



Systemisen mallin johtaminen lastensuojelussa

Laura Ollikainen
Taija Turunen

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2021

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

OLLIKAINEN, LAURA & TURUNEN, TAIJA:
Systeemisen mallin johtaminen lastensuojelussa

Opinnäytetyö 101 sivua, joista liitteitä 5 sivua
Marraskuu 2021

Lastensuojelu on saanut uudeksi työvälineeksi vuonna 2017 käyttöönsä systeemisen mallin, joka on rantautunut Suomeen Lontoosta. Systeemisen mallin johtamista ei ole esimiesten näkökulmasta aiemmin tutkittu. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa lastensuojelussa käytössä olevan systeemisen mallin johtamista esimiesten näkökulmasta. Tavoitteena oli tuottaa tietoa lastensuojelun systeemisen mallin johtamisesta sekä tuotetun tiedon avulla olla avuksi systeemisen mallin kehittämisessä. Tutkimuskysymykset olivat: 1. Millaisena esimiehet kuvaavat systeemisen mallin johtamisen? ja 2. Mitkä ovat systeemisen mallin ominaisuudet johtamisen näkökulmasta?

Tutkimuksen kohderyhmänä toimivat 16 johtavaa sosiaalityöntekijää tai heidän esimiestään eri puolelta Suomea. Tutkimukseen osallistumisen edellytyksenä oli systeemisen mallin mukainen työskentely lastensuojelussa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista menetelmää. Aineisto kerättiin avoimella kyselylomakkeella ja analysoitiin sisällönanalyysiä käyttäen.

Tutkimustuloksista nousi esille systeemisen mallin johtamisen monialaisuus. Selkeästi korostuivat moniroolinen johtaminen systeemisessä mallissa, monia esimiestaitoja vaativa johtaminen ja käytännön monipuolinen johtaminen. Lisäksi systeemisen mallin ominaisuudet jakautuivat heikkouksiin ja vahvuuksiin johtamisen näkökulmasta. Heikkouksina esiin nousivat haastava moniammatillinen tiimityö, toimimattomat systeemisen mallin rakenteet ja haasteelliset työyhteisön kokemukset. Vahvuksina sen sijaan nousivat varhainen puuttuminen johtamisessa, perhekeskeisyyttä syventävä työote, työntekijöitä hyödyttävä työote sekä työn laatua ja etiikkaa vahvistava.

Systeeminen malli koettiin pääosin hyvänä johtamisen näkökulmasta ja pidettiin käyttöönoton arvoisena. Tulokset antavat lastensuojelun esimiehille eväitä systeemisen mallin johtamiseen aina käyttöönottovaiheesta käytännön työn toteutukseen ja lopulta työn ja yksilöiden kehittämiseen. Kehittämisehdotuksina tutkimuksesta nousivat käyttöönottoon liittyen rakenteiden soveltaminen sekä verkostoituminen isommalla foorumilla sekä esimiesten kesken, perheisiin liittyen osallisuuden vahvistaminen ja vaikuttavuuden arvioiminen. Jatkotutkimusaiheita voisivat olla esimiesten johtamiskokemukset tutkiminen joidenkin vuosien päästä sekä vaikuttavuuden arviointiin kehitetty yhtenäisen mittariston luominen.

Asiasanat: lastensuojelu, lastensuojelun systeeminen malli, johtaminen, esimiestyö

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree in Management of Health Care and Social Services

OLLIKAINEN, LAURA & TURUNEN, TAIJA:
The Management of a Systemic Unit Model in Child Protection

Master's thesis 101 pages, appendices 5 pages
November 2021

The systemic unit model was created as an approach to the delivery of Children's Social Services. The systemic unit model has sometimes been referred to as the Hackney Model or Reclaiming Social Work. The aim was to find out leading social workers' experiences of leading the systemic unit model. The purpose was to produce new information about leading the systemic unit model.

This thesis was conducted using a qualitative research method. The data were collected through a questionnaire which included open questions. The data were analyzed by the means of inductive content analysis.

According to the results leading social workers felt that the systemic unit model is multidisciplinary. It includes many different roles, demands many leading skills and practice skills. In addition, from outcomes there are weaknesses and strengths in leading of the systemic unit model.

It can be concluded that the systemic unit model is an operative way to work from leaders' point of view. Results gives leaders work tools from beginning to the end and valuation of the model. This study could be repeated in a few years' time to see how the systemic unit model has evolved.

Key words: child protection, systemic unit model, interaction, leadership

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TARKOITUS, TUTKIMUSKYSYMYKSET SEKÄ TAVOITE	7
3	SYSTEEMINEN MALLI LASTENSUOJELUSSA JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA	8
3.1	Systeeminen malli ja sen syntyminen	8
3.2	Systeemisen mallin periaatteet johtamisen näkökulmasta	10
3.3	Lastensuojelu ja avohuolto työympäristönä	17
3.4	Lastensuojelun ammattihenkilöstö	19
4	SYSTEEMISEN MALLIN JOHTAMISEN AVAIMET	21
4.1	Onnistuneen johtamisen avaimet systeemisessä mallissa	21
4.2	Systeemisen mallin johtamista tukevat johtajan ominaisuudet	24
4.3	Systeemisen mallin ominaisuudet johtamisen näkökulmasta	28
4.4	Muutoksen tuulet systeemisen mallin johtamisessa	32
5	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	37
5.1	Menetelmälliset lähtökohdat	37
5.2	Tiedonhaku ja aiemmat tutkimukset	38
5.3	Aineistonkeruu	40
5.4	Aineiston analysointi	43
6	TULOKSET	47
6.1	Laaja-alainen systeemisen mallin johtaminen	47
6.1.1	Moniroolinen johtaminen systeemisessä mallissa	47
6.1.2	Monia esimiestaitoja vaativa johtaminen	55
6.1.3	Käytännön monipuolinen johtaminen	58
6.2	Systeemisen mallin heikkoudet johtamisen näkökulmasta	61
6.2.1	Haastava moniammatillinen tiimityö	62
6.2.2	Toimimattomat systeemisen mallin rakenteet	63
6.2.3	Haasteelliset työyhteisön kokemukset	64
6.3	Systeemisen mallin vahvuudet johtamisen näkökulmasta	66
6.3.1	Varhainen puuttuminen johtamisessa	67
6.3.2	Perhekeskeisyyttä syventävä työote	67
6.3.3	Työntekijöitä hyödyttävä työote	69
6.3.4	Työn laatua ja etiikkaa vahvistava työote	70
7	POHDINTA	72
7.1	Opinnäytetyön eettisyys	72
7.2	Opinnäytetyön luotettavuus	76
7.3	Opinnäytetyön tulosten pohdinta	80
7.4	Kehitysehdotukset ja jatkotutkimusaiheet	86
	LÄHTEET	89
	LIITTEET	97
	LIITE 1 1(2). Aiemmat tutkimukset	97
	LIITE 1 2 (2). Aiemmat tutkimukset	98
	LIITE 2 1 (2) Saatekirje	99
	LIITE 2 2(2). Kyselylomake	100
	LIITE 3. Tuotos; Vinkit esimiehelle johtamiseen	101

1 JOHDANTO

Lastensuojelun sosiaalityö on leimattu kulttuuriksi, missä toimitaan itsenäisesti. Sosiaalityössä toiminta on usein pohjautunut ”tulipalojen sammuttamiseen”, jolloin niihin reagoidaan liian myöhään. (Lahtinen, Männistö & Raivio 2017, 12.) Perinteistä lastensuojelutyötä on hallinnut byrokratia, työntekijöiden tiuha vaihtuvuus sekä liian raskaan työtaakan kasaantuminen yhdelle sosiaalityöntekijälle (Fagerström 2016, 14). Poliitiikan filosofi Kai Alhanen (2014) on lisäksi tunnistanut lastensuojelujärjestelmän uhkatekijöihin kuuluvan: palveluiden pirstaleisuuden, riittämättömän henkilöstömäärän, johtamisongelmat, yhteistyön vaikeudet sekä arkitiedon ohittamisen (Alhanen 2014, 7–8). Henkilöstön jaksamattomuus ja kuormittavuus ja lastensuojelun kustannusten kasvaminen ovat lisäksi vaikuttaneet siihen, että lastensuojelujärjestelmään, toimintakulttuuriin sekä toimintatapoihin tarvitaan muutosta (Lahtinen ym. 2017, 12; Alhanen ym. 2020, 5).

Sosiaalipalvelujen tavoitteena on luoda sellaiset laadukkaat sosiaalipalvelut, jotka auttaisivat perheitä ja lapsia tulemaan itsenäisiksi ja yhteiskuntaan sopeutuviksi. Tämä vaatii organisaation johtajilta kykyä johtaa ja motivoida työntekijöitä sitoutumaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen sekä luomaan sellaiset olosuhteet, joissa on mahdollista jatkuva kehittäminen ja yhteistyö. Lähiesimiesten täytyisi pystyä luomaan työntekijöistään tiimejä, joissa tiiminjäsenten välillä tulee olla vuorovaikutusta ja halua jatkuvasti kehittyä ja kehittää yksilöllisiä asiakaskeksisiä palveluja. (Čižikienė & Urmanavičius 2021, 231.) Tärkeää olisi, että lastensuojelun palvelut olisivat helposti ja lähellä saatavilla, ilman leimaantumista (Lahtinen ym. 2017, 12).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan lastensuojelun systeemisen mallin johtamista. Systeeminen malli tuo työkentälle systeemistä ajattelua ja perheterapeuttista työtettä (Lahtinen ym. 2017, 12). Lisäksi systeeminen malli tukee edellä kuvattuja sosiaalipalveluille asetettuja tavoitteita. Systeemisen mallin onnistumisen edellytyksenä onkin rakentaa pysyvä ajattelu- ja toimintatapojen muutos. (Alhanen ym. 2020, 8.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa lastensuojelun avohuollon johtavien sosiaalityöntekijöiden kokemuksia systeemisen mallin johtamisesta. Terveyden ja hyvinvoinninlaitoksen erityispalveluiden kehittämispäällikkö Laura Ylirukan (2020) mukaan systeemisen mallin johtamista ei esimiehen näkökulmasta ole tiettävästi vielä tutkittu. Tämä oli suurin seikka, mikä sai tutkijoiden mielenkiinnon heräämään ja innostumaan aiheesta. Molemmat tutkijat työskentelevät psykiatrisina sairaanhoitajina sijoittuen lasten psykiatriin palveluihin ja lastensuojeluun. Tulokset annetaan tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden käyttöön ja kehittämistarpeisiin.

2 TARKOITUS, TUTKIMUSKYSYMYKSET SEKÄ TAVOITE

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa lastensuojelussa käytössä olevan systeemisen mallin johtamista esimiesten näkökulmasta.

Tutkimuskysymyksinä ovat

1. Millaisena esimiehet kuvaavat lastensuojelun systeemisen mallin johtamisen?
2. Mitkä ovat systeemisen mallin ominaisuudet johtamisen näkökulmasta?

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa lastensuojelun systeemisen mallin johtamisesta sekä edesauttaa systeemisen mallin kehittämistyötä tuotetun tiedon avulla.

3 SYSTEEMINEN MALLI LASTENSUOJELUSSA JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

3.1 Systeeminen malli ja sen syntyminen

Vuosi 2007 osoittautui Lontoon Hackneyssa muutoksen vuodeksi, jolloin Steve Goodman sekä Isabelle Trowler synnyttivät ”Reclaiming Social Work”- ”sosiaalityö paremmaksi”- mallin. Mallia lähdettiin viemään eteenpäin tavoitteellisesti viiden vuoden aikataululla. Tarve mallille perustui työntekijöiden havaintoihin, liittyen sosiaalityöntekijöiden riittämättömään ammattitaitoon sekä koulutukseen. Työaika kului enemmän kirjallisten töiden tekemiseen kuin kohtaavaan asiakastyöhön lasten ja perheen parissa. (Rix 2011.) Mallin muovautuessa, siitä käytettiin nimitystä ”Systemic unit-model”, eli ”systeeminen toimintayksikkö -malli” (Fagerström 2016, 11).

Mallin käyttöön ottamisen jälkeen Hackneyn lastensuojelussa kokonaiskustannusten huomattiin laskevan 4,97 prosenttia. Vaikutukset heijastuivat myös yhden sosiaalityöntekijän lapsimäärän vähenemiseen, työntekijöiden sairauslomapäivien laskemiseen (jopa 55 prosentilla) sekä lasten laitoshoitopaikkojen tarpeen pieneenemiseen. Tuloksista selvisi, että moniammatillinen työskentely sekä oikeustoi-
mien, että perheiden kanssa antoi positiivisia odotettuja hyötyjä niin ammattilaisille kuin perheille. (Cross, Hubbard & Munro 2010, 4–5.) Systeemisen työtavan taustalla vallitsevat sosiaalityön vanhat perinteet, joihin on haluttu tuoda tuore ja edistyksellinen näkökulma (Alhanen ym. 2020, 6).

Lastensuojelun sosiaalityössä yksi suurimmista riskeistä on koettu olevan ylikuormittuminen. Ylikuormittuneina työryhmät joustavat liikaa omista velvollisuuksista sekä työn suorittamisesta. Sen myötä työn laatu ja luotettavuus laskevat, millä voi olla jopa vahingollisia seurauksia asiakastyössä. Systeemisen mallin rakennemuutokset ovat laskeneet tätä riskiä vastuun jakautumisena tasapuolisesti osallistujien kesken sekä tuonut esille moniammatillisesti erilaisia näkökulmia asiakkaiden tilanteisiin. (Cross, Hubbard & Munro 2010, 4–5, 57.)

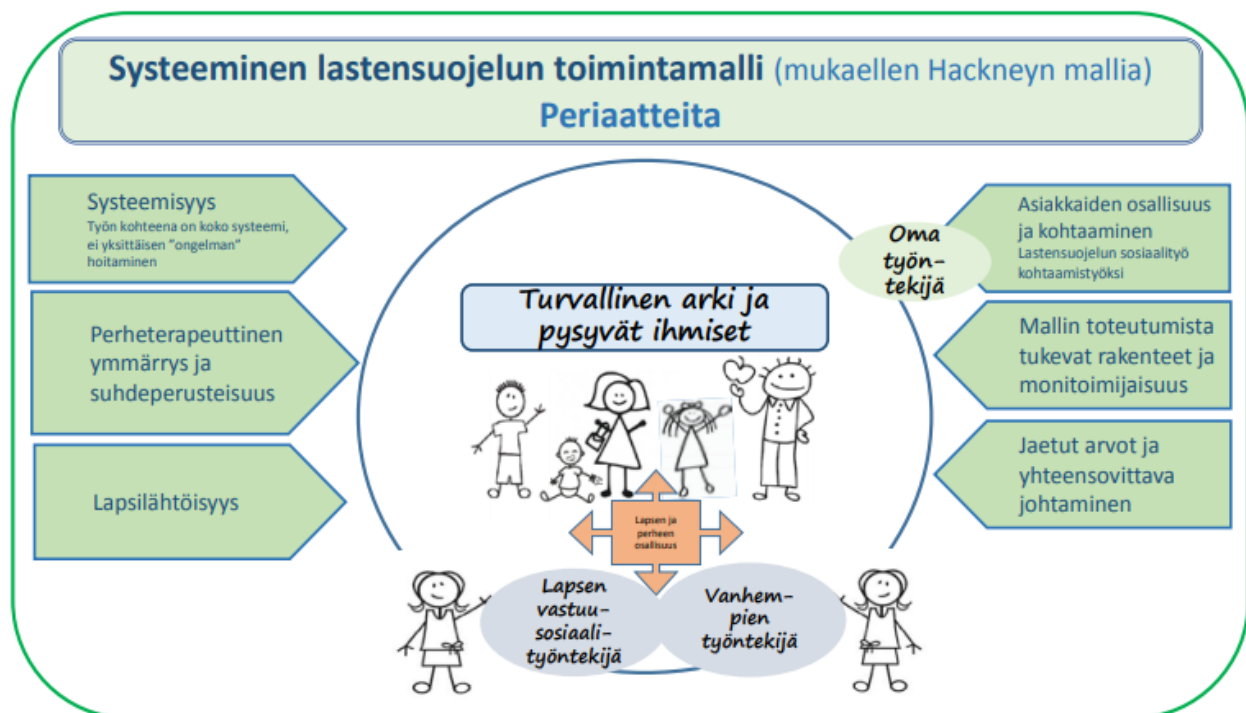
Suomeen Hackneyn toimintamallia aloitettiin mukauttamaan vuonna 2016, jolloin hallituksessa käynnistyi lasten- ja perheiden palveluiden kokonaisvaltainen uudistusohjelma (LAPE). Lastensuojeluun haluttiin kehittää sekä vahvistaa erilaisten työmuotojen käyttöönottoa. Terveys- ja hyvinvoinnin laitoksen työpajatyöskentelyssä nousi esille ajatus lastensuojelun systeemisestä toimintamallista pohjautuen Reclaiming Social Work-malliin. Aluksi Suomessa mallista käytettiin nimitystä systeeminen lastensuojelun toimintamalli, mutta nykyisin puhutaan systeemisestä mallista. (Aaltio & Isokuorti 2019b, 3,9.)

Mallin pilotointi toteutettiin osana lapsi- ja perhepalvelujen muutosohjelman vuosina 2017–2018. Vuonna 2018 pilottitiimejä oli 53, jotka jakautuivat 31 paikkakunnalle 14 maakunnassa. Terveys ja hyvinvoinnin laitos työsti kaksi työpapereita koulutuksen aloittamisen pohjaksi. (Aaltio & Isokuorti 2019b, 3, 9.) Systeemisen mallin juurruttamista vietiin eteenpäin LAPE-muutosohjelmaan sisällytetyssä SyTy- hankkeessa vuonna 2019. Tämän jälkeen Terveys ja hyvinvoinnin laitos on toiminut mallin koordinoijana ympäri Suomea. Vuosiksi 2020–2022 STM:n on myöntänyt kehittämiseen valtionavustusta. (Petrelius, Yliruka & Miettunen 2021, 1.) Systeemistä mallia on tuonut esille myös Pesäpuu ry sekä ruotsinkielinen sosiaalialan osaamiskeskus FSKC (Fagerström 2016, 3). Tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä lastensuojelun systeeminen malli.

Kun organisaation sisällä tunnistetaan yhteistyötahojen vallitsevat roolit lastensuojelutyön tukijana, pystytään organisaation eri tasojen toimintaa sekä johtamista kehittämään (Lahtinen ym. 2017, 12). Isoimpana tavoitteena on saada pitkään jatkunut kriisitilanne loppumaan sekä erilaisen lastensuojelun roolin esille tuominen. Jotta kehitystyö onnistuu, se vaatii monialaista kehitystyön johtamista. (Alhanen ym. 2020, 7.) Lastensuojelutyön rakenteiden tulisi toimia työntekijöiden tukena ja mahdollistaa yksilöllisen ja joustavan tavan auttaa perheitä heidän tarpeisiinsa pohjautuen sekä jakaa vastuuta eri toimijoiden keskuudessa (Lahtinen ym. 2017, 12).

3.2 Systemisen mallin periaatteet johtamisen näkökulmasta

Systeminen malli mukailee Hackneyn mallin periaatteita, mitkä kaikki vaaditaan mallin toteutumiseen sekä työskentelyssä onnistumiseen. Näitä periaatteita ovat systemisyys, perheterapeuttinen ymmärrys ja suhdeperusteisuus, lapsilähtöisyys, asiakkaiden osallisuus ja kohtaaminen, mallin toteutumista tukevat rakenteet ja monitoimijuus sekä jaetut arvot ja yhteensovittava johtaminen. (Lahtinen ym. 2017, 16.) Periaatteet ovat kuvattuna kuviossa 1.



KUVIO 1. "Systemisen lastensuojelun toimintamallin periaatteita." (Lahtinen ym. 2017, 16)

Alhanen ym. (2020, 6) tiivistävät systemisyyden työtavan seuraavanlaisesti: "Tutkitaan kokonaisuutta, tehdään yhdessä." Puolestaan Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen tutkija Elina Aaltio ja Helsingin yliopiston väitöskirjatutkija Nanne Isokuortti (2019b) kuvaavat systemisyyttä seuraavilla sanoilla: "Systemisyydellä tarkoitetaan sellaista näkökulmaa ihmiselämään, jossa huomio kiinnitetään eri tekijöiden välisiin monitahoisiin vaikutussuhteisiin." (Aaltio & Isokuortti 2019b, 11.) Systeminen ajattelu perustuu muuttuviin kommunikaatio- ja vuorovaikutussuhteiden tarkastelemiseen eri tasoilla, huomioiden sosiaaliset ja kulttuuriset ra-

kenteet. Perheiden kohdalla ei pelkästään keskitytä perheen sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin vaan kehämäisesti koko ympäristöön, missä huomioidaan eri näkökulmat. Näin voidaan saada aikaiseksi monitahoisia kytköksiä, missä kaikki vaikuttavat kaikkiin sekä syy- seuraussuhteet nähdään moninaisina. Kaikista tärkein asia muutoksen onnistumiseksi on se, että jokainen toimija tunnistaa omat vaikutuksensa systeemisen mallin rakentajana. (Aaltio & Isokuortti 2019b, 11; Alhanen ym. 2020, 7.)

Toimintamalliin on sisällytetty perheterapeuttisia lähestymistapoja, menetelmiä ja välineitä. Osa-alueet ovat riippuvaisista toisistaan, eikä sitä voida toteuttaa ilman jokaista osa-aluetta. (Aaltio & Isokuortti 2019b, 3.) Perheterapiasta ei kuitenkaan voida puhua, vaan oleellisinta on yhteisen systeemisen työotteen rakentaminen. Työskentelyssä korostuvat työntekijöiden ja asiakkaiden välinen vuorovaikutussuhde, missä lastensuojelulla on rooli aktiivisiin väliintuloihin sekä vallankäyttöön, mutta myös terapeutista muistuttavaan keskustelun rakentamiseen. (Lahtinen 2017, 14.)

Ratkaisukeskeisyys, dialogisuus ja narratiivisuus ovat vuorovaikutuksen perusta. Perheen voimavaroja on helppo tunnistaa ratkaisukeskeisyyden avulla. Dialogisuudella on erityinen tehtävä ymmärryksen rakentumisessa perheen tilanteesta, mikä auttaa työskentelyn läpinäkyvyydessä. Perheelle halutaan viestiä, että kaikki osapuolet ovat tasa-arvoisia ja samalla viivalla sekä korostetaan perheen omaa vaikutusmahdollisuutta ja osallistumista. On hyvä, että työskentelyssä nousevat erilaiset näkemykset ja ajatukset, joita voidaan lähestyä narratiivisella lähestymistavalla. Tämä tarkoittaa, että tarinoita voidaan kyseenalaistaa ja pohtia toiveikkaasti ja jopa ulkoistaa. On tärkeää hahmottaa perheen kokonaistilanne, erilaisten asioiden vaikutukset toisiinsa sekä tietoisesti kohdata suunta kohti tulevaisuutta ja toiveikkuutta. (Aaltio & Isokuortti 2019b, 13.)

Systeemisen ajattelun tavoitteena on herättää muutokseen ja sitä kautta aktivoita laaja-alaisempaan muutostyöhön. Tavoite on saada aikaan muutosta perheessä, millä turvataan lapsen etu ja käytetään lapsilähtöistä toimintatapaa. Perheiden tilanteet ovat yksilöllisiä ja erilaisia. Asiakaslähtöisyyden kautta pyritään rakentamaan joustava ja perheiden tarpeisiin vastaava menetelmä. (Lahtinen

ym. 2017, 14.) Psykoterapeutti ja työnohjaaja Jussi Sudenlehti sekä kasvatustieteiden lisensiaatti ja yhteisötyönohjaaja Ilkka Uusitalo (2018) tuovat esille lastensuojelun käytäntöjen murroksen, missä tarvitaan laaja-alaista osaamista ja näkökulmaa moniongelmaisuuksien rinnalle. Systeminen työskentelytapa vastaa siihen, että lasta ei tarkastella vain irrallisena osiona perheestä ja yhteisöstä vaan nimenomaan tarkastellaan perhesysteemin ja yhteisön vaikutusta kokonaisvaltaisesti. (Sudenlehti & Uusitalo 2018, 7.) Lapsen etua pidetään tärkeimpänä mallin pohjana, mikä vaatii hyvän vuorovaikutuksen sekä turvalliset suhteet. Lähtökohdaksi on, että lasta pystytään auttamaan ympäristössä, missä hän elää. (Lahinen ym. 2017, 17.)

Pysähtyminen asioiden äärelle, kuunteleminen, kunnioittaminen, empatia, hyvä vuorovaikutus, tunneäly, yhteistoiminnallisuus ja lapsen parhaan ajatteleminen ovat tärkeitä edellytyksiä yhteistyön onnistumiselle. Asiakkaiden osallisuus ja kohtaaminen korostuvat. Perheen olemassa olevien voimavarojen ja vahvuuksien tunnistaminen ovat työskentelyn keskiössä. (Fagerström 2016, 19.) Esimiehenä tulisi kannustaa työntekijöitä kohtaamisiin asiakkaiden kanssa. Hyvässä kohtaamisessa pysähdytään, kuunnellaan ja vahvistetaan kuulluksi tulemisen tunnetta. (Petrelius & Eriksson 2018, 21.)

Työntekijällä on apunaan erilaisia työvälineitä. Sukupuutyöskentelyllä tarkoitetaan perhesuhteiden kartoittamista piirtämällä ne paperille useammassa sukupolvessa. Hypoteeseja määrittäessä, huomioidaan vaihtoehtoisia syitä, jotka ovat johtaneet perheen sen hetkiseen tilanteeseen ja haetaan ongelmien juurisyyt. Sirkulaarisilla kysymyksillä tarkoitetaan tapaa liittää yhteen perhesuhteita, uskomuksia sekä vuorovaikutuskuvioita, joilla saadaan uusia piiloon jääneitä näkökulmia näkyväksi. Näiden avulla voidaan hahmottaa perheiden taustatekijöitä liittyen historiaan, uskomuksiin ja tarinoihin, asuinolosuhteisiin, terveyteen, toimeentuloon ja suhteisiin muihin palveluihin. (Aaltio & Isokuorti 2019b, 12, 21–24.)

Työskentelyä tehdään moniammatillisesti verkostoituen yhteistyötahojen kanssa, missä on hallittava erilaisia lähestymistapoja, kuten jämässä linjassa pysyvä ote tai neuvotteleva avoin työote. Tehdyt virheet koetaan oppimiskokemuksina, joita

koko organisaatiokulttuuri tukee. Mallin tarkoitus on, että ulkopuolisen tuen tarvetta saataisiin vähennettyä siihen pisteeseen, että perhe pärjäisi itsekseen. (Fagerström 2016, 20.) Lastensuojelun asiakastyötä voitaisiinkin kuvailla tavoitteellisena, systeemiseen ajatteluun ja työtapaan perustuvana, missä yhdessä perheen kanssa tutkitaan elämäntilannetta (Aaltio & Isokuortti 2019b, 12).

Sosiaalityöntekijän tulee tehdä läheisesti ja tiiviisti yhteistyötä perheiden kanssa ja heidän omassa ympäristössään, ei toimistosta käsin. Onnistuneen kohtaamisen kautta rakennetaan asiakkaan osallisuutta ja mitä aikaisemmassa vaiheessa siinä onnistutaan, sitä enemmän työskentely tuo säästöjä kustannuksiin. Sektorirajojen ylittävän moniammatillisen tiimin ja ylimmän johdon tuki kohtaamiseen ja osallisuuteen on arvokas lisä uuden toimintakulttuurin onnistumiseen, missä korostuvat perheiden oikeudet ja palvelut. (Petrelius & Eriksson 2018, 22, 86.)

Toimiakseen malli tarvitsee toteutumista tukevat rakenteet ja monitoimijuutta. Toimintamalli koostuu kolmesta eri osa-alueesta: systeeminen asiakastyö, jota kuvattuna edellä, systeeminen tiimi ja systeeminen viikkokokous. (Aaltio & Isokuortti 2019b, 3.) Sosiaalihalitieteen emeritaprofessori Vuokko Niiranen (2017) kirjoittaa artikkelissaan moniammatillisuuden tarkoittavan eri ammattikuntien edustajien muodostamaa tiimiä tai ryhmää, jonka tavoitteena on tietyn asian edistäminen moniammatillisesti. Tämän kaltainen eri ammattiryhmien edustajien muodostama tiimi voi parhaimmillaan toimiessaan edistää asiakkaan asiaa huomattavasti tehokkaammin, kuin yhden ainoan ammattihenkilön työ asiakkaan hyväksi. Moniammatillisuus auttaa toimiessaan oikein myös yksittäisen työntekijän ammatillista osaamista. (Niiranen 2017, 140.) Läheis- ja ammattiverkoston avulla perhettä voidaan tarkastella kokonaisvaltaisesti, yhdistää ammattitaitoa sekä sopia roolituksesta muutosta kohden (Aaltio & Isokuortti 2019b, 13).

Systeemiseen mallin olennainen osa edellä kuvatuista kolmesta osa-alueesta on systeeminen tiimi. Ydintiimi koostuu sosiaalityöntekijästä, perheterapeutista, konsultoivasta sosiaalityöntekijästä sekä koordinaattorista. Lisäksi tiiminjäseniä ovat perhe sekä erikseen kutsuttavat työntekijät esimerkiksi sosiaaliohjaajat. Työntekijät ovat koulutettuja ennakkoon työtavan mukaisesti. (Aaltio & Isokuortti 2019b, 9.) Työntekijöille on asetettu alustavasti erilaiset roolit ja tehtävät, mitkä voivat vaihdella eri yksiköiden kesken. Yhteistyön onnistumiseen tarvitaan sitoutumista

yhteiseen toimintakulttuuriin sekä yhteisvastuuseen toisiaan kannustavalla ja asiakkaiden tarpeisiin vastaavalla työotteella. (Lahtinen ym. 2017, 21–22.)

Konsultoivan sosiaalityöntekijän tehtävä on toimia aktiivisesti lähellä perheitä ja tuntea perheiden tilanteet. Konsultoivalla sosiaalityöntekijällä on suuri vastuu johdattaa koko systeemisen mallin yksikköä. Hän vastaa yhteistyöstä muihin tahoihin, kuten perusterveydenhuolto, varhaiskasvatus, koulu, päihde- ja mielenterveyspalvelut ja toimii yhteen kutsujana. Vastuuseen kuuluu huolehtia hyvät rakenteet tiimityön toteuttamiseen, asioiden ennakoiminen sekä dokumentoinnin läpikäyminen. Konsultoivan sosiaalityöntekijän tukijana toimii hänen oma esimiehensä, kenen kanssa voidaan käydä päätöksenteon laatua, arviointia sekä ammatillista kehitystä läpi. Konsultaatioon olisi oltava mahdollisuus myös ylemmän esimiestason kanssa. Konsultoivana sosiaalityöntekijänä voi toimia tiimin vastaava, vastuusosiaalityöntekijä tai johtava sosiaalityöntekijä. (Lahtinen ym. 2017, 21.)

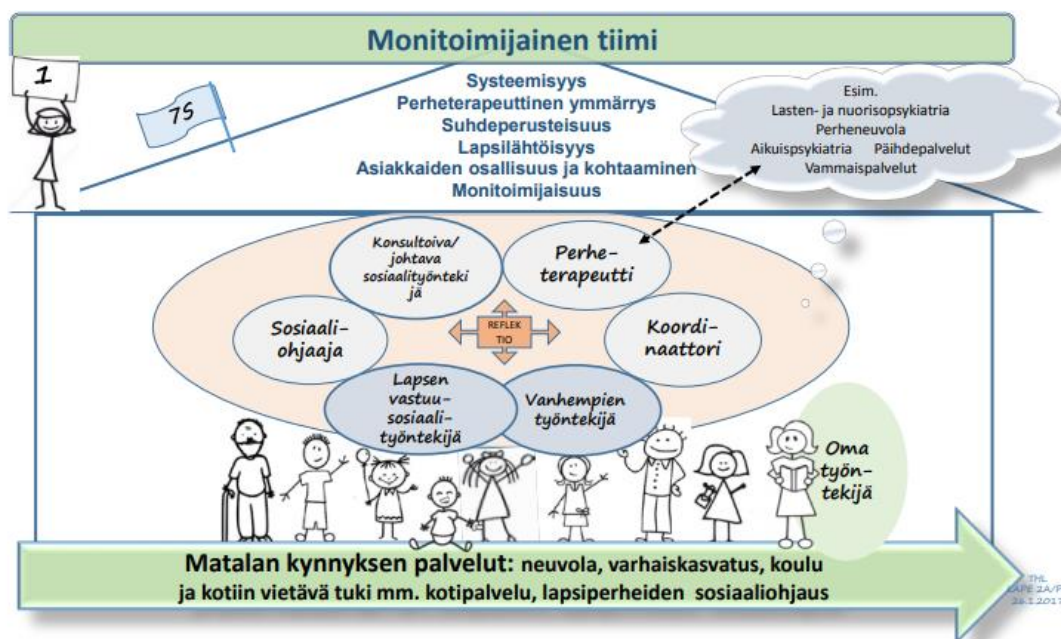
Lapsen sosiaalityöntekijä tai sosiaalityöntekijät pitävät vahvasti esillä ”lapsen äänen” kaikissa tilanteissa ja vahvistavat lapsen osallisuutta. Tärkeänä tehtävänä on kertoa lapselle tapahtumista ja perustella ne ymmärrettävästi. Hän pitää aktiivisesti yhteyttä lapseen ja perheeseen sekä rakentaa luottamuksellista suhdetta lapsen kanssa. Hänellä on juridinen vastuu lainsäädännön mukaisesti lapsesta, vaikkakin tiimi toimii taustalla. Vanhemman tai vanhempien työntekijät tekevät aktiivista ja luottamuksellista yhteistyötä vanhempien kesken, etsien ja kannustuen perheen voimavaroja sekä onnistumisia. He kannustavat vanhempia osallistumaan työskentelyyn ja pitävät huolen, ettei muutostyöhön tulisi esteitä. Tähän rooliin vaaditaan sosiaalityöntekijän koulutus. (Lahtinen ym. 2017, 21.) Päijät-Hämeessä on otettu käyttöön lapsen osallisuutta vahvistava konsultoiva työtapa, missä lapsi ja hänen tarpeensa nostetaan keskiöön. Tunnin mittaisessa konsultaatiossa noudatetaan tiettyä rakennetta, missä lapsi tulee kuulluksi. (Särkiö 2020, 23–25.)

