

VAIKUTTAVUUDEN  
**MONET**  
**KASVOT**

SAMULI PEKKOLA  
ULRIIKA LEPONIEMI  
MATIAS HEIKKILÄ

(TOIM.)

VAIKUTTAVUUDEN  
MONET  
KASVOT

VASTAPAINO  
TAMPERE 2025



Tämän teoksen Open Access -editio on lisensoitu CC BY-NC-ND 4.0 -käyttöluvalla. Voit jakaa avoimen kirjan, mutta sinun on mainittava lähde asianmukaisesti. Et voi käyttää aineistoa kaupallisiin tarkoituksiin, eikä tehdä siihen muutoksia. Tarkastele käyttö lupaa osoitteessa:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.fi>

Tämän kirjan avoimen julkaisemisen (Open Access) on rahoittanut Tampereen Yliopiston TRANSFORM-tutkimusala.

DOI: 10.58181/VP9789523972100 (Open Access)

<http://doi.org/10.58181/VP9789523972100>

Maksullinen painettu kirja ja sähkökirja (ePub) ovat myös saatavilla.



© Vastapaino, tekijät

ISBN 978-952-397-210-0 (painettu kirja)

ISBN 978-952-397-235-3 (OA-kirja)

Kustannusosakeyhtiö Vastapaino  
Yliopistonkatu 60 A  
33100 Tampere  
[www.vastapaino.fi](http://www.vastapaino.fi)

Painopaikka: Drukätava 2025

# SISÄLLYS

## JOHDANTO: VAIKUTTAVUUDEN MONIEN KASVOJEN NYKYISYYS 7

### I VAIKUTTAVUUS ILMIÖNÄ 27

1. Vaikuttavuuden johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmän uudistamisessa 29
2. Vaikuttavuustiedon matka mittaamisesta julkiseen päätöksentekoon 47
3. Vaikuttavuustiedon tuottaminen tietojärjestelmien avulla 61
4. Vaikuttavuustiedon sudenkuopat 81

### II VAIKUTTAVUUS PALVELUJÄRJESTELMÄSSÄ 105

5. Työvoimapalvelujen vaikuttavuustiedon hyödyntäminen poliittisissa ohjelmissa 107
6. Näyttö ja vaikuttavuus lääketieteessä 129
7. Kuntapalvelujen vaikuttavuuden arviointi 149
8. Vaikuttavuustiedon hyödyntäminen työterveyshuollossa 165

### III VAIKUTTAVUUS TOIMENPIDEKETJUISSA 187

9. Hoitotulosten ja hoitoketjujen vaikuttavuuden arviointi 189
10. Terveydenhuollon toimintatapojen vaikuttavuuden arviointi luonnollisten koeasetelmien avulla 207
11. Psykologisten hoitotoimenpiteiden vaikuttavuuden arviointi 223

### IV VAIKUTTAVUUS YKSILÖTASOLLA 241

12. Asiakasnäkökulma sosiaalipalveluiden vaikuttavuudessa 243
13. Potilaan arjesta tietoa kokonaisvaltaiseen vaikuttavuuden arviointiin 261

### V KOHTI VAIKUTTAVIA HYVINVOINTI- PALVELUITA 281

14. Vaikuttavuusajattelusta kestäviin hyvinvointijärjestelmiin 283

## MITÄ OPIMME 303

## KIRJOITTAJATIEDOT 317

## HAKEMISTO 319

# 1.

## VAIKUTTAVUUDEN JOHTAMINEN SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON PALVELUJÄRJESTELMÄN UUDISTAMISESSA

Anna-Aurora Kork, Harri Laihonon, Lotta-Maria Sinervo,  
Nina Lunkka & Petra Kokko

**OIVALLUS:** *Vaikuttavuuden johtamista tapahtuu niin politiikassa, hallinnossa kuin palveluorganisaatioissa, joissa päätöksentekijät, johtajat ja ammattilaiset tulkitsevat vaikuttavuuden tavoitteita ja tekevät valintoja vaikuttavan toiminnan aikaansaamiseksi.*

**SEURAUS:** *Vaikuttavuutta voidaan hahmottaa epälineaarisenä muutosprosessina, jonka johtamisessa tarvitaan kykyä yhteensovittaa vaikuttavuuden eri näkökulmia ja toimijoiden erilaisia intressejä, jotka tulevat esiin eri järjestelmätasojen ja toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa.*

Lukumme osallistuu vaikuttavuuden keskusteluun kuvaamalla, mitä vaikuttava toiminta sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmässä voi tarkoittaa johtamisen näkökulmasta. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus on havainnollinen esimerkki hyvinvointipolitiikan vaikuttavuusperusteisesta ohjauksesta vaikuttavien palvelujen aikaansaamiseksi. Sote-uudistuksen perusteluna ja myös keskeisenä tavoitteena on ollut julkisen palvelujärjestelmän vaikuttavuus eli soite-palvelujen saatavuuden, laadun ja julkisen talouden kestävyys turvaaminen. Liian vähän huomiota on kuitenkin kiinnitetty joh-

tamiseen ja muutostoimintaan, joiden avulla vaikuttavaa toimintaa toteutetaan palvelujärjestelmän eri tasoilla.<sup>1</sup>

Olemme tässä luvussa kiinnostuneita vaikuttavuuden johtamisesta. Luku vastaa kysymykseen, miten sote-uudistuksen vaikuttavuustavoitetta on tarkoitus johtaa ja organisoida vaikuttavaksi toiminnaksi. Tuomme esiin muutoksen ja toiminnan organisoitumisen näkökulman eli kiinnitämme huomiota johtamisessa tehtäviin valintoihin, joilla on tarkoitus saada aikaan tavoiteltua muutosta ja vaikuttavaa toimintaa. Vaikuttavuus organisoituu palvelujärjestelmässä eri tasoilla: politiikassa, hallinnossa ja palveluorganisaatioissa. Vasta toimijoiden tulkintojen ja valintojen kautta vaikuttavuustavoitteet muuntuvat toiminnaksi. Jäsennämme vaikuttavuuden johtamista politiikan, hallinnon ja organisaation välisenä dialogina kytkien sen suomalaiseen sote-uudistuksen toimeenpanoon, jossa hyvinvointialueilla on keskeinen rooli toiminnan johtamisessa. Asetettuja strategioita ja vaikuttavuustavoitteita tulkitaan sote-palveluorganisaatioissa, joissa uudistustavoitteet on tarkoitus muuntaa palvelumalleiksi ja käytännön toiminnaksi, joka saa aikaan vaikuttavuutta. Tätä kokonaisuutta kutsumme vaikuttavuuden johtamiseksi.

