

Tuija Cornér, Anu Kajamaa & Juha Tuunainen

Ristiriidat ja niiden ylittäminen hybridiorganisaatiossa: esimerkkinä yrittäjyysyhteisön muutoslaboratorio

Tiivistelmä

Hybridiorganisaatiot tarjoavat uusia mahdollisuuksia aiemmin erillään olleiden toimijoiden väliselle yhteistyölle ja innovaatioille. Samalla ne ovat kuitenkin usein monimutkaisia ja pitävät sisällään erilaisia toimintalogiikoita, mikä aiheuttaa jännitteitä. Tarkastelemme tässä artikkelissa hybridiseksi organisaatioksi ymmärtämässämme yrittäjyysyhteisössä ilmenneitä ristiriitoja sekä niiden ratkaisukeinoja hyödyntämällä toiminnan teoriaa ja siihen perustuvaa muutoslaboratoriomenetelmää. Tutkimusaineistomme sisältää kuusi muutoslaboratoriokokousta, joita analysoimme toimintajärjestelmän mallin ja ristiriidan käsitteiden avulla. Artikkelimme teoreettisena kontribuutiona laajennamme aiemmassa kirjallisuudessa esitettyä organisaatiotasojen analyysikehikkoa ja osoitamme, että ristiriidat kietoutuvat yhteisön kolmeen taustaorganisaatioon ja niiden kehitysvaiheisiin. Lopuksi keskustelemme hybridisyyden toiminnan johtamiselle asettamista haasteista.

Avainsanat: hybridiorganisaatio, ristiriidat, organisaatiotasot, yrittäjyys, muutoslaboratorio

Johdanto

Yhteiskunnan ja työelämän muutokset haastavat niin yksilöitä, yhteisöjä kuin organisaatioitakin kehittymään, oppimaan ja löytämään uusia toimintatapoja. Myös globaali kilpailu vaatii organisaatioilta innovatiivisuutta, tehokkuutta ja tuloksellisuutta, mikä korostaa vakiintuneet instituutorajat ylittävää verkottumista ja yhteenliittymistä. Näin syntyvät niin sanotut hybridiorganisaatiot tarjoavat uusia mahdollisuuksia aiemmin erillään olleiden toimijoiden yhteistyölle, ja niiden avulla on myös mahdollista saavuttaa uutta luovia tuloksia (esim. Battilana & Lee 2014; Mair ym. 2015). Hybridiorganisaatioita ja verkostoja pidetäänkin siksi ihanteellisina konteksteina rajoja ylittävälle, jaettua johtamista hyödyntäville projekteille esimerkiksi asiakaskesteisten palvelujen tuottamiseksi (esim. Kajamaa & Tuunainen 2022; Niiranen ym. 2014; Sturdy ym. 2016). Koska tällaiset uudet organisaatiomuodot sisältävät usein monia organisaatiotasoja, tulisi niitä tarkastella joustavina ja alati muuttuvina yhteistoiminnan ja yhteisöllisen oppimisen paikkoina (Battilana ym. 2015).

Hybridit ja muut verkostomaiset organisaatiot sisältävät toiminnan organisoinnin näkökulmasta kuitenkin usein jännitteitä ja ristiriitoja toiminnan eri tasojen ja logiikoiden välillä. Projektiluonteisina, kestoaltaan määräaikaaisina ja toiminnoiltaan hajautuneina (Smith & Besharov 2019) ne myös asettavat haasteita johtamiselle, toiminnan jatkuvuudelle ja oppimiselle (Kajamaa & Tuunainen 2022; Köykkä ym. 2023). Toisaalta ristiriidat ja muut epävarmuustekijät voivat rakentavasti käsiteltyinä myös avata uusia toimintamahdollisuuksia ja käynnistää myönteisiä organisaatiomuutoksia, etenkin jos toimijat ovat valmiita kyseenalaistamaan toimintaansa ohjaavia käsityksiään (Jones & Holt 2008). Ristiriitoja tulisikin pyrkiä yhteisesti tunnistamaan ja analysoimaan, jotta niitä voitaisiin ylittää (Engeström & Sannino 2011).

Korkeakoulujen ja teollisuuden perustamat yrittäjyisyhteisöt ovat esimerkkejä tällaisista moniorganisatorisista rakenteista, joita yliopistoihin on enenevässä määrin perustettu taloudellisen kasvun ja start up -toiminnan tukemiseksi (Heikkinen 2018; Nyborg ym. 2024; Tuunainen & Kantasalmi 2024). Niiden toimintaa ja toiminnassa ilmeneviä haasteita on kuitenkin tutkittu vasta vähän. Tämän tutkimuksen tavoitteena onkin laajentaa ymmärrystä yrittäjyisyhteisöjen kaltaisista hybridiorganisaatioista etenkin niiden sisältämien ristiriitojen ja niiden ratkaisumahdollisuuksien näkökulmasta.

Teoreettisena lähtökohtanamme on kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian piirissä tehty tutkimus (Engeström 2015) erityisesti organisaatiotasojen (Arstorp 2024; Tobach 1999; Toiviainen 2003) ja niiden välisten ristiriitojen (Engeström & Sannino 2011) näkökulmasta. Toiminnan teoriassa ristiriita ymmärretään historiallisesti muotoutuvana kehitysdynaamisena jännitteenä toimintajärjestelmässä vaikuttavien vastakkaisten voimien välillä (Engeström & Sannino 2011). Nämä voimat ovat tärkeitä ekspansiivisen oppimisen ja sen organisaatioissa tuottaman laadullisen muutoksen aikaansaamisessa (Engeström 2015). Monia organisaatioita ja hierarkiatasoja yhdistäviä kehittämisinterventioita on kuitenkin toteutettu ja tutkittu toistaiseksi vain vähän (ks. Kajamaa ym. 2023; Sannino 2020), minkä vuoksi niiden sisältämistä jännitteistä ja jännitteiden ratkaisukeinoista tarvitaan lisää tietoa.

Näemme tässä artikkelissa organisaation eri tasoilla tapahtuvan ristiriitojen tunnistamisen ja ratkaisemisen prosessina, joka käynnistyy yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden alkaessa kyseenalaistaa totuttuja toimintakäytäntöjään. Tavallisesti tällaista ekspansiivista ja uutta luovaa oppimista tapahtuu silloin, kun toimintaa analysoidaan yhdessä siinä ilmenevien jännitteiden ratkaisemiseksi (Engeström 2015). Ekspansiivisen oppimisen toteutumiseksi tarvitaan aikaa sekä organisaation johtajien ja työntekijöiden välistä oppimiseen ja kehittämiseen suuntautunutta vuoropuhelua (Kajamaa & Tuunainen 2021).

Tutkimuskohteenamme on yrittäjyysyhteisö, jossa toteutimme toiminnan eri tasoja yhdistävän, toiminnan teoriaan perustuvan muutoslaboratoriointervention. Sen avulla tunnistimme yrittäjyysyhteisön taustalla olevien organisaatioiden erilaiset toimintatavat, toiminnan tavoitteet ja toiminnan kohteet. Ne synnyttivät yhteisössä jännitteitä ja hankaloittivat sen päätöksentekoa johtaen tilanteeseen, jossa yhteisö joutui lakkautusuhan alle. Koska hybridisen organisoitumisen tutkiminen vaatii organisaatiotasojen tunnistamista (esim. Arstorp 2024; Tobach 1999; Toiviainen 2003) ristiriitojen paikantamiseksi ja ratkaisemiseksi, asetamme tutkimuskysymyksiksemme: 1) Millaisia ristiriitoja yrittäjyysyhteisön muutoslaboratoriossa ilmeni? 2) Minkälaisiin organisaatiotasoihin ristiriidat liittyivät ja kuinka niitä ratkaistiin?

Toiminnan teoreettinen lähestymistapa hybridiorganisaatioiden tutkimukseen

Toiminnan teoreettisessa tutkimuksessa toiminnan kohteen käsite (Leont'ev 1978) ilmentää kollektiivisen toiminnan merkitystä, motiivia ja tarkoitusta. Organisaation toimintaa kuormittavien ja niiden taustalla olevien ristiriitojen tunnistaminen, analysointi ja ratkaiseminen yhteisen toiminnan kohteen hahmottamiseksi on siksi keskeistä. Toiminnan teoriaa työelämän konteksteissa soveltavat tutkijat ovat toteuttaneet muutoslaboratoriointerventioita monilla eri aloilla (esim. Engeström ym. 1996; Kajamaa & Hyrkkö 2022; Kerosuo ym. 2010; Virkkunen & Newnham 2013). Niiden tavoitteena on ollut auttaa organisaation jäseniä tunnistamaan toimintansa yhteinen kohde (esimerkiksi ketkä ovat asiakkaat, joita varten organisaatio on olemassa) ja vahvistamaan yhteistoimintaansa ristiriitojen ratkaisemiseen tähtäävän ekspansiivisen oppimisen avulla. Ideaalitulanteessa ekspansiivisen oppimisen syklimalli tukee muutoslaboratoriota johtavaa tutkija-ohjaajaa prosessin suunnittelussa ja toteuttamisessa. Ekspansiivisen oppimisen syklin vaiheet ovat: 1) nykyisten työkäytäntöjen kyseenalaistaminen, 2) työtoiminnan jännitteiden ja ristiriitojen analysointi, 3) uuden ratkaisun mallintaminen, 4) uuden mallin testaaminen käytännössä sen mahdollisuuksien ja rajoitusten ymmärtämiseksi, 5) mallin jalkauttaminen käytäntöön kokeilujen ja sovellusten avulla, 6) oppimisprosessin reflektointi ja 7) uuden toimintamallin vakiinnuttaminen osaksi arkityötä (ks. Engeström 2015).

