

11

Hybridien hallinta ja arvonluonti

Jan-Erik Johanson ja Jarmo Vakkuri

Hybridihallinta kattaa laajan ja moniaineksisen yritystoimintaa, julkista toimintaa ja vapaaehtoistoimintaa yhdistävän kentän, jonka menestys liittyy olennaisesti hybridien kykyyn hyödyntää moninaisia voimavaroja ja yhdistää joskus ristiin meneviä tavoitteita ja keinoja. Instituutioiden sekoittuminen merkitsee kuitenkin sitä, että epämääräisyyden sietokyvyllä on lisääntyvää kysyntää. Yksi usein kysytty kysymys koskee sitä, ovatko hybridit toimivia hallinnan tapoja. Tämän esityksen ja aikaisemman tutkimuskirjallisuuden perusteella hybridisyys ei ole yksioikoisesti parempi tai huonompi kuin julkinen tai yksityinen toiminta. Hybridisyys ei ole yleisavain kaikkien yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisuun, mutta se ei ole myöskään tapahtumistaan odottava katastrofi. Muuttuvan yhteiskunnan ja talouden ymmärtäminen edellyttää monipuolista ja laaja-alaista hybridihallinnan jäsentämistä. Tämä koskee niin hybridisyyden piirteiden tunnistamista yhteiskunnassa ja taloudessa, hybridien erilaisten arvonluontin mekanismien ja tuloksellisuusperiaatteiden haltuunottoa kuin myös uudenlaisten valvontaan ja kontrolliin liittyvien prosessien syvällistä analyysiä.

Avainsanat: arvonluonti, hybridihallinta, hybridisyys

Johdanto

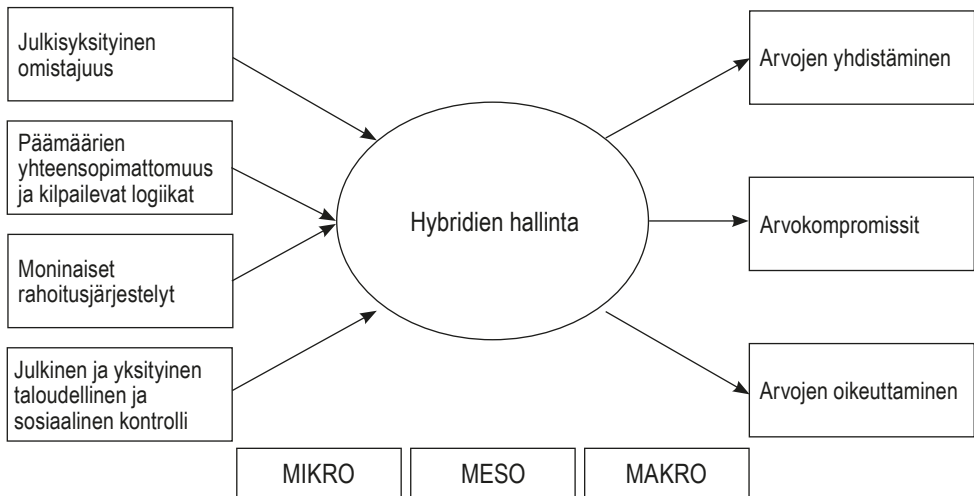
Helsingin Sanomat raportoi 27.4.2019 tapauksesta, jossa Hyvinkään Heponiityn ratsastuskouluun oli hankittu Laku-niminen hevostamma Puolasta vuotta aiemmin. Koululla ei tiedetty tamman olevan tiineenä, ja kun varsomisen aika koitti keväällä, hämmästys oli vielä suurempi. Vastasyntynyt pienokainen ei ollutkaan hevonen, vaan muulivarsa, joka on hevosen ja aasin hybridi eli risteymä. Koululla tapauksesta ei oltu aluksi erityisen innostuneita, koska muulilla ei ole käyttöä ratsastuksen opetuksessa ja majoitustilaakin oli eläimille niukasti tarjolla. Aikaisempaa kokemusta muuleista Heponiityn omistajilla ei ollut, mutta Sisu-Salmiakiksi nimettyä varsaa lähdettiin alusta asti kasvattamaan ja hoitamaan kuten hevosvarsoja. ”Se on hirveän terävä ja rohkea ja tulee ihmisten kanssa todella hyvin toimeen. Käytökseltään se ei hevosista eroa, mutta toki ulkonäkö on erilainen, sillä on aasin rakenne. Sen äänikin eroaa hevosista, se pitää sellaista omaa muulimölinää.” Tähän mennessä muuli on jo ehtinyt kerätä suuren kannattajajoukon, ja siitä on tullut ratsastuskoulun maskotti, josta koulun omistajat eivät enää luopuisi. (*Helsingin Sanomat* 27.4.2019.)

Edellä esitetty kuvaus kertoo kouriintuntuvasti hybridisyyden synnystä suvullisen seuraamisen ketjussa. Tämä artikkeli käsittelee puolestaan hybridien arvonluontia ja sen piirteitä hallinnan ongelmana. Se perustuu aiempiin hybrideitä käsitteleviin tutkimuksiin (Johanson & Vakkuri 2017; Vakkuri & Johanson 2020) ja Suomen Akatemian rahoittamaan Hyper-tutkimusprojektiin, joissa on tarkasteltu yhtäältä hybridien olomuotoja ja toisaalta hybridien arvonluontia maailmanlaajuisena ilmiönä. Esitys täydentää osaltaan aiempaa suomenkielistä hybridien yleiskuvausta (Vakkuri, Johanson, Kokko, Laihonon & Rajala 2019). Joitakin tämän esityksen teemoja on esitelty tilintarkastuksen ja arvioinnin symposiumissa 13.–14.6.2019 Tampereen yliopistossa.

Hybridisyyden taustalla on useita ajattomia ja ajankohtaisia mekanismeja (Johanson & Vakkuri 2017). Esimerkki hybridisyyteen liittyvästä ajankohtaisesta ilmiöstä on viime vuosikymmeninä toteutetut julkisen hallinnon uudistukset. Uuden julkisjohtamisen ajattelutavan mukaisesti julkisen hallinnon yksiköistä on pyritty tekemään entistä enemmän yksityisen yrityksen kaltaisia tehokkuuden lisäämiseksi ja voimavarojen säästämiseksi. Julkisesta hallinnosta on samalla tullut aktiivinen poliittisen toiminnan kohde, jonka toimintaan kiinnitetään entistä enemmän huomiota. Nyt vuosikymmeniä jatkuneiden tulostavuuksiin, liikelaitostamisen ja yksityistämisen seuraukset ovat jo selkeästi nähtävissä. Julkisen hallinnon toimintatavat ovat muuttuneet, mutta julkisista organisaatioista ei ole kehittynyt pelkästään yrityksen kaltaisia voittoa tavoittelevia yksiköitä, vaan poliittiset päämäärät yhdistyvät niissä entistä useammin (liike)taloudellisella tuloksella ohjaamiseen. Näin julkisen hallinnon yksiköistä on tullut julkisen ja yksityisen risteytymiä. Vastaavanlaisia kehityspiirteitä sisältyy verkostomaisen hallinnan yleistymiseen. Verkostoissa on mukana monenlai-

sia toimijoita, joiden tavoitteissa yhdistyy julkisen edun vaalinta, voitontavoittelu ja yhteisön kiinteiden ylläpito. Verkostoissa mielenkiintoista on myös se, että hybridisyyttä voidaan tarkastella yritysten tai kansalaisyhteiskunnan vapaaehtoistoiminnan näkökulmasta, ja siinä mielessä yritysten sosiaalista ja yhteiskunnallista vastuuta koskevat pohdinnat ja järjestötoiminnan kuvaukset ovat hybridisyyden kannalta järkeviä tutkimuksen kohteita.

Käsittelytapa on seuraavanlainen. Esitelemme ensiksi, mitä hybridisyys on, ja käsittelemme sen jälkeen arvonluonnin muotoja ja niiden kokemuseräisiä olomuotoja hybrideissä. Ennen hybridien tulevaisuuden tarkastelua pohdimme hybridien piirteiden ja arvonluonnin välisiä yhteyksiä sekä hybridisyyden esiintymismuotojen ja yhteiskunnan tasojen välistä suhdetta. Hybridisyyden hallinnan luonnetta noudatteleva esityksen rakenne on esitetty kuviossa 11.1.



Kuvio 11.1. Hybridien hallinnan keskeiset piirteet.