Luku tuo vaikuttavuuskeskusteluun yhteiskuntapolitiittisen, julkista johtamista, organisaatiotutkimusta ja tietojohdamista yhdistävän näkökannan. Tämä on uudenlainen lähestymistapa tarkastella vaikuttavaa toimintaa läpi palvelujärjestelmän – toimintapolitiikasta organisaation johtamiseen ja kansalaisiin. Yksittäisen intervention vaikuttavuuden mittaamisen ohella tarvitaan vaikuttavuuden johtamista, koska siinä tulkitaan hallinnon uudistamisen tavoitteita ja muodostetaan ymmärrystä vaikuttavuudesta.

Sote-uudistuksen, kuten yleensäkin julkisen hallinnon uudistusten, perimmäisenä tavoitteena on parantaa julkisen sektorin vaikuttavuutta. Julkisen sektorin tuloksellisuusjohtamisen kirjallisuudessa<sup>2</sup> on tuotu esiin uudistusten johtamiseen liittyviä ongelmia, kuten vaikuttavuuden mittaamisen monitulkintaisuus eli mistä näkö-

- 1 Ks. julkisen hallinnon uudistusten toimeenpanosta Barzelay & Jacobsen 2009; Ongaro 2019.
- 2 Esim. Pollitt & Bouckaert 2017; Van Dooren & Van de Walle 2008.

kulmasta vaikuttavuuden toteutumista pitäisi ensisijaisesti arvioida. Esimerkiksi vaikuttavuusperusteinen ohjaus tai arvoperusteisen terveydenhuollon strategiat, jotka ovat nousseet myös suomalaisen terveystieteiden agendalle<sup>3</sup> 2010-luvulla, kuvaavat hyvin uudistusretoriikkaa ja tuloksellisuuden parantamisen moniselitteistä poliittista puhetta.<sup>4</sup>

Sote-uudistus on entisestään vauhdittanut tarvetta kehittää tietopohjaa ja käytäntöjä vaikuttavuuden parantamiseksi julkisissa sote-organisaatioissa. Sote-uudistus oli samanaikaisesti paitsi sosiaali- ja terveydenhuollon iso rakenteellinen muutos myös ohjaus- ja rahoitusperiaatteiden sisällöllinen muutos, kun vaikuttavuuteen tähtääviä uudenlaisia kannustimia otettiin käyttöön. Sote-uudistus siirsi sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastuspalvelujen järjestämisvastuun 309 kunnalta itsehallinnollisille aluetason organisaatioille. Nämä 21 hyvinvointialuetta aloittivat toimintansa tammikuussa 2023, ja niiden toimintaa ja taloutta ohjaa vaikuttavuusperusteisuus.

Uudistuspolitiikassa kilpailevat erilaiset vaikuttavuuden ideat, tavoitteet ja käsitykset siitä, mitä vaikuttavuus on ja miten sitä tulisi toteuttaa, arvioida ja mitata. Tässä luvussa tarkoitetaan ei ole määrittellä ”vaikuttavuutta”, vaan kiinnostuksenamme on vaikuttavan toiminnan mahdollistavat johtamisen käytännöt. Esimerkiksi sote-palveluissa vaikuttavaa toimintaa on totuttu tulkitsemaan usein mikrota-solla yksittäisten hoito- tai palveluinterventioiden vaikuttavuutena. Yhteiskunnallisen muutoksen ja haluttujen vaikutusten aikaansaa-minen edellyttää kuitenkin vaikuttavuuskäsitteen laajentamista, mi-hin tarvitaan yhteiskunnallista keskustelua julkisen organisaation ydintehtävästä, tavoitteista ja keinoista. Täten vaikuttava toiminta kytkeytyy toimintapolitiikan, uudistamisen ja strategisten tavoitteiden toteuttamiseen ja toteutumiseen. Ymmärrämme vaikuttavuuden systeeminäkökulmasta sosiaalisesti rakentuneena ”toivottuna asioiden tilana, jota organisaatio yrittää toteuttaa”.<sup>5</sup> Meille johtami-

3 Kokko & Kork 2021.

4 Tuloksellisuuden sosiaalisista mekanismeista Van Dooren 2007.

5 Etzioni 1964, 6.

nen pitää sisällään hyvinvointipolitiikan ja palvelujärjestelmän ohjauksen, toiminnan muutosprosessien johtamisen sekä käytännön muutoksen organisoinnin.

## Vaikuttavuus sosiaali- ja terveystalouden johtamisessa

Sosiaali- ja terveydenhuollossa vaikuttavuutta on määritelty monin tavoin riippuen tutkimusperinteestä.<sup>6</sup> Julkisen palvelujärjestelmän perimmäisenä tarkoituksena on kansalaisten terveyden ja hyvinvoinnin turvaaminen. Tästä näkökulmasta vaikuttavaa toimintaa voidaan lähestyä esimerkiksi hoitointerventioiden vaikutusten mittaamisen kautta tai ymmärtäen se laajemmin yhteiskunnalliseksi vaikuttavuudeksi. Vaikuttava toiminta on siten sidoksissa hyvinvoinnin määritelmiin ja toimintaympäristöön sekä siihen, miten yhteiskunnallisia ongelmia kehystetään ja pyritään ratkaisemaan palvelujärjestelmän eri osissa. Kuten asetetut vaikuttavuustavoitteet, myös vaikuttavuuden johtaminen voi vaihdella sote-palvelujärjestelmän sisällä. Vaikuttavuuden käsite saa viime kädessä muotonsa toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa ja yhteisessä tiedonmuodostuksessa,<sup>7</sup> jossa sovitetaan yhteen erilaisia rationaaliteetteja eli toimintaa ohjaavia ajattelu- ja toimintatapoja. Asetetut vaikuttavuustavoitteet ja valitut vaikuttavuuden mittaamisen näkökulmat määrittävät sitä, miten toiminta käytännössä muuttuu vaikuttavaksi.