Muutoslaboratorio koostuu sarjasta työryhmäkokouksia, jotka järjestetään yleensä intervention kohteena olevassa organisaatiossa. Tavallisesti niihin osallistuu enintään 20 henkeä sekä prosessia ohjaava tutkija ja mahdollisesti hänen tutkimusryhmänsä jäseniä. Kokouksissa analysoidaan kehitettävää työtä ja sen sisältämiä ristiriitoja ja muutostarpeita sekä kirjataan niitä koskevia ajatuksia muistiin myöhempää käyttöä varten. Ristiriitoja tunnistetaan tutkija-ohjaajan tarjoaman toimintajärjestelmän mallin avulla. Sen osatekijät ovat: tekijä(t), välineet, toiminnan kohde ja tulos, työnjako, yhteisö ja säännöt (Engeström 2015). Muistiinpanojen lisäksi muutoslaboratoriokokoukset yleensä videoidaan ja niissä käyty keskustelu litteroidaan, jolloin ne tuottavat monipuolisen keskusteluaineiston interventiota vetävän tutkijan ja hänen ryhmänsä hyödynnettäväksi.

Yrjö Engeströmin (2001; 2015) ristiriitojen tyypittelyn mukaan toimintajärjestelmän sisäiset ja niiden väliset ristiriidat voivat olla niin sanottuja ensimmäisen,

toisen, kolmannen tai neljännen asteen ristiriitoja. Eri asteiset ristiriidat aktivoituvat ekspansiivisen oppimissyklin eri vaiheissa siten, että yhden ristiriidan ratkaisu johtaa seuraavaan kehitysvaiheeseen, jonka aikana ilmenevien uusien ristiriitojen ratkaisu puolestaan johtaa seuraavaan kehitysvaiheeseen ja niin edelleen. Ensimmäisen asteen ristiriidat ilmenevät toimintajärjestelmän elementtien sisäisinä yhteensovittamattomina jännitteinä erityisesti nykyisten työkäytäntöjen kyseenalaistamisen vaiheessa. Toisen asteen ristiriitoja esiintyy puolestaan toimintajärjestelmän kahden osatekijän, esimerkiksi sääntöjen ja toiminnan kohteen, välillä työtoiminnan jännitteiden analyysivaiheessa. Kolmannen asteen ristiriidat taas ilmenevät vallitsevan toimintatavan ja kehitettävän uuden toimintatavan välillä uuden ratkaisun mallintamisen ja testaamisen vaiheissa. Neljännen asteen ristiriitoja esiintyy puolestaan ideoidun uuden toiminnan ja siihen kytkeytyvien lähitoimintojen välillä sekä oman organisaation ulkopuolisten yhteistyötahojen kanssa uuden toiminnan mallin käyttöönoton, reflektoinnin ja vakiinnuttamisen vaiheissa. Monia organisaatioita ja toisistaan erillisiä toimintalogiikoita (Smith & Besharov 2019) yhdistävien hybridiorganisaatioiden tutkiminen vaatii ristiriitojen tunnistamisen lisäksi organisaatiotasojen analyysiä (Arstorp 2024; Tobach 1999; Toiviainen 2003), sillä eri hierarkiatasot vaikuttavat ristiriitojen syntymiseen ja ratkaisemiseen sekä organisaation oppimiseen.

Organisaatiotasoja on analysoitu aiemmissa toiminnan teoreettisissa tutkimuksissa. Esimerkiksi Ethel Tobach (1999) on todennut, että tasot tulee käsitteellistää dialektisesti eli jännitteisinä suhteessa toinen toisiinsa. Dialektisten suhteidensa vuoksi tasot ovat hänen mukaansa toisistaan riippuvaisia sekä historiallisesti kehittyviä ja prosessinomaisesti ajassa muuttuvia entiteettejä. Koska ristiriidat ovat kehitysdynaamisia jännitteitä, voi niiden ratkaisu tuottaa toimintaan uusia tasoja tai muuttaa tasojen sisäistä toimintaa ja niiden välistä vuorovaikutusta.

Esimerkiksi Hanna Toiviainen (2003) analysoi väitöstutkimuksessaan oppimista pienyritysverkostossa neljällä tasolla: verkostoideologisella tasolla, projektitasolla, tuotantotasolla ja työntekijätasolla. Hänen tutkimuksensa osoitti, että eri tasojen merkitys korostui ekspansiivisen oppimissyklin eri vaiheissa. Lisäksi Toiviainen painotti, että organisaatiotasot tulee ymmärtää dynaamisina ja kontekstiin sidottuina oppimisen tiloina. Ann-Thérèse Arstorp (2024) taas havaitsi, että korkeakoulujen jäykissä organisaatorakenteissa eri organisaatioita ja toiminnan tasoja edustavien toimijoiden odotukset olivat erilaisia ja että ne saattoivat ehkäistä yhteis-

työhankkeiden syntymistä ja aiheuttaa ristiriitoja työprosessien etenemisessä. Niinpä organisaatiomuutosten aikaansaaminen voi olla haastavaa vahvat akateemiset ja kulttuuriset perinteet omaavissa korkeakouluissa. Toisaalta toimijoiden väliset yhteistyöhankkeet voivat myös luoda muutoksen mahdollisuuksia niiden haastaessa organisaatioiden sisäänrakennettuja hierarkioita ja toimintatapoja.

Tutkimuskohde, aineisto ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuskohteenamme oleva yrittäjyisyhteisö (ts. hubi) oli projektimuotoinen organisaatio, jonka perustajina olivat tutkimusyliopisto, ammattikorkeakoulu ja kaupungin yrittäjyyspalvelut. Se oli perustettu paikallisen liiketoimintaympäristön kehittämiseksi, talouskasvun tukemiseksi ja opiskelijayrittäjyyden vahvistamiseksi. Hubi ja sen edellä mainitut taustaorganisaatiot toimivat verkostomaisesti osana laajempaa yrittäjyyskosysteemiä, johon kuului koulutuksen, tutkimuksen, elinkeinoelämän ja julkisen sektorin toimijoita. Tutkimuksemme alkaessa hubin toimintaa oli rahoitettu EU:n rakennerahaston varoista kahden hankerahoituskauden ajan. Koska kolmatta rahoituskautta ei voitu enää saada, yrittäjyisyhteisö oli lakautusuhan alla. Muutoslaboratorion avulla yhteisön perustajat halusivatkin muotoilla hubin toiminta-ajatuksen uudestaan toiminnan jatkuvuuden mahdollistamiseksi.

Keväällä 2016 toteutettuun muutoslaboratorioon osallistui kolme organisaatiota: tutkimusyliopisto, ammattikorkeakoulu ja kaupungin yrittäjyyspalvelut. Muutoslaboratoriokokouksia oli kuusi (kukin noin 2,5 tuntia), ja ne järjestettiin kahden viikon välein yrittäjyisyhteisön tiloissa. Tämän artikkelin kirjoittajista järjestyksessä toinen ohjasi muutoslaboratoriotyöskentelyä, ja kolmas kirjoittaja osallistui siihen yliopiston edustajana ja asiantuntijana. Heidän lisäksi osallistujia oli yhteensä 22 (ks. liite 1). Muutoslaboratoriokokoukset videoitiin osallistujien luvalla, ja videoaineiston kokonaiskesto oli noin 900 minuuttia. Kokousaineisto sisälsi yhteensä 2 093 puheenvuoroa ja 230 sivua litteroitua tekstiä. Tutkijoiden käytössä oli myös mittava hubia koskeva dokumenttiaineisto, joka sisälsi muun muassa sen projektisuunnitelmia ja toimintakertomuksia sekä rahoittajille toimitettuja raportteja.

Muutoslaboratoriolle asetettiin seuraavat viisi oppimistavoitetta: 1) hubin toimintaa ja tuottavuutta vaikeuttavien jännitteiden ja ongelmien tunnistaminen ja

ilmaiseminen (ensimmäinen kokous), 2) ongelmien yhteinen analysointi (toinen kokous), 3) yhteisen käsityksen rakentaminen hubin perustehtävästä (kolmas ja neljäs kokous), 4) hubin toimintaa koskevien muutosmahdollisuuksien määrittely käytännön tasolla (viides kokous) ja 5) muutoksen mahdollistavan toimintasuunnitelman määrittelemineen (kuudes kokous). Muutoslaboratoriossa sovellettiin toimintajärjestelmän mallia yrittäjyisyhteisön toiminnan hahmottamiseksi ja sen piirissä kehkeytyneiden ristiriitojen tunnistamiseksi. Muutoslaboratorion osallistujille esiteltiin myös ekspansiivisen oppimisen syklimalli, jonka avulla he jäsensivät omaa yhteisöllistä oppimisprosessiaan.