Perheterapeuttia tarvitaan erityisesti reflektiiviseen vuorovaikutukseen ja siihen, että systeemistä otetta käytetään. Perheterapeutti lisää ymmärrystä perheiden haasteiden takana olevista tekijöistä sekä ottaa esille ilmiöiden takana olevia tunteita. Perheterapeutti tuo esille moninaisia näkökulmia sekä auttaa asiakasprosessin ja tukiprosessien suunnittelemisessa. Perheterapeutti voi toimia kahdessa

systemisessä tiimissä yhtäaikaaisesti oman työajan puitteissa. (Lahtinen ym. 2017, 22.) Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen tutkija Elina Aaltio ja Helsingin yliopiston väitöskirjatutkija Nanne Isokuorti (2019a) ovat tutkineet systeemisen lastensuojelun toimintamallin pilotoinnin onnistumista kliinikoiden näkökulmasta vuonna 2019. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että perheterapeutin osuus on koettu erityisen tärkeäksi juuri perheen näkökulman ylläpitämisessä ja siten systeemisen työskentelyn toteutumisessa. (Aaltio & Isokuorti 2019a, 146.)

Koordinaattorin roolina on järjestellä juoksevia asioita sekä vastata paperityöstä. Hän toimii perheen tukena aikojen varaamisessa tarvittaviin palveluihin. Koordinaattori pitää huolta, että tarvittavat tilat asiakastapaamisiin ovat varattuna. Koordinaattori tekee dokumentointia tiimikokouksissa ja kokoaa muut tarvittavat kirjalliset tiedot. Koordinaattorilta vaaditaan osaamista kohdata asiakkaita sekä dokumentointitaitoja ja tietämystä lastensuojelun asiakasprosessista. (Lahtinen ym. 2017, 22.)

Perhetyöntekijän ja sosiaaliohjaajan roolia systemisessä tiimissä ei ole tarkemmin määritelty ja se on jäänyt suunnittelun tasolle systeemistä mallia suunniteltaessa. Kyseisten työntekijöiden roolia on toteutettu eri tavoin, esimerkiksi työntekijä kuuluu tiimiin kiinteänä jäsenenä tai jos perheeseen on myönnetty viranhaltijapäätöksellä palvelua, niin perhetyöntekijät ja ohjaajat ovat liittyneet tiimiin työskentelyn ajaksi. Perhetyöntekijän tai sosiaaliohjaajan roolia on hahmoteltu, mutta ei vielä julkaistu. Hahmotelmassa työntekijällä on merkittävä rooli työskennellä tiiviisti perheen arjessa, toimia rinnalla kulkijana ja lapsen ja perheen tukijana. Perhetyön prosessin toteutuminen on työntekijän vastuulla perheen ja lapsen kanssa yhteistyötä tehden. Työntekijä tutustuu perheeseen ja laatii tavoitteet ja suunnitelman tavoitteiden onnistumiseksi, mitkä pohjautuvat asiakassuunnitelmaan. Säännöllinen arviointi moniammatillisesti on tärkeää. Työntekijällä on tärkeä rooli dokumentoinnissa sekä asiakkaan mukaan ottamisesta dokumentointiin. (Myllymäki 2018, 174–175.) Kuviosta 2 nähdään monitoimijaisen tiimin rakenne.



KUVIO 2. Systeemisen mallin monitoimijaisen tiimin kuvaus (Lahtinen ym. 2017, 21)

Yksi kolmesta systeemisen mallin elementistä ovat säännölliset viikkokokoukset, joita ohjaa ennakkoon määritelty rakenne. Tarkoituksena on käsitellä asiakkaan tilannetta yhtenäisesti noin kolmen tunnin ajan. Kaikilla tiiminjäsenillä on aktiivinen ja osallistuva työote ja se toimii yhteisen oppimisen pohjana. Vastuusosiaalityöntekijä valmistelee kokouksen kulun ja vastaa asiakkuuden esittelemisestä työskentelyn alkaessa. Koordinaattori voi toimia apuna. Viikkokokousta johtaa konsultoiva sosiaalityöntekijä ja perheterapeutti toimii siinä tukena. Koordinaattorin tehtävä on koota yhteen johtopäätökset. Tarkoitus on luoda reflektiivistä keskustelua ja hyödyntää käytettyjä työmenetelmiä, kuten sukupuu, hypoteesit, eri kysymystyypit tai kolmea toimintakehystä apuna keskustelun virittämisessä ja jäsentämisessä. (Aaltio & Isokuorti 2019b, 16–17.) Suurin tavoite on kartoittaa mahdollisia juurisyitä, mitkä vallitsevat perheen haasteiden takana ja ylläpitävät epätasapainoa (Lahtinen ym. 2017, 20).

Organisaation toimintaa ohjaavat jaetut arvot ja yhteensovittava johtaminen. Nämä perustuvat yhdessä sovittuihin, tiedostettuihin ja arjessa mukana kulkevien arvojen tunnistamiseen. Toiminnasta heijastuu toisen kunnioittaminen sekä luottamus sosiaalityön merkittävyyteen. Arvokeskusteluja pitäisi käydä jokaisella johdon tasolla, työntekijöiden sekä poliittisten päättäjien kanssa, jotta uusi arvopohja

muodostuisi. Tarvitaan sekä kovia, että pehmeitä arvoja, jotta malli saadaan toimivaksi. Tämä muutos vie aikaa ja on jatkuvaa yhteistä pohdintaa sekä jakamista. (Lahtinen ym. 2017, 18–19.) Systeeminen malli pohjautuu vanhemmuuden vahvistamiseen, että lapset saisivat asua omassa turvallisessa ympäristössä ja kodissa (Lahtinen ym. 2017, 15). Tämä toimii yhtenä systeemisen mallin arvopohjana. Ajatellaan, etteivät lapset ole ongelmia, vaan kiinnitetään huomiota kokonaisuuteen ja systeemiin, mihin lapsi on sidoksissa. (Fagerström 2016, 19.) Tilannearviossa ainoana poikkeuksena on akuutti lapsen sijoittaminen, mihin on puututtava nopealla aikataululla (Fagerström 2016, 19; Lahtinen ym. 2017, 15).

3.3 Lastensuojelu ja avohuolto työympäristönä

Lastensuojelujärjestelmää Suomessa määrittää lastensuojelulaki, jota valmistelee ja ohjaa sosiaali- ja terveysministeriö. Lastensuojelulain tarkoituksena on taata lapselle oikeudet hyvään ja suopeaan kehitykseen, kasvuun, turvaan sekä erityiseen suojeluun. Lastensuojelulaissa käydään läpi lastensuojelun perustehtävää, mikä koostuu lapsen kasvun ja kehityksen tukemisesta, lasten vanhempien/muiden holhoajien kanssa tehtävästä työstä siten, että vanhemmat pystyvät huolehtimaan lapsestaan ja lapsen tarpeista. Laki edellyttää myös lastensuojelua ryhtymään toimiin ennakoivasti tai riittävän ajoissa, mikäli esiin tulee viitteitä lapsen laiminlyömisestä riskistä. Lastensuojelun päätöksiä tehtäessä on aina ensisijaista lapsen etu. (Lastensuojelulaki 2007/417; Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020b.)

Sosiaalipolitiikan opiskelija Taina Jauhaisen (2013) pro gradu -tutkielman johtopäätöksissä on ollut nähtävillä jo vuonna 2013 lastensuojelun avohuollon asiakkaiden määrän kasvaminen. Toinen mainittava seikka on lastensuojelutyön muuttuminen yhteiskunnan yhteiseksi suojelutyöksi lapsen etua ajatellen. Lapsuuden ikävaihe nähdään tärkeänä ja sen suojelemiseksi tarvitaan niin perhettä, lastensuojelun työntekijöitä kuin koko yhteiskuntaa. Avohuollon katsotaan olevan usein riittämätöntä, millä saadaan aikaan negatiivista vaikutusta perheen tilanteisiin esimerkiksi erilaisten pelkojen, varovaisuuden tai kulissien väärentämisen kautta. Asiakkuuden alkuvaiheen on katsottu olevan merkityksellinen vaihe työs-kentelyn sujumisen näkökulmasta. (Jauhainen 2013, 58–60.)

Kymmenen vuoden sisällä lastensuojeluilmoitukset ovat kaksinkertaistuneet. Vuonna 2019 lastensuojeluilmoitusten määrä oli 85746, mikä on 7 prosenttia enemmän kuin vuonna 2018. (Forsell, Kuoppala & Säkkinen 2020.) Vuonna 2020 lastensuojeluilmoitusten määrä kasvoi 87233 asti, mikä on 4 prosenttia enemmän kuin vuonna 2019. Vuonna 2020 avohuollon asiakkaana oli yhteensä 48802 lasta, kun vuonna 2019 lasten määrä on ollut kaksi tuhatta asiakasta suurempi. Avohuollon asiakasmäärä kattaa 4 prosenttia väestön 0–20-vuotiaista. (Forsell, Kuoppala & Säkkinen 2021.) Lastensuojelu on lapsi- ja perhekohtaista lastensuojelua ja sen palvelujärjestelmään kuuluvat ehkäisevä lastensuojelu, lastensuojelun avohuolto, sijaishuolto sekä jälkihuolto (Lastensuojelulaki 2007/417; Terveysten ja hyvinvoinnin laitos 2020b; Sosiaali- ja terveysministeriö n.d.) Tässä tutkimuksessa keskiössä ovat avohuollon tukitoimet, muut palvelujärjestelmään kuuluvat toimijat on jätetty huomioimatta. Tutkimus kohdennettiin avohuollon tukitoimien yksiköihin, joissa on käytössä systeeminen malli.

Avohuollossa tukitoimet suunnitellaan ja toteutetaan lapsen edun näkökulmasta. Tukitoimien on tarkoitus käynnistyä heti, kun lastensuojelun tarve on päätetty. Tukitoimien lähtökohtana toimii myönteinen päätös sekä asiakassuunnitelma, mitä tarkastellaan vähintään kerran vuodessa. Yhteistyötä avohuollon tukitoimissa voidaan tehdä lapsen sekä vanhemman, huoltajan tai muun lapsen kasvatuksesta vastaavan henkilön kanssa. Tavoitteeksi tukitoimille voidaan asettaa lapsen kehityksen edistäminen ja tukeminen myönteiseen suuntaan sekä kasvatuksesta huolehtivien aikuisten vanhemmuuden tukeminen, kannustaminen ja vahvistaminen. (Lastensuojelulaki 2007/417; Terveysten ja hyvinvoinnin laitos 2021a.)

Avohuollon tukitoimet voidaan kohdentaa ongelmatilanteiden selvittämiseen, taloudellisen tilanteen parantamiseen, koulunkäynnissä tukemiseen, ammatin ja asunnon hankintaan, työhön sijoittumiseen, harrastuksiin, läheisten ihmissuhteiden ylläpitämiseen tai lapsen kuntoutumista tukeviin hoito- ja terapiapalveluihin. Vaihtoehtoina avohuollon palveluissa voi myös olla tehostettu perhetyö, perhekuntoutus tai muu lasta ja perhettä tukevaa palvelu tai tukitoimi. Tärkeintä olisi, että tukitoimet arvioitaisiin yksilöllisesti lapsen ja perheiden näkökulmasta katsottuna. Jos nämä tukitoimet eivät riitä tai lapsen tilanne vaatii pikaista puuttumista,

on vaihtoehtoina vielä olemassa avohuollon sijoitus tai kiireellinen sijoitus. Samoin sosiaalihuoltolain mukaiset palvelut ovat käytettävissä muun muassa tukihenkilö- ja tukiperhetoiminta tai loma- ja virkistystoiminta. (Lastensuojelulaki 2007/417; Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2021b.)

3.4 Lastensuojelun ammattihenkilöstö

Lastensuojelulaki määrää kunnat huolehtimaan siitä, että työ lastensuojelussa lapsen ja perheen asioiden äärellä on moniammatillista pitäen sisällään terveydenhuollon osaajia, oikeudellista osaamista, sosiaalialan osaamista sekä muuta asiantuntijuutta, jota lastensuojelutyössä tarvitaan. Kunnan tai kuntayhtymän tulee muodostaa lastensuojelutyössä tarvittavista asiantuntijoista eri ammattinimikkeillä toimivista eri alojen työntekijöistä asiantuntijaryhmä. Tämän asiantuntijatyöryhmän tulee toimia lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän tukena ja apuna päätöksenteossa. (Lastensuojelulaki 2007/417; Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020a.)

Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä määrittää näiden henkilöiden olevan sosiaalialan laillistettuja ammattihenkilöitä tai henkilöitä, jotka saavat käyttää sosiaalihuollon ammattihenkilön ammattinimikettä. Päätökset lapselle ja perheelle myönnettävistä palveluista sekä avohuollon ja sijaishuollon piiriin tai sieltä pois siirtymisestä tekee aina kyseisen asiakkaan kotikunnan virkasuhteessa oleva sosiaalityöntekijä. (Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 2015/817.)

Laissa sosiaalihuollon ammattihenkilöistä määritetään ammatillisen johtajuuden kuuluvan sosiaalihuollossa henkilölle, jolle terveysalan valvova ja lupakäytännöistä huolehtiva virasto on antanut sosiaalityöntekijän ammatinharjoittamisluvan. Sen sijaan hallinnollisissa johtotehtävissä sekä mahdollisessa muussa asiakastyön ohjauksessa sisällään pitävässä johtotehtävässä voi olla sosiaalityöntekijän lisäksi sellainen työntekijä, jolla on työhön soveltuva ylempi korkeakoulututkinto sekä riittävä tuntemus alasta ja lisäksi johtamiskokemusta. Lisäksi hallituksen esityksessä eduskunnalle laista sosiaalihuollon ammattihenkilöistä (HE 354/2014) hallitus esittää, että sosiaalityön ammatillisen johtamisen tulisi keskit-

tyä asiakkaiden tarpeisiin vastaaviin palvelujen ja tuen kokonaisuuden mahdollistavaan asiakas- ja asiantuntijatyöhön. Tämä kokonaisuus tulisi sovittaa yhteen muiden alan toimijoiden tarjoamien palvelujen kanssa. (Hallituksen Esitys Eduskunnalle 2014/354; Sosiaalihuoltolaki 2014/1301; Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöstä 2015/817.)

Johtamista sosiaali- ja terveydenhuollossa on usein jaoteltu ylimmäksi johdoksi, keskijohdoksi ja lähijohdoksi. Ylin johto tässä tarkastelumallissa toimii organisaation strategisissa ja hallinnollisissa tehtävissä. Keskijohto taas toimii ylimmän ja alimman johtotason välillä, esimerkiksi keskijohdossa voisi toimia palvelupäällikkö. Alimmassa johdossa toimii työntekijöiden lähiesimies eli sosiaalihuollossa sosiaalityöntekijä tai sosiaalialan ammattihenkilö. Toki sosiaalityöntekijän asiantuntemuksesta ja johtamisosaamisesta olisi hyötyä ylemmissä johtotehtävissä. Toisaalta sosiaalihuollossa on jaoteltu johtamista myös poliittiseen ja palkkasuhteiseen johtamiseen sekä asiaosaamis- ja yleisjohtamiseen. Nykyään tällaisista jaotteluista ollaan luopumassa sosiaali- ja terveydenhuollossa ja tilalle ovat tulemassa asia- ja ihmisläheisyyttä sekä niiden yhdistämistä, poliittisen ja virkasuhteisen johtamisen yhdistämistä, strategisen ja työn sisällön johtamisen sekoittamista, johtajan ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen panostamista ja kaikkiaan koko johdon tarkastelun yhtenäistämistä kokonaisuudeksi. (Rissanen & Hujala 2017, 82.)

4 SYSTEEMISEN MALLIN JOHTAMISEN AVAIMET

4.1 Onnistuneen johtamisen avaimet systeemisessä mallissa

Sosiaalityön johtamisesta ei löydy selkeää määritelmää, mutta tutkimuksessaan Sosiaalityötohtori ja Marylandin yliopiston lehtori Colby Peters (2017) ehdottaa alustavaa määritelmää johtamisesta. Määritelmässä puhutaan organisatorisista sekä suhteellisista ja yksilöllistä käyttäytymismalleista, joiden ajatellaan vaikuttavan positiivisella tavalla muutoksiin. Yhteiskunnan sekä asiakkaiden haasteisiin pyritään vastaamaan työntekijöiden kautta, joiden tunnetyöskentelyn osaaaminen, perheiden ja yksilöiden hyväksyminen sekä asiakkuuden määrittäminen ja luottamuksen rakentaminen tukevat sosiaalityön ja asiakassuhteen laatua. Määritelmä sisältää useita johtamismalleja, missä korostuvat muutos. Poikkeavuuksia on kolme: johtamista tapahtuu monella eri tasolla, parantaa perheiden hyvinvointia eli luoda muutoksia, että asiakkaiden haasteet ratkeaisivat. Sosiaalityön johtaminen sisältää myös tunnejohtamista, missä korostuvat emotionaalisuus, tasapuolinen hyväksyntä, luottamus, positiiviset ja negatiiviset tunteet, kunnioitus ja päätöksenteon moninaisuus. (Peters 2017, 40.)

Tohtoriopiskelija Rosemary Vito (2019) on kerännyt johtamiskäytäntöjä parantavia tekijöitä sosiaalityönjohtajia varten. Ihmissuhteita korostava työote nousi esille ja siinä erityisesti tunnetaitojen hallinta (itsetuntemus ja tunteiden säätely). Tutkimuksessa nousi esille viisi isompaa ominaisuutta: selkeän yhteisen vision kehittäminen, roolimallina toimiminen käyttäytymisen, asenteen ja kommunikaation kautta, minkä kautta arvot nousevat esille (nöyryys, rehellisyys, kuunteleminen ja toisilta oppiminen), henkilöstön motivointi, mentorointi ja voimaannuttaminen, tiimityöhön panostaminen sekä henkilöstön rohkaiseminen positiiviseen muutokseen kannustavan palautteen antamisen kautta. (Vito 2019, 274–277.) Tunnetaitojen osaamisen sekä itsensä tuntemisen tärkeyden johtamisessa totesivat tutkimuksessaan myös Janina Čížikienė ja Justas Urmanavičius (2021, 239) liettualaisesta yliopistosta.

Sosiaalityön johtaminen ei ole yksinkertaista. Sosiaalityön käytäntö on lähtenyt liikkeelle vapaaehtoistyöstä sekä hyväntekeväisyydestä ja muodostunut sitä

kautta ammattimaiseksi toiminnaksi. (Sullivan 2016, 51–52.) Alun perin johtamisessa on käytetty johtamisteorioita ja malleja, jotka ovat kohdennettu yrityksille tai sotilas yhteisölle. Tästä on syntynyt ristiriita, sillä sosiaalityössä on erilaiset tavoitteet ja prosessit kuin kyseisillä organisaatioilla. Lisäksi hallinnollisiin tehtäviin ei hakeudu usein sosiaalityöntekijöitä, sillä koulutuksessa ei käydä läpi johtamista. (Peters 2017, 31–32.) Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen osa-alueiksi on nimetty muun muassa dialoginen viestintä, talousjohtaminen, tiedonhallinta ja tietojohdaminen sekä henkilöstön osaamisen ja henkilöstön voimavarajohtaminen (Rissanen & Lammintakanen 2017, 5–6).

Sosiaalityön haasteet muuttuvat nopeaan tahtiin, sillä tavoitteet tulisi kohdata sidosryhmien tarpeista käsin ja vastata niiden vaatimuksiin. On haastavaa löytää ratkaisuja ihmiselle, joka halutaan ulkopuolisten toimijoiden puolesta syrjäyttämään ja eristämään, eikä toipumaan ja edistämään kuntoutumista. Palveluja tukevia arvoja tulisi olla ihmisarvon parantaminen, syrjinnän torjuminen sekä sosiaalisen leimaantumisen estäminen sekä eriarvoisuuden vähentäminen. Näiden arvojen saavuttamiseksi hierarkkiset rakenteet tulisi minimoida ja henkilöstölle annetaan vaikutusvaltaa ja asiakkaan ääni nostetaan suurimmaksi asiaksi. (Sullivan 2016, 55.)

Vaikutusten mittaaminen on haastavaa ja sitä on pystytty tutkimaan vähäisesti sosiaalityössä, koska työtä tehdään ihmislähtöisesti. Johtajan tulee olla motivoitunut toteuttamaan erilaisia tavoitteita eettisten sääntöjen ja osallistavan johtamistyylin mukaisesti. Yksi tärkeä asia johtamisessa ovat asiakkaiden tarpeet, joihin johtajien tulisi kiinnittää huomiota ja sitä kautta olosuhteisiin, prosesseihin ja toimenpiteisiin, mistä olisi saatavissa maksimaalinen hyöty. Toinen tärkeä asia on työntekijöiden johtaminen, sillä työntekijät ovat avainasemassa asiantuntijuiden kautta. On esitettykin ajatusta, missä vallitsee käänteinen hierarkia. Asiakas on ylätasolla, eivätkä johtajat. Esimiehen tehtävänä korostuu mahdollistaa työn suorittaminen selkeiden työnkuvien avulla sekä varmistaa oikeanlaiset työkalut työn tekemiselle. Samalla olla tukemassa ja valvomassa työtä sekä poistamassa esteitä, jotka ovat suorituskyvylle haitallisia. (Sullivan 2016, 55–57.)

Avoimesti ja tasapuolisesti toteutunut viestintä sekä muu avoin vuorovaikutus esimiehen ja alaisten välillä on tärkeää vietäessä mitä tahansa muutosta läpi. Onnistunut viestintä on tärkeää sujuvan sekä tehokkaan työnteon ja hyvinvoinnin takaamiseksi muutostilanteessa. Viestintä on olennainen osa hyvää johtamista. (Köhler, Vuorinen & Rautava 2020, 1454–1455.) On todettu, että epäeettinen johtaminen muutostilanteessa lisää muutosvastarintaa työntekijöissä ja organisaation sisällä. Epäeettinen johtaminen herättää työntekijöissä omia puolustusmekanismeja omaa arvomaailmaa rikkovia vastaan, jolloin muutos väärin johdettuna saa aikaan vastustusta. (Moutousi & May 2018, 149–150.)

Systemisen muutoksen eteenpäin viemisessä vuorovaikutustaidoista erityisesti tarvitaan kuuntelemista, avointa keskustelua, ristiriitojen tutkimista ja kokonaisuuksien jäsentämistä sekä yhteenkuuluvuuden tunteen rakentamista (Alhanen ym. 2020, 11). Johtamisen, jossa johtajat ovat myös mukana asiakkaiden vuorovaikutussuhteissa ja tapaavat heitä säännöllisesti, on tutkittu olevan osa hyvää johtamistapaa. Johtajista heijastuu kunnioitus asiakkaita kohtaan sekä halu toimia aktiivisesti asiakkaiden elämänlaadun parantamisessa. Työn merkitys päivittäin heijastui johtajien työssäjaksamiseen. Johtamisessa isona kysymyksenä voidaan pitää sitä, miten olemassa olevat palvelut hyödyttävät eniten asiakkaita. (Sullivan 2016, 57.)

Terveyshallintotieteen vastuuprofessori Jari Vuori (2017) kirjoittaa dialogisen viestinnän vievän aikaa sekä toisinaan monimutkaistavan asioita esimerkiksi, jos tiimipalaverissa, jossa tietyt asiat on tiedotettava, kuullaan jokaisen paikalla olijan ajatuksia ja tunnelmia dialogisesti, tiimipalaveri vie paljon aikaa. Vuori kehottaakin esimiehiä miettimään, milloin dialogisuudelle on tilaa. Dialogisessa keskustelussa vaaditaan luottamusta ja näin ollen kaikki työryhmät eivät välttämättä ole valmiita dialogiseen avoimeen kulttuuriin kaikissa osa-alueissa. Esimiehen onkin luontevaa keskustella tiiminsä kanssa, miten tiimi olisi valmis ottamaan dialogista viestintää käyttöön. (Vuori 2017, 198–199.)

Dialogisuudella on pitkät perinteet hoito-, kasvatusta-, ohjaus ja neuvontatöissä. Työnmuotona dialogisuutta on kehitetty, mutta verkostossa tapahtuvasta dialogisuudesta ei löydy paljoakaan analysoitua ja kuvattua tietoa. (Seikkula & Arnkil

2011, 13.) Vuoren (2017) mukaan, jos organisaation sisällä työntekijöiden ja johdon välillä on luottamusta, on ihmisten todettu muuttavan toimintaansa ja totuttuja tapoja dialogisissa keskusteluissa. Toisaalta on tutkittu ja todettu dialogisen vuorovaikutuksen vahvistavan organisaation sisäistä sekä johdon ja työntekijän välistä luottamusta. (Vuori 2017, 196.)

Filosofian tohtori Ritva Ranta (2020) on tutkinut väitöskirjassaan dialogista johtamista erilaisin summamuuttujin. Kun työntekijä kokee, että työtä voi tehdä itsenäisesti ja siitä kokee arvokkuutta ja työyhteisössä vallitsee avoin ja keskusteleva ilmapiiri, on dialoginen johtaminen onnistunut. Työssä viihtyminen sekä omaan kehittymiseen ja työpaikkaan tyytyväisyys viittaavat hyvään esimiestyöhön ja näillä on vaikutusta kokonaisvaltaisesti hyvinvointiin. Työssä viihtymisen tärkeiksi tekijöiksi nousivat työn itsenäisyys, hyvät suhteet esimieheen ja työtovereihin, uusien asioiden oppiminen, vaikutusmahdollisuudet työhön, työpaikan henki sekä aikaansaamisen tunne. Työssä haittaaviksi tekijöiksi nousivat kiire, eriarvoinen kohtelu, vihantunteiden esiintyvyys, esimiesten ja alaisten väliset ristiriidat sekä työpaikkakiusaaminen (Ranta 2020, 91–93.)

Heini Wink (2007) on tutkinut väitöskirjassaan kehityskeskusteluista osin myös dialogista johtamista. Tutkimuksessa näkyi tuloksia dialogisen johtajuuden vaikutuksista esimiehen ja työntekijän väliseen luottamukseen. Tutkimuksessa dialogisuuden koettiin vahvistavan avointa vuoropuhelua ja suoraa viestintää esimiehen ja alaisen välillä ja siten lisäävän luottamusta. Alaisen kohtaaminen inhimillisesti ja ajan kanssa tuki myös työntekijän motivaatiota työtä kohtaan. (Wink 2007, 164.)

4.2 Systemisen mallin johtamista tukevat johtajan ominaisuudet

Sosiaalityö perustuu tehtävälähtöisyyteen sekä arvoihin. Perusjohtamiseen katsotaan kuuluvan kaikki välttämättömät jokapäiväiset toimet, tehtävät ja rutiinit, jotta toiminta jatkuu elinkelpoisena ja moitteettomana. Sitkeys, hyvä asenne, kova työnteon motiivi, analyyttinen kyky, suvaitsevaisuus ja hyvä tahto ovat johtajana olemisen eräitä tärkeitä ominaisuuksia. Henkilöstön motivointi johtajan toimesta parantaa ja ylläpitää työtyytyväisyyttä ja on yksi osa johtajuutta. (Sullivan

2016, 54–55.) Filosofian tohtori Fiona McDermott ja erityissosiaalityöntekijä Glenda Bawden (2017, 900) nimeävät artikkelissaan johtajien tärkeimmiksi ominaisuuksiksi toiminnan, arvot ja etiikan, vaikutusmahdollisuudet, näkemykset ja viestinnän, vision, muiden vaikuttamisen toimintaan, ryhmätyöskentelyn, yhteistyön tekemisen, ongelmanratkaisukyvyyn sekä positiivisen muutoksen luomisen.

Lastensuojelutyön esimiestehtävät sekä johtaminen voidaan luokitella erittäin vaativaksi asiantuntijatyön johtamistehtäväksi, missä tarvitaan päätöksenteon taitoja vaativissa tilanteissa, vastuunkantamista sekä erilaisten tilanteiden johtamisvastuuta. Näihin tehtäviin ei koulutus tai perehdytys aina riitä. (Alhanen 2014, 47–48.) Johtajalta vaaditaan myös seuraavanlaisia asenteita, tietoja ja taitoja: johtaminen on palvelutehtävä, missä toimitaan työntekijöiden tukijana suoriutua työtehtävistä parhaalla mahdollisella tavalla. Täytyy tuntea systeemisen mallin keskeisimmät osa-alueet, joita käyttää soveltaen omassa johtamisessa sekä suunnittelemaan toiminnan kehittämistä. Tärkeintä on oppia omasta johtamisesta ympäristön palautteiden perusteella. (Alhanen ym. 2020, 11.) Systeemisen mallin johtajalta vaaditaan vankkaa osaamista lastensuojelun alalta ja lastensuojelulaista. Lisäksi tiimin johtajalta odotetaan hyviä neuvottelutaitoja sekä vahvaa tuntemusta asiakasperheen tilanteesta sekä toimialan yleisistä menettelytavoista. Raportointi nähdään tärkeänä sekä johtavan sosiaalityöntekijän rooli raportoinnin valvonnassa ja lukemisessa sekä kommentoinnissa, jos jotakin korjattavaa on. (Forrester ym. 2013, 62–63, 67.)

Mervi Koikkalainen (2020) on ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäyte-työssään tutkinut systeemisen mallin käyttöönottoa työntekijöiden näkökulmasta. Tuloksista nousee vahvasti esille resurssien ja rakenteiden tärkeys sekä koko organisaation ja johtamisen merkitys systeemisen mallin eteenpäinviemisessä. Työntekijöiltä nousi lähiesimiehen merkittäväksi edistäväksi tekijäksi lähiesimiehen tuki ja kiinnostus sekä kehitysmuotoinen asenne. Puolestaan johdolta ja organisaatiolta työntekijät toivoivat enemmän tukea, tiedottamista sekä sitoutumista työskentelyyn. Nyt nähtiin, ettei johto sitoutunut systeemisen mallin periaatteisiin tai mahdollistanut koulutuksen jälkeistä työskentelyä laisinkaan ja lisä resurssointia ei tapahtunut systeemisen mallin vaatimalla tavalla. Ylemmän joh-

don katsottiin myös olevan tietämätön systeemisestä mallista ja se näkyi konkreettisesti esimerkiksi perheterapeuttien puuttumisena. (Koikkalainen 2020, 2, 45.)

Valtakunnallisen sosiaalityön yliopistoverkoston raportissa (2019) käydään myös läpi sosiaalityöntekijän ammatillisen osaamisen alueita. Näitä alueita on neljä, jotka voidaan lajitella asiantuntijuuteen ja sen käyttämiseen, eettiseen ja lainopilliseen osaamiseen, palveluprosessien ja niiden johtamisen osaamiseen sekä moniammatillisen verkostotyön ja yhteistyön osaamiseen. (Valtakunnallinen sosiaalityön verkosto 2019.) Erytissosiaalityöntekijä Alpo Heikkinen (2020) lisää ammatillisen johtamisen osaamisalueiksi vallankäytön julkisella sektorilla, ammatillisen osaamisen valvomisen ja laadun ylläpitämisen, sosiaalityön päätöskäytännön linjaamisen sekä päivittäisen sosiaalityön työnohjauksen sisällöllisissä asioissa. Heikkinen linjaa johtopäätökseksi omassa kolumnissaan, että sosiaalityötä on tärkeä johtaa sosiaalialan ammattihenkilön, jolla on riittävä asiaosaaminen sosiaalityön alalta. (Heikkinen 2020.)

