

Rajat ylittävä yhteistyö ja systemisen muutoksen johtaminen käytännössä

Törmäämö 17.4.2020
Pekka Lavila, Synesis



Synesis, ymmärryksen hyve

Synesis tarkoittaa kykyä ymmärtää omaa toimintaa ja harjaannusta nähdä tilanteet laajasti myös toisten kannalta. Synesis on ajattelutapa, jonka ytimessä on

Systeemisyyys. Onnistunut muutos syntyy ymmärtämällä, miten eri asiat vaikuttavat toisiinsa

Dialogisuus. Ymmärrys systeemistä muodostetaan yhdessä niiden ihmisten kanssa, joiden toimintaa ja elämää ollaan muuttamassa

Kokeiluvuus. Muutos toteutetaan kokeiluilla, jotka nähdään tapana oppia yhteisestä maailmasta

Vaikuttavuus. Synnytetään aidosti merkittäviä vaikutuksia, joilla tähdätään inhimilliseen ja ekologisesti kestäväan elämään

*Miten uudistamme hyvinvointiyhteiskuntamme niin,
että resurssit riittävät ja
meidän työntekijöiden innostus kasvaa?*



1. Systeeminen muutos
lasten ja perheiden
palvelujärjestelmässä

2. CASE-esimerkki:
yhteisen työn johtaminen
sivistys- ja sotetoimessa



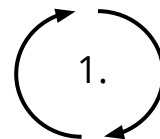
**1. Systeeminen muutos
lasten ja perheiden
palvelujärjestelmässä**

**2. CASE-esimerkki:
yhteisen työn johtaminen
sivistys- ja sotetoimessa**

Systeemisyyys perheissä ja palvelujärjestelmässä

1. Esimerkiksi perheen ahtaat asuinolosuhteet voivat kärjistää perheenjäsenten välejä jokapäiväisessä arjessa. Perheenjäsenten jatkuvat **riidat tuottavat uupumista, mikä puolestaan johtaa taas uusien riitojen puhkeamiseen** (kehämäiset vaikutussuhteet).

lapsen hyvinvointi



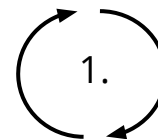
perheen jaksaminen

Systemisyys perheissä ja palvelujärjestelmässä

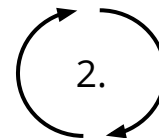
1. Esimerkiksi perheen ahtaat asuinolosuhteet voivat kärjistää perheenjäsenten välejä jokapäiväisessä arjessa. Perheenjäsenten jatkuvat **riidat tuottavat uupumista, mikä puolestaan johtaa taas uusien riitojen puhkeamiseen** (kehämäiset vaikutussuhteet).

2. Myös työntekijän ja perheen välinen suhde on jatkuvassa muutoksessa: työntekijän oma asennoituminen ja toiminta vaikuttavat siihen, miten perhe tulee työskentelyyn mukaan.

