiriitojen molempia puolia pyrittiin pitämään rinnakkain tai kun jännitteisiin palattiin toistuvasti. Tämä vastaa kuvion 1 esittämää dynaamisen tasapainon ajatusta, jossa toimintaa voidaan kallistaa toiseen napaan vain rajatusti ennen kuin tarvitaan korjaava vastapainotus (Krautzberger & Tuckermann, 2024, s. 8). Nämä elementit eivät kuitenkaan olleet pysyviä eivätkä yhteisiä. Luottamuksen perustana toimi ensisijaisesti konsensukseen pyrkivä eteneminen, kuin selkeästi sanoitettu johtamismalli. Konsensukseen pyrkiminen mahdollisti yhteistyön jatkumisen, mutta samalla se siirsi ristiriidat tulevaisuuteen ja heikensi yhteisen tilannekuvan muodostumista.

Monitahoisien hybridin järkevyyden rahoituksen näkökulmasta

Monikanavainen rahoituspohja vahvisti yhdistysten selviytymistä, mutta toi mukanaan keskenään erilaiset raportointivaatimukset ja kasvavan hallinnollisen kuorman. Pienille yhdistys- ja yrityspohjaisille yhteenliittymille suuren rahoittajainstituution vaateet aiheuttivat suhteettoman paineen suhteessa toiminnan kokoon. Hybridimallin hyödyt riippuivat skaalasta ja kyvystä mallintaa toimintaa toistettavaksi. Aloittavalle hybridille rahoituspohjan monikanavaisuus ei ole itsestään selvä etu, vaan vaatii rinnalleen hallinnollisen kantokyvyn arvioinnin. Tähän tutkimuskysymykseen ei aineiston perusteella voi antaa yksiselitteistä myöntävää tai kieltävää vastausta; vastaus on ehdollinen ja riippuu siitä, miten hybridin hallinnollinen rakenne onnistutaan mitoittamaan suhteessa rahoittajan vaateisiin.

7.2 Teorian ja havaintojen suhde

Keskeiset havainnot suhteutuvat tutkielman teorialähtökohtiin sekä vahvistavasti että täsmäntävästi. Osa tuloksista oli teorian ennakoimia, osa nosti esiin ulottuvuuksia, joita teoria käsittelee vain rajatusti.

Paradoksiteoria (Smith & Lewis, 2011, s. 381–403; Schad ja muut, 2016, s. 5–64) ennakoi, että hybridissä jännitteet ovat luonteeltaan pysyviä ja että niiden samanaikainen käsittely sekä-että-asetelmassa muodostaa toiminnan ytimen. Tämä asetelma tuli aineistossa näkyviin: jännitteitä tunnistettiin, niitä rajattiin, sivuutettiin ja niihin palattiin. Kuvio 1 esittää sekä-että-rakenteessa molempien napojen oletuksen, että ne säilyvät, mutta niiden suhteellinen merkitys voi muuttua ennalta arvaamattomasti. PLRT-kehys osoittautui käyttökelpoiseksi siksi, että se nimeää nämä eri reaktiotavat omiksi luokikseen sen sijaan, että ne sulautuisivat yhdeksi johtamistyyliksi. Empiirinen aineisto vahvisti teoriakehyksen erottelevuuden reaktiologiikoiden osalta ja osoitti sen käytännön toiminnan tasolla.

Institutionaalisten logiikoiden teoria (Friedland & Alford, 1991, s. 232–263; Thornton ja muut, 2012, s. 5–10) tarjosi odotetun mukaisen jäsenyyksensä sille, miksi eri toimijat tuovat mukanaan toisiinsa sopimattomia odotuksia. Palveluintressin yhdistävä rooli vastaa

keskuslogiikan vakauttavaa vaikutusta hybridissä (Besharov & Smith, 2014, s. 364–381). Aineisto kuitenkin osoitti, että keskuslogiikan vakauttava vaikutus on ehdollinen: se kantattelee yhteistyötä silloin, kun muut logiikat eivät vaadi nopeaa päätöstä, mutta menettää otteensa silloin, kun rahoittajalogiikka tuo mukanaan tiukkoja aikatauluja ja raportointisyklejä.

Strategisen johtamisen klassinen kehys ei toteutunut aineistossa siten kuin teoria olettaa. Päätöksenteko ei tarkentunut valintoina, jotka olisivat olleet selviä, priorisoituja ja lopullisia (Mintzberg ja muut, 1998; Porter, 1996, s. 61–78). Se hajautui tai siirtyi tai jäi avoimeksi. Tämä ei näytä olleen yksittäisten toimijoiden kyvyttömyydestä johtuva poikkeama, vaan monitahoisen hybridin rakenteellinen ominaisuus. Meta-sekä-että-malli auttoi jäsentämään tilannetta. Kyse ei ole pelkästään joko-tai- ja sekä-että-valintojen välillä liikkumisesta, vaan myös siitä, että metatasolle nouseminen vaatii rakennetta, joka monitahoisessa hybridissä on usein puutteellinen (Krautzberger & Tuckermann, 2024, s. 8–12).

Aineisto toi esiin neljä seikkaa, joita teoriapohja ei suoraan ennakoanut. Ensiksi suuren rahoittajainstituution vaateet kohdistuivat pieneen yhdistys- ja yrityspohjaiseen hybridiin epäsuhtaisesti. Hybridioorganisaatioiden tutkimus (Battilana & Dorado, 2010, s. 1419–1440; Battilana & Lee, 2014, s. 397–441; Johanson & Vakkuri, 2017) on tarkastellut hybridejä ensisijaisesti niiden omana muotona, ei niinkään suhteessa rahoittajan kokoluokkaan. Tämä asetelma vaatii erillistä jäsenystä, joka huomioi kokoluokkien välisen jännitteen omana paradoksina.

