



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

# LASTENSUOJELUN SYSTEMISEN TOIMINTAMALLIN KÄYTTÖÖN- OTTO

Työntekijöiden näkökulma toimintamallin käyttöönottoon ja sitä edistäviin sekä estäviin tekijöihin

TEKIJÄ: Mervi Koikkalainen

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä Mervi Koikkalainen	
Työn nimi Lastensuojelun systeemisen toimintamallin käyttöönotto. Työntekijöiden näkökulma toimintamallin käyttöönottoon ja sitä edistäviin sekä estäviin tekijöihin.	
Päiväys	25.9.2020
Sivumäärä/Liitteet	84 / 2
Ohjaaja(t) Markku Viita, 7.10.2019 alkaen Minna Hoffrén	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä - Siun sote	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Suomalaisen lastensuojelujärjestelmän on viime vuosina kuvattu olevan toimimaton, ylikuormitettu, byrokraattinen sekä liikaa palveluohjaukseen ja koordinointiin painottuva. Ratkaisuksi tähän on Suomessa alettu kehittää aluksi LAPE-muutosohjelman ja sittemmin SyTy-hankkeen myötä lastensuojelun systeemistä toimintamallia. Systeeminen toimintamalli perustuu alun perin Hackneyn malliin. Lastensuojelun systeemisen toimintamallin tavoitteena on organisoida lastensuojelun sosiaalityö uudella tavalla tiimityöksi, joka perustuu systeemiseen ja perheterapeuttiseen näkökulmaan ja toimintatapaan sekä vastuun jakamiseen. Myös Siun sote on pilotoinut ja ottanut käyttöön lastensuojelun systeemisen toimintamallin alueellaan. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia Siun soten pilottialueiden työntekijöiden kokemuksia systeemisen toimintamallin käyttöönotosta sekä käyttöönottoa edistävästä ja estävästä tekijöistä.</p> <p>Aineisto tähän tutkimukseen koottiin pilottialueiden työntekijöiltä kahdella ryhmähaastattelulla. Ryhmähaastatteluihin osallistui yhteensä 11 lastensuojelun työntekijää kaikista systeemisen tiimin keskeisistä rooleista (kuten perheterapeutti, sosiaalityöntekijä, koordinaattori, konsultoiva sosiaalityöntekijä). Haastattelun teemat muokkautuivat hyvin pitkälle systeemisen toimintamallin keskeisten elementtien mukaisesti. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysiä käyttäen.</p> <p>Tutkimuksen tuloksissa oli havaittavissa tiettyä jakaantuneisuutta. Systeeminen toimintamalli koettiin hyväksi ja potentiaaliseksi, mutta käyttöönotto on ollut haastavaa eikä systeemistä toimintamallia koettu vielä omaksuttaneen kokonaisvaltaisesti. Systeemisen toimintamallin käyttöönottoa estäviä mutta myös edistäviä tekijöitä löytyi runsaasti. Työntekijöiltä löytyy jo jonkin verran systeemisen työskentelyn edellyttämää osaamista ja motivaatiota, mutta nykyisillä niukoilla resursseilla ja jäykillä rakenteilla sekä tukevien elementtien puuttuessa käyttöönotto ei ole onnistunut toivotulla tavalla.</p> <p>Tuloksista voidaan päätellä, että toimiakseen ja juurtuakseen kunnolla tulee systeemisen toimintamallin käyttöönottoon ja erityisesti resursseihin, rakenteisiin sekä esimerkiksi johdon ja organisaation tukeen kiinnittää erityistä huomiota. Systeemisen toimintamallin keskeisten elementtien kuten systeemisen viikkokokouksen, systeemisen tiimin rooleineen ja systeemisen asiakastyön kirkastaminen ja fokuksen uudelleentarkastelu sekä yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla edistäisi mallin käyttöönottoa kohdeorganisaatiossa.</p> <p>Toimintamalli on sekä kohdeorganisaatiossa että laajemmin lastensuojelun kentällä vielä melko uusi, joten aiheesta tehty tutkimus tukee toimintamallin käyttöönottoa muilla Siun soten alueilla ja lisää tutkimuksen merkityksellisyyttä. Tulokset ovat hyödynnettävissä sekä kohdeorganisaatiossa että laajemmin kansallisella tasolla.</p>	
Avainsanat Lastensuojelun systeeminen toimintamalli, lastensuojelu, pilotointi, työntekijät, kokemustieto, Hackneyn malli	

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals			
Author Mervi Koikkalainen			
Title of Thesis Introduction of the Systemic Practice Model for Child Protection - Employees' perspective on the introduction of the systemic practice model and the factors that promote and prevent it			
Date	25.9.2020	Pages/Appendices	84 / 2
Supervisor(s) Markku Viita, Minna Hoffrén			
Client Organisation /Partners Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä - Siun sote			
<p><b>Abstract</b></p> <p>During the last decades, the Finnish child protection system has been inoperative, overloaded, bureaucratic and has focused too much on service guidance and coordination. As a solution there has been developed a systemic practice model for child protection. Originally the systemic practice model is based on Reclaiming social work - model and it is from London. The main goal of the systemic practice model is to organize child protection's social work in a new way. This new way of working is based on a systemic and family therapeutic perspective and approach and teamwork. Also, the client organization of this study, Siun sote, has introduced the systemic practice model. The purpose of this study was to research how the employees of Siun sote experience the piloting of the systemic practice model and which factors promote and prevent introduction.</p> <p>Research data was collected using a group interview in two different interviews. Altogether 11 workers from all different roles of the systemic unit were interviewed (like family therapist (clinical), social worker, coordinator, consulting social worker). The interview themes were based on the main elements of the systemic practice model. The data was analysed using the content analysis.</p> <p>The most important result of this study was that the systemic practice model is good and has potential, but the implementation has been difficult. The holistic adoption of the systemic way of working has not succeeded properly. Many elements that supported and inhibited the piloting of the systemic practice model were found. The workers who were interviewed for this study had already some knowledge and right kind of motivation for a new way of working, but lack of resources, rigid structures, and lack of supporting elements are making it difficult. Supporting elements, adequate resources, and support from the organisation and management should be invested properly in while the systemic practice model is being introduced. Also, the main elements of the systemic practice model should be clarified at the individual, team, and organizational levels.</p>			
<p><b>Keywords</b></p> <p>Systemic practice model for child protection, child protection, piloting, employees, experience, Reclaiming social work model</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	LASTEN JA NUORTEN HYVINVOINTI VIRANOMAISTOIMINNASSA JA LAINSÄÄDÄNNÖSSÄ .....	9
2.1	Lastensuojelu ja lastensuojelun sosiaalityö .....	9
2.2	Lastensuojelun avo-, sijais- ja jälkihuolto .....	11
3	LASTENSUOJELUN SYSTEEMINEN TOIMINTAMALLI .....	12
3.1	Hackneyn malli .....	12
3.2	Lastensuojelun systeminen toimintamalli suomalaisessa lastensuojelussa .....	14
3.3	Lastensuojelun systemisen toimintamallin luovuttamattomat periaatteet.....	16
3.4	Suomalaisen lastensuojelun systemisen toimintamallin ydinelementit .....	20
3.4.1	Systeminen asiakastyö.....	21
3.4.2	Systeminen tiimi.....	24
3.4.3	Systeminen viikkokokous .....	26
3.5	Lastensuojelun systemisen mallin pilotointi ja käyttöönotto.....	27
4	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE .....	31
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	32
5.1	Tutkimusmenetelmän esittely .....	32
5.2	Aineistonhankinta .....	32
5.3	Aineiston analyysi .....	35
6	TULOKSET .....	39
6.1	Henkilökunnan kokemukset lastensuojelun systemisen toimintamallin käyttöönotosta .....	39
6.1.1	Ajattelutavan ja toiminnan muutos.....	40
6.1.2	Systeminen tiimi ja systeminen viikkokokous .....	42
6.1.3	Kokemukset tuen saamisesta ja toimintamallin toteutumista tukevista rakenteista.....	44
6.2	Käyttöönottoa edistävät tekijät .....	47
6.3	Käyttöönottoa estävät tekijät.....	52
7	POHDINTA.....	56
7.1	Eettisyys ja luotettavuus.....	56
7.2	Keskeiset tulokset ja päätelmät.....	60
7.3	Yhteenveto.....	70
7.4	Kehittämisideat ja hyödynnettävyys .....	72
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	76

LIITE 1: HAASTETTELURUNKO / TEEMAT ..... 82

LIITE 2: TUTKIMUSTIEDOTE ..... 84

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aihe on lastensuojelun systemisen toimintamallin käyttöönotto työntekijöiden näkökulmasta. Aihe on ajankohtainen, koska Suomessa lastensuojelun voidaan sanoa olleen kuluvan vuosikymmenen ajan kriittisessä tilassa, ja muutosta lastensuojeluun kaivataan. Suomessa perinteinen lastensuojelutyö on byrokratisoitunutta, työntekijät vaihtuvat jatkuvasti ja työkuorman hallinta yksittäiselle sosiaalityöntekijälle on haastavaa (Fagerström 2016b, 14). Suomen lastensuojelujärjestelmää on kuluneina vuosina kuvailtu toimimattomaksi ja ylikuormitetuksi. Työn painopiste on ollut lähinnä palveluohjauksessa ja koordinoinnissa vuorovaikutuksen ja kohtaamisen sijaan. Kokonaisnäkemystä asiakkaan palvelutarpeista tai toimenpidekokonaisuuksista ei tunnu olleen työntekijöillä eikä myöskään asiakkailta. (Aaltio ja Isokuortti 2019a, 15.)

Tilanteen parantamiseksi ja kehittämiseksi hallitus käynnisti vuonna 2016 lapsi- ja perhepalvelujen (LAPE) muutosohjelman, jonka tavoitteena oli lasten ja perheiden palvelujen kokonaisvaltainen uudistaminen. Vuosien 2016–2018 aikana kehitettiin ja vahvistettiin lastensuojelun työmuotoja, ja vuonna 2016 Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) työpajatyöskentelyn avulla nousi esitys systemisestä lastensuojelun toimintamallista. Malli pohjautuu alun perin Lontoossa kehitettyyn Reclaiming Social Work-malliin, jota on sittemmin mukautettu suomalaiseen lastensuojelujärjestelmään sopivaksi. (Aaltio ja Isokuortti 2019a, 15.) Lastensuojelun systemisen mallin perusideana on lastensuojelutyön vahvistaminen lisäämällä lastensuojelun jokaiselle tasolle uudenlaista systemistä osaamista ja toimintakulttuuria (Lahtinen, Männistö ja Raivio 2017, 16). THL:n SyTy!-hanke (Systemisen lastensuojelun levittäminen ja juurruttaminen) jatkaa LAPE-muutosohjelman aloittamaa lastensuojelun uudistamistyötä tavoitteenaan organisoida lastensuojelun sosiaalityötä uudella tavalla tiimityöksi, joka perustuu systemiseen ja perheterapeuttiseen näkökulmaan ja toimintatapaan (THL 2019e; THL 2019a).

Myös tämän opinnäytetyön toimeksiantaja, Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä - Siun sote, on ottanut käyttöön lastensuojelussaan systemisen toimintamallin. Siun sote tarjoaa julkiset sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut 13 kunnan alueella Pohjois-Karjalassa ja Heinävedellä. (Siun sote 2019d.) Siun sote on mukana SyTy-hankkeessa ja pilotoi systemisen toimintamallin vuonna 2019 kahdelle alueelleen kouluttaen kummallekin alueelle yhden työtiimit sekä varhaisen tuen palveluihin että lastensuojeluun. Toisella pilotoiduista alueista lastensuojelua ei ole jaettu avo-, sijais- ja jälkihuoltoon, vaan sama sosiaalityöntekijä vastaa koko lastensuojeluprosessista. Toisella pilottialueella on puolestaan avo-, sijais-, ja jälkihuollon tiimien lisäksi vastaanottotiimi, jotka kaikki kuuluvat pilotoinnin piiriin. Vuoden 2020 aikana koulutetaan lisää tiimejä, sekä kartoitetaan saatujen kokemusten perusteella, millä aikataululla ja resursilla muut Siun soten alueen lastensuojelun tiimit koulutetaan. (Siun Sote 2018.)

Tämä opinnäytetyö liittyy keskeisesti SyTy-hankkeeseen ja lastensuojelun systemisen mallin pilotointiin Siun sotessa. Työn tilaaja on Siun sote, ja opinnäytetyön aihe on työelämälähtöinen. Työssä esitellään yleisesti lastensuojelua ja keskitytään systemisen toimintamalliin. Empiirinen aineisto on

koottu haastattelemalla pilottialueiden työntekijöitä, ja haastattelun pohjalta saatu aineisto on analysoitu sisällönanalyysiä käyttäen. Aineistosta esiin nousseiden tulosten tueksi tuotu muita aiheesta tehtyjä tutkimuksia ja muuta teoriaa.

Aiempaa tutkimusta lastensuojelun systeemisestä mallista on tehty jonkin verran. Koska mallin juuret ovat Lontoon Hackneyssä, on tutkimusta luonnollisesti tehty paljon Englannissa. Myös kotimaista tutkimusta löytyy, vaikkakin malli on Suomessa melko uusi. Lastensuojelun systeemistä toimintamallia on tutkittu eri näkökulmista, ja aiheesta on tehty joitakin opinnäytetöitä, pro-gradu tutkimuksia sekä THL:n julkaisuja ja tutkimuksia kuten THL:n ja Helsingin yliopiston yhteistyössä tekemä Systeemisen lastensuojelun toimintamallin pilotointi -Valtakunnallinen arviointi (Aaltio ja Isokuortti 2019a). Aiempia tutkimuksia ja artikkeleita aiheesta olen etsinyt suoraan yliopistojen sivuilta ja tietokannoista, sosiaalialan Arto-tietokannasta, Melinda-kansalliskirjastosta ja Google Scholarista sekä theseuksesta. Vaikka lastensuojelun systeemisestä toimintamallista löytyi jo sen nuoresta iästä huolimatta jonkin verran tutkimusta, ei suoraan tähän tutkimukseen verrattavia tai hyödynnettäviä muita tutkimuksia ollut kuin muutama. Aaltion ja Isokuortin valtakunnallisen tutkimuksen lisäksi Päivi Petrelius ja Anne Uutela ovat tutkineet konsultoivien sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta toimintamallin käyttöönottoa THL:n julkaisussa Systeemisen lastensuojelun toimintamallin käyttöönotto ja juurruttaminen (2020). Lisäksi aiheesta on tehty muutamia pro gradu -tutkimuksia Itä-Suomen ja Lapin yliopistoissa. Tarja Hongisto on vuonna 2019 tutkinut sosiaalityöntekijöiden näkemyksiä toimintamallin toteutuksesta ja lapsen osallisuudesta. Myös Sanna Töyrylä on tutkinut vuonna 2017 sosiaalityöntekijöiden kokemuksia kehittäessä lastensuojelua kohti Hackneyn mallia. Iiro Pälve 2019 on tutkinut perheterapeuttien roolia ja antia systeemiselle toimintamallille.

Tarkempi perehtyminen sekä Englannissa että Suomessa tehtyyn tutkimukseen lastensuojelun systeemisestä toimintamallista kertoo, että systeemisen toimintamallin pilotointi on onnistunut paremmin Englannissa. Verrattaessa Englannissa ja Suomessa tehtyjä tutkimuksia ilmenee, että toimintamallin hyödyt ja henkilökunnan kokemukset mallista ovat Englannissa positiivisempia kuin suomalaisessa tutkimuksessa. Näistä lähtökohdista aletaankin tutkimaan miten Siun sotien alueella lastensuojelun systeemisen toimintamallin pilotointi koetaan työntekijöiden taholla ja mihin tulisi kiinnittää huomiota, että toimintamalli saisi yhtä hyvän vastaanoton kuin Englannissa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia systeemisen toimintamallin käyttöönottoa Siun sotien alueella henkilökunnan näkökulmasta ja lisätä tietoa siitä, kuinka työntekijät kokevat mallin käyttöönoton ja mitkä asiat heidän näkökulmastaan edistävät ja estävät mallin pilotointia Siun sotessa. Tutkimuksen tavoitteena on työntekijöiden kokemusten pohjalta nostaa esiin toimintamallin käyttöönottoa estäviä ja edistäviä tekijöitä, sekä koota yhteen asioita, joihin kohdeorganisaation tulisi kiinnittää huomiota kun toimintamallin käyttöönottoa suunnitellaan ja toteutetaan. Lisäksi tutkimuksen aineiston pohjalta luodaan kehittämisideoita, joiden avulla kohdeorganisaation on mahdollista kehittää systeemisen toimintamallin käyttöönottoa ja tukea jo systeemisesti työskenteleviä työntekijöitään.

Tutkimuksessa keskitytään työntekijöiden kokemuksiin systeemisen toimintamallin pilotoinnista ja mallia edistävästä ja estävästä tekijöistä. Kokemus liittyy keskeisesti ihmiselämään ja arjen jäsentämiseen; kokemus jäsentää ja värittää yksilöiden elämää sekä antaa merkityksiä niin menneisyydessä, nykyisyydessä kuin tulevaisuudenkin osalta. Asiat koetaan yksilöllisesti ja kokemukset ovat ainutlaatuisia. Kokemuksen voidaan kuvata olevan oppimisen ja kehittymisen, inhimillisen toiminnan ja sivistyksen lähtökohta. Kokemus on myös tieteellinen kysymys ja sen tutkiminen voi olla yhteiskunnallisesti ja työelämän kannalta hyödyllistä. (Hyypä, Kiviniemi, Kukkola, Latomaa ja Sandelin, 2015.) Tässä tutkimuksessa keskitytään siis enemmän työntekijöiden kokemuksiin eikä arvioida varsinaisesti systeemisen toimintamallin mukaista työskentelyä tai sen vaikutuksia lastensuojelulle.



## 2 LASTEN JA NUORTEN HYVINVOINTI VIRANOMAISTOIMINNASSA JA LAINSÄÄDÄNNÖSSÄ

Suomessa kaikilla lapsilla on oikeus turvalliseen ja virikkeelliseen kasvuympäristöön, tasapainoiseen ja monipuoliseen kehittymiseen sekä erityiseen suojeluun ja huolenpitoon. Näiden periaatteiden toteutumisen varmistavat lainsäädäntö ja Suomen perustuslaki (Finlex), Euroopan ihmisoikeussopimus (Finlex) ja YK:n lapsen oikeuksien yleissopimus (Unicef), joissa veloitetaan asettamaan lapsen etu etusijalle kaikessa viranomaistoiminnassa. (THL 2019c.)

Suomessa lapsen hyvinvoinnista ensisijaisen vastuun kantaa lapsen vanhemmat tai muut huoltajat. Tarvittaessa viranomaisilla on kuitenkin velvollisuus tukea vanhempia heidän kasvatustehtävässään ja tilanteen niin vaatiessa voidaan lapsi ja perhe ohjata erilaisten lasta ja perhettä tukevien palvelujen piiriin (esimerkiksi sosiaali- ja lastensuojelulain mukaiset palvelut). Yksi näistä yhteiskunnan tarjoamista palveluista ovat lastensuojelun piirissä tarjottavat tukimuodot. (THL 2019c.) Lastensuojelulaissa (L 417/2007) määritellään lapsen oikeus turvalliseen kasvuympäristöön, tasapainoiseen ja monipuoliseen kehitykseen sekä erityiseen suojeluun. Lastensuojelulla pyritään aina turvaamaan lapsen hyvinvointi. Suomessa lastensuojelun tehtävät pohjautuvat lastensuojelulakiin, joten lastensuojeluviranomaisen kaikki toiminta ja päätökset perustuvat aina lakiin. (Lastensuojelun keskusliitto 2019.) Lastensuojelun perustehtävänä on lastensuojelulakiin perustuva lapsen suojelutehtävä. Kuitenkaan miten ja millä tavoin tätä perustehtävää hoidetaan, lainsäädäntö ei tarkkaan määrittele; ensisijaisesti lasta suojellaan palveluorientoituneen järjestelmän tarjoamien palvelujen kautta. (Civil 2018, 97.)

Lastensuojelulain lisäksi lasten ja nuorten hyvinvointia tuetaan myös sosiaalihuoltolain. Sosiaalihuoltolain (1301/2014) uudistuksen myötä 2015 lastensuojelun tehtäviin tuli merkittäviä muutoksia, joilla tavoitellaan muun muassa lapsiperheiden varhaisen tuen vahvistamista ja lapsiperheiden kotipalvelun saatavuuden lisäämistä. (THL 2019c.)

### 2.1 Lastensuojelu ja lastensuojelun sosiaalityö

Lastensuojelun voidaan kuvata olevan vanhemmuuden tukemista, paikkaamista tai jopa sen korvaamista. Lastensuojelun palveluissa perheitä autetaan ja ohjataan erityisesti elämän kriisitilanteissa. Ensisijainen pyrkimys onkin, että lapsi tai nuori voi kasvaa ja kehittyä omassa kodissaan. Kuitenkin, jos lapsen etu vaatii lastensuojelun puuttumista tilanteeseen, on lastensuojelulla tarvittaessa velvollisuus toimia, vaikka asiakas ei sitä haluaisikaan. (Siun sote 2019b.) Lastensuojelu nähdään laajasti lastensuojeluna, joka sisältää lastensuojeluviranomaisten toiminnan mutta koskettaa myös muita viranomaisia sekä kansalaisia. Lastensuojelussa lapseksi määritellään alle 18-vuotias ja nuoreksi alle 21-vuotias henkilö. Lastensuojelu jakautuu tiettyihin perustehtäviin, joita on kolme: lasten yleisiin kasvuoloihin vaikuttamiseen, vanhempien tukemiseen kasvatustehtävässä ja varsinaiseen lastensuojelutehtävään. Lastensuojelun määritelmä laissa on laaja: se kattaa lasten ja nuorten hyvinvointia edistävät tekijät, ehkäisevän lastensuojelun sekä lapsi- ja perhekohtaisen lastensuojelun. Ehkäisevää lastensuojelua tarjotaan, kun lapsi tai perhe ei ole lastensuojelun asiakkaana. Ehkäisevässä lastensuojelussa tuetaan ja edistetään lasten ja nuorten hyvinvointia tarjoamalla erityistä tukea kunnan muiden palvelujen pii-

rissä. Lapsi- ja perhekohtaista lastensuojelua toteutetaan lapsen tai perheen ollessa asiakkaina lastensuojelussa. Lastensuojelun lapsi- ja perhekohtaisia toimia ovat avohuollon tukitoimet, asiakassuunnitelman laatiminen, lapsen kiireellinen sijoitus, huostaanotto sekä sijaishuollon järjestäminen ja jälkihuolto. (THL 2019c.) Lastensuojelun järjestämisestä vastaa kunnat. Kunnan tulee huolehtia, että ehkäisevä lastensuojelu ja lapsi- ja perhekohtainen lastensuojelu toteutetaan sisällöltään ja laajuudeltaan sellaisena kuin kunnassa esiintyvä tarve edellyttää. (Kuntaliitto 2017.)

Viranomaisen toteuttaessa lapsi ja perhekohtaista lastensuojelua, puuttuu hän perheen yksityisyyteen. Tästä syystä on päätöksiä tehdessä aina otettava huomioon riittävällä tavalla vanhempien ensisijainen velvollisuus ja oikeus päättää lapsensa hyvinvoinnista ja kasvatuksesta. Jos lapselle tai perheelle järjestetään lastensuojelulain mukaisia palveluja, on viranomaisen pyrittävä kaikin keinoin edesauttamaan vanhempien mahdollisuutta toteuttaa kasvatustehtävänsä. Lisäksi erityistä huomiota tulee kiinnittää lasten ja nuorten tarpeisiin ja toivomuksiin palveluja järjestettäessä. Lastensuojelu- ja sosiaalialeissa alleviivataan lapsen osallisuuden tärkeyttä. (THL 2019c.)

Lastensuojelussa työskentelevät pääosin sosiaalityöntekijät ja sosiaaliohjaajat yhdessä muiden ammattilaisten kanssa. Lastensuojeluammattilaisten työhön kuuluu neuvonta- ja ohjaustyötä sekä asiakkaiden hyvinvointia ja toimintakykyä vahvistavaa muutostyötä. Kunkin ammattilaisen osaamista hyödynnetään siten, että asiakas saa parhaan mahdollisen tarvitsemansa avun ja tuen. Tämän turvaamiseksi tietyissä lastensuojelun tehtävissä ja toiminnoissa vaaditaan lain mukaista kelpoisuutta, esimerkiksi sosiaalityöntekijän ammatinharjoittamisoikeutta. (THL 2019b.) Lastensuojelun sosiaalityöntekijän työ painottuu erityisesti lapsen edun valvontaan. Lapsen toivomukset ja mielipide on otettava huomioon lastensuojelutoimenpiteitä suunniteltaessa ja toteutettaessa. (Siun sote 2019b.) Aaltion ja Isokuortin (2019, 141) tutkimuksesta ilmeni että, lastensuojelun sosiaalityöntekijöillä asiakkaat koostuvat pääosin lastensuojelulain mukaan määräytyvistä asiakkaista, mutta heillä voi olla myös sosiaalihuoltolain mukaisia asiakkaita. Asiakasmäärät lastensuojelun sosiaalityöntekijöillä ovat Petreliuksen (2019, 39–40) mukaan Suomessa liian korkeat, esimerkiksi joissakin suurissa kaupungeissa yhden sosiaalityöntekijän vastuulla voi olla jopa yli 40 lasta (keskimäärin 37), kun tavoiteltava enimmäismittaus lastensuojelussa on 25 lasta yhtä sosiaalityöntekijää kohden. Lisäksi useissa kunnissa on pula sosiaalityöntekijöistä, koska lastensuojelutyö on haastavaa ja juridisesti hyvin vastuullista työtä suhteessa esimerkiksi palkkaukseen. Pitkään jatkunut pula sosiaalityöntekijöistä, johdon tuen puuttuminen ja työn olematon organisointi ovat aiheuttaneet sen, etteivät sosiaalityöntekijät ehdi itse tekemään vuorovaikutustyötä asiakkaidensa kanssa, vaikka heillä on oikeudellinen vastuu tekemistään lasta koskevista päätöksistä, kuten sijoituspäätöksistä. (Tillaeus 2019.)

Sosiaalityöntekijöiden lisäksi toinen suuri työntekijäryhmä lastensuojelussa ovat sosiaaliohjaajat. Lastensuojelussa sosiaaliohjaaja työskentelee sosiaalisen tuen, neuvonnan ja ohjauksen tehtävissä sekä sosiaalityöntekijän työparina. Lisäksi sosiaaliohjaaja voi tehdä perhetyötä yhteistyössä muiden ammattiryhmien kanssa, jolloin lapsiperheitä autetaan ongelmatilanteissa, motivoidaan muutoksiin ja tuetaan elämänhallinnassa. (Ammattinetti 2019.)

## 2.2 Lastensuojelun avo-, sijais- ja jälkihuolto

Suurin osa lastensuojelusta on avohuollon lastensuojelutyötä. Lähtökohta lastensuojelun avohuollossa on tukea lapsia, nuoria ja heidän perheitään niin, että lapsi tai nuori voi ensisijaisesti kasvaa ja kehittyä omassa kodissaan. Lastensuojelun työntekijät yhdessä lapsen, nuoren ja perheen kanssa selvittävät ongelmatilanteita pyrkimyksenään löytää heille sopivia ratkaisuja. (Siun sote 2019b.)

Lastensuojelun avohuollon asiakkaaksi tullaan sosiaalityöntekijän tai muun lastensuojelun työntekijän tehtyä palvelutarpeen arvion, jossa lastensuojeluasiakkuuden tarve on todettu. Avohuollon lastensuojelutyötä tehdään yhdessä perheen, lähiverkoston ja eri viranomaisten kanssa, sekä nimetään lapselle sosiaalityöntekijä, joka vastaa lapsen asioista. Lapselle määritellään hänen tarvitsemansa tukitoimet, jotka kirjataan asiakassuunnitelmaan. Tuki voi olla tilanteesta ja tapauksesta riippuen lyhytaikaista tai pitkäjänteistä tai jopa vuosia kestävää tukea. Avohuollon tukitoimia ovat keskustelut, ohjaus ja neuvonta, tukihenkilön tai tukiperheen järjestäminen ja kotiin järjestettävä lastensuojelun perhetyö. Lisäksi koulunkäynnin tukeminen, asumiseen liittyvien haasteiden ratkaisu ja lapsen harrastustoiminnan tukeminen sekä lyhytaikainen laitos- tai perhehoito lapselle yksin tai perheen kanssa ovat avohuollon tukitoimenpiteitä. Myös taloudellisen tuen tarjoaminen, päihdeongelmien kartoittaminen ja hoitoon ohjaaminen, verkostotyö muiden viranomaisten ja palvelujen tuottajien kanssa sekä lapsen sijoitus avohuollon tukitoimena katsotaan kuuluvaksi avohuollon tukitoimiin. (Siun sote 2019b.)

Sijaishuolto tarkoittaa huostaanotetun, kiireellisesti sijoitetun tai lastensuojelulain 83 §:ssä tarkoitetun väliaikaisen määräyksen nojalla sijoitetun lapsen hoidon ja kasvatuksen järjestämistä kodin ulkopuolella. Lapsi voidaan sijoittaa kodin ulkopuolelle perhehoitoon, ammatilliseen perhekotiin, lastensuojelulaitokseen tai muuhun lapsen tarpeen mukaiseen hoitoon. Lapsen sijoittamisen valmistelusta ja sijoituspaikan valinnasta vastaa lapsen asioista vastaava sosiaalityöntekijä, mutta varsinaisen päätöksen lapsen sijoittamisesta sijaishuoltoon tekee sosiaalihuollon johtava viranhaltija. Kiireellisissä tapauksissa asian valmistelu ja päätöksenteko on lastensuojelulain 13 §:n 1 momentin mukaan määräytyvän viranhaltijan vastuulla. (THL 2019d). Suomen lastensuojelulain mukaan lapsen huostaanottoon ja sijoitukseen kodin ulkopuolelle voidaan ryhtyä vain, jos kasvuolosuhteet/puutteet huolenpidossa tai lapsen oma käyttäytyminen uhkaavat vakavasti lapsen kehitystä ja avohuollon tukitoimet eivät ole sopivia tai ovat riittämättömiä ja sijaishuollon koetaan olevan lapsen edun mukaista (Siun sote 2019c). Sijaishuollossa lapsen huollon jatkuvuus on turvattava lapsen sosiaalityöntekijän ja sijaishuollossa vastaavan työntekijän yhteistyöllä lapsen, vanhempien, huoltajien ja sijaishuoltopaikan edustajan kanssa. Sijaishuolto päättyy, kun kiireellinen sijoitus tai huostassa pito lakkaa tai viimeistään siinä vaiheessa, kun lapsi täyttää 18 vuotta. (THL 2019d.)

Lastensuojelun jälkihuolto toteutetaan sijoituksen päättymisen jälkeen tukemalla sijaishuollossa ollutta lasta tai nuorta, hänen vanhempiaan ja huoltajiaan tai henkilöä, jonka hoidossa ja kasvatuksessa lapsi tai nuori on. Lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän tulee pitää huolta siitä, että lapselle tehdään jälkihuoltosuunnitelma. (Siun sote 2019b.) Jälkihuollon palvelut muokataan aina yksilöllisesti ja suunnitelmallisesti vastaamaan lapsen tai nuoren tarpeita yhteistyössä viranomaisten kanssa (Siun sote 2019a).