Julkisen toiminnan vaikuttavuutta voidaan tarkastella myös tavoitteiden saavuttamisena, joka edellyttää esimerkiksi poliittisten päättäjien asettamia tavoitteita toiminnalle. Vaikuttavaa toimintaa katsotaan syntyvän, kun toimitaan näiden tavoitteiden mukaisesti. Vaikuttavuuden aikaansaaminen voidaan näin tulkita organisaation kyvyksi, jolloin vaikuttavuus kytkeytyy erityisesti toiminnan suunnitteluun ja johtamiseen. Hallintotieteellisessä tutkimuksessa julkisen toiminnan vaikuttavuutta jäsennetään tuloksellisuuden osa-alueena taloudellisuuden ja tuottavuuden ohella. Taloudellisuus ja tuottavuus kertovat, onko julkinen toiminta järjestetty oikein ja

6 Ks. vaikuttavuuden näkökulmista esim. Paronen ym. 2022; Malmivaara 2022; Torkki ym. 2017.

7 Julkisen hallinnon tiedonmuodostuksesta Laihonen ym. 2022.

järkevästi, kun taas vaikuttavuudessa huomio on oikean ja järkevän toiminnan varmistamisessa. Vaikuttavuutta voidaan yrittää tulkita myös eri tarkastelutasoilla yksilön kokemista vaikutuksista aina yhteiskunnallisiin vaikutuksiin. Huolimatta erilaisista vaikuttavan toiminnan lähestymistavoista perimmäisenä sosiaali- ja terveyspalvelujen vaikuttavuudessa on kysymys julkisen toiminnan aikaansaannosten ja yhteiskunnan jäsenten välisestä suhteesta.<sup>8</sup>

Valitulla vaikuttavuuden näkökulmalla on huomattava merkitys sille, miten vaikuttavuuden johtaminen ymmärretään. Usein vaikuttavuuden johtamistarkastelut keskittyvät lähinnä vaikuttavuuden mittaamiseen ja arvioinnin hankaluuteen eivätkä siihen, miten johtaminen voisi tukea vaikuttavuuden toteutumista. Esimerkiksi vaikuttavuusperusteinen johtaminen määritellään lähinnä vaikuttavuustiedon hyödyntämiseksi toiminnan tuotosten seurannassa osana sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämistä ja johtamista.<sup>9</sup> Vaikuttavuustietoakin tarvitaan johtamisessa, mutta pelkästään tiedon tuottamiseen ja mittaamiseen keskittyminen sulkee monta tärkeää johtamisen osa-aluetta tarkastelun ulkopuolelle. Seuraavaksi esittelemme vaikuttavuuden johtamisen käsitteellisen kehyksen, jonka kautta sote-uudistuksen tavoittelemaa vaikuttavaa toimintaa voidaan hahmottaa ja edistää palvelujärjestelmän eri tasoilla: toimintapolitiikassa, hallinnossa ja sote-palveluissa.

## Vaikuttavuuden johtamisen kolme tarkastelutasoa

Yhteiskunnallisen muutoksen organisoinnin näkökulma eli se, miten muutos kohti vaikuttavaa toimintaa tosiasiallisesti tapahtuu, on jäänyt vähälle huomiolle aikaisemmassa vaikuttavuuden tutkimuksessa. Siksi korostamme vaikuttavuuden johtamisessa prosessinäkökulmaa, joka selittää vaikuttavien käytäntöjen toimeenpanoa hallinnon eri tasoilla tehtyjen valintojen kautta. Muutos vaikuttavampaan toimintatapaan syntyy johtamalla ja oppimalla.

8 Ks. lisää Meklin ym. 2009.

9 Vaikuttavuuden arvioinnista ja johtamisesta esim. Paronen ym. 2022; Kettunen 2018.

Julkisen hallinnon uudistus määritellään usein julkisorganisaatioiden rakenteita ja toimintaa koskevaksi tavoitelluksi muutokseksi, jonka päämääränä on saada julkiset organisaatiot toimimaan paremmin.<sup>10</sup> Julkisen hallinnon uudistamisessa vaikuttavuuden johtamista voidaan siten tutkia teoreettisesti ainakin kolmesta eri näkökulmasta eli 1) muutosten tavoitteiden, 2) hallintorakenteiden ja toiminnan muutoksena tai 3) organisaatioiden muutosjohtamisen kautta. Tämän seurauksena sosiaali- ja terveystalouden vaikuttavaa toimintaa voidaan ohjata ja johtaa monellakin tasolla samanaikaisesti: *hyvinvointipolitiikassa (makrotaso), uusilla hallintorakenteilla eli hyvinvointialueilla (mesotaso) ja palveluorganisaatioiden vaikuttavuusperusteisessä toiminnassa (mikrotaso).*

#### *Hyvinvointipolitiikka vaikuttavuuden johtamisen ohjenuorana*

Hyvinvointipolitiikassa vaikuttavuusperusteinen ohjaus ja vaikuttavuustavoitteet merkitsevät institutionaalista muutosta sosiaali- ja terveydenhuollon ohjauksessa. Vaikuttavuuden johtamiseen vaikuttavat tällöin poliittisesti asetetut tavoitteet, ja palvelujen uudistaminen tapahtuu tietyssä yhteiskuntapoliittisessa tilanteessa. Uudistamisen historiallinen jatkumo vaikuttaa ohjauksen ja tavoitteiden perustaan eli siihen, miten ja miksi uudistusta tehdään. Lisäksi olemassa olevat instituutiot ja niiden palvelurakenteet ja -prosessit sekä johtamiskulttuuri vaikuttavat tavoiteltuun muutokseen: miten ja millaista vaikuttavaa toimintaa on tarkoitus toteuttaa.

