

Ilmiölähtöisen kehittämisen ja johtamisen toimintamalli



Pirkanmaan perhekeskus



Sote-uudistus

Ilmiölähtöinen kehittäminen ja johtaminen

- Mitä ilmiölähtöinen kehittäminen ja johtaminen perhekeskuksessa tarkoittaa?



Ilmiölähtöisyys

Ilmiö

Syystä tai toisesta huomionarvoinen aihe, johon kohdistetaan toimenpiteitä.

Ilmiölähtöisyys

ilmiöperusteisuus, ilmiöpohjaisuus

Tapa hahmottaa asioita osana laajempaa järjestelmää ja asiakokonaisuutta erillisten yksittäisten osien sijaan.

Lähde: Sitra (2018) Ilmiölähtöisen suunnittelun työkalupakki



Lähtökohdat ilmiölähtöiselle toiminnalle perhekeskuksen kehittämisessä ja johtamisessa

- Tavoitteena lasten, nuorten ja perheiden hyvä arki ja hyvinvointi yksilönä ja yhteisöinä.
- Paikallisella, alueellisella, maakunnallisella, kansallisella ja globaalilla tasolla on ilmiöitä, jotka vaikuttavat arkeen.
- Toimintamalli on työkalu lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointia haastavien ilmiöiden taklaamiseen yhdessä (ekosysteeminä):
 - Ratkaistaan ilmiöitä tietyllä alueella ja yhdessä
 - Lapset, nuoret, perheet ja vanhemmat osallistuvat ilmiön taklaamiseen,
 - samoin tarvittavat ammattilaiset yli organisaatio rajojen.
- Toimitaan joustavasti, ketterästi ja ajantasaisesti; ei ole yhtä oikeaa tapaa edetä prosessissa.
- Työtä ohjaavat keskeiset periaatteet:
 - Systemisyys; dialogisuus, osallisuus, perhe- ja lapsilähtöisyys, yhteistoiminnallisuus