Tukeuduimme tutkimusaineiston analyysissa toiminnan teoreettiseen ymmärrykseen, sillä se sisältää ajatuksen toimintajärjestelmien välisistä ristiriidoista organisaation oppimisen ja sen myötä tapahtuvan toiminnan kehityksen mahdollistajina (Engeström 2015; Engeström & Sannino 2011). Analyysimme sisälsi neljä vaihetta, ja hyödynsimme niiden aikana iteratiivista lähestymistapaa (Srivastava & Hopwood 2009), jossa tarkastelimme ensin tutkimusaineistoamme kokonaisuutena, minkä jälkeen keskityimme sellaisiin aineistosta tunnistamiimme kohtiin, joissa osallistujien puhe ilmensi eri organisaatiotasoa ja niihin liittyviä ristiriitoja.

Ensimmäinen analyysivaihe koski muutoslaboratorio-osallistujien puheessa ilmeneviä ristiriitoja. Työskentelimme tässä vaiheessa abduktiivisesti (esim. Timmermans & Tavory 2012) eli liikkuen edestakaisin aineistolähtöisen ja teoria-sidonnaisen analyysitavan välillä. Tyypittelimme tunnistamiimme ristiriitoja ensimmäisen, toisen, kolmannen ja neljännen asteen ristiriidoiksi (Engeström 2015; 2001). Käytimme analyysissämme apuna myös toimintajärjestelmän mallia tunnistaksemme ristiriitoja toimintajärjestelmien sisällä ja niiden välillä (Engeström 2015).

Toisessa analyysivaiheessa keskityimme organisaatiotasojen tunnistamiseen. Tätä vaihetta ohjasi Toiviaisen (2003) kehittämä organisaatiotasojen analyysikehikko, johon kuuluu työntekijätaso, tuotannon taso, projektitaso ja verkostoideologinen taso. Kehikko auttoi paikantamaan organisaatiotasoa ja niiden välisiä ristiriitoja sekä ristiriitojen ratkaisupyrkimyksiä. Hyödynsimme analyysissämme myös ajatusta organisaatiotasosta sisäkkäisinä ja toisiinsa nähden vuorovaikutteisina rakenteina (Arstorp 2024; Mathieu & Chen 2011). Yrittäjyisyhteisön ollessa määräaika-inen projektiorganisaatio aloitimme projektitason analyysillä, jossa tutkimme muutoslaboratoriokokousten ohella hubia koskevaa dokumenttiaineistoa kartoittaaksemme yhteisön kehityksen keskeisimmät tapahtumat ja vaiheet. Projektitason analyysin

myötä käsityksemme hubin toiminnasta sen eri kehitysvaiheissa täsmentyi, ja päädyimme muuttamaan Toiviaisen (2003) analyysikehikkoa tutkimuskohteeseemme paremmin sopivaksi (ks. Srivastava & Hopwood 2009), mikä johti seuraavaan, osin aineistolähtöiseen tasojen luokitteluun: 1) käytäntö, 2) projekti, 3) taustaorganisaatiot ja 4) laajempi ekosysteemi.

Tasojen tunnistamista seurasi kolmas analyysivaihe, jossa liitimme tunnistamamme ristiriidat ja organisaatiotasot yhteen. Huomasimme kuitenkin, että hubin sisäistä toimintajärjestelmää oli lähes mahdotonta täysin erottaa taustaorganisaatioiden toimintajärjestelmistä, jolloin monet tunnistamamme ja eri organisaatiotasoihin liittämämme ristiriidat vaikuttivatkin ilmentävän samanaikaisesti monia ristiriitatyyppejä. Lisäksi huomasimme, etteivät tunnistamamme ristiriidat esiintyneet odotetusti ekspansiivisen oppimissyklin mukaisessa järjestyksessä vaan eri taseisia ristiriitoja ilmeni muutoslaboratorion kaikissa vaiheissa.

Tulkitsimme näiden huomioiden liittyvän hubin monimutkaisuuteen: hubilla oli samanaikaisesti muotoutumisprosessissaan olevan itsenäisen organisaation piirteitä, kuten omaa toimintaa, vaikka sillä ei ollut kaikkia täysin kehittyneen organisaation ominaisuuksia, kuten jäsenyyttä, omaa budjettia tai kykyä tehdä omaehtoisia päätöksiä. Hubia voitaisiinkin luonnehtia osittaiseksi organisaatioksi (Ahrne & Brunsson 2019), joka oli monella tavalla riippuvainen taustaorganisaatioistaan ja niiden tarjoamista toimintaedellytyksistä. Tästä johtuva hubin ja sen vakiintuneiden taustaorganisaatioiden kehityspolun yhteenkietoutuminen johti siihen, että muutoslaboratoriossa tunnistamamme ristiriidat heijastelivat hubin omien kehityshaasteiden lisäksi myös sen taustaorganisaatioiden toimintajärjestelmiin liittyviä jännitteitä. Hubin kyky omaehtoiseen kehittämiseen ekspansiivisen oppimisprosessin avulla jäi tällöin puutteelliseksi. Edellä mainitusta syystä päädyimme tarkastelemaan hubin kehitysristiriitoja *hybrideinä* eli useita samanaikaisia ristiriitatyyppejä ja organisaatiotasoja sisältävinä ilmiöinä. Tunnistimme aineistosta neljä tällaista hybridistä ristiriitaa, jotka esittelemme seuraavaksi. Neljännessä eli viimeisessä analyysivaiheessa tarkastelimme näiden toisiinsa monimutkaisesti kietoutuneiden ristiriitojen ratkaisuyrityksiä ja niiden aikana ilmenneitä merkkejä tasojen sisäisestä ja niiden välisestä kollektiivisesta oppimisesta.

Tutkimustulokset: yrittäjyysyhteisön organisaatiotasot ja ristiriidat

Tutkimuksemme tarkoituksena oli selvittää, millaisia ristiriitoja yrittäjyysyhteisössä toteutetussa muutoslaboratoriossa ilmeni sekä minkälaisiin organisaatiotasoihin ristiriidat liittyivät ja kuinka niitä ratkaistiin. Tuloksemme kuvaavat muutoslaboratorio-osallistujien yhteistä oppimista prosessina, jossa eri organisaatioista ja niiden eri tasoilta tulevat henkilöt työskentelivät yhdessä tunnistaakseen ja ratkaistakseen hubin toiminnassa ilmeneviä ristiriitoja. Tunnistimme aineistostamme seuraavat neljä organisaatiotasoa: käytäntö-, projekti- ja taustaorganisaatiot sekä laajempi ekosysteemin taso. Nämä tasot ilmenivät sekä itsenäisinä että toisiinsa kietoutuneina.

Käytäntötasoa ilmentävät puheenvuorot sisälsivät mainintoja hubin arjesta ja haasteista. Niissä kuvattiin päivittäistä toimintaa erityisesti niille muutoslaboratorioon osallistuville johtajille ja asiantuntijoille, jotka eivät itse osallistuneet hubin arkeen. Taustaorganisaatioiden tasoa kuvaava puhe puolestaan liittyi kahden korkeakoulun ja kaupungin yrittäjyystoimintojen toimintatapoihin, rakenteisiin ja rahoitusmalleihin sekä niiden tarpeisiin ja tehtäviin. Laajempaa ekosysteemitasoa kuvaavia mainintoja esiintyi yleensä ylemmän johdon edustajien, kuten vararehtoreiden ja muiden päällikkötason toimijoiden, puheenvuoroissa. Niille oli tyypillistä, että hubia ja sen asemaa tarkasteltiin suhteessa muihin alueellisiin yrityksiin, koulutus- ja tutkimuslaitoksiin sekä julkisen sektorin ja elinkeinoelämän toimijoihin.

Tunnistimme aineistostamme lisäksi seuraavat neljä organisaatiotasojen välillä ilmenevää, eri asteista ja toisiinsa monimutkaisesti kietoutunutta hybridistä ristiriitaa: 1) ristiriita uusien toimintojen luomisen ja taustaorganisaatioiden tarpeiden huomioimisen välillä; 2) ristiriita toiminnan oikeuttamisen ja sen tulosten mittauksen välillä; 3) ristiriita selkeän johtamisen ja itsestään järjestäytyvän organisaation ideaalin välillä; 4) sekä ristiriita joustavan resurssien käytön ja jähmeiden hallinnollisten menettelytapojen välillä.

