



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Sonja Niemelä

## **Sensemaking tiedon, tulkinnan ja toiminnan välisenä siltana systeemisessä arvioinnissa**

Kartoittava kirjallisuuskatsaus sensemaking-näkökulmista osana  
systeemistä arviointia

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Sosiaali- ja terveyshallintotieteiden  
pro gradu -tutkielma  
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2025

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Sonja Niemelä		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Sensemaking tiedon, tulkinnan ja toiminnan välisenä siltana systeemissä arvioinnissa: Kartoittava kirjallisuuskatsaus sensemaking-näkökulmista osana systeemistä arviointia		
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Ville-Pekka Niskanen, Petri Uusikylä		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2025	<b>Sivumäärä:</b>	78

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tämä pro gradu -tutkielma tarkastelee sensemaking-näkökulmien ilmentymistä systeemisen arvioinnin kirjallisuudessa. Tutkielma vastaa kysymykseen siitä, minkälaisia sensemaking-näkökulmia ajankohtaisesta systeemisen arvioinnin kirjallisuudesta on löydettävissä ja mitä lisäarvoa sensemaking-näkökulmien soveltaminen systeemiseen arviointiin tuo. Tutkielma täyttää hallintotieteellistä tutkimusaukkoa, joka liittyy kollektiiviseen tiedonmuodostukseen ja tulkintaan arviointitoiminnassa.

Systeemisen arvioinnin paradigma vastaa julkishallinnossa tarpeeseen tehdä pitkäjänteistä politiikkaa viheliäisten yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseksi ja tulevaisuuden hyvinvoinnin takaamiseksi. Systeemisyysnäkökulma arviointiin kiinnittää huomion keskinäisriippuvuuksiin, systeemin eri tasojen väliseen dynamiikkaan ja epälineaarisiin syy-seuraussuhteisiin sosiaalisen muutoksen takana. Se mahdollistaa perinteistä politiikka-arviointia paremmin kompleksisuuden ymmärtämisen ja adaptiivisen suhtautumisen muutokseen. Sensemaking-teoriaa tulee soveltaa systeemistä muutosta edistäviin politiikka-arviointeihin, sillä se lisää ymmärrystä navigoida julkisen sektorin monitulkintaisessa ympäristössä kiinnittämällä huomiota yhteisesti jaettuun tilannekuvaan päätöksenteon pohjalla.

Tämä pro gradu -tutkielma toteutettiin kartoittavana kirjallisuuskatsauksena. Tutkielman teoreettisena viitekehyksenä toimi Karl Weickin kehittämä sensemaking-teoria. Tutkimusaineisto koostui systeemisen arvioinnin tutkimusartikkeleista (n=11). Sensemaking-teoriasta johdettiin neljä piirrettä, joiden valossa tutkimusaineisto analysoitiin teoriasidonnaisen sisällönanalyysin keinoin. Työssä tarkastellut sensemaking-teoriaa edustavat näkökulmat olivat tilannekuvat, yhteinen tulkinta ja jaettu ymmärrys, uskottavuus sekä toimijuus.

Tutkielma osoittaa, ettei sensemaking-teoriaa ole eksplisiittisesti juurikaan sovellettu systeemiseen arviointiin. Se vahvistaa tutkimusolettamaa siitä, ettei sensemaking-teorian soveltaminen ole perinteisesti ollut osa arviointitutkimusta. Sensemaking-näkökulmat ilmenevät implisiittisesti systeemisen arvioinnin kirjallisuudessa pyrkimyksenä yksinkertaistaa ja selkeyttää arviointitietoa, yrityksenä luoda jaettua näkemystä arviointiongelmaa määriteltäessä, tapana rakentaa tilannekuva arviointeja rajatessa, ja arvioitsijan aktiivisena ja refleksiivisenä toimijuutena osana arviointisysteemiä. Sensemakingin lisäarvo syntyy sen kyvystä tuoda arvioinneissa dialogin avulla näkyväksi yhteisiä tulkintoja helpottaen toimintaan siirtymistä kompleksisessa ympäristössä.

---

**AVAINSANAT:** arviointi, systeeminen arviointi, sensemaking, systeeminen muutos, systeemiajattelu

## Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkielman tausta	7
1.2	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset	9
2	Tutkielman teoreettinen viitekehys	11
2.1	Arviointi	11
2.2	Arviointiparadigmat	15
2.3	Systeemiajattelu	18
2.4	Systeeminen arviointi	19
2.5	Sensemaking	21
2.6	Sensemaking osana arviointia	26
3	Tutkimusmenetelmä- ja aineisto	30
3.1	Kartoittava kirjallisuuskatsaus menetelmänä	30
3.2	Kartoittavan kirjallisuuskatsauksen haut ja hakutulosten seulonta	31
3.2.1	Hakustrategia	32
3.2.2	Sisäänotto- ja poissulkukriteerit	34
3.2.3	Haun toteutus	36
3.3	Teoriasidonnainen sisällönanalyysi	40
4	Tulokset	43
4.1	Aineiston kuvaus	43
4.2	Sensemaking-näkökulmat tutkimusaineistossa	47
4.2.1	Yhteinen kieli ja jaettu näkemys arviointiongelman määrittelyssä	48
4.2.2	Rajojen asettaminen tilannekuvan luojana	51
4.2.3	Uskottavuus arviointitiedon kriteerinä	54
4.2.4	Arvioitsija aktiivisena toimijana ja refleksiivisenä oppijana	56
5	Yhteenveto	61
5.1	Johtopäätökset	61
5.2	Pohdinta	64
5.3	Tutkielman luotettavuus	66

5.4 Jatkotutkimusaiheita	68
Lähteet	70

## **Kuviot**

<b>Kuvio 1.</b> PRISMA-kaavio aineistonhankinnan prosessista (mukailten Moher ja muut, 2009, s. 3).	36
---	----

## **Taulukot**

<b>Taulukko 1.</b> Arviointiparadigmat (Uusikylä ja muut, 2021; Clarke, 1999).	16
<b>Taulukko 2.</b> Sensemaking-näkökulmat arvioinnin kontekstissa.	28
<b>Taulukko 3.</b> Hakustrategia.	34
<b>Taulukko 4.</b> Kirjallisuuden sisäänotto- ja poissulkukriteerit.	35
<b>Taulukko 5.</b> Tutkimusaineisto.	44
<b>Taulukko 6.</b> Tutkielman tulokset.	62

## 1 Johdanto

Systeemisen muutoksen yhteiskunnallisesta tarpeesta on laaja konsensus niin tutkijoiden, kansalaisyhteiskunnan kuin hallinnon eri politiikkasektoreiden välillä. Systeemisellä muutoksella tarkoitetaan kokonaisvaltaista muutosta yhteiskunnan rakenteissa, toiminnassa, kulttuurissa ja ajattelutavoissa, jolla tähdätään tulevaisuuden hyvinvoinnin takaamiseen (Sitra, n.d.a.). Systeeminen näkökulma on perinteisen hallinta-ajattelun haastaja ajassa, jossa pirullisia ongelmia, kuten nuorten syrjäytymistä, luontokatoa tai kestävyysvajetta, ei ratkaista siiloissa yhden viraston toimesta (Lähtenmäki-Smith & Manu, 2023, s. 50). Systeeminäkökulmat tuovat julkisen vallan toteuttamaan ohjaukseen vaalikaudet, hallinnon siilot ja budjetoinnin syklit ylittävää pitkäjänteisyyttä (Lähtenmäki-Smith & Manu, 2023, s. 57).

Arviointitoiminta on julkishallinnossa osa näyttöön perustuvaa ja tietopohjaista päätöksentekoa. Näkemys arvioinnista objektiivisen tiedontuotannon välineenä, joka ohjaa rationaalista päätöksentekoa, ei kuitenkaan enää vastaa tietoyhteiskunnassa arkipäiväistyneisiin informaation hyödyntämiseen liittyviin haasteisiin. Systeemisen muutoksen toteuttaminen haastaa perinteiset arvioinnin tuotospanos-lähtökohdat, jotka perustuvat lineaariseen mallintamiseen ja ennustettavissa olevaan kehitykseen (Patton, 2019, s. 108). Lineaariset arviointimallit vastaavat yhä huonommin sitä kompleksista todellisuutta, josta arvioivat pyrkivät tekemään selkoa (Reynolds ja muut, 2016, s. 663). Vallalla olevat tavat tehdä arviointia eivät auta ymmärtämään pirullisten ongelmien luonnetta niiden vaatimalla tavalla (Julnes, 2019, s. 120). Systeemisyyden ja kompleksisuusnäkökulmiin pohjautuvat arviointimallit pyrkivät laajentamaan perinteistä arviointiajattelua näkökulmalla, jossa huomioidaan todellisuuden epälineaarinen, epäkausallinen ja kompleksinen luonne (Uusikylä ja muut 2021, s. 212).

Arviointitiedon soveltamisen tarve on usein välitöntä, joka synnyttää arvioinneille jatkuvan paineen tuottaa näyttöön perustuvaa tietoa uudistuksista ja toimenpiteistä (Kalliola, 2014, s. 164). Pitkäjänteisen politiikanteon kannalta tämä on haaste, sillä toimenpiteiden vaikutusten kokonaisvaltainen todeksi tuleminen ja selville saaminen voi

viedä vuosikymmeniä (Julnes, 2019, s. 127; Kalliola, 2014, s. 164). Poliittikkatoimien ja niiden arvioinnin pitkäjänteisyyden takaaminen on kuitenkin kestävä systemisen muutoksen elinehto. Pitkäjänteisyyttä vaaditaan jo senkin vuoksi, että julkishallinto on sitoutunut kansainvälisiin sopimuksiin, kuten Euroopan Unionin hiilineutraaliustavoitteisiin vuoteen 2050 mennessä (Häikiö & Niemenmaa, 2022, s. 317). Arvioinnit tulee kehystää pitkänaikavälin muutoksen toteuttamiseen, kun tavoitteena on tulevaisuuden hyvinvoinnin takaaminen (Mickwitz ja muut, 2021, s. 300).

Systeminen muutos ei perustu rationaalisesti selitettävissä oleviin kausaalisuhteisiin, vaan sen luonteen ymmärtämiseksi tarvitaan syvällisempää ja hienovaraisempaa ymmärrystä informaation tulkintaan vaikuttavista tekijöistä. Julkishallinnon tiedolla johtamisen kontekstissa tieto onkin sosiaalisen vuorovaikutusprosessin kautta määräytyvä kontekstisidonnainen tulkinta (Laihonen ja muut, 2022, s. 228). Yhteiskunnallisen muutoksen esteenä on usein yhteisesti jaetun näkemyksen ja tilannekohtaisen tulkinnan puuttuminen (Uusikylä, 2021, s. 10). Sensemaking<sup>1</sup> on organisatorisen muutoksen keskeinen prosessi (Ala-Laurinaho ja muut, 2017, s. 367), joka kiinnittää huomiota yhteisesti jaettuun näkemykseen ja sen tulkintaan muutoksen lähtökohtana (Uusikylä, 2021, s. 10). Sensemaking on tärkeää erityisesti silloin, kun organisaatioissa pyritään luomaan näkemys systemisestä muutoksesta ja suunnittelemaan tulevaisuuden toimintaa (Ala-Laurinaho ja muut, 2017, s. 384). Sensemaking-näkökulma systemiseen arviointiin mahdollistaa sen ymmärtämisen, kuinka tulkinnat syntyvät, tilannekuva luodaan ja tieto tulee merkitykselliseksi osana sosiaalista prosessia. Arviointitieto muuttuu hyödylliseksi ja voi toimia systemisen muutoksen vauhdittajana vasta, kun arviointimallit mahdollistavat pitkäjänteisen politiikan toteuttamisen, ja kun arviointitiedosta on tehty kollektiivisesti selkoa tulkitsemalla ja yhdessä oppimalla.

---

<sup>1</sup> Sensemakingista käytetään tässä tutkielmassa englanninkielistä termiä, koska käsitteestä ei ole vakiintunutta suomennosta. Sensemaking on suomalaisessa tutkimuskirjallisuudessa käännytynyt usein merkityksellistämiseksi (Korpela, 2017, s. 102). Merkityksellistäminen-substantiivin ei kuitenkaan nähdä tässä tutkielmassa tavoittavan sensemaking-prosessin moniulotteisuutta, joka muodostuu yhtä lailla ymmärryksen luomisesta, tulkinnasta ja informaation käsittelystä kuin merkityksenannosta.

## 1.1 Tutkielman tausta

Arviointitoiminta julkishallinnon kontekstissa on laajasti tutkittu ilmiö, mikä selittyy sillä, että arviointi on jo pitkään ollut kiinteä osa organisatorista toimintaa ja hallinnon tutkimusta. Systeemisyys- ja kompleksisuusnäkökulmia on laajemmin alettu soveltaa julkisen politiikan tutkimukseen ja arviointiin 1990-luvun loppupuolella (Barbrook-Johnson ja muut, 2021, s. 7). Tutkimus systeemisyys- ja kompleksisuusnäkökulmien soveltamisesta arviointiin on keskittynyt metodologisiin, käsitteellisiin ja teoreettisiin näkökulmiin (Gates, 2016, s. 62). Empiirinen tutkimus systeeminäkökulmien soveltamisesta arviointiin on edelleen vähäistä, ja aiheesta on saatavilla rajallisesti näyttöä (Gates, 2017, s. 153).

Sensemaking on laajasti tutkittu aihe organisaatiotutkimuksessa, jota on sovellettu erityisesti organisatorisen muutoksen ja strategian yhteydessä (Sandberg & Tsoukas, 2015, s. 11). Tätä selittää pitkälti se, että muutoksen nähdään olevan sensemaking-prosessin lopputulema (Lawrence, 2015, s. 233), joten luonnollisesti organisaatioiden kehittäjät ovat kiinnostuneita siitä, kuinka muutos syntyy. Tutkimusnäkökulmat sensemakingiin organisaatiotutkimuksessa ovat perinteisesti olleet kriisit, identiteetti ja oppiminen (Sandberg & Tsoukas, 2015, s. 11). Sensemakingia on tutkittu myös valtanäkökulmasta käsin (Schildt ja muut, 2020, s. 242) ja osana päätöksentekoprosesseja (Brown ja muut, 2015, s. 271). Tämän tutkielman aihe kytkeytyy lähimmäksi tutkimuskenttää, jossa sensemakingia on tutkittu osana pirullisia ongelmia ja päätöksentekoa kompleksisessa ympäristössä (esim. Awati & Nikolova, 2022). Sensemaking-näkökulmat ja sensemakingin fasilitointi eivät ole perinteisesti olleet osa arviointitutkimusta (Gates, 2024, s. 241).

Laihonen ja muut (2022, s. 238) esittävät hallintotieteellisessä tutkimuksessa olevan aukko koskien prosessorientoitunutta näkökulmaa tiedonmuodostukseen. Perinteiseen seurantaan ja arviointiin keskittyvä hallintotieteellinen tutkimus ei vastaa tarpeeseen ymmärtää syvällisemmin kollektiiviseen tiedonmuodostukseen ja tulkintaan liittyviä näkökulmia (Laihonen ja muut, 2022, s. 238). Erityisesti julkisen politiikan

vaikuttavuuden arviointia koskevassa tutkimuksessa yhteisen tulkinnan muodostaminen ja kollektiivinen tiedontulkinta ovat jääneet liian vähälle huomiolle (Laihonen ja muut, 2022, s. 238). Tämä tutkielma pyrkii täydentämään tätä hallintotieteellistä tutkimusaukkoa kiinnittämällä huomion tiedonmuodostukseen kollektiivisena prosessina sensemaking-teoriaa soveltaen. Sensemaking-teoria ja systeeminen arviointi ovat näkökulmina toisiaan täydentäviä, sillä ne jakavat yhtäläisen käsityksen jatkuvan muutoksen tilassa olevan toimintaympäristön luonteesta, jossa informaatio on ristiriitaista ja epäselvää sekä yhteiskunnalliset ongelmat monitulkintaisia ja usein pirullisia.

Perinteisessä mielessä tiedontuotanto on ollut iso osa arviointien tekoa, sillä arvioimisessa on kyse siitä, kuinka kerätyn tiedon pohjalta tulisi sunnatta toimintaa. Kattavinkaan mahdollinen saatavilla oleva tieto ei kuitenkaan yksinään ohjaa päätöksentekoa (Raisio ja muut, 2018, s. 55). Tutkimustietoa ei ole pystytty tuomaan osaksi päätöksentekoa ja yhteiskunnallista oppimista riittävässä määrin (Berg ja muut, 2019, s. 2). Päätöksenteon tulee tulevaisuudessa pohjautua luotettavaan tutkimustietoon, mutta yhä tärkeämmäksi käy ymmärrys informaation hankintaa, tulkintaa ja käyttöä ohjaavista mentaalimalleista (Raisio ja muut, 2018, s. 55). Myös Laihonen ja muut (2022, s. 237) näkevät, että julkishallinnon tiedolla johtamisessa johon arviointitoiminnan voidaan nähdä lukeutuvan, ymmärrys päätöksentekoon vaikuttavista mentaalimalleista on avainasemassa. Sensemaking-näkökulman soveltaminen tarjoaa mahdollisuuden tällaisten ”mikromekanismien tutkimiseen, jotka tuottavat ajan kanssa makrotason muutosta” (Weick ja muut, 2005, s. 419). Sensemaking-näkökulman vahvuus onkin sen kyky selittää muutoksen dynamiikkaa (Ala-Laurinaho ja muut, 2017, s. 369). Systeemistä arviointia tulee tutkia sensemaking-näkökulmasta käsin, koska sensemakingilla on ainutlaatuinen potentiaali tehdä näkyväksi arviointiin vaikuttavia sosiaalisia prosesseja, muutoksen dynamiikkaa ja sitä kuinka arvioinneissa tulkitaan ja merkityksellistetään tietoa.

## 1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämä tutkielma on kartoittava kirjallisuuskatsaus sensemaking-näkökulmien soveltamisesta systeemisessä arvioinnissa. Työn tarkastelun kohteena on systeeminen arviointi. Tutkielmassa systeeminen arviointi nähdään arviointiajattelun yhtenä suuntauksena. Tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten ajankohtaisessa systeemisen arvioinnin kirjallisuudessa huomioidaan sensemaking-näkökulmat. Osaltaan tämä pro gradu -tutkielma täyttää tutkimusaukkoa, joka liittyy sensemaking-näkökulmien soveltamiseen systeemisessä arvioinnissa. Kartoittavalla katsauksella pyritään tutkielmassa muodostamaan laaja-alainen kuva sensemaking-lähestymistavoista systeemisen arvioinnin kirjallisuudessa ja kartoittamaan tiedollisia aukkoja sensemaking-teorian soveltamisesta systeemiseen arviointiin.

Kartoittavan kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymykset pidetään usein laajoina ja luonteeltaan kuvailevina (Peters ja muut, 2020, s. 2122). Kartoittavaan katsaukseen sopii tutkimuskysymykset, joiden avulla pystytään tunnistamaan tiettyihin aihealueisiin liittyviä piirteitä ja käsitteitä (Munn ja muut, 2018, s. 3). Tässä tutkielmassa sensemaking-näkökulmaan liittyvät piirteet pidetään laajasti määriteltynä, jotta systeemisen arvioinnin kirjallisuudesta pystytään monipuolisesti kartoittamaan sensemaking-näkökulman ilmenemistä. Tästä syystä tutkimuskysymykset viittaavat yleisesti niihin sensemaking-näkökulmiin, jotka teoreettisessa viitekehyksessä tuodaan esille.

Tutkimuskysymykset:

1. Minkälaisia sensemaking-näkökulmia on löydettävissä systeemisen arvioinnin kirjallisuudesta?
2. Mitä lisäarvoa sensemaking-näkökulmien soveltaminen systeemiseen arviointiin tuo?

Tutkielma jatkuu tämän johdannon jälkeen työn teoreettisella viitekehysellä, jossa määritellään tutkielman keskeiset käsitteet sekä tehdään synteesi tutkielman aiheena olevasta systeemisestä arvioinnista ja sensemaking-lähestymistavoista. Teoreettisen

viitekehyksen alaluvussa 2.6. määritellään tässä tutkielmassa tarkastellut sensemaking-näkökulmat, joihin myös tutkimuskysymyksissä viitataan. Teoreettisen viitekehyksen jälkeen luvussa 3. käsitellään tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineiston keruu. Luku 4. on tutkielman analyysiluku, jossa käydään läpi teoriasidonnaisen sisällönanalyysin avulla tutkimusaineistosta löytyviä sensemaking-näkökulmia. Tutkielma päättyy lukuun 5., jossa esitetään tutkielman keskeiset tulokset ja pohditaan niiden merkitystä, tutkielman luotettavuutta sekä relevantteja jatkotutkimusaiheita.

## 2 Tutkielman teorettinen viitekehys

Tämän luvun tavoitteena on määritellä, mitä arvioinnilla, systeemisellä arvioinnilla ja sensemakingilla tarkoitetaan tässä työssä ja perustella, miksi sensemaking-näkökulmien soveltaminen systeemiseen arviointiin on tarpeellista ja ajankohtaista. Arviointia käsittelevässä luvussa 2.1. tehdään katsaus arvioinnin perinteisiin funktioihin, jonka jälkeen luvussa 2.2. käydään läpi arviointiajattelun keskeiset paradigmat. Luvussa 2.3. avataan systeemisen arvioinnin takana vaikuttavaa systeemiajattelua, jonka jälkeen luvussa 2.4. määritellään systeeminen arviointi perinteistä arviointia täydentävänä työkaluna. Luvussa 2.5. määritellään sensemaking-prosessin keskeiset piirteet pohjautuen suurelta osin Karl Weickin sensemaking-teoriaan. Teorettinen viitekehys päättyy luvussa 2.6. synteisiin, jossa sensemaking tuodaan osaksi systeemisen arvioinnin käytänteitä ja esitellään sensemaking-näkökulmat, jotka toimivat analyyttisenä viitekehysenä tutkimusaineiston analyysissa.

### 2.1 Arviointi

Pohjimmiltaan arviointi on informaation keräystä ja sen prosessointia (Clarke, 1999, s. 36). Se on systemaattinen tapa tutkia jotakin toimintaa, jotta siihen liittyvään päätöksentekoon ja sitä koskeviin toimiin voidaan vaikuttaa (Dahler-Larsen, 2012, s. 9). Arvioinnin tehtävänä on perinteisesti nähty sosiaalisen muutoksen toteuttaminen ja demokraattisen päätöksenteon tukeminen (Schwandt, 2019, s. 324). Arviointi voidaan nähdä keskeisenä toiminnan ohjauksen ja tiedon hallinnan välineenä, joka mahdollistaa tavoitteellisen muutoksen. Suomeen arviointikäytäntöjen voidaan nähdä juurtuneen *uuden julkisjohtamisatteen* (New Public Management, NPM) leviämisen seurauksena 1990-luvun alkupuolella (Virtanen, 2007, s. 26).

Arviointeja voidaan luokitella usealla eri tavalla. Dahler-Larsen (2012, s. 11) näkee arvioinnin yläkäsitteenä, joka käsittää erilaiset arvioinnin muodot, kuten akkreditoinnin, auditoinnin, vertailuanalyysin ja sertifiointin. Arviointia voidaan tehdä

jälkikäteisarviointina (ex-poste), etukäteisarviointina (ex-ante) ja jatkuvana arviointina (ex-durante) (Virtanen, 2007, s. 93). Arvioinnit luokitellaan usein summatiivisiin ja formatiivisiin arviointeihin, joilla on eri tarkoituksensa (Purkus & Lüdtke, 2020, s. 3). Summatiiviset arvioinnit ovat jälkikäteisarviointeja, joiden tehtävänä on saada selville tehtyjen toimenpiteiden syy-seuraussuhteita usein määrällisin menetelmin tarkoituksena tuottaa informaatiota esimerkiksi tilivelvollisuuden toteuttamisen tueksi (Purkus & Lüdtke, 2020, s. 3). Formatiiviset arvioinnit sen sijaan keskittyvät organisaation oppimista ja päätöksentekoa tukeviin arviointeihin ja tapahtuvat usein jatkuvan arvioinnin muodossa (Purkus & Lüdtke, 2020, s. 3). Poliitiikka on totuttu pitkälti arvioimiaan jälkikäteen tehtävällä vaikutusten arvioinnilla (Bressers & Gerrits, 2015, s. 50). Arvioinnit perustuvat kuitenkin yhä enenevässä määrin sekä summatiivisiin että formatiivisiin elementteihin (Purkus & Lüdtke, 2020, s. 3).