Johtavan sosiaalityöntekijän normaaliin työpäivään kuuluu systeemisessä mallissa esimerkiksi paljon eri asioista tiedottamista, epävarmuuden sietämistä monistakin tekijöistä johtuen, erilaisissa tilanteissa ja erilaisten ihmisten, niin asiakkaiden kuin yhteistyökumppaneiden kanssa käytäviä neuvotteluja, työntekijöiden ammatillisen osaamisen johtamista sekä suunnittelutyötä niin työn kehittämiseen kuin asiakkaiden tilanteisiin liittyen. (Forrester ym. 2013, 80–81.) Johtajan työkuvaan kuuluu vallankäyttö, mitä tulisi käyttää viisaasti. Johtajan tulisi toimia johdonmukaisesti, kantaa vastuuta selkeästi, kohdella työntekijöitä tasapuolisesti sekä tehdä päätöksiä läpinäkyvästi. (Alhanen ym. 2020, 11.)

Pirjo Kolari (2010) toteaa väitöskirjassaan Tunneäly johtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa johtamisen vaikuttavan monella tapaa henkilöstön hyvinvointiin. Vuorovaikutustaidot sekä tunneälykyky tulivat olennaisina esille johtamisessa. Henkilöstöä arvostava johtaminen osoittaa esimiehen tunneälykyyttä. Tällainen esimies voimaannuttaa työntekijöitään ja vahvistaa työntekijöidensä positiivisia tunteita. Dialogi, tilannetaju sekä tunneälykyky ovat keskeisiä voimaannutettaessa työntekijöitä. (Kolari 2010, 174–175.) Filosofian tohtori Lauri Järvillehto (2015) kirjoittaa työmotivaatiosta ja työn mielekkyydestä.

Hän vetää yhteen keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat työn mielekkyyteen lisäävästi, joita ovat kohtaaminen, osaaminen, itseohjautuvuuden mahdollistaminen, itsensä toteuttaminen, merkityksellisyys, läsnäolevuus ja eettisyys. (Järvi-lehto 2015, 367–368.)

Filosofian tohtoriopiskelija Askhan Khalili (2012) Melbournen yliopistosta sekä organisaation käyttäytymistieteen tohtori Fred C. Lunenburg (2011) Sam Houstonin yliopistosta ovat tutkineet erillisissä tutkimuksissaan tunneälykkyyden vaikutusta työyhteisöihin, työn tekemiseen sekä johtamiseen. Tutkimuksissa on todettu, että sellaiset johtajat ovat tehokkaampia, jotka pystyvät luomaan luottamuksellisen ja kunnioittavan ilmapiirin sekä lämpimän ja sopivan läheisen suhteen työntekijöihin. Tunneälykkyyden osa-alueiksi tutkimuksissa on todettu 1) itsetietoisuus, joka liittyy henkilön osaamiseen olla tietoinen siitä, mitä tunteita, mielialoja ja impulsseja itse kokee ja miksi. 2) Itsesäätely, joka liittyy henkilön osaamiseen hallita omia tunteitaan, impulssejaan ja mielialojaan sekä pysyä rauhallisena haastavissakin tilanteissa, esimerkiksi muutostilanteissa. 3) Motivaatio, jolla tässä tapauksessa tarkoitetaan henkilön kykyä pystyä keskittyneenä tavoitteeseen olosuhteista ja muutoksista huolimatta. 4) Empatia, joka tarkoittaa henkilön kykyä ymmärtää toisen tunnetiloja ja niiden vaikutusta yksilön toimintaan, empatialla tarkoitetaan myös kykyä asettua toisen ihmisen asemaan ja siten ymmärtää ja pystyä tukemaan toista ihmistä. 5) Sosiaaliset taidot, joilla tarkoitetaan henkilön kykyä toimia toisten ihmisten kanssa tasapuolisesti, tasa-arvoisesti ja kunnioittavasti. (Lunenburg 2011, 2–3; Askhan 2012, 363.)

Tunneälykkyyden on todettu lisäävän menestymistä esimiestyössä sekä myös lisäävän työn mielekkyyttä johtamisen näkökulmasta tehden työstä palkitsevampaa. Tunneälykäs johtaja toimii tärkeänä roolimallina työntekijöilleen. (Lunenburg 2011, 2–3.) Tunneälykkyys ja sen opettaminen työntekijöille vahvistaa tunneällyn positiivisia vaikutuksia työyhteisössä sekä helpottaa muutoksiin suhtautumista työntekijöiden keskuudessa, jolloin myös muutosjohtaminen helpottuu (Reshma & Tabassum 2017, 39). Näin ollen voidaan todeta tunneälykkyyden vaikuttavan kokonaisvaltaisesti johtamiseen, työntekemiseen ja organisaatioon menestystä lisäävästi sekä muutosjohtamista keventävästi (Lunenburg 2011, 6).

Toisaalta tätä ajatusta tukevat tutkimukset siitä, kuinka esimerkiksi puhumattomuus, liika vallankäyttö sekä henkinen kohtaamattomuus vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja tehokkuuteen heikentävästi sekä lisäävät negatiivista ilmapiiriä ja muutosvastarintaa (Schyns & Schilling 2013, 148–149). Johtamisprosessi on molemminpuolista vuorovaikutusta ja osallisuutta työntekijän ja esimiehen kesken. Tuhoavaa johtamista voi sallia, ylläpitää ja estää työyhteisön jäsenet kuin muutkin toimijat. Mitä paremmin työyhteisössä vallitsevan epäkohdan tunnistaa, sen paremmin onnistuu muutoksen eteenpäin viemisessä sekä puuttumisessa ristiriitatilanteisiin, eikä negatiivista ilmapiiriä pääse syntymään. (Hoffrén 2019, 7.)

4.3 Systemisen mallin ominaisuudet johtamisen näkökulmasta

Sosiaalihuolto on Suomessa edelleen julkisen hallinnon alla ja siten johtaminen sosiaalialalla on yleensä julkista johtamista. Tällöin johtamisen kulmakivinä on yhteisen kansan edun tavoittelu voiton tavoittelun sijaan. (Rissanen & Hujala 2017, 82.) Toisena kulmakivenä systemisen muutoksen johtamisessa voidaan pitää julkisia palveluita tuottavien organisaatioiden hierarkkisia johtamistapoja sekä verkostomaisia rakenteita, jotka tekevät kokonaistilanteesta sekavan. Systemistä muutosta johdettaessa tulisi ymmärtää, miten voidaan yhdistää linjajohtaminen sekä verkostojohtaminen hyödyn näkökulmasta. Vahvuutena taas esimiehenä on etuoikeutetussa asemassa haasteiden ennakoimisessa ja kannustamisessa sekä auttamisessa sietää epävarmuuksia ja keskeneräisyyttä. Esimiehenä pääsee rakentamaan tarvittaessa uudelleen priorisointia ja tuomaan oman näkemyksen vaikuttavuuden arvioimisessa moniammatillista työryhmää hyödyntäen. (Alhanen ym. 2020, 10.)

Sosiaalihuollon palvelujen johtaminen vaatii lain sosiaalihuollon ammattihenkilöistä (2015) mukaan johtajalta sosiaalialan soveltuvan ylemmän korkeakoulututkinnon ja johtamiskokemusta sekä asiaosaamista (Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 2015/817). Yksi huolestuttava tekijä sosiaalihuollon johtamisen muutoksessa on sosionomien ja sosiaalityöntekijöiden uudelleen sijoittelu eri organisaatioissa tiimeihin siten, että lähijohtajana ei olekaan sosiaalialan ammattihenkilö, vaan esimerkiksi kaupallisen alan tai terveydenhuollon ammattihenkilö

(Heikkinen 2020). Organisaationrakenteiden muuttuessa, muutokset heijastuvat lastensuojelun työntekijöiden, yksiköiden ja työnkuvien sisältöön, millä on vaikutusta johtamisrakenteisiin ja johtamisesta tulee epäselvää ja epävakaa. Kun mitään johtamisjärjestelmää ei saada pysyväksi, työn kokonaisuuden organisointi hankaloituu, mikä voi johtaa puutteelliseen johtamiseen. (Alhanen 2014, 46–47.)

Johdolla tai esimiehillä ei ole saatavilla käytännönläheistä materiaalia systeemisestä mallista, vaan jokainen johto tai esimies asennoituu oman tiedon ja taidon pohjalta tilanteiden johtamiseen. Systeemisyyden käsite johtamisen taustalla tulisi olla selkeä ja päivänselvä asia, mihin tulisi jokaisen syventyä. Tasa-arvon tulisi heijastua vahvasti johtajan ja työntekijöiden väliseen suhteeseen. Johtajan tulisi olla perillä siitä, millaista työtä konkreettisesti tehdään, jotta ymmärrys työn kehittämistä kohtaan vahvistuisi. Johtajan isommaksi tehtäväksi muodostuu erilaisten näkökulmien tuominen näkyväksi, jotta niitä voidaan yhdessä jalostaa ja oppia kokemuksien kautta uutta. (Alhanen ym. 2020, 11.) Tätä voidaankin pitää yhtenä työskentelyn voimavarana ja hienoutena.

Lisäksi systeemisen muutoksen aikaansaaminen antaa johtajan työnkuvaan uusia elementtejä muutoksen eteenpäin viejänä. Roolissa pääsee tukemaan asiakkaiden osallisuutta ja kuuntelemaan heidän kokemuksiaan muutoksessa. Johtajana pääsee rakentamaan yhteistä uutta visiota yhteistyössä työntekijöiden kanssa sekä osallistumaan rakenteiden suunnitteluun, mitkä tukevat työntekijöiden kehittymistä sekä halua kokeilla uutta. Johtajalla on tärkeä rooli toimia innostajana ja dialogisen työskentelyä edistäjänä, missä virheet ja onnistumiset käännetään oppimiskokemukseksi. Kokonaiskuvan luominen muutoksen eteenpäin viemiselle ja sen viestittäminen muulle ympäristölle kuuluvat johtajan perustehtäviin. Johtaja on avainasemassa yhteistyökumppaneiden kanssa tehdyssä yhteistyössä sekä yhteisten pelisääntöjen rakentamisessa. (Alhanen ym. 2020, 10.)

Suomalaisessa lastensuojelussa on kuitenkin voimavarana se, että se perustuu lapsilähtöiseen lainsäädäntöön sekä korkeasti koulutettujen ja ammattitaitoisien työntekijöiden osaamiseen. Asiakkaan osallistaminen toimintaan sekä perheiden tarpeiden tunnistaminen on kehittynyt. Systeemisen mallin johtaminen on haastavaa, mutta myös innostavaa. Siihen mukaan lähteminen ei tapahdu nopealla

aikataululla, vaan vaatii kärsivällisyyttä prosessin pitkäkestoisuuden vuoksi. (Alhanen ym. 2020, 6, 11.) Heikkisen (2020) mukaan ammatillinen johtaminen on osaltaan takaamassa asiakasturvallisuutta ja siten lisäämässä asiakastyytyvyyttä. Johtajan ammatillinen osaaminen toimii vahvuutena sosiaalityön kehittämisessä sekä työntekijöiden ammattitaidon vahvistamisessa. (Heikkinen 2020.)

Jos johtajalta puuttuu ammatillinen osaaminen sosiaalihuollon alalta, se heijastuu negatiivisesti asiakasprosesseihin, työyhteisöön sekä moniammatilliseen yhteistyöhön (Alhanen 2014, 48; Heikkinen 2020). Sillä voi olla lisäksi negatiivisia vaikutuksia kuormittavuuden ja olemassa olevan hektisyyden lisääntymiseen sekä työntekijöiden päätöksenteon heikkenemiseen (Alhanen 2014, 47). Valitettavaa on, että kaikille asiakkaille ei pystytä tarjoamaan laadullista ja tasapuolista työskentelyä ja ulkopuolisten ostopalveluiden määrä on kasvussa (Aaltio & Isokuortti 2019b, 2).

Lisääntynyt byrokraattisuus ja teknistyminen aiheuttaa työntekijälle lisää töitä kirjaamisen, päätösten valmisteluvaiheiden, hallinnollisten tehtävien, tietojärjestelmien, mittareiden sekä seurannan valvontaa (Alhanen 2014, 47; Alhanen ym. 2020, 10). Johtamistyössä, mitä sekä sosiaalityöntekijät, että johtavat sosiaalityöntekijät tekevät, työn sisältö on liian laaja. Työaika keskittyy muutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen, eikä aikaa jää asiakastyön johtamiseen toivotulla tavalla. (Alhanen 2014, 47.) Parhaimmillaan johtajan rooli kunnallisella puolella on olla neuvotteleva, koordinoiva ja kompromisseja etsivä. Toisin kuin yksityisellä puolella, missä johtajan rooli on olla yrityksen keulakuva ja päätöksentekijä. Sosiaalihuollossa, kuten muillakin julkisen hallinnon aloilla myös johtajan päätös- ja toimivalta on rajallisempaa kuin yksityisellä puolella. (Rissanen & Hujala 2017, 85.)

Niiranen (2017) kirjoittaa artikkelissaan moniammatillisten verkostojen johtamisesta ja nostaa esiin juuri lastensuojelun muutoshankkeet esimerkiksi moniammatillisesta, monialaisesta verkostotyöstä. Niiranen muistuttaa tällaisen työskentelyn nojaavan vahvasti lakeihin ja siten vaatii johtajalta erityistä osaamista sosiaalihuollon päätöksenteon ja hallinnon lainsäädännöstä. Lisäksi on otettava huomioon eettiset kysymykset sekä varmistettava palvelujen saatavuuden jatkumi-

nen. Suuntana sosiaalihuollossa ja lastensuojelussa on entistä enemmän verkostokeskeinen moniammatillinen työ, jossa myös asiakas tulee osaksi moniammatillista verkostoa. (Niiranen 2017, 131.) Moniammatillisen verkoston johtamista voidaan pitää yhtenä johtamisen vahvuutena.

Hackneyn mallia on laajasti tutkittu ja se on vahvistanut käsitystä siitä, että mallin mukainen työskentely nostaa työnteon laatua. Systemisen mallin tiimityöskentelyn moniammatillisuus nostaa tasoa enemmän kuin perinteisissä tiimeissä. Muita hyviä tutkimustuloksia olivat esimerkiksi työntekijöiden lisääntynyt aika asiakkaiden parissa, stressin väheneminen, työn nautittavuuden ja palkitsevaisuuden lisääntyminen, väkivalta- sekä uhkatilanteiden vähentyminen sekä luotettavuuden nouseminen arviointien suhteen. (Fagerström 2016, 3.) Toisaalta kulmakivenä voidaan pitää työntekijöiden pyrkimystä kontrolloida ja tietää asioista asiakkaiden puolesta. Systemisessä mallissa sen pitäisi olla yhdessä tutkimista ja epävarmuuden sietämistä, eikä byrokraattista, valvovaa, suoritteita mittaavaa tai jatkuvaa raportointia johdolle. Tämä on este asiakkaiden tasa-arvon toteutumiseksi. (Alhanen ym. 2020, 10.)

Systemisen työskentelyn voimavaroina on useita tekijöitä, kuten asiakassuhteen vahvistuminen, työskentelyn läpinäkyvyys, asiakkaan ymmärryksen lisääntyminen, tiimityöskentelyn hyödyt jaksamisen tukena ja vastuun jakautuminen eri toimijoiden kesken. Johtamisen näkökulmasta hyötyjä ovat esimerkiksi esimiehen antama kannustus ja tuki systemiseen malliin siirtyessä sekä aktiivinen osallistuminen työskentelyyn. Esimiehet ovat suhtautuneet systemiseen malliin positiivisena ja hyväksyttävänä muutoksena ja jaksamista tukevana työmuotona. Systemisen mallin mukainen työskentely on nostanut vielä enemmän esille lasta ja hänen etujensa parantamista. Heikentävinä tekijöitä ovat esimerkiksi moniammatillisuuden toteutumattomuus, roolituksen epäselvyys, työskentelyn raskaus, epäselvät työnkuvan muutokset, asiakkaan osallistamisen epäröinti, ennakkoluulot ja vastustaminen, esimiesten tuen vähyyys ja sitoutumattomuus. (Murtonen & Tyrväinen 2020, 38–41.)

4.4 Muutoksen tuulet systeemisen mallin johtamisessa

Käytännönläheisiä ohjeistuksia sosiaalityön johtamisen tueksi ei ole paljoakaan, joten johtaminen on pohjautunut yksittäisten johtajien ja päälliköiden taitoihin sekä opittuihin toimintatapoihin. Työtapa on sidoksissa arvoihin, rakenteisiin, osaamiseen, yhteistyöhön sekä kustannuksiin. Muutokset yksittäin lastensuojelussa ovat riittämättömät. (Alhanen ym. 2020, 5.) Muutoksia pitäisi tapahtua monella eri tasolla kuten neuvoloissa, varhaiskasvatuksessa, psykiatrian piirissä sekä kouluilla. Muutoksien pitäisi tavoittaa niin kuntien ja kuntayhtymien ylempi johto, kuin esimiestasokin, käytännössä koko organisaation tason läpi. (Aaltio & Isokuortti 2019b, 20; Alhanen ym. 2020, 5, 8.)

McDermott ja Bawden (2017) nostavat artikkelissaan esille kaksi suuntaa sosiaalityön johtamisessa, transaktionaalisen sekä muutosjohtamisen. Muutoksen johtamisessa johtajilla on erityinen rooli tavoitteiden edistämisessä, jotta päästään kohti lopullista päämäärää. Sosiaalityön johtajien koulutuksen on katsottu olevan myös puutteellista, sillä johtajuus vaatii reagoimista instituution, organisaation, teknologian ja biolääketieteellisiin muutoksiin sekä rohkeutta tehdä päätöksiä. (McDermott & Bawden 2017, 899–900.)

Muutoksella halutaan tavoitella asiakkaiden osallisuuden vahvistamista, ammattilaisten työn korkean laadun takaamista sekä työntekijöiden työhyvinvoinnin lisäämistä (Alhanen ym. 2020, 5). Muutos alkaa useimmiten huonoista olosuhteista, osa ihmisistä tyypillisesti vastustaa kyseessä olevaa muutosta, vaikka sen läpi vieminen toisikin jotakin hyvää tullessaan. Taitava muutosjohtaja auttaa työntekijöitään pääsemään yli muutokseen liittyvistä hankalista tunteista ja reaktioista. (Senge, Hamilton & Kania 2015, 28–29.) Organisaatiomuutos on usein muutokseen osallisille raskas ja vaikea, joten reaktiot muutokseen voivat olla rajujakin; epäuskoa, vihaa, pelkoa tai turhautumista. Muutos aiheuttaa usein myös ylimääräistä stressiä. Muutoksen johtamisessa nämä tunteet on otettava huomioon ja nähtävä niiden yhteys muutokseen. (Hechanova, Caringal-Go & Mag-saysay 2018, 915.)

Muutosjohtamista ja työntekijöiden muutokseen sopeutumista tutkittaessa on todettu johtajuuden roolin olevan keskeinen, kun työntekijöitä motivoidaan kohti

muutosta organisaatiossa. Organisaation muutostyössä nähdään ensiarvoisen tärkeänä, että muutoksen sisään ajajat, eli yleisesti esimiestaso on myös sitoutunut ja motivoitunut muutokseen. (Hechanova ym. 2018, 915.) Esimiehen tulee luoda positiivisia mielikuvia tulevasta tilanteesta muutoksen jälkeen. Tämä tapahtuukin usein etenevästi sitä mukaa, kun esimies saa työntekijöitä ilmaisemaan omia syviäkin ajatuksia muutokseen liittyen. Yhteisen avoimen keskustelun myötä luottamus saavutettaviin tuloksiin vahvistuu. (Senge ym. 2015, 29.)

Alhanen ym. (2020) toteavat myös muutosten aiheuttavan vastustusta ja kuluttavan resursseja sekä voimavaroja. Tällöin johtajalta vaaditaan määrätietoisuutta, mutta myös sensitiivisyyttä. Asioiden tiedottaminen, työntekijöiden kuunteleminen ja yhteinen keskustelu korostuvat tässä vaiheessa ja siihen on hyvä varata aikaa. (Alhanen ym. 2020, 9.) Johtamisen näkökulmasta työntekijöihin kohdistuvia tavoitteita voivat olla esimerkiksi asiakasmäärien kartoittaminen sopiviksi, joustavan tuen saaminen lähiesimieheltä sekä asiakastyön laadukas ohjaaminen. Näillä seikoilla pystytään parantamaan työntekijän hyvinvointia. (Aaltio & Isokuorti 2019b, 19–20.)

Janne Kaltiainen (2018) on tutkinut sosiaalipsykologian väitöskirjassaan työntekijöiden kokemuksia organisaatiomuutoksissa oikeudenmukaisuuden, luottamuksen, kognitiivisten pärjäämisarvojen ja työn imun näkökulmasta. Organisaatiomuutoksia työpaikoilla ovat kokeneet suomalaisista vastaajista 70 prosenttia, joista kaksi viidestä on kuvailleet organisaatiomuutoksien vaikuttaneen merkittäväällä tavalla omaan työhön. Suomi on Euroopan maista kolmas, kun puhutaan organisaatiomuutoksista. Tuloksissa ilmeni, että työntekijät, jotka luottavat johtajiin ja kokevat työn imua ennen muutoksien alkamista, menestyvät muutoksien vallitessa helpommin kuin organisaatiot, missä tämä puuttuu. (Kaltiainen 2018, 1, 5.) Toisaalta on todettu, että muutokseen tulisi varata riittävästi aikaa, jos halutaan tavoittaa työntekijöiden uuden oppiminen niin, että se mahdollistetaan positiivisena ja motivoivana asiana. Liian tiukka aikataulu tai puutteelliset koulutus-toimenpiteet voivat lisätä työntekijöiden uupumusta muutokseen, eikä mahdollista uuden oppimista. (Korunka, Kubicek, Paskvan & Ulferts 2015, 786, 796–797.)

Johtamisen helpottamiseksi muutos voidaan jaotella kolmeen tärkeään vaiheeseen, mitkä voivat olla päällekkäin samanaikaisesti. Ensimmäinen vaihe lähtee

liikkeelle siitä, että tunnistetaan tilanteet, joihin haetaan muutosta. Työntekijöiden kanssa käydään dialogia työnsisällöstä, millaisia esteitä ja vahvuuksia asiakkaiden auttamiseen liittyy. Toinen vaihe on systeemisen mallin kokeileminen käytännössä. Tällä yritetään tunnistaa muutokset, joilla on isoin vaikutus systeemisen toiminnan edistämiseksi. Näitä voivat olla muun muassa vuorovaikutus, fyysiset olosuhteet, ajankäyttö tai työntekijöiden tehokkuus. Tunnistamisen jälkeen toimintaa muutetaan ja luodaan uusia työskentelytapoja, että päästään tavoitteisiin. Kolmas vaihe liittyy muutoksen vakiinnuttamiseen, missä on lisäksi omaksumtu uudenlainen toimintatapa. Tämä tapahtuu oman toiminnan jatkuvana tarkasteluna ja valmiutena kehittää ja oppia jatkossakin. Jokaisen työntekijän tietotaitoa tarvitaan. Yhteistyö muiden palveluiden ja johtajien kanssa tarvitsee tehokkaampia toimintatapoja yhteistyön parantamiseksi. (Alhanen ym. 2020, 8.)

Lastensuojelun systeemisen mallin kehittäjät Steve Goodman ja Isabella Trowler (2011, 14–15) kirjoittavat seitsemän kohtaisesta listasta asioita tai tekijöitä, jotka täytyy ottaa huomioon, kun systeemistä mallia otetaan käyttöön ja kun malli halutaan saada toimimaan. (Goodman & Trowler 2011, 14–15). Lista on peräisin McKinseyn organisaatioteoreettisesta mallista, jossa puhutaan seitsemän S-kirjaimella alkavan englanninkielisen sanan listasta, joka sisältää sanat yhteiset arvot, strategia, rakenne, systeemit, työntekijät, työtaidot ja tyylin. McKinseyn mallin mukaan tätä listaa kannattaa hyödyntää missä tahansa organisaatiossa, kun siitä halutaan menestyvä. (Ravanfar 2015, 7–8.)

Goodman ja Trowler (2011, 14–15) jakavat edellä mainitut tekijät pehmeään ja kovaan luokkaan kuuluviksi, sen mukaan kuinka niitä lastensuojelun organisaatioissa tulee huomioida. Kovaan luokkaan kuuluvat strategia, rakenne ja systeemit. Näiden kuntoon saaminen on erityisesti esimiehen tehtävä ja tavallaan selkeämpää, kuin pehmeän luokan tekijöiden johtaminen. Pehmeään luokkaan kuuluvat yhteiset arvot, työntekijät, työtaidot ja tyyli. Systeemisen työotteen kannalta sekä kovan että pehmeän luokan tekijät ovat avainasemassa laadukkaasti asiakastyön ja organisaation kokonaistilanteen paremmassa hallinnassa. (Goodman & Trowler 2011, 14–15; Fagerström 2016, 19.)

Systeemisen mallin toinen kehittäjä, Isabella Trowler on todennut vuonna 2011 The Guardian lehden haastattelussa, että systeemisen mallin hyötyjen näkeminen vaatii aikaa, eikä systeeminen muutos ole koskaan nopea ratkaisu. Trowler toteaa myös, että toimiakseen systeemisen mallin ohjeistusta täytyy noudattaa tarkasti, muuten pysyvät tulokset jäävät saavuttamatta. Systeemisen mallin johtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa johtajalle vastuuta varautua hieman korkeampiin kustannuksiin aluksi, mutta luottaa siihen, että systeemisen mallin toiminnassa riittävillä resursseilla kustannukset ajan kanssa alkavat laskea. (Rix 2011.)

Johtajan tulisi rakentaa työyhteisön arvoja, osaamista, kokouskäytäntöjä, muiden ammattilaisten kanssa tekemää yhteistyötä sekä kustannuksia systeemisyyden näkökulmasta. Tällaisten puitteiden luominen on avainasemassa, missä voi tapahtua kehitystä ja vahvistumista. Muutos poikkeaa kehittämishankkeesta, sillä ajatuksena on saavuttaa pysyvä ja ajattelu- ja toimintatapojen muutos ja voi vaatia monenlaisia eri vaiheita tavoitteen saavuttamiseksi. Yksi suurimmista haasteista systeemisen toimintatavan eteenpäin viemisessä ovat monet muutkin muutokset, jotka koskettavat työyhteisöä. Tällaisia muutoksia ovat voineet olla kuntaliitokset, sosiaali- ja terveystalouden yhdistäminen, palveluiden siirtäminen kuntayhtymien alaisuuteen sekä digitaalisten järjestelmien muutokset. (Alhanen ym. 2020, 8–9.)

Systeemisen mallin johtaminen pohjautuu ydinelementteihin (systeeminen asiakastyö, systeeminen tiimi ja systeeminen viikkokokous) ja vaatii ennakkoon valmistelemista, resursointia ja ylläpitävien rakenteiden luomista. Systeemisen toimintamallin luominen on muutosjohtamista, missä korostuvat yhteinen visio, sitoutuminen ja pitkäjänteisyys. Eri toimijoiden sitoutuminen tavoitteisiin ja toimintamallin rakentamiseen helpottaa muutostyön eteenpäin viemistä sekä palveluiden tarjoaminen oikeaan aikaan tarkentuu. Samalla se pienentää lastensuojelun kuormitusta. (Aaltio & Isokuorti 2019b, 2.)

Ensiaskel systeemisen muutoksen johtamisessa on johtajien kyky sisäistää ja opetella, mitä systeemisyydellä tarkoitetaan. Kaikkia muutoksia ei ole tarkoitus hallita vaan tärkeintä on ohjata oikeaan suuntaan ja kiinnittää huomiota jatkuvaan

kehittymiseen. Esimiehen tulisi omassa roolissaan vastata seuraavanlaisiin tehtäviin, jotta muutos tulisi mahdolliseksi. Esimiehen tuli huolehtia asiakkaiden osallisuudesta, innostaa yhteiseen visioon, luoda kokonaiskuvaa muutoksesta, suunnitella rakenteita, edistää dialogista työkuultuuria, verkostoitua ja kutsua yhteistyökumppaneita mukaan, ennakoida seurauksia, vastata priorisoinnista sekä arvioida vaikuttavuutta yhteistyössä eri tahojen kanssa. (Alhanen ym. 2020, 11.)

5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

5.1 Menetelmälliset lähtökohdat

Laadullista tutkimusmenetelmää käytetään perinteisesti silloin, kun halutaan saada kuvauksia ilmiöstä ihmisten itse kokemana ja heidän näkökulmastaan. Laadullisen menetelmän mukaisesti ollaan kiinnostuneita tutkimukseen osallistuvien kokemuksista, ajatuksista, tunteista sekä heidän asioille antamistaan merkityksistä. Laadullisella tutkimusmenetelmällä pyritään saamaan uusia näkökulmia jo tutkittuun aiheeseen tai kerätä lisää tietoa aiemmin vähän tutkitusta aiheesta tai heikosti äänensä kuuluviin saaneiden joukkojen kokemuksista. (Puusa & Juuti 2020, 9–10.)

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii tutkimukseen, kun on tarkoituksena tutkia ilmiöiden merkityksiä sekä ihmisten välisiä sosiaalisia suhteita. Merkityksistä muodostuu merkityskokonaisuuksia. Tavoitteena laadullisessa tutkimuksessa on tuoda esiin ihmisten omia aitoja kokemuksia ja kuvauksia ihmisen kokemasta todellisuudesta. Oletus on, että ihmiset tuovat esiin omia tärkeitä ja merkityksellisiä kokemiaan asioita ja kokemuksia. (Vilkkä 2015, 118.)

Kvantitatiivista ja kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia on vertaillut myös psykologian lehtori Hugh Coolican. Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset koostuvat usein käytännönläheisimmistä, mielekkäimmistä ja rikastuttavista tuloksista. Kun taas kvantitatiiviset tulokset saattavat jäädä keinotekoisimmaksi, etäämmiksi todellisuudesta sekä steriileiksi verrattuna kvalitatiiviseen. (Coolican 2018, 268.) Kvalitatiivinen tutkimus etenee prosessin omaisesti, eikä sen vaiheita voi ennakkoon suunnitella tarkaksi. Tämä antaa tutkijalle vapauden tarvittaessa muokata esimerkiksi tutkimuskysymyksiä tai aineistonkeruuta matkan varrella. Tutkimus on samalla oppimisprosessi tutkijoille, jossa tutkijan tietoisuus kasvaa ja jossa virheistä voi oppia ja tutkimuksen kulkua muokata tarpeen mukaan. (Kiviniemi 2018, 62, 65.)

Tässä tutkimuksessa käytetään laadullista tutkimusmenetelmää, jotta tutkimuksen kohteena olevasta systeemisen mallin johtamisesta saadaan kattava kuva

tiedonantajien kuvaamana. Aineiston avulla pyritään saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin eli kuva siitä, millaiseksi lastensuojelun esimiehet kokevat systeemisen mallin johtamisen sekä minkälaisia heikkouksia ja vahvuuksia systeemisessä mallissa on. Haluamme kokemuksia esiin tuomalla olla avuksi lastensuojelutyön kehittämisessä ja systeemisen tiimityön mallin johtamisen nykytilanteen kartoituksessa sekä mahdollisessa kehittämisessä jatkossa.

5.2 Tiedonhaku ja aiemmat tutkimukset

Kirjallisuuskatsaus muita opintoja varten toteutettiin alun perin hakusanoilla dialoginen johtajuus, dialogisuus, johtajuus sekä johtaminen. Sanat käännettiin myös englanniksi ja englanninkielisissä materiaaleissa hyödynsimme MOT sanakirjaa. Tutkimuskysymyksenä kirjallisuuskatsauksessa oli, mitä tarkoittaa dialoginen johtaminen. Sisäänottokriteereiksi asetettiin tutkimusartikkelit, väitöskirjat sekä pro gradu -tutkielmat, jotka käsittelevät dialogista johtamista moniammatillisessa tiimissä, organisaatiossa tai yrityksessä sekä mitkä olivat tehty vuoden 2007 jälkeen.