Ristiriita uusien toimintojen luomisen ja taustaorganisaatioiden tarpeiden välillä

Ensimmäinen tunnistamamme hybridinen ristiriita koski sitä, onko hubin tarkoitus vastata taustaorganisaatioiden koulutustarpeisiin vai luoda uusia, yrittäjyyttä tukevia toimintoja. Tulkitsemme ristiriidan sekä hubin sisäisenä ensimmäisen asteen ristiriitana että kolmannen asteen ristiriitana hubin muutoksessa olevan toiminnan ja sen taustaorganisaatioiden perinteisemmän toiminnan välillä. Ensimmäisen asteen ristiriita, joka vaikutti muiden ristiriitojen taustalla, heijasti yhteiskunnassa ilmenevää perustavanlaatuista jännitettä käyttö- ja vaihtoarvon välillä. Käyttöarvo liittyy asian tai esineen hyödyllisyyteen käytännön toiminnassa, kun taas vaihtoarvo koskee rahavälitteistä vaihtoa markkinoilla. Hubin tapauksessa tulkitsemme käyttöarvon liittyvän hubin toiminnan kohteen siihen ulottuvuuteen, joka koski taustaorganisaatioiden sille asettamia yrittäjyyskasvatusta edistäviä palveluodotuksia. Vaihto-
arvoulottuvuuden näemme taas heijastuvan hubin asemassa alueen innovaatio- ja yrittäjyyskosysteemin osana, tavoitteenaan markkinaehtoiseen toimintaan kykenevien yritysten luominen talousalueen kasvun lisäämiseksi. Samalla oli havaittavissa kolmannen asteen ristiriita hubin ketterän ja yhteisöllisyyttä korostavan toiminnan eli yrittäjyyttä edistävien uusien toimintamuotojen ja sen taustaorganisaatioiden vakiintunutta tiedelähtöistä koulutusta tuottavan toiminnan välillä.

Seuraava aineistoesimerkki havainnollistaa, kuinka jo ensimmäisissä kokouksissa muutoslaboratorion osallistujat tunnistivat puutteellisen ymmärryksensä hubin toiminnan kohteesta (ts. asiakkaista) ja tarkoituksesta. Kysymys toiminnan kohteesta liittyi taustaorganisaatioiden ja hubin väliseen suhteeseen, jossa hubi näyt-
täytyi yhtäältä omana kehkeytyvänä toimintajärjestelmänään, joka oli alkanut kehittyä omaan yhteisöä painottavaan suuntaansa, ja toisaalta taustaorganisaatioiden odotuksiin siitä, että hubi edistäisi niiden vakiintuneiden tavoitteiden toteuttamista.

No sitten just tämä, mikä on meidän toiminnan fokus, ketä me palvellaan? Kenelle me ollaan uskollisia? Ja mikä on yhteinen tavoite? Suoritetaanko me vanhoja, olemassa olevia toimintoja vai tehdäänkö me nyt jotakin, luodaanko me uutta toimintaa? (osallistuja A, kokous 3)

Toiminnan kohdetta koskevan yhteisen ymmärryksen puute aiheutti taustaorganisaatioiden, projektin ja käytännön tasojen välille ristiriidan, jonka tunnistaa-

misien seurauksena hubin tulevaisuutta ryhdyttiin suunnittelemaan kokonaisuutena toisistaan erillisten toimintojen sijaan. Ratkaisemattomana jännitteinen toiminnan kohde olisi muodostunut hubin kehityksen esteeksi, sillä ilman yhteistä toiminnan kohdetta toimijoiden yhteistyöltä puuttui suunta.

Taustaorganisaatioiden ja projektitasojen välinen ristiriita näkyi siten, että eri organisaatioista tulevat hubin työntekijät pyrkivät edistämään erityisesti oman taustaorganisaationsa päämääriä, eikä hubin toimintaa kehittävää yhteistyötä juurikaan ollut. Yliopistotaustaiset osallistujat näkivät hubin ennen kaikkea oppimisympäristönä, kun taas ammattikorkeakoulun ja kaupungin yrittäjyyspalveluiden edustajat ajattelivat sen kohteena olevan yrittäjyyden edistämisen sekä paikallisen elinkeinoelämän ja korkeakoulujen yhteistyön tukemisen. Tasapainottelu jännitteisten pyrkimysten välillä näkyi kuormituksena etenkin hubin käytännön ja taustaorganisaatioiden tasojen välillä. Käytäntötasolla koettiin, että hubin toiminnan kohteen tulisi liittyä yhteisön kehittämiseen ja sitä tukevien toimintojen luomiseen. Taustaorganisaatioiden taso ja niiden tarpeet oli kuitenkin huomioitava hubin toiminnan kohdetta määriteltäessä, koska sillä ei ollut itsenäistä rahoitusta tai vakiintunutta organisaatioasemaa.

Ristiriita toiminnan jatkuvuuden ja käytettävissä olevien mittareiden välillä

Toinen tunnistamamme hybridinen ristiriita koski hubin toiminnan jatkuvuutta sekä käytettävissä olleita toimintaa kuvaavia mittareita. Tulkitsimme tämän ristiriidan yhtäältä hubin sisäisenä toisen asteen ristiriitana sääntöjen ja tuloksen välillä ja toisaalta neljännen asteen ristiriitana hubin ja sen taustaorganisaatioiden toimintajärjestelmien sekä laajemman ekosysteemin välillä.

Seuraava esimerkki havainnollistaa organisaatiotasojen kietoutumisen toisiinsa tässä ristiriidassa. Aineistoesimerkissä ammattikorkeakoulussa opetustehtävistä ja hubissa sen toiminnoista vastaava osallistuja (J) kuvaa sitä, kuinka merkityksellistä on, että hubi toimii tiiviissä yhteistyössä taustaorganisaatioidensa kanssa. Lisäksi hän korostaa, että erityisesti korkeakoulujen johdossa tulisi ymmärtää hubin tuoma lisäarvo, vaikka sen tulokset eivät aina olisikaan perinteisin mittarein, kuten opintopistein, mitattavissa. Esimerkki kuvaa hubin projektitason ja sen taustaorganisaatioiden tasojen välistä vuorovaikutusta ja liittyy aluekehitysmaininnan myötä myös laajemman ekosysteemin tasolle.

Tähän sanon, että tää on johdon mindsettiasia myöskin, jota mä oikeastaan hain. Että tämä hubi, innovatiivinen ympäristö ja tämä sekavuus, mikä meillä on, nähtäisiin johdon mindsettinä. Eli, että me tarvitsemme kahden korkeakoulun yhteistä, hullua ja innovatiivista ympäristöä, joka tulee tuottamaan meille korkeakoulun omien toimintojen kehittämiseen palikkaa, [eikä vain] meidän vaan myös yritysten ja alueen kehittämiseen. Vaikka sieltä [hubista] ei välttämättä aina niitä opintopisteitä tule niin paljon kuin kenties pitäisi tulla, me tarvitaan tällainen keskittymä, jossa pystytään eksperimentoimaan, kokeilemaan ja hakemaan uusia polkuja. Tätä hyväksyttävyyttä mä tässä haen, eli ettei meidän tarts taistella aina sen kanssa että onko tullut 100 vai 5 000 opintopistettä. (osallistuja J, kokous 1)

Uusien toimintojen luomisen ja taustaorganisaatioiden tarpeiden välillä olevan ristiriidan ratkaiseminen alkoi toisen ja kolmannen muutoslaboratoriokokouksen välillä järjestetyssä pienryhmätyöskentelyssä, jolloin osallistujat jakautuivat kahteen ryhmään keskustellakseen hubista ja sen toiminnasta. Yksi pienryhmä koostui enimmäkseen käytännön tasolla työskentelevistä henkilöistä ja toinen johtotason osallistujista. Pienryhmätyöskentely mahdollisti sen, että aiemmin muita vähemmän äänessä olleet henkilöt alkoivat osallistua keskusteluun aktiivisemmin. Osallistujat analysoivat toimintaansa toimintajärjestelmien mallien avulla ja omaksuivat vähitellen yhteisen sanaston, jonka avulla ristiriitojen tunnistaminen ja kuvaaminen mahdollistui. Pienryhmäistuntojen jälkeen pidetyssä kolmannessa muutoslaboratoriokokouksessa ryhmät esittelivät toisilleen toimintajärjestelmän mallin avulla analysoimaansa hubin toimintaa ja sen kehityskohteita koskevia näkemyksiään. Esimerkiksi ammattikorkeakoulun kehittämistehtävissä toimiva osallistuja (B) ehdotti hubin toiminnan yhteiseksi kohteeksi aluevaikuttavuuden lisäämisen yrittäjyyden ja yrittäjyysosaamisen keinoin.