Hybridisyys hallinnan ilmiönä

Hybridisyys viittaa kahden tai useamman asian sekoittumiseen. Tyypillisesti hybridisyydellä tarkoitetaan suvullisessa seuraamisessa esiintyvää risteytymistä. Tätä kuvaa hyvin myös sekasikiö hybridin vaihtoehtoisena suomenkielisenä vastineena. Muuli on hevosen ja aasin risteytys ja labradoodle on labradorinnoutajan ja puudelin risteytys. Joskus ajatellaan, että risteymät ovat puhtaita alkumuotojaan parempia, kuten muulin aasia tai hevosta suurempi kantokyky ja sitkeys tai labradoodlen muita koirarotuja vähäisempi allergisoiva vaikutus osoittavat. Kun siirrytään yhteiskunnan kulttuuriin todellisuuteen periaatteessa mikä tahansa asioiden yhdistelmä voi olla hybridi

(Stross 1999). Autoissa, sodankäynnissä tai kulkutautien torjunnassa voidaan turvautua hybridisyyteen, vaikka itse hybridisyys merkitsee hyvin eri asioita täsmällisissä käyttöyhteyksissään. Kulttuurisessa ja sosiaalisessa ympäristössä hybridisyys sisältää myös hankaluuksia. Jane Jacobs (1992) on omintakeisessa teoksessaan pohtinut valtion ja markkinoiden välistä suhdetta. Sekä julkisessa hallinnossa että markkinoissa on omat hyvät ja huonot puolensa, mutta hänen mukaansa niiden sekoittaminen tuottaa arvaamattomasti toimivia hirviöitä, koska julkisen ja yksityisen sekoittaminen altistaa politiikan lahjonnalle ja vääristää tervettä voitontavoittelua. Yksityiset vankilat ovat vääristyneen sekoittumisen yksi ilmiö. Kun yksityisen vankilan etu määrittyy vankimäärän perusteella, vankilalaitoksen on edullista painostaa päättäjiä antamaan yhä ankarampia ja pidempiä vankeusrangaistuksia, vaikka siitä ei olisikaan yhteisölle kokonaisuutena vastaavaa hyötyä.

Miten hybridihallintaa voidaan tunnistaa hallinnan tutkimuksen tarpeisiin? Tarkastellaan tätä neljän tutkimuksessa esille nostetun ajatuksen avulla (Johanson & Vakkuri 2017).

1. *Julkisyksityinen omistajuus.* Näemme omistajuuteen perustuvaa hybridihallintaa, kun seuraamme valtionyhtiöiden tai kunnallisten liikelaitosten toimintaa. Voidaan miettiä esimerkiksi energian toimitus- ja jakeluketjujen organisoinnin muotoja maailmanlaajuisesti. Nämä yhteiskunnille elintärkeät taloudelliset toiminnot järjestetään usein julkisomisteisiksi yhtiöiksi, joiden tavoitteena on yhdistää kansakuntien poliittiset tavoitteet liiketoiminnan logiikkaan. Silti kansainvälisten järjestöjen käsi- kirjat (World Bank 2014; OECD 2015) korostavat erityisesti poliittisten prosessien ja yritystoimintojen yhdistämisen mahdollisia epäkohtia.

2. *Päämäärien yhteensopimattomuus ja kilpailevat institutionaaliset logiikat.* Tunnistamme institutionaaliin logiikkoihin pohjautuvaa hybridihallintaa, kun mietimme terveyspalveluyritystä, joka toimii liiketaloudellisen kannattavuuden periaatteella ja pyrkii edistämään osakkeenomistajiensa taloudellista arvoa. Samalla se voi tosiasiallisesti tuottaa julkista terveyspalvelua, kun kunta tai kaupunki on ulkoistanut palvelutuotannon yritykselle. Organisaation toiminta pohjautuu kahteen erilaiseen toimintalogiikkaan, jotka toimivat samanaikaisesti. Joskus nämä logiikat voivat viestiä toimintaa yhteiseen suuntaan, joskus logiikat voivat olla keskenään ristiriitaisia ja tuottaa näin uudenlaisia johtamisen, taloudellisen arvioinnin ja tilivelvollisuuden ongelmia (esim. Helsingin Sanomat 30.1.; Helsingin Sanomat 28.3.)

3. *Julkisen ja yksityisen rajaa rikkovat rahoitusjärjestelyt.* Suuret infrastruktuurihankkeet toteutetaan yhä enenevässä määrin julkisen ja yksityisen sektorin yhteisrahoitukseen perustuen, esimerkiksi erilaisten allianssimallien avulla. Modernit megaprojektit, kuten Beijing–Shanghai-luotijunayhteyden rakentaminen tai Airbus A380 -lentokoneen valmistaminen, vaativat valtavan määrän voimavaroja, mutta ne edellyttävät myös useiden julkisten ja yksityisten toimijoiden institutionaalista yhteistyötä. Vaikka nämä hankkeet voivat olla muodollisesti julkisessa tai yksityisessä

omistuksessa, ne kohtaavat erilaisia epäselvyyksiä, joissa julkisen politiikan ja yritystoiminnan logiikat esiintyvät rinnakkain (Grossi, Reichard, Thomasson & Vakkuri 2017). Tämä voi aiheuttaa yhteensovittamisen ja valvonnan ongelmia, mutta usein mahdollistaa sen, että yhteiskunnan toiminnan kannalta merkittäviä hankkeita kyetään ylipäättään toteuttamaan.

4. *Julkinen ja yksityinen taloudellinen ja sosiaalinen kontrolli.* Yhteensovittamisen ja valvonnan tavat ovat entistä enemmän julkisen ja yksityisen sekamuotoja, joissa julkinen valvoo yksityistä, mutta joissa myös yksityinen voi valvoa julkista. Ajatellaanpa vaikka suomalaista kuntien ja kaupunkien tilintarkastuksen järjestelmää, jossa keskeinen osa demokraattisen päätöksentekoprosessin avoimuutta tuotetaan yksityisten tilintarkastusyhtiöiden palvelutoiminnan avulla (Vakkuri, Meklin & Oulasvirta 2006). Tarkemmin mietittyään aika moni päättyy helposti esimerkkeihin, joissa erilaiset valvonnan ja kontrollin sekamuodot ovat toimineet jo pitkään. Näin esimerkiksi ammattiryhmien itsemääräämisoikeuden ja johtamisen välinen jännite tuottaa alati uusia ammattiryhmiä ja myös muokkaa olemassa olevien ammattiryhmien keskinäisiä suhteita (Pekkola, Pinheiro, Geswind, Siekkinen, Carvalho & Pulkkinen 2020).

Arvonluontia, hybridien arvonluontia

Periaatteessa hybridien on mahdollista kytkeä yhteen hyvin erilaisia arvonluonnin tapoja, koska ne yhdistävät yhteisön kiinteydestä syntyviä etuja liiketoimintaan ja julkisen arvon luomiseen. Samalla moninaiset edut voivat myös vaikeuttaa arvonluontia ja tehdä arvonluonnin tarkastelusta monimutkaista. On kuitenkin myös niin, että näkemykset arvosta ja sen luomisesta ovat itsessään epäselviä. Käytännön toiminnassa keskitytään pääsääntöisesti pohtimaan, miten arvoa voidaan saada aikaan, mutta ei jäädä miettimään kovinkaan tarkasti sitä, mitä sillä itse asiassa tarkoitetaan.

Usein ajatellaan, että arvo liittyy talouteen ja rahaan vastakohtana sosiaalisiin arvoihin. Näin ajateltuna arvo on jotain, joka syntyy rahan välittämässä markkinavaihdossa ja sen käytössä ostajien ja myyjien välillä, kun taas sosiaaliset arvot liittyvät hyödykkeiden tai palvelun vaikutuksiin sidosryhmiin ja edunsaajiin. Taloudellisesti mitattu laskennallinen arvo ei silti ole irrallaan arvoista, joita pidämme itsellemme tärkeinä. Toisin sanoen se, mitä pidämme arvokkaana, on myös moraalinen kannanotto siitä mikä on oikein tai väärin (Stark 2009). Kun arvojen tarkastelua laajennetaan arvostuksiin, niin voidaan puhua arvonluonnin maailmoista, joihin kuuluu markkinoiden voiton ja lyhyen tähtäimen tarkastelun ohella myös pitkän tähtäimen tuotannon arvo, kodin, maineen, kansalaisuuden tai vihreyden arvo, joiden mittareina voivat olla voiton ohella tehokkuus, turvallisuus, tunnettuus, yhdenvertaisuus tai ympäristön kestävyys (Boltanski & Thévenot 2006). Arvonluonti on tässä mielessä

sosiaalisen vuorovaikutuksen tulos, joka ei ole etukäteen määritelty ja on altis muutoksille. Arkiajattelussa julkisella ja yksityisellä sektorilla on tyypillisiä niitä erityisesti kuvaavia arvoja. Puolueettomuus ja kuuliaisuus liittyvät julkiseen toimintaan, kun taas voitontavoittelu ja kekseliäisyys kuvaavat yksityisten yritysten toimintaa. Toisaalta tehokkuus ja läpinäkyvyys voivat olla institutionaaliset rajat ylittäviä yhteisiä arvoja.

Arvoa voidaan tarkastella kahdesta eri lähtökohdasta. Hallinnon tutkimuksen näkökulma arviointiin on yksi keskeinen tapa arvon määrittämisessä. Siinä arvoa lähestytään valikoitujen kriteerien perusteella ulkoapäin tarkastellen. Arvioinnin, englanninkielisessä merkityksessä ”*evaluation*”, arvolla on kriteerien tuottamat tunnusmerkit, jotka paljastavat arvon olemuksen. Toinen tapa lähestyä arvoa liittyy toimintaan, joka ei vain ”totea” arvoa, vaan itsessään pyrkii synnyttämään tai lisäämään arvoa. Arvo, englanninkielisessä merkityksessä ”*valorisation*”, on luomisen ja lisäämisen kohde, jota työistetään aktiivisesti. Jos arviointi on arvon suhteellisen passiivista toteamista suhteessa ulkoa käsin määriteltyihin arvottamisen kriteereihin, niin arvonluonti on sen aktiivista lisäämistä ja tähän liittyvää ”tekemistä” (Vatin 2013).

Monet julkiseen hallintoon liittyvät arvonluonnin ajatukset korostavat puolueetonta suhtautumista arvoihin. Hallinnon lähtökohdista tavoitteet ja keinot voidaan ajatella toisistaan irrallisiksi. Tämä soveltuu hyvin jäsentämään poliittisten päätösten ja niiden toimeenpanon välistä eroa. Ei pohdita sitä, miten asioiden pitäisi olla, vaan keskitytään kuvailemaan, miten ne ovat. Arvoneutraalisuus on ollut hallinnon tutkimuksen tieteenalalla läsnä kiistakysymyksenä, joka on liittynyt siihen, mikä on tieteellisyyden ja ammatillisen käytännön välinen suhde hallinnon tarkastelussa. Arvoneutraalisuuden paine on vaikuttanut tieteelliseen keskusteluun arvonluonnista myös niin, että useiden tieteenalojen tutkimus on keskittynyt pääsääntöisesti tarkastelemaan arvon aktiivista tuottamista ja tekemistä. Ei siis tutkita niinkään sitä mitä arvojen tulisi olla, vaan sitä millaisten mekanismien ja prosessien avulla arvoa pyritään luomaan. Seuraava taulukko kuvaa tämän ”tekemisen” moninaisuutta, yksinkertaistaen sitä laajaa verbien kokoelmaa, jolla arvonluontia on pyritty englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa käsitteellistämään ja pilkkomaan osiin. Samalla taulukko 11.1 luo myös pohjaa hybridien arvonluonnin ongelmien jäsentelylle. (Vakkuri & Johanson 2020.)

Taulukko 11.1. Miten arvoa ”tehdään”? Arvonluonnin ajattelutapojen moninaisuus aiemmassa tutkimusperinteessä.

Arvon tekemisen muoto	Määritelmä	Esimerkkejä tutkimuksista
Arvon tuottaminen	Vaiheittaisesti järjestävä, transitiivinen, usein organisaatiolähtöinen prosessi, jonka pyrkimyksenä on synnyttää mitattavissa ja rahamääräistettävissä olevaa arvoa.	Ramirez 1999
Arvon käyttö	Käyttäjien palveluun tai hyödykkeeseen liittämä laatuominaisuus, jota käyttäjät arvottavat suhteessa odotuksiinsa ja tarpeisiinsa.	Bowman & Ambrosini 2000
Arvon vaihdanta	Vaihdantaprosessin avulla synnytetty arvokäsitys, jota voidaan tarkastella sekä myyjän että ostajan näkökulmasta.	Lepak, Smith & Taylor 2007; Mazzucato 2018
Arvon luominen	Prosessi, jossa yksilö, organisaatio tai yhteiskunta kehittää uusia ja innovatiivisia ratkaisuja erilaisiin käyttötarkoituksiin. Prosessissa jo tunnettuja resurssikombinaatioita valjastetaan uusien innovatiivisten tuotteiden lähtökohdiksi.	Lepak ym. 2007
Arvon sieppaaminen	Toimijat, jotka eivät ole olleet osallisia arvonluonnin prosessissa, sieppaavat arvoa tätä luoneilta toimijoilta. Taloudessa tämä toteutuu esimerkiksi kilpailumekanismien avulla.	Coff 1999; Jacobides, Knudsen & Augier 2006
Arvon tuhoaminen	Toimijoiden ja organisaatioiden vuorovaikutuksen epäonnistumisesta johtuva palveluprosessi, joka tuottaa negatiivisia tai dysfunktionaalisia vaikutuksia, negatiivista arvoa, kansalaisille ja käyttäjille.	Plé & Gáceres 2010
Arvon säilyttäminen	Toimijan pyrkimys ja kyky ylläpitää ja hyödyntää arvoa, jota se on itse luonut. Esimerkiksi organisaatio pystyy säilyttämään asiakkaat, joita se on aiemmin hankkinut.	Lindgreen, Hingley, Grant & Morgan 2012
Arvon valuminen	Toimija menettää osan luomastaan arvosta esimerkiksi asiakkaiden tai sidosryhmien hyväksi, mutta ei saa tätä koskevaa taloudellista kompensatiota. Käyttöarvo on tällöin suuri, mutta vaihtoarvo pieni.	Bos-De Vos, Volker & Wameling 2019
Arvosta luopuminen	Prosessi, jossa esimerkiksi vahvan markkina-aseman kautta syntyneestä arvosta luovutaan asiakkaiden hyväksi.	Agafonow 2015
Arvon muuntuminen	Prosessi, joka muuttaa luotavan arvon perusteita prosessin aikana. Esimerkiksi markkinaperusteiset reformit julkisessa hallinnossa eivät muuta toimintoja yritysten toiminnoiksi, vaan julkisen ja yksityisen sekamuodoiksi, hybrideiksi.	Johanson & Vakkuri 2017
Arvon jakaminen	Luotua arvoa pyritään tietoisesti jakamaan sidosryhmien ja erilaisten yhteisöjen kesken, vaikka tätä ei välttämättä edellytetä.	Porter & Kramer 2011
Arvon yhdistäminen	Arvon elementtien yhdistely tavalla, jossa uudet arvot eivät ole enää palautettavissa alkuperäisiin arvon elementteihin. Tämä voi koskea esimerkiksi taloudellisen ja sosiaalisen arvon yhdistelmiä.	Polzer, Meyer, Höllerer & Seiwald 2016; Emerson 2003; Nicholls 2009
Arvon täydentäminen	Olemassa olevaa toimintaa täydentävien resurssien etsintä ja hyödyntäminen pyrkimyksenä luoda uudenlaista arvoa.	Jacobides ym. 2006
Arvon (arvojen) kilpailu	Arvonluonti sisältää monia erilaisia arvokohdintoja, jotka ovat keskenään kilpailevia. Organisaatiot pyrkivät hyödyntämään monenlaisia strategioita tämän arvokilpailun hallinnassa.	Thornton & Occasio 1999; Reay & Hinings 2009
Arvon (arvojen) taistelu	Toiminnan arvot ovat keskenään ristiriitaisia ja vastakkaisia. Tällainen voi syntyä sekä toimijoiden omien strategioiden perusteella että institutionaalisen kentän sääntelyn tms. vaikutuksesta. Vastakkaisuus voi aiheuttaa merkittäviä ongelmia pitkällä aikavälillä.	Pache & Santos 2013; Reay & Hinings 2009

Arvon värähtely	Arvokokonaisuuden pilkkoutuminen pienempiin elementteihin värähtelyjen vaikutuksesta, millä voi olla vaikutusta arvонуonnin pitkän aikavälin edellytyksiin.	Jay 2013
Arvon kerrostuminen	Alkuperäisten arvokonstellaatioiden muuntuminen uusiksi yhdistelmiksi. Näissä yhdistelmissä arvонуonnin Aiemmat historialliset sedimentit ovat vielä nähtävissä.	Polzer ym. 2016
Arvon tasapainottaminen	Uudenlaisten, toimivien arvoyhdistelmien tietoinen etsintä, joilla voidaan edistää erilaisten toimijoiden, ryhmien ja institutionaalisten logiikoiden välisiä kompromisseja.	Pirson 2012
Arvon yhteistuottaminen	Arvонуonnin tapa, joka korostaa monitoimijaisia verkostoja sekä asiakkaiden, sidosryhmien ja kansalaisten mukaan ottamista yhteiskunnalliseen toimintaan ja arvонуonnin prosessiin.	Ostrom, Parks, Whitaker & Percy 1978; Ostrom 2009; Ramirez 1999; Osborne 2007
Arvon oikeuttaminen	Arvонуonnin legitimoinnin prosessi, joka perustuu moninaisen arvolähtökohdan, "arvon erilaisten maailmojen" huomioottamiseen ja joka nojaa erilaisten ryhmien ja toimijaverkostojen väliseen dialogiin.	Boltanski & Thévenot 2006; Stark 2009

Arvонуonti tarkoittaa eri asioita eri ihmisille, organisaatioille ja instituutioille, ja siksi sitä leimaa moniselitteisyys ja epämääräisyys. Monet arvонуonnin määritelmistä liittyvät aktiiviseen toimintaan, jossa yhdistetään aiemmin esiintyneitä tai käsillä olevia arvoja toisiinsa. Se auttaa osaltaan ymmärtämään, miksi arvонуonnin yhteydessä puhutaan arvojen yhdistämisestä (*blend*), jakamisesta (*share*), sekoittamisesta (*mix*) ja yhteistuotannosta (*co-production*). Keskustelussa julkisesta hallinnosta keskustelun kohteeksi on noussut julkisen arvon käsite. Siinä julkisella arvolla viitataan oikeutettuun ja hyväksytyyn toimintaan, joka on asiakkaalle ilmaista (Moore 1995). Julkinen arvo ei palaudu yksityiseen arvoon, eikä sitä voida jäsentää pelkästään markkinavaihtojen perusteella. Hartleyn, Alfordin, Kniesin ja Douglassin (2017) mukaan keskustelussa julkisesta arvosta on kolme pääaluetta 1) arvon tuottaminen yhteiseen käyttöön, 2) julkisten instituutioiden tuottama arvонlisä ja 3) julkisten johtajien strateginen arvoa etsivä mielikuvitus. Jos julkisen arvon ajatus ulotetaan laajemmalle kuin perustellusti mitattavissa oleviin suureisiin niin päädytään vielä laajempaan joukkoon arvон määritelmiä. Jorgensen ja Bozeman (2007) tunnistivat 72 erilaista julkista arvoa, jotka liittyvät seitsemään suhteen tyyppiin 1) julkisen sektorin merkitys yhteiskunnalle, 2) etujen välittyminen julkiseen päätöksentekoon, 3) viranhaltijoiden ja poliitikkojen välinen suhde, 4) julkisen hallinnon ja ympäristön välinen suhde, 5) julkisten organisaatioiden sisäiset suhteet, 6) julkisten viranhaltijoiden käyttäytyminen ja 7) julkisen hallinnon ja kansalaisten välinen suhde.

Talouden ja johtamisen piirissä arvoa jäsennetään yleisesti vaihtoarvon ja käyttöarvon perusteella. Vaihtoarvo tulee esiin rahan välittämässä vaihtoprosesseissa. Myyjän kannalta on kyse rahallisen suorituksen vastaanottamisesta ja ostajan kannalta sijoituksen tekemisestä vaihtosuhteessa. Vastaavasti käyttöarvo määrittyy uuden

tuotteen tai palvelun arvosta suhteessa mahdollisten käyttäjien odotuksiin. Arvo tulee näin näkyväksi tavaran tai palvelun käytön yhteydessä.

Millaiset arvonluonnin mekanismit ovat sitten erityisen hyödyllisiä pyrittäessä ymmärtämään arvonluonnin ongelmaa hybridihallinnan viitekehyksessä? Aiemman arvonluontiin liittyvän keskustelun perusteella olemme löytäneet kolme arvonluonnin perustavaa näkökulmaa, jotka liittyvät erityisen hyvin hybridien toimintaan. Yhdistäminen, kompromissit ja oikeuttaminen kattavat mahdollisimman suuren osan julkisen ja yksityisen rajamaastoon kuuluvasta toiminnasta, jossa myös kolmannen sektorin toiminnalla on oma osuutensa. Näitä kolmea arvonluonnin tapaa ei ole johdettu aksiomaattisesti yleisemmistä periaatteista, vaan niiden ajatus on tuottaa mahdollisimman laaja analyttinen kattavuus hybridien tutkimukselle. Kokemuksellisesti hybridien arvonluontia käsittelevä teos (Vakkuri & Johanson 2020) sisältää hybridihallinnan tapausesimerkkejä eri puolilta maailmaa. Esimerkeissä korostuvat osin ennakoimattomat ilmentymät ja satunnaiset yhteistoiminnan seuraukset. Seuraavassa esitellään hybridien arvonluontiin keskeisesti liittyviä arvonluonnin muotoja ja käsitellään joitakin hybriditeoksessa käsiteltyjä tapauksia.

1. *Yhdistäminen* viittaa julkisen ja yksityisen arvonluonnin sekoittamiseen tai sekoittumiseen. Ne ovat voineet syntyä yhtä hyvin sattuman (*by default*) kuin tietoisien suunnittelun (*by design*) tuloksena, mutta lopputulos on se, että sama toiminnallinen yksikkö tai rakenne tuottaa hyötyä maksavien asiakkaiden ohella sekä yhteisölle että yhteiskunnalle. Kansalliset innovaatiojärjestelmät ja yliopistoja, paikallisyhteisöjä ja yritystoimintaa yhdistävät Triple Helix -yhteistoiminnan muodot yhdistävät joustavasti eri tason hallinnan rakenteita uuden tiedon, innovaatioiden ja yritystoiminnan tueksi. Mikrolainayhteisöt (Ebrahim, Battilana & Mair 2014) ovat tuottaneet sekä taloudellista hyötyä jäsenilleen että auttaneet ylläpitämän yhteisöjen kiinteyttä. Historiallisena muistutuksena varhaisemmista kokemuksista Rooman tasavallassa ennen ajanlaskun alkua kultakautensa nähneet publikaanit ovat yhdistämisen varhainen lähtökohta. Publikaanit vastasivat suurimmasta osasta julkisia tehtäviä, kuten julkisten rakennusten pystyttämisestä, armeijan huollosta ja ennen kaikkea veronkannosta. Publikaanien yhtiöiden oletetaan perustuneen osakkeenomistajuuteen, ja yhtiöt kilpailivat keskenään, mutta niiden asiakkaana oli ainoastaan julkinen sektori. Samaan aikaan muuta yksityistä toimintaa varten ei ollut olemassa selvää tunnistettavissa olevaa organisaatorakennetta. Publikaanien toiminnan syntymekanismista ei ole täyttä selvyyttä, mutta niiden taantumista edesauttoi siirtyminen senaatin harvinaisesta keisarin yksinvaltaan ja keskitetyn virkakoneiston kehittyminen (Badian 1983).

Xu ja Lu (2020) kuvaavat mielenkiintoisella tavalla julkisten ja yksityisten tavoitteiden yhdistymistä julkisessa liikenteessä. Kaupunkien saastumisen ehkäisemiseksi ja ilmanlaadun parantamiseksi Kiinan kaupungit ovat kannustaneet yksityisiä yrityksiä kehittämään yhteiskäyttöisiä polkupyöriä. Toiminnan mittakaava on valtava. Noin

20 yhtiötä vastasi yli 20 miljoonan pyörän yhteiskäytöstä Kiinan suurissa kaupungeissa vuonna 2017. Julkisten viranomaisten ja yksityisten yritysten ongelmia ovat olleet pyörien liiallinen tarjonta sekä pyörien säilytyksen ja varastoinnin ongelmat. Julkiset viranomaiset ovat toisinaan olleet liiankin innokkaita kannustamaan yhteiskäyttöpyörien tarjontaan, mikä on heikentänyt yritysten elinvoimaa. Toisaalta pyörät vaativat paljon säilytystilaa, mikä edellyttää viranomaisilta ratkaisuja tilojen järjestämisessä ahtaissa kaupunkiolosuhteissa. Myös rikkoutuneet ja käytöstä poistetut pyörät ovat tuottaneet hankaluuksia, kun niiden kierrätykseen ei ole osattu kiinnittää riittävä huomiota. Käytännössä pyörien hautausmaat ovat täyttäneet laajoja aina avaruuteen näkyviä maa-alueita ja niiden purkamiseen on tarvittu mittavaa julkista tukea.

Godenhjelm ja Sjöblom (2020) käsittelevät projektiorganisaatioita julkisen arvonluonnin lähteenä. Väliaikaiset projektiorganisaatiot pystyvät kytkemään yhteen hyvin erilaisia organisaatioita yli institutionaalisten rajojen. Luottamuksen rakentuminen, molemminpuolinen oppiminen ja sopeutuminen muuttuviin olosuhteisiin voivat olla projektitoiminnan arvonluonnin etuja, mutta vastaavasti toisilta opittuja tapoja ei ole aina helppo siirtää pysyvien organisaatioiden käytäntöihin. Näin toisiaan täydentävien voimavarojen väliaikaisen yhdistämisen hyödyt voivat myös jäädä väliaikaisiksi.

2. *Kompromissit* arvonluonnin perustana viittaavat sopimukseen, jonka perusteella arvonluonti täyttää samanaikaisesti useita tavoitteita. Lähtökohtana sopimuksellisuus viittaa muodolliseen tasa-arvoon toimijoiden välillä. Samalla kompromissin ulottuvuus merkitsee, että sopijaosapuolet joutuvat tinkimään jonkin verran omista tavoitteistaan. Suomalaiset alkoholin myyntiin ja rahapelien järjestämiseen liittyvät monopoliyhtiöt ovat kompromissien malliesimerkki. Yhtiöiden kannattavuuden nimissä alkoholin myyntiä ja rahapelaamista olisi suotuisaa edistää, mutta kansanterveyden ja sosiaalisten syiden takia niitä olisi syytä rajoittaa. Poliittiset näkemyserot vaikuttavat siihen, mihin suuntaan yhtiöiden toimintaa kulloinkin ohjataan. Mielenkiintoista on myös se, että kansalaisjärjestöjen etuna on rahapelaamisen kannustaminen, koska niiden yhteiskunnallinen tuki riippuu osaltaan pelaamisen tuotoista.

Campanale, Cinquini ja Grossi (2020) tutkivat sosiaalipalveluiden tulostamasta Italiassa. Tarkastelun kohteena ovat kaikkein haavoittuvimmat ihmiset, joiden ääni ei kanna yritysten johtoon tai poliittisen päätöksenteon ytimeen. Sosiaalipalveluiden organisointia leimaa molemminpuolinen solidaarisuus johtamisessa ja kansalaisten osallistumisen järjestämisessä. Yhteisön kiinteys, molemminpuolisuus ja hyvinvointi ovat osa tuloksellisuuden mittaristoa. Sen sijaan tehokkuuden tai palveluiden standardisoinnin mittarit puuttuvat tuloksellisuuden indikaattoreista. On helppo ajatella, että kyseessä on epäsuhtainen kompromissi hyvinvoinnin ja tehokkuuden välillä. Epäsuhtaisen kompromissin ongelma piilee siinä, ettei rahoittajien ääni tule näin esiin toiminnan arvioinnissa, ja asia on omiaan vaikeuttamaan mahdollisten uusien rahoittajien houkuttelua.