Toiseksi ajallisen eritahtisuuden teoria (Dille & Söderlund, 2011, s. 480–490; 2013, s. 552–575; Söderlund & Dille, 2025) sai aineistosta tukea, mutta myös täydennystä. Ajallinen eritahtisuus ei näyttäytynyt vain rytmien yhteensopimattomuutena, vaan se kytkeytyi yhteisen tilannekuvan puuttumiseen (Stenvall & Virtanen, 2017, s. 195–202). Kun toimijat toimivat omien aikataulujensa mukaan, myös käsitteet menivät eri tahdissa ja se lisäsi yhteensopimattomuutta. Tämä viittaa siihen, että ajallinen eritahtisuus on samalla ymmärryksen eritahtisuutta.

Kolmanneksi konsensushakuisuus näyttäytyi aineistossa rakenteellisena suojakerroksena, ei vain organisaation kulttuurisena piirteenä. Konsensushakuisuus pitää yllä yhteistyötä silloin, kun toimijat eivät vielä jaa yhteistä käsitteistöä eivätkä keskinäistä tunnettavuutta. Samalla se kuitenkin peittää näkyvistä niitä ristiriitoja, joista paradoksiteorian mukaan pitäisi keskustella suoraan. Tämä mekanismi vastaa kuvion 1 esittämää ”näkyvämmäksi tehtyjen” valintojen osiota. Siinä päätösten taustalla on yhtäaikaista valinnan logiikoita ilman, että ne tunnistetaan (Krautzberger & Tuckermann, 2024, s. 8).

Neljänneksi paradoksin tunnistaminen näyttäytyi aineistossa yksilötason kyvyksi, joka ei muunnu organisaation tunnistamiskyvyksi ilman rakennetta. Paradoksiajattelua on korostettu mikroperustaisena ilmiönä, jossa tapa ajatella ongelmaa määrittää sen käsitteilyn mahdollisuudet (Miron-Spektor ja muut, 2018, s. 27–28). Aineisto vahvistaa tämän mikroperustan olemassaolon: yksittäiset haastateltavat tunnistavat jännitteitä omalta osaltaan ja jotkut myös nimeävät niitä paradokseiksi. Aineisto osoittaa kuitenkin samalla, että mikroperustan siirtyminen ohjausryhmän jaetuksi käytännöksi vaatii yhteistä sanastoa ja foorumia, jotka aineistossa olivat vasta muotoutumassa. Kaikki neljä haastateltavaa vahvistivat eri sanoin, että tunnistaminen on tällä hetkellä yksittäisten ihmisten varassa eikä ohjausryhmän jaettua käytäntöä. Tämä on tutkielman yhtenäisin yhteinen havainto haastateltavien välillä ja täydentää mikroperustakäsitettä lisäämällä siihen rakenteellisen siirtymän ehtoja koskevan kysymyksen (Miron-Spektor ja muut, 2018, s. 27–28).

Kokonaisuutena voi todeta, että teorialähtökohdat antoivat tutkielmalle toimivan jäsenyyksen, mutta empiria toi esiin sellaisia rakenteellisia ja ajallisia ulottuvuuksia, jotka jäävät teoriassa vähemmälle huomiolle. Johtaminen monitahoisessa hybridissä ei näin ollen palaudu yhteen logiikkaan, vaan muotoutuu jatkuvassa liikkeessä erilaisten reaktiologioiden, intressien ja ajallisten rytmien välillä.

7.3 Luotettavuuden arviointi

Aineisto rakentuu neljästä teemahaastattelusta sekä pohjakyselystä ja ohjausryhmän kirjallisesta materiaalista. Aineisto on kapea mutta syvä. Asetelma mahdollistaa ohjausryhmän toiminnan tarkan jäsennyksen, mutta tuo mukanaan ylianalysoinnin ja kehäpäätelmien riskin. Riski on erityisen näkyvä silloin, kun teoriapohja ja analyysin kohde ovat itessään paradoksaalisia. Paradoksien tunnistaminen ja paradoksaalisuuden käsittely analyysissä tuottavat samanaikaisesti relationaalista tulkintapintaa, jossa tutkija etsii kohteesta sitä, jota teoria ohjaa etsimään.

Reaktiologiikat ovat aineiston pohjalta tunnistettavia luokitteluja siinä mielessä, että ne nousevat esiin toistuvasti. Haastateltavien oma ymmärrys jännitteistä ja päätöksenteon vaihtoehtoista ei kuitenkaan välttämättä asetu samalle käsitteelliselle tasolle kuin analyttinen tulkinta. Aineiston tulkinta on tapahtunut useammalla metatasolla samanaikaisesti, mikä on paradoksiteorian luonteeseen kuuluva piirre, mutta myös metodologinen riski. Tämä riski on tehty näkyväksi pitämällä joko-tai-logiikka taustalla ankkurina. Sen tarkoituksena on ollut estää paradoksiteoriaa muodostumasta ennen aikaisesti ensisijaiseksi selittäväksi tulkinnaksi (Cunha & Putnam, 2019, s. 100). Samalla joko-tai-logiikan säilyttäminen merkitsee sitä, että strateginen ajattelu on perusoletuksena mukana sekä pysyvyyttä tuovana että paradoksaalisen tarkastelun kanssa kilpailevana kehiksenä.

Teorian käsitteistössä on epätarkkuutta. Paradoksin, jännitteen, ristiriidan ja dialektiikan rajat eivät ole kirjallisuudessa selvärajaisia, mikä tuo tulkintaan jatkuvaa sekoittumisen riskiä. Tässä tutkielmassa käsitteet on pyritty pitämään erillisinä siten, että jännitteellä viitataan koettuun, paradoksilla pysyvään ja jatkuvaa käsittelyä vaativaan vastakkainasetteluun ja ristiriidalla enemmän sisällölliseen erimielisyyteen. Käytetty käsitteistö ei poista sekoittumisen riskiä, vaan tekee siitä lukijalle näkyvämmän.