Tätä poliittis-hallinnollista toiminnan kokonaisuutta voidaan lähestyä uuden institutionalismin<sup>11</sup> avulla. Institutionaalinen teoria pyrkii ymmärtämään ja selittämään instituutioiden rakenteita ja toimintatapoja, jotka vaikuttavat muutokseen. Tehokkuuden, rationaalisuuden ja kontrollin sijaan uusi institutionalismi pyrkii selittämään organisaatioiden käytäntöjä niiden toiminnan oikeuttamisen ja siihen liittyvien sääntöjen ja uskomusten avulla.<sup>12</sup> Sen perusteella uudistamiseen liittyy kilpailevia institutionaalisia voimia ainakin

10 Pollitt & Bouckaert 2017, 28.

11 Meyer & Rowan 1977; DiMaggio & Powell 1983.

12 Houtsonen 2002.

kolmella eri tasolla eli poliittisessa päätöksenteossa, hallinnollisessa toiminnassa ja palveluorganisaatioiden käytännöissä. Toisin sanoen vaikuttavuuden määrittelyä ja ohjaamista tapahtuu institutionaalisissa rakenteissa ja johtamisen eri konteksteissa. Institutionaaliset rakenteet, säännöt, normit ja kulttuurit määrittävät puolestaan poliittis-hallinnollisten toimijoiden käsityksiä, valintoja ja toimintaa.<sup>13</sup> Siksi vaikuttavuuden johtamisessa tarvitaan kykyä sovittaa yhteen vaikuttavuuden eri näkökulmia ja erilaisia intressejä, jotka tulevat esiin eri järjestelmätasojen ja toimijoiden välisessä toiminnassa.

### *Alueelliset strategiat vaikuttavuuden johtamisen muutosajureina*

Vaikuttavan toiminnan poliittiset keinot, kuten vaikuttavuusperusteinen ohjaus, edellyttävät myös toimintaa tukevia hallinnollisia rakenteita. Tämä vaatii suunnitelmaa siitä, mitä uudistuspolitiikka tarkoittaa käytännössä palvelujen järjestämiselle ja tuottamiselle. Julkisen hallinnon johtamisuudistuksia käsittelevä tutkimuskirjallisuus<sup>14</sup> on osoittanut, että yhteiskunnallisiin ongelmiin, kuten palvelujen vaikuttavuuden, oikeudenmukaisuuden tai kestävyuden parantamisen kysymyksiin, ei ole yksinkertaisia eikä oikeita ratkaisuja. Julkisen hallinnon uudistamiseen liittyy usein monitulkintaisia ja epäselviä tavoitteita sekä epävarmoja keinoja ja ratkaisuja, joilla on monitahoisia ja ennakoimattomiakin vaikutuksia eri toimijoihin.

Hallintorakenteiden näkökulmasta vaikuttavuuden johtamista toteuttavat hyvinvointialueet, jotka strategioissaan tulkitsevat uudistuksen tuomia sisällöllisiä muutoselementtejä sosiaali- ja terveyspalvelujen toimintaan ja johtamiseen. Toisin sanoen vaikuttavuuden johtamisessa pyritään ymmärtämään ja määrittelemään sitä, millaisia palveluympäristöön liittyviä muospaineita, kulttuurisia tekijöitä tai poliittisia ulottuvuuksia<sup>15</sup> vaikuttavuuden parantaminen synnyttää palveluorganisaatioiden toiminnalle. Sote-uudistus vaikuttaa toimintapolitiikkoihin, hallinnontasoihin, sektoreihin ja toimialoihin. Näiden eri alueiden toimijat joutuvat työssään pohti-

13 Olsen 2017.

14 Pollitt & Bouckaert 2017; Christensen & Læg Reid 2007.

15 Christensen & Laeg Reid, 2017.

maan ja tulkitsemaan, mitä uudistuksessa tavoiteltu vaikuttavuuden parantaminen tarkoittaa eri tilanteissa, heidän toimintaympäristönsään ja organisaatiokulttuurissaan.

*Palveluorganisaatioiden käytännöt ja ammattilaisten toiminta vaikuttavuuden johtamisen kohteena*

Julkisen hallinnon uudistus, ja siten vaikuttavuus, konkretisoituu viime kädessä palveluorganisaatioiden toiminnan ja siellä työskentelevien ihmisten käyttäytymisen muutoksena.<sup>16</sup> Johtamisella on saatava aikaan muutos toiminnassa, mikä mahdollistaa uudistuksen realisoitumisen käytännössä. Näin ollen vaikuttavuuden johtaminen on usein muuttumisen johtamista, kun vanhasta toimintatavasta on opittava pois ja omaksuttava uusi, vaikuttavampi tapa toimia. Tällainen vaikuttavuuden johtamisen näkökulma poikkeaa yleisesti vaikuttavuuskeskustelussa vallalla olevasta näkökulmasta, jossa katsotaan pikemminkin vaikuttavuuden lopputulemaa eikä prosessia, jossa muutos kohti vaikuttavampaa toimintatapaa tapahtuu. Näin vaikuttavuuden johtamista voidaan tarkastella halutun käyttäytymisen muutoksen tukemisena ja ohjaamisena.

Muutoksen aikaansaamisen näkökulmasta vaikuttavuuden johtaminen kiinnittyykin organisaatioiden toimintaan ja muutoksen organisoitumiseen. Tällainen vaikuttavuuden johtamisen prosessinäkökulma on toistaiseksi saanut vain vähän huomiota julkisen johtamisen uudistuksia käsittelevässä kirjallisuudessa.<sup>17</sup> Esimerkiksi sote-organisaatioiden muutosjohtamista koskevia tutkimuksia on arvosteltu asetelmiltaan liian rationaalisiksi ja yleismaailmallisiksi, jolloin ne eivät selitä, miten, milloin ja millä ehdoilla muutos toiminnassa itse asiassa tapahtuu.<sup>18</sup>

Sosiaali- ja terveystalvueluorganisaatioissa vaikuttavuuden johtamista olisikin hyödyllistä tarkastella pikemminkin toimintana (verbeinä) kuin asioina (substantiiveina), jolloin organisaatioiden

16 van der Voet ym. 2017.

17 Pollitt & Bouckaert 2017.

18 Jansson ym. 2019, Lunkka ym. 2022.

voidaan ymmärtää olevan jatkuvassa organisoitumisen tilassa.<sup>19</sup> Vaikuttavuuden johtamisessa pyritään ymmärtämään tätä organisoitumista ja selittämään toimijoiden antamia merkityksiä muutokselle.<sup>20</sup> Tällöin huomio kiinnitetään esimerkiksi siihen, millaisia merkityksiä hyvinvointipolitiikan vaikuttavuustavoitteille annetaan organisaatiossa ja miten palveluorganisaatioiden toiminta muuttuu tämän seurauksena.<sup>21</sup> Näin on mahdollista avata muutoksen ”mustaa laatikkoa” ja saada vastauksia siihen, miten palveluorganisaatioissa saadaan aikaan muutosta kohti vaikuttavampia käytäntöjä ja millä ehdoilla siirtyminen vaikuttavampaan toimintatapaan tapahtuu.

### Kohti syvempää ymmärrystä vaikuttavuuden johtamisesta

Edellä esitettyjen vaikuttavuuden johtamisen tarkastelutasojen mukaisesti vaikuttavuuden johtamista voidaan hahmottaa epälineaarisenä muutosketjuna, jossa ei ole yksinkertaisia syy-seuraussuhteita, jotka saavat aikaan vaikuttavuutta. Vaikuttavuuden johtamista luonnehtii siten pikemminkin ennakoimattomuus ja kertaantuvuus. Kyse on tilannekuvan, toiminnan ja muutoksen välisten yhteyksien ymmärtämisestä makrotasolta meso- ja mikrotasolle.<sup>22</sup> Tämä yhteenkietoutuminen ilmenee esimerkiksi siten, että sote-uudistuksen poliittiset tavoitteet vaikuttavat hyvinvointialueiden hallintorakenteisiin ja strategioihin ja lopulta tuottavat muutoselementtejä myös sote-palveluorganisaatioiden käytännön toimintaan.

Sote-palvelujärjestelmässä ohjaamista ja vaikuttavuuden johtamista tehdään hallinnon eri tasoilla, eri toimijoiden työssä ja monenlaisissa toiminta- ja asiayhteyksissä. Tämä tarkoittaa, että vaikuttavan toiminnan (poliittisetkin) tavoitteet muuttuvat ja käsitteellistyvät hyvin moninaisiksi vaikuttavuuden tulkinnoiksi toimijoiden välisessä dialogissa. Esimerkiksi päätöksentekijöiden, sote-johtajien

19 Weick & Quinn 1999.

20 Merkityksellistämisen prosesseista (sensemaking process) katso tarkemmin Weic 1995.

21 Prossiorganisaatioajattelusta katso Langley ym. 2013.

22 Ylikoski 2017.

ja käytännön toimijoiden tekemät strategiset valinnat muuttuvat toiminnaksi johtamisessa esimerkiksi resurssien allokoinnin, talouden ja toiminnan suunnittelun, vuorovaikutuksen, arvioinnin ja vaikuttavuustiedon hyödyntämisen kautta.

Vaikuttavuuden johtamisen käsitteellistämiseen tarvitaankin syvempää ymmärrystä mekanismeista, jotka selittävät, miten julkisen hallinnon uudistuksen tavoitteleva vaikuttava toiminta toteutuu ja miten tätä muuttumista voidaan johtaa haluttujen vaikutusten aikaansaamiseksi.<sup>23</sup> Näiden mekanismien tarkasteleminen avaa vaikuttavuuden johtamiseen liittyvän muutostoiminnan ”mustaa laatikkoa” tarjoamalla eräänlaisen toimijoiden muutuskäyttäytymistä selittävän teorian siitä, mikä toimii missäkin kontekstissa ja millaisin vaikutuksin.<sup>24</sup>

Vaikuttavuuden johtaminen tapahtuu aina tietyssä sosiaalisessa toiminnassa ja institutionaalisissa rakenteissa, hallintokulttuurissa ja organisaatiokäytännöissä.<sup>25</sup> Nähdäksemme vaikuttavuuden johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota päätöksentekotilanteisiin ja muutostilanteisiin, jotka selittävät, miksi uudistuksen tavoitteleva vaikuttavuus toteutuu eri toimintaympäristöissä eri tavoin. Esimerkiksi terveydenhuollon interventioiden vaikuttavuus ja siten vaikuttavan toiminnan aikaansaamisen logiikka eroaa vaikkapa sosiaalityön vaikuttavuuden tulkinnoista. Tästä seuraa se, että hyvinvointialueorganisaation sisälläkin vaikuttavuustavoitteita voidaan tulkita hyvin monista lähtökohdista, mikä voi vaikeuttaa alueen sote-palvelujen järjestämis- ja johtamistapojen organisoimista.

Moniammatillisen vuoropuhelun aikaansaamiseen ja siten vaikuttavuuden johtamiseen tarvitaan yhteistä tietopohjaa, arviointikriteeristöä ja ymmärrystä sote-palvelujen vaikuttavasta toiminnasta. Käytännössä sote-uudistus on jo muuttanut sosiaali- ja terveydenhuollon ohjaustapaa, joka perustuu ministeriön ja hyvinvointialueiden väliseen yhteistoimintaan. Tähän on pyritty toistaiseksi vastaamaan esimerkiksi kansallista KUVA-mittaristoa kehittämällä,

23 Ks. vaikuttavuuden johtamisen mekanismeista Laihonen ym. 2024.

24 Pawson 2013.

25 Terveyden interventioiden osalta Shaw ym. 2018.

alueiden hyvinvointisuunnitelmilla ja palveluorganisaatioiden omilla palvelustrategioilla.

Vaikuttava toiminta saa eri johtamisen osa-alueilla monenlaisia merkityksiä, joilla puolestaan on vaikutusta toiminnan johtamiseen ja organisoitumiseen. Taulukko 1 havainnollistaa vaikuttavuuden johtamisen tasoja, joiden kautta vaikuttavuustavoitteet on tarkoitus muuttaa vaikuttavaksi toiminnaksi palvelujärjestelmän eri osissa. Taulukossa vaikuttavuuden johtamista tarkastellaan esimerkiksi *poliittisen ohjauksen, voimavarojen hallinnan, vaikuttavuustiedolla johtamisen sekä vaikuttavuuden arvioinnin ja mittaamisen* kysymyksinä. Näihin kaikkiin liittyy kollektiivinen ymmärryksen luominen vaikuttavuudesta. Esimerkiksi hyvinvointipolitiikassa voimavarojen hallinta voi tarkoittaa vaikuttavuuden ohjaamista rahoituksen myöntämiskriteerien ja kohdentamisen avulla, kun taas hyvinvointialueilla hallinta kohdistuu vaikuttavuuden tavoittelemiseen taloudellisten ja inhimillisten voimavarojen tehokkaalla allokaatiolla. Palveluorganisaatioissa puolestaan vaikuttava toiminta pyritään järjestämään saaduilla taloudellisilla ja inhimillisillä voimavaroilla.

Vaikuttavuuden johtamiseen tarvitaan riittävää yhteistä tietopohjaa, joka muodostuu paitsi arvioinnin ja mittaamisen keinoin myös organisaation sisäisessä ja sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa. Vaikuttavuuden johtamisessa hyvinvointialueiden lisäksi kunnilla on jatkossakin tärkeä rooli, kuten kansalaisten terveyden ja hyvinvointia edistävästä, ennaltaehkäisevästä palveluista vastaaminen. Vaikuttavuustiedon jakamiseen ja vaikuttavuustiedolla johtamiseen kuntien ja hyvinvointialueiden välillä liittyy kuitenkin vielä monia ratkaisemattomia kysymyksiä esimerkiksi päätösvaltaa, resursointia ja osaamista koskien. Palvelujärjestelmän yhteiskunnallinen vaikuttavuus määrittyy uudistuksen jälkeisessä uudessa tilanteessa, ei vain yksittäisten organisaatioiden tai palvelujen kautta vaan vaikuttavien palveluketjujen ja -kokonaisuuksien onnistumisena. Yksi keskeinen vaikuttavuuden johtamisen avaintekijä on toimijoiden kyky ja valmius yhteiseen tiedonmuodostukseen. Viime kädessä vaikuttavuuden johtaminen muuttuu konkreettiseksi toimenpiteiksi ja tekemiseksi, kun eri toimijoiden kokemuksellinen tieto yhdistetään

**Taulukko 1.** Vaikuttavuuden johtamisen tasot.

Vaikuttavuuden johtamisen osa-alueet	Hyvinvointipolitiikka	Hyvinvointi-alueet	Palveluorganisaatiot
Ohjaus	Uudistustavoitteet, lait ja asetukset, vaikuttavuusperusteinen ohjaus	Strateginen suunnittelu ja palvelutuotannon johtaminen	Muutosprosessit, strategisten tavoitteiden ja normien mukainen toiminta ja käytännöt
Voimavarojen hallinta	Rahoitusjärjestelmä, rahoituksen myöntökriteerit ja kohdentaminen	Hyvinvointi-alueen kokonaistalouden suunnittelu sekä taloudellisten ja inhimillisten resurssien allokaatio	Organisaatiokohdainen talouden ja toiminnan suunnittelu, resursointi, osaaminen
Vaikuttavuustiedolla johtaminen	Vaikuttavuustiedon määrittely ja vaikuttavuustiedolla ohjaaminen	Vaikuttavuustiedolla johtaminen, hyvinvointi-alueiden välinen vertailu	Vaikuttavuustiedon tuottaminen, käytännön tietoperusteinen kehittäminen
Mittaaminen ja arviointi	Kansalliset mittarit, tilastot, rekisterit ja kannustimet	Vaikuttavuuden raportointi, seuranta ja arviointi	Palveluprosessien ja interventoiden vaikuttavuuden mittaaminen

tuotettuun hyvinvointidataan. Näin toimijat omien tulkintojensa, osaamisensa ja ammattitaitonsa kautta yhdessä muodostavat dialogisesti ymmärrystä vaikuttavasta toiminnasta. Aidon muutoksen aikaansaamiseksi tarvitaan vaikuttavuuden johtamista, joka tuottaa haluttua muutosta toimijoiden käyttäytymiseen ja käytäntöihin.

### Vaikuttavuuden johtaminen muutoksen ajurina

Olemme edellä hahmotelleet uudenlaista näkökulmaa siihen, mitä vaikuttava toiminta sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmässä voi tarkoittaa muutoksen aikaansaamiseksi. Vaikuttavuuden johtamisen näkökulma tuo esiin sosiaalisen muutosprosessin merkityksen vaikuttavan toiminnan organisoimiseksi. Tästä näkökulmasta sote-uudistus ei ole vain rakenneuudistus. Se vaikuttaa myös

sisällöllisesti ohjaukseen, palveluihin, toimintakäytäntöihin ja kansalaisiin, koska palvelujen kehittämistä ja johtamista ohjataan kohti vaikuttavuusperusteisuutta eli asiakkaalle tuotettua arvoa.

Vaikuttavuuden johtaminen edellyttää yhteisiä tiedonmuodotuksen areenoita, jotka mahdollistavat avoimen ja rakentavan vaikuttavuusdialogin politiikan, hallinnon, eri ammattiryhmien ja kansalaisten välillä. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen perinteisiä välineitä ovat olleet palvelutoiminnan ja interventioiden vaikuttavuuden mittaaminen ja arviointi. Myös sote-palvelujen resurssien kohdentamiseen ja palvelujen johtamisen tueksi tarvitaan vaikuttavuustietoa. Tiedon tuottamista tarvitaan edelleenkin, mutta palvelujärjestelmän vaikuttavuutta on tarkasteltava kokonaisuutena, ja vaikuttavan toiminnan aikaansaamisessa myös johtamisen valintoja on tulkittava kriittisesti ja monitahoisesti.

Vaikuttavuuden johtamisen käsitteellistämisen apuna tunnistimme ohjauksen makro-, meso- ja mikrotasoja sekä vaikuttavan toiminnan johtamisen osa-alueita, joita ovat poliittinen ohjaus, voimavarojen hallinta, vaikuttavuustiedolla johtaminen sekä vaikuttavuuden arviointi ja mittaaminen. Hyvinvointipolitiikan, alueellisten strategioiden ja palveluorganisaatioiden eri käsitykset vaikuttavasta toiminnasta auttavat selittämään sitä, miten sote-uudistuksen tavoitteleva vaikuttavuuden parantaminen muuttuu monenlaisiksi toiminnaksi palvelujärjestelmän eri tasoilla tai mistä erot vaikuttavuudessa alueiden välillä mahdollisesti johtuvat. Vaikuttavuuden johtamisen tasojen väliset suhteet kuvaavat siis oletettuja yhteyksiä uudistuspolitiikan vaikuttavuustavoitteiden ja toiminnassa tapahtuvien käytäntöjen muutoksen välillä<sup>26</sup> ja auttavat ymmärtämään uudistamiseen liittyvää muutosdynamiikkaa.<sup>27</sup>

Vaikuttavuuden johtamisen näkökulma on jäänyt aikaisemmassa julkisen toiminnan vaikuttavuutta koskevassa keskustelussa vähälle huomiolle. Iso osa vaikuttavuustutkimuksesta keskittyy vaikuttavuuden määrittelyn problematiikkaan. Eri tieteenalojen ja

26 Sosiaalisten mekanismien määritelmistä Hedström & Swedberg 1998, 7.

27 Ongaro 2019.

tulokulmien erilaiset määritelmät vaikuttavuuteen ovat ehdottomasti tarpeellisia, mutta niiden rinnalle tarvitaan muutosjohtamisen ja vaikuttavan toiminnan organisoitumisen näkökulmia. Tähän tarpeeseen olemme tässä luvussa tarjonneet jäsennystä vaikuttavuuden johtamisen tasoista ja osa-alueista. Lähestymistavan avulla voidaan hahmottaa muutosketjuja, joiden kautta muutos kohti vaikuttavampaa toimintaa ja käyttäytymistä voitaisiin saada aikaan hallinnan eri tasoilla. Johtamisen ja organisoinnin tueksi tarvitaan vaikuttavuustietoa mutta ennen kaikkea monitahoista tiedon jakamista ja yhteistä moniammatillista tiedonmuodostusta vaikuttavista toiminnoista.<sup>28</sup> Abstraktit poliittiset vaikuttavuustavoitteet on kyettävä sanallistamaan ja kommunikoimaan siten, että vaikuttavan toiminnan perusajatus ohjaa toimijoita yhteiseen suuntaan.<sup>29</sup> Tässä mielessä vaikuttavuuden johtaminen sinällään ei poikkea muusta johtamisesta. Keskeinen ero liittyy sosiaaliseen muutostoimintaan, jossa tavoiteltua käyttäytymisen muutosta fasilitoidaan ja ohjataan.

### MITÄ OPIMME: Vaikuttavuuden johtaminen on sosiaalisen muutostoiminnan organisointia

Olemme tuoneet esiin vaikuttavuuden johtamisen ja siihen liittyvän muutoksen organisoinnin merkityksen vaikuttavuuden tutkimukselle. Tällä on kolmenlaisia seurauksia. Ensiksikin vaikuttavuuden johtaminen sote-uudistamisen kontekstissa auttaa ymmärtämään sitä, että uudistuspolitiikan vaikuttavuuden parantamisen tavoite muuttuu toiminnaksi palvelujärjestelmän eri tasoilla ja monien toimijoiden tekemien tulkintojen ja käyttäytymisen kautta. Toiseksi luku ottaa osaa julkista johtamista ja hallinnon uudistamista koskeviin keskusteluihin tunnistamalla vaikuttavuuden johtamisen tasoja ja osa-alueita, joilla vaikuttavuutta organisoidaan poliittis-hallinnollisessa järjestelmässä. Vaikuttavuuden johtamisen eri tasojen kautta voidaan hahmottaa ja selittää eroja vaikuttavan toiminnan aikaansaamisessa, toisin sanoen eri johtamisen osa-alueet kietoutu-

28 Laihonen ym. 2022.

29 Malmivaara 2022.

vat yhteen vaikuttavan toiminnan organisoimisessa. Lopuksi luku korostaa monitoimijuutta ja dialogisuutta palvelujärjestelmän vaikuttavan toiminnan aikaansaamiseksi, koska vaikuttavaa toimintaa toteutetaan niin hyvinvointipolitiikassa, hyvinvointialueiden johtamisessa kuin sote-palveluorganisaatioiden toimijoiden käytännön toiminnassa. Tarvitaan yhteistä tietopohjaa ja ymmärrystä vaikuttavuudesta. Vaikuttavuus ja sen johtaminen ovat ilmiöitä, jotka edellyttävät aktiivista vuoropuhelua vaikuttavan toiminnan eri näkökulmista ja tuotetun vaikuttavuustiedon tulkinnoista.

Käytännön johtamistyöhön erilaiset vaikuttavuustulkinnat muodostavat monitahoisen tietopohjan alueellisten suunnitelmien ja palvelustrategioiden määrittämiselle. Vaikuttavuuden johtamisessa ei tarvitse ymmärtää yksittäisten mittareiden tai interventioiden erityispiirteitä, mutta johtajien tulee kyetä muodostamaan kokonaiskuva vaikuttavuuden parantamiseksi tehtävästä työstä. Luku nostaa esiin tämän työn merkityksen ja siihen liittyvien muutosprosessien tukemisen. Hyvinvointipalvelujen vaikuttavan toiminnan parantamisessa keskeinen johtamisen tehtävä on erityisesti hyvinvointialueiden toiminnan alkuvaiheessa uuden organisaation identiteetin rakentaminen. Johtajien on kyettävä käynnistämään ja tukemaan tiedonmuodostuksen prosesseja, joissa hyvinvointipalvelujen vaikuttavuutta määritellään. Tätä kautta rakentuu strateginen tulkinta siitä, miten hyvinvointialue aikoo toteuttaa hyvinvointipolitiikan vaikuttavuustavoitteita omassa toiminnassaan.

Vaikuttavuuden käsitteelliseen tutkimukseen lukumme tarjoaa tuoreen näkökulman, joka tuo uudella tavalla yhteen hallintotieteen, julkisen toiminnan tuloksellisuuden ja tietojohtamisen sekä organisaatiotutkimuksen muutosnäkökulmat. Luvun keskeinen viesti on se, että vaikuttavuuden johtamista tapahtuu niin politiikassa, hallinnossa kuin palveluorganisaatioissa, joissa päätöksentekijät, johtajat ja asiantuntijat tekevät valintoja vaikuttavan toiminnan aikaansaamiseksi. Lukumme edistää ymmärrystä siitä, mitä vaikuttavuuden aikaansaaminen edellyttää eri tasoilla tapahtuvalta poliittis-hallinnolliselta organisoitumiselta. Vaikuttavuuden johtamisessa kyse on ennen kaikkea sen varmistamisesta, että politiikka, hallinto ja orga-

nisasaatiot tekevät oikeita asioita oikein yhteiskunnallisen vaikuttavuuden aikaansaamiseksi.

## Lähteet

- Barzelay, M., & Jacobsen, A. S. (2009). Theorizing implementation of public management policy reforms: A case study of strategic planning and programming in the European Commission. *Governance*, 22(2), 319–334.
- Christensen, T. & Laegreid, P. (2007). *Transcending new public management: the transformation of public sector reforms*. Hampshire: Ashgate Publishing.
- Christensen, T. & Laegreid, P. (2017). Transformative Perspective. Teoksessa Van de Valle, S. & Groeneveld, S. *Theory and Practice of Public Sector Reform*. Taylor and Francis, New York and London, 27–43.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall.
- Hedström, P., & Swedberg, R. (1998). Social mechanisms: An introductory essay. Teoksessa Hedström, P., & Swedberg *Social mechanisms: An analytical approach to social theory*. Cambridge University Press, Cambridge, 1–31.
- Houtsonen, J. (2002). Institutionaalisen organisaatioteorian jännitteet ja horjuvuudet: käsitteellisten vastakohtien bourdieulainen analyysi. *Hallinnon tutkimus*, 21(1), 40–66.
- Jansson, N., Lunkka, N., Suhonen, M., Meriläinen, M. and Wiik, H. (2019). The emergence of sensemaking through socio-material practices. *Journal of Organizational Change Management*, 33(4), 597–607.
- Kettunen, P. (2018). Vaikuttavuusarvioinnin kytkeminen osaksi johtamista. *Hallinnon tutkimus*, 37(3), 176–186.
- Kokko, P. & Kork, A-A. (2021). Value-based healthcare logics and their implications for Nordic health policies, *Health Services Management Research*, 34(1), 3–12.
- Laihonen, H., Kork, A-A, Lunkka, N., Sinervo, L-M., Sillanpää, V., Kokko, P. & Hyvärinen, J. (2024). Vaikuttavuuden johtamisen mekanismit – lähtökohtia ja edellytyksiä hyvinvointialueille. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 61(1), 75–92.
- Laihonen, H., Kork, 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*. Vastapaino, 221-243.
- Laihonen, H. & Huhtamäki, J. (2020). Organizational Hybridity and Fluidity: Deriving New Strategies for Dynamic Knowledge Management. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(2), 216-228.
- Langley, A. N. N., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of management journal*, 56(1), 1–13.

- Lunkka, N., Jansson, N., Mainela, T., Suhonen, M., Meriläinen, M., Puhakka, V. & Wiik, H. (2022). Professional boundaries in action: Using reflective spaces for boundary work to incorporate new health care role. *Human Relations*, 75(7), 1270–1297.
- Malmivaara, A. (2022) *Vaikuttavuus sosiaali- ja terveystieteissä*. Duodecim.
- Meklin, P.; Rajala, T.; Sinervo, L.-M.; Vakkuri, J. (2009). Kunta hyvinvointipalvelujen järjestäjänä – rajallisten voimavarojen tehokkaan hallinnan ongelma. Teoksessa Karppi, I.; Sinervo, L.-M. (toim.) *Governance: uuden hallintatavan jäsentyminen*. Tampere: Tampereen yliopisto, 237–277.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340–363.
- Olsen, J.P. (2017). An Institutional Perspective. Teoksessa Van de Valle, S. & Groeneveld, S. (2017). *Theory and Practice of Public Sector Reform*. Taylor and Francis, New York and London, 9–26.
- Ongaro, E. (2019). Advancing the theory and practice of public sector reform through the analysis of social mechanisms. Teoksessa *Making Policies Work*. (Ed.) Capano, G. Howlett, M., Ramesh, M., and Virani, A. Edward Elgar Publishing.
- 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*. Vastapaino, 175-196.
- Pawson, R. (2013). *The Science of Evaluation: A Realist Manifesto*. Los Angeles, CA and London: Sage.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis – into the age of austerity*. Oxford University Press, Incorporated.
- Shaw, J., Gray, C. S., Baker, G. R., Denis, J. L., Breton, M., Gutberg, J., ... & Wodchis, W. (2018). Mechanisms, contexts and points of contention: operationalizing realist-informed research for complex health interventions. *BMC Medical Research Methodology*, 18(1), 1–12.
- Tiirinki, H., Sulander, J., Sinervo, T., Halme, S., & Keskimäki, I. (2022). Integrating Health and Social Services in Finland: Regional Approaches and Governance Models. *International Journal of Integrated Care*, 22(3).
- Torkki P., Leskelä R.L., Linna M., Torvinen, A., Klemola, K., Sinivuori, K., Larsio, A., Hörhammer, I. (2017). *Ehdotus sosiaali- ja terveystieteiden uudeksi kansalliseksi mittaristoksi*. Helsinki: Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 36/2017.
- Tynkkynen, L. K., Keskimäki, I., Reissell, E., Koivusalo, M., Syrjä, V., Vuorenkoski, L., Rechel, B. & Karanikolos, M. (2019). Centralising health care administration in Finland: an inevitable path? *Eurohealth*, 25(4), 29–33.
- Van der Voet, J., Kuipers, B.S. & Groeneveld, S. (2017). A Change Management Perspective. In Van de Valle, S. & Groeneveld, S. *Theory and Practice of Public Sector Reform*. Taylor and Francis, New York and London, 79–99.
- Van Dooren, W. (2007). Getting to performance through leadership, reform and measurement: A theoretical exploration of some social mechanisms. Teoksessa *Transatlantic dialogue 'Leading the future of the public sector'*, Newark.

- Van Dooren, W., and Van de Walle, S. (2008). *Performance Information in the Public Sector: How It Is Used?*, Palgrave, Basingstoke.
- Weick, KE. (1995). *Making sense of organization*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Weick, KE. & Quinn RE (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50, 361–86.
- Ylikoski, P. (2017). Social mechanisms 1. Teoksessa *The Routledge handbook of mechanisms and mechanical philosophy*. Routledge, 401–412.