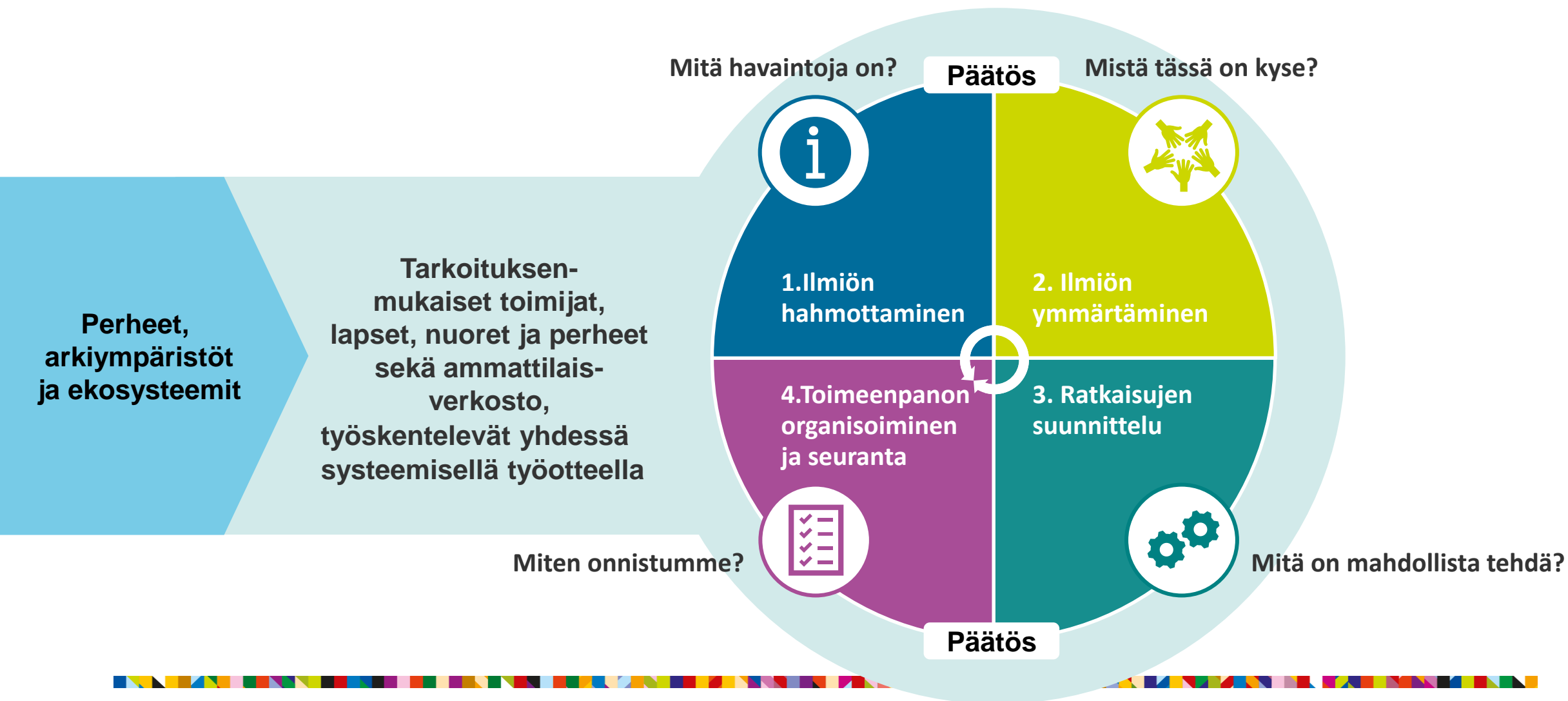




Lasten, nuorten ja perheiden palveluiden verkosto muodostaa yhdessä perhekeskuse n, joka kohtaa ilmiöitä yhdessä.



Ilmiölähtöisen kehittämisen toimintamalli



Lue lisää:

[Ilmiölähtöisen yhteiskehittämisen toimintamalli | Innokylä \(innokyla.fi\)](https://innokyla.fi)



PIRKANMAA

Sote-uudistus

1. Ilmiön hahmottaminen



Tehkää havaintoja ja tunnistakaa ilmiö, joka vaikuttaa lasten, nuorten ja perheiden arkeen ja hyvinvointiin.

1. Kerätkää tietoa monipuolisesti eri tavoin ja eri toimijoiden toimesta. Huolehdi, että saatte lasten ja perheiden kokemuksista kattavasti tietoa.
2. Analysoikaa kerätty tieto ja kokemustieto. Tunnistakaa mahdollisesti puuttuva tieto ja kerätkää tarvittava lisätieto.
3. Millainen ilmiö havainnoista ja tiedosta piirtyy? Hahmottakaa ilmiö.
4. Tehkää aloite ilmiön taklaamiseksi. Linjatkaa ja tehkää tarvittavat päätökset yhteisen työskentelyn aloittamisesta.
5. Sopikaa prosessin koordinoija (huolehtii prosessin) ja fasilitoija (huolehtii tavasta työskennellä). Suunnitelkaa työskentely, jättäkää tila tarvittavalle luovuudelle ja muutoksille. Sopikaa viestinnästä.