### 3 LASTENSUOJELUN SYSTEEMINEN TOIMINTAMALLI

#### 3.1 Hackneyn malli

Lastensuojelun systeemisen toimintamallin juuret ovat Hackneyn mallissa Lontoossa, jossa lastensuojelun tilaa ryhdyttiin parantamaan vuonna 2007 soveltamalla systeemistä ajattelua lastensuojelutyössä. Uutta lastensuojelun lähestymistapaa alettiin kutsua nimellä "Reclaiming social work", mutta 2013 mallin nimi vaihtui "The Systemic Unit Model". (Fagerström 2016b, 15.) Erottaakseni alkuperäisen mallin suomalaisesta lastensuojelun systeemisestä mallista kutsun mallia Hackneyn malliksi, kuten useat suomalaiset THL:n tutkijat ovat tehneet. Hackneyn mallin kehittämisen tavoitteena oli vähentää lastensuojeluun liittyviä hallinnollisia vaatimuksia ja keskitettyä kontrollia. Mallia lähdettiin kokoamaan seitsemän S:n organisaatioteoreettisen mallin mukaan (The 7S Framework), jolloin systeeminen ajattelu läpäisee koko organisaation kaikki tasot ja toiminta koko organisaatiossa pohjautuu yhteisille arvoille. Nämä seitsemän elementtiä, joilla systeemisyyden tuli mallissa näkyä, ovat: jaetut arvot (shared values), strategia (strategy), rakenne (structure), järjestelmä (systems), henkilökunta (staff), taidot (skills) ja tyyli, työtapo (style). (Trowler ja Goodman 2012.) Nämä seitsemän elementtiä luovat pohjan myös suomalaiselle systeemiselle lastensuojelun toimintamallille, joten ymmärtääkseen suomalaista systeemistä lastensuojelun mallia on syytä perehtyä Hackneyn malliin pintaa syvemmälle.

Hackneyn mallin keskeisin arvo on mahdollistaa lasten asuminen perheensä kanssa mahdollisimman pitkään tukemalla vanhemmuutta ja minimoimalla yhteiskunnan puuttuminen perheiden elämään. Tästä periaatteesta poiketaan vain, jos lapsen ehdoton etu sitä vaatii. Keskeistä on ajatella, että lapset eivät ole ongelmalapsia, vaan on tärkeää ymmärtää kriisin keskellä olevan perheen arkea. Kiinnostuksen kohteena on koko systeemi, jossa lapsi elää. Peruslähtökohtana on, että asiakas on oman elämänsä asiantuntija. Päätöksenteko tai lapsen ja perheen paras ei voi koskaan perustua byrokraattisiin hallintoa korostaviin käytänteisiin, vaan ne pohjautuvat aina ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, asiakkaan kunnioittamiseen ja asiakkaan tarpeisiin. Yhteistyö muiden tahojen kanssa on oleellista. Ongelmien ratkaisutilanteissa hyödynnetään perheen omia voimavaroja ja vahvuuksia, jolloin ulkopuolisen tuen määrä vähenee ja lopulta poistuu kokonaan. (Trowler ja Goodman 2012; Fagerström 2016a, 19.)

Huostaanottojen väheneminen on Hackneyn mallin strategiassa keskeinen tavoite. Tällöin resurssit vapautuvat muuhun työhön perheiden kanssa. Luodaan tilaa harkitsevalle ja tehokkaalle sosiaalityölle ja reflektiolle akuuttien palojen sammuttamisen sijaan eli vähennetään työn reaktiivisuutta. Mallin strategiassa tavoitellaan toimivaa systeemiä, jossa työhyvinvointi lisääntyy ja työpaikkakulttuuria, joka sisältää tukea ja kehittymistä. Mallin rakenteisiin kuuluu säännöllinen ja systemaattinen reflektio, jossa arvioidaan työn tavoitteita ja vaikuttavuutta. Mallin mukainen työskentely perustuu tutkimusnäyttöön perustuviin työmuotoihin. Työntekijöiden suhtautuminen perheisiin on lähtökohtaisesti positiivista ja voimavarasuuntautunutta. (Fagerström 2016b, 16).

Mallin rakenne on suhdeperustainen painottaen ihmissuhteita, dialogia, tarinoita, ratkaisukeskeisyyttä ja yhteistoiminnallisuutta. Organisaation rakenteen tulee antaa tilaa ja aikaa dialogille ja reflektiolle

sekä asiakkaiden kanssa käytäville luottamuksellisille keskusteluille että työntekijöiden välisille pohdinoille. Myös lastensuojelutiimit on jaettu mallissa uudella tavalla. Systemiseen yksikköön kuuluu kullekin työntekijälle tietyt tarkoin jaetut roolit, ja kaikki tiimin työntekijät tuntevat perheen tilanteen. (Fagerström 2016a, 21–22). Suomalaisessa systeemisessä yksikössä tiimirakenne ja vastuut poikkeavat hieman Hackneyn mallista, joten palaan niihin tarkemmin esitellessäni suomalaisen mallin erityispiirteitä.

Kaikkien Hackneyn mallin järjestelmien on suunniteltu palvelevan asiakastyötä. Tämä tulee näkyä päätöksenteossa kaikissa systeemeissä: lapsia koskevassa päätöksenteossa, organisaation taloutta pyöritettäessä, henkilöstöä rekrytoitaessa, tulosarviointia tehdessä sekä informaation kulussa organisaation sisällä ja yhteistyötahojen välillä. Kaikkien järjestelmien tulisi olla sujuvia, yksinkertaisia ja työntekijälle helppokäyttöisiä ja turhaa byrokratiaa tulisi välttää. (Trowler ja Goodman 2012.) Hackneynssa työntekijöitä ei määrätä tiettyyn toimintamalliin tai yhden tietyn arviointivälineen käyttöön, vaan käsitys perheestä luodaan yhdessä käyttäen perhesuuntautuneita arviointi- ja työskentelymenetelmiä (Lahtinen, Männistö ja Raivio 2017, 15).

Työntekijöiden nähdään olevan Hackneyn mallissa lastensuojelun tärkein resurssi, joten rekrytointiin kiinnitetään tarkkaa huomiota, eikä henkilöstön osaamisen suhteen saa tehdä kompromisseja. Työntekijöillä tulee olla korkeatasoista ammattitaitoa sekä vahvoja henkilökohtaisia ominaisuuksia. Hackneyn mallissa myös työtaidoilla on keskeinen asema, koska lastensuojelun sosiaalityö on haastavaa. Lastensuojelu vaatii työntekijöiltään monipuolisia taitoja, vankkaa tietopohjaa, kykyä tehdä vaikuttavaa tilannearviota sekä osaamista soveltaa työn suhdeperustaisia menetelmiä lastensuojelutyössä. Lisäksi on oltava hyvät dokumentointi- ja vuorovaikutustaidot, sekä kykyä tunteiden tunnistamiseen ja hyödyntämiseen vuorovaikutuksessa. Keskeistä on myös hyvät reflektiotaidot. Systeminen lähestymistapa sisältää erilaisia työvälineitä lastensuojelutyöhön. (Fagerström 2016a, 26–27; Trowler ja Goodman 2012.) Mallissa kannustetaan uralla etenemiseen ja jatkokouluttautumiseen (esimerkiksi perheterapiaan tai sosiaalipedagogiikkaan). Sosiaalityöntekijät käyttävät terapeutista työotetta ja työvälineitä. Muita mallin mukaisia tärkeitä taitoja ovat sujuvat kommunikointitaidot, kyky pysähtyä ja tutkia erilaisia hypoteeseja, moninäkökulmaisuus sekä rohkeus tehdä virheitä ja oppia niistä. (Lahtinen, Raivio ja Männistö 2017, 15.)

Verrattuna perinteiseen lastensuojelun sosiaalityöhön, Hackneyn mallin työtapa poikkeaa siitä jonkin verran. Systemisen ajattelun ja työotteen tulee näkyä myös työntekijöiden käyttäytymisessä. Mallissa oleellista on tiedostaa lastensuojeluun sisältyvä valta ja vallankäyttö, jotka edellyttävät läpinäkyvyyttä koko organisaatiossa sekä työntekijätasolla. Vallankäytön tiedostaminen on tärkeää, jotta sitä voi hyödyntää tietoisesti ja rakentavasti. Mallin mukainen työtapa perustuu työntekijöiden proaktiivisuudelle, energisyydelle, kiinnostukselle ja muutokseen fokuusoitumiseen sekä ammatillisen vastuun ottamiselle niin puheessa kuin dokumentoinnissa. Työtapa pohjautuu ajatukseen, että lastensuojelutyössä on aina olemassa useita erilaisia tapoja ajatella ja toimia, ja erilaiset toimintatavat voivat johtaa samaan tulokseen lopputulokseen. Hackneyn mallissa suoraa työskentelyä perheen kanssa priorisoidaan, jolloin sijoitusten tarve vähentyy ja säästyneet resurssit voidaan käyttää perheiden tukemiseksi. Tämä mahdollistuu purkamalla turhia rakenteita ja ohjeita, jotka voivat estää uusien käytäntöjen syntymisen,

lisätä työn suorittamista ja viedä aikaa suoralta sosiaalityöltä. Työssä keskitytään avoimeen vuorovaikutukseen ja pohdintaan kullekin perheelle parhaan toimintatavan löytämiseksi. Myös virheiden hyväksyminen ja niistä oppiminen on keskeistä. Tätä tukee tarkoituksenmukainen, avoin, demokraattinen ja tehokas johtamistapa sekä ohjaava lähijohtaminen. (Lahtinen, Raivio ja Männistö 2017, 15; Fagerström 2016a, 28; Trowler ja Goodman 2012.)

### 3.2 Lastensuojelun systeminen toimintamalli suomalaisessa lastensuojelussa

Lastensuojelun systemistä toimintamallia on Suomessa työstetty suomalaiseen lastensuojeluun sopivaksi muutaman vuoden ajan. Suomessa lastensuojelun systemisen mallin pilotointi on aloitettu vuosina 2017–2018 osana Lapsi- ja perhepalvelujen muutosohjelmaa (LAPE-muutosohjelma). LAPE-muutosohjelmalla on tavoiteltu nykyistä lapsi- ja perhelähtöisempiä, vaikuttavampia, kustannustehokkaita ja paremmin yhteen soviteltuja palveluja sekä toimintakulttuurin uudistamista. Vaikka LAPE-muutosohjelma on jo päättynyt, lastensuojelun systemisen mallin jalkauttaminen ja tiimien kouluttaminen ympäri Suomea jatkuu edelleen THL:n hankkeessa Systemisen lastensuojelun levittäminen ja juurruttaminen (SyTy). Hankkeen tavoitteena on organisoida lastensuojelun sosiaalityötä uudella tavalla tiimityöksi. SyTy-hankkeen mukaan systemisessä työskentelyssä lastensuojelun tiimien työ perustuu systemiseen ja perheterapeuttiseen näkökulmaan ja toimintatapaan sekä muun osaamisen hyödyntämiseen yhteistyön avulla. (THL 2019e; THL 2019a.) SyTy-hanke luo mallin ja työotteen tueksi pysyviä tukirakenteita ja kouluttaa uusia tiimejä ympäri Suomea. THL siis luo raamit lastensuojelun systemisen työskentelytavan toteuttamiseen, mutta maakunnilla ja kunnilla tilaa ja mahdollisuus suunnitella mallia sopivaksi omalle alueelleen. Esimerkiksi systemisen tiimin rakenne, asiakkaiden tapaamistiheys ja systemisen työskentelyprosessin kesto asiakasta kohden ovat muokkautuneet hie-man erilaisiksi eri alueilla. Oleellista kuitenkin on, että toimintamallin ydin ja rakenne pidetään selkeinä; säännöllisistä viikkokokouksista ei lipsuta ja tiimissä kannetaan yhteinen vastuu kaikista tiimin lapsista ja perheistä. (Petrelius 2019a.)

Systemisen mallin pilotoinnilla on mahdollista saavuttaa tuloksia niin asiakas-, työntekijä- kuin järjestelmätasollakin. Aaltio ja Isokuorti esittelevät tutkimuksessaan suomalaisen lastensuojelun systemisen toimintamallin yleiset hyödyt ja tavoitteet. Asiakastasolla perhe kokee saavansa tarvitsemaansa apua ja tukea sekä tuntee voivansa vaikuttaa työskentelyyn ja päätöksiin. Asiakkaan ja työntekijöiden välinen luottamus, yhteisymmärrys ja vuorovaikutus lisääntyy. Erityisesti lapsen hyvinvointi paranee ja vanhempien kyky lapsen turvallisuuden ja hyvinvoinnin turvaajana vahvistuu sekä koko perheen toimintakyky paranee. Lisäksi mallin tavoitteena on parantaa lastensuojelun laatua, saatavuutta ja vaikuttavuutta. Asiakkaiden osallisuutta vahvistetaan ja palvelutarpeen määrittelyä yhdessä asiakkaan kanssa lisätään. (Aaltio ja Isokuorti 2019a, 104, 108, 166.) Asiakkaiden työskentelyyn sitoutuminen paranee, kun he ovat osallisia omassa asiassaan ja määrittelevät tavoitteita. Perheiden hyvinvointi lisääntyy, kun heitä autetaan ymmärtämään, mitkä tekijät perhesysteemissä ovat saattaneet vaikuttaa perheen tilanteeseen ja haasteisiin. (Socca 2019.)

Työntekijätasolla saavutettavia tuloksia ovat työhyvinvoinnin paraneminen; työntekijöiden jaksamisen ja motivaation paraneminen sekä väsymyksen ja koetun kuormittuneisuuden väheneminen. Työ koetaan mielekkäämmäksi ja kokemus turvallisuudesta lisääntyy. (Aaltio ja Isokuortti 2019a, 104, 108, 166.) Lisäksi työyhteisön tuki ja työhajuksellinen toimintatapa vähentävät työntekijän stressiä (Eriksson 2017). Eri ammattiryhmien yhteinen yhteistyö helpottuu jaetun systeemisen orientaation vuoksi. Lisäksi erittäin vaativiin asiakastilanteisiin systeeminen toimintamalli tarjoaa käytännöllisiä, tilanteen mukaan sovellettavia ja konkreettisia työvälineitä sekä teoriaa pohdinnan tueksi. (Socca 2019.) Järjestelmätasolla mallin pilotoinnin tavoitteita ovat kustannusten pieneneminen, tahdonvastaisten sijoitusten väheneminen sekä palvelujen ja toimenpiteiden kokonaisuuden jäsentyminen (Aaltio ja Isokuortti 2019a, 166).

Lastensuojelun systeemisen toimintamallin yleisiä tavoitteita mukailleen Siun sote on tehnyt omat tavoitteensa pilotoidessaan toimintamallin organisaatioonsa. Nämä tavoitteet ovat: lisätä aikaa kohtaan asiakastyöhön ja mahdollisuus ennaltaehkäisevämpiin työmuotoihin. Lisäksi tavoitteena on parantaa yhteistyötä ja lisätä luottamusta perheiden kanssa sekä vähentää huostaanottoja. Henkilöstön näkökulmasta Siun sote tavoittelee mallin pilotoinnilla henkilöstön hyvinvoinnin lisääntymistä sekä henkilöstön vaihtuvuuden ja sairauspoissaolojen vähenemistä. (Den Herder ja Haatanen 2019.)

Suomessa systeemisestä toimintamallista on alkanut muotoutua omanlainen kokonaisuutensa, suomalainen lastensuojelun systeeminen toimintamalli, jossa Hackneyn mallin periaatteet yhdistyvät suomalaiseen lastensuojeluun. Lastensuojelun systeemisessä toimintamallissa on tietty rakenne ja yhteiset toimintaperiaatteet, jotka ohjaavat työntekijöiden kaikkea toimintaa ja koskettaa kaikkia asiakkaita. (Aaltio ja Isokuortti 2019a, 10.) Näitä keskeisiä toimintaperiaatteita ovat niin sanotut ”luovuttamattomat periaatteet”, jotka ovat keskeisiä suomalaisen systeemisen mallin käyttöönoton ja onnistumisen kannalta. Olennaisimmat periaatteet ovat

- kaiken toiminnan läpäisevä systeeminen ajattelu
- perheterapeuttinen ymmärrys ja ihmissuhdeperusteisuus
- lapsilähtöisyys
- asiakkaiden osallisuus ja kohtaaminen
- mallin toteutumista tukevat rakenteet; monitoimijuus, asiakasmäärän rajaaminen, esimiehen/johdon ja tiimin tuki
- yhdessä jaetut arvot ja organisaatiotasoiset muutokset.

(Civil 2018, 97; Lahtinen, Männistö ja Raivio 2017, 16–17.)

Näiden Hackneyn malliin perustuvien, luovuttamattomien periaatteiden lisäksi suomalaiseen lastensuojelun systeemiseen toimintamalliin on määritelty kolme ydinelementtiä. Nämä kolme ydinelementtiä ovat systeeminen asiakastyö, systeeminen tiimi ja systeeminen viikkokokous. Ydinelementit on kehitetty tukemaan erityisesti suomalaista toimintamallia ja työskentelyä sen mukaan. (Aaltio ja Isokuortti 2019b, 3, 11.)

### 3.3 Lastensuojelun systemisen toimintamallin luovuttamattomat periaatteet

Olennaista systemisen toimintamallin luovuttamattomissa periaatteissa on, että ne näkyvät toiminnan ja organisaation kaikilla tasoilla ja niillä tavoitellaan lasten parasta. Systemistä osaamista ja toimintakulttuuria tuodaan lastensuojelun kaikille tasoille. Myös suomalaisessa systemisessä toimintamallissa lastensuojelun yksiköt työskentelevät tiiviisti yhdessä pieninä tiiminä käyttäen jaettua systemistä lähestymistapaa. Tärkeää on asiakkaisiin liittyvän keskustelun ja reflektion suuri määrä ja korkea laatu. Systemisessä toimintamallissa tutkitaan vaihtoehtoisia näkökulmia ja hypoteeseja, aktivoidaan perheen läheisverkostoa, poistutaan yksilön ongelma-ajattelusta ja etsitään ratkaisuja systemeistä tutkimalla perheen sisäisiä ja ympäröiviä vuorovaikutussysteemejä. Myös Suomessa tiimi- ja organisaatorakenteen ansiosta systemisen ajattelun tulisi läpäistä kaiken toiminnan ja olla nähtävissä kaikilla tasoilla: perheissä, asiakastyössä, tiimeissä, johtamisessa, organisaatiossa ja päätöksenteossa. (Lahtinen, Männistö ja Raivio 2017, 16–17.)

**Systemisyys.** Ensimmäinen systemisen toimintamallin luovuttamaton periaate on kaiken toiminnan läpäisevä systeminen ajattelu. Koska perinteiseen lastensuojeluun on viime aikoina kaivattu muutosta sen kohtaamien haasteiden vuoksi, on lastensuojelun kentällä työskentelyyn otettu mukaan systemistä ajattelua. Ymmärtääkseen lastensuojelun systemistä toimintamallia ja sen taustaa, tulee ymmärtää systemisyyttä ja systemistä ajattelua suuremmissa mittakaavassa. Systemisyys tarkoittaa tapaa tarkastella ihmistä ja ympäristöä kokonaisvaltaisena systeeminä, jonka kaikki osat vaikuttavat toisiinsa ja ihmisen toimintaan. Systemisessä ajattelussa ihmisen nähdään aina olevan osa jotain systeemiä ja systeemien ajatellaan koostuvan sen jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta, rooleista ja asenteista. Täten jokainen meistä on syntynyt ja elää osana systeemiä. (Sudenlahti 2018, 26; Eriksson 2017.) Systemisessä ajattelussa systeemien osatekijät kytkeytyvät toisiinsa ja monitahoisten kytkösten vuoksi kaikilla tekijöillä voi olla vaikutusta muihin. Jokaisen systeemin osan voidaan nähdä olevan sekä syy että seuraus systeemin sisäisissä vaikutusketjuissa (kehämäiset syy-seuraussuhteet). Tällöin saadakse systemissä aikaan muutoksia, tulee jokaisen toimijan tunnistaa omat vaikutuksensa systeemiin. (Aaltio ja Isokuortti 2019b, 11.)

Esimerkkejä systeemeistä ovat perhe, yhteiskunta, koulu- tai työyhteisö. Varsinaisten systeemien sisällä voi olla osasysteemejä, kuten sisarussuhteet. Yksilöt, systeemit ja osasysteemit toimivat vuorovaikutuksessa ja yhden osion muutos systemissä vaikuttaa koko systeemiin ja sen toimivuuteen tai tasapainoon. Tällöin joku systeemin jäsenistä saattaa alkaa oireillaan ilmaisemaan systeemin toimimattomuutta esimerkiksi hankalan roolin, kiusaamisen tai vinoutuneiden valtarakenteiden tai puutteellisen vanhemmuuden tapauksissa. Oireet voidaan tulkita yrityksenä palauttaa yksilön tai systeemin tasapaino. Esimerkkinä tapaus, jossa pitääkseen perheen koossa äidin masennuksen vuoksi vanhin lapsi on ottanut vanhemman roolin ja tehtävät, mutta alkaa itse oireilla liiallisen vastuun vuoksi. Tällöin lapsi näennäisesti pitää yllä perhesysteemin tasapainoa, mutta oireilee itse haitallisen roolinsa vuoksi. (Sudenlahti 2018, 26; Eriksson 2017.)

Suuremmissa mittakaavassa systeminen ajattelu näkyy myös palveluissa. Esimerkiksi lapsi- ja perhepalvelut voidaan nähdä osaksi samaa systeemiä, jossa lastensuojelu on osasysteeminä. Myös perhe



ja palvelut muodostavat yhteisen systeemin, samoin kuin perhe, lapsi ja arkiympäristö. Lastensuojelussa systeemisen ajattelun myötä pyritään pois ongelmakeskeisyydestä ja perhe ja monialainen auttaminen muodostavat oman yhteisen systeeminsä. Kuitenkin lapsi ja perhe ovat aina systeemin keskiössä, ja tilannetta tarkastellaan hyvin asiakaskeksisesti ja sosiaalisen systeemin kautta. (Eriksson 2017.)

Systeemisen ajattelun omaksuminen vaatii lastensuojelun työntekijöiltä kokonaisvaltaista ajattelun muutosta. On siirryttävä konemaisesta tietämisen, sääntöjen ja hallinnan alueelta ei-tietämisen, uteliaisuuden ja kaaoksen systeemiseen ajattelutapaan, jossa tieto perustuukin teoreettisen tiedon sijasta suhde- ja kontekstietoon. (Petrelius 2019b.) Systeemisen ajattelun myötä mahdollistuu sosiaalityöntekijän ja muiden toimijoiden vaikutusmahdollisuuksien hyödyntäminen uudella tavalla. Sosiaalityöntekijä liittyy lapsen ja perheen systeemiin ei ulkopuolelta arvioiden vaan vaikuttaen systeemin sisällä omalla toiminnalla ja puheella. Keskeistä on tiedostaa, että vaikuttamista tapahtuu aina vuorovaikutuksessa ja jokainen kohtaaminen on merkityksellinen. (Civil 2018, 97.)

**Perheterapeutisuus ja suhdeperusteisuus.** Lastensuojelun systeemisen toimintamallin toinen luovuttamaton periaate, perheterapeutinen ja suhdeperustainen näkemys näkyvät suomalaisessa lastensuojelun systeemisessä toimintamallissa monin tavoin. Ajatellaan, että lastensuojelun sosiaalityön tulisi muuttua byrokratiatyöstä vuorovaikutustyöksi. Tärkeimmäksi prioriteetiksi on asetettu lapsen, vanhempien ja läheisten kanssa tehtävä suora kohtaava vuorovaikutustyö, jota kaikki muu toiminta organisaatiossa tukee. Luottamuksellinen yhteistyösuhde asiakasperheisiin on oleellista niin työntekijä-, tiimi- kuin yhteistyötahojen tasolla. Työntekijöille mahdollistetaan teoreettinen pohdinta, tiimin sisäinen dialogi ja kriittinen reflektio. Suhdeperusteisuus ilmenee siinä, että vaikka lastensuojelutyö perustuukin aina lakiin ja viranomaisrooliin, on toimiva vuorovaikutussuhde asiakkaisiin ja kunnioittava sekä valtaa jakava ja tunnusteleva kohtaaminen silti aina keskiössä. (Lahtinen, Männistö ja Raivio 2017, 16–17; Aaltio ja Isokuorti 2019b, 13.) Sosiaalityöntekijän rooli tehtävässä muutostyössä on palvelujen tarjoajan sijaan olla vahva toimija, jonka työskentely perustuu asiakkaan kanssa luotuun suhteeseen (Civil 2018, 97). Suhdeperustaisessa asiakastyössä työskentely ja muutokset tapahtuvat suhteessa; työ kohdistuu suhteisiin, niiden laatuun ja merkityksiin. Työntekijän ja asiakkaiden välille syntynyt luottamuksellinen suhde on edellytys oleelliselle tiedonsaannille ja muutostyön käynnistymiselle. (Aaltio ja Isokuorti 2019b, 12). Systeeminen työtapo ja sitä tukevat työmenetelmät kuten perheterapeutisen, dialogisen, narratiivisen ja ratkaisukeskeisen lähestymistavan opit lastensuojelukontekstissa vahvistavat suhdeperusteisuutta. (Lahtinen, Männistö ja Raivio 2017, 16–17.)

**Lapsilähtöisyys ja asiakkaan osallisuus.** Myös lapsilähtöisyys ja lapsen osallisuus ovat yksi toimintamallin luovuttamattomia periaatteita ja lastensuojelun systeemisen toimintamallin perustana ovatkin lapsilähtöisyys ja lapsen etu. Nämä toteutuvat parhaiten vuorovaikutuksen ja turvallisten suhteiden kautta, ei byrokraattisilla käytänteillä. Lasta autetaan omassa asuinympäristössään, lapsen osallisuutta vahvistetaan ja hänen ääntään kuullaan. Työskentelyn lähtökohtana on aina lapsen ainutlaatuisen tilanne ja tarpeet. (Lahtinen, Männistö ja Raivio 2017, 17.) Työntekijän tulisi aina tutustua lapseen, ja ymmärtää hänen kokemusmaailmaansa. Kuitenkin systeemisesti ajatellen työskentely ei

voi olla pelkästään lapsilähtöistä, vaan työskentelyn etenemisjärjestys tulee huomioida tilannekohtaisesti, ja toisinaan työskentely saattaa olla enemmän vanhempilähtöistä. (Aaltio ja Isokuortti 2019b, 14.)

Lapsen ja asiakkaan kohtaamiseen ja osallisuuteen liittyy vahvasti arvostava suhtautuminen asiakkaisiin sekä pyrkimys aitoon dialogiseen kohtaamiseen ja kuunteluun sekä sitoutuminen asiakaslähtöisyyteen. Systeemisen lastensuojelun asiakastyön tulisi perustua asiakkaan kohtaamiseen ja osallisuuteen. Lisätään asiakkaan äänen ja kokemuksen kuulemista sekä osallisuutta ja mietitään asiakkaan saamaa tukea ja palveluja enemmän asiakkaan tarpeiden eikä tarjolla olevan palveluvalikon näkökulmasta. (Lahtinen, Männistö ja Raivio 2017, 17.) Asiakaslähtöisyyden lisäämiseksi otetaan käyttöön myös lupaa kysyvä työote. Asiakkaan päätösvalta omassa asiassa lisääntyy, kun työskentelyssä edetään perheen antamalla hyväksynnällä ja heidän itse määrittämällään tahdilla. (Aaltio ja Isokuortti 2019b, 13.)

**Systemistä toimintamallia tukevat rakenteet.** Systeeminen toimintamalli vaatii käyttöönotto- ja työskentelyvaiheessa tiettyjä työskentelyä tukevia rakenteita. Monitoimisuus osana toimintamallia tukevia rakenteita on yksi systeemisen toimintamallin keskeisistä luovuttamattomista periaatteista. Verrattaessa systemistä toimintamallia perinteiseen lastensuojeluun, systeeminen toimintamalli vaatii tietynlaisia rakenteita toimiakseen. Yksi näistä rakenteista on monitoimisuus. Monitoimisuudessa eri lähteistä (lapsi, vanhemmat, läheiset, ammattilaiset, eri yhteistyötahot) kootaan yhdessä tietoa tilanteesta ja tarvittavasta tuesta. Lastensuojelutyön rakenteiden tulee olla sellaiset, että työtä on mahdollista tehdä hyvin yhteistyössä; monitoimijaisen verkoston on oltava tarvittaessa lapsen, perheen ja työntekijän käytävissä. (Lahtinen, Männistö ja Raivio 2017, 18.) Monitoimijaisella tiimillä on uudenlaista, jaettua osaamista (Civil 2018, 96). Keskeistä on määritellä lastensuojelun työtiimien rakenne uudelleen vastaamaan systemistä toimintamallia, joka mahdollistaa monitoimisuuden. Systeemisen mallin mukaisessa tiimissä tulee olla konsultoiva sosiaalityöntekijä, sosiaalityöntekijöitä, perheterapeutti (klinikko) ja koordinaattori, joista jokainen tuo oman panoksensa, osaamisensa ja ammattitaitonsa monitoimijaiseen tiimiin. Monitoimisuutta on myös lapsen ja perheen osallistuminen tiimiin sekä heidän kokonaisvaltainen ja läpinäkyvä osallisuus työskentelyssä aktiivisina ja omaan tilanteensa vaikuttavina toimijoina. (Aaltio ja Isokuortti 2019a, 166; Civil 2018, 97.) Työntekijän asiantuntijaroolia tarkastellaan uudelleen: asiantuntija-asemasta ei poistuta, mutta keskeistä on irrottautua paremmin tietämisen positiosta; siirrytään asiakkaan tilanteen hallinnasta ja tietämisestä ei-tietämisen ja uteliaisuuden tilaan, jossa todellisuus luodaan vuorovaikutuksessa yhdessä asiakkaan kanssa. Ongelmien taustalla olevien syiden ja sitä kautta myös uusien ratkaisuehdotusten kartoittamisessa kuullaan lapsen ja eri perheenjäsenten kokemuksia ja näkemyksiä sekä ympäristöön liittyviä vuorovaikutussuhteita. (Civil 2018, 97.) Monitoimisuutta ja perheen tilanteen kokonaisvaltaista tarkastelua tuetaan myös ottamalla työskentelyyn mukaan perheen elämään kytkeytyvät läheis- ja ammattilaisverkostot. Verkostotyössä tavoitellaan perheen läheisten ja ammattilaisten yhteistyön voimavarojen löytymistä, yhdistetään eri tahojen toimenpiteet ja selkiytetään rooleja myönteisen muutoksen aikaansaamisessa. (Aaltio ja Isokuortti 2019b, 13.)

Toinen systeemistä toimintamallia tukeva rakenne on tiimien ja asiakkaiden määrän rajoittaminen. Monitoimijaisten tiimien kokoa rajoitetaan; systeemissä tiimissä saa olla korkeintaan kolme sosiaalityöntekijää / tiimi. (Aaltio ja Isokuortti 2019a, 166.) Sosiaalityöntekijällä tulee olla mahdollisuus johtaa lastensuojeluprosessia sekä koota yksilöllisesti ja joustavasti kullekin lapselle / perheelle tarpeenmukaista apua ja asiantuntemusta niin perhettä lähellä olevista peruspalveluista kuin erityis- ja vaativan tason palveluista (Lahtinen, Männistö ja Raivio 2017, 18). Oleellista on myös asiakasmäärien pienentäminen systeemisen työskentelyn mahdollistamiseksi. Lastensuojelun systeemisen toimintamallin tavoitteena on rajata asiakasmäärä siten, että yhdellä sosiaalityöntekijällä saa olla enimmillään 20 lasta asiakkaana. Tällöin vuorovaikutus asiakastyössä ja kasvokkaisen asiakastyön määrä lisääntyy. (Aaltio ja Isokuortti 2019a, 141.)

Pelkkä rakenteiden muuttaminen tai tiimimallisen työotteen käyttöönotto ei kuitenkaan riitä odotettujen tuloksien saavuttamiseksi, vaan kaikkien systeemisyiden seitsemän osa-alueen (seitsemän S:n organisaatioteoreettinen malli; jaetut arvot, strategia, rakenne, järjestelmä, henkilökunta, taidot ja tyyli, työtapana) on täytyttävä (Trowler ja Goodman 2012). Tätä edesauttaa taloudellinen panostus sekä esimiesten ja johdon sitoutuminen ja kokonaisvaltainen tuki niin lastensuojelun systeemisen toimintamallin kouluttajille kuin tiimeille. Myös työntekijöiden tukeminen kuuluu keskeisesti systeemiseen työskentelyyn (mm. tiimin viikkokokous, työparina työskentely, mahdollisuus työskennellä joustavasti esimiehen kanssa, säännöllinen työnohjaus ja mahdollisuus konsultoida joustavasti muita ammattilaisia). Lisäksi systeemisyiden ja systeemisen ajattelun juurtuminen koko organisaatioon sekä myös muihin lasten ja perheiden palveluihin helpottaa osaltaan mallin pilotointia ja työskentelyä. (Aaltio ja Isokuortti 2019a, 70–73; Lahtinen, Männistö ja Raivio 2017, 31.)