lapsen hyvinvointi



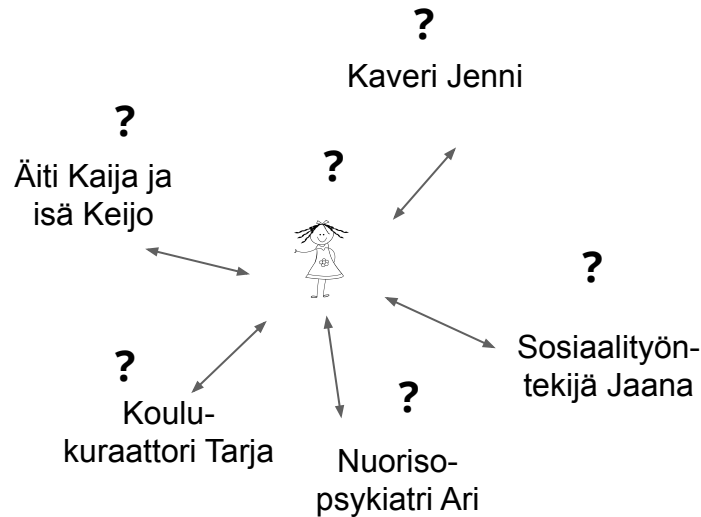
perheen jaksaminen



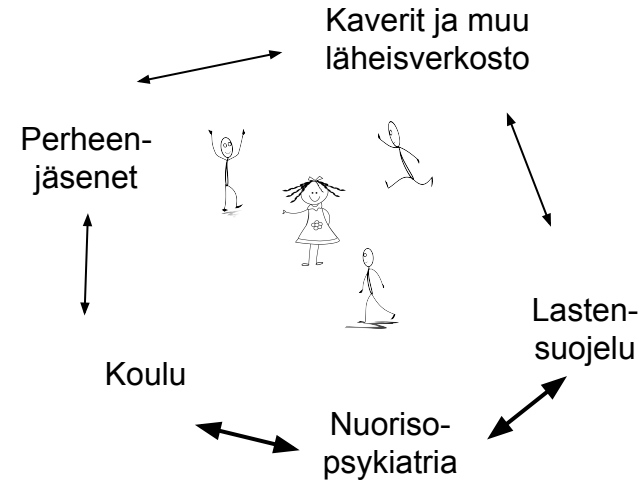
työntekijän toiminta ja
asennoituminen

Systeeminen muutos on muutos toiminnassa ja ajattelussa

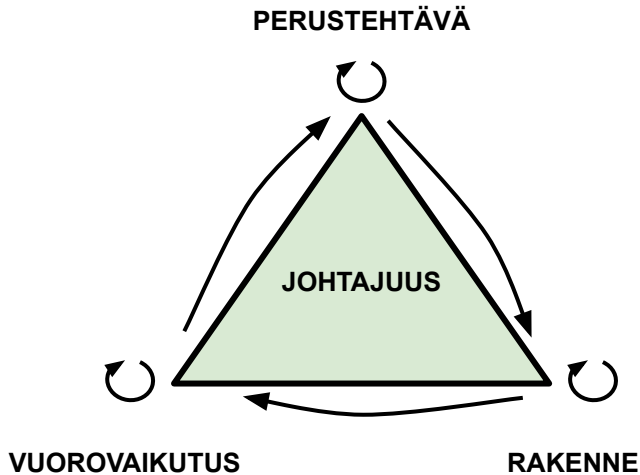
“Vastaan minulle asetetuista tavoitteista”



“Katsotaan kokonaisuutta, tehdään yhdessä”



Systeeminen kehittäminen on yhdessä oppimista

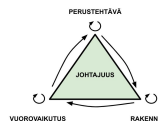
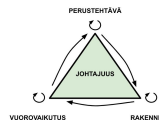
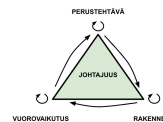
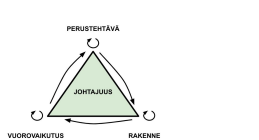


*"Paras ymmärrys työn kehittämisestä on siellä, missä sitä konkreettisesti tehdään.
Johtajan tehtävä on saada tuo tieto yhteiseen dialogiin, jossa erilaiset näkökulmat voivat jalostaa toisiaan ja jossa kaikki voivat oppia uutta"*

Systeeminen muutos edellyttää syvällistä muutosta omassa ajattelussamme

Liikkeellelähtö

“Mihin suhteisiin haetaan
muutosta?”



Systeemin muuttaminen

“Vipuvarsien löytäminen
kokeilujen avulla”

Muutoksen vakiinnuttaminen

“Omasta toiminnasta oppiminen”



1. Systeeminen muutos
lasten ja perheiden
palvelujärjestelmässä

2. CASE-esimerkki:
yhteisen työn johtaminen
sivistys- ja sotetoimessa

YHTEENVETO

- **Lähtökohtana** kehittämiselle oli halu löytää uusia rakenteellisia ratkaisuja maakunnan heikolle kustannuskehitykselle. Systemisestä ajattelusta oli alustavia hyviä kokemuksia lastensuojelusta ja perhekeskus-kehittämisestä. Tavoitteeksi asetimme lisätä ymmärrystä: "Miten voimme johtaa lasten ja perheiden palveluja yhteisenä investointina?"
- **Työstimme** teemaa kolmessa työpajassa kesä-loka 2019. Mukana olivat sivistys- ja sotetoimen johtajat, keskijohtoa ja lähiesimiehiä sekä talousosaston controller, lastensuojelun työnohjaaja ja muutosagentti. Teimme välissä pieniä kokeiluja arjessa ja valmistelua pienemmällä ryhmällä.
- **Löysimme ajattelusta ja toiminnasta** pienempiä ja isompia esteitä tavoitellulle muutokselle, joista lähes kaikkien taustalla olivat rakenteelliset siilot. Kun organisoidumme kulmikkaasti - ei elämän sattumanvaraisuus ja kuulluksi tuleminen toteudu. Ja se maksaa. Kaikille.
- **Seuraava askel** on tärkeimpien yhteisten prosessien (toiminta) ja koulutusten (ajattelu) yhdistäminen. Aikaisemmin on tehty yhteistyötä - ei yhteistä työtä.