Vinkkejä suunnitteluun: [Ilmiölähtöisen suunnittelun työkalupakki - Sitra](#)

- Kutsukaa avuksi havaintojen tekemiseen ja ilmiön hahmottamiseen ilmiöön liittyviä toimijoita; perheitä ja ammattilaisia
- Hyödynnä [verkostokarttaa](#) toimijoiden kartoittamiseen
- Hyödyntäkää jo olemassa olevia ryhmiä ja verkostoja
- Huomioikaa erityisesti haavoittuvassa asemassa olevien lasten, nuorten ja perheiden osallisuus
- Korostakaa yhdessä tekemistä ja moninäkökulmaisuuutta.



Miten voit tehdä havaintoja ilmiöistä?



Huomioi, että havaintoja voivat tehdä eri toimijat, ammattilaiset ja perheet.

Yhdistämällä erilaisia havaintomenetelmiä voidaan muodostaa kattava kuva lasten, nuorten ja perheiden tilanteesta ja tarpeista. Tässä joitakin tapoja, joilla ilmiöitä voidaan havaita:

- **Järjestä avoimia keskusteluita ja ryhmätilaisuuksia** perheiden arkiympäristössä.
- **Käytä kyselyitä** kerätäksesi tietoa eri osapuolilta. Hyödynnä ja kokoa kokonaiskuvaksi jo kerättyä hyvinvointi- ja

kokemustietoa, esim. kouluterveyskyselyjä.

