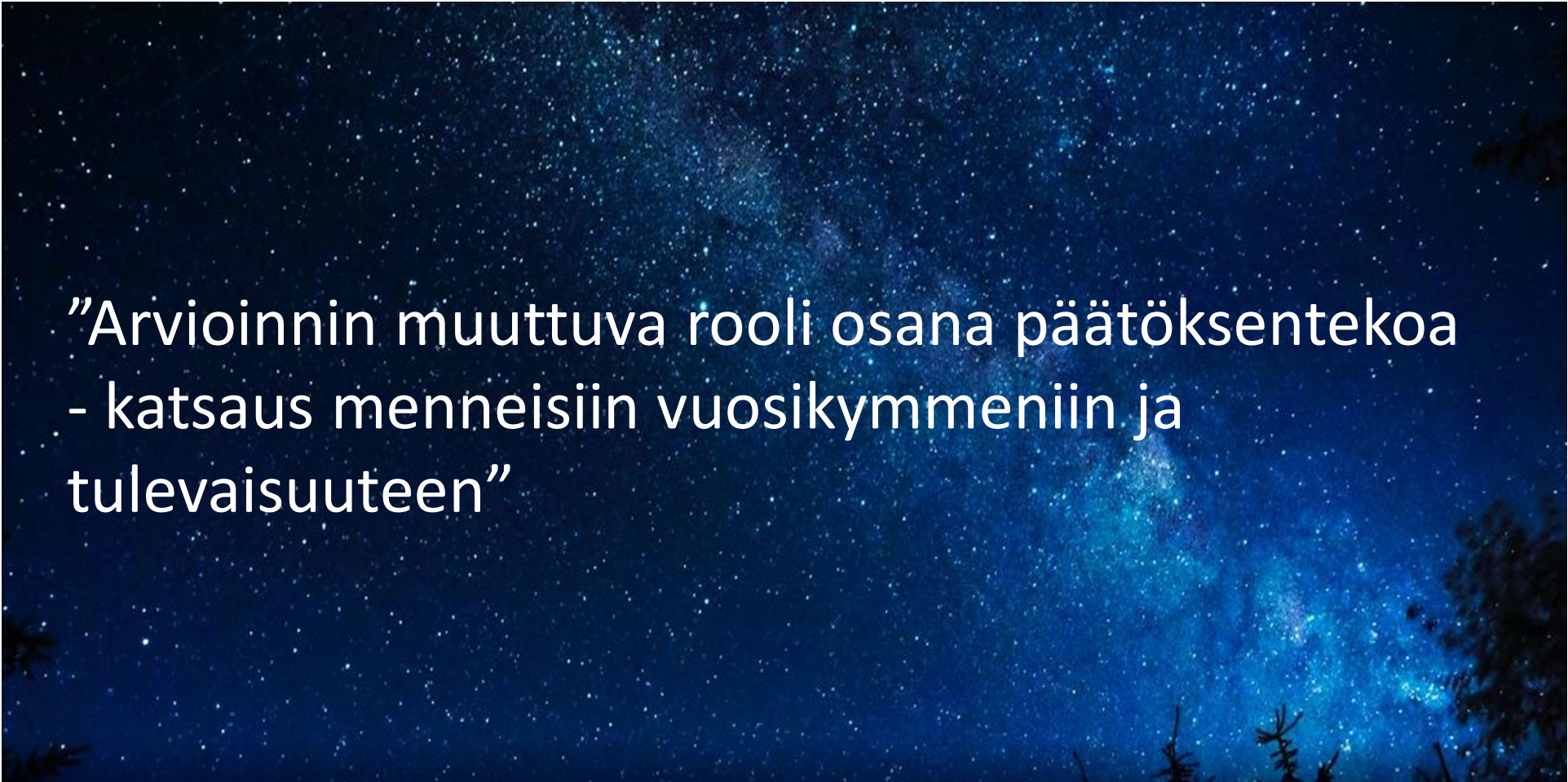




”Arvioinnin muuttuva rooli osana päätöksentekoa - katsaus menneisiin vuosikymmeniin ja tulevaisuuteen”

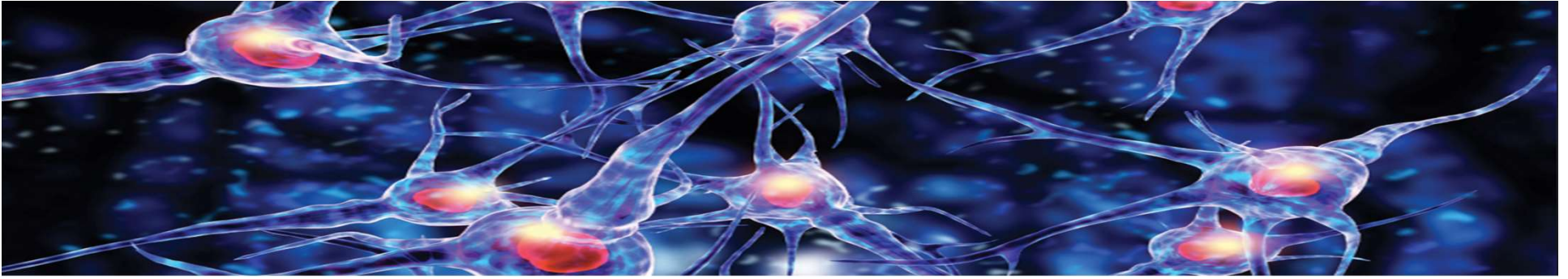
Alustus Suomen arviointiyhdistyksen vuosikokouksessa
26.5.2020

VTT Petri Uusikylä (Frisky & Anjoy)



“In **our analysis of complex systems** [...] we must **avoid the trap of trying to find master keys**. Because of the mechanisms by which **complex systems structure themselves**, single principles provide inadequate descriptions. We should rather **be sensitive to complex and self-organizing interactions and appreciate** the play of patterns that perpetually transforms the system itself as well as the environment in which it operates.”