CASE Yhteisen työn johtaminen sivistys- ja sote toimessa

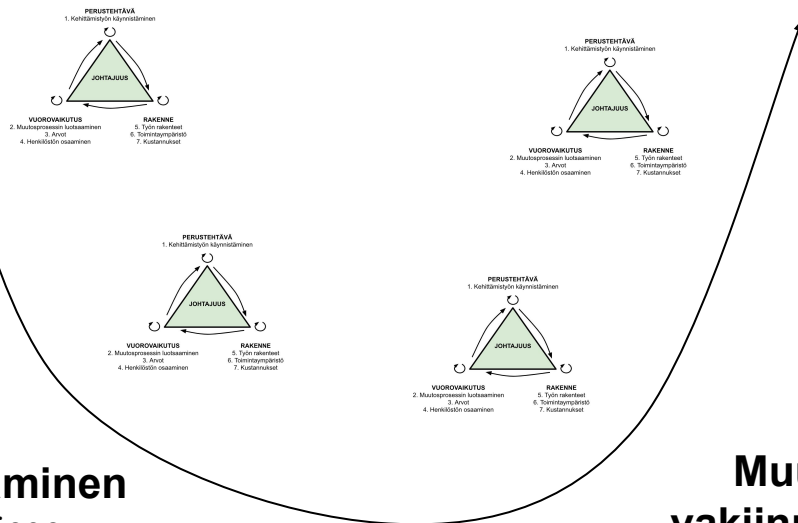
Muutostavoite: miten johtaa yhdessä lapsiperheinvestointeja?

Liikkeellelähtö

“Mihin suhteisiin haetaan muutosta?”

Systeemin muuttaminen

“Vipuvarsien löytäminen
kokeilujen avulla”



Muutoksen vakiinnuttaminen

“Omasta toiminnasta oppiminen”

Systemisen johtamisen vipuvarret: keskitymme kustannuksiin

		NYKYINEN	→	SYSTEEMINEN
1	KEHITTÄMISTYÖN KÄYNNISTÄMINEN	Rajattu ongelma jonka ratkaisu tiedetään		Yhteinen ymmärrys muutoksesta
2	MUUTOSPROSESSIN LUOTSAAMINEN	Alkuperäisessä suunnitelmassa pysyminen		Kokeiluista oppiminen ja avoin tiekartta
3	ARVOT	Kaikille yhteisten arvojen jalkauttaminen		Kaikkien kokemusten kuuleminen
4	HENKILÖSTÖN OSAAMINEN	Henkilökohtaiset taidot		Yhdessä oppimisen taidot
5	TYÖN RAKENTEET	Yksittäisen työntekijän suoritteet		Asiakkaan osallisuus ja tiimin oppiminen
6	TOIMINTA- YMPÄRISTÖ	Satunnaiset verkostotapaamiset		Systemaattinen yhdessä oppiminen
7	KUSTANNUKSET	Vuosituloitteen kustannuspaikoittain		Vipupisteet ja vaikutusketjut

Työkalu: Asiakastarina talousjohtamisen ankkurina



Mitä voimme oppia Villen tarinasta?

- Yläkoulussa hankaluuksia, psykologin apu ei tuntunut oikealta
- Häirikön ja potilaan rooliin leimaantuminen
- 13 vuotta palvelujärjestelmän rattaissa, lähes sairaseläkkeelle 27 vuotiaana
- Pelastui ihmeen kautta tukihenkilön avulla
- Tukihenkilön kanssa keskusteltiin arkisista asioista - ei "kuinka huonosti voin ja tarvitsenko lisää lääkkeitä"

Lue lisää: [HS 5.6.2019](#) ja [Kokeville.net](#)