- **Hyödynnä seuranta- ja arviointijärjestelmiä**, kuten Wilmaa. Näiden avulla voidaan seurata merkkejä ilmiöistä.
- **Hyödynnä tiimien, työryhmien ja verkostojen kokoontumisia**, esimerkiksi perhekeskuksen eri ammattiryhmien tiimin ja monialaisten ohjausryhmien kokoontumisia, joissa jaetaan huomioita ja havaintoja.
- **Käytä teknologian tarjoamia mahdollisuuksia**. Yhteiset digitaaliset alustat ja sovellukset voivat auttaa keräämään tietoa

ja helpottamaan tiedonvaihtoa eri toimijoiden välillä. Hyödynnä esimerkiksi Näkymä-työkalua.

- **Rakenna yhteistyöverkostoja oman organisaatiosi ulkopuolisten paikallisten toimijoiden kanssa**. He voivat tuoda lisänäkemystä ja auttaa havaitsemaan ilmiöitä.
- **Hyödynnä sosiaalista mediaa** havaintojen tekemisessä ja havaintoihin liittyvän vuorovaikutuksen alustana.



Tarvitaan päätös yhteiskehittämisen aloittamisesta.

- Päätetään yhteiskehittämisen prosessin aloittamisesta ilmiön ymmärtämiseksi ja ratkaisujen suunnitteluksi
 - Päätöksentekijä riippuu ilmiöstä ja prosessista (esim. perhekeskuksessa ohjausryhmä, rehtori yhteisöllisessä opiskeluhuollossa)
- Määritellään prosessin laajuus: alueellinen/toiminnallinen alue/Maakunta
 - Tehdään tarvittaessa aloite paikallisesta toiminnasta alueelliseen/hyvinvointialueen laajuiseen toimintaan
- **Määritellään vastuu prosessin etenemisestä, koordinaatiosta ja fasilitoinnista (voivat olla samalla taholla)**

2. Ilmiön ymmärtäminen

Muodostakaa yhteinen ymmärrys siitä, mistä ilmiössä on kyse ja mitkä ovat keskeiset muutoskohdat:

- Luokaa kokonaiskuvaa ilmiöstä. Miettikää, mitä erilaisia havaintoja ja asioita ilmiöön liittyy. Nähkää laajempia yhteyksiä ja tunnistakaa erilaisia tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa oppilaiden kokemuksiin ja hyvinvointiin.
- Ymmärtäkää ilmiön taustalla olevat juurisyyt, jotta voitte luoda vaikuttavia ratkaisuja. Voitte hyödyntää hypoteesityöskentelyä.
- Laatikaa juurisyyistä ja niiden suhteista kokonaiskuva ilmiökarttana.
- Löytäkää vipuvarsi, eli keskinen muutoskohta, josta voitte aloittaa. Vipuvarresta aloittamalla saatte vaikutusta useampaan muutostarpeeseen.



- Syventykää yhdessä ilmiöön, tutkikaa sitä moninäkökulmaisesti ja ymmärtäkää sen erilaisia näkökulmia
- Työkaluja: esim. Skidialogi, erätauko-keskustelu
- Huomioikaa erityisesti haavoittuvammassa asemassa olevien lasten, nuorten ja perheiden näkökulma



Apukysymyksiä ilmiöön liittyvien suhteiden ja keskeisten muutoskohtien hahmottamiseen



Miten asiat ovat suhteessa keskenään?

Mikä olisi sellainen vipuvarsi, josta aloittamalla vaikuttaa useisiin eri tekijöihin?

Kysykää

- Kun ajattelet seuraavaa puoltatoista vuotta, mikä on mielestäsi tärkein ratkaistava haaste tai positiivinen muutosmahdollisuus, johon pitäisi tarttua, jotta merkittävästi lisääsimme lasten, nuorten ja heidän perheidensä hyvinvointia?
- Millä asioilla on yhteiset juurisyyt tai taustavaikuttajat?
- Millä asioilla on yhteiset asianosaiset tai toimijat?
- Millä asioilla on jaettu, potentiaalinen ratkaisukeino?

3. Ratkaisujen suunnittelu



Miettikää ja muodostakaa yhdessä ratkaisuja suhteessa juurisyihin ja vipuvarsiin; mitä te voitte tehdä, **mikä on mahdollista?**

- Muodostakaa ratkaisuehdotukset:
 - Tunnistakaa, mitä ratkaisua edistävää jo tehdään, missä onnistutaan.
 - Kehittäkää uusia ideoita ja testatkaa erilaisia lähestymistapoja.
 - Muodostakaa konkreettisia toteutettavissa olevia ratkaisuehdotuksia kukin omasta näkökulmasta ja vastuuta kantaen. Kysykää, mitä minä voin tehdä?
- Tehkää ratkaisuehdotusten pohjalta päätös/linjaus resurssien käytöstä ja jatkotoimenpiteistä
- **Tehkää yhteinen suunnitelma** ja päättäkää ehdotusten pohjalta ratkaisujen toimeenpanosta ja seurannasta

Työkaluja: jatkakaa hypoteesi-työskentelyä ja ilmiökarttaa.