Vatajan (2023, s. 91) mukaan arvioinnissa on kyse jonkin asian arvon määrittämisestä. Arvo voi olla kontekstisidonnaista ja tapauskohtaisesti määriteltyä, itseisarvollista tai jonkin asian tilaan tai normiin liittyvää arvoa (Reynolds ja muut, 2016, s. 665). Arvo määritetään perustuen systemaattiseen tiedonkeruuseen ja analysointiin sekä valittuihin kriteereihin vertaamalla (Vataja, 2023, s. 91; Dahler-Larsen, 2012, s. 9). Patton (2021, s. 56) korostaa kriteerien tärkeyttä ja ensisijaisuutta arvioinnissa. Hänen mukaansa kriteereillä on useita eri tehtäviä, mutta tärkeimpänä tehtävänä arvioinnin kriteerit toimivat arvottamisen pohjana. Kriteerit tekevät arvioinnista mahdollista, koska niissä käy ilmi, minkä perusteella arvioitava asia voidaan tuomita (Patton, 2021, s. 56). Virtanen (2007, s. 37) käyttää edellä kuvatusta prosessista termiä arviointitiedon arvologiikka, eli niiden kriteereiden tunnistaminen, joiden perusteella arvottaminen tapahtuu.

Perinteisinä arviointikriteereinä voidaan nähdä relevanssi, toimeenpanon tarkoituksenmukaisuus, tehokkuus, hyödyllisyys, pysyvyys, kustannusvaikuttavuus ja kokonaisvaikuttavuus (Virtanen, 2007, s. 88). Vaikuttavuutta voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta käsin, mutta yleisesti vaikuttavuudella tarkoitetaan toiminnalle

asetettujen tavoitteiden saavuttamisen astetta (Paronen ja muut, 2022, s. 179). Julkisella sektorilla vaikuttavuuden arviointi on usein hankalaa, koska tavoitteet ovat laajoja eikä niiden saavuttamista voida usein paikantaa yksittäisiin tekijöihin (Paronen ja muut, 2022, s. 182). Julkisella sektorilla kokonaisvaikuttavuudesta tyypistetyt taloudelliset vaikutukset ovat olleet keskeinen arvioinnin kriteeri uuden julkisjohtamisaatteen aikakaudelta lähtien (Uusikylä ja muut, 2021, s. 212). Taloudellisten vaikutusten kriteeri voidaan mieltää kustannusvaikuttavuutena, joka syntyy panosten ja tuotosten välisestä suhteesta (Virtanen, 2007, s. 89). Julkisella sektorilla toiminnan onnistumista on täten pyritty arvioimaan perustuen siihen, minkälaisilla panoksilla syntyy halutun kaltaisia tuotoksia. Resurssien käytön optimointi suhteessa tavoiteltavaan hyötyyn tulee olemaan relevantti näkökulma arvioinnissa niin pitkään kuin resurssit ovat rajatut.

Arviointi on aina tavoitteellista toimintaa, jonka toteuttamiselle on löydettävissä tarkoitus (Uusikylä ja muut, 2021, s. 212). Arvioinnin tarkoituksen määrittely on keskeinen tekijä erilaisten arviointisuuntauksien erottelussa toisistaan (Uusikylä ja muut, 2021, s. 214). Perinteisesti katsottuna arvioinnin tarkoituksena on ollut julkishallinnossa tilivelvollisuusvastuun täyttäminen (Virtanen, 2007, s. 15). Julkishallinto on tilivelvollinen toimintansa tehokkuudesta, taloudellisuudesta ja vaikuttavuudesta sen rahoittavalle taholle eli veronmaksajille (Virtanen, 2007, s. 15). Tehokkuudella, taloudellisuudella ja vaikuttavuudella pyritään julkishallinnon ylemmän tason arvojen toteutumiseen, joita ovat muun muassa demokraattisuus, oikeudenmukaisuus, oikeusvaltioperiaate, yhdenvertaisuus, avoimuus, luottamus, riippumattomuus ja puolueettomuus (Valtioneuvosto, 2025, s. 16).

Arviointi on tilivelvollisuusnäkökulmasta katsottuna keino perustella ja oikeuttaa toimintaa eli legitimoida julkisten varojen käyttöä. Tilivelvollisuuden vahvistaminen ja suorituskyvyn johtaminen muodostavat yhä arviontien valtaviiran keskeisen perustan (Schwandt, 2019, s. 326). Tilivelvollisuusnäkökulma ei kuitenkaan yksinään enää riitä arviointien perustelemiselle. Tilivelvollisuusnäkökulma ei tue parhaalla mahdollisella tavalla oppimista ja voi olla vaikeasti todennettavissa erityisesti pirullisten ongelmien

kontekstissa, kun ratkaistava ongelma ei tipu tarkkarajaisesti toimijoiden tai virastojen tehtäväalueisiin (Raisio ja muut, 2018, s. 45). Arvioinnilla pyritään tilivelvollisuusnäkökulmaa laajemmin organisaation toiminnan kehittämiseen muuan muassa lisäämällä tietoa ja ymmärrystä arvioitavasta aiheesta sekä tukemalla oppimista ja lujittamalla arvioinnin kohteiden osallisuutta elämästään (Uusikylä ja muut, 2021, s. 213).

Cole (2023, s. 13) näkee arvioitsijan olevan arvioinnin instrumentti, jonka on oltava tietoinen oman taustansa, tietojen ja aseman vaikutuksesta koko arviointiprosessiin, aina arvioinnin kohteen valitsemisesta saatujen tulosten tulkintaan. Tämä voi olla haastavaa, etenkin kun useat arvioitsijat suhtautuvat arviointiin rationaalisena, käsitteellisenä ja itsestään selvänä työkaluna (Dahler-Larsen, 2012, s. 99). Cole (2023, s. 14) haastaa tätä tulkintaa esittämällä, että arvioitsijat ovat yhä paremmin tietoisia oman inhimillisyytensä vaikutuksista arvioinnin tekoon. Arvioitsija edustaa kuitenkin vain yhtä näkökulmaa, ja arvioitsijan kyky tutkia ja ymmärtää kokonaisuuksia on lopulta rajallinen (Schwandt, 2019, s. 326). Schwandt (2019, s. 326) peräänkuuluttaakin arvioitsijan eettistä vastuuta valintojen tekijänä ja arvioinnin kehystämässä.

Arviointi on myös systemaattista ongelmanratkaisua, joka vaatii ratkaistavan arviointikysymyksen luonteen tunnistamisen. Arviointikohteen luonteen syvälinen ymmärrys on edellytys päätettäessä lähestymistavoista arviointiin (Uusikylä ja muut, 2021, s. 230). Arviointikohteen luonnetta voi pyrkiä ymmärtämään luokittelemalla ongelma kesyyn, sotkuiseen tai pirulliseen ongelmaan. *Kesyille ongelmalle* (tame problem) tyypillistä on yksitulkintaisuus, ongelmanratkaisun lineaarisuus ja se, että ongelma voidaan helposti määritellä ja löytää siihen selkeä ratkaisu (Raisio ja muut, 2018, s. 23). *Sotkuiset ongelmat* (messy problem) ovat astetta haastavampia ja niihin vaaditaan usein systeemistä ja poikkihallinnollista lähestymistapaa, mutta myös sotkuisten ongelmien ratkaisuprosessille on ominaista selkeän loppupisteen tunnistaminen (Raisio ja muut, 2018, s. 29). *Pirullisten ongelmien* (wicked problem) ratkaisu sen sijaan kulminoituu monitulkintaisuuden kohtaamiseen, sillä ongelmiin liittyy monisyisiä

eettismoraalisia jännitteitä, jotka tekevät niiden yksiselitteisestä ratkaisemisesta mahdotonta (Raisio ja muut, 2018, s. 37). Arviointiongelmat eivät kuitenkaan aina ole lokeroitavissa yksiselitteisesti vain yhteen kategoriaan, ja onkin hyvä pitää mielessä, että arvioitava kohde sisältää usein samanaikaisesti erityyppisiä ongelmia.

## 2.2 Arviointiparadigmat

Paradigma on jonkin tieteenalan yleistynyt tapa ymmärtää ja käsitteellistää tarkasteltavaa ilmiötä (Häikiö & Niemenmaa, 2022, s. 336). Alla olevassa Taulukossa 1. tiivistetään arvioinnin keskeisten paradigmojen suhtautuminen tiedon hankintaan, tulkintaan ja käyttöön. Taulukon tarkoitus on asemoida systeeminen arviointi osaksi arviointitutkimuksen laajempaa kenttää sekä auttaa hahmottamaan arviointisuuntauksien takana olevia ontologisia ja epistemologisia eroja. Ymmärrys arvioinnin paradigmoista on tärkeää, jotta arviointi perustuu tilannekohtaisiin tarpeisiin, eikä metodologisiin ennakkoluuloihin jonkin paradigman kaikkivoipaisuudesta (Clarke, 1999, s. 39). Paradigman alla on suluisia esitetty joitakin arviointisuuntausta edustaneita keskeisiä teoreetikkoja. Taulukossa esiintyvä listaus ei ole tyhjentävä, vaan pyrkimyksenä on nimetä pääasialliset lähtökohdat ja teoreetikot.

Taulukon paradigmat kulkevat ajallisessa viitekehyksessä kronologisesti vasemmalta oikealle alkaen positivistisella arviointisuuntauksella, joka voidaan jäljittää kokeellisten ja kvasikokeellisten tutkimusten aikakaudelle 1950–1970-luvuille (Clarke, 1999, s. 43). *Positivistisessa suuntauksessa* arviointiin suhtauduttiin luonnontieteellisenä toimintana, jossa syy-seuraussuhteet mittaamalla saatiin informaatiota politiikkainterventioiden tehokkuuden tukemiseksi (Clarke, 1999, s. 42). *Konstruktivistinen arviointisuuntaus* nousi vastavoimana positivismille 1980-luvulla korostaen todellisuuden sosiaalisesti rakentunutta luonnetta ja painottaen osallisuutta sekä yhteistä tulkintaa (Uusikylä ja muut, 2021, s. 212). Subjektiivisuutta painottava konstruktivistinen suuntaus sai jatkoa 1990-luvulla *realistisella arvioinnilla*, jonka mukaan objektiivinen totuus on löydettävissä, mutta se on kontekstisidonnaista ja sen ymmärtämiseksi on tutkittava interventioiden

taustalla vaikuttavia mekanismeja (Uusikylä, 2021, s. 215). *Kehittävä arviointi* syntyi haastajana teorioiden yleistettävyyttä painottavalle realistiselle arviointisuuntauksella 2000-luvun vaihteessa korostaen osallisuutta ja arviointien käytännön hyödynnettävyyttä (Uusikylä, 2021, s. 216). *Systeeminen arviointi* on 2010-luvulla laajempaan suosioon noussut arviointisuuntaus, jossa pyrkimyksenä on kompleksiselta näyttäytyvän todellisuuden ja yhteen kietoutuneiden politiikkaongelmien ymmärtäminen (Uusikylä ja muut, 2021, s. 229).

**Taulukko 1.** Arviointiparadigmat (Uusikylä ja muut, 2021; Clarke, 1999).

	<b>Positivismi</b> 1950–1970 (Campbell)	<b>Konstruktivismi</b> 1980-luku (Guba & Lincoln)	<b>Realistinen</b> 1990-luku (Pawson & Tilley)	<b>Kehittävä</b> 2000-luku (Patton)	<b>Systeeminen</b> 2010-luku (Hummelbrunner & Williamsson)
Tietoteoria paradigman takana	positivismi, todellisuus objektiivisenä	konstruktivismi, todellisuus sosiaalisesti rakentuneena	Tieteellinen realismi, todellisuus kontekstisidonnaisena	pragmatismi, todellisuus kokemuksellisesti rakentuneena	systemiajattelu, kriittinen realismi, holismi
Tiedon hankinta	kvantitatiivien mittaus, kvasikokeellista, mekanistista, a priori	osallistava, yhteinen tulkinta, emergenttiä, grounded theory, a posteriori	kontekstimekanismitulokset, teorian ja hypoteesin testaaminen, tutkivaa, mixed-methods	interaktiivista ja sidosryhmät osallistavaa, yhteistyölähtöistä, aktiivinen-reaktiivinen-adaptoituva prosessi	vuorovaikutussuhteiden ymmärtäminen, polku- ja keskinäisriippuvuuksien arviointi
Tiedon tulkinta	objektiivista, systemaattista, riippumatonta arvioitsijasta, hypoteettis- Eduktiivista päättelyä	subjektiivista, kulttuurilliset tekijät huomioivaa, arvioitsija aktiivisena toimijana	kontekstisidonnaisista, tulkitaan suhteessa teoriaan	toimintalähtöistä	dialogisuus, yhteiset tulkintakehikot, erilaiset perspektiivit huomioivaa

	<b>Positivismi</b> 1950–1970 (Campbell)	<b>Konstruktivismi</b> 1980-luku (Guba & Lincoln)	<b>Realistinen</b> 1990-luku (Pawson & Tilley)	<b>Kehittävä</b> 2000-luku (Patton)	<b>Systeeminen</b> 2010-luku (Hummelbrunner & Williamsson)
Tiedon käyttö	objektiivisen totuuden löytäminen, syy-seuraussuhteiden paikantaminen muutoksen takana	oppiminen, konsensushakuus	selittäminen; miksi ja miten jokin toimii tietyssä tilanteessa	arviointien hyödynnettävyys, merkitys sidosryhmille, voimaantumisen, osallisuus	oppiminen, adaptaatio, kompleksisuuden ymmärtäminen

Taulukossa on nähtävissä selvä jako kahden eri tieteellisen maailmankuvan ja niitä seuraavien oletusten välillä siitä, saadaanko todellisuudesta tietoa määrällisin vai laadullisin menetelmin. Arviointisuuntausten välinen jännite syntyy osittain arviointien käytäntö- ja teorialähtöisyyden painotuseroista (Uusikylä, 2021, s. 215). Olennaista ei ole tehdä tarkkaa rajausta paradigmojen välillä vaan ymmärtää niiden lomittaisuus tosiaan täydentävinä suuntauksina unohtamatta kuitenkin todellisuuskäsityksien luomia rajoitteita, joihin paradigmat perustuvat. Käytännössä erilaisten arviointisuuntauksien yhteensovittaminen voi helposti törmätä todellisuuskäsityksien perustavanlaatuisiin eroavaisuuksiin. Käytännön arviointityössä systeeminen ajattelu haastaa arvioitsijaa kohtaamaan omat arvot, ideat ja käsitykset varmoista tosiasioista tavalla, joka on ilmeisessä ristiriidassa lineaariseen ja yksinkertaistettuun ajatteluun taipuvalle ihmismielelle ja positivistiselle maailmankuvalle (Reynolds ja muut, 2016, s. 668). Arviointiajattelussa monimetodologisuus on lisääntynyt, ja systeemiajatteluun pohjautuvat arvioinnin mallit elävät perinteisten arviointimetodien rinnalla ja niitä täydentäen (Hummelbrunner, 2011, s. 401). Erilaiset arviointiajattelun muodot ovat välineitä, jotka tulee suhteuttaa kulloinkin kyseessä olevan arvioinnin tavoitteisiin (Virtanen, 2007, s. 82). Tärkeää on pitää mielessä, ettei systeemisestä arvioinnista puhuttaessa ole yhtä oikeaa sovellettavaa mallia tai metodologiaa, vaan tapoja tehdä systeemistä arviointia on yhtä paljon kuin systeemiajattelijoita.

## 2.3 Systemiajattelu

Systemiteoria on 1940-luvulla syntynyt holistista ajattelutapaa korostava vastaliike reduktionismille, jota on sovellettu useille eri aloille aina sosiologiasta biologiaan (Klier ja muut, 2022, s. 233). Systemiajattelu voidaan nähdä tavaksi käsitteellistä maailmaa (Hummelbrunner, 2011, s. 396; Cabrera ja muut, 2008, s. 301). Hummelbrunner (2011, s. 397) näkee systemiajattelun prosessina, jossa tarkoituksena on organisoida sotkuisena näyttäytyvä ympäröivä todellisuus käsitteiden avulla muotoon, joka mahdollistaa ymmärryksen lisääntymisen. Systemiksi voidaan luokitella käytännössä mikä tahansa elollisista tai elottomista olioista muodostuva rajattu kokonaisuus, jonka osat ovat yhteydessä toisiinsa (Hummelbrunner, 2011, s. 396). Systemit kuitenkin usein mielletään mentaaliseksi rakennelmiksi, joilla pyritään yksinkertaistetusti kuvaamaan todellisuudessa esiintyviä ilmiöitä (Hummelbrunner, 2011, s. 396).

Systemi koostuu systemin eri osista, osien välisestä vuorovaikutuksesta ja systemin tarkoituksesta (Meadows, 2008, s. s 11). Systemin rajat muodostuvat ympäristöstä tai kontekstista, jossa systemi toimii (Hummelbrunner, 2011, s. 396). Systeminen arviointi alkaa näin ollen systemin rajojen määrittelyllä eli sen tunnistamisella ja nimeämisellä mitä arvioidaan (Cabrera ja muut, 2008. s. 302). Tämän jälkeen pyritään tunnistamaan osat, niiden väliset vuorovaikutussuhteet ja suhteiden vaikutus kokonaisuudelle (Cabrera ja muut, 2008. s. 302). Poliittis-hallinnolliset systemit voidaan luokitella kompleksisiksi systeemeiksi, joita on mahdollista vain rajallisesti ohjata näyttöön perustuvalla politiikalla, sillä jatkuvat taloudelliset, kulttuuriset, sosiaaliset ja teknologiset muutokset toimintaympäristössä synnyttävät ristiriidassa olevia tulkintoja informaatiosta (Jalonen, 2025, s. 3).

Kompleksisuusteoreettiset näkökulmat ovat yksi osa systemiajattelun laajaa kenttää, joiden soveltaminen yhteiskuntatieteisiin alkoi 1990-luvulla, samanaikaisesti kun kiinnostus arvioinnissa kasvoi erilaisten arvojen, tavoitteiden ja resurssien välisten suhteiden tutkimiseen (Walton, 2016, s. 411). Kompleksisuusajattelu pohjautuu käsitykseen monitulkintaisesta todellisuudesta, jossa olennaista on ymmärtää kuinka

erilaiset tulkinnat ja näkökulmat vaikuttavat kokonaisuuteen (Uusikylä ja muut, 2021, s. 223). Kompleksisuuden lisääntymisellä viitataan siihen, että maailmasta on tullut globalisaation ja tietotekniikan kehityksen seurauksena entistä keskinäisriippuvaisempi, mikä on muuttanut suhtautumista tiedon tulkintaan (Jalonen & Uusikylä, 2023, s. 27).

Systeemiajattelun yhdistäminen arviointiin on haasteellista aihealueiden laajuuden (Reynolds ja muut, 2016, s. 667) sekä metodologisen ja teoreettisen yhdenmukaisuuden puuttumisen vuoksi (Hummelbrunner, 2011, s. 399). Systeeminäkökulmien soveltamisen monimuotoisuus arviointiin tekee haastavaksi määritellä tyhjentävästi sitä miltä systeeminen arviointi näyttää, sillä se ilmenee niin monella eri tavalla (Gates, 2016, s. 63). Arviointi voidaan kuitenkin määritellä systeemiseksi arvioinniksi, jos sen nähdään soveltavan systeemiajattelun tärkeimpiä piirteitä (Hummelbrunner, 2011, s. 399) ja lähestyvän arviointia systeemisyysperspektiivi edellä (Gabrera ja muut, 2008, s. 300). Systeeminen arviointi nähdään tässä työssä tapana suhtautua arviointiin, pikemminkin kuin jonkin tietyn systeemiteorian soveltamisena.

## **2.4 Systeeminen arviointi**

Arviointiin erilaisia systeemiteorioita, kuten systeemidynamiikkaa, pehmeiden systeemien metodologiaa ja kriittistä systeemiheuristiikka, on alettu soveltaa 1980-luvulta alkaen (Gates, 2016, s. 62). Systeemiteorioiden soveltaminen arviointiin on kuitenkin vasta nousemassa oleva tapa lähestyä arviointia (Klier ja muut, 2022, s. 246) eikä suinkaan vielä arvioinnin vallitseva paradigma (Uusikylä ja muut, 2021, s. 222). Systeemiset arviointinäkökulmat voidaan nähdä ajattelua laajentavana työkaluna, jotka auttavat lähestymään arvioinnin perinteisiä tulkintakehikoita ja kriteereitä kokonaisvaltaisemmin (Uusikylä ja muut, 2021, s. 212).

Systeeminen arviointi pohjautuu perustavanlaatuisesti eri lähtökohdille perinteiseen arviointiin verrattuna. Perinteisesti arvioinnin voidaan nähdä perustuvan mekanistisen maailmankuvan oletukseen siitä, että arvioitava kohde on purettavissa osiin, kuten

panoksiin, kriteereihin ja tuotoksiin, ja että kehitys tapahtuu näitä osia purkamalla ja uudelleen järjestämällä (Dhaler-Larsen, 2012, s. 101). Systeemiajattelu korostaa systeemin eri osien vuorovaikutuksen merkitystä kokonaisuudelle eli sitä, että kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa, eikä se täten ole tyypistettävissä sellaiseksi (Klier ja muut, 2022, s. 233). Arvioinnin kohdetta ei voida erottaa sitä ympäröivästä todellisuudesta (Bressers & Gerrits, 2015, s. 53). Systeemiajattelun soveltamisen vahvuus arviointiin onkin sen kyky kiinnittää huomio eri osien väliseen vuorovaikutukseen (Vataja, 2023, s. 96).

Perinteinen vaikutusten arviointi ja mittaus, kuten projekti- ja ohjelma-arviointi perustuvat oletukselle siitä, että on vedettävissä kausaalinen syy-seuraussuhde vaikuttajan ja vaikutettavan asian välille (Reynolds ja muut, 2016, s. 663). Kausaalijatteluun suhtaudutaan ristiriitaisesti eri arviointikoulukuntien välillä (Virtanen, 2007, s. 97). Selkeitä vaikuttavia tekijöitä on kompleksisessa ympäristössä haastava nimittää, eivätkä tekijät käyttäydy välttämättä loogisesti odotetulla tavalla, koska toimintaympäristön muutos on jatkuvaa ja epävarmuus suurta (Reynolds ja muut, 2016, s. 663). Pirullisia ongelmia arvioitaessa epälineaariset syy-seuraussuhteet hahmottuvat toistuvina kuvioina eri toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa ja ymmärtämällä eri interventoiden keskinäisriippuvuuksia (Hummelbrunner, 2011, s. 399). Lineaaristen arviointimallien soveltaminen toimintaympäristöön, joka on häilyvä, epävarma ja ennustamaton, voi pahimmillaan jarruttaa innovaatioiden syntymistä sekä systeemien mukautumis- ja reagoitukykyä (Patton, 2019, s. 107). Systeemisen arvioinnin olisi hyvä olla ainakin osittain jatkuvaa arviointia, jotta se voisi vastata toimintaympäristön muutoksiin (Bressers & Gerrits, 2015, s. 56).

Kokonaisvaltaisuus systeemisessä arvioinnissa ei tarkoita sitä, että pyrkimyksenä olisi sisällyttää arviointiin kaikki mahdollinen (Hummelbrunner, 2011, s. 400). Systeemiselle arvioinnille, kuten arviointitoiminnalle yleisestikin on asetettava rajat siitähän huolimatta, että pyrkimyksenä on välttää esimerkiksi perinteiselle ohjelma- ja projektiarvioinneille tyypillistä yksityiskohtaisuuden ja selkeän aikajänteen kehikkoa (Vataja, 2023, s. 94).

Arvioinnin ytimessä on aina kysymys siitä, kenen intresseihin ja näkökulmaan arvioinnissa tulisi keskittyä (Reynolds ja muut, 2016, s. 669). Kriittisen systeemiajattelun haara ehdottaa, että valintoja tehdessä on oltava läpinäkyvä ja pystyttävä kriittisesti arvioimaan sekä perustelemaan sitä, miksi tiettyjä näkökulmia poissuljetaan ja toisia sisällytetään arviointiin (Reynolds ja muut, 2016, s. 669). Eettisesti toimiva arvioitsija tiedostaa ja on avoin sen suhteen, minkä poissulkee tarkastelunsa ulkopuolelle ja mitä siitä seuraa (Reynolds ja muut 2016, s. 670; Hummelbrunner, 2011, s. 400).

## 2.5 Sensemaking

Sensemaking-käsitteelle ei ole vakiintunutta tai yleisesti hyväksyttyä määritelmää, mutta sillä usein viitataan sensemaking-prosessiin, jossa pyrkimyksenä on saada uskottavan tuntuisesti ymmärrystä epäselviin tilanteisiin (Brown ja muut, 2015, s. 266). Sensemaking voidaan prosessinäkökulman lisäksi nähdä viitekehyksenä, teoriana, linsseinä tai näkökulmana (Maitlis & Christianson, 2014, s. 62). Sensemaking on tutkimusalana muodostunut 1960-luvulla. Organisaatioiden tutkimuksen yhteydessä sensemaking-käsitteen on esitellyt ensimmäisenä Karl Weick vuonna 1969 kirjassaan *The social psychology of organizing* (Maitlis & Christianson, 2014, s. 60). Sensemaking-teorialla on ollut organisaatioiden tutkimuksessa Weickistä lähtien mittava vaikutus (Sandberg & Tsoukas, 2015, s. 6).

Sensemaking kytkeytyy organisaatioiden olemassaoloon perustavanlaatuisesti. Organisaatiot muodostuvat ja organisoituminen tulee todelliseksi vasta sensemakingin kautta (Weick ja muut, 2005, s. 410). Weick ja muut (2005, s. 409) määrittelevät sensemakingin prosessiksi, jossa pyrkimyksenä on tehdä selkoa vallitsevien olosuhteiden tilasta, ja tilannekuvan luomisen pohjalta suunnata toiminta merkityksellisesti koetulla tavalla. Tilannekuva on kuvaus arvioitavien asioiden nykytilasta (Sitra, n.d.b.), joka rakentuu tekemisiä ja niiden seurauksia arvioimalla (Raisio ja muut, 2018, s. 56). Sensemakingin pääasiallisena tarkoituksena voidaan pitää yhteisen ymmärryksen luomista käsillä olevasta tilanteesta dialogia apuna käyttäen (Awati & Nikolova, 2022, s.

3130). Tässä työssä sensemaking-teoria on jäsenelty neljään sitä monipuolisesti edustavaan sensemaking-näkökulmaan, jotka ovat tilannekuvat, yhteinen tulkinta ja jaettu ymmärrys, uskottavuus sekä toimijuus. Nämä sensemaking-näkökulmat käydään seuraavaksi pääpiirteittäin läpi.

### ***Tilannekuvia rakentavaa***

Weickin ja muiden (2005, s. 409) mukaan sensemakingin alulle paneva voima on kokemus siitä, että maailma ei osoittaudu odotuksien kaltaiseksi. Organisatoriset toimijat ovat jatkuvan kokemusten, informaation ja aistimusten tulvan kohteena, jolloin hahmotuskyvyn rajallisuus pakottaa toimijat kiinnittämään huomionsa johonkin kokemuksen osaan (Weick ja muut, 2005, s. 411). Huomio kiinnittyy tiettyyn kokemuksen osaan suodattamalla aistimusten tulvasta *vihjeitä* (cues) (Weick ja muut, 2005, s. 411). Vihjeiden suodattaminen perustuu mentaalisiin malleihin eli eräänlaisiin jaettuihin ja yksityisiin mielen sisäisiin viitekehyksiin, joiden kautta tieto tulkitaan. Mentaalimallit koostuvat muun muassa uskomuksista, kokemuksista, olemassa olevasta tiedosta ja koulutuksesta. Vihjeiden perusteella kokemus kategorisoidaan, luokitellaan ja järjestetään (Weick ja muut, 2005, s. 411). Kokemuksen ja todellisuuden epätasapaino synnyttää tarpeen *järkeistää* (enact) ympäröivää todellisuutta, jotta se näyttäytyisi järjestelmällisempänä ja mahdollistaisi toimintaan siirtymisen (Weick ja muut, 2005, s. 410). Järjestyksen esittäminen valottaa kokijalle sisäisen ja ulkoisen maailman välisen ristiriidan syvyyttä ja laatua, jotta toiminta pysyttäisiin säätämään paremmin todellisuutta vastaavaksi (Ala-Laurinaho ja muut, 2017, s. 380).

Sensemaking-prosessi aktivoituu erityisesti silloin, kun jokin tapahtuma pakottaa kyseenalaistamaan aikaisemmin itsestään selvinä otettuja rooleja ja olettamuksia (Turner ja muut, 2023, s. 5). Sensemaking-prosessi alkaa kysymyksellä siitä, ”Mitä nyt tapahtuu?”, jota seuraa tarve reagoida vallitseviin olosuhteisiin esittämällä jatkokysymys ”Mitä seuraavaksi teen?” (Weick ja muut, 2005, s. 412). Epäjärjestys on vallitsevien olosuhteiden tila, johon sensemakingilla pyritään saamaan kirjaimellisesti järki (Weick ja muut, 2005, s. 413). Ajallisen perspektiivin muutos muuttaa

epäjärjestyksen tulkintakehikkoa siten, että mikä vielä tänään oli toimiva vastaus kysymykseen ”Mitä teen seuraavaksi?”, osoittautuu huomenna vanhentuneeksi vastaukseksi ja tavaksi toimia (Weick ja muut, 2005, s. 413). Sensemakingissa pyritään menneisyyttä järjestämällä rakentamaan tilannekuva nykyhetkestä, jotta toimintaa voidaan ohjata merkityksellisellä tavalla halutun tulevaisuuden toteuttamiseksi. Kysymykset siitä, kuinka nykyhetkessä tulisi toimia, sisältävät aina oletuksia tulevaisuudesta (Weick ja muut, 2005, s. 413).

Turnerin ja muiden (2023, s. 21) mukaan sensemaking onnistuu tehtävässään, jos sen avulla löydetään uusia tapoja organisoitua ja saadaan aikaan muutosta käyttäytymisessä. Alvesson ja Jonsson (2022, s. 741) näkevät prosessin epäonnistuneen, jos ymmärrystä käsillä olevasta tilanteesta ei pystytä luomaan, järkevältä tuntuvaa merkitystä ei synny eikä prosessi jatku, vaan toimijat päätyvät lähtöpisteen kaltaiseen hämmennyksen ja epävarmuuden tilaan. Hyvästä päätöksenteosta puhuttaessa puhutaan usein sensemakingista, eli siitä prosessista, jossa luodaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa yhteinen tilannekuva, jonka perusteella päätetään seuraavista askelista (Weick & Kathleen, 2015, s. 34).

### ***Yhteistä tulkintaa ja jaettua ymmärrystä luovaa***

Sensemakingia ei voida pitää tulkinnan synonyymina, vaan tulkinta on Weickin (1995, s. 7) teoriaan pohjautuen yksi osa sensemaking-prosessia. Weick ja muut (2005, s. 409) kuvailevatkin sensemakingia toiminnan ja tulkinnan vuorovaikutukseksi. Organisaatioissa esiintyy sensemaking-prosessin aikana useita eri tulkintoja, joista tarkoituksena on muodostaa yhtenäinen ja johdonmukainen jaettu käsitys (Schildt ja muut, 2020, s. 246). Jaettu käsitys tilanteesta luo ymmärrystä navigoida epäjohdonmukaisessa maailmassa (Schildt ja muut, 2020, s. 246). Sensemaking ei ole ainoastaan tulkintaa ja merkityksien synnyttämistä vaan jatkuvaa aktiivista ja iteratiivista toimintaa, jossa todellisuuksia rakennetaan dialogissa ja pyritään ymmärtämään niitä takautuvasti (Ala-Laurinaho ja muut, 2017, s. 368; Brown ja muut, 2015, s. 267).

Politiikka-arviointia haastaa yhtäläisen käsityksen puuttuminen siitä, miten määritellään tavoiteltava ”edistys” ja ”kehitys”, johon arvioinnilla pyritään (Julnes, 2019, s. 124). Arviointiongelmien ratkaisua mutkistaa, jos kaikilla osapuolilla on eriävät käsitykset siitä, mitä ylipäätään ollaan ratkaisemassa ja mihin sillä pyritään. Yhteinen ymmärrys ratkaistavissa olevan ongelman luonteesta on ehto ratkaisuvaihtoehdoista keskustelulle (Awati & Nikolova, 2022, s. 3141). Pirullisia ongelmia kohdatessa kollektiivinen sensemaking auttaa yhteiseen tulkinnan synnyttämisessä ennen ratkaisuvaihtoehtojen punnintaa (Awati & Nikolova, 2022, s. 3141). Sensemaking täydentää rationaalista päätöksentekoprosessia kiinnittämällä huomion päätöksenteon alkuvaiheissa kysymyksenasetteluun (Awati & Nikolova, 2022, s. 3133). Sensemaking-prosessissa on kyse ongelmanasettelusta, eli sen ymmärtämisestä miksi jokin asia vaatii organisaation huomion toisen sijasta (Weick, 1995, s. 8). Arvioinnin näkökulmasta tämän voidaan nähdä kytkeytyvän arvioinnin rajojen asettamiseen, eli sen pohtimiseen mitä arvioidaan, miksi ja minkälaisin seurauksin.

Määriteltäessä ja arvioitaessa julkisen politiikan tavoitteita ja keinoja on kyse arvottamisesta, jossa teknisen tiedonmuodostuksen kanssa yhtäläisen tärkeässä roolissa on kollektiivinen tiedontulkintaprosessi, jossa merkityksiä rakennetaan (Laihonen ja muut, 2022, s. 233). Kompleksisessa ympäristössä tiedon tulkinnan merkitys kasvaa informaation määrän lisääntyessä (Autioniemi, 2024, s. 345). Sensemaking, jossa pyritään dialogin avulla hahmottamaan omia ja muiden tulkintoja ja käsityksiä toimintaympäristöstä voi vähentää kompleksisuuden määrää, kun kompleksisuus ymmärretään tulkintakysymyksenä (Laihonen ja muut, 2022, s. 230).

### ***Uskottavuutta etsivää***

*Uskottavuus* (plausibility) on sensemakingin ymmärtämiseksi keskeinen käsite ja koko prosessin eräänlainen motiivi. Weick ja muut (2005, s. 415) viittaavat uskottavuudella siihen, että sensemakingissa ei ole kyse yhden oikean totuuden löytämisestä. Uskottavuus määräytyy yksilöllisten ja yksilöiden välisten arviointien tuloksena (Schildt ja muut, 2020, s. 247). Uskottavuuden vastakohtana voidaan pitää paikkaansa pitävyyttä

tai *täsmällisyyttä* (accuracy) (Weick ja muut, 2005, s. 415). Sensemaking-lähestymistapa hylkää rationaaliseen päätöksentekoon liittyvän oletuksen siitä, että ratkaistakseen ongelma tarvitaan täydellistä informaatiota toimenpiteiden vaikutuksista, jotta työkalupakista voidaan valita oikea instrumentti täsmällisesti määriteltyyn tilannekuvaan (Weick ja muut, 2005, s. 415). Johtajat arvioivat usein samanaikaisesti useita eri tilanteita, tulkintoja, valintoja ja toimenpiteitä, jotka merkityksellistämällä pyritään liikkumaan kohti pitkänaikavälin tavoitteita (Weick ja muut, 2005, s. 415). Weickin lähestymistavassa on nähtävissä systeemiajattelustakin tuttu oletus täydellisen informaation mahdottomuudesta päätöksenteossa, minkä voidaan nähdä juontuvan Herbert Simonin teoriaan (1955) *rajoitetusta rationaalisuudesta* (bounded rationality).

Totuuden löytäminen, oikeassa oleminen ja rationaalisuuden tavoittelu ovat toiminnan motiiveja, jotka perustuvat rationaalisen päätöksenteon ihanteeseen (Weick ja muut, 2005, s. 415). Sensemakingissa tärkeämpää on se, kuinka olemassa olevasta tiedosta muodostetaan tulkintoja ja merkityksiä, kuin se, että ne olisivat täydellisen paikkansapitäviä. Tämä siksi, että jos organisaation toimijat eivät yksinkertaistaisi todellisuutta, toimimisesta tulisi hyvin hidasta tai lähes mahdotonta, eikä projekteja tulisi ikinä saattamaan loppuun (Weick ja muut, 2005, s. 415). Huomio tulisikin Weickin (1995, s. 57) mukaan kiinnittää siihen, miten ja miksi informaatiotulvasta suodatetaan vihjeitä, joiden perusteella tietyt asiat nousevat agendalle toisten jäädessä huomiotta.

### ***Aktiivista ja sosiaalista toimijuutta***

Sensemaking-prosessissa nähdään, että toimintaympäristö määrittyy suurelta osin toimijoiden tekojen perusteella (Weick, 1995, s. 31). Sensemaking tapahtuu kommunikaation, puheen ja tarinankerronnan avulla (Turner ja muut, 2023, s. 5). Toimintaympäristö ei ole ulkoinen olosuhde, johon mukaudutaan eikä sensemaking-prosessia tule nähdä rutinoituneena toimintana tai automattisesti syntyvänä kognitiivisena reaktiona ulkopuolisiin ärsykkeisiin, vaan se on tietoista ja aktiivista toimijuutta, jossa yksikään sensemaking-tilanne ei ole kopio toisesta (Alvesson & Jonsson, 2022, s. 729).

Sensemaking-näkökulmaa on pyritty rajaamaan sen mukaan, nähdäänkö se yksilön kognitiivisena päänsisäisenä prosessina vai kollektiivisena tapahtumana (Maitlis & Christianson, 2014, s. 62–66). Weickin näkökulma sensemakingiin on ollut hänen tuotantonsa alkuvuosikymmeninä kognitiivislähtöinen ja yksilökeskeisempi, mutta ajan saatossa siirtynyt kohti sosiaaliskonstruktivistista näkemystä (Sandbreg & Tsoukas, 2015, s. 8). Sosiaalinen konstruktionismi perustuu näkemykselle siitä, että todellisuus rakentuu sosiaalisessa ja kielellisessä vuorovaikutuksessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Sensemaking on pragmaattista toimintaa, jossa kielen, puheen ja kommunikaation kautta asiat tulevat todellisiksi ja saavat merkityksensä (Weick ja muut, 2005, s. 409). Sensemaking nähdään yleisesti tänä päivänä sosiaalisesti rakentuneena toimintana (Sandberg & Tsoukas, 2015, s. 8). Schildt ja muut (2020, s. 259) ehdottavat, ettei tiukkaa jakolinjaa ole edes syytä vetää, sillä yksilön ja yhteisön sensemaking-prosessit sekoittuvat jatkuvasti toisiinsa ja ovat syvästi yhteen linkittyneet. Tämä työ pohjautuu sosiaalisesti konstruktiviseen näkemykseen, jossa sensemaking nähdään kollektiivisesti tapahtuvana vuorovaikutteisena prosessina, jota ohjaavat erilaiset sosiaalisesti tekijät kuten valta, normit ja asenteet.

Sensemaking näyttäytyy tässä työssä prosessina, jossa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa dialogin avulla erilaisia todellisuuksia tulkitsemalla luodaan jaettava ymmärrystä ja tilannekuva toiminnan suuntaamiseksi kohti muutosta. Tilannekuvan luominen ei edellytä objektiivisen totuuden löytämistä, vaan uskottavien kuvien luomista. Prosessia ohjaavat yksityiset ja jaetut mentaalimallit eli mielensisäisiin viitekehyksiin perustuvat tulkinnat todellisuudesta. Prosessi on syvästi iteratiivinen ja jatkuva: tilannekuvat ja mentaalimallit muuttuvat kokemuksen, tiedon ja tulkintojen jatkuvasti muuttuessa.

## **2.6 Sensemaking osana arviointia**

Sensemakingin ja arvioinnin välinen yhteys on monitulkintainen eikä sitä ole tutkimuskirjallisuudessa systemaattisesti jäsennelty. Sensemaking on rinnastettu kirjallisuudessa arviointiin siten, että arviointi on nähty avustettuna ja keinotekoisena

sensemakingin muotona, jossa arvioinnin kohdetta tietoisesti uudelleen tulkitaan, merkityksellistetään ja arvotetaan (Dahler-Larsen, 2012, s. 13; Mark, 2009, s. 97). Mark (2009, s. 102) näkee sensemakingin olevan luonnollinen ja automaattinen prosessi, joka tapahtuu virallisten arviointien taustalla ja niistä huolimatta, sillä ihmiselle on ominaista tehdä jatkuvia arviointeja pyrkimyksenä esittää järkeä ympäröivään todellisuuteen. Arviointi nähdään tässä työssä käytännönläheisenä ja tavoitteellisena organisatorisena toimenpiteenä, jota voidaan paremmin ymmärtää ja rikastuttaa tulemalla tietoiseksi ja fasilitoimalla sensemaking-prosessia. Sensemakingin tarkoituksena on saada järkeä ja ymmärrystä kaottiselta tuntuvaan tilanteeseen, jotta arvioinneissa voidaan luoda tilannekuva ja siirtyä toimintaan.

Sensemaking sekä arviointi otetaan molemmat usein itsestään selvinä prosesseina, joita ohjaa osittain institutionaalinen logiikka (Dahler-Larsen, 2012, s. 77; Weick ja muut, 2005, s. 417). Institutionaalisen logiikan mukaan todellisuus muodostuu muun muassa arvojen, rutiinien, tapojen ja normien kokonaisuudesta, joita pidetään itsestään selvyytensä ja jotka otetaan annettuina (Dahler-Larsen, 2012, s. 57). Institutionaalisen teorian mukaan organisatorinen toiminta ei ole tyypistettävissä läpinäkyväksi, laskelmoiduksi ja optimoiduksi kognitiiviseksi prosessiksi, vaan toimintaa ohjaavat osittain piilossa olevat merkitykset (Dahler-Larsen, 2012, s. 57).

Institutionaalinen logiikka asettaa kognitiivisia ja normatiivisia rajoja yhteisille käsityksille ja ymmärrykselle, jotka juontavat juurensa yhteisesti hyväksytyistä kulttuurisista säännöistä ja uskomuksista eli eräänlaisista mentaalimalleista (Alvesson & Jonsson, 2022, s. 726). Institutionalisoituneet mentaalimallit synnyttävät kuilua tiedon ja toiminnan välille (Senge, 2020, s. 59). Toisistaan poikkeavat mentaalimallit hankaloittavat arviointiongelmien määrittelyä ja lisäävät systeemien välistä kompleksisuutta (Julnes, 2019, s. 122). Osana systeemistä arviointia sensemakingilla on mahdollisuus vaikuttaa tähän institutionalisoituneeseen tiedonmuodostusprosessiin ja kaventaa kuilua tiedon ja toiminnan välillä. Sensemaking tekee kompleksisissa muutostilanteissa näkyväksi kollektiivisen päättelyn, uusien todellisuuksien

omaksumisen ja oppimisen (Ala-Laurinaho ja muut, 2017, s. 383). Sensemaking-prosessiin huomion kiinnittäminen arvioinnissa tekee näkyväksi niitä normeja, arvoja ja uskomuksia, jotka otetaan annettuina.

Sensemakingilla ja systeemisellä arvioinnilla on paljon yhtäläisyyksiä, vaikkei niitä tulekaan nähdä toistensa synonyymeina. Molemmat ovat sosiaalisia prosesseja, joiden ytimenä on informaation käsittely edellytyksenä toiminnalle. Systeemisessä arvioinnissa voidaan nähdä olevan kyse informaation monitulkintaisuuden äärellä olosta ilman pyrkimystä löytää käsiteltävään arviointikysymykseen täydellistä ratkaisua tai yhtä oikeaa tulkintaa. Tuomalla sensemaking-näkökulmat osaksi arviointitoimintaa on pyrkimyksenä helpottaa navigointia kompleksisuudessa tulemalla tietoiseksi karikoista, eli arvioinnin kohteena olevien ongelmien monitulkintaisuuden luomista jännitteistä, ja tuomalla ne näkyviksi kartalle, jotta niistä voidaan käydä avointa dialogia toiminnan suuntaamiseksi.

Alhaalla on taulukon muodossa (ks. Taulukko 2.) esitetty analyttinen kehikko, jonka valossa tutkimusaineistoa tarkastellaan. Tarkasteluun valikoituneiden sensemaking-näkökulmien sisältö on tarkemmin käyty läpi tämän tutkielman sensemakingia käsittelevässä alaluvussa 2.5. Taulukon oikeanpuoleisessa sarakkeessa ilmenee se, kuinka valittua sensemaking-näkökulmaa tarkastellaan arvioinnin kontekstissa.

**Taulukko 2.** Sensemaking-näkökulmat arvioinnin kontekstissa.

<b>Sensemaking-näkökulma</b>	<b>Sensemaking-näkökulman sisältö</b>	<b>Tarkastelunäkökulma arvioinnin kontekstissa</b>
Tilannekuvat	Otetaan retrospektiivisesti selvää asioiden tilasta suodattamalla informaatiotulvasta vihjeitä perustuen mentaalimalleihin	Millä tavoin arvioinneissa ilmenee tilannekuvan rakentaminen ja arviointien kehystäminen?

<b>Sensemaking-näkökulma</b>	<b>Sensemaking-näkökulman sisältö</b>	<b>Tarkastelunäkökulma arvioinnin kontekstissa</b>
Yhteinen tulkinta ja jaettu ymmärrys	Synnytetään dialogin avulla jaettua ymmärrystä ja yhteistä tulkintaa	Millä tavoin yhteisen ymmärryksen luomiseen pyritään arviointiongelmia määriteltäessä?
Uskottavuus	Pyritään esittämään järkeä monitulkintaiseen ja kompleksiseen ympäristöön informaatiota yksinkertaistamalla	Kuinka arviointitietoon suhtaudutaan?
Toimijuus	Todellisuus rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toimijoiden tekojen perusteella	Miten toimijuuden näkökulmat ilmenevät arvioitsijan työssä?

### 3 Tutkimusmenetelmä- ja aineisto

Tämä tutkielma on kartoittava kirjallisuuskatsaus sensemaking-näkökulmista systeemisen arvioinnin kirjallisuudessa. Tässä luvussa käydään ensin läpi tutkielmassa käytetty tutkimusmenetelmä, kuvataan aineistonkeruun prosessi ja lopuksi tehdään läpinäkyväksi aineiston analyysin toteutus. Tutkielman aineistona toimii yksitoista (n=11) systeemistä arviointia käsittelevää tieteellistä artikkelia ja aineisto on analysoitu teoriasidonnaista sisällönanalyysia noudattaen.

#### 3.1 Kartoittava kirjallisuuskatsaus menetelmänä

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on koota, arvioida, jäsentää ja kehittää olemassa olevaa teoriaa tietyistä aiheista tai ilmiöstä (Salminen, 2023, s. 3). Kirjallisuuskatsaukset voidaan luokitella useisiin eri tyyppeihin tarkoituksen ja analyysimenetelmien mukaan. Ne hyödyntävät menetelmällisiä lähestymistapoja niin määrällisestä (esim. meta-analyysi) kuin laadullisesta tutkimuksesta (esim. kuvaileva kirjallisuuskatsaus) (Salminen, 2023, s. 2). Kartoittava kirjallisuuskatsaus on laadullista tutkimusta, jonka ote on kuvailevaa ja tutkivaa (Peters ja muut, 2020, s. 2122). Kartoittava kirjallisuuskatsaus sopii menetelmäksi erityisesti silloin, kun tavoitteena on hahmottaa kompleksisen ja jäsentymättömän ilmiön keskeisiä piirteitä ja niiden välisiä yhteyksiä, sekä tunnistaa nousemassa olevasta tutkimusaiheesta tiedollisia aukkoja (Peters ja muut, 2020, s. 2121; Munn ja muut, 2018, s. 4).

Usein kartoittava katsaus suoritetaan systemaattista kirjallisuuskatsausta edeltävänä kartoituksena (Peters, ja muut, 2020, s. 2122). Tutkimusaukkojen tunnistaminen on yksi kartoittavan kirjallisuuskatsauksen tavoitteista (Salminen, 2023, s. 10). Tämän tutkimuksen toivotaan paljastavan tutkimusaukkoja, mitä tulee sensemaking-näkökulmien soveltamisessa systeemiseen arviointiin. Katsaus toteutetaan osaltaan siksi, että voidaan lisätä ymmärrystä sensemaking-näkökulmien käytöstä

arviointikirjallisuudessa. Kartoittava katsaus ei ota systemaattisen katsauksen tavoin kantaa tutkimuksen laadullisiin aukkoihin (Arksey & O'Malley, 2005, s. 21).

Tässä katsauksessa jäsennellään sensemaking-näkökulmia systeemisen arvioinnin kirjallisuudesta. Systeeminen arviointi ei ole valtavirtaistunut lähestymistapa arviointiin ja aikaisempi tutkimus siitä on rajallista sekä hajanaista. Kartoittava kirjallisuuskatsaus mahdollistaa oleellisten käsitteiden ja niiden välisten suhteiden tunnistamisen ilman velvoitetta noudattaa tietynlaista ennalta määriteltyä ja joustamatonta teoreettista rakennetta.

Kartoittava kirjallisuuskatsaus voidaan jakaa Arskeyn ja O'Malleyn (2005, s. 22) metodologisen viitekehyksen mukaisesti viiteen erilliseen vaiheeseen. Nämä ovat 1) tutkimuskysymysten asettaminen, 2) relevanttien tutkimusten löytäminen, 3) tutkimusten valitseminen, 4) tiedon kartoitus ja kokoaminen sekä 5) yhteenveto ja tulosten raportointi. Vaiheiden 2–4 toteutus käydään yksityiskohtaisesti läpi seuraavissa alaluvuissa. Yhteenveto ja tulosten raportointi tapahtuvat tämän tutkielman luvuissa neljä ja viisi.

### **3.2 Kartoittavan kirjallisuuskatsauksen haut ja hakutulosten seulonta**

Tutkimusaineisto kerättiin sähköisistä tietokannoista ja manuaalisen kohdennetun haun avulla maaliskuun 2025 aikana. Ennen tutkimusaineiston keruuta tehtiin testihakuja sekä määriteltiin hakustrategia ja kirjallisuuden sisäänotto- ja poissulkukriteerit. Hakustrategiasta ja hakulausekkeista keskusteltiin lisäksi muiden tutkijoiden kanssa. Kirjallisuuden haku dokumentoitiin tarkasti, jotta tutkielma voitaisiin toistaa samankaltaisin tuloksin ja olisi täten tieteellisesti luotettava (Munn ja muut, 2018, s. 5). Dokumentointi tapahtui samanaikaisesti haun toteuttamisen yhteydessä hyödyntäen Excel-taulukkoa. Kartoittavan katsauksen toteuttaminen on suunniteltava hyvin etukäteen ja sen on noudatettava tarkkaan määriteltyä protokollaa, josta käy ilmi datan

keräämiseen ja esittämiseen liittyvät menettelytavat, kuten valikoidun kirjallisuuden sisäänotto- ja poissulkukriteerit (Peters ja muut, 2020, s. 2122).

### 3.2.1 Hakustrategia

Tämän katsauksen hakustrategia muovaantui useiden eri testihakujen tuloksena, tutkimusilmiöön perehtymisen seurauksena ja muiden tutkijoiden kanssa käytyjen keskustelujen perusteella. Testihakuja tehtiin kattavasti erilaisilla hakutermeillä helmikuun 2025 aikana eri tietokantoihin kuten Sage Journalsiin, Web of Scienceen, Academic Search Eliteen, Scopukseen ja Wiley'n tietokantaan. Alkuvaiheessa testihauissa yhdistettiin sensemaking-käsite systeemiseen arviointiin (esim. sensemaking AND "systemic evaluation"), jotta voitiin kartoittaa missä määrin tutkimuskirjallisuudessa on löydettävissä näiden termien yhdistyminen. Hakutulokset osoittivat, ettei sensemaking-termi yhdisty juurikaan systeemisen arvioinnin kirjallisuuteen, jonka vuoksi sensemaking-termin käyttö päätettiin jättää pois varsinaisesta hakulausekkeesta ja hakustrategia keskitettiin systeemisen arvioinnin kirjallisuuteen.

Testihakujen alkuvaiheessa mukana oli myös *osallistavan arvioinnin näkökulmat* (participatory evaluation) ja niiden suhde systeemiseen arviointiin. Osallistavan arvioinnin näkökulmat rajattiin lopulta kuitenkin kokonaan hakustrategian ulkopuolelle, koska niiden voitiin nähdä edustavan arviointitutkimuksen aikaisempaa aikakautta ja eroavan teoreettisesti systeemisestä arvioinnista (ks. Taulukko 1.). Systeemisen ja kompleksisen arvioinnin hakulausekkeeseen ei haluttu sisällyttää muita hakutermejä, jotka ilmaisisivat sensemaking-näkökulman mahdollista ilmentymistä tai viittaisivat samankaltaisiin prosesseihin (esim. meaning-making, situational picture, situational awareness, shared understanding tai dialogical interpretation), sillä näiden käsitteiden esiintyvyys oli testihakujen perusteella liian hajanaista ja olematonta, jotta mielekäästä määrää systeemisen arvioinnin kirjallisuutta olisi pystytty keräämään. Aineiston haluttiin nimenomaisesti keskittyvän systeemiseen arviointiin, eikä esimerkiksi erilaisten

systemien arviointiin, joka on näkökulma erikseen ja itsessään jo laajasti tutkittu aihepiiri (Carbera, 2008, s. 300). Testihakujen perusteella päädyttiin siihen, että hakutermeinä toimivat ainoastaan *systeminen* (systemic evaluation, systems evaluation) ja *kompleksinen arviointi* (complex evaluation).

Tietokantojen valinta perustuu tietokantojen aineiston laajuuteen. Kartoittavaan katsaukseen on hyvä sisällyttää ainakin yksi aineiston laajuudeltaan merkittävä tietokanta (Peters ja muut, 2020, s. 2123). Tietokannoiksi valikoituivat Scopus ja Web of Science, jotka molemmat sisältävät merkittäviä määriä aineistoa (Martín-Martín ja muut, 2021, s. 874). Tämän lisäksi suoritettiin manuaalinen haku kohdennetusti European Evaluation Journal (EAJ) -lehteen ja American Journal of Evaluation (AJE) -lehteen. Nämä lehdet valittiin, jotta arviointiajattelun eurooppalainen ja amerikkalainen etulinjat tulisivat tutkielmassa edustetuiksi. Ammattimaisia arviointikäytänteitä ja normeja ovat muokanneet viimeisten vuosikymmenten aikana eritoten Amerikan ja Euroopan arviointiyhteisöt (Reynolds ja muut, 2016, s. 671), joita valitut aikakauslehdet osaltaan edustavat. Manuaalinen haku suoritettiin käyttäen samaa hakustrategiaa kuin virallisiin tietokantoihin kohdistuvissa hauissa. Sähköiset tietokannat eivät ole kaikenkattavia ja kartoittavaan kirjallisuuskatsaukseen suositellaan yleisesti lisättävän manuaalista hakua kohdennettuna tutkielman kannalta relevantteihin aikakauslehtiin (Arksey & O'Malley, 2005, s. 24).

Kartoittavan katsauksen ideaali hakustrategia on mahdollisimman kattava ja kaikki rajaukset haun supistamiseen tulee olla perusteltuja (Peters ja muut, 2020, s. 2123). Tietokannoissa rajauksia tehtiin tietokantojen omien suodattimien avulla tieteenalakohtaisesti, jotta hallintotieteellisen tutkimuksen kannalta epärelevantit tutkimukset saatiin rajattua alkumetreillä pois. Tietokantojen omat suodattimet vaihtelivat tietokantakohtaisesti. Suodattimet pyrittiin valitsemaan tietokannoista räätälöidysti ottaen huomioon aiheen laajuus sekä tutkielman kohdentuminen julkisen hallinnon ja politiikan tutkimukseen. Aineistotyyppi rajattiin jo tutkielman haussa koskemaan tutkimusartikkeleita määriteltyjen sisäänotto- ja poissulkukriteereiden

mukaisesti (ks. Taulukko 4.). Hakustrategia on esitetty alla olevassa Taulukossa 3. sisältäen käytetyt hakulausekkeet, hakupäivämäärät sekä tietokantoihin tehdyt rajaukset.

**Taulukko 3.** Hakustrategia.

Tietokanta	Päivämäärä	Hakulauseke	Tietokantaan tehdyt rajaukset
Scopus	19.3.2025	“systemic evaluation” OR “systems evaluation” OR “complex evaluation”	Julkaisuvuosi: 2015-2025, dokumenttityyppi: artikkeli, kieli: englanti, aihe: social sciences OR business, management and accounting
Web of Science	19.3.2025	“systemic evaluation” OR “systems evaluation” OR “complex evaluation”	Julkaisuvuosi: 2015-2025, dokumenttityyppi: artikkeli, kieli: englanti, aihe: public administration AND political sciences
Evaluation magazine	26.3.2025	“systemic evaluation” OR “systems evaluation” OR “complex evaluation”	Julkaisuvuosi: 2015-2025, dokumenttityyppi: artikkeli
American Journal of Evaluation	27.3.2025	“systemic evaluation” OR “systems evaluation” OR “complex evaluation”	Julkaisuvuosi: 2015-2025, dokumenttityyppi: artikkeli

### 3.2.2 Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Relevantit tutkimukset rajattiin tarpeeksi kattavilla ja oikein suunnatuilla hakukriteereillä. Kirjallisuuden sisäänotto- ja poissulkukriteerit on esitetty tiivistetysti alla taulukon muodossa (ks. Taulukko 4.). Kielikriteerinä toimi englannin kieli, koska tutkielman pääpaino on kansainvälisessä systeemisen arvioinnin kirjallisuuden kartoittamisessa. Systeeminäkökulmat on yhdistetty arviointiin ensikertaa jo 1980-luvulla (Cabrera, 2008, s. 300). Uusikylä ja muut (2021, s. 229) näkevät, että systeemi- ja

kompleksisuusnäkökulmia on alettu laajemmin soveltaa arviointiin 2010-luvun puolivälistä lähtien, niin että voidaan puhua itsenäisestä arvioinnin suuntauksesta. Aineisto rajattiin tämän tiedon sekä aineison hallittavissa olevan koon perusteella viimeisen 10 vuoden aikana julkaistuu aineistoon (2015–2025), jotta katsaukseen saatiin sisällytettyä ensisijaisesti ajankohtainen systemisen arvioinnin kirjallisuus.

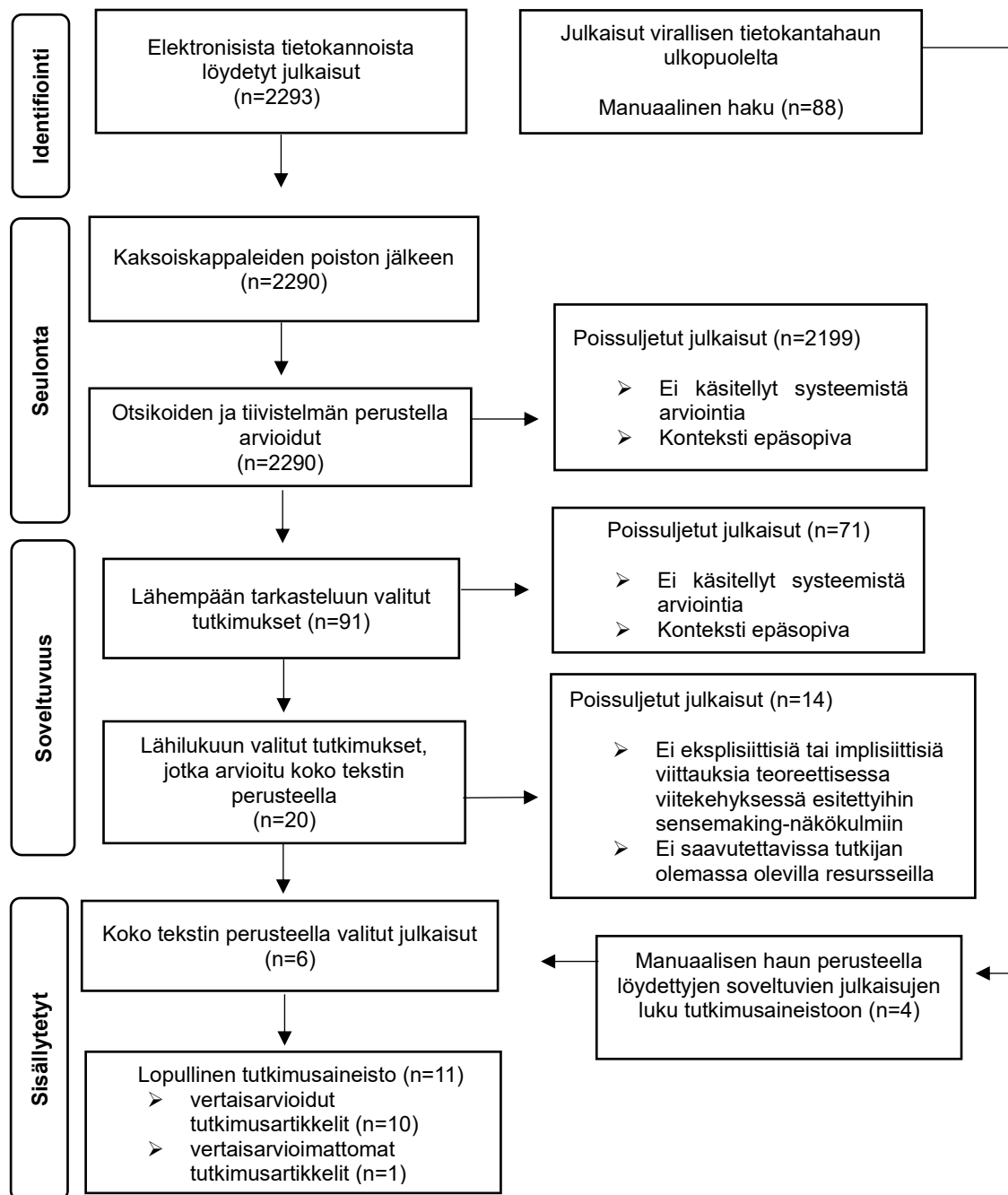
**Taulukko 4.** Kirjallisuuden sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

<b>Sisäänottokriteerit</b>	<b>Poissulkukriteerit</b>
Vuosien 2015–2025 aikana julkaistut artikkelit	Ennen vuotta 2015 julkaistut artikkelit
Englanninkieliset artikkelit	Muulla kuin englannin kielellä julkaistut artikkelit
Julkaisun tyyppi on tutkimusartikkeli	Kirjat, kirjan artikkelit, kirja-arvostelut, kommentaarit, opinnäytetyöt, selvitykset, konferenssipaperit, puheet
Julkaisu on kokonaisuudessaan saatavana maksuttomana Vaasan yliopiston tietokantojen tai yhteyksien kautta	Julkaisut, jotka ovat maksullisia eikä saavutettavissa Vaasan yliopiston tietokantojen tai yhteyksien kautta
Julkaisut, joka käsittelevät systeemistä arviointia, ja joista on löydettävissä sensemaking-näkökulmia	Julkaisut, joissa päähuomio ei ole systeemissä arvioinnissa, sen kehittämisessä tai systemisen arvioinnin mallien soveltamisessa, ja joissa sensemaking-näkökulmat eivät tule implisiittisesti tai eksplisiittisesti esille
Julkaisut, joiden konteksti on organisaatiotutkimuksessa, hallinnon ja politiikan tutkimuksessa tai muutoksen johtamisessa	Julkaisut, joiden konteksti on muu kuin organisaatiotutkimus, hallinnon ja politiikan tutkimus tai muutoksen johtaminen

Aineisto rajattiin systeemistä ja kompleksista arviointia edustavaan kirjallisuuteen organisaatiotutkimuksen, julkisen sektorin sekä politiikan kontekstissa, koska tutkielmassa haluttiin tuottaa yhteiskuntatieteellistä tietoa. Tulokset rajattiin tutkimusartikkeleihin, jotta hakutulosten määrä pysyisi hallittavana ja, koska tutkimusartikkelit edustavat akateemisen teorianmuodostuksen ydintä, minkä vuoksi ne nähtiin tarkoituksenmukaisimpana lähdeaineiston tyyppinä. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli osaltaan kartoittaa ja ymmärtää aiheeseen liittyvää akateemista keskustelua. Tämän vuoksi niin kutsuttu harmaa kirjallisuus rajattiin tutkielman ulkopuolelle.

### 3.2.3 Haun toteutus

Aineistonhankinnan prosessi, jossa sovellettiin hakustrategiaa sekä sisäänotto- ja poissulkukriteereitä on esitetty PRISMA-kaavion avulla Kuviossa 1.



Kuvio 1. PRISMA-kaavio aineistonhankinnan prosessista (mukaillen Moher ja muut, 2009, s. 3).

Ensimmäisellä seulontakierroksella julkaisut arvioitiin otsikon lukemisen perusteella, 1) jatkoon meneviksi, 2) ehkä jatkoon meneviksi tai 3) poissuljettaviksi, perustuen siihen koskiko artikkeli otsikon perusteella systeemistä tai kompleksista arviointia. Otsikoiden lisäksi silmäiltiin abstrakteja, jos oli epäselvää, sisällytetäänkö artikkeli jatkoon tai ehkä jatkoon meneviin. Jos abstraktin silmäilyn jälkeen oli epäselvää koskiko tutkimus haluttua aihetta, sisällytettiin se varmuuden vuoksi ehkä jatkoon meneviin, jotka myöhemmin käytiin tarkemmin läpi. Abstraktia silmäiltiin ensimmäisellä seulontakerralla artikkeleiden kohdalla, joissa oli selvää, että konteksti oli systeemisen muutoksen ja kompleksisten politiikkainterventioiden arvioinnissa, mutta, joista ei otsikon perusteella tullut ilmi eksplisiittisesti systeeminen tai kompleksinen arviointi. Huomiota kiinnitettiin erityisesti artikkeleihin, jotka selvästi kumoavat ja kyseenalaistavat arvioinnin tapoja, jotka pohjautuvat lineaariseen ohjelma-arviointiin. Näin saatiin mukaan myös artikkeleita, joiden arviointisuuntauksena mahdollisesti oli systeeminen arviointi. Artikkeleita, joista vasta abstraktin lukemisen perusteella tuli esiin arvioinnin systeemisyys- ja kompleksisuusnäkökulmat, oli jonkin verran. Nämä sisällytettiin jatkoon meneviksi ja lähemmin tarkasteltaviksi seuraavalla kierroksella.

Ensimmäisellä seulontakierroksella poissulkuun meni artikkeleita, joissa arviointisuuntaus oli selkeästi muu kuin systeeminen arviointi. Poissulkuun menneiden artikkeleiden arviointisuuntauksia olivat muun muassa osallistava arviointi, realistinen arviointi, vaikuttavuusarviointi, suorituskyvyn arviointi, kehittävä arviointi, ohjelma-arviointi, integratiivinen arviointi, kulttuurisensitiivinen arviointi ja alkuperäiskansa-arviointi. Huomionarvoista kuitenkin on, ettei arvioinnin suuntauksia voi aina tarkkarajaisesti erottaa toisistaan. Monet arviointisuuntaukset kuten kehittävä arviointi, neljännen sukupolven arviointi, voimaannuttava arviointi, transformatiivinen arviointi ja osallistava arviointi lainaavat ideoita systeemi- ja kompleksisuusteoreettisista näkökulmista ja toisin päin (Reynolds ja muut, 2016, s.664). Toisaalta systeemisen arvioinnin määrittelyä hankaloittaa myös se, että usein arvioitsijat käyttävät erilaisten systeemiteorioiden soveltamisen lisäksi arviontien pohjana jotakin arviointiteoriaa kuten konstruktivismia tai kehittävää arviointia (Gates, 2017, s. 153).

Useat poissuljetut artikkelit käsitteivät yksittäisten ja irrallisten ohjelmien tai ilmiöiden arviointia tietyllä politiikkasektorilla, ja niistä kävi selvästi ilmi, ettei näkökulma ollut systeemisessä arvioinnissa. Muutamia tuloksia oli myös koskien systemaattista arviointia, jotka suljettiin automaattisesti pois, sillä systemaattinen arviointi voidaan nähdä systeemisen arvioinnin vastakohtana. Artikkelit, joissa konteksti ja arvioinnin kohde oli selvästi jossakin muussa kuin organisaatioiden, politiikan tai julkisen hallinnon kehittämisessä suljettiin pois. Näitä olivat muun muassa terveystieteisiin ja lääketieteisiin keskittyvät artikkelit, joissa arvioinnin kohteena oli fysiologisten systeemien toiminta eli ihmiskeho, pedagogiikan alan artikkelit, jotka keskittyivät oppilaiden ja opetuksen arviointiin, ympäristötieteiden ja biologian alan artikkelit, jotka keskittyivät luonnon ekosysteemien arviointiin ja insinööritieteisiin sekä tietojenkäsittelytieteisiin keskittyvät artikkelit, joissa arvioitiin teknisiä systeemejä.

Artikkeleita meni jatkoon ensimmäisen seulontakierroksen jälkeen Scopuksesta ja Web of Sciencesta yhteensä 91 kappaletta kategorioissa 1) varmasti jatkoon (n=24) ja 2) ehkä jatkoon (n=67). Artikkeleita poissuljettiin ensimmäisen seulontakerran jälkeen yhteensä 2199 kappaletta. Tämä vaihe toistettiin kahdesti, jotta voitiin varmistua kriteereiden toimivuudesta, sillä artikkelit kävi läpi ainoastaan yksi tutkija. Ensimmäiseltä seulontakierrokselta meni jatkoon sama määrä artikkeleita kahden läpikäynnin jälkeen.

Toisen seulontakierroksen tarkoituksena oli määritellä 2) ehkä-kategoriaan kuuluvat artikkelit 1) jatkoon meneviksi tai 3) poissuljettaviksi sekä käydä tarkemmin läpi jatkoon valikoituneiden artikkeleiden soveltuvuus. Toisella lukukierroksella artikkeleista silmäiltiin ja luettiin lähemmin abstraktit sekä avainsanat. Tarvittaessa tutkimus avattiin ja sen tausta sekä johtopäätökset luettiin, jos pelkän abstraktin lukemisen jälkeen tutkimuksen konteksti, tai se, koskiko tutkimus systeemistä tai kompleksista arviointia jäi epäselväksi. Artikkeleita poissuljettiin samoihin kriteereihin perustuen kuin ensimmäisellä seulontakierroksella, kun kävi ilmi lähemmän tarkastelun perusteella, ettei artikkelin konteksti tai arviointisuuntaus ollut tämän tutkimuksen kannalta

relevantti. Toisen seulontakierroksen päätteeksi lähilukuun valikoitui virallisista tietokannoista 20 artikkelia ja 71 artikkelia poissuljettiin tutkielman ulkopuolelle.

Virallisten tietokantahakujen lisäksi toteutettiin manuaalinen haku kohdennetusti Evaluation -lehteen ja American Journal of Evaluation -lehteen. Haku tehtiin molempiin aikakauslehtiin käyttäen samaa hakutermiä kuin virallisissa tietokantahauissa. Hakukriteereinä molempiin lehtiin sovellettiin samaa aikarajausta (2015–2025) ja tutkimusartikkelityyppejä. Haku tuotti Evaluation -lehdestä 70 tulosta ja AJE:sta 18 tulosta. Tulokset seulottiin molemmissa hauissa arviointilehdistä kahdesti otsikko- ja abstraktitasolla, jotta voitiin varmistua samojen tutkimusten valikoitumisesta lähilukuun. Huomiota seulonnassa kiinnitettiin otsikkoon, avainsanoihin ja abstraktiin. Avainsanoista etsittiin systeemisen ja kompleksisen arvioinnin termejä. Otsikossa tai abstraktissa systeeminen tai kompleksinen arviointi oli esiinnyttävä eksplisiittisemmin kuin tietokantahauissa. Kriteeri oli tiukempi, koska arviointiin keskittyvistä aikakauslehdistä haluttiin saada mukaan artikkelit, jotka nimenomaisesti ovat vaikuttaneet systeemisen arvioinnin suuntauksen kehittymiseen. Virallisissa tietokantahauissa kriteeri oli otsikoiden suhteen löyhempi, koska tietokannoista haluttiin saada monimuotoisempi kuva systeemisen ja kompleksisen arvioinnin suuntauksista. Lähilukuun seulontojen jälkeen pääsi Evaluation lehdestä yhdeksän artikkelia ja AJE:sta kolme artikkelia.

Lähilukuun päätyi tietokantahakujen ja manuaalisen haun jälkeen yhteensä 32 artikkelia (Scopus n=20, Web of Science n=0, Evaluation aikakauslehti n=9, American Journal of Evaluation n=3). Lähiluvussa eli kolmannella seulontakierroksella artikkelit luettiin kokonaisuudessaan ja niistä etsittiin sensemaking-näkökulmia. Artikkeleita poissuljettiin, jos niistä ei ollut löydettävissä joko eksplisiittisesti tai implisiittisesti viittauksia teoreettisessa viitekehyksessä esitettyihin sensemaking-näkökulmiin. Tässä vaiheessa poissuljettiin artikkelit, joissa sensemaking-näkökulmat eivät olleet millään tavalla edustettuina ja artikkelit, jotka eivät olleet saavutettavissa tutkijan olemassa olevilla resursseilla. Yhdessä artikkeleista systeeminen arviointi yhdistyi muihin arvioinnin suuntauksiin, kuten refleksiiviseen arviointiin (Krenn & Parsons, 2018). Tämä artikkeli

valittiin tutkielmaan mukaan, sillä siinä systeeminäkökulmat olivat voimakkaasti edustettuina ja se oli aiheesta kokonaiskäsityksen saamiseksi relevantti. Katsaukseen valikoituneissa artikkeleissa sensemaking-näkökulmat olivat esillä ja artikkelit edustivat selvästi systeemistä arviointia. Lähiluvun jälkeen artikkeleita poissuljettiin 21 kappaletta. Katsaukseen valikoitui kolmannen seulontakierroksen jälkeen 11 artikkelia.

### **3.3 Teoriasidonnainen sisällönanalyysi**

Aineiston analyysi tapahtuu tässä tutkielmassa aineiston kuvailun lisäksi teoriasidonnaista sisällönanalyysia eli abduktiota noudattaen. Sisällönanalyysi on apuväline tutkimusaineiston käsittelyyn, jolla pyritään systemaattisesti järjestämään ja kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä, jotta mielekkäiden johtopäätösten teko mahdollistuisi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 117). Kartoittavassa kirjallisuuskatsauksessa on Levacin ja muiden mukaan (2010, s. 4) tarve tehdä laadullista sisällönanalyysi numeerisen kuvaavan analyysin lisäksi. Laadullista sisällönanalyysia tehdään, koska ilmiöiden välisten yhteyksien tunnistaminen on avainasemassa systeemisyiden ymmärtämisessä ja tutkimuskysymyksiin vastaamisessa. Pelkkä kuvaileva analyysi ei vastaisi tämän tutkielman kannalta olennaisiin kysymyksiin. Abduktiota käytetään analyysin lähestymistapana, koska sen nähdään mahdollistavan sensemaking-näkökulmien laajuuden esille tuonti. Sensemaking-teorian hajanaisuus sekä aikaisempien tutkimusten vähäinen määrä eivät tue tiukan teorialähtöistä lähestymistapaa aineistoon.

Teoriasidonnainen sisällönanalyysi on abduktiivista päättelyä, jossa aikaisempi teoriatieto ja aineistolähtöisyys käyvät analyysivaiheessa vuoropuhelua (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 110). Teoreettisessa viitekehyksessä määriteltyjen sensemaking-näkökulmien halutaan käyvän tässä tutkielmassa systeemisen arvioinnin kirjallisuuden kanssa perusteltua vuoropuhelua. Looginen päättely ja aineiston tulkinta ovat pääasialliset keinot laadullisen sisällönanalyysin toteuttamiseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 122). Abduktiossa analyysi ei pohjautu puhtaasti teoriaan tai pyri teorian testaukseen kuten teorialähtöisessä eli induktiivisessa analyysissä (Tuomi & Sarajärvi,

2018, s. 109). Teorian rooli on abduktiossa toimia apuvälineenä ja johtolankana, jotta tutkija voi yhdistellä luovastikin aineistosta nousevia havaintoja aikaisempaan teorian tietoon ja täten luoda tutkimuksellisesti jotakin uutta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 110). Teoriasidonnaisessa analyysissä teoreettiset käsitteet nousevat teoreettisesta viitekehystä jo valmiiksi tiedettyinä ilmiöinä, eivätkä aineistosta itsestään kuten induktiivisessa päättelyssä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 133).

Siitä, missä vaiheessa analyysia teoria otetaan mukaan, ei ole teoriasidonnaisessa analyysissä asetettu tiukkoja rajoja ja päätös on tutkijakohtainen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 113). Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että teoriasidonnainen analyysi lähtee liikkeelle aineistolähtöisesti ja teorian merkitys kasvaa analyysin edetessä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 109). Myös tässä tutkielmassa lähdettiin liikkeelle aineistolähtöisesti, vaikka teoria tuotiinkin mukaan analyysiin varhaisessa vaiheessa. Tämä auttoi jäsentämään aineistosta nousevia havaintoja osaksi laajempaa kokonaisuutta. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 122) kehottavat määrittelemään tarkastelua ohjaavat analyysiyksiköt ennen sisällönanalyysin tekoa. Sisällönanalyysin analyysiyksikköinä toimivat tässä tutkielmassa teoreettisessa viitekehyksessä esitetyt sensemaking-näkökulmat.

Aineiston analyysi alkoi aineistoon perehtymisellä ja alustavien muistiinpanojen tekemisellä. Aineisto tulostettiin ja siitä alleviivattiin keskeisiä kohtia, minkä jälkeen tuotettiin ajatuskarttoja ja hahmoteltiin temaattisia kokonaisuuksia Excel-taulukon avulla. Analyysia ohjasi erityisesti ensimmäinen tutkimuskysymys, johon pyrittiin vastamaan soveltamalla aineistoon teoreettisessa viitekehyksessä määriteltyjä sensemaking-näkökulmia. Sensemaking-teoriaa sovellettaessa aineistoon ei voitu osoittaa tarkkaa ja selkeää paikkaa, missä sensemaking-prosessi tapahtuu. Tämän takia analyysin ytimen muodostaa sen perustelu, millä tavalla systeemisen arvioinnin kirjallisuudessa tulee ilmi sensemaking-näkökulmat. Huomiota kiinnitettiin erityisesti niihin ilmaisuihin, jotka viittasivat yhteisen tilannekuvan luomiseen arvioinnin rajoja asettaessa, jaetun näkemyksen synnyttämiseen arviointikysymysten määrittelyssä, arviointitietoon suhtautumiseen ja arvioitsijan tiedonkäsittelyn prosessiin.

Yhdessäkään katsaukseen valikoituneessa systeemisen arvioinnin artikkelissa ei ollut viittausta Karl Weickiin tai muihin keskeisiin sensemaking-teoreetikoihin. Koska sensemaking-käsitettä ei pääosin mainittu eksplisiittisesti aineistossa, aineiston analyysi edellytti tulkintaa osallistavien, dialogisten ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvien sensemakingin kaltaisten prosessien tunnistamiseksi. Näiden avulla tarkasteltiin sitä, kuinka arviointeja kollektiivisesti kehystettiin, rajattiin, määriteltiin ja tulkittiin arviointien eri vaiheissa. Petersin ja muiden (2020, s. 2125) mukaan kartoittavassa kirjallisuuskatsauksessa aineistoa voi olla mielekästä kuvata laadullisiin aineiston analyysin menetelmin esimerkiksi aineiston koodauksella erilaisiin kategorioihin riippuen tutkimuksen tavoitteista. Aineistoa jäsenneltiin systemaattisesti jakamalla aineistosta nousevat sensemaking-näkökulmat temaattisesti omiin alalukuihinsa.

## 4 Tulokset

Tässä luvussa kuvataan ensin tutkielman aineisto, jonka jälkeen tehdään aineistosta teoriasidonnaista sisällönanalyysia. Sisällönanalyysin tarkoitus on tuoda jäsennellysti ilmi tutkielman keskeiset tulokset, eli sensemaking-näkökulmien ilmentyminen tutkimusaineistossa. Aineiston analyysi pohjautuu teoreettisessa viitekehyksessä esitettyihin sensemaking-näkökulmiin. Analyysi on jaettu neljään temaattiseen alalukuun, jotka ilmentävät sensemaking-piirteitä arvioinnissa. Luvut käsittelevät arviointiongelman määrittelyä 4.2.1., arviointien rajausta 4.2.2., arviointitiedon kriteereitä 4.2.3. ja arvioitsijan roolia 4.2.4.

### 4.1 Aineiston kuvaus

Tutkielmaan sisällytetty aineisto koostuu englanninkielisistä vertaisarvioituista (n=10) ja vertaisarvioimattomista (n=1) tutkimusartikkeleista. Tarkastellut tutkimukset sijoittuvat maantieteellisesti empiiristen artikkeleiden osalta Columbiaan (Torres-Cuello & Pinzon-Salcedo, 2022), Costa-Ricaan (Williams ja muut, 2024), Meksikoon (Bracamontes Nájera ja muut, 2024), Australiaan (Stephens & Thomas, 2025), Saksaan (Purkus & Lüdtke, 2020) sekä Iso-Britanniaan (Caffrey & Munro, 2017). Empiirisissä artikkeleissa maantieteellinen jakauma määriteltiin sen mukaan, missä arviointeja oli sovellettu. Teoreettisissa artikkeleissa maantieteellinen sijainti edustaa tutkijoiden affiliaatioita, jotka pohjautuivat Yhdysvaltoihin (Gates, 2017), Iso-Britanniaan (Schmidt-Abbey ja muut, 2020) ja Saksaan (Klier ja muut, 2022). Osa teoreettisista artikkeleista (Krenn & Parsons, 2018; Torres-Cuello ja muut, 2018) ei edustanut selkeästi mitään maantieteellistä aluetta tutkijoiden edustaessa laajasti eri maantieteellisiä sijainteja.

Aineiston julkaisualusta oli isossa osaa artikkeleista arviointiin erikoistunut aikakausilehti. Lähes puolet (n=5) artikkeleista oli julkaistu monitieteisessä ja vertaisarvioidussa Evaluation -lehdessä. Muita artikkelien julkaisualustoja olivat metsäpolitiikkaan, systeemitutkimuksen ja käyttäytymistieteisiin, sekä akroekologiaan ja kestävien

ruokajärjestelmien tutkimukseen keskittyvät aikakauslehdet. Alhaalla on kuvattu taulukon muodossa tähän tutkielmaan valikoituneiden artikkeleiden tarkemmat tiedot (otsikko, julkaisu vuosi, tekijät, julkaisualusta) (ks. Taulukko 5.).

**Taulukko 5.** Tutkimusaineisto.

Otsikko	Julkaisu vuosi	Tekijät	Julkaisualusta
A systems approach to policy evaluation	2017	Caffrey, L. & Munro, E.	Evaluation
Grounding evaluation capacity development in systems theory	2022	Klier, S., Nawrotzki, R. J., Salas-Rodriguez, N., Harten, S., Keating, B. C. & Katina, F. P.	Evaluation
Transdisciplinary and systemic construction of a framework for assessing the sustainability of alternative food networks in Mexico City	2024	Bracamontes Nájera, L.B., Benitez, M., Pasquier Merino, A. G., & Ibarrola-Rivas, M-J.	Agroecology and Sustainable Food Systems
Towards systemic evaluation in turbulent times – Second order practice shift	2020	Schmidt-Abbey, B., Reynolds, M. & Ison R.	Evaluation
Developing an M&E system for a wicked problem	2025	Stephens, A., & Thomas, J.	Evaluation Journal of Australasia
A systemic evaluation framework for a multi-actor, forest-based bioeconomy governance process: The German Charter for Wood 2.0 as a case study	2020	Purkus, A. & Lüdtke, J.	Forest Policy and Economics
PCI: A Reflective evaluation framework for systems change	2018	Krenn, H. & Parsons, B.	The Foundation Review
Learning from seasoned evaluators: Implications of systems approaches for evaluation practice	2017	Gates, E. F.	Evaluation
Toward a systemic approach to evaluating evaluation capacity development	2024	Williams, B., Matt, E., Klier, S., Chaplowe S.G. & Korswagen, S.I.	New Directions for Evaluation

Otsikko	Julkaisuvuosi	Tekijät	Julkaisualusta
Developing a systemic program evaluation methodology: a critical systems perspective	2018	Torres-Cuello, M.A., Pinzon-Salcedo, L. & Midgley, G.	Systems Research and Evaluation Behavioral Science
Systems thinking concepts within a collaborative program evaluation methodology: The Hermes Program Evaluation	2022	Torres-Cuello, M.A. & Pinzon-Salcedo	Evaluation

Artikkeleista noin puolet (n=5) oli empiirisiä soveltaen kehittämäänsä systeemisen arvioinnin viitekehystä arviointiosaamisen lisäämiseen kehitysyhteistyössä (Williams ja muut, 2024), ruokajärjestelmien kestävyden arviointiin (Bracamontes Nájera ja muut, 2024), metsäpolitiikan arviointiin (Purkus & Lüdtke, 2020), rauhanturvaoperaation suunnitteluun ja arviointiin (Torres-Cuello & Pinzon-Salcedo, 2022), ihmiskaupan torjuntaan (Stephens & Thomas, 2025) sekä lastensuojeluun (Caffrey & Munro, 2017). Yhdessä artikkeleista kehitettiin systeemisen arvioinnin viitekehys yhdenvertaisuuden lisäämiseen sekä rasismien ehkäisemiseen ja sitä sovellettiin hypoteettisesti (Krenn & Parsons, 2018). Toinen osa artikkeleista (n=4) käsitteli systeemistä arviointia teoreettisella tai käsitteellisellä tasolla. Huomio teoreettisissa artikkeleissa oli pääosin systeemisen arvioinnin metodologian ja arviointiosaamisen kehittämisessä. Teoreettiset artikkelit käsitelivät kriittisen systeemiajattelun näkökulmien soveltamista ohjelma-arviointiin (Torres-Cuello ja muut, 2018), arviointiammattilaisten kokemuksia systeemiajattelun soveltamisesta käytännön arviointityössä (Gates, 2017), systeemiajattelun teorian ja käytännön välistä kuilua arviointiammattilaisten näkökulmasta (Schmidt-Abbey ja muut, 2020) ja arviointikapasiteetin kehittämistä systeemiteorioihin pohjautuen kehitysyhteistyön kontekstissa (Klier ja muut, 2022).

Katsaukseen valikoituneessa kirjallisuudessa hyvin edustettuna oli erityisesti kriittisen systeemiajattelun haara (Stephens & Thomas, 2025, s. 5; Torres-Cuello ja muut, 2018, s. 538; Torres-Cuello & Pinzon-Salcedo, 2022, s. 485). Muita sovellettuja systeemiajattelun haaroja oli *turvallisuuden suunnitteluun pohjautuva systeemiajattelu* (safety engineering

systems) (Caffrey & Munro, 2017, s. 465). Noin puolessa (n=6) artikkeleista (Bracamontes Nájera ja muut, 2024; Williams ja muut, 2024; Klier ja muut, 2022; Schmidt-Abbey ja muut, 2020; Purkus & Lüdtke, 2020; Krenn & Parsons, 2018) ei tarkemmin määritelty systeemiajattelun haaraa, vaan puhuttiin yleisesti systeemiajattelusta tai mainittiin systeemiteorian pohjautuvan usealle eri systeemiajattelun haaralle. Yksi artikkeli käsitteli nimenomaan sitä, mitä systeemiajattelun haaroja arvioitsijat soveltavat työssään (Gates, 2017, s. 154).

Lähes puolet (n=5) artikkeleista (Stephens & Thomas, 2025, s. 3; Williams ja muut, 2024, s. 129; Schmidt-Abbey ja muut, 2020, s. 212; Torres-Cuello ja muut, 2018, s. 541; Gates, 2017, s. 158) määrittelivät systeemisen arvioinnin pääpiirteiksi rajat, perspektiivit ja vuorovaikutussuhteet, jonka perusteella artikkeleiden voidaan sanoa edustavan suurelta osin selkeärajaisesti systeemisen arvioinnin kirjallisuutta, sillä juuri nämä elementit ovat systeemisen arvioinnin teoreettinen ydin (Reynolds ja muut, 2016, s. 668). Yhdessä artikkeleista (Caffrey & Munro, 2017, s. 473) rajat, perspektiivit ja vuorovaikutussuhteet toimivat arvioinnin teoreettisena pohjana, jota laajennettiin turvallisuuden suunnitteluun pohjautuvan systeemiajattelun konsepteilla. Yhdessä artikkeleista huomio oli yksinomaan rajojen asettamisessa (Torres-Cuello & Pinzon-Salcedo, 2022). Artikkeleista neljässä (Bracamontes Nájera ja muut, 2024; Klier ja muut, 2022; Purkus & Lüdtke, 2020; Krenn & Parsons 2018) ei mainittu selkeästi arvioinnin perustuvan juuri näiden kolmen systeemisen arvioinnin käsitteen varaan, vaan arviointisuuntaus lainasi laajemmin erilaisia systeemiajattelun näkökulmia.

Siitä huolimatta, että systeemisen arvioinnin peruselementit löytyivät aineistosta hyvin, lainasi aineiston systeemiset arvioinnin mallit myös muilta arviointisuuntauksilta. Tämä voidaan nähdä luonnollisena, sillä systeeminen arviointi kuten useat arvioinnin suuntauokset rakentuvat joiltakin osin aikaisempien arviointiteorioiden päälle. Artikkeleissa kolmesta (Torres-Cuello & Pinzon-Salcedo, 2022, s. 489; Purkus & Lüdtke, 2020, s. 2; Torres-Cuello ja muut, 2018, s. 542) mainittiin systeemisen arvioinnin viitekehyksen sekoittuvan osittain ainakin neljännen sukupolven arviointien kanssa,

jotka perustuvat responsiiviseen ja konstruktivistiseen arviointiteoriaan. Muita selvästi ilmi tulleita systeemisen arvioinnin mallien taustalla olevia arviointiteorioita oli kehittävä arviointi (Schmidt-Abbey ja muut, 2020, s. 205). Aineiston artikkeleista kaksi oli toisiinsa linkittyneitä siten, että toisessa artikkelista kehitettiin systeemisen arvioinnin mallia teoreettisella tasolla (Torres-Cuello ja muut, 2018) ja jälkimmäisessä (Torres-Cuello & Pinzon-Salcedo, 2022) sitä sovellettiin käytännön arviointiin. Molemmat artikkeleista sisällytettiin katsaukseen mukaan, koska kehitetystä systeemisen arvioinnin mallista haluttiin saada sekä teoreettinen että empiirinen näkökulma tietoon.

## **4.2 Sensemaking-näkökulmat tutkimusaineistossa**

Sensemaking yhdistyi tutkimusaineistossa systeemiseen arviointiin eksplisiittisesti kolmessa eri artikkelissa (Stephens & Thomas, 2025, s. 17; Krenn & Parsons, 2018, s. 38; Caffrey & Munro, 2017, s. 469). Tällöinkään aineistossa ei suoraan viitattu sensemaking-teoriaan tai keskeisiin sensemaking-teoreetikoihin. Pääosin sensemakingia ei mainittu aineistossa eksplisiittisesti, mutta sen kaltaista prosessia kuvattiin muutamalla eri tavalla. Lähimmäksi sensemaking-prosessia tultiin aineistossa, kun kuvattiin erilaisia osallistavia arviointimenetelmiä, joissa kollektiivisesti pyrittiin määrittelemään arviointiongelmia ja tulkitsemaan tuloksia.

Krenn ja Parsons (2018, s. 38) viittasivat sensemakingilla informaatiosta järjen saamiseen ja adaptiiviseen sopeutumiseen jatkuvasti muuttuvaan arviointitietoon. Krennin ja Parsonsin (2018, s. 38) arviointiviitekehysessä sovellettiin toiminta-arviointi-sopeutuminen silmukkaa informaation käsittelyyn, jossa tulkinta informaatiosta tapahtui toiminnan jälkeen iteratiivisena prosessina, jossa merkitykset syntyivät toiminnan seurauksena. Heidän viitekehysessään sensemakingille ominainen näkemys siitä, että toiminta tulee aina hieman edellä kognitiota ja ymmärrystä ja että tilanteista tehdään retrospektiivisesti arvioita ja selkoa, oli vahvasti läsnä (Weick ja muut, 2005, s. 419). Arviointiprosessi nähtiin jatkuvana toimintana, joka vaatii adaptiivista

suhtautumista arvioinnin kohteeseen uuden tiedon kerääntyessä (Krenn & Parsons, 2018, s. 41).

Stephensin ja Thomasin (2025, s. 17) tutkimuksessa sensemaking yhdistyi arviointisysteemin eri osien identifioimiseen. Stephensin ja Thomasin (2025, s. 17) artikkelissa sensemakingilla viitattiin yleisesti ”järjen saamiseen” tai ”järkeistämiseen” arviointisysteemin eri osista. Viittaus sensemakingiin Stephensin ja Thomasin (2025, s. 17) artikkelissa jäi niin pinnalliselle tasolle, ettei suoraa yhteyttä sensemakingiin itsenäisenä informaation prosessointia kuvaavana teoreettisena viitekehystenä voitu vetää. Caffrey ja Munro (2017, s. 469) taas linkittivät sensemakingin mikrotason toiminnan tutkimiseen ja sen ymmärtämiseen miksi ihmiset käyttäytyvät kuin käyttäytyvät ja rationalisoivat toimintaansa tietyllä tavalla. Caffreyn ja Munron viitekehyksessä sensemaking-näkökulma tuli hyvin lähelle sensemakingille ominaista uskottavuuden piirrettä ja yritystä ymmärtää sitä, kuinka informaatiota rationalisoidaan.

#### **4.2.1 Yhteinen kieli ja jaettu näkemys arviointiongelman määrittelyssä**

Aineistosta nousi esiin, että arvioitsijat sekä arviointeihin osallistuvat sidosryhmät kokivat haasteena yhteisen ymmärryksen, merkitysten ja kielen puuttumisen systeemisestä arvioinnista ja siihen liittyvistä termeistä (Stephens & Thomas, 2025, s. 16; Schmidt-Abbey ja muut, 2020, s. 214; Gates, 2017, s. 158). Schmidt-Abbeyn ja muiden (2020, s. 216) tutkimuksessa kävi case-esimerkin kautta ilmi, että systeemiajattelijoiden kesken oli hyvin erilaisia näkemyksiä siitä, mitä systeemiajattelu käytännön arvioinnissa tarkoittaa. Käsitteistä ei käyty avointa keskustelua vaan oletettiin systeeminäkökulmien olevan yhtäläiset, joka hankaloitti yhteisen ymmärryksen luomista ja johti lopulta arviointiprojektin keskeytymiseen ja epäonnistumiseen (Schmidt-Abbey ja muut, 2020, s. 216).

Schmidt-Abbey ja muut (2020, s. 215) esittävät yhdessä tapahtuvaa reflektiota olennaisena osana systeemistä arviointisuuntausta ja edellä kuvattujen yhteisen

ymmärryksen puutteesta kumpuavien epäonnistumisten välttämistä. Schmidt-Abbey ja muut (2020, s. 221) näkivät arviointeja määrittelevistä epistemologisista ja ontologisista käsityksistä tietoiseksi tulemisen keskeiseksi tekijäksi tulevaisuuden systeemisen arvioinnin suuntauksessa. Heidän mukaansa pääasiallisena haasteena oli tuoda nämä käsitykset yhteiseen tietouteen ja käydä niistä keskustelua (Schmidt-Abbey ja muut (2020, s. 215). Fasilitoitu sensemaking-prosessi tukee arviointien suunnitteluvaiheessa juuri tämän kaltaisissa haasteissa, sillä se auttaa luomaan yhteistä ymmärrystä arvioinnista sekä tuomaan oletettuja käsityksiä yhteiseen tietoisuuteen. Sensemakingin on mahdollista toimia arvioitsijoiden keskuudessa eräänlaisena keinona määrittellä yhteinen kieli ja luoda jaettuja merkityksiä siitä, mitä systeemisyys käytännön arvioinneissa tarkoittaa.

Aineistosta löytyi myös päinvastaisia esimerkkejä, joissa systeeminäkökulmat autoivat luomaan yhteistä kieltä ja jaettua ymmärrystä arvioinneissa. Bracamontes Nájeran ja muiden (2024, s. 1521) artikkelissa, jossa arvioitiin vaihtoehtoisten ruokajärjestelmien kestävyyttä, arviointi alkoi kollektiivisesti tapahtuvalla määrittelyllä siitä, mitä tarkoitetaan arvioinnissa käytettävillä keskeisillä termeillä ja arvioinnin kohteena olevilla kestävillä vaihtoehtoisilla ruokajärjestelmillä. Tämä nähtiin tärkeäksi, koska toimijoilla oli eriävät käsitykset kestävyuden käsitteestä, jotka osaltaan perustuivat toivottuihin tulevaisuuskuviin. Osallistavat työpajat tilannekuvan määrittelystä toistettiin iteratiivisena prosessina, jonka lopputuloksena syntyi kollektiivisesti määritelty arviointikriteeristö. Bracamontes Nájeran ja muiden (2024, s. 1521) kuvaama prosessi muistuttaa läheisesti sensemakingia, sillä keskiössä oli yhteisen tilannekuvan ja määritelmän muodostaminen arvioitavasta kohteesta iteratiivisen prosessin kautta.

Aineistossa tunnistettiin laajasti yhteisen ymmärryksen rakentamisen tärkeys koko arviointiprosessin onnistumisen kannalta, mutta eritoten arviointien alkuvaiheessa arviointiongelmia määriteltäessä. Purkusin ja Lüdtken (2020, s. 9) tutkimuksessa nähtiin arviointien suunnittelun ja tavoitteiden yhdessä määrittelyn arviointien alkuvaiheessa olevan kriittinen tekijä arviointien onnistumisen kannalta. Yhteisen ymmärryksen

synnyttäminen laajemmin arviointikäytäntöjä ohjaavista arvoista ja periaatteista nähtiin myös olevan edellytys sille, että arviointi voi merkityksellisellä tavalla synnyttää systeemistä muutosta (Schmidt-Abbey ja muut, 2020, s. 219).

Stephens ja Thomas (2025, s. 14) nostavat esiin, että arviointiongelman määrittely ja tunnistaminen yhteisesti pirulliseksi ongelmaksi auttoi ymmärtämään arviointiongelman laajuuden ja tunnistamaan ongelman kannalta relevantteja vuorovaikutussuhteita sekä tuomaan inklusiivisesti näkyviin erilaisia perspektiivejä koko arvioinnin ajan. Schmidt-Abbey ja muut (2020, s. 213) näkivät päinvastaisesti, ettei arviointiongelmaa tule määritellä kesyksi, sotkuseksi tai pirulliseksi, sillä ongelma sisältää luultavimmin kaikkia näkökulmia, ja sen määrittely riippuu arvioitsijan perspektiiveistä. Heidän (2020, s. 213) mukaansa tilanteen lokeroimatta jättäminen antoi mahdollisuuden toimia arvioinneissa adaptiivisemmin ja tilannekohtaisemmin mahdollistaen tarkoituksenmukaisemmat arviointi-interventiot.

Bracamontes Nájera ja muut (2024, s. 1530) näkivät kollektiivisesti tapahtuvan arviointikriteeristön määrittelyn keskeiseksi tekijäksi hyödynnettävän arviointitiedon tuottamisessa. Yhteistyössä määritelty käsitys arvioinnin kohteesta ja arviointikriteereistä mahdollisti arviointiin osallistuvien näkökulmien huomioon ottamisen sekä kontekstiherkän tulkinnan arvioinnin kohteesta (Bracamontes Nájera ja muut, 2024, s. 1530). Dahler-Larsen (2012, s. 77) näkee arviointikriteerien asettamisen eräänlaisena sensemaking-prosessina, jossa julkishallinnon monitulkintainen arvotodellisuus pyritään supistamaan mitattavissa oleviin kriteereihin, jotta siitä voidaan retrospektiivisesti tehdä järkeä. Bracamontes Nájeran ja muiden (2024, s. 1530) viitekehyksessä yhteisesti määritellyt arviointikriteerit eivät kuitenkaan olleet helposti mitattavia, sillä ne linkittyivät laajoihin oppimistavoitteisiin ja uusien verkostojen luomiseen.

#### 4.2.2 Rajojen asettaminen tilannekuvan luojana

Tutkimusaineistossa ei viitattu suoraan tilannekuvan (situational picture, situational awareness) rakentamiseen, vaikka aineistossa selvästi kiinnitettiin huomiota yhteisesti käsillä olevan tilanteen määrittelyyn (esim. Torres-Cuello & Pinzon-Salcedo, 2022, s. 493). Gatesin (2017, s. 163) artikkelissa mainittiin Cynefin-viitekehyksen käyttö apuvälineenä ongelmanmäärittelyyn ja tilannekuvan rakentamiseen. Cynefin-viitekehys voidaan lukea eräänlaiseksi sensemaking-työkaluksi, jota käytetään kompleksisten ongelmien määrittelyssä ennen päätöksentekoa (Beurden ja muut, 2013).

Arvioinnin rajojen asettaminen näyttäytyi aineistossa keinona luoda yhteistä tilannekuvaa arvontien alkuvaiheissa, vaikka arvioinnin rajojen asettamiselle esitettiin aineistoissa olevan useita eri funktioita. Arvioinnin rajojen asettaminen nähtiin ristiriitaisten kysymysten ja eriävien arvojen tutkimisen paikkana (Gates, 2017, s. 164), sorrettujen ryhmien intressien esille nostamisen keinona (Stephens & Thomas, 2025, s. 5), yhteisenä deliberaationa siitä, mikä on järkevää ottaa arvioinnin kohteeksi (Williams ja muut, 2024, s. 129), arvointien kehystämisenä (Torres-Cuello ja muut, 2018, s. 543) ja tärkeimpien arvointikysymysten priorisointina (Torres-Cuello & Pinzon-Salcedo, 2022, s. 488). Arvioinnin rajojen asettaminen nähtiin aineistossa myös järjen esittämisenä sotkuisiin arvointikysymyksiin hallittavuuden saamiseksi (Torres-Cuello & Pinzon-Salcedo, 2022, s. 498). Aineistossa esitetyt arvioinnin rajojen asettamisen funktiot voidaan lopulta johtaa keskeisimpään arvointikysymykseen siitä, mitä tulisi arvioida, miksi ja minkälaisia seurauksia siitä syntyy. Tästä valosta katsottuna sensemakingille ominainen sotkuisena näyttäytyvän todellisuuden järkeistäminen tapahtuu arvointien rajoja asettaessa, kun kysytään sensemaking-prosessille olennaisimmat kysymykset, siitä ”Mitä nyt arvioidaan?” ja ”Mitä siitä seuraa?”.

Torres-Cuellon ja Pinzon-Salcedon (2022, s. 498) näkemys rajojen asettamisesta arvointien järkeistämiseksi tuli hyvin lähelle sensemaking-näkökulmaa. Torres-Cuello ja muut (2018, s. 545) toteavat rajojen asettamisen tapahtuvan arvointien suunnitteluvaiheessa, jolloin tietoinen reflektointi rajoista auttaa kehystämään

arviointit mahdollisimman tarkoituksenmukaisella tavalla. Arviointien suunnitteluvaiheessa tehdään perustavanlaatuisia päätöksiä arviointien sisällöstä. Kaikki mikä tapahtuu suunnitteluvaiheessa ennen virallisten päätösten tekemistä, voidaan nähdä olevan osa eräänlaista sensemaking-prosessia. Sensemakingin aikana muodostuu määritelmä ja tulkinta tilanteesta, joka myöhemmin vaatii päätöksen tekemisen (Weick & Kathleen, 2015, s. 34). Päätöksenteon kohteeksi tulevat ongelmat on jo rajattu, kehystetty ja tulkittu sensemaking-vaiheessa ja vaativat vain rationaalisen valinnan määrättyjen vaihtoehtojen väliltä (Awati & Nikolova, 2022, s. 3134).

Sensemaking-prosessia ei voi tarkkarajaisesti erottaa aineistossa kuvatuista arvioinnin rajojen asettamiseen liittyvistä päätöksentekotilanteista, jo senkin takia, että sensemaking-prosessin alku- ja loppupisteitä on haastavaa jäljittää, sillä prosessi on luonteeltaan jatkuvaa (Weick, 1995, s. 43). Sensemaking-prosessi voidaan kuitenkin nähdä arviointien rajojen asettamisessa edustavan kaikista selviten sitä toiminnan vaihetta, jossa risteäviä tulkintoja sanallistetaan ja tuodaan näkyväksi ennen päätöksentekoa vaativien vaihtoehtojen ja arvovalintojen lopullista muotoutumista. Rajojen asettamisessa onnistutaan sensemaking-teorian näkökulmasta, jos rajat asettamalla pystytään vähentämään arviointien suunnitteluvaiheessa esiintyvää hämmennystä ja epävarmuutta.

Aineistossa arvioinnin rajojen asettaminen tapahtui sosiaalisena prosessina. Williams ja muut (2024, s. 130) näkivät rajausten teon ensisijaisesti arvokysymyksenä, jonka määrittely tulee tapahtua huolellisen deliberatiivisen prosessin kautta. Kriittistä systeemiajattelua soveltavat arviointiartikkelit pitivät tärkeänä arviointien rajausta ja kehystämistä yhteistyössä ja osallistavasti kaikkien kanssa, joita arviointi koskettaa (Torres-Cuello & Pinzon-Salcedo, 2022, s. 491). Arvioinnin rajojen asettaminen deliberatiivisen ja avoimen prosessin avulla nähtiin aineistossa myös eettisenä kysymyksenä (Torres-Cuello & Pinzon-Salcedo, 2022, s. 491; Schmidt-Abbey ja muut, 2020, s. 213). Rajojen asettamista ei nähty lopullisena päätöksenä vaan iteratiivisena

prosessina, jonka uudelleenmäärittelyyn voitiin arvioinnin prioriteettien muuttuessa palata (Torres-Cuello ja muut, 2018, s. 544).

Perspektiivien, eli todellisuudesta tehtyjen tulkintojen nähtiin aineistossa läheisesti linkittyvän rajojen asettamiseen ja toimivan rajojen asettamisen pohjana (Torres-Cuello ja muut, 2018, s. 542). Toisaalta perspektiivit ja rajat toimivat kaksisuuntaisesti sillä rajojen asettamisen nähtiin mahdollistavan erilaisten perspektiivien tutkimisen (Schmidt-Abbey ja muut, 2020, s. 21). Perspektiivien nähtiin muodostuvan arvoista, uskomuksista ja normeista (Stephens & Thomas, 2025, s. 5; Schmidt-Abbey ja muut, 2020, s. 213). Torres-Cuellon ja muiden (2018, s. 544) artikkelissa huomio oli siinä, kuinka rajat syntyvät ja arvioinnit kehystetään, kun ne pohjautuvat perspektiiveihin, jotka ovat sosiaalisesti rakentuneita uskomuksia. Torres-Cuello ja muut (2018, s. 544) totesivat, ettei aikaisempi arviointikirjallisuus ota tarpeeksi huomioon arviointien kehystämiseen ja rajaukseen vaikuttavia perspektiivien takana piileviä arvoja ja uskomuksia. Krennin ja Parsonsien (2018, s. 33) artikkelissa sosiaalisten normien, uskomusten ja oletusten muuttaminen nähtiin arvioinnin ensisijaisena tehtävänä ja systeemisen muutoksen toteuttamisen ytimenä.

Williams ja muut (2024, s. 135) totesivat systeeminäkökulmien merkinneen toteuttamassaan arviointiprosessissa sitä, että tutkitaan sidosryhmien perspektiivejä ja kehystyksiä siitä, mistä arviointiohjelmassa on kyse. Perspektiivien tutkiminen ja arviointien määrittelyn kollektiivisesti todettiin heidän artikkelissaan mahdollistavan arviointitiedon hyödyllisyyden ja käytettävyyden. Erilaisten perspektiivien ja todellisuudesta tehtyjen tulkintojen nähtiin aineistossa täydentävän arviointeja ja tekevät niistä kokonaisvaltaisempia (Klier ja muut, 2022, s. 240).

Aineiston artikkeleissa tuli selkeästi esiin, että erilaisten perspektiivien olemassaolon toteaminen ei yksin riittänyt vaan huomio kiinnitettiin siihen, miten ja miksi perspektiivit rakentuvat sellaisiksi kuin ovat. Sensemaking-teorian näkökulmasta informaatio suodattuu mentaalimallien kautta, joihin huomion kiinnittäminen auttaa ymmärtämään

sitä, miksi tietyt asiat nousevat arvioinnin kohteeksi (Weick, 1995, s. 57). Aineistossa perspektiivien tutkiminen näyttäytyi nimenomaisesti keinona tulla tietoisiksi arviointien takana vaikuttavista mentaalimallien kaltaisista sisäisistä ja kollektiivisista uskomuksista, arvoista ja normeista. Aineistosta esille tullut kiinnostus ja yritys ymmärtää tiedonmuodostuksen takana olevia perspektiivejä osoittaa selkeää yhteyttä sensemaking-näkökulmiin, joissa huomio on informaation suodattamiseen vaikuttavissa yksityisissä ja yhteisissä mielensisäisissä viitekehyksissä.

Rajojen asettamisen haasteena nousi aineistossa esiin liian kapeasti tai löyhästi asetut rajat, jolloin arvioinnin aiheet olivat liian kokonaisvaltaisia tai eivät kattaneet tarpeeksi relevantteja näkökulmia (Krenn & Parsons, s. 2018, s. 42). Arviointikirjallisuudessa arviointikriteereiden asettamisen tyyppinen haaste on julkishallinnon moniarvoisen ympäristön aiheuttama ristiriita arviointien yksityiskohtaisuuden ja kapeuden vaatimukseen välillä (Dahler-Larsen, 2012, s. 77). Krenn & Parsons (2018, s. 41) vastasivat tähän käyttämällä rajauksessa iteratiivista toiminta-arviointi-adaptaatio viitekehystä, joka mahdollisti joustavan suhtautumisen rajojen asettamiseen.

#### **4.2.3 Uskottavuus arviointitiedon kriteerinä**

Informaation uskottavuuden ja riittävyyden näkökulmat nousivat aineistosta esiin monenlaisin termein. Klier ja muut (2022, s. 241) puhuivat tyydyttävän ratkaisun etsimisestä. Tyydyttävä ratkaisu oli heidän mukaansa arviointiratkaisu, joka oli tarpeeksi lupaava ottaen huomioon saatavilla olevat resurssit, tiedon vajavaisuuden ja vallitsevat poliittiset prioriteetit (Klier ja muut, 2022, s. 241). Organisatorista toimintaa on yleisesti todettu ohjaavan tyydyttävän ratkaisun etsiminen (Choo, 2006, s. 247). Tyydyttävä ratkaisu täyttää päätöksentekijöiden sille asettamat kriteerit sopivissa määrin ja pyrkii päätöksentekoprosessin yksinkertaistamiseen, joka tapahtuu usein parhaan mahdollisen vaihtoehdon etsimisen kustannuksella (Choo, 2006, s. 247).

Täydellisen ratkaisun tai arviointitiedon etsintää ei nähty aineistossa mielekkäänä tai edes mahdollisena vaihtoehtona. Williams ja muut (2024, s. 133) puhuivat arviointien yksinkertaistamisesta ilman, että arvioinnit sortuvat liialliseen yksinkertaistamiseen. Myös Krenn ja Parsons (2018, s. 41) pyrkivät arviointiviitekehyksessään kompleksisuuden riittävään yksinkertaistamiseen erityisesti sidosryhmien kanssa työskennellessä, jotta toiminta mahdollistuisi eivätkä arviointiin osallistuvat lamaantuisi informaatiotulvan alle. Sensemaking-näkökulman kannalta kysymykset informaation riittävydestä ovat olennaisia, sillä sensemaking-prosessin ytimessä on kompromissin teko todellisuudesta tehtyjen yksinkerttujen mutta uskottavien kuvien ja tiedollisen virheettömyyden välillä. Sensemaking on juuri aineistossa kuvatun kaltaista monitulkintaisen informaation yksinkertaistamista, jotta siitä tulee käsiteltävää ja tieto voidaan muuttaa toiminnaksi.

Systeemisen arvioinnin kirjallisuudessa täydellisen informaation savuttamattomuuden tunnistaminen mahdollisti huomion kiinnittämisen informaation riittävyteen, hyödynnettävyyteen ja käytettävyyteen. Williamsin ja muiden (2024, s. 134) artikkelissa arvioinnin yksinkertaistaminen tapahtui ottamalla arvioinnissa huomioon eri sidosryhmien tärkeimmät arvot, joiden pohjalta priorisoinnit ja rajaukset tehtiin. Heidän arviointikehysessään keskeinen arviointitiedon kriteeri oli sidosryhmien kokemus arviointitiedon käytettävyydestä ja hyödyllisyydestä. Myös Purkusin ja Lüdtken (2020, s. 9) arviointiviitekehyksessä arviointitiedon hyödynnettävyys syntyi keskeisten sidosryhmien osallistamisesta arviointitiedon tulkintaan. Arviointitiedon hyödynnettävyys täyttää sensemaking-teorian valossa pragmaattisia informaatiolle asetettuja tavoitteita sillä se tukee toimintaan siirtymistä ja arviointien käytettävyyttä. Toisaalta Purkusin ja Lüdtken (2020, s. 5) tutkimuksessa arviointitiedon täsmällisyys (accuracy) koettiin myös tärkeänä kriteerinä ja arviointien eräänlaisena laatuvaatimuksena. Sensemaking-teoriassa paikkansa pitävyyden ja täsmällisyyden vaatimus informaatiota kohtaan nähdään toimintaa ohjaavana motiivina ja tavoitteena, jota harvoin todellisuudessa kuitenkaan saavutetaan (Weick ja muut, 2005, s. 415).

Torres-Cuello ja muut (2018, s. 543) näkivät sekä arvioitsijoiden että arviointiin osallistuvien sidosryhmien päätöksenteon olevan aina vinoutunutta. Objektivisen neutraaliuuden nähtiin olevan saavuttamattomissa, sillä ymmärrykseen vaikuttivat aina arvioitsijoiden ja sidosryhmien omat intressit, uskomukset, arvot ja perspektiivit. Rajojen asettamisen ja niiden reflektoinnin nähtiin mahdollistavan suuremman tietoisuuden päätöksentekoprosesseista ja niihin vaikuttavista vinoumista. Rajojen asettaminen useassa eri vaiheessa iteratiivisesti ja niiden reflektointi mahdollisti Torres-Cuellon ja muiden (2018, s. 543) mukaan jossakin määrin rationaalisuuden saavuttamisen arvioinneissa. Luonnolliselle sensemaking-prosessille on ominaista erilaiset kognitiiviset vinoumat ja arvostelmien epätarkkuus, joihin virallinen arviointi pyrkii kiinnittämään erityistä huomiota (Mark, 2009, s. 102). Tästä valosta katsottuna, ja kriittisen systeemiajattelun teorian keskeiset piirteet huomioiden oli jokseenkin odotettavissa, että aineiston arvioinneissa kiinnitettäisiin erityistä huomiota ajatusvinoumiin.

Caffrey ja Munron (2017, s. 469) artikkelissa käyttäytymistä tutkittiin lokaalien-rationaaliteettien käsitteen kautta, joka pyrkii vastaamaan kysymykseen siitä, miksi ihmiset toimivat kuten toimivat (Caffrey & Munro, 2017, s. 469). Lokaalien-rationaaliteettien tutkiminen paljasti, että organisatorista toimintaa ja eritoten erilaisten tavoitteiden välisten konfliktien ratkaisua ohjaa tapahtumille annetut merkitykset ja rajoitettu rationaalisuus (Caffrey & Munro, 2017, s. 469–470). Lokaalien-rationaaliteettien-käsite ilmentää läheisesti sensemaking-prosessia, sillä siinä korostuu toiminnan rationaalisuuden rajallisuuden ymmärtäminen ja tietoisesti tapahtumille annettujen merkitysten vaikutus käyttäytymiseen (Caffrey & Munro, 2017, s. 470).

#### **4.2.4 Arvioitsija aktiivisena toimijana ja refleksiivisenä oppijana**

Sensemaking-teorian valossa toimijuus tarkoittaa sitä, että arvioitsijat ovat itse osa sitä todellisuutta, josta he pyrkivät arvioinnin avulla tekemään selkoa. Tämä näkökulma arvioitsijasta osana arvioitavaa todellisuutta oli aineistossa vahvasti läsnä ja tuli eksplisiittisesti ilmi useassa artikkelissa (Stephens & Thomas, 2025, s. 5; Klier ja muut,

2022, s. 245; Schmidt-Abbey ja muut, 2020, s. 208; Caffrey & Munro, 2017, s. 469). Gatesin (2017, s. 161) tutkimuksessa arvioitsijoiden rooli näyttäytyi objektiivisen tarkkailijan sijasta muutosagentin roolina. Arvioitava kohde ei näyttäytynyt aineistossa ulkoisena objektina, josta pyrittiin saamaan selkoa, vaan arvioitsijan ja sidosryhmien yhteisenä tulkintana todellisuudesta. Tämän näkökulman ilmentyminen aineistossa oli odotettavissa, sillä systeemiajattelun useita eri haaroja yhdistää kokonaisvaltainen lähestymistapa, jossa huomio on systeemin eri osien välisessä vuorovaikutuksessa, niiden keskinäisriippuvuudessa ja yhteen kytkeytyneisyydessä (Uusikylä & Jalonen, 2023, s. 14).

Sensemaking-prosessi on tiedon ja tietämättömyyden yhteiselo, jossa olemassa olevaa tietoa sovitetaan jatkuvasti uusiin tilanteisiin ja samanaikaisesti hylätään vanhoja käsityksiä epäsopivina (Weick ja muut, 2005, s. 412). Arviointien kriittinen reflektointi osoittautui aineistossa juuri tämänkaltaisena tiedon uudelleen kehystämisenä. Aineiston artikkeleissa refleksiivisyydellä viitattiin pääasiallisesti rajojen asettamisen reflektointiin, jonka avulla pyrittiin takaamaan se, että erilaiset perspektiivit tulevat arvioinneissa huomioiduiksi. Refleksiivisyyden harjoittamisen muina tavoitteina nähtiin arviointien eettisyyden takaaminen (Schmidt-Abbey ja muut, 2020, s. 217) ja arviointien strategisen älykkyyden tukeminen (Purkus & Lüdtke, 2020, s. 9).

Gatesin ja muiden (2017, s. 163) artikkelissa systeemi-arvioitsijat näkivät reflektion tärkeänä erityisesti sidosryhmien välisten erilaisten perspektiivien tutkimisessa. Krennin ja Parsonsien (2018, s. 39) arviointiviitekehityksessä kollektiivinen reflektointi nähtiin keinona oppia arvioinnin aikaisemmista vaiheista ja toiminnasta. Torres-Cuellon ja Pinzon-Salcedon (2022, s. 492) arviointiteoriassa refleksiivisyys linkittyi tietoiseksi tulemiseen ennako-oletuksista, jotka virtaavat arvioitsijan mieleen ja vaikuttavat rajojen asettamiseen sekä valmiuteen ja avoimuuteen muuttaa tulkintoja uuden tiedon myötä. Reflektointi, jossa pyritään ymmärtämään sitä, miksi tietyt asiat nousevat agendalle ja miksi informaatiotulvasta poimitaan tiettyjä vihjeitä (cues) on sensemaking-teoriaan peilaten olennainen osa sensemaking-prosessia (Weick, 1995, s. 57).

Refleksiivisyys edusti aineistossa juuri tämän kaltaista pyrkimystä kyseenalaistaa arviointiprosessiin vaikuttavia automaattisia ja itsestään selvänä pidettyjä oletuksia. Sensemaking-tutkimuskirjallisuudessa prosessia, jossa olemassa olevia uskomuksia ja synnytettyjä merkityksiä kyseenalaistetaan ja uudelleenarvioidaan, kuvataan *sensebreaking-termillä*, eli eräänlaisena olemassa olevan ymmärryksen ja järjen rikkomisena (Maitlis & Christianson, 2014, s. 69).

Refleksiivisyys miellettiin aineiston perusteella myös ammattimaisen arvioitsijan yhdeksi perusominaisuudeksi (Schmidt-Abbey ja muut, 2020, s. 207). Refleksiivisyys näyttäytyi aineistossa kriittisyytenä arvioitsijan omaa arviointien kehystämisen prosessia kohtaan (Torres-Cuello ja muut, 2018, s. 544). Toisaalta refleksiivisyys ja vastuu omien uskomusten ja oletusten uudelleenkehystämisestä ei ulottunut aineistossa pelkästään arvioitsijaan itseensä, vaan ilmeni vastuuna haastaa myös muiden arviointiin osallistuvien tulkintoja (Torres-Cuello & Pinzon-Salcedo, 2022, s. 492). Refleksiivisen, eettisen ja kriittisen rajojen asettamisen tärkeys korostui, kun tunnistettiin erilaisten perspektiivien loputon määrä ja arviointien rajallisuus tuoda niitä esille (Williams ja muut, 2024, s. 130).

Systeeminäkökulmien nähtiin aineistossa kannustavan aktiiviseen toimijuuteen sekä toiminnan kautta oppimiseen ja adaptaatioon (Schmidt-Abbey, 2020, s. 221; Caffrey & Munro, 2017, s. 474). Gatesin (2017, s. 165) tutkimuksessa oppiminen, jolla saatiin aikaan muutosta ihmisten kognitiossa ja käytöksessä, nousi systeemi-arvioitsijoiden mielestä tärkeimmäksi arviointien instrumentaaliseksi tavoitteeksi, koska tällöin arvioinnit pystyivät laajemmin muuttamaan organisaatioiden politiikka, käytäntöjä ja kulttuuria. Muutoksen aikaansaaminen käyttäytymisessä on sensemaking-teorian näkökulmasta keskeisimpiä sensemaking-prosessin onnistumisen kriteereitä (Turner ja muut, 2023, s. 21).

Schmidt-Abbeyn ja muiden (2020, s. 219) mukaan oppiminen oli tehokkaan ja onnistuneen arvioinnin edellytys ja muutoksen mahdollistaja. Heidän (2020, s. 221)

tutkimuksessa toimijuus linkittyi arvioitsijan kykyyn oppia tekemällä (knowing-in-action). Oppiminen tekemällä, jossa mukaudutaan systeemistä nouseviin tilannekohtaisiin tarpeisiin ja tietoon kytkeytyy olennaisesti sensemaking-näkökulmaan, jossa ymmärrys ja tieto tulee todelliseksi vasta puheen ja toiminnan kautta (Weick ja muut, 2005, s. 412).

Oppimisnäkökulmat olivat aineiston perusteella kuitenkin ristiriidassa arviointien perinteisten tilivelvollisuusnäkökulmien kanssa. Tämä ei sinänsä ollut yllättävää sillä systeemisessä arvioinnissa tilivelvollisuutta ei voida yksinomaan mieltää perinteisen kaltaisena ohjaukseen ja valvontaan liittyvänä suoritteena. Kompleksisen arvioinnin teorian näkökulmasta katsottuna tilivelvollisuus toteutuu kompleksisessa arvioinnissa oppimisen ja yhteistyössä rakennettujen todellisuuskäsityksien kautta (Autioniemi, 2024, s. 348). Ristiriita oppimisen ja tilivelvollisuuden välillä syntyi Purkusin ja Lüdtken (2020, s. 6) tutkimuksessa siitä, että päätöksentekijät suosivat selkeitä numeroita ja yksinkertaisia vastauksia kompleksisista ja yhteen kietoutuneista politiikkaongelmista keskustelemisen sijaan. Sensemakingin haasteena arvioinneissa voidaankin nähdä lyhyen aikavälin helposti todennettavissa olevan tilivelvollisuuden välitön täyttyminen. Perinteisten tilivelvollisuusnäkökulmien nähtiin aineistossa rajoittavan oppimista, sillä ne eivät kannustaneet käyttäytymisen takana olevien mekanismien syvälliseen ymmärtämiseen ja käyttäytymisen aktiiviseen muuttamiseen (Caffrey & Munro, 2017, s. 474).

Tilivelvollisuus ja oppimisnäkökulmien välisen ristiriidan nähtiin Purkusin ja Lüdtken tutkimuksessa (2020, s. 6) tasapainottuvan sillä, että arviointien aluksi neuvoteltiin yhteisesti siitä, minkälaisia tiedollisia aukkoja arvioinnin haluttiin täyttävän. Toisaalta yhteiselle neuvottelulle ja jaetulle päätöksenteolle nähtiin olevan hyvin rajallisesti arvioinneissa tilaa niiden resurssi-intensiivisyyden vuoksi (Purkus & Lüdtke, 2020, s. 5). Purkusin ja Lüdtken (2020, s. 5) tutkimuksessa huomattiin oppimista tukevien arviointien toteuttamista helpottavan, jos osallistavat menetelmät kuten informaation yhdessä tulkinta, rajattiin koskemaan vain arviointien ensisijaisia hyödyntäjiä, jolloin aikaresurssia voitiin säästää.

Systeminäkökulmat perinteisesti kiinnittävät huomion systeemisen tason eli makrotason muutokseen, joka viittaisi siihen, että sensemaking-näkökulmia, koska ne pyrkivät usein selittämään erityisesti mikrotason muutosta ja yksilötason toimijuutta, ei välttämättä löytyisi kirjallisuudesta vahvasti edustettuina. Aineiston perusteella systeemi arvioitsijat suosivat systeeminäkökulmien soveltamista osittain juuri siksi, että niiden vahvuus on makrotason muutoksen selittämisessä ja ymmärtämisessä (Gates, 2017, s. 158). Uusikylän ja muiden (2021, s. 224) mukaan systeemisen arvioinnin paradigmassa on keskeistä ymmärtää meso- ja mikrotason mekanismien vaikutus makrotason muutokseen. Aineiston perusteella systeeminäkökulmien kyky ottaa mikrotason toiminta ja suhteet huomioon, riippui pitkälti sovelletusta systeeminäkökulmasta.

Isossa osaa artikkeleista (Williams ja muut, 2024, s. 128; Klier ja muut, 2022, s. 235; Purkus & Lüdtke, 2020, s. 4; Krenn & Parsons, 2018, s.32) systeeminen arviointi nähtiin monitasoisena näkökulmana arviointiin, joka otti huomioon niin makro-, meso- kuin mikrotasotkin. Aineistossa esiintyi kattavasti myös sensemaking-teorialle ominainen näkemys siitä, että mikrotason toiminta aiheuttaa makrotason muutosta. Sensemaking-prosessi tuo perspektiiviä nimenomaisesti mikrotason toimijuuteen, joka luo ymmärrystä makrotason muutoksesta (Weick ja muut, 2005, s. 419). Klierin ja muiden (2022, s. 239) tutkimuksessa arviointikapasiteetin kehittämistä kiinnitettiin erityistä huomiota eri systeemin tasojen väliseen informaation virtaan, ja siihen mitkä tekijät estävät informaatiovirtojen kulkua esimerkiksi yksittäisen arvioitsijan tasolta organisatoriselle tasolle. Heidän tutkimuksessansa eri systeemin tasot olivat syvästi yhteen kietoutuneet, joka on systeeminäkökulmat huomioon ottaen luonnollista. Sensemaking-teorian mukaan tietoisien ja kollektiivisen sensemaking-prosessin tulee kattaa mikronäkökulmien lisäksi muutoksen kaikki tasot ja huomion pitää kiinnittyä tasojen väliseen dynamiikkaan ja jännitteisiin, jos tavoitteena on kokonaisvaltainen systeeminen muutos (Ala-Laurinaho ja muut, 2017, s. 383).

## 5 Yhteenveto

Tässä luvussa päätetään tutkielma vetämällä yhteen tutkielman tulokset ja pohtimalla niiden merkittävyyttä. Luku alkaa tutkimuskysymyksiin vastaamisella luvussa 5.1., jonka jälkeen tutkimuksen tulokset linkitetään pohdintaluvussa 5.2. laajempaan keskusteluun systeemisen arvioinnin yhteiskunnallisesta merkittävydestä ja arviointiajattelun kehityksestä. Lopuksi tarkastellaan tutkielman luotettavuuteen vaikuttaneita tekijöitä luvussa 5.3, jonka jälkeen tutkielma päättyy luvussa 5.4. jatkotutkimusehdotuksiin.

### 5.1 Johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli kartoittaa, minkälaisia sensemaking-näkökulmia systeemisen arvioinnin kirjallisuudesta löytyy ja vastata kysymykseen siitä, mitä lisäarvoa sensemaking-näkökulman yhdistäminen systeemiseen arviointiin tuo. Vaikka systeeminen arviointi ja sensemaking ovat itsessään tutkittuja aiheita, on sensemaking-teorian eksplisiittinen yhdistyminen systeemiseen arviointiin tähän katsaukseen pohjautuvien tietojen perusteella vielä vähäistä. Sen sijaan sensemaking esiintyi systeemisen arvioinnin kirjallisuudessa implisiittisesti useilla eri tavoilla.

Tutkimusaineisto analysoitiin teoreettisessa viitekehyksessä esitetyn analyysitaulukon (ks. Taulukko 2.) avulla teoriasidonnaista sisällönanalyysia hyödyntäen. Tämän tutkielman keskeiset tulokset on esitetty taulukon muodossa alhaalla (Taulukko 6.). Sensemaking-näkökulmat ilmenivät systeemisessä arvioinnissa erityisesti aktiivisen toimijuuden korostumisena, pyrkimyksenä saada riittävä ja hyödynnettävää arviointitietoa sekä tavassa rakentaa arvioinnit perustuen jaettuun ymmärrykseen ja kollektiivisesti tapahtuvaan tulkintaan.

Taulukko 6. Tutkielman tulokset.

Sensemaking-näkökulma	Tarkastelunäkökulma arvioinnin kontekstissa	Sensemaking-näkökulman ilmeneminen arviointikirjallisuudessa
Tilannekuvat	Millä tavoin arvioinneissa ilmenee tilannekuvan rakentaminen ja arviointien kehystäminen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rajojen asettamisena</li> <li>Perspektiivien tutkimisena</li> <li>Cynefin-viitekehyksen käyttönä</li> </ul>
Yhteinen tulkinta ja jaettu ymmärrys	Millä tavoin yhteisen ymmärryksen luomiseen pyritään arviointiongelmia määriteltäessä?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keskeisten termien ja arvioinnin kohteen yhdessä määrittelyllä</li> <li>Yhdessä tapahtuvalla reflektoinnilla</li> <li>Osallistavia menetelmiä käyttäen</li> </ul>
Uskottavuus	Kuinka arviointitietoon suhtaudutaan?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kompleksisuutta yksinkertaistamalla</li> <li>Subjektivisena ja rajallisesti erilaisia perspektiivejä huomioon ottavana</li> <li>Informaation hyödynnettävyyden ja käytettävyyden korostamisena</li> </ul>
Toimijuus	Miten toimijuuden näkökulmat ilmenevät arvioitsijan työssä?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arvioitsija nähtiin subjektiivisena toimijana osana arviointisysteemiä</li> <li>Refleksiivisyyden ja oppimisenäkökulman korostumisena</li> </ul>

Rajojen asettaminen erilaiset perspektiivit huomioon ottaen näyttäytyi aineistossa sensemaking-prosessin kaltaisena tilannekuvan rakentamisena, jossa kehystettiin ja yksinkertaistettiin loputtomalta tuntuvia arviointivaihtoehtoja selkeyden saamiseksi. Yhteisen tulkinnan synnyttämiseen osallistavasti kiinnitettiin huomiota arviointiongelmaa määriteltäessä, jolloin pyrittiin luomaan yhteistä ymmärrystä ja kieltä arvioinnin kohteesta. Arviointitietoon suhtauduttiin aineistossa epätäydellisenä ja sen vajavaisuus hyväksyttiin. Tiedon hyödynnettävyyden ja riittävyyden näkökulmat korostuivat. Arviointitieto oli riittävää, kun se oli hyödynnettävää ja tuotettu kollektiivisesti erilaiset perspektiivit huomioon ottaen. Aineistossa sensemakingille ominainen aktiivisen ja sosiaalisen toimijuuden piirre esiintyi erityisesti arvioitsijoiden

ymmärryksenä omasta kytkeytyneisyydestään arviointisysteemiin ja siitä nousevista tarpeista reflektoida valintoja arviointien eettisyyden takaamiseksi. Jatkuva oppiminen, ja oman kognition kyseenalaistamisen eli eräänlainen sensebreaking, nähtiin aineistossa edellytyksinä sille, että arvioinnit voivat adaptoitua kompleksiseen ympäristöön ja synnyttää kestävästä systeemistä muutosta.

Vastaus toiseen tutkimuskysymykseen siitä, mitä lisäarvoa sensemaking-näkökulmien soveltaminen tuo systeemiseen arviointiin, rakentui sekä teoreettisen viitekehyksen argumentoinnin että kartoittavan katsauksen tulosten pohjalle. Tutkielman perusteella sensemaking-näkökulmien vahvuutena systeemisessä arvioinnissa oli niiden kyky käsitellä kompleksisuutta ja tapa jäsenellä arvioinnin kohteena olevaa monitulkintaista ja sotkuisena koettua todellisuutta. Sensemaking näyttäytyi eräänlaisena vastavoimana ja sopeutumiskeinona toimintaympäristön kompleksisuuteen, joka mahdollisti toimintaan siirtymisen.

Tutkielma täydensi osaltaan hallintotieteellistä tutkimusaukkoa, joka koski kollektiivista tiedontulkintaa arvioinnin kontekstissa. Tutkielma tuotti tietoa siitä, millä tavoin ajankohtaisessa arviointikirjallisuudessa kiinnitetään huomiota yhteisen tulkinnan muodostumiseen. Se vastasi tarpeeseen kartoittaa yhteiseen tiedonmuodostukseen perustuvien sensemaking-näkökulmien ilmenemistä systeemisessä arvioinnissa. Tutkielma vahvisti tutkimusolettamaa siitä, ettei sensemaking-teorian soveltaminen ole perinteisesti ollut osa arviointitutkimusta, etenkin vasta nousemassa olevaa systeemisen arvioinnin paradigmaa. Toisaalta tulokset osoittivat sensemaking-prosessin ja arvioinnin olevan läheisesti linkittyviä informaation käsittelyn tapoja jakaen monia yhteisiä piirteitä ja oletuksia tiedonkäsittelystä. Tutkielma vahvisti näkemystä siitä, että sensemaking-lähestymistapa parhaimmillaan täydentää ymmärrystä systeemisestä arviointinäkökulmasta.

## 5.2 Pohdinta

Perinteisesti arvioinnin tarkoituksena on julkishallinnossa nähty suppean tilivelvollisuusvastuun täyttäminen (Virtanen, 2007, s. 15). Faktaperustaisen arviointitiedon hankkiminen on toiminut välineenä valvoa sekä ohjata toimintaa. Arviointitieto on palvellut virastokohtaisia siiloja eikä se ole pystynyt riittävällä tavalla vastaamaan tarpeeseen tehdä vaalikaudet ja budjetoinnin syklit ylittävää politiikkaa. Tietopohjainen päätöksenteko on edelleen julkisessa hallinnossa jatkuvaa kamppailua risteävien institutionaalisten logiikkojen välillä, eli sen välillä painotetaanko arvioinneissa taloudellisia, sosiaalisia vai ympäristöllisiä tekijöitä (Laihonen ja muut, 2022, s. 225). Systemisen- ja kompleksisen arvioinnin kirjallisuus viittaa vahvasti siihen, että tarve arviointiajattelun muutokselle on todellinen. Perinteisten politiikka-arviointia ohjaavien tilivelvollisuusnäkökulmien rinnalla kasvaa yhä suurempi tarve tiedonhankintaan päätöksenteon takana, joka on pitkäjänteistä, monitasoista ja jaettua käsitystä asioiden tilasta muodostavaa. Toisaalta tämän tutkielman teoreettisen viitekehyksen rakentamisen ja tutkimusaineiston keruun vaiheessa kävi selväksi, että systemisen arvioinnin tutkimus on keskittynyt suppean joukon arviointiammattilaisten harteille samojen tutkijoiden esiintyessä yhä uudelleen eri julkaisuissa. Huomio vahvistaa jo tiedossa olevaa näkemystä siitä, ettei systeminen arviointi ole vielä vallitseva arvioinnin paradigma.

Arvioitsijalta vaaditaan yhä suurempaa kykyä selkeyttää sotkuisena näyttäytyvää todellisuutta ja rakentaa vajavaisen tiedon pohjalta tilannekuvia, jotta arvioinnit sopeutuvat nopeasti muuttuvaan ympäristöön (Uusikylä, 2019, s. 94). Sensemaking-näkökulmat tulevat avuksi kompleksisuudesta järjen saamisessa ja toimintaan siirtymisessä. Ne mahdollistavat politiikka-arvioinnissa yhteiseen tiedonmuodostukseen perustuvan oppimisen ja kollektiivisen tiedontulkinnan. Toisaalta, kun sensemaking ymmärretään tämän tutkielman teoreettisen viitekehyksen mukaisesti, siinä on tiedon rationalisointiin ja yksinkertaistamiseen liittyviä piirteitä, jotka näyttäytyvät jännitteisinä systemisen arviointiparadigman näkökulmasta katsottuna, kun pyrkimyksenä on ymmärtää kompleksisuutta. Toisaalta systeemiajattelu perustuu sensemakingin

kaltaisesti sotkuisen todellisuuden yksinkertaistamiseen sellaiseen muotoon, että jonkinlaisen ymmärryksen saavuttaminen asioiden tilasta mahdollistuu (Hummelbrunner, 2011, s. 397). Sensemakingin haasteena voi komplekseissa systeemeissä toimimisen kannalta näyttäytyä se, jos toimintaan siirtyminen osoittautuu itseisarvolliseksi, pirullisia ongelmia kesytetään liiaksi tai jos systeemiä ei pysähdytä kuuntelemaan ja ymmärtämään ennen interventioiden tekoa.

Tiedontuotannon demokratisoiminen nousi aineistossa systeemisen muutoksen toteuttamisen rinnalla keskeiseksi systeemisen arvioinnin tavoitteeksi (Bracamontes Nájera ja muut, 2024, s. 1530). Tämän tutkielman tutkimusaineistossa kuvatuissa arvioinneissa käytettiin laajasti erilaisia osallistavia ja deliberatiivisia menetelmiä arviointien eri vaiheissa. Osallisuuden moninaiset muodot arviointitoiminnassa vastaavat kansalaisen roolin muutokseen demokraattisessa yhteiskunnassa hallintoalamaisesta aktiiviseksi subjektiksi, ja tarjoavat välineitä ilmentää edellä mainittua toimijuutta (Johanson ja muut, 2023, s. 300). Sensemakingia ei kuitenkaan tule rinnastaa näihin tai nähdä sitä ainoastaan yhtenä osallistavana arviointimenetelmänä muiden joukossa.

Systeemisen arvioinnin paradigmassa on oleellista huomioida yhteisen tilannekuvan rakentamisen tärkeys muutoksen edellytyksenä. Arvioinnit hyötyvät sensemaking-näkökulman integroimisesta, jossa pyritään ensin rakentamaan jaettu tilannekuva ennen varsinaista yhdessä tapahtuvaa päätöksentekoa sekä tulkitsemaan arviointitietoa kollektiivisesti. Systeemisen arvioinnin tulee kehittyä yhä kollektiivisempaan tiedonmuodostukseen ja tulkintaan keskittyvään toimintaan, jotta se voi vastata monitulkintaisen toimintaympäristön mukanaan tuomiin haasteisiin. Arviointitiedon on ensisijaisesti pystyttävä tulevaisuudessa vastaamaan systeemisen muutoksen vaatimaan tiedon, tulkinnan ja toiminnan väliseen kuiluun.

### 5.3 Tutkielman luotettavuus

Tutkimusprosessin luonne tässä tutkimuksessa on mukailut hermeneuttista kehää, jossa ymmärrys tutkittavasta aiheesta on täydentynyt ja muuttunut tiedon karttuessa mahdollistaen tulkintojen korjaamisen ja syventämisen (Vilka, 2021, s. 32). Prosessi on ollut syvästi iteratiivinen. Systemisen arvioinnin käsitteellinen laajuus, arviointeihin sovellettavien systeemiteorioiden monimuotoisuus sekä aikaisemman tutkimuksen vähäisyys sensemaking-näkökulmien soveltamisesta systeemiseen arviointiin on aiheuttanut omat haasteensa tutkimuksen teolle. Aineisto edustaa monipuolisesti systemisen arvioinnin eri haaroja ja perustuu useiden teorioiden varaan, joka osaltaan hankaloittaa tulosten yleistettävyyttä ja sitä, mitä ylipäätään voidaan sanoa systeemisestä arvioinnista entiteettinä.

Tutkielman luotettavuuteen vaikuttaa kirjallisuuskatsaukseen tehdyt rajaukset. Sovellettuina sisäänottokriteereinä englannin kielen käyttö ja artikkeleiden rajaaminen pelkkiin tutkimusartikkeleihin yksipuolistaa tuloksia. Tähän tutkielmaan sisällytettiin pelkästään tutkimusartikkeleita eikä harmaata kirjallisuutta luettu katsaukseen mukaan. Tämä mahdollisti huomion kiinnittämisen pääasiallisesti vertaisarvioituun tutkimustietoon, mutta on voinut rajata katsauksen ulkopuolelle relevantteja näkökulmia, joita harmaa kirjallisuus olisi voinut tarjota. Tämä tutkielma on toteutettu yhden tutkijan toimesta, ja se edustaa näin ollen vain yhden henkilön näkökulmaa. Tutkielman luotettavuutta olisi voitu vahvistaa, mikäli kartoittavan katsauksen laatimiseen olisi osallistunut useampi tutkija. Sensemaking-näkökulmien soveltamiseen liittynyt tulkinnanvaraisuus lisää myös osaltaan tulosten subjektiivisuutta.