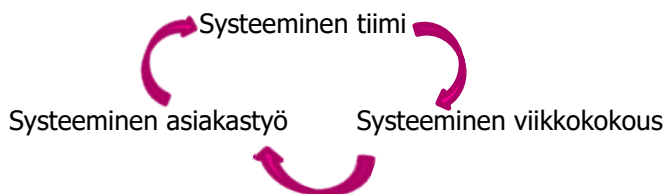
**Systemisen arvot ja systeemisyys kaikilla organisaation tasoilla.** Myös yhdessä jaetut arvot ja organisaatiotason muutokset ovat systeemisen toimintamallin olennaisimpia periaatteita ja toimintamallia keskeisesti tukevia rakenteita. Systeemisyyttä tukevien yhteisten arvojen tulisi ohjata työskentelyä organisaation jokaisella tasolla. Koska yksi systeemisen toimintamallin lähtökohdista on työyhteisöjen ja työntekijöiden yhteinen arvoperusta, siirryttäessä systeemiseen toimintamalliin on erityisen tärkeää kirkastaa lastensuojelun keskeiset arvot ja liittää ne systeemiseen työtapaan. (Alhanen, Lavila, Kangas, Lammppula ja Petrelius 2019a, 22; Alho, Rasa ja Vuolukka 2018, 91.) Kaikki lastensuojelu on aina arvosidonnaista. Lastensuojelun tärkeimmät arvot perustuvat Suomen perustuslakiin ja kansainvälisiin ihmisoikeussopimuksiin; lastensuojelun tärkein tehtävä on olla lasta varten ja lapsen puolella. Työskenneltäessä systeemisellä työotteella onkin tärkeää arvioida, pystytäänkö systeemisellä otteella paremmin työskentelemään lastensuojelun keskeisten arvojen mukaisesti, hahmotetaanko arvot työkaluina ja ohjaavatko nämä samat arvot työskentelyä organisaation kaikilla tasoilla? Yhteisiä, systeemistä lastensuojelua ohjaavia arvoja ovat ainakin seuraavat lastensuojelutyön eettiset periaatteet: ihmisoikeuksien toteutuminen toiminnassa, lasten oikeuksien toteutuminen, sosiaalisen oikeudenmukaisuuden ymmärtäminen ja sen vaikutus toimintaamme, osallisuus (sen ymmärtäminen ja ihmisten kyvykkyyden vahvistaminen) sekä toisten työn arvostaminen ja tukeminen työyhteisössä. (Alhanen ym. 2019, 22.)

Jotta systeemisen toimintamallin mukaista työskentelyä on mahdollista toteuttaa, tulisi organisaatiossa olla systeemisyyteen perustuva palvelukokonaisuus sekä systeemisesti toimivia työntekijöitä ja johtajia. Siirtyminen systeemiseen ajatteluun on suuri muutos organisaatiossa, joka vaatii panostusta kaikilta johdon tasoilta aina lähiesimiehestä kunnan tai kuntaliittymän johtoon. Systeemisyyden ja tasaveroisen yhteistyön periaatteiden on ulotuttava arvoihin, rakenteisiin, osaamiseen, yhteistyöhön ja kustannuksiin. Johtajien ja esimiesten tärkein tehtävä on raivata tilaa uudelle avoimuudelle, luotamusta ja luovuutta tukeville käytänteille sekä poistaa näiden kanssa ristiriidassa olevat rakenteet kuten byrokratian, valvonnan, suoritteiden mittaamisen ja johdolle raportoinnin korostaminen. Johdon merkitys on tässä huomattava; esimiesten ja johdon tulee mahdollistaa systeemisen työtavan kehittyminen, vahvistuminen ja muutoksen juurtuminen luomalla sopivat puitteet. Systeemisen muutoksen aikaansaaminen etenee kolmen vaiheen kautta: Ensimmäiseksi systeemisen muutoksen johtaminen edellyttää työntekijöiden ja johtajien muutosta vaativien systeemisten suhteiden tunnistamista. Sitten tunnistetaan ne seikat, joilla on laaja-alaisia vaikutuksia systeemin toiminnassa. Tämän jälkeen näitä seikkoja muutetaan kokeilemalla uusia tapoja toimia, kunnes saavutetaan tavoitellut vaikutukset. Seuraavaksi muutos vakiinnutetaan kuitenkin säilyttäen oppimis- ja kehittymisvalmiuden. Tällä prosessilla tavoitellaan pysyvää ajattelutavan muutosta. Systeemisessä toimintamallissa muutoksen on tapahduttava lastensuojelujärjestelmän lisäksi myös muissa lasten, nuorten ja perheiden palveluissa. (Alhanen ym. 2019, 5, 8.)

Kyetäkseen edellisenmukaiseen johtamiseen vaaditaan myös johtajilta ja esimiehiltä uudenlaista osaamista kuten esimerkiksi vallan viisasta käyttöä (esimerkiksi johdonmukaisuus, tasapuolisuus, läpinäkyvyys) ja vuorovaikutuksen johtamista (esimerkiksi dialogisuus). Systeemisen toimintamallin pilotointi etenee tiettyjen johtamisalueiden kautta ja jokaisessa niissä on johtajilla ja esimiehillä omat tärkeät tehtävänsä ja tavoitteensa. Nämä johtamisalueet ovat: 1) kehittämisen käynnistäminen ja vision luominen 2) muutosprosessin kokonaiskuvan ylläpitäminen ja ennakointi 3) arvojen kirkastaminen 4) henkilöstön osaamisen tukeminen 5) systeemistä työtä tukevien rakenteiden luominen 6) lastensuojelun toimintaympäristön kehittäminen asiakkaan osallisuutta ja yhteistyötä tukeväksi 7) kustannusvaikutusten arvioiminen ja seuraaminen. (Alhanen, ym. 2019, 11, 13–28.)

### 3.4 Suomalaisen lastensuojelun systeemisen toimintamallin ydinelementit

Lastensuojelun systeemisen toimintamallin kolme ydinelementtiä ovat systeeminen asiakastyö, systeeminen tiimi ja systeeminen viikkokokous (kuviot 1). Näiden ydinelementtien tarkoituksena on kirkastaa ja konkretisoida systeemistä lastensuojelun toimintamallia, ja tuottaa vaikuttavampaa ja laadukkaampaa lastensuojelua. Ydinelementtien voidaan kuvata olevan riippuvuussuhteessa toisiinsa; oletuksena on, että puutteet elementeissä heikentävät mallin toimivuutta ja vaikuttavuutta eikä yhtä ydinelementin osaa voi toteuttaa ilman toista. Tästä syystä ydinelementit ovatkin melko pysyviä, eivätkä siis vapaasti valittavissa tai sovellettavissa. (Aaltio ja Isokuorti 2019b, 11.)



KUVIO 1. Systeemisen toimintamallin ydinelementtien riippuvuus toisistaan

### 3.4.1 Systeeminen asiakastyö

Lastensuojelun systeeminen asiakastyö perustuu luottamuksellisen ja myönteisen suhteen luomiseen lapseen ja häneen huoltajiinsa sekä heidän elämäntilanteensa kokonaisuuden tutkimiseen yhdessä heidän kanssaan. Tällä pyritään varmistamaan lapsen turvallisuus ja saamaan aikaan lapsen hyvinvointia edistäviä muutoksia. Asiakastyössä korostuu tavallista enemmän lapsen, hänen perheensä sekä heidän aineettoman että aineellisen elinympäristönsä väliset vuorovaikutussuhteet. Näihin kuuluu myös lastensuojelujärjestelmä ja muut palvelut, joita perhe saa. Lisäksi systeemisessä asiakastyössä tulee olla selkeät tavoitteet ja sen tulee nojata systeemiseen ajatteluun ja työtapaan sekä kohtaavaan sosiaalityöhön. Kutakin perhettä käsitellään omana kokonaisuutena, jossa kaikilla toimijoilla (perheenjäsenet, läheiset ja ammattilaiset) on omat roolinsa ja vaikutuksensa muutoksen käynnistäjinä. Olennainen osa systeemistä asiakastyötä on lasten ja vanhempien osallisuudella ja heidän vallallansa ja vastuullansa koskien heidän omaa elämäänsä. Kunnioittavalla kohtaamisella ja kuuntelemisella tuetaan osallisuutta ja luottamusta; työntekijöiden tulisi tarttua asiakkaiden omiin oivalluksiin, tavoitteisiin ja voimavaroihin. (Aaltio ja Isokuortti 2019b, 12, 14.)

Systeemiseen asiakastyöhön kuuluu keskeisesti muutamia lastensuojelussa käytettyjä menetelmiä ja työvälineitä, joiden käytöllä voidaan lisätä systeemistä ajattelua ja toimintaa asiakastyössä. Näitä työvälineitä ovat reflektiivinen keskustelu, sukupuu, systeemisten hypoteesien asettaminen, asiakkaan elämäntarinan uudelleentarkastelu, sirkulaariset eli kehämäiset kysymykset, narratiivinen ongelmien ulkoistaminen, kolme taloa sekä yhteistoiminnallinen auttamiskartta tai verkostokartta, aikajana ja ratkaisukeskeiset menetelmät. (Aaltio ja Isokuortti 2019a, 58.) Näistä keskeisimmiksi työmenetelmiksi THL on nostanut sukupuun, hypoteesien asettamisen ja sirkulaariset kysymykset. (Aaltio ja Isokuortti 2019b, 12).

Sukupuutyöskentely on yksi terapian työkalu, joka mahdollistaa graafisen tavan esitellä asiakkaan perhesuhteet useammassa sukupolvessa. Sukupuutyöskentely antaa mahdollisuuden hahmottaa yhdelle paperille monien ihmisten ja heidän suhteiden verkoston sekä tutkia omaa tai toisten ihmissuhdeverkostoa ja niissä esiintyviä lainalaisuuksia ja yllätyksiä. Tämä lisää sekä asiakkaan että työntekijän hyväksyntää ja ymmärrystä tilannetta kohtaan. Lisäksi lapsi ja vanhempi tulevat kuulluksi ja heistä tulee työskentelyn subjekteja. Sukupuun pohjalta voidaan luoda hypoteeseja ja sitä käytetään viikkokokouksien ja asiakastapaamisten perustyökaluna, joka kasvaa ja syvenee työskentelyn edetessä. (Aaltio ja Isokuortti 2019b, 21–22.)

Jotta systeemissä toimintamallissa ymmärrettäisiin ja kyettäisiin vaikuttamaan vuorovaikutussuhteiden laatuun, asiakastyössä sitoudutaan moninäkökulmaiseen työskentelyyn (hypoteesien asettaminen). (Aaltio ja Isokuorti 2019b, 12.) Hypoteesi tarkoittaa selitystä, oletusta, olettamusta tai väitettä jollekin asialle tarjoten keinon jäsentää hyvin monimutkaisia ilmiöitä (Alatalo 2018). Systeemissä lastensuojelussa käytetään hypoteeseja (oletuksia) tutkimaan, mistä asiakastauksissa on kyse. Oleellista on miettiä useita mahdollisia hypoteeseja perheen tai lapsen tilanteesta tai ongelmien taustoista ja tällä keinoin haastaa vakiintuneita käsityksiä ongelmista ja ratkaisuista. Hypoteesien pohjalta kerätty tieto prosessoidaan selitykseksi, mistä kussakin tilanteessa voisi olla kyse. Tämän pohjalta asiakastyössä pohditaan seuraavien toimenpiteiden suuntaa (hypoteesia tulisi seurata jonkinlainen toimintasuunnitelma). Hypoteesityöskentelyllä saavutetaan monipuolisempi käsitys perheen tilanteesta, sekä tehtyjen päätösten laatu ja kohdentuminen paranevat. Lisäksi työntekijät työskentelevät uteliaammalla ja tutkivammalla työotteella ja välttävät kyynistymisen, jolloin muun muassa väriin johdtopäätösten vaara pienenee. (Aaltio ja Isokuorti 2019b, 22–23.) Siun soten linjaus systeemissä asiakastyössä ja hypoteesien laadinnassa on seuraavanlainen: hypoteeseja tehdään vähintään viisi kappaletta / asiakas, ja asiakas tulee pääsääntöisesti olemaan mukana hypoteesien teossa (tai ainakin niin, että hypoteesit esitellään asiakkaalle, jos hän ei ole mukana tekovaiheessa). Hypoteesia tulee aina seurata toimintasuunnitelma, ja jos useampi hypoteesi hyväksytään, tulee tehdä useampi toimintasuunnitelma tapauksen edistämiseksi. (Den Herder ja Haatanen 2019.)

Sirkulaariset kysymykset ovat kysymysten esittämistapa, jossa työntekijä niin sanottuja kehämäisiä kysymyksiä esittämällä kartoittaa miten perhesuhteet, uskomukset, tunteet ja vuorovaikutuskuviot kytkeytyvät toisiinsa sekä pyrkii saamaan esiin uusia näkökulmia ja sivuun jäänyttä tietoa. Tämä tieto auttaa sekä ammattilaisia että asiakkaita ymmärtämään asioiden eri näkökulmia sekä toimii strategisena muutostyön välineenä. (Aaltio ja Isokuorti 2019b 23.) Sirkulaarisuudella tarkoitetaan ammattihenkilön aktiivista havainnointiprosessia ja omien näkemysten kriittistä arviointia. Käsillä olevaan asiaan perehdytään monilta eri kanteilta sirkulaarisilla (kehämäisillä) kysymyksillä, jolloin asioiden väliset suhteet selviävät ja asiakkaan kertomus muuttuu ja muovaa työntekijän käsitystä asiakkaan tilanteesta. Sirkulaaristen kysymysten käyttöä tukee oleellisesti työntekijän neutraalisuus ja uteliaisuus. Neutraalisuus lastensuojelussa tarkoittaa, että työntekijä on kiinnostunut, kuinka kukin perheenjäsen tilanteen näkee, eikä asetu kenenkään puolelle tai mene mukaan perheen peleihin ja liittoutumiin. Uteliaisuus näkyy aitona kiinnostuksena perheen suhdejärjestelmiin ja tapahtumiin sekä ymmärryksenä, että kaikki perheet ovat erilaisia (selvitetään kunkin perheen omat merkitykset asioille). Uteliaisuutta tukee avoimet kysymykset ja johdattelematon, ei arvoväritteinen kohtaaminen ja vuorovaikutus. (Aarninsalo 2019; Den Herder ja Haatanen 2019.)

Hypoteesit, sukupuoli ja sirkulaariset kysymykset ovat riippuvuussuhteessa toisiinsa ja näiden työvälineiden käyttö pohjautuu systeemisen työskentelyn periaatteisiin (hypoteesit, sirkulaarisuus ja uteliaisuus). Työmenetelmiä ei tulisi irrottaa toisistaan ja niiden oikeanlainen käyttö tukee suhdeperustaista, systeemistä asiakastyötä. Työvälineiden riippuvuutta voidaan kuvata seuraavalla tavalla: sukupuuta hyödyntämällä etsitään uusia näkökulmia ja muotoillaan hypoteeseja, joita asiakkaiden kanssa sirkulaarisilla kysymyksillä ja sukupuuta uudelleen työstämällä voidaan testata. Muutkin työmenetelmät liittyvät keskeisesti systeemiseen asiakastyöhön. Sosiaalityöntekijät ja perheenjäsenet tarkastelevat

perheessä ilmeneviä haasteita tavoitteenaan ymmärtää niiden taustalla vaikuttavia, perheen historiaan, perheessä vallitseviin tarinoihin ja uskomuksiin tai asuinoloihin, terveyteen, toimeentuloon ja muihin palveluihin liittyviä, tekijöitä. Historiaa tarkastellessa työvälineenä on aikajana ja sukupuoli, tarinoita ja uskomuksia tutkaillaan narratiivisilla menetelmillä ja muita palveluita ja perheeseen vaikuttavia olosuhteita verkostokartalla. Näiden menetelmien tavoitteena on saada uusia näkökulmia omaan perheeseen ja tilanteeseen, tuottaa oivalluksia, joiden johdosta myös toiminta ja vuorovaikutustapa muuttuu. Lisäksi näillä menetelmillä halutaan selvittää, millaiset systeemiset suhteet ylläpitävät haasteita ja etsitään systeemille oikeanlaiset keinot halutun muutoksen aikaansaamiseksi. (Aaltio ja Isokuorti 2019b, 12.)

Systeemisessä asiakastyössä keskeistä on tiedostaa systeemien monisyisyys. Tehdessään systeemistä asiakastyötä lastensuojelun työntekijä tunnustaa oman tietämisen rajat, sietää epävarmuutta ja välittömän toiminnan sijasta osaa pysähtyä refleктоimaan. (Aaltio ja Isokuorti 2019b, 13.) Reflektiivisyys tarkoittaa jatkuvaa, kriittistä toiminnan tarkastelua suhteessa muihin, ikään kuin oman toiminnan katsomista peilistä (Virtanen ja Stenvall 2009, 29–30). Lastensuojelun systeemisessä työskentelyssä reflektion tavoitteena on löytää uusia ajattelu- ja käyttäytymismalleja sekä tarjota uudenlaisia vaihtoehtoja ja näkemyksiä asiaan. Systeemisessä lastensuojelussa käytetään reflektiota kolmella eri tavalla: itsereflektiona, reflektiona työparin kanssa (asiakkaan läsnä ollessa tai ilman asiakasta) sekä reflektiolla asiakastapausta tiimin kanssa (asiakkaan läsnä ollessa tai ilman asiakasta). (Aarninsalo 2019; Den Herder ja Haatanen 2019.)

Myös dialogisuus, ratkaisukeskeisyys ja narratiivisyys ovat systeemisessä asiakastyössä keskeisiä vuorovaikutusstrategioita ja työtä ohjaavia teoriasuuntauksia (Aaltio ja Isokuorti 2019b, 13). Dialogisuudella tarkoitetaan kuuntelevaa keskustelua, jossa tiedostetaan, että ihmisillä voi olla samoistakin asioista erilaisia näkemyksiä eikä mikään näkemys ole kokonainen totuus. Dialogin lähtökohtana on asiakkaan kuunteleminen sekä kunnioittava, kiinnostunut ja myötätuntoinen asenne. (THL 2016.) Tärkeää on myös lapsen ja perheen aito kohtaaminen ja heidän äänensä esiin tuominen ja kuuleminen. Tällöin viranomaisten on mahdollista saada todellinen kuva perheen tilanteesta ja lasta voidaan auttaa tämän omassa ympäristössään. (Civil 2018, 101.) Systeemisessä lastensuojelussa työntekijät muodostavat dialogisuuden avulla yhdessä perheen ja verkostojen kanssa ymmärrystä tilanteesta turvaten samalla työskentelyn läpinäkyvyyden, pyrkien pois ylikorostuneesta asiantuntijavallasta sekä maksimoiden asiakkaiden vaikutusmahdollisuudet. (Aaltio ja Isokuorti 2019b, 13.)

Ratkaisu- ja voimavarakeskeisessä ajattelussa tunnistetaan ja hyödynnetään asiakkaan tai perheen omia voimavaroja. Keskeistä on positiivinen ajattelu, jossa keskitytään positiiviseen tulevaisuuteen (tietoinen tulevaisuusorientaatio), ja jolla vahvistetaan myönteistä kehitystä tarjoamalla toiveikkautta ja uudenlaisia näkökulmia. Perheen voimavarat tuodaan näkyviin sekä työntekijöille että perheelle ja voimavaroja hyödynnetään ja vahvistetaan entistä enemmän. Lisäksi painotetaan pienten muutosten merkitystä; pieni muutos saa aikaan isompia muutoksia myös muissa asioissa. Kiinnitetään huomiota onnistumisiin, ja hyödynnetään asioita, jotka ovat jo kunnossa. Narratiivisuudella tarkoitetaan yksión kokemuksista kertomuksen tai tarinan muotoon koottua jäsennyttä. Narratiivisessa työotteessa kiinnitetään huomiota siihen, miten asioista puhutaan. Nähdään, että yhden ehdottoman totuuden sijaan

on olemassa erilaisia sosiaalisesti konstruoituja (erilaisten ja eri ihmisten sosiaalisten totuuksien kautta rakentuvia) tarinoita. Tämän vuoksi työntekijän olisikin hyvä tiedostaa oman ja muiden sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen vaikuttavat tekijät ja sijainti sosiaalisissa järjestyksissä. Vallitsevia tarinoita on mahdollista epäillä, muokata niitä toiveikkaammiksi tai auttaa asiakasta ulkoistamaan ongelmansa tarinan kautta (eksternalisaatio). (Aaltio ja Isokuortti 2019b, 13–14; Civil 2018, 101; Petrelius 2019b.)

Systeeminen asiakastyö ei rakennu pelkästään erilaisten työmenetelmien tai vuorovaikutusmallien vaaraan, vaan systeemisen asiakastyön lähtökohtana on kyky soveltaa eettistä ja teoreettista perustaa työyhteisössä ja tiimissä, yhteistyössä ja asiakastyössä. Systeeminen asiakastyö lähtee rakentumaan jo ajattelun ja asenteiden tasolla, jossa korostuu systeemisen työotteen eettinen, tiedollinen ja ontologinen perusta. Tämä syvin taso vaikuttaa työntekijän ajattelutavan muutokseen. Ajattelun ja asenteiden taso koostuu eettisestä perustasta (lapsen oikeudet, ihmisoikeudet ja sosiaalinen oikeudenmukaisuus), tiedollisesta perustasta (ymmärrys sosiaalisen todellisuuden rakentumisesta ja tähän liittyvästä vallasta) sekä ontologisesta perustasta (relaationaalinen ihmiskäsitys, suhdeperustainen ymmärrys hyvinvoinnista ja muutoksesta). Uuden ajattelutavan omaksuminen luo yhdessä erilaisten systeemisten teoriasuuntausten kanssa pohjan kaikelle systeemiselle työskentelylle ja asiakastyölle, menetelmille ja tiimityölle. (Petrelius 2019b.)

Systeemisessä asiakastyössä on löydettävissä useita selkeitä eroja verrattuna perinteiseen lastensuojeluun. Systeemisessä asiakastyössä juuri sosiaalityöntekijän ja asiakkaan välinen suhde on tärkeä: sosiaalityöntekijä itse luo ensisijaisesti suhteen asiakkaaseen vähentäen muiden lastensuojelun työntekijöiden vastuuta kasvokkaisesta asiakastyöstä. Sosiaalityöntekijän ja asiakkaan kasvokkainen vuorovaikutus lisääntyy. Systeemisessä asiakastyössä myös asiakkaan tilanteessa muutoksen aikaansaaaminen ja ymmärrys poikkeaa perinteisestä. Aletaan nopeiden johtopäätösten ja toiminnan sijaan yhdessä tiiminä pohtia tilanteen taustalla vaikuttavia tekijöitä, näkökulmia ja etenemistapoja syvempää selitystä etsien. Ymmärretään suhteen merkitys muutostyön edellyttäjänä. Huomataan, että pysyvä muutos vaatii perhesuhteisiin vaikuttavien uskomusten uudenlaista tutkiskelua ja muuttamista, pelkkä perheenjäsenten toiminnan muutos ei välttämättä saa aikaan pysyvämpää muutosta. Perinteiseen asiakastyöhön verrattuna systeeminen asiakastyö lisää tiimin jäsenten työn tasalaatuisuutta: yhteinen viitekehys lisää tasalaatuisuutta mahdollistaen jaetun ymmärryksen systeemisen lastensuojelun keskeisistä periaatteista. Lisäksi systeeminen asiakastyö tuo tiimin kaikille työntekijöille uusia tietoja, taitoja ja välineitä (esimerkiksi sukupuu, hypoteesit, sirkulaariset kysymykset), yhteisen orientaation ja työskentelytapoja (systeeminen ajattelu, reflektiivinen keskustelu, uteliaisuus, työskentelyn toimintakehykset, epävarmuuden sietäminen) sen sijaan, että jokainen tekee asiakastyötä omien näkemyksensä mukaisesti. (Aaltio ja Isokuortti 2019b, 14.)

### 3.4.2 Systeeminen tiimi

Systeemisen lastensuojelun asiakastyö perustuu asiakastapauksia koskeviin tiimikeskusteluihin. Tiimeissä työskentely onkin yksi systeemisen mallin keskeisimpiä menetelmiä. (Aaltio ja Isokuortti 2019a, 166.) Voidaan sanoa, että lastensuojelun systeemisen mallin ytimessä on systeemisenä yksikkönä



toimiva lastensuojelutiimi, joka mahdollistaa asiakkaan äärelle pysähtymisen ja reflektion (Eriksson 2017). Tiimiin kuuluu kaksi tai kolme lastensuojelun sosiaalityöntekijää, konsultoiva sosiaalityöntekijä, perheterapeutti ja koordinaattori. Näiden lisäksi tiimissä voi olla sosiaaliohjaaja ja perhetyöntekijöitä, joilla on sosiaalityöntekijöiden kanssa samat asiakkaat. Jokaisella tiimin jäsenellä on oma roolinsa ja tehtävänsä tiimissä, mutta yhteisenä tavoitteena on asiakastapausten yhteinen käsittely ja mahdolliset tiimin yhteisten asiakastapaamisten järjestäminen. (Aaltio ja Isokuortti 2019b 14.) Lastensuojelun tiimityössä korostuu työskentelyn yhteinen vastuunkanto; koko tiimi tuntee tiimiin kuuluvien sosiaalityöntekijöiden asiakkaat ja heidän tilanteensa, jolloin yksittäisen työntekijän vastuu jakautuu ja asiakastapausten tarkastelu ja tulkinta monesta eri näkökulmasta lisääntyy. (Aaltio ja Isokuortti 2019a, 166.) Tiimi jakaa vastuuta päätöksenteossa sekä kantaa vastuuta asiakasprosessin jatkuvuudesta mahdollisissa työntekijän vaihtumistilanteissa (Aaltio ja Isokuortti 2019b, 16).

Systeemisen tiimin sosiaalityöntekijän työajasta suurin osa tulee olla kasvokkain tehtyä asiakastyötä ja asiakkaiden kohtaamista. Sosiaalityöntekijä tekee asiakastyötä systemisesti ja on aktiivisesti osana oman tiimensä yhteisessä asiakastapausten käsittelyssä systemisessä viikkokokouksessa. Systemisessä tiimissä sosiaalityöntekijällä on entistä suurempi velvollisuus osallistua muiden tiimin asiakasasioiden käsittelyyn viikkokokouksissa. Erona perinteiseen lastensuojeluun systemisesti toimivassa tiimissä tiimin jokainen jäsen auttaa sosiaalityöntekijää tarkastelemaan tilannetta eri kanteilta asettautumalla eri perheenjäsenten rooleihin ja muotoilemalla yhdessä hypoteeseja. (Aaltio ja Isokuortti 2019a, 166; Aaltio ja Isokuortti 2019b, 14, 16.) Konsultoivan sosiaalityöntekijän rooli systemisessä tiimissä on tarjota sosiaalityöntekijöille asiakastyön ohjausta, toimia tiimensä asiakastyön johtajana sekä systeemisen toimintakulttuurin rakentajana ja ylläpitäjänä. Lisäksi hän toimii viikkokokousten puheenjohtajana sekä yhdessä perheterapeutin kanssa huolehtii siitä, että työskentely on reflektioivaa ja moninäkökulmaista. Konsultoivan tehtäviin kuuluu myös tukea sosiaalityöntekijöitä asiakastapausten ratkaisujen ja etemisvauhdin arvioinnissa pysyen kuitenkin riittävän ulkopuolisena, jotta reflektio säilyy monipuolisena. Nämä kaikki vaativat konsultoivalta sosiaalityöntekijältä vahvaa lastensuojelutyön osaamista, ja tavoitteena on, että mallin käyttöönoton jälkeen konsultoiva sosiaalityöntekijä voisi keskittyä kokonaan asiakastyön johtamiseen. (Aaltio ja Isokuortti 2019b, 15.)

Perheterapeutti varmistaa ja vahvistaa systeemisen lähestymistavan ylläpitoa tiimissä ollen viikkokokouksissa tiimin jäsen, ei ulkopuolinen konsultti. Sosiaalityöntekijöiden reflektiokumppanuus ja systeemisten menetelmien ja välineiden oikeanlaisen käytön opastaminen kussakin asiakastapauksessa ovat perheterapeutin keskeisiä tehtäviä. Riittävän ulkopuolisuuden takaamiseksi perheterapeutti voi työskennellä tiimissä vain osa-aikaisena. Perheterapeutina voi toimia systeminen perhepsykoterapeutti. Systeemisen tiimin koordinaattori hoitaa asiakastapauksiin liittyviä juoksevia asioita vapauttaakseen sosiaalityöntekijöiden aikaa kohtaavaan asiakastyöhön. Näitä hoidettavia asioita ovat muun muassa viikkokokousten dokumentointi ja kirjaaminen, ajanvarauksien hoitaminen, lausuntopyyntöjen valmistelu ja tiedon siirtymisen varmistaminen. Koordinaattorin on oltava helposti tavoitettavissa. Koordinaattorilla on oltava sosiaalialan koulutus ja ymmärrystä lastensuojelutyöstä. (Aaltio ja Isokuortti 2019b, 15–16.)

Jotta lastensuojelun systeemisten tiimien työskentely olisi systeemisen mallin mukaista, on THL määrittellyt tietyt systeemisen tiimin ulkoiset kriteerit, joiden tulee lastensuojelun tiimityöskentelyssä täyttyä. Nämä kriteerit ovat: tiimissä saa olla korkeintaan kolme sosiaalityöntekijää ja yhteensä korkeintaan 8 jäsentä. Lisäksi tiimissä tulee olla 2–3 sosiaalityöntekijän lisäksi konsultoiva sosiaalityöntekijä ja perheterapeutti (klinikko) sekä koordinaattori. Lisäksi tiimin tulee järjestää strukturoituja viikkokokouksia, jotka noudattavat tiettyjä periaatteita. Viikkokokouksessa systeemisen asiakastyön periaatteet jäsentävät keskustelua. Asiakastapauksia tulee käsitellä riittävän pitkään ja usein. (Aaltio ja Isokuortti 2019a, 70–73, 166.)

### 3.4.3 Systeeminen viikkokokous

Systeeminen tiimi järjestää säännöllisiä viikkokokouksia, joissa kaikki tiimin jäsenet käsittelevät omiaan ja toisten asiakastapauksia aktiivisesti. Viikkokokouksella on tietynlainen strukturoitu rakenne, joka koostuu pääosin asiakastapausten reflektoinnista sekä seuraavien toimenpiteiden suunnittelusta ja päättämisestä. Jokainen sosiaalityöntekijä tuo oman harkintansa mukaan viikkokokoukseen jonkin asiakastapauksen, joka hyötyisi tiimin tuesta, yhteisestä reflektiosta ja jokaisen tiimiläisen asiantuntemuksesta. Systeemisen tiimin jokainen jäsen toimii viikkopalaverissa omien edellä esiteltyjen roolien mukaisesti. Keskustelu on kunnioittavaa, ei-tietämisen positiosta lähtevää ja siinä hyödynnetään systeemistä ajattelua tukevia työkaluja kuten sukupuu, hypoteesit, kolme taloa. (Aaltio ja Isokuortti 2019b, 16–17.)