Näillä kriteereillä löydettiin 31 496 tutkimusta. Poissulkukriteerien perusteella suljettiin pois tutkimukset, jotka eivät olleet tieteellisiä artikkeleita, väitöskirjoja tai pro gradu -tutkielmia, eivät vastanneet tutkimuskysymykseen, jotka olivat tehty ennen vuotta 2007 tai olivat muun kuin englannin- tai suomenkielisiä. Näin jäljelle jäi 434 tutkimusta. Tämän jälkeen otsikon ja abstraktin perusteella tutkimuskysymykseen vastasi 22 tutkimusta. Lopuksi karsittiin pois väärän näkökulman tutkimukset sekä tutkimukset, jotka eivät olleet saatavilla kokonaan tai eivät vastanneet tutkimuskysymykseen. Lopullinen kirjallisuuskatsauksen anti kattoi 10 tutkimusta, joista tähän tutkimukseen valikoitui sisällön perusteella kolme tutkimusta. Nämä valitut tutkimukset on taulukoitu liitteessä 1 (LIITE 1).

Teoreettiset lähtökohdat määriteltiin tutkimuksen tarkoituksen määrittämisen jälkeen pilkkoen asiasanoihin. Asiasanoista koottiin miellekartta, jonka pohjalta lähdettiin kokoamaan teoreettista viitekehystä. Tutkijat ottivat myös yhteyttä Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitokseen, sillä kyseinen organisaatio on isossa roolissa sys-

teemisen mallin pilotoimisessa. Organisaatio on myös tuottanut materiaalia aiheeseen liittyen. Tämän jälkeen kirjallisuushaku tapahtui manuaalisesti lähteiden lähteitä läpi käyden ja muun muassa EBSCOhost, Cinahl, ProQuest, Emerald ja Andor -tietokantoja hyödyntäen.

Tiedonhakuja toteutettiin poikkitieteellisesti muun muassa sosiaalitieteen, yhteiskuntatieteen, hoitotieteen, kasvatustieteen, hallintotieteen sekä psykologian osalueilta. Tiedonhaussa hyödynnettiin Boolean logiikkaa, missä sanoja katkaistaan ja yhdistellään erikoismerkkejä hyväksikäyttäen. Hakusanoina tässä vaiheessa olivat: systeeminen malli, lastensuojelu, johtaminen, muutosjohtaminen, sosiaalityön johtaminen ja muutokseen sopeutuminen. Lisäksi tieteellisten artikkelien hakuun käytettiin manuaalista hakua tieteellisten artikkelien lähdeviitteitä hyödyntäen. Tutkimuksille tehtiin laadunarviointi Turjamaan (2011, 7) artikkelin taulukon mukaan.

Aiempiä tutkimuksia systeemisen mallin johtamisen näkökulmasta ei ole tiittävästi tehty. Tutkijat etsivät tutkimuksia liittyen systeemiseen mallin käyttöönottoon ja erikseen sosiaalityön johtamiseen. Lisäksi joitakin tutkimuksia löydettiin liittyen lastensuojelun johtamiseen. Seuraavaksi on esitelty tämän tutkimuksen kannalta olennaisimmat aiheeseen liittyvät viisi tutkimusta.

Aaltio ja Isokuortti (2019a) ovat tutkineet systeemisen mallin pilotoinnin onnistumista klinikoiden, sosiaalityöntekijöiden, esimiesten sekä kouluttajien näkökulmasta käyttäen sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää (Aaltio & Isokuortti 2019a, 7). Englannin Bedfordshiressa on toteutettu systeemisen mallin arviointia tutkimuksessa, jossa tutkittiin paikallisia lastensuojelun toimijoita. Tutkimuksessa käytettiin monia laadullisen tutkimuksen menetelmiä. (Forrester ym. 2013, 7.) Alhanen (2014, 7) on tutkinut lastensuojelun uhkatekijöitä työnohjaajien, sijoitettujen nuorten sekä huostaanotettujen lasten vanhempien näkökulmasta käyttäen laadullista tutkimusmenetelmää. Lastensuojelun kehittämispäällikkö Päivi Petrelius ja Anne Uutela (2020, 4) terveyden ja hyvinvoinnin laitokselta ovat tutkineet systeemisen mallin juurruttamista Suomeen konsultoivien sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta käyttäen kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Psy-

kologian tohtori Niko Flink ja Elina Aaltio (2020, 3) ovat koonneet työpaperin kansainvälisistä tutkimuksista esiintyneistä erilaisista hyvinvoinnin ja muutosten mittareista, mitä on käytetty arvioitaessa systeemistä mallia.

5.3 Aineistonkeruu

Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä käytettäviä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, havainnointi, erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto ja avoin kysely/lomakehaastattelu. Lomakehaastattelussa vastaajat täyttävät lomakkeen itsenäisesti, jolla annetaan vastaajalle mahdollisuus kuvata ajatuksiaan omin sanoin ja rauhassa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71–73; Vilkka 2015, 122, 124.) Tällöin on tärkeää varmistaa, että kysymykset varmasti tulevat ymmärretyksi oikein. Käytettyjä sanoja kysymyksissä tulee pohtia tarkoin ja ennen virallista lomakkeiden lähetystä, lomakehaastattelun kysymykset on hyvä testata. Näin voidaan välttyä väärinymmärryksiltä. Lisäksi lomakkeella on hyvä mainita, missä järjestyksessä kysymyksiin toivotaan vastattavan, mikäli kysymysten vastausten oletetaan antavan lisätietoa aina edeltäneestä vastauksesta. (Vilkka 2015, 127, 130.) Kyselyn avulla kohdejoukon ajatuksiin ja toimintaan päästään, kun osoitetaan kysely tutkittavalle henkilökohtaisesti ja hän saa täyttää sen haluamassaan ympäristössä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84–85).

Avoimen kyselylomakkeen etuna pidetään sitä, että sen avulla vastaajiksi saadaan useampia henkilöitä kuin haastatteleamalla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195). Lisäksi avointa kyselylomaketta voidaan käyttää, kun tutkimusongelmat eivät ole valtavan laajoja, vaan tutkimuksen tavoitteena on tiettyä, rajattua aihealuetta koskevat tutkittavien kokemukset, ajatukset tai käsitykset (Vilkka 2015, 123). Avoimen kyselylomakkeen tulisi pohjautua merkityksellisiin kysymyksiin, jotka pohjautuvat tutkimuksen tarkoitukseen ja ongelmanasetteluun. Perustelut kysymyksille tulee perustua viitekehukseen ja aiemmin tutkittuun tietoon ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87.)

Aineiston koko ei kuitenkaan ole ratkaiseva tekijä tutkimuksessa, vaan enemmänkin laadullisessa lähestymistavassa kiinnitetään huomiota tulkintojen syvyy-

teen ja kestävyteen. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan pienestä tai vähäisestä aineistosta verrattuna määrälliseen tutkimukseen. Tarkoituksena on saada kuvausta ilmiöstä ja ymmärtää sitä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.) Voidaan myös arvioida, että aineisto riittää, kun tutkimuskysymykseen saadaan vastauksia tutkijan näkökulmasta tai kun samat teemat toistuvat, eikä esille nouse uusia näkökulmia. Aineistosta on tärkeää nousta esille kuvaus ilmiöstä. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne, & Paavilainen 2014, 117.)

Avoimen kyselylomakkeen kysymyksiä muodostettaessa, tulee huomiota kiinnittää kohderyhmään. Tutkijaa auttaa kysymysten muotoilussa kohderyhmän sekä aihealueen tuntemus. Toisaalta tärkeää on osata olla johdattelematta vastaajia vastaamaan tutkijan toivomalla tavalla avoimiin kysymyksiin. Liiallinen johdattelu vääristää tutkimustuloksia, eikä kattavia vastauksia tutkimuskysymyksiin saada. Avoimia kysymyksiä laadittaessa tulee välttää kysymyksiä, joihin voi vastata kyllä tai ei. Sen sijaan on hyvä aloittaa kysymykset laajempia vastauksia vaativilla sanoilla, kuten kuvaile, kuvaa tai kerro. Laajempia vastauksia haluttaessa kysymyssanat mitä, millainen, miksi tai miten ovat parempia kuin esimerkiksi onko, oletko tai mikä. (Vilkka 2015, 127–128.)

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruu aloitettiin ottamalla yhteys Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen kehittämispäällikköön, jolla oli asiantuntemusta systeemisestä mallista. Konsultointi antoi vahvistusta siitä, ettei esimiehen näkökulmasta systeemisen mallin johtamista ole tutkittu, joten esimiesten kokemusten ja kuvausten kartoitus tulisi tarpeeseen. Apuna hyödynnettiin myös opinnäytetyön seminaareja, ohjaajaa ja opponenteja. Tutkimusmenetelmän valinta vahvistui tiedonantajien tarkan määrittelyn pohjalta, mitä palveli laadullinen tutkimusmenetelmä. Aineistonkeruu menetelmäksi valittiin avoin kyselylomake.

Aineiston keruu päätettiin suorittaa lastensuojelun avohuollossa toimiville johtaville sosiaalityöntekijöille, sillä tutkijoille asiaa kartoittaessa selvisi, että systeeminen malli oli ensisijaisesti otettu käyttöön lastensuojelun avohuollossa. Avoimeen kyselylomakkeeseen päädyttiin tutkittavien suuren joukon vuoksi sekä siksi, että tutkimusongelma oli määritelty koskemaan tarkasti rajattua kokonaisuutta. Lisäksi avoin kyselylomake mahdollisti vastaamisen nimettömästi arkaluontoisesta

aiheesta. Lastensuojelun hektisyyden ja vallitsevan COVID19 pandemiatilanteen vuoksi kasvokkain haastattelujen sopiminen olisi ollut haasteellista.

Tiedonantajien eli systeemisen mallin mukaisesti työskentelevien lastensuojelun johtavien sosiaalityöntekijöiden etsintä tehtiin tutkijoiden toimesta itse ottamalla sähköpostitse yhteyttä 200 eri kuntaan ja kuntayhtymään sekä puhelinsoitoilla joihinkin kuntiin, mihin oli vaikea löytää yhteystietoja. 200 kuntaa valikoitui sen perusteella, oliko kunnan Internet sivuilla mainintaa systeemisestä mallista. Toisaalta kuntia tarvittiin suuri määrä, koska useimmiten kunnassa on lastensuojelussa vain yksi johtava sosiaalityöntekijä ja useammalla kunnalla mahdollistettiin tiedonantajien riittävä määrä. Kiinnostusta tutkimukseen osallistumista kohtaan osoitti 27 eri kuntaa tai kuntayhtymää eri puolilta Suomea. Joukossa oli sekä isoja kuntia että pienempiä kuntia asukasmäärällä mitattuna. Lopulta tutkimussuunnitelmia ja tutkimuslupia lähetettiin 27 eri kuntaan, joista palautui hyväksytyjä tutkimuslupia 17 kappaletta. Kartoitimme jo aluksi halukkuutta toimia yhteyshenkilönä tutkimusprosessin ajan. Yhteyshenkilön tehtäväksi muodostui avoimen kyselylomakkeen välittäminen tiedonantajille sekä vastausten palauttaminen tutkijoille.

Tässä tutkimuksessa avoimen kyselylomakkeen laadinta aloitettiin kirjoittamalla paperille tutkimuskysymykset sekä työn tarkoitus ja tavoitteet. Teoreettisessa viitekehyksessä selvitettiin systeemisen mallin perusperiaatteet käyttäen hyväksi Alhasen ym. (2020, 13–35) tekemää esimiehille ja johtajille suunnattua opasta systeemisestä mallin johtamisesta sekä terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen työkirjaa systeemisestä mallista. Ensimmäinen avoin kyselylomake otsikoitiin systeemisen mallin aihealueittain, jolloin jokaisen otsikon alle saatiin aivoriihi työskentelyn tuloksena noin 25 erilaista avointa kysymystä. Aihealueina olivat Alhonen ym. (2020, 13) mukaan systeemisen mallin kehittämistyö ja käynnistäminen, henkilöstön osaaminen, työn rakenteet, toimintaympäristö, mallin ylläpitäminen sekä arvomaailma ja kustannukset. Kustannukset rajattiin tästä tutkimuksesta pois, sillä sen ei koettu liittyvän esimiehen kokemaan johtamiseen.

Tämän jälkeen palattiin tutkimuskysymyksiin sekä tutkimuksen tarkoitukseen. Apuna käytettiin ohjaavan opettajan ammattitaitoa ja lopulta systeemisen mallin

johtamista sekä systeemisen mallin ominaisuuksia kartoittavia avoimia kysymyksiä muotoiltiin seitsemän kappaletta. Kysymykset olivat: 1) Kuvaile, millainen sinun roolisi esimiehenä oli systeemisen mallin käyttöönoton prosessissa. 2) Pohdi miten systeeminen malli on vaikuttanut työnkuvaasi esimiehenä. 3) Kuvaile tyypillinen työviikko huomioiden systeemisen työskentely ja paljonko arvioisit systeemisen mallin johtamiseen aikaa kuluvan. 4) Kerro millaisia asenteita ja arvoja olet esimiehenä kokenut systeemiseen malliin liittyen. 5) Kuvaile millaisia esimestaitoja ajattelet itse eniten tarvitsevasi systeemisen mallin johtamisessa sekä moniammatillisessa verkostotyössä. 6) Kuvaile miten koet systeemisen mallin johtamisen. Entä millaisia ajatuksia systeeminen malli sinussa herättää. 7) Kerro vielä millaisia neuvoja antaisit systeemiseen malliin mukaan lähtevälle esimiehelle. Avoin kyselylomake on esitetty liitteessä 2. (Liite 2 (2)).

Avoin kyselylomake lähetettiin nimetyille yhteyshenkilöille saatekirjeen kanssa. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa sekä yhden sähköposti muistutusviestin jälkeen vielä viikko lisää. Vastaukset oli mahdollista lähettää tutkijoille nimettömästi yhdyshenkilön kautta tai suoraan sähköpostitse. Vastauksia palautui 16 kappaletta. Vastaukset tulostettiin kolmena kappaleena ja niistä poistettiin nimetiedot. Saadut vastaukset poistettiin sähköpostiohjelmasta tulostamisen jälkeen.

5.4 Aineiston analysointi

Sisällönanalyysissä tutkimusaineisto kuvataan sanallisessa muodossa, minkä avulla havainnoidaan etsittyjä merkityssuhteita sekä merkityskokonaisuuksia. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi tarkoittaa sitä, että tutkija ikään kuin etsii aineistoista merkityksellisiä logiikoita sekä sen myötä toistuvia tarinoita. Näistä tarinoista syntyy vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkittavaa aineistoa pelkistetään, jolloin aineistosta lähtee pois kaikki epäolennainen tutkimuksen kannalta. Tiedon litteroinnissa kirjoitetaan ne asiat, mitkä ovat keskeisiä käsitteitä tutkimuksen kannalta. Pelkistetyt ilmaisut luokitellaan ja lopulta muodostetaan yläkäsitteitä, jotka vastaavat tutkimuksen tutkimusongelmiin. (Vilkkä 2015, 163–164; Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 430.)

Ronkainen ym. (2014) kuvaavat analyttistä prosessia kolmen eri vaiheen läpi eri sanoin. Ensimmäinen vaihe koostuu aineiston pilkkomisesta, luokittelusta, jäsentämisestä sekä järjestämisestä vertailtavaksi. Tavoitteena on kokeilla aineiston toimivuutta. Samalla tutkija tutustuu aineistoon ja oppii tuntemaan aineiston piirteitä. Toisessa vaiheessa puhutaan käsitteellistämisestä tai tulkinnasta. Tutkijalla on muodostunut havaintoja teoriaa ja aineistoa yhdistävistä ja erottavista tekijöistä, joita tutkija yhdistelee. Tulkinnoista voi nousta uudenlaisia kysymyksiä aineistoa kohtaan, mikä johdattelee tutkijaa uuteen aineistotyöskentelyyn tai jopa analyysitekniikoihin. Kolmannessa vaiheessa aineistosta saatuja havaintoja lue-
taan läpi tietyn ajattelukehikon tai idean kautta. Tutkija voi esittää aineistolle intuitiivisia ajatuksia, että mistä kenties havainnossa on kysymys. Tätä vaihetta kut-
sutaan myös luennaksi, missä haetaan irrottautumista aineistokeskeisestä ana-
lyysistä ja haetaan tulkintaideoita. Tutkimuksen prosessiin kuuluvat osana intui-
tio, teoreettinen ajattelemine, aineisto, mielikuvi, järjestelmällisyys, selkeät
tulkintasäännöt ja luovuus. (Ronkainen ym. 2014, 124–125.)

Tutkija ja aineiston teoria muodostavat keskenään vuoropuhelun eri vaiheiden kohdalla, missä tutkijalla on iso merkitys. Tulokset pohjautuvat tutkijan omaan tulkintaan sekä käsitteellistämiseen aineistosta. Toisinaan tutkija voi tulkita ai-
neistoa väärin ja se voi jättää huomioimatta tärkeän tuloksen, minkä seuraava
tutkija voi myöhemmin todentaa jatkotutkimuksen kautta. Aineistoon tulisi suh-
tautua ilman ennakkokäsityksiä avoimin mielin ja hahmottaa, millainen aineisto
on, ketkä ovat vastaajia ja mistä aineistossa on kyse. Aineistoin analyysi etenee
prosessin omaisesti, missä tärkeimpänä voi pitää teorian ja aineiston keskustelua
keskenään, jotta voidaan muodostaa uusia oivalluksia. (Ronkainen ym. 2014,
123–124, 126; Vilka 2015, 163–164.)

Aineiston pilkkomista edesauttoi se, että aineisto oli jo valmiiksi kirjoitetussa muo-
dossa, joten sitä ei tarvinnut erikseen litteroida. Aineiston analyysi aloitettiin luke-
malla vastaukset huolellisesti useampaan kertaan erikseen läpi. Kaikki seitsemän
avoimen kyselylomakkeen kysymystä käsiteltiin erillisinä kokonaisuuksina. Ai-
neistosta alleviivattiin eri väreillä ilmauksia, jotka vastasivat jompaankumpaan
tutkimuskysymykseen. Näin toimittiin jokaisen avoimen kyselylomakkeen tehtä-
vän kohdalla ja alleviivausten kattavuus tarkistettiin siten, että molemmat tutkijat

lukivat koko aineiston kysymys kerrallaan läpi ja tarkisti alleviivausten oikeellisuuden. Tämän jälkeen aineisto käytiin vielä kertaalleen yhdessä läpi. Näin varmistettiin, ettei yksikään aineistosta esiin saatu vastaus tutkimuskysymyksiin jäänyt alleviivaamatta.

Vastauksia ryhdyttiin analysoimaan peilaten niitä tutkimuskysymyksiin sekä sisällön analyysin periaatteisiin. Aineiston analysointiin liittyvä pelkistäminen tehtiin kahteen kertaan, sillä ensimmäisellä kerralla tutkijat syyllistyivät vastauksien liialliseen tulkitsemiseen. Virheen huomattuaan tutkijat uusivat pelkistämisen huolellisesti toteuttaen aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteita. Näin myös tutkijoiden osaaminen laadullisesta tutkimusmenetelmästä syventyi.

Vastauksista eroteltiin erilleen alkuperäiset suorat lainaukset ja niiden pelkistetyt ilmaisut, jotka liittyivät joko tutkimuskysymykseen 1 tai tutkimuskysymykseen 2. Näin ollen alkuperäiset suorat lainaukset ja niiden pelkistykset koottiin erillisiin taulukoihin. Pelkistetyt ilmaisut luokiteltiin samankaltaisten ilmaisujen ryhmiin samalla peilaten ilmaisuja tutkimuskysymysten teemoihin. Tämän luokittelun tutkijat tekivät yhteistyössä, jolloin päästiin saman tien keskusteluun mahdollisista eriävistä mielipiteistä. Luokiteltujen pelkistettyjen ilmaisujen mukaan nimettiin alaluokat. Alaluokat ryhmiteltiin seuraavaksi samankaltaisten kanssa peräkkäin taulukossa, jonka jälkeen nämä alaluokkien ryhmät nimettiin yläluokiksi. Yläluokat yhdistettiin pääluokaksi. Esimerkki aineiston analyysistä näkyy taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Esimerkki sisällönanalyysin luokittelusta.

Suora lainaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<p>"Lempeyttä ja vahvoja tunnetaitoja, jotta psykologisesti turvallinen työympäristö ja tiimi voidaan saavuttaa- se heijastuu myös asiakkaille ja yhteistyötahoille."</p> <p>"Rohkeutta sanoittaa empatian kautta omille työntekijöille ja yhteistyötahoille sitä, mikä ei tue systeemistä työskentelyä."</p> <p>"Rohkeutta kertoa, jos joku kertoo toimivansa systeemisesti, vaikka se ei käytännössä näy ollenkaan."</p> <p>"Rohkeutta uudistaa ja sietää epätietoisuutta siitä, onnistuuko vai ei."</p>	<p>Lempeyttä, vahvoja tunnetaitoja, jotta turvallinen työympäristö voidaan saavuttaa</p> <p>Rohkeutta sanoittaa sitä, mikä ei tue systeemistä työskentelyä</p> <p>Rohkeutta kertoa, jos joku ei toimi systeemisesti</p> <p>Rohkeutta uudistaa ja sietää epätietoisuutta</p>	<p>Käyttöönoton mahdollistaja</p> <p>Muutosjohtaja</p> <p>Perehdyttäjä</p> <p>Vastuunkantaja</p> <p>Motivoija ja mallin eteenpäin viejä</p> <p>Juurruttaja ja ylläpitäjä</p> <p>Yhteistyön rakentaja</p> <p>Innostaja</p> <p>Kehittäjä</p> <p>Viikkotiimin osallistuja</p> <p>Osaamista tukeva työnohjaus</p> <p>Taitava neuvottelija</p> <p>Monipuolisten tunnetaitojen osaaja</p>	<p>Moniroolinen johtaminen systeemissä mallissa</p> <p>Monia esimiestaitoja vaativa johtaminen</p>	Laaja-alainen systemisen mallin johtaminen
<p>"Onnistumisen edellytyksiä ei ole, jos et ole itse innostunut, sydämellä mukana, olet valmis vuosien työhön, olet valmis koko ajan tarkkailemaan suuntaa ja tekemään pieniä muutoksia"</p> <p>"Esimiehen tulee olla itse osa muutosta ja näyttää esimerkkiä (ajattelu, puhe, toiminta)."</p> <p>"Muutosjohtamisen taitoa ja tunneälykkyyttä. Rakenteiden uudistamishalua ja puheeksi ottamisen taitoja."</p> <p>"Oma vahva näky hyödyistä, uskoa, yhdessä kulkemista, rohkeutta, uskallusta laittaa itsensä alttiiksi ammatillisesti, avoimuutta"</p>	<p>Itse innostunut, sydämellä mukana, valmis vuosien työhön, olet valmis tarkkailemaan suuntaa ja tekemään pieniä muutoksia</p> <p>tulee olla osa muutosta, näyttää esimerkkiä</p> <p>muutosjohtamisen taitoa, tunneälykkyyttä. Rakenteiden uudistamishalua, puheeksi ottamisen taitoja."</p> <p>Oma näky hyödyistä, uskoa, yhdessä kulkemista, rohkeutta, uskallusta, avoimuutta</p>	<p>Muutoksiin sopeutuja</p> <p>Tiimitaitojen hallitsija</p> <p>Asiantuntija</p> <p>Resursseista huolehtija</p> <p>Muuttuva työnkuva</p> <p>Muuttuva työajan resursoiminen</p> <p>Monipuolinen kehittyminen</p> <p>Myönteisenä koettu johtaminen</p> <p>Haastavana koettu johtaminen</p> <p>Kohdatut positiiviset asenteet</p> <p>Muutosvastarinnan kohtaaminen</p>	<p>Käytännön monipuolinen johtaminen</p>	

6 TULOKSET

6.1 Laaja-alainen systeemisen mallin johtaminen

Pääluokka rakentui kolmesta yläluokasta: moniroolinen johtaminen systeemissä mallissa, monia esimiestaitoja vaativa johtaminen ja käytännön monipuolinen johtaminen. Luku 6.1 alalukuineen vastaa tutkimuskysymykseen 1 eli millaisena esimiehen kuvaavat lastensuojelun systeemisen mallin johtamisen. Alaluokkia muodostui 25. Alla olevasta taulukosta 2 löytyy kuvaus luokkien muodostumisesta.

TAULUKKO 2. Laaja-alainen systeemisen mallin johtaminen

LAAJA-ALAINEN SYSTEEMISEN MALLIN JOHTAMINEN		
MONIROOLINEN JOHTAMINEN SYSTEEMISESSÄ MALLISSA	MONIA TAITOJA VAATIVA JOHTAMINEN	KÄYTÄNNÖN MONIPUOLINEN JOHTAMINEN
<ul style="list-style-type: none"> • Käyttönoton mahdollistaja • Muutosjohtaja • Perehdyttäjä • Vastuun kantaja • Viikkotiimiin osallistuva • Motivoinniksi ja mallin eteenpäin viejä • Innostaja • Kehittäjä • Juurruttaja ja ylläpitäjä • Yhteistyön rakentaja 	<ul style="list-style-type: none"> • Taitava neuvottelija • Tunnetaitojen osaaja • Tiimitaitojen hallitsija • Muutoksiin sopeutuva • Työnohjauksen hyödyntäjä • Asiantuntija • Resursseista huolehtija 	<ul style="list-style-type: none"> • Muuttuva työnkuva • Muuttuva työajan resurssointi • Monipuolinen kehittyminen • Myönteisenä koettu johtaminen • Haastavana koettu johtaminen • Positiivisten asenteiden kohtaaminen • Muutosvastarinnan kohtaaminen

6.1.1 Moniroolinen johtaminen systeemissä mallissa

Vastaajien mukaan esimiehen rooli on hyvin keskeinen systeemisen mallin käyttöönottovaiheessa. Erityisesti esiin nostettiin, että käyttöönottoon on varattava riittävästi aikaa suunnitteluun sekä etukäteen tutustumiseen systeemiseen malliin riittäväällä laajuudella. Käyttöönottamisen onnistumiseksi esimiehen on tärkeää

huolehtia, että rakenteet systeemisen mallin toteuttamiseen ovat kunnossa ja organisaatiolta on tuki työn aloittamiselle. Käytännönasioissa ensisijaista esimiehen roolissa vastaajien mukaan on huolehtia riittävästä resursseista, mitä moniammatillisuuteen perustuva systeeminen malli vaatii. Moni vastaaja nosti esille erityisesti perheterapeutin ja koordinaattorin rekrytoinnin tärkeänä tehtävänä. Tärkeää on myös määritellä systeemisessä mallissa toimivan moniammatillisen tiimin jäsenten työnkuvat ja roolit ennakkoon.

”Tarvitaan hyvä suunnittelu, koulutus, resurssit, organisaation tuki, motivoituneet työntekijät, aikaa, innostusta, ymmärrystä kehittämisestä ja sen vaiheista, seuranta ja asiakaspalautetta.”

”Esimies lisäksi huolehtii, että resurssit systeemisen työskentelyn toteuttamiseen ovat kunnossa ja riittävät.”

Perheterapeutin saimme heti osa-aikaisena ja vuotta myöhemmin lastensuojeluun oman vakinaisen perheterapeutin ja heti perään koordinaattorin, joka siis tekee koordinaattorin työtä kokoaikaisesti.”

”Tärkeää on käydä roolit ja vastuut läpi ennen kuin mallia ja työskentelyä otetaan puhtaasti käyttöön.”

Vastaajien mukaan systeemistä mallia käyttöönotettaessa on tärkeää pysähtyä miettimään, mitä kaikkea uuden mallin käyttöönoton tueksi tarvitaan sekä kuinka paljon käyttöönotto ja mallin mukainen työskentely vie aikaa ja resursseja. Käyttöönoton onnistumiseksi vastaajien mukaan on tärkeää, että systeemisestä mallista annetaan tietoa ja perustellaan tarvittavat resurssit läpi organisaation, jotta tarvittavat resurssit saadaan ja systeemisen mallin mukaiset asiakasmäärät toteutuisivat. Vastauksista nousi esille, kuinka tukea ja ohjausta ylemmältä taholta tarvittaisiin enemmän eikä muutostyötä tarvitsisi tehdä yksin vaan käyttöönoton suunnitteluun velvoitettaisiin kaikki esimiehet. Toisaalta tässä kohtaa on myös tärkeää todeta, mikäli mallin mukainen työskentely ei ole mahdollista esimerkiksi suurten asiakasmäärien tai resurssipulan vuoksi.

”Systeemistä mallia käyttöön otettaessa, kannattaa pysähtyä miettimään, mitä kaikkea työyhteisössä tarvitaan uuden mallin käyttöönoton tueksi ja järjestää tarvittava resurssi sekä kalenteroida tapaamiset tätä varten.”

”Huolehdi, että kollegat ja ylemmät esimiehet tulevat tietoisiksi mallista ja panosta siihen, että henkilöstöresurssi saadaan kuntoon (kohtuullinen LS asiakasmäärä 20–30 lasta).”

”Pohjapohdinnassa on jouduttu toteamaan, että työntekijä kohtaiset asiakasmäärät ovat sen verran suuret, että mallin mukainen työskentely ei laajemmin ole mahdollista, eikä sitä lähdetty resursoimaan.”

Käyttöönoton vaiheessa esimiehen työhön kuuluu vastaajien mukaan paljon erilaista käytännön asioiden organisointia sekä konkreettisia muutoksia esimerkiksi työtilat, kalenterointi, työajat, tiedottaminen, koulutuksen järjestäminen sekä palautteiden kerääminen asiakasperheiltä. Vastaajat kuvasivat tähän kuluvan paljon aikaa. Vinkkinä todettiin, että käyttöönottovaiheessa systeemisen mallin hankkeistaminen ja pilkkominen pienempiin osiin tuo selkeyttä. Esimiehellä tulee myös olla tarvittava osaaminen mallin juurruttamiseksi käytäntöön.

”Käyttöönoton organisointi: henkilöstön ja koulutusten ja seudullisten yhteistyön järjestäminen, henkilöstön resurssointi (1 sos.tt vakanssi), työtilat (systeemistä työtä tukeva tila ja sen kalustaminen), työaika koko henkilöstölle (viikoittaiset minitiimit) sekä tiedottaminen (mm. esitteiden laadinnan organisointi)”

”Teimme konkreettisen muutoksen ns. kertarysäyksellä eli loimme kuusi avohuollon tiimiä tietyn sapluunan mukaisesti yhdessä työntekijöiden kanssa. Koulutus systeemiseen malliin on annettu siitä lähtien.”

”Vastaan koko työskentelystä, kalenteroinnista ja tilavarauksista.”

Vastauksista nousi esiin esimiehen rooli muutosjohtamisessa. Onnistuneen johtamisen edellytyksenä nähtiin organisaation valmius rakenteiden sekä toimintatapojen muutokseen. On hyvä tarkastella myös omia asenteita systeemiseen työskentelyyn liittyen. Johtamisen tulisi ulottua myös syvemmälle yksilöiden ajattelutavan muutokseen. Yhtenä keinona tähän nähtiin oma avoin mieli ja työntekijöiden kannustaminen uudenlaiseen ajatteluun. Vastaajat kokivat tärkeänä sie-tää muutostyöskentelyn hitautta sekä eriäviä mielipiteitä muutosprosessin edessä. Lähijohtamisessa työntekijöiden kanssa käytävissä keskusteluissa on keskiössä muutosten tarkastelu arkityössä sekä muutoksen tunnistaminen ja sanoittaminen ääneen. Näin vahvistetaan muutoksen näkyvyyttä ja systeemisen työskentelyn erityisyyttä.

”On kestettävä muutoksen hitautta, on oltava valmis pohtimaan asioita ja oltava valmis siihen, ettemme ole aina samaa mieltä.”

”Systeemisen mallin johtaminen edellyttää sekä organisaation rakenteiden että yksilöiden ajattelun ja toimintatapojen muutosta.”

”Lähiesimiehenä osana päivittäisjohtamista sanoitan työntekijöille myös kahdenkeskisissä keskusteluissa sitä, mikä ajattelussani esimiehenä tai työntekijän ajattelussa on muuttunut. Näin muutos arjessamme alkaa elää myös mielissäimme – kaikki eivät aina tunnista, jos jokin asia on muuttunut.”

Esimiehen rooli perehdyttäjänä nousi esiin monissa vastauksissa. Vastaaajien mukaan on tärkeää viestittää ja perehdyttää työntekijöille systeemistä työskentelyotetta sekä yksikön sisäisesti että ulkoisesti. Lisäksi on tärkeää varmistaa työntekijöiden syvempi kouluttautuminen systeemiseen työskentelyyn, esimiehen on varattava tähän riittävästi aikaa. Erityisen tärkeänä pidettiin esimiehen omaa perehtyneisyyttä systeemiseen malliin, jolloin ajattelutavan ja käytännön opastaminen työryhmälle on helpompaa. Keskeiseksi vastauksissa nähtiin myös käydä yhteistä keskustelua muutoksista, mitä systeemisen mallin käyttäminen edellyttää sekä sanoittaa suunnitelmaa, miten edetään. Oma vahva näky systeemisen mallin hyödyistä toimi perustana työyhteisöjen johtamiseen systeemisen mallin mukaiseen työskentelyyn.