Ammattikorkeakoulun ja yliopiston tavoitteiden ja toimintojen ymmärtäminen ja ymmärryksen jakaminen molempien organisaatioiden välillä siten, että siitä mahdollisesti tulisi yhteinen toiminnallinen kohde, jota molemmat edistäisivät. Tämä oli minusta hyvin kiteytetty. Eli yhteisen toiminnallisten tavoitteiden artikulointi molempien organisaatioiden osalta voisi olla sellainen seikka, joka parantaisi [yhteistä] tietoisuutta ja toiminnan kehittämistä. Niin, mikä voisi olla se yhteinen kohde? Siinähan todettiin, että se voisi olla aluevaikuttavuuden kehittäminen yrittäjyysosaamista ja yrittäjyyttä kehittämällä. Todettiin, että se voisi olla yhteinen kohde. (osallistuja B, kokous 3)

Ristiriita toiminnan jatkuvuuden ja käytettävissä olevien mittareiden välillä ilmeni ekosysteemien tasolta hubin käytäntöjen tasolle kietoutuen osallistujien keskustelussa myös taustaorganisaatioiden tasolle ja projektitasolle. Kahden EU-rahoituskauden jälkeen hubin rahoituspohja oli muutoksessa ja toiminnan jatkuvuus vaa-
kalaudalla. Osa muutoslaboratorion osallistujista ilmaisi, että käytännön kannalta hubin olisi helpointa toimia taustaorganisaatioista täysin erillisenä toimijana. Toiset puolestaan kokivat korkeakoulujen mukanaolon tuovan hubin toimintaan lisäarvoa, esimerkiksi potentiaalisesti opiskelijoiden eli tulevien yrittäjien sekä vahvojen verkostojen ja viestintäosaamisen myötä. Muutoslaboratorion edetessä tulevaisuuden suunnaksi alettiin nähdä hubin toimintojen suurempi kytkentä taustaorganisaatioiden perustoimintaan eli yliopiston ja ammattikorkeakoulun opetukseen ja tutkimukseen. Näin ollen hubin tulisi kyetä perustelemaan toimintansa hyödyllisyys yrittäjyyskasvatuksen toteuttajana ja samalla määrittää oma, kilpailuetua tuottava roolinsa yrittäjyyspalveluiden laajemmassa ekosysteemissä.

Hubin toiminnan hyödyllisyyden osoittamisen haasteeksi todettiin kuitenkin jo muutoslaboratorion alussa se, että korkeakoulujen rahoitukseen käytetyt mittarit keskittyivät mittaamaan perinteisesti tuotettuja tuloksia, kuten opintopisteiden ja suoritettujen tutkintojen määriä, joita hubissa ei hankerahoituksen ehtojen vuoksi voitu tuottaa. Lisäksi perustettujen yritysten määrä, jolla olisi voitu arvioida yrittäjyyspalveluiden vaikutusta, jäi pieneksi, sillä toiminta oli suunnattu yrityskehityksen varhaisvaiheisiin. Seuraavassa esimerkissä yliopistossa suunnittelutehtävissä työskentelevä osallistuja (D) kuvaa, kuinka hubille oli hankekausien aikana kehittynyt vahvasti yhteisöllisyyteen ja yhteisön rakentamiseen tähtäävä toimintatapa, jonka perusteluun käytettävissä olleet mittarit eivät sopineet.

Jäin miettimään mittaristoasiaa ja mitä osallistuja H sanoi siitä pöhinän määrästä ja siitä, että mitä enemmän saadaan massaa ja ihmisiä tähän [toimintaan], ja vielä sitäkin, mitä osallistuja K nosti tuossa videolla esille eli että kun [hubilla] ei ole ollut [omaa] budjettia ja mahdollisuuksia järjestää yhteisöllistä toimintaa. Meillä on juuri sitä yhteisöllistä [toimintaa], joka tuo ihmisiä yhteen. Vaikka sitäkin on aika vaikea mittaroida, se on ihan äärimmäisen oleellista, että sitä on, ja sen järjestämiseen ja rakentamiseen menee paljon voimavaroja. Mutta sitä kautta taas löytyy niitä yksilöitä, jotka ovat tämän kaltaiseen toimintaan juuri oikeanlaisia henkilöitä, jotka integroituvat sitten muuhun toimintaan. (osallistuja D, kokous 1)

Toiminnan jatkuvuuden ja käytettävissä olevien mittareiden välisen ristiriidan ratkaisemisen keskeisiä vaiheita olivat yhteisen käsityksen muodostaminen hubin perustehtävästä sekä läpi koko muutoslaboratorion kestänyt työskentely sen toiminta-ajatuksen kirkastamiseksi. Muutoslaboratorion puolivälissä osallistujat tunnistivat hubin keskeiseksi toiminnan kohteeksi ja asiakaskunnaksi yrittäjyydestä kiinnostuneet opiskelijat. Suora kontakti korkeakoulujen opiskelijoihin erotti hubin muista vastaavista yrittäjyyttä tukevista toimijoista ja mahdollisti sen toiminnan suuntaamisen vaiheeseen, jossa yrittäjyys oli opiskelijoilla vasta alustava kiinnostuksen kohde. Tältä pohjalta hubin toimintaideaa alettiin muutoslaboratoriossa määritellä yrittäjyydestä kiinnostuneiden opiskelijoiden ja yritysten sekä korkeakoulujen ja paikallisen elinkeinoelämän väliseksi kohtaamispaikaksi, jonka tarkoituksena oli tukea korkeakoulujen kolmatta tehtävää eli yhteiskunnallista vuorovaikutusta ja vaikuttavuutta.

Ristiriita hubin johtajuustarpeiden ja itsestään järjestäytyvän organisaation idean välillä

Kolmas tunnistamamme hybridinen ristiriita liittyi hubin johtamiseen ja eritasoisten toimijoiden siihen kohdistamiin odotuksiin. Tulkitsimme johtamista koskevan ristiriidan ilmentävän erityisesti toisen asteen ristiriitaa hubin toiminnan kohteen ja työnjaon välillä sekä kolmannen asteen ristiriitaa hubin johtamista koskevien odotusten ja taustaorganisaatioiden perinteisten ajattelu- ja toimintamallien välillä.

Hubin epäselvä ja puutteellinen johtaminen herätti paljon keskustelua, ja muutoslaboratorion osallistujat ilmaisivat tarpeen sen vahvistamiselle, jotta hubin toiminnan uudistaminen olisi mahdollista. Taustaorganisaatioiden johtoasemassa olevat henkilöt vertasivat hubia esimerkiksi Facebookiin, Uberiin tai kevytyrittäjyysalustoihin nostaen esiin sen, että näistä poiketen hubi oli kuitenkin tiiviissä yhteydessä taustaorganisaatioihinsa.

Minusta monet näistä ristiriidoista liittyy siihen, miten tämä hubi on käytännössä organisaationa järjestetty versus sitten tällainen yhteisöllinen järjestäytyminen. Mun mielestäni tämä ei ole mikään yhteisö, tämä ei ole mikään Facebook-organisaatio millään tavalla, jos ajatellaan tällaisia avoimia innovaatioyhteisöjä. (osallistuja I, kokous 3)

Taustaorganisaatiot olivat tietoisesti pyrkineet johtamaan hubia mahdollisimman vähän, jotta sen työntekijöillä olisi mahdollisuus järjestää toimintansa joustavasti. Tämä oli johtanut tilanteeseen, jossa hubin arkitoimintaa ei johtanut kukaan, minkä vuoksi eri organisaatioista tulevat työntekijät olivat järjestäytyneet itsenäisesti ja toimivat toisistaan erillään.

Tämä ristiriita koski käytäntö- ja taustaorganisaatioiden tasoa kietoutuen myös projektitasoon. Hubin työntekijät työskentelivät omien, taustaorganisaatioihinsa kiinnittyneiden toimintojensa parissa, ja heidän sitoutumisensa hubiin vaihteli suuresti. Erillisistä taustaorganisaatioista johtuen myös työskentelytavat vaihtelivat, eikä varsinaisia yhteisiä sääntöjä tai kommunikointikanavia ollut. Käytännössä toimijoiden erillisyyks näkyi muun muassa yhteisiin kokouksiin osallistumisessa siten, että päällekkäisyyksien sattuessa osa työntekijöistä priorisoi oman taustaorganisaationsa tapahtumat hubin kokousten edelle. Lisäksi työntekijöiden työskentely tapahtui heidän taustaorganisaatioidensa sähköisissä järjestelmissä, joihin toisten organisaatioiden työntekijöillä ei ollut pääsyä. Tämä puolestaan aiheutti haasteita käytäntötasolla esimerkiksi siten, etteivät eri organisaatioiden työntekijät nähneet toistensa kalentereita eikä heillä ollut toimivia yhteisiä järjestelmiä hubin tilavarauksiin liittyen. Yliopistossa kehittämistehtävissä työskentelevä ja hubin arkityöhön osallistuva henkilö (A) pohti, että muutoslaboratorion aikana oli kolmanteen kokoukseen mennessä saatu kuvattua toiminnassa ilmeneviä häiriöitä, mutta johtamistoiminnan sekavuuden vuoksi vastuu niiden ratkaisemisesta oli jäänyt epäselväksi.

Ihan tuohon samaan asiaan kiinnitin huomiota: että häiriöt tunnistetaan mutta niihin ei puututa. Miksi ei? Tavallaan tämä on huonoa johtamista. Sitten mietin, että kenen huonoa johtamista tämä on? Ensin mietin, että tämä on minun huonoa johtamistani. Tai voinhan minä ajatella myös, että tämä on C:n huonoa johtamista. Tai teidän huonoa johtamistanne, kun tämä ei tavallaan ole kenenkään vastuulla. Tai E:n. Kenelle se kuuluu se puuttuminen? (osallistuja A, kokous 3)

Johtamisen puute liittyi myös siihen, että hubi nähtiin samanaikaisesti taustaorganisaatioiden yhteistyön areenana ja näistä erillisenä kokeilujen tilana. Seuraava ammattikorkeakoulun kehittämistehtävissä työskentelevän osallistujan (B) puheenvuoro osoittaa, kuinka muutoslaboratorion osallistujat alkoivat tässä vaiheessa

hahmottaa, että käytäntötasolla ilmenevien haasteiden ratkaisu vaatisi uudenlaista, selkeämpää työnjakoa hubin työntekijöiden kesken ja yhteisen toiminnan kohteen määrittelyä.