Jotta viikkokokousta voidaan pitää systeemisenä viikkokokouksena, tulee tiettyjen elementtien näkyä työskentelyssä ja keskustelussa. Nämä elementit ovat:

- perhesuhteiden ja vuorovaikutuksen kuvioita ja tarinoita tutkitaan sekä tarkastellaan aktiivisesti
- Perhesuhteet asetetaan suurempaan sosiaaliseen kontekstiin ja systeemiin
- Keskusteluissa lapsi ja perhe asetetaan keskiöön
- Lapseen mahdollisesti kohdistuvat uhat huomioidaan selkeästi
- Keskustelu on uteliasta ja reflektiivistä ja avaa uusia näkökulmia perheen tilanteesta
- Luodaan erilaisia hypoteeseja haastamaan vakiintuneita käsityksiä perheestä
- Hypoteeseista keskustellaan perheen kanssa, ja ne johtavat selkeään ja toimivaan suunnitelmaan, miten perheen kanssa edetään
- Viikkokokous on koko tiimin yhteistyötä ja keskusteluun osallistuvat kaikki tiimin jäsenet. (Bostock, Patrizoa, Godfrey, Munro ja Forrester 2019, 519.)

Viikkokokoukset ovat myös työntekijöiden oppimisenpaikkoja, joissa työntekijät oppivat reflektoinnin ja systeemisen ajattelun taitoja. Asiakastapausten yhteisen läpikäynnin lisäksi työntekijöiden tulisi viikkokokouksissa oppia jäsentämään työtään teoreettisten käsitteiden avulla lukemalla ja keskustelemalla ammattikirjallisuudesta. Yhteiselle reflektoinnille annetaankin paljon aikaa viikkokokouksessa, ja työntekijöillä on viikkokokouksissa turvallinen paikka reflektoida myös omia ajatuksiaan sekä omaa toimintaansa. Lisäksi systeemisillä viikkokokouksilla on työnohjauksellinen merkitys, kun asiakastyön ohjaus hoidetaan osana viikkokokousta perheterapeutin ja konsultoivan sosiaalityöntekijän tuella. (Aaltio ja Isokuortti 2019b, 17–18.)

Asiakastyön dokumentointi kuuluu keskeisesti systeemiseen viikkokokoukseen, ja kirjaamiselle on luotu tietyt periaatteet, joilla tuetaan systeemistä asiakastyötä ja työskentelyä. Asiakastyön dokumentoinnin tulee olla läpinäkyvää, jolloin sekä työntekijän että asiakkaiden ymmärrys lisääntyy ja asiakastyö etenee sujuvammin. (Aaltio ja Isokuorti 2019a, 166.) Dokumentoinnin avuksi Siun sote on luonut oman lomakepohjansa, jota käytetään systeemisessä palaverissa (Den Herder ja Haatanen 2019).

Systeeminen viikkokokous on mahdollista järjestää kahdella eri tapaa: asiakastyön rakenteena, jolloin myös asiakasperhe osallistuu viikkokokouksiin muun tiimin kanssa tai kansallisen systeemisen mallin mukaisena viikkokokouksena, jossa tiimi käsittelee asiakkaiden tilanteita tiimin jäsenten kesken (Aaltio ja Isokuorti 2019b, 17).

**Siun soten versio systeemisestä tiimistä ja viikkokokouksesta.** Siun sote on valinnut alueelleen viikkokokousmallin, jossa asiakkaat ovat mukana viikkokokouksessa ja systeeminen työskentely kunkin asiakkaan kanssa kestää tietyn määritellyn ajanjakson ollen intensiivinen interventiojakso. Varsinaisia tiimipalavereita pidetään yhteensä 3–5 kappaletta asiakasta kohden. Palaverien välissä on työskentelyä ja tapaamisia asiakkaan kanssa suunnitelman mukaan systeemisiä työmenetelmiä käyttäen. Pääosin Siun soten tiimin jäsenten roolit vastaavat kansallisen mallin rooleja: konsultoiva sosiaalityöntekijä johtaa tiimien työskentelyä, ohjaa keskustelua tiimissä systeemiseen suuntaan, sitouttaa tiimiläisiä työskentelyyn ja pitää huolta yhteistyösuhteista. Perheterapeutti tukee tiimiä tuomalla systeemisen ajattelun ja perheterapian näkökulmia sekä tukee reflektiota. Sosiaalityöntekijöitä voi tiimissä olla useampikin ja heillä voi olla toisistaan poikkeavat roolit. Sosiaalityöntekijän rooli eroaa hie-man kansallisesta mallista; sosiaalityöntekijä voi asettua tukemaan erityisesti jotakin tiettyä asiakasta kuten lasta, vanhempia tai vanhempaa tai ottaa jonkin muun roolin. Etenkin lapsella olisi hyvä olla oma sosiaalityöntekijä, joka tuo esiin lapsen äänen ja huolehtii lapsen näkökulman huomioimisesta. Koordinaattorin rooli tiimipalaverissa on kirjata tiimikeskustelut ja tehdä käytännön asiat mahdollisimman sujuvaksi tiimiläisille sekä avustaa muilla keinoin tiimiä. Lisäksi tiimissä mukana voi olla sosiaaliohjaaja tuoden mukaan oman ammattitaitonsa ja tarvittaessa myös verkoston edustaja tai edustaja. Tärkeä osa tiimiä on itse lapsi, nuori ja perhe. Tilanteesta ja käsiteltävästä aiheesta riippuen lapsi perheineen tai pelkästään vanhemmat voivat osallistua tiimipalaveriin tai palaveri voidaan pitää myös ilman perheen läsnäoloa. (Den Herder ja Haatanen 2019.)

Siun soten valitsemaa, asiakastyön rakenteena olevaa viikkokokousmallia, jossa asiakas ja/tai hänen perheensä on viikkokokouksissa läsnä, ei ole sisällytetty kansalliseen systeemiseen malliin. Tämä on jätetty kansallisesta mallista pois, koska isojen asiakasmäärien vuoksi vain hyvin pieni osa lastensuojelun asiakkaista pääsisi mukaan tällaiseen intensiiviseen asiakastyöhön. (Aaltio ja Isokuorti 2019b, 17.)

### 3.5 Lastensuojelun systeemisen mallin pilotointi ja käyttöönotto

**Systeeminen tiimikoulutus.** Lastensuojelun systeeminen työskentelymalli ei juurru lastensuojeluun itsestään, vaan se edellyttää tiivistä lastensuojelun henkilöstön koulutusta ja tiettyjen elementtien

täyttymistä. Omaksuakseen lastensuojelun systeemisen toimintamallin on lastensuojelun työntekijöiden hyvä käydä systeemisen mallin tiimikoulutus. Koulutuksen pitää työparina oman organisaation kokeneet lastensuojelun sosiaalityöntekijä ja perheterapeutti, jotka ovat käyneet THL:n valtakunnallisen Systeemisyyden lastensuojelussa ja yhteistyöverkostoissa -kouluttajakoulutuksen. Tiimikoulutus kestää kuusi koulutuspäivää. Koulutukseen osallistuvien työntekijöiden osaamistavoitteena on, että osallistujat sisäistää systeemisen ajattelun perustietoja ja osaa soveltaa niitä omassa työssään. Lisäksi työntekijä oppii kohtaamaan asiakkaita lupaa kysyvällä työotteella ja kunnioittavasti sekä ymmärtää ja osaa käsitellä asiakasperheiden ongelmatilanteita monipuolisesti ja tekee erilaisia systeemisiä hypoteeseja asiakasperheiden tilanteesta. Tavoitteena on myös, että työntekijä oppii käyttämään sukupuuta muutostyön työvälineenä ja saa valmiuksia erilaisten perheterapeuttien menetelmien hyödyntämiseen omassa työssään. (THL 2019f.) Pohdittaessa systeemisen toimintamallin pilotoinnin onnistumista henkilökunnan näkökulmasta keskeistä on ajattelun ja sen myötä toiminnan muutos, ei vain opetellut perheterapeutit toimintamallit tai tiimimallinen työskentely. Kyse on koko organisaation ajattelutavan ja toimintakulttuurin haastamisesta. Koska vanhasta pois oppiminen vie aikaa, on muutosprosessin ja koulutuksen oltava riittävän pitkä. (Lahtinen 2019, 3.)

Yksilöiden oppimistavoitteiden lisäksi tiimikoulutukselle on asetettu tiettyjä tiimitason tavoitteita. Tiimien tavoitteena on tiimin organisoituminen työskentelemään systeemisten toimintaperiaatteiden mukaisesti. Tiimin jäsenten tulee tietää omat tehtävänsä suhteessa asiakasperheen tarpeisiin, tiimin muihin jäseniin ja yhteistyöverkostoihin. Tiimien tulee toimia roolissaan joustavasti. Tavoitteena on myös se, että tiimi saa johdon ja organisaation tukea systeemiselle työskentelylleen. (THL 2019f.)

Koulutuspäivien jälkeen tiimin kanssa sovitaan kolme koulutuksellista työnohjaustapaamista, joissa työskentelyotteen käyttöönottoa tuetaan koulutuspäivien jälkeen case-työnohjauksen avulla. Koulutuksen jälkeen on huomioitava, että tiimikoulutus ei pelkästään riitä työotteen omaksumiseen vaan sisäistäminen vaatii työntekijästä riippuen eri määriä aikaa, harjoittelua ja tukea. Ymmärrys työotteesta ja uudesta ajattelutavasta kasvaa työssä oppien toteutuneiden asiakasprosessien myötä etenkin tiimin viikkotapaamisissa. (THL 2019f.)

Systeeminen tiimi on reflektiivisen ja tutkivan keskustelun vuoksi kaikkien työntekijöiden tukena ja ylläpitää systeemistä työotetta. Koulutuksessa ja sen jälkeen tulee työyksikköön luoda sopivan kokoiset systeemiset tiimit, jotka työskentelevät yhteisvastuullisesti sopivan asiakasmäärän parissa. Mallin käyttöönoton onnistumisen kannalta tärkeää on tiimirakenteen ja viikkokokousten säilyttäminen, työskentelyn harjoittelu sekä oman toiminnan ja kehittymisen arvioiminen säännöllisesti tiimitapaamisissa ja työnohjauksessa. THL:n suosituksen mukaan tiimin tulisi saada perheterapeutin ja systeemiseen toimintamalliin perehtynyt työnohjaaja, joka antaa vähintään vuoden ajan ryhmätyönohjausta. Tämän tavoitteena on vakiinnuttaa systeeminen ote ja käsitellä alkuvaiheeseen, asiakastyöhön ja tiimiyteen liittyviä kysymyksiä. (THL 2019f.) Lisäksi tiimitasolla pilotoinnin onnistumista edistää tiimin ymmärrys suhdeperusteisen työn mahdollisuuksista lastensuojelukontekstissa. Tiimin tulisi sitoutua kehittämistyöhön muuttaakseen koordinaatio- ja toimenpidekeskeistä lastensuojelua kohti suhdeperusteista kohtaamistyötä, joka pohjautuu lapsi- ja perhelähtöisyydelle. Työntekijätasolla käsitykset

muutostyöstä tulisi määrittää uudelleen. Lapsen ja perheen tarpeista, tavoitteista ja omasta muutoshalusta nousevat kestävimmit elämäntilanteen muutokset, ja pienelläkin muutoksella perhesysteemissä voi olla suuria vaikutuksia. Lastensuojelutyöntekijät eivät määrittele muutoksen tavoitteita, vaan ne määritellään yhteisessä prosessissa. Silti lastensuojelun tulee keskittyä aina lapsen suojeluun ja systeemisen tiimin tulee toteuttaa tätä lastensuojelun perustehtävää. (Lahtinen 2019, 11.)

**Johdon ja organisaation tuki.** THL on kuvannut myös johdon merkitystä uuden työotteen tukena. Koulutettujen työntekijöiden tulisi nähdä johdon asettuvan uuden työotteen tueksi. Johdon tulee perehtyä malliin, kuulla koulutettavan tiimin ajatuksia koulutuksesta ja muutoksesta. Keino tähän on järjestää ”johdon paneeli”, johon osallistuu tiimin lähiesimies ja tämän esimies sekä mahdollisesti tärkeimpien yhteistyökumppaneiden johtoa. Myös alueelliset tukirakenteet ja jatkokoulutus ovat käytönotolle tärkeää. Koulutusjakson jälkeen nousee yleensä esiin jatkokoulutuksen ja tuen tarpeita, joihin tulisi vastata tarpeen mukaan. Koulutettavan tiimin organisaation tulee huolehtia yhteistyöstä systeemisen lastensuojelun alueellisen verkoston kanssa. Tästä vastaa maakunnassa nimetty SyTy!-koordinaattori. (THL 2019f.) Näitä koordinaattoreita on Siun soten alueella kaksi (Siun sote 2019d). THL tukee tiimejä maakunnallisten koordinaattoreiden kautta muun muassa tuottamalla ja välittämällä tiimien tueksi malliin liittyvää tutkimustietoa ja materiaalia, seminaareja. Lisäksi tiimien tueksi voidaan järjestää myös alueellisia koulutustilaisuuksia, työpajoja ja verkostotapaamisia (esimerkiksi konsultoiville sosiaalityöntekijöille vertaistuen foorumit yli kuntarajojen, perheterapeuteille kokemusten jakoa tai tiimeille tapaamisia toisten tiimien kanssa) sekä täydentäviä koulutuksia vaihtuvien ja uusien työntekijöiden varalle. (THL 2019f.)

Systeemisen toimintamallin käyttöönotto vaatii onnistuakseen useita muitakin tekijöitä. Systeemisen mallin omaksuvilla työntekijöillä tulisi olla riittävät ja realistiset edellytykset muutoksen toteuttamista varten. Johdon tulisi määritellä etukäteen millaisiin muutoksiin pyritään ja miten osatavoitteissa edetään. Myös resurssien huomioiminen on tärkeää. Keskeiset muutostarpeet esimerkiksi asiakasmääriin, työn organisointiin tai työntekijöiden vaihtuvuuteen liittyen on tunnistettava ja analysoitava organisaatiotasolla. (Lahtinen 2019, 11.) Esimerkiksi keskimääräisiä asiakasmääriä työntekijää kohden tulisi pienentää, koska systeeminen asiakastyö on perinteistä intensiivisempää työtä perheen kanssa. Palveluohjauksesta siirtyminen asiakkaiden aitoon kohtaamiseen ja kuulemiseen vaatii keskimääräistä pienempiä asiakasmääriä. (Aaltio ja Isokuortti 2019b, 25–26.) Lisäksi tärkeää olisi tehdä realistinen ja konkreettinen visio toimintakulttuurin muutoksesta, johon kaikki, myös johtajat ja luottamushenkilöt, sitoutuvat. (Lahtinen 2019, 11.)

Pilotointivaiheessa on huomioitava myös se, että systeemisen toimintatavan käyttöönotto vie aikaa ja edellyttää koko organisaation sitoutumista. Sisäänajovaihetta auttaa mallin mukaisen tiimin rekrytointi, selkeät roolit tiimissä ja jäsentynyt tiimirakenne sekä riittävän kauan kestävä ja jatkuva tuki. Oman yksikön ja tiimin sisäisen muutoksen lisäksi tarvitaan lastensuojelun ja sosiaalihuoltolain mukaisten palvelujen ja erityistason palvelujen välille selkeyttäviä rakenteita. Selkeyttävien rakenteiden lisäksi lastensuojelutiimin toimintaedellytyksiä voi parantaa perehdyttämällä muita toimijoita ja yhteistyötahoja systeemiseen malliin. (Lahtinen 2019, 11.)

Lahtinen, Männistö ja Raivio (2017, 30) esittelevät kuusi ”onnistumisen kriteeriä” tai tavoitetta, joiden avulla on mahdollista pohtia systeemisen työotteen pilotoinnin onnistumista. Nämä kriteerit ovat:

1. *”Lastensuojelun toimintakulttuuri on muuttunut kokonaisvaltaisesti (ks. systeemisyyden seitsemän menestystekijää).*
2. *Systeeminen toimintaorientaatio on omaksuttu kaikilla organisaation tasoilla.*
3. *Lastensuojelun asiakkaina olevat lapset ja heidän perheensä kokevat tulleen autetuiksi ja osallisiksi aiempaa enemmän.*
4. *Lastensuojelun työntekijän työajasta suurin osa on asiakkaita kohtaavaa ihmissuhdetyötä.*
5. *Työntekijöiden työssä viihtyminen on parantunut ja vaihtuvuus sekä sairaspöissaolot vähentyneet. Työntekijät kokevat työnsä mielekkäämmäksi ja työolosuhteet turvallisemmiksi kuin ennen kokeilun alkamista.*
6. *Lastensuojelun kustannukset erityisesti sijaishuollossa ovat laskeneet. Lastensuojeluasiakkaiden määrä on vähentynyt, suunnitelmallisesti päättyneiden asiakkuuksien määrä on lisääntynyt ja niiden kesto on lyhentynyt intensiivisen työotteen ansiosta.”*

Systeemisen lastensuojelun pilotoinnin kannalta oleellista on, että seuraavat taulukossa 1 esitetyt ydinelementit täyttyvät:

TAULUKKO 1. Pilotoinnin kannalta oleelliset tekijät. (Aaltio ja Isokuorti 2019a, 166.)

RAKENTEET	KOULUTUS	ASIAKASTYÖ
<p>Määritelty uusi tiimirakenne:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsultoiva sosiaalityöntekijä</li> <li>• Sosiaalityöntekijät</li> <li>• Perheterapeutti</li> <li>• Koordinaattori</li> </ul> <p>Esimiehet ja johto tukee kouluttajia ja pilotoivia tiimejä.</p> <p>Asiakasmäärien pienentäminen systeemisen työskentelyn mahdollistamiseksi.</p> <p>Mallille tärkeät yhteistyökumppanit tunnustetaan ja niitä on tiedotettu ja opastettu mallista.</p>	<p>Tiimin työntekijät koulutetaan mallin mukaiseen toimintaan.</p> <p>Tärkeät mallin mukaiset tiedot ja taidot omaksuttu.</p>	<p>Asiakastyö perustuu asiakastapauksia koskeviin tiimikeskusteluihin.</p> <p>Tiimi järjestää strukturoituja viikkokokouksia, jotka noudattavat seuraavia periaatteita:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Systeemisen asiakastyön periaatteet jäsentävät keskustelua</li> <li>• Konsultoiva sosiaalityöntekijä ohjaa keskustelua</li> <li>• Perheterapeutti tukee reflektiota</li> <li>• Asiakastapauksia käsitellään riittävän pitkään ja usein</li> <li>• Dokumentointi läpinäkyvää ja lisää työntekijän ja asiakkaiden ymmärrystä ja auttaa etenemään asiakastyössä</li> </ul> <p>Koko tiimi tuntee tiimiin kuuluvien sosiaalityöntekijöiden asiakkaat; työskentelyn yhteinen vastuunkanto.</p> <p>Sosiaalityöntekijän työajasta suurin osa kasvoista asiakastyötä.</p>

#### 4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE

Tämän tutkimuksen tarkoitus on kuvata Siun sotien lastensuojelun työntekijöiden kokemuksia systemisen toimintamallin käyttöönotosta ja mallin mukaisesta työskentelystä käyttöönottovaiheessa. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät työntekijöiden näkökulmasta edistävät ja estävät toimintamallin käyttöönottoa ja systeemistä työskentelyä käyttöönottovaiheessa, ja mitä tulisi huomioida, kun mallia aletaan jalkauttaa muille alueille.

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa Siun sotien lastensuojelun pilottialueiden työntekijöiden kokemuksia systemisen toimintamallin käyttöönotosta ja toimintamallin keskeisistä elementeistä. Tämän kartoituksen perusteella nostetaan esiin toimintamallia ja sen käyttöönottoa edistäviä ja estäviä tekijöitä ja luodaan kehittämissuhteita systemisen toimintamallin käyttöönoton ja alkuvaiheen helpottamiseksi muille kohdeorganisaation alueille. Tavoitteena on siis tuoda sekä konkreettisia kehittämissuhteita toimintamallin käyttöönoton tueksi, että herätellä pohdintaa siitä, miten toimintamallin käyttöönottoa voisi organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolla kehittää ja mitä tulisi ottaa huomioon käyttöönottoa suunniteltaessa ja toteutettaessa. Lisäksi tavoitteena on selvittää, mihin asioihin on tarvetta kiinnittää huomiota jatkossa; millaista tukea pilottialueiden työntekijät tarvitsevat jatkossa, jotta toimintamallin mukainen työskentely olisi mahdollista.

Tutkimalla toimintamallin käyttöönottoa saadaan arvokasta tietoa työntekijöiden näkökulmasta siitä, mihin pitää panostaa ja mitä poistaa, jotta systemisen toimintamallin käyttöönotto ja toimintamallin mukainen työskentely onnistuu ja juurtuu, sekä työntekijät kokevat sen hyödylliseksi ja luonnolliseksi osaksi lastensuojelutyötään. Tällä tutkimuksella voidaankin lisätä ymmärrystä ja tietoa lastensuojelun systemisen toimintamallin käyttöönotosta niin kohdeorganisaatiossa kuin myös kansallisellakin tasolla.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- Miten työntekijät kokevat lastensuojelun systemisen toimintamallin käyttöönoton?
- Mitkä tekijät edistävät ja estävät toimintamallin käyttöönottoa työntekijöiden näkökulmasta?

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Tutkimusmenetelmän esittely

Työni lähestymistapa on laadullinen eli käytän tutkimuksessani kvalitatiivista tutkimusotetta. Kanasen (2014, 18–20) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on tutkittavan ilmiön ja prosessien kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen eli tutkittavan asian tai ilmiön syvälinen ymmärtäminen. Laadullinen tutkimus antaa uuden tavan ymmärtää ilmiötä ollen usein kuvailevaa eli deskriptiivistä. Laadullisen päättelyn logiikka voi olla induktiivista, deduktiivista tai abduktiivista. Tässä työssä käytetään induktiivista lähestymistapaa. Induktiivisessa lähestymistavassa yksittäisistä havainnoista edetään tuloksiin. Opinnäytetyöni on tapaustutkimus, jolla tuotetaan tietoa nyky-ajassa tapahtuvasta ilmiöstä todellisessa tilanteessa tai toimintaympäristössä. Kananen (2008, 84) toteaa, että tutkimuksen kohteita (eli tapauksia, case) on yleensä hyvin vähän, usein vain yksi kuten organisaatio, verkosto, prosessi, palvelu. Tapaustutkimuksessa halutaan ymmärtää syvällisesti jonkin ongelman tilannetta tai sitten tehtävänä on joko ratkaista organisaatiossa ilmennyt ongelma tai tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämisehdotuksia. Tapaustutkimuksessa pyritään saamaan syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva tapauksesta, mutta tilastolliseen yleistettävyyteen ei kuitenkaan pyritä.

### 5.2 Aineistonhankinta

Tämän opinnäytetyön empiirinen aineisto on kerätty haastattelemalla. Saldänen (2011, 35) mukaan haastattelu on tehokas tiedonkeruumenetelmä, jolla saadaan koottua yksilön tai ryhmän näkökulmia, tunteita, mielipiteitä, arvoja, asenteita ja uskomuksia sekä kokemuksia tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä. Haastattelun rakenne voi vaihdella hyvin jäsenneilystä, strukturoidusta haastattelurungosta, tarkoista kysymyksistä sekä tarkoin suunnitellusta haastattelutilanteesta aina rakenteettomaan, avoimista kysymyksistä tai teemoista koostuvaan avoimeen haastatteluun tai pikemminkin keskusteluun aiheesta.

Tässä työssä haastattelu on toteutettu ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelu on useammalle ihmiselle yhtä aikaa pidetty ja tiettyyn teemaan keskittyvä haastattelu tai keskustelutilaisuus, jossa haastattelija ohjaa keskustelua, mutta antaa ryhmän vuorovaikutukselle paljon tilaa. Ryhmähaastattelu mahdollistaa syvemmän aiheen ja ryhmän vuorovaikutuksen tutkimisen: ryhmässä on mahdollista tutkia, millaisia ajatuksia ryhmässä aiheesta esitetään, miten vuorovaikutus ryhmässä rakentuu ja kuinka ryhmä yhdessä tuottaa erilaisia kuvauksia ja käsityksiä. (Pietilä 2017.) Eskolan ja Suorannan (2014, 96) mukaan ryhmähaastattelu on tehokas tapa tuoda esiin haastateltavien mielipiteitä ja kulttuurisia jäsenyyksiä, koska ryhmähaastattelussa haastateltavat kontrolloivat toisiaan, jolloin haastattelijan vaikutus tilanteeseen pienenee. Lisäksi parhaassa tapauksessa ryhmä stimuloi mielipiteitä, ja asiat tulevat esiin eri tavoin kuin yksilöhaastattelussa. Ryhmähaastattelun tavoitteena on vapaa ja avoin ilmapiiri, jota saattaa uhata ryhmää dominoivat yksittäiset henkilöt. Tällöin haastattelijan tulee saattaa keskustelu takaisin aiheeseen ja olla muuten pääsääntöisesti mahdollisimman hiljaa. Tähän tutkimukseen



ryhmähaastattelu on luonteva valinta haastattelutavaksi, rakentuuhan systeeminen mallikin hyvin pitkälti vuorovaikutuksen, toimivan yhteistyön sekä dialogisuuden varaan.

Ryhmähaastatteluissa haastatteluaiheet on teemoiteltu. Kanasen mukaan (2014, 76) teemahaastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen yleisimpiä tiedonkeruumenetelmiä. Teemahaastattelua käytetään yleensä, kun ei tunneta ilmiötä ja halutaan saada ymmärrys kohteesta. Teeman voidaan kuvata olevan aihe, josta keskustellaan, eli teema on laajempi kokonaisuus kuin kysymys. Tyypillistä on, että haastattelun aiheet, eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa ja järjestystä (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009). Haastattelijalla on jonkinlainen tukilista käsiteltävistä asioista, teemoista, jonka avulla varmistutaan, että kaikkia tutkittavaan ilmiöön liittyviä osa-alueita sivutaan. Kuitenkin näiden osa-alueiden laajuus ja järjestys voivat vaihdella haastattelusta toiseen. (Kananen 2008, 74; Eskola, Lätti ja Vastamäki 2018, 30.) Tutkimukseni haastatteluteemat muotoutuivat lastensuojelun systeemisen toimintamallin teorian pohjalta (LIITE 1). Haastatteluteemat mukailivat seuraavanlaista runkoa: kokemukset systeemisen toimintamallin käyttöönotosta, oman ajattelu- ja työskentelytavan muutoksesta ja systeemisestä työskentelystä seuraavalaisten teemojen mukaan

- ajattelutavan muutos, toiminnan muutos → systeeminen asiakastyö
- viikkokokous
- systeeminen tiimi
- kokemukset/näkemykset pilotoinnin tukitoimista
- kokemukset systeemisen toimintamallin merkityksestä työssä ja systeemisen toimintamallin tulevaisuudesta
- käyttöönottoa edistävät ja estävät tekijät

Apua haastatteluteemojen hahmotteluun sain myös Nanne Isokuortilta ja Elina Aaltiolta. Hyödynsin oman teemarunkoni taustalla Isokuortin ja Aaltion THL:n ja Helsingin yliopiston yhteistyössä tekemän tutkimuksen Systeemisen lastensuojelun toimintamallin pilotointi kyselylomaketta ja haastattelurungon hahmotelmaa, jotka Aaltio ja Isokuortti minulle ystävällisesti lähettivät. (Aaltio 2020; Isokuortti 2020.)

Haastattelut toteutettiin kahdella Siun soten lastensuojelun systeemisen toimintamallin pilottialueella. Ensikontaktin haastateltaviin sain systeemisessä tiimikoulutuksessa, johon myös minä osallistuin. Koulutuksen jälkeen pilottialueiden johtavat sosiaalityöntekijät tiedottivat haastateltavia tarkemmin tästä opinnäytetyöstä ja siihen liittyvästä aineistonkeruusta. Haastateltaville toimitettiin tutkimustiedotteet, joista ilmeni vapaaehtoisuus ja anonymiteetti. Haastateltavat ilmoittivat minulle halukkuudestaan osallistua tutkimukseen allekirjoittamalla tutkimustiedotteen (LIITE 2). Ennen varsinaista haastattelua tein koehaastattelun yhdelle Siun soten tiimikoulutuksen käyneelle varhaisen tuen työntekijälle. Tällä halusin varmistua siitä, että haastattelun teemat ovat ymmärrettäviä ja teemojen avulla saan vastauksia asettamiini tutkimuskysymyksiin. Varsinaisia ryhmähaastatteluja järjestin kaksi kappaletta kahtena eri päivänä, jotta molempien pilottialueiden työntekijät saivat omat haastattelunsa eikä haastatteluryhmän koko kasvanut liian suureksi.

Haastattelussa varsinainen näkökulma oli lastensuojelun työntekijöiden kokemuksissa. Työntekijöiden ammatillista taustaa en halunnut rajata mihinkään tiettyyn ammattiin / rooliin systeemisessä tiimissä,

koska koen, että haastatteleamalla eri rooleissa ja erilaisella koulutuksella olevia työntekijöitä sain kattavamman kuvan toimintamallin käyttöönotosta. Tutkimuksessani ajattelen, että haastateltavat ovat enemmän työntekijäasemassa ammattitautasta riippumatta ja tutkin heidän kokemuksiinsa yleisellä tasolla. Tutkimuksessa lähestyin haastateltavia työntekijäpositiosta, koska tässä työssä ei tarvita tietoa siitä, mistä lähtökohdista käsin yksittäinen tutkittava systeemisestä mallista puhuu. Lisäksi systeemin toimintamallin yhtenä tavoitteena on lisätä eri ammattiryhmien välistä yhteistyötä, joten keskittymällä yleisesti kaikkien työntekijöiden kokemuksiin, pystyin huomioimaan myös tämän tavoitteen paremmin. Näillä valinnoilla olen vahvistanut tutkittavien anonymiteettiä ja varmistanut sen, ettei tutkittavia ole mahdollista yhdistää vastauksiin esimerkiksi heidän ammattinsa kautta. Lisätäkseen anonymiteettiä, olen jättänyt työssäni mainitsematta tarkempia Siun sotien alueita, joille tutkimukseni kohdentuu ja käsittelen kahdesta eri yksiköstä kokoamaani aineistoa yhtenä kokonaisuutena.

Haastatteluihin osallistui lastensuojelun työntekijöitä molemmista pilotoiduista alueista. Rajasin varhaisen tuen työntekijät haastattelujen ulkopuolelle säilyttääkseni työn fokuksen tiiviinä ja hallittuna. Haastatteluun kutsuin pilottialueiden sosiaalityöntekijöitä, sosiaaliohjaajia, perheterapeutteja ja johtavia sosiaalityöntekijöitä, ja kaikista näistä ammattiryhmistä sain myös kokemuksia aineistooni. Haastatteluun osallistui yhteensä 11 pilottialueiden lastensuojelun työntekijää kaikista systeemisen toimintamallin keskeisimmistä ammattiryhmistä. Vaikka Siun sotessa perheterapeutit eivät varsinaisesti työskenteleään pilottitiimeissä ja pilotoiduissa lastensuojeluyksiköissä, olen kuitenkin ottanut myös heidät haastatteluun mukaan. Tämä on perusteltua, koska perheterapeutit ovat olennainen osa systeemistä tiimiä ja tässä tutkimuksessa kerään aineistoa ensisijaisesti systeemisen toimintamallin näkökulmasta, en mistään tietystä yksiköstä. Muut haastateltavat työskentelevät lastensuojelussa avohuollossa, sijais- ja jälkihuollossa sekä vastaanottotiimissä.