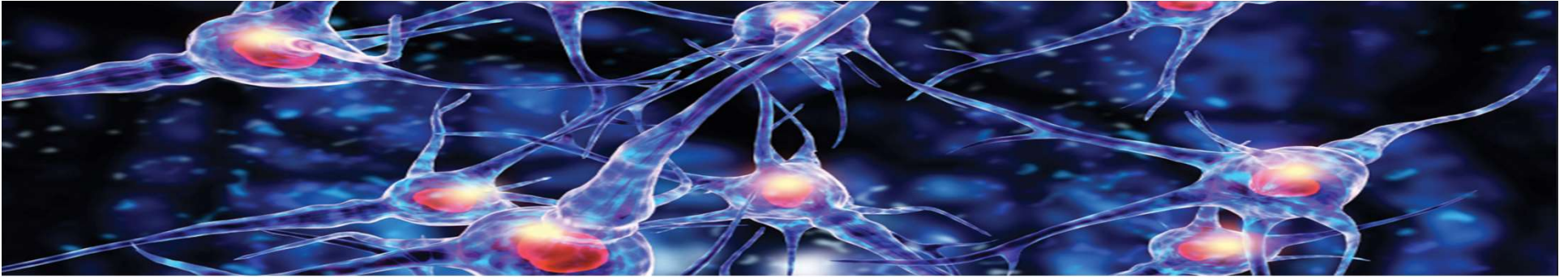
Paul Cilliers (1998) *Complexity and Postmodernism*.
London: Routledge.



Viisi teesiä arvioinnin kehittymisen ymmärtämiseksi:

1. Arviointi lähti liikkeelle mittaamisesta ja on matkalla kohti ymmärrystä (ontologia)
2. Arvioinnin kehitys muistuttaa enemmän mosaiikkia kuin valtatieä (pluralismi)?
3. Arviointi on aina sidoksissa yhteiskunnalliseen ”tilanteeseen” (konteksti)?
4. Arvioinnin ammattimaistuminen on kohtuullisen uusi ilmiö (professionalismi)
5. Arviointien hyödyntäminen on ollut ongelma niin kauan kuin arviointeja on tehty (evidenssiperusta ja hyödynnettävyys)

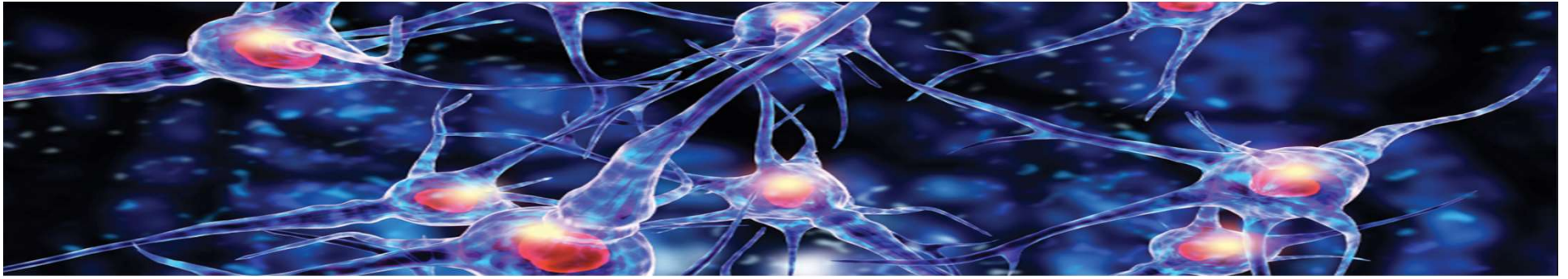




Suomalaisen arvioinnin kehittymisen kaudet:

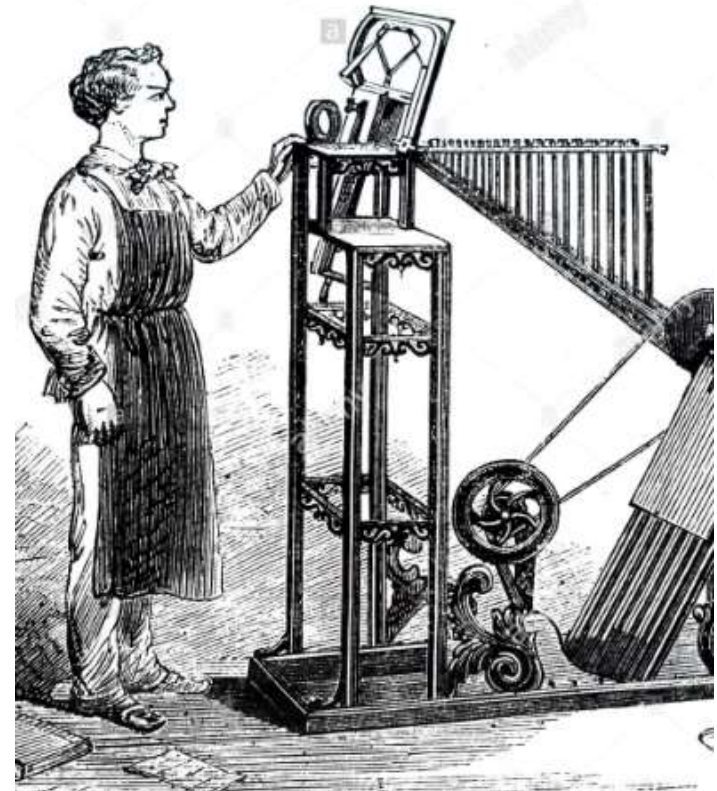
1. Arvioinnin "esihistoria" 1900 - 1945
2. Arviointi osana hyvinvointivaltion synnyttämistä 1945-1970
3. Arvioinnin ammattimaistuminen 1970-1990
4. Arviointi tulosohjauksen ja -johtamisen apuvälineenä 1990-2010
5. Arviointi kokeilujen ja uudistusten apuvälineenä 2010 – 2020
6. Arviointi systeemisen muutoksen ja kompleksisuuden tulkitsijana 2020 –