”Käyttöönoton prosessin jaottelisin lähijohtamisen näkökulmasta työntekijöille malliin tutustuttamiseen, jossa tuon arkeen näkyjä siitä, mihin suuntaan olemme menossa. Toisena vaiheena nostan koulutusprosessin, jossa työntekijät saavat syvemmän tiedon systeemistä työskentelyotteesta.”

”Käyttöönotto vaiheessa nousee oman kokemukseni perusteella keskeiseksi sanoittaa suunnitelma, miten etenemme sekä sanoittaa toisin tekemistä, jotta työntekijät havahtuvat konkreettisesti siihen, mikä toiminnan tasolla on nyt toisin.”

Aineistosta nousi esiin esimiehen rooli konsultoivana/vastaavana työntekijänä. Johtavan sosiaalityöntekijän rooli koettiin tärkeäksi ja johtavalla sosiaalityöntekijällä nähtiin olevan iso vastuu myös lähijohtamisesta. Vastaaajat pitivät myös tärkeänä, että johtava sosiaalityöntekijä osaa sisällölliset asiat, jotta pystyy toimimaan konsultoivana sosiaalityöntekijänä tiimeissä. Systeeminen malli toi vastaaajien mukaan esimiehelle lisää vastuuta ja rooleja. Erityisesti moniammatillisen tiimin ja systeemisen malliin kuuluvan asiakkaiden osallistamisen koettiin lisäävän johtavana sosiaalityöntekijän vastuuta tiimien vetäjänä.

”Tässä työtavassa johtavan sosiaalityöntekijän rooli on tärkeä alkuvaiheen vastuu sosiaalityöntekijänä.”

”Isoin vastuu lähijohtamisesta on ollut johtavilla sosiaalityöntekijöillä, jotka toimivat konsultoivina sosiaalityöntekijöinä.”

”Systeemisten viikkotiimien vetäminen vaatii paljon enemmän puheenjohtajalta, erityisesti sen vuoksi, että niihin osallistuu myös asiakkaita ja yhteistyökumppaneita ja näkökulma nojaa aikaisempaa enemmän perheterapiaan ja tiimin ydintehtävä on reflektoida.”

Vastauksista tuli ilmi esimiehen merkittävä rooli käytännön työssä systeemisessä viikkotiimissä. Esimies toimii puheenjohtajana viikkotiimissä ja tärkeäksi nähtiin osata toimia tässä roolissa. Rooliin sisältyy vastaajien mukaan keskustelun johtaminen sekä kaikkien osallistaminen keskusteluun tasapuolisesti. Erityisesti alkuvaiheessa kannustusta vaativat työntekijät, joiden asiakasperheet tulivat mukaan viikkotiimiin. Esimiehen on myös tärkeää osata huomioida viikkotiimiin osallistuva asiakasperhe sekä vetää yhteen tehdyt suunnitelmat. Aikataulusta ja tiimin kokoonpanosta esimiehellä oli myös vastuu. Esimies seuraa systeemisen työn etenemistä ja järjestää tarvittaessa lisäkoulutusta ja toimii rakentajana yhteistyökumppaneiden kanssa.

”Työnkuvassani toimin puheenjohtajana systeemisissä asiakastimeissä.”

”Alkuvaiheessa lähiesimiehen tukea tarvittiin ja viikkotiimeihin osallistuminen oli välttämätöntä, jotta ne alkoivat toteutua.”

”Olen itse mukana systeemisissä tiimeissä ja viikkopalaverissa. Käsittelemme viikoittain systeemisen työn etenemistä ja muun muassa uusia koulutuksia ja yhteistyötapaamisten antia, lisäksi seudullinen yhteistyö.”

Vastaajien mukaan johtavan sosiaalityöntekijän toisena tärkeänä roolina nähtiin työntekijöiden motivoijana sekä mallin eteenpäin viejänä, etenkin systeemisen työtavan käyttöönottamisen ja järjestämisen vaiheessa. Johtavan sosiaalityöntekijän tehtäväksi koettiin myös viedä lastensuojelua sellaiseen suuntaan, josta hyötyvät niin asiakkaat kuin työntekijät. Esimiehet kokivat, että työntekijöitä kannattaa rohkaista avoimuuteen suhteessa systeemisen malliin.

”Rooli oli heti suuri heti alusta alkaen. Asiaan perehtyminen, työntekijöiden motivointi ja koulutukseen osallistuminen kuuluivat asiaan.”

”Johtavan sosiaalityöntekijän rooli on tärkeä tiimin työntekijöiden motivoimisessa, uuden työtavan käyttöön ottamisen järjestämisessä ja varmistamisessa.”

Vastaajien mukaan systeemistä työskentelytapaa toteutettaessa on johtavaa sosiaalityöntekijää tarvittu tsemppaamaan ja innostamaan työntekijöitä. Vastaajat kokivat, että oma osaaminen auttaa innostuksen lisäämistä haastavissakin työtilanteissa.

”On tarvittu tsemppaamista ja innostamista melko paljon.”

”Esimiehenä olen osannut johtaa työntekijöitä innostukseen – se ei ole itsestään selvää, mikäli työtilanne on haastava.”

Esimiesten omaa innostuneisuutta lisäsi osallisuus asiakastyön arkeen sekä työntekijöiden positiivinen vastaanotto systeemille. Työntekijöiden innostamista tuettiin esimerkiksi pitämällä puhetta yllä mitä hyvää systeemistä mallista on lapselle sekä perheelle. Vastaajat kokivat, että erityisesti rohkaisemista työntekijät tarvitsivat asiakkaiden ohjaamisessa systeemisen tiimin sekä asiakkaiden kanssa käydyissä keskusteluissa systeemissä tiimissä perheiden läsnä ollessa.

”Pitää olla kannustava ja innostava ja kertoa mitä hyvää tästä mallista on sekä lapsen ja perheen suhteen (monialainen yhteinen suunnitelma ja palveluarvio) sekä henkilökunnan suhteen (saa kerrankin käyttää kunnolla aikaa yhteen perheeseen ja muiden työntekijöiden näkemyksiä jne.)”

”Olen pyrkinyt innostamaan omat alaiseni tulemaan asiakastapausten kanssa systeemisen tiimeihin.”

Yhtenä johtavan sosiaalityöntekijän roolina nähtiin organisaation kehittäminen systeemisen mallin mukaiseksi. Vastaajat kokivat, että johtavalla sosiaalityöntekijällä tulee olla selkeä visio ja suunta, millä tavalla haluaa systeemisen mallin kehittämistä ohjata. Kehittämistyöhön nähtiin kuuluvan myös pysähtyminen ja toiminnan vaikuttavuuden arvioiminen tietyin väliajoin. Esimiehen on hyvä tuntea kehittämisprosessin eri vaiheet sekä tunnistaa niihin kuuluvia erilaisia tunnetiloja. Työntekijöiden, asiakkaiden ja kollegoiden kuunteleminen ja ymmärtäminen auttaa esimiestä kehittämisen eteenpäin viemisessä. Kehittämistyön nähtiin vievän

paljon aikaa ja vaativan pitkäjännitteisyyttä, sillä muutoksen ei koettu tapahtuvan hetkessä. Esimiesten mukaan kehittämistyössä on nähtävä arvoa ja olisikin hyvä pysähtyä välillä miettimään mikä työskentelytavassa on muuttunut, jotta kehittäminen tulisi näkyväksi.

”Haluan nähdä laadukkaan lapsia, vanhempia ja heidän läheisiään auttavan ja tukevan lastensuojelun.”

”Olemme esittäneet tämän kuvana niin systeemisten tiimien kuin esimiesten osalta: Ratakiskot, joiden välissä niin tiimien kuin esimiesten on pysyttävä. Voi tehdä omalla tavallaan, mutta jotkin raamit ovat olemassa ja meidän esimiesten on ohjattava tiimejä raiteiden väliin.”

”Systeemisen mallin kehittämisessä on samoja lainalaisuuksia kuin kaikissa kehittämisprosesseissa ja ne on esimiehen hyvä tunnistaa. On alkuinnostusta ja suuria toiveita, pettymyksiä, epäilemistä, turhautumista, onnistumista ja niin edelleen.”

”Työnkuvassani esimiehenä muutos aikaisempaan on selkeä visio siitä, mihin suuntaan laivaani ohjaan.”

Johtavan sosiaalityöntekijän rooliksi koettiin myös systeemisen mallin juurruttaminen organisaatioon, työyhteisöön sekä lastensuojelun tiimeihin. Työnkuvaan koettiin sisältyvän myös tietynlainen valvonta, että systeemistä työskentelyä tapahtuu myös tiimityöskentelyn ulkopuolella. Keinona valvonnassa koettiin olevan esimerkiksi systeemisten kysymysten esittäminen ja sosiaalityöntekijöiden ohjaaminen systeemisen mallin mukaiseen työskentelyyn.

”Vastaavana sosiaalityöntekijänä minun roolini oli juurruttaa systeminen työskentelymalli perhepalveluiden tiimiin.”

”Esimies myös valvoo, että systeemistä työskentelyä tapahtuu tiimityöskentelyn ulkopuolella.”

Tärkeäksi koettiin myös nostaa systeemistä ajattelua ja näkökulmaa laajemminkin työotteeseen sekä ylläpitää puhetta systeemisen mallin hyödynnettävyydestä myös tiimityöskentelyn välissä. Jälleen esiin nostettiin esimiehen oma ymmärrys systeemisen mallin toimintaperiaatteista. Systeemisen mallin ylläpitämisen tueksi vastaajat toivoivat enemmän työaikaa sekä koulutusta. Pelkona oli, että systeemisen mallin kanssa jää yksin, eikä tukea tule ylemmältä organisaatiotasolta.

”Olen ylläpitänyt puhetta siitä, että systeemistä työskentelyä tulee toteuttaa myös tiimityöskentelyn välissä. Kyseessä ei ole pelkästään työskentelymalli vaan orientaatio ja tapa tehdä työtä.”

”Systeeminen toimintamalli tarkoittaa ihmissuhdeperustaisen työtteen toteuttamista kaikissa lastensuojelun ammatillisissa asiakasvuorovaikutussuhteissa.”

”Systeemisen mallin johtamiseen ja juurruttamiseen tarvitaan enemmän koulutusta ja harjaantumista.”

Tärkeäksi koettiin käydä työyhteisössä arvokeskustelu liittyen asiakkaan asemaan ja sen kunnioittamiseen. Lisäksi arvokeskustelua ja palautekeskustelua työryhmän kesken tulisi pitää säännöllisenä. Onnistuneen juurruttamisen tavoitteeksi vastaajilta nousi esille toive työmäärän vähenemiseen, työtteen vahvistamiseen sekä asiakkaan osallisuuden ja vaikuttavuuden lisääntymiseen.

”Käy työyhteisössä aivan ensiksi arvokeskustelu siitä, miten sosiaalityö työyhteisössä halutaan toteuttaa. Mikä on asiakkaan asema ja miten sitä halutaan kunnioittaa.”

”Toive on, että työmäärä vähenee ja työtettä olisi mahdollista toteuttaa vahvemmin. Enemmän aikaa asiakkaille ja aikaa pysähtyä asiakkaiden tilanteisiin.”

Yhdeksi rooliksi vastaajat nostivat esimiehen toimimisen yhteistyökumppaneiden kanssa. Tärkeänä nähtiin, että johtava sosiaalityöntekijä ylläpitää työskentelyn hyödynnettävyyttä yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Motivointi ja ohjaus systeemisestä mallista nähtiin tärkeänä myös yhteistyöverkostoissa. Vastaajien toiveena oli, että systeeminen työtapaa voisi luontevammin ylittää sektorirajoja yhteistyön helpottamiseksi yhteistyökumppaneiden kanssa.

”Esimies myös ylläpitää systeemisen työskentelyn hyödynnettävyyttä muussa yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa”

”Motivointia ja ohjausta mallista omassa tiimissä ja yhteistyöverkostoissa mallin toteuttamiseksi.”

”Haluaisin vielä enemmän systeemisen työtteen ja ajattelun yhdistämistä lastensuojelun erityisasiantuntemuksen eri osa-alueisiin: päihde-, väkivalta-, kaltoinkohtelu-, mielenterveys-, rikosproblematiikkaan.”

6.1.2 Monia esimiestaitoja vaativa johtaminen

Vastaajat kokivat systeemisen tiimin vetämisen uudenaiseksi tavaksi tehdä töitä ja erityisen tärkeäksi nousivat hyvät neuvottelun vetämistaidot sekä kyky luoda kohtaava hyvä ilmapiiri. Vastaajat kokivat tarvitsevansa koulutusta neuvottelutaitoihin sekä tukea ristiriitojen ratkaisuun. Esimiehen omasta ulospäinsuuntautuneisuudesta sekä kyvystä verkostoitua koettiin olevan apua systeemisen tiimin johtamisessa.

”Systeemisen tiimin vetäminen on uudenaista ja vaatii harjaantumista, kouluttautumista ja toisenlaista tapaa vetää neuvottelua, kuin perinteisempi lastensuojelun neuvottelu.”

”Neuvottelun vetämistaidot pitää olla hyvät ja tapa luoda hyvä kohtaava ilmapiiri systeemisen tiimin.”

Vastaajat kokivat systeemisen mallin johtamisen vaativan myös monipuolisia tunteita. Tärkeänä pidettiin rauhallista työskentelyotetta, jolla viestitettiin asiakkaalle kiireettömyyden tunnetta. Rakenteiden lisäksi myös työntekijöille oli tärkeää luoda henkisesti turvallinen työympäristö, minkä koettiin heijastuvan asiakkaalle ja yhteistyötahoille. Esimiehen lempeys sekä empatia omia työntekijöitä kohtaan auttoivat turvallisen työympäristön luomisessa. Lisäksi vastaajat kokivat tarvitsevansa rohkeutta käydä avointa keskustelua myös epäkohdista sekä kohdata työntekijöiden epätietoisuutta ja turhautumista.

”Rauhallinen työskentelyote on hyväksi, jotta asiakkaalle voidaan välittää kiireettömyyden tunne.”

”Lempeyttä ja vahvoja tunteita, jotta psykologisesti turvallinen työympäristö ja tiimi voidaan saavuttaa. – se heijastuu myös asiakkaalle ja yhteistyötahoille.”

”Rohkeutta sanoittaa empatian kautta omille työntekijöille ja yhteistyötahoille sitä, mikä ei tue systeemistä työskentelyä.”

Systeemisen mallin johtamiseen koettiin olevan hyötyä myös vahvoista tiimityöskentelytaidoista. Vastaajat kokivat hyötyvänsä huomattavasti siitä, että töitä sai tehdä yhdessä kollegoiden kanssa hyödyntäen kollegoiden monipuolista osaamista sekä kokemuksia. Kollegoiden kanssa pystyi samalla jakamaan ideoita ja luomaan yhteisiä linjoja. Toisaalta koettiin, että systeemistä mallin toteuttamista

helpottaa myös työntekijöiden ryhmäytyminen, minkä koettiin olevan esimiehen tehtävä.

”Täytyy olla joukkuepelaaja, koska esimiehinä hyödyimme valtavasti siitä, että teemme tätä tiiminä.”

”Kannattaa hyödyntää jo pidempään käyttäneiden kollegoiden osaamista ja kokemuksia.”

”Tämä on sellaista yhteen hiileen puhaltamista.”

Systeeminen malli toi mukanaan organisaatioon suuria muutoksia ja näin ollen systeemisen mallin johtaminen vaati esimiehiltä muutoksiin sopeutumista sekä esimerkin näyttämistä muutoksen eteenpäin viemisessä. Vastajat nostivat tärkeänä esiin muutosjohtamisen, tunneälykkyyden sekä sitoutuneisuuden muutokseen. Tavoite on syytä pitää mielessä ja olla tietoinen siitä, miten muutos organisaatiossa etenee ja systeeminen työote vahvistuu osaksi arkityötä. Myös yhteistyötahojen informointi muutoksesta on tärkeää. Toisena tärkeänä asiana nähtiin systeemisen mallin arviointi sekä muokkaaminen tarvittaessa oman yksikön mukaiseksi.

”Onnistumisen edellytyksiä ei ole, jos et ole itse innostunut, sydämellä mukana. Olet valmis vuosien työhön, olet valmis koko ajan tarkkailemaan suuntaa ja tekemään pieniä muutoksia.”

”Muutosjohtamisen taitoa ja tunneälykkyyttä. Rakenteiden uudistamishalua ja puheeksi ottamisen taitoja.”

”Esimiehen tulee olla koko ajan kartalla siinä, miten työskentely etenee ja vahvistuu osaksi työntekijöiden arkityötä ja rutiineja.”

Vastauksista nousi esille työnohjaus osaamisen ja johtamisen tukena liittyen systeemiseen malliin. Työnohjaus nähtiin myös tärkeänä osana systeemisen mallin kehittämistä ja käyttöönottoa. Työnohjauksen teemana vastausten mukaan oli hyvä olla ainakin arvot, työntekijöiden roolit, mallin yleinen omaksuminen käytäntöön sekä johtaminen.

”Osallistuin myös maakunnalliseen esimiehille tarkoitettuun työnohjaukseen systeemisen työotteen johtamisen onnistumiseksi.”

”Kytkimme työnohjaukset kehittämiseen, valitsimme teemat kehittämiseen ja järjestimme yhdessä työnohjaajien kanssa yhteisiä kehittämispäiviä neljä kertaa vuodessa. Ensimmäisenä vuonna teemana olivat arvot ja toisena vuonna roolit.”

Vastaajien mukaan systeemisen mallin johtaminen vaatii esimiehiltä riittävän laajaa asiantuntemusta systeemisestä mallista. Laaja osaaminen ja tietämys systeemisyydestä mahdollistaa työntekijöiden tukemisen ja kannustamisen parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi vastaajat nostivat tärkeäksi, että organisaation ylempi johto sekä luottamushenkilöt ovat tietoisia systeemisestä mallista.

”Laajaa tietämystä systeemisyydestä, johtotiimin tukeminen ja kannustaminen mahdollistuu parhaalla mahdollisella tavalla.”

”Systeemisen mallin johtamisessa on tärkeää, että tietämys mallista leikkaa läpi koko työnantajan eli eri johdon tasot ja myös luottamushenkilöt ovat tietoisia mallista”

Kuten jo aiemmin on jo todettu, systeeminen malli vaatii toimiakseen riittävät resurssit. Vastaajat kokivat tärkeänä, että esimiehellä on riittävää päämäärätietoisuutta ja rohkeutta, jotta pystyy perustelemaan vaadittavat resurssit. Vastauksista nousi esiin näkökulma, ettei systeemistä mallia kannata toteuttaa, mikäli riittävät resurssit ja toimintaympäristön muutos eivät ole mahdollisia. Toisaalta työntekijöissä oli herättänyt myös pettymystä ylemmän organisaation heikko tuki systeemisen mallin resurssointiin eikä asiakasmäärien koettu vähenevän toivotulla tavalla.

”Kaiken onnistumisen lähtökohta on mallin resursoiminen ja johdon yhtenäinen linja.”

”Johtamisen näkökulmasta systeemisen mallin toteuttaminen tarkoittaa ehdottomasti sen suhteuttamisen olemassa oleviin resursseihin ja muuhun toimintaympäristöön, ettei kehittäminen käänny itseään vastaan ja tule työntekijöille raskaaksi.”

”Työntekijät kokevat, että asiakasmäärän olisi oltava paljon pienempi, jotta työtettä voisi toteuttaa paremmin.”

6.1.3 Käytännön monipuolinen johtaminen

Vastaukset jakautuivat työnkuvan muutoksen suhteen toisaalta kokemuksiin muutoksista työnkuvassa, toisaalta paljon koettiin samana kuin ennen systeemisen mallin käyttöönottoa. Uutena työnkuvaan on tullut aiempaa vahvempi tiimityö esimiesten kesken sekä systeemisyyden läsnäolo osana jokapäiväistä arkea. Osalle vastaajista systeeminen työote on tuonut uusia työtapoja, esimerkiksi reflektiivisen tiimipalaverin sekä uusien käytänteiden suunnittelun. Systeemisen työotteen kautta vastaajien ammatillisuus on syventynyt ja osaaminen kehittynyt. Osa vastaajista koki, ettei systeeminen malli ole toisaalta vaikuttanut omaan työnkuvaan mitenkään tai on henkilöitynyt vain yksittäiseen yksilöön, jolloin systeemistä mallia ei voida toteuttaa. Osa vastaajista nosti esille sen, että systeemisen malliin perustuvaa työtettä oli jo käytetty kauan aikaa ja siihen sisältyviä elementtejä oli jo olemassa ennen käyttöönottoa, kuten viikoittaiset viikkotiimit, asiakkaiden osallistaminen, voimavarakeskeinen lähestymistapa sekä moniammatillisuus.

”Työni kuvaan on tullut uusia elementtejä: reflektiivisen tiimipalaverin ja uusien työtapojen käyttöönoton johtamisessa.”

”Systeeminen malli on osa tiimityötä ja näin ollen osa meidän kaikkien arkea sekä myös omaa esimiestyötäni.”

”Käytännössä tämä (systeeminen malli) ei ole työnkuvaani vaikuttanut.”

”Koska olemme tehneet työtä paljon samanlaisella työotteella jo ennen systeemisen mallin tietoista käyttöönottoa, eivät muutokset ole lopulta olleet niin suuria. Meillä on ollut säännölliset viikkotiimit ja niiden yhteyteen varattuna aikaa asiakas asioiden käsittelyyn yhdessä jo pitkään. Asiakkaan osallistaminen on ollut vahvaa myöskin jo pitkään. Asiakkaan osallistaminen on ollut vahvaa myöskin jo pitkään, kuten asiakkaan ihmissuhteiden kartoittaminen, vahvuuksien etsiminen, monialainen ja verkostomainen yhteistyö myös.”

Vastaajien mukaan systeemisen mallin toteuttaminen vaati työajan uudelleen resurssointia. Osa vastaajista kuvaa, että työviikot koostuvat hyvin erilaisista työtehtävistä liittyen systeemiseen malliin. Osa vastaajista on tehnyt aikataulun priorisointia, että systeemisen mallin mukainen työskentely ja yhteinen reflektointi mahdollistuu. Esimerkiksi vastauksista nousi viikkotiimiin kuluva aika, vähintään

1,5 h ja enintään 5 h. Toinen aikaa vievä työtehtävä oli käytännön asioiden järjestäminen. Esimerkiksi ennakkoon valmistautuminen tiimeihin sekä tilavaraukset ja suunnittelutyö. Eräästä vastauksesta nousi esiin, että systeeminen malli oli sisällytetty jokapäiväiseen johtamiseen, eikä siihen kuluva aikaa voinut eritellä.

”Tyypillistä viikkoa on vaikea tässä sanallisesti kuvata, mutta siihen liittyy keskustelua systeemiseen tiimiin osallistuvan henkilöstön kanssa ennen tiimi käsittelyä niissä tilanteissa, joissa asiakas on läsnä istunnoissa.”

”Systeemisen tiimin johtaminen vie viikossa aikaa kaksi tuntia sekä siihen valmistelutyöt noin puoli viiva yksi tuntia.”

”Systeemisen mallin johtaminen sisältyy päivittäisjohtamiseeni vahvasti, joten en pysty erottelemaan johtamisestani tiettyä aikaa esimerkiksi työntekijöiden kanssa käytyjen keskustelujen perusteella.”

Vastauksista nousi esiin myös esimiesten oma ammatillinen kehittyminen sekä kehittäminen systeemisen mallin johtamisessa. Vastaajien mielestä oman osaamisen vahvistaminen ja ylläpitäminen säännöllisesti korostuu. Systeemisen mallin kautta vastaajat kokevat kehittyneensä esimerkiksi perheterapeuttisen ajattelutavan ja suhdeperustaisen työotteen omaksujana. Toisaalta vastaajat kaipaavat erityistä koulutusta työnhajaukselliseen työskentelyyn minkä kautta pystyisivät ohjaamaan omia työntekijöitään sekä vahvistusta perustella systeemistä työotetta yhteistyökumppaneille. Esimiehellä on suuri vastuu niin itsensä kuin työntekijöiden ammatillisesta kehittymisestä millä on suora vaikutus laadukkaaseen asiakastyöhön sekä lasten ja perheiden hyvinvoinnin lisääntymiseen.

”Ammatillinen kehittäminen sosiaalityöntekijän työpaineissa ei ole aina yksinkertainen asia. Haluan kehittyä itse lisää ja kehittää työryhmää. Esimiehellä on erittäin suuri mahdollisuus vaikuttaa sosiaalityöntekijöiden ammatilliseen kehittymiseen ja sitä kautta lasten ja vanhempien saamaan laadukkaaseen sosiaalityöhön.”

”Esimiehet tarvitsisivat lisää koulutusta siihen, miten yhteistyökumppaneille kumppaneille perustellaan lastensuojelun systeeminen työote.”

”Olen kehittynyt esimiehenä systeemisen case-käsittelyn ohjaajana, perheterapeuttisen ajattelutavan ja suhdeperustaisen työotteen omaksujana.”

Systeemisen mallin johtaminen herätti vastaajissa paljon myönteisiä ajatuksia. Vastaajat kokivat innostusta, riemua, ylpeyttä, onnistumista sekä oman osaamisen syventämistä systeemisen työskentelyn myötä. Osa vastaajista kuvaili systeemisistä työtapaa parhaaksi tavaksi työskennellä uransa aikana. Osa taas koki systeemisen malli erityisen toimivana sekä mallin mahdollistavan läheisen yhteistyön työntekijöiden ja asiakasperheiden kanssa.

”Olen vakuuttunut siitä, että olemme oikealla tiellä ja jo aika pitkällä.”

”Malli herättää minussa erittäin lämpimiä ajatuksia, koska se on niin sosiaalityön eettisten arvojen mukaista.”

”Olen saanut toteuttaa niitä asioita mitä olen halunnut kehittää pitkän urani aikana. Olen tehnyt sitä läheisesti yhdessä työntekijöitteni kanssa.”

”Koen suurta riemua ja onnistumista, kun sosiaalityöntekijä onnistuu, mikä tarkoittaa, että lapsen elämä on saatu paremmaksi.”

”Olen tyytyväinen ja ylpeä itsestäni ja työntekijöistäni.”

Vastaajat nostivat esiin myös esimiehenä kokemia haasteita systeemisen mallin johtamisessa. Vastaajissa turhautumista herätti systeemisen mallin raskaus ja tunne siitä, että systeeminen malli tuo vain lisää työtä muutenkin kuormittuneeseen työtilanteeseen. Vastauksista tuli ilmi myös systeemisen mallin johtamisen olevan huomattavasti laajempi kokonaisuus kuin yksittäinen tiimirakenne ja siten vievän paljon aikaa. Lisäksi suuret asiakasmäärät, jotka estivät systeemisen mallin mukaisen työskentelyn, turhauttivat vastaajia. Esimiehet kokivat myös erilaisia asenteita työntekijöiltä sekä moniammatillisten tiimin jäsenten työnkuvien epäselvyyden aiheuttamia jännitteitä. Vastaajat toivat esiin myös kokemuksiaan erilaisien tiimien johtamisesta, etenkin mallia kovasti kyseenalaistavien tiimien vetäminen tuntui raskaalta.

”Välillä on haasteellista johtaa systeemisen johtamista – kuten aiemmin kuvasin, työntekijöiden asenne vaihtelee suuresti.”

”Turhautumista herättää se, että syvällisempi systeeminen työskentely ei näillä asiakasmäärillä ole mahdollista.”

”Yksi tiimi on aivan kuin kivireen perässä vetämistä, todella tuskallista.”

”Toisessa systeemisessä tiimissä ei ole kiva olla johtamassa, kun aika menee osittain mallin kyseenalaistamiseen ja tuntuu ettemme, pääse koskaan eteenpäin esim. sen asian kanssa kuka tuo oman casensa milläkin viikolla ym. ym.”

Vastaajat kuvasivat esimiehenä kohtaamiaan työntekijöiden asenteita liittyen systeemiseen malliin. Vastaajien mukaan työntekijöiden suhtautuminen vaihteli innostuksesta vastustukseen. Osa työntekijöistä oli motivoituneita ja innostuneita systeemisen mallin mukaiseen työskentelyyn. Vastaajat myös kokivat, mitä kauemmin systeeminen malli on ollut käytössä, sitä positiivisemmin malliin suhtaudutaan. Systeeminen muutos on vaikuttanut työntekijöiden keskuudessa toivotulta. Toisaalta vastaajat olivat esimiehinä kokeneet muutosvastarintaa, epäilyä ja kritiikkiä liittyen systeemiseen malliin. Osa työntekijöistä oli myös kokenut, ettei malli tuo mitään uutta työskentelyyn. Työntekijöiden keskuudessa oli myös pohdittu, onko eettisesti oikein, että tiimissä pohditaan perheen asioita.

”Osa sosiaalityöntekijöistä ja sosiaaliohjaajista on hyvin motivoituneita tuomaan asiakasperheensä asioita tiimiin ja he valmistautuvat niihin hyvin (tekevät sukupuuta, elämänjanaa jne.)”

”Työntekijät ovat olleet innostuneita ja muutos vaikuttaa toivotulta. Uskon, että innostusta on osaltaan edistänyt oma syvä perehtyneisyysni systeemiseen työotteeseen.”

”Muutosvastarintaa on ollut. Välillä systeemisen tiimit peruuntuvat, jos työntekijät eivät tuo tapauksia käsiteltäväksi. Tällä neuvottelumenetelmällä osin syynä voi tähän myös olla, että ei oikein hahmoteta millaisiin tapauksiin neuvottelumenetelmä toisi lisäarvoa suhteessa aiempaan tapaan.”

”Sitten on muutamia työntekijöitä, jotka eivät koe malliaan omakseen, eivätkä katso sen olevan eettisesti oikein, että tiimissä pohditaan perheen asioita.”

6.2 Systeemisen mallin heikkoudet johtamisen näkökulmasta

Tämä pääluokka muodostui kolmesta yläluokasta: haastava moniammatillinen tiimityö, toimimattomat systeemisen mallin rakenteet sekä haastava työyhteisön kokemukset. Alaluokkia muodostui yhteensä 10. Luokkien muodostumista kuvaa taulukko 3.

TAULUKKO 3. Systemisen mallin heikkoudet

SYSTEEMISEN MALLIN HEIKKOUEDET		
HAASTAVA MONIAMMATIL-LINEN TIIMITYÖ	TOIMIMATTOMAT SYSTEE-MISEN MALLIN RAKENTEET	HAASTEELLISET TYÖYHTEI-SÖN KOKEMUKSET
<ul style="list-style-type: none"> • Vaikeus toimia yhteistyökumppaneiden kanssa • Tiimityöskentelyä vaativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Vaihtuvat työntekijät ja niukat resurssit • Mielipiteitä jakava viikkotiimi • Vastustusta herättävä hypoteesityöskentely • Haastavat tiimi roolitukset 	<ul style="list-style-type: none"> • Heikentynyt työyhteisön ilmapiiri • Hitaanmuutosprosessin sietäminen • Muuttumattomuus • Suunnittelua ja kehittämistä vaativa

6.2.1 Haastava moniammatillinen tiimityö

Vastaajat olivat yllättyneitä siitä, miten haastavaa oli toimia yhteistyössä yhteistyökumppaneiden kanssa. Yhteistyön rakentamiseen sisältyi monia erilaisia haasteita, kuten mallin ymmärtämättömyys, passiivinen työskentelytapa sekä vastuun siirtäminen eri tahojen välillä. Ulkopuoliselle systeminen malli on hankala sisäistää ja osittain tästä syystä, työskentelyyn on vaikea motivoitua.

”Minut on yllättänyt myös se, miten vaikeaa systeminen työskentely on joidenkin yhteistyökumppaneiden kanssa; olemme aivan eri planeetalla esim. lastenpsykiatria.”

”On vaikea saada muita toimijoita osallistumaan systemiseen työskentelyyn.”

”Yhteistyökumppaneiden kanssa on välillä hankalaa, koska he siirtävät asioiden hoitamisen kokonaisuudessaan sosiaalitoimeen, eivätkä aina ymmärrä miksi suunnitelmat sekä toiminta olisi syytä tehdä yhdessä.”

Vastaajat tuovat esille, kuinka tärkeää systemisessä mallissa on toimia osana työryhmää ja moniammatillista tiimiä sekä ottaa huomioon työtoverit tasapuolisesti. Tiimityötaitoja vaatii myös systemiseen malliin olennaisesti kuuluva avoimuus sekä toisten kunnioitus osana arkityötä. Havaittavissa on, että kaikilla ei ole ryhmässä toimimisen taitoja ja se on johtanut jopa irtisanoutumiseen työtehtävästä, joka taas vastaajien mukaan lisää haastetta johtamiselle.