Juuri ennen tutkimukseni empiirisen aineiston keruuvaihetta Suomeen levisi Korona-virus, ja ihmisten välistä kanssakäymistä rajoitettiin valmiuslain nojalla hallituksen päätöksellä 18.3.2020 alkaen (Valtioneuvosto 2020). Tällä oli vaikutuksia myös tämän opinnäytetyön tekemiselle, ja yhteisellä päätöksellä Siun sotien opinnäytetyön ohjaajan kanssa päädyimme tekemään haastattelut virtuaalisesti Teamsin kautta. Microsoft Teams on Office 365:n tiimiyhteistyön keskus, jonka kautta voidaan järjestää verkkokokouksia (Microsoft 2020). Tietoteknisen kehityksen myötä tietokonevälitteinen viestintä (CMC, computer mediated communication) on yleistynyt myös tutkimushaastattelujen toteutuksessa. Virtuaalista haastattelua voi toteuttaa reaaliaikaisesti tai eriaikaisesti, ne voivat olla strukturoituja tai strukturoimattomia, yksilö- tai ryhmähaastatteluja. Verrattaessa virtuaalihaastattelua tavanomaiseen haastatteluun voidaan virtuaalihaastattelusta löytää muutamia erityispiirteitä. Virtuaalihaastattelussa haastattelijan ja haastattelijan ei tarvitse olla samassa paikassa keskenään ja osallistujat voivat itse valita haastatteluun osallistumispaikkansa. Toisaalta virtuaalihaastattelussa jää puuttumaan paljon sanatonta vuorovaikutusta, ja haastattelijat voi lukea haastateltavien eleistä ja ilmeistä merkkejä esimerkiksi haastattelun etenemisestä tai mielekkyydestä, sanoman uskottavuudesta, kun taas virtuaalihaastattelusta tämä jää puuttumaan. Lisäksi virtuaalihaastatteluun osallistuminen edellyttää tietynlaisia teknisiä valmiuksia. Yksi merkittävä ero virtuaali- ja tavan haastattelun välillä on se, että etähaastattelutilanteessa osallistujien välisillä näkyvillä eroilla arvioidaan olevan vähemmän merkitystä. Välimat-

kan ja mahdollisen anonyymisyyden vuoksi haastateltavien voi olla helpompi olla kriittisiä, esittää vastakkaisia mielipiteitä tai käsitellä arkaluonteisia asioita. Virtuaalikommunikaatio ei välttämättä ole kasvokkaista kommunikaatiota köyhempää, vaan kielenkäyttö mukautuu välineeseen: kieli voi olla harkitumpaa, selvempää, suurempaa ja organisoidumpaa. (Tiittula, Rastas ja Ruusuvoori 2005, 265–268.) Ajankäyttö voi olla myös tehokkaampaa verkkokokouksessa, koska turha haastatteluun kuulumaton keskustelu ja hälinä jää yleensä vähemmälle virtuaalikokouksessa (Nummi 2018).

Virtuaalihaastattelut onnistuivat hyvin, ja teknisin osin kaikki sujui suunnitelmien mukaan. Teams ohjelma toimi moitteettomasti, tosin kuvayhteyttä emme hyödyntäneet kuin rajoitetusti Siun soten oheistuksen mukaan (liian usean henkilön yhtäaikainen kuvayhteyden käyttö voi heikentää kuuluvuutta). Virtuaalihaastattelussa keskustelu eteni sujuvasti, toisessa haastattelussa haastateltavat itse toivoivat, että minä ohjaan ja jäsenän keskustelua enemmän esimerkiksi puheenvuoroja jakamalla. Itse koin tämän hieman ristiriitaisena, toki tällä saatiin sujuvoitettua kommunikaatiota ja jäsenettyä puhetta, kun etähaastattelussa ei voi tulkita toisen eleistä ja olemuksesta kuka puhuu seuraavaksi. Toisaalta pelkäsin liiallisen ohjaamisen tukahduttavan vapaan, hedelmällisen keskustelun. Tämä pelko osoittautui turhaksi, sillä molemmissa haastatteluissa keskustelu oli hedelmällistä ja avointa mutta myös asiassa pysyttelevää. Ehkä juuri virtuaalisesta yhteydestä johtuen rönsyilyltä vältyttiin, kielenkäyttö oli ehkä hieman harkitumpaa ja haastateltavat antoivat toisilleen tilaa vastata rauhassa. Teamsin virtuaalikokoukset olivat kaikille haastatelluille tuttuja ja tunnelma haastatteluissa rento, joten uskon, että etänä tehty haastattelutilanne ei vaikuttanut sen enempää vastauksiin kuin tavan haastattelukaan. Haastattelut tallensin Teamsin tallennusominaisuutta hyödyntäen.

Kanasen mukaan haastatteluaineisto tulee litteroida mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Litteroinnilla tarkoitetaan erilaisten tallenteiden, minun tapauksessani haastattelujen äänitallenteiden, kirjoittamista kirjalliseen muotoon, jolloin niitä voidaan käsitellä manuaalisesti tai ohjelmallisesti erilaisilla analyysimenetelmillä. Litteroinnissa voidaan käyttää erilaisia litteroinnin tasoja, kuten yleiskielistä litterointia melko karkealla tasolla. Tämä tarkoittaa lähes kaiken tallennetun puheen kirjaamista jossa murre sanat muutetaan kirjakielelle, mutta jätetään äännähdykset ja äänenpaineet kirjaamatta. (Kananen 2014, 102.) Yleensä litteroinnin tarkkuus riippuu valitusta analyysitavasta. Esimerkiksi sisällönanalyysiin riittää kaiken haastattelussa sanotun purkaminen. (Eskola, Lätti ja Vastamäki 2018, 49.) Opinnäytetyöni haastatteluaineiston tallenteet on litteroitu heti haastattelujen jälkeen. Tallenteesta kirjasin kaiken puheen mutta jätin äännähdykset ja sananpainot pois kirjauksesta. Litteroinnin yhteydessä häivyttiin aineistosta koodaamalla vastaajien nimet muotoon T1 (työntekijä1) ja muokkasin murre sanat kirjakielelle. Tällöin vastaajien tunnistaminen vaikeutuu ja anonyymiteetti lisääntyy, eikä heidän ammattiaan tai työskentelyaluetta ole mahdollista selvittää. Litteroiduista haastatteluista tekstiä tuli yhteensä 30 sivua (Calibri 11, riviväli 1).

### 5.3 Aineiston analyysi

Haastattelusta saatu aineisto analysoitiin sisällönanalyysiä hyödyntäen. Sisällönanalyysin menetelmät mahdollistavat dokumenttien systemaattisen ja objektiivisen analysoinnin. Sisällönanalyysin pyrkimyksenä on saada tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa johtopäätösten tekoa

varten. Laadullista aineistoa voidaan lähestyä ja analysoida joko induktiivisesta eli aineistolähtöisestä (yksittäisestä yleiseen) tai deduktiivisesta eli teorialähtöisestä (yleisestä yksittäiseen) näkökulmasta, riippuen käytetyn päättelyn logiikasta. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 117, 121.) Kolmas aineiston lähestymistapa on teoriaohjautuva (myös teoriasidonnainen) näkökulma. Teoriaohjautuvassa näkökulmassa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä, mutta se ei suoraan pohjautu teoriaan. (Eskola 2018, 213.)

Opinnäytetyössäni käytin aineiston lähestymistapana aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Lähestymistavaksi valitsin aineistolähtöisen näkökulman, koska näkemykseni mukaan ihmisten kokemuksia ei oikein voi tutkia teorian pohjalta. Tutkittaessa puhtaasti teorialähtöisesti ihmisten kokemuksia, voi piiloon jäädä jotain hyvin arvokasta, joka ei ole noussut teoriassa esiin. Myös saman asian vastakkaiset kokemukset on vaikeaa tuoda esiin teorialähtöisessä analyysissä, joten aineistolähtöisesti tarkastellessa saman asian vastakkaiset kokemukset nousevat paremmin esiin ja ne saadaan niputettua omiin kategorioihin. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Aineistolähtöisessä ajattelussa analyysiyksiköt eivät ole ennalta määrättyjä ja teoria rakennetaan aineiston pohjalta. Kuitenkin täysin puhtaasti aineistolähtöisen analyysin toteuttaminen on erittäin vaikeaa, koska ajattelua ohjaa muun muassa aiemmat käsitteet, tutkimusasetelma ja menetelmät. Tämän vuoksi teoriaohjaava lähestymistapa, jossa teoria voi olla tulkinnan apuna mutta analyysi ei kuitenkaan pohjautu suoraan teoriaan, voi olla käyttökelpoinen vaihtoehto. Itsekin olen hyödyntänyt tässä tutkimuksessa hieman systeemisen toimintamallin teoriaa aivan analyysin loppuvaiheessa tukemaan aineistosta nousseita käsitteitä ja kokoamaan näitä yhteen (yhdistävät kategoriat on osittain johdettu teoriasta).

Opinnäytetyöni sisällönanalyysin tekemisen aloitin lukemalla haastatteluaineistoa aktiivisesti useaan otteeseen. Saatua kokonaiskuvan aineistosta lähdin teemoittelemaan aineistoa karkeasti haastatteluteemojen mukaan. Eskolan (2018, 219, 221) mukaan teemoittelussa poimitaan jokaisesta vastauksesta teemaan liittyvä kohta, ja liitetään se oman teemansa alle. Aineistoa ei tässä vaiheessa vielä karsita, vaan järjestellään uudestaan sekä nostetaan tutkimusongelmaa valaisevista teemoista esiin mielenkiintoisia sitaatteja tutkittavaksi. Teemoittelun jälkeen aloin tutkia ja lukea teemoiteltua aineistoa tutkimuskysymysten kautta. Kun aineistosta alkoi nousta selkeästi tutkimuskysymysten mukaisia vastauksia, koodasin nämä eri värejä käyttämällä helpottaakseni varsinaista analyysin tekoa ja aineiston tiivistämistä.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen: aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely/luokittelu ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 122 [Miles ja Huberman 1994]). Tuomen ja Sarajärven (2018, 122–127) mukaan sisällönanalyysi alkaa alkuperäisdatan pelkistämällä, jolloin aineistosta karsitaan epäolennaiset osat pois joko tiivistämällä tai pilkkomalla aineiston dataa. Aineistosta etsitään kaikki tutkimustehtävää kuvaavat alkuperäisilmaukset ja niitä kuvaavat pelkistetyt ilmaukset esimerkiksi koodaamalla eri väreillä ja listaamalla pelkistetyt ilmaukset allekkain. Pelkistämävaiheessa hyödynsin jo aiemmin värikoodeilla merkitsemiä sitaattejani, ja työstin näitä lyhyempään ja tiiviimpään muotoon kuitenkin kunnioittaen alkuperäistä ilmausta (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Aineiston pelkistäminen.

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu
1. Toki näitä menetelmiä on ollut käytössä mut ihan tää ajatus, että asiakas on asiantuntija niin sen asenteen muuttaminen ottaa itseltä aika paljon. T1	Menetelmät tuttuja, mutta asenne- /ajatusmuutos, että asiakas on asiantuntija, työlästä ja vaatii itseltä paljon
2. Työntekijä4 heittää tähän yleisen mielipiteen, että ei ole tapahtunut vielä ajattelutavassa sellaista tarvittavaa muutosta. T4	Ajattelutavassa ei vielä muutosta
3. Työntekijä3 komppaa, silloin ehkä olisi jos olisi päästy jatkamaan yhtä kyytiä ja meillä olis enemmän niitä perheitä ollut ja olisi heti pääs- syt tekemään käytännössä sitä sytyä, mutta tuo pelkkä koulutus ei kyllä hirveästi saa sitä muutosta aikaan. Ehkä alulle mutta ei muuta. T3	Pelkkä koulutus ei riittänyt ajattelutavan muutokseen, olisi tarvittu alusta asti säännöllistä syty-työskentelyä käytännössä.
4. Työntekijä2: kun se olis ollut rajallisesti mahdolla aloittaa jotenkin saman tein jotenkin hyvällä mittakaavalla, niin varmasti se ajattelu olis tullu siinä mukaan kun sen koulutuksen jälkeen kaikki oli jotenkin sitoutuneita ja innoissaan asiasta. Mitä pidempi tauko tulee, niin sitä hankalampi on päästä siihen ajatusmalliin mukaan. T2	Alusta asti ja riittävä työpanos sytyyn olisi tukenut ajatteluttavan muutosta  Koulutuksen jälkeen kaikki sitoutuneita ja innoissaan  Pitkä tauko käytännön sytytyössä haastaa ajattelutavan muutosta

Tämän jälkeen on vuorossa aineiston luokittelu, jolloin pelkistetyistä aineistosta etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Luokittelussa aineisto tiivistyy, koska samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistellään sisältöä kuvaavilla käsitteillä nimetyiksi alaluokiksi. Luokittelu jatkuu alaluokkia yhdistelemällä yläluokiksi ja yläluokkia yhdistelemällä pääluokiksi. Aineistoa kuvaavan aiheen mukaan nimetyt pääluokat muodostavat lopulta yhdistävän luokan, joka on yhteydessä tutkimustehtävään. Aineiston ryhmittely on osa abstrahointia, eli käsitteellistämistä, jolloin tutkimuksen kannalta erotetaan ja valikoidaan olennainen tieto, jonka perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Abstrahoinnissa saadaan johtopäätöksiä ja vastaus tutkimustehtävään etenemällä alkuperäisdatan käyttämistä kielellisistä ilmauksista ja empiirisestä aineistosta teoreettisiin käsitteisiin, kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 122–127)

Luokittelun aloitin muodostamalla pelkistetyistä ilmauksista alaluokkia (taulukko 3). Alaluokat olivat edelleen jaettu aineistolähtöisesti tutkimuskysymysten mukaan työntekijöiden kokemuksiin (positiiviset ja negatiiviset) systeemisen toimintamallin käyttöönotosta sekä käyttöönottoa edistäviin ja estäviin tekijöihin.

TAULUKKO 3. Aineiston luokittelu alaluokiksi.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Sytytyöskentely tuonut uskoa asiakaslähtöisempään ja kunnioittavampaan työhön  Tiimin keskinäinen puhetapa muuttunut asiakasta kunnioittavammaksi  Tärkeää on kirkastaa asiakkaita kunnioittavaa työtettä sytykoulutuksen kautta	Asiakkaan kunnioitus lisääntynyt

Kohtaaminen ja osallisuus lisääntyi sytycasessa Asiakkaan osallisuuden määrä ilahduttaa Sytyssä monia hyviä puolia myös asiakkaan näkökulmasta kuten asiakkaan osallisuus ja asiakkaan äänen kuuleminen Asiakkaan osallisuus lisääntyi selkeästi sytypalaverissa Tiimissä erilainen vuorovaikutus, korostaa asiakkaan osallisuutta enemmän Hyvin sujunut asiakkaan tukeminen ilman palvelujen lisäämistä	Asiakkaan kohtaaminen ja osallisuus tärkeää  Osallisuus lisääntyi hieman syty myötä
---	---

Alaluokat yhdistelin yläluokiksi, jotka lopulta muodostivat yhdistävät kategoriat (taulukko 4). Näitä yhdistäviä luokkia tuli yhteensä 16 kappaletta, 3–6 kappaletta kuhunkin tutkimuskysymyksen teemaan. Yhdistävien luokkien muodostamisessa hyödynsin jonkin verran myös lastensuojelun systeemin toimintamallin teoriaa ja mallia ohjaavia periaatteita.

TAULUKKO 4. Aineiston luokittelu yläluokiksi ja yhdistäväksi kategoriaksi.

Alakategoria	Yläkategoria	Yhdistävä kategoria
Asiakkaan kunnioitus	Lapsi- ja asiakasläh- töisyys	Systeeminen asiakas- työ
Asiakkaan kunnioitus lisääntynyt		
Asiakkaan kohtaaminen ja osallisuus tärkeää Osallisuus lisääntyi hieman syty myötä		
Vuorovaikutus, luottamus tärkeä		
Suhdeperusteisuus , verkostotyö lisääntynyt	Ihmissuhdeperus- teisuus	Systeeminen asiakas- työ
suhdeperusteisuus verkostotyö vahvaa jo entuu- destaan		
Ratkaisu- ja voimavarakeskeisyys tärkeää		
Työskentelymenetelmät käytössä osittain Menetelmät hyviä	Systeemiset työs- kentelymenetelmät	

Sisällönanalyysistä ja abstrahoinnista rakentamani kuvauksen pohjalta pohdin analyysin tuloksia ja teen oman tulkintani ja johtopäätökset systeemisen mallin tilasta ja henkilökunnan kokemuksista liit- tyen malliin, sen käyttöönottoon ja työskentelyyn. Tämän pohdinnan pohjalta nostin esiin kehittämis- ehdotuksia ja näkökulmia, joita tulisi huomioida, kun mallin pilotointia jatketaan muille Siun soten alueille.

## 6 TULOKSET

Tämän opinnäytetyön tulokset osiossa tuodaan esiin systeemisen lastensuojelun toimintamallin käyttöönottoon liittyviä kokemuksia. Tulokset esitellään tutkimuskysymysten ohjaamina ja abstrahoinnista saatujen kategorioiden avulla ne jaotellaan omiin kappaleisiinsa. Tuloksissa on jonkin verran päällekkäisyyttä johtuen haastateltavien kokemusten hajonnasta ja erilaisista mielipiteistä, mutta olen pyrkinyt tuomaan saman asian eri näkökulmat esiin siten, että kaikki kokemukset ovat yhtä tärkeitä. Erilaiset kokemukset ja näkökulmat olen todentanut suorilla haastattelulainauksilla, jotka on erotettu tekstistä sisennyksellä ja kursivoinnilla. Joitakin haastattelulainauksia on lyhennetty ja tämä on ilmaistu tekstissä kolmella pisteellä.

### 6.1 Henkilökunnan kokemukset lastensuojelun systeemisen toimintamallin käyttöönotosta

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni ja samalla tutkimuksen tuloksille suunnan näyttävä teema on henkilökunnan kokemukset toimintamallin käyttöönotosta ja mallin mukaisesta työskentelystä pilotoinnin alkuvaiheessa. Lastensuojelun työntekijöiden asennoitumisen ja yleisen mielipiteen näkökulmasta lastensuojelun systeemisen toimintamallin käyttöönotto on onnistunut pilotoiduilla alueilla kohtalaisen hyvin. Itse lastensuojelun systeeminen toimintamalli koettiin pääosin hyväksi ja positiiviseksi asiaksi. Mallin kuvailtiin olevan lastensuojelua kehittävä, haavoittuva, tehokas ja mielenkiintoinen sekä erilainen ja enemmän aikaa vievä kuin perinteinen lastensuojelu. Työntekijät näkivät mallissa olevan potentiaalia, jos sitä olisi mahdollista tehdä oikeassa mittakaavassa ja riittäväillä resursseilla.

*Koen, että se on tosi mielenkiintoinen, siinä on paljon semmoisia elementtejä, että kun sen pääsee käyntiin polkasemaan kunnolla, esimerkiksi se semmoinen asiakkaan keskiössä pysyminen, niin se tuo varmasti paljon hyvää. Mutta kaikin puolin mielenkiintoinen. T8*

*...mallissa on paljon hyvää kun sitä päästään oikealla tavalla käyttämään... T6*

Lisäksi työntekijät ovat hyvin motivoituneita mallin käyttöönottoon. Vastauksista nousi hyvin vahvasti esiin työntekijöiden motivoituminen, sitoutuminen ja innostus mallia ja sen käyttöönottoa kohtaan. Työntekijät olivat motivoituneita ja innoissaan uuden työskentelymallin käyttöönotosta, ja systeeminen koulutus lisäsi heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan entisestään. Lisäksi työntekijät kokivat motivaation olevan tärkeä osa mallin käyttöönoton onnistumista yleisemmällä tasolla. Toisaalta haastattelutuloksissa oli havaittavissa myös mallin käyttöönoton viivästymisestä, haasteista ja muutoksista johtuvaa motivaation ja sitoutumisen vähenemisiä. Vaikka haastateltavat vaikuttivat pääosin motivoituneilta systeemisen toimintamallin käyttöönottoon, nousee molempien pilottialueiden vastauksista kokemus, että toimintamallia ei ole vielä otettu kunnolla käyttöön. Käyttöönotto ja toimintamallin mukainen työskentely on haastateltavien mukaan viivästynyt ja viivästyy edelleen erinäisten olosuhteiden vuoksi, ja tämä koetaan erittäin haastavaksi systeemisen toimintamallin mukaisen työskentelyn ja mallin omaksumisen näkökulmista. Haastateltavien mukaan koulutusjakson jälkeen systeemisen työskentelyn aloitus viivästyi ja aloittamisen jälkeen systeemisiä viikkokokouksia ehti olla vain muutama. Haastatteluaikaan, puoli vuotta koulutuksen jälkeen, haasteeksi käyttöönotolle on tullut korona. Haastateltavien mukaan koronan aiheuttama tauko systeemisessä työskentelyssä ja viikkokokouksissa

haastaa systeemisen työskentelyn jatkamista ja omaksumista. Haastateltavat pohtivatkin vähäisen käytännön harjoituksen vaikutuksia omaan motivaatioon ja systeemiseen osaamiseensa.

*Ja onhan siitä hyödynnetty ainakin joitakin osa-alueita, vaikkakaan ei suoranaisesti vielä isossa mittakaavassa olla lähdetty sitä systeemistä viemään eteenpäin. T2*

*Onhan sillä merkitystä, kun joku on niin motivoitunut ja lähtee viemään eteenpäin ja pitää oikeasti yllä. Tää vaatii kuitenkin kokoajan sitä muistuttelua, että tähän meidän pitäisi sitoutua. Mutta että miten sitoutuneita tällä hetkellä ollaan, kun tässä on niin paljon ollut näitä muutoksia, että paha mennä sanomaan. T2*

Systeemisen toimintamallin merkitystä omalle jaksamiselle, työhyvinvoinnille tai työyhteisölle haastateltavien oli vielä näin varhaisessa vaiheessa vaikea arvioida, mutta tuntuma oli, että mallilla on pääosin positiivinen vaikutus työntekijöiden työskentelylle, jaksamiselle ja työyhteisölle. Mallilla koettiin olevan ristiriitainen vaikutus jaksamiseen; työntekijät tunnistivat kuormittamisen uhkatekijöitä (kuten liiallinen asiakasmäärä ja tiivistetyt asiakastapaamiset, mallin toteuttaminen liian pienillä resursseilla ja suurilla asiakasmäärillä, työntekijän osa-aikaisuus), mutta myös voimaannuttavia tekijöitä toimintamallista löytyi. Työntekijät ovat saaneet mallin myötä uusia työskentelymenetelmiä ja uudenlaista tapaa jäsentää työtään. Kuitenkaan vielä mallia ei koettu varsinaisesti omaa jaksamista kuormittavaksi ja malli koetaan tärkeäksi yleisesti sekä myös itselle.

*...kun on paljon asiakkaita ja sit on se tiivistetty työskentely niitten perheiden kanssa, niin on mahdollista, että se vois olla kuormittavaa. Tähän mennessä se ei oo vielä sitä ollu, mutta harmaita hiuksia se on kyllä aiheuttanut, kun on miettiny, että mihin sen saa asetettua. Semmoinen ristiriita omaan jaksamiseen, et tunnistaa, että siinä on niitä vaaratekijöitä, mutta toisaalta, sitten kun niihin asiakkaisiin pääsee imeytymään tän työskentelymallin kautta, niin sit se voi toisaalta myös olla hetken päästä voimaantavaakin, kun niissä vaikeimmissakin asiakasasioissa voi saada uudenlaisia lopputuloksia. T6*

Lisäksi kaikki haastateltavat suosittelevat systeemistä toimintamallia muillekin, osa jopa ehdottaa systeemisen koulutuksen muuttamista pakolliseksi kaikille lastensuojelussa työskenteleville. Yhdessä suosituksessa tosin oli ehto, että mallia voidaan suositella, jos mallin toteuttamiselle löytyy riittävät resurssit.

### 6.1.1 Ajattelutavan ja toiminnan muutos

Pilottialueiden työntekijöiden mielestä lastensuojelun systeemisen toimintamallin keskeiset elementit, kuten systeeminen asiakastyö, koettiin tärkeiksi ja toimintamallia tukeviksi tekijöiksi. Systeemisen asiakastyön alakategoriat kuten lapsi- ja asiakaslähtöisyys, ihmissuhdeperusteisuus ja systeemiset työskentelymenetelmät nähtiin hyvinä asioina, ja niiden kuvailtiin olevan mukana myös omassa työskentelyssä. Lapsi- ja asiakaslähtöisyydessä tärkeiksi teemoiksi työntekijät nostivat asiakkaan kunnioituksen, lapsen kohtaamisen ja osallisuuden merkityksen, sekä vuorovaikutuksen ja luottamuksellisen suhteen luomisen asiakkaan kanssa. Omassa toiminnassaan ja työskentelyssään työntekijät olivat huomanneet muutoksen systeemisen työtteen myötä; esimerkiksi asiakkaan kunnioitus ja lapsen osallisuus ovat työntekijöiden kokemuksen mukaan hieman lisääntyneet työskenneltäessä asiakkaan kanssa systeemisesti.



*Minä ainakin itse tunnistan jotenkin, että se meidän tiimin keskinäinen puhetapa asiakkaista on ehkä muuttunut asiakasta kunnioittavammaksi. T11*

Kuitenkin asiakkaiden ja lasten tapaamisen ja kohtaamisen lisääminen koettiin haastavaksi kummallakin pilottialueella. Haastatellut kokivat, että lapsen kohtaaminen ei ole lisääntynyt systeemisen toimintamallin käyttöönoton jälkeen ja suurin osa sosiaalityöntekijöiden työstä on edelleen muuta kuin asiakkaan kohtaamista.

*Sosiaalityöntekijän työajasta suurin osa ei ole yleisesti eikä syty-perheen kanssa kasvokkaista kohtaamista. T7*

Myös suhdeperusteisuus, verkostotyö sekä ratkais- ja voimavarakeskeisyys nähtiin tärkeinä osina systeemisessä työssä. Osa haastatelluista koki, että verkostotyö on lisääntynyt käyttöönoton myötä, osa puolestaan koki sen olleen hyvin vahvaa jo aikaisemmin. Samanlainen jako näkyi suhdeperusteisessa ajattelussa ja työskentelyssä, suurimman osan mielestä suhdeperusteisuus on ollut läsnä jo ennen systeemistä työskentelyä, osa koki systeemisen toimintamallin lisänneen sitä entisestään.

*Suhdeperusteisuus on varmaan se osa-alue, mikä on ollu kaikista parhaiten käytössä, verkostotyötä tähän sitä ollaan jo paljon tehty ja on ne asiakkaan omaiset ja läheiset mukana ja on erialojen asiantuntijoita mukana. Sitä tehdään paljon, en minä koe, että se olis mitenkään lisääntynyt tän yhden keissin aikana. T3*

Systeemiset työskentelymenetelmät haastateltavat kokivat hyviksi ja toimiviksi, ja mallin käyttöönottoa tukeviksi. Menetelmät oli otettu käyttöön vaihtelevasti, käyttöönotettujen menetelmien määrä vaihteli parista menetelmästä useaan. Osa menetelmistä oli työntekijöille jo entuudestaan tuttuja ja työskentelyssä käytettyjä, mikä helpotti niiden hyödyntämistä myös systeemisessä työskentelyssä. Käytetyimpiä menetelmiä olivat sukupuu, kolme taloa, reflektio ja muutamille myös hypoteesiajattelu. Lisäksi osa haastatelluista koki, että esimerkiksi vastuunjakoa ja verkostotyötä he tekivät jo ennen toimintamallin käyttöönottoa, samoin kuin suhdeperusteisuus oli vahvaa jo aiemmin.

*...tää reflektio on sellainen aika syvällä meissä jo entuudestaan oleva asia. T1*

Vaikka haastatellut kokivatkin systeemiset työskentelymenetelmät ja keskeiset elementit tärkeiksi, vastauksista oli selkeästi havaittavissa se, ettei systeemistä ja perheterapeuttista ajattelua oltu vielä omaksuttu kunnolla. Osa haastatelluista koki systeemisen ajattelun ja perheterapeuttisen osaamisen olevan irrallinen osa työskentelyä. Osa vastaajista ajatteli, että pelkkä koulutus ei riitä ajattelutavan muutokseen, ja koska käytännön harjoittelua on ollut niin vähän ja mallin mukainen ajattelu helposti hukkuu arjen työhön, ei heidän ajattelutapansa ole vielä muuttunut tarpeeksi. Etenkin ongelmakeskeisen ajattelun nähtiin olevan vahvaa, jolloin työskentely painottuu liikaa perheen ongelmien ympärille ja voimavara- ja ratkaisukeskeinen ajattelu ei toteudu.

*Valitettavan syvällä lastensuojelussa on se ongelmakeskeisyys, ettei ole riittävästi muutosta tapahtunut. Olisi tärkeää oppia pois ongelmakeskeisyydestä. T4*

*...ei ole tapahtunut vielä ajattelutavassa sellaista tarvittavaa muutosta. T4*

Etenkin voimavara- ja ratkaisukeskeisen ajattelun ja työskentelyn yhteydessä vastauksissa oli havaittavissa haasteita työntekijän kaksoisroolin yhteensovittamisessa. Muutamat haastatellut näkivät risti-riidan voimavaraistavan työskentelyn ja toimintaa vaativan tilanteen välillä esimerkiksi turvatessa lapsen olosuhteita, kun itse ongelma vaatii puuttumista mutta työ tulisi tehdä ratkaisukeskeisesti.

*Se on aika keskeinen probleema, et milloin sitä voimavaraistamista pystyy käyttämään ja milloin se ei ehkä olekaan tarkoituksenmukaista ja täytyy mennä edelleen ikään kuin sen ongelman kanssa eikä vaan pyrkiä löytämään yhteistä ymmärrystä perheen kanssa.*  
T6

Ajattelu- ja työskentelytavan muutoksessa oli siis selkeästi nähtävissä jakoa haastateltavien kokemuksissa: osa koki, että jotain muutosta on toki jo tapahtunut, mutta he myös tiedostivat, että vielä ajattelu- ja työskentelytavoissa olisi tarvetta suuremmalle muutokselle. Osa haastatelluista puolestaan koki, että oma työskentely- ja ajattelutapa on vahvistunut systeemisen toimintamallin koulutuksen ja käyttöönoton jälkeen. Heidän mukaansa heillä on ollut jo systeemisen toimintamallin elementtejä käytössä työssään ja ajatusmaailmassaan, ja systeemisen toimintamallin myötä ne ovat vahvistuneet ja kirkastuneet.

*Ei se hirveesti ole muuttanut jo sitä olemassa olevaa ajattelumallia. On vaan huomannut sen, että on jo ollut olemassa se ajattelumalli aikaisemmin ja se on vaan tässä nyt selkiytynyt.* T9

Eryteisesti aiempien koulutusten ja aiemman sosiaalityön osaamisen nähtiin tukevan sytyn käyttöönottoa, ja osa toimintamallin periaatteista oli heillä jo ikään kuin selkäytimessä. Lisäksi haastateltavat ajattelivat, että sosiaalityö ja lastensuojelu yleisesti ja myös Siun sotessa perustuu suhdeperusteiseen kohtaamistyöhön, joka näkyy jokapäiväisessä työssä ilman systeemistä toimintamalliakin. Lisäksi työntekijät kokivat, että heillä on jo entuudestaan kunnioittava suhde asiakkaisiin ja vahva sosiaalityön eettinen pohja.

### 6.1.2 Systeeminen tiimi ja systeeminen viikkokokous

Myös systeeminen moniammatillinen yhteistyö ja systeeminen tiimi koettiin hyvin tärkeäksi osa-alueeksi pilotoitaessa lastensuojelun systeemistä toimintamallia. Systeemisen moniammatillisen yhteistyön nähtiin koostuvan systeemisestä tiimistä ja viikkokokouksista sekä monitoimijuudesta. Haastatellut kokivat, että systeemisen tiimin roolijako on hyvä, ja etenkin perheterapeutin rooli ja osaaminen nousi vahvasti esiin tärkeänä asiana.

*Kyllähän se ihan älyttömän tärkeä oli tässäkin meidän keississä, se perheterapeutin osaaminen.* T1

Kummallakin pilottialueella systeeminen tiimi täytti haastatteluhetkellä systeemisen tiimin ulkoiset kriteerit eli mallin mukaiset roolijaot täyttyivät. Tämä on tärkeää mallin mukaisen työskentelyn mahdollistumisen kannalta. Toisaalta tässä työntekijät näkivät myös uhkia mallin mukaiselle työskentelylle

tulevaisuudessa. Nämä uhat (mm. pienet henkilöstöresurssit, työntekijöiden vaihtuminen ym.) lisäävät haastateltujen mukaan mallin haavoittuvuutta. Haastateltavien kokemus systeemisestä tiimistä roolijakoineen oli kuitenkin positiivinen. Vaikka tiimin roolien mukaista työskentelyä olikin ehtinyt kertyä valitettavan vähän, oli työntekijöille jäänyt onnistunut ja hyvä tunne systeemisestä tiimistä ja viikkokokouksesta.