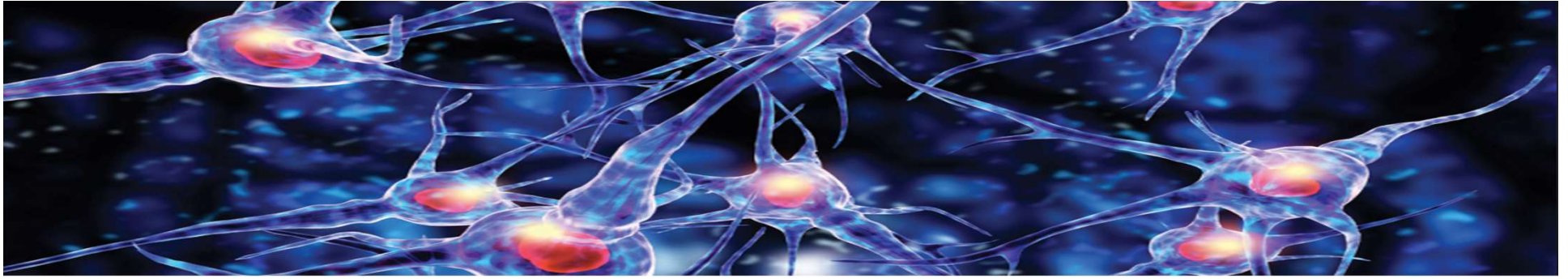




Arvioinnin ”esihistoria” 1900 - 1945

1. Psykometristen testien kehittyminen
2. Tieteellinen liikkeenjohto (taylorismi) ja mittaaminen
3. Behaviorismi
4. Pyrkimys objektiivisuuteen ja luonnontieteellinen selittäminen
5. Hallinnon rationalisointi ja sotatalous

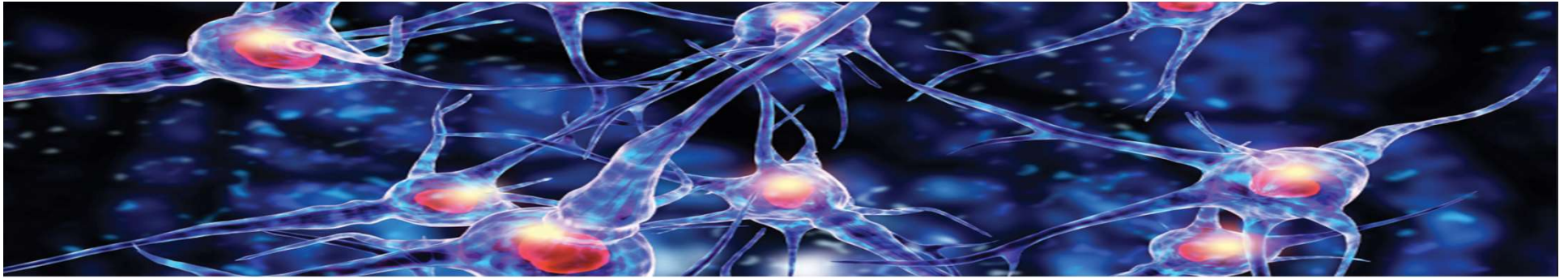




Arviointi osana hyvinvointivaltion synnyttämistä 1945-1970

1. Pekka Kuusen sosiaalipolitiikka
2. Suuret kansalliset reformit: kansakoulu-uudistus, kansanterveyslaki jne.
3. Suunnitteluoptimismi ja tieteellisen näytön rooli pitkän ja keskipitkän aikavälin suunnitelmissa.
4. Komitealaitoksen synty: asiantuntijakuulemiset