Tutkimusaineisto kerättiin systemaattisesti yli 2000 tutkimusartikkelin joukosta. Aineiston seulonta on kuvattu tämän tutkielman menetelmäosuudessa. Tutkimusaineiston koko (n=11) jäi lopulta pienemmäksi johtuen siitä, ettei systemisen arvioinnin kirjallisuudesta ollut löydettävissä enempää artikkeleita, joissa sensemaking-näkökulmat olisivat tulleet ilmi. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston tehtävänä on toimia tutkittavan ilmiön ymmärtämisen apuna ja teoreettisesti järkevän

tulkinnan muodostamisessa, jolloin tutkimusaineiston koko ei korreloi aineiston laadun tai tarkoituksenmukaisuuden kanssa (Vilka, 2021, s. 28). Tutkimusaineiston kokoa tärkeämpää on aineiston perusteellinen analyysi (Vilka, 2021, s. 28). Aineiston analyysissä keskityttiin syvällisten ja perusteellisten huomioiden tekoon, jotka mahdollistivat kokonaisvaltaisen ymmärryksen saamisen sensemaking-näkökulmista systeemissä arvioinnissa.

Aineiston rajaus pelkästään empiirisiin artikkeleihin olisi saattanut mahdollistaa tarkemman analyysin sensemaking-näkökulmien käytännön soveltamisen laajuudesta. Empiiristen artikkeleiden vahvuutena sensemaking-prosessin tutkimisen kannalta oli se, että ne antoivat arviointiprosessista käytännönläheisemmän, yksityiskohtaisemman ja laajemman kuvan, jolloin sen analysointi miten, miksi ja missä vaiheessa arviointeja sensemaking-näkökulmat ilmenevät, oli suoraviivaisempaa. Teoreettisten artikkeleiden kyky vastata näihin kysymyksiin oli rajallinen. Kirjallisuutta systeemisen arvioinnin empiirisistä sovellutuksista oli kuitenkin niukasti saatavissa, mikä kävi ilmi jo tutkielman taustoituksessa ja konkretisoitui aineistonkeruuvaiheessa. Arvioinnit pohjautuvat yleisesti ottaen vahvalle teoreettiselle ja metodologiselle pohjalle (Schmidt-Abbey ja muut, 2020, s. 206), joka voi osaltaan selittää systeemisen arvioinnin empiiristen artikkeleiden saatavuusongelmia, sillä systeemisen arvioinnin teoria ei ole muodostunut vielä yhtäläiseksi. Toisaalta systeemisen arvioinnin teoriankehitykseen painottuvat artikkelit loivat systeemisen arvioinnin tilasta kokonaisvaltaisemman kuvan ja tasapainottivat tuloksia, joka oli tutkimuksen tavoitteet ja valittu tutkimusmenetelmä huomioon ottaen tarkoituksenmukaista.

Tämän tutkielman tulosten sovellettavuuteen julkishallinnon ulkopuolella, esimerkiksi yksityisellä sektorilla, tulee suhtautua varauksella. Julkishallinnon politisoitunut konteksti tuo arviointiin omanlaisiaan julkisuuden, intressiristiriitojen, monitulkintaisuuden ja tilivelvollisuuden näkökulmia. Sensemaking-näkökulman soveltaminen systeemiseen arviointiin on mielekkäintä julkisen sektorin arvorikkaassa

ympäristössä, jossa erilaiset tulkinnat informaatiosta tekevät yhteisen tilannekuvan määrittelystä erityisen haastavaa.

## 5.4 Jatkotutkimusaiheita

Tutkimusaineistosta nousi laajasti esiin systeemijattelun teorian ja käytännön välinen kuilu arviointityössä, johon useat katsauksen artikkeleista pyrkivät osaltaan vastamaan tuomalla systeemisen arvioinnin teoriaa lähemmäs käytännön arviointityötä (Torres-Cuello & Pinzon-Salcedo, 2022, s. 486; Schmidt-Abbey ja muut, 2020, s. 206; Torres-Cuello ja muut, 2018, s. 539; Gates, 2017, s. 153). Tätä aukkoa tulisi laajemmin tutkia tulevaisuudessa, jotta systeemisen arvioinnin teorian ja käytännön välistä kuilua voitaisiin kaventaa. Systeemisen arvioinnin soveltamista käytännön arviointityöhön hankaloitti tämän tutkielman tulosten perusteella yhteisen ymmärryksen ja määritelmien puuttuminen systeemisestä arvioinnista käytännön arviointityössä. Sensemaking-näkökulmien syvällisempi soveltaminen systeemiseen arviointiin voi toimia teorian ja käytännön välisen kuilun kaventajana, sillä sensemaking auttaa yhteisen kielen, ymmärryksen ja merkitysten luomisessa, siitä mitä systeemi näkökulmilla tarkoitetaan ja mihin niillä pyritään käytännön arviointikonteksteissa.

Tämän tutkielman toivottiin myös vastaavan kysymykseen siitä, onko systeemisen kirjallisuuskatsauksen teolle sensemaking-teoriasta systeemisessä arvioinnissa tarvetta. Systeemisen arvioinnin vertaisarvioidun empiirisen kirjallisuuden vähäisyys osaltaan itsessään vastaa siihen, ettei systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen sensemaking-teoriasta systeemisessä arvioinnissa näyttäyty vielä tarkoituksenmukaisena vaihtoehtona. Aihe voi osoittautua mahdollisesti liian hajanaiseksi, jotta aikaisempaa tutkimusta voisi systematisoida. Sen sijaan tiettyjen sensemaking-teoriasta johdettujen sensemaking-näkökulmien tutkiminen systeemisessä arvioinnissa on jatkossakin tarpeellista. Jatkotutkimuksissa huomiota tulisi erityisesti kiinnittää sensemaking-näkökulmiin arvioinneissa, jotka liittyvät tiedon

merkityksellistämiseen pirullisten arviointiongelmien ja systeemisen muutoksen kontekstissa.

Sensemaking-prosessin kannalta keskeinen näkökulma, joka jäi tutkimusaineistosta systemaattisesti uupumaan, oli huomion kiinnittäminen merkitystenantoon arviointitiedon tulkinnassa. Ainoastaan Caffrey & Munron (2017, s. 470) tutkimuksessa tapahtumille annettujen merkitysten nähtiin voimakkaasti ohjaavan tiedon tulkintaa. Aineistonkeruuvaiheessa tuli vastaan Zappalan (2020) hiljattain kehittämä *merkityksellisen arvioinnin* (meaningful evaluation) arviointisuuntaus, joka kiinnittää erityistä huomiota arvioinneille annettujen merkitysten vaikutukseen pitkän aikavälin systeemisen muutoksen toteuttamisessa. Merkityksellisen arvioinnin arviointisuuntauksen eteenpäin kehittäminen voisi olla yksi tutkimuksellinen mahdollisuus tuoda sensemaking-näkökulmat luonnollisesti osaksi arviointikäytäntöjä. Tarpeeseen integroida sensemaking-näkökulmat osaksi systeemistä arviointia voisi myös vastata systeemisen arvioinnin mallin kehittäminen, jossa sensemaking-näkökulmat ovat keskiössä.

## Lähteet

- Ala-Laurinaho, A., Kurki, A. & Abildgaard, J. S. (2017). Supporting Sensemaking to Promote a Systemic View of Organizational Change - Contributions from Activity Theory. *Journal of change management*, 17(4), 367–387. <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1309566>
- Alvesson, M. & Jonsson, A. (2022). Organizational Dischronization: On Meaning and Meaninglessness, Sensemaking and Nonsensemaking. *Journal of management studies*, 59(3), 724–754. <https://doi.org/10.1111/joms.12790>
- Arksey, H. & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: Towards a methodological framework. *International journal of social research methodology*, 8(1), 19–32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>
- Autioniemi, J. (2024). Kenen vastuu? Tilivelvollisuus kompleksisessa arvioinnissa. *Hallinnon tutkimus*, 43(4), 342–350. <https://doi.org/10.37450/ht.148872>
- Awati, K. & Nikolova, N. (2022). From ambiguity to action: Integrating collective sensemaking and rational decision making in management pedagogy and practice. *Management decision*, 60(11), 3127–3146. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2021-0804>
- Barbrook-Johnson, P., Castellani, B., Hills, D., Penn, A. & Gilbert, N. (2021). Policy evaluation for a complex world: Practical methods and reflections from the UK Centre for the Evaluation of Complexity across the Nexus. *Evaluation*, 27(1), 4–17. <https://doi.org/10.1177/1356389020976491>
- Berg, A., Lähteenoja, S., Ylönen, M., Korhonen-Kurki, K., Linko, T., Lonkila, K.M., Lyytimäki, J., Salmivaara, A., Salo, H., Schönach, P. & Suutarinen, I. M. (2019). POLKU2030 – Suomen kestävän kehityksen politiikan arviointi. *Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja*, 23/2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-653-9>
- Beurden, E. K. van., Kia, A. M., Zask, A., Dietrich, U. & Rose, L. (2013). Making sense in a complex landscape: How the cynefin framework from complex adaptive systems

- theory can inform health promotion practice. *Health promotion international*, 28(1), 73-83. <https://doi.org/10.1093/heapro/dar089>
- Bracamontes Nájera, L., Benítez, M., Pasquier Merino, A. G. & Ibarrola-Rivas, M. (2024). Transdisciplinary and systemic construction of a framework for assessing the sustainability of alternative food networks in Mexico City. *Agroecology and sustainable food systems*, 48(10), 1514–1543. <https://doi.org/10.1080/21683565.2024.2399060>
- Bressers, N. & Gerrits, L. (2015). A Complexity-Informed Approach to Evaluating National Knowledge and Innovation Programmes. *Systems research and behavioral science*, 32(1), 50–63. <https://doi.org/10.1002/sres.2205>
- Brown, A. D., Colville, I. & Pye, A. (2015). Making sense of the sensemaking in organization studies. *Organization studies*, 36(2), 265-277. <https://doi.org/10.1177/0170840614559259>
- Cabrera, D., Colosi, L. & Lobdell, C. (2008). Systems thinking. *Evaluation and program planning*, 31(3), 299-310. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2007.12.001>
- Caffrey, L. & Munro, E. (2017). A systems approach to policy evaluation. *Evaluation*, 23(4), 463-478. <https://doi.org/10.9707/1944-5660.1405>
- Choo, W. C. (2006). *The knowing organization. How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions* (2. painos). Oxford University Press.
- Clarke, A. (1999). *Evaluation Research: An Introduction to Principles, Methods and Practice*. Sage Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849209113>
- Cole, M. J. (2023). Evaluative thinking. *Evaluation journal of Australasia* 0(0), 1-21. <https://doi.org/10.1177/1035719X231163932>
- Dahler-Larsen, P. (2012). *The Evaluation Society*. Stanford university press. <https://doi.org/10.2307/j.ctvqsdq12>
- Gates, E. F. (2016). Making sense of the emerging conversation in evaluation about systems thinking and complexity science. *Evaluation and program planning*, 59, 62–73. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2016.08.004>

- Gates, E. F. (2017). Learning from seasoned evaluators: Implications of systems approaches for evaluation practice. *Evaluation*, 23(2), 152–171. <https://doi.org/10.1177/1356389017697613>
- Gates, E. F. (2024). Rich pictures: a visual method for sensemaking amid complexity. *American Journal of Evaluation*, 45(2), 238-257. <https://doi.org/10.1177/10982140231204847>
- Häikiö, L. & Niemenmaa, V. (2022). Kestävä kehitys paradigmanmuutoksena hallinnon tutkimuksessa. Teoksessa Jäntti, A., Kork, A.A., Kurkela, K., Leponiemi, U., Paananen, H., Sinervo, L.M. & Tuurnas, S. (toim.), *Hallinnon tutkimuksen tulevaisuus* (s. 315–339). Vastapaino
- Hummelbrunner, R. (2011). Systems thinking and evaluation. *Evaluation*, 17(4), 395–403. <https://doi.org/10.1177/1356389011421935>
- Jalonen, H., & Uusikylä, P. (2023). Yhteiskunnallinen resilienssi systeemisen muutoksen mahdollistajana. Teoksessa Uusikylä, P., Jalonen, H., & Into Kustannus. (toim.), *Epävarmuuden aika: Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta?* (s.25–47). Into Kustannus.
- Jalonen, H. (2025). A Complexity theory perspective on politico-administrative systems: Insights from a systematic literature review. *International public management journal*, 28(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10967494.2024.2333382>
- Johanson, J. E, Pekkola, E., Mikkonen, M. & Mykkänen M. (2023). Finnish public administration: past, present and future. Teoksessa Pekkola, E., Johansson J. E. & Mykkänen, M. (toim.), *Finnish public administration: Nordic public space and agency* (s.295-308). Palgrave Macmillan.
- Julnes, G. (2019). Supporting transitions to sustainability: Evaluation for managing processes in the public interest. *New Directions for Evaluation*, 162, 119–154. <https://doi.org/10.1002/ev.20366>
- Kalliola, S. (2014). *Evaluation as a tool for research, learning and making things better*. Cambridge scholars publishing.
- Klier, S. D., Nawrotzki, R. J., Salas-Rodríguez, N., Harten, S., Keating, C. B. & Katina, P. F. (2022). Grounding evaluation capacity development in systems

- theory. *Evaluation*, 28(2), 231–251.  
<https://doi.org/10.1177/13563890221088871>
- Korpela, T. (2017). *Palvelun merkityksellistäminen sensemaking-näkökulman valossa: Tutkimus sairaalan hoitoprosessista*. [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0577-2>
- Krenn, H. & Parsons, B. A. (2018). PCI: A reflective evaluation framework for systems change. *The Foundation review*, 10(1), 31-50. <https://doi.org/10.9707/1944-5660.1405>
- Laihonen, H., Kork, A. A, Sinervo, L. M. & Kokko, P. (2022). Julkisen hallinnon tiedonmuodostus. Teoksessa Jäntti, A., Kork, A. A., Kurkela, K., Leponiemi, U., Paananen, H., Sinervo, L. M. & Tuurnas, S. (toim.), *Hallinnon tutkimuksen tulevaisuus* (s.83–104). Vastapaino.
- Levac, D., Colquhoun, H. & O'Brien K. K. (2010). Scoping studies: advancing the methodology. *Implementation science* 5(1), 69. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-5-69>
- Lawrence, P. (2015). Leading Change - Insights Into How Leaders Actually Approach the Challenge of Complexity. *Journal of change management*, 15(3), 231–252.  
<https://doi.org/10.1080/14697017.2015.1021271>
- Lähteenmäki-Smith, K. & Manu, S. (2023). Siiloista silloiksi: systeeminen ohjaus kokonaisuuksien hallinnan välineenä. Teoksessa Uusikylä, P., Jalonen, H. & Into Kustannus. (toim.), *Epävarmuuden aika: Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta?* (s. 48–68). Into Kustannus.
- Maitlis, S. & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8 (1), 57–125.  
<https://doi.org/10.1080/19416520.2014.873177>
- Mark, M.M. (2009). Evaluation, Method Choices, and Pathways to Consequences: Trying to Make Sense of How Evaluation Can Contribute to Sensemaking. Teoksessa Ryan, K. E. & Cousins, J. B. (toim.), *The SAGE International Handbook of Educational Evaluation* (s. 55-73). Sage Publications Inc.  
<https://doi.org/10.4135/9781452226606.n4>

- Martín-Martín, A., Thelwall, M., Orduna-Malea, E. & Delgado López-Cózar, E. (2021). Google Scholar, Microsoft Academic, Scopus, Dimensions, Web of Science, and OpenCitations' COCI: A multidisciplinary comparison of coverage via citations. *Scientometrics*, 126(1), 871–906. <https://doi.org/10.1007/s11192-020-03690-4>
- Meadows, D.H. (2008). *Thinking in Systems: A Primer*. Chelsea Green, White River Junction.
- Mickwitz, P., Neij, L., Johansson, M., Benner, M. & Sandin, S. (2021). A theory-based approach to evaluations intended to inform transitions toward sustainability. *Evaluation*, 26(3), 281-306. <https://doi.org/10.1177/1356389021997855>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J. & Altman, D.G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *PLoS Medicine* 6(7). <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Munn, Z., Peters, M. D. J., Stern, C., Tufanaru, C., McArthur, A. & Aromataris, E. (2018). Systematic review or scoping review? Guidance for authors when choosing between a systematic or scoping review approach. *BMC medical research methodology*, 18(1), 143. <https://doi.org/10.1186/s12874-018-0611-x>
- Paronen, E., Mäki-Opas, T. & Lammintakanen, J. (2022). Vaikuttavuuden arviointi ja johtaminen julkisissa palveluissa. Teoksessa Jäntti, A., Kork, A. A., Kurkela, K., Leponiemi, U., Paananen, H., Sinervo, L. M. & Tuurnas, S. (toim.), *Hallinnon tutkimuksen tulevaisuus* (s.83–104). Vastapaino.
- Patton, M. Q. (2021). Evaluation criteria for evaluating transformation: implications for the coronavirus pandemic and the global climate emergency. *American journal of evaluation*, (42), 53-89. <https://doi.org/10.1177/1098214020933689>
- Patton, M. Q. (2019). Transformation to Global Sustainability: Implications for Evaluation and Evaluators. *New directions for evaluation*, (162), 103–117. <https://doi.org/10.1002/ev.20362>
- Peters, M. D. J., Marnie, C., Tricco, A. C., Pollock, D., Munn, Z., Alexander, L., McInerney, P., Godfrey, C. M. & Khalil, H. (2020). Updated methodological guidance for the

- conduct of scoping reviews. *JBI evidence synthesis*, 18(10), 2119.  
<https://doi.org/10.11124/JBIES-20-00167>
- Purkus, A. & Lüdtke, J. (2020). A systemic evaluation framework for a multi-actor, forest-based bioeconomy governance process: The German Charter for Wood 2.0 as a case study. *Forest policy and economics*, 113, 102113.  
<https://doi.org/10.1016/j.forpol.2020.102113>
- Raisio, H., Jalonen, H. & Uusikylä, P. (2018). Kesy, sotkuinen vai pirullinen ongelma: tiedon käyttö yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. *Sitran selvityksiä 139*. Noudettu 6.5.2025 osoitteesta <https://www.sitra.fi/app/uploads/2018/11/kesy-sotkuinen-vai-pirullinen-ongelma.pdf>
- Reynolds, M., Gates, E., Hummelbrunner, M. M. & Williams, B. (2016). Towards systemic evaluation. *Systems research and behavioral science*, 33, 662-673,  
<https://doi.org/10.1002/sres.2423>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto  
Noudettu 17.2.2025 osoitteesta  
[https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_6.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_6.html)
- Salminen, A. (2023). *Mikä kirjallisuuskatsaus?: Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja joihinkin hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan yliopisto.  
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-082-5>
- Sandberg, J. & Tsoukas, H. (2015). Making sense of sensemaking perspectives: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of organizational behavior*, 36, 6–32. <https://doi.org/10.1002/job.1937>
- Schildt, H., Mantere, S. & Cornelissen, J. (2020). Power in Sensemaking Processes. *Organization studies*, 41(2), 241–265.  
<https://doi.org/10.1177/0170840619847718>
- Schmidt-Abbey, B., Reynolds, M. & Ison, R. (2020). Towards systemic evaluation in turbulent times – Second order practice shift. *Evaluation*, 26(2), 205-226.  
<https://doi.org/10.1177/1356389020909120>

- Schwandt, T. A. (2019). Post-normal evaluation? *Evaluation*, 25(3), 317-329.  
<https://doi.org/10.1177/1356389019855501>
- Senge, P. M. (2020). Commentary: Why practicing a system's perspective is easier said than done. *Applied developmental science*, 24(1), 57-61.  
<https://doi.org/10.1080/10888691.2017.1421429>
- Sitra. (n.d.a.). Tulevaisuussanasto: systeeminen muutos. Noudettu 22.1.2025 osoitteesta  
<https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/systeeminen-muutos/>
- Sitra. (n.d.b.). Tulevaisuussanasto: tilannekuva. Noudettu 22.5.2025 osoitteesta  
<https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/tilannekuva/>
- Stephens, A. & Thomas, J. (2025). Developing an M&E system for a wicked problem. *Evaluation journal of Australasia*, 25(2), 127-146.  
<https://doi.org/10.1177/1035719X251314207>
- Torres-Cuello, M. A., Pinzón-Salcedo, L. & Midgley, G. (2018). Developing a Systemic Program Evaluation Methodology: A Critical Systems Perspective. *Systems research and behavioral science*, 35(5), 538-547.  
<https://doi.org/10.1002/sres.2561>
- Torres-Cuello, M. A. & Pinzon-Salcedo, L. A. (2022). Systems thinking concepts within a collaborative program evaluation methodology: The Hermes Program Evaluation. *Evaluation*, 28(4), 484-504. <https://doi.org/10.1177/13563890221123824>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turner, J. R., Allen, J., Hawamdeh, S. & Mastanamma, G. (2023). The Multifaceted Sensemaking Theory: A Systematic Literature Review and Content Analysis on Sensemaking. *Systems (Basel)*, 11(3), 145.  
<https://doi.org/10.3390/systems11030145>
- Uusikylä, P. (2019). *Endeavour to find evidence. The role of evaluation in complex systems of governance*. [väitöskirja, Helsingin yliopisto]. Helda.  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-3415-8>
- Uusikylä, P. (2021). Sukellus systeemiajattelun syvään päättyyn. *Työn tuuli* 30(1), 7-13.  
<https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022032224334>

- Uusikylä, P., Hyytinen, K. & Räikkönen M. (2021). Tuomarista maailmanparantajaksi: arvioinnin muuttuva rooli kompleksisessa maailmassa. Teoksessa Kihn, L.A., Oulasvirta, L., Ruohonen, J., Rönkkö, J., Urpilainen, M. & Wacker, J. (toim.), *Tarkastus, arviointi ja valvonta murroksessa* (s. 211–236) Tampere University Press. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-032-8>
- Uusikylä, P. & Jalonen, H. (2023). Systeemiajattelun alkeet ilmiölähtöistä ymmärrystä varten. Teoksessa Uusikylä, P., Jalonen, H. & Into Kustannus. (toim.). *Epävarmuuden aika: Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta?* (s. 7–47). Into Kustannus.
- Valtioneuvosto. (2025). Demokratian ja kansallisen menestyksen puolesta. Julkisen johtamisen arvot ja periaatteet. *Valtioneuvoston julkaisuja* 2025:27. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-742-3>
- Vataja, K. (2023). Systeemisen muutoksen arviointi ja vaikuttavuus. Teoksessa Uusikylä, P., Jalonen, H. & Into Kustannus. (toim.), *Epävarmuuden aika: Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta?* (s. 89–112). Into Kustannus.
- Vilkkä, H. (2021). *Tutki ja kehitä* (5. painos). PS-kustannus.
- Virtanen, P. (2007). *Arviointi: Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen* (1. painos.). Edita.
- Walton, M. (2016). Expert views on applying complexity theory in evaluation: Opportunities and barriers. *Evaluation*, 22(4), 410-423. <https://doi.org/10.1177/1356389016667890>
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Weick, K. E. & Kathleen, K. M. (2015). *Managing the unexpected: sustained performance in a complex world* (3. painos). Jossey-Bass.
- Williams, B., Matt, E., Klier, S., Chaplowe, S. G. & Korswagen, S. I. (2024). Toward a systemic approach to evaluating evaluation capacity development. *New directions for evaluation*, (183), 125–136. <https://doi.org/10.1002/ev.20612>

Zappala, G. (2020). Meaningful evaluation: A holistic and systemic approach to understanding and assessing outcomes. *Cosmopolitan civil societies*, 12(2/3), 1–19. <https://doi.org/10.5130/ccs.v12.i2-3.7034>