*Niin siis meillä on tasan kaksi kertaa ollu sellainen kokoontuminen. Hyvin sujui, ja kokemus oli, että roolitkin onnistui hyvin. T4*

Perheterapeutin osallisuus koettiin kummassakin pilottitiimissä hyvin tärkeänä, mutta toisaalta kummallakin alueella oli myös kokemus siitä, että tällä hetkellä perheterapeutin osaaminen jää ulkopuoliseksi ja pinnalliseksi, ja perheterapeutin hyödyntäminen on vähäistä (painottuen vain systeemisten tiimien tapaamisiin kolmen viikon välein). Käytännössä toimintamallin käyttöönotossa perheterapeuttien resurssia ei ole lisätty muuten kuin viikkokokouksiin, vaikka tarvetta konsultaatiolle ja perheterapeutin näkemyksen vahvistamiselle muullakin tavoin haastateltavien mukaan olisi. Lisäksi muutamat haastateltavat kokivat, että perheterapeutin rooli ja työpanos on jäänyt hieman epäselväksi tiimille etenkin viikkokokouksien ulkopuolella.

*...epäselväksi jää mikä on perheterapeutin rooli sen työskentelyn eli sen kokouksen ulkopuolella. Et kun meillä ei niitä viikkotiimejä esimerkiksi ole, missä perheterapeutti kävis, joten se jää hyvin ulkopuoliseksi, ja siihen kannattaa varmaan kiinnittää huomiota. T5*

Monitoimijuus ja jaettu vastuu koettiin haastateltavien keskuudessa hyvin tärkeänä ja hyvänä asiana. Haastatellut kokivat, että monitoimijuus ja jaettu vastuu olivat sekä lisääntyneet systeemisen toimintamallin myötä, mutta että niitä löytyi ennestäänkin. Yhdellä työntekijällä jaetun vastuun myötä oli löytynyt jopa tunne stressitason alenemisesta. Työntekijät kokivat myös, että asiakastyö saa jaetun vastuun myötä jatkumon ja muita näkökulmia, vaikka päävastuu edelleen pysyykin vastuusosiaalityöntekijällä. Toisaalta jaetun vastuun kokemusta ei ollut tullut vielä kaikille haastatelluille, ja osa koki, että vastuun jakoa tehdään muutenkin paljon, kun työskennellään tiiminä, joten se ei välttämättä ole lisääntynyt sytyn myötä.

*Asiakasvastuuta jaetaan, mutta niin sitä jaetaan muutenkin kun tehdään tiiminä. Ei kukaan tätä hommaa yksin tee, en osaa sanoa, onko se juuri sytyn myötä lisääntynyt koska kyllä me niin paljon asiakasasioita ja työnvastuuta jaetaan. T8*

*Mut sellainen kokemus itsellä jäi kun olin lapsen asioista vastaava sosiaalityöntekijä, että vaikka viimekädessä vastuu on edelleen yhdellä sosiaalityöntekijällä niin se tunne oli semmoinen jaettu vastuu kun niitä yhdessä sitten mietittiin, että se jotenkin vähentää semmoista stressitasoa mitä on muuten tässä työssä mukana aika paljon. T1*

Myös viikkokokous nähtiin toimivana ja hyvänä systeemisen toimintamallin rakenteena. Myös viikkokokouksen strukturoitu rakenne sai kiitosta. Kuitenkin, vaikka haastatellut kokivat systeemiset viikkokokoukset hyvänä asiana, löytyi systeemisestä viikkokokouksesta tiettyjä haasteita. Molemmilta pilot-tialueilta esiin nousi systeemisen toimintamallin ja viikkokokousten haavoittuvuus. Haavoittuvuutta

koettiin lisäävän se, että pienessä lastensuojeluyksikössä on vähän työntekijöitä ja etenkin systeemisesti koulutettuja työntekijöitä, jolloin työntekijöiden poissaolot tuovat haasteita viikkokokousten järjestämiselle. Myös systeemiseen työskentelyyn vaadittavan ajan järjestäminen ja kalenterointi koettiin haastavaksi. Erityisesti perheterapeuttien ja konsultoivien sosiaalityöntekijöiden viikkokokousten kalenterointi ja sijaistaminen koettiin ajoittain haastavaksi, kun pienissä yksiköissä resurssit ovat rajalliset ja näissä rooleissa toimii yleensä vain yksi henkilö. Lisäksi työntekijöiden vaihtuvuuden koettiin lisäävän toimintamallin haavoittuvuutta. Etenkin systeemisen koulutuksen käyneen työntekijän vaihtuminen kouluttamattomaan koettiin haitalliseksi tiimin toiminnalle ja systeemiselle työlle, kun vaihtuvuuden vuoksi tiimissä systeemisen koulutuksen saaneiden työntekijöiden määrä vähenee uhkaavasti.

*...vaihtuvuus on kova ja kyllähän se vaikuttaa, kun uusimmat työntekijät eivät ole tätä koulutusta käyneet. T4*

*...ollaan pieni yksikkö ylipäätään, niin jossain määrin se haavoittuvuus on se päällimmäinen fiilis mikä siitä on tullut. Että esimerkiksi kun on vaan yksi konsultoiva sosiaalityöntekijä, ja se on kipeä niin sen takia ehkä joudutaankin perumaan tai jos perheterapeutti on poissa niin sit joudutaan perumaan kun ne on kuitenkin aika oleellisia osia siinä ja kun ollaan pienessä yksikössä eikä meillä ei ole ikään kuin valinnan vaihtoehtoja siinä niin helposti tämmöiset tulee esteiksi. T6*

Myös viikkokokousten käytännön järjestelyt koettiin paikoitellen haastaviksi. Etenkin se, että kunkin tiimin viikkokokouksia järjestettiin vain joka kolmas viikko nostatti keskustelua ja erot muiden alueiden linjauksiin toimintamallista oli huomattu. Ainakin toimintamallin käyttöönottoaiheessa haastatellut toivoivat viikkokokouksia järjestettävän tiheämmin ja myös ilman asiakkaiden läsnäoloa, jotta käytännön harjoitusta tulisi enemmän ja malli juurtuisi paremmin. Lisäksi olosuhteiden, kuten puutteelliset/epäkäytännölliset tilat, koronan aiheuttama tauko, liian harvoin järjestetyt systeemiset viikkokokoukset, fokuksen häviäminen viikkokokouksessa ja ajan loppuminen kesken hypoteeseja tehtäessä, koettiin haastavan systeemistä työskentelyä ja viikkokokouksia. Myös viikkokokouksen loppuosan koettiin leviävän ja ajan loppuvan kesken viikkokokouksessa.

### 6.1.3 Kokemukset tuen saamisesta ja toimintamallin toteutumista tukevista rakenteista

Kokemukset tuen saamisesta ja mallin toteutumista tukevista rakenteista jakautuivat hyviin ja huonoihin kokemuksiin. Näitä toimintamallia tukevia rakenteita koettiin olevan tiimin ja lähiesimiehen tuki, johdon ja organisaation tuki, riittävät resurssit sekä muut toimintamallia tukevat elementit, kuten työnohjaus ja systeeminen tiimikoulutus.

**Tiimin ja lähiesimiehen tuki.** Haastatelluille oli tullut myönteinen kokemus tiimin ja lähiesimiehen tuesta. Työntekijät näkivät systeemisessä toimintamallissa paljon hyviä tekijöitä, jotka liittyvät työyhteisöön ja vertaistukeen. Mallin myötä mahdollistuu muun muassa tiimissä toisilta oppiminen, vertaistuki, tuki uralla eri vaiheissa oleville työntekijöille sekä yhteisöllisyyden vahvistuminen. Koko työyhteisön sitoutuminen, systeemisen koulutuksen myötä syntynyt yhtenäinen tapa työskennellä ja ajatella sekä yhteinen panostus systeemiseen prosessiin nähtiin mallin käyttöönottoa tukevaksi asiaksi. Mallia oli jopa jo lähdetty yhdessä muokkaamaan työyhteisöön sopivammaksi.

*Ehkä juurikin sen koulutuksen kautta saatu semmoinen koko työyhteisön yhteinen näky siitä asiasta, niin sillä on suuri merkitys. Jos jokainen kalastelisi itsenäisesti niin ei siitä tule yhtenäistä mallia. Tällä tavalla se mahdollistui, että me kaikki saadaan se sama tieto ja sen tiedon valossa sitten lähetään toteuttamaan sitä. Ja minä ajattelen, että jokaisen yksikön täytyy itse itsessään ikään kuin hioa sitä mallia oman työyksikön näköiseksi. T6*

Työyhteisön tuen lisäksi pilottialueiden työntekijät kokivat tärkeäksi ja onnistuneeksi lähiesimiehen tuen. Työntekijöiden mukaan he ovat saaneet riittävästi tukea ja apua lähiesimiehiltään liittyen systeemisen toimintamallin käyttöönottoon. Esimiehen kiinnostus käyttöönoton etenemisestä ja kehitysmyönteinen asenne ovat myös henkilökunnan mukaan tukeneet mallin käyttöönottoa. Toisessa pilottiryhmässä lähiesimiehenä toimii toinen alueen systeemisen toimintamallin kouluttajista, ja tämä koettiin käyttöönoton kannalta positiivisena ja todella hyvänä asiana.

*Kyllä minä koen, että mihin tässä on nyt ehtinyt esimieheltä tukea kaivata, niin siihen on saanut. ... On ollut otollinen tilanne ottaa niitä aiheita mitä on vaikka itseään mietittänyt niin sitten kun xxx on esimiesasemassa ja on meidän kouluttaja niin tähän on aivan äärettömän passeli tilanne käydä niitä läpi. T8*

**Johdon ja organisaation tuki.** Myös organisaatiotasolla kehitysmyönteinen johto saa työntekijöitä kiitosta, vaikkakin muuten organisaatiotasoinen tuki ja tiedotus sekä organisaation sitoutuminen koettiin puutteelliseksi. Vastauksista ilmenee, että ylemmän johdon tuki koetaan puutteelliseksi eikä ylemmän tahon nähdä sitoutuvan mallin periaatteisiin ja strategiaan tai tukevan mallin mukaista työskentelyä koulutuksen jälkeen tarpeeksi. Haastatellut kokevat, että vastuu toimintamallin käyttöönotosta on heitetty työntekijöille ilman konkreettista tukea tai lisäresursseja, joita lastensuojelun systeemisen toimintamallin käyttöönotto ja mallin mukainen aito systeeminen työskentely olisi tutkittavien mukaan ehdottomasti kaivannut.

*Minun kokemus on, että vastuu on heitetty meille, mikä näkyy just siinä resurssien kohdentamisessa ja kaikessa muussa. ... On vaan löydetty tällainen hieno malli, että ruvetaan tämmöistä toteuttamaan ja tehkää se näillä resursseilla, mitä nyt on. Ei siihen ole sitouduttu tuolla ylemmällä taholla. T3*

Haastateltavat kokevat myös, että organisaatiotasolla ja johdossa sytyn periaatteet ovat epäselviä, jolloin joitain olennaisia osia toimintamallista on voinut jäädä pois. Haastatelluille on tullut kokemus, että ylemmällä taholla ei tunneta mallia ja sen periaatteita kunnolla, jonka vuoksi toimintamallin käyttöönottoa ei ole välttämättä suunniteltu kunnolla ja kaikkia periaatteita tai resurssitarpeita ei ole otettu huomioon suunniteltaessa mallin käyttöönottoa tai käyttöönottovaiheessa. Tästä esimerkkinä on haastatteluissa esiinnoussut perheterapeuttien pieni määrä Siun soten alueella, johon on työntekijöiden kokemuksen mukaan reagoitu vasta mallin käyttöönottovaiheessa. Vain muutamat työntekijät muistavat nähneensä sytyn käyttöönottosuunnitelman, ja muutenkin osa vastaajista kokee, että tiedotus mallin käyttöönotosta ei ole toiminut toivotulla tavalla. Lisäksi työntekijöiden vastauksista on nähtävissä kokemus, ettei ylemmällä tasolla tiedostettu suunnittelu- tai käyttöönottovaiheessa, minkä verran lisäresursseja ja millaista panostusta systeeminen työskentely vaatii, jotta sitä olisi mahdollista toteuttaa aidosti.

*Ei olla edes mietitty edes sitä, että perheterapeutteja on tarpeeksi. T3*

*Tulevaisuuden kehittämistyötä tehdessä kannattaa perehtyä asiaan muutenkin kuin, että tää on kiva ja mukava, vaan perehtyä että mitä tää pitää sisällään, mihin meidän pitää varautua, kuinka meidän tulee toimia, mitä voi pahimmillaan tapahtua ja mihin tää parhaimmillaan vie. Se kuva minulle on syntynyt, ettei ehkä ihan loppuun saakka ole näitä mietitty. T5*

Haastattelusta ilmenee myös, että systeemisen toimintamallin joissakin periaatteissa, arvoissa, strategiassa ja tavoitteissa on epäselvyyttä myös työntekijätasolla. Osalle työntekijöille on jäänyt epäselväksi joitakin systeemiseen toimintatapaan keskeisesti liittyviä asioita, kuten perheterapeutin työpanos (etenkin viikkokokouksen ulkopuolella) ja yhdessä jaetut systeemiset arvot, mallin strategia ja tavoitteet.

**Resurssit.** Paljon keskustelua ja kritiikkiä herättänyt aihe oli lastensuojelun systeemiselle toimintamallille annetut resurssit tai oikeastaan resurssien puute. Toimintamallin käyttöönottovaiheessa mallin mukaiselle työlle työntekijät eivät kokeneet saaneensa uusia resursseja, ja jo muutenkin vähäisistä resursseista tuli saada irrotettua aikaa systeemiselle työlle. Taloudellinen ja henkilöstöresurssi koettiin liian pieneksi ja asiakkaiden määrä suureksi systeemisen työskentelyn toteuttamisen näkökulmasta. Esimerkiksi systeemisen asiakastyön myötä lisääntyneet asiakastapaamiset olisivat vaatineet lisäresursseja, joita ei ole kuitenkaan saatu. Kokemus oli, että mallia ei voi toteuttaa puhtaasti liian pienillä resursseilla tai se olisi ainakin erilaista, jos työntekijöillä olisi enemmän resursseja käytettävissä. Liian pienillä resursseilla ja suurilla asiakasmäärillä systeemisen mallin mukaisen työskentelyn uhkana nähtiin jopa työntekijöiden kuormittuminen.

*...voi olla mahdollista, että se on omaa jaksamista kuormittava kun on paljon asiakkaita ja sit on se tiivistetty työskentely niitten sytyperheiden kanssa niin on mahdollista, että se vois olla kuormittavaa. T6*

Resurssien puutteeseen viittaa myös työntekijöiden kokemukset kohtaamisen lisäämisen haasteista.

**Muut systeemistä työskentelyä tukevat elementit.** Tukevista elementeistä haastattelussa kiihosta sai systeeminen työnohjaus, jonka nähtiin tukevan perheterapeutista näkemystä, auttavan toimintamallin omaksumisessa ja toimivan mallin periaatteiden muistin virkistyspaikkana. Työnohjauksen rinnalle toivottiin myös lisäkoulutuspäiviä ja täydennyskoulutusta systeemisestä toimintamallista. Käytännön harjoittelu yhtenä mallia tukevana elementtinä koettiin todella tärkeäksi, mutta sitä on haastateltujen mukaan ollut haasteellista toteuttaa tarpeeksi osittain riittämättömien resurssien ja ajanpuutteen, osittain ulkoisten tekijöiden ja olosuhteiden, kuten esimerkiksi koronan vuoksi.

*Jotenkin aika huteralla pohjalla vielä tässä ollaan kun koulutuspäivistä on sen verran kulunut aikaa eikä ole päästy vielä kovinkaan suuressa mittakaavassa tätä käytännössä harjoittamaan. T4*

*Korona tekee paljon, olosuhteet on nyt aika hankalat. T5*

Myös systeemisen mallin tiimikoulutus on yksi toimintamallin käyttöönottoa tukevista elementeistä. Systeemisen mallin tiimikoulutuksen pilottialueiden työntekijät kokivat hyväksi ja hyödylliseksi. Kouluttajat nähtiin asiantuntevina, käytännön harjoitteet opettavaisina, koulutuspäivät antoisina ja koulutus oli kokonaisuudessaan mielenkiintoinen ja opettavainen. Tiimikoulutus koettiin ehdottoman tärkeänä mallin käyttöönotolle ja mallin mukaiselle työskentelylle. Koulutuksen oppeja ajatellaan voitavan hyödyntää myös muussa asiakastyössä kuin systeemisessä työskentelyssä.

*Koulutus oli hyvä. Se, että päästiin konkreettisesti harjoittelemaan siinä lopussa niitä tiimejä ja sytypalavereja niin oli sitten tavallaan mikä kokosi sen koko koulutuksen yhteen ja avasi asioita. Et ihan tosi mielenkiintoinen koulutus ja varmasti sieltä sai eväitä ihan kaikkeen asiakastyöhön, ei vain pelkästään näitten sytyperheitten kanssa tehtävään työhön. T9*

*Koulutus oli hyvä, mut jotenkin ite tarviis lisää paneutua niihin asioihin, eli kertausta tarviis lisää, tuli siinä paljon kuitenkin kuudessa päivässä ja nyt niitä ei oo päässy sit käyttämään niin ne rupeaa unohtumaan. T1*

Toisaalta koulutuksessa tuli muutaman haastatellun mielestä paljon asiaa, joten lisäkoulutuspäiville ja kertaukselle toivottiin tilaisuuksia tulevaisuudessa.

## 6.2 Käyttöönottoa edistävät tekijät

Haastatteluista nousi esiin monia mallin käyttöönottoa ja työskentelyä tukevia ja edistäviä tekijöitä. Osa tukevista elementeistä liittyy työntekijöiden omaan toimintaan, osa mallia tukeviin rakenteisiin ja tukeen, osa mahdollisuuteen työskennellä systeemisesti ja riittäviin resursseihin. Esimerkiksi säännöllinen systeeminen asiakastyö ja systeemisten viikkokokousten järjestäminen, mallin toteutumista tukevat rakenteet ja riittävät resurssit sekä osaavat ja ammattitaitoiset työntekijät ja oikeanlainen asenne tukevat toimintamallin käyttöönottoa.

**Säännöllinen systeeminen asiakastyö ja viikkokokoukset.** Yksi keskeinen ja laaja toimintamallia edistävä kokonaisuus on säännöllinen systeeminen asiakastyö ja viikkokokoukset. Lähes kaikki haastateltavat korostivat mallin säännöllisen käytön ja harjoittelun merkitystä sekä mallin toimivia, strukturoituja rakenteita. Mahdollisuus tehdä systeemistä työtä ja harjoitella mallin mukaista työskentelyä, samoin kuin mahdollisuus käyttää systeemisiä menetelmiä ja niiden säännöllinen käyttäminen nähtiin käyttöönoton kannalta hyvin tärkeiksi. Tärkeää olisi, että toimintamallin mukainen työskentely olisi mahdollista aloittaa heti koulutuksen jälkeen ja että työskentelylle ja harjoittelulle olisi riittävästi resursseja, aikaa ja tilaa. Myös systeemiseen työskentelyyn toivottiin lisää asiakkaita alkuvaiheessa, jolloin harjoittelua tulisi enemmän.

*Jos olisi päästy jatkamaan yhtä kyytiä ja meillä olisi enemmän niitä perheitä ollu ja olisi heti päässyt tekemään käytännössä sitä sytyä, mutta tuo pelkkä koulutus ei kyllä hirveästi saa sitä muutosta aikaan. T3*

Mallia tukevista menetelmistä hyvin tärkeäksi koettiin myös reflektio ja sen merkitys käyttöönotolle ja työskentelylle. Erityisesti tiimin yhteinen reflektio, keskustelu, pohdinta, kokemusten vaihto ja pa-

laute tukevat mallin käyttöönottoa, ja tälle tulisikin luoda mahdollisuuksia enemmän. Haastatellut kokivat, että etenkin heti systeemisen viikkokokouksen jälkeinen, tiimin yhteinen reflektio olisi todella hyödyllistä.

*Reflektiosta ollaan puhuttu meidän työporukalla miten tärkeää on se reflektio sen sytyttiin jälkeen käydä läpi vähän niitä omia kokemuksia, että mikä meni hyvin ja mikä ei mennyt. T9*

Systeemisistä työskentelytavoista myös mahdollisuus tehdä työtä työparin kanssa ja vastuunjakaminen nähtiin tukevan mallin käyttöönottoa ja mallin mukaista työskentelyä.

Käyttöönottoa edistäväksi koettiin myös säännölliset systeemiset viikkokokoukset, joita toivottiin olevan enemmän ja säännöllisemmin ja joiden toivottiin alkavan heti koulutuksen jälkeen. Yhtenä vaihtoehtona nähtiin viikkokokousten järjestäminen alkuvaiheessa myös ilman asiakkaiden läsnäoloa, että työntekijät saisivat varmuutta viikkokokouksista ja malli pysyisi paremmin mielessä. Toisaalta asiakkaiden läsnäolo nähtiin myös tärkeänä, joten alussa viikkokokouksia voisikin olla sekä ilman asiakkaita että asiakkaiden kanssa.

*...alkuvaiheessa kun tätä mallia sisäistetään, niin varmaan olis äärettömän tärkeää, että siellä voisi olla myös niitä kokouksia, kun se asiakas ei ole mukana, ja voitaisi esimerkiksi näitä kriisikeisjejä käydä sen systeemisen työskentelytavan mukaan läpi. Se tois työntekijöille varmuutta ja se toisi työyhteisönä meille kokemusta onnistumisesta. T5*

Viikkokokoukseen liittyen myös viikkokokouksen toimivat käytänteet ja järjestelyt, strukturoitu rakenne ja selkeä aikatauluttaminen (aikataulutus jopa ihan konkreettisesti näkyville) ja viikkokokouksen sisällön selkeä fokusointi edistävät ja helpottavat mallin käyttöönottoa. Käyttöönottoa ja työskentelyä helpottaa myös viikkokokousten järjestämisessä muutoksiin ja poissaoloihin varautuminen. Varautuminen edellyttää työntekijöiden riittävää kalenterointia viikkokokousten varalle ja sijaisten saamista, jolloin tiettyjen systeemisen tiimin keskeisten roolien työntekijöiden puuttuminen ei estä koko viikkokokouksen järjestämistä.

*Riskit mitkä meillä siinä on olemassa ja mitkä meidän pitäisi jotenkin huomioida tai linjata paremmin on tottakai se haavoittuvuus, eli ... jos samana päivänä jostakin roolista käsin ilmoitat, että oot kipeänä niin että saataisi joku toinen paikkaamaan, niin se melkein vaatisi sen, että olisi enemmän ihmisillä varalta kalenteroitu niitä tiimejä. T11*

Systeemisen toimintamallin käyttöönottoa edistää myös työntekijöiden mahdollisuus panostaa systeemiseen asiakastyöhön. Tämä tapahtuu luomalla mahdollisuuksia tiivistää asiakastyötä, lisäämällä lapsen kohtaamista ja mahdollistamalla lapseen tutustumisen paremmin. Haastateltavien mukaan tärkeää olisi lisätä resursseja, jotta työntekijät voisivat panostaa enemmän asiakastyöhön ja systeemisen asiakkaan prosessiin, kohtaamiseen ja vuorovaikutukseen muuallakin kuin vain viikkokokouksissa. Tahtoa tähän panostukseen haastatelluilta löytyy, mutta toteutuakseen tämä vaatisi lisää resursseja asiakastyöhön. Myös luottamuksellisen ja toimivan asiakassuhteen koettiin edistävän toimintamallin käyttöönottoa. Asiakassuhteen laatuun panostamisella nähtiin olevan edesauttava vaikutus mallin käyttöönoton lisäksi myös viikkokokouksen onnistumisessa.



*Ajattelin tuosta kohtaamisesta ja vuorovaikutuksesta, että tavallaan jos se palikka ei siinä varsinaisessa työskentelyssä onnistu, niin sitten nämä tiimikokoukset menettää merkityksensä. Että on tosi tärkeää sen tiimikokouksen onnistumisen kannalta, että siellä on tehty niin paljon ja niin suuresti sitä työtä pohjalla, että niitä kokouksia on ylipäätään edes pystynyt pitämään. T11*

Luottamuksellisen asiakastyön ja kohtaamisen lisäksi systeemistä työskentelyotetta edesauttaa haastateltavien mukaan systeemiseen työskentelyyn sopivan perheen valinta ja perheiden määrän rajaaminen ainakin alkuvaiheessa. Perheen valinnalla voidaan vaikuttaa siihen, että perhekin sitoutuu työskentelyyn ja on asennoitunut tiiviimpään työskentelyyn.

**Mallin toteutumista tukevat rakenteet.** Seuraava suurempi kokonaisuus, jolla on toimintamallin käyttöönottoa edistävä vaikutus, on mallin toteutumista tukevat rakenteet. Asiakasmäärän rajaaminen ja resurssit ovat nousseet tutkimuksessa jo useasti esiin, ja ne ovat yksi keskeinen tekijä myös mallin käyttöönoton ja työskentelyn onnistumisen näkökulmasta. Mallin käyttöönottoa tukee mallin mukaiselle työskentelylle annetut riittävät resurssit ja kohtuulliset asiakasmäärät. Haastatteluissa nousi esiin ainakin riittävät taloudelliset- henkilöstö- ja aikaresurssit, sekä asiakasmäärien kohtuullistaminen, joihin tulisi panostaa toimintamallia tukevana rakenteena. Kun työntekijöiden mukaan systeemisen asiakastyön myötä sekä asiakkaan asiakastapaamiset että koko tiimin yhteiset palaverit lisääntyvät, tulisi näitä varten työntekijöille varata aikaa enemmän ja kohtuullistaa heidän asiakasmääriään.

*Tietysti on isommallakin porukalla mietitty, että jossain muuallahan, kun sytytyöskentely aloitettiin, niin saatiin kokonaan uusia resursseja, jotta sitten ne asiakasmäärät ja työskentelyyn menevä aika saatiin kompensoitua jotenkin. Mutta nyt meillä ei niin toimitu, vaan jaettiin sitä aikaa tästä nykyisestä aikapankista niin kyllä se näkyy. Varmasti ihan erilaista olisi, jos sille olisi isompi tila. T6*

Riittäviin resursseihin liittyy myös työntekijöiden mahdollisuus työskennellä rauhassa sekä pilkkoa ja jäsentää työskentelyään osiin. Haastateltavien mukaan systeemisen toimintamallin käyttöönottoa edistää se, jos he saavat tehdä työnsä rauhassa, keskittyen yhteen asiaan kerrallaan. Esimerkiksi viikkokokoukseen luotu rauha koettiin systeemistä työskentelyotetta edistäväksi tekijäksi.

Myös johdon ja esimiehen tuki on haastattelutulosten mukaan keskeinen osa mallin toteutumista tukevia rakenteita. Johdon tuen konkreettisin muoto, jota haastateltavat olisivat kaivanneet, on toimintamallin käyttöönottoon ja työskentelyyn annetut lisäresurssit.

*Mitään lisäresursseja tai muuta tähän liittyen ei ole tullut, joten jos ajateltaisiin, että se olisi se ylemmän johdon tuki tässä niin sentyyppistä ei tulla vaan mehän mennään näillä olemassa olevilla resursseilla. ... ehkä sieltä ylemmältä taholta voisi tulla jotain resursseja, esimerkiksi joku ulkopuolinen, vaikka perheterapeutti, jota voisimme käyttää ja jolloin saisimme vähän parempia resursseja käyttöön kuin nämä nykyiset. Ni ehkä se on sellainen puute sinne ylemmän johdon suuntaan. T6*

Lisäksi haastatteluaineistosta käy ilmi, että toimintamallin käyttöönottoa tukee johdon sitoutuminen malliin ja sen periaatteisiin sekä mallin mukaiseen työskentelyn tukeminen. Myös johdon ja organisaation tasolla lastensuojelun systeemisen toimintamallin periaatteiden perusteellinen ymmärrys sekä toimintamallin käyttöönoton, strategian, tavoitteiden ja resurssien huomioiminen ja suunnittelu edistävät mallin käyttöönottoa. Haastateltavien mukaan suunnittelua ja realistista ennakkointia tulee tehdä jo ennen mallin käyttöönottovaihetta (esimerkiksi käyttöönottosuunnitelma), jotta vaadittavat

resurssit ja mahdolliset riskit eivät tulisi yllätyksenä ja käyttöönoton aiheuttamiin tarpeisiin voitaisiin varautua ennakoiden, ei jälkikäteen. Lisäksi kunnollinen tiedottaminen kaikille lastensuojelun työntekijöille, johtoon ja yhteistyötahoille sekä käyttöönottosuunnitelmasta että organisaation linjaamista mallin tavoitteista, arvoista, strategiasta ja yksityiskohdista tukee mallin käyttöönottoa myös työntekijätasolla.

*Ei ole tehty Sytyn käyttöönottosuunnitelmaa tai ei olla tietoisia. Hirvittävän hyviä suunnitelmia voi hyvinkin olla olemassa, mutta se ei mitenkään yllätä, että se ei meille asti ole löytänyt tietänsä. T2*

*Onko meidän perhe- ja sosiaalipalvelujen johto tutustunut tähän malliin, ovatko he omaksuneet ja ymmärtäneet, että mitä tää pitää sisällään ja millä tavalla se muuttaa perussosiaalitoiminnan tekemistä; minkä takia tulee useampia kokouksia, joissa on useampi työntekijä yhtä aikaa paikalla ja mitä se tarkoittaa? ... Se on pois jonkun toisen asiakastyön kohdalta. Ja että me hyväksytään, että tää on oikeasti näin. Minulle se ei ole ehkä tullut näkyväksi, se että se on ylemmällä taholla ymmärretty missä mennään. T5*

Vastauksista ilmenee myös, että työntekijätasolla mallin kriittinen tarkastelu ja mallin epäkohtien työstäminen ja niihin puuttuminen sekä epäkohdista tiedottaminen ylemmälle taholle tukee mallin käyttöönottoa ja työskentelyä.

Johdon tukea jopa tärkeämmäksi rakenteeksi nousi kuitenkin vastauksissa esimiehen ja tiimin tuki. Esimiehen tuki ja kiinnostus sekä kehitysmyönteinen ja hyvä asenne edistävät mallin käyttöönottoa. Vastauksista ilmeni myös se, että esimiehen olisi hyvä olla perillä systeemisen toimintamallin periaatteista sekä kiinnostus ja innostus mallin mukaiseen työskentelyyn on eduksi. Myös kouluttajien tuki koettiin mallia edistäväksi, ja erityisen hedelmälliseksi tilanne koettiin, kun esimies toimii myös tiimikouluttajana, jolloin työntekijät saavat vahvaa systeemistä tukea ja osaamista omalta esimieheltään.

*Lähiesimieheltä on tukea saatu riittävästi ja se on tärkeää. T7*

Luonnollisesti myös systeeminen koulutus yhtenä mallia tukevana rakenteena edistää systeemisen toimintamallin käyttöönottoa ja lastensuojelua yleisestikin. Erityisen hyväksi koettiin käytännön harjoittelu koulutuksen yhteydessä. Koulutuksen lisäksi tukevia elementtejä nähtiin olevan täydennyskoulutuspäivät, ”kertauskurssit” ja systeemiset työohjaukset, yleensäkin kaikki tilanteet, missä systeemistä toimintamallia pystyi rauhassa muiden työntekijöiden kanssa läpikäymään. Etenkin systeemiseen toimintamalliin perehtyneen ihmisen pitämä systeeminen työohjaus nähtiin todella hyödylliseksi ja erityisesti mallin käyttöönottoa ja työskentelyä sekä perheterapeutista näkemystä tukevaksi tilanteeksi. Myös perheterapeutin osallisuus työohjauksessa koettiin systeemistä toimintamallia tukevaksi.