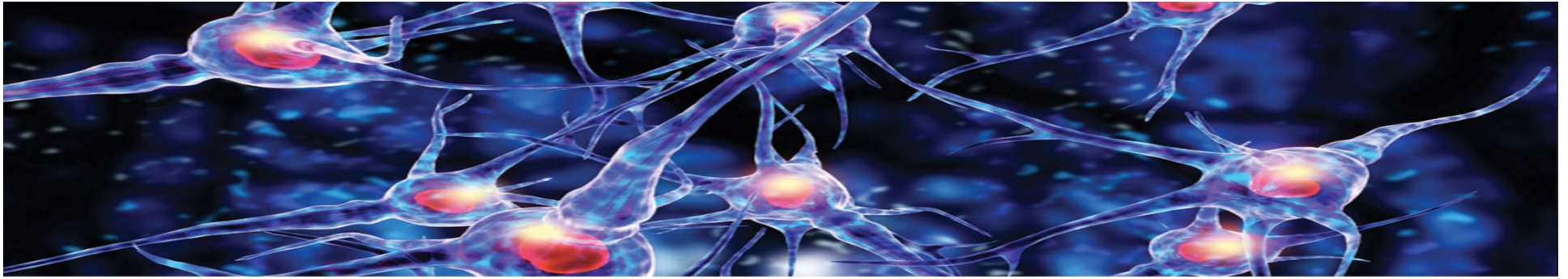


Arvioinnin politisoituminen ja ammattimaistuminen 1970-1990

1. Yhteiskuntatieteellisen koulutuksen tuleminen ja hallinnon virkarakenteen muutos
2. Poliittisesti värittyneet ”tieteelliset” projektit: Deta ja Tandem
3. Suunnittelujärjestelmien hajoaminen ja komitealaitoksen alasajo
4. Arviointitutkimuksen roolin korostuminen
5. Arvioinnin ammattimaistuminen (vrt. korkeakoulujen arviointi)

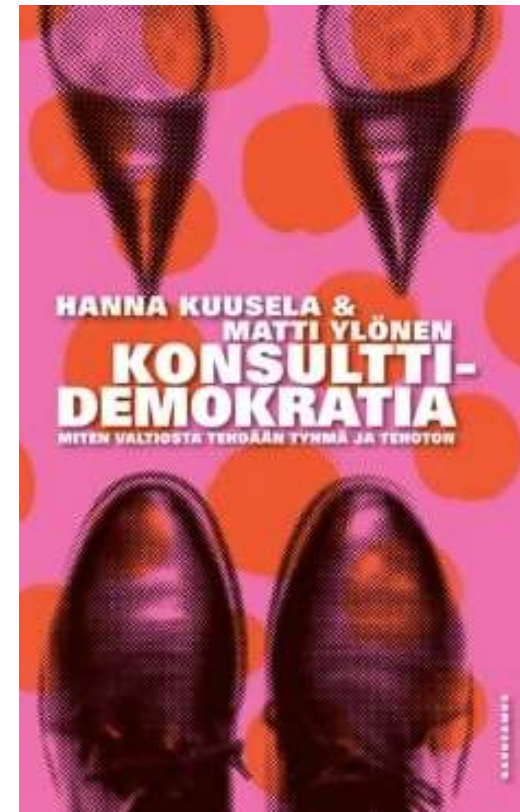
DETA- ja TANDEM-projektien arviointiseminaari:
Helsinki 3.-4.10.1977
■ Book
Suomen Akatemia. Valtion yhteiskuntatieteellinen toimikunta
Suomen akatemia 1977.

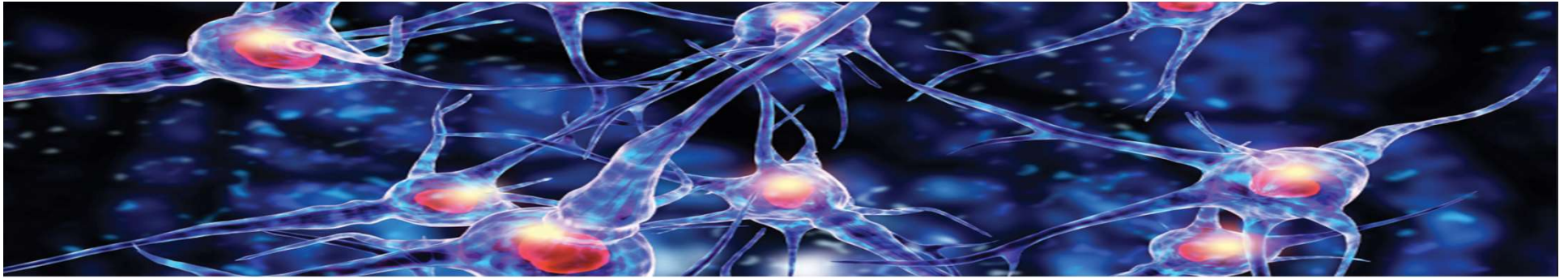




Arviointi tulosohjauksen ja –johtamisen apuvälineenä 1990-2015

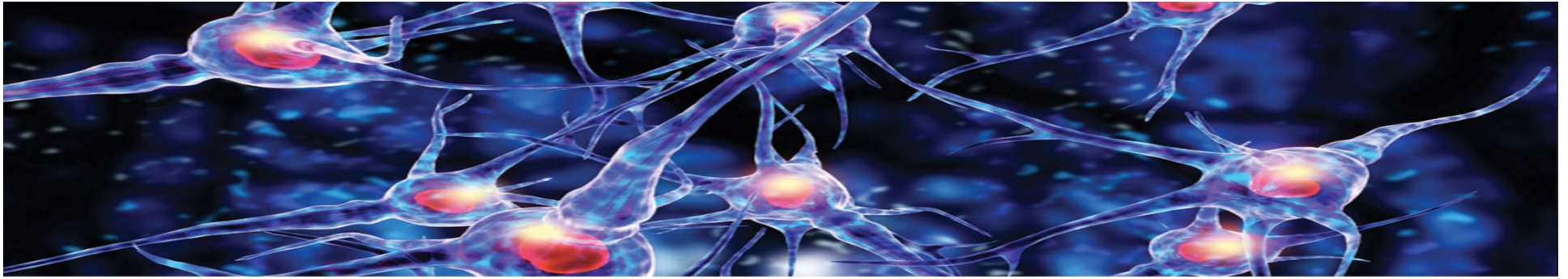
1. Arviointia tarvitaan uuden informaatio-ohjauksen tueksi
2. Suomen EU-jäsenyys aikaansaa EU-ohjelmien ja projektien vyöryn
3. Arviointi ammattimaistuu ja uudet arviointikonsultit astuvat esiin
4. Suomen arviointiyhdistys perustetaan vuonna 1999
5. Kansallinen työryhmä pohtimaan arvioinnin tulevaisuutta Suomessa
6. Arvioinnin kansainväliset yhteydet vahvistuvat (esim. EES)
7. VM tilaa selvityksiä suomalaisen arvioinnin tilasta
8. Konsulttidemokratia nousee julkiseen keskusteluun





1. Sipilän hallituksen kokeilukulttuuri ja arviointien rooli tässä
2. Sitra ottaa vahvan roolin julkisen sektorin uudistamisessa ja kokeilujen käynnistämisessä
3. Kansainvälinen arviointitoiminta ammattimaistuu
4. Systeminen näkökulma muutoksen ja sen arviointiin yleistyy
5. RCT ja muut kokeelliset asetelmat kokevat uuden tulemisen





Arviointi systeemisen muutoksen ja kompleksisuuden tulkitsijana 2020 –

1. Julkisen sektorin innovaatiot nousevat esille kansainvälisessä keskustelussa (OECD / OPSI)
2. Kokeilukulttuurin toinen aalto –systeemiset kokeilut ja niiden arviointi
3. Systeemiin arviointeihin liittyvien julkaisujen määrä kasvaa ja kansainväliset organisaatiot ottavat uusia malleja käyttöön
4. COVID-19 pandemia nostaa kompleksisuuden ja systeemiset muutokset julkiseen keskusteluun
5. Valtioneuvosto tilaa selvityksen systeemisen ohjauksen mahdollisuuksista – arviointi kiinteänä osana tätä



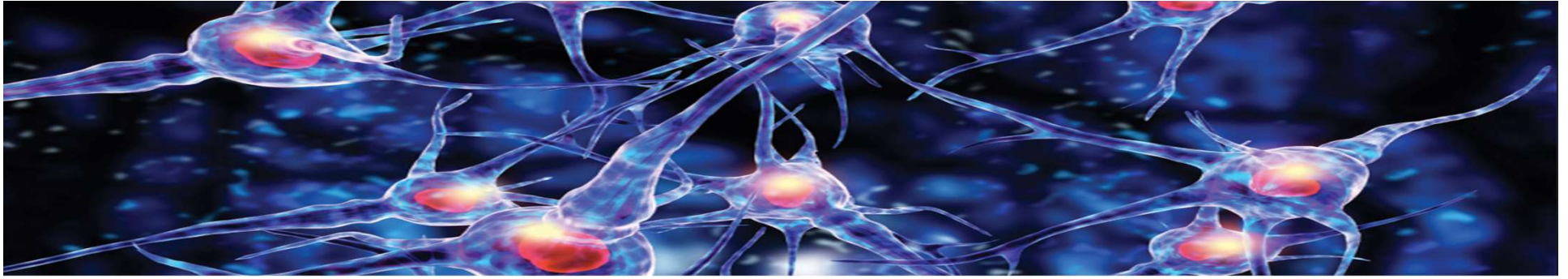
Magenta Book 2020

Supplementary Guide:
Handling Complexity in Policy
Evaluation

-
6. Tekoäly haastaa seuranta ja arviointi



March 2020



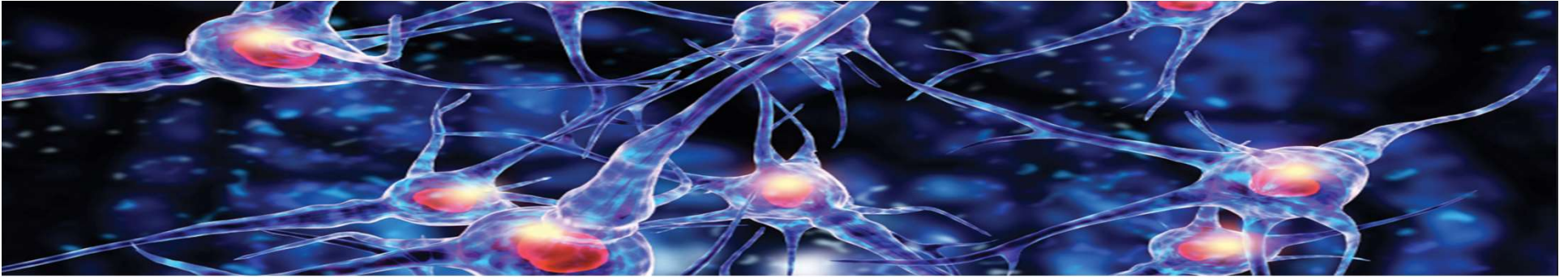
Miksi systeemisen muutoksen ymmärtäminen on vaikeaa?

- Vanhat mentaalimallit luovat tulkintaharhan (suunnittelu → strategia --> systeeminen muutos).
- Emergenssi, epälineaarisuus ja latentit rakenteet ja toimintatavat muovaavat systeemiä näkymättömästi (positiiviset ja negatiiviset takaisinkytkennät)
- Ilmiöiden keskinäisriippuvuudet, sisäkkäisyydet ja limittäisyydet tekevät muutoksesta tahmaisen (tiivissilmäinen verkko)
- Tulkinnat ovat usein alisosiaalistettuja – toimijuus kadotettu. Kokonaishahmotus löytyy vain interaktiopintojen ymmärryksen kautta (relaationaalinen näkökulma)
- Monitasotulkinta haastavaa ja yhteiskunnallisen muutoksen edellyttämien kriittisten saumakohtien tunnistaminen on vaikeaa (monitasohallinta ja transformaatio).



ELEMENTS	TRADITIONAL GOVERNANCE	SYSTEMS MODEL
Intervention Logic	Linear	Non-linear
Idea on results	Predetermined and fixed	Emerging and changing
End product	Sum of the actions	Product of interactions
Key actors	Defined stakeholders	Nodes of the network
Project manager	Controller and coordinator	Enabler
Outcomes	As defined in the project plan	Real-life changes and outcomes
Coordination mechanism	Compliance, rules	Learning, trust
Success story	Achieving results	Understanding patterns





Miten systemiseen muutokseen pääsee käsiksi?

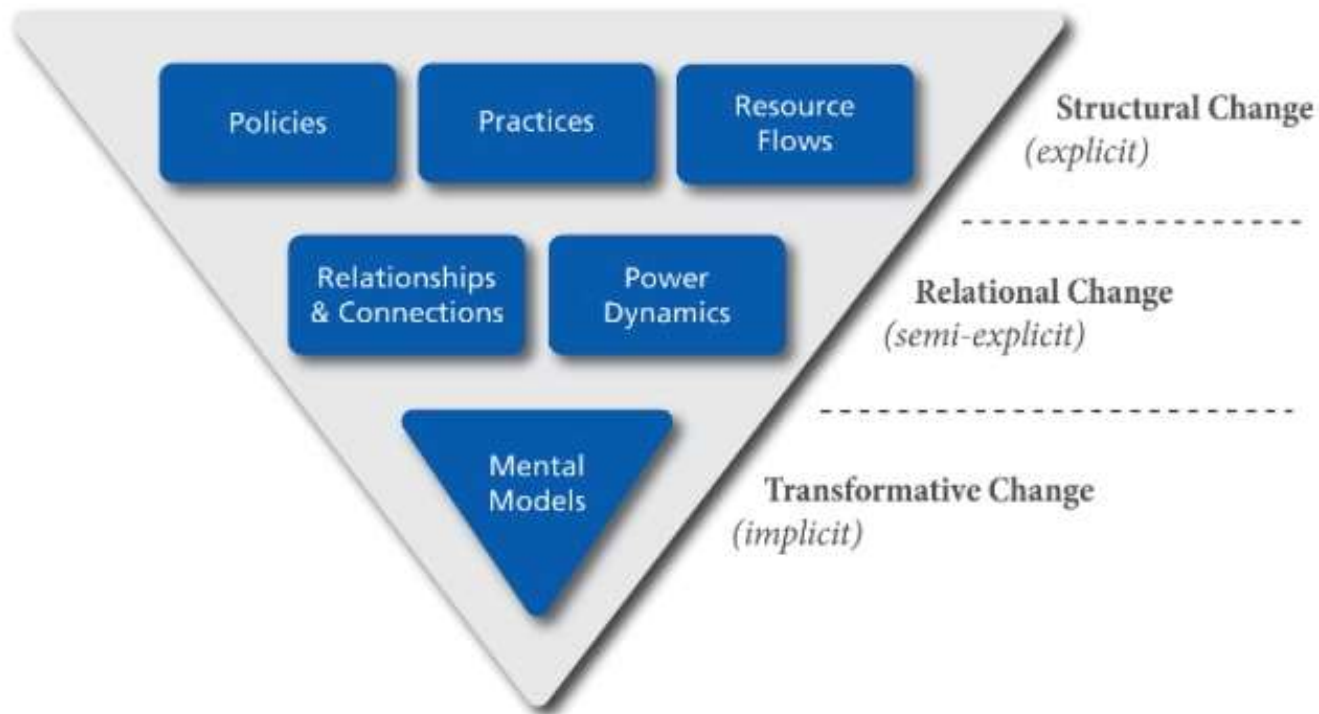
"Systems change is about addressing the rootcauses of social problems, which are often intractable and embedded in networks of cause and effect. It is an intentional process designed to fundamentally alter the components and structures that cause the system to behave in a certain way." (Rachel Wharton)

"Before you disturb the system in any way, watch how it behaves. If it's a piece of music or a fluctuation in a commodity price, study its beat. If it's a social system, watch it work. Learn its history." (Donella Meadows).

*Political Capital + Systems Intelligence = **Policy intelligence***



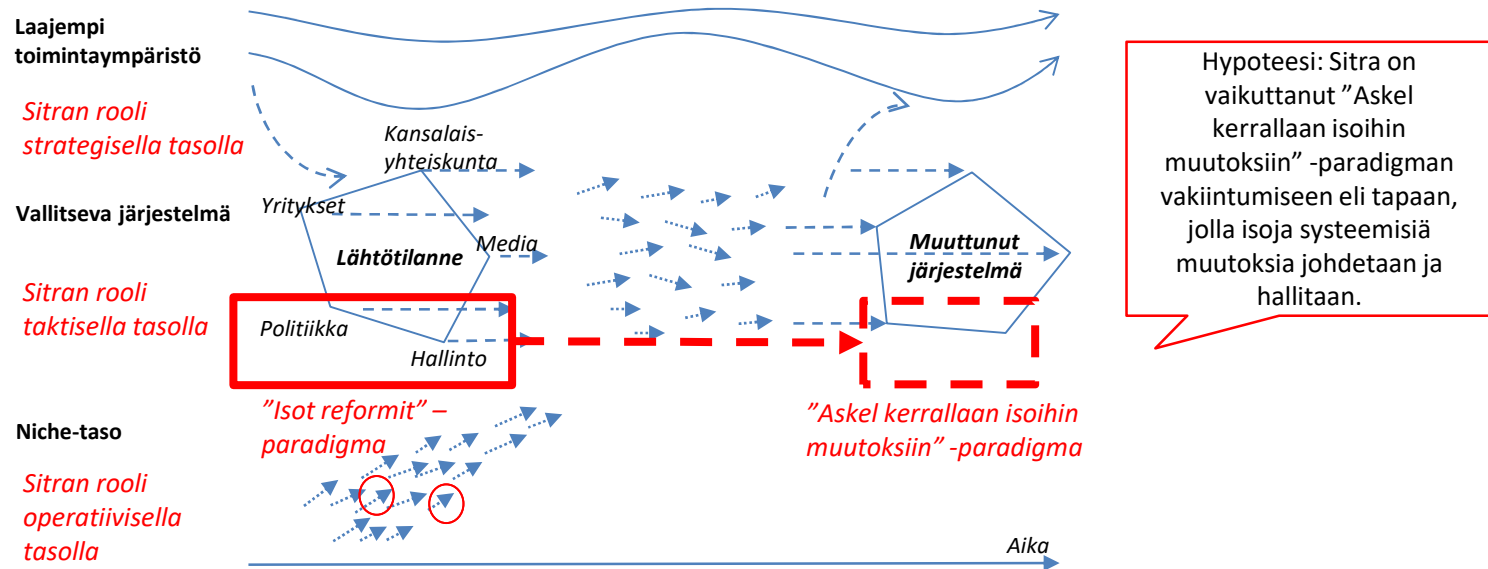
Six Conditions of Systems Change



"The Water of Systems Change: Action Learning Exercise"
By John Kania, David Garfunkel, Hayling Price



Viitekehys: Yhteiskunnallisen muutoksen monitasomalli



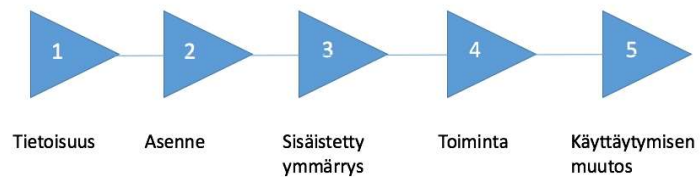
Soveltaen: Geels, F.W. (2002), Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. Research Policy, Vol. 31, 1257–1274;; Geels, F.W. and Schot, J. (2007), Typology of sociotechnical transition pathways. Research Policy, Vol. 36, 399–417.



Hallinto osallistavaksi
ja uudistumiskykyiseksi

Systeeminen muutos ja
uusi toimintakulttuuri

Vaikutus vai vaikuttavuus?