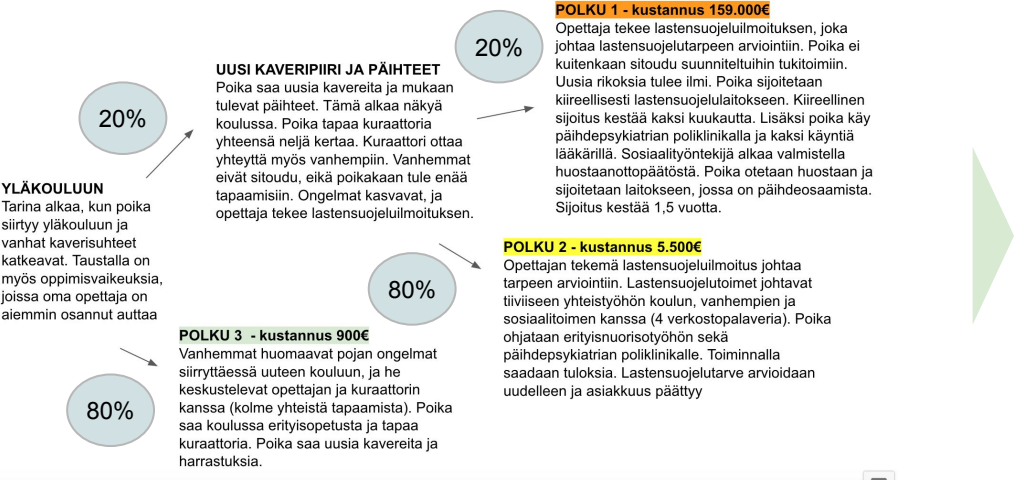
Hyödynsimme (Villen) kokemuksia

- Kokemuspuheen virittäjänä ja yhteisen oppimisen lähteenä
- Systemisten ilmiöiden ymmärtämiseen: perheen systeemi, mahdollisuus vaikuttaa lapsen arkeen ja toimien vaikuttavuus, palvelusysteemi
- Kustannusskenaarioiden pohjana, esim. yläastelaisen pojan hyvinvoinnin ja kustannusten ennustaminen

Työkalu: Asiakastarina talousjohtamisen ankkurina

Esimerkki: Yläkouluikäinen poika ongelmassa

Kolme tulevaisuuden polkua ja niiden kustannukset



Kokonaiskustannus eri toimintamalleissa

	Skenaario A "nykyinen"	Skenaario B "systeeminen"
Toiminta	Ei muutosta	Psykiatriset sh:t kouluun + syst.LS
Eri polkujen kustannusten odotusarvo	Ks oheinen esimerkki	Arvioimme poluille muutoksia todennäköisyyksiin
Kokonais-kustannus kunnalle	Jo yksinomaan sijaishuollon kustannukset 20M €/v.	Säästö miljoonia per vuosi vs. nykyinen toimintamalli

“vipupisteitä” systemiseen muutokseen

- **Ajattelun ja toiminnan selkeyttäminen** - yhteinen kieli on yhteisen toiminnan kivijalka!
 - Esim. systeminen ajattelu - perhekeskustoimintamalli - perhekeskus menee nyt sekaisin
- Kunnan ja maakunnan **uudistumisen lähtökohtana suora puhe**
 - “mitä hyvää jo tehty”, “missä ajattelumme tulee kuitenkin muuttua”, “mistä tärkeästä emme tiedä riittävästi”, “mistä emme saa puhua” ja “mitä minä johtajana ajattelen tästä”
 - Tämä on jatkuva koko organisaation läpäisevä dialogi
- **Talouden johtamisen remontti**
 - Yhteinen talouden ja toiminnan seurannan prosessi
 - Epävarmojen (ihmiselämän ilmiöiden) tunnistaminen, ennustaminen ja skenaariointi
 - Lyhyen aikavälin hyödyt selkeytys/näkyväksi tekeminen, esim. häiriökustannukset
- **Yhteisen oppimisen oppiminen** - ja johtaminen pienin kokeiluin
 - Ei riitä että opimme yhden taidon. Uudistuminen ei voi tapahtua ilman yhteistä oppimaan oppimisen taitoa. Me aikuiset emme tätä vielä osaa - mutta opimme kyllä!

Mikäli haluat jatkaa
systeemisen
ihmislähtöisen
kehittämisen parissa...



Lataa käyttöösi THL:n kanssa
kirjoittamamme [Systeemisen
muutoksen johtamisoppaan](#)

Tule Systeemisen johtamisen
aamukaffeille 29.4., 14.5., 28.5.
(lisätietoja: www.synesis.fi)

Hyödynnä oppimisalustoja
ja verkostoja: Virkamiesten
verkosto, ReWorking of
Work, Sitran heräämö,
Social innovations, ...

Kiitos!