Tulosten yleistettävyys on rajoitettu. Kohdeorganisaatio on aloittanut toimintansa vuonna 2025, ja sen ohjausryhmä on kuuden yhdistyksen ja yhden yrityksen muodostama. Toiminta on monikanavaisesti rahoitettua ja sisältää julkisen, järjestöpohjaisen,

yrittäjäpohjaisen ja vapaaehtoisuuteen nojaavan ulottuvuuden. Tulokset kuvaavat siten erityisesti tämän kaltaista monitahoista hybridiä. Yleistettävyyden muihin hybridiorganisaatioihin riippuu siitä, miten ne vastaavat toimijoiden määrältä, rahoituspohjan rakenteelta ja kokoluokkasuhteilta tarkastelun kohdetta.

7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkielma tekee näkyväksi viisi keskenään kytkeytyvää lisätutkimuksen paikkaa. Ensimmäinen niistä koskee suuren rahoittajainstituution ja pienen monitahoisen hybridin välistä suhdetta. Aineisto osoittaa, että rahoittajan vaateet eivät asetu hybridiin neutraalisti, vaan ne kohdistuvat suhteettomasti pieneen osapuoleen ja muokkaavat sen toimintaa. Jatkotutkimus voisi tarkastella, millä ehdoin pieni tai monen pienen yhteinen laaja monitahoinen hybridi kykenee säilyttämään oman toimintalogiikkansa. Lisänsä tähän tuo tilanne, jossa joudutaan tekemään rakenteellisia ratkaisuja kokoluokkajännitteen hallitsemiseksi.

Skaalautumisen ja toiminnan mallintamisen kysymys muodostaa toisen tutkimuksen kohteen. Aineistossa nousi esille ajatus siitä, että monitahoisen hybridin toimintaa pitäisi voida toistaa ja siirtää uuteen kontekstiin. Tämä jää tutkimuskirjallisuudessa melko avoimeksi. Jatkotutkimus voisi rakentaa empiirisesti ankkuroidun mallin siitä, mitä monitahoisen hybridin toiminnan toistettavuus käytännössä edellyttää ja mihin elementteihin se pysähtyy.

Kolmas jatkotutkimuksen kohde tulee hybridiorganisaation pyrkiessä konsensukseen rakenteellisena suojausmekanismina. Aineisto antoi viitteitä siitä, että konsensushakuisuus mahdollistaa yhteistyön jatkumisen. Mutta samalla se peittää näkyvistä jännitteitä, joiden käsittely olisi paradoksiteorian valossa välttämätöntä. Jatkotutkimus voisi selvittää, missä vaiheessa hybridin elinkaarta konsensuksen hakeminen kantaa toimintaa eteenpäin ja missä vaiheessa se alkaa jarruttaa paradoksien käsittelyä.

Neljäs tutkimuskysymys liittyy ajallisen eritahtisuuden ja käsitteellisen yhteensopimattomuuden väliseen kytkentään. Aineisto antoi viitteitä siitä, että ajallinen ja käsitteellinen eritahtisuus kytkeytyvät toisiinsa. Kun aikataulut eroavat, myös käsitteet kulkevat eri tahdissa. Jatkotutkimus voisi tarkastella tätä kytkentää suoraan ja selvittää, millaiset jaetut käsitteet ja yhteiset tilannekuvat tukevat toimijoiden välistä ajallista synkronoitumista monitahoisessa hybridissä.

Viimeinen tutkimuksen kohde nousee yksilöllisen ja organisaation tunnistamiskyvyn välisessä siirtymässä. Aineisto osoitti, että haastateltavat tunnistivat jännitteitä omalla tasollaan, mutta tämä yksilötason kyky ei ole muuntunut ohjausryhmän jaetuksi tunnistamiskäytännöksi. Mikroperustateoria käsittelee paradoksiajattelua yksilön tasolla. Aineiston pohjalta syntyy kysymys siitä, millaiset käsitteelliset, laajemman näkökulman omaavat keskustelut ja rakenteelliset edellytykset tukevat siirtymistä yksilöllisestä paradoksiajattelusta jaetuksi organisaatiokäytännöksi (Miron-Spektor ja muut, 2018, s. 27–28). Jatkotutkimus voisi tarkastella, millaiset kohtaamisen tilat, sanastot ja työskentelytavat mahdollistavat yksilöllisen tunnistamiskyvyn muuntumisen ohjausryhmän jaetuksi käytännöksi monitahoisessa hybridissä.

Nämä viisi jatkotutkimuksen kohdetta nousevat suoraan tämän tutkielman aineistosta ja kohdeorganisaation tilanteesta. Niiden tutkiminen vahvistaisi sekä paradoksiteorian, institutionaalisten logiikoiden teorian, että ajallisen eritahtisuuden teorian soveltuvuutta monitahoisen hybridioorganisaation tarkasteluun. Tämä palvelisi käytännössä erityisesti aloittavia hybridejä, joissa hallinnollinen kyky on rajallinen. Tutkielman keskeinen anti on osoittaa, että paradoksin tunnistaminen ei ole pelkkä kognitiivinen kyky vaan rakenteellinen käytäntö. Sen muodostuminen edellyttää sekä yhteistä sanastoa että institutionaalista foorumia.

Lähteet

- Abbott, A. (1988). *The system of professions: An essay on the division of expert labor*. University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226001012.001.0001>
- Ancona, D. L. & Chong, C.-L. (1996). Entrainment: Pace, cycle, and rhythm in organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 18, 251–284. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(96\)18010-4](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(96)18010-4)
- Anthropic. (2026). *Claude* (Opus 4.7 Adaptive) [laaja kielimalli]. Noudettu 3.5.2026 osoitteesta <https://claude.ai>
- Audia, P. G., Locke, E. A. & Smith, K. G. (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. <https://doi.org/10.5465/1556413>
- Autioniemi, J. (2025). Paradoksaalinen kompleksisuusteoria: Paradoksien johtaminen kompleksisissa järjestelmissä. *Hallinnon Tutkimus*, 44(4). <https://doi.org/10.37450/ht.161517>
- Bachrach, P. & Baratz, M. S. (1962). Two faces of power. *American Political Science Review*, 56(4), 947–952. <https://doi.org/10.2307/1952796>
- Bansal, P., Reinecke, J., Suddaby, R. & Langley, A. (2022). Temporal work: The strategic organization of time. *Strategic Organization*, 20(1), 6–19. <https://doi.org/10.1177/14761270221081332>
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press. ISBN-13: 978-0674328037
- Battilana, J. & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>
- Battilana, J. & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing: Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893615>