Systeeminen muutos ja uusi toimintakulttuuri



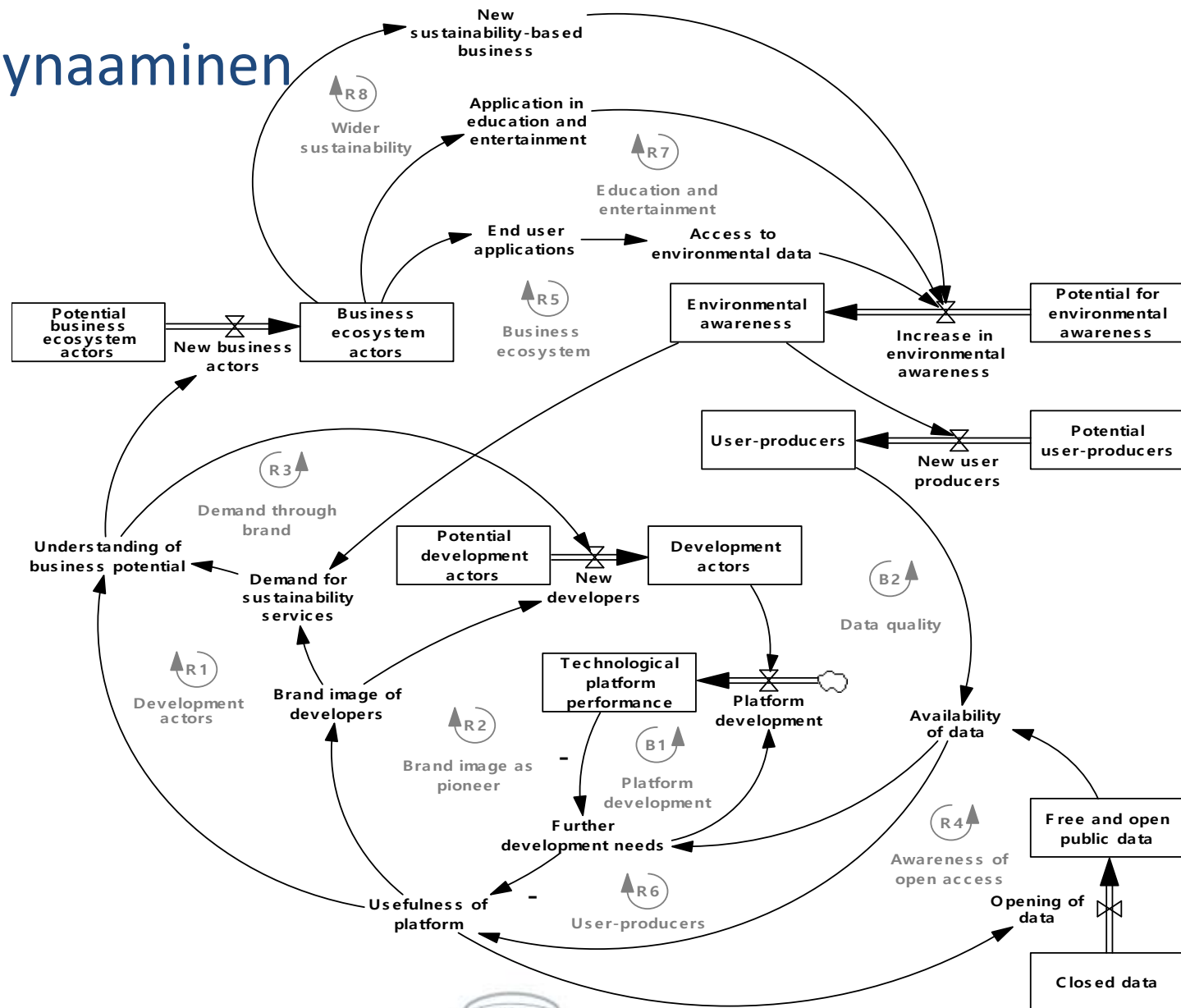
Evaluating Complex Systems

Feature	Description	Evaluation criteria
Agents	The system comprises large number of individual agents connected through multiple networks.	Inclusiveness of the networks. Dynamics of the systems. Number and type of agents.
Interactions	The agents interact dynamically, exchanging information and energy based upon heuristics that organize the interactions locally. Effects propagate through the system.	Type of interaction patterns and networks (weak ties or strong ties; loosely coupled or dense networks). Dissemination mechanisms and patterns. Role of subgroups or individual agents (brokerage, isolated nodes, centrality etc.)
Nonlinearity	The interactions are nonlinear, iterative, recursive, and self-referential. There are many direct and indirect feedback loops.	Type of dynamics Feedback mechanisms
System behaviour	The system is open, the behaviour of the system is determined by interactions, not the components, and behaviour of the system can only be understood by looking at the interactions.	Interaction patterns Learning type (single loop, double loop or triple loop learning)
Robustness and adaptation	The system displays both capacity to maintain its viability and the capacity to evolve. When the agents will adapt to each other, the system can reorganize its internal structure without the intervention of an external agent.	Capacity to adopt and evolve Level of trust Number of enabling or restricting structures or processes.



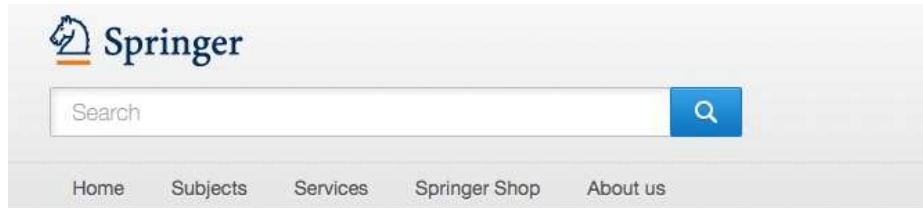
(Modified from Innes & Booher (2010, 32))

Systemidynaaminen mallinnus



(Hyytinen et al. 2014)

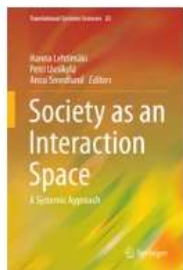
Kaksi uutta kirjaa kompleksisuudesta ja systeemisestä muutoksesta (ilmestyivät 2020 keväällä)



+++ Save 40% on books and eBooks in [Finance, Mathematics & Statistics](#) or in [Pop TULOSSA](#)

» Economics » Microeconomics / Industrial Organization

Translational Systems Sciences



© 2020

Society as an Interaction Space

A Systemic Approach

Editors: **Lehtimäki**, Hanna, **Uusikylä**, Petri, **Smedlund**, Anssi (Eds.)

Examines the mechanisms affecting value co-creation at the societal and policy level

Raises issues concerning, and provides insights into, future structures of society given the complex interplay of service system actors embedded in societies and institutions

Deepens readers' understanding of relational and structural mechanisms of value creation from the perspectives of policy-making, governance, business, and citizenship

Pirkko Vartiainen & Harri Raisio (toim.): Johtaminen kompleksisessa maailmassa (3/2020)

13.12.2019

Ennakoimattomuus, suuret kokonaisuudet ja pirulliset ongelmat haastavat nykyjohtajat. Elämme kompleksisessa maailmassa, jossa asiat ja ilmiöt kietoutuvat ja vaikuttavat toisiinsa monimutkaisin tavoin. Prosesseja ei välttämättä voi purkaa osiin, syiden ja seurausten välillä ei näy selvää jatkumoa ja asioita tapahtuu ilman näkyvää syytä. Tätä suunnittelun ja tapahtumisen välistä kuilua pyritään kaventamaan kompleksisuusajattelulla.

Johtaminen kompleksisessa maailmassa sukeltaa kompleksisuusajattelun teoreettiseen perustaan ja tarjoaa ensimmäistä kertaa suomalaiseen empiiriseen aineistoon tukeutuvia käytännön esimerkkejä sen soveltamisesta. Millä tavoin kompleksisuusajattelu auttaa sote-uudistuksen suunnittelussa? Kuinka henkilöstöjohtamisella vaikutetaan laajojen uudistusten toteuttamiseen? Miten tutkittu tieto kytetään päätöksentekoon?



Kiitos – kysymyksiä?

