

Strategiasta vaikuttavuuteen

Katri Vataja
Toimitusjohtaja

@KatriVataja
[linkedin.com/in/katrivataja/](https://www.linkedin.com/in/katrivataja/)



“On parempi tehdä oikeita asioita väärin kuin väärää asioita oikein”

Russell L. Ackoff

itla

Vaikuttavuuden vaatimus huipussaan

Orpon hallitusohjelmassa vaikuttavu* mainitaan 81 kertaa ja ”vahvaa ja välittävää Suomea” rakennetaan vaikuttavuutta lisäämällä ja varmistamalla, muun muassa

- sote-palvelujärjestelmässä, mielenterveys- ja päihdepalveluissa, pääomasijoitus- ja yritysrahoitustoiminnassa, valtionohjauksessa, opiskelija- ja oppilashuollossa, työvoimapalveluissa, ammatillisessa koulutuksessa, teollisuuspolitiikassa, soiden ja metsien suojelussa ja EU:n Venäjä-politiikassa.
- Lasten, nuorten ja vanhempien psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin osalta tavoitellaan panostusta kansalliseen arviointiosaamiseen ja vaikuttavuustietoon sekä yhdenmukaisesti arvioitujen ja vaikuttaviksi todettujen menetelmien käyttöönottoon sosiaali- ja terveydenhuollossa.

Vaikuttavuuden monimerkityksellisyys

- Vaikuttavuus toimii strategioissa ja puheissa joustavana käsitteenä ja ns. "rajaobjektina", joka voi merkitä eri asioita eri yhteyksissä.
- Vaikka vaikuttavuuskeskustelun perinteet ovat pitkät, on edelleen tarvetta lisätä ymmärrystä erilaisista näkökulmista (esim. effectiveness vs. impact, vaikutus vs vaikuttavuus, attribuutio vs kontribuutio)
- Vaikuttavuuteen liittyvät merkitykset ja käytännöt elävät myös ajassa. Vaikuttavuusyhteiskunta on pohjimmiltaan "erilaisten vaikuttavuuksien yhteiskunta" (Rajavaara 2006).

Ei ole yhtä oikeaa tapaa ajatella vaikuttavuudesta, mutta on erilaisia ilmiöitä ja tiedollisia tarpeita.

- Vaikuttavuuden johtamiseksi ja arvioimiseksi on ymmärrettävä, millaisista kysymyksistä ja taustaoletuksista erilaiset vaikuttavuuskäsitykset kumpuavat.
- Vaikuttavuusajattelua voi jäsentää suhteessa neljään kysymykseen:
 - 1) Kuinka tiukasti vaikutukset ovat ennalta asetettuja ja kuinka paljon muutosten johtamisessa ja arvioinnissa on tilaa ennakoimattomille, tahallisille ja tahattomille vaikutuksille (ts. kontekstin merkitys)
 - 2) tavoitellaanko vaikuttavuudella mikro- vai makrotason muutoksia,
 - 3) oletetaanko vaikutusketjut lineaarisiksi ja ennustettaviksi vai systeemisiksi ja syklisiksi
 - 4) painottuuko vaikutuksia koskevissa tiedonintresseissä keskimääräisyys ja yhdenmukaisuus (esimerkiksi väestötason vaikutukset) vai kontekstuaalisuus ja kokemuksellisuus (Hearn & Buffardi 2016).

Dynamiikka ohjaa arvioinnin menetelmällisiä valintoja (Vataja 2023)