- Arvioikaa ratkaisujen vaikutuksia lapsiin ja huomioikaa erityisesti haavoittuvammassa asemassa olevien lasten, nuorten ja perheiden näkökulma!
- Voitte lähteä liikkeelle yhdestä keskeisestä vipuvarresta → sillä on vaikutuksia useampaan muutostarpeeseen.
- Kantakaa kokonaiskuvaa eri muutostarpeista (juurisyistä) mukana ja sopikaa, koska niihin syvennyttään.



4. Toimeenpanon organisoiminen ja seuranta



Kokeilkaa yhteisen suunnitelman mukaisia ratkaisuja:

- Konkreettiset, pienet askeleet
- Hyödyntäkää toimeenpanossa olemassa olevia käytäntöjä ja rakenteita.
- Arvioikaa yhdessä työskentelyn vaikutuksia ja toteutumista
 - Sopikaa seurannan aikataulu, vastuutaho ja viestintä.
- Palatkaa tarvittaessa prosessissa taaksepäin
- Kuvatkaa toimintaa ja sen vaikutuksia. Mahdollistakaa saadun tiedon ja kokemusten hyödyntäminen laajemmin.

- Arvioikaa onnistumista perheiden ja ammattilaisten näkökulmasta.
- Kantakaa kokonaiskuvaa muutostarpeista mukana.
- Mihin eri muutostarpeisiin toiminta vaikuttaa?
- Edetkää prosessissa uusiin ratkaisuihin.
- Millaisia vaikutuksia toiminnalla on muihin ilmiöihin → mihin kaikkeen vaikutatte ”kokonaissysteemissä”?
- Koska tiedetään, että ilmiö on taklattu ja työskentely voidaan päättää?



Mikä tukee ilmiölähtöisen kehittämisen ja johtamisen onnistumista? 1/2

Sovittu koordinaatio

vastuutaho tai -tahot, jotka koordinoivat sekä fasilitoivat ilmiölähtöistä kehittämistä ja prosessia.

Tämä voi olla toiminnan tasosta riippuen esimerkiksi koulukuraattori, monialainen tiimi tai perhekeskuksen ohjausryhmä.

Koordinaatiota tarvitaan havaintojen tekemiseen sekä prosessin työskentelyn ja osallistujien koordinointiin.

Osallistuminen, vuorovaikutus ja kuuntelu

Varmistakaa, että ne, keitä ilmiö koskettaa, osallistuvat yhteiskehittämiseen riittävän laajasti. Huomioikaa erityisesti haavoittuvassa asemassa olevat lapset, nuoret ja perheet. Miettikää, keiden ääni jää helposti kuulematta?

Osallistuminen vaatii työkaluja yhteistyöskentelyyn ja rakenteita osallistumiseen ja vuorovaikutukseen.

Miten lasten, nuorten ja perheiden on mahdollista osallistua omassa arkiympäristössään?

Muistakaa myös tiedottaa prosessista niille, joita siinä kehitettävät asiat koskevat.

Monitoimijainen asiantuntijuus ja yhdessä tekeminen

Eri ammattiryhmien, kuten opettajien, koulukuraattorien, psykologien, sairaanhoitajien ja sosiaalityöntekijöiden sekä muiden asiantuntijoiden yhdessä tekemistä tarvitaan mahdollistamaan kokonaisvaltaiset näkökulmat ilmiöiden ymmärtämiseen ja niihin puuttumiseen.



Mikä tukee ilmiölähtöisen kehittämisen ja johtamisen onnistumista? 2/2

Selkeä toimintamalli ja suunnitelma

Ilmiölähtöisen kehittämisen tulee perustua yhteisesti tiedostettuun prosessisuunnitelmaan, jossa on kuvattuna toiminta, vastuut ja aikataulut. Yhteisen toimintamallin avulla kaikki ymmärtävät, mitä odottaa.