”Osa työntekijöistä ei ole tiimipelaajia, mikä johti siihen, että muutama sosiaalityöntekijä irtisanoutui ja sama on nähtävissä edelleen. Tässä työssä tarvitaan joukkuepelaajia ja on ollut välillä yllättävänkin vaikeaa.”

6.2.2 Toimimattomat systeemisen mallin rakenteet

Vastaajat kuvasivat systeemisen mallin toteuttamisen kannalta negatiivisia vaikutuksia olevan työntekijöiden vaihtuvuus sekä sijaisten saamattomuus. Vastaajat mainitsivat toistuvasti myös johtamisen olevan vaikeampaa sekä systeemisen mallin eteenpäin viemisen olevan vaikeaa resurssien niukkuuden sekä suurten asiakasmäärien vuoksi. Tällöin systeemistä mallia ei myöskään pystytä kokonaisvaltaisesti toteuttamaan. Vastaajat toivat esiin myös ajankäytön haasteet, sillä systeemisen työskentelyn koettiin vievän paljon aikaa.

”Jatkuva työntekijä vaihtuvuus ja välillä käyttämättä jääneet sijaisuudet yms. vaikeuttavat systeemisen työskentelyä tai tekevät sen välillä mahdottomaksi.”

”Haasteet systeemisen mallin johtamiseen tulevat resurssien osittaisen niukkuuden sekä työntekijöiden vaihtuvuuden osalta.”

”Varsinainen kokonaisvaltainen systeeminen työskentely kaikkien asiakkaiden kanssa edellyttäisi huomattavasti pienempiä asiakasmääriä.”

”Ajankäytön hallinta suuren työmäärän alla on haasteellista.”

Suurimmaksi yksittäiseksi kuormittavaksi tekijäksi systeemisen mallin rakenteissa vastaajat nostivat systeemiset viikkotiimit. Viikkotiimien katsottiin ottavan pois aikaa muusta asiakastyöstä, sillä viikkotiimit vaativat ennakkoon valmistautumisen ja suunnittelun etenkin silloin, kun asiakasperhe oli osallistumassa tiimiin. Osa vastaajista koki viikkotiimien tuovan turhaa psyykkistä kuormitusta eivätkä pitäneet viikkotiimiä ollenkaan tarpeellisena. Ristiriitoja aiheutti myös asiakkaiden läsnäolo eikä vastaajat nähneet aina asiakkaan edun mukaisena, että asiakas olisi mukana viikkotiimissä. Vastaajien mukaan henkilöstöllä oli suuri kynnys tuoda asiakkaiden asioita moniammatilliseen viikkotiimiin. Myös asiakkaiden läsnä ollessa koettiin haastavaksi puhua avoimesti asiakkaan tilanteesta. Systeemisen mallin mukaista hypoteesityöskentelyä pidettiin myös työntekijöiden

keskuudessa vieraana ja outona. Esimiehellä oli tässä tilanteessa suuri rooli saada työntekijöitä motivoitumaan viikkotiimityöskentelyyn.

”Ihan kaikkia tällöinen työtapa ei ole saanut pelkästään innostumaan, reflektiivisten viikkopalaverien on koettu myös kuormittavan ja vievän paljon aikaa. Viikoittaisiin palavereihin käytetty aika on lisääntynyt huomattavasti ja myös oman asiakkaan tilanteen esittelyn valmisteluun menee aikaa.”

”Systeemisen viikkotiimit ovat aivan turhia ja aiheuttavat asiakasasian valmistelijalle turhaa painetta.”

”Viikkotiimeissä on edellytetty asiakkaiden läsnäoloa, mutta tätä en itse pitäisi aina asiakkaiden edun mukaisena.”

”Asiakkaiden läsnä ollessa on työntekijöiden alkuun ollut vaikea pohdita ääneen omia ajatuksiaan.”

Vielä yhtenä systeemisen mallin rakenteiden heikkoutena vastaajat kokivat moniammatillisen tiimin roolituksen hankaluudet. Perheterapeutin osuutta oli vaikea ymmärtää, etenkin aluksi. Lisäksi haasteena koettiin perheterapeuttien heikko saatavuus tiimeihin mukaan. Epäselvyyksiä roolituksessa esiintyi myös systeemisen viikkotiimin johtamisessa. Toisaalta koettiin johtavan sosiaalityöntekijän olevan viikkotiimin vetäjä, toisaalta tämä vastuu oli yksikön sosiaalityöntekijällä.

”Myös klinikoiden osuus saattaa jäädä ulkokohtaiseksi”

”Esimiehen tulee koko ajan varmistaa, että systeemisessä tiimissä ovat läsnä myös klinikot ja näitä ei ole aina ihan helppo saada (klinikko = perheterapeutti, työskentelee eri palveluyksikössä)”

”En osallistu johtavana sosiaalityöntekijänä käytännössä lainkaan tähän työskentelyyn- enää en ole osallistunut viikkotiimeihin lukuun ottamatta joitakin yksittäisiä asiakastapaamisia. Yksikön sosiaalityöntekijät ja sosiaaliohjaajat vastaavat systeemisen mallin työskentelystä.”

6.2.3 Haasteelliset työyhteisön kokemukset

Systeeminen malli toi vastaajien kokemana mukanaan työilmapiirin haasteita. Vastaajat kuvasivat työilmapiirin heikkenemistä ja työntekijöiden vastakkainasettumista sekä eriäviä näkemyksiä esimiesten välillä. Systeeminen malli saatettiin

ymmärtää eri tavoin, mikä osaltaan lisäsi erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä työyhteisön sisällä sekä yhteistyökumppaneiden kanssa.

”Systeemisen mallin tulon myötä myös työyhteisön ilmapiirissä ilmeni heikkenemistä- tuli klikkejä ”vastustajista” ja ”kannattajista”

”Mallin käyttöönotto on vaatinut kiinnipitämistä THL:n linjauksista, jotka ovat ajoittain aiheuttaneet myös eriäviä näkemyksiä työyhteisössä- myös esimiesten välillä.”

”Muiden kuntien esimiesten kanssa käydyissä keskusteluissa olen havainnut, että malli ymmärretään kovin eri tavoin. Tämä johtaa siihen, että mallin edistämisen kannalta tehdyt ratkaisut ovat vaihtelevia ja osin jopa kummallisia”

Vastaajat nostivat esiin systeemisen muutoksen tapahtuvan hitaasti. Lastensuojelun organisaatioissa muutosta ei nähdä heti, eikä näin ollen myöskään vaikutuksia nopealla aikataululla esimerkiksi asiakasmäärään tai huostaanottojen määrään laskevasti. Näin ollen resurssien perustelu on esimiehille haastavaa. Vastaajien mukaan on tärkeää pitää mielessä, että kehittäminen on hidasta ja tärkeä on huomata pienet edistysaskeleet ja sallia myös epäonnistumiset.

”Organisaation johtoporras tukee mallin resurssointia hitaasti ja maltillisesti. Tässä voi olla syynä se, että suoria vaikutuksia ei nähdä heti. Esim. tilastollisesti: asiakasmäärä vähenisi, huostaanotot vähenisivät, sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus pienenesi, työntekijöiden hyvinvointi paranisi.”

”Kehittäminen on hidasta. On nähtävä ne pienet edistysaskeleet eikä lannistua takapakeista”

Kritiikkinä systeemiselle mallille vastaajat kertoivat kokemuksistaan, ettei mikään lastensuojelutyössä ole muuttanut systeemisen mallin myötä. Esimiehet olivat saaneet palautetta yhteistyötahoilta, ettei systeeminen malli ole muuttanut mitään. Asiakkaat ovat tuoneet ilmi ahdistusta siitä, että jälleen tulee lisää tapaamisia, eikä toisaalta tuo mitään konkreettista apua heidän elämäänsä. Lisäksi systeeminen ajattelutapa koettiin osittain ahtaana.

”Asiakkailta on tullut kiitosta avoimesta työskentelystä, mutta toisaalta myös ahdistusta siitä, että on jälleen uusi kokoontuminen, missä asioita mietitään, eikä heille osata antaa vain suoria toimintaohjeita”

”Joissakin ulkopuolisissa koulutuksissa, kun olemme kertoneet mallista, niin on tullut palautetta, ettei tuossa ole mitään uutta”

”Olen toisaalta myös hämmentynäänä tuonut esille, että mikä tavasamme tehdä on muuttunut”

Vastaajat kokivat systeemisen mallin vaativan vielä paljon kehittämistä ja suunnittelua toimiakseen täydellisesti lastensuojelutyössä. Toisaalta vastaajien keskuudessa oli myös eroavaisuuksia. Osa toivoi lisää systeemisen mallin kehittämismahdollisuuksia oman yksikön mukaiseksi. Toisaalta osa taas koki, ettei valmista mallia ole, vaan se on luotava itse.

”Systeemisen mallin sisällyttäminen lastensuojelutyöhön vaatisi systeemisen työotteen sisällyttämistä arkityöhön, pelkkä tiimi ei riitä mallin käyttöönottoon ja työtapojen muuttamiseen”

”Pitäisi olla mahdollista myös oma vaikuttaminen systeemiseen kehittämiseen oman yksikön mukaiseksi- nyt tätä ns. ohjataan ulkoapäin”

”Suunnittelu ja kehittäminen korostuu koska valmista mallia ei ole vaan oma systeeminen käytäntö on luotava itse”

6.3 Systeemisen mallin vahvuudet johtamisen näkökulmasta

Tämä pääluokka muodostui neljästä yläluokasta: varhainen puuttuminen johtamisessa, perhekeskeisyyttä syventävä työote, työntekijöitä hyödyttävä näkökulma sekä työn laatua ja etiikkaa vahvistava. Kuvaus luokkien muodostamisesta löytyy taulukosta 4.

TAULUKKO 4. Systeemisen mallin vahvuudet

SYSTEEMISEN MALLIN VAHVUUDET			
VARHAINEN PUUTTUMINEN JOHTAMISESSA	PERHEKESKEISYYTTÄ SYVENTÄVÄ TYÖOTE	TYÖNTEKIJÖITÄ HYÖDYTTÄVÄ TYÖOTE	TYÖN LAATUA JA ETIIKKAA VAHVISTAVA
<ul style="list-style-type: none"> • Varhainen puuttuminen ongelmiin • Yhteistyötai-toja yhteisen tavoitteen saavuttamiseen 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakasta osallistava • Syvämmämpi perheen tilanteen tunteminen • Perheterapeuttinen työote 	<ul style="list-style-type: none"> • Laskeneet asiakasmäärät • Mieleinen työtapo • Asiantuntijuutta vahvistava 	<ul style="list-style-type: none"> • Laatua parantava työskentely • Arvoja ja eettisyyttä korostava

6.3.1 Varhainen puuttuminen johtamisessa

Vastaajat tuovat esille, että systeemisen mallin myötä johtamisessa on kiinnitetty huomiota varhaiseen puuttumiseen sekä avoimeen keskusteluun ennen kuin asioista syntyy isompia ongelmia niin työyhteisöön kuin asiakkaillekin. Varhaista puuttumista edistää systeemisen mallin johtamiseen kuuluva avoin vuorovaikutus.

”Olemme oppineet esimiehinä myös sen, että ns. poikkeamiin puututaan heti ja aloitetaan tiimien kanssa keskustelu, sillä tavoin olemme taklanneet monia sellaisia ongelmia, joista olisi voinut tulla isokin asia.”

Lisäksi systeemisen mallin mukainen työskentely kaipaa yhteistyötaitoja yhteisen tavoitteiden saavuttamiseen, joka osaltaan mahdollistaa asiakasta hyödyttävän verkostotyön, jolloin myös asiakkaiden ongelmiin puuttuminen varhain mahdollistuu. Vastaajat korostivat verkostotyön tärkeyttä. Systeemisen mallin johtamisen kautta hahmottuu helpommin palvelukokonaisuudet ja se, mitä palveluita asiakkaiden auttamiseksi on olemassa.

”Yhdessä tekemisestä ja kokonaisvaltaisesta, asiakasta kunnioittavasta työskentelystä hyötyvät asiakkaat kuin työntekijätkin.”

”Auttaa hahmottamaan laajempaa palvelukokonaisuutta ja asiakasosallisuuden ja hyvän verkostotyön tärkeyttä.”

6.3.2 Perhekeskeisyyttä syventävä työote

Systeemisen mallin mukainen työote on voimistanut lastensuojelutyön perhekeskeisyyttä tuoden työhön vahvemman asiakasta ja perhettä kunnioittavan, dialogisen, reflektiivisen ja voimavarakeskeisen näkökulman. Systeemisen mallin kautta asiakassuhteet ovat syventyneet tuoden lisää ymmärrystä ja luottamusta asiakasperheiden tilanteisiin. Ymmärryksen lisääntyessä näkökulmat ovat laajentuneet ja tilannetta on pystytty tarkastelemaan monipuolisemmin eri näkökulmista asiakasosallisuutta vahvistaen. Systeemisen mallin avulla on pystytty aktivoimaan asiakasta keskeisempään rooliin oman elämän muutosprosessissa ja lap-

sen elämän vakauttamisessa. Vastaajat toivat esiin hyviä kokemuksia myös asiakkaan osallistamisesta systeemisen tiimin työskentelyyn. Tätä näkemystä on vahvistanut myös asiakkailta saatu palaute onnistuneista yhteisistä systeemisen mallin viikkotiimeistä.

”Työote on asiakkaiden, lasten, ja heidän vanhempiensa osallisuutta kunnioittava, dialoginen, reflektiivinen ja voimavarakeskeinen lastensuojelun kontekstissa missä lapsen kasvu ja kehitys on riittävästi suojeltu.”

”Asiakasosallisuus vahvistuu, sosiaalityöntekijöiden vuorovaikutus ja asiakkaiden tuntemus sekä luottamuksellisen suhteen luominen lisääntyy. Asiakas case käsittelyt dokumentoidaan, asiakkaiden tilannetta arvioidaan entistä monipuolisemmin ja moniammatillisemmin ja vähennetään toimenpide keskeistä ajattelua”

”Asiakaspalautteet ovat olleet mahtavan hyviä, kun asiakkaat ovat olleet mukana case käsittelyssä”

Vastaajien mukaan systeemisen mallin mukanaan tuoma tiimityöskentely on tuonut lastensuojelutyöhön syvällisempää asiakkaiden tilanteen tuntemista myös esimiehille. Asiakkaiden osallistuminen systeemiseen tiimiin antaa myös tiimin johtavalle sosiaalityöntekijälle tilaisuuden tutustua perheen tilanteeseen paremmin. Vastaajat nostivat esiin systeemisen mallin vahvuutena myös ajan lisääntymisen suhteessa asiakasmäärään, joka puolestaan antaa mahdollisuuden keskittyä yhden asiakasperheen tilanteeseen.

”Lisäksi systeemissä pääsee osalliseksi asiakkaiden vaikeisiin ja erilaisiin tilanteisiin ja siten näkemään kokonaisvaltaisemmin työntekijöiden arkityön todellisuutta.”

”Sosiaalityöntekijä tuntee paremmin asiakasperheensä, kun systeemisen työotteen perusteella pohditaan mistä on kysymys ja millaisia hypoteeseja voisi olla ja mitkä olisi ns. juurisyitä pahoinvoinnille.”

”Se (systeeminen tiimi) on antanut aikaa pohtia syvällisemmin henkilökunnan kanssa perheiden tilanteita sekä juurisyitä olemassa olevien ongelmien taustalla.”

Vastaajat nostavat esille systeemisen mallin vahvuutena perheterapeuttisen työotteen, joka auttaa moniammatillista tiimiä perhekeskeisempään asiakkaan tilan-

teiden tarkasteluun. Perheterapeuttista työskentelyä on arvostettu ja sen on katsottu olevan oleellinen osa lapsen hyvinvoinnin lisääntymisessä ja asiakkaanperheen tilanteen ymmärtämisessä tarjoten uusia mahdollisuuksia.

”Perheterapeuttisen näkökulman mukaan saamista on arvostettu paljon”

”Perheterapeuttinen ymmärrys ja eri näkökulmien hakeminen ja etsiminen luo uusia mahdollisuuksia lapsen hyvinvoinnin lisääntymiseen”

”Perheterapeuttista lähestymistapaa pidetään hyvänä”

6.3.3 Työntekijöitä hyödyttävä työote

Vastaajien mukaan systeemisen mallin hyöty on näkynyt laskeneissa asiakasmäärissä. Systeemisellä mallilla uskotaan olevan vaikutusta isomminkin esimerkiksi muiden palveluiden tarpeen vähenemisenä sekä sijoitusten määrän laskeutumisena. Vastaajat nostivat esille myös lisääntyneen työntekijä viihtyvyyden, joka osaltaan lisää työntekijöiden motivaatiota ja työn imua, taaten asiakkaille parempia kokemuksia lastensuojelutyöstä.

”Systeeminen malli sosiaalityössä on merkittävä – tosin tämän kaltaista työtä on tehty aiemminkin. Merkittävää on, että lastensuojelussa asiakasmäärät ovat tämän myötä laskeneet”

”Uskon, että mallin mukainen lastensuojelutyö vähentäisi muiden palveluiden tarvetta, sijoitusten tarvetta, saisi aikaan parempia asiakaskokemuksia ja lisäisi työntekijöiden viihtyvyyttä ja tyytyväisyyttä työhönsä”

Vastaajat ovat kokeneet systeemisen mallin mukaisen työskentelyn mieleisenä työtapana sekä itselleen esimiehenä, että työntekijöille. Systeemisen mallin mukainen työskentely tuottaa toivottuja muutoksia, on avoimempaa ja suunnitelmallisempaa kuin ennen, asiakkailta on saatu hyvää palautetta ja asiakkuudet ovat lyhentyneet. Näillä tekijöillä on ollut merkitystä työntekijöiden jaksamiseen. Systeemisen mallin mukaista työskentelyä arvostetaan niin henkilöstön kuin yle-

män johdon taholta ja työtapa on vastaajien mukaan mukava ja helppo tapa pysähtyä asiakkaiden äärelle. Systeemisen mallin mielekkyyttä lisää myös se, että organisaatioiden ylimmät johdot ovat suhtautuneet siihen myönteisesti.

”Näemme jo tuloksia: miten perheet hyötyvät, työ tuottaa toivottuja muutoksia, on avoimempaa ja suunnitelmallisempaa kuin ennen, asiakkuudet ovat lyhentyneet, työntekijöiden jaksaminen on kohentunut, saamme asiakkailta hyvää palautetta”

”Systeemistä työskentelyä ja mallia arvostetaan ainakin oman yksikön henkilöstön taholta. He ovat kokeneet tämän hyväksi ja tärkeäksi tavaksi tehdä töitä.”

”Niin työntekijät, esimiehet kuin päättäjätkin ovat suhtautuneet malliin myönteisesti”

Vastaajat kokivat systeemisen mallin vahvistavan erityisesti asiantuntijuutta lastensuojelutyössä. Systeeminen malli ja sen sisältämä työskentely ovat tuoneet esiin sosiaalityöntekijöiden substanssiosaamisen. Mallin myötä asiantuntemusta sosiaalityöstä on pystytty jakamaan eri yhteistyötahoille sekä asiakkaille. Näin ollen systeeminen työtapa on koettu työntekijöille palkitsevana.

”Systeeminen malli on mielestäni tuonut esiin erityisesti substanssiosaamisen, pitkän kokemuksen”

”Systeeminen malli on hyvä tapa tuoda esiin ja jakaa sosiaalialan sektorin asiantuntemusta sekä ennen kaikkea saattaa tämä asiantuntijuus asiakkaiden tueksi ja käyttöön. Systeeminen työtapa on myös työntekijälle palkitseva ja asiantuntijuutta tukeva.”

6.3.4 Työn laatua ja etiikkaa vahvistava työote

Systeeminen mallin mukainen työtapa on parantanut lastensuojelutyön laatua vastaajien mukaan. Työn laatu pidetään työryhmässä arvokkaana. Vastaajat nostivat esiin systeemisen mallin mukaisen työskentelyn mukanaan tuomia uusia työvälineitä ja menetelmiä, joista koettiin olevan hyötyä perheeseen tutustumisessa, perheen taustojen selvittämisessä sekä yhteistyön rakentamisessa.

”Työotteen laatu nähdään työryhmässä arvokkaana.”

”Ehkä eniten uutta tuovat keskeiset työvälit: sukupuut, hypoteesit ja sirkulaariset kysymykset.”

Vastaajat kokivat systeemisessä mallissa korostuvan työn arvojen ja eettisyyden merkityksen. Systeemisen mallin myötä myös esimiehet joutuivat pohtimaan omia työtä koskevia arvojaan. Vastaajat nostivat esiin lastensuojelun velvoitteen käyttää valtaa asiakkaiden itsemääräämisoikeuden vastaisesti. Systeemisen mallin mukainen moniammatillinen ja asiakasta osallistava työskentely koettiin auttavan tämän kaltaisissa vaativissa tilanteissa asiakasta arvostavan eettisyyden ylläpitämisessä.

”Tiimien jäsenten on ollut pakko miettiä oman työskentelyn arvoja ja eettistä pohjaa”

”Työote ei sulje itseään pois mistään erityiskysymyksestä, vaikka lastensuojelulla on mahdollisuus ja velvollisuus käyttää direktiivistä valtaa asiakkaiden tahdonkin ja itsemääräämisoikeuden vastaisesti. Vaativissakin tilanteissa sosiaalityöntekijä ja johtava voivat toteuttaa systeemisen työotteen arvoja ja toimintaperiaatteita”

Vastaajat nostivat esiin systeemisen malliin vahvasti kuuluvat arvot. Työyhteisöissä oli vastaajien mukaan käyty arvokeskusteluja systeemistä mallia käyttöönotettaessa. Esimiehen vastuulla koettiin olevan näiden arvojen ja arvokeskustelujen ylläpito arkityössä. Keskeisistä arvoista vastaajat nostivat esiin esimerkiksi tasa-arvoisuuden, kunnioittava ja arvostava kohtaaminen, avoimuus, lapsen ja vanhempien osallisuus ja lapsen suojelun.

”Arvoja on noussut mm. tasa-arvoisuus, tasavertaisuus, kunnioitus, yhteisöllisyys, me-henki, luottamus”

”Työnkuvassani systeeminen malli on näkynyt mm. siten että yksikössämme laatimat asiakastyötä ohjaavat arvot ovat nousseet keskeiseen asemaan. Ne ovat yksikössämme esillä ja niiden olemassaoloa osana asiakastyötä ja ajatteluamme pidetään arjen keskusteluissa yllä (olemmeko toimineet tämän mukaisesti)”

”Kävimme arvokeskustelun ennen kuin lähdimme mukaan toimintaan ja arvot ovat kulkeneet mukana. Tunnistettuja arvojamme ovat: lapsen suojelu, lapsen osallisuus, vanhempien ja läheisten osallisuus, voimavarakeskeisyys, kunnioittava ja arvostava kohtaaminen, avoimuus, ammatillisuus, usko muutokseen ja toivo”

7 POHDINTA

7.1 Opinnäytetyön eettisyys

Tässä tutkimuksessa eettisyyttä tarkastellaan hyvän tieteellisen käytännön lähtökohdista. Tutkimuksessa tulee vaalia rehellisyyttä, huolellisuutta sekä tarkkuutta (Varantola ym. 2012, 6). Tutkijan on hallittava oma vastuu opinnäytetyönprosessissa (Kettunen, Kärki, Näreaho & Päällysaho 2019, 5). Tutkimuksen aiheen valintaan käytettiin huolellisesti aikaa ja aihealuetta pohdittiin monesta erilaisesta näkökulmasta ja alustavasti kartoitettiin jo tehtyä tutkimustietoa. Yhteisenä yhdistävänä tekijöinä tutkijoille oli yhteinen ammattinimike ja samankaltainen työkuva, minkä pohjalta pohdintaa syntyi työntekijän näkökulmasta. Pian ajatukset käännettiin johtamiseen ja erityisesti esimiehen näkökulmaan. Valittu aihe ja näkökulma koettiin merkitykselliseksi ja tärkeäksi, sillä kyseistä aihetta ei ole tutkittu esimiesten näkökulmasta.

Tutkijalla tulee olla hallussaan käytetyt tutkimusmenetelmät (tutkimuslupa, tiedonhankintataidot, vastausten käsittely ja tallentaminen, oikea tutkimusmenetelmän valinta ja toteuttaminen) sekä kunnioitus jo olemassa olevaa tutkimustyötä kohtaan. Tutkimusorganisaatiota kohdellaan hyvin ja toimitaan tarkasti tietosuojaa koskevissa kysymyksissä. (Varantola ym. 2012, 6–8; Kettunen ym. 2019, 5.) Tutkimusmenetelmään perehtyminen aloitettiin ensimmäisten koulupäivien aikana. Toisella tutkijalla oli kokemusta kvalitatiivisesta tutkimusotteesta ja sen menetelmistä, mikä lisäsi uskallusta ryhtyä kvalitatiiviseen tutkimukseen, mutta kuitenkin se ei ollut itsestään selvyyttä, sillä tutkimusmenetelmää pohdittiin pitkään kohderyhmästä käsin. Osaamista lisättiin lukemalla tietoa tutkimusmenetelmästä sekä perehtyen erilaisiin luentoihin aiheesta. Lisäkannustusta ja varmistusta oikean menetelmän valintaan tutkijoille antoivat opinnäytetyön seminaarit sekä ohjaajat, opponentit sekä Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen lastensuojelun kehittämisspöytätyö.

Tutkimuksen tekemiseen käytettiin aikaa lukuisia tunteja ja viikonloppuja, mikä vahvistaa ja antaa tilaa huolelliselle ja tarkalle työskentelylle opinnäytetyön pro-

sessin eri etenemisen vaiheissa. Riittävä aika on mahdollistanut tutkijoille pysähtymisen opinnäytetyön tutkimuksen vaiheiden äärelle. Tutkimismenetelmien hallinta on vahvistunut ja syventynyt samalla.

Tutkittavien itsemääräämisoikeus tulee huomioida ja turvattava mahdollisuus vapaaehtoisuuteen, missä tahansa tutkimuksen vaiheessa (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 218–219). Kohderyhmä koostui usean kunnan lastensuojelun esimiehistä ja heidän esimiehistään. Anonymisyys turvattiin, eikä vastauksissa eritelty kuntakohtaisesti vastauksia. Jokaisessa kunnasta nimettiin yhteys henkilö, jonka kautta viestintä kulkeutui. Näin edelleen varmistettiin tiedonantajien anonymiteetti. Saatekirje oli laadittu huolellisesti ja siitä kävi ilmi tutkimuksen tarkoitus, tavoite, tutkimuskysymykset sekä tietosuojaseloste.

Tutkijat kunnioittivat kohdeorganisaatioita ja vaalivat tietosuojan toteutumista. Tässä tutkimuksessa myös huomioitiin EU:n yleinen tietosuoja-asetus (679/2016). Ennen tutkimuksen aloittamista, tutkimukselle haettiin tutkimuslupa, joita myönnettiin 17 kappaletta. Kohderyhmiltä kysyttiin toiveita, millaisessa muodossa tulokset toimitetaan. Tutkimukseen osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen ja tutkimukseen osallistumisen keskeyttäminen oli mahdollisista, missä tahansa tutkimuksen vaiheessa. Henkilötietoja ei käsitelty lainkaan. Kukaan vastaajista ei keskeyttänyt eikä pyytänyt, että vastaukset jätetään käyttämättä. Vastauksia saatiin 16 kappaletta, joten jostakin kunnasta, josta tutkimuslupa saatiin, ei vastauksia tullut. Tämä voidaan tulkita tutkimusprosessiin lähtemisestä kieltäytymisenä.

Tutkijoiden tulee kiinnittää erityistä huomiota tulosten esittelemiseen (Varantola ym. 2012, 6). Tutkimusluvassa on määriteltynä kohdeorganisaation toive, miten tulokset esitetään. Osa kohdeorganisaatioista toivoivat tulosten suullista esittämistä ja suurin osa toivoi opinnäytetyön kirjallisena. Tutkijat käyttivät aikaa siihen, että tulosten esittäminen sujuu selkeästi ja arvostavasti. Tulokset kattoivat pienen osan henkilöstöä, mutta antoivat arvokasta tietoa jo olemassa olevasta tiedosta ja vahvasti aikaisempia tutkimustuloksia.

Tutkimuksen anonymiteetti on tärkeässä asemassa tutkimusta tehtäessä. Tutkimustietojen kanssa on oltava tarkkana, eikä niihin saa päästä käsiksi ulkopuolinen henkilö. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 221.) Tutkijat tulostivat vastaukset anonyymisti ja hävittivät vastaukset asianmukaisesti analysoinnin jälkeen. Analysoinnin aikana vastauksia säilytettiin lukollisessa laatikossa, eikä niihin käsiksi päässyt kukaan ulkopuolinen. Tutkijat käyttivät omia henkilökohtaisia tietokoneita, missä oli tarkasti määriteltynä omat henkilökohtaiset salasanat ja ajan tasalla olevat tietoturvaohjelmat. Opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen, kaikki asiakirjat hävitetään turvallisesti, eikä niitä jätetty säilytettäväksi.

Eettisenä tarkasteluna voidaan pitää rehellistä ja avointa, toista kunnioittavaa ja arvostavaa suhtautumista toisen kirjoittamaan tekstiin. Tekstiä sovelletaan omin sanoin ja lähdeluettelo pidetään ajantasaisena ja tarkastellaan säännöllisin väliajoin. (Vilka 2020, 44–45.) Tiedonhaussa tutkijat kunnioittivat toisen kirjoittamia tekstejä ja lähestyivät niitä omin sanoin. Lähdeluettelo tarkastettiin useampaan kertaan ja lähteissä pyrittiin käyttämään ajankohtaista kirjallisuutta alle kymmenen vuotta vanhoja lähteitä ja tarvittaessa lähdeluettelosta poistettiin kriittisesti lähteitä pois. Tutkijoiden tiedonhaku- ja kirjoitustaidot sekä kirjoittamistaidot syventyivät, mikä lisäsi tiedon soveltamista omaan tutkimukseen. Tutkijat merkitsivät tarkasti kaikki käytetyt lähteet ja tekivät asianmukaiset viittaukset kunnioittaen lähdekirjallisuuden kirjoittajia.

Plagioinnissa toisen tekijän suoraa tekstiä käytetään ilman lähdeviittausta, mutta jos lainataan suoraan, on tekstissä käytettävä sitaatteja (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 224). Tutkijat kiinnittivät tähän erityisesti huomiota, eikä suoria lainauksia ole opinnäytetyössä kuin muutama ja ne ovat kirjoitettu oikeinkirjoituksen mukaisesti. Opinnäytetyö tarkastettiin vielä Turnitin-ohjelman kautta, missä prosenttiosuus jäi alle kahteen prosenttiin.

Tuloksia voidaan myös sepittää eli keksiä itse sekä kaunistella ja muuttaa saatuja tuloksia (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 225). Tässä tutkimuksessa vastaukset ovat esitetty juuri sellaisenaan kuin ne ovat ilmaistu ja kaikki vastaukset on huomioitu rehellisesti, ilman muuttamista. Myös kielteisiä asioita on kuvattu, ei vain positiivisia. Tutkijat tarkastelivat vastauksia avoimesti, rehellisesti ja

huolellisesti ilman omia ennakoasenteita. Hieman ristiriitaa aiheutti se, että toinen tutkijoista on saanut koulutuksen systeemisestä mallista ja sen myötä ajatus saattoi herkästi mennä edelle. Toisaalta, kun tutkija tämän tunnisti, oli hänen helppo siirtyä etäämmälle tutkimaan ilmiötä ja toisen tutkijan tuoda omaa näkökulmaa esille, kun systeemisestä mallista ei ollut aiempaa kokemusta, eikä tietoa. Ronkainen ym. (2014) vahvistavat, että aineistosta puhuttaessa, tutkijan on hyvä muistaa, että se on tutkimusaineistoa ja väline, millä tuotettua tietoa saadaan. On pystyttävä tarkastelemaan aineistoa avoimesti ja ilman omien näkökulmien tai kokemusten heijastamista tutkittavaan ilmiöön. Tutkijan on osattava perustella käyttämänsä luokittelun ja jäsennyksen vaiheet. (Ronkainen ym. 2014, 122.)

Eettisesti tutkimus prosessi on pitkäkestoinen projekti, mihin sisältyy erilaisia työskentelyvaiheita. Työskentely opetti myös itsensä johtamista, mitä pohjusti konkreettisesti laadittu aikataulusuunnitelma. Työskentelyyn liittyi omanlainen tunteiden vuoristorata. Välillä kirjoittaminen sujui helposti ja vaivatta, mutta välillä motivaatio kirjoittamiseen aleni. Tässä kohtaa kahden kesken tehty työskentely osoitti parhaat puolensa. Toisen tutkijan vertaistuki ja asioiden jakaminen helpotti prosessissa etenemistä sekä epävarmuuden sietämistä.