Rajala (2020) käsittelee Tampereen hyvinvointiallianssin toimintaa rajaesineen (rajaobjektin) käsitteen avulla. Hyvinvointiallianssin toiminnassa on mukana yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin toimijoita. Hyvin eri lähtökohdista tulevien kumppanien yhteinen arvonluonti edellyttää muodollisten organisaatorajojen ylittämistä, mutta tavoitteiden, mittaamisen menetelmien ja toimintatapojen eroavuudet vaikeuttavat keskinäistä ymmärtämistä. Tässä mielessä tulostavoitteet toimivat rajaesineinä erityyppisten organisaatioiden välillä. Esimerkki tällaisesta on tyytyväisyyden käsite, joka on luonteeltaan riittävän yleinen ja koskee hyvinvointiallianssin erilaisilla institutionaalisilla logiikoilla toimivia organisaatioita. Samalla kyseistä käsitettä on mahdollista myös sovittaa erilaisten organisaatioiden yksityiskohtaisiin tarpeisiin ja odotuksiin. Näin ollen, kun toimijat keskustelevat keskenään siitä, millaisia tyytyväisyystavoitteita heillä toiminnalleen on, he alkavat ymmärtää toistensa näkemyksiä tuloksellisuuden ehdoista. Tämä ei tarkoita sitä, että keskustelun perusteella saavutetaisiin jonkinlainen kompromissi sovitusta tavoitteista, vaan sitä, että tulostavoitteen kaltainen rajaesine tuottaa välineen, jolla toisten toiminta tulee ymmärrettäväksi. Se voi puolestaan olla ensi askel kehittyvään yhteisymmärrykseen.

Katoh (2020) esittelee monimutkaista hybridijärjestelmää Japanissa. Green Fund Akita on monipolvinen löyhästi kytkeytynyt organisaatorakenne, johon kuuluu kolmannen sektorin vapaaehtoistoimintaa ympäristötuhojen korjaamiseksi ja elinympäristön parantamiseksi, liiketoimintaa uusiutuvan energian hyödyntämiseksi sekä osuustoimintaa kulutustarvikkeiden tuottamiseksi. Monimutkaisten ja osin eri suuntiin vetävien tavoitteiden yhdistäminen edellyttää ilmeisen taitavaa kompromissien tekemistä. Voi olla, että monimutkainen eri toimijoita yhdistävä organisaatorakenne tuottaa sovittelua helpottavia mekanismeja ja foorumeita samaan tapaan kuin japanilainen Keiretsu-rakenne tuotti kilpailuetua japanilaiselle teollisuustuotannolle 1980-luvulla.

3. *Oikeuttaminen* arvonluonnin lähteenä viittaa ulkopuolisiin yleisöihin. Siinä vastaanottajan tulkinnalla arvonluonnista on suuri merkitys. Perinteisesti on ajateltu, että oikeutus, ”legitimiteetti”, syntyy kolmenlaisten mekanismien perusteella. Ensinnä oikeuttaminen voi syntyä siksi, että toiminta on jatkunut pitkään (perinne), toiseksi se voi liittyä siihen, että menettelytapa toimii käytännössä (rationaalis-legaalinen) tai siihen, että yhteisö luottaa pystyvien henkilöiden kyvykkyyteen hoitaa tehtävä menestyksellä (karisma) (Suddaby, Bitektine & Haack 2017). Hybridien kannalta olennaista on se, että yleisö hyväksyy sen moninaisen toimintatavan. Yliopistot ovat yksi kuvaava esimerkki siitä, miten moninaiset arvonluonnin tavat voivat yhdistyä yhdessä kokonaisuudessa. Yliopistot tuottavat arvoa opiskelijoilleen tuottamalla työelämässä arvokkaita taitoja. Ne täyttävät yhteiskunnallisia koulutuspoliittisia tavoitteita sopeutumalla poliittisiin määräyksiin ja ohjeisiin, ja toisaalta ne tuottavat yritystoiminnalle arvoa uusien ajattelutapojen ja innovaatioiden muodossa, sen lisäksi että ne toimivat tieteellisen tiedon tuottajina akateemisen harvainvallan hyväksymien periaatteiden

nojalla (Clark 1998). Käytännössä hybridit voivat hakea oikeutusta monin eri tavoin. Kun yleisöjä on monia, hybridit voivat korostaa joitakin arvonluonnin muotoja toisten kustannuksella ja kätkeä toisia arvonluonnin tapoja. Löyhästi kytkeytyvät hybridirakenteet ovat myös otollisia vilpilliselle käytökselle, jossa yleisölle luvataan yhtä, vaikka tosiasiaa tehdään toista (Brunsson 1989).

Habersam, Piber ja Skoog (2020) esittelevät Itävallan julkisten yliopistojen toimintaa yritystoiminnallisten periaatteiden leviämisen kannalta. Alun perin valtion toimintaohjelma tietämykseen perustuvien voimavarojen mittaamiseksi johti osin tarkoittamatta myös muun toiminnan entistä tarkempaan määrälliseen mittaamiseen. Näin yliopistojen toimintaan tuli entistä enemmän keskinäistä kilvoittelua julkaisujen tuotannossa, ulkopuolisen rahoituksen hankinnassa ja kansainvälisten yhteyksien luomisessa. Mittaamisen laajentumista voi pitää rationalismihengen ilmentymänä, ja sen perusteella myös toiminnan mittaamisesta on ylipäätään tullut aiempaa hyväksyttävämpää. Tuloksena on ollut myös myönteisiä vaikutuksia esimerkiksi siinä, että kansainvälinen yhteistyö on lisääntynyt, kun siihen on mittaamisessa kiinnitetty entistä enemmän huomiota.

Sorsa (2020) tutki kahden lähtökohdiltaan varsin samanlaisen eläkehybridin kehityskaaren, jossa oikeutettu toiminta muuttaa järjestelmää eri suuntaan. Perustaltaan samanlaisissa Alankomaiden ja Suomen työeläkejärjestelmissä muutos on ollut sellainen, että Alankomaissa työnantajat ja työntekijät ovat päätyneet, osin kansainvälisten instituutioiden mallin mukaisesti, kaventamaan ja rajoittamaan omaa arvonluontiaan. Sen sijaan Suomessa työeläkejärjestelmä, pääosin keskinäisen sopimisen perusteella, on päätenyt laajentamaan arvonluontiaan. Molemmat kehityssuunnat ovat olleet oikeutettuja, koska ne ovat saavuttaneet laajan kansallisen hyväksynnän.

Hybridien tasot ja moottorit

Hybridien arvonluontiin kuuluu olennaisena osana arvonluonnin tasot. Modernin hallinnan jako makro-, meso- ja mikrotasoon toimii tässä luontevana tarkastelun tapana. Silti itse merkityksellisten tasojen määrä vaihtelee tieteenalojen ja tutkimuskohteen mukaan. Sosiologiassa tyypillisessä tasotarkastelussa selvittää kaksitasoisella jäsenyyksellä mikro- ja makrotasoon (Coleman 1990), mutta tasoja voi myös olla enemmän. Itse tasojen merkitys myös vaihtelee tieteenalan mukaan. Yksilöt sijaitsevat organisaatiotutkimuksessa alhaisella tarkastelun tasolla, kun taas psykologiassa yksilöt edustavat jo varsin korkeaa tarkastelun tasoa.

Yhden ja ainoan analyttisen tason paikantaminen on hybridisyyden arvonluonnin kannalta kiperä kysymys. Arvot ovat sidoksissa siihen missä niitä voidaan ilmaista, arvioida ja mitata. Hybridit ylittävät jo määritelmänsä mukaan institutionaalisia

rajoja julkisen sektorin, talouden ja kansaisyhteiskunnan välillä. Sekä analyttisen tukinnan että käytännön toiminnan kannalta hankaluudeksi muodostuu se, että tasojen merkitys on hyvin erilainen taloudessa, julkisella sektorilla ja kansaisyhteiskunnassa. Joskus on myös merkityksellistä, mitkä ovat institutionaaliset rajat, joiden yli hybridisyys kulloinkin ulottuu. Yritysvastuun toteuttaminen tai julkisyksityiset infrastruktuurihankkeet ylittävät talouden ja julkisen sektorin rajoja, yhteisön kehittämishankkeet voivat toteutua kansaisyhteiskunnan ja yritysten kesken ja politiikan ja kansaisyhteiskunnan yhteistoiminta voi varjella helposti kuluja yhteisiä voimavaroja, kuten kalastusalueita tai metsävarantoja (ks. Steurer 2013).

Edellä kuvatuissa hybridin lähtökohdissa ja tapausesimerkeissä tulee kouriintuntuvasti esiin erilaisia hybridisyyden ilmentymiä, joista joissakin keskeinen toimija on yritys, toisissa julkiseen sektoriin kuuluva organisaatio ja joissakin korostuu kolmannen sektorin vapaaehtoistoiminnan merkitys ja näiden erilaiset yhdistymisen tavat. Joskus on niin, että järjestelmän hybridisyys tulee näkyviin vasta, kun sen purkaa tasojen mukaan pienempiin osasiin. Suomen työeläkejärjestelmä (Tyel) on tässä mielessä mielenkiintoinen rakenne. Yksityiset eläkeyhtiöt ovat aidossa kilpailutilanteessa kilpaillessaan asiakkaista tuotteella, joka on kuitenkin kaikille asiakkaille sama. Käytännössä työnantajat ja työntekijät hallitsevat yhteisesti työeläkejärjestelmää, mutta se on silti muodollisesti lakisäätöinen pakollinen julkinen järjestelmä (Johanson & Sorsa 2010). Hybridisyys ei ole eläkejärjestelmässä yksittäisen toimijan tai tason ominaisuus, vaan koko sen kokonaisuutta jäsentävä olemus.

Jos ajatellaan, että taloudessa, julkisella sektorilla ja kolmannen sektorin piirissä voidaan tunnistaa suuremmasta pienempään mikro-, meso- ja makrotasoja, niin päädytään nopeasti pohtimaan tasojen merkitystä arvonluonnin moottorina. Hybridisyyden kannalta esimerkiksi tietoverkkojen kehitys liittyi Yhdysvaltain armeijan viestintäteknologian kehitykseen, johon sisältyi perustutkimuksellisia piirteitä ja teknologista riskinottoa. Tietämys ja teknologia läikkyi ajan kuluessa vertikaalisesti käyttöön yrityksille, jotka pystyivät hyödyntämään sitä omassa liiketoiminnassaan. Näin julkinen viranomaisen loi perustan yritysten arvonluonnille (Mazzucato 2015).

Talouden ja kolmannen sektorin tapauksessa talous kokonaisuutena, ”kansantalous”, tai vapaaehtoistoiminta, ”kolmas sektori”, edustavat omien sektoriensa makrorakenteita, joissa yhdistyy aggregaatinomaisesti hyvin erilainen toiminta. Talous kokonaisuutena tai kolmas sektori ei ole moottori, joka tekee valintoja eri vaihtoehtojen välillä. Sen sijaan julkisen sektorin piirissä eduskunnalla ja ylimmillä valtioelimillä on suuri ohjausvaikutus, joka säteilee julkisen sektorin ohella myös talouteen ja kolmannen sektorin piiriin.

Mesotasolla talouden piirissä esiintyy toimialarakenteita ja kolmannen sektorin piirissä etujenvälitysorganisaatioita. Toimialan merkitys yrityksen tuloksen määrittelyssä on olennaisesti vähentynyt viime vuosikymmenien aikana (Rumelt 1991), mutta joidenkin näkemysten mukaan epämuodollisilla yhteisiin sääntöihin perustu-

villa yhteisöillä on talouden piirissä keskeinen merkitys (Dopfer, Foster & Potts 2004). Vapaaehtoistoiminnan piirissä puolueiden tai työmarkkinajärjestöjen tapaisilla toimijoilla on merkitystä. Sen sijaan julkisen sektorin piirissä politiikka-alueet, kuten terveyspolitiikka, sosiaalipolitiikka tai koulutuspolitiikka, ovat pikemmin erilaisten organisaatioiden ja toiminta-alueiden kokonaisuuksia kuin valintoja itsenäisesti tekeviä toimijoita.

Kun siirrytään mikrotasolle, talouden piirissä esiintyy yrityksiä, julkisella sektorilla laajassa mielessä virastoiksi kutsuttavia julkisia organisaatioita ja kolmannen sektorin piirissä vastaavanlaisia organisaatioita edustavat tiiviit paikallisyhteisöt. On selvää, että yksityiset yritykset voivat olla talouden keskeisiä moottoreita ohjaamalla valinnoillaan tavoitteitaan ja toimintaansa samaan tapaan kuin paikallisyhteisöt pystyvät ajamaan tavoitteitaan yhteisön kiinteyden antaman tuen turvin (Putnam, Leonardi & Nanetti 1994). Sen sijaan julkisen sektorin virastoilla on vain rajallinen itsemääräämisoikeus ja lakiin perustuvia rajoitteita, jotka ohjaavat sitä, miten virasto oman toimintansa järjestää. Jos ajatellaan virastojen olevan pelkästään poliittisten päätösten tahdottomia toteuttajia, päädytään samalla naiviin ajatukseen politiikan ja hallinnon dikotomiasta, joka korostaa liiallisesti politiikan ja hallinnon erillisyyttä (Aberbach, Putnam & Rockman 1981). Virastot ovat itsessään poliittisen kamppailun tuloksia (Moe 1989), mutta ne myös pystyvät navigoimaan ristiriitaistenkin etujen välissä.

Lyhyenkin vertailun perusteella näyttää selvältä, että talouden ja kolmannen sektorin keskeiset moottorit sijaitsevat meso- ja mikrotasoilla, kun taas julkisen sektorin piirissä keskeinen moottori sijaitsee makrotasolla. Hybridisyyden kannalta tasojen toiminnan vertailu on tärkeää, koska hybridisyys antaa mahdollisuuden siihen, että toiminnassa yhdistyvät hyvin eritasoiset toimijat, joiden moottorit ovat voimiltaan epäsuhtaisia. Valtion arvonluonnin pyrkimykset kohtaavat yrityksen voiton kaappaamisen pyrkimykset ja kolmannen sektorin yhteisöjen pyrkimykset etujen rajaamiseen omille jäsenilleen. Yritysten kannalta hybridisten järjestelyjen hankaluudeksi voi koitua virastojen kyvyttömyys sopeuttaa toimintaansa julkisyksityiseen yhteistoimintaan, ja kansalaisyhteiskunnan kannalta pitkäjänteinen sitoutuminen yhteistoimintaan voi kilpistyä siihen, että vapaaehtoistoiminnassa järjestöillä on käytössään vain hyvin niukasti voimavaroja. Projektiorganisaatioiden piirissä on havaittu (Godenhjelm 2016), että julkisen sektorin syytösten välttämisen strategia (*blame avoidance*) (Weaver 1986; Hood 2010) johtaa helposti siihen, että projektien tavoitteet asetetaan lähtökohtaisesti riittävän alhaisiksi, jotta ne voidaan saattaa kunnialla päätökseen.

Kiinan kaupunkien pyörien yhteiskäyttökokeilut ovat tasojen kannalta mielenkiintoinen esimerkki. Taustalla on toisaalta Kiinan valtion pyrkimys vähentää ympäristön saastekuormitusta pahoin saastuneilla kaupunkialueilla. Yritykset on tässä mielessä valjastettu tavoittelemaan julkisia päämääriä. Samalla ympäristönsuojelusta tulee

järkevää liiketoimintaa, jossa voitontavoittelu tuottaa yleistä etua koko yhteiskunnalle. Tämä heijastelee laajemmin ympäristöongelmien muuttumista liiketoimintatilaisuuksiksi (Cooke 2008), joissa julkinen ja yksityinen arvo yhdistyvät luontevalla tavalla toisiinsa.

Hybridien tulevaisuus

Tämän esityksen alussa käsitelty muulivarsan tarina kertoi kouriintuntuvasti, miten hybridisyys etenee suvullisen seuraamisen ketjuissa. Sosiaalisessa ja yhteiskunnallisessa todellisuudessa hybridisyyteen ja sen tulkintaan liittyy enemmän sopimuksenvaraisia piirteitä, joissa on sekä hyvät että huonot puolensa. Hallinnon maailmassa hybridit eivät lisäännä suvullisesti eikä niillä ole elämän kestoa säätelevää geneettistä rakennetta. Siksi organisaatioiden maailmassa hankitut ominaisuudet, kuten tiedot ja taidot, voivat periytyä jälkeen tuleville organisaatioille. Yksi keskeinen tulkinnallinen hankaluus taas piilee siinä, että hybridisyys määrittyy tavalla tai toisella puhtaiden perustyyppien perusteella. Jos julkista sektoria, yritystoimintaa ja vapaaehtoisuuteen perustuvaa kansalaistoimintaa yhdistävät järjestäytymisen muodot ovat uusi normaali toimintatapa, niin hybrideistä muodostuu ajan kuluessa uusia perustyyppettä hallinnon evoluutiossa. Näin hybridisyys ei ole samalla tavalla vakaasti ennakoitavissa kuin suvullisessa seuraamisessa.

Hybridisyydellä on myös yhteiskunnallisessa todellisuudessa rajansa. On olemassa joitakin ehtoja, jotka määrittelevät, mitä voimme kutsua hybridiksi. Jotta jokin toimintatapa tai organisoinnin muoto edustaa hybridisyyttä, on lähtökohtien oltava riittävän erilaisia, jotta voimme puhua jostain yhdistävästä tyyppistä, mutta riittävän samanlaisia, jotta yhdistävä tyyppi on älyllisesti järkeenkäypää (Stross 1999). Sosiaali- ja terveystalouden uudistus on tästä mielenkiintoinen esimerkki. Julkisessa keskustelussa kahta toiminnaltaan erilaista politiikka-aluetta on käsitelty yhtenä kokonaisuutena, vaikka joissakin näkemyksissä on tuotu esiin se, että uudistuksissa näytetään etenevän terveystalouden ehdoilla. Lailliset ja poliittiset kiistat eivät ole kuitenkaan kohdistuneet politiikka-alueiden väliseen eroavuuteen, vaan siihen, millä ehdoilla yksityiset sosiaali- ja terveystalousohjaukset voivat osallistua palveluiden tuotantoon. Politiikka-alueiden väliset erot näyttävät tulkintojen perusteella olevan niin vähäisiä, ettei hybridisyydestä siinä yhteydessä tarvitse puhua, kun taas julkisen ja yksityisen tuotannon sekoittuminen edusti niin perustavaa hybridisyyttä, että se kaatoi koko uudistuksen toteutumisen.