Ja tämä oli se komppanian vääpelikysymys nämä infrapalvelut. Eli se, että, havaittiin tällainen työnjaon ja toiminnan kohteen välinen ristiriita. Kenen tehtäviin kuuluu se, että kun sitä toiminnan kohdetta ollaan tekemässä ja siellä syntyy, vaikka teknologinen häiriö niin kuka sen käy korjaamassa, ja millä perusteella? Onko tunnistettu, että tällainen komppanian vääpeli tai vahtimestari on erittäin tärkeä henkilö, kun sitä kohdetoimintaa tehdään? (osallistuja B, kokous 3)

Osallistuja B paikansi ristiriidan hubiin liittyvän työnjaon ja sen toiminnan kohteen välille sekä liitti sen käytäntötasolle kysymällä, kenen vastuulla erilaisten arjessa ilmenevien häiriötilanteiden ratkaisu on silloin, kun työntekijät kokevat, ettei hubia johda kukaan. Yhteisen toiminnan kohteen toivottiin tuovan yhteistyölle suuntaa, minkä lisäksi todettiin, että sen hahmottamiseksi olisi tarpeen sopia hubin johtamisesta ja sen työntekijöiden suhteesta taustaorganisaatioihinsa. Tämän seurauksena muutoslaboratoriossa ryhdyttiin videoitujen asiakashaastatteluiden avulla määrittelemään hubin toiminnan kohdetta ja sitä, miten hubin toiminta ja tarkoitus näyttäytyvät sen asiakkaille. Hubin hierarkkisen johtamisen ja itsestään järjestäytyvän organisaation välisen ristiriidan ratkaisuyrityksissä korostui, että asia edellytti eri toimijoiden ja organisaatiotasojen välistä vuoropuhelua ja yhteistyötä. Tähän liittyen osallistuja J ehdotti, että hubin viestinnässä asiakkaille käytettäisiin puhuttelevia termejä, kuten oppimisympäristö ja oman osaamisen kehittäminen, jolloin hubin toiminta nivoutuisi osaksi korkeakoulujen muuta toimintaa. Seuraava esimerkki muutoslaboratorion loppupuolella käydystä keskustelusta yhdistää oppimisympäristön innovaatioiden ja ideoinnin yhteydessä tapahtuviin merkityksellisiin kohtaamisiin toimijoiden välillä.

Minä olen samaa mieltä siitä, että hubi on oppimisympäristö. Voisi olla, että tämä on ideoiden ja ihmisten kohtaamispaikka, koska minä sen innovaation haluan siihen ja ideoinnin pitää olla tässä kuitenkin, eli että tämä ei ole vain kohtaamispaikka vaan on ideoiden ja innovaatioiden kautta tapahtuva merkityksellisten kohtaamisten [paikka]. (osallistuja J, kokous 4)

Lyhyen keskustelun jälkeen kaupungin yrittäjyyspalveluiden työntekijä (M) vahvisti, että myös heidän, eli hubin kolmannen taustaorganisaation näkökulmasta, kohtaamispaikka vaikutti sopivalta termiltä ja linkittyi hyvin hubin kehityshistoriaan ja asiakkaiden haastatteluissa esiin tulleisiin tarpeisiin.

Ristiriita joustavan resurssien käytön ja taustaorganisaatioiden jähmeiden menettelytapojen välillä

Neljäs hybridinen ristiriita koski hubin toiminnan edellyttämää joustavaa resurssien käyttöä ja taustaorganisaatioiden jähmeitä menettelytapoja. Tulkitsimme ristiriidan toisen asteen ristiriidaksi sääntöjen ja toiminnan kohteen välillä sekä kolmannen asteen ristiriidaksi hubiin kohdistuvien ketteriä toimintatapoja koskevien odotusten ja taustaorganisaatioiden perinteisten toimintatapojen välillä.

Taustaorganisaatiot toimivat hubin toimintaa mahdollistavina ja rajoittavina rakenteina. Osallistujien kuvauksissa rajoitteet liittyivät usein talouteen, kuten hankintoihin, budjetointiin, työtunteihin ja niiden tarpeeseen sekä toiminnan suunnitteluun. Lisäksi nähtiin, että hubin toiminnassa tapahtuneet muutokset, kuten aktiivinen yhteisön rakentaminen, tuottivat eroja hubin ja sen taustaorganisaatioiden välille. Hubin toimiminen taustaorganisaatioiden ja niiden erilaisten toimintalogiikoiden välimaastossa koettiin suureksi haasteeksi.

Ristiriita resurssien joustavan käytön ja taustaorganisaatioiden jähmeiden menettelytapojen kesken ilmeni jännitteenä taustaorganisaatioiden sekä projekti- ja käytäntötasojen välillä. Omista säännöistään ja menettelytavoistaan huolimatta hubin taustaorganisaatiot odottivat sen toimivan innovatiivisena kokeilujen tilana, jossa toimintaa, kuten yrittäjyyskasvatusta, toteutettaisiin ketterästi ja läheisessä yhteistyössä yritysten kanssa. Käytäntötasolla hubin työntekijät kuvasivat työtään tasapainoiluksi taustaorganisaatioiden ristiriitaisten odotusten ja sääntöjen välillä. Seuraavassa puheenvuorossa hubin arjessa tiiviisti työskentelevä yliopistotaustainen (A) kuvaa tämän tasapainoilun aiheuttamia haasteita.

Minä olen tehnyt sitä kulisissa, koska minusta ei ole kauhean hyvä huudella meidän asiakkaille että minä tässä pari päivää käytän siihen, että minä juttelen viiden ihmisen kanssa siitä, miten tämän onnistuisimme hankkimaan tai selvitän rahoittajalle, että miksi me olemme ostaneet vaikkapa nuotion kerrostaloon tai

kaikkia muita tällaisia täysin absurdeja yksityiskohtia, jotka sisältävät hallinnollisen viidakon edellyttämää luovuutta. Sitä on vaikea sanoa, mutta se on ehkä mulle sitä jalkatyötä: yrittää vääntää, että onnistuisimme tehdä niitä asioita, että ne eivät kaa-tuisi johonkin sellaiseen, jota nämä meidän [naurahten] puitteet eivät mahdollista. (osallistuja A, kokous 1)

Osallistujien puhe alkoi kuitenkin muuttua myönteisemmäksi muutoslaboratorion jälkipuoliskolla, kun he alkoivat suunnitella uusia yhteisiä käytäntöjä ja ottaa vastuuta muutoksesta. Muutoslaboratoriossa pyrittiin etsimään ratkaisuja, joiden avulla saataisiin lisättyä korkeakoulujen yhteistyötä ja helpotettua erilaisten toimintojen hubissa aiheuttamia häiriöitä. Kaupungin yrittäjyyspalvelujen johtaja (E) nosti viimeisessä kokouksessa esiin jo aiemmin muutoslaboratoriossa alkaneen keskustelun korkeakoulujen yhteisen työntekijän palkkaamisesta hubin isännäksi tai emännäksi. Hän korosti, että olisi tärkeää palkata henkilö yhteisesti, mikäli korkeakoulut sen mahdollistavat. Yliopistossa ja hubissa koordinaattorina toimiva osallistuja (D) vahvisti, että yhden henkilön toimiminen molempien korkeakoulujen palkkaamana mahdollistaisi yhteistoiminnan ja kahden organisaation ongelman ratkaisemisen.

Hubin johtamiseen liittyviä kysymyksiä ei kuitenkaan pystytty tehokkaasti ratkaisemaan muutoslaboratorion aikana, eikä kaivattua isäntää tai emäntää koskaan palkattu. Kokousten aikana oli kylläkin havaittavissa jaetun johtajuuden lisääntymistä, kun tunnistettuihin ristiriitoihin alettiin eri organisaatioista ja niiden eri tasoilta tulevien henkilöiden toimesta etsiä ratkaisuja. Rahoituskauden loppuessa hubin toiminta kuitenkin lakkasi ja osa sen toiminnoista sulautettiin osaksi taustaorganisaatioiden toimintaa osan toiminnoista päättyessä kokonaan.

Pohdinta ja johtopäätökset

Tutkimuksemme laajentaa ymmärrystä hybridiorganisaatioista ja niiden toiminnan sisältämisestä ristiriidoista sekä ristiriitojen ratkaisumahdollisuuksista organisaatioiden eri tasoilla. Aiemman toiminnan teoreettisen tutkimuksen tavoin ristiriitojen tunnistaminen ja niiden yhteinen ratkaiseminen edistivät organisaatiomuutosta (esim. Engeström & Sannino 2011) myös tutkimassamme yrittäjyisyhteisössä. Orga-

nisaatiotasojen tunnistaminen oli puolestaan tärkeää, koska se auttoi meitä ymmärtämään organisaatiomuutosta sellaisissa tilanteissa, joissa toiminta oli hajautunut useisiin toimintajärjestelmiin (ks. myös Engeström 2001). Tutkimustulostemme valossa hubin kaltaisessa hybridiorganisaatiossa tapahtuvaa kollektiivista oppimista voidaan kuvata dynaamisena vuorovaikutuksena useiden organisaatioiden ja niiden tasojen välillä (Kajamaa ym. 2023; Toiviainen 2003). Hybridiorganisaatioita koskevan kirjallisuuden tavoin organisaatiotasot näyttäytyivät hubin tapauksessa joustavina ja alati muuttuvina yhteistoiminnan ja yhteisöllisen oppimisen paikkoina (esim. Battilana ym. 2015).

Sovelsimme tutkimukssamme Toivianen (2003) kehittämää analyysikehikkoa neljällä eri tasolla. Tuloksemme laajentavat tätä viitekehystä tuoden siihen ekosysteemin, organisaatioiden ja käytännön tasot. Viitekehysemme auttaa tulkitsemaan useita toimintalogiikoita yhdistelevän hybridiorganisaation toimintaa ja erityisesti toiminnan muutokseen liittyviä ristiriitoja sekä niiden kiinnittymistä organisaatiotasolle. Kuvio 1 kiteyttää tunnistamamme organisaatiotasot ja niiden välillä ilmenneet ristiriitatyypit (Engeström 2001; 2015). Kuvion vasemmassa reunassa olevat kaksi ristiriitaa ratkaistiin muutoslaboratorion aikana.



Kuvio 1. Organisaatiotasot ja ristiriidat niiden välillä

Tuloksemme osoittavat, että hubin kaltaisissa hybridiorganisaatioissa ilmenee usein ristiriitoja paitsi organisaatiotasojen sisällä myös niiden välillä (ks. myös Toiviainen 2003). Organisaatiomuutos näyttäytyi monilla organisaatiotasolla toteutuvana ilmiönä, mikä hankaloitti muutoksen hallintaa. Tunnistamiamme ristiriitoja yhdisti niiden kytkeytyminen kysymykseen hubin organisaatiomuodosta: kuinka järjestää toiminta itsenäisesti ja yhteisöllisesti säilyttäen samalla tiivis yhteistyö taustaorganisaatioiden kanssa? Hubin kaltaisen, usean organisaation yhteistyöhankkeena syntyneen kehkeytyvän organisaation ja sen taustalla vaikuttavien toimijoiden toimintaa tulisikin tarkastella yhteydessä toinen toisiinsa.

Ristiriitojen kautta tapahtuvaa oppimista on kuvattu aiemmassa toiminnan teoreettisessa kirjallisuudessa ekspansiivisen oppimissyklin mukaisesti etenevänä prosessina, jossa alemman asteen ristiriitojen ratkaisu tuo mahdollisuuden korkeamman asteen ristiriitojen kehittymiselle, tunnistamiselle ja ratkaisemiselle (Engeström 2015; Toiviainen 2003). Tässä artikkelissa raporttoimamme tulokset kuitenkin osoittavat, että hubin kaltaisessa osittaisessa organisaatiossa (Ahrne & Brunsson 2019) sen oma ja sen taustaorganisaatioiden kehityspolut oppimissykleineen kietoutuvat yhteen, jolloin ristiriitojen tyyppien aktivoituminen ei tapahdu suoraviivaisesti vaiheittain, vaan eri asteisia ristiriitoja voi ilmetä läpi kaikkien oppimissyklin vaiheiden. Ehdotammekin, että ekspansiivista oppimista tavoittelevissa muutoslaboratorioissa tunnistettuja ristiriitoja voitaisiin tästä syystä tarkastella useita eri organisaatiotasoa läpäisevinä ja ristiriitojen eri tyypejä yhdistävinä hybridiristiriitoina.

Muutoslaboratorioon osallistuneet toimijat onnistuivat ratkaisemaan kaksi hubin organisaatioon liittyvistä neljästä hybridiristiriidasta. Määrittelemällä uudelleen hubin toiminnan kohteen osallistujat ratkaisivat siihen liittyvän ristiriidan, joka ilmeni uusien, kehittyvien toimintojen ja taustaorganisaatioiden vakiintuneiden tarpeiden välillä. Tämän ristiriidan ratkaisemista tukivat tutkija-ohjaajan ohjeistamat, kokousten välillä käydyt pienryhmäkeskustelut, joissa keskustelu muuttui luonteeltaan moniääniseksi ja joiden aikana osallistujat omaksuivat yhteistä sanastoa. Yhteisen toiminnan kohteen eli hubin asiakaskunnan tunnistaminen sekä jaetun käsityksen muodostaminen hubin perustehtävistä puolestaan auttoi osallistujia asemoimaan hubia suhteessa sitä ympäröivään laajempaan ekosysteemiin ja edisti näin hubin toiminnan jatkuvuuden ja käytettävissä olevien mittareiden välisen ristiriidan ratkaisua.

Haluamme korostaa, että hybridiorganisaatioissa ilmeneviä ristiriitoja ei voi tarkastella kiinnittämättä huomiota historiaan, vaan ne on ymmärrettävä ajan myötä kehittyneinä jännitteinä. Esimerkiksi tutkimamme hubin tapauksessa ristiriidat kietoutuivat kolmeen taustaorganisaatioon ja niiden kehitysvaiheisiin. Erityisen merkityksellistä ristiriitojen (osittaisessa) ratkaisemisessa oli kolmen taustaorganisaation johdon edustajien aktiivinen osallistuminen muutoslaboratorioon, jolloin hubin tulevaisuutta ei tarkasteltu taustaorganisaatioista irrallisena toimintana. Kaikkia hubin hybridiristiriitoja ei kuitenkaan kyetty muutoslaboratorion aikana ratkaisemaan. Kaksi ratkaisematonta, hubin käytännön ja taustaorganisaatioiden välillä ilmennyttä ristiriitaa liittyivät erityisesti taustaorganisaatioiden ja hubin toimintojen eritahtisuuteen sekä hubin hankaluuteen irtautua yliopistojen linjaorganisatorisista johtamisjärjestelmistä. Tämä vaikeutti ratkaisujen löytämistä, mistä syystä esimerkiksi yhteisen isännän tai emännän palkkaaminen hubiin ei toteutunut.

Yhteenvetona voimme todeta, että muutoslaboratoriomenetelmä (Virkkunen & Newnham 2013) tuki hubin toimintaa kuormittaneiden ristiriitojen tunnistamista, analyysiä ja ratkaisemista. Se myös haastoi tutkittujen organisaatioiden sisäänrakennettuja hierarkioita ja vakiintuneita toimintatapoja ja loi mahdollisuuksia organisaatiomuutokselle (myös Arstorp 2024). Tutkimuksemme antaa näin viitteitä muutoslaboratorion hyödyllisyydestä hybridiorganisaatioiden kehittämismenetelmänä. Tutkimamme hubi näyttäytyi kaiken kaikkiaan varsin monimutkaisena oppimisympäristönä, ja sen toiminnan uudistaminen oli vaativa ja aikaa vievä prosessi. Kuten Arstorp (2024) on todennut, organisaatiomuutosten aikaansaaminen pitkät akateemiset ja kulttuuriset perinteet omaavissa korkeakouluissa voi olla vaikeaa. Tutkimamme hubin kohdalla kolmen eri taustaorganisaation odotukset sen toiminnasta olivat keskenään eriäviä, eikä hubin toiminta kehittämisyrityksistä huolimatta saanut jatkoa. Tutkimuksen tulokset herättävät siksi pohtimaan, kuinka muutoslaboratoriomenetelmä voisi entistä paremmin huomioida hybridiorganisaatioiden erillisten toimintalogiikoiden tuottamia haasteita. Toiviaisen (2003) organisaatiotasojen viitekehystä laajentava tasomallimme ja tarjoamamme hybridiristiriidan käsite voivat toimia hyödyllisinä työkaluina, joiden avulla muutoslaboratorioissa voidaan jatkossa tunnistaa ja ratkaista organisaatiotasojen sisäisiä ja niiden välisiä ristiriitoja.

Kirjoittajat

Tuija Cornér

KM, väitöskirjatutkija, Oulun yliopisto
tuija.corner@oulu.fi

Anu Kajamaa

FT, professori, Oulun yliopisto
anu.kajamaa@oulu.fi

Juha Tuunainen

VTT, dosentti, professori, Oulun yliopiston kauppakorkeakoulu
juha.tuunainen@oulu.fi

Kirjoittajien kontribuutiot

Tuija Cornér, artikkelin pääkirjoittajana, vastasi tutkimuksen toteutuksesta ja aineiston analyysistä sekä käsikirjoituksen suunnittelusta ja kirjoittamisesta. Anu Kajamaa ja Juha Tuunainen osallistuivat tutkimusasetelman työstämiseen ja artikkelin kirjoittamiseen. Anu Kajamaa vastasi aineiston keräämisestä muutoslaboratorion tutkija-fasilitaattorina. Juha Tuunainen osallistui muutoslaboratorioon.