Kankkusen & Vehviläinen-Julkusen (2017, 225) mukaan tutkijoiden vähättelystä voidaan puhua, jos jompikumpi tutkijoista haluaa omia tulokset itselleen tai julkaisee ne omalla nimellään. Kyseistä ilmiötä, ei tämän opinnäytetyön tutkijoiden kesken tapahtunut ja tutkijoiden välillä vallitsi kunnioitus toista kohtaan. Työskentelyssä syntyi luottamus toiseen, mikä mahdollisti sen, että omia ajatuksia pystyi avoimesti tuomaan esille ja käymään ajatusten pohjalta rakentavaa keskustelua. Oma tuotettua tekstiä pystyi turvallisesti kyseenalaistamaan. Päällisin puolin tämä tutkimus sujui mutkattomasti ja hyvällä positiivisella asenteella sekä antoi kaupan päälle uuden ystävyysuhteen. Myös Vilka (2020) on kirjoittanut opinnäytetyön tekemiseen liittyvistä erilaisista koetuista tunteista työskentelyn aikana ja mainitsee tunteista muun muassa epävarmuuden, ahdistuksen, pelon, riittämättömyyden, riemun sekä oivaltamisen ilon. Tunteiden jakaminen sosiaalisesti tukee moniulotteista oppimista. (Vilka 2020, 53.)

7.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi voi olla haastavaa tutkittavien ilmiöiden ihmislähtöisyyden ja usein vahvasti kokemuksiin perustuvuuden vuoksi. Laadullisellekin tutkimukselle on kuitenkin laadittu erilaisia määrittelyitä luotettavuuteen liittyen. Luotettavuuden näkökulmasta laadullisen tutkimuksen on oltava uskottava eli aineiston analyysin on oltava avattuna niin selkeästi, että lukija pysyy käsittämään, kuinka luokittelut on tehty ja kuinka analysoinnin lopputulokseen on päästy. Toisena määrittelynä tutkimuksen on oltava siirrettävissä eli tutkimuksen kulku on avattu niin selkeästi, että joku toinen tutkija, toisessa ympäristössä pystyisi uusimaan tutkimuksen suunnilleen samankaltaisin lopputuloksin. Lisäksi määrittelyinä toimivat tutkimuksen riippumattomuus tutkijan omista käsityksistä ja tulkinnoista sekä vahvistettavuus eli tiedon löytyminen aiemmasta teoreettisesta tiedosta. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 197–198.)

Myös Vilkka (2015) puhuu laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta. Luotettavuuden osalta tutkijan oma rehellisyys on keskeistä, sillä tutkimuksen tulosten muodostumisessa on suuri merkitys tutkijan tekemillä valinnoilla ja ratkaisuilla. Tutkijan onkin kyettävä perustelemaan kaikki tekemänsä valinnat tutkimuksen edetessä ja tärkeää on pohtia valintoja jo valintojen teko hetkellä juuri luotettavuuden näkökulmasta. Luotettavuuden arviointia tehdään tutkimuksen edetessä siis koko ajan aina teoriasta aineiston analysoinnin kautta johtopäätöksien kirjoittamiseen. (Vilka 2015, 196–197.)

Tämän tutkimuksen tarkoitusta, tavoitetta ja tutkimuskysymyksiä pohdittiin pitkään ja niiden muotoilussa käytettiin hyödyksi ohjaavan opettajan tapaamisia sekä yhteisiä seminaareja. Eniten työtä aiheutti tutkimuskysymysten muotoilu laadulliseen tutkimukseen sopivaksi. Vilka (2015) kirjoittaa laadullisesta tutkimusprosessista, jonka pitkän keston aikana ja aineistoa kerätessä tutkimuksen tarkoitus saattaa muuttua ja tutkimustehtävät muotoutua uudelleen vastaamaan paremmin tutkittavaa aihetta. (Vilka 2015, 121). Tämä auttoi tutkijoita ymmärtämään, että pitkän prosessin aikana on hyväkin asia, jos tutkimuksen tarkoitus ja tehtävät muokkautuvat paremmin tutkimuksen tavoitteeseen sopiviksi.

Luotettavuuden arviointia jatkettiin teoriaosuutta kirjoittaessa. Lähteiden luotettavuutta arviointiin tarkkaa lähdekritiikkiä noudattaen. Lähteistä englanninkieliset tarkistettiin useaan kertaan ja muutoin lähteet käytiin läpi tarkasti. Tietohakuja ei tehty googlen kautta, vain pelkästään tietokannoista. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tähän tutkimukseen hyväksyttiin eri tieteenaloilta mukaan vain vertaisarvioituja tieteellisiä tutkimuksia, tutkimusartikkeleita, väitöskirjoja, pro graduja 10 vuoden aikajännteeltä paria poikkeusta lukuun ottamatta. Lisäksi teoretietoa sekä menetelmällisiin lähtökohtiin tietoa haettiin kirjoista ja kokoomateoksista. Tiedonhakuja tehtiin noin vuoden ajan ja sen avulla onnistuttiin saamaan teoretietoa myös uusimmista vuoden 2021 tutkimuksista. Tieteellisiä tutkimuksia ja artikkeleita tässä tutkimuksessa on lähteinä noin puolet.

Laadullisen tutkimuksen tekoon liittyy erilaisia haasteita ja päätöksentekoa. Haastekohtina voidaan pitää muun muassa tutkimuksen hahmottamista, aineiston keruuta ja aineiston käsittelyä. (Valli 2018, 211–212.) Tässä tutkimuksessa tutkimuksen hahmottamiseen ja kohderyhmän miettimiseen käytettiin kattavasti aikaa ja se tehtiin huolellisesti. Tutkimusta mietittiin monista eri näkökulmista ja sen tueksi etsittiin olemassa olevia tutkimuksia ja teoriaa. Aineiston keruu sekä käsittely alkoi hahmottamaan tutkijoille alkukartoituksen myötä.

Aineiston keruussa haasteeksi muodostui se, ettei valmista kohderyhmää ollut, vaan se jouduttiin kokoamaan ympäri Suomea. Tässä kohdassa tutkimusta pohdittiin, kuinka saataisi riittävän monta systeemisen mallin mukaisesti työskentelevää johtavaa sosiaalityöntekijää osallistumaan tutkimukseen. Tutkimusta aloitettaessa lähestyttiin 200 kuntaa tai kuntayhtymää, jolloin riskinä oli, että tutkimuksesta olisi tullut liian laaja ja siten ajallisesti mahdoton toteuttaa annetussa aikataulussa. Koska tutkimuslupia lopulta saatiin 17 kuntaan tai kuntayhtymään, ei tutkijoiden tarvinnut rajata yhtään osallistujaa pois. Tutkijat laativat tiiviin infokirjeen ja pitivät yhteyttä yhteistyöorganisaatioihin sähköpostitse sekä puhelimitse. Riskinä oli myös se, ettei kaikki lähestytyt organisaatiot saaneet tutkimussuunnitelmaa ollenkaan, sillä tutkijoilla saattoi olla väärä yhteystieto tai yhteystietoja ei löytynyt, jolloin sähköposti jäi lähettämättä. Tutkijat eivät myöskään pystyneet lähestymään systemaattisesti kaikkia Suomen kuntia tai kuntayhtymiä, sillä silloin riski siihen, että opinnäytetyöstä tulee liian laaja, olisi ollut liian suuri.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyy vahvasti niin sanottu puolueettomuusnäkökulma. Tämä on erityisen tärkeää silloin, jos tutkija tai tutkimusryhmän jäsen on osa sitä yhteisöä, jota tutkitaan. Tutkimuksen tekemiseen liittyy aina myös tutkijan oma arvomaailma ja tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkijat avaavat omaa arvomaailmaansa ja taustaansa, josta ovat tutkimuksen tekemiseen lähteneet. Tärkeää on tehdä näkyväksi juuri se, miten omat arvot ovat vaikuttaneet tutkimuksen etenemiseen. (Vilkkä 2015, 198.)

Toinen tutkijoista työskentelee lastensuojelun systeemisen mallin tiimissä. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut saatuihin vastauksiin, sillä kyseinen kunta ei osallistunut tutkimukseen. Lisäksi tutkija ei työskentele esimiehenä systeemisen mallin tiimissä. Tutkimuksen toteuttamisessa tutkijoille oli apua toisen tutkijan kokemuksesta työskennellä systeemisesti, sillä se auttoi hahmottamaan kokonaisuutta.

Aineiston keruussa pohdittiin erityisesti haastattelujen ja avoimen kyselylomakkeen väliltä, kumpi olisi parempi tähän tutkimukseen. Avoimeen kyselylomakkeeseen päädyttiin, sillä sen avulla oli mahdollista saada enemmän vastaajia eri puolilta Suomea. Lomakkeen avulla pystyttiin myös takaamaan paremmin tiedonantajien anonymiteetti sekä antamaan riittävästi aikaa ajatella vastauksia ja pohtia myös kritiikkiä liittyen systeemiseen malliin. Avointa kyselylomaketta muokattiin monesti ja kysymyksiä koottiin kattamaan systeemisen mallin johtamisen mahdollisimman monipuolisesti. Lopullinen kyselylomake oli hyvä ja sillä saatiin kattavasti vastauksia ja kuvauksia systeemisen mallin johtamisesta. Heikkoutena kyselylomakkeessa oli kysymys arvoista ja asenteista, siihen saatiin lähinnä lyhyitä lauseita tai sanoja.

Tutkijat perehtyivät sisällön analyysiin huolellisesti, sillä se oli melko lailla vieras tapa käsitellä aineistoa. Valli (2018) kirjoittaa sisällönanalyysistä, kuinka aineistoa ryhmitellään teeman mukaisesti ja poimitaan oleellinen kohta saaduista vastauksista. Näitä oleellisia kohtia löytyy eri puolilta vastauksista. Apuna voi käyttää aineiston koodaamisessa värikyniä. (Valli 2018, 219.) Näin ollen, vaikka seitsemän lomakkeen kysymystä tuntuivat runsaalta, niistä kaikista oli hyötyä tiedon keräämisessä ja ne tuottivat arvokasta tietoa. Tutkijat käyttivät myös värikynien värikoodausta hyödyksi. Näin välttyttiin sekaannuksilta.

Analysointivaiheessa aineisto tulee lukea useamman kerran läpi ja tehdä muistiinpanoja, joiden pohjalta tutkija pystyy esittämään tulkintansa (Valli 2018, 220). Tässä tutkimuksessa tutkijat kävivät aineiston läpi useamman kerran. Ensimmäisellä kerralla tutkijat sortuivat käyttämään sisällönanalyysimenetelmää väärin ja tekemään tulkintoja. Toisella kerralla tutkijat ymmärsivät sisällönanalyysimenetelmän ja onnistuimme siinä. Apuna toimi oli myös ohjaava opettaja. Omat muistiinpanot sekä päiväkirjan pitäminen tutkimuksen etenemisen eri vaiheissa syvensivät tutkittua aihetta ja toimivat apuna aineistoa koottaessa.

Tuloksia auki kirjoittaessa tutkijat käyttivät paljon suoria lainauksia, jotta vastaajien monet ajatukset saatiin näkyville ja luokittelun muodostuminen selkeäksi lukijalle. Haasteeksi muodostui lopulta vastausten laajuus ja suuri määrä, jolloin taulukoista tuli lopulta yli kymmensivuisia. Tämän vuoksi emme lisänneet taulukoita luokitteluista opinnäytetyön loppuun. Taulukoinnista on esimerkki luvussa 5.4. Esimerkkitaulukko lisää työn läpinäkyvyyttä ja siten luotettavuutta.

Tämän tutkimuksen tekeminen sujui prosessinomaisesti suunnitellussa aikataulussa pysyen. Työn tekemisestä parina oli tässä hyötyä. Alun haasteiden jälkeen aihe tuli tutkijoille tutuksi ja työ sujui ongelmitta. Prosessia helpotti myös ohjaavan opettajan ja opponenttien pysyminen samana. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on hyvä, että tutkimus tuli opponenteille tutuksi, jolloin työhön puuttuminen oli helpompaa. Luotettavuutta lisää myös se, että koko prosessin ajan tekijöitä on ollut kaksi ja sekä teoreettiset lähteet että aineiston keräämis- ja analysointivaiheet on tarkistettu aina kummankin tutkimuksen tekijän toimesta.

Prosessin aikana tutkijat pitivät noin kuukauden kesäloman, jonka aikana tutkijat saivat aineistoon ja koko työhön sopivasti etäisyyttä. Tämän tutkimuksen luotettavuutta lisää aineiston keruun laajuus. Vastaajat ovat eri puolilta Suomea, eivät vain yhdestä organisaatiosta, jolloin tuloksissa näkyy laajemmin kokemuksia systeemisen mallin johtamisesta sekä mallin tilanteesta tällä hetkellä, kun mallin rautumisesta Suomeen on kulunut muutamia vuosia. Nimetyt yhteyshenkilöt helpottivat yhteydenpitoa työelämätahoihin. Luotettavuuden kannalta etenkin aineistonkeruuvaiheessa oli hyvä, että avointen kyselylomakkeiden lähettämiseen ja

palautumiseen oli selkeä suora reitti ilman ylimääräistä pelkoa siitä, että vastaukset tai kyselyt häviävät matkalla tai jäävät palautumatta koska tiedonantajat eivät tiedä mihin tai mitä kautta vastaukset palautetaan.

7.3 Opinnäytetyön tulosten pohdinta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa lastensuojelussa käytössä olevan systeemisen mallin johtamista esimiesten näkökulmasta. Tutkimuskysymyksiä oli kaksi ja ne olivat: 1) Millaisena esimiehet kuvaavat lastensuojelun systeemisen mallin johtamisen ja 2) Mitkä ovat systeemisen mallin ominaisuudet johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen aineisto kerättiin kohdejoukolta avoimella kyselylomakkeella. Kohdejoukkona toimi lastensuojelun kuusitoista eri esimiestä sekä heidän esimiestään seitsemästätoista eri kunnasta tai kuntayhtymästä. Tulokset jaoteltiin tutkimuskysymysten mukaan pääluokkiin, yläluokkiin sekä alaluokkiin.

Tämän tutkimuksen ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta selkeiksi teemoiksi nousivat systeemisen mallin esimiehen erilaiset roolit, erityisesti käyttöönoton ja muutosjohtamisen rooli sekä monipuolisten johtamistaitojen hallinta. Toisen tutkimuskysymyksen osalta tuloksista esiin nousivat vahvasti systeemisen mallin hyvät ja huonot ominaisuudet, jotka jaoteltiin lukuihin systeemisen mallin heikoudet ja vahvuudet johtamisen näkökulmasta.

Tuloksissa korostui esimiehen moniroolisuus systeemisessä mallissa ja tutkimuksessa esimiehen erilaisia rooleja muodostui yhteensä 12. Alhasen ym. (2020) mukaan systeemisen mallin johtajan rooleja ovat systeemisen mallin käyttöönotto vaiheessa toimia uuden vision innostajana, rakenteiden suunnittelijana, muutoksen eteenpäin viejänä ja viestittäjänä sekä sisällönsaajana (Alhanen 2020, 10–11). Tässä tutkimuksessa rooleja ilmeni huomattavasti enemmän ja tutkijoita ylitti esimiehen suuri rooli systeemisen työskentelyn käytännöissä aina käyttöönottovaiheesta asiakastyöhön ja sen arviointiin. Tuloksista saa hyvän käsityksen myös eri roolien sisällöistä ja vaativuudesta, joita tutkijat eivät ole löytäneet aiemmista tutkimuksista.

Muissa tutkimuksissa esimerkiksi Colby Peters (2018) on nostanut esille kolme erilaista roolia sosiaalityön johtamisessa; näitä olivat hierarkkinen johtamisrooli, toinen rooli on viedä toimintaa ihmiskeskeisempään suuntaan kohti perheitä ja yhteisöä, kolmas rooli oli vahva tunnetyöskentely sekä tunnetaitojen osaaminen. (Peters 2018, 32.) Toisaalta muissa tutkimuksissa on noussut esiin esimiestyön kehittyminen osaksi moniammatillisia tiimejä ja tiimien johtamista muutostilanteissa. Lisäksi asiakkaiden vahvempi osallistaminen työskentelyyn on tullut osaksi johtamistyötä. (Booker 2012, 404.) Nämä roolit eivät varsinaisesti kuulu systeemiseen malliin, mutta etenkin tunnetyöskentelyn ja tunnetaitojen merkitys, perhekeskeisyys liittyvät vahvasti myös systeemisen mallin johtamiseen tämän tutkimuksen tulosten perusteella.

Erillisenä teemana haluamme nostaa esille systeemisen mallin käyttöönottovaiheen johtamisen. Käyttöönottovaiheen onnistuminen on olennainen osa työntekijöiden sitouttamisessa työskentelyyn. Myös Čížikiené ja Urmanavičius (2021) ovat tutkineet sosiaalipalveluiden menestyksestä johtamista. Tutkimuksen tuloksista nousi esille vastaajien kokemus, kuinka esimiehen on tärkeää sisäistää työtapa ja malli, jota ollaan johtamassa. Organisaation tuntemus sekä selkeä visio siitä mihin pyritään, auttaa esimiestä onnistumaan johtamisessa. Lisäksi tutkimus osoitti hyödylliseksi työntekijöiden osallistamisen mahdollisen muutoksen suunnitteluvaiheeseen sekä käyttöönoton prosessin suunnitteluun. (Čížikiené & Urmanavičius 2021, 238.) Myös tämän tutkimuksen tuloksista nousi esille, kuinka esimiehille on apua etenkin systeemisen mallin käyttöönottovaiheen johtamisessa syvästä osaamisesta systeemisestä mallista. Sekä mielessä selkeä visio ja suunta, mihin systeemistä mallia haluaa organisaatiossa viedä.

Tämän tutkimuksen tuloksista toisena suurena kokonaisuutena 1. tutkimuskysymyksen osalta muodostui monia taitoja vaativa johtaminen. Vaadittavia taitoja olivat esimerkiksi neuvottelutaitojen ja tunnetaitojen osaaminen, muutokseen sopeutuminen, tiimitaitojen hallitseminen, asiantuntijana toimiminen sekä resursseista huolehtiminen.

Systeemisen mallin johtaminen on monia taitoja vaativa tehtävä, missä ammatillinen kehittyminen ja kasvu mahdollistuu. Yliopettaja Hannele Laaksonen (2019) on todennut esimieheksi kasvamisen tapahtuvan läpi työuran. Tätä esimieheksi

kasvamista tukee organisaation taustan ja historian tunteminen. (Laaksonen 2019, 145–146.) Tämä on toiveita herättävä ajatus, ettei kaikkea näitä esimiestaitoja tarvitse hallita heti. Tärkeää olisi lähteä luomaan avointa ja kohtaavaa ilmapiiriä työyhteisössä ja sopeutua avoimesti uusiin työtapoihin ja muutoksiin. Myös Alhasen ym. (2020, 26) mukaan uusien taitojen oppiminen on edellytyksenä sille, että uusi, tässä tapauksessa systeemisen mallin mukainen työskentelyote hallitaan.

E erityisen tärkeää johtajan taidoissa ovat tunnetaitojen monipuolinen osaaminen. Baldschun ym. (2019) nostavat esille, että mitä paremmin esimies pystyy havainnoimaan tunteita, sitä paremmin hän pystyy havainnoimaan ympäristössä tapahtuvia muutoksia niin positiivisia kuin negatiivisia. Lastensuojelun sosiaalityöntekijöillä on suurempi riski henkiseen ahdistukseen ja korkeampaan uupumukseen kuin sosiaalityöntekijöillä lastensuojelun ulkopuolella. (Baldschun ym. 2019, 43, 54–55.) Muun muassa näistä syistä tunnetaitojen, niin omien kuin työyhteisön tunteiden tunnistaminen auttavat johtajaa edesauttamaan ja ylläpitämään työyhteisön hyvinvointia. Sosiaali- ja terveysalan lehtorit Pirkko Kivinen & Anne Silván (2019, 25) puhuvat turvallisen ja avoimen työympäristön luomisessa auttavan esimiehen lempeys ja empaattisuus, joiden avulla lisätään kaikkien kuulluksi tulemisen kokemuksia sekä luodaan ilmapiiri, missä epäkohdista voidaan turvallisesti puhua.

Ristiriitainen ja moniulotteinen sosiaalityön johtaminen tarvitsee rinnalleen laaja-alaista ajattelua, kapean ajattelutavan sijaan. Laaja-alaisessa ajattelussa korostuvat inhimillinen, struktuurinen, kulttuurinen, refleктоiva, luova ja eettinen suhtautumistapa, mitä pitäisi toteuttaa kaikilla organisaatiotasoilla. Laaja-alaisella tarkastelulla on merkitystä esimiesten tehokkuuteen, positiiviseen vastuun kantamiseen sekä johtamisen hallintaan, kun johtamista tarkastellaan monipuolisesti. (Ruch 2012, 1329.) Samansuuntaisia tuloksia saatiin tästä tutkimuksesta, että oman ajattelutavan muokkaamisella kohti systeemistä ajattelua johtaminen koettiin helpommaksi.

Lastensuojelutyö vaatii johtajaltaan päätöksentekokyvyn lisäksi kykyä sietää painetta vaikeissa ja muuttuvissa tilanteissa. Lisäksi lastensuojelun esimiehiltä odotetaan hallinnollisia taitoja sekä taitoa olla joustavia ja mukautuvia, mutta myös

puhetta johtavia ja asioita eteenpäin vieviä. (Booker 2012, 404.) Myös tässä tutkimuksessa todettiin muutosjohtamisen osaamisen ja paineen sietämisen olevan avuksi systeemisen mallin johtamisessa. Tutkijat jäivät pohtimaan tuloksista nousseita esimiehen ominaisuuksia, joista on hyötyä systeemisen mallin johtamiseen. Tutkijat nostavat tuloksista keskeisimpinä esimiehen ominaisuuksina avoimuuden, muutoksiin sopeutumisen sekä tunneälykkyyden. Tämän tutkimuksen tuloksista nousi vahvasti esiin myös systeemisen mallin mukaiseen työskentelyyn kuuluvat arvot. Tämä oli tutkijoille positiivinen havainto, sillä kunnossa oleva arvopohja on avainasemassa, kun systeemistä työtä lähdetään tekemään.

Käytännön monipuolinen johtaminen nousi esille tämän tutkimuksen kolmantena isona kokonaisuutena liittyen tutkimuskysymykseen 1. Tärkeiksi käytännön näkökulmiksi vastauksista nousivat muuttuva työnkuva, muuttuva työajan resurssointi, monipuolinen kehittyminen, myönteisenä tai haastavana koettu johtaminen, positiivisten asenteiden kohtaaminen sekä muutosvastarinnan kohtaaminen johtamisessa.

Systeemisen mallin mukanaan tuomassa muutoksessa nousi esille ristiriitaisuutta. Tämä on selitettävissä sillä, että osassa organisaatioista oli jo käytössä samankaltaisia työtapoja kuin systeemisessä mallissa, eikä se heijastunut olemassa olevaan työnkuvaan. Alhasen (2019) mukaan organisaation rakenteilla on suuri merkitys, millä ohjataan henkilöstön työntekeä. Toimintatapoja ovat esimerkiksi kokous, selkeät roolit, kirjaamiset sekä päätöksentekotavat. Esimiehen on tunnettava jo olemassa olevat rakenteet ja tunnistaa ne, mitkä eivät tue systeemisen mallin toimintatapaa ja rakentaa ne sopiviksi. (Alhanen ym. 2020, 30–31.) Tämän tutkimuksen tuloksissa esiintyi esimiesten työnkuvien sekä rakenteiden rakentamista systeemistä mallia tukevaksi ja osassa esimerkiksi perheterapeutti tai viikkotiimi kuului vakiintuneisiin toimintatapoihin. Organisaation tuki, niin resurssointiin kuin työajan uudelleen järjestelyyn koettiin vahvana tukevana elementtinä.

Lisäksi systeemisen mallin mukainen työskentely pitää sisällään vahvasti moniammatillisen tiimityöskentelyn, jolloin mahdollistuu toisilta oppiminen ja ammatillinen kehittyminen myös epäonnistumisten kautta (Fagerström 2016, 20; Niira-

nen 2017, 140). Myös tämän tutkimuksen tulokset osoittavat systeemiseen työskentelyyn toimivuuden moniammatillisuuden ja tiimityöskentelyyn osalta. Ammatillinen monipuolinen kehittyminen koettiin positiivisena lisänä systeemisen mallin käytännön johtamistyössä.

Tutkimuksen mukaan työyhteisössä nousivat esille erilaisia tunneskaaloja, kuten riemua, ylpeyttä, onnistumista sekä stressiä ja ylikuormittuneisuutta. Järvilehto (2015, 174–175) puhuu työn mielekkyydestä ja siihen liittyvistä positiivisista tunteista. Kun taas Hechanova ym. (2018, 915) puhuvat negatiivisista tunteista, kuten epäusko, viha ja ylimääräinen stressi. Tässäkin tutkimuksessa systeeminen malli nostatti vastaajissa sekä vastaajien kokemana työntekijöiltään sekä negatiivisia että positiivisia tunteita.

Toisen tutkimuskysymyksen näkökulmasta systeemisen mallin ominaisuuksiksi nousi keskeisinä tuloksina heikkouksia ja vahvuuksia liittyen systeemiseen malliin johtamisen näkökulmasta. Heikkouksien osalta esiin nousivat toisaalta myös moniammatillisessa tiimissä toimimisen haasteet, toimimattomat systeemisen mallin rakenteet sekä haasteelliset työyhteisön kokemukset.

Uusitalo (2015) on tutkinut lastensuojelun ja lastenpsykiatrian yhteistyötä. Yhteistyötä tulisi lisätä ja vahvistaa. Tärkeää olisi tutustua yhteistyökumppaneihin ja pitää säännöllistä keskustelua yllä. Yleisesti palveluja tulisi kehittää, että hyvä yhteistyö mahdollistuisi ja se näyttäytyisi tärkeänä. (Uusitalo 2015, 2, 93.) Tässä tutkimuksessa erityisesti yhteistyö oman organisaation ulkopuolisten tahojen kanssa koettiin myös haastavaksi ja yhteistyön kehittäminen tarpeelliseksi. Myös tutkijoiden kokemuksen mukaan yhteistyö saattaa eri organisaatioiden välillä olla takkuista esimerkiksi eri potilastietojärjestelmien ja kiireen vuoksi.

Tässä tutkimuksessa systeemisen mallin heikkoutena koettiin rakenteiden puutteellisuus organisaatiossa. Muutos heikensi työyhteisöjen ilmapiiriä. Muissa tutkimuksissa on todettu organisaation ilmapiirin olevan suurena vaikuttavana tekijänä työntekijöiden ja esimiesten työssä kokemaan stressiin. Muita työstressin kokemiseen vaikuttavia tekijöitä on todettu olevan suurien asiakasmäärien sekä asiakkaiden rajujen tilanteiden näkemisen päivittäisessä työssä. (Blome & Steib

2014, 183.) Asiaksmäärät koettiin liian suuriksi myös tämän tutkimuksen tulosten mukaan, tällöin systeemisen mallin toteuttamista ei koettu mahdolliseksi.

Sen sijaan systeemisen mallin vahvuuksina esiin nousi esimiesten näkökulmasta systeemisen mallin mukanaan tuoma varhainen puuttuminen johtamisessa, lisääntynyt perhekeskeisyys ja perheterapeuttinen työote. Malli nähtiin työntekijöitä hyödyttävänä sekä työn laatua ja eettisyyttä vahvistavana. Alho, Rasa & Vuolukka (2018) nostavat esille, että työyhteisössä tulee olla hyvä arvopohja sille, miten perheterapeuttista työtettä apuna käyttävä lastensuojelutyö toteutuu. Tutkijat ovat esittäneet oletuksen, missä perheterapeuttisen systeemisen työtteen avulla voidaan auttaa haastavien moniongelmaisuuksien ratkaisemisessa sekä kohentaa työssäjaksamista positiivisessa mielessä. Lisäksi tarvitaan vahvaa osaamista lastensuojelun perus- ja täydennyskoulutukseen, työnohjauksen ja esimiestyön kehittämiseen sekä luotettavaan tutkimustyöhön. Lisäksi lisäosaamista saataisiin psykiatrisen osaamisen kautta esimerkiksi erikoissairaanhoidosta lasten- ja nuorten psykiatriasta sekä sosiaalityöntekijöiden terapiaopintojen kautta, sillä kaikesta terapeuttisesta osaamisesta on hyötyä. (Alho ym. 2018, 86, 91.) Tämä seikka nousi myös tämän tutkimuksen tuloksista esille ja se nähtiin edellytyksenä työskentelyn toteutumiselle.

Čižikienė ja Urmanavičius (2021) toteavat tutkimuksensa johtopäätöksissä tasa-vertaisen johtamistyylin rohkaisevan työntekijöitä tiimityöhön ja yhteistyöhön verkostojen ja asiakkaiden kanssa. Se myös auttaa työntekijöitä sekä asiakkaita osallistumaan päätöksen tekoon sekä palveluiden kehittämiseen. (Čižikienė & Urmanavičius 2021, 241.) Myös tämän tutkimuksen tulokset osoittivat tärkeäksi asiakkaiden ja työntekijöiden rohkaisemisen ja osallistamisen aktiivisesti työskentelyyn ja kehittämiseen.

Lisäksi tämän tutkimuksen tulosten perusteella systeemisen mallin hyötyinä nähtiin työkalujen lisääntyminen arkityöhön sekä työn laadun paraneminen systeemisen mallin mukaisen työskentelyn myötä. Systeeminen malli tuo johtamiseen uusina elementteinä korostuneen verkostotyön, systeemiset käytännöt, kuten viikkotiimin ja perhekeskeisemmän näkökulman. Aaltio ja Isokuorti (2019a) osoittivat tutkimuksensa tuloksilla sen, että nimenomaan viikkotiimi ja perheterapeuttinen työskentely koettiin parantavan hyvinvointia työssä, jopa työuupumuksen

lievästä vaiheesta pystyttiin toipumaan aiempaa helpommin systeemisen mallin työskentelyn myötä. Vaikkakin toisaalta systeemisen mallin käyttöönotto koettiin myös kuormittavana. (Aaltio & Isokuorti 2019a, 148–149.)

Mallin juurruttaminen arkityöhön vaatii koko organisaation tuen sekä johtajilta paljon omaa motivaatiota ja osaamista, mutta tämän tutkimuksen tulosten perusteella systeeminen malli nähtiin kaiken vaivan arvoiseksi. Täytyy kuitenkin muistaa, että systeemisen mallin omaksuminen työtavaksi on pitkä prosessi ja vie täydellisesti toimiakseen useita vuosia. Tämä vaatii johtajalta pitkäjänteisyyttä, mutta antaa samalla hyvin tilaa kehittyä johtamistaidoissa. Kaiken kaikkiaan systeeminen malli tarjoaa laadukkaan ja monia hyviä arvoja korostavan työtavan lastensuojelun työkentälle. Johtajuuteen se antaa uusia vivahteita ja sävyjä ja pystyy parhaimmillaan tarjoamaan erään vastaajan kokemuksen mukaan parhaimman työtavan ikinä.

7.4 Kehitysehdotukset ja jatkotutkimusaiheet

Kehittämisehdotuksiin liittyen avoin kyselylomake sisälsi tehtävän, jossa pyydettiin antamaan neuvoja systeemiseen malliin mukaan lähtevälle esimiehelle. Osittain nämä aineistosta nousseet ajatukset on esitetty tulokset osiossa, mutta tässä luvussa käydään vielä läpi aineistosta nousseita kehittämissuhteita sekä tutkijoiden omia kehitysehdotuksia sekä jatkotutkimusaiheita. Selkeästi esille nousee kaksi erilaista näkökulmaa, toinen systeemisen mallin konkreettiseen käytännön työhön ja toinen liittyen perheiden osallistamiseen ja vaikuttavuuden arviointiin.