Yhdessä oppiminen

Ilmiölähtöinen työskentely vaatii oppimista kaikilta osapuolilta. Toimintaa voi lähestyä yhdessä kokeilemisen ja harjoittelun ajatuksella. Tärkeää on myös arvioida yhteistä prosessia ja onnistumista.

Kriittinen ajattelu ja reflektointi

Tulee olla tietoinen siitä, mitkä ilmiöt ovat oleellisia ja miten syvällisesti niihin tulisi puuttua. Kaikkea ei voida ratkaista, mutta tarkoituksenmukainen ja realistinen lähestymistapa johtaa yleensä vaikuttavampiin tuloksiin.

Pitkäjänteinen sitoutuminen

Ilmiölähtöinen kehittäminen on jatkuva prosessi, joka vaatii aikaa, se ei ole pikaratkaisu. Pitkäjänteinen kaikkien osapuolten sitoutuminen on tarpeen, jotta voidaan nähdä tuloksia ja saavuttaa muutoksia yhteisössä.



Työskentelyn koordinoinnista ja fasilitoinnista

- **Työskentelyn koordinointi**

- Verkoston koordinoiminen osallistumaan prosessiin
- Aikataulutus ja kalenterointi, kutsut, yhteystietolistat, muistiot, yhteinen työskentelyalusta, viestintä.

- **Työskentelyn fasilitointi**

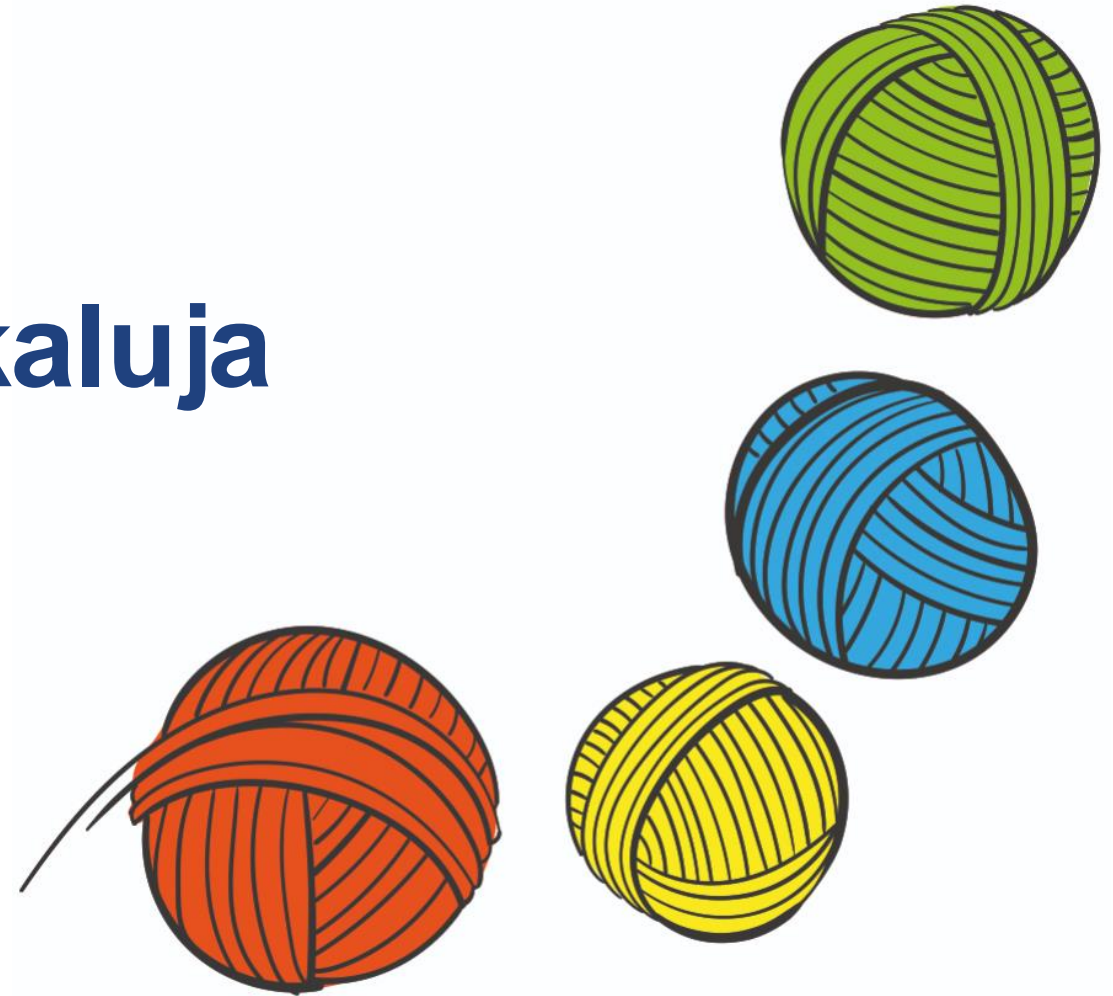
- Työskentelyä systeemisellä työotteella, dialogisuus, työskentelyn tehokkuus – yhteistä kehittämistä, päätöksentekoa ja

konkretian edistämistä. Prosessin dokumentointi.