- Bennani, K. S., Ben Hassine, A. & Mazouz, B. 2022. Public governance tensions: A managerial artefacts-based view. *International Review of Administrative Sciences* 88(4), 1050–1067. <https://doi.org/10.1177/0020852320988155>
- Berti, M. & Cunha, M. P. e. (2023). Paradox, dialectics or trade-offs? A double loop model of paradox. *Journal of Management Studies*, 60(4), 861–888. <https://doi.org/10.1111/joms.12899>
- Besharov, M. L. & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364–381. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0431>
- Bozeman, B. (2007). *Public values and public interest: Counterbalancing economic individualism*. Georgetown University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt2tt59z>
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2020). *Organization theory and the public sector: Instrument, culture and myth* (2. painos). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780367855772>
- Correia, T. & Denis, J.-L. (2016). Hybrid management, organizational configuration, and medical professionalism: Evidence from the establishment of a clinical directorate in Portugal. *BMC Health Services Research*, 16(Suppl 2), Article 161. <https://doi.org/10.1186/s12913-016-1398-2>
- Cunha, M. P. e & Putnam, L. L. (2019). Paradox theory and the paradox of success. *Strategic Organization*, 17(1), 95–106. <https://doi.org/10.1177/1476127017739536>
- Demil, B., Leca, B. & Naccache, P. (2005). Inter organizational temporal coordination in organizational fields: The concept of temporal institution. *Academy of Management Proceedings*, 2005(1). <https://doi.org/10.5465/ambpp.2005.18782461>
- Denhardt, R. B. & Denhardt, J. V. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>
- Digiaula – apua ja ohjausta paikasta riippumatta*. Noudettu 10.5.2026 osoitteesta <https://tukiaula.fi/palvelut/digiaula>
- Dille, T. & Söderlund, J. (2011). Managing inter-institutional projects: The significance of isochronism, timing norms and temporal misfits. *International Journal of*

- Project Management*, 29(4), 480–490. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.02.007>
- Dille, T. & Söderlund, J. (2013). Managing temporal misfits in institutional environments: A study of critical incidents in a complex public project. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(3), 552–575. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-03-2012-0006>
- Dille, T., Söderlund, J. & Clegg, S. (2018). Temporal conditioning and the dynamics of inter-institutional projects. *International Journal of Project Management*, 36(5), 673–686. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.03.007>
- Dille, T., Hernes, T. & Vaagaasar, A. L. (2023). Stuck in temporal translation? Challenges of discrepant temporal structures in interorganizational project collaboration. *Organization Studies*, 44(6), 867–888. <https://doi.org/10.1177/01708406221137841>
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Downs, A. (1967). *Inside bureaucracy*. Little, Brown. ISBN 978-0881337587
- Dunleavy, P. (1991). *Democracy, bureaucracy and public choice: Economic explanations in political science*. Harvester Wheatsheaf. <https://doi.org/10.4324/9781315834160>
- Freidson, E. (2001). *Professionalism: The third logic*. University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226262031.001.0001>
- Friedland, R. & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. Teoksessa W. W. Powell & P. J. DiMaggio (toim.), *The new institutionalism in organizational analysis* (s. 232–263). University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226677095.001.0001>
- Fürstenberg, N., Booth, J. E. & Alfes, K. (2024). Benefitting or suffering from a paradoxical leader? A self-regulation perspective. *Human Relations*, 77(10), 1502–1533. <https://doi.org/10.1177/00187267231199644>

- Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. 2004. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal* 47(2), 209–226. <https://doi.org/10.5465/20159573>
- Clegg, S. R., Cunha, M. P. e & Rego, A. 2002. Management paradoxes: A relational view. *Human Relations* 55(5), 483–503. <https://doi.org/10.1177/0018726702555001>
- Greenwood, R., Diaz, A. M., Li, S. X. & Lorente, J. C. (2010). The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organizational responses. *Organization Science*, 21(2), 521–539. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0453>
- Hahn, T. & Knight, E. (2021). The ontology of organizational paradox: A quantum approach. *Academy of Management Review*, 46(2), 362–384. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0408>
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. The Belknap Press of Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/9780674038479>
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Huikku, J. (2009). *Post-completion auditing of capital investments and organizational learning* (Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis A-347) [väitöskirja, Helsingin kauppakorkeakoulu]. Aaltodoc. <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/11530>
- Hyyryläinen, E., Autioniemi, J. & Lehto, K. (2022). Paradoksit julkisen johtamisen uuden ajattelun mahdollistajina. Teoksessa *Hallinnon tutkimuksen tulevaisuus* (s. 83–104). Vastapaino. https://doi.org/10.58181/VP9789517689953_03
- Johanson, J.-E. & Vakkuri, J. (2017). Governing hybrid organisations: Exploring diversity of institutional life. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315543475>
- Krautzberger, M. & Tuckermann, H. (2024). Navigating both/and and either/or approaches in response to paradoxical demands: A meta-both/and approach. *Organization Theory*, 5(4), 1–24. <https://doi.org/10.1177/26317877241290249>
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760–776. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707712>

- Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Plenum Press. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2115-4>
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. Russell Sage Foundation. <https://doi.org/10.2307/j.ctt19z38sh>
- Lounsbury, M. & Boxenbaum, E. (2013). Institutional logics in action. Teoksessa M. Lounsbury & E. Boxenbaum (toim.), *Institutional logics in action, Part A* (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 39A, s. 3–22). Emerald Group Publishing. [https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2013\)0039AB004](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2013)0039AB004)
- Lundin, R. A. & Söderholm, A. (1995). *A theory of the temporary organization*. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437–455. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00036-U](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-U)
- Lüscher, L. S. & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221–240. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.31767217>
- March, J. G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press. ISBN-13: 978-0684847436
- Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K. & Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal*, 61(1), 26–45. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0594>
- Mäenpää, O. (2011). *Hyvä hallinto ja sen edistäminen*. Edilex.
- Niskanen, W. A. (1971). *Bureaucracy and representative government*. Aldine-Atherton. ISBN 978-0202060408
- Olson, M. (1965). *The logic of collective action: Public goods and the theory of groups*. Harvard University Press. ISBN 978-0674537507
- OpenAI. (2026). *ChatGPT* (kuvat 2.0) [laaja kielimalli]. Noudettu 5.5.2026 osoitteesta <https://chatgpt.com/images/>

- Orlikowski, W. J. & Yates, J. (2002). It's about time: Temporal structuring in organizations. *Organization Science*, 13(6), 684–700.
<https://doi.org/10.1287/orsc.13.6.684.501>
- Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- Osborne, S. P. (toim.). (2010). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203861684>
- Osborne, S. P., Nasi, G. & Powell, M. (2021). Beyond co-production: Value creation and public services. *Public Administration*, 99(4), 641–657.
<https://doi.org/10.1111/padm.12718>
- Peters, B. G. (2010). *The politics of bureaucracy: An introduction to comparative public administration* (6. painos). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203869789>
- Pohjois-Savon hyvinvointialue. (n.d.). *Avustukset ja toiminnallinen yhteistyö yleishyödylliselle toiminnalle*. Noudettu osoitteesta <https://pshyvinvointialue.fi/avustukset-ja-toiminnallinen-yhteistyoyleishyodylliselle-toiminnalle>
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform: A comparative analysis* (2. p.). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199268481.001.0001>
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
<https://doi.org/10.1225/96608>
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T. & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 65–171. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162421>
- Ranson, S. & Stewart, J. (1994). *Management for the public domain: Enabling the learning society*. Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-23136-2>
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S. & Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *Academy of Management Annals*, 10(1), 5–64. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162422>

- Schatzki, T. R. (2001). Introduction: Practice theory. Teoksessa T. R. Schatzki, K. Knorr Cetina & E. von Savigny (toim.), *The practice turn in contemporary theory* (s. 1–14). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780201633512-1>
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Harper & Row. <https://doi.org/10.1525/9780520333246>
- Smith, W. K. & Besharov, M. L. (2019). Bowing before dual gods: How structured flexibility sustains organizational hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 1–44. <https://doi.org/10.1177/0001839217750826>
- Smith, W. K. & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- Söderlund, J. & Dille, T. (2025). It's time to take time seriously in the theory of temporary organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 41(1). <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2024.101338>
- Sorensen, R. & Sainsbury, M. (2020). The number of unknown paradoxes. *Philosophy*, 95(2), 155–159. <https://doi.org/10.1017/S0031819120000029>
- Stenvall, J. & Virtanen, P. (2017). Intelligent public organisations. *Public Organization Review*, 17, 195–209. <https://doi.org/10.1007/s11115-015-0331-1>
- Stjerne, I. S., Söderlund, J. & Minbaeva, D. (2019). Crossing times: Temporal boundary-spanning practices in interorganizational projects. *International Journal of Project Management*, 37(2), 347–365. <https://doi.org/10.1016/j.ijpro-man.2018.09.004>
- Thornhill, S. & White, R. E. (2007). Strategic purity: A multi-industry evaluation of pure vs. hybrid business strategies. *Strategic Management Journal*, 28(5), 553–561. <https://doi.org/10.1002/smj.606>
- Thornton, P. H. & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801–843. <https://doi.org/10.1086/210361>

- Thornton, P. H. & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. Teoksessa R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin-Andersson (toim.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (s. 99–129). SAGE Publications.
<https://doi.org/10.4135/9781849200387.n4>
- Thornton, P. H., Ocasio, W. & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199601936.001.0001>
- Trigeorgis, L. & Reuer, J. J. (2017). Real options theory in strategic management. *Strategic Management Journal*, 38(1), 42–63. <https://doi.org/10.1002/smj.2593>
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (G. Roth & C. Wittich, toim.). University of California Press.
<https://doi.org/10.1525/9780520354463>
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>
- Wilson, J. Q. (1989). *Bureaucracy: What government agencies do and why they do it*. Basic Books. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1p60p8g>

Liitteet

Liite 1. Suostumuspyyntö

Pyydän saada käyttööni Voimaa Savoon-hankkeen ja Tukiaula-toiminnan kirjalliset materiaalit. Tukiaula toiminta sisältää tässä lähiaulan ja digiaulan toiminnot.

Pro gradu -opinnäytteeni työotsikko on tällä hetkellä ”Monitahoisen hybridiorganisaa-
tion johtaminen paradoksien keskellä, Tukiaula toiminta”

Keskeinen sisältö tulee olemaan organisatorisesti vertikaalisten ja horisontaalisten taso-
jen intressien yhteensovittamisessa. Pyrin myös tutkimaan ovatko paradoksit todellisia
ja jos on, niin kuinka johtajuuden haasteisiin reagoidaan organisaatiossa, joka sisältää
useita vaikutussidoksia eri tahoille. Painotus on pääaineessani, julkisjohtamisessa.

Materiaali kuuluisi havainnoinnin osuuteen, joka sisältää taustatietojen keräämiseen
opinnäytteeseeni. Materiaalia toivon laajasti, jotta voin verrata sitä alun tavoitteiden,
yhteistoiminnan muodostumiseen ja tämän kevään toteutumaan.

Haastattelut

Toinen keskeinen osa tulee olemaan tällaisessa tapaustutkimustyyppissä haastattelut.
Tämä on perusteltua erityisesti, koska määrällistä aineistoa kirjallisena tai yksinkertai-
sena kyselynä on mahdollista saada vain rajoitetusti. Samoin tutkimuksen sisältö vaatii
tietoa tulkintakehyksestä, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman hyvin vertailtavissa
toisiinsa. Tähän toivon aikaanne helmikuusta alkaen.