Systeeminen malli on kohtalaisen uusi työskentelymuoto Suomessa ja siksi on tärkeää, että resurssit mallin mukaiseen työskentelyyn saadaan kuntoon. Mallin käyttöönotto kuvautui tässä tutkimuksessa vaativana ja melko sekavanakin kokonaisuutena. Olisikin hyvä, että käyttöönotolle olisi selkeä vaiheistettu ohjeistus sekä tuki ja työnohjaus esimerkiksi Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen taholta. Tämä ulkopuolinen tuki auttaisi systeemistä mallia myös juurtumaan käyttöön paremmin. Toisaalta systeemisen mallin käyttöönottoaiheessa voisi olla hyväksi,

jos jostakin toisesta organisaatiosta saataisiin työntekijä opastamaan mallin käyttöönottoa käytännössä. Tämä voisi toimia esimerkiksi työkierto periaatteella.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että systeemisen mallin johtaminen on vaativaa työtä. Näin ollen olisikin tärkeää, että systeemiseen malliin ja sen johtamiseen liittyen järjestettäisi enemmän koulutusta painopisteenä muutosjohtaminen, tunnetaidot sekä tiimityöskentely. Koulutuksen olisi hyvä olla pitkäjänteistä ja nimennomaan esimiehille kohdennettua. Tutkijoille heräsi myös ajatus siitä, että systeemisen mallin toimintaperiaatteet ja vuorovaikutustaidot tulisi sisällyttää sosiaalityöntekijöiden peruskoulutukseen, mutta myöskin yhteistyökumppaneina toimivien ammattilaisten koulutukseen moniammatillisen verkostotyön parantamiseksi.

Verkostoitumista ja verkostojen tietoisuuden lisäämistä systeemisestä mallista toivottiin tämän tutkimuksen tulosten perusteella. Yhteistyö yli sektorirajojen nähtiin tärkeänä ja edellytyksenä systeemisen mallin muutoksen aikaansaamisessa. SOTE-uudistus tuo mukanaan sosiaali- ja terveystalouden rakenteiden muutoksia, jolloin voisi olla paremmin mahdollista työskennellä yhteistyössä myös yli sektorirajojen. Toisaalta yhteistyöverkostot tarvitsisivat koulutusta ja sitä kautta tiedon lisääntymistä systeemisen mallin periaatteista. Verkostojen kutsuminen vapaamuotoisemminkin tiimeissä voisi olla reitti yhteistyön vahvistamiseen.

Esimiehet kaipasivat myös työnohjauksellisia taitoja itselleen, mitä kautta työntekijöitä pystyisi tukemaan mallin käyttöönotossa. Tämä saikin pohtimaan, onko esimiehillä omaa työnohjausta tarpeeksi järjestettynä. Esimiehiä voisi työnohjata oman organisaation ulkopuolistenkin systeemisen mallin esimiesten kanssa kootusti, jolloin myös esimiehet saisi kollegiaalista tukea ja heidän olisi mahdollista verkostoitua muiden systeemisen mallin mukaan työskentelevien esimiesten kanssa. Lisäksi tämän tutkimuksen aineistosta tuli esille toive systeemisen työskentelyn ylläpitoon keskustelujen avulla. Olisikin hyvä, jos esimerkiksi puolivuositain olisi jonkin tahon järjestämä kokoontuminen, seminaari tai webinaari, jossa ammattilaiset voisivat vaihtaa ajatuksia ja kuulumisia systeemisestä mallista ja sen käytöstä kuntatasolla. Tärkeää olisikin kuulla erilaisia luentoja systeemisen mallin kehittymisestä kansallisella ja kansainvälisellä tasolla, sillä työtapoja on kehitetty useita, jotka jäävät liian usein pelkän oman työyhteisön käyttöön.

Systeemisessä mallin melko jäykkiä ja tarkoin määriteltyjä rakenteita ja osa-alueita voidaan pitää vaivalloisena, koska systeeminen malli tarvitsee jokaisen osa-alueen toteutuakseen. Systeemisessä mallissa on kuitenkin monia ominaisuuksia, joita pitäisi rohkaista ottamaan pienin askelin käyttöön soveltaen, vaikkei mallia kokonaisuudessaan pystyittäisi toteuttamaan esimerkiksi resurssipulan vuoksi. Esimerkkinä perhekeskeisyys on ollut tärkeä lähtökohta lastensuojelun työskentelyssä kautta aikojen, mutta edelleenkin perheiden osallistamista aktiivisesti tulisi hyödyntää entistä enemmän. Tämä mahdollistuisi nykytekniikan avulla vaivattomasti. Ehdottomasti asiakkaat tulisi saada osallistumaan avoimesti kirjaamiskäytäntöön reaaliajassa, mikä takaisi työskentelyn läpinäkyvyyden. Ehdotuksena käytäntöön systeemiseen malliin voisikin kehittää esimerkiksi oman sähköisen työvälineen, minkä kautta perheet pysyisivät itse aktiivisena osallistujana osallistumaan ja mahdollistamaan omaa perheen muutosta. Esimiehen rooli uuden työvälineen käyttöönotossa nousee tällöin keskeiseksi.

Muutos ja käyttöönotto vaativat resursseja ja rakenteiden muutoksia läpi organisaation ja näin ollen muutokseen tarvitaan mukaan myös organisaation ylin johto. Systeemisen mallin hyödyt tulisi voida osoittaa kokonaisvaltaisesti kannattavuuden ja talouden näkökulmasta. Tätä vaikeuttaa se, ettei työskentelyn vaikuttavuuden arviointiin ole Suomessa käytössä yhtenäisiä mittaristoja kaikille toimijoille. Tutkijat ehdottavat jatkotutkimusaiheeksi yhtenäisen arviointimenetelmän kehittämisen, joka kattaisi vaikuttavuuden, kannattavuuden ja talouden näkökulman korostaen perheen kokonaisvaltaista tilanteen paranemista.

Tässä tutkimuksessa aineistossa korostui esimiesten kokema käyttöönottovaiheen vaativuus. Toisena jatkotutkimusaiheena olisikin mielenkiintoista seurata esimiesten johtamiskokemuksia, kun käyttöönotto- ja muutosvaiheesta on siirrytty systeemisen mallin ylläpito- ja kehittämisvaiheeseen. Millaisia vakiintuneita käytäntöjä systeeminen malli on tuonut työyhteisöön ja millaisena esimiehet tässä vakiintuneemmassa vaiheessa johtamisen kokevat.

Lopuksi olemme laatineet tutkimuksesta esille nousseiden tulosten perusteella esimiesten käyttöön suunnatun tuotoksen, millaiset esimiehen taidot tukevat systeemisen mallin johtamista. Tuotos on esillä liitteessä 3 (LIITE 3).

LÄHTEET

- Aaltio, E. & Isokuortti, N. 2019a. Systeemisen lastensuojelun toimintamallin pilotointi. Valtakunnallinen arviointi. Raportti 3/2019. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Luettu 13.5.2021. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137709/URN_ISBN_978-952-343-289-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Aaltio, E. & Isokuortti, N. 2019b. Systeemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementit. Kuvaus asiakastason ydinelementeistä, tavoitteista ja toimintamekanismeista. Työpaperi 33/2019. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Luettu 13.5.2021. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138967/Ty%c3%b6paperi%2033%20Systeemisen%20lastensuojelun%20toimintamallin%20ydinelementit%20Aaltio%20ja%20Isokuortti_VALMIS.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Alhanen, K. 2014. Vaarantunut suojeluvalta. Tutkimus lastensuojelujärjestelmän uhkatekijöistä. Raportti 24/2014. Tampere: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Luettu 13.6.2021. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116722/URN_ISBN_978-952-302-278-2.pdf?sequence=1
- Alhanen, K., Lavila, P., Kangas, M., Lamppula, T. & Petrelius, P. 2020. Systeemisen muutoksen johtaminen lastensuojelussa. Opas esimiehille ja johtajille. Opas 45/2019. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.
- Alho, S., Rasa, M. & Vuolukka, K. 2019 Perheterapian ja sosiaalityön yhteiset juuret sekä suhdeperustaisen systeemisen lastensuojelutyön kehittäminen. Teoksessa Petrelius, P. & Eriksson, P. (toim.) Uudistuva lastensuojelu -kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa. Työpaperi 32/2018. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.
- Baldschun, A., Hämäläinen, J., Töttö, P., Rantonen, O. & Salo, P. 2019. Job-strain and well-being among Finnish social workers: Exploring the differences in occupational well-being between child protection social workers and social workers without duties in child protection. *European Journal of Social Work*. Vol:22. No:1. 43–58. Luettu 27.9.2021. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www-tandfonline-com.libproxy.tuni.fi/doi/epub/10.1080/13691457.2017.1357025?needAccess=true>
- Blome, W. W., & Steib, S. D. 2014. The organizational structure of child welfare: Staff are working hard, but it is hardly working. *Children and Youth Services Review* 44 (9), 181–188. Luettu 1.10.2021. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www-sciencedirect-com.libproxy.tuni.fi/science/article/pii/S0190740914002291?via%3Dihub>
- Booker, R. 2012. Leadership in children`s services. *Children & Society* 2012 (26), 394–405. Luettu 16.9.2021. Vaatii käyttöoikeuden. <https://onlinelibrary-wiley-com.libproxy.tuni.fi/doi/epdf/10.1111/j.1099-0860.2011.00355.x>

Čižikienė, J. & Urmanavičius, J. 2021. The Expression of Managerial Leadership in Social Service Organizations. SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION. Proceedings of the International Scientific Conference. Volume VI, May 28th-29th. 231–244. Luettu 13.8.2021. <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/17614/95667919.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Coolican, H. (2018). Research methods and statistics in psychology. 7th Edition. Hodder. Taylor & Francis Group.

Cross, S., Hubbard, A. & Munro, E. 2010. Reclaiming social work. London borough of Hackney Children and Young People's Services. The London school of economics and political science. Luettu 18.3.2021. <https://secure.toolkit-files.co.uk/clients/28663/sitedata/files/Eileen-Munro.pdf>

Fagerström, K. 2016. Ihmissuhteita rakentava ja ylläpitävä lastensuojelutyö. Hackneyn malli ja systeeminen käytäntö lastensuojelutyössä. Työpaperi 42/2016. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Luettu 13.5.2021. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131498/URN_ISBN_978-952-302-778-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Flink, N. & Aaltio, E. 2020. Hyvinvoinnin ja muutoksen mittarit systeemissä lastensuojelussa. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Työpaperi 11/2020. Luettu 19.9.2021. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/139299/URN_ISBN_978-952-343-473-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Forrester, D., Westlake, D., McCann, M., Thurnham, A., Shefer, G., Glynn, G. & Killian, M. 2013. Reclaiming Social Work? An Evaluation of Systemic Units as an Approach to Delivering Children's Services. Tilda Goldberg Centre for Social Work and Social Care. Luettu 7.5.2021. <https://core.ac.uk/download/pdf/30322069.pdf>

Forsell, M, Kuoppala, T. & Säkkinen, S. 2020. Lastensuojelu 2019. Lastensuojeluilmoitusten määrä on kaksinkertaistunut kymmenessä vuodessa. Tilastoraportti 28/2020. Julkaistu 1.7.2020. Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos. Luettu 18.3.2021. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140215/Tr28_20.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Forsell, M, Kuoppala, T. & Säkkinen, S. 2021. Lastensuojelu 2020. Koronavuosi ei korostunut lastensuojelun tilastoissa- vaikutusten odotetaan näkyvän viiveellä. Tilastoraportti 19/2021. Julkaistu 7.6.2021. Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos. Luettu 3.8.2021. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/142676/tr19.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Goodman, S. & Trowler, I. 2012. Social Work Reclaimed – Innovative Frameworks for Child and Family Social Work Practice. London: Jessica Kingsley publishers.

Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi sosiaalihuollon ammattihenkilöistä ja Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirastosta annetun lain muuttamisesta. HE 354/2014. Helsinki. Luettu 20.11.2020. https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/he_354+2014.pdf

Hechanova, R.M., Caringal-Go, J.F. & Magsaysay, J.F. 2018. Implicit change leadership, change management, and affective commitment to change: Comparing academic institutions vs business enterprises. *Leadership & Organization Development Journal*; Bradford Vol. 39, Iss. 7, 914–925. Luettu 25.8.2021. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www-emerald-com.libproxy.tuni.fi/insight/content/doi/10.1108/LODJ-01-2018-0013/full/pdf>

Heikkinen, A. 2020. Sosiaalityön ammatillinen johtaminen. Kolumni. Sosiaalityön tutkimuksen seura. Julkaistu 26.3.2020. Luettu 20.11.2020. <http://www.sosiaalityontutkimuksenseura.fi/Ajankohtaista?id=145>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hoffrén, M. 2019. Vaieta vai vastustaa? Tuhoava johtaminen vastavuoroisena johtamisprosessina. *Terveyshallintotiede*. Itä-Suomen yliopisto. Väitöskirja.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tallinna: Vastapaino.

Jauhiainen, T. 2013. Lastensuojelun avohuolto- uhka vai mahdollisuus. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Sosiaalipolitiikka. Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Järvilehto, L. 2015. Kohti kutsumustyötä ja joukkokokoistavaa yhteiskuntaa. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.) Positiivisen psykologian voima. 2.painos. Juva: PS-kustannus.

Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen. 2017. Tutkimus hoitotieteessä. 3.–5. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kaltainen, J. 2018. Työntekijöiden kokemuksista organisaatiomuutoksissa- oikeudenmukaisuus, luottamus, kognitiiviset pärjäämisarvot ja työn imu. *Psykologia* 54 (01).2019. Luettu 4.8.2021. Vaatii käyttöoikeuden. <https://elektra-helsinki.fi.libproxy.tuni.fi/se/p/0355-1067/54/1/tyonteki.pdf>

Kettunen, J., Kärki, A., Näreaho, S. & Päällysaho, S. 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Julkaistu 19.12.2019. Tulostettu 12.10.2021. Vaatii käyttöoikeuden.

Khalili, A. 2012. The Role of Emotional Intelligence in the Workplace: A Literature Review. *International Journal of Management*; Poole Vol. 29, Iss. 3, 355-370. Luettu 18.5.2021. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.proquest.com/docview/1040715974/fulltextPDF/910E165847FE45D1PQ/1?accountid=14242>

Kivinen, P. & Silván A. 2019. Ole läsnä, kuuntele ja keskustele. Teoksessa Laaksonen, H. & Salin, S. (toim.) Iloa ja intoa johtamiseen: käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön. Espoo: Oppian.

- Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. Ikku-noita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Koikkalainen, M. 2020. Lastensuojelun systeemisen toimintamallin käyttöönotto. Työntekijöiden näkökulma toimintamallin käyttöönottoon ja sitä edistäviin sekä estäviin tekijöihin. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutus-ohjelma. Savonia Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutok-sessa. Kasvatustieteiden laitos. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tampereen yli-opisto. Väitöskirja.
- Korunka, C., Kubicek, B., Paškvan, M. & Ulferts, H. 2015. Changes in work in-tensification and intensified learning: challenge on hindrance demands? Journal of managerial psychology. Vol. 30 No. 7, 786–797. Luettu 10.5.2021. Vaatii käyt-töoikeuden. <https://www-emerald-com.libproxy.tuni.fi/insight/content/doi/10.1108/JMP-02-2013-0065/full/pdf>
- Köhler, H., Vuorinen, V. & Rautava, P. 2020. Viestiikö johto vaikuttavasti? Lääkä-rilehti. Työssä 23/2020. 1454–1455. Luettu 30.5.2021. <https://www-laakarilehti-fi.libproxy.tuni.fi/tyossa/viestiiko-johto-vaikuttavasti>
- Laaksonen, H. 2019. Esimieheksi kasvaminen. Teoksessa Laaksonen H. & Salin S. (toim.) Iloa ja intoa johtamiseen: käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esi-miestyöhön. 145–152. Espoo: Oppian.
- Lahtinen, P., Männistö, L & Raivio, M. 2017. Kohti suomalaista systeemistä las-tensuojelun toimintamallia. Keskeisiä periaatteita ja reunaehtoja. Työpaperi 7/2017. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Luettu 14.5.2021. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132169/TY%c3%962017_7_Kohti%20suomalaista_040417.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 26.6.2015/817.
- Lastensuojelulaki 13.4.2007/417.
- Lunenburg, F.C. 2011. Emotional Intelligence in the Workplace: Application to Leadership. International Journal of Management, Business and Administration. Vol: 14, no: 1. Sam Houston State University. Luettu 1.9.2021. <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C.%20Emotional%20Intelligence%20IJ-MBS%20V4%20N1%202011.pdf>
- McDermott, F. & Bawden, G. 2017. New ways of seeing Health social work lead-ership and research capacity building. Social Work in Health Care. Vol. 56 No 10. 897–913. Luettu 6.9.2021. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www-tandfonline-com.libproxy.tuni.fi/doi/full/10.1080/00981389.2017.1367349>
- Murtonen, M. & Tyrväinen, M. 2020. ”Se vapauttaa ajattelee...”Systeeminen malli lapsi- ja perhesosiaalityössä. Sosionomikoulutus. Hämeenlinnan ammattikor-keakoulu. Opinnäytetyö.

Moutousi, O. & May, D. 2018. How Change-related Unethical Leadership Triggers Follower Resistance to Change: A Theoretical Account and Conceptual Model. *Journal of Change Management* 18 (2), 142–161. Luettu 21.5.2021. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.tandfonline-com.libproxy.tuni.fi/doi/pdf/10.1080/14697017.2018.1446695?needAccess=true>

Myllymäki, E. 2018. Miten perhetyö uudistuu – vahvan perhetyön malli tulevaisuuden visiona. Teoksessa Petrelius, P. & Eriksson, P. (toim.) *Uudistava lastensuojelu – kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa*. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Luettu 1.6.2021. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137112/URN_ISBN_978-952-343-208-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Niiranen, V. 2017. Moniammatillisten verkostojen johtaminen. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Peters, C. S. 2018. Defining social work leadership: a theoretical and conceptual review and analysis. *Journal of Social Work Practice*. Vol:32. No: 1.31-44. Luettu 6.9.2021. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.tandfonline-com.libproxy.tuni.fi/doi/pdf/10.1080/02650533.2017.1300877?needAccess=true>

Petrelius, P. & Eriksson, P. (toim.) 2018. *Uudistuva lastensuojelu. Kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa*. Työpaperi 32/2018. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Luettu 1.9.2021. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137112/URN_ISBN_978-952-343-208-6.pdf

Petrelius, P. & Uutela, A. 2020. Systeemisen lastensuojelun toimintamallin käyttöönotto ja juurruttaminen. Konsultoivien sosiaalityöntekijöiden kokemuksia. Työpaperi 24/2020. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Luettu 11.7.2021. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/139986/TYO24_2020%20s.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Petrelius, P., Yliruka, L. & Miettunen, N. (toim.) 2021. *Systeemisiä kokeiluja – kohti jatkuvaa yhdessä oppimista*. Työpaperi 7/2021. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Luettu 30.8.2021. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/141017/URN_ISBN_978-952-343-628-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Tallinna: Gaudeamus.

Ranta, R. 2020. *Ryhmätahto- ja dialoginen johtaminen organisaatioiden kehittämisessä*. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.

Ravanfar, M.M. 2015. Analyzing Organizational Structure Based on 7s Model of McKinsey. *Global Journal of Management and Business Research: An Administration and Management*. Volume 1 Issue 10 Version 1.0. Global Journals Inc. (USA). Luettu 1.8.2021. <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/1792>

Reshma & Tabassum, S. 2017. Impact of Emotional Intelligence at Workplace – A Study of Warangal. *Journal of Strategic Human Resource Management*; New Delhi Vol. 6, Iss. 3, (2017): 34-39. Luettu 29.8.2021. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.proquest.com/docview/2024149304?accountid=14242&pq-origsite=primo>

Rissanen, S. & Hujala, A. 2017. Sosiaali- ja terveyspalvelujen johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) 2017. *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. 3. uudistettu painos. Sanoma Pro. Helsinki.

Rix, Juliet. 2011. How Hackney reclaimed child protection social work. *The Guardian*. Julkaistu 8.11.2011 Luettu 31.1.2021 <https://www.theguardian.com/society/2011/nov/08/reclaiming-social-work-hackney-breakaway-success>

Ronkainen, S., Pehkonen, S., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2014. Tutkimuksen voimasanat. 1.–3. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Ruch, G. 2012. Where have all the feelings gone? Developing reflective and relationship-based management in child-care social work. *British Journal of Social Work* 2012 (42), 1315–1332. Luettu 12.8.2021. Vaatii käyttöoikeuden. <https://academic-oup-com.libproxy.tuni.fi/bjsw/article/42/7/1315/1731232>

Schyns, B. & Schilling, J. 2013. How bad are the effect of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*. Volume 24, Issue 1, 138–158. Luettu 10.5.2021. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www-sciencedirect-com.libproxy.tuni.fi/science/article/pii/S1048984312000872?via%3Dihub>

Seikkula, J. & Arnkil, E. 2011. *Dialoginen verkostotyö*. 3. painos. Tampere: Tammerprint Oy.

Senge, P. & Hamilton, H. & Kania, J. 2015. The Dawn of System Leadership. *Stanford Social Innovation Review*. Luettu 14.5.2021. https://ssir.org/articles/entry/the_dawn_of_system_leadership#

Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301.

Sosiaali- ja terveysministeriö. n.d. Lastensuojelu. Luettu 13.11.2020. <https://stm.fi/lastensuojelu>

Sudenlehti, J. & Uusitalo, I. *Tulevaisuuden lastensuojelu*. Tallinna: Suomen Psykologinen Instituuttiyhdistys ry.

Sullivan, W. P. 2016. "Leadership on Social Work: Where Are We?". Journal of social work education. Vol.52 (sup1), 51-61. Luettu 10.6.2021. Vaatii käyttöoikeuden. <https://web-a-ebSCOhost-com.libproxy.tuni.fi/ehost/detail/detail?vid=0&sid=69808b3b-1371-431e-b09a-90c717c49403%40sessionmgr4008&bdata=JkF1dGhUeXBIP-WNvb2tpZSxpcCx1aWQmc2l0ZT1laG9zdC1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=118251274&db=ccm>

Särkiö, H. 2020. Miten Saada näkymättömät lapset näkyviksi. Teoksessa Petrelius, P., Yliruka, L & Miettunen, N. (toim.) Systemisiä kokeiluja – kohti jatkuvaa yhdessä oppimista. Työpäperi 7/2021. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinninlaitos.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2020a. Lapset, nuoret ja perheet. Päivitetty 4.3.2020. Luettu 23.11.2020. <https://thl.fi/fi/thl/organisaatio/osastot-ja-yksikot/hyvinvointi/lapset-nuoret-ja-perheet>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2020b. Lastensuojelun laatukäsikirja. Mitä on lastensuojelu? Luettu 10.11.2020. <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/mita-on-lastensuojelu>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2021a. Lastensuojelun käsikirja. Lastensuojelun avohuolto. Luettu 14.7.2021. <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/lastensuojelun-avohuolto>

Terveydenhuollon ja hyvinvoinnin laitos. 2021b. Lastensuojelun käsikirja. Lastensuojelun avohuollon tukitoimet. Luettu 20.5.2021. <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/lastensuojelun-avohuolto/lastensuojelun-avohuollon-tukitoimet>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Turjamaa, R. 2011. Taulukko 1. Tutkimusten laadun arviointi. Tutkiva hoitotyö. Vol: 9(4),7. Luettu 12.3.2021. Vaatii käyttöoikeuden. https://moodle.tuni.fi/pluginfile.php/1088562/mod_resource/content/1/Turjamaa%202011%20Arviointi-kriteerit.pdf

Uusitalo, M. 2015. Lastenpsykiatrian ja lastensuojelun työntekijöiden kokemuksia keskinäisestä yhteistyöstään ja sen kehittämiskohteista. Terveystieteiden yksikkö. Hoitotiede. Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Valli, R. (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. 5., uudistettu ja täydennetty painos. Keuruu: PS- kustannus.

Valtakunnallinen sosiaalityön yliopistoverkosto. Sosnet. 2019. Sosiaalityöntekijän ammattitaidon arviointi asiakasturvallisuuden näkökulmasta. Päivitetty 1/2019. Luettu 20.11.2020. <https://www.sosnet.fi/loader.aspx?id=5bb67149-62e6-43d4-a513-9cb1c8936aa1>

Varantola, K., Launis, V., Helin, M., Spoofo, S. K. & Jäppinen, S. (toim.) 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Julkaistu 14.11.2012. Luettu 17.9.2021. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2020. Akateemisen lukemisen ja kirjoittamisen opas. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vito, Rosemary. 2019. How do social work leaders understand and ideally practice leadership? A synthesis of core leadership practices. *Journal of social work practice*. Vol 34. No 3, 263–279. Julkaistu 17.9.2019. Vaatii käyttöoikeuden. Luettu 20.9.2021. <https://www-tandfonline-com.libproxy.tuni.fi/doi/epub/10.1080/02650533.2019.1665002?needAccess=true>

Vuori, J. 2017. Dialoginen viestintä johtamisessa. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä: Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatioissa. Kasvatustieteiden laitos; Kasvatustieteiden tiedekunta; Tampereen yliopisto. Väitöskirja.

Yliruka, L. Lastensuojelun kehittämispäällikkö. 2020. Opinnäytetyön ideointia. Sähköpostiviesti. Luettu 28.10.2020.

LIITTEET

LIITE 1 1(2). Aiemmat tutkimukset

TAULUKKO 5 Aiheeseen liittyviä tutkimuksia

Tutkimus	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimusmenetelmä	Tutkimuksen keskeiset tulokset	Laadunarviointi Turjamaa ym. mukaan.
Wink, Heini. 2017. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä: Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatioissa.	Saada lisäymmärrystä kehityskeskustelun luonteesta ja tuottaa uutta teoreettista tietoa kehityskeskusteluilmioista sekä selvittää voivatko kehityskeskustelut olla dialogisia.	Kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa analysoitiin kahdeksan videotallennettua kehityskeskustelua.	Tutkimuksessa löydettiin neljä erilaista kehityskeskustelutyyppiä. Yksi niistä oli dialogi. Dialogisessa keskustelussa todellisuutta rakennettiin luottamuspuheen avulla. Luottamus myös rakentui esimiehen ja työntekijän välille dialogissa.	10/12
Ranta, Ritva. 2020. Ryhmätahto- ja dialoginen johtaminen organisaatioiden kehittämisessä	Teoreettinen lähtökohta: sisäryhmäidentiteettiteoria ja dialoginen johtaminen. Kyselylomakkeen tarkoitus saada tietoa organisaation johtamisesta ja suhtautumisesta kehittämistyöhön sekä henkilöstön motivaatiosta ja työhyvinvoinnista	Kvantitatiivinen Kaksi case-organisaatiota(kehittämiprojektit) Sisällönanalyysi	Dialogisen johtamisen peilaaminen erilaisiin summaantuujiin Työn tärkeät ja haittaavat tekijät dialogisen johtamisen näkökulmasta	8/12

LIITE 1 2 (2). Aiemmat tutkimukset

Tutkimus	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimusmenetelmä	Tutkimuksen keskeiset tulokset	Laadunarviointi Turjamaa ym. mukaan.
Kolari, Pirjo. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa.	Selvittää, miten johtaminen on yhteydessä henkilöstön motivaatioon, toimintastrategioihin ja osaamisen kehittämiseen, miten johtaminen vaikuttaa henkilöstön emotionaalisiin rakenteisiin sekä millaiset johtamisen tunneälytaidot ovat merkityksellisiä henkilöstön johtamisessa.	Kvalitatiivinen tutkimus, toteutettu haastatteluin ja kyselyin, noudattaen fenomenologishermeuttista traditiota.	Tulosten perusteella olennaiseksi teki jäksi johtamisessa nousevat vuorovaikutustaidot ja tunneälykyys. Voimaannuttava vuorovaikutus luo mahdollisuuden sekä henkilöstön osaamisen, että myös johtajana kehittymiselle.	10/12

LIITE 2 1 (2) Saatekirje



SAATEKIRJE

8.4.2021

Systemisen mallin johtaminen lastensuojelussa

Arvoisa Esimies, Teitä pyydetään osallistumaan **opinnäytetyöhön, jonka tarkoituksena on kartoittaa lastensuojelussa käytössä olevan systemisen mallin johtamista sekä tuottaa vielä tutkimatonta tietoa systemisen mallin johtamisesta esimiehen näkökulmasta.**

Opinnäytetyölle on myönnetty lupa organisaatiostanne. Opinnäytetyö toteutetaan avoimella kyselylomakkeella. Kysymyksiin vastaaminen vie aikaa reilun puoli tuntia ja vastaaminen on vapaaehtoista.

Kirjoittaa vastauksenne suoraan avoimelle kyselylomakkeelle. Vastattuanne kysymyksiin, tallenna tiedosto ilman henkilötietoja Word tai pdf-tiedostona ja lähetä tiedosto suoraan tutkijoille sähköpostiin. Poistamme sähköpostiosoitteet heti vastaukset saatuamme.

Vastausaika on 30.4. saakka.

Opinnäytetyössä ei käsitellä henkilötietoja. Opinnäytetyön aineistonkeruussa otetaan huomioon EU:n yleinen tietosuoja-asetus (679/2016). Asetuksen 6. artiklan mukaan vastaajalla on oikeus jättää sähköpostiin vastaamatta sekä tutkimuksen missä vaiheessa vain lähettää opinnäytetyön tekijöille sähköpostilla tieto, ettei vastauksia saa käyttää. Opinnäytetyön julkaisemisen jälkeen vastaukset sekä sähköpostiosoitteet hävitetään. Vastaajien sähköpostiosoitteita ei anneta ulkopuolisille tahoille eikä niitä paljasteta valmiissa työssä.

Tutkimuksen kesto on vuoden 2021 loppuun, jonka jälkeen valmis opinnäytetyö julkaistaan elektronisessa Theseus-tietokannassa, ellei organisaationne kanssa muuta ole sovittu. Mikäli teillä on kysyttävää tai haluatte lisätietoja opinnäytetyöstämme, vastaamme mielellämme.

Hyväksyt edellä esitetyt tutkimukseen liittyvät ehdot vastaamalla avoimen kyselylomakkeen kysymyksiin ja lähettämällä vastaukset tutkijoille.

Opinnäytetyön tekijät:

Taija Turunen

Terveystieteiden tutkimuskeskus (YAMK)

Tampereen ammattikorkeakoulu

taija.turunen@tuni.fi

Laura Ollikainen

Sairaanhoitajaopiskelija (YAMK)

Tampereen ammattikorkeakoulu

laura.h.ollikainen@tuni.fi

LIITE 2 2(2). Kyselylomake

KYSELYLOMAKE

8.4.2021

SYSTEMISEN MALLIN JOHTAMINEN LASTENSUOJELUSSA

Vastatkaa seuraaviin tehtäviin vapaamuotoisesti ja mahdollisimman kuvailevasti, omien kokemusten perusteella.

Kuvaile millainen sinun roolisi esimiehenä oli systeemisen mallin käyttöönoton prosessissa.

Pohdi, miten systeeminen malli on vaikuttanut työnkuvaasi esimiehenä.

Kuvaile tyypillinen työviikko huomioiden systeemisen mallin työskentely ja paljonko arvioisit systeemisen mallin johtamiseen aikaa kuluvan?

Kerro, millaisia asenteita ja arvoja olet esimiehenä kohdannut systeemiseen malliin liittyen.

Kuvaile, millaisia esimiestaitoja ajattelet itse eniten tarvitsevasi systeemisen mallin johtamisessa sekä moniammatillisessa verkostotyössä.

Kuvaile, miten koet systeemisen mallin johtamisen. Entä millaisia ajatuksia systeeminen malli sinussa herättää?

Kerro vielä, millaisia neuvoja antaisit systeemiseen malliin mukaan lähtevälle esimiehelle.

LIITE 3. Tuotos; Vinkit esimiehelle johtamiseen

VINKIT ESIMIEHELLE JOHTAMISEEN

TUNNETAIDOT

- Salli erilaiset työyhteisössä esiintyvät tunteet
- Tunnista omat tunteesi ja hyväksy ne
- Innostu ja innosta
- Rohkaise ja kannusta työntekijöitäsi
- Hyväksy myös epäonnistumiset

TIIMITAIDOT

- Verkostoidu laaja-alaisesti
- Arvosta erilaisuutta ja erilaisia näkökulmia
- Kohtele kaikkia tasapuolisesti
- Kehity neuvottelijana
- Hallitse monipuoliset neuvottelutaidot

KEHITTÄMINEN

- Kehitä itseäsi esimiehenä systeemisen mallin osajana
- Mahdollista työntekijöidesi kehittyminen
- Muista työnohjauksen mahdollisuus

HUOMIOI KÄYTTÖNOTTOVAIHEESSA

- Perehdy ja perehdytä huolellisesti systeemiseen malliin
- Järjestä tarvittava koulutus
- Huolehdi resurssit sekä organisaation tuki
- Huomioi muutokset työkuivissa ja työajan käytössä
- Motivoi ja rohkaise työntekijöitäsi systeemisen mallin käyttöön
- Etsi oma motivaatiosi ja tarkastele omia asenteitasi
- Suhtaudu itse positiivisesti

MUUTOSJOHTAMINEN

- Sopeudu muutokseen ensin itse
- Hyväksy muutoksen aiheuttamat tunteet
- Hyväksy muutoksen hitaus
- Huomaa ja tee näkyväksi muutoksen hyvät puolet
- Tunnista muutoksen eri vaiheet