- Katso lisää: [Perhekeskuksen verkostojen koordinointi, fasilitointi ja metatyö | Innokylä \(innokyla.fi\)](#)

- **Muistakaa toimia riittävän paikallisesti arjen rajapinnassa, eli kutsukaa muut mukaan avuksi sen sijaan, että asia viedään kauaksi muille ratkaistavaksi!**

Työkaluja



Kuva: Satu Cozens/Kummakko-Design



PIRKANMAA

Sote-uudistus

Systeminen työote ilmiölähtöisessä kehittämisessä ja johtamisessa

- Kokonaisvaltainen näkökulma, jossa nähdään asiat ja niihin liittyvät toimijat kokonaisuutena ja tunnistetaan eri tekijöiden vaikutussuhteet toisiinsa.
- Tavoitteena on luoda ekosysteemin jäsenille yhteen toimiva ja toimintaa tukeva ympäristö.

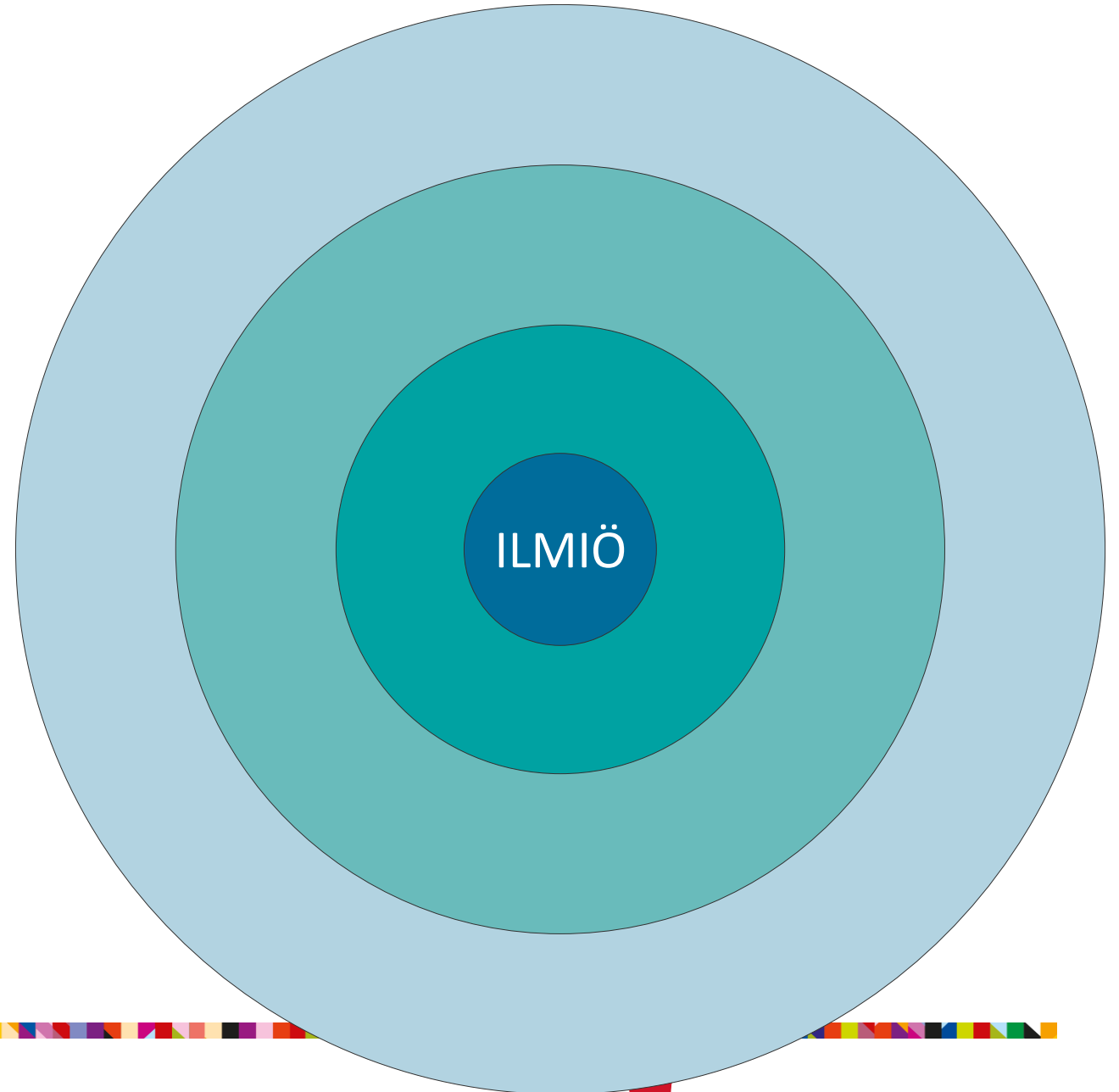
1. **Yhteisön osallisuus:** Ne, joita ilmiön taklaamisen tarvitaan, kutsutaan ja verkostoidaan mukaan työskentelyyn.
2. **Vuorovaikutus:** Dialogi on avainasemassa.
3. **Kokonaiskuvan hahmottaminen:** Ymmärretään laajempaa kuvaa, otetaan huomioon erilaiset näkökulmat ja vaikutukset yksilöön, perheisiin ja yhteisöön.
4. **Toimijoiden välisten suhteiden tarkastelu:** Tunnistetaan, miten eri toimijat ja ryhmät vaikuttavat toisiinsa ja miten näitä suhteita voidaan vahvistaa positiivisesti.
5. **Joustavuus:** Yhteistä työtä ei ohjaa organisaation työnkuvat ja rajat vaan perheiden ajantasainen tarve. Tehdään mikä on olemassa olevilla resursseilla mahdollista.
6. **Juurisyiden ymmärtäminen:** Helpommin näkyvien ilmiongelmien sijaan löydetään juurisyitä. Mitä asioiden takana on? Mikä niitä selittää? Pohditaan ratkaisuja suhteessa näihin juurisyihin, ei ilmiongelmiin.
7. **Yhdessä tekeminen:** Yhteinen tavoite, suunnitelma, ratkaisut ja toimeenpano kaikille osallistuville.
8. **Jatkuva oppiminen ja kehittyminen:** Avoin asenne muutoksiin. Arvioidaan toimintaa yhdessä. Virheistä ja onnistumisista opitaan ja toimintaa kehitetään jatkuvasti paremmaksi.