*Sen työohjauksen merkitys tässä hetkessä on varmasti se briiffaus, et se on semmoista muistin virkistystä myös etenkin. Musta se on hirveen hyvä se työohjaus ollut, et sieltä nousee sitten ihminen, joka on vahvasti osaava ja tietävä jne. niin hän muistuttelee asioista. T5*

Yksilöiden systeemisen osaamisen karttumisen lisäksi systeeminen tiimikoulutus vahvistaa haastattelulosten mukaan tiimin yhteishenkeä ja yhteisöllisyyttä. Haastateltavat kokivat tärkeäksi ja mallin

käyttöönottoa edistäväksi sen, että koko työyhteisö saa systemisen toimintamallin koulutuksen. Tämän seurauksena systeminen työskentely voidaan kokea ns. yhteiseksi asiaksi, joka vahvistaa käyttöönottoa ja työskentelyä.

*Minusta se on tärkeää, että myö kaikki koetaan, että se on yhteinen juttu ja yhdessä mennään eteenpäin. T7*

Etenkin tiimin keskeisissä rooleissa olevien ihmisten vahva systemisen toimintamallin osaaminen nähtiin todella tärkeäksi mallia tukevaksi tekijäksi.

**Osaavat ja ammattitaitoiset työntekijät ja asenne.** Myös työntekijän ja tiimin asenteella ja valmiuksilla sekä työntekijöiden osaamisella ja ammattitaidolla on merkitystä mallin käyttöönotolle. Sekä yksilö, että tiimitasolla motivaatio ja sitoutuminen edistää mallin käyttöönottoa ja työskentelyä mallin mukaan, joten myös työntekijöiden asennoitumiseen tulisi kiinnittää huomiota.

Haastattelusta ilmenee, että pilottialueiden työntekijät prosessoivat ja työstivät toimintamallia ja sen keskeisiä elementtejä sekä itsenäisesti että tiimissään. Myös tämä ajatustyö edistää mallin käyttöönottoa. Haastatteluvastausten mukaan tietoista aikaisempien työtä ohjaavien arvojen, asenteiden ja menetelmien tiedostamis- ja irtipäästämisprosessia uuden toiminnan omaksumisen tukena ei ole kummassakaan pilottitiimissä varsinaisesti tehty, vaikka sillä voisi olla mallin käyttöönottoa ja työskentelyä edistävä vaikutus. Haastateltavat olivat kuitenkin hyvin vastaanottavia ja avoimia uusille työskentelytavoille, ja valmiita muuttamaan toimintaansa siinä määrin, kun uuden mallin käyttöönotto sitä vaatii. Toisaalta osa haastatelluista koki omien aiempien ajattelu- ja työskentelytapojen olevan lähellä systemistä toimintamallia, eivätkä he nähneet tarvetta varsinaisesti suuremmassa mittakaavassa muuttaa toimintaansa tai ajattelutapaansa.

*...menetelmissä ei ehkä ole sellaisia mitä pitäisi jättää pois, ehkä se on enemmän siinä ajattelussa just se ongelmakeskeisyyden kääntäminen voimavarakeskeiseksi. T1*

*Ite pitäisi tehdä kovasti työtä itensä kanssa, että saisi sisäistettyä tätä uutta mallia. T1*

Nämä omat, aiemmat ajattelu- ja työskentelytavat, joiden nähtiin tukevan systemistä toimintamallia, pohjautuivat esimerkiksi työntekijöiden suorittamiin perustutkintoihin (perheterapeutti, sosiaalityöntekijä, sosionomi) ja aiempiin lisäkoulutuksiin (kuten nepsy-koulutus) ja muuhun kokemukseen, ammattitaitoon ja osaamiseen (kuten sosiaalipedagogiikka). Tältä kannalta tarkasteluna voidaan siis tulkita myös osaavien, ammattitaitoisten ja korkeasti koulutettujen työntekijöiden rekrytoinnin ja työskentelyn tukevan toimintamallin käyttöönottoa. Myös osa menetelmistä ja periaatteista (esimerkiksi reflektio, suhdeperusteisuus, kunnioitus, vastuunjako ja parityöskentely, sekä sosiaalityötä ohjaavat arvot) olivat haastatelluille tuttuja entuudestaan ja ne ovat ohjanneet työskentelyä jo ennen systemisen toimintamallin käyttöönottoa, joka sekkin on helpottanut mallin käyttöönottoa.

*Sit meillä on tämä onni, pitkät välimatkat, eli kun työparin kanssa autossa reflektoidaan mitä juuri tapahtui. Mut se on tosiaan työtapana ollut jo aikaisemminkin. T4*

*Itelle oli vähän haastavaa miettiä sitä, että mitkä asiat tulee sieltä systeemisestä tiimimallista ja mitkä on selkäytimessä tai ammattiin ja koulutukseen liittyen. T1*

*Minua itseäni tai minun ajattelumaailmaani tää ei ole ihan hirveästi muuttanut. Ehkä se on niinkun muistuttanut mieleen sieltä niitä asioita, kun ... meillä on sosionomikoulutuksessa tää sosiaalipedagoginen ajattelu, ja minä olen tietysti itse vielä jatkanut sosiaalipedagogiikan opiskelua yliopistossakin niin ajattelen, et samantyyppiset ajatukset kuin systeemisydessä on myös sosiaalipedagogisessa ajattelussa. T6*

Myös perheterapeutin osaaminen, osallisuus ja tuki tiimille on lastensuojelun systeemisen toimintamallin omaksumisen ja käyttöönoton kannalta ehdottoman tärkeää. Perheterapeutin läsnäolo tukee viikkopalaverissa työntekijöiden systeemistä ja perheterapeutista näkemystä. Haastatteluista ilmenee kuitenkin myös, että perheterapeutiselle ymmärrykselle ja tuelle olisi tarvetta myös viikkopalaverien ulkopuolella.

*Ei ole päästy hyödyntämään muuten kuin asiakastapaamisessa. Kun molemmat perheterapeutit on eri yksiköissä kun me, niin ei niitä kohtaamisia ole järjestetty et me saataisi perheterapeutista näkemystä, vaikka ihan hirveän mielellään me kyllä otettaisi sitä. T2*

*Ilman sitä perheterapeutin osaamista tää työskentely olisi vajavaista, ihan ehdottoman tärkeä. T1*

Perheterapeutin osaaminen ja perheterapeutin läsnäolo viikkokokouksissa toki tukee mallin käyttöönottoa, mutta vielä suotuisampaa mallin käyttöönotolle olisi, jos perheterapeuttia voisi hyödyntää myös viikkopalaverien ulkopuolella, kohtaamisia perheterapeutin kanssa olisi enemmän ja perheterapeutin näkemys säilyisi vahvempana myös viikkopalaverien ulkopuolella.

### 6.3 Käyttöönottoa estävät tekijät

Tutkittavan aineiston mukaan lastensuojelun systeemisen toimintamallin käyttöönottoa estävät ja haastavat tietyt tekijät. Näitä tekijöitä yhdistää puutteet mallin käyttöönottoa tukevissa rakenteissa, puutteelliset resurssit ja tietynlainen haavoittuvuus. Esimerkiksi epäsäännöllinen systeeminen työskentely ja käyttöönoton viivästyminen sekä resurssien puute monestakin eri näkökulmasta estävät toimintamallin käyttöönottoa ja mallin mukaista työskentelyä.

**Epäsäännöllinen systeeminen työskentely ja käyttöönoton viivästyminen.** Tutkittavilla piltialueille systeemisen työskentelyn säännöllinen aloitus heti koulutuksen jälkeen ei ole onnistunut toivotulla tavalla. Haastateltavien mukaan toimintamallin käytännön työn ja harjoittelun aloittaminen on viivästynyt ja systeemiseen lastensuojelutyöhön on tullut taukoja. Tämä on tuottanut haasteita mallin käyttöönottovaiheessa ja mallin mukaisen työskentelyn aloittamisessa. Systeemisen toimintamallin koulutuksen jälkeen haastateltavien mukaan varsinaisen systeemisen työskentelyn aloittamiseen on kulunut useampi kuukausi ja ensimmäisen puolen vuoden aikana systeeminen työskentely ei ole vielä säännöllistynyt tai juurtunut kunnolla (esimerkiksi viikkokokouksia on pystytty järjestämään vain pari). Käytännön systeemistä työtä ja harjoittelua on ollut liian vähän, mikä on osaltaan estänyt mallin käyttöönottoa ja juurtumista. Siihen, miksi systeemisen toimintamallin mukaisen työskentelyn aloitus ja harjoittelu on viivästynyt ja se on vielä epäsäännöllistä, löytyy muutamia tekijöitä. Resurssit

ovat yksi iso tekijä, samoin kuin poissaolot ja muutokset tiimissä ja työyhteisössä, haasteet käytännön järjestelyissä ja aikatauluissa (kuten esimerkiksi tilajärjestelyt) sekä olosuhteiden ja ulkoisten tekijöiden vaikutukset kuten koronan aiheuttama tauko. Myös viikkokokousten epäsäännöllisyys ja pitkät tauot viikkokokousten väleissä estävät mallin käyttöönottoa.

*Meillähän ei varsinaisesti viikkotiimejä ole kun ollaan menty sillä kolmen viikon syklillä, ja niitä ei kerennyt kuin kaksi tai kolme sykliä mennä kun siinä oli vielä sitä hasardia välissä. T7*

*Niin ei meillä ole mitään viikkotiimiä tässä systeemisessä, vaan me ollaan kolmen viikon välein tiimissä ne asiakkaat tavattu. T1*

Tutkimusaineistosta ilmenee myös, että mallin käyttöönotolle haasteita tuo se, että systeeminen ajattelu ja työtavat helposti hukkuvat vanhojen vahvojen lastensuojelun ajattelumallien ja toimintatapojen alle. Syiksi tälle haastateltavat nimesivät muun muassa työn kuormittavuuden ja käytännön systeemisen työskentelyn ja harjoituksen puutteen. Perinteiset lastensuojelun toiminta- ja ajattelutavat ovat hyvin vahvasti juurtuneet, eikä ajattelutapa ole päässyt vielä tarpeeksi muuttumaan.

*Tässä arjen työssä niin kuin hukkuu tavallaan ne, vaikka niitä koettaa pitää mielessä, tietää ja ymmärtää, mutta arjen työssä ehkä ne vanhat tavat on niin vahvasti. T1*

Lisäksi käyttöönoton viivästymisellä ja tauoilla systeemisessä työskentelyssä voi olla alentava vaikutus myös työntekijöiden motivaatioon. Muutaman työntekijän vastauksista on löydettävissä huoli systeemisen osaamisen ja koulutuksesta saatujen oppien unohtamisesta. Näilläkin tekijöillä on vaikutusta mallin käyttöönotolle ja ne voivat olla haaste käyttöönotossa ja myöhemminkin.

**Resurssien puute.** Resurssien puute nousee aineistosta esiin käyttöönottoa haittaavana tekijänä. Liian pienet resurssit yhdistettynä liian suuriin asiakasmääriin vaikeuttavat mallin käyttöönottoa ja työskentelyä. Vastauksista ilmenee, ettei resursseja lisätty mallin käyttöönottovaiheessa ja työntekijöiden mukaan asiakasmäärät ovat liian suuret. Toimintamallin käyttöönottoa ja työskentelyä haittaa se, ettei systeemiselle asiakastyölle ja kohtaamiselle ole tarpeeksi aikaa, eikä myöskään systeemisten menetelmien käytölle itse asiakastilanteessa tai menetelmän suunnittelulle ja valmistelulle riitä aikaa.

*Resursseja ei lisätty ollenkaan, kun malli otettiin käyttöön. Alusta asti tehtiin selväksi, että näillä resursseilla mennään, mitä on. Eli eihän ne oo riittävät, eihän me mistään revitä enää ylimäärästä siihen, että niitä (asiakkaita) tavattaisi yhden kerran sijasta kymmenen kertaa kuussa. ... Ei ole taloudellista resurssia eikä ainakaan henkilöstöresurssia. Aikamoisia määriä pitäisi ihmisiä pystyä tapaamaan ja aika piukeella ollaan jo muutenkin. T2*

*Asiakasmäärihän on yritetty saada alemmaksi ja onhan niitä vähemmän kuin jossain vaiheessa, mutta on niitä edelleen ainakin määrällisesti sen verran paljon, että pienessä mielessä kauhulla tuumailin, että jos pitäisi ottaa useampi kuin yksi perhe sytyyn niin ei tulisi onnistumaan ja tiukka se on tehnyt tän yhdenkin perheen osalta. T6*

*Kun sitä aikaa on rajallisesti, niin sit kun ei jää aikaa valmistautumiselle, niin sit on jopa helpompaa mennä kohtaamaan asiakasta ilman sitä menetelmää, kun ei ole ehtinyt itse valmistautua siihen tilanteeseen et mitä käyttää ja muuta. Ja sit myös se, että sen*

*käyttäminen on vähän aikaavievempää siinä tapaamisessa tai se vaatii sen useamman tapaamisen jne. T6*

Myös aineistossa usein esiin noussut systeemisen toimintamallin ja systeemisen tiimin haavoittuvuus liittyvät nekin osaltaan resursseihin. Mallin ja tiimin haavoittuvuus on yksi mallin käyttöönottoa uhkaava tekijä. Haavoittuvuutta lisää työntekijöiden vaihtuvuus, jolloin systeemisessä koulutuksessa olleiden työntekijöiden määrä tiimissä vähenee ja systeeminen työskentely muuttuu haastavammaksi. Myös pienet henkilöstöresurssit (etenkin pienissä yksiköissä) haastavat systeemistä työskentelyä, kun keskeisissä rooleissa olevien työntekijöiden poissaolojen vuoksi systeemisiä tiimejä jää pitämättä. Haasteeksi koettiin myös se, että jos sama työntekijä (esimerkiksi perheterapeutti tai konsultoiva sosiaalityöntekijä) työskentelee monessa eri systeemisessä tiimissä oman perustyönsä lisäksi ja jopa eri yksiköissä, ei hänen resurssinsa välttämättä riitä kaikkeen.

*No tuo konsultoivan sosiaalityöntekijän rooli et se on yhdistetty tuohon johtavan sosiaalityöntekijän rooliin ... niin käytännössä siinä on haasteita, etenkin jos jossain vaiheessa alkaa pyörimään kaksi viikkotiimiä rinnakkain kahdesta eri alueesta niin tietysti voi tulla aika haastavaksi noin kalenteroinnin kannalta. T11*

Henkilöstöresurssin pienuuteen liittyy myös perheterapeuttien vähyys alueella. Se, ettei systeemisen koulutuksen käynnyttä, osaavaa ja koulutettua henkilöstöä saada tarpeeksi rekrytoitua lastensuojelun tiimeihin, voi muodostua todelliseksi esteeksi mallin käyttöönotolle ja työskentelylle. Vastauksista ilmenee myös, että perheterapeutin resurssi koetaan tällä hetkellä liian pieneksi pilottialueilla, eivätkä työntekijät saa tarpeeksi perheterapeutista tukea ja näkemystä mallin käyttöönoton tueksi. Myös tämä voi olla hidaste mallin käyttöönotolle.

Resurssien vähyydestä kertoo myös aineistosta esiinnousseet työntekijöiden haasteet ajankäytössä ja kohtaamisen lisäämisessä. Työntekijöiden mukaan heillä ei ole tarpeeksi aikaa systeemiseen työskentelyyn valittujen asiakkaiden kohtaamisen lisäämiseksi ja osallisuuden vahvistamiseksi, sillä kuten jo aiemmin on ilmennyt, edelleen sosiaalityöntekijöiden työajasta suurin osa on muuta kuin lapsen kohtaamista. Sosiaalityöntekijöiden työstä suurimman osan vie edelleen toimistotyöt, päätökset ja kirjaaminen sekä ajanvaraukset. Näiden lisäksi aikaa vie muuttuvat akuutit tilanteet perheissä, jotka vaativat sosiaalityöntekijän huomion. Tällöin kärsijäksi saattaa joutua systeemisessä työskentelyssä olevat perheet, joiden kanssa tapaamisia on useammin. Myös tämä kohtaamisen lisäämisen vaikeus estää mallin mukaista aitoa systeemistä työskentelyä ja käyttöönottoa. Kummallakin alueella systeemisen tiimin koordinaattori on hoitanut kirjaamistyötä vain viikkokokouksissa.

*Se syty oikeasti tiivistää sitä prosessia niin paljon, ja se on haaste, koska ne asiakasperheet ei vaan ole stabiileja, et vaikka niitä olisikin määrällisesti vähän, mut kun se voi olla, että siellä on yhtäkkiä kaikenlaista niillä muillakin perheillä ... ja sit siinä helposti kärsijäksi joutuu joku tällainen, jonka kanssa on tiiviisti. T6*

*...pätökset ja kaikki kirjaukset vie niin paljon siitä ajasta, että sille asiakastyölle jää tosi vähän. T4*

*Meillähän koordinaattori oli ainoastaan niissä kahdessa tapaamisessa kirjaamassa, et ei osallistunut muuten niihin ajanvarauksiin tai muihin. ... Et ne oli enemmän sosiaalityöntekijän tai perhetyöntekijän hommia. T2*

Aineistosta ilmenee myös, että tiedottamisessa koetaan olevan puutteita, joka osaltaan on este toimintamallin käyttöönotolle. Aineistosta on löydettävissä työntekijöiden kokemusten pohjalta tiettyä epävarmuutta toimintamallin oleellisista elementeistä, kuten systeemisen toimintamallin arvoista, strategiasta ja tavoitteista.

*Kuka uskaltaa vastata? Ei ole mallin arvot, strategia ja tavoitteet selkeät eikä ole varmaan siun sotessa tehty omia. T2*

Tiettyjen lastensuojelun yleisten arvojen koettiin toki yleisesti ohjaavan tiimien työskentelyä, mutta tarkemmin systeemisen toimintamallin arvoja haastateltavat eivät kyenneet nimeämään.

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyön pohdinta osiossa pohdin aineistosta nousseita tuloksia ja tekemiäni tulkintoja sekä peilaan niitä muihin tutkimuksiin ja teoriaan. Lisäksi työn pohdintaosiossa kuvaan kuinka olen ottanut huomioon tätä opinnäytetyötä tehdessä eettisyyteen ja luotettavuuteen liittyvät elementit sekä kuvaan niitä tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet opinnäytetyöprosessiin sekä tekemiini valintoihin. Tulosten pohdintaa varten olen oman aineistoni lisäksi perehtynyt laajasti sekä Englannissa että Suomessa tehtyyn systeemisen toimintamallin tutkimukseen. Tärkein tutkimus, jota pohdinnassa on hyödynnetty, on Aaltion ja Isokuortin (2019) tutkimus Systeemisen lastensuojelun toimintamallin pilotointi, Valtakunnallinen arviointi.

### 7.1 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyötä tehtäessä tutkijan täytyy koko prosessin ajan huomioida eettisyyteen ja luotettavuuteen liittyvät kysymykset ja tekijät. Työskentelyäni ovat ohjanneet koko opinnäytetyöprosessin ajan niin sosiaalialan eettiset ohjeistukset, kuin myös tutkimukselle asetetut eettiset ohjeet.

Sosiaalialan ammattietiikka määrittää sosiaalialan ammattilaisen velvollisuudeksi puolustaa yhteiskunnalliselta asemaltaan heikompia ryhmiä, tukea ihmisiä haastavissa elämäntilanteissa sekä lisätä tietoa kohtuuttomista tilanteista ja syrjivistä rakenteista poliittiseen päätöksentekoon. Vaikka sosiaalialan työtä ohjaa lainsäädäntö, ei lainmukaisuus välttämättä aina ole tae oikeudenmukaisuudelle. Tästä syystä tarvitaan vahvaa sosiaalialan ammattietiikkaa. (Talentia 2019.) Sosiaalialalla keskeiset eettiset periaatteet ja ammattietiikan lähtökohdat, joihin ammatillinen työ nojaa, ovat ihmisarvo, ihmisoikeudet sekä sosiaalinen oikeudenmukaisuus ja sen edistäminen. Sosiaalinen oikeudenmukaisuus sisältää näkökulmia muun muassa tasa-arvosta, yhdenvertaisuudesta, resurssien jakautumisesta, asiakasryhmien ja ihmisten eri tarpeiden huomioimisesta. (Talentia 2017, 7, 21.) Opinnäytetyötä tehdessä olen huomionut edellä mainitut periaatteet, etenkin kun työssäni tutkin niinkin henkilökohtaista ja arkaluontoista aihetta kuin lastensuojelu. Vaikka tutkimukseni on rajattu koskemaan henkilökunnan kokemuksia systeemisestä toimintamallista, sivuaa aihe silti vaikeita asioita ihmisten elämässä ja tutkimusta on tehtävä hyvin varovaisella sekä ihmisarvoa ja sosiaalista oikeudenmukaisuutta kunnioittavalla otteella. Toisaalta tällä työllä edistän sosiaalista oikeudenmukaisuutta ja tietoutta lastensuojelun tilasta, joten työni pyrkii osaltaan myös parantamaan sosiaalialan ammattieettistä työtä.

Tutkimukselle on asetettu myös omat eettiset periaatteensa, joihin olen koko opinnäytetyöprosessin ajan kiinnittänyt huomiota. Tutkimuksen eettisiä periaatteita voidaan lähestyä kahdesta eri kulmasta: tutkimuksen tulosten ajatellaan vaikuttavan eettisiin ratkaisuihin ja toisaalta tutkijan tieteellisessä työssään tekemiin ratkaisuihin vaikuttavat eettiset kannat (tieteen etiikka) (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 147). Tieteen etiikka perustuu tieteellisyyteen eli työn lopputuloksen eettisyys varmistetaan noudattamalla kaikissa valinnoissa tieteellisiä menetelmiä (Kananen, 2008). Tutkijan tulee koko tutkimusprosessin ajan pohtia muutamia tieteen etiikan peruskysymyksiä: Millaista on hyvä tutkimus ja onko tiedonjano hyväksyttävää kaikissa asioissa? Mitä tutkitaan eli tutkimusaiheen valinnan eettisyys? Tutki-



musmenetelmien valinta; millaisia keinoja tutkija saa käyttää? Mitä tutkimuksella tavoitellaan? (Haaparanta ja Niiniluoto 1991, 88.) Pohtimalla yllä mainittuja tieteen etiikan peruskysymyksiä varmistan työni eettisyyden. Tutkimusaiheen valinnan eettisyyttä tarkastellessani koen, että tutkimuksellani on yhteiskunnan hyvinvoinnin ja kehittymisen kannalta merkitystä ja sillä voi kehittää oman alueeni lastensuojelun tilaa. Olen opinnäytetyöprosessini edetessä miettinyt tarkoin valintojani liittyen työhöni ja kuvannut kaikki tekemäni valinnat. Tekemäni valinnat ovat perustuneet teoriaan ja kirjallisuuteen sekä tutkimusongelmani luonteeseen esimerkiksi määrittellessäni empiirisen aineiston keruu- tai analyysimenetelmiä. Lisäksi valintoja tehdessäni olen tarvittaessa konsultoinut sekä opinnäytetyöni ohjaajaa että SyTy-hankkeen koordinaattoria omien mielipiteideni ja pohdintojeni tueksi. Toisaalta tiedostan myös sen, etteivät tulokset ole välttämättä työni tilaajan toivomia. Tästä huolimatta minun tulee pysyä totuudessa ja välttää tulosten vääristelyä sekä tiedostaa ja pohtia tätä asiaa työssäni. Lisäksi haasteltavien yksityisyydensuojan takaaminen on yksi keskeinen asia tutkimuksen eettisyyteen liittyen. (Kananen 2008, 164–165.) Myös tähän olen kiinnittänyt huomiota; olen pyrkinyt takaamaan tutkimukseeni osallistuneiden yksityisyydensuojan poistamalla työstäni mahdollisuuksien mukaan kaikki tunnistelliset tiedot.

Koko tutkimusprosessia tehdessäni olen toiminut hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Tällä tavoin toimimalla tieteellisen tutkimuksen voidaan kuvata olevan eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa sekä tuloksien olevan uskottavia. Suomessa tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) on julkaissut ohjeen Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa, jota olen soveltanut tutkimusta tehdessäni. Tutkimuseettisesti ja hyvän tieteellisen käytännön näkökulmasta oleellista on, että olen tutkimusta tehdessäni noudattanut tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja eli rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta sekä soveltanut tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä avoimesti ja vastuullisesti. Olen työssäni myös ottanut muiden tutkijoiden työt huomioon kunnioittaen niitä ja viitaten niihin asianmukaisella tavalla; olen varonut plagioimasta toisten tekstiä ja jokaisen viittauksen muihin lähteisiin olen merkinnyt selkeästi lähdeviittein. Lisäksi tutkimukseni on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla ja tarvittavat tutkimusluvut ja muut sopimukset on haettu ja sovittu ajallaan. Myös muut sidonnaisuudet tähän tutkimukseen liittyen on selvitetty (esimerkiksi rahoituslähteitä ei tähän tutkimukseen kuulu) ja niiden tiedottamisesta on huolehdittu. (TENK 2012, 6.)

Eettisyyden lisäksi olen opinnäytetyöprosessissani huolehtinut myös tutkimuksen luotettavuudesta. Opinnäytetyön tulosten täytyy olla luotettavia. Ainoa keino saavuttaa luotettavuus on suunnitelmallisuus ja laadun valvontaan paneutuminen kaikissa opinnäytetyöprosessin vaiheissa. Laadullisessa tutkimuksessa on omat luotettavuuskriteerinsä, joilla on mahdollista taata tutkimuksen luotettavuus. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin on kehitetty erilaisia lähestymistapoja, ja Kananen esittelee seuraavanlaisen laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteeristön: vahvistettavuus, arvioitavuus/dokumentaatio, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus (tutkitun kannalta) ja saturaatio. (Kananen 2014, 126, 145–146, 151.)

Laadullisen tutkimuksen tulee olla vahvistettavaa eli tutkittava vahvistaa tutkijan kuvauksen ja tulkinnan oikeaksi (Kananen 2014, 151). Vahvistettavuus liittyy koko tutkimusprosessiin siten että lukija voi seurata prosessin etenemistä pääpiirteissään tutkimusprosessin kuvauksesta (Kylmä ja Juvakka 2007, 129). Vahvistettavuuden varmistamiseksi olen tutkimusta tehdessäni pyrkinyt tulkitsemaan aineistoa oikein ja välttämään väärintulkintoja tai liian pitkälle meneviä johtopäätöksiä. Lisäksi olen muutamassa epäselvässä aineiston tulkintatilanteessa varmistanut ko. asian haastatelluilta jälkikäteen, jotta välttyisin väärintulkintoilta. Tiedostan kuitenkin sen, että tekemäni tulkinnot ovat aina minun tulkintani aineistosta, ja joku muu saattaisi päätyä toisenlaisiin johtopäätöksiin. Lisätäkseen tätä refleksiivisyyttä, eli tutkijan olemista tietoinen omista lähtökohdistaan tutkimuksen tekijänä, olen pyrkinyt arvioimaan, kuinka vaikutan aineistoon ja tutkimusprosessiin sekä kuvaan nämä lähtökohdat tutkimusraportissani. Tutkimuksen tekijän tulee olla tietoinen omista tunteistaan tehdessään tulkintoja aineistostaan. Tässä tutkijaa auttaa kriittinen ja analyttinen ajattelu. (Kylmä ja Juvakka 2007, 129, 154.) Myös tähän tunteiden tiedostamiseen olen analyysivaiheessa pyrkinyt ajattelemalla analyttisesti ja kriittisesti. Lisätäkseen vahvistettavuutta, olen tuonut omien tulkintojeni rinnalle myös suoria lainauksia aineistosta vahvistamaan tulkintojani. Vahvistettavuutta tutkimuksessani lisää myös se, että empiirisen aineisto on koottu kahdesta eri pilottiyksiköstä. Vaikka vältänkin vertaamasta eri yksiköiden tuloksia keskenään, lisää kahdesta eri yksiköstä kokoamat aineistot tulosten luotettavuutta koska näin pystyn tarkastelemaan tuloksia rinnakkain; ovatko tulokset linjassa keskenään ja tuovatko eri tietolähteet toisiaan tukevia tuloksia (Kananen 2014, 152).

Työn arvioitavuutta lisää riittävä työn ja valintojen dokumentointi ja perustelu. Dokumentaation voidaan sanoa olevan yksi tärkeimmistä asioista, joka antaa työlle uskottavuutta. Kaikki valinnat ja työn eteneminen kuvataan, ja valittaessa tiedonkeruu-, analysointi- ja tulkintamenetelmiä, kirjataan valintojen syyt ja perustelut. Tällä mahdollistetaan työn arvioiminen. (Kananen 2014, 153.) Itse olen alkanut pitää heti opinnäytetyöprosessini alusta saakka opinnäytetyöpäiväkirjaa, joten voin pitkänkin ajan kuluttua palata tekemiini päätöksiin ja valintoihin, enkä ole pelkän muistini varassa. Omiin aineistonkeruu-, analysointi- ja tulkintamenetelmien valintoihini on vaikuttanut sekä oma mielenkiintoni ja aiheen valinta, ohjaavan opettajan ammattitaito ja ohjeistus, että tutkimusmenetelmiin ja aiheeseen perehtyminen. Olen lukenut ja opiskellut paljon eri tutkimusmenetelmistä, ja tämän pohjalta miettinyt myös eri tutkimusmenetelmien soveltuvuutta työhöni. Myös analysointimenetelmien teoriaan olen tutustunut ja kuunnellut ohjaajani neuvoja ja näiden pohjalta pohtinut sisällönanalyysin soveltuvuutta työhöni. Muutenkin olen alusta asti kiinnittänyt huomiota tarkkaan ja systemaattiseen dokumentointiin sekä prosessin kuvaamiseen. Valintojen dokumentoinnin lisäksi työn arvioitavuutta lisää myös tutkijan tarkka kuvaus itse tutkimuksen toteuttamisesta (tutkimuksen kaikki vaiheet, olosuhteet, mahdolliset häiriötekijät ja virhearvioinnit). Dokumentointiin kuuluu oleellisesti myös aineiston analyysin kuvaaminen opinnäytetyössä; työhön tulee kuvata luokittelujen syntymisen alkujuuret sekä luokittelujen perusteet. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 232). Myös analyysivaiheen olen kuvannut tarkasti menetelmiä kuvaavassa osiossa ja tuonut kuvaukseen myös otteita eri sisällönanalyysivaiheista (taulukot, joissa kuvaan eri kategorioiden muodostumiset). Arvioitavuuden ja dokumentoinnin rinnalla voidaan puhua myös uskottavuudesta. Uskottavuutta lisää tarkan dokumentoinnin ja tutkimuspäiväkirjan lisäksi se, että tutkija keskustelee aiheesta muiden aiheeseen perehtyneiden kanssa ja että tutkija on riittävän pitkän ajan tekemisessä tutkittavan asian kanssa ymmärtääkseen aiheen kauttaaltaan.

(Kylmä ja Jurvakka 2007, 128.) Saavuttaakseni uskottavuutta työlleni olen keskustellut useaan otteeseen aiheesta muun muassa pilottialueiden kouluttajien, toisten aiheen tutkijoiden sekä muiden aiheen parissa työskennelleiden kanssa. Lisäksi olen työstänyt opinnäytetyötäni ja sen aihetta jo lähes puolitoista vuotta, joten koen ymmärtäväni systeemistä toimintamallia hyvinkin syvällisesti.