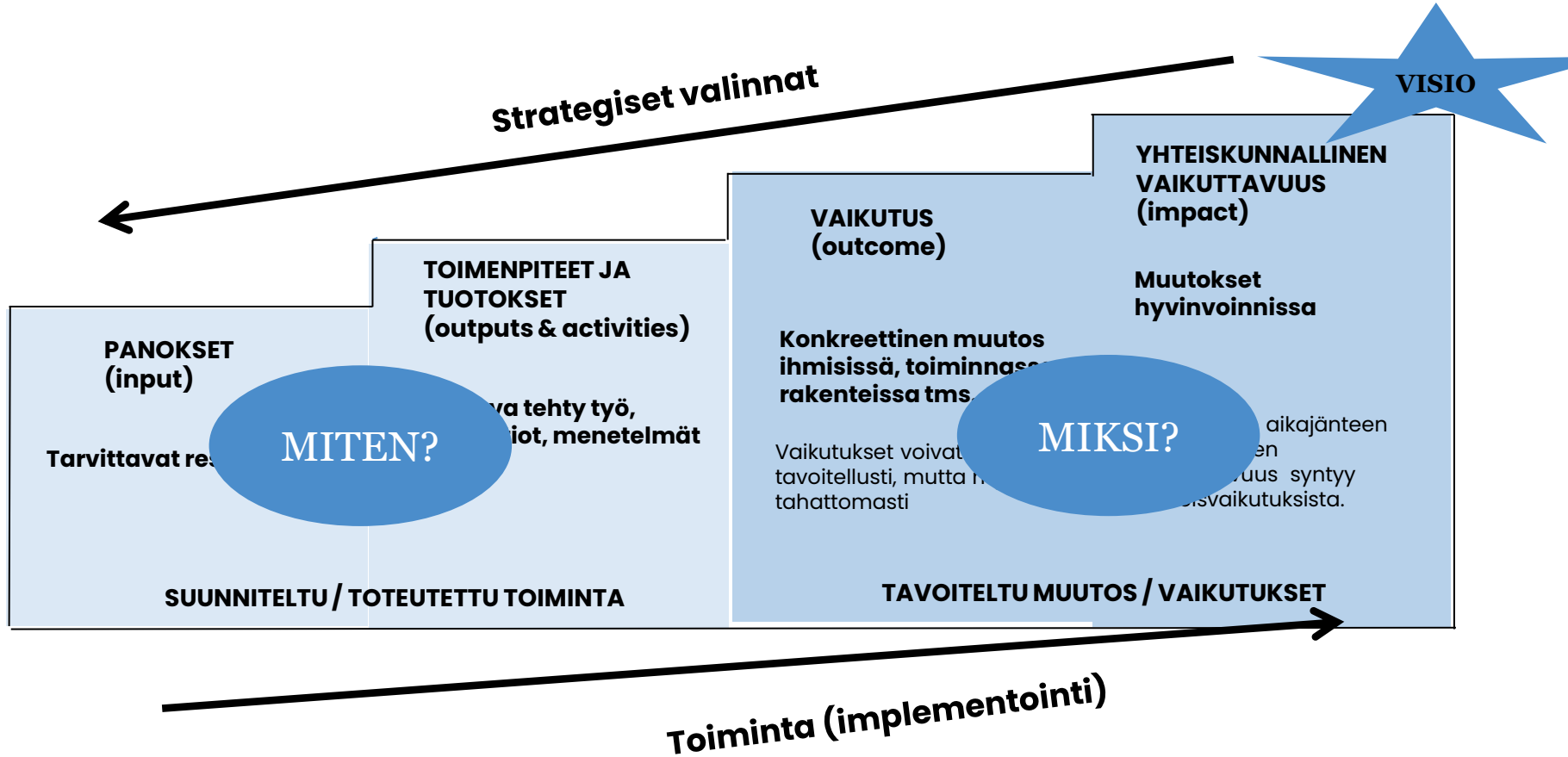
Dynamiikka	Keskeiset piirteet	Esimerkkejä menetelmistä
Yksinkertainen	Selkeät ongelmat Standardiratkaisut Lineaarisuus Toimijoiden rajallisuus Konteksiriippumattomuus Helppo siirrettävyys -> ” parhaat käytännöt ”	<ul style="list-style-type: none">• Tilastollinen vertailu RCT, kvasikokeellinen)• Loogiset mallit• Auditointi• Kyselyt, haastattelut
Monimutkainen	Useita toisiinsa vaikuttavia tekijöitä Vaikutussuhteet kontekstiriippuvaisia Konteksi vaikuttaa lopputulokseen ”Hyvät käytännöt”	<ul style="list-style-type: none">• Tapaustutkimukset• Temaattinen sisällön analyysi• Systemiset menetelmät• Verkostoanalyysi• Kontribuutioanalyysi• Dynaamiset kausaalimallit
Kompleksinen	Monensuuntaiset vaikutussuhteet Ei standardisoituja ja ratkaisuja Kontekstiriippuvaisuus Epävarmuus kontekstin kehityksen suunnasta Ei tarkasti ennalta määriteltyä vaikutuksia (emergenttiys) ”Muotoutuvat käytännöt”	<ul style="list-style-type: none">• Laadullinen analyysi• Kvantitatiivisia menetelmiä soveltaa; rajallinen sisäinen/ulkoinen validiteetti• Tapaustutkimus• Adaptiiviset mittaristot• Systemimallinnukset
Kaaos (epäjärjestys)	Satunnaisuus, turbulenssi Ei tarkoitusta tai suuntaa Tunnistamattomat vaikutussuhteet ” Ennennäkemättömät, arvaamattomat käytännöt ”	<ul style="list-style-type: none">• Laadulliset menetelmät• Etnografiset menetelmät• Tarve-arvioinnit• Tilanne-analyysit• Nopeat arvioinnit

**Strategiassa on kysymys suunnasta,
päämäärästä ja keinoista –
ja ennen kaikkea vaikuttavista valinnoista.**

Vaikuttavuus ilman päämäärää ja tavoitteita on vain tyhjä käsite

- Vaikuttavuuden johtaminen lähtee päämäärästä ja visiosta. Millaista muutosta ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta tavoitellaan?
- **Vaikutuspolkujen ja muutosteorioiden** jäsentäminen tukee tavoitteiden asettamista ja siten strategian käytäntöön viemistä. Millaista tietoa vaikuttavuudesta on jo olemassa? Millaisia teorioita ja oletuksia, ja miten niitä testataan ja todennetaan?
- Yhteiskunnallisen muutoksen tekemisessä **vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointi** on strategian toteutumisen ja tuloksellisuuden seuranta.

Vaikuttavuuden johtaminen alkaa visiosta ja strategisista tavoitteista





Kiitos!

@KatriVataja
[linkedin.com/in/katrivataja](https://www.linkedin.com/in/katrivataja)

itla