Verkostokartta

- Tunnistakaa, keitä toimijoita ilmiöön liittyy.
- Keitä tarvitaan ilmiön taklaamiseen?
- Ketkä ovat lähempänä ilmiötä ja ketkä kauempana?

Esimerkiksi lapset, nuoret, vanhemmat ja läheiset, perhekeskustoimijat: sote-palvelut, kunnan palvelut, järjestöt ja yhdistykset, uskonnolliset yhteisöt, kela, päättäjät, keitä muita?



Hypoteesityöskentely



1. Ydinkysymyksen määrittely



2. Mistä on kyse?

- Muodostetaan hypoteesit



3. Ratkaisuehdotukset suhteessa hypoteeseihin

- Mitä mahdollista tehdä?
- Mitä jo tehdään?

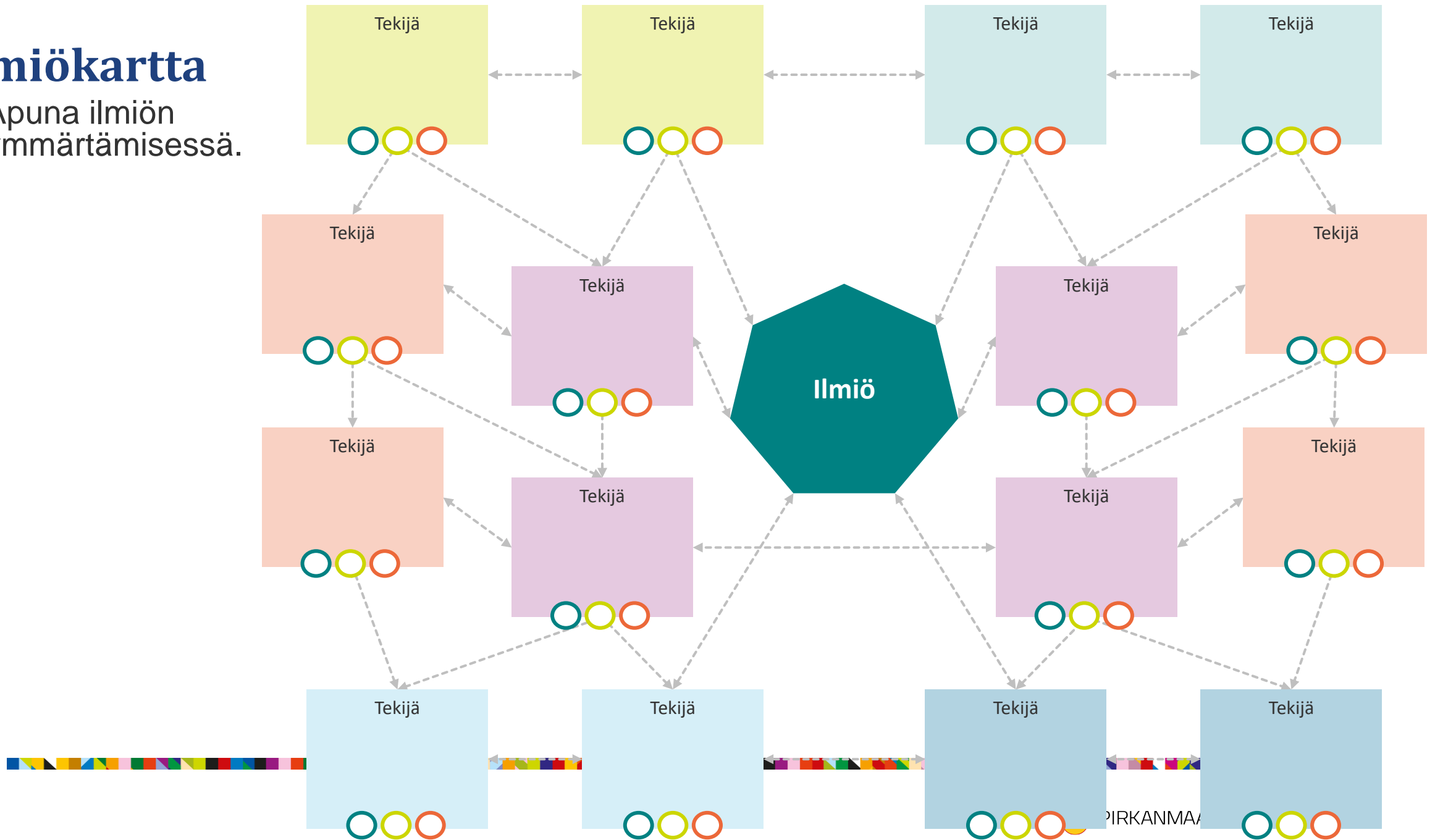


4. Yhteinen suunnitelma ratkaisuehdotusten pohjalta



Ilmiökartta

- Apuna ilmiön ymmärtämisessä.



Dialogi

- **Dialogi on rakentava ja tasavertainen tapa keskustella.**
- Hyödynnä dialogia, kun tarvitset aiheesta syvempää ymmärrystä ja erilaisten ihmisten tasavertaista kohtaamista.
- Ilmiön hahmottamisessa, ymmärtämisessä ja toimeenpanon arvioinnissa dialogi on hyvä työkalu eri näkökulmien kuulemiseksi ja huomioimiseksi sekä yhteisen ymmärryksen muodostamiseksi.
- Dialogissa hyödynnetään erilaisia keskustelurakenteita ja se on mahdollista järjestää usealla eri tavalla, esimerkiksi hyödyntäen akvaariokeskustelua tai erätauko-keskustelua.
- Saat näistä linkeistä lisää tietoa erilaisista tavoista järjestää dialogi aikuisten ja lasten kanssa:
- [Dialoginen verkostotyö](#)
- [Erätauko-menetelmä](#)
- [Skidialogi](#)



Lisätieto:

Mitä on systeeminen työote?

Systeminen verkostotyön prosessi

Lisätietoä ilmiölähtöisestä kehittämistä

- Sitra ilmiötyökalupakki
- Yhteisövaikuttavuus – Itla

Ratkaisujen vaikutusten arviointiin:

Lapsivaikutusten arviointi