Tavoite on tehdä yksi haastattelu/ henkilö. Haastatteluihin on tavoite sisällyttää ohjaus-
ryhmän jäsenet (sis. EverBetter), uutena mukaan tulleiden ja mahdollisesti tulevien yh-
distysten edustajia ja tarvittaessa vapaaehtoisia. Samoin tavoitteisiin kuuluu Lähi-Tapio-
lan edustajan ja hyvinvointialueen vastaavan henkilön yhteistyö ja mahdollinen haastat-
telu. Haastattelut ovat luonnollisesti erilaisia sen mukaan, mikä on haastateltavan rooli

organisaatiossa ja miten hän sijoittuu tavoitteiden asettelussa. Haastattelut toki pyrin tekemään kohdennetuiksi ja aika napakoiksi.

Opinto-oikeus on minulla voimassa erillisanomuksesta vain tämän kevään, joka vaikuttaa omaan aikatauluuni.

Materiaalin käyttö

Vaikka otanta on pieni, niin pyritään mahdollisimman suureen anonymiteettiin. Työssä noudatetaan Vaasan yliopiston eettisiä sääntöjä. Muodostuva kirjallinen taustamateriaali säilytetään vain opinnäytetyön prosessin ajan.

Yliopiston ohjaus

Jos yliopistolla tai ohjaajalla on tästä poikkeavaa tai lisättävää, tuon ne toki vielä tiedoksi. Kun opinnäyte rajautuu ainakin osin sen mukaan, mitä tuloksia on löydettävissä, niin painotus voi muuttua myös sen mukaan. Painotusten ja haastattelujen keskeisen sisällön hyväksytän ohjaajallani Prof Esa Hyyryläisellä.

Juha Miettinen

Opiskelija, pro gradu -tutkielma, kevät 2026

Vaasan yliopisto, Johtamisen yksikkö, hallintotiede

Liite 2. Ohjausryhmän pohjakysymykset

Kuka alkoi kirjoittamaan hanketta?

Kuka kasasi porukan?

Kuka etsi rahoituksen?

Mitä toiveita esitettiin?

Milloin EverBetter tuli mukaan?

Mitä haluttiin välttää?

Mitä haasteita tunnistettiin perustamisvaiheessa?

Oliko jotain, joka ohitettiin?

Oliko rahoittajalla tai toimijoilla omaa dokumentaatiota perustamisvaiheessa, johon vedottiin?

Oliko vastaavaa toisen kehän toimijoilla, joissa asetettiin ehtoja yhteistyölle?

Kuinka TATU ry:stä tuli ohjausryhmästä vastaava yhdistys? Oliko kilpailua?

Mikä oli se potentiaali, joka nähtiin tällaisessa organisaatiossa?

Millaista kritiikkiä tähän potentiaaliin kohdistui?

Oliko ohjausryhmän johtajilla tuotavaksi omia malleja?

Kuinka näistä malleista valittiin sopiva?

Miksi sen nähtiin olevan paras?

Onko joku malleista noussut uudelleen keskusteluun?

Onko joku yksittäinen hylätty ajatus tullut olennaiseksi?

Pyrittiinkö strategiseen ajatteluun tai tunnistettiin jotain muita ajattelun tyyppejä?

Oltiin jotain erityistä, ehkä yhteistä, mieltä rahoituksesta ja rahoittajista?

Liite 3. Ohjausryhmän haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset

Paradoksaalisuuden tunnistaminen, reagointi ja ajallinen epäsynkronia

Puolistrukturoitu teemahaastattelu · 30 kysymystä · 5 teemaa

Haastattelussa käydään läpi viisi temaattista kokonaisuutta, jotka kattavat paradoksien tunnistamisen ja reagoinnin sekä ajallisen epäsynkronian ilmenemisen ja yhteisvaikutukset hybridiorganisoitumisessa. Kysymykset ovat avoimia – haastateltavaa kannustetaan kuvaamaan konkreettisia tilanteita ja esimerkkejä omasta työstään.

I PARADOKSAALISUUDEN TUNNISTAMINEN

Teoreettinen tausta: Smith & Lewis (2011); paradoksin ydin on siinä, että kaksi vaatimusta ovat samanaikaisesti välttämättömiä – ei joko toinen tai toinen, vaan molemmat yhtä aikaa.

1. Millaisissa tilanteissa olet havainnut, että kaksi yhtä välttämätöntä tavoitetta ovat keskenään ristiriidassa – niin, ettei kysymys ole siitä, kumpi valitaan, vaan siitä, miten molemmat kannetaan samanaikaisesti?
2. Koetko, että organisaatiossasi tehdään enemmän 'joko–tai'-valintoja silloinkin, kun tilanne oikeasti edellyttäisi 'sekä–että'-ajattelua? Mistä tämä taipumus mielestäsi johtuu?
3. Miten kuvailisit hetkeä, jolloin organisaation yhden osan muuttaminen tuotti uuden ongelman jossakin toisessa osassa – jouduitteko valitsemaan, kumman osan logiikkaa noudatetaan, vai löytyikö tapa pitää molemmat toimivina?
4. Jääkö joitakin ristiriitoja tunnistamatta paradokseiksi siksi, että ne nimetään resurssipuutteeksi tai johtamisongelmaksi – vaikka rakenne itsessään pakottaa tekemään valintoja asioiden välillä, joiden pitäisi olla samanaikaisesti voimassa?

5. Tuottaako roolijako organisaatiossasi tilanteita, joissa saman ihmisen on toimitava sekä yhdistyksen edustajana että verkostokoordinaattorina – ja miten tämä kaksoisrooli tunnustetaan, kun se muuttuu ristiriitaiseksi?
6. Koetko, että paradoksaalisuuden tunnistaminen on organisaatiossanne yhteinen kyky vai yksittäisten ihmisten varassa – ja onko tällä erolla merkitystä sen kanalta, käsitelläänkö jännitteet avoimesti vai vaieten?

II REAGOINTI PARADOKSEIHIN

Teoreettinen tausta: Paradoksaalinen johtajuusreaktioteoria (PLRT); 'sekä–että'-reagointi tarkoittaa molempien napojen samanaikaista hyväksymistä sen sijaan, että valitaan toinen tai pyritään poistamaan jännite.

7. Kun tunnistat paradoksin, onko ensireaktiosi enemmän 'joko–tai' – eli pyrit ratkaisemaan ristiriidan valitsemalla toisen puolen – vai 'sekä–että' – eli etsit tapaa pitää molemmat vaatimukset voimassa? Mikä ohjaa tätä valintaa?
8. Onko organisaatiossasi tilanteita, joissa 'joko–tai'-logiikka on ainoa käytännössä mahdollinen tapa edetä? Milloin se on perusteltua ja milloin se sulkee pois paremman ratkaisun?
9. Miten paradoksien sisältämien päätösten seurauksia siedetään ja integroidaan osaksi kokonaisuutta – vai käsitelläänkö ne kukin erikseen niin, että kokonaisuuden paradoksaalisuus jää näkymättömiin?
10. Onko teillä kokemusta siitä, että reagoimatta jättäminen paradoksiin oli tietoinen 'sekä–että'-valinta – jännitteen hyväksyminen sellaisenaan – vai enemmänkin se, että asia yksinkertaisesti sivuutettiin?
11. Jos johtavat henkilöt voisivat muuttaa reagointitapaansa vapaasti, siirtyisivätkö he enemmän 'sekä–että'-suuntaan – ja mikä käytännössä estää sen tällä hetkellä?
12. Onko sinulla kokemusta tilanteesta, jossa paradoksaaliseen jännitteeseen suhtautuminen 'sekä–että'-logiikalla – eli molempien napojen hyväksyminen – tuotti yllättävää hyötyä organisaatiolle tai asiakkaille?

13. Vaikuttavatko johtamisen haasteet siihen, millaisena toiminta esitetään raporteissa ulospäin – valitaanko raportointiin 'joko–tai'-kuva, vaikka todellisuus on 'sekä–että'?

III AJALLINEN EPÄSYNKRONIA

Teoreettinen tausta: Dille & Söderlund (2011, 2013); Dille, Hernes & Vaagaasar (2022) – ajalliset epäsopivuudet pakottavat valitsemaan, kenen rytmiä noudatetaan, vaikka kumpikin rytmi olisi toiminnalle välttämätön.

14. Millaisia erilaisia aikasyklejä yhteistyöorganisaatioillasi on – ja kohtaavatko ne käytännössä niin, että yhteinen toiminta on mahdollista 'sekä–että'-logiikalla, vai joutuuko jokin osapuoli aina sopeuttamaan rytmensä toisten ehdoilla?
15. Voitko kuvata konkreettisen tilanteen, jossa eri organisaatioiden aikataulut olivat ristiriidassa – jouduitteko valitsemaan, kenen aikataulua noudatetaan, vai löysittekö tavan toimia molempien rytmien mukaisesti samanaikaisesti?
16. Koetko, että ajalliset epäsopivuudet ovat rakenteellisia ja toistuvia – eli kyse ei ole satunnaisesta kiireestä vaan siitä, että eri organisaatioiden perusrytmit ovat rakenteellisesti eri tahdissa?
17. Miten ajallisia ristiriitoja tunnustetaan organisaatiossasi – onko olemassa järjestelmiä tai henkilöitä, jotka havaitsivat ne, vai havaitaanko ne useimmiten vasta siinä vaiheessa, kun 'joko–tai'-valinta on jo pakko tehdä?
18. Onko tilanteita, joissa ajallista ristiriitaa ei ole pystytty ratkaisemaan ja se on jouduttu kiertämään – ja onko kiertäminen tässä yhteydessä enemmän 'sekä–että'-selviytymistä vai yhden tarpeen sivuuttamista?
19. Onko teillä henkilöitä tai rooleja, joiden tehtävänä on sovittaa yhteen eri organisaatioiden rytmejä – ja kokevatko he itse roolinsa enemmän 'joko–tai'-valitsijoina vai 'sekä–että'-rakentajina?
20. Onko sinulla kokemusta 'ajallisesta jumiutumuksesta' – tilanteesta, jossa aikarakenteiden yhteensovittaminen tuntuu jatkuvasti mahdottomalta, koska kumpikin rytmi on välttämätön mutta ne eivät mahdu samaan aikaikkunaan?

21. Millaisia seurauksia ajallisella epäsynkronialla on ollut palveluiden laadulle tai henkilöstölle – ja onko epäsynkronia joskus tuottanut myös hyötyä, jota täydellinen synkronia ei olisi mahdollistanut?

IV PARADOKSAALISUUS JA AJALLINEN EPÄSYNKRONIA – YHTEISVAIKUTUKSET

Teoreettinen tausta: Smith & Lewis (2011) – ajallinen epäsynkronia paradoksina: oman rytmin noudattaminen ja yhteisen ajan synkronointi ovat molemmat välttämättömiä, mutta eivät mahdu samanaikaisesti samaan toimintatilaan.

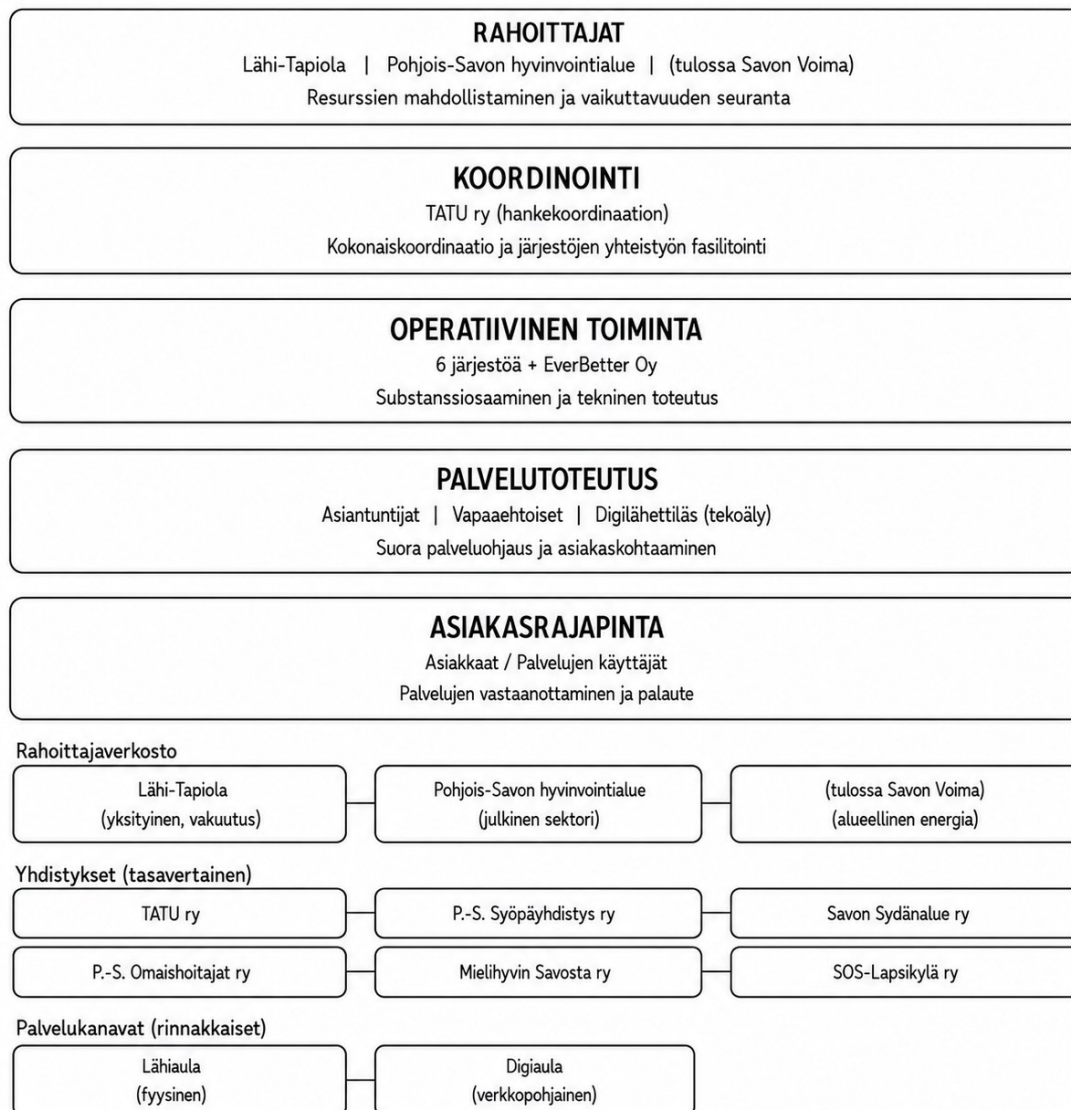
22. Koetko, että organisaatiossasi on perustavanlaatuinen jännite oman toimintarytmin ja yhteisen rahoitus- tai projektiajan välillä – ja onko se käytännössä ratkaistu 'joko–tai'-tavalla vai onko löytynyt 'sekä–että'-tila, jossa molemmat voivat olla läsnä?
23. Muodostaako asioiden samanaikaistamisen mahdottomuus paradoksin – eli tilanne, jossa on pakko valita, vaikka molemmat vaatimukset ovat oikeasti yhtä tärkeitä? Miten tähän on reagoitu?
24. Tuottaako seuranta tai raportointi paradoksin, jossa ajallinen paine pakottaa valitsemaan joko raportoinnin laadun tai itse toiminnan – ja onko tähän löydetty 'sekä–että'-ratkaisua?
25. Onko jännitteen hyväksyminen osaksi toimintakulttuuria – eräänlainen refleksiivinen 'sekä–että'-sensemaking – koettu voimavarana vai enemmän väsymyksenä ristiriitaan, jota ei jakseta enää ratkaista?
26. Muovautuuko organisaatio ajallisen epäsynkronian seurauksena tavalla, jota ei ole tietoisesti valittu – ja onko tällä hallitsemattomalla muovautumisella ollut sekä kielteisiä että myönteisiä vaikutuksia?

V KEHITTÄMINEN JA TULEVAISUUS

27. Saavuttaako hanke asetetut tavoitteet – vai onko tavoitteiden asettaminen itsessään 'joko–tai'-logiikan mukaista silloin, kun toimintaympäristö vaatisi 'sekä–että'-tavoitteistusta?

28. Onko jotakin, joka pitäisi tehdä mutta jää tekemättä hallinnon transaktiokulujen tai ajallisten paineiden vuoksi – ja onko tämä enemmän resurssiongelma vai rakenne, joka pakottaa valitsemaan, vaikka molemmat tarpeet ovat todellisia?
29. Jos tämän hankkeen pohjalta muodostettaisiin uusi hanke, mitä 'sekä–että'-logiikan vahvistamiseksi kannattaisi tehdä jo suunnitteluvaiheessa – niin johtamisen kuin ajallisen yhteensovittamisen osalta?
30. Jos voisit muuttaa yhden rakenteellisen asian, joka mahdollistaisi 'sekä–että'-ajattelun 'joko–tai'-valintojen sijaan – sekä paradoksien hallinnan että ajallisen yhteensovittamisen suhteen – mikä se olisi ja miksi juuri se?

Liite 4. Organisaation kuvaus



Kuva on luotu tekoälyä hyödyntäen kehotteella ”tee organisaation kuvaus Tuki aula aineistosta” (Anthropic, 2026).