Kokemusperäisessä maailmassa hybridisyys kohtaa olemassaolonsa liittyviä esteitä. Esimerkiksi Yhdistyneiden kansakuntien laatimassa kansainvälisessä kansantalouden tilinpidon standardissa (European Commission ym. 2009) hybridisyyttä on

vaikea tunnistaa omaksi talouden alueekseen, koska tilinpito noudattaa jakoa julkiseen ja yksityiseen. Viimeisessä vuoden 2008 uudistuksessa tilinpitoon ilmaantuivat julkisyksityiset yhteistoimintahankkeet (PPP), mutta ne jaotellaan taloudellisen riskin kannalta joko julkiseksi tai yksityiseksi toiminnaksi. Uudet, aiemmin vähämerkityksiset ilmiöt ovat aina ongelma tilastoinnille. Vastaavanlaisia hankaluuksia tilinpidolle ovat aiemmin tuottaneet esimerkiksi tietotekniikan, vapaaehtoistoiminnan ja ympäristönsuojelun huomioiminen. Näyttää siltä, että hybrideistä on tilastoinnin kannalta tullut osa näkyvää toimintaa, mutta niille ei silti ole vielä omaa taloudellista toiminta-aluetta.

Arvon luominen ei ole itsessään yksiselitteinen ilmiö, ja jos laajennamme siihen liittyviä näkemyksiä muuhun kuin taloudellisen toiminnan piirissä omaksuttuun laskenta-ajatteluun, niin tulkinnalle avautuu laaja kirjo arvонуonnin lähtökohtia. Arvonluontia laajentavat näkemykset voivat omalta osaltaan houkuttaa yhdistämään arvонуonnin tapoja toisiinsa ja lisätä hybridisyiden ilmiöitä. Arvonluonnin ajatuksen laajentaminen asettaa julkiselle hallinnolle uusia sopeutumisen tarpeita. Kun päämäärät ja niiden toteuttamiseen käytettävät keinot ovat aiempaa moninaisempia, myös toimeenpanon kysymykset sisältävät entistä enemmän arvovalintoja, joissa pelkkä tosiasioiden keskinäinen punninta ei riitä.

Yksi usein kysytty kysymys koskee sitä, ovatko hybridit toimivia hallinnan rakenteita. Tämän esityksen ja aikaisemman tutkimuskirjallisuuden perusteella hybridisyys ei ole automaattisesti parempi tai huonompi kuin julkinen tai yksityinen toiminta. Hybridisyys ei ole yleisavain kaikkien yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisuun, mutta se ei ole myöskään tapahtumistaan odottava katastrofi. Kokonaisuutena hybridisyys kattaa varsin laajan ja heterogeenisen yritystoimintaa, julkista toimintaa ja vapaaehtoistoimintaa yhdistävän kentän, jonka menestys liittyy olennaisesti hybridien kykyyn hyödyntää moninaisia voimavaroja ja yhdistää joskus ristiin meneviä tavoitteita ja toimintatapoja. Instituutioiden sekoittuminen merkitsee kuitenkin sitä, että epämääräisyyden sietokyvyllä on lisääntyvää kysyntää.

Ulkoapäin tarkasteluna hybridit voivat näyttää monimutkaisilta, koska niiden tavoitteet, rakenteet ja arvонуonnin tavat ovat tavallista monimutkaisempia. Hallinnollisesta näkökulmasta verkostojen epämääräiset rakenteet tai yksiselitteisten tavoitteiden puute antavat viitteitä mahdollisista ongelmista ja tehottomuuden vaaroista. Sisältäpäin tarkasteluna eri suuntaisten tavoitteiden toteuttaminen voi silti olla hyvinkin yksinkertaista. Yhteistyö viranomaisten, yritysten ja kolmannen sektorin järjestöjen kanssa on erilaista, mutta organisaatiot pystyvät työnjaon ja erikoistumisen avulla hallitsemaan myös muita kuin hierarkkisia suhderakenteita. Yksittäisen työntekijän kannalta samojen työtehtävien suorittaminen välillä julkisena ja välillä yksityisenä palveluna on perinteisesti toteutunut joustavasti pitkälle erikoistuneita taitoja edellyttävien ammattikuntien työssä.

On helppo ajatella, että hybridisyys on erityisesti organisaation ominaisuus, jossa yhdistyy yhtäaikaista monenlaisia ja ristiriitaisiaakin tavoitteita ja arvonluonnin tapoja. Keskittyminen organisaatioihin ei kuitenkaan tee riittävästi oikeutta hybridisyyden moninaisuudelle. Hallinnan monipolviset verkostot, joissa on mukana yrityksiä, virastoja ja vapaaehtoisjärjestöjä, eivät ole organisaatioita muodollisessa merkityksessä, mutta ne ylittävät silti instituutioiden välisiä rajoja. Myös yritysten toimialarakenteet voivat sisältää hybridisyyden piirteitä. Esimerkiksi kansainvälisessä lentoliikenteessä kilpailevat yritykset sisältävät yhtä hyvin julkisomisteisia, yksityisiä kuin julkisyksityisiä yhtiöitä ja vastaavasti jokaista kahta pistettä yhdistävää reittiä varten on solmittava valtiosopimus. Toisaalla on ajateltu, että yliopistojen, paikallisyhteisöjen ja yritysten muodostamat yhteistyön muodot, ”*triple helix*”, ovat omiaan lisäämään taloudellista toimintaa edistäviä uudistuksia ja innovaatioita.

Tämän esityksen tarkoituksena oli kuvata hybridien keskeisiä piirteitä, niiden arvonluonnin tapoja ja hybridisyyden tasoja institutionaalisessa yhteydessään. Yhtäältä hybridien ymmärtäminen edellyttää risteytymistä synnyttävien mekanismien tunnistamista järjestäytyneessä toiminnassa. Toisaalta hybridien toiminnan syvällinen arviointi johtaa tarpeeseen pohtia arvoa ja arvonluonnin muotoja huomattavasti laajemmin kuin perinteisenä institutionaalis-taloudellisena kysymyksenä, jota ohjaa tiukka mustavalkoinen jako julkiseen ja yksityiseen toimintalogiikkaan. Hybridit yhdistävät instituutioita toisiinsa sekä horisontaalisesti talouden, julkisen sektorin ja paikallisyhteisöjen välillä, mutta myös vertikaalisesti ruohonjuurisen yhteistoinnin muodoista ja yrityksistä aina poliittisen päätöksenteon ytimiin asti. Kun yhteiskuntaa ryhtyy ajattelemaan yhdistämisen, kompromissien ja oikeuttamisen perusteella, myös puhtaaksi ajatellut organisoitumisen perusmuodot, kuten julkiset virastot, yksityiset yritykset ja paikallisyhteisöt, asettuvat uuteen valoon niin, että nekin näyttävät entistä moniulotteisemmilta.

Lähteet

- Aberbach, J.D., Putnam, R.D. & Rockman, B.A. 1981. *Bureaucrats and politicians in western democracies*. Cambridge, MA & London: Harvard University Press.
- Agafonow, A. 2015. Value creation, value capture, and value devolution: Where do social enterprises stand? *Administration & Society* 47(8), 1038–1060.
- Badian, E. 1983. *Publicans and sinners: Private enterprise in the service of the Roman republic, with a critical bibliography*. Ithaca: Cornell University Press.
- Boltanski, L. & Thévenot, L. 2006. *On justification: Economies of worth*. Princeton: Princeton University Press.
- Bos-de Vos, M., Volker L. & Wamelink, H. 2019. Enhancing value capture by managing risks of value slippage in and across projects. *International Journal of Project Management* 37(5), 767–783.
- Bowman, C. & Ambrosini, V. 2000. Value creation versus value Capture: towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management* 11(1), 1–15.
- Brunsson, N. 1989. *The organization of hypocrisy: Talk, decisions, and actions in organizations*. Chichester & New York, Wiley.
- Campanale, C., Cinquini, L. & Grossi, G. 2020. Multiplicity of values in measuring performance of hybrids: the case of social care. Teoksessa Vakkuri, J. & Johanson, J.E. (toim.) *Hybrid governance, organisations and society. Value creation perspectives*. Abingdon & New York: Routledge, 115–136.
- Clark, B. 1998. *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation. Issues in higher education*. New York: Elsevier
- Coff, R.W. 1999. When competitive advantage doesn't lead to performance: the resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science* 10(2), 119–133.
- Coleman, J. 1990. *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cooke, P. 2008. Cleantech and an analysis of the platform nature of life sciences: Further reflections upon platform policies. *European Planning Studies* 16(3), 375–393.
- Dopfer, K., Foster, J. & Potts, J. 2004. Micro-meso-macro. *Journal of Evolutionary Economics* 14(3), 263–279.
- Ebrahim, A., Battilana, J. & Mair, J. 2014. The Governance of Social Enterprises: Mission Drift and Accountability Challenges in Hybrid Organizations. *Research in Organizational Behavior* 34, 81–100.
- European Commission, International Monetary Fund, Organisation for Economic Co-operation and Development, United Nations, & World Bank. 2009. System of national accounts 2008. New York, United Nations. <http://documents.worldbank.org/curated/en/417501468164641001/System-of-national-accounts-2008>
- Godenhjelm, S. 2016. *Project organisations and governance: Processes, actors, actions, and participatory procedures*. Helsinki: Publications of the Faculty of Social Sciences.
- Godenhjelm, S. & Sjöblom, S. 2020. Temporary organisations as hybrids – challenges and mechanisms for public value creation. Teoksessa Vakkuri, J. & Johanson, J.E. (toim.) *Hybrid governance, organisations and society. Value creation perspectives*. Abingdon & New York: Routledge, 92–112.
- Grossi, G., Reichard, C., Thomasson, A. & Vakkuri, J. 2017. Theme: Performance measurement of hybrid organizations – emerging issues and future research perspectives. *Public Money & Management* 37(6), 379–386.

- Habersam, M., Piber, M. & Skoog, M. 2020. The hybrid state of public universities in Austria. Teoksessa Vakkuri, J. & Johanson, J.E. (toim.) *Hybrid governance, organisations and society. Value creation perspectives*. Abingdon & New York: Routledge, 183–201.
- Hartley, J., Alford, J., Knies, E. & Douglas, S. 2017. Towards an empirical research agenda for public value theory. *Public Management Review* 19(5), 670–685.
- Helsingin Sanomat*. Esperri Caren entiset päälliköt kertovat, että hoitajien vähyys ei ole yhtiön virhe vaan sen toimintamallin ydin. <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000005982433.html> (30.1.2019)
- Helsingin Sanomat*. Hoidon laadun parantaminen sai Attendon kurssin syöksyyn: Osake halpeni 19 prosenttia. <https://www.hs.fi/talous/art-2000006050902.html> (28.3.2019.)
- Helsingin Sanomat*. Laku-ponin ei pitänyt olla edes tiineenä, mutta todellinen järkytys koettiin, kun se synnytti – ”Huomasin heti pitkät korvat ja ajattelin, että ei hemmetti”. <https://www.hs.fi/kaupunki/hyvinkaa/art-2000006085338.html> (27.4.2019).
- Hood, C. 2010. *The blame game: Spin, bureaucracy, and self-preservation in government*. Princeton & Oxford: Princeton University Press.
- Jacobides, M.G., Knudsen T. & Augier M. 2006. Benefiting from innovation: value creation, value appropriation and the role of industry architectures. *Research Policy* 35, 1200–1221.
- Jacobs, J. 1992. *Systems of survival: A dialogue on the moral foundations of commerce and politics*. New York: Random House.
- Jay, J. 2013. Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal* 56(1), 136–159.
- Johanson, J.E. & Sorsa, V.P. 2010. *Pension Governance in Finland-A Case Study on Public and Private Logics of Governance in Pension Provision*. Helsinki: Finnish Centre for Pensions Reports, (2).
- Johanson, J.E. & Vakkuri, J. 2017. *Governing hybrid organisations. Exploring the variety of institutional life*. New York & Abingdon: Routledge.
- Jørgensen, T. & Bozeman, B. 2007. Public values: An inventory. *Administration & Society* 39(3), 354–381.
- Katoh, T. 2020. Complexity of value proposition in hybrids – the Japanese experience. Teoksessa Vakkuri, J. & Johanson, J.E. (toim.) *Hybrid governance, organisations and society. Value creation perspectives*. Abingdon & New York: Routledge, 152–164.
- Lepak, D.P., Smith, K.G. & Taylor, M. 2007. Value creation and value capture: a multilevel perspective. *Academy of Management Review* 32(1), 180–194.
- Lindgreen, A., Hingley, M.K., Grant, D.B. & Morgan, R.E. 2012. Value in business and industrial marketing: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management* 41(1), 207–214.
- Mazzucato, M. 2015. *The entrepreneurial state. Debunking public vs. private sector myths*. New York: Public Affairs.
- Mazzucato, M. 2018. *The value of everything. Making and taking in the global economy*. Milton Keynes: Allen Lane; Penguin books.
- Moe, T. 1989. The politics of bureaucratic structure. Teoksessa Chubb, J. & Peterson, P. (toim.) *Can the government govern?* Washington, DC: Brookings Institution, 267–329.
- Moore, M. 1995. *Creating public value: Strategic management in government*. Cambridge: Harvard University Press.
- Nicholls, A. 2009. ‘We do good things, don’t we?’: ‘Blended value accounting’ in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society* 34(6-7) 755–769.
- OECD. 2015. *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*. Paris, OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264244160-en>
- Osborne, S.P. 2007. The new public governance? *Public Management Review* 8(3), 377–387.

- Ostrom, E. 2009. *Beyond markets and states: polycentric governance of complex economic systems*. Nobel Prize Lecture, 8 December 2009.
- Ostrom, E., Parks, R.B., Whitaker, G.P. & Percy, S.L. 1978. The public service production process: A framework for analyzing police services. *Policy Studies Journal* 7(1), 381–389.
- Pache, A. & Santos, F. 2013. Inside the hybrid organization: selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal* 56(4), 972–1001.
- Pekkola, E., Pinheiro, R., Geswind, L., Siekkinen, T., Carvalho, T. & Pulkkinen, K. 2020 Nested hybridity and value definition in public higher education: a conceptual view. Teoksessa Vakkuri, J. & Johanson, J.E. (toim.) *Hybrid governance, organisations and society. Value creation perspectives*. Abingdon & New York: Routledge, 59–80.
- Pirson, M. 2012. Social entrepreneurs as the paragons of shared value creation? A critical perspective. *Social Enterprise Journal* 8(1), 31–48.
- Plé, L. & Gáceres, R.C. 2010. Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. *Journal of Services Marketing* 24(6), 430–437.
- Polzer, T., Meyer, R.E., Höllerer, M.A. & Seiwald, J. 2016. Institutional hybridity in public sector reform: replacement, blending, or layering of administrative paradigms. *Research in the Sociology of Organizations* 48B, 69–99.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. 2011. *The big idea creating shared value*. Harvard Business Review 89, 2–17.
- Putnam, R., Leonardi, R. & Nanetti, R. 1994. *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Rajala, T. 2020. Performance goals as boundary objects – a compromise between different value definitions in hybrids. Teoksessa Vakkuri, J. & Johanson, J.E. (toim.) *Hybrid governance, organisations and society. Value creation perspectives*. Abingdon & New York: Routledge, 137–151.
- Ramirez, R. 1999. Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal* 20, 49–65.
- Reay, T. & Hinings, C. 2009. Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organization Studies* 30(6), 629–652.
- Rumelt, R. 1991. How much does industry matter? *Strategic Management Journal* 12(3), 167–185.
- Sorsa, VP. 2020. Value that matters: expansive and restrictive hybridity in public-private pension schemes. Teoksessa Vakkuri, J. & Johanson, J.E. (toim.) *Hybrid governance, organisations and society. Value creation perspectives*. Abingdon & New York: Routledge, 167–182.
- Stark, D. 2009. *The sense of dissonance: Accounts of worth in economic life*. Princeton: Princeton University Press.
- Steurer, R. 2013. Disentangling governance: A synoptic view of regulation by government, business and civil society. *Policy Sciences* 46(4), 387–410.
- Stross, B. 1999. The hybrid metaphor: From biology to culture. *The Journal of American Folklore* 112(445), 254–267.
- Suddaby, R., Bitektine, A. & Haack, P. 2017. Legitimacy. *Academy of Management Annals* 11(1), 451–478.
- 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.
- Vakkuri, J., Meklin, P. & Oulasvirta, L. 2006. Emergence of markets – Institutional change of municipal auditing in Finland. *Nordic Organization Studies* 8(1), 31–56.
- Vakkuri, J. & Johanson, J.E. (toim.). 2020. *Hybrid governance, organisations and society. Perspectives on value creation*. New York & Abingdon: Routledge.

- Vakkuri, J., Johanson, J.E., Kokko, P., Laihonen, H. & Rajala, T. 2019. Hybridihallinta terveyden ja hyvinvoinnin palvelujen järjestämisessä. *Hallinnon Tutkimus* 39(3), 226–231.
- Weaver, R. 1986. The politics of blame avoidance. *Journal of Public Policy*, 371–398.
- World Bank. 2014. *Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit*. Washington DC., World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/228331468169750340/Corporate-governance-of-state-owned-enterprises-a-toolkit>
- Vatin, F. 2013. Valuation as evaluating and valorizing. *Valuation Studies* 1(1), 31–50.
- Xu, G. & Lu, Q. 2020. Integrating the private economy with the public transport sector in China. Teoksessa Vakkuri, J. & Johanson, J.E. (toim.) *Hybrid governance, organisations and society. Value creation perspectives*. Abingdon & New York: Routledge, 81–91.