Rahoituslähteet ja sidonnaisuudet

Työsuojelurahasto (hankenumero 230470) on tukenut Tuija Cornérin väitöstutkimusta loppuunsaattamisstipendillä.

Kirjallisuus

Ahrne, G. & Brunsson, N. (2019) Organization outside organizations: The abundance of partial organization in social life. Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1177/1350508420928518>

- Arstorp, A. T.** (2024) Tensions between the political, institutional, and project levels when developing professional digital competence in teacher education. A cultural historical activity theory analysis of inhibiting and facilitating factors. *Teachers and Teaching* 30 (4), 545–562. <https://doi.org/10.1080/13540602.2024.2313636>
- 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>
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A.-M. & Model, J.** (2015) Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. *Academy of Management Journal* 58 (6), 1658–1685. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0903>
- Engeström, Y.** (2001) Expansive learning at work: Toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work* 14 (1), 133–156. <https://doi.org/10.1080/13639080020028747>
- Engeström, Y.** (2015) Learning by expanding – An activity-theoretical approach to developmental research. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139814744>
- Engeström, Y. & Sannino, A.** (2011) Discursive manifestations of contradictions in organisational change efforts – A methodological framework. *Journal of Organizational Change Management* 24 (3), 368–387. <https://doi.org/10.1108/09534811111132758>
- Engeström, Y., Pihlaja, J., Helle, M., Virkkunen, J. & Poikela, R.** (1996) The change laboratory as a tool for transforming work. *Lifelong Learning in Europe* 1 (2), 10–17.
- Heikkinen, K.-P.** (2018) Exploring studio-based higher education for T-shaped knowledge workers, case LAB studio model. University of Oulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789526217451>
- Jones, O. & Holt, R.** (2008) The creation and evolution of new business ventures: An activity theory perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 15 (1), 51–73. <https://doi.org/10.1108/14626000810850847>
- Kajamaa, A. & Hyrkkö, S.** (2022) Change Laboratory method for facilitating transformative agency and collective professional learning: Case from a Finnish elementary school. Teoksessa M. Goller, S. Paloniemi & C. Damşa

- (toim.) Methods for researching professional learning and development: Challenges, applications and empirical illustrations. Springer, 535–556. https://doi.org/10.1007/978-3-031-08518-5_24
- Kajamaa, A. & Tuunainen, J.** (2021) Snellmanin sivistyskäsitys jatkuvan oppimisen ja työorganisaatioiden kehittämisen lähtökohtana ja haasteena. *Aikuiskasvatus* 41 (3), 278–282. <https://doi.org/10.33336/aik.111586>
- Kajamaa, A. & Tuunainen, J.** (2022) Dialectics of distributed leadership in an interorganizational entrepreneurship hub. *Leadership* 18 (6), 754–774. <https://doi.org/10.1177/17427150221130823>
- Kajamaa, A. Tuunainen, J., Hyrkkö, S., & Cornér, T.** (2023) Rajanylitykset ja ekspansiivinen oppiminen asiantuntijaorganisaatioissa: Esimerkkeinä kolme Muutoslaboratoriota. *Kasvatus* 54 (3), 206–220. <https://doi.org/10.33348/kvt.131353>
- Kerosuo, H., Kajamaa, A. & Engeström, Y.** (2010) Promoting innovation and learning through Change Laboratory: An example from Finnish health care. *Central European Journal of Public Policy* 4 (1), 110–131.
- Köykkä, K., Vähäsantanen, K. & Lemmetty, S.** (2023) Esihenkilöiden tarinoita ammatillisen osaamisen johtamisesta hajautetuissa organisaatioissa: Intuutiolla mennään ja verkostoissa johdetaan. *Aikuiskasvatus* 43 (1–2), 26–41. <https://doi.org/10.33336/aik.126075>
- Leont’ev, A. N.** (1978) Activity, consciousness and personality. Prentice-Hall.
- Mair, J., Mayer, J. & Lutz, E.** (2015) Navigating institutional plurality: Organizational governance in hybrid organizations. *Organization Studies* 36 (6), 713–739. <https://doi.org/10.1177/0170840615580007>
- Mathieu, J. E. & Chen, G.** (2011) The etiology of the multilevel paradigm in management research. *Journal of Management* 37 (2), 610–641. <https://doi.org/10.1177/0149206310364663>
- Niiranen, K., Hakulinen, H., Manninen, P. & Räsänen, K.** (2014) Työttömien terveyspalvelujen kehittäminen – verkosto mahdollisuutena. *Työelämän tutkimus* 12 (1), 3–22.
- Nyborg, S., Horst, M., O’Donovan, C., Bombaerts, G., Hansen, M., Takahashi, M., Viscusi, G. & Ryszawska, B.** (2024) University campus living labs: Unpacking multiple dimensions of an emerging phenomenon. *Science & Technology Studies*, 37 (1), 60–81. <https://doi.org/10.23987/sts.120246>

- Sannino, A.** (2020) Enacting the utopia of eradicating homelessness: Toward a new generation of activity-theoretical studies of learning. *Studies in Continuing Education* 4 (2), 163–179. <https://doi.org/10.1080/0158037X.2020.1725459>
- 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>
- Srivastava, P. & Hopwood, N.** (2009) A practical iterative framework for qualitative data analysis. *International Journal of Qualitative Methods* 8 (1), 76–84. <https://doi.org/10.1177/160940690900800107>
- Sturdy, A., Wright, C. & Wylie, N.** (2016) Managers as consultants: The hybridity and tensions of neo-bureaucratic management. *Organization* 23 (2), 184–205. <https://doi.org/10.1177/1350508414541580>
- Timmermans, S. & Tavory, I.** (2012) Theory construction in qualitative research: From grounded theory to abductive analysis. *Sociological Theory* 30 (3), 167–186. <https://doi.org/10.1177/0735275112457914>
- Tobach, E.** (1999) Activity theory and the concept of integrative levels. Teoksessa Y. Engeström, R. Miettinen & R.-L. Punamäki (toim.) *Perspectives on activity theory*. Cambridge University Press, 133–146. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511812774.011>
- Toiviainen, H.** (2003) Learning across levels: Challenges of collaboration in a small-firm network. Helsinki: University of Helsinki. <http://hdl.handle.net/10138/19797>
- Tuunainen, J. & Kantasalmi, K.** (2024) Processing societal expectations: Entrepreneurship initiative decision-making at a research university. *Higher Education*, 87 (5), 1251–1270. <https://doi.org/10.1007/s10734-023-01063-3>
- Virkkunen, J. & Newnham, D. S.** (2013) *The Change Laboratory – A tool for collaborative development of work and education*. Sense Publishers. <https://doi.org/10.1007/978-94-6209-326-3>

LIITE 1. Muutoslaboratorion osallistujat, heidän organisaationsa ja asemansa.

Osallistuja	Asema organisaatiossa	Organisaatio
A	Kehitysjohtaja	Tutkimusyliopisto
B	Kehitysjohtaja	Ammattikorkeakoulu
C	Päällikkö	Ammattikorkeakoulu
D	Koordinaattori	Tutkimusyliopisto
E	Innovaatiopäällikkö	Kaupungin yrittäjyyspalvelut
F	Päällikkö	Ammattikorkeakoulu
G	Opettaja	Ammattikorkeakoulu
H	Vararehtori	Tutkimusyliopisto
I	Johtaja	Tutkimusyliopisto
J	Opettaja	Ammattikorkeakoulu
K	Ohjelmakehittäjä	Tutkimusyliopisto
L	Professori	Tutkimusyliopisto
M	Asiantuntija	Kaupungin yrittäjyyspalvelut
N	Post doc -tutkija	Tutkimusyliopisto
O	Opettaja	Ammattikorkeakoulu
P	Projektisuunnittelija	Ammattikorkeakoulu
Q	Opiskelija	Tutkimusyliopisto
R	Päällikkö	Ammattikorkeakoulu
S	Projektikoordinaattori	Ammattikorkeakoulu
T	Yhteisökoordinaattori	Ammattikorkeakoulu
U	Tutkimusavustaja	Tutkimusyliopisto
V	Tutkija-ohjaaja	Tutkimusyliopisto, ulkoinen

Tuija Cornér, Anu Kajamaa & Juha Tuunainen

Contradictions and their overcoming in a hybrid organization: An example of a change laboratory within an entrepreneurship hub

Hybrid organizations offer new opportunities for cooperation and innovation between previously separate actors. At the same time, however, they are often complex and involve different operating logics, which causes tensions. In this article, we examine the conflicts that have arisen in an entrepreneurship hub that we understand as a hybrid organization, as well as ways to resolve them, using activity theory and the Change Laboratory method based on it. Our research data consists of six Change Laboratory meetings, which we analyse using the activity system model and the concept of contradictions. As a theoretical contribution, we expand the analytical framework of organizational levels presented in the previous literature and show that contradictions are intertwined with the hub's three background organizations and their stages of development. Finally, we discuss the challenges that hybridity poses for operational management.

Keywords: hybrid organization, contradictions, organizational levels, entrepreneurship, change laboratory