Tulkinnan ristiriidattomuuteen päästään, jos tutkija kykenee punnitsemaan vastauksiaan ja saattaa niitä teoreettisen tarkastelun tasolle perustellen päätelmiensä perusteella tekemiään tulkintoja. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole selviä tulkintasääntöjä, ja tulkintaa saatetaan joutua tekemään monilähtöisenä synteessinä, eli eri lähteistä kerätyistä aineistoista. Tällöin aineiston tulkinnassa voi piillä vaara ristiriitojen ja tulkinnanvaran syntymiseen. Myös teemahaastattelun tulkinnassa voi olla eroja, ja esimerkiksi aineiston koodaamisessa voi ilmetä tulkinnanvaraa. Tulkinnan ristiriidattomuudesta voidaan varmistua siten, että toinen tutkija päätyy samaan johtopäätökseen ja tuloksiin. (Kananen 2014, 153; Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 233.) Taatakseni työssäni tulosten ristiriidattomuuden olen peilannut tuloksiani toisiin samankaltaisiin tutkimuksiin, joita aiheesta on tehty, kuten esimerkiksi Aaltion ja Isokuortin tekemään valtakunnalliseen tutkimukseen. Ristiriidattomuutta en tällä peilauksella ole voinut taata, mutta pohdintaa aiempiin tutkimuksiin viittaaminen ja peilaaminen vahvistaa. Aiempia tutkimuksia on hyödynnetty myös kootessa toimintamallin keskeisiä termejä, teoriaa ja näkökulmia tutkimukseen.

Saturaatiolla eli kylläntymisellä tarkoitetaan eri lähteiden tarjoamien tutkimustulosten toistumista. Uusia havaintoyksiköitä otetaan tutkimukseen mukaan, kunnes vastaukset alkavat toistaa itseään, eivätkä tuo enää uutta tutkimukseen. Tällöin on saavutettu aineiston saturaatio. Yleensä saturaation saavuttamiseksi vaaditaan useampi kuin yksi havaintoyksikkö. (Kananen 2014, 153.) Työssäni olen koonnut teoriaa hyvin useista eri lähteistä, ja tällä keinoin saavuttanut saturaation teorian osalta. Empiirisen aineiston osalta pyrin saavuttamaan riittävän saturaation haastatteleamalla työntekijöitä kahdesta eri pilottitiimistä, jolloin vastaukset alkoivat ikään kuin toistaa itseään.

Pohdittaessa tämän työn luotettavuutta huomioon tulee ottaa edellisten luotettavuuden kriteerien lisäksi myös vallitsevat yhteiskunnalliset olosuhteet. Tarkasteltaessa tämän tutkimuksen tuloksia tulee huomioida, että empiriseen aineistoon ja tutkimustuloksiin on vaikuttanut oletettavasti normaalia enemmän koronasta johtuva vallitseva yhteiskunnallinen tilanne. Poikkeustila ja korona ovat kuormittaneet lastensuojelun työntekijöitä, ja tämä on voinut vaikuttaa myös heidän kokemuksiinsa työstä sekä toimintamallin käyttöönotosta. Korona on mullistanut lastensuojelun työntekijöiden työtä, kun lastensuojeluilmoitukset ovat vähentyneet, mutta hätä kodeissa on kasvanut. Lisäksi koronan vuoksi palvelujen suhteen on kunnissa tehty erilaisia ratkaisuja kuten jo tukea saavien perheiden palveluja on keskeytetty, kuntoutusjaksoja on peruttu tai erityislasten palveluja on supistettu tai etätyötä on saatettu alkaa suosimaan. (Lastensuojelun keskusliitto 2020.) Pilottialueilla esimerkiksi juuri systeemisen toimintamallin mukainen työskentely on väliaikaisesti laitettu tauolle koronan vuoksi. Lisäksi esimerkiksi kokemus siitä, ettei mallia ole vielä otettu käyttöön kunnolla on voinut voimistua koronan vuoksi, kun haastatteluhetkellä systeeminen työskentely oli tilapäisesti keskeytetty. Lisäksi haastatteleen osallistuneet työntekijät sanoivat haastattelussa että heidän on vaikea arvioida varsinaista sys-

teemistä työskentelyään, koska käytännön työtä on ehtinyt kertyä niin vähän. Huomioitavaa on kuitenkin se, että korona oli katkaissut systeemisen työskentelyn noin kuukautta ennen haastatteluja, joten aikaa ja mahdollisuuksia systeemiselle työskentelylle on kertynyt useamman kuukauden ajan ennen koronaa (ainakin neljä kuukautta koulutuksen jälkeen). Myös näiden tekijöiden merkitystä tälle työlle ja sen tuloksiin olen pohtinut ja pyrkinyt ottamaan huomioon. Tästä syystä olenkin rajannut tutkimuksen fokusta enemmän toimintamallin käyttöönottoon, ja olen jättänyt kokemukset toimintamallin mukaisesta työskentelystä vähemmälle.

## 7.2 Keskeiset tulokset ja päätelmät

Tässä tutkimuksessa olen tutkinut kahden kohdeorganisaation pilottialueen työntekijöiden kokemuksia lastensuojelun systeemisen toimintamallin pilotoinnista ja käyttöönottovaiheesta. Työn tutkimuskysymykset ovat miten työntekijät kokevat lastensuojelun systeemisen toimintamallin käyttöönoton sekä mitkä tekijät edistävät ja estävät toimintamallin käyttöönottoa työntekijöiden näkökulmasta? Näiden kysymysten pohjalta pohdin aineistosta nousseita teemoja peilaten niitä teoriaan ja aiempiin tutkimuksiin. Tämän työn tuloksista tarkempaan pohdintaan olen nostanut ainakin seuraavia teemoja: yleiset kokemukset käyttöönotosta, systeeminen asiakastyö ja ajattelutavan muutos, systeeminen tiimi ja systeeminen viikkokokous, kokemukset toimintamallin käyttöönottoa edistävästä ja estävästä elementeistä kuten systeemisestä tiimikoulutuksesta, esimiehen ja tiimin tuesta, johdon ja organisaation tuesta, koko organisaation läpäisevästä systeemisestä ajattelusta ja systeemiset arvoista ja resursseista.

Kun pohditaan työntekijöiden keskeisiä kokemuksia lastensuojelun systeemisestä toimintamallista ja sen käyttöönotosta, päällimmäinen kokemus on, että toimintamallissa on potentiaalia ja mallista löytyy paljon hyvää, mutta se vaatii tiettyjä elementtejä ja rakenteellisia muutoksia toteutuakseen ja juurtuakseen. Henkilökunnan kokemuksista saattoi tehdä tulkinnan, että systeemisen toimintamallin käyttöönotto koetaan haastateltavien mielestä hieman ristiriitaisena asiana. Mallissa nähdään potentiaalia ja mallin keskeiset elementit koetaan hyviksi ja lastensuojelun laatua parantavaksi, mutta myös kehitettävää löytyy muun muassa käyttöönottoon liittyvään tuen saannissa ja tukirakenteissa. Puoli vuotta systeemisen tiimikoulutuksen jälkeen työntekijöillä oli kokemus, etteivät he olleet vielä aloittaneet systeemistä työskentelyä kunnolla, eikä suurimmalla osalla heidän ajattelutavassaan ollut vielä tapahtunut systeemisen ajattelun omaksumista vaativaa kokonaisvaltaista ajattelun muutosta. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna voidaan ajatella, ettei systeemisen toimintamallin käyttöönotto ole pilottialueilla onnistunut aivan toivotulla tavalla, vaikka kaikki tutkimukseen osallistujat suosittelivatkin toimintamallia myös muille. Samansuuntaisiin johtopäätöksiin ovat päätyneet Aaltio ja Isokuortti omassa tutkimuksessaan. Heidän mukaansa valtakunnallinen pilotointi Suomessa on ollut haasteellista, mutta silti suurin osa työntekijöistä on ollut toimintamalliin tyytyväisiä. (Aaltio ja Isokuortti 2019a, 147.) Myös Petrelius ja Uutela (2020) toteavat tutkimuksessaan, että toimintamallin käyttöönottoon on liittynyt monenlaisia haasteita, mutta myös monia myönteisiä kokemuksia nousi esiin.

Lastensuojelun systeemisen toimintamallin keskeiset elementit ja toimintamalli itsessään koettiin hyväksi ja lastensuojelua tukevaksi, ja työntekijät olivat systeemisen tiimikoulutuksen jälkeen hyvin

motivoituneita ja sitoutuneita muutokseen. Näistä lähtökohdista systeemisen toimintamallin käyttöönotolla oli pilottialueilla varsin hyvät lähtökohdat onnistua. Haastatteluhetkellä kuitenkin motivaatiossa oli jo havaittavissa hienoista alenemista toimintamallin käyttöönottoon liittyvien haasteiden vuoksi. Kysyttäessä toimintamallin vaikutusta työntekijöiden työssäjaksamiseen ja kuormittavuuteen kokivat työntekijät, etteivät he ole vielä työskennelleet tarpeeksi systeemisesti voidakseen arvioida mallin vaikutusta omaan jaksamiseensa. Eli vielä toistaiseksi toimintamallin ei nähty kuormittavan työntekijöitä, mutta mahdollisesti kuormittavia sekä myös voimaannuttavia elementtejä mallissa oli jo nyt nähtävissä. Samaan tulokseen päätyivät Aaltion ja Isokuortin tutkimustulokset; mallissa koettiin olevan useita hyvinvointia tukevia elementtejä, mutta ilman käyttöönottoa tukevia toimenpiteitä (esimerkiksi asiakasmäärien kohtuullistaminen) käyttöönotto saattoi kasvattaa kuormittuneisuutta (Aaltio ja Isokuortti 2019a, 108–116).

**Systeminen asiakastyö ja ajattelutavan muutos.** Koska ajattelutavan ja toiminnan muutos on yksi oleellinen osa systeemisen toimintamallin käyttöönottoa, on suurimman osan työntekijöiden kokemus siitä, ettei tarvittavaa muutosta ole vielä tapahtunut, merkittävä. Työntekijöiden kokemuksista on havaittavissa, että he pitävät systeemistä työskentelyä erillisenä osana työtään, joka sekkin kuvaa systeemisen työtteen irrallisuutta ja juurtumattomuutta. Toimintamallin käyttöönoton näkökulmasta tämä on huono asia, koska toimintamallin yksi periaatteista ja tavoitteista on, että systeminen toiminta läpäisee kaiken toiminnan. Samansuuntaisia tuloksia löytyy Aaltion ja Isokuortin tutkimuksesta, vaikkakin siinä työntekijät kokivat omaksuneensa uutta ajattelumallia enemmän kuin tässä tutkimuksessa. (Aaltio ja Isokuortti 2019a, 92.) Aineistosta ilmeni kuitenkin, että kohdeorganisaation pilottialueilla systeemisiä työskentelymenetelmiä ja systeemistä ajattelua oli sekä alettu ottamaan käyttöön, että niitä oli jonkin verran käytössä jo ennen tiimikoulutusta ja mikä tärkeintä, ne koettiin hyvin tärkeiksi työskenneltäessä systeemisesti. Kuitenkaan systeemisten menetelmien käyttö ei vielä ollut toivotulla tasolla eikä kaikkia menetelmiä oltu otettu vielä käyttöön ja esimerkiksi kiire ja resurssien puute estivät menetelmien käyttöä ja harjoittelua. Samansuuntaisiin tuloksiin olivat päätyneet Aaltio ja Isokuortti; etenkin sosiaalityöntekijöiden keskuudessa mallin mukaisten menetelmien hallinnassa oli kehittämisen varaa ja asiakkaiden kanssa menetelmiä oli hyödynnetty verrattain vähän (Aaltio ja Isokuortti 2019a, 82–90).

Reflektoinnin merkitys sekä systeemisessä asiakastyössä että toimintamallin käyttöönottoa edistävänä välineenä nousi aineistossa tärkeäksi, ja haastateltavien kyky arvioida ja analysoida omaa toimintaansa toimintamallin käyttöönoton tiimoilta kertonee sekkin hyvistä reflektiotaidoista. Reflektion mahdollistaminen ja tukeminen onkin toimintamallin käyttöönoton kannalta todella tärkeää. Tämä tapahtuu esimerkiksi järjestämällä tilaisuuksia, joissa työntekijät voivat jakaa kokemuksiaan toimintamallista.

Systemisten työskentelymenetelmien käyttöä tarkasteltaessa on hyvä huomioida, että THL on nostanut keskeisimmiksi systeemisiksi menetelmiksi hypoteesit, sukupuun ja sirkulaariset kysymykset. Näiden kolmen menetelmän järjestelmällinen käyttö tukee suhdeperustaista, systeemistä asiakastyötä eikä niitä tulisi erottaa toisistaan. (Aaltio ja Isokuortti 2019b, 12.) Kuitenkaan tämän tutkimuksen

aineistossa ei varsinaisesti erotu kokemusta näiden menetelmien käyttämisestä yhdessä, ja esimerkiksi sirkulaaristen kysymysten tai muutamien muiden menetelmien käytöstä ei ole mitään mainintaa koko aineistossa. Tämä huomio tukee sitä johtopäätöstä, että vaikka systeemisen asiakastyön menetelmät koetaan tärkeiksi ja hyväiksi, ei niitä vielä hyödynnetä täydessä mittakaavassa.

Muutenkaan toimintamallin käyttöönotolla ei olla onnistuttu tukemaan systeemisen asiakastyön edellyttämää lapsen kohtaamisen ja osallisuuden lisääntymistä tai siirtymistä pois palveluohjauksesta kohti kohtaavampaa asiakastyötä. Systeeminen asiakastyö näyttää edelleen pilotoituilla alueilla olevan hyvin lähellä perinteistä lastensuojelun asiakastyötä, jos tarkastellaan asiakkaiden kohtaamisen ja osallisuuden määrää. Tästä huolimatta haastatellut kokivat, että jo ennen systeemisen toimintamallin käyttöönottoa heidän työskentelynsä perustui ainakin osittain samoille periaatteille systeemisen toimintamallin kanssa. Näitä systeemisen asiakastyön lähtökohtia ovat muun muassa luottamuksellisen ja myönteisen suhteen luominen lapsen ja vanhempien kanssa. Luottamuksellisen asiakassuhteen luominen onkin yksi systeemisen asiakastyön perusteista (Aaltio ja Isokuorti 2019b, 12). Tältä osin pilottialueiden lastensuojelun asiakastyö lähenteleekin ainakin ajatuksen tasolla systeemistä asiakastyötä ja sen periaatteita. Aineistosta ilmeni myös vuorovaikutuksen merkitys asiakassuhteen luomisessa. Toisaalta systeemiselle asiakastyölle tärkeää on myös korostaa ja kiinnittää huomiota tavallista enemmän lapsen, hänen perheensä sekä heidän aineettoman että aineellisen elinympäristönsä välisiin vuorovaikutussuhteisiin sekä yhdessä asiakkaiden kanssa tutkia heidän elämäntilannettaan kokonaisuutena. (Aaltio ja Isokuorti 2019b, 12, 14). Nämä näkökulmat eivät varsinaisesti nousseet esiin aineistosta pohdittaessa systeemistä asiakastyötä, joten tältä osin systeemisen asiakastyön käyttöönoton ja omaksumisen voidaan olevan vielä hieman kesken.

**Systeminen tiimi ja systeminen viikkokokous.** Tutkimuksessa systeminen tiimi koettiin tärkeäksi ja rakenteeltaan hyväksi. Tutkittavilla pilottialueilla systemiset tiimit täyttivät ainakin löyhästi tiimeille vaadittavat kriteerit. Systemisissä tiimeissä oli sosiaalityöntekijöiden lisäksi konsultoiva sosiaalityöntekijä, perheterapeutti, koordinaattori ja sosiaaliohjaajia. Etenkin perheterapeutin rooli nähtiin hyvin tärkeänä osana systemistä tiimiä perheterapeutin näkemyksen ylläpitäjänä ja perheterapeutin osaamisen koettiin tukevan systemistä työtettä. Samaan tulokseen olivat päätyneet Englannissa Hackneyn mallia tutkineet Bostock ym. (2017); Hackneyn mallissa tärkeäksi koettiin perheterapeutin työpanos etenkin uusien ajattelumallien tuojana ja perheen uniikin tilanteen esiin nostajana. Myös Aaltion ja Isokuortin (2019) tutkimus on samoilla linjoilla: parhaimmaksi anniksi pilotoinnissa on koettu perheterapeuttien tuominen lastensuojelutiimeihin ja heidän työpanoksensa viikkopalaverissa, sekä viikkopalaverit reflektiivisine keskusteluineen.

Perheterapeuttien rooliin liitettiin kuitenkin kokemus haavoittuvuudesta, sillä perheterapeuttien alueellisen vähyyden koettiin lisäävän tiimin haavoittuvuutta. Perheterapeutit osallistuvat pilottialueilla vain viikkokokouksiin, eli kukin tiimi tapaa perheterapeuttia oman asiakkaansa tiimoilta viikkokokouksessa vain kerran kolmessa viikossa. Tämän vuoksi perheterapeutin osaamisen koettiin jäävän ulkopuoliseksi ja pinnalliseksi sekä perheterapeutin rooli koettiin hieman epäselväksi. Iiro Pälve on tutkinut perheterapeuttien merkitystä systemiselle tiimille. Pälveen (2019) mukaan perheterapeutin

päätehtävät systeemissä tiimissä ovat systeemisen ajattelutavan ylläpitäminen, asiakastyön edistäminen sekä lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työssäjaksamisen parantuminen. Näistä päätehtävistä tämän tutkimuksen aineistosta esiin nousi vain systeemisen ajattelutavan ylläpitäminen. Tämä vahvistaa sitä kokemusta, että perheterapeutin rooli on vielä epäselvä eikä siitä saada kaikkea sen potentiaalia hyödynnettyä. Myös Pälveen tutkimuksessa koulutuksen jälkeen perheterapeutin rooli koettiin hieman epäselväksi. Pälveen tutkimuksessa ilmenee lisäksi, että heidän alueellaan sosiaalityöntekijöillä on mahdollisuus konsultoida perheterapeuttia myös viikkokokousten ulkopuolella, kun taas tässä tutkimuksessa tätä mahdollisuutta ei varsinaisesti ole koska perheterapeutin resurssi on rajattu vain viikkopalaveriisiin. Myös Pälveen tutkimuksessa perheterapeuttien koettiin olevan keskeinen osa tiimiä ja heidän systeemiseen tiimiinsä kuului kahdesta kolmeen perheterapeuttia. Pälve kuvaa, että jos perheterapeutteja olisi käytettävissä vain yksi, koettiin sen lisäävän tiimin haavoittuvuutta (poissaolot) sekä vähentävän ja köyhentävän reflektiota. Lisäksi perheterapeutin toivottiin osallistuvan enemmän suoraan asiakastyöhön. (Pälve 2019, 53,61,62.) Samansuuntaisia toiveita on löydettävissä myös tässä tutkimuksessa; haastateltavat kokivat, että perheterapeutin muunkinlainen hyödyntäminen olisi suotavaa ja kuten mainittu, haavoittuvuus nousi keskeiseksi kokemukseksi pohdittaessa perheterapeuttien saatavuutta ja käytettävyyttä tiimissä. Tämän sekä muiden Suomessa ja Englannissa aiemmin tehtyjen tutkimusten perusteella voidaan perheterapeutin roolin kuvata olevan todella tärkeä ja keskeinen osa systeemistä tiimiä. Perheterapeutilla on useita tärkeitä tehtäviä tiimissä, eikä perheterapeutin osallisuutta voi hyödyntää liikaa; mitä useampi perheterapeutti, sitä vahvempi tiimi ja laadukkaampaa reflektiota.

Systeeminen tiimi koettiin siis hyvin haavoittuvaksi kokonaisuudeksi kummallakin pilottialueella. Aineiston mukaan haavoittuvuutta koettiin aiheuttavan pienessä työyksikössä pienet tiimit, työntekijöiden vaihtuvuus ja äkilliset poissaolot sekä niistä johtuvat sijaisten puutteet. Samoja haasteita ja kokemus systeemisen tiimin haavoittuvuudesta nousi esiin myös Hongiston tutkimuksessa; esimerkiksi poissaolot ja työntekijöiden vaihtuvuus lisäsivät kokemusta tiimien haavoittuvuudesta (Hongisto 2019, 46).

Myös konsultoitavien sosiaalityöntekijöiden rooliin yhdistettiin samansuuntaisia kokemuksia kuin perheterapeuttien rooliin. Konsultoitavan roolissa nähtiin samoja haavoittuvuutta lisääviä elementtejä kuin perheterapeutin roolissa poissaolojen vuoksi. Lisäksi konsultoitavan sosiaalityöntekijän roolin yhdistäminen johtavan sosiaalityöntekijän työhön etenkin useammassa tiimissä koettiin hieman haastavaksi. Tämä sama asia on huomioitu myös toimintamallin tavoitteissa, joissa suositellaankin, että toimintamallin käyttöönoton jälkeen konsultoiva sosiaalityöntekijä voisi keskittyä kokonaan asiakastyön johtamiseen. Tällöin hänen resurssinsa riittäisivät paremmin. (Aaltio ja Isokuortti 2019b, 15.)

Koordinaattorin rooli koettiin sinällään tärkeäksi osaksi systeemistä tiimiä etenkin osana reflektiitiimiä ja viikkokokouksen kirjuriina. Kuitenkin aineistosta on tulkittavissa se, ettei koordinaattorin työpanoksella ole onnistuttu vapauttamaan aikaa sosiaalityöntekijälle asiakkaiden kohtaamista varten viikkokokousten ulkopuolella. Sosiaalityöntekijöiden kokemus oli, että edelleen heidän työajastaan suurin osa menee hallinnollisiin tehtäviin (esimerkiksi kirjaamiseen, ajanvarauksiin ja päätösten tekoon), eikä

asiakkaiden kohtaamiseen. Pilottitiimeissä koordinaattoreille kuului vain viikkokokouksissa dokumentoinnin tekeminen eikä muita "toimistotöitä" oltu siirretty sosiaalityöntekijältä koordinaattorille. Samaan tulokseen päätyivät Aaltio ja Isokuortti (2019, 96); heidänkään tutkimuksessaan koordinaattorin työpanoksella ei saatu toivottua muutosta työhön, eikä osa tutkittavista edes ymmärtänyt koordinaattorin roolia koko systeemissä tiimissä. Näiden tulosten valossa olisikin tärkeää vielä pohtia ja kirkastaa koordinaattorin roolia tiimissä uudelleen ja selvittää, miten koordinaattorin työpanoksella voisi helpottaa sosiaalityöntekijän työtaakkaa. Systeemisen tiimin roolijaon kuvauksessa koordinaattorin tärkeimmän roolin kuvataankin olevan asiakastapauksiin liittyvien juoksevien asioiden hoitaminen, jotta hän voisi vapauttaa sosiaalityöntekijöiden aikaa kohtaavaan asiakastyöhön (Aaltio ja Isokuortti 2019b, 15–16). Englannissa tehdyn tutkimuksen mukaan koordinaattorin roolissa tärkeänä pidettiin hallinnollisten tehtävien tukemista sekä juoksevien asioiden ja yhteydenpidon hoitamista (Bostock ym. 2017, 8–11). Forresterin ym. (2013 144–145) mukaan Hackneyn mallissa koordinaattorin työpanoksen koettiin olevan yksi systeemisen mallin parhaita asioita. Tältä pohjalta voidaan todeta, että kokemukset koordinaattorin roolin merkityksestä ja työpanoksesta ovat erilaiset Suomessa ja Englannissa, ja Englannissa koordinaattori osallistuu enemmän hallinnollisten tehtävien tekemiseen.

Systeeminen viikkokokous koettiin pilottialueilla hyväksi ja tärkeäksi osaksi systeemistä toimintamallia. Säännöllisen viikkokokouksen nähtiin tukevan toimintamallin käyttöönottoa. Kokouksiin luotu rauhan tuntu ja lupa pysähtyä asiakkaan asian äärelle rauhassa sai kiitosta ja osa yhdisti viikkokokoukseen myös tunteen jaetun vastuun lisääntymisestä. Sama havainto löytyi Aaltion ja Isokuortin tutkimuksesta sekä rauhan tunnun että jaetun vastuun kokemuksen osalta (2019a, 93, 95). Jaettu vastuu ja työparina työskentely koettiin tärkeiksi elementeiksi ja niitä koettiin toteutettavan jo ennen pilotointiakin. Viikkokokoukseen liitettiin myös kokemus haavoittuvuudesta ja esimerkiksi poissaolojen kuvattiin lisäävän haavoittuvuutta. Pilottialueella varsinaisia viikkokokouksia ei järjestetty viikoittain, vaan viikkokokoukset pidetään kolmen viikon välein kullekin tiimille, ja näistäkin oli jouduttu perumaan kokouksia erinäisistä syistä. Tämän koettiin osaltaan haittaavan mallin käyttöönottoa ja omaksumista ainakin alkuvaiheessa. Myös haastattelutilanteessa tämä aiheutti pientä epäselvyyttä, kun pilotoiduilla alueilla viikkokokousta ei varsinaisesti kutsuta viikkokokoukseksi, vaan haastattelussa vilahteli termejä kuten sytykokous, sytypalaveri, tiimipalaveri, sytytiimi. Nämä erot pilottialueiden valitseman toimintatavan ja systeemisen toimintamallin periaatteiden välillä tulisi ottaa tarkempaan tarkasteluun, koska esimerkiksi systeeminen viikkokokous määritellään Aaltion ja Isokuortin mukaan (2019a, 11) toimintamallin yhdeksi ydinelementiksi systeemisen tiimin ja systeemisen asiakastyön rinnalle. Ydinelementtejä ei suositella vapaasti sovellettavan tai valittavan, koska puutteet näissä heikentävät toimintamallin vaikuttavuutta.

Toimintamallista valittu linjaus, jossa systeeminen tiimi tapaa kolmen viikon välein, voi olla etenkin mallin käyttöönottovaiheessa jopa mallin käyttöönottoa estävä tekijä, kun systeemille tiimille tapaa-miskertoja ja yhteistä systeemistä pohdintaa ja reflektiota tulee harvemmin kuin viikoittain järjestetyissä systeemissä viikkokokouksissa. Tällä kolmen viikon syklillä myös esimerkiksi poissaoloista tai muista ulkoisista tekijöistä aiheutuneet viikkokokousten peruuntumiset aiheuttavat vielä pidemmän tauon systeemiseen työhön, kuin jos viikkokokouksia olisi joka viikko. Mallin käyttöönottoa voidaan ajatella hidastavan myös sen linjauksen, että viikkokokouksia järjestetään vain asiakastyön rakenteena



(asiakas aina mukana viikkokokouksessa). Aaltion ja Isokuortin mukaan tällöin viikkokokouksen työhajauksellinen funktio jää vähemmälle ja systeemisen tiimin tapaamiskertoja on harvemmin. Vaikka viikkokokous järjestettäisi asiakastyön rakenteena, tulisi työntekijöillä olla aina myös keskinäistä aikaa omalle reflektoinnille. (Aaltio ja Isokuortti 2019b, 17.) Tämä kokemus nousi esiin myös tässä tutkimuksessa; tilaa yhteiselle reflektiolle viikkokokouksen yhteyteen ilman asiakasta toivottiin kummallakin pilottialueella. Näkemykseni mukaan ratkaisuna voidaan pitää järjestelyä, jossa jokaisen tiimin viikkokokous pidetään kerran viikossa ja asiakkaat olisivat vaikka joka toisella tai kolmannella kerralla mukana. Niinä kertoina, kun asiakkaat olisivat mukana, kokouksen viimeinen puolituntinen käytettäisiin tiimin yhteiseen reflektioon ilman asiakasta, jossa työntekijöillä olisi mahdollisuus yhdessä pohtia ja reflektoida omaa ja tiiminsä toimintaa (ei niinkään asiakastapausta). Ilman asiakasta pidetyissä viikkokokouksissa olisi mahdollista ottaa yhteiseen keskusteluun useampi asiakastapaus. Tällaisessa yhdistelmämallissa säilyisi asiakkaan osallisuus, kun viikkokokous järjestetään välillä asiakastyön rakenteena, mutta työntekijät saisivat myös enemmän keskinäistä reflektiota ja perheterapeutin tukea, kun osa viikkokokouksista järjestettäisi ilman asiakasta. Tällöin korostuisi myös viikkokokouksen työhajauksellinen funktio ja viikkokokouksessa ehdittäisi käydä läpi useampia asiakastapauksia useamalta sosiaalityöntekijältä (Aaltio ja Isokuortti 2019b, 17).

**Kokemukset toimintamallin käyttöönottoa edistävästä ja estävästä elementeistä.** Lastensuojelun systeemisen toimintamallin käyttöönottoa tukee jo edellä esitetyt ydinelementit, mutta käyttöönottovaiheessa on tärkeää kiinnittää myös rakenteellisiin tekijöihin ja työntekijöille annettavaan tukeen huomioita. Kokemukset näistä elementeistä ja saamastaan tuesta vaihtelivat tässä tutkimuksessa jonkin verran, ja useita kehittämiskohteita nousi esiin.

**Systeminen tiimikoulutus ja systeemisen osaamisen ylläpito.** Toimintamallin käyttöönottoa tukee systeminen tiimikoulutus. Pilottialueiden systeminen tiimikoulutus koettiin onnistuneena, opettavaisena ja hyvänä sekä sopivan mittaisena. Nämä kokemukset eroavat hieman Aaltion ja Isokuortin (2019, 84) tutkimustuloksista, joiden mukaan kokemukset koulutuksesta jakautuivat enemmän; valtakunnallisessa tutkimuksessa tiimikoulutus koettiin hyväksi, mutta myös puutteelliseksi. Samankaltaista jakoa ei ollut havaittavissa tässä tutkimuksessa, joten tältä pohjalta voidaankin todeta, että Siun soten pilottialueiden tiimikoulutus on onnistunut; työntekijät kokivat saaneensa sieltä tarvittavat ydintaidot ja tiedot toimintamallista. Tätä johtopäätöstä tukee myös tutkittavien kokemukset siitä, että koulutus on antanut hyvät lähtökohdat toimintamallin käyttöönotolle.

Vaikka systeminen tiimikoulutus koettiin pilottialueilla hyväksi ja kattavaksi, tulee systeemisen osaamisen ylläpitoa ja uusien työntekijöiden kouluttamista pohtia myös siitä näkökulmasta, että systeminen toimintamalli ei ole vielä Suomessa kansallisella tasolla löytänyt lopullista muotoaan. Lastensuojelun systeemisen toimintamallin keskeneräisyydestä ja lisäkoulutuksen tarpeellisuudesta kertoo se, ettei toimintamallin nimikään ole vielä täysin vakiintunut. Toimintamallia on kansallisella tasolla alettu viime aikoina kutsua systeemisen toimintamallin sijaan systeemiseksi työotteeksi. Tällä nimenmuutoksella ohjataan ajattelua pois siitä, että toimintamallissa olisi kyse vain yhdestä menetelmästä muiden joukossa ja halutaan korostaa systeemisen toimintatavan olevan laajempi ajattelutavan, työ-

orientaation ja toimintakulttuurin muutos. (Siun sote 2019e.) Lisäksi lastensuojelun systeminen toimintamalli on varsin tuore, sitä tutkitaan, kehitetään ja uusia ohjeistuksia julkaistaan. Tämän vuoksi olisikin tärkeää, että systeemisten tiimikoulutusten taas jatkuessa koulutuksen sisältöä päivitetään ja ajantasaistetaan. Lisäksi jo koulutetuille tiimeille tulisi järjestää täydennyskoulutusta. Esimerkiksi THL:n työpäpaperi Systemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementit (Aaltio ja Isokuortti 2019b) on julkaistu vasta tähän tutkimukseen osallistuneiden pilottialueiden tiimikoulutuksen jälkeen. THL:n työpäpaperi syventää toimintamallin ydinelementtejä ja esittelee asioita ja näkökulmia, joita ei välttämättä tiimikoulutuksessa noussut esiin ollenkaan. Myös johtamisen ja organisaatiotasaisen muutoksen tueksi on tehty kattava ohjeistus Systemisen muutoksen johtaminen lastensuojelussa (Alhanen, Lavila, Kangas, Lamppula ja Petrelius 2019a), jolla voidaan tukea johto-, esimies- ja organisaatiotasolla toimintamallin käyttