

# MUUTOSTEN TIET KIETOUTUVAT YHTEEN

---

**Toimittaneet Erica Mäkipää & Mervi Aalto-Kallio**

# SOSTE

SOSTEn julkaisuja 2/2022

© SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry, 2022

Kuvituskuvat: Shutterstock (s. 13 ja 70) ja Elias Ervast (s. 31 ja 53)

Taitto: Taina Leino

ISSN 2489-3137 (verkko)

ISBN 978-952-7521-00-7 (verkko)

# Sisällys

<b>Johdanto: Tienhaarasta muutosten tielle</b>	<b>4</b>
Erica Mäkipää & Mervi Aalto-Kallio	

## MINNE KULJEMME?

<b>Järjestöt systeemisen muutoksen mahdollistajina</b>	<b>14</b>
Petri Uusikylä	

<b>Mistä tunnistaa systeemisen johtamisen?</b>	<b>23</b>
Marika Tammeaid	

## YHDESSÄ

<b>Systeeminen verkostotyö</b>	<b>32</b>
Timo Järvensivu	

<b>Kohti vaikuttavampaa valtionavustustoimintaa</b>	<b>38</b>
Mikko Lehtonen, Jaana Walldén & Marja Harjumaa	

<b>Järjestöt kestäväen kehityksen muutosvoimana</b>	<b>46</b>
Tuula Jäppinen & Ville Nieminen	

## HAHMOTTAEN ETEENPÄIN

<b>Vaikuttavuusperusteisuus ohjaa ehkäisemään</b>	<b>54</b>
Mika Pyykkö	

<b>Yhteiskunnallisen hyödyn mallinnus muutosjohtamisen välineenä</b>	<b>60</b>
Liisa Björklund & Petri Hilli	

<b>Itsekontrolli on yhteisöponnistus: Systeemisiä näkökulmia käyttäytymisen muutokseen</b>	<b>69</b>
Matti Heino & Nelli Hankonen	

## SUUNTANA VAIKUTTAVUUS

<b>Viisi askelta vaikuttavaan strategiatyöhön järjestöissä</b>	<b>81</b>
Katri Vataja & Anna Grant	

# Johdanto: Tienhaarasta muutosten tielle

**Erica Mäkipää & Mervi Aalto-Kallio**

Erica Mäkipää ja Mervi Aalto-Kallio taustoittavat julkaisun lähtökohtia ja nimen syntyä. He johdattelevat lukijat muutoksen tielle avaamalla julkaisun kannalta keskeisiä käsitteitä, periaatteita ja tavoitteita. Lukuinnostuksen herättämiseksi he jakavat maistiaisja julkaisun artikkeleihin, jotka luovat mielenkiintoisen kattauksen näkökulmia kompleksisen maailman tarkastelemiseksi ilmiölähtöisin linsein. Yhteen tuleminen, ymmärrys kokonaisuudesta sekä halu saada aikaan muutosta ovat Mäkipään ja Aalto-Kallion kirjoituksen kantavia ajatuksia.

”**S**UOMALAISET JÄRJESTÖT ovat lähestymässä tienhaaraa, jossa on tehtävä kriittisiä valintoja.” Näin toteaa Petri Uusikylä, yksi julkaisun kirjoittajista. Samassa tienhaarassa ovat monet muutkin toimijat. Vanhat reitit eivät enää yksin riitä. Meitä haastaa nopeasti muuttuva maailma, jossa asioiden välillä on paitsi monenlaisia jännitteitä myös niiden välisiä suhteita on yhä vaikeampi hahmottaa. Puhutaan kompleksisesta maailmasta. Tulevaisuus edellyttää, että opimme näkemään osista kokonaisuuksia, kokonaisuuksista eri asioiden monenvälisiä suhteita, osin hyväksymään ja sietämään epävarmuutta ja epämääräisyyttä sekä kietomaan omat tiemme yhteen muiden kanssa toivottavien muutostokkujen edistämiseksi ja huonojen kitkemiseksi.

Julkaisun nimi *Muutosten tiet kietoutuvat yhteen* syntyi pohtiessamme julkaisun perimmäistä teemaa. Halusimme nimen kuvaavan tätä asioiden ja ilmiöiden punoutumista sekä kietoutunutta yhteistä matkaamista kohti tulevaa, johon voimme tämän päivän valinnoillamme vaikuttaa. Julkaisun tavoitteena on tuoda monipuolista asiantuntijuutta edustavien kirjoittajien erilaisia näkökulmia aiheeseen, lisätä ymmärrystä ja herättää keskustelua. Lisäksi tarkoituksena on innostaa erityisesti järjestötoimijoita tarkastelemaan omaa toimintaa osana kokonaisuutta ja osana yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisua.

Elävän yhteenkietoutumisen hengessä artikkelien kirjoittajille annettiin julkaisun teemaan liittyen vapaat kädet kirjoittaa toivotusta aiheesta ja valitsemastaan näkökulmasta. Jokainen kirjoitus on siis oma itsenäinen kokonaisuutensa, ilman etukäteen rakennettua julkaisun juonen kaarta. Kirjoituksista muodostui tällä luovallakin tavalla hieno kokonaisuus ja kiittämekin kirjoittajia mielenkiintoisista ja innostavista artikkeleista. Seuraavassa johdattelemme lukijat matkalle mukaan.

## Minne kuljemme?

Kompleksisuutta kuvaa tiivistäen järjestelmän osien vuorovaikutteisuus. Osia ei voida palauttaa erilleen ja tarkastella erillään eli kyseessä on jotain muuta kuin osien summa (ks. Sanastokeskus). *Kompleksisuusajattelussa* maailma nähdään sellaisena kuin se on. Kyseessä ei ole yksi yhtenäinen teoria (Raisio ym. 2018, 11; Puustinen ym. 2020, 18). Yhtenä suuntauksena on ymmärtävä kompleksisuusajattelu, jossa kompleksisuus nähdään elämään olennaisesti kuuluvana asiana ja hyväksytään se, että kaikkea ei pystytä täydellisesti koskaan ymmärtämään (Puustinen ym. 2020, 18–19). *Systeemiajattelun* avulla pyritään hahmottamaan taustalla olevia rakenteita ja vaikuttamisen kohtia. Kun kompleksisuusajattelussa olennaista on esimerkiksi ennakoimattomuuden ja epälinearisuuden ymmärtäminen, systeemiajattelun lähtökohdana yleistäen on etsiä eri järjestelmien toiminnasta yleisiä periaatteita, ennustettavuutta ja tasapainoa (Puustinen ym. 2020, 17). Omin sanoin tulkittuna ja yksinkertaistaen voisi todeta, että kompleksisuusajattelu ymmärtää siis asioiden elävyyden ja systeemiajattelu yrittää saada kiinni järjestyksestä.

*Systeeminen muutos* edellyttää irrottautumista poluilta, joilla nyt kuljetaan. Petri Uusikylä tuo artikkelissaan esiin Sitran määritelmän, jonka mukaan ”yhteiskunnan systeemisellä muutoksella tarkoitetaan toimintamallien, rakenteiden ja näiden vuorovaikutusten samanaikaista muutosta, jolla luodaan edellytyksiä tulevaisuuden hyvinvoinnille ja kestäväälle kehitykselle.”<sup>1</sup> Esimerkkinä systeemisestä muutoksesta Mika Pyykkö peräänkuuluttaa artikkelissaan, että on panostettava ennakoivan ja ehkäisevän työn vahvistamiseen sen sijaan, että ongelmien korjaaminen vie suuren huomion.

Kompleksisuuden yhteydessä puhutaan usein pirullisista, viheliäisistä tai ilkeistä ongelmista. Selkeitä tienviittoja ja reittivalintoja ratkaisuille ei tällöin ole olemassa. Kun ongelmia ei voida ratkoa kokonaisuutena, onkin hyvä keskittyä etappeihin ja pieniin voittoihin matkan varrella ja kasvattaa näin

---

1 <https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/systeeminen-muutos/>

pienistä puroista suuria jokia (Lundström 2020, 43). Olemme kaikki osa ratkaisua ja myös järjestöillä on tärkeä rooli näillä erilaisilla etapeilla.

Julkaisun eri kirjoittajat viittaavat haasteisiin, joita tällä hetkellä yhteiskunnassamme on. Katri Vataja ja Anna Grant luonnehtivat artikkelissaan, että elämme postnormaalissa ajassa, jossa epävarmuus, yllätykset ja ristiriitaisuudet korostuvat. Tarvitsemme heidän mukaansa toivoa luovia tulevaisuuskuvia, jotka ottavat nykyhetken haasteet tosissaan. He kannustavat myös siihen, että tulevaisuustaitoa voi jokainen järjestö vahvistaa. Myös Marika Tammeaid kysyy artikkelissaan, olemmeko organisaatioina tarttuneet sellaisiin tulevaisuuden mahdollisuuksiin, jotka kolkuttavat ovelamme.

## Yhdessä

Scharmerin (2016) mukaan haasteiden edessä voidaan toimia eri tavoin. Ongelmien olemassaolo voidaan kieltää, asioiden antaa mennä entisellä painollaan ja keskittyä eteenpäin rämpimiseen. Ongelmat voidaan myös nähdä, mutta keskitytään suojaamaan itseä, pysymään erillään ja rakentamaan aitoja. Läsnäolon tilassa sen sijaan tullaan yhteen muiden kanssa. Seiniä murretaan ja uudenlainen yhteys saa muotonsa. Nykyisyys suorastaan huuattaa tätä kolmatta tilaa. (Shcarmer 2016.) Tämän päivän haasteiden edessä on väistämätön tosiasia, että kukaan ei selviä yksin ja asioihin ei voi vaikuttaa riittävästi yksin. Asia korostuu myös tämän julkaisun kirjoittajien teksteissä. Tarvitaan erilaisten toimijoiden, eri organisaatioiden ja eri yhteiskunnallisten tasojen yhteisiä voimia, vuoropuhelun lisäämistä ja yhteistä oppimista.

Yhteistyön tekeminen ja erilaisiin verkostoihin kuuluminen ovat järjestöille arkipäivää. Nykypäivän haasteet asettavat kuitenkin astetta kovemman paineen astetta edistyksellisempään yhteistyöhön, jotta tarvittavat liikkeelle panevat voimat saavat aidosti muutosta systeemien tasolla. Yhteistyön tulee olla monialaista ja tapahtua parhaimmillaan niin kutsutuissa *ekosysteemeissä* ja *yhteiskehittämällä*. Nämä sanat esiintyvät myös julkaisun artikkeleissa.

Jos *ekosysteemin* käsitteenä kiteyttää olennaisimpaan ytimeen, siihen liittyy eri sektoreilla olevien toimijoiden vuorovaikutteinen joukko, jota yhdistää jaettu visio ja yhteiset tavoitteet (ks. esim. TEM 2017, 7; Valkokari ym. 2020, 3–4). *Yhteiskehittäminen* on tiivistäen ihmisten välistä tavoitteellista yhteistyötä eri ympäristöissä ja tilanteissa. Yhteiskehittäminen vaatii onnistuakseen tasavertaista osallistumista, erilaisten tavoitteiden tunnistamista ja yhteisen tavoitteen löytämistä, tekemällä etenemistä, tilaa ja

ohjausta sekä tunteiden käsittelyä matkan varrella. Tähän kaikkeen on kehitetty myös käytännönläheisiä työkaluja yhteiskehittämisen edistämiseksi. (Agilemobile<sup>2</sup>.) Artikkelissaan Tuula Jäppinen ja Ville Nieminen kuvaavat Espoon kaupunkiekosysteeminä, jossa yritykset, järjestöt ja muut yhteisöt yhdessä ovat osa innovatiivisesti toimivaa kaupunkiekosysteemiä ja palvelutuotantoa. Vataja ja Grant puolestaan kuvaavat vaikuttavuuden ekosysteemin. He toteavat, että yhteiskunnallisen vaikuttavuuden aikaansaamiseksi tarvitaan eri toimijoiden yhteistoimintaa yhteisen päämäärän eteen.

Yhteiskehittäminen ja ekosysteemeissä toimiminen vaikuttavat myös johtamiseen. Valkokari ym. (2020, 21–22) toteavat ekosysteemeissä johtamismallin olevan kerroksellinen. Jos johtamista tarkastelee yksittäisen organisaation johtamisen näkökulmasta, Tammeaid kuvaava artikkelissaan systeemistä johtamista, jossa johtajan rooli on katalyyttimaisesti luoda mahdollisuuksia ja tukea ihmisten itseohjautuvuutta vastavuoroiseen yhteistyöhön ja oppimisen edistämiseen yhdessä ympäröivän maailman kanssa. Johtajan tehtävä on Tammeaidin mukaan kyetä myös laajentamaan organisaatio osaksi yhteiskuntaa ja yhteisöä.

Jos siirrytään tarkastelemaan johtamista ekosysteemin tasolla, johtamisen sijaan puhutaan orkestroinnista. Orkestroijalta odotetaan strategista osaamista erityisesti etsintä-, käynnistymis- ja uudistamisvaiheessa, kykyä sitouttaa toimijat yhteiseen toimintaan ja kykyä luoda uskottava iso kuva yhteisen tekemisen taustaksi (Valkokari ym. 2020, 23). Asioita edistävän ja mahdollistavan orkestraattorin roolin voi nähdä monissa asioissa kuuluvan julkiselle sektorille. Jäppinen ja Nieminen kuvaavat kaupungin alustana mahdollistamassa yhteiskehittämistä. Mikko Lehtonen, Jaana Walldén ja Marja Harjumaa kuvaavat artikkelissaan valtionavustustoiminnan yhteisen toimintamallin, joka perustuu valtionapuviranomaisten johtamaan verkostomaiseen yhteistyöhön. Tässä toimintamallissa valtionapuviranomaiset voidaan nähdä valtionavustusten orkestroijina.

Ekosysteemeissä toimitaan ja yhteiskehittämistä tapahtuu monenkeskisissä verkostoissa. Timo Järvensivu kuvaava artikkelissaan systeemistä verkostotyötä, joka on verkostona yhdessä tehtävää systeemejä ymmärtävää työtä, jossa korostuu yhdessä tekeminen ja jokaisen toimijan ymmärrys omasta suhteesta ja vaikutuksesta osana systeemiä sekä yhdessä ohjautuminen kohti positiivisia vaikutuksia.

---

2 Agilemobile on Agile-hankkeessa luotu verkkopohjainen työkalu, joka on kehitetty yhteiskehittämisen periaatteisiin pohjautuen.

## Hahmottaen eteenpäin

Julkaisun useammassa artikkelissa esitetään vaikuttavan toiminnan aikaansaamiseksi tarvittavia erilaisia vaiheita. Yksinkertaistaen vaiheita ovat tarpeen kartoitus, yhteisen päämäärän ja tavoitteiden luominen sekä toiminnan toteuttaminen.

Tarpeen kartoittamisen vaiheessa hankitaan käsitystä toimintaympäristöstä, tunnistetaan muutostarpeita ja hahmotetaan mahdollisuuksia. Uusi-kylä kuvaa artikkelissaan systeemisen muutoksen vipukohtia avaavan jäävuorimallin, jossa keskeiset tekijät löytyvät veden pinnan alta, juurisyistä. Myös Björklund ja Hilli avaavat artikkelissaan sitä, että tarpeen määrittelyn vaiheessa kuvataan ratkaistavissa oleva ongelma sekä tunnistetaan pintasyyt että niiden taustalla vaikuttavat juurisyöt. Matti Heino ja Nelli Hankonen tuovat esiin sitä, että käyttäytymisen muutoksen toimenpiteissä ensimmäisenä askeleena on ongelman diagnosointi. Tällöin selvitetään, mistä ja kenen käyttäytymisistä käsillä oleva haaste koostuu ja millaiset tekijät ovat vaikuttamassa. Pyykkö sekä Björklund ja Hilli esittävät yhteiskunnallisen mallintamisen ajatusta. Mallintamisella haetaan ymmärrystä niin ihmisten käyttäytymisen tasolta kuin yhteisöjen ja yhteiskunnan rakenteistakin ja sillä on tarkoitus saada kiinni siitä, miten tavoite saavutetaan. Mallintamisessa hyödynnetään olemassa olevaa tutkimus- ja tilastotietoa sekä asiantuntija-arvioita, valottavat Björklund ja Hilli.

Tarvetta kartoitettaessa luodaan syvää ymmärrystä ilmiöstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Ilmiöt voivat vaikuttaa myös toisiinsa eli niillä on keskinäisriippuvuus. Jäppinen ja Nieminen tuovat artikkelissaan esimerkkinä kestävän kehityksen, jossa sosiaalinen perusta, talouden toiminta ja ympäristön kuormitus ovat eri tavoin toisiinsa kytköksissä. Vatajan ja Grantin artikkelissa tuodaan esiin Sitran julkaisussa (2018, 4) esitetty ilmiölähtöisyyden määritelmä: ”Ilmiölähtöisyys on tapa hahmottaa asioita osana laajempaa järjestelmää ja asiakokonaisuutta erillisten yksittäisten osien sijaan”. Myös Lehtonen kirjoittajakumppaneineen kuvaa artikkelissaan ilmiölähtöisyyttä. He toteavat sen olevan tapa tarkastella yhteiskuntaa ja hahmottaa sen tilaa ja tulevaisuutta. Tätä hahmottamista on tehtävä yhdessä.

Kun yhteiskehittämiseen osallistuvat eri toimijat ovat hahmottaneet riittävän kokonaiskuvan, kyetään valitsemaan päämäärä ja tavoitteet. Tammeaid toteaa, että tällä ison tavoitteen esillä pitämisellä on organisaatioissa suuri voima ja se auttaa vastaamaan kysymykseen, mitä haluamme olla luomassa systeemisen kokonaisuuden osana. Kun tavoitteet on luotuna, suunnitellaan toimenpiteet, joiden ajatellaan toimivan parhaiten. Tavoiteltaessa käyttäytymisen muutosta käyttäytymistieteet tarjoavat useita eri



malleja, joiden kautta asiaa voi hahmottaa. ”Samaa kaikille” ei toimi ja Heinonen ja Hankonen toteavat, että järjestöillä on osaamispääomaa ja ihmistuntemusta liittyen tapoihin, joilla moninaisia yhteiskunnan ryhmiä kannattaa puhutella.

## Suuntana vaikuttavuus

Vaikuttavuus todentaa, ovatko muutosten tiet kietoutuneet yhteen onnistuneesti ja tavoitellulla tavalla. Ovatko eri reitit olleet yhdessä toimivia ja kokonaisuutta tukevia? Sitra on yksi keskeinen toimija, joka on viitoittanut tietä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointiin ja uusimmassa arvioinnin lähestymistavassaan (2021) toteavat kompleksisen maailman haastaneen myös perinteisiä arvioinnin lähestymistapoja. Arvioinnissa on osattava ottaa huomioon niin toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset kuin muutosten systeeminen ja keskinäisriippuvainen luonne. Arvioinnilta edellytetään muutosvoimaisuutta ja sillä on tärkeä rooli juuri muutoksentehtäjänä. Arviointien hyödyntäjinä ovat kaikki yhteiskunnalliset toimijat. (Thompson Coon ym. 2021, 3–6.)

Vaikuttavuus tulee esille myös julkaisun artikkeleissa. Kun osaoptimoinnin sijaan haetaan kokonaisuuden kannalta tarkoituksenmukaisinta vaihtoehtoa ja panostetaan yhteisen hyvän aikaansaamiseen, keskiöön nousee se, mitä yhdessä saamme aikaan. Uusikyläkin toteaa artikkelissaan, että oma vaikuttavuus on kytkettävä vahvemmin yhteiskunnan kokonaisvaikuttavuuteen ja on siirryttävä kollektiivisen vaikuttavuuden tarkasteluun. Valitettavasti toistaiseksi siiloutuneet rakenteet, tietosuojat, tietojärjestelmät ja rahoituskanavat johtavat helposti erillisyyteen ja pistemäisiin toimenpiteisiin ja osaoptimointiin kokonaisuuden kannalta, kuten Björklund ja Hilli toteavat. Tekemistä vielä on, mutta hyviä esimerkkejä ja askeleita on menty jo eteenpäin, joista esimerkkejä löytyy tässäkin julkaisussa.

Yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen käsiksi pääsemiseen tarvitaan edellisessä luvussa mainittua kokonaisuuden hahmottamista. Herääkin kysymys, mikä merkitys kokonaisvaikuttavuuden tarkastelussa on yksittäisillä, asioita yksinkertaistavilla lineaarisilla vaikutusketjuilla, jotka järjestöillekin ovat tulleet viime vuosien aikana jo tutuksi. Lehtonen kirjoittajakumppaneineen toteaa kuitenkin vaikutusketjuja käytettävän valtionavustustoiminnassa yleisesti jatkossakin, eivätkä ne katoa mihinkään. Uusikylä sen sijaan pohtii, sulkevatko yksittäiset vaikutusketjut ennemminkin katseen tarvittavalta systeemiselä ymmärrykseltä. Uusikylän pohdinta on tärkeä ottaa huomioon ja pitää mielessä, vaikka yksittäisiä vaikutusketjuja rakennetaankin.

Yksittäiset vaikutusketjut kuvaavat toimijoille oman työn vaikutuslogiikan. Olennaista on hahmottaa oman toiminnan vaikutukset osaksi isompaa vaikuttavuutta. Valtionavustuksia koskevassa artikkelissa tuodaankin esille, että valtionavustustoiminnassa vaikutusketjut auttavat juuri kuvaamaan ja kertomaan isossa kuvassa, mitä järjestöt yhdessä tekivät yhteiskunnallisen muutoksen aikaansaamiseksi ja miten järjestöjen oma toiminta on osa suurempaa kokonaisuutta. Myös Vataja ja Grant toteavat muutosteorioiden sopivan myös kompleksisten ja systeemisten muutosten ymmärtämiseen. Kaikessa on kuitenkin ymmärrys taustalla olevasta ilmiöstä ja niihin liittyvistä kausaalisuhteista. He toteavat vaikutusketjujen muodostavan vaikuttavuuden ekosysteemin, jossa vaikutusketjuista muotoutuvat vaikutuskehät yhdistyvät.

## Minne kuljemme yhdessä, hahmottaen eteenpäin, suuntana vaikuttavuus?

Kompleksisuuteen, systeemiajatteluun ja ilmiölähtöisyyteen liittyvät käsitteet on yleisellä tasolla melko helppo ottaa haltuun ja omaan kielenkäyttöön. Myös keskeiset periaatteet, kuten esimerkiksi ajatukset yhteiskehittämisestä, ekosysteemeistä ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden aikaansaamisesta, lienee helppo allekirjoittaa. Käytäntöön siirtäminen sen sijaan vaatii huomiota, eikä uudenlaisiin toimintatapoihin tai ajattelumalleihin siirtyminen ole niin yksinkertaista. Vaikka järjen ääni sanoisi, että juuri näin pitää tehdä, tunteet voivat viestiä toista. Mikko Dufva (2020, 52–53) ennakoii maailman kehityskulkujen menevän siihen suuntaan, että tunteiden merkitys tulee korostumaan. Siksi muutoksissa on syytä antaa tilaa myös niille. Tunteiden huomioimisen lisäksi Tammeaid listaa systeemisen muutoksen aikaansaamisessa kehittämisen kohteeksi nousevan arvot, asenteet, ajattelumallit, toimintatavat, verkostot, vuorovaikutuskulttuuri ja johtaminen.

Huolimatta siitä, että yhteiskunnassamme on huutava tarve nopeisiinkin systeemiin muutoksiin, tekemistä ei voi kuitenkaan liikaa kiirehtiä. Tammeaid muistuttaa, että mikään muutos ihmisyhteisön toiminnassa ei ole päätöksellä totutettava asia, vaan tapahtuu vähittäin oppimisen ja toimijuuden aktivoitumisen kautta. Järvensivu tuo esiin tuntemisen, luottamuksen, sitoutumisen, yhdessä tekemisen ja oppimisen merkitystä isojen strategisten askeleiden tukena. Molemmat heistä korostavat oppimista. Tulevaisuuden tärkeimpien osaamistaitojen joukossa ovat muun muassa geneerisenä kaikille kuuluvana osaamisena vuorovaikutus-, viestintä- ja kommunikointitaidot, ongelmanratkaisutaidot, luovuus ja kyky oppia (Opetushallitus 2019, 28–31). Muutoskyvykkyyttä voi ja pitääkin kehittää niin

yksilö-, organisaatio- kuin yhteiskuntatasolla. Muutoksen tekeminen edellyttää halua, kykyä ja mahdollisuuksia sekä yhteistä loikkaa muutosajattelussa. (Heikka ym. 2022.)

Yhteen hiileen puhaltaminen, muutoksen matkan tekeminen ja tulevaisuuden luominen rakentuvat toivon tunteista ja luottamuksesta siihen, että yhdessä saamme luotua hyvän ja kestäväen elämän edellytyksistä rakentuvan tulevaisuuden. Tällä tiellä myös järjestöillä on merkittävä kulkijan paikka. Tie on avoinna ja mahdollisuuksia täynnä. Kuten artikkelin otsikot yhteen tuotuna kysyvät: Minne kuljemme yhdessä, hahmottaen eteenpäin, suuntaana vaikuttavuus?

---

**Erica Mäkipää** (ETM) toimii erityisasiantuntijana SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry:ssä. Hänellä on pitkä kokemus järjestötyöstä kehittämisen, vaikuttavuuden, verkostotyön ja terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen parissa.

**Mervi Aalto-Kallio** (KM) toimii erityisasiantuntijana SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry:ssä. Järjestöarvioinnin ja -kehittämisen parissa hän on toiminut pitkään niin arviointien toteuttajana, järjestöarviointiin liittyvän tiedon kehittäjänä ja oppaiden kirjoittajana, rinnalla kulkevana arviointifasilitaattorina kuin arviointikouluttajana. Tämän hetken tehtävät kytkeytyvät vaikuttavuuden arviointiin ja ennakointiin.

---

## Lähteet

Agilemobile. [Yhteiskehittämisen työkalu](#). Viitattu 6.6.2022.

Dufva, M. (2020) [Megatrendit 2020](#). Sitran selvityksiä 162. Sitra. Viitattu 21.6.2022.

Heikka, T., Porevuo, M., Laaksolahti, H. & Kurki, L. (2022) [Yhteiskunnallinen keskustelunavaus: Loikka muutосkykyyn vie kriiseistä luottamustietoisuuteen](#). Sitra. Viitattu 21.6.2022.

Lundström, N. & Mäenpää, A. (2020) Pirullisia ongelmia ja pirullisia pelejä – Kuka pelaa ja millaista peliä? Teoksessa Pirkko Vartiainen, Harri Raisio (toim.) Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Helsinki: Gaudeamus. s. 37–59.

Opetushallitus (2019) [Osaaminen 2035](#). Raportit ja selvitykset 2019:3. Opetushallitus. Viitattu 21.6.2022.

Puustinen, A. & Jalonen, H. (2020) Kompleksisuusajattelu – ymmärtämistä edistävä lähestymistapa vai vanhaa viiniä uudessa pullossa? Teoksessa Pirkko Vartiainen, Harri Raisio (toim.) Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Helsinki: Gaudeamus. s. 15–36.

- Raisio, H., Jalonen, H. & Uusikylä, P. (2018) [Kesy, sotkuinen vai pirullinen ongelma? Tiedon käyttö yhteiskunnallisessa päätöksenteossa.](#) Sitran selvityksiä 139. Sitra. Viitattu 3.6.2022.
- Sanastokeskus. TEPA-termipankki. [Kompleksisuus.](#) Viitattu 3.6.2022.
- Scharmer<sup>3</sup>, O. C. (2016) Theory U. Leading from the future as it emerges. 2. painos. Kalifornia: Berrett-Koehler Publishers.
- Sitra (2018) [Ilmiölähtöisen suunnittelun työkalupakki.](#) Viitattu 21.6.2022.
- TEM (2017) [Ekosysteemit uuden elinkeino- ja innovaatiopolitiikan kohteena.](#) Työ- ja elinkeinoministeriö, Elinkeino- ja innovaatio-osasto. 3/2017. Viitattu 21.6.2022.
- Thompson Coon, R., Vataja, K. & Parkkonen, P. (2021) [Sitran arvioinnin lähestymistapa.](#) Sitra. 21.6.2022.
- Valkokari, K., Hyytinen, K. & Hjelt, M. (2020) [Yhdessä kestävää kasvua -ekosysteemiopas.](#) VTT Technical Research Centre of Finland. Viitattu 21.6.2022.

---

3 Scharmeria koskeva viittaus toisen painoksen alkusanoissa



Minne  
kuljemme?

# Järjestöt systeemisen muutoksen mahdollistajina

## Petri Uusikylä

Petri Uusikylä kannustaa vahvistamaan systeemistä kyvykkyyttä tarjoamalla systeemisen muutoksen kehittämiseksi suuntaviivat. Hän avaa systeemisen muutoksen käsitettä ja ehdottaa systeemityökaluksi jäävuorimallia. Uusikylä tuo esille myös muutosta mahdollistavien tekijöiden näkökulman ja kuvaa, miten systeemisen muutoksen ymmärtäminen vaikuttaa oppimis- ja arviointinäkökulmiin.

**K**ANSALAIJÄRJESTÖILLÄ on ollut keskeinen rooli demokraattisten valtioiden hallintamekanismien ja kansalaisten osallisuuden kehittämässä. Julkisen, kollektiivisen ja markkinaperustaisen (vrt. Heiskanen 1977) hallinnan tasapaino on edellyttänyt sopimuksellista työnjakoa julkisen sektorin, elinkeinoelämän ja järjestöjen välillä. Tästä kokonaisuudesta voidaan käyttää nimitystä julkinen hallinta (*public governance*).

Yhteisen hallinnan paradigman syntyminen on myös vahvistanut näkemystä siitä, että julkishallinto ei yksin selviydy kohtaamaan kompleksisen yhteiskunnan sääntely- ja ohjaustehtäviä, vaan on tarve saattaa mukaan laaja-alaisesti eri yhteiskunnallisia toimijoita (Bryson ym. 2014; Torfing ym. 2019; Sørensen & Bentzen 2020). Valtion näkökulmasta tämä on tarkoittanut vallan hajautumista sekä ylöspäin (globaalien hallinnan foorumit, Euroopan unioni jne.), alaspäin (esimerkiksi kunnat ja hyvinvointialueet) ja ulospäin (esimerkiksi kolmannen sekä neljännen sektorin toimijat sekä kansainväliset yritykset) (Jordan ym. 2005).

Kansalaisyhteiskunnan näkökulmasta uusi hallintaparadigma on merkinnyt muun muassa verkostomaisten rakenteiden vahvistumista, perinteisen julkisen palvelun toimintamallin muuttumista enemmän ekosysteemiajattelun mukaiseksi ja kansalaisen roolin muutosta objektista subjektiksi (esim. Valkama 2012). Tässä työssä järjestöillä on ollut merkittävä tehtävä. Samaan aikaan muutos on muokannut järjestöjen roolia yhä vahvemmin palvelun-

tuottajan suuntaan. Järjestöjen toiminnan ja tehtäväkuvan markkinaehtois-  
tumisesta on seurannut myös niiden vahvempi kytkentä osaksi julkisen pal-  
velun tuotantokoneistoa sekä kasvanut rooli alueellisiin elinvoima- ja kil-  
pailukykytavoitteiden vahvistamisessa (Särkelä 2016). Samalla liiketoimin-  
nalliset etunäkökohdat ovat vieneet tilaa kansalaisyhteiskunnan rakentei-  
den laadullisten ilmiöiden vahvistamiselta ja yhteiskunnan systeemisen muu-  
toksen tukemiselta. Järjestökentän ”kesyttämisen” seurauksena yhteis-  
kunnan systeemisen muutoksen edellyttämä jännite ja vastavoima on hei-  
kentynyt tai siirtynyt poliittisen spektrin laidoilla oleville ääriliikkeille. Tämä  
puolestaan on vaikeuttanut yhteiskunnan kehittämisen kannalta välttämät-  
tömän dialogin jatkumista. Konsensus-Suomesta (vrt. Boxberg & Heikka  
2010) on siirrytty kohti ristiriitojen Suomea. Mitä systeeminen muutos on  
ja miten sitä voidaan edistää rakentavan dialogin kautta?

## Mitä systeeminen muutos tarkoittaa järjestöjen kohdalla?

Yhteiskunnan systeemisellä muutoksella tarkoitetaan Sitran mukaan toi-  
mintamallien, rakenteiden ja näiden vuorovaikutusten samanaikaista muu-  
tosta, jolla luodaan edellytyksiä tulevaisuuden hyvinvoinnille ja kestäväälle  
kehitykselle<sup>4</sup>. Systeemisen muutoksen tarkastelussa voidaan kuitenkin erot-  
taa kaksi eri tasoa: 1) sosio-tekniinen siirtymä (transitio) ja 2) transformatii-  
vinen muutos. Usein transitio ja transformaatio mielletään hyvin saman-  
kaltaisina käsitteinä kuvattaessa, tulkittaessa tai tuettaessa kokonaisvaltais-  
ta ei-lineaarista systeemistä muutosprosessia (Hölscher ym. 2018). Osa tut-  
kijoista (esim. Geels & Schot 2007) viittaavat transformatioon yhtenä  
vaihtoehtoisena transitiopolkuna kestäväen kehityksen ja vihreän siirtymän  
kontekstissa.

Tarkasteltaessa kansalaisjärjestelmän roolia yhteiskunnan systeemisen  
muutoksen edistäjänä on kuitenkin tehtävä selvä ero sosiaalisen tai yhteis-  
kunnallisen siirtymän ja transformaation välillä. Siirtymällä viitataan sel-  
laiseen sosiaaliseen muutosnäkökulmaan, jossa uskotaan ongelmien olevan  
lopulta ratkaistavissa, kun löydetään oikeita keinoja ja saadaan uudet toi-  
mintamallit sekä käytännöt toimeenpantua. Transformaationäkökulmassa  
puolestaan korostetaan, että yhteiskunnalliset ongelmat ovat niin syvään  
juurtuneita, vahvasti keskinäisriippuvaisia ja kompleksisia, että olemassa  
olevat yhteiskunnalliset ja sosiaaliset rakenteet täytyy määritellä uudestaan  
(vrt. Rayner & Bonnici 2021). Tässä keskustelussa on jossain määrin  
kaikuja 1970- ja 1980-lukujen inkrementalismiin (Lindblom 1979) ja

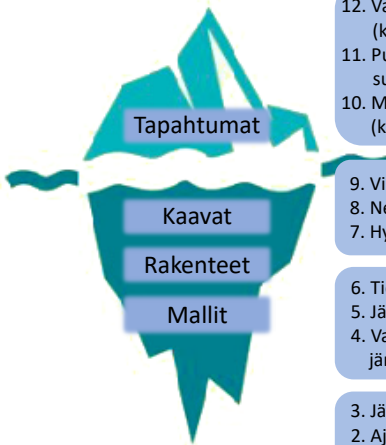
---

4 <https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/systeeminen-muutos/>



suunnittelurationalismin välisestä (esim. Faludi 1973) vastakkainasettelusta. Kyse oli myös tuolloin yhteiskunnan muuttamisen arvolähtökohdista ja ideologisista painotuksista, so. vaadittavan muutoksen syvyydestä ja perustuksista.

### Lista systeemisen muutoksen vipukohdista



12. Vakiot, parametrit, luvut (kuten tuet, standardit, palvelumitoitukset).
11. Puskurien ja muiden vakauttavien tekijöiden koot suhteessa niiden virtoihin.
10. Materiaalivarastojen ja -virtojen rakenne (kuten palvelumallit, rahanjakomallit tai ikärakenteet).
9. Viiveiden pituudet suhteessa järjestelmän muutosnopeuteen.
8. Negatiivisten takaisinkytkentäsilmukoiden vahvuus.
7. Hyöty positiivisten palautesilmukoiden ohjaamisesta.
6. Tietovirtojen rakenne (kenellä on pääsy tietoon ja kenellä ei).
5. Järjestelmän säännöt (kuten kannustimet, sanktiot tai rajoitukset).
4. Valta lisää, muuttaa, kehittää tai organisoida itse järjestelmärakennetta.
3. Järjestelmän tavoitteet.
2. Ajattelutapa tai paradigma, josta järjestelmä (sen tavoitteet, rakenne, säännöt, parametrit) syntyy.
1. Valta vaihtaa paradigmat.

**Kuvio 1.** Systeemisen muutoksen vipukohdat (osatekijät: Meadows 2008)

Kuviossa 1 kuvattu jäävuorimalli on oiva systeemiajattelutyökalu, jota voi käyttää järjestökentällä pyrittäessä löytämään tietyn havaitun ilmiön tai tapahtuman taustalla olevia käyttäytymismalleja, valtarakenteita, suhdejärjestelmiä tai mentaalimalleja. On varsin tavanomaista, että järjestöjen toimintastrategioissa, säädösesityksiä koskevissa lausunnoissa tai julkisissa ulostuloissa kommentoidaan pintatason tapahtumia tai ilmiöitä, kuten hoitajamitoituksia, rahapelituottojen jako-osuuksia tai palveluiden digitalisoinnin kustannusvaikutuksia. Tämä on täysin ymmärrettävää järjestöjen perinteisen edunvalvontatehtävän kautta. Samalla on kuitenkin hyväksyttävä se tosiasia, että kyseessä on ajassa nouseviin kysymyksiin kohdistuva reaktiivinen toiminta, jonka kautta ei välttämättä kyetä vaikuttamaan ilmiöiden tai ongelmien taustalla oleviin juurisiihiin (vrt. Meadows 2008).

Kuvion kahdessa keskimmaisessä osiossa on puolestaan kuvattu systeemisen muutoksen dynamiikan kannalta keskeisiä tekijöitä. Kaavat ja



rakenteet ovat systeemin pinnan alla olevia tekijöitä ja sääntöjä (eksplisiittisiä tai implisiittisiä), joiden kautta järjestelmä muodostaa merkityksiä, määrittää päämääriä ja tavoitteita sekä allokoii resursseja.

Pinnan alla olevat rakenteet ja toimintakaavat tekevät systeemisen muutoksen hahmottamisesta kohtuullisen vaikeaa, sillä vaihtoehtojen tarkastelu on pikemminkin divergenttiä kuin konvergenttiä. Lisäksi dynaamisessa monimutkaisuudessa syyn ja seurauksen logiikka on epälineaarista ja interaktioiden kautta syntyvää. Tällöin pienillä toimintakäytäntöihin ja käyttäytymiseen vaikuttavilla muutoksilla saattaa olla systeemisellä tasolla hyvin merkittäviä seurauksia. Epälinearisessa kehityksessä pienet asiat kertaantuvat tavalla, joka saattaa synnyttää yllättävän lopputuloksen. Kompleksisuuskirjallisuudessa tällaiseen muutokseen viitataan puhumalla ilmaantumisesta tai emergenssistä. Emergenssi viittaa uusien, odottamattomien rakenteiden, mallien tai prosessien syntymiseen kompleksisessa järjestelmässä (Humphreys 2016; Williams 2021). Syntyvää kokonaisuutta ei voida ennustaa sen perusteella, mitä sen osista tiedetään. Näennäisesti asiat vain tapahtuvat ilman mitään erityistä ja tunnistettavissa olevaa syytä. Syntyvä kokonaisuus ei koostu vain osatekijöistä. Syntyvät kokonaisuudet voivat olla vuorovaikutuksessa niiden osien kanssa, joista ne ovat muodostuneet.

Ilmiölähtöisessä systeemisessä muutoksessa kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa (Ehresmann ym. 2018). Lisäksi on ymmärrettävä, että samalla toimenpiteellä (esim. koronarajoitteet) saattaa olla lyhyellä ja pitkällä aikavälillä hyvin erilaisia vaikutuksia, ja seurausten luonne saattaa vaihdella kontekstista toiseen hyvinkin suuresti.

Jäävuoren alimmalla tasolla on kuvattu yksilön tai organisaation toimintaa määrittäviä mentaalimalleja. Peter Sengen (1990) mukaan mentaalimallit ovat mielen synnyttämiä konstruktioita ulkoisen maailman ja ihmisen sisäisistä tapahtumista. Niiden taustalla on puolestaan epämääräinen joukko julkilausuttuja tai julkilausumattomia uskomuksia, tavoitteita, tunteita ja ennusteita. Tietyn mentaalimallin hallitessa ajatteluamme pyrimme selittämään arvioinnin kohteena olevia ilmiöitä tätä maailmankuvaa vasten. Yleisin seuraus tästä on vahvasti yksinkertaistettujen tai vinoutuneiden arviointipäätelmien tekeminen. Tällainen arviointitoiminnan harha on valitettavasti yleistynyt myös suomalaisen järjestökentän keskuudessa. Yleisesti sovellettavat muutoksen teoria -mallit tai vahvasti yksinkertaistettuun (reduktionistiseen) ajatteluun perustuvat vaikutusketjukuvaukset ovat yksi edellä kuvatun vallitsevan mentaalimallin tai arviointiparadigman ilmentymä.

Tämä ajattelu- ja arviointiharha puolestaan vinouttaa valintojamme koskien arviointiaineistoja ja -menetelmiä sekä tapaa, jolla raportoimme ja viestimme arviointien tuloksista. Taustalla on luonnollisesti kasvanut projekti-

rahoitus, ohjelmallisuus ja näistä seuraava ”hankehumppa”. Ohjelma- ja projektimallin yksi keskeisimmistä vahvuuksista on ollut läpinäkyvyyden ja toiminnan tavoitteellisuuden lisääntyminen. Sen ongelmana on kuitenkin ollut toiminnan kaventuminen ja systeemisen ymmärryksen heikentyminen. Järjestöjohtaja Karen Pittman (*Forum on Youth Investment*) on kiteyttänyt tämän eron huikealla tavalla: ”*Ohjelmalliset interventiot auttavat parhaimmillaan voittamaan todennäköisyydet. Systeemiset interventiot voivat auttaa muuttamaan todennäköisyyksiä.*” (Karen Pittman)

Systeemistä muutosta voidaan tarkastella esimerkiksi John Kanian, Mark Kramerin ja Peter Sengen (2018) tapaan muutosta mahdollistavien tekijöiden ja olosuhteiden näkökulmasta. Heidän mukaansa voidaan tunnistaa kuusi systeemistä muutosta ehdollistavaa tekijää, jotka jäsenyvät kolmelle muutoksen tasolle. Systeemisen muutoksen rakenteellinen taso koostuu toimintaperiaatteista, toimintakäytännöistä ja resursseista. Rakenteellinen taso konkretisoituu yhtäältä yhteiskunnan instituutioina, hallinnan käytäntöinä ja sääntelyratkaisuna, jotka mahdollistavat ja rajoittavat toimijoiden vuorovaikutusta. Toisaalta kysymys on materiaalistien ja immateriaalistien resurssien jakaantumisesta ja kohdentamisesta. Relationaalisen muutoksen tasolla vaikuttavat yhtäältä suhteet ja yhteydet ja toisaalta vallan dynamiikka. Suhteiden määrä ja yhteyksien laatu vaikuttavat ratkaisevasti siihen, millaisille vaikutuksille kulloinkin altistumme, kun taas vallan dynamiikka määrittelee sen, kenen ääni kulloinkin kuuluu. Transformatiivisen muutoksen tasolla kysymys on yksilöiden mentaalimalleista eli niistä syvään juurtuneista tavoista, jotka saavat meitä pitämään asioita itsestään selvinä ja jotka ohjaavat ajatteluamme, tekemisiämme ja sanomisiamme.

## Kuinka arvioida systeemistä muutosta

Systeemisen muutoksen merkityksen ymmärtäminen vaikuttaa suuresti myös järjestöjen oppimis- ja arviointinäkökulmiin. Gregory Batesonin (1973) mukaan tietoa sosiaalisissa järjestelmissä ei siirretä passiivisesti. Oppiminen tapahtuu antamalla merkityksiä signaaleille ja muuntamalla niitä informaatioksi ja tiedoksi. Jälkimmäistä siirtoa voi kutsua ”eroksi, joka tekee eron” kyseisen tiedon vastaanottajalle. Oppiminen puolestaan on prosessi näiden erojen merkitsemiseksi. Chris Argyris ja Donald Schön (1978) ovat kehittäneet näitä ideoita edelleen ja soveltaneet ajattelua organisatoriseen oppimiseen. Heidän mallissaan yksisilmukainen oppiminen viittaa toimintatapaan, joka keskittyy virheistä oppimiseen ja toiminnan korjaamiseen. Tällöin toimintaa ohjaava kysymys on: *tehdäänkö asioita oikein?* Kaksisilmukaisessa oppimisessa ratkaisua havaittuihin ongelmiin etsitään tutkimalla

ja muuttamalla toimintoja määrittäviä tekijöitä (vrt. jäävuoren pinnan alla olevat tasot) ja vasta sen jälkeen toimintaa. Toimintaa määrittävä kysymys on kaksisilmukkaisessa oppimisessa: *tehdäänkö oikeita asioita?* Myöhemmin oppimismalleihin lisättiin myös transformatiiviseen oppimiseen liittyvä uusi taso eli kolmisilmukkinen oppiminen (Argyris ja Schön 1994). Metaoppimista edustavan kolmannen tason kysymys voisi kuulua esimerkiksi, *mistä tiedämme, että teemme oikeita asioita oikein?*

Yksinkertaistettuna systeemisen muutoksen vipuvaikutukset (Meadows 2008,) tekijät (Kania ym. 2018) ja oppimissilmukat (Argyris ja Schön 1994) voidaan tiivistää seuraavaan viitekehykseen, joka toivon mukaan antaa järjestökentän toimijoille selkeät systeemisen muutokset kehittämisen suunta-  
viivat<sup>5</sup>.

## **I Muutokset systeemisen muutoksen ajureissa**

- Miten synnyttää muutoksen edellyttämä tilannekuva ja -ymmärrys?
- Missä määrin järjestöt kykenevät muuttamaan ”ajureita”, jotka muokkaavat tämän järjestelmän käyttäytymistä?
- Millaisia kannustimia muutokselle on olemassa?
- Ketkä ovat muutoksen synnyttäjiä?
- Keillä on kykyä toimeenpanna muutos?
- Miten muutos resursoidaan?
- Miten tunnistetaan muutoksen vipupisteet?
- Kuinka syvällisiä ja kestäviä muutokset ovat?

## **II Muutokset toimijoiden käyttäytymisessä**

- Missä määrin järjestöjen muuttuneet ajurit johtavat todellisiin muutoksiin eri järjestelmätoimijoiden käyttäytymisessä?
- Missä määrin muutokset käyttäytymisessä ovat sopusoinnussa järjestön päämäärien ja tavoitteiden kanssa ja edistävät niitä?
- Miten muutospäämäärät ja tavoitteet ovat yhteensovitettavissa kentän muiden toimijoiden kanssa?
- Puuttuuko muutoksen toteuttamisen ekosysteemistä kriittisiä toimijoita?
- Miten varmistetaan tiedon, osaamisen ja tilanneymmärryksen leviäminen?

---

5 Tiivistys perustuu vapaasti soveltaen Mark Cabajin artikkeliin ”Evaluating Systems Change Results – An Inquiry Framework. Ks. Cabaj (2019).

### III Muutokset systeemin yleisessä käyttäytymisessä

- Kuinka muutoksen mekanismit tulkitaan ja ymmärretään?
- Kuinka muutos saadaan skaalautumaan?
- Miten muutoksen kielteisiä ilmiöitä voidaan vähentää?
- Miten muutoksen positiiviset ja negatiiviset takaisinkytkennät havaitaan?
- Kuinka varmistetaan muutoksen jatkuvuus?

## Lopuksi

Suomalaiset järjestöt ovat lähestymässä tienhaaraa, jossa on tehtävä kriittisiä valintoja. Julkisen talouden alijäämä, hyvinvointialueuudistus ja rahapelituottojen hiipuminen (ja mahdollinen kuihtuminen kokonaan) pakottavat järjestöt pohtimaan identiteettiään ja perustehtäväänsä täysin uudelta pohjalta. Systeemit teoriassa tällaisia muutoskohtia kutsutaan bifurkaatiopisteiksi. Ne ovat kehityksen solmukohdissa avautuvia mahdollisuuksia, jotka määrittävät pysyvästi systeemin uuden suunnan.

Samaan aikaan yhteiskunnan ongelmat ovat muuttuneet entistä kompleksisemmiksi. Niitä ei välttämättä kyetä ratkaisemaan. Niiden kanssa on opittava elämään. Tämä asettaa myös huomattavia tarpeita tarkastella järjestöjen toiminnan vaikuttavuutta uudelta pohjalta (Uusikylä 2019). Perinteinen järjestölähtöinen attribuutioajattelu on korvattava ilmiölähtöisyyttä tukevalla kontribuutioajattelulla. Järjestön oma vaikuttavuus on kytkettävä vahvemmin yhteiskunnan kokonaisvaikuttavuuteen. Osoptimoinnin aika on ohi. On siirryttävä kollektiivisen vaikuttavuuden tarkasteluun. Tämä puolestaan edellyttää järjestötoimijoilta aivan uudenlaisia kyvykkyksiä. Yksi näistä on tässäkin artikkelissa kuvattu systeeminen kyvykkyys eli kyky ymmärtää systeemisen muutoksen dynamiikka, hahmottaa omien mentaalimallien rajallisuus ja kyky oivaltaa, että systeeminen muutos ilmaantuu jatkuvien vuorovaikutusten kautta. Donella Meadowsia vapaasti lainaten: ”*Ennen kuin puutut systeemiin, tarkkaile, miten se toimii. Opi sen historia. Kuuntele sen pulssia ja rytmiä*”.

---

VTT **Petri Uusikylä** työskentelee tutkimusjohtajana (kompleksisuustutkimuksen ryhmä) Vaasan yliopistossa ja toimitusjohtajana Frisky & Anjoy Oy:ssä. Hän on myös Kansainvälisen hallintotieteiden instituutin Suomen osaston puheenjohtaja ja Pohjoismaisen hallinnollisen liiton sekä Suomen arviointiyhdistyksen hallituksen jäsen. Uusikylä on julkaissut lukuisia artikkeleita ja raportteja systeemisen muutoksen teemasta sekä ollut kehittämässä julkista hallintoa ja julkisia palveluita useissa EU- ja OECD-maissa. Hän oli toimittajana ja artikkelin kirjoittajana keväällä 2020 ilmestyneessä kirjassa: *“Society as an Interaction Space – A Systemic Approach”* (Springer).

---

## Lähteet

- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning*. Addison-Wesley. London.
- Argyris, C., & Schön, D. (1994). *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*. Addison-Wesley. London.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind*. Paladin Granada. London.
- Boxberg, K. & Heikka, T. (2010). *Lumedemokratia. Kun konsensus vei rahan ja vallan suomalaisilta*. WSOY. Helsinki.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C. & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review* 74(4), 445–456.
- Cabaj, M. (2019). [Evaluating Systems Change Results – An Inquiry Framework](#). Community Change Festival Series.
- Ehresmann, A., Tuomi, I., Miller, R., Béjean, M. & Vanbremeersch, J-P. (2018). Towards a formal framework for describing collective intelligence knowledge creation processes that ‘use-the-future’. Teoksessa R. Miller (toim.) *Transforming the future. Anticipation in the 21st Century*, 66–91. Routledge. London.
- Faludi, A. (1973). *A Reader in Planning Theory*. Pergamon Press. Oxford.
- Geels, F.W & Schot, J. (2007). Typology of sociotechnical transition pathways. *Res. Policy*, 36 (2007), 399–417.
- Heiskanen, I. (1977): *Julkinen, kollektiivinen, markkinaperusteinen: Suomalaisen yhteiskunnan hallintajärjestelmien ja julkisen päätöksenteon ja hallinnon kehitys ja kehittäminen 1960- ja 1970-luvuilla*. Suomen Akatemia. Helsinki.
- Humphreys, P. (2016). *Emergence. A Philosophical Account*. Oxford University Press. New York, NY.
- Jordan, A., Wurzel, R.K.W. & Zito, A. (2005). The Rise of ‘New’ Policy Instruments in Comparative Perspective: Has Governance Eclipsed Government? *Political Studies* 53(3), 477–496.
- Kania, J., Kramer, M. & Senge, P. (2018). [The Water of Systems Change](#).
- Hölscher, K. & Wittmayer, J. & Loorbach, D. (2018). Transition versus transformation: What’s the difference? *Environmental Innovation and Societal Transitions*, (27)1, 1–3.
- Lindblom, C. (1979). Still muddling, not yet through. *Public Administration Review*, 39(6), 517–526.
- Meadows, Donella, H. (2008). *Thinking in Systems: A Primer*. Chelsea Green Publishing. London.

- Rayner, C. & Bonnici, F. (2021). *The Systems Work of Social Change. How to harness connection, context, and power to cultivate deep and enduring change.* Oxford University Press. Oxford.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization.* Currency Doubleday. New York.
- Särkelä, R. (2016). *Järjestöt julkisen kumppanista markkinoiden puristukseen: Sosiaali- ja terveysjärjestöjen muutos sosiaalipalvelujen tuottajana vuosina 1990–2010. Ensi- ja turvakotien liiton julkaisu 40.* Lönnberg Print & Promo. Helsinki.
- Sørensen, E. & Bentzen, T. (2020). Public administrators in interactive democracy: a multi-paradigmatic approach. *Local Government Studies*, 46(1), 139–162.
- Torring, J., Sørensen, E. & Røiseland, A. (2019). *Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward.* *Administration & Society* 51(5), 795–825.
- Uusikylä, P. (2019). *Endeavour to Find Evidence. The Role of Evaluation in Complex Systems of Governance.* Academic Dissertation. University of Helsinki, Publications of Faculty of Social Sciences 130/2019. Helsinki: Unigrafia.
- Valkama, K. (2012). *Asiakkuuden dilemma. Näkökulmia sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkuuteen.* *Acta Wasasensia* 267. Vaasan yliopisto. Vaasa.
- Williams, M. (2021). *Realism and Complexity in Social Science.* Complexity in Social Science. Routledge. London.

# Mistä tunnistaa systeemisen johtamisen?

## Marika Tammeaid

Marika Tammeaid esittelee systeemistä johtamista, jossa korostuu mahdollistava ja itseohjautuvuutta tukeva johtamisote. Hän tuo esiin sitä, että systeemisessä johtamisessa asioita tarkastellaan kokonaisuuksina ja toisiinsa kytkeytyvinä ilmiöinä. Yhteisten tavoitteiden rakentaminen sekä vastavuoroisuus ovat avainasemassa. Merkittävänä apuna systeemisessä johtamisessa on metataitojen kehittäminen.

**R**AJA-AIDAT YLITTÄVÄ VERKOSTOJOHTAMINEN ja ekosysteemien rakentaminen ovat ajankohtaisia haasteita kaikille organisaatioille. Maailma ympärillä muuttuu ja yhteiskunnalliset ilmiöt ovat usein monen tekijän aikaansaamia ongelmavyöhyttejä. Toiminnan tarkastelu systeemisestä näkökulmasta nostaa korostetusti esiin sen, että kaikkien yhteiskunnan sektorien panos on tärkeä positiivisten yhteiskunnallisten vaikutusten saavuttamisessa ja hyvinvoinnin rakentamisessa. Haastavien, monimuotoisten ja yhteen kietoutuneiden ongelmien ratkaiseminen ei ole minikään yksittäisen tahon tehtävissä, vaan siihen vaaditaan erilaisten osapuolten toisiaan täydentävää yhteistyötä. Uudenlaisten ratkaisujen rakentaminen alkaa totuttujen ajattelutapojen murtamisesta, ammattikunta-, organisaatio- ja sektorirajojen ylittämisestä sekä asioiden näkemisestä osana laajempia ilmiöitä. Ekosysteemien rakentaminen vaatii mahdollisuuksien huomaamista, luottamuksen rakentamista ja ketterää organisoitumista. Systeemisissä muutoksessa kehittämisen kohteiksi nousevat arvot, asenteet, ajattelumallit, toimintatavat, verkostot ja vuorovaikutuskulttuuri – ja myös se, mitä ajatlemme johtamisen toimintana olevan.

## Johtaminen tukee vastuullista itseohjautuvuutta

Johtaminen on ilmiönä läsnä kaikkien organisaatioiden, yhteisöjen ja yhteiskuntien asioiden hoidossa joka päivä. Arkisissa keskusteluissa johtaminen kuuluu ja näyttäytyy toimintana, joka sen vaikutuspiirissä olevista *tuntuu* joltain, *saa aikaan* jotain tai *epäonnistuu* jossain, ja jolta usein *kaivataan* jotain.

Johtamista voi siis hyvällä syyllä kuvata katalyytiksi, joka toimii vuorovaikutuksen kautta ja vahvistaa tavoitteellista toimintaa, asioiden koordinoitumista ja toimii myös portinvartijana, kun monimutkaisista kokonaisuuksista seulotaan esiin tärkeimmistä tärkeimpiä.

Perinteinen ajattelutapa johtamisesta on ollut vahvasti henkilöön ja asemaan sitoutuvaa. Se on lähestynyt johtamista aseman tuomana mahdollisuutena käyttää valtaa muiden yli. Tällainen lähestymistapa johtamiseen kuuluu arkisissa keskusteluissa 'johtaja tai johto päättää' -tyyppisenä puheena. Systeeminen näkökulma johtamiseen tuo kuitenkin esille sen kaikkien ihmisyyhteisöjen luontaisen piirteen, että jokainen organisaation jäsen on omasta roolistaan käsin aktiivinen toimija ja arjen päätöksentekijä. Käytännössä johtaminen hajautuu organisaatioissa ja verkostoissa monenlaisiksi alaprosesseiksi ja valintatilanteiksi, joita ei ole mahdollista kenenkään yhden henkilön tai johtoryhmän hallita, määritellä tai loppuun asti ohjata.

On siis hyvä tunnistaa, että organisaatiot ja kaikki ihmisyyhteisöt ovat monimutkaisia, eläviä vuorovaikutuskokonaisuuksia, joissa johtamista ilmenee monella tavalla (Tammeaid, 2021) – oli organisaatiokaavio piirretty millaiseksi tahansa. Ihmisyyhteisöä ei voi johtaa kuin konetta, vaan ihmiset tunteineen, taustoineen, ajatuksineen ja erilaisine osaamisineen ovat kompleksi kokonaisuus. Systeeminen johtaminen haastaa perinteisen organisatorisen määrämuotoisuusajatuksen ja korostaa, että parempiin tuloksiin päästään vuorovaikutuksen laatuun panostamalla ja erilaisten vahvuuksien hyödyntämisellä. Työn merkityksellisyys syntyy yksilöllisistä ja yhteisöllisistä aineksista, ja herkän tasapainon löytäminen yhteisten tavoitteiden, töiden ja tehtävien erilaisuuden, ihmisten sisäsyntyisen aloitteellisuuden sekä koordinoitun toiminnan välille on keskeinen haaste kaikessa johtamisessa (Tammeaid, 2020). Toimintatapojen yhdenmukaistamisen sijaan, organisaatioiden kannattaakin kiinnittää enemmän huomiota vastuullisen itseohjautuvuuden tukemiseen sekä erilaisia töitä tekevien yksilöiden ja tiimien mahdollisuuteen tuunata työn tekemisen tapoja hyvinvointia ja tuloksellisuutta tuottaviksi (Hakanen ym., 2012).

Hyvän systeemisen johtajuuden yhdeksi tunnuspiirteeksi voidaan siis määritellä, että se ei tapa ihmisten luontaista intoa ja aktiivisuutta, vaan



positiivisella tavalla vahvistaa niitä. Näin tekemällä tunnistetaan, että tavoitteeseen sitoutuneilla ihmisyyhteisöillä ja esimerkiksi asiakasrajapinnassa työskentelevillä ammattilaisilla on luontaista kykyä viisaaseen toimintaan ja itseorganisoitumiseen, jonka ulkoapäin suunniteltu prosessi voi pahimmillaan vain rikkoa (Luoma & Lindell, 2020, Smith & Sharicz, 2013). Erityisen tärkeä havainto tämä on järjestömaailmassa, joka vielä muita sektoreita leimallisemmin perustuu ihmisten vapaaehtoiseen haluun toimia itselleen tärkeiden asioihin eteen.

## Mahdollistaminen luo tilaa toimia

Vaikka johtaminen ilmiönä hajaantuu organisaatioissa ja verkostoissa monille henkilöille, johtajan tittelin tai aseman omaavilla on yleensä muita enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa organisaatiokulttuurin muotoutumiseen ja strategisten päämäärien muovaamiseen. Johtajan oman toiminnan ja esimerkin heijastusvaikutukset koko organisaatioon ovat suuret. Johtajan kyky keskustella, luoda vastavuoroisia vuorovaikutusympäristöjä ja nähdä haasteet yhteisinä oppimisprosesseina rakentaa suoraan organisaation menestystä. Johtajilla on myös mahdollisuus huolehtia ajan ja tilan raivaamisesta sille, että organisaatiot ja verkostot kehittyvät kyvyssään vastata paremmin ihmisten tarpeisiin tai saavuttaa niitä päämääriä, jonka vuoksi ovat olemassa.

Systeeminen johtaminen ei siis ole lineaaristen prosessien käynnistämistä vaan pikemminkin mahdollisuuksien luomista sille, että ihmiset voivat käyttää omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan yksin ja yhdessä, sen varmistamista, että organisaation toiminta on tavoitteellista, kehittyvää ja uudistuvaa, ja että toiminta ei pysähdy organisatorisiin seiniin, vaan tavoitteiden saavuttamista edistetään vuorovaikutuksessa ympäröivän maailman kanssa. Mikään ongelma, onnistuminen tai ilmiö ei synny tyhjiössä, joten vaikuttava johtajuus kehittyy ennen kaikkea luomaan onnistumisen edellytyksiä ja edistämään yhteisen oppimisen tilojen syntyä organisaatioiden ja verkostojen arkeen (Bateson, 2015).

Johtamisen fokuksen siirtäminen asioista päättämisestä ja ”oikeiden” toimintatapojen määrittelemisestä mahdollistamiseen saattaa tuntua vaikeasti hahmotettavalta siirtymältä. Käytännössä se on kuitenkin valinta arkisen vuorovaikutuksen ihmisiä arvostavasta sävellajista ja positiivisesti vaikuttavien ja tavoitteellisuutta vahvistavien signaalien syöttämisestä organisaation tai verkoston toimintaan. Johtajan roolina sen voi tiivistää kahteen tehtävään:

- 1) Ison kuvan ja toiminnan tarkoituksesta johdetun tavoitteen ylläpitäminen.
- 2) Vastavuoroisen yhteistyön ja oppimisen edistäminen.

## Ison kuvan ylläpitäminen

Ison kuvan ylläpitämisessä kyse on sekä johtajan omasta mielen taidosta että käytännön vuorovaikutuskyvykkyydestä. Johtajan on tärkeä pitää yllä isoa kuvaa yhtäältä omassa ajattelussaan, jotta huomio ei hajoa yksittäisiin pikkuseikkoihin, joita arki tasaisessa tahdissa tuo tullessaan. Samaa isoa kuvaa on tärkeä ylläpitää myös organisaatioiden ja verkostojen kollektiivisessa mielessä. Käytännössä tämä tapahtuu satunnaisissa ja järjestetyissä päivittäisissä kohtaamisissa – käytävällä, kahvipöydässä, kokouksissa ja virtuaalipalaverissa; omassa organisaatiossa ja sen ulkopuolella. Kommunikonin kautta iso kuva vahvistuu, ja eri tahojen kanssa käytävien aktiivisten puntaroivien keskustelujen kautta se myös uudistuu. Ison kuvan ylläpitäminen auttaa erottamaan keinot päämääristä, isot asiat pienistä, ja johtamaan erilaisten toimijoiden yhteistyötä toiminnan perimmäisestä tarkoituksesta johdetun vision kautta. Se estää näkökulman kapeutumista osatavoitteisiin ja liiaksi vain tämän hetken vaatimuksiin.

Ison kuvan kautta johtaminen lähtee sitä perusoivalluksesta, että samaan päämäärään pääsee montaa tietä ja muutos saa lisävoimaa siitä, että erilaiset tahot voivat liittyä siihen omalla tavallaan ja tyylillään. Mikään muutos ihmisyyhteisön toiminnassa ei ole päätöksellä totutettava asia, vaan tapahtuu vähittäisen oppimisen ja toimijuuden aktivoimisen kautta. Toiminnan päämäärästä johdetun ison tavoitteen esillä pitämisen organisaatiota ohjaava voima on suuri, ja se auttaa vastaamaan kysymykseen, mitä haluamme oman organisaatiomme tai verkostomme panoksella olla luomassa systeemisen kokonaisuuden osana. Reaalimaailmassa monet pienet samaan suuntaan virtaavat purot vaikuttavat kokonaisuuteen huomattavasti voimakkaammin kuin hieno johdon kirjoituspöydällä syntynyt suunnitelma (Termeer & Dewulf, 2018).

## Yhteistyön vastavuoroisuus

Vastavuoroisen yhteistyön edistäminen johtajan omassa toiminnassa ja erilaisten toimijoiden välillä luo systeemille kokonaisuudelle sen dynamiikan, jonka varassa se voi tuottaa entistä parempia tuloksia. Perinteinen johtamisajattelu on korostanut pääasiassa oman organisaation menestyksestä huolehtimista johtamisen tavoitteena. Systeeminen näkökulma laajentaa organisaation osaksi yhteiskuntaa ja yhteisöä, joissa myös muilla tahoilla on samansuuntaisia päämääriä, ja mahdollisuudet saavuttaa entistä parempia tuloksia piilevät huokoisessa vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden

kanssa (Bourgon, 2017). Systeeminen johtaminen kannustaa tarkastelemaan asioita kokonaisuuksina ja toisiinsa kytkeytyneinä ilmiöinä, ja rakentamaan sekä organisaatioiden sisälle että organisaatioiden välille hedelmällisesti kytkeytyneitä kokonaisuuksia, jotka ovat enemmän kuin osiensa summa. Tulevaisuustavoitteista ja palvelujen käyttäjien aidoista tarpeista kiinnostunut yhteiskehittäminen luo hyvän pohjan uudenlaisten ratkaisujen synty- miselle.

Erilaisten toimijoiden välinen vastavuoroinen yhteistyö rakentaa vahvoja verkostoja. Sanalla vastavuoroinen, on tässä kuitenkin erityinen painoarvo (Hallamaa, 2017). Maailma on täynnä organisaatioita, jotka toivoisivat, että muut omaksuisivat heidän missionsa ja auttaisivat heitä saavuttamaan heidän päämääriään entistä tehokkaammin. Vastavuoroisuus lähtee kuitenkin tasaveroisuudesta yhteisen tavoitteen muotoilussa ja vastavuoroisesta antamisen ja saamisen tasapainosta. Sen kautta rakentuu myös luottamus erilaisten toimijoiden välille. Sama pätee yhteistyöhön myös saman organisaation eri yksiköiden välillä.

Erilaisten toimijoiden voimien yhdistämistä yhteisen tavoitteen eteen tarvitaan erityisesti, kun jonkin ilmiön kanssa toimeen tulemiseen liittyy vahvoja haasteita, erilaisia näkemyksiä tai intressejä. Samoin silloin, kun toiminta tai sen vaikutukset ovat osittuneita, huonosti palvelujen käyttäjien tai kansalaisten tarpeisiin vastaavia ja on tarvetta luoda uutta ajattelua ja uudenlaisia ratkaisuja. Johtamisen katalyysoiva ja mahdollistava vaikutus vastavuoroisen ja tavoitteellisen yhteistyön aikaansaamisessa on merkittävä.

Käytännön johtamistoimintana se on (Virtanen & Tammeaid, 2020, Uhl-Bien & Arena, 2017, Meredith ym., 2016, Hirvihuhta & Litovaara, 2012):

1. tiedonkulun vahvistamista ja aktiivista sillanrakennusta yli sektori- ja ammattikuntarajojen,
2. aitojen tarpeiden ja toimijoiden yhdistämistä, mahdollisuuksien huomaamista,
3. eri tahojen koolle kutsumista ja merkityksellistävien keskustelujen käymistä,
4. käsillä olevien asioiden tai ilmiöiden kehystämistä isosta kuvasta ja toiminnan tarkoituksesta lähteillä kysymyksenasetteluilla,
5. yhteisten lähtökohtien esille nostamista ja tulevaisuusajattelun avaamista,
6. asioiden monipuolisen ja moninäkökulmaisen käsittelyn varmistamista,
7. haasteellisten ja ristiriitaisten asioiden esille ottamiseen rohkaisemista,
8. vaihtoehtoisten tulevaisuuksien pohdintaan tuomista,
9. yhdessä oppimisen prosessien luomista ja pitkäjänteistä kannattelua,

10. dialogisuuden ja vastavuoroisuuden periaatteiden vaalimista,
11. käytäntöön viemisen edistämistä ja resurssien järjestämistä,
12. muutos- ja uudistumisprosessien sitkeää ylläpitoa pitkällä tähtäimellä, sillä systeemiset muutokset eivät ole sprinttimatkoja.

## Metataidot onnistumisen tukena

Kuten edellä kuvatut systeemisen johtajan toimintatavat osoittavat, vastavuoroisen yhteistyön edistäminen edellyttää oppimisen ja yhdessä luomisen omaksumista strategiseksi johtamistavaksi (Lowe, 2021). Organisaatioiden ja maailman kompleksisuuden tunnistavien johtajien kannattaa kiinnittää erityistä huomiota omiin valmiuksiin tukea ja mahdollistaa aitoja uudistumisen ja yhdessä luomisen foorumeja. Merkittävänä apuna onnistumisessa on johtamisen metataitojen tietoinen kehittäminen (Tammeaid, 2022).

Systeemisen johtamisen kannalta tärkeitä johtajan metataitoja ovat:

- oppimaan oppiminen – eli myönteisen uteliaisuuden ja johtajan oman oppimiskyvyn vaaliminen arjen kiireissä,
- dialogisuus – tasaveroisena asenteena ja vuorovaikutustapana, joka alkaa aktiivisesta kuuntelusta ja pyrkii laajentamaan kaikkien ymmärrystä käsillä olevasta asiasta,
- ajattelun taidot – kyky irrottautua totutuista ajatusmalleista ja tarkastella asioita monipuolisista, yllättävistä ja luovista näkökulmista,
- vahvuuksille rakentaminen – taito arvostaa erilaista kyvykkyyttä sekä nähdä mahdollisuuksia ja monipuolisia toimintavaihtoehtoja hankalissakin tilanteissa, tarttua tilaisuuteen ja rakentaa edellytyksiä uudistumiselle,
- käytäntöön vieminen – halu kokeilla uusia toimintatapoja nopeasti, ennakkoluulottomasti ja muokata tulevaisuutta toiminnan kautta.

Näillä samoilla metakyvykkyyksillä tuetaan vastuullisen itseorganisoituvuuden syntymistä ja yhteisön kykyä oppia kertyneestä kokemuksesta. Palautteen takaisinkytkentä toiminnan parantamiseksi onnistuu silloin, kun sitä tehdään tulevaisuusorientoituneesti, vahvuuksille rakentaen ja uudistumiskykyyn panostaen (Buckingham & Goodal, 2019). Yhdessä oppimiselle antautuminen vaatii luottamusta, mutta se on myös paras keino luoda luottamusta ja vahvistaa organisaation tai verkoston kykyä vastata niihin haasteisiin, joiden taklaamiseen se haluaa vaikuttaa. Organisaation yksikkö-, työjärjestys-, johtamisjärjestelmä- ja sääntörakenteiden osalta johtajan kannattaa olla erittäin kiinnostunut siitä, miten hyvin ne tukevat ja kannustavat verkostomaisen, moninäkökulmaisen yhteistyön rakentamiseen.

Systeeminen johtaminen vie kaikkien organisaation jäsenten roolia pois-päin passiivisen, määräysten mukaisen roolin toteuttamisesta ja kohti aktiivista toimijuutta organisaation tai verkoston isojen päämäärien eteen. Se on tapa hyödyntää ihmisten potentiaalia laajemmin, luopua hallinnan harhasta, ja auttaa organisaatioita yksin ja yhdessä toimimaan ketterämmin ja luovemmin vaihtuvissa tilanteissa. Se vie myös organisaatioiden toiminnan arvioinnin suuntaan, jossa ollaan suoritteiden tarkkailun sijaan enemmän kiinnostuneita siitä, saavutettiinkö sellaista vaikuttavuutta, jota tavoiteltiin? Paraniko ihmisten elämän laatu? Onko työssä iloa ja imua? Onko toimintatapamme kestävä? Entä uutta luova? Ja olemmeko organisaationa tarttuneet sellaisiin tulevaisuuden mahdollisuuksiin, jotka kolkuttavat ovellemme?

---

**Marika Tammeaid** on voimavara- ja ratkaisukeskeinen pitkän linjan kouluttaja-coach, oppimismuotoilija sekä johtamisen ja organisaatioiden kehittäjä. Hän toimii Itsenäisyyden juhluvuoden lastensäätiö Ilassa kehitysjohtajana ja edistää ilmiö- ja ihmislähtöistä jukista päätöksentekoa ja johtamista. Marika valmistelee parhaillaan väitöskirjaa johtamisen metataidoista.

---

## Lähteet

- Bateson N (2015). [Symmathesy — A Word in Progress: Proposing a New Word that Refers to Living Systems](#). Occasional Paper of the International Bateson Institute.
- Bourgon J. (2017). The New Synthesis of Public Administration Fieldbook. Dansk Psykologisk Forlag A/S.
- Buckingham M. & Goodal A. (2019). [The Power of Hidden Teams](#). Harvard Business Review, May 14.
- Hakanen J., Harju L., Seppälä P., Laaksonen A. & Pahkin K. (2012). [Kohti innostuksen spi-raaleja](#). Työterveyslaitos.
- Hallamaa J. (2017). Yhdessä toimimisen etiikka. Gaudeamus, e-kirja.
- Hirvihuhta H. & Litovaara A. (2012). Ratkaisun taito. Tammi.
- Lowe T. (2021). [Human Learning Systems](#). CPI, e-kirja.
- Luoma M. & Lindell J. (2020). Johtaminen ja kompleksisuus – kolmijaosta kokonaisvaikutukseen. Teoksessa: Johtaminen kompleksissa maailmassa, Vartiainen P. ja Raisio H. (toim.). Gaudeamus, e-kirja.
- Meredith P., Rosell S. A. & Davis G. R. (2016). Catalytic Governance: Leading Change in the Information Age. University of Toronto Press.
- Smith P. A. C. & Sharicz C. A. (2013). [The bi-modal organization Balancing autopoiesis and fluid social networks for sustainability](#). The Learning Organization: An International Journal 20(2), 134–152.

- Tammeaid M. (2020). [Työn merkityksellisyys syntyy yksilöllisistä aineksista](#). Työn Tuuli.
- Tammeaid M. (2021). [Toimeenpanon metataitojen näkökulma uudistusten toteuttamiseen hyvinvointipalveluissa](#). Kasvun tuki 1.
- Tammeaid M. (2022). Johtamisen metataidot tulevaisuuden tekijöinä. Teoksessa: Johtamisvainu, Mäki A. (toim.). Balsam books.
- Termeer C. & Dewulf A. (2018). [A small wins framework to overcome the evaluation paradox of governing wicked problems](#). Policy and Society.
- Uhl-Bien M. & Arena M. (2017). [Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework](#). The Leadership Quarterly, 29(1), 89–104.
- Virtanen P. & Tammeaid M. (2021). [Public leadership metaskills. Farazmand A. \(toim.\). the Global Encyclopedia of Public Administration](#). Public Policy and Governance. Springer.

Yhdessä



# Systeminen verkostotyö

## Timo Järvensivu

Timo Järvensivu luonnehtii kuvailevasti systeemistä verkostotyötä, joka syntyy systeemisen työn ja verkostotyön kietoutuessa yhteen. Hän esittelee strategisen tason isoja askeleita kohti systeemistä verkostotyötä sekä myös pienempiä arkisia asioita, jotka tuovat verkostoon elämän ja samalla tukevat isoja askelia.

**T**YÖTÄ VOIDAAN TEHDÄ ilman molempia: ilman systeemisyttä ja ilman verkostotyötä. Työ ilman systeemisyttä ja verkostotyötä on kuitenkin kuin kalan räpiköintiä kuivalla maalla. Yksin pyristelyä vieraassa ympäristössä.

Verkostotyötä on myös mahdollista tehdä ilman systeemistä näkemystä. Verkostotyö ilman systeemistä näkemystä on kuin yhdessä liikehtivä kalaparvi, joka ui meressä sokkona. Yhdessä ohjautumista vailla suuntaa.

Toisaalta systeemistä työtä on niin ikään mahdollista tehdä ilman verkostotyötä. Systeminen työ ilman verkostotyötä on kuin meriekosysteemin tutkimus, jota tehdään veteen kastautumatta. Näkemyksellistä sivusta seuraamista.

Systeminen verkostotyö on verkostona yhdessä tehtävää systeemejä ymmärtävää työtä. Systeminen verkostotyö on kuin koralliriutan eliöstö, joka on tullut tietoiseksi omasta systeemisestä luonteestaan ja joka tutkii, kartoittaa ja kehittää yhteiseloan. Yhteiseen kokonaisnäkemykseen perustuvaa yhteisohjautumista.

## Kohti yhteistä systeemiymmärrystä

*Systemi* voidaan määritellä osiensa ja näiden osien vuorovaikutussuhteiden muodostamaksi kokonaisuudeksi (Meadows 2008). *Systeminen työ* voidaan määritellä työksi, jonka pyrkimyksenä on ymmärtää ja kehittää systeemiä tai systeemejä (Aaltio ja Isokuorti 2019, Meadows 2008). *Verkostotyö* voidaan puolestaan määritellä toimijoiden vastavuoroiseksi ja usein (mutta ei aina) tavoitteelliseksi yhteistoiminnaksi (Järvensivu 2019).



*Systeeminen verkostotyö* voidaan näin määritellä vastavuoroiseksi yhteistoiminnaksi, jonka pyrkimyksenä on ymmärtää ja kehittää sitä systeemiä tai niitä systeemejä, joissa verkosto toimii.

Systeemistä työtä voidaan siis tehdä ilman verkostotyötä ja toisaalta verkostotyötä voidaan tehdä ilman systeemistä työtä (ks. taulukko). Systeemistä työtä voidaan tehdä ilman verkostoa esimerkiksi niin, että systeemin ulkopuolinen tutkijaryhmä tutkii systeemiä ulkopuolelta havainnoiden, ilman vuorovaikutusta systeemissä olevien toimijoiden kanssa. Verkostotyötä voidaan tehdä ilman systeemistä ymmärrystä esimerkiksi niin, että toimijat tekevät yhdessä töitä, mutta eivät tarkastele työnsä suhdetta tai vaikutuksia siihen systeemiin, jossa työtä tehdään.

	<b>Systeeminen työ on heikkoa</b>	<b>Systeeminen työ on vahvaa</b>
<b>Verkostotyö on vahvaa</b>	Verkostotyötä tehdään ja se voi sujua hyvinkin mutkattomasti, mutta verkostotyön suhdetta ja vaikutuksia systeemiin ei tarkastella. Verkostotyön systeemiset vaikutukset jäävät sattumanvaraisiksi. Negatiivisia ja positiivisia vaikutuksia ei tutkita yhdessä eikä yhteistä toimintaa kyetä ohjaamaan tietoisesti kohti positiivisia vaikutuksia.	Systeemistä työtä tehdään verkostona yhdessä. Systeemin eri osien välisiä vuorovaikutussuhteita tutkitaan ja toimijat hahmottavat myös oman suhteensa ja vaikutuksensa systeemiin. Yhteistyön negatiivisia ja positiivisia vaikutuksia tutkitaan yhdessä, ja yhteistyötä tehdään yhdessä ohjautuen kohti positiivisia vaikutuksia.
<b>Verkostotyö on heikkoa</b>	Toimijat eivät tee verkostotyötä vaan toimivat itsenäisesti, jokainen oman näkemyksensä ja olettamustensa ohjaamana. Työtä tehdään ilman näkemystä toiminnan suhteesta ja vaikutuksista systeemin muihin toimijoihin, osiin tai suhteisiin. Systeemissä ilmenee negatiivisia ja positiivisia vaikutuksia kaaottisesti.	Toimijat tutkivat systeemiä ja oman toimintansa negatiivisia ja positiivisia vaikutuksia tässä systeemissä. Pyrkimyksenä on ohjata omaa toimintaa kohti positiivisia vaikutuksia. Tutkimista ei kuitenkaan tehdä yhdessä eikä toimintaa koordinoita toisten toimijoiden kanssa. Systeemissä toimijoiden irrallisista valinnoista rakentuu ennakoimattomia negatiivisia ja positiivisia vaikutuksia.

**Taulukko 1.** Systeemisen verkostotyön ulottuvuudet

*Systeeminen työ ilman verkostotyötä* ei välttämättä ole turhaa, sillä ympäristön ja systeemin ymmärtäminen mahdollistaa joka tapauksessa oman toiminnan tietoisin kehittämisen osana laajempaa systeemiä. Ongelmaksi voi kuitenkin muodostua sokeus oman näkemyksen ja tutkimustyön

heikkouksille. Mitä pidempään systeemiä tutkitaan ilman vuorovaikutusta systeemin toimijoiden kanssa, sitä suurempi vaara on muodostaa systeemin kokonaistodellisuudesta irtaantuneita ajatusmalleja.

Mitä vakuuttuneempia toimijat ovat oman ajattelumallinsa hyvydestä, sitä todennäköisemmin negatiiviset ilmiöt systeemissä tulkitaan helposti toisten toimijoiden syyksi ja positiiviset ilmiöt tulkitaan omaksi onnistumiseksi. Tästä ei välttämättä koidu ongelmaa, jos systeemi kokonaisuutena kehkeytyy positiiviseen suuntaan – jolloin kaikille riittää hyvää jaettavaksi negatiivisista ilmiöistä huolimatta. Mikäli systeemi kuitenkin ajautuu kokonaisuutena negatiiviseen kierteeseen, syytökset ongelmista voivat kehkeytyä taisteluiksi ”meidän” ja ”niiden” välillä. Pahimmillaan tällaiset taistelut vain eskaloivat negatiivista kierrettä.

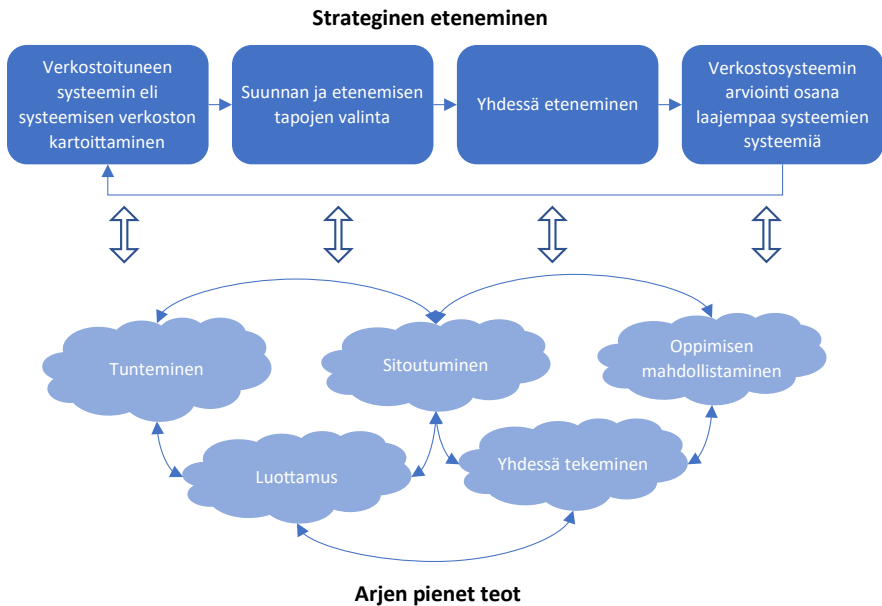
*Verkostotyö ilman systeemistä työtä* voi parhaimmillaan olla monella tavalla hyödyllistä: esimerkiksi koemme olevamme samassa veneessä ja saamme vertaistukea. Elämä tuntuu paremmalle ja turvallisemmalle osana vahvaa kuin heikkoa ryhmää. Ongelmaksi voi kuitenkin muodostua ryhmän sokeus omalle vaikutukselleen osana kokonaissysteemiä. Mitä pidempään jokin verkosto vahvistuu keskenään ilman ymmärrystä verkoston vaikutuksista systeemiin kokonaisuutena, sitä suurempi vaara on tuottaa (myös) negatiivisia systeemisiiä vaikutuksia.

*Systeemisellä verkostotyöllä* voidaan välttää sokeutuminen sekä omalle systeemijattelulle että verkoston systeemisille vaikutuksille. Systeeminen verkostotyö altistaa moninaisille systeemisille näkemyksille ja avaa verkostot siten, että kaikki toimijat voivat nähdä olevansa osa samaa systeemiä.

## Systemisen verkostotyön askeleet

Aloita systeeminen verkostotyö arvioimalla tilanteesi: onko puutetta systeemisestä näkemyksestä, verkostotyöstä, vai molemmista? Jos verkostosi tuntuu vahvalle ja toimijoita on jo riittävän laajasti mukana, mutta systeeminen näkemys on hakusessa (taulukossa vasen yläkulma), luo verkostollesi prosessi systeemin kartoittamiselle ja tutkimiselle. Jos systeeminen kartoittaminen ja tutkiminen on jo vahvasti hallussa, mutta havaitset systeemikartoitstasi paljon toimijoita, joiden kanssa et ole vielä vuorovaikutuksessa (taulukossa oikea alakulma), vahvista yhteyksiäsi näihin toimijoihin.

Riippumatta siitä, kummasta suunnasta lähestyt systeemistä verkostotyötä, voit aina kysyä: miten yhdessä tutkimme ja kehitämme sitä systeemiä, jonka osia yhdessä olemme? Tätä tutkimus- ja kehittämistyötä voidaan tarkastella ainakin kahdella tasolla: strategisina isoina askelina ja arjen pienempinä tekoina.



**Kuva 1.** Systeemisen verkostotyön askeleet

*Strateginen eteneminen* muodostuu neljästä toisiaan jatkuvasti seuraavasta askeleesta (Järvensivu 2019, 139–172):

- Ensimmäinen askel on verkostoituneen systeemin – eli systeemisen verkoston – kartoittaminen. Mikä systeemi on kyseessä, miksi se on olemassa, mistä osista se muodostuu ja minkälaisia vuorovaikutussuhteita osien välillä on? Kartoitustyötä ei pidä tehdä yksin, vaan yhdessä. Verkostosysteemi kutsutaan kokonaisuutena koolle tutkimaan itseään.
- Toinen askel on suunnan ja etenemisen tapojen valinta. Minkälaisia kokonaisvaikutuksia tavoittelemme yhdessä? Mitä tavoitteita meillä on systeemin eri osille sekä osien välisille vuorovaikutussuhteille? Miten käytännössä toimimme yhdessä? Tavoitteet ja toimintatavat asetetaan yhdessä, tutkimalla mahdollisia vaikutusketjuja mutta ymmärtäen myös systeemin kompleksisuutta. Täsmällisiä tavoitteita ja toimintatapoja voi olla vaikea asettaa, jos systeemi on erittäin monimutkainen, mutta aina voidaan kuitenkin parantaa.

- Kolmas askel on yhdessä eteneminen. Miten etenemme käytännössä? Miten kukin toimija toimii itsenäisesti osana kokonaisuutta? Mitä toimijat tuovat yhteiseen työskentelyyn ja mitä tehdään aidosti yhdessä? Eteneminen ei ole yksisuuntaista suunnitelman toteuttamista vaan herkkää kokeilemalla oppimista – kompleksisissa verkosto-systeemeissä kaikkea ei voida tarkasti suunnitella etukäteen, vaan toimivat etenemisen tavat löydetään jatkuvasti kokeillen.
- Neljäs askel on syntyneen verkostoyhteisöön – eli systeemisen verkoston – suhteiden arviointi osana laajempaa systeemien systeemiä. Jokainen systeemi on nimittäin osa jotain isompaa systeemien kokonaisuutta. Minkälainen on suhteemme muihin systeemeihin? Miten vaikuttavuut-tamme osana laajempaa systeemien kokonaisuutta tulisi kehittää?

*Arjen pienet teot* tuovat systeemiin sen varsinaisen elämän, ja osaltaan tukevat strategisten askeleiden ottamista. Verkostotyön näkökulmasta keskeisiä arjen tekoja ovat (Järvensivu 2019, 51–110):

- **Tunteminen:** Miten systeemin osat oppivat tuntemaan toisiaan? Miten toimijat tutustuvat toistensa osaamiseen ja kykyihin, jotta syntyy mahdollisuus kysyä apua muilta? Miten tutustutaan muiden tarpeisiin ja unelmiin, jotta osataan tarjota apua toisille?
- **Luottamus:** Ilman luottamusta toimijat eivät uskalla olla toisilleen avoimia eivätkä ottaa riskejä yhteistyössä. Miten yhdessä rakennetaan luottamusta? Luottamuksen rakentaminen vahvistuu tutustumalla. Lisäksi on tärkeää rakentaa turvallista tilaa, jossa toimijat uskaltavat olla paitsi vahvoja, myös haavoittuvia. Epävarmuuksia kohti menemällä syntyy oppimista, ja epävarmuuksien äärellä uskalletaan olla vain, jos toimijat kokevat olevansa turvassa.
- **Sitoutuminen:** Vastavuoroinen toiminta verkostoissa ja systeemeissä syntyy parhaimmillaan sisäisestä motivaatiosta eikä pakosta. Sisäistä motivaatiota ruokitaan tarjoamalla omaehtoisuutta ja vapautta, merkityksellisyyden tunnetta ja mahdollisuuksia päästä käyttämään ja kehittämään omia kykyjä. Miten tarjoamme toimijoille mahdollisuuksia olla toiminnassa mukana omaehtoisesti? Miten luomme yhteiselle systeemisellemme toiminnalle merkityksellisyyttä?
- **Yhteisen tekemisen ja oppimisen mahdollistaminen:** Miten käytännössä toimitaan yhdessä? Miten toimintaa koordinoidaan?

Miten kohtaamisten laatu pidetään korkealla? Miten ylläpidetään jatkuvuutta? Miten toimijat tulevat kuulluksi, miten toiminta pidetään fokusoituneena ja miten opitaan yhdessä onnistumisista ja virheistä?

Systeeminen verkostotyö ei pääty koskaan, sillä systeemit ja verkostotyö molemmat ovat dynaamisesti kehittyviä ilmiöitä. Tämä jatkuva dynaaminen ja välillä kaoottinenkin kehkeytyminen voi välillä turhauttaakin. Toisaalta kukoistava elämä on parhaimmillaan juuri tällaista – monimuotoista, yllättävää, rönsyilevää, täynnä isoja kokonaisuuksia, pieniä yksityiskohtia ja lukuisia oppimisen mahdollisuuksia. Tämä työ kutsuu meitä kaikkia!

---

KTT **Timo Järvensivu** on verkostotyön ja verkostojohtamisen ammattilainen. Hän on tutkinut, kehittänyt, kouluttanut ja konsultoinut verkostoja jo 20 vuoden ajan. Timo väitteli strategisten yritysverkostojen johtamisesta Helsingin kauppakorkeakoulusta v. 2007. Nykyisin hän toimii päätoimisena yrittäjänä kouluttaen ja sparraten erityisesti julkisen alan ja järjestösektorin valtakunnallisia, alueellisia ja paikallisia verkostoja. Timo on kirjoittanut tutkimuksiin ja käytännön työkaluihin perustuvan verkostotyön oppaan *Verkostojen johtaminen – Opi ja etene yhdessä* (Books on Demand, 2019).

---

## Lähteet

- Aaltio, E. & Isokuortti, N. (2019). Systeemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementit. Kuvaus asiakas tason ydinelementeistä, tavoitteista ja toimintamekanismeista. Työpaperi 33/2019. Helsinki: THL.
- Järvensivu, T. (2019). Verkostojen johtaminen: Opi ja etene yhdessä. BoD-Books on Demand.
- Meadows, D. H. (2008). Thinking in systems: A primer. Chelsea Green publishing.

# Kohti vaikuttavampaa valtionavustustoimintaa

**Mikko Lehtonen, Jaana Walldén & Marja Harjumaa**

Mikko Lehtonen, Jaana Walldén ja Marja Harjumaa tarjoavat katsauksen valtionavustustoiminnan kehittämiseen liittyvään ilmiölähtöiseen valmisteluun ja verkostomaisen yhteistyön lähtökohtiin sekä kuvaavat valtionavustustoiminnan yhteisen kolmivaiheisen toimintamallin. Kirjoittajat korostavat kaivattua kokonaiskuvaa valtionavustustoiminnasta, järjestöjen toiminnan kiinnittymistä osaksi suurempaa kokonaisuutta, vaikuttavuuden ja vuoropuhelun lisäämistä sekä tiedon jakamista ja yhteistä oppimisprosessia.

**J**ÄRJESTÖT OVAT OLENNAINEN OSA kestävästä suomalaista yhteiskuntaa. Ne ovat sen rakenteita ja rakentavat sitä (Lind & Kaunismaa, 2022). Kansalaisyhteiskunta voi hyvin muun muassa järjestöjen rahoituksen ansiosta. Valtionapuviranomaiset, kuten maa- ja metsätalousministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö sekä sosiaali- ja terveysministeriö myöntävät järjestöille vuosittain satoja miljoonia euroja valtionavustuksina. Jotta tätä julkista rahoitusta pidettäisiin yhteiskunnallisesti perusteltuna ja kansalaisyhteiskunta säilyisi elinvoimaisena, valtionavustuksilla rahoitetun toiminnan tuloksia ja vaikutuksia on kuvattava ja niistä on kerrottava avoimesti ja ymmärrettävästi. Valtionavustustoiminta antaa ja edellyttää lisää tietoa kansalaisyhteiskunnasta.

## Valtionavustusten myöntäminen ja järjestöjen autonomia

Valtionavustukset ovat harkinnanvaraista yhteiskunnallista rahoitusta, jota valtionapuviranomaiset myöntävät järjestöjen varsinaiseen toimintaan (Valtiovarainministeriö, 2021). Järjestöt asettavat tavoitteensa itse ja toimivat tarkoituksensa mukaisesti. Tätä itsemääräämisoikeutta ja päätösvaltaa kutsutaan yhdistysautonomiaksi. (Muukkonen, 2012.) Usein puhutaan myös

järjestöjen tai kansalaisyhteiskunnan autonomiasta. Valtionapuviranomaisilta on perusteltua odottaa järjestöjen autonomian kunnioittamista, eikä järjestöjen itsemääräämisoikeuteen tule puuttua esimerkiksi valtionavustuspäätöksin ja -ehdoin (Halila, 2016).

Järjestöjen autonomia ei kuitenkaan tarkoita subjektiivista oikeutta valtionavustukseen, eikä kaikkea järjestöjen toimintaa rahoiteta valtionavustuksin. Valtionavustuslaissa säädetään valtionavustusten myöntämisen yleisistä edellytyksistä. Valtionavustusten kohdentamista ohjaavat muun muassa valtion talousarviossa olevat määrärahat käyttötarkoituksineen ja valtionapuviranomaisten sektorikohtainen lainsäädäntö. (Laki valtion talousarviosta 423/1988; Valtionavustuslaki 688/2001.) Valtionavustuksilla edistetään usein erilaisia yhteiskunnallisia päämääriä ja tavoitteita, jotka perustuvat lakeihin ja asetuksiin.

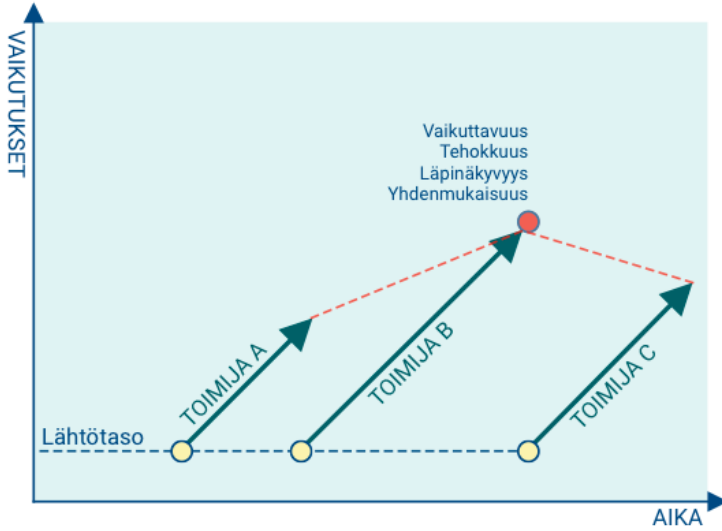
Valtionapuviranomaiset asettavat erilaisia arviointiperusteita ja -kriteereitä myöntäessään järjestöille valtionavustuksia, jotta valtionavustusten hakijoiden kohtelu olisi mahdollisimman tasapuolista. Valtionapuviranomaiset seuraavat valtionavustuslain perusteella myöntämiensä valtionavustusten käyttöä sekä käytön tarkoituksenmukaisuutta, tarpeellisuutta ja vaikuttavuutta, eivätkä valtionapuviranomaisten raportointivaatimukset täten loukkaa järjestöjen autonomiaa. (Halila, 2016; Valtionavustuslaki 688/2001.)

Järjestöjen autonomia nousee usein esiin keskusteltaessa järjestöjen rahoituksesta ja niistä oikeuksista ja velvollisuuksista, joita järjestöillä on valtionavustuspäätösten ja -ehtojen takia. Toisaalta järjestöt kokevat kilpailuvansa rahoituksesta ja kantavat huolta julkisen tuen ennakoitavuudesta ja jatkuvuudesta (Eronen & Londén, 2022; Toikkanen, 2022). Matka kohti vaikuttavampaa valtionavustustoimintaa alkaa ymmärryksestä, ettei kukaan voi yksin vaikuttaa toiminnallaan kaikkiin niihin tekijöihin, joilla monimutkaiset yhteiskunnalliset ongelmat ratkaistaan. Yhteiskunnalliset tarpeet myös muuttuvat. Siksi valtionavustustoiminnassa korostetaan jatkossa yhteiskunnallisen tarpeen analysointia ja vaikutusten arviointia. (Valtionavustushanke, 2022.)

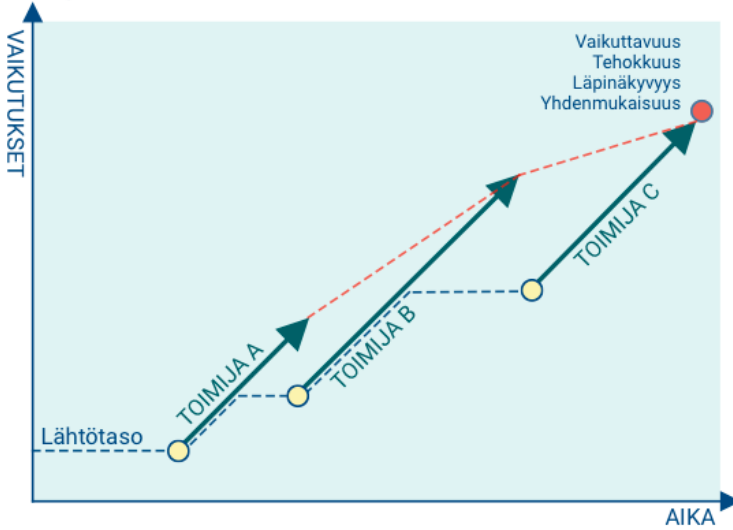
## Ilmiölähtöinen valmistelu ja yhteistyö uudistavat valtionavustustoimintaa

Valtionavustushankkeessa on valmisteltu yhteistä toimintamallia, joka uudistaa valtionapuviranomaisten tapaa suunnitella valtionavustustoimintaa ja arvioida sen vaikutuksia. Toimintamalli ja siihen perustuvat valtionavustustoiminnan digitaaliset palvelut vahvistavat tiedolla johtamista julkisessa hallinnossa ja luovat kaivattua kokonaiskuvaa valtionavustustoiminnasta.

## ERILLINEN TYÖ SAMOJEN ILMIÖIDEN JA/ TAI KOHDERYHMIEN PARISSA



## VERKOSTON YHTEISTYÖ SAMOJEN ILMIÖIDEN JA/TAI KOHDERYHMIEN PARISSA



**Kuva 1.** Verkostomainen yhteistyö (Valtionavustushanke, 2022)



Toimintamalli perustuu systeemiajatteluun ja sen periaatteita ovat ilmiölähtöisyys, yhteistyö ja vaikuttavuus. (van Es et al. 2015.)

*Ilmiölähtöisyys* on tapa tarkastella yhteiskuntaa ja hahmottaa sen tilaa ja tulevaisuutta. Se kiinnittää järjestön oman toiminnan osaksi suurempaa kokonaisuutta ja kehottaa katsomaan omaa toimintaa uudella tavalla. Valtionavustustoiminta pohjautuu nykyisinkin oletuksiin ilmiöihin vaikuttavista tekijöistä ja niiden välisistä suhteista, mutta ilmiölähtöinen valmistelu tekee ne näkyviksi, jotta niistä voidaan keskustella tietopohjaisesti (Valtiovarainministeriö, 2022).

Järjestöille on luonnollista, että ne toimivat erilaisissa verkostoissa ja tekevät yhteistyötä tavoitteidensa saavuttamiseksi. Yhteiskunta menettäisi paljon resursseja ja voimavaroja, jos järjestöt toimisivat täysin irrallaan toisistaan tai aloittaisivat aina samasta lähtöpisteestä. Tämän vuoksi toimintamallissa kiinnitetään aiempaa enemmän huomiota verkostomaisen yhteistyön mahdollistamiseen. Viranomaisten välistä yhteistyötä lisätään valtionavustustoiminnassa. *Verkostomainen yhteistyö* vahvistaa myös valtionapuviranomaisten ja järjestöjen välistä vuoropuhelua. Yhteistyö luo edellytykset uuden oppimiselle ja tiedon jakamiselle.

*Vaikuttavuus* tarkoittaa yleisesti, miten hyvin toiminta tuottaa tavoiteltua myönteistä kehitystä kuten yhteiskunnallista hyötyä. Se siis ilmentää, millaisia vaikutuksia toiminta saa aikaan, kun sitä arvioidaan suhteessa ennalta asetettuihin tavoitteisiin ja valittuun vertailukohtaan. Valtionavustustoiminnassa vaikuttavuuden kehittäminen on yhteinen oppimisprosessi, jossa valtionapuviranomaiset saavat valtionavustusten käytön ja yhteistyön avulla lisää tietoa päämäärien saavuttamisesta ja tavoitteiden edistämisestä.

Valtionapuviranomaiset kiinnittävät jatkossa nykyistä enemmän huomiota valtionavustuksilla rahoitettavan toiminnan *tuloksiin* ja *vaikutuksiin* sen sijaan, että ne tarkastelisivat järjestöjen toimenpiteitä tai määrittelisivät niitä tarkasti etukäteen. Valtionavustusten käytön ei tule myöskään pelkistyä valmiiden ratkaisujen toteuttamiseksi muuttuvassa yhteiskunnassa, vaan valtionapuviranomaisten on luotava järjestöille tilaa synnyttää myös jotain aivan uutta, kuten kansalaisyhteiskunnan autonomiaan kuuluukin (Ruuskanen ym. 2020).

## Huolellinen suunnittelu tekee toiminnan tulokset ja vaikutukset näkyviksi

Tulosten ja vaikutusten arvioinnin keinoja ei voi yhdistää toimintaan jälkikäteen. Huolellinen työskentely toimintaa suunniteltaessa tekee toiminnan tulokset ja vaikutukset näkyviksi raportointia varten. Siksi valtionapu-

viranomaiset käyttävät jatkossa vaikutusketjuja valtionavustustoiminnassa, jonka kaikissa vaiheissa kertyy tietoa yhteiskunnallisesta muutoksesta.



**Kuva 2.** Valtionavustustoiminnan yhteinen toimintamalli (Valtionavustushanke, 2022)

*Ensimmäisessä valtionavustustoiminnan vaiheessa järjestöt ja valtionapuviranomaiset tunnistavat yhteiskunnallisia muutostekijöitä eli vahvistavat*

toimialan tietoperustaa. Tavoitteena on lisätä yhteistä käsitystä toimintaympäristöstä ja muuttuvista yhteiskunnallisista tarpeista. Sitä tehdään ilmiölähtöisesti esimerkiksi ilmiö- ja verkostokartan avulla. Järjestöt osallistuvat yhteiskunnallisten muutostekijöiden tunnistamiseen asiantuntijoina, eikä tässä valtionapuviranomaisten johtamassa verkostomaisessa yhteistyössä käsitellä yksittäisten järjestöjen valtionavustusasioita, eikä se vaikuta valtionavustusten myöntämiseen.

Järjestöt ja valtionapuviranomaiset voivat suunnitella toimintaansa tässä vaiheessa kertyneen tiedon avulla. Valtionapuviranomaiset saattavat yhdistää valtionavustushakuja nykyistä vaikuttavammiksi kokonaisuuuksiksi. Tavoitteena on, että päällekkäisiä valtionavustushakuja olisi aiempaa vähemmän ja toisiaan täydentäviä valtionavustushakuja puolestaan enemmän. Valtionapuviranomaiset jakavat tietoa myös niille järjestöille, jotka eivät osallistu verkostomaiseen yhteistyöhön.

Yhteiskunnallisen muutoksen toteuttaminen on *valtionavustustoiminnan toinen vaihe*, jossa järjestöt ja valtionapuviranomaiset työskentelevät itsenäisesti, kuten tähänkin asti (Valtionavustuslaki 688/2001). Järjestöt kuvaavat toimintaansa jatkossa vaikutusketjujen ja yhteisten käsitteiden avulla hakiessaan valtionavustuksia ja selvittäessään niiden käytön. Vaikutusketjujen käyttö ei ole täysin uutta, vaan sitä ovat edistäneet muun muassa Arvoliitto, Itä-Suomen yliopisto, Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus STEA ja Sitra.

*Kolmannessa valtionavustustoiminnan vaiheessa* järjestöt ja valtionapuviranomaiset kokoontuvat jälleen yhteen verkostomaista yhteistyötä varten. Ne arvioivat valtionavustuksilla rahoitetun toiminnan yhteiskunnallisia vaikutuksia suhteessa ensimmäisessä vaiheessa tunnistettuihin tarpeisiin. Vaikutusketjut eivät ole sellaisenaan valtionavustusten myöntämisen tai valtionavustuksilla rahoitetun toiminnan onnistumisen arviointiperusteita ja -kriteereitä, vaan ne auttavat kuvaamaan ja kertomaan, mitä järjestöt tekivät yhteiskunnallisen muutoksen aikaansaamiseksi. Arvioinnin tavoitteena on oppia toisilta, jotta seuraavan valtionavustushakemuksen tekeminen tai haun suunnittelu helpottuu.

Valtionapuviranomaiset lisäävät valtionavustustoiminnan vaikuttavuutta analysoidessaan valtionavustuksilla rahoitetun toiminnan tuloksia ja vaikutuksia koskevaa tietoa ja jakaessaan sitä yhteiskunnallisen keskustelun virittämiseksi. Tieto auttaa myös asettamaan päämääriä ja tavoitteita. Kun järjestöjen ja valtionapuviranomaisten näkemys yhteiskunnallisista tarpeista on ajantasainen, toiminnan tulokset ja vaikutukset kertovat, milloin on aika kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin ja kohdentaa valtionavustuksia tarvittaessa uudelleen.

## Vaikuttava ja läpinäkyvä valtionavustustoiminta on yhteiskunnan etu

Kansalaisyhteiskunnan elinvoimaisuus on yhteiskunnallinen päämäärä eli tahtotila. Autonomisen ja elinvoimaisen kansalaisyhteiskunnan arvo tunnustetaan ja tunnustetaan laajasti. Kun valtionapuviranomaiset asettavat tavoitteita päämäärän perusteella, ne voivat arvioida tavoitteiden saavuttamista. Samalla ne varmistavat, että valtionavustuksilla rahoitettu toiminta edistää valittua päämäärää, eikä toimi vahingossa esimerkiksi päinvastaiseen suuntaan. Siksi on tärkeää kysyä ja ymmärtää myös, mitä tuloksia ja vaikutuksia jo pitkään jatkuneella ja vakiintuneella tuella, kuten yleisavustuksilla saadaan aikaan järjestöissä.

Yhteiskunnallisen tarpeen analysointi ja vaikutusten arviointi eivät ole siis ristiriidassa järjestöjen autonomian kanssa. Tavoitteena on sen sijaan laajentaa järjestöjen mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa. Järjestöt osallistuvat valtionavustustoimintaan asiantuntijoina ja tuottavat ajantasaista tietoa kansalaisyhteiskunnan tilasta ja tulevaisuudesta kaikkien hyödynnettäväksi. Valtionavustustoiminnan läpinäkyvyys suojaa järjestöjen autonomiaa ja hyvä hallinto niiden oikeusturvaa.

Yhteiskunnallinen keskustelu järjestöjen autonomiasta ei koske vain valtionavustustoiminnan kehittämistä. Rahapelituotolla rahoitettujen toimintojen uuden rahoitusmallin valmistelu herättää kysymyksiä järjestöjen rahoituksesta. Miten suuria määrärahoja valtion talousarviossa osoitetaan jatkossa valtionavustusten myöntämiseen ja minkälaisiin käyttötarkoituksiin? (Valtioneuvosto, 2022.) Samalla pelätään, että poliittinen ja strateginen ohjaus sekä järjestöjen riippuvuus julkisesta rahoituksesta kaventavat järjestöjen autonomiaa (Ruuskanen ym. 2020).

Valtionavustustoiminnan yhteinen toimintamalli ei ota kantaa järjestöjen rahoituksen määrään, eikä se muuta valtionapuviranomaisten tehtäviä tai ohita niiden säädösperustaa. Avainasemassa on, miten valtionapuviranomaiset soveltavat arviointiperusteita ja -kriteereitä tätä nykyä ja lähivuosina myöntäessään valtionavustuksia ja kuinka valtionavustuksia kohdennetaan. Esimerkiksi monet järjestöt toivovat, että valtionapuviranomaiset myöntäisivät nykyistä enemmän yleisavustuksia erityisavustusten asemesta. Järjestöjen on puolestaan tärkeää miettiä, kuinka ne kehittävät taloutensa ja toimintansa kestävyyttä, kuten varainhankintaa.

Järjestöt kokevat monta samanaikaista rahoitukseen liittyvää muutosta. Sen vuoksi viranomaisten on osattava arvioida, miten nämä muutokset vaikuttavat järjestöjen autonomiaan. Valtionavustukset ovat vain yksi keino edistää yhteiskunnallisia päämääriä ja saavuttaa niihin liittyviä tavoitteita.

Voitaisiinko valtionavustustoiminnan kehittämistä opittua soveltaa myös kunnissa ja hyvinvointialueilla (Niemelä & Auvinen, 2021)? Järjestöjen rahoituksen on oltava yhteiskunnassa ja yhteiskunnalle vaikuttavaa, läpinäkyvää, tehokasta ja yhdenmukaista.

---

**Mikko Lehtonen** ja **Jaana Waldén** toimivat valtiovarainministeriössä erityisasiantuntijoina. Mikko Lehtonen tarkastelee valtionavustustoimintaa kehittävässä hankkeessa järjestöille myönnettäviä valtionavustuksia ja niitä koskevia valtionavustuskäytäntöjä. Erityisasiantuntija Jaana Waldén vastaa valtionavustustoiminnan yhteisen toimintamallin kehittämistä. Johtava konsultti **Marja Harjuma** on ollut mukana kehittämässä valtionavustuskäytäntöjä palvelumuotoilun keinoin. Valtiovarainministeriön hankkeeseen voi tutustua osoitteessa <https://vm.fi/valtionavustustoiminnan-kehittaminen>.

---

## Lähteet

- Eronen, Anne & Londén, Pia. 2022. [Sosiaalibarometri 2022 erityiskatsaus. Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen](#). SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.
- Halila, Heikki. 2016. [Liikuntajärjestöjen valtionavustukset; Selvitys valtionavustusjärjestelmän kehittämisestä](#). Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:32.
- [Laki valtion talousarviosta 423/1988](#).
- Lind, Kimmo & Kaunismaa, Pekka (toim.) 2022. [Järjestöt valokeilassa](#). Humanistinen ammattikorkeakoulu.
- Muukkonen, Matti. 2012. [Yhdistymisvapaus ja yhdistysoikeuden järjestelmä](#). Edilex.
- Niemelä, Jorma & Auvinen, Terhi. 2021. [Järjestötieto hyvinvointialueiden tietojohdattamisessa: Selvityshenkilöiden raportti kansalaisyhteiskunnasta saatavan tiedon hyödyntämisestä sosiaali- ja terveydenhuollossa](#). Sosiaali- ja terveysministeriö. Raportteja ja muistioita 2021:37.
- Ruuskanen, Petri, Jousilahti, Julia, Faehnle, Maija, Kuusikko, Kirsi, Kuittinen, Outi, Virtanen, Johanna & Strömberg, Lisbeth. 2020. [Kansalaisyhteiskunnan tila ja tulevaisuus 2020-luvun Suomessa](#). Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:47.
- Toikkanen, Petri. 2021. [Tulevaisuuden näkymät järjestöissä](#). Osana yhteistä ratkaisua Oy. [Valtionavustuslaki 688/2001](#).
- Valtionavustushanke. 2022. [Valtionavustustoiminnan verkostomainen toimintamalli](#).
- Valtioneuvosto. 2022. [Rahapelituotoilla rahoitettavien yleishyödyllisten toimintojen uusi rahoitusmalli](#). Yhteisymmärrysmuistio.
- Valtiovarainministeriö. 2022. [Julkisen hallinnon uudistamisen strategia](#).
- Valtiovarainministeriö. 2021. [Järjestöjä koskevat valtionavustuskäytännöt: Ehdotukset niiden kehittämiseksi ja yhdenmukaistamiseksi](#). Valtiovarainministeriön julkaisuja 2021:27.
- Van Es, Marjan, Guijt, Irene & Vogel, Isabel. 2015. [Theory of change thinking in practice](#). A stepwise approach. Hivos.

# Järjestöt kestävän kehityksen muutosvoimana

## Tuula Jäppinen & Ville Nieminen

Tuula Jäppinen ja Ville Nieminen avaavat kestävän kehityksen merkitystä kunnissa ja kuvaavat erityisesti sosiaalisen kestävyuden näkökulmasta, miten yhteiskehittämällä on mahdollista saavuttaa sosiaalisesti kestävää osallisuutta ja rakentaa yhteisöjen resilienssiä kunnissa. He toteavat, että kaupungin voi nähdä systeeminä tai ekosysteeminä ja ammentavat esimerkin Espoon kaupungista, joka on saanut kansainvälistä tunnustusta kuntalaisten ja järjestöjen mukaan ottamisesta kehittämistyöhön.

**T**ÄSSÄ ARTIKKELISSA TARKASTEELLAAN kunta-alan strategista yhteistyötä järjestöjen kanssa sosiaalisesti kestävässä kehityksessä. Kestävän kehityksen ja innovaatiotoiminnan positiivisena esimerkkinä toimii Espoon kaupunki. Espoossa kestävä kehitys ja sosiaaliset innovaatiot nousevat 2020-luvulla teknis-taloudellisten innovaatioiden ja yritysten kansainvälisen kilpailukyvyyn rinnalle sen uudessa transformatiivisessa innovaatiotoiminnassa. Tässä paradigman muutoksessa järjestöjen rooli on toimia merkittävänä sosiaalisten innovaatioiden yhteiskehittäjänä.

## Kestävä kehitys kuntien arjessa

Suomi on sitoutunut valtiona YK:n Kestävän kehityksen tavoitteiden (engl. Sustainable Development Goals SDG) edistämiseen Agenda 2030 -toimintaohjelman myötä vuodesta 2015 lähtien. Kunnat toteuttavat kaksi kolmasosaa agendan 17 tavoitteesta laajan toimialansa vuoksi (Kuntaliitto 2021). Kuntien valtuustokausi 2021–2025 päätöksineen ja toimenpiteineen on merkittävä Suomen Agenda 2030 -tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

Kestävän kehityksen yhteydessä mainitaan kolme ulottuvuutta: sosiaalinen, ympäristöllinen ja taloudellinen kestävyys (Kestävä kehitys 2022), usein

mainitaan myös teknologinen ja kulttuurinen ulottuvuus. Tämä artikkeli tarkastelee kestävää kehitystä sosiaalisen kestävyuden näkökulmasta.

Keskinäisriippuvuus on kestävä kehityksen kannalta oleellinen käsite (Kestävä kehitys 2022). Tämä tarkoittaa, että sosiaalinen perusta, talouden toiminta ja ympäristön kuormitus ovat monin eri tavoin kytköksissä toisiinsa. Esimerkiksi työpaikkojen lisääminen vahvistaa sosiaalista perustaa ja ihmisten hyvinvointia, mutta ympäristön kannalta ei ole samantekevää, millaisille aloille uudet työpaikat syntyvät. Ympäristön kannalta parhaita ovat toimialat, joille syntyvät työpaikat eivät lisää ympäristön kuormitusta.

## Hyvinvoinnin edellytykset sosiaalisen kestävyuden kärkenä

Sosiaalisessa kestävyudessa pyritään takaamaan hyvinvoinnin edellytysten siirtyminen sukupolvelta toiselle. Väestönkasvu, köyhyys, nälkä sekä koulutuksen järjestäminen ovat globaaleja sosiaalisen kestävyuden haasteita, joilla on merkittäviä vaikutuksia muihin kestävä kehityksen osa-alueisiin. Sosiaalisen kestävyuden rajat määrittävät perusasiat, joita ilman ihmisten ei pitäisi jäädä. Sosiaalisessa kestävyudessa osallisuus nähdään yhtenä keskeisimpänä tukipilarina edistäen ihmisten hyvinvointia ja yhteiskunnan toimivuutta. Osallisuudesta puhuttaessa voidaan tarkoittaa osallistumista tai vaikuttamista (participation) tai johonkin kuulumista (social inclusion) (Salminen ym. 2021). Isola ym. (2017) kiteyttää, että osallisuus on kuulumista kokonaisuuteen, jossa ihminen pystyy liittymään erilaisiin hyvinvoinnin lähteisiin ja elämän merkityksellisyyttä lisääviin vuoro-vaikutussuhteisiin. Se on vaikuttamista omaan elämään, mahdollisuuksiin, palveluihin ja yhteisiin asioihin. Osallisuutta nähdään myös subjektiivisena tunteena.

## Kaupunki yhteiskehittämisen kenttänä ja ekosysteeminä

Yhteiskehittäminen ja sosiaaliset innovaatiot kytkeytyvät toisiinsa. Sosiaaliset innovaatiot lisäävät laajan määritelmän mukaan suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan uudistumiskykyä (Saari 2008; Anttiroiko 2009). Ne ovat yhdessä kehitettyjä ideoita, jotka edistävät yhteisön hyvinvointia ja terveyttä (Hämäläinen 2005). Hämäläisen ja Heiskalan (2004) mukaan sosiaaliset innovaatiot ovat yhteisöllisiä oppimisprosesseja, joiden kautta rakenteelliset uudistukset tulevat mahdollisiksi. Tavoitteena on kehittää ja toteuttaa

näitä käytäntöjä yhdessä paikallisten asukkaiden ja yhteisöjen kanssa (Miettinen 2006; Miettinen 2007).

Kaupunki voidaan nähdä systeeminä ja ekosysteeminä, jossa on erilaisia toimijoita ja näillä toimijoilla erilaisia rooleja. Systemi on määriteltävissä (Montuori 2011; Suomi 2022 mukaan) ”ryhmäksi interaktiivisia ja toisistaan riippuvia osia, jotka muodostavat monimutkaisen kokonaisuuden”. Systemit voivat olla staattisia tai dynaamisia sekä avoimia tai suljettuja. Avoin systemi omaksuu vaikutteita ja asioita ympäristöstään. Suljettu systemi ei ole vaihdannassa ympäristönsä kanssa. Montuorin mukaan systemit ovat avoimia ja vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, sen sijaan staattiset ja suljetut systemit eivät kykene sopeutumaan ympäristöönsä vaan tuhoutuvat. Samaa avoimuutta Chesbrough (2003; 2006; 2011) kuvaa avoimena innovaatioparadigmalla, jossa yritykset avaavat suljetut innovaatioprosessinsa saadakseen jo tuotekehitysvaiheessa ulkopuoliset ideat ja asiakkaat mukaan palvelujen yhteiskehittelyyn.

Ekosystemit (TEM 2017) rakentuvat julkishallinnon, tutkimuksen, yritysten sekä kolmannen sektorin toimijoiden ja asukkaiden väliselle vuorovaikutukselle. Julkisen sektorin roolina (Valkokari ym. 2020) on olla yhteiskehittämisen mahdollistaja ja orkestroija, tutkimuksen uuden tiedon luoja ja välittäjä sekä yritysten osaamisen kehittäjä ja hyödyntäjä. Järjestöt ja asiakkaat tuovat yhteiskehittämiseen omat käyttötarpeensa, ideansa ja toimivat uusien palveluiden testaajina. Ekosysteemejä (TEM 2017) kuvataan kirjallisuudessa sekä rakenteena että vuorovaikutusprosessina, jonka kautta toisiaan täydentävät toimijat luovat yhdessä arvoa. Ekosysteemeissä on myös useita rinnakkaisia verkostorakenteita, joita yhdistävät jaettu visio ja yhteiset tavoitteet sekä toimintamalli, jolla tavoitteiden toteuttamista ohjataan ja toimeenpannaan. Erilaisten tavoitteiden perusteella (Valkokari ym. 2020) voidaan tunnistaa kolme keskeistä tyyppiä: osaamis-, innovaatio- ja liiketoimintaekosystemit. Osaamiskosystemi toimii yhden tietyn huippuosaamisen pohjalta, innovaatioekosysteemin lähtökohtana on laajasti eri toimialat yhteen liittävä kehittäminen kuten kestävä kehitys, kun taas liiketoimintaekosysteemin tavoitteena on liiketoiminnan uudistaminen ja kehittäminen.

## Kestävä kehitys Espoon strategisena teemana ja osana sen järjestöyhteistyötä

Olemme kokeneet viisi teknologista innovaatioaaltoa ensimmäisestä teollisesta vallankumouksesta 1700-luvun lopulta viimeisimpään aaltoon, joka on siirtänyt yhteiskunnan digitaaliaikaan. Kestävän kehityksen teknologian



odotettiin muodostavan innovaatioiden seuraavan suuren aallon (Lovins 2008) ja talouden historian suurimman vaikuttajan 2000-luvulla (Hart 2008). Teknologia ei kuitenkaan riittänyt yksin muutokseen, vaan tutkijat painottavat (Nicholls & Murdock 2012, Silva & De Sirio 2016) muutosta ympäristön ja ihmisten sosiaalisten tarpeiden pohjalta. Kotimaisessa kirjallisuudessa Lemola (2020) nostaa kestäväen kehityksen edistämisen 2020-luvun uuden transformatiivisen innovaatiopolitiikan keskeiseksi perustaksi ja uusiksi liiketoimintamahdollisuuksiksi yrityksille. Hän tunnistaa myös kaupungit hedelmällisimmiksi innovaatioympäristöiksi ja nykyisen innovaatiopolitiikan demokratiavajeen.

Espoon kaupunki, kaupungin kestäväen kehityksen toiminta ja sen sosiaalisen kestävyuden toteuttaminen järjestöyhteistyössä toimii artikkelin tapaus-esimerkkinä. Espoon strategisena tavoitteena 2000-luvulla on ollut teknistä-taloudellisten innovaatioiden ja yritysten kansainvälisen kilpailukyvyn kasvu (Taajamaa 2022). Kaupunki on luonut itsestään alustan erilaisten toimijoiden kehittämistoiminnalle ja avannut palvelunsa erityisesti erilaisten teknisten ratkaisujen kehittämiseen ja niiden asiakkaat alustaksi paikallisille yrityksille.

Espoo-tarina (strategian uusi nimitys) (Liimatainen 2017) huomioi vuodesta 2013 lähtien kuudennen innovaatioaallon mukaisesti kestäväen kehityksen kolme teemaa. Uusimman Espoo-tarinan 2021–2025 (Espoo 2021) mukaan Espoo on vastuullinen edelläkävijä, jota kehitetään taloudellisesti, ekologisesti, sosiaalisesti ja kulttuurisesti kestävästi. Espoon tavoitteena on olla hiilineutraali vuoteen 2030 mennessä ja tuottaa palveluja avoimena innovaatioekosysteeminä uuden transformatiivisen innovaatiopolitiikan mukaisesti koko kaupunkiyhteisön, ei vain kaupunkiorganisaation voimin. Yritykset, järjestöt ja muut yhteisöt ovat osa sen innovatiivisesti toimivaa kaupunkiekosysteemiä ja palvelutuotantoa.

Espoo arvioi kestäväen kehityksen toimintaansa vapaaehtoisesti (VLR 2020). YK:n Agenda 2030 -julkistuksen toimeenpano sekä järjestöt ja kuntalaiset monipuolisesti palveluiden kehittäjinä näyttävät strategian ja VLR-raportin valossa asettuvan kaupungin tekemisen keskiöön. Kuntalaisten ääntä ja järjestöjen osaamista hyödynnetään perinteisten ja uusien osallistumismuotojen kautta ja kaupunkilaisten rooli kestäväen kehityksen osana korostuu merkittävästi. Asukkaiden kestäväen kehityksen taitojen kasvataminen on siitä hyvä esimerkki. Espoossa yhteiskehittäminen näyttäytyy fokuoituna palvelumuotoilun välineenä. Raportti listaa useita projekteja, joissa kehitetään järjestöjen tai kuntalaisten kanssa erilaisia toimenpiteitä. Arvio kaupungin toiminnasta suhteessa YK:n Agenda 2030 -ohjelman tavoitteisiin on myös saanut kansainvälistä tunnustusta kuntalaisten ja järjestöjen mukaan ottamisesta (Partners for Review 2021).

## Järjestöt avainasemassa uudessa kaupunkiekosysteemissä

Kuntaliiton (2022) selvityksen mukaan sosiaalisesti kestävä osallisuuden erityispiirteinä ovat kestäväälle kehitykselle tyypilliset arvot: oikeudenmukaisuus, avoimuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo. Sosiaalisesti kestävä osallisuus pyrkii saavuttamaan laadukkaan päätöksenteon ja ihmisten yksittäisten päätösten vaikuttamismahdollisuuksien lisäksi yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

Salmisen ym. (2021) esittämässä osallisuuden kehissä tarkastellaan osallisuutta sosiaalisen, institutionaalisen ja yhteiskunnallisen tason kautta. Sosiaalisesti kestävä osallisuus sosiaalisella tasolla tarkoittaa, että yksilöllä tulee olla riittävät taidot ja osaaminen sosiaalisten suhteiden kehittämiseen. Yksinäisyys on yksi keskeinen haaste, johon tällä tasolla tulisi keskittyä. Instituutioiden eli palveluiden tasolla puolestaan asiakkaan kuuleminen palveluissa ja palveluprosessien kehittämisessä on olennaista. Yhteiskehittäminen on konkreettinen tapa saavuttaa sosiaalisesti kestävä osallisuutta tällä tasolla. Yhteiskuntaan kuulumisen näkökulmasta sosiaalisesti kestävä osallisuutta on päätöksentekoon ja lähiympäristöön vaikuttaviin päätöksiin osallistuminen. (Kuntaliitto 2022.)

Sosiaalisesti kestävä osallisuuden kaikki tasot pyrkivät rakentamaan kestävä kehityksen kannalta tärkeää resilienssiä (Kuntaliitto 2022). Tällä tarkoitetaan yhteisön ja yhteiskunnan yksilöiden yhteistä kykyä sietää muutoksia tai kriisejä. Erityisesti korona-aikana yhteiskunnan resilienssiä on koeteltu ja yhteisöjen resilienssin merkitys on korostunut. Tapaamisrajoitukset ovat haastaneet yhteisöjen rakentamista ja lisänneet yksinäisyyttä (Tulevaisuusvaliokunta 2020).

Järjestöt osallistuvat merkittävällä tavalla sosiaalisesti kestävä osallisuuden vahvistamiseen toimimalla usein juuri heikommassa asemassa olevien tukemiseksi muodostaen samalla tukiverkkoa julkisten palveluiden välille. Järjestöt ovat yksinäisyyden ja syrjäytymisen näkökulmasta helpommin lähestyttävissä kuin julkiset toimijat erilaisista veloitteistaan johtuen. Järjestöt ovat myös tärkeässä roolissa varautumisen ja kriisinhallinnan suhteen, mikä vahvistui entisestään koronapandemian myötä. Erityisesti pienemmissä kunnissa järjestöjen rooli sosiaalisesti kestävässä osallisuudessa on merkittävä (Kuntaliitto 2022).

Espoon esimerkin mukaan yhteiskehittäminen kestävä kehityksen työkaluna on luonnollinen tapa ottaa mukaan asukkaita ja järjestöjä pohtimaan julkisen sektorin kanssa konkreettisia uusia ratkaisuja. Yhteiskehittämisessä paikalliset toimijat syvenyvät yhteiseen aiheeseen ja luovat yhdessä ratkaisuja. Tärkeätä on ottaa mukaan mahdollisimman monipuolinen ja heterogeeninen osallistujajoukko, jolloin kehittämistä tehdään moninäkökulmaisesti.

Samalla rakennetaan myös vahvempaa yhteisön resilienssiä, joka kasvattaa edellytyksiä paikallisen tason kestäväen kehityksen toteutumiseen.

Ekosysteeminomaisessa kehittämisessä tulee antaa myös tilaa toteuttaa erilaisia ideoita, jotka eivät noudata toimiala- ja organisaatorajoja. Samalla kaupunki yhteiskehittämisen alustana mahdollistaa sosiaalisten innovaatioiden syntymisen ja tukee paikallisen yhteisön omaehtoista toimintaa.

Järjestöjen rooli kestävässä kehityksessä on tärkeä. Aktiivisten toimijoiden organisoituna joukkona järjestöjen osaaminen on keskeistä sosiaalisten innovaatioiden toteutumisessa. Samalla järjestöt ovat tekemässä muutosta kohti uutta aktiivisempaa hyvinvointiyhteiskuntaa, joka perustuu erilaisten toimijoiden aidolle ekosysteemille. Uuden ekosysteemin tavoitteena on kestäväen yhteiskunnan rakentaminen yhteisöllisen oppimisprosessin ja kestäväen kehityksen eri ulottuvuuksien kautta.

---

**Tuula Jäppinen** toimii Suomen Kuntaliiton innovaatio-asiantuntijana. Hän työskentelee kuntien strategia- ja ennakointitoiminnan parissa. Jäppinen on Tampereen yliopistosta valmistunut hallintotieteilijä, joka väitteli kuntien käyttäjälähtöisestä innovaatiotoiminnasta.

**Ville Nieminen** (HTM) toimii asiantuntijana Suomen Kuntaliitossa. Hän on työskennellyt mm. kuntajohtamisen, kestäväen kehityksen, yhteiskehittämisen ja hyvinvoinnin johtamisen parissa. Nieminen on ollut mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa erilaisia yhteiskehittämisen projekteja erityisesti haastavassa asemassa oleviin nuoriin liittyen.

---

## Lähteet

- Anttiroiko, Ari-Veikko (2009) Innovaatiot muutoksen lähteenä. *Kuntien innovaatiotoiminta kunnallishallinnon muutoksen suuntaajana*. Kunnallistieteen aikakauskirja 3/09, 276–295.
- Chesbrough, Henry (2003) *Open innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press, Massachusetts, Boston.
- Chesbrough, Henry (2006) *Open Business Models. How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Harvard Business School Press, Massachusetts, Boston.
- Chesbrough, Henry (2011) *Open Service Innovation. Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era*. First edition. Jossey-Bass, HB Printing, USA.
- Espoo (2021) [Espoo-tarina](#) [haettu 17.4.2022].
- Hart, Stuart L. (2008) Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World, Thinking Globally and Inclusively About Sustainable Business Practicess. Teoksessa Russo, Michael V. *Environmental Management, Reading and cases*, Second Edition, Sage Publications Inc, California, 3–14.
- Hämäläinen, Hannu (2005). Innovaatiotoiminnalla ratkaisuja hyvinvointiyhteiskunnan tulevaisuuden haasteisiin. *Yhteiskuntapolitiikka* 70:2, Stakes, 197–204.

- Hämäläinen, Timo & Heiskala, Risto (2004) *Sosiaaliset innovaatiot ja yhteiskunnan uudistumiskyky*. Sitran julkaisusarja 271. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Isola, Anna-Maria; Kaartinen, Heidi; Leemann, Lars; Lääperi, Raija; Schneider, Taina; Valta-ri, Salla & Keto-Tokoi, Anna (2017) *Mitä osallisuus on? Osallisuuden viitekehystä rakentamassa*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Työpaperi 33/2017.
- Kestävä kehitys (2022) [Mitä on kestävä kehitys?](#) [haettu 30.3.2022].
- Kuntaliitto (2021) [Kestävä kehitys](#) [haettu 23.8.2021].
- Kuntaliitto (2022) *Sosiaalisesti kestävä osallisuus kuntien arjessa*. Uutta kunnista -tutkimus-julkaisu 1/2022. Helsinki.
- Lemola, Tarmo (2020) *Kohti uutta tutkimus- ja innovaatiopolitiikkaa. Suomen tiede-, teknologia- ja innovaatiopolitiikan kehityskaari 1960-luvulta 2020-luvulle*. Vastapaino, Tampere.
- Liimatainen, Markus (2017) [Espoon kaupungin ympäristöohjelmat ja strategiat – kestävä kehitys ja kaupunkihallinnon muutokset](#). Helsingin yliopisto, pro gradu -tutkielma [haettu 17.4.2022].
- Lovins, L. Hunter (2008) *The Business Case for Climate Protection, Why Businesses Should Address the Climate Change Challenge*. Teoksessa Russo, Michael V. *Environmental Management, Reading and cases*, Second Edition, Sage Publications Inc, California, 15–39.
- Miettinen, Satu (2006) *Manifesto for Social Design. Collective process of conceptualizing social design*. University of Art and Design Helsinki.
- Miettinen, Satu (2007) (ed.) *Design your action. Social design in practice*. University of Art and Design Helsinki. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Montuori, Alfonso (2011) *Systems approach*. Teoksessa Runco, Mark & Pritzker, Steven (toim.) *Encyclopedia of Creativity Vol 2*. Academic press.
- Nicholls, A. & Murdock, A. (2012) (Eds.) *Social Innovation. Blurring Boundaries to Reconfigure Markets*. Palgrave Macmillan, London.
- Partners for Review (2021) [Kansainvälinen tutkimus nostaa Espoon kestävyystyön onnistuneeksi esimerkiksi osallistavasta prosessista](#) [haettu 17.4.2022].
- Saari, Juho (2008) *Sosiaaliset innovaatiot ja hyvinvointivaltion muutos*. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry, Helsinki.
- Salminen, Jarkko; Lehtonen, Pauliina; Rikala, Sanna; Kuusisto, Anna-Kaisa; Luoma-Halkola, Henna; Puumala, Eeva; Sointu, Liina; Wallin, Antti & Häikiö, Liisa (2021) *Osallisuuden keuhat: Näkökulmia hyvinvoinnin muotoutumiseen*. Focus localis 3/2021, 80–98.
- Silva, G. & De Sirio, C. L. (2012). The sixth wave of innovation: are we ready? *RAI Revista de Administração e Inovação*, 13(2), 128–134.
- Suomi, Reima (2022) *Systeemijattelu – erottamaton osa tulevaisuudentutkimusta*. Teoksessa *Tulevaisuudentutkimus tutuksi – perusteita ja menetelmiä*. (toim.) Aalto, Hanna-Kaisa; Heikkilä, Katariina; Keski-Pukkila, Pasi; Mäki, Maija & Pöllänen, Markus. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto.
- Taajamaa, Ville (2022) henkilökohtainen tiedonanto 29.3.2022.
- TEM (2017) *Ekosysteemit uuden elinkeino- ja innovaatiopolitiikan kohteena*, Työ- ja elinkeinoministeriö, Elinkeino- ja innovaatio-osasto 3/2017.
- Tulevaisuusvaliokunta (2020). *Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Lausunto eduskunnan tulevaisuusvaliokunnalle O 5/2019 vp TuV 27.05.2020*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2020.
- Valkokari, Katri; Hyytinen, Kirsi; Kutinlahti, Pirjo & Hjelt, Mari (2020) *Yhdessä kestävää kasvua -ekosysteemiopas*, VTT Technical Research Centre of Finland.
- VLR (2020) *Vapaaehtoinen kaupunkitasoinen arvio. YK:n Agenda 230 -julkistuksen toimeenpano Espoon kaupungissa*. Espoon kaupunki.

# Hahmottaen eteenpäin



# Vaikuttavuusperusteisuus ohjaa ehkäisemään

## Mika Pyykkö

Mika Pyykkö toteaa, että Suomessa tarvitaan laaja-alainen ennakoivan ja ehkäisevän toiminnan yhteiskunnallisen hyödyn mallinnus sekä sen myötä yhteistä ymmärrystä siitä, mitä tavoitellaan ja miten vaikuttavuus on saavutettavissa. Pyykkö peräänkuuluttaa ennakkoluulottomia toimintatapoja tavoitteiden saavuttamiseksi ja myös uudenlaisia rahoitusmalleja kuten vaikuttavuusinvestoimista.

**S**UOMALAINEN YHTEISKUNTA on ajautunut tilanteeseen, jossa jo olemassa olevien ongelmien korjaaminen vie suurimman osan huomiosta ja resursseista. Näin siitä huolimatta, että niiden torjuminen olisi huomattavasti inhimillisempää, edullisempaa ja tukisi samalla myös kestäväää kasvua. Hyvinvointialueiden toiminnan käynnistymiseen liittyvä sosiaali- ja terveystalvelujärjestelmän uudistamiskeskustelu ja -prosessi on rakentanut mielikuvaa siitä, että sote ratkaisee maamme terveys- ja hyvinvointihaasteet. Näin ei valitettavasti ole, sillä sotessa ja sen uudistamisessa on pitkälti kyse siitä, miten jo syntyneet ongelmat korjataan. Se ei siis tarjoa kuin osittaisen ratkaisun siihen, miten terveyttä ja hyvinvointia vahvistetaan sekä erilaisia haittoja, ongelmia ja sairauksia ehkäistään. Terveystalvelujärjestelmän osuus kaikista ihmisen terveyteen vaikuttavista tekijöistä on vain noin viidesosa. Sote-järjestelmää on toki uudistettava tarvittavassa määrin, jotta sairauksia ja sosiaalista pahoinvointia voidaan hoitaa mahdollisimman tuloksellisesti, ja myös soten käytännöt kehittyvät aidosti kohti ehkäisevää toimintaa. Kestävien ratkaisujen löytämiseksi on samalla kiinnitettävä vähintään yhtä paljon huomiota tekijöihin, jotka todella luovat terveyttä ja hyvinvointia.

Systeemisen muutoksen tarve on käsin kosketeltavaa. Tarvitsemme Suomessa laaja-alaisen ennakoivan ja ehkäisevän toiminnan (yhteiskunnallisen hyödyn) mallinnuksen sekä sen myötä yhteisen ymmärryksen siitä, mitä kannattaa tavoitella ja miksi, miten halutut vaikutukset ja pidemmän



aikavälin vaikuttavuus on saavutettavissa. Väestön terveyden ja hyvinvoinnin osalta voisimme toimia samaan tapaan kuin olemme toimineet asettaessamme kansalliseksi tavoitteeksi hiilineutraalisuuden vuoteen 2035 mennessä. Hyvinvoinnin lisäämiseksi ja taloudellisen kasvun varmistamiseksi tarvitaan aivan uudenlaisia toimintatapoja sekä verovarojen ja yksityisen pääoman yhteensovittamista. Julkiset hankinnat tulisi nähdä strategisen johtamisen työvälineenä ja niiden osalta tarvitsemme siirtymän suoritteista maksamisesta vaikutusten hankintaan.

## Ennakoivan ja ehkäisevän työn hyötypotentiali on valtava

Hyvinvoinnin voidaan ajatella rakentuvan kolmesta toisiinsa liittyvästä tekijästä eli terveydestä, materiaalisesta hyvinvoinnista ja elämänlaadusta. Suomessa on viime vuosina kiinnitetty huomiota eri sosioekonomisten väestöryhmien välisiin terveys- ja hyvinvointieroihin, jotka ovat kuitenkin jatkaneet kasvuaan. Jo pelkästään tästä syystä erityistä huomiota olisi kiinnitettävä kaikkien kouluttautumismahdollisuuksien ja työelämävalmiuksien varmistamiseen. Työ on edelleen parasta sosiaalipolitiikkaa.

Ihmisen terveyteen vaikuttavat puolestaan monet eri tekijät, joista yhtenä keskeisimpinä elintavat. Esimerkiksi noin 25 000 ihmistä sairastaa vuosittain aivoverenkiertohäiriön (AVH) ja joka neljäs heistä on työikäinen. Tästä yhteiskunnalle aiheutuvat kustannukset ovat noin miljardi euroa vuodessa (Meretoja ym. 2011). Samalla tiedämme, että 80 prosenttia AVH-tapauksista olisi ehkäistävissä. Tyypin 2 diabeteksestä (T2D) yhteiskunnalle aiheutuvat kustannukset ovat taas vuosittain vähintään satoja miljoonia euroja (Martikainen ym. 2020). Näin siitä huolimatta, että se on periaatteessa täysin ehkäistävissä. AVH:n ja T2D:n keskeisimpiä riskitekijöitä ovat ylipaino, tupakointi, vähäinen liikunta, epäterveellinen ruokavalio ja univaje. Kaikki edellä mainitut riskitekijät aiheuttavat myös jo itsessään huomattavia ongelmia ja kustannuksia.

Muita vastaavia, vähintään osittain ehkäistävissä olevia, ongelmia ovat esimerkiksi alkoholin suurkulutus sekä lapsiperheiden ja nuorten elämään liittyvät epävarmuustekijät. Näistä aiheutuu paitsi inhimillistä hätää myös satojen miljoonien eurojen kuluerä veroeuroihin vuositasolla. Niin ikään ikääntyneiden mielekkään ja merkityksellisen elämän mahdollistamista on tarkasteltava huolellisesti sekä inhimillisestä että taloudellisesta näkökulmasta.

Suomessa olisi syytä tehdä laaja-alainen ennakoivan ja ehkäisevän toiminnan yhteiskunnallisen hyödyn mallinnus. Tuon analyttisen tarkastelun perusteella olisi mahdollista määritellä toiminnalle selkeät ja mitattavissa

olevat hyvinvointi- ja taloudelliset tavoitteet ja kehittää tarvittaessa uusia ennakkoluulottomia toimintatapoja niiden saavuttamiseksi. Tämä edellyttäisi myös irrottautumista tarvittavassa määrin perinteisestä ajattelusta, jonka lähtökohdana on usein suoraan yksilöön kohdentuvat elintapaprojektit. Näin toimiessamme vahvistaisimme asemaamme globaalina suunnan näyttäjänä.

Ennakoivan ja ehkäisevän toiminnan inhimillinen ja taloudellinen hyöty-potentiaali konkretisoituu selkeästi määriteltyjen tulostavoitteiden, huolellisesti suunnitellun toiminnan ja sen edellyttämien etupainotteisten investointien avulla. Inhimillisen hyödyn ohella taloudellinen säästöpotentiaali on pitkällä aikavälillä varovaisestikin arvioiden jopa satoja miljoonia euroja. Tämän päälle on laskettava vielä ne epäsuorat hyödyt, jotka näkyvät esimerkiksi tuottavuuden kasvuna sitä mukaa, kun väestön hyvinvointi sekä toiminta- ja työkyky lisääntyvät.

## Suoritteista maksamisesta vaikutusten hankintaan

Julkiset hankinnat tarkoittavat nykyisin erilaisten palveluiden yms. toimintojen osalta pääsääntöisesti suoritteista maksamista. Tämän seurauksena eri palveluntuottajien välinen kilpailu käydään lähinnä hinnalla ja valituksi tulleella toimijalla ei ole kovinkaan suurta kiinnostusta kyseisen palvelun kehittämiseen muutoin kuin taloudellisten säästöjen aikaan saamiseksi. Kaikeksi tämän lopputulemana on liian usein, että ”hyrrä pyörii”, mutta tavoite jää monilta osin saavuttamatta. Voidaankin ajatella, että läheskään aina ei ole kyse todellisesta resurssipulasta, vaan vähemmän onnistuneesta tavasta allokoida käytettävissä olevat resurssit.

Julkiset hankinnat on nähtävä yhtenä strategisen johtamisen työvälineenä. Niiden avulla järjestämisvastuussa oleva julkisen sektorin organisaatio voi saada syntymään juuri haluamansa tuloksen. Tällöin on kuitenkin hankittava nimenomaan vaikutuksia, ei suoritteita. Tuossa yhteydessä on hyvä tarkastella myös toimintaympäristön muutokset huomioon ottavan yleishyödyllisen toiminnan roolia osana laajempaa, vaikutusten aikaan saamiseen perustuvaa kokonaisuutta.

Mallintamisen avulla julkinen sektori verovarojen käyttäjänä sekä sen yhteistyökumppanit voivat rakentaa yhteisen ymmärryksen niistä taloudellisista ja toiminnallisista lähtökohdista, joiden avulla vaikutusten ja pidemmän aikajänteen vaikuttavuuden saavuttaminen on mahdollista. Mallinnuksen tekemisessä on syytä hyödyntää riittävästi asiantuntijoita, joilla on aitoa ymmärrystä sekä kulloinkin käsillä olevasta aiheesta että erilaisten toimintojen taloudellisista lainalaisuuksista.



Mallinnus sisältää lähtökohtaisesti kolme kiinteästi toisiinsa liittyvää vaihtetta: yhteiskunnallisen hyödyn mallinnus, vaikutusten mallinnus ja toiminnallinen mallinnus. Yhteiskunnallisen hyödyn mallinnus tarkoittaa toiminnan kohteena olevan ilmiön rajaamista ja riittävän monipuolista ymmärtämistä sekä tavoitellun muutoksen taustalla olevien juurisyyden ja mahdollisuuksien ja niihin vaikuttamisesta seuraavien laadullisten ja taloudellisten vaikutusten analysointia. Käytännössä tämä tarkoittaa parhaimmillaan sekä tilastotietojen hyödyntämistä että yhteiskehittämisen ajattelulle perustuvaa asiantuntijatyöskentelyä.

Mallinnuksen lopputulos näyttää, millaisia edellä mainittuja hyötyjä toiminnan uudelleen suuntaamisella on mahdollista saavuttaa. Sen perusteella julkinen sektori voi määritellä vähintään alustavasti toiminnan tuloksellisuuden seurannassa tarvittavat mittarit ja haluttujen vaikutusten (tulosten) saavuttamisesta maksettavan palkkion suuruuden. Mielenkiintoista olisi pohtia myös tämän ajattelu-/toimintatavan soveltamista perinteiseen valtionavustustoimintaan.

## Vipuvartta yksityisestä pääomasta

*Vaikuttavuusinvestoiminen* tarkoittaa yksityisen pääoman tietoista ohjaamista toimintoihin ja toimijoihin, jotka saavat aikaan sekä taloudellista tuottoa että mitattavaa yhteiskunnallista (taloudellista, sosiaalista ja/tai ympäristöllistä) hyötyä.<sup>6</sup> Impact Bond -malli (IB) eli tulosperusteinen rahoitus-sopimus on yksi vaikuttavuusinvestoimisen toteutustapa. Tässä mallissa yksityinen pääoma mahdollistaa toiminnan ja palvelut, joiden toteuttaminen julkisin varoin on eri syistä vaikeaa. Pääoman takaisinmaksu, mukaan lukien taloudellinen tuotto, perustuu tuloksellisen toiminnan julkiselle sektorille mahdollistamaan säästöön tai muuhun taloudelliseen hyötyyn.

Hyvin suunniteltuna Impact Bond -mallin hyödyntäminen tarjoaa julkiselle sektorille taloudellisesti riskittömän työkalun vaikutusten (tulosten) hankkimiseksi, mikä puolestaan mahdollistaa yhteiskunnallisen hyödyn, vaikuttavuuden, saavuttamisen keskipitkällä ja pitkällä aikajänteellä. Tuo malli soveltuu erityisen hyvin ennakoivan ja ehkäisevän toiminnan (”ennalta-ehkäisy”) mahdollistamiseen ja se on myös systeemisen muutoksen työväline, jonka avulla julkinen sektori ja palveluntuottajat voivat ajaa itseään sisään vaikutuslähtöiseen toimintatapaan. Toivottavasti pelko siitä, etteivät tulevien hyvinvointialueiden rahoituksen perusteet kannusta todellisuudessa ennakoivaan ja ehkäisevään toimintaan, osoittautuu turhaksi. Joka

---

6 <https://tem.fi/vaikuttavuusinvestoiminen>

tapauksessa vaikutusten hankintaa IB-mallin avulla kokeillaan Suomessa jo muutamassa hankkeessa ja lisää hankkeita on suunnitteilla<sup>7</sup>.

Vaikutusten hankinta esimerkiksi IB-mallia hyödyntäen tarkoittaa ennen kaikkea tiedolla johtamista. Se taasen mahdollistaa verovarojen aikaisempaa tuloksellisemman käytön ja ennakoivan ja ehkäisevän toiminnan inhimillisen ja taloudellisen hyötypotentialin ulosmittaamisen. Toimintatapa myös oikeastaan edellyttää yhteiskehittämistä ja altistaa sen myötä yhteistyölle, joka voi tuoda mukanaan ennalta tiedostamattomiakin hyötyjä.

## Kohti vaikuttavaa toimintaa

Avaimet kohti kestävämpää kasvua ja hyvinvointia tukevaa yhteiskuntaa on olemassa. Ne pitää vaan ottaa käyttöön.

- Kiinnitämme entistä enemmän huomiota tekijöihin, jotka luovat terveyttä ja hyvinvointia.
- Teemme ennakoivan ja ehkäisevän toiminnan yhteiskunnallisen hyödyn mallinnuksen ja näin luomme yhteistä ymmärrystä.
- Asetamme mallinnuksen perusteella kansalliset väestön terveyteen ja hyvinvointiin liittyvät tavoitteet.
- Hyödynnämme jo kehitettyjä lupaavia toimintatapoja ja kehitämme tarvittaessa uudenlaisia toimintatapoja yhdessä määriteltyjen tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta.
- Sovitamme yhteen verovaroja ja yksityistä pääomaa ja teemme etupainotteisia investointeja.
- Näemme julkiset hankinnat strategisen johtamisen työvälineenä ja toteutamme siirtymän suoritteista maksamisesta vaikutusten hankintaan.

Vaikuttavuusperusteisuus, mitattavissa olevien tavoitteiden määrittelystä alkava toiminnan suunnittelu tarkoittaa aidosti tuloksellisen toiminnan lähtökohtien rakentamista. Tällainen muutos syntyy vain yhdessä. Lienee kaikkien etu, että ihmiset ovat terveitä ja hyvinvoivia ja että veronmaksajien rahoja käytetään järkevästi. On korkea aika ottaa kestävillä ratkaisuilla hyötypotentiali käyttöön!

---

7 [SIB-hankeet - Työ- ja elinkeinoministeriön verkkopalvelu \(tem.fi\)](#)

---

YM **Mika Pyykkö** on kiinnostunut erityisesti sekä ennakoivan ja ehkäisevän toiminnan että perinteiset sektorirajat ylittävän yhteistyön kehittämisestä. Elokuusta 2021 lähtien Pyykkö on toiminut Aivoliitto ry:n toiminnanjohtajana. Sitä edeltävät noin kahdeksan vuotta Pyykkö toimi vaikuttavuusinvestoimisen ja erityisesti vaikutusten hankinnan parissa vastaten ensin siihen liittyvästä kehittämisestä Sitrassa ja sen jälkeen Vaikuttavuusinvestoimisen osaamiskeskuksen (TEM) toiminnasta. Tuolloin Pyykkö osallistui aktiivisesti myös kansainväliseen yhteistyöhön ja oli esimerkiksi vuoden 2021 Visiting Fellow of Practice, GO Lab at Blavatnik School of Government at the University of Oxford ja toimii edelleen vaikutusten hankinnan osalta Euroopan investointipankin konsulttina. Pyykkö on myös mukana parin alku- ja kasvuvaiheen yrityksen hallitus-työskentelyssä.

---

## Lähteet

- Martikainen, J., Jalkanen, K. & Heiskanen, J. (2020) [\*\*Modelling National Savings Potential of Type 2 Diabetes Prevention in Finland - Estimates for an outcomes-based financing agreement initiative\*\*](#). University of Eastern Finland. [haettu 30.4.2022]
- Meretoja, A., Kaste, M., Roine, O. R., Juntunen, M., Linna, M., Hillbom, M., Marttila, R., Eriälä, T., Rissanen, A., Sivenius, J. & Häkkinen, U. (2011) [\*\*Direct Costs of Patients With Stroke Can Be Continuously Monitored on a National Level: Performance, Effectiveness, and Costs of Treatment Episodes in Stroke \(PERFECT Stroke\) Database in Finland\*\*](#). Stroke 2011;42; 2007–2012. [haettu 30.4.2022]

# Yhteiskunnallisen hyödyn mallinnus muutosjohtamisen välineenä

**Liisa Björklund & Petri Hilli**

Liisa Björklund ja Petri Hilli esittelevät yhteiskunnallisen hyödyn mallinnuksen, joka on kokonaiskäsitys asiakokonaisuudesta tai toiminnosta, jota pyritään ymmärtämään, parantamaan ja arvioimaan. Malli toimii muutosjohtamisen ja resurssien ohjaamisen välineenä. Sen avulla saadaan kuvaus tarkasteltavan ilmiön erilaisista taustatekijöistä ja seurauksista, vaikutusketjuista sekä vaikutusten yhteydestä talouteen. Lisäksi mallin avulla pystytään tunnistamaan, mitkä toimenpiteet tuottavat parhaimman lopputuloksen.

**T**ERVEYDEN, TOIMEENTULON JA SOSIAALISEN HYVINVOINNIN takaaminen kaikille kansalaisille suomalaisessa yhteiskunnassa on monella tapaa kunnianhimoinen ja kompleksinen haaste. Tähän haasteeseen ei mikään taho pysty vastaamaan yksin, vaan tarvitaan vaikuttavia yhteistoimintamalleja, joissa julkinen, yksityinen ja kansalaisyhteiskunta yhdessä ovat edistämässä kansalaisten tasa-arvoisia ja yhdenvertaisia toimintaedellytyksiä. Jokaista hyvinvointiyhteiskunnan toimintaan ja rahoittamiseen osallistuvaa tahoja kiinnostaa, miten hyvinvoinnin jakamiseen tarvittavat resurssit kootaan ja mihin ne vaikuttavasti kohdennetaan, jotta ne ovat maksimaalisen hyödyllisesti käytettyjä ja niillä saavutetaan haluttuja vaikutuksia. Tulevaisuudessa rahoitusta ei enää kohdenneta sinne, missä vaikuttavuutta ja kustannushyötyjä ei pystytä osoittamaan, vaan se kohdennetaan toimintaan, jonka vaikutukset on määritelty ja arvioitavissa.

## Yhteisvaikuttavuudelle on painetta

Suomalainen hyvinvointijärjestelmä on monella mittarilla mitattuna yksi maailman parhaista. Väestön eliniänodote, väestöryhmien välinen tasa-arvo, julkisten palvelujen saatavuus ja koulujärjestelmän toimivuus ovat korkealla tasolla. Hyvinvoinnin edellytysten turvaamisessa on kuitenkin vakavia haasteita, joihin pitäisi varautua yhä paremmin ja vaikuttavammin. Yhteiskunnan palvelut eivät tällä hetkellä toimi monessa kohtaa tehokkaimmalla tavalla. Huoltosuhteen muutos, korkea julkinen velka, korkea rakennetyötömyys, hoiva- ja hoitajavaje, ylisukupolvinen syrjäytyminen ja muut hyvinvointiyhteiskunnan rahoituspohjaa rapauttavat tekijät uhkaavat järjestelmän toimintaa ja taloudellista kestävyyttä. Globaalit uhat pandemiasta sotatilanteeseen tuovat oman lisäpaineensa löytää entistä vaikuttavampia toimia yhteiskunnalle kalliiksi tulevien haasteiden poistamiseen. Paine kohdistuu yhteiskunnan järjestelmistä ja rakenteista vastaaviin päättäjiin, joiden olisi pystyttävä muuttamaan toimintatapoja ja tarvittaessa lainsäädäntöä niin, että toimintaa voidaan merkittävästi tehostaa ja sillä saavutetaan tavoitellut vaikutukset. Niukkenevien resurssien oloissa eri toimijatahojen on osattava valita vaikuttavimmat toimenpiteet, jotta resurssia ei tuhlattaisi ainakaan erilaisiin järjestelmän toimimattomuudesta aiheutuviin tietojen hyödyntämis-, byrokratia- tai kannustinloukkuihin. Asiaa monimutkaistaa edelleen, että useimmiten kompleksiset ongelmat ovat sidoksissa moniin yhteiskunnan toimijoihin, joiden siiloutuneet rakenteet, tietosuoja, tietojärjestelmät ja rahoituskanavat johtavat helposti erillisyyteen, pistemäisiin toimenpiteisiin ja osaoptimointiin kokonaisuuden kannalta. Tämä ei tuota tehokkaasti tavoiteltuja tuloksia, eikä vaikuttavuudesta pystytä näin ollen saamaan tietoa.

Monilla aloilla, kuten talous- ja luonnontieteissä, kompleksisten ongelmien ratkaisemiseen käytetään vaikutusten määrittelyä ja mallinnusta. Ympäristövaikutusten arviointimallit ovat arkipäiväistyneet eri organisaatioiden toiminnassa ja esimerkiksi hiilineutraaliustavoitteiden toteuttamiseksi vaaditut toimenpiteet on tarkasti määritelty ja mittaroitu, jotta organisaatiot voivat ajantasaisesti seurata toimintansa ympäristövaikutuksia. Myös YK:n asettamat globaalien tason kestävyystavoitteet ovat yhä useamman yrityksen agendalla – näiden ekologisten, taloudellisten ja sosiaalisten kestävyystavoitteiden seuranta on mallinnettu osaksi organisaatioiden tiedolla johtamisen järjestelmiä. Ympäristövaikutukset ovat hyvä esimerkki siitä, että yksittäinen organisaatio ei vain omin toimenpitein pysäytä ilmaston lämpenemistä ja saa aikaan toivottuja ympäristövaikutuksia, vaan usean toimijan samaan päämäärään vievät tavoitteet yhdessä tuottavat yhteisvaikuttavuuden.

Ympäristöongelmien syy-seuraussuhteet sekä eri kehityskulkujen ennustemallit on pystytty jo pitkälle mallintamaan. Sama logiikka on mahdollista tuoda sosiaalisten ja yhteiskunnallisten ongelmien yhteyteen. Sitrassa vuosina 2014–2019 toiminut vaikuttavuusinvestoimisen avainalue sovelsi mallinnusta omista vaikutusten hankinnan hankkeissa. Näihin luotiin tulosperusteiset investointimallit ja samalla otettiin käyttöön termi *yhteiskunnallisen hyödyn mallinnus* painottamaan mallinnuksen kohdentumista yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseen.

## Yhteiskunnallisen hyödyn mallinnus

Yhteiskunnallisen hyödyn malli on kokonaisuus, jossa eri osioista koostuvan mallin avulla saadaan kuvaus tarkasteltavan yhteiskunnallisen ilmiön erilaisista taustatekijöistä ja seurauksista, vaikutusketjuista sekä määriteltujen vaikutusten yhteydestä talouteen.

Mallinnus on prosessi, jossa vaikutusten määrittely ja arviointimalli luodaan erilaisia mallinnustekniikoita hyödyntäen. Mallinnuksessa voidaan hyödyntää palvelumuotoilua, käsiteanalyysia, markkina- ja riskianalyysia sekä data-analytiikkaa. Valittavia mallinnusmenetelmiä ja muita työkaluja ei määritellä etukäteen, vaan sopivimmat määräytyvät tapauskohtaisten vaatimusten mukaan. Mallia voidaan soveltaa moniin käyttötarkoituksiin, kuten toimintojen kehittämiseen, vaikutusten arvioinnin kehittämiseen ja investointilaskelmiin. Mallin tavoitteena ei useinkaan ole ainoastaan vaikutusten arviointi vaan vaikutusten maksimointi. Koska mallinnus pohjautuu oletuksiin syy-seuraussuhteista ja muista olennaisista tekijöistä, voidaan hankkeen aikana arvioida näiden oletusten paikkansapitävyyttä ja tehdä tarvittaessa muutoksia malliin eli oppia prosessin aikana. Parhaimmat mallit ovat luonteeltaan dynaamisia ja kehittyvät jatkuvasti arviointiprosessin aikana datan määrän kasvaessa. Tällöin niiden arviointitarkkuus myös paranee jatkuvasti.

## Mallinnuksen vaiheita

Mallinnusprosessi voidaan erotella kahteen työvaiheeseen: *toiminnalliseen mallintamiseen ja taloudelliseen mallintamiseen*. Toiminnallinen mallinnus kuvaa toiminnan vaikutuslogiikan ja sen syy-seuraussuhteet. Se tiivistää tiedon toiminnan kohdejoukosta (asiakkaista, loppukäyttäjistä) ja ryhmittelee ne keskeisimpien muuttujien avulla asiakassegmentteihin. Sitran työtä jatkaneen työ- ja elinkeinoministeriön vaikuttavuusinvestoimisen

osaamiskeskuksen verkkosivuilla on kuvattu tarkemmin mallinnusprosessia vaikutusten hankinnan tukena (ks. TEM). Yhteiskunnallisen hyödyn mallinnuksen oppeja on koottu myös Hyvän mitta -verkostohankkeessa (Hyvän mitta 2020). Mallinnusprosessin onnistuminen edellyttää selkeää tarpeen määrittelyä ja tavoiteasetantaa. Ilman näiden syvällistä ymmärrystä ja määrittelyä vaikutusten mallinnusta on hankala tuottaa. Seuraavassa on kuvattu mallinnuksen vaiheita.

1. *Tarpeen* määrittelyn vaiheessa kuvataan ratkaistavissa oleva ongelma kaiken saatavilla olevan datan valossa sekä tunnistetaan pintasyyt että niiden taustalla vaikuttavat juurisyyt ongelman epäsuotuisalle kehitykselle, jota pyritään muuttamaan. Ratkaistavissa olevaa ilmiötä koskeva laadullinen ja määrällinen tieto kootaan yhteen ja luodaan kokonaiskuva ilmiöstä sitä parhaiten kuvaavin määrittelyin ja tunnusluvuin. Samalla kootaan datalähteet, joista valittuihin juurisyihin liittyviä indikaattoreita ja niissä tapahtuvia muutoksia voidaan todentaa. Mallinnukseen kuvataan myös asiakasryhmän tavoittamisen kannalta keskeisimmät tekijät, kuten miten varmistetaan kohdejoukon kontaktointi ja kiinnittyminen palveluun. Tarvitaan yhteyttä, luottamusta ja sitoutumista.
2. Vasta kun tarve on tarkoin määritelty ja ongelma rajattu, pystytään asettamaan ongelman ratkaisemisen kannalta tärkeimmät *vaikutustavoitteet*. Tavoiteasetannan puutteellisuus on monen vaikuttavuuteen pyrkivän hankkeen ongelma. Tavoitteet on asetettava konkreettisina vaikutuksina. Tekeminen ja toiminta eivät voi toimia tavoitteena. Esimerkiksi terveyden ja elintapojen edistäminen tai kehittäminen ovat toimintaa, kun taas tarttumattomien tautien määrän puolittaminen ja painoindeksin saaminen suositusten mukaiseksi sadalla henkilöllä ovat konkreettisia tavoitteita. Tavoitteet ohjaavat prosessia oikeaan suuntaan vaikeiden kysymysten edessä, joita tulee aina eteen monimutkaisia ongelmia ratkaistaessa. Organisaation tehtävä voi kohdentua tuottamaan vaikutuksia yhteiskunnallisen ongelman ennaltaehkäisemiseksi, jolloin vaikutustavoitteet rajataan ennakoivan työn päämäärän mukaisesti. Jos taas vaikutustavoitteena on toteutuneen ongelman hoitaminen tai vähentäminen, mallinnuksessa rajataan tarkastelualue sekundäärisen työn tavoitteiden pohjalta.
3. Tavoitteista johdetaan tarvittavat *toimenpiteet* sekä toimenpiteiden edellyttämät *resurssit*. Kohdejoukon ymmärryksen ja segmentoinnin

pohjalta kyetään tunnistamaan toimenpiteet, jotka kootaan toiminnalliseen malliin asiakassegmenteittäin. Toimenpiteiden sisältö ja kesto kuvataan sekä tunnistetaan keskeisimmät mittarit, joilla toimenpiteiden tuloksellisuutta seurataan. Tärkeää on myös selvittää, miksi käytössä oleva toimenpide toimii ja mitä mahdollisia riippuvuuksia toimenpiteillä on muihin vastaaviin ja samaan lopputulokseen vieviin toimintoihin tai tilannetekijöihin. Mallinnus edellyttää muutosteoriaa eli kuvausta logiikasta, millä toiminnan oletetaan tuottavan vaikutukset. Näin ollen tarvittavat toimenpiteet tulevat prosessin lopputuloksena, koska tavoitellut vaikutukset määrittävät, mitä on hyödyllisintä tehdä.

Malli on kokonaiskäsitys asiakokonaisuudesta tai toiminnosta, jota pyritään ymmärtämään, parantamaan ja arvioimaan. Malli määrittää käsiteltävän kokonaisuuden vaikutussuhteet.

Malli tarjoaa tiedolla johtamiseen ”määrittely- ja tarkastelu-alueen”, jolta tietoa louhitaan, yhdistellään, suodatetaan, analysoidaan ja kuvataan. Malli koostuu kahdesta osamallista:

1. **Toiminnallinen malli:** mitä tehdään, kenelle ja miksi, että päästään lähtötilasta tavoitetilaan?
2. **Taloudellinen malli:** mitä resursseja käytetään, mihin investoidaan ja mitä taloudellisia hyötyjä saavutetaan?

Malli sisältää indikaattorit, joilla tavoiteltavaa muutosta mitataan. Mittareilla on eri käyttötarkoitus:

- **Tulos- ja vaikutusmittarit**, jotka mittaavat tavoiteltuja tuloksia ja todentavat vaikutuksia.
- **Prosessimittarit**, jotka mittaavat suoritteiden määrää ja prosessien laatua.
- **Toimintaa ohjaavat mittarit**, joilla seurataan välitavoitteita, jotka indikoivat lopulliseen vaikutustavoitteeseen pääsemistä.

Jotta vaikuttavuuden johtaminen ja arviointi on mahdollista, tarvitaan selkeät vaikutustavoitteet ja malli toimenpiteiden arvioiduista kausaliitteista mittareineen (muutoksen teoria).



## Vaikutusten mittaaminen

Muutostavoitteisiin liittyy läheisesti mittaaminen: mitä indikaattoreita käytetään ja mikä on kenenkin osuus tapahtuneessa muutoksessa. Nämä ovat kaksi eri kysymystä, joista ensimmäinen liittyy muutosteoriaan ja tavoitteisiin ja toinen koeasetelmaan. Ensimmäiseen kysymykseen liittyen indikaattoreita ei nähdä erillisenä kysymyksenä muusta kokonaisuudesta, vaan niillä pitää olla yhteys muutosteoriaan ja tavoitteisiin. Jos näin ei ole, vaarana on väärien asioiden mittaaminen. Kun malli kokonaisuudesta, olennaisista syy-seuraussuhteista ja muutosteoriasta on muodostettu, syntyy samalla käsite, mitä pitää mitata. Olennaiset indikaattorit ja oikea mittausväli sekä muut olennaiset seikat syntyvät näin prosessin lopputuloksena.

Mittaamisen toinen dimensio, koeasetelma, asettaa omat vaatimuksensa yhteiskunnallisen hyödyn mallinnukselle. Perinteisesti tieteellisessä tutkimuksessa käytetään satunnaistettua koeasetelmaa, jotta voidaan erottaa toiminnan vaikutus siitä, mitä olisi tapahtunut muutenkin. Tällöin riittää, että seurataan suoraan tavoitteiden toteutumista mittaavia indikaattoreita ja muutosteoria voi olla musta laatikko mittaamisen näkökulmasta. Tieteellisen tutkimuksen ulkopuolella satunnaistettua koeasetelmaa ei kuitenkaan usein voida muodostaa, jolloin toiminnan vaikutusten erottaminen muista asioista mahdollisesti vaikuttaneista tekijöistä on perustuttava muunlaiseen lähestymistapaan. Tällöin varsinaista muutostavoitetta edeltävät välitavoitteet olisi pystyttävä todentamaan tarkasti uskottavuuden lisäämiseksi.

Jos esimerkiksi tavoitellaan uusien diabetestapausten puolittamista kohderyhmässä ja voidaan käyttää satunnaistua koeasetelmaa, riittää kun seurataan diabetestapausten määrää interventio- ja vertailuryhmän välillä. Jos satunnaistettua vertailuryhmää ei voida muodostaa, havaittuja diabetestapauksia on verrattava muuhun tietoon, kuten esimerkiksi diabeteksen riskipistetestin mukaiseen todennäköisyyteen uusista sairastuneista (riskipistetesti perustuu itsessään historiatietoon eri taustatekijöiden vaikutuksesta sairastavuuteen) (ks. Lindström & Tuomilehto, 2003). Esimerkiksi elintapainterventiossa välivaiheen indikaattoreita voivat olla muutokset elintavoissa (jaoteltuna esimerkiksi ravinto, uni, liikunta indikaattoreihin), joiden pohjalta voidaan perustella, että toiminnan piiriin on ohjautunut oikeita henkilöitä ja toiminta on aikaansaanut diabetestodennäköisyyttä vähentäviä muutoksia elintavoissa. Tällöin jää aina mahdollisuus, että elintapamuutokset ovat tapahtuneet jonkin muun tekijän kuin intervention takia, mutta ainakin muutosteorian mukainen muutos on tapahtunut ja diabetestapaukset ovat todennäköisesti vähentyneet sitä kautta.

## Taloudelliset vaikutukset

Yhteiskunnallisen hyödyn malliin kuuluu myös taloudellisten vaikutusten malli. Sen avulla tuodaan esille toiminnan taloudelliset vaikutukset yhteiskunnalle. Usein laskelmat kääntyvät lopulta investointilaskelmiksi, joissa verrataan toiminnan kustannuksia ja odotettuja inhimillisiä ja/tai taloudellisia hyötyjä. Investointilaskelmien rooli tulee nousemaan, kun yhä niukkevillä resursseilla on saatava aikaan mahdollisimman hyvä vaikuttavuus. Moni hanke tuottaa hyvinvoinnin lisäksi suoria, helposti todennettavia taloudellisia hyötyjä parantuneen tuottavuuden ja/tai kustannussäästöjen kautta ja maksavat itsensä takaisin kohtuullisessa ajassa. Tällaiset hankkeet ovat aina kannattavia toteuttaa veronmaksajien näkökulmasta, kunhan laskelmat ovat uskottavia.

Taloudellinen mallinnus tuo esiin hyödyt, jotka usein jakaantuvat monelle eri julkishallinnon osalle. Taloudellinen mallinnus nostaa myös esille julkisen rahoituksen budjetoinnin ongelmakohdat, jotka tällä hetkellä estävät kannattavien hyvinvointi-investointien tekemisen. Mallinnuksen pohjalta voidaan myös tehdä ratkaisuehdotuksia ongelmien korjaamiseksi, jotta voimme siirtyä kohti hyvinvointitalouden mukaista yhteiskuntaa.

Investointilaskelmat ennustavat tulevia vaikutuksia ja laskelman uskottavuus on suorassa suhteessa mallinnuksen laatuun. Jos pohjatyötä ei ole tehty huolella, investointilaskelman indikoimat hyödyt ovat epäuskottavia. Vaikka mallinnustyö olisikin tehty huolella, investoinnin todellisia vaikutuksia ja siten myös toteutuvaa tuottoa olisi syytä aina seurata jo itse toiminnan aikana. Jos kaikki menee ennustetusti, toteutuneet vaikutukset ja tuotot vastaavat ennustettua. Näin harvemmin tapahtuu missään investoinnissa ja toteumat poikkeavat käytännössä aina ennakoidusta. Jos vaikutuksia ei saavuteta toivotusti, voidaan tehdä korjaavia toimenpiteitä riittävän ajoissa toivotulle tasolle pääsemiseksi.

## Mallinnus luo mahdollisuuksia

Yhteiskunnallisen hyödyn mallinnus mahdollistaa organisaatiolle muun muassa seuraavaa:

- a) *Ihmislähtöisen tarkastelun* vs. organisaatio-, palvelu- tai hankelähtöisyys  
Asiakkaiden tilanteet ja tarpeet tunnistamalla voidaan luoda asiakassegmentit keskeisimpien muuttujien avulla. Palvelumuotoilun avulla

voidaan luoda myös asiakaspolkuja ja tunnistaa kriittisiä tilamuutoksia ja vaikuttavuuden kannalta keskeisimpiä kehittämiskohtia palvelupoluilla.

- b) *Tiedolla johtamisen mallin* vs. paljon erillistä, jäsentymätöntä tietoa eri paikoissa  
Eri tietolähteistä saadaan koottua dataa vaikuttavuuden johtamiseksi. Mallinnuksessa kehitettyyn tietomalliin kerätään tietoa systemaattisesti ja strukturoidusti. Strukturoidun tiedon avulla pystytään tekemään vaikuttavuustietoon pohjautuvia päätöksiä ja kohdentamista.
- c) *Työkalun kokonaiskuvan hahmottamiseksi* vs. palvelut/koulutusalat/ eri toimialueet erikseen  
Organisaation sisäinen ymmärrys kokonaisuudesta kasvaa.
- d) *Sisältöä yhteiskunnallisten hyötyjen viestintään*  
Kyetään kertomaan asiakkaiden kokonaisvaltaisista hyvinvointimuutoksista ja kuvaamaan muutoksen merkitystä inhimillisesti ja taloudellisesti.
- e) *Kustannusvaikuttavuuden laskennan*  
Saadaan tietää asiakkaiden kustannukset ja tulot sekä elinkaarihyödyt segmenteittäin. Tämä edesauttaa rahoituksen saamisessa sekä mahdollistaa tulosperusteiset rahoitussopimukset ja vaikuttavuusinvestoinnit.
- f) *Toiminnan jatkuva parantaminen ja resurssien kohdentaminen vaikuttavuusperusteisesti*

Yhteiskehittäminen on mallinnuksen avaintekijä. Yhteiskehittämisen kautta syntyvä mallinnus ilmiöstä auttaa kaikkia osapuolia hahmottamaan tilanteen oman näkökulman lisäksi muiden näkökulmia, identifioimaan ongelmien juurisyyt, ongelmakohtien muutostarpeet palvelujärjestelmässä sekä luomaan yhteiset muutostavoitteet tarkasteltavaan ilmiöön liittyvässä kokonaisuudessa. Parhaimmillaan mallinnuksen avulla hahmotetaan uusia ulottuvuuksia ja suunnataan varmemmin kohti tulevaa yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Mallinnus toimii organisaatioissa parhaimmillaan vaikutustiedolla johtamisen välineenä ja sen avulla toimintaan pystytään johtamaan kohti todennettua vaikuttavuutta.

---

**Liisa Björklund**, TT projektipäällikkö, vaikuttavuuden mallintaja QSA Oy. Liisa Björklund on koulutukseltaan sosiaalietiikan tohtori. Hän on toiminut kehitysjohtajana Helsingin Diakonissalaitoksella ja Me-säätiössä kehittämässä vaikuttavia ratkaisuja suomalaisen yhteiskunnan syrjäytymisongelmaan. Tällä hetkellä hän työskentelee Kirkkohallituksessa kehityspäällikkönä.

**Petri Hilli**, toimitusjohtaja, QSA Oy. Petri Hilli on koulutukseltaan kauppatieteiden tohtori, erityisosaamisena liikkeenjohdon kvantitatiiviset menetelmät. Hän on rakentanut vaikuttavuusinvestoimisen hankkeita vuodesta 2014 lähtien sekä sosiaali- että ympäristöalalla. Hankkeisiin liittyy aina läheisesti vaikuttavuuslähtöinen liiketoiminta, investointilaskelmat sekä vaikutusten hankinta.

QSA mallintaa vaikuttavuusperusteisia ratkaisuja, joilla voidaan lisätä hyvinvointiyhteiskunnan kestävyyttä ja kustannustehokkuutta tulevaisuudessa.

---

## Lähteet

- Hyvän mitta. 2020. [Vaikuttavuuden jäljillä – opas yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kehittämiseen](#). Verkkosivu. Viitattu 17.6.2022.
- Lindström, J. & Tuomilehto, J. 2003. The Diabetes Risk Score: A practical tool to predict type 2 diabetes risk. *Diabetes Care* 2003, 26(3), 725–31. [The Diabetes Risk Score | Diabetes Care | American Diabetes Association \(diabetesjournals.org\)](#)
- TEM. n.d. [Vaikutusten hankinnan suunnittelun tueksi](#). Verkkosivu. Viitattu 17.6.2022.

# Itsekontrolli on yhteisöponnistus: Systeemisiä näkökulmia käyttäytymisen muutokseen

**Matti Heino & Nelli Hankonen**

Matti Heino ja Nelli Hankonen tuovat esiin, kuinka systeeminäkökulmaa on enenevässä määrin hyödynnetty käyttäytymismuutostutkimuksessa. He kuvaavat yhden käyttäytymisen muuttamistoimenpiteiden suunnittelussa käytettävistä työkaluista, COM-B-mallin. He esittelevät myös, miten toimenpiteiden vaikutusta voidaan ymmärtää muutoksina attraktorimaastossa, jossa keikahduspisteen ylittäminen saattaa aiheuttaa yksilöllisen tai yhteiskunnallisen siirtymän. Yhteiskunnallinen resilienssi, joka ehkäisee siirtymiä ei-haluttuihin tiloihin, syntyy monimuotoisuudesta, joka synnyttää tarpeen kuunnella ja puhutella monenlaisia ihmisryhmiä.

**K**ÄYTTÄYTYMISEN MUUTOS on usein ponnistusten takana, vaikka pienet ympäristön tai valinta-arkkitehtuurin muutokset (”tuuppaukset”) saattavatkin joissain tapauksissa luoda ainakin väliaikaisia, joskus merkittäviäkin, vaikutuksia. Miksi näin on, vaikka kaikilla yksilöillä on periaatteessa vapaa tahto toimia parhaaksi näkemällään tavalla? Yksi näkökulma kysymykseen on, että emme ole vain yksilöitä, vaan mukanaamme kulkeva psykologinen järjestelmä pitää sisällään palasia kaikista niistä järjestelmistä, joihin kuulumme – kotitaloudestamme naapurustoon, kaupunkiin ja valtioon saakka – ja näistä palasista kaikki eivät suhtaudu muutokseen varauksetta.

Ja hyvä näin.

Tämä on hyödyllistä, koska kun muutamme käyttäytymistämme, se muuttaa myös jotain ympärillämme olevien ihmisten maailmasta, sillä samoin kuin me tietyllä tapaa koostumme heistä, myös me olemme palanen heidän todellisuuttaan. Jos meillä olisi kyky muuttaa käyttäytymisemme täysin toisenlaiseksi pienenkin päähän pilkahtavan ajatuksen johdosta, siitä voisi syntyä jatkuvasti ympäristöämme muovaavia dominovaikutuksia, mikä taas

tekisi maailmasta kestävämmän väliaikaisen. Jos taas emme pystyisi muokkaamaan käyttäytymistämme lainkaan, emme pystyisi yhteisöinä tai kansakuntina koskaan sopeutumaan muuttuvan ympäristön haasteisiin, ja olisimme joka talvi ongelmissa sortsien ja hellehattujen sääsoveltuvuuden kanssa – tai tulleet jyrätyiksi kauan sitten kivityökälyt taakseen jättäneiden siviisaatioiden toimesta.

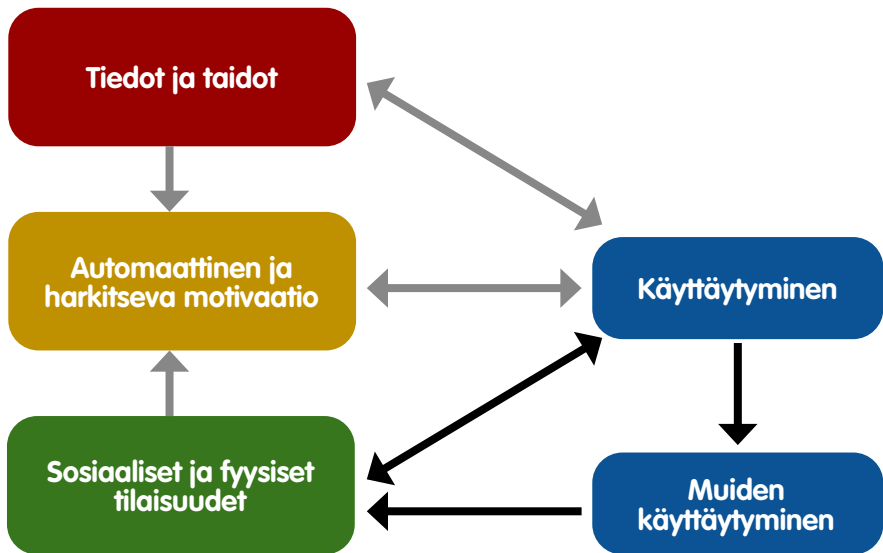
Käyttäytymisen muuttamisen vaikeus ei kuitenkaan juonnu pelkästään siitä, että olemme osa laajempaa järjestelmää. Myös motivaatiomme, kykymme ja konkreettiset ympäristön suomat (tai eväämät) mahdollisuudet muodostavat järjestelmän, jonka osaset saattavat olla ristiriidassa toistensa kanssa: *haluaisimme* pitää maskia tilaisuudessa, mutta emme haluaisi olla ainoita niin tekeviä, tai *haluaisimme* lopettaa tupakoinnin, mutta pelkäämme lihovamme. Käyttäytymismuutostieteessä monisyisiä ongelmia pyritään konkretisoimaan niihin liittyvien toimijaverkostojen tunnistamisen sekä näiden toimijoiden käyttäytymisten ja käyttäytymisiin vaikuttavien tekijöiden kautta.

## COM-B-malli muutospohdintoja tukemassa

Käyttäytymistieteet tarjoavat useita eri malleja, joiden kautta käyttäytymisen muuttumista voi hahmottaa. Yksi näistä on niin sanottu COM-B (Capability, Opportunity, Motivation, Behaviour; Michie et al., 2011), joka ohjaa huomioimaan niin käyttäytymiseen vaikuttavat motivaatiotekijät, siihen liittyvät psykologiset ja fyysiset kyvykkyudet kuin ympäristön tarjoamat tilaisuudetkin (ks. kuva 1.). Nämä kategoriat voidaan vielä jaotella hienosyisemmin seuraavasti:

- *Motivaatiotekijät* sisältävät automaattisen (esim. tunnereaktiot, piilevät asenteet) ja harkitsevan (käyttäytymisen hyödylliseksi kokeminen, arvio toiminnan sopivuudesta minäkäsitykseen) motivaation.
- *Kyvykkyystekijät* sisältävät psykologiset kyvykkyudet, kuten tiedot ja taidot (esim. taito toteuttaa kohdetoimintaa, taidot säädellä omaa toimintaansa) sekä fyysiset kyvykkyudet (esim. toiminnan edellyttämät motoriset taidot).
- *Tilaisuustekijät* sisältävät sosiaalisen ympäristön (esim. perheeltä saatu sosiaalinen tuki, ryhmän normit) ja fyysisen ympäristön tarjoamat tilaisuudet (esim. rakennettu ympäristö, lainsäädäntö).

Kuvassa mustat nuolet muodostavat itseään ruokkivan kehän, jossa oma ja muiden käyttäytyminen voimistavat toisiaan, mikäli tilaisuustekijät vain mahdollistavat muutoksen.



**Kuva 1.** COM-B -malli (Michie et al., 2011), johon on lisätty muiden käyttäytyminen.

COM-B -malli on tietenkin raju karkeistus kompleksisesta todellisuudesta, jossa valtava määrä yhteenkietoutuneita tekijöitä vaikuttaa toisiinsa. Se on silti usein käytännön muutostoimenpiteiden miettimisen kannalta kätevä työkalu, kunhan pitää mielessä, että yksityiskohtien tasolla muuttujien synergiavaikutukset paitsi eroavat yksilöiden välillä myös muuttuvat yhdestä ajan hetkestä toiseen. Yksi mallin tärkeimmistä käyttötarkoituksista on käsillä olevan ongelman sosiaalipsykologisten ulottuvuuksien näkyväksi tekeminen.

Käyttäytymisen muuttamisen toimenpiteissä yleensä ensimmäinen askel onkin ongelman diagnosointi: selvitetään, mistä ja kenen käyttäytymisistä käsillä oleva haaste koostuu ja millaiset tekijät kyseessä oleviin käyttäytymisiin vaikuttavat (Linnansaari & Hankonen, 2019). Tässä kohtaa on usein hyödyllistä käyttää COM-B:n kaltaista mallia, joka varmistaa, että kaikki ongelman osa-alueet tulevat harkituiksi. Yksi esimerkki tilanteesta, missä näin ei tehty, oli Iso-Britanniassa koronaviruksen leviämisen estämiseksi asetettujen liikkumisrajoitusten rikkomisen ongelma. Käyttäytymistieteilijöiden vastustuksesta huolimatta rajoitusten rikkomisen käsitettiin motivaatio-ongelmaksi, johon lääkkeeksi tarjottiin sakko. Kuitenkin

syvällisempi pohdinta olisi paljastanut – ja myöhempi empiirinen tutkimus paljastikin – ongelman liittyvän erityisesti alempiin sosioekonomisiin ryhmään kuuluvien ihmisten *tilaisuuksiin* pysyä kotona, kun jostain piti kuitenkin saada ruokaa pöytään ja töitä ei voinut tehdä etänä (Michie & West, 2021).

### **Muutosten yhteenkietoutuneisuus yhteisössä ja normien muutos**

Kun muutamme yhteisössä toimivien yksilöiden motivaatio-, kyvykkyys- ja tilaisuustekijöitä, he saattavat alkaa käyttäytymään eri tavalla. Tärkeä seikka on, että tämä muutos vaikuttaa myös yhteisöön, jossa se tapahtuu; erityisesti sitä havainnoivien ihmisten kokemiin sosiaalisiin normeihin tai siihen, millaista käyttäytymistä yhteisön jäseneltä odotetaan (eli ns. sosiaaliin tilaisuuksiin, ks. kuva 1). Muutos normeissa voi puolestaan tehdä käyttäytymisestä hyväksyttävää niille, jotka esimerkiksi olivat jo ennestään motivoituneita, mutta pelkäsivät näyttävänsä typeriltä muiden silmissä, jos olisivat muuttaneet käyttäytymistään. Jos he taas tämän johdosta muuttavat käyttäytymistään, normi ja uusi käyttäytyminen saavat entistä enemmän tukea. Näin muodostuu sosiaalisten ja fyysisten tilaisuuksien mahdollistama itseään ruokkiva kehä, jonka myötä suuretkin sosiaaliset muutokset ovat mahdollisia (Centola, 2021a, 2021b; Guilbeault et al., 2018; Zhang & Centola, 2019).

### **Itsesäätely sosiaalisessa kontekstissa**

COM-B-mallin keskeinen osa-alue on myös psykologinen kyvykkyys, ja tähän osa-alueeseen sisältyy käyttäytymisen itsesäätelytaidot. Eri terveyskäyttäytymisten osalta on näyttöä itsesäätelyn hyödyistä elintapamuutoksessa. Tällaisia itsesäätelytekniikoita ovat esimerkiksi tavoitteen asettaminen, toiminnan tarkempi suunnittelu, toiminnan esteiden osalta ratkaisujen suunnittelu (esim. repsahdusten estämisen suunnittelu) ja toiminnan oma-seuranta (Knittle et al., 2020).

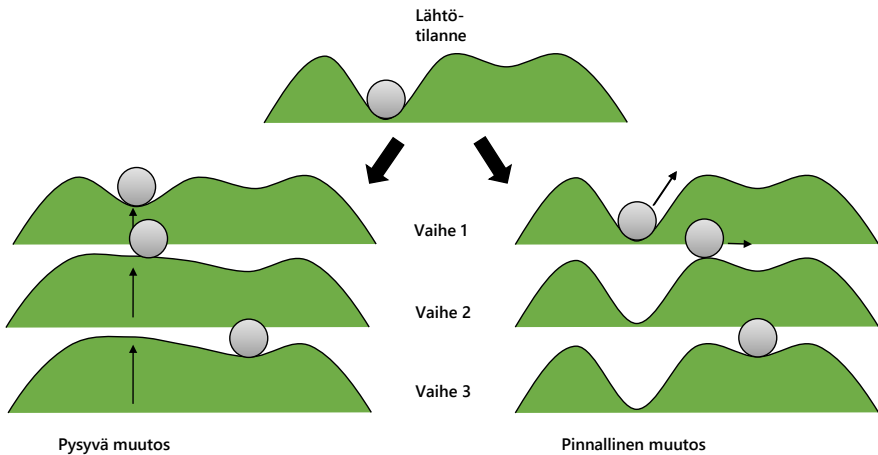
Yhteisöllisyyden voima käyttäytymisten säätelyyn on kiistaton, ja tästä on myös tutkimusnäyttöä: esimerkiksi *yhdessä* parin, kaverin tai työporukan kanssa tehty tavoitteen asettelu tai suunnittelu johtaa todennäköisemmin tavoitteen toteutumiseen kuin tavoite, joka on yksin asetettu (ks. esim. laaja koostetutkimus Epton et al., 2017). Elintapamuutoksen eräs viime vuosien menestystarina on Football Fans In Training -elintapaohjelma, jossa jalkapallofanit pääsevät muuttamaan elintapojaan ja pudottamaan painoaan fanittamiensa futisjoukkueiden yhteyteen perustettuihin miesten vertaisryhmiin (ks. esim. Hunt et al., 2014).



Pelkästään *yksilöille* suunnatut mobiilisovellukset, elintapaohjelmat ja muut ratkaisut eivät tämänhetkisen tutkimusnäytön valossa ole yhtä todennäköisiä onnistujia kuin ryhmän, yhteisön tai suhteen voimaa hyödyntävät ratkaisut. Toisaalta yksilöpohjaisten ratkaisujen luominen ja arviointi on yksinkertaisempaa, kun taas paljon vaikeampaa on rakentaa sosiaalinen dimensio elintapamuutosohjelmiin toimivasti ja toteutuskelpoisesti. On kuitenkin väistämätöntä, että yksilöllisiä terveyden ja hyvinvoinnin itsesäätelyprosesseja tutkitaan ja ymmärretään yhä paremmin juuri sosiaalisiin ja rakenteellisiin olosuhteisiin yhteenkietoutuneena (Rothman et al., 2020; Scholz et al., 2020). Yksilöllisen käyttäytymisen säätelyn ja sosiaalisten olosuhteiden huomioimisen välillä ei tarvitse tehdä ideologista valintaa, vaan näitä on hedelmällistä ja mielekästä hyödyntää yhdessä (Hankonen & Renko, 2019).

## Vaikuttamistoimenpiteiden rooli

Miten käyttäytymiseen vaikuttamisen toimenpiteet, kuten sakot, tukipaketit tai lääkärin kanssa käyty keskustelu, sitten vaikuttavat ihmiseen tai yhteisöön? Käyttäytymistä ja sen muutosta voi ajatella ”attraktorimaaston” (kuva 2) käsitteen kautta. COM-B -tekijät, eli tilaisuudet, motivaatio, kyvyt ja käyttäytyminen ovat mikrotason muuttujia, jotka muovaavat maastoa.



**Kuva 2.** Kaksi muutosprosessien tyyppiä attraktorimaastossa. (Heino, 2022a)

Maasto taas sallii tai estää erilaisten holistisempien, makrotason attraktori-tilojen syntymistä – tupakoinnin kanssa kamppailevan yksilön tapausta kuvattaessa nämä tilat voisivat olla tupakoivuus ja tupakoimattomuus. Nämä tilat “vetävät” käyttäytymisjärjestelmää puoleensa suhteessa siihen, kuinka syviä ne ovat. Myös ulkoiset tapahtumat voivat nytkäytellä järjestelmää maastossa, ja jos järjestelmä on ”keikahduspisteen” (*tipping point*) päällä, pienikin tönäisy voi saada sen muuttamaan tilaansa radikaalisti.

Kuvassa 2 ”laaksot” kuvaavat eri tiloja, joissa järjestelmä voi toimia; esimerkiksi yksilön tapauksessa vasen kuoppa voisi kuvastaa tilaa *tupakoi säännöllisesti* ja oikea kuoppa tilaa *ei tupakoi*. Yhteisön tapauksessa taas tilat voisivat olla esimerkiksi *suojaustoimenpiteitä on käytössä vain vähäisesti ja tartuntatauteja torjutaan päättäväisesti*. Pallon olinpaikka kuvastaa järjestelmän kunkinhetkistä tilaa. Laaksojen välinen kukkula toimii ”keikahduspisteenä” (*tipping point*), jonka ylittäessään järjestelmä ei enää palaakaan aiempaan tilaansa (Centola et al., 2018). Vasemmassa muutostyypissä maasto itsessään muovautuu esimerkiksi sosiaalisten normien vaikutuksesta ja muutos on pysyvämpää kuin oikeanpuolisessa muutostyypissä, jossa yksittäinen interventio tai poikkeustilanne ”potkaisee” järjestelmän vaihtuneeseen tilaan. Käytännön elämässä muutos noudattelee näiden tyyppien yhdistelmää, ja kuvan alimmassa rivissä esitetty vaihe 3 on osa jatkuvaa prosessia, jonka ”päätepiste” on aina lähtötilanne seuraaville maastoa muovaaville kehityskuluille.

Yhteisön sisällä syntyneen ja siellä hyväksytyksi tulleen käyttäytymisen muutoksen voi olettaa olevan pysyvämpää kuin pelkän äkillisen tapahtuman tai tuuppauksen voimin tuotetun muutoksen tapauksessa. Tämä johtuu siitä, että jos maasto itsessään on muuttunut, aiempi tila ei välttämättä ole enää lainkaan saatavilla (kuva 2, vasemman reitin vaihe 3), kun taas pinnallisessa muutoksessa vain järjestelmän tila on muuttunut, ja seuraava satunnainen tapahtuma voi tönäistä sen takaisin lähtöpisteeseen (kuva 2, oikean reitin vaihe 3). Muutokset yhteiskunnallisissa järjestelmissä eivät yleensä ole tarkkarajaisesti vain jompaa kumpaa, vaan noudattavat jotain näiden muutostapojen yhdistelmää. Tämän mallin avulla voidaan ymmärtää äkillisiä, niin sanottuja epälineaarisia muutoksia vaikkapa elintavoissa: tupakoinnin lopettaminen saattaa katketa kuin seinään, tai terveellisistä tottumuksista repsahda äkillisesti huonompiin. Kun yksilön käyttäytymismuutosta hahmotetaan attraktorimaastona, muutosta tukevaan maisemaan voidaan käsittää kuuluvan sekä ulkoisten ympäristötekijöiden kuin myös sisäisten psykologisten tekijöiden kuten motivaation ja mielialan. Muutos ei myöskään ole selkeästi rajattu jakso, jolla on alkupiste, kehityspolku ja loppu, vaan jatkuva prosessi, jossa tietyt tilat tulevat paremmin saataville tai katoavat saavuttamattomiin ajan myötä (Heino et al., 2022).

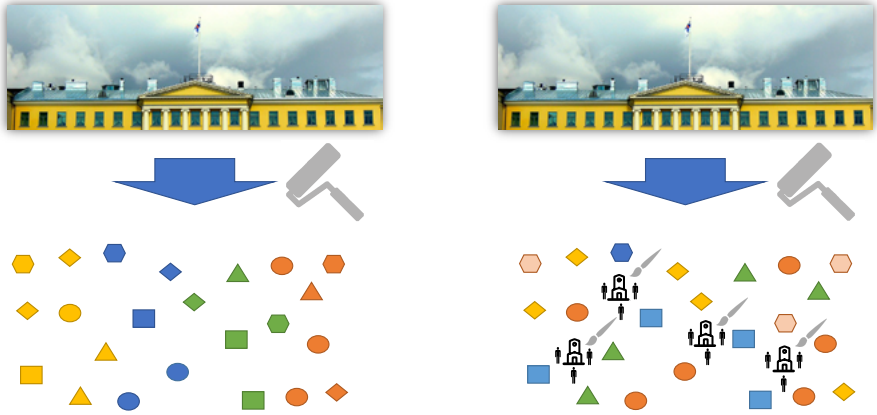
## Monimuotoisuus sosiaalisissa verkostoissa

Pyrimme siis käyttäytymiseen vaikuttamisen toimenpiteillä muovaamaan attraktorimaastoa niin, että yksilön, yhteisöjen ja yhteiskunnan kannalta hyödylliset tilat tulevat entistä paremmin saataville, kun taas haitallisiin tiloihin pääsy vaikeutuisi. Kuten alussa totesimme, muutos on kuitenkin usein vaivalloista. Palatkaamme ajatukseen siitä, että eri suuntiin vetävät yhteenkytkeytyneet tekijät voivat vaikeuttaa muutosprosessien etenemistä. Jos kaikki ihmiset olisivat samanlaisia, tarvittaisiin vain yksi toimiva toimenpide, joka poistaisi muutoksen esteet ja aktivoisi sen ajurit. Kuitenkin yhteiskuntamme koostuu toisistaan eroavista yhteisöistä, jotka taas koostuvat ihmisistä, joilla on hyvin erityyppisiä ongelmia ja jotka reagoivat toimenpiteisiin eri tavalla.

Jälleen kerran: hyvä näin.

Diversiteetti on resilienssin lähde (Scheffer et al., 2012), ja resilienssi voidaan kuvata attraktorimaastossa haluttuna tilana pidetystä laaksosta poistumisen vaikeudeksi. Mutta ongelmaksi muutostoimenpiteiden muovailijan näkökulmasta luonnollisesti tulee se, ettei ”samaa kaikille” enää toimi, vaan tarvitaan esimerkiksi lukuisia eri viestejä, jotka pitäisi parhaimmillaan (tai pahimmillaan) räätälöidä erikseen kullekin yhteisölle, ihmisryhmälle ja/tai yksilölle. Kohderyhmien määrä saattaakin paisua niin suureksi, ettei mikään keskitetty toimija voi yksin tavoittaa niitä tehokkaalla tavalla. Muutosta vaativa kokonaisuus voi myös olla, ainakin joillekin kohderyhmille, niin monimutkainen, ettei sitä voi välittää kirjallisesti, vaan ymmärrys vaatii dialogia – osallistumista, kysymyksiä ja vastauksia, mahdollisesti informaattorikkaissa kasvokkaisissa kohtaamisissa. Tästä pääsemmekin järjestöjen rooliin yhteiskunnallisessa muutoksessa.

Järjestöillä on valtava osaamispääoma ja ihmistuntemus liittyen tapoihin, joilla moninaisia yhteiskunnan ryhmiä tulee puhutella – ja tämä resursi on monella tapaa alihyödynnetty (Koivuranta & Rotkirch, 2021). Kun karkea massaräätälöinti ei enää riitä, järjestöt voivat välittää yhteisölle ja muille kohderyhmille kyvykkyyttä, motivaatiota ja tilaisuuksia muutoksessa onnistumiseksi. Tämä on havainnollistettu kuvassa 3, jonka vasemmalta puolella keskitetty toimija toteuttaa ”isolla pensselillä” karkeasti räätälöityjä toimenpiteitä, joiden tarkoitus on edistää vastaanottajien kyvykkyyttä, motivaatiota ja tilaisuuksia käyttäytymisen muutokseen. Kuvan oikea puoli taas havainnollistaa tilannetta, jossa järjestöt ovat apuna organisoimassa muutoksen jalkautuksen ja yhteisökohtaisiin tilannetekijöihin sopeuttamista.



**Kuva 3.** Yhteiskunnallisten käyttäytymismuutostoimenpiteiden toteuttamisen keskitetty ja jaettu malli. (Heino, 2022b)

Parhaassa tapauksessa muutosprosessissa voidaan tällöin hyödyntää yksilöiden ja yhteisöjen omia vahvuuksia, ja siitä voidaan tehdä niiden tarpeita parhaalla mahdollisella tavalla palveleva.

## Lopuksi

Kompleksisten järjestelmien näkökulma on hedelmällinen lähestymistapa käyttäytymisen muutoksen ajatteluun ja jalkauttamiseen. Prosessissa hyödynnettäviä kompleksisten järjestelmien ominaisuuksia ovat esimerkiksi seuraavat:

- 1) *järjestelmän keskinäiset yhteydet*, eli huomioidaan eri osien ja komponenttien suhteet pikemminkin kuin yksittäiset osat erillään,
- 2) *itseorganisoituminen ja emergenssi*, eli järjestäytyneet käyttäytymisen muutokset voi muotoutua paikallisista vuorovaikutussuhteista ilman eksplisiittistä hierarkkista ohjausta tai keskitettyä suunnittelua, sekä
- 3) *järjestelmän ja ympäristön yhteisevoluutio*, eli esimerkiksi muutostoimenpide, sen kohderyhmä ja ympäristö vaikuttavat toistensa kehittämiseen.

Näitä ominaisuuksia hyödyntävät ja valjastavat toimet saattavat olla tehokkaita: esimerkiksi tyypin 2 diabeteksen hoidon parantamiseen tähtäävät

organisaatiointerventiot olivat sitä vaikuttavampia, mitä useampia näistä systeemisistä ominaisuuksista ne hyödynsivät (Leykum et al., 2007). Kompleksisuusnäkökulmaa voi hyödyntää myös eri toimijoiden kohdekäyttäytymiseen vaikuttavien asioiden (ja näiden keskinäisten suhteiden) kartoituksessa, interventioiden ajoituksen pohtimisessa ja interventioiden ja toimijoiden keskinäisten vaikutusten hahmottamisessa.

Käyttäytymismuutostieteen toimintatavat, kuten ongelmien konkretisointi erilaisiksi käyttäytymisiksi ja niiden hahmottaminen COM-B -mallin kautta, voivat vastavuoroisesti olla hedelmällisiä näkökulmia systeemiajatteluun, joka saattaa näyttäytyä päätöksentekijöille abstraktina ja vaikeasti jalkautettavana toimintamallina (Haynes et al., 2019). (Sosiaali)psykologisen käyttäytymismuutostutkimuksen ja kompleksisten järjestelmien näkökulman yhdistyminen on vasta nyt muotoutumassa (Centola, 2021a; Hankonen, 2020; Heino, 2020; Heino et al., 2021, 2022), mutta tulevaisuus on valoisa.

---

**Matti Heino** tutkii soveltavaa kompleksisuustiedettä käyttäytymisen muutoksen näkökulmasta, ja toimii Valtioneuvoston kanslian KETTU (Käyttäytymistieteellinen Ennakointi ja Tieto Tulevaisuuden hallinnossa) -työryhmässä sekä yhteiskunnallista kriisivalmiutta edistävässä Citizen Shield -hankkeessa.

**Nelli Hankonen** on sosiaalipsykologian professori Tampereen yliopistossa. Hän tutkii käyttäytymisen muutosta ja motivaatiota erityisesti hyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta.

---

## Lähteet

- Centola, D. (2021a). Change: How to Make Big Things Happen. Little, Brown Spark.
- Centola, D. (2021b). **Complex contagions**. In Research Handbook on Analytical Sociology (1st ed., pp. 321–335). Edward Elgar Publishing.
- Centola, D., Becker, J., Brackbill, D., & Baronchelli, A. (2018). **Experimental evidence for tipping points in social convention**. Science, 360(6393), 1116–1119.
- Epton, T., Currie, S., & Armitage, C. J. (2017). **Unique effects of setting goals on behavior change: Systematic review and meta-analysis**. Journal of Consulting and Clinical Psychology, 85(12), 1182.
- Guilbeault, D., Becker, J., & Centola, D. (2018). **Complex Contagions: A Decade in Review**. In S. Lehmann & Y.-Y. Ahn (Eds.), Complex Spreading Phenomena in Social Systems (pp. 3–25). Springer International Publishing.

- Hankonen, N. (2020, October 18). [Why is it useful to consider complexity insights in behaviour change research?](#) Presentation at the 5th Behaviour change Science and Policy (BeSP) symposium.
- Hankonen, N., & Renko, E. (2019). Psykologia ratkaisemassa maailman hankalia ongelmia. *Futura*, 38(2), 11–18.
- Haynes, A., Garvey, K., Davidson, S., & Milat, A. (2019). [What Can Policy-Makers Get Out of Systems Thinking? Policy Partners' Experiences of a Systems-Focused Research Collaboration in Preventive Health](#). *International Journal of Health Policy and Management*, 9(2), 65–76.
- Heino, M. T. J. (2020, October 19). [Complexity perspectives on behaviour change interventions](#). ... .. And Out Come the Systems | Käyttäytymisarkkitehtuuri.
- Heino, M. T. J. (2022a). [Attractor landscapes visualisation](#) (p. 54041 Bytes). figshare.
- Heino, M. T. J. (2022b). [Complexity and scale in communication efforts](#) (p. 309913 Bytes). figshare.
- Heino, M. T. J., Knittle, K., Noone, C., Hasselman, F., & Hankonen, N. (2021). [Studying Behaviour Change Mechanisms under Complexity](#). *Behavioral Sciences*, 11(5), 77.
- Heino, M. T. J., Proverbio, D., Resnicow, K., Marchand, G., & Hankonen, N. (2022). [Attractor landscapes: A unifying conceptual model for understanding behaviour change across scales of observation](#). PsyArXiv.
- Hunt, K., Wyke, S., Gray, C. M., Anderson, A. S., Brady, A., Bunn, C., Donnan, P. T., Fenwick, E., Grieve, E., Leishman, J., Miller, E., Mutrie, N., Rauchhaus, P., White, A., & Treweek, S. (2014). [A gender-sensitised weight loss and healthy living programme for overweight and obese men delivered by Scottish Premier League football clubs \(FFIT\): A pragmatic randomised controlled trial](#). *The Lancet*, 383(9924), 1211–1221.
- Knittle, K., Heino, M. T. J., Marques, M. M., Stenius, M., Beattie, M., Ehbrecht, F., Hagger, M. S., Hardeman, W., & Hankonen, N. (2020). [The compendium of self-enactable techniques to change and self-manage motivation and behaviour v.1.0](#). *Nature Human Behaviour*, 1–9.
- Koivuranta, E., & Rotkirch, A. (2021, December 17). [Järjestöt ovat valmiita auttamaan ja osallistumaan](#). Helsingin Sanomat.
- Leykum, L. K., Pugh, J., Lawrence, V., Parchman, M., Noël, P. H., Cornell, J., & McDaniel, R. R. (2007). [Organizational interventions employing principles of complexity science have improved outcomes for patients with Type II diabetes](#). *Implementation Science*, 2(1), 28.
- Linnansaari, A., & Hankonen, N. E. (2019). Miten terveyskäyttäytymiseen voidaan vaikuttaa?: Interventioiden suunnittelun ja arvioinnin pääpiirteitä. In S. Sinikallio (Ed.), *Terveyden psykologia*. PS-kustannus.
- Michie, S., Stralen, M. M. van, & West, R. (2011). [The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions](#). *Implementation Science*, 6(1), 42.
- Michie, S., & West, R. (2021). [Sustained behavior change is key to preventing and tackling future pandemics](#). *Nature Medicine*, 27(5), 749–752.
- Rothman, A. J., Simpson, J. A., Huelsnitz, C. O., Jones, R. E., & Scholz, U. (2020). [Integrating intrapersonal and interpersonal processes: A key step in advancing the science of behavior change](#). *Health Psychology Review*, 14(1), 182–187.
- Scheffer, M., Carpenter, S. R., Lenton, T. M., Bascompte, J., Brock, W., Dakos, V., van de Koppel, J., van de Leemput, I. A., Levin, S. A., van Nes, E. H., Pascual, M., & Vandermeer, J. (2012). [Anticipating Critical Transitions](#). *Science*, 338(6105), 344–348.

- Scholz, U., Berli, C., Lüscher, J., & Knoll, N. (2020). **Dyadic Behavior Change Interventions**. In K. Hamilton, L. D. Cameron, M. S. Hagger, N. Hankonen, & T. Lintunen (Eds.), *The Handbook of Behavior Change* (pp. 632–648). Cambridge University Press.
- Zhang, J., & Centola, D. (2019). **Social Networks and Health: New Developments in Diffusion, Online and Offline**. *Annual Review of Sociology*, 45(1), 91–109.





# Suuntana vaikuttavuus



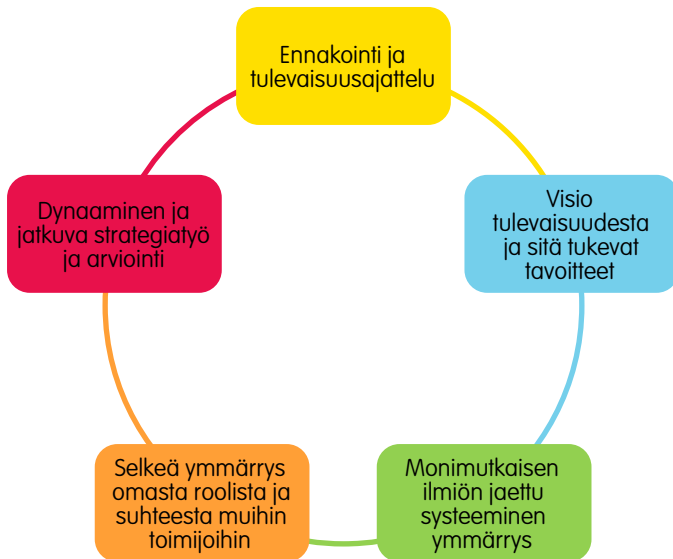
# Viisi askelta vaikuttavaan strategiatyöhön järjestöissä

**Katri Vataja & Anna Grant**

Katri Vataja ja Anna Grant toteavat, että perinteisiä strategiatyön käytäntöjä on päivitettävä vastaamaan uudennlaisiin haasteisiin. He tarkastelevat yllätyksiä ja epävarmuuksia sisältävän postnormaalien ajan strategiatyötä erityisesti ennakoivien ja tulevaisuusajattelun, systeemisuuden ja ilmiölähtöisyyden sekä vaikuttavuuden kautta. He esittelevät kolme case-esimerkkiä tavoista, joilla rikastaa strategiatyötä: Tulevaisuustajuus-menetelmän, osallistavan systeemikartoituksen ja tulevaisuustaulukon.

**M**ILLAINEN ROOLI JA MERKITYS on strategioilla ja strategisella johtamisella postnormaalissa ajassa, jossa epävarmuus, yllätykset ja ristiriitaisuudet korostuvat? Millaisia johtamisen ja tulevaisuuden rakentamisen välineitä järjestöt tässä ajassa tarvitsevat? Jos strategia mielletään viisivuotissuunnitelmana, joka antaa tarkat askelmerkit järjestön onnistumiselle, ovat strategiat vaikeuksissa. Yksityiskohtaiset pitkän tähtäimen suunnitelmat kestävät nimittäin huonosti postnormaalien yllätysten aikaa. Strategiselle ajattelulle ja johtamiselle on paikkansa myös nopeasti muuttuvassa maailmassa. Strategiatyön käytäntöjä ja oletuksia on kuitenkin syytä tarkastella ja päivittää, jotta ne vastaavat uudennlaisiin haasteisiin. Uskomme, että strategia johtamisen ja toiminnan ohjaamisen välineenä on hyvä silloin, kun se onnistuu tunnistamaan keskeiset ilmiöt ja muutostarpeet, luomaan yhteiset päämäärät ja tavoitteet sekä vahvistamaan organisaation identiteettiä. Strategiaa tarvitaan siis edelleen luomaan yhteistä suuntaa tulevaisuudelle ja ymmärrystä niistä valinnoista, joilla toivottu tulevaisuus rakennetaan. Suomea pidetään strategioiden luvattuna maana, mutta niiden toimeenpano ontuu. Kysymmekin, mihin tarvitaan strategiaa, joka ei ohjaa toimintaa ja valintoja. Strategiatyö tarkoittaa lukuisia poisvalintoja. Rajaaminen, selkeyttäminen ja kirkastaminen ovat strategiatyön vaikeimpia, mutta tärkeimpiä toimia.

Tarkastelemme tässä artikkelissa postnormaalien ajan strategiatyötä erityisesti vaikuttavuuden, systeemisyiden ja ilmiölähtöisyyden sekä tulevaisuusorientaation kautta. Kuvaamme strategiatyötä viidestä osa-alueesta muodostuvana jatkuvana iteratiivisena kehänä (kuva 1).



**Kuva 1.** Vaikuttavan strategiatyön osa-alueet

## Ennakointi ja tulevaisuusajattelu luovat ymmärrystä strategisille valinnoille

Olemme yhä näkyvämmiin siirtyneet aikaan, jota tulevaisuudentutkijat luonnehtivat postnormaaliksi. Sille on ominaista yllätysten, jännitteiden ja ristiriitaisuuksien lisääntyminen. Se on maailma, jossa vanhat toimintamallit eivät ole enää kestäviä, mutta uusia ei ole vielä syntynyt tai vakiintunut. (Sardar 2015.) Yllätysten, epävarmuuksien ja ristiriitaisuuksien maailmassa ennakkoinnin ja tulevaisuusajattelun rooli korostuvat. Ratkaisuja aikamme viheliäisiin ongelmiin tai kriiseihin, jotka yllättävät meidät, ei voida löytää enää vain taaksepäin katsomalla. Muutoksen tekemiseen tarvitaan yhä enemmän ennakoivaa otetta sekä ymmärrystä kokonaisuuksista ja asioiden välisistä suhteista. Kuvaamme seuraavassa tulevaisuuskytymyksiä, joita

strategiatyössä on tärkeä esittää sekä tulevaisuustietoa ja ennakkoinnin menetelmiä, joita strategiatyössä voidaan hyödyntää.

Ennakointia ja tulevaisuusajattelua tarvitaan vastaamaan kysymyksiin, millaista tulevaisuutta strategioilla rakennetaan ja millaisiin käsityksiin tulevaisuudesta visiot ja strategiat pohjautuvat. Ennakoinnista on useita määritelmiä, mutta yleisesti ottaen se on pohdintaa nykyhetken muutoksista, vaihtoehtoisista tulevaisuuksista ja toimenpiteistä, joilla toivottuun tulevaisuuteen voitaisiin päästä. Ennakointi postnormaalissa ajassa ei voi olla enää vain tiedontuottamista, vaan tarvitaan yhä enemmän tulevaisuusajattelun ja tulevaisuuslukutaidon vahvistamista. Tulevaisuusajattelulla tarkoitetaan nykyhetken muutosten ja tulevaisuutta koskevien oletusten tunnistamista ja haastamista, vaihtoehtoisten tulevaisuuksien kuvittelua ja niiden peilaamista nykyhetken valintoihin. Muutoksen tekeminen pitää sisällään toisiinsa liittyviä tekoja, jotka vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen, yhteiskunnan rakenteisiin sekä ajatusmalleihin ja ihanteisiin. (Dufva ym. 2021.) Tulevaisuusajattelu on taito, jota jokainen järjestö voi kehittää ja siten vahvistaa rooliaan toivotun tulevaisuuden rakentajana.

Postnormaalien ajan strategiatyössä tarvitsemme laaja-alaista ja moniäänistä tulevaisuuskeskustelua, tulevaisuusoletusten haastamista ja tulevaisuuskuvioiden rikastamista. Tulevaisuuskeskustelu on helposti yksipuolista ja tulevaisuuspohdinnat eivät kytkeydy strategioihin ja niiden pohjalta tehtäviin päätöksiin ja valintoihin. Postnormaalissa strategiatyössä tarvitaan vanhojen totuuksien ja oletusten haastamista, kykyä ja uskallusta nostaa esiin uusia ideoita ja mahdollisuutta kuvitella toisenlaisia tulevaisuuksia. Jos strategiaa työstetään vain pienessä samanmielisten ihmisten piirissä, on se todennäköisesti helppoa ja suoraviivaista, mutta näkökulma tulevaisuuden menestystekijöihin ja strategiaan painopisteisiin jää helposti liian kapeaksi. Tällaiset strategiat kestävät myös huonosti aikaa.

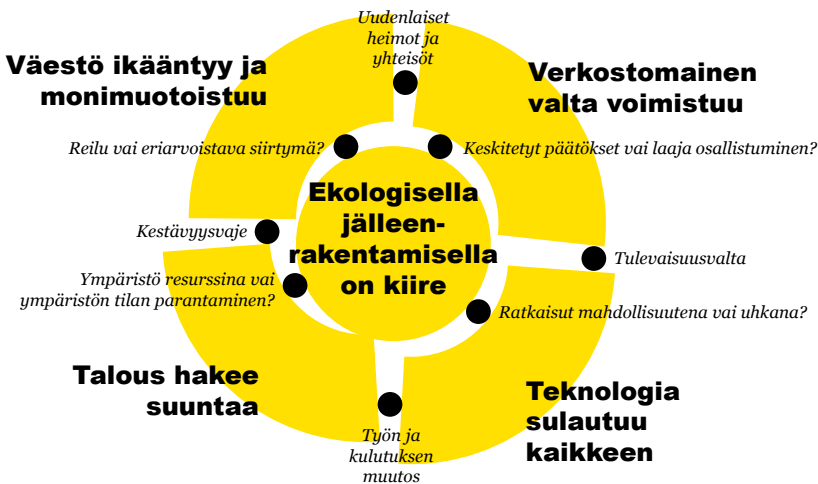
## Case 1: Tulevaisuuskyvykkyyttä strategiatyöhön

Järjestön tulevaisuuskyvykkyyttä voi lähteä vahvistamaan esimerkiksi Tulevaisuustaajuuden avulla. Tulevaisuustaajuus on Sitrassa kehitetty menetelmä, jonka tavoitteena on lisätä ihmisten kykyä kuvitella erilaisia tulevaisuuksia ja toimia toivotun tulevaisuuden toteutumiseksi. Kyseessä on kolmetuntinen työpajamenetelmä, jonka voi ottaa helposti käyttöön avoimesti tarjolla olevien materiaalien avulla. Tulevaisuustaajuus tutustuttaa tulevaisuusajatteluun ja auttaa työpajaan osallistuvia ihmisiä hahmottamaan myönteisen tulevaisuuden, jota halutaan rakentaa käytännössä. Menetelmä rakentuu kolmesta osiosta, jotka kannustavat: 1) Haastamaan olemassa olevia

oletuksia tulevaisuudesta. 2) Kuvittelemaan toisenlaisia tulevaisuuksia ja keskustelemaan niistä toisten kanssa. 3) Toimimaan ja vaikuttamaan tulevaisuuteen. Tavoitteena ei ole päätyä yksimielisyyteen siitä, millainen tulevaisuuden pitäisi olla, vaan rohkaista pohtimaan erilaisia vaihtoehtoisia ja toivottavia tulevaisuuksia ja löytää askelia tuon tulevaisuuden toteuttamiseen. Menetelmä rakentaa yhteisöllisyyttä luomalla dialogia tulevaisuudesta. (Poussa ym. 2021; [www.sitra.fi/tulevaisuustajaajuus](http://www.sitra.fi/tulevaisuustajaajuus).)

## Megatrendit ja heikot signaalit strategiatyössä

Strategiatyössä tulevaisuuden tarkastelu kannattaa aloittaa hahmottamalla tulevaisuuden isoja muutoksia. Sitran megatrendit (Dufva 2020) auttavat ymmärtämään tulevaisuuden mahdollisia kehityskulkuja, hahmottamaan megatrendien muodostamaa kokonaiskuvaa ja ilmiöiden välisiä jännitteitä. Tulevaisuuskeskustelussa huomio keskittyy usein vain tiettyyn ilmiöön, vaikka usein juuri ilmiöiden väliset keskinäisriippuvuudet ja jännitteet tekevät niiden ratkaisemisesta kompleksisia. Esimerkiksi ekologisen kestävyyskriisin ratkaisemisessa keskiössä ovat jännitteet suhteessa päätöksentekoon, talouteen, ihmisiin ja teknologiaan. Hyvinvoinnin kysymyksiä ei voida ratkaista irrallaan toimintaympäristön muutoksista.



Kuva 2. Sitran megatrendit (Dufva 2020)

Megatrendit auttavat tunnistamaan muutoksia, jotka ovat jo käynnissä. Strategiat ovat perinteisesti tukeutuneet suunnitteluorientaatioon ja jatkuvuuksiin tukeutuminen on ollut vahvaa. Puhutaan myös polkuriippuvuuksista. Postnormaalissa ajassa on kuitenkin yhä keskeisempää tunnistaa uudistamisen ja uudistumisen paikkoja – pakkojakin – ja siten olla valmiimpia tulevaisuuteen. Megatrendien rinnalla kannattaa tarkastella myös heikkoja signaaleja, sillä ne auttavat ajattelemaan epäjatkuvuuksia ja avartamaan ajattelua toisenlaisista tulevaisuuksista (Dufva & Rowley 2022). Heikko signaali ymmärretään ensioireena muutoksesta tai merkinä nousevasta asiasta, joka saattaa olla tulevaisuudessa merkittävä (Hiltunen 2010). Strategian kannalta on tärkeää ymmärtää, että heikko signaali voi olla merkki jostain suuremmasta mahdollisesta muutoksesta. Tunnistetaanko nämä muutokset riittävästi ja riittävän ajoissa uusina mahdollisuuksina ja mahdollisina disruptioina? Heikkoja signaaleja voi käyttää myös tulevaisuuden riskien tunnistamisessa ja siten vahvistaa kykyä varautua tulevaisuuteen. Heikkojen signaalien tarkastelu auttaa parhaimmillaan tunnistamaan ja haastamaan tulevaisuusoletuksia ja avartamaan omaa käsitystä siitä, mitä kaikkea voi tapahtua tulevaisuudessa. Millaiset muutokset olisivatkaan mahdollisia? Mitä jos toimisimmekin toisin? Heikot signaalit ovat keino laajentaa ymmärrystä erilaisista näkökulmista ja niiden avulla voidaan rikastaa ajattelua ja moniäänisyyttä strategiatyössä.

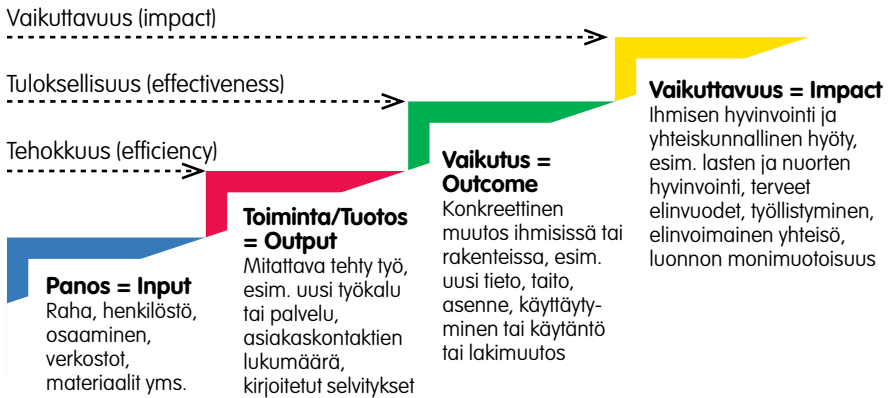
## Visio ja vaikuttavuustavoitteet kertovat muutoksen suunnasta

Megatrendien ja heikkojen signaalien pohjalta muodostettavien tulevaisuuskuvioiden jälkeen on vastattava kysymykseen, millainen on se toivottu tulevaisuus, jota kohti edetään. Millaisia muutoksia tämä visio edellyttää ja keneltä, ja mikä on järjestön rooli tämän tulevaisuuden rakentamisessa? Postnormaalien ajan haasteena on luoda uusia, innostavia ja toivoa luovia tulevaisuuskuvia, jotka ottavat nykyhetken haasteet tosissaan.

Japanilaisen sanonnan mukaan visio ilman toimintaa on päiväunta, mutta toiminta ilman visiota on painajaista. Strategisen johtamisen tehtävänä on kytkeä toivottu tulevaisuus toimintaan. Kun ollaan tekemässä yhteiskunnallista muutosta, tarvitaan vaikuttavuusajattelua. Vaikuttavuusketjun avulla tavoitteita ja toimintaa voi jäsentää resurssien, toiminnan ja tuotosten, vaikutusten ja vaikuttavuuden ketjuna (ns. IOOI-malli, kuva 3). IOOI-mallin mukainen jäsenitys on karkea yksinkertaistus, joka palvelee ennen kaikkea tavoitteiden asettamista, eikä korvaa syvällistä ymmärrystä vuorovaikutuksesta, jolla muutokset todellisuudessa syntyvät.

Yhteiskunnalliset muutokset syntyvät harvoin lineaarisesti, minkä vuoksi niin kutsutut loogiset mallit eivät tavoita muutosten kompleksista luonnetta. Strategiatyöhön tarvitaan siksi myös muita, ilmiöiden ja muutosten luonnetta ja vuorovaikutussuhteita kokonaisvaltaisemmin tarkastelevia tapoja.

Muutosteoriat (*theories of change*) ovat keskeinen työkalu, jolla laajasti ymmärrettyä tarkoitetaan prosessia ja kuvausta siitä, miten muutoksen oletetaan syntyvän. Muutosteoriaa voidaan hyödyntää niin yksinkertaisten ja mekaanisten kuin dynaamisten, kompleksisten ja systeemisten muutosten ymmärtämiseen. Muutosteorian tehtävänä on sanoittaa, miksi ja millaista muutosta tarvitaan tunnistettujen haasteiden ratkaisemiseksi ja toivotun tulevaisuuden rakentamiseksi. Muutosteorioiden jäsentämiseksi ja kuvaamiseksi on olemassa malleja perinteisistä kaavioista aina systeemisyys-teen ja tarinallisuuteen pohjautuviin menetelmiin. Olennaista on ymmärrys ilmiöistä.



**Kuva 3.** Vaikuttavuusketju eli ns. IOOI-malli

## Ilmiölähtöisyys tukee kokonaisuuden ja tarvittavien muutosten hahmottamista

Järjestöt pyrkivät usein edistämään toiminnallaan jotakin inhimillistä tai yhteiskunnallista hyvää. Esimerkkejä tästä ovat ihmisten mielen- tai fyysisen terveyden vahvistaminen, ihmisoikeuksien edistäminen, yhteisön elinvoimaisuuden vahvistaminen, luonnon monimuotoisuuden vaaliminen sekä lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistäminen.

Kaikki yllä nimetyt ja monet muut ovat yhteiskunnassamme huomion-arvoisiksi luokiteltuja aiheita, joihin eri tahot valitsevat kohdistaa toimenpiteitä. Ne ovat ilmiöitä. On olemassa yksinkertaisia ilmiöitä ja kompleksisia ilmiöitä. On myös olemassa erityyppisiä konteksteja ja toimintaympäristöjä. Keskeisin kysymys on se, miten vaikuttavuus syntyy kunkin ilmiön osalta ja kyseisessä kontekstissa. Tämän hahmottamiseksi on ymmärrettävä oman järjestön kohdeilmiön luonne. Se taas edellyttää kokonaisuuksien systeemistä ymmärrystä eli ilmiölähtöisyyttä. Ilmiölähtöisyys on ”tapa hahmottaa asioita osana laajempaa järjestelmää ja asiakokonaisuutta erillisten yksittäisten osien sijaan” (Sitra 2018).

Jotta voidaan identifioida tarvittavat muutokset ja rakentaa uskottava vaikuttavuusketju, on luotava syvälinen ymmärrys ilmiöstä ja siihen mahdollisesti liittyvistä kausaalisuhteista. Ymmärryksen on pohjaututtava aiempaan kokemukseen, eri sidosryhmien näkemyksiin sekä asiaankuuluvaan tutkimukseen. Avaamme esimerkin avulla (case 2), miten ilmiölähtöisyyttä voidaan toteuttaa käytännössä tarvittavien muutosten ja ratkaisuvaihtoehtojen hahmottamisessa.

## Case 2: Osallistava systeemikartoitus

Osallistava systeemikartoitus on Isossa-Britanniassa kehitetty ja sovellettu kompleksisten ilmiöiden mallinnusmenetelmä. Menetelmän ytimessä on fasilitoitu työpajaprosessi, jonka aikana ilmiön parissa työskentelevien sidosryhmien edustajat tuottavat kaavion, jonka he uskovat parhaiten kuvaavan systeeminsä kausaalista rakennetta. Systeemikartoituksen kohteena on jokin ilmiö ja prosessia ohjaa kysymys. Kartoitusprosessi on sekä tehokas tiedonkeruumenetelmä että oppimiskokemus niille, jotka osallistuvat ja tunnistavat yhdessä eri tekijöitä ja niiden välisiä suhteita.

Systeemikartoitus-menetelmää sovellettiin lasten ja nuorten hyvinvoinnin tarkasteluun ilmiölähtöisesti Englannin opetusministeriön toimeksiannosta vuonna 2019. Systeemikartoituksen tarkoitus oli luoda jaettava ymmärrystä lasten ja nuorten hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja niiden välisistä suhteista. Kartoitus toteutettiin, koska tilastotiedon ja alan akateemisen kirjallisuuden pohjalta ei kyetty luomaan yhteneväistä näkemystä ilmiöstä. Alan ammattilaisia ja asiantuntijoita järjestöistä, julkisesta hallinnosta, kouluista ja yliopistoista kutsuttiin osallistumaan kahteen työpajaan. Työpajoissa heitä tuettiin sanoittamaan käsityksensä niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat lasten ja nuorten hyvinvointiin, sekä tunnistamaan tekijöiden keskinäisiä suhteita ja riippuvuuksia. Lisäksi järjestettiin kolmas työpaja, jossa tutkijoiden tuottamaa alustavaa systeemikarttaa testattiin ja täydennettiin.

Työpajaprosessia ohjasi kysymys: Mitkä tekijät vaikuttavat lasten ja nuorten hyvinvointiin ja miten?

Tuotettu systeemikartta sisältää 21 eri sidosryhmän edustajan yhteisen näkemyksen lasten ja nuorten hyvinvointiin vaikuttavien muuttujien välisten syy-seuraussuhteiden luonteesta (positiivinen tai negatiivinen) ja suunnasta eli mikä vaikuttaa mihinkin. Kartta tukee osaltaan päätöksentekoa lasten ja nuorten hyvinvoinnin vahvistamiseen tähtäävistä vaikuttavuustavoitteista, eri toimijoiden vaikutustavoitteista sekä tarvittavista toimenpiteistä. Systeemikarttaan voi tutustua ”A system mapping approach to understanding child and adolescent wellbeing” raportissa. (Smith & Hamer 2019.)

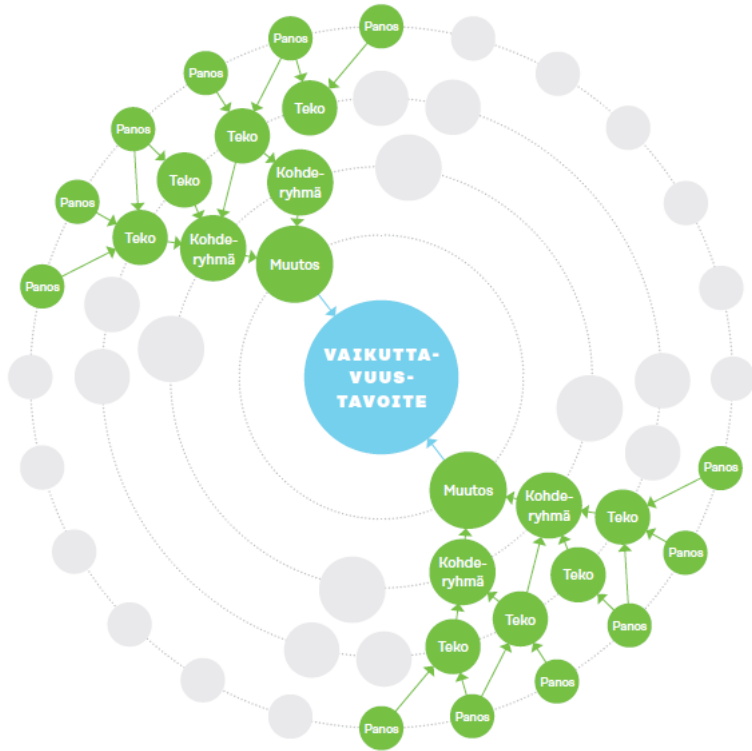
## Vaikuttavuus saadaan aikaan verkostomaisella toiminnalla

Monet niistä ilmiöistä, joiden parissa järjestöt toimivat, ovat kompleksisia. Kompleksisessa ympäristössä merkittäviä yhteiskunnallisia muutoksia eli vaikuttavuutta saadaan aikaan vain yhteistyöllä. Totesimme johdannossa, että strategia johtamisen ja toiminnan ohjaamisen välineenä on toimiva silloin, kun se onnistuu tunnistamaan keskeiset ilmiöt ja muutostarpeet, luomaan yhteiset päämäärät ja tavoitteet sekä vahvistamaan organisaation identiteettiä. Miten yksittäisen järjestön strategiatyö ja vaikuttavuuden edellyttämä yhteistyö linkitetään yhteen? Vastaus on: eri toimijoiden välisen ilmiölähtöisen vaikuttavuuden suunnittelun avulla.

Kuvasimme edellisessä kappaleessa, mitä ilmiölähtöisyys on ja miten sitä on toteutettu käytännössä. Kun toimijat ovat hahmottaneet yhdessä ilmiön luonteen, siihen liittyvät kausaalisuhteet sekä identifioineet keskeiset muutostarpeet, ne kykenevät valitsemaan yhteisiä päämääriä ja tavoitteita. Tavoitteista keskeisin on jaettu vaikuttavuustavoite (impact goal), jota kohti eteneminen edellyttää usein monia erilaisia ja eri tasoisia toimenpiteitä. Eri järjestöjen vaikuttavan strategian ytimessä voi siten olla sama visio ja vaikuttavuustavoite. Jotta yhteiskunnallista vaikuttavuutta voidaan saada aikaan kompleksisen ilmiön osalta, tarvitaan eri toimijoiden yhteistoimintaa yhteisen päämäärän eteen. Tätä voidaan kutsua vaikuttavuuden ekosysteemiksi, jossa vaikutuskehät muodostavat useiden tekojen ja panosten verkoston, kuten alla olevassa kuvassa näkyy. (Heliskoski ym. 2018.)

Vaikuttavuuden ekosysteemissä on tärkeää, että kullakin toimijalla on selkeä ymmärrys omasta roolista ja suhteesta muihin toimijoihin. Vaikuttaa strategiatyötä ohjaavia kysymyksiä ovat: Mihin järjestö toiminnassaan keskittyy ja miksi? Millaisia tuloksia ja vaikutuksia järjestön on saatava aikaan edistääkseen yhdessä tavoiteltua yhteiskunnallista vaikuttavuutta?





**Kuva 4.** Vaikuttavuuden ekosysteemi (Heliskoski ym. 2018)

## Jatkuva ja dynaaminen strategiatyö ja arviointi

Johdannossa totesimme, että postnormaalissa ajassa voi unohtaa tarkat viisi-vuotissuunnitelmat. Mutta mitä tulee tilalle? Jos järjestön toiminnalla halutaan saada aikaan aidosti yhteiskunnallista vaikuttavuutta, tarvitaan dynaamista ja jatkuvaa strategiatyötä. Jatkuva strategiatyö sisältää lupauksen, että strategisia tavoitteita ja keinoja niiden saavuttamiseksi voidaan haastaa, päivittää ja täsmentää sitä mukaan, kun ymmärrys niiden relevanssista ja toimintaympäristöstä lisääntyy.

Jatkuva strategiatyö edellyttää käytännössä sitä, että strateginen ajattelu ja johtaminen otetaan osaksi päivittäistä työtä. Tehdäänkö oikeita asioita? – on strategisen johtamisen keskeinen kysymys. Strategia ei näin ollen ole vain määräaikainen prosessi, joka tuottaa dokumentin. Jotta strategia on

vaikuttava, eli ohjaa päätöksiä ja toimintaa, on strategiselle johtamiselle varattava systemaattisesti aikaa arjessa. Strategista johtamista ei voi ulkoistaa. Strategian relevanssia on tarpeen peilata jatkuvasti toimintaympäristön muutoksiin ja kysyä, tehdäänkö oikeita asioita ja vievätkö toimet kohti järjestön tavoittelemaa tulevaisuutta ja vaikuttavuutta. Mitä turbulentimpi toimintaympäristö, sitä enemmän tarvitaan jatkuvaa strategian ja toiminnan reflektointia. Strategian vaikuttavaan johtamiseen tarvitaan myös palautesyklejä toiminnasta tavoitteisiin. Kehittämistä tukevan vaikuttavuuden arviointi korostuu, kun ollaan tekemisessä kompleksisten ilmiöiden kanssa, joiden suhteen ymmärrys ongelman luonteesta ja tarvittavista ratkaisuista lisääntyy tyypillisesti tekemisen kautta.

Koronan ja Ukrainan sodan kaltaiset äkilliset kriisit ovat pakottaneet eri toimijoita tarkastelemaan toimintaansa uudessa valossa. Kun kriisejä ja äkillisiä muutoksia peilataan suhteessa järjestön toimintaan, on hyvä tarkastella strategisia valintoja ja niitä toteuttavaa toimintaa kahden kysymyksen valossa: 1) Mitä on pakko tehdä nyt? 2) Mitä kannattaa tehdä huomioiden pidemmän aikavälin vaikutukset? Ensimmäinen kysymys peilaa sitä, miten toimintaympäristö muuttuu ja siten edellytykset tai tarpeet järjestön toiminnalle. Nouseeko uudesta tilanteesta tarpeita, joihin järjestön olisi tärkeämpää tarttua kuin mitä aiemmin strategiassa oli tunnistettu? Onko toiminnan painopisteitä muutettava? Missä määrin strategiset tavoitteet pysyvät ennallaan ja tarvitaan esimerkiksi uudenlaisia keinoja toteuttaa niitä?

Tavoiteltuun vaikuttavuuteen ja vaikutuksiin johtavien polkujen on eletävä toimintaympäristön muutosten mukana. Kysymys pidemmän aikavälin muutoksista suuntaa huomioita kriisin mahdollisiin vaikutuksiin järjestön toiminnalle, joita tulee tarkastella sekä mahdollisuuksien että riskien ja uhkien näkökulmasta. Kriisit voivat olla uudistumisen paikkoja, sikäli kun niissä avautuu uudenlaisia ikkunoita tulevaisuuteen vaikuttamiselle. Kuitenkin, jotta uudistuminen olisi mahdollista ja toivottavaa tulevaisuutta rakentavaa, tarvitaan pohdintaa päätösten, valintojen ja tekojen pidemmän aikavälin vaikutuksista sekä näkemystä yhteisestä visiosta. Kriisiarjessa tämä näkyy jännitteenä, sillä kun tarvitaan nopeita päätöksiä, horisontti helposti kapeutuu ja lyhenee.

### Case 3: Tulevaisuustaulukko Ukrainan sodan vaikutuksista

Venäjän hyökkäys Ukrainaan helmikuussa 2022 on esimerkki äkillisestä muutoksesta, joka pakottaa järjestöt arvioimaan uudelleen toimintaansa. Mitä tämä tarkoittaa meille, toiminnallemme, strategiallemme? Sota itseltään järkyttävänä tapahtumana nostaa esiin uhkakuvia ja kaventaa näkymiä

tulevaisuuteen. Samaan aikaan olisi kuitenkin tärkeää pystyä hahmottaa tulevaisuuden erilaisia mahdollisia kehityssuuntia sekä tekoja, joita jo tässä hetkessä tarvitaan toivottuun tulevaisuuteen vaikuttamiseksi. Kuten kriiseissä yleensä, myös Venäjän hyökkäyssodassa on uhkien lisäksi myös paljon valinnan paikkoja ja mahdollisuuksia vauhdittaa toivottavia muutoksia. Kriisien keskellä on tärkeää tunnistaa myös toivoa luovia mahdollisuuksia ja eritoten nykyhetkessä tehtäviä toimenpiteitä.

Mitä tämä tarkoittaa käytännössä? Sitra julkaisu (Dufva, Vataja, Wartiovaara 2022) Ukrainan sodan vaikutusten ennakoinnista tarjoaa megatrendien mukaan jäsennellyn tulevaisuustaulukon, jota voi helposti hyödyntää järjestöjen työssä. Taulukkoon on koottu 15 Ukrainan tilanteeseen liittyvää epävarmuutta ja muuttujaa, joita on oleellista katsoa Suomen tulevaisuuden kannalta. Jokaiseen muuttujaan liittyy 3–4 tulevaisuuden vaihtoehtoa 5–10 vuoden aikajänteellä. Tulevaisuustaulukon kokoamista on ohjannut kysymys, mitkä ovat keskeiset Ukrainan kriisiin liittyvät epävarmuudet, joissa voidaan tunnistaa vaihtoehtoisia kehityssuuntia. Julkaisu tarjoaa työkaluja, joiden avulla eri toimijat voivat saada paremmat valmiudet toimia yllätysten maailmassa.

Tulevaisuustaulukkoa voi hyödyntää eri tavoin riippuen käytettävissä olevasta ajasta. Se auttaa hahmottamaan nopeasti kriisin kokonaiskuvan, ymmärtämään ilmiöiden välisiä keskinäisriippuvuuksia ja jännitteitä sekä tunnistamaan erilaisia mahdollisia kehityskulkuja. Taulukon pohjalta kuka tahansa voi luoda skenaarioita eli kuvauksia erilaisista tulevaisuuden tiloista ja tapahtumista. Niiden tarkoituksena on auttaa kuvittelemaan tulevaisuuden erilaisia mahdollisia vaihtoehtoja.

- Millaisia vaikutuksia tulevaisuustaulukon muuttujilla voi olla järjestön toimintaan?
- Tunnistatteko jotain muita toiminnallenne keskeisiä muuttujia ja niihin liittyviä vaihtoehtoisia kehityssuuntia?
- Millaisia uusia mahdollisuuksia, uhkia ja riskejä muuttujiin voi liittyä?
- Mitä olisi tärkeä tehdä jos nyt?

## Yhteenveto

Postnormaali yllätysten aika haastaa uudistamaan strategisen johtamisen käytäntöjä. Strategisen ajattelun ja strategioiden tarve ei ole kadonnut, mutta tarvitaan aiempaa parempaa ymmärrystä vaikuttavuuden edellytyksistä, ilmiöiden systeemisestä luonteesta, keskinäisriippuvuuksista ja jännitteistä, yhteistoiminnasta ja verkostojen keskeisyydestä. Lisäksi tarvitaan

tulevaisuusajattelua ja -orientaatiota, jotka antavat välineitä pitkän aikavälin vaikutusten arvioimiseen ja kestävämpien päätösten tekemiseen. Olemme artikkelissa avanneet näitä vaikuttavan strategiatyön ulottuvuuksia iteraatiivisen kehän kautta. Vaikuttava strategiatyö haastaa perinteisiä oletuksia siitä, miten strategioita tehdään ja johdetaan muutoksiksi, mutta myös sitä, keiden kanssa tavoitteita asetetaan ja toteutetaan. Jokaista tässä kuvattua osa-aluetta on olennaista tarkastella osallisuuden ja toimijuuden näkökulmasta ja kysyä, keiden tulisi olla mukana tulevaisuuden rakentamisessa? Reilu ja kestävä tulevaisuus voidaan tehdä vain yhdessä.

---

**Anna Grant** työskentelee Sitrassa strategia-asiantuntijana. Hänellä on monivuotinen kokemus strategia- ja vaikuttavuustyöstä sekä arvioinnista kansainvälisillä areenoilla. Hän tukee mielellään järjestöjä sekä julkisen ja yksityisen sektorin toimijoita reilumman ja kestävämmän yhteiskunnan rakentamisessa. Anna on koulutukseltaan politiikan tutkija ja yhteiskuntaetiiikkaan erikoistunut filosofian tohtori.

**Katri Vataja** toimii Sitrassa ennakointi- ja strategiajohtajana. Hänellä on laaja-alainen kokemus strategiatyöstä ja ennakkoinnista, organisaatioiden ja johtamisen kehittämisestä sekä arvioinnista, ja hän tarkastelee näitä mieluiten yhdessä ja mahdollisuuksina reilun, kestävä ja innostavan tulevaisuuden rakentamiseen. Katri on koulutukseltaan sosiologi ja hallintotieteiden tohtori.

---

## Lähteet

- Dufva, Mikko (2020) [Megatrendit 2020](#). Sitran selvityksiä 162.
- Dufva, Mikko, Grabtchak, Anna, Ikäheimo, Hannu-Pekka, Lähdemäki-Pekkinen, Jenna & Poussa, Liisa (2021) [Vaikuta tulevaisuuteen](#). Sitran selvityksiä 174.
- Dufva, Mikko & Rowley Christopher (2022) [Heikot signaalit](#). Sitran selvityksiä 200.
- Dufva, Mikko, Vataja, Katri & Wartiovaara, Anna (2022) [Ennakointia Ukrainan sodan vaikutuksista](#). Sitra.
- Hiltunen, Elina (2010) Weak signals in organizational futures learning. Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis, A, 365.
- Poussa, Liisa, Lähdemäki-Pekkinen, Jenna, Ikäheimo, Hannu-Pekka & Dufva, Mikko (2021) [Tulevaisuustaajuus – Käsikirja työpajan vetäjälle](#). Sitran selvityksiä 173.
- Sardar, Ziauddin (2015). Postnormal times revisited. Futures, 67, 26–39.
- Sitra (2018) [Ilmiölähtöisen suunnitellun työkalupakki](#). Sitran työpaperi.
- Heliskoski, Jonna, Humala, Heidi, Kopola, Riina, Tonteri, Anna & Tykkyläinen, Saila (2018) [Vaikuttavuuden askelmerkit. Työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajille](#). Sitran selvityksiä 130.

Smith, Jenny and Hamer, John (2019) [A system mapping approach to understanding child and adolescent wellbeing. Research Report](#). Department for Education. United Kingdom.

# MUUTOSTEN TIET KIETOUTUVAT YHTEEN

**T**ämän päivän haasteiden edessä kukaan ei selviä yksin ja asioihin ei voi vaikuttaa riittävästi yksin. Vanhat reitit eivät enää riitä. Meitä haastaa nopeasti muuttuva kompleksinen maailma.

Tulevaisuus edellyttää, että näemme asiat kokonaisuuksina ja kiedomme tiemme yhteen muiden kanssa. Julkaisun nimi Muutosten tiet kietoutuvat yhteen kuvaa asioiden ja ilmiöiden punoutumista sekä kietoutunutta yhteistä matkaamista kohti tulevaa, johon voimme tämän päivän valinnoillamme vaikuttaa.

Tämä artikkelikokoelma tarjoaa kattauksen monipuolista asiantuntijuutta edustavien kirjoittajien erilaisia näkökulmia lähestyä kompleksista maailmaa, jossa systeemisen muutoksen aikaansaaminen, lähtökohdainen lähestymistapa ja yhteiskehittäminen ovat avaimia vaikuttaa yhteiskunnallisiin haasteisiin.

Julkaistu on suunnattu muutoksentekijöille ja kaikilla meillä on roolimme muutoksen aikaansaamisessa. Julkaisun tarkoituksena on johdatella lukijat muutoksen matkalle ja innostaa erityisesti järjestötoimijoita tarkastelemaan omaa toimintaa osana yhteiskunnallista muutosta ja näin rakentamaan tulevaisuutta, joka muodostuu hyvän ja kestävä elämän edellytyksistä.

## Muutoksen tie



ISSN 2489-3137 (verkko)  
ISBN 978-952-7521-00-7 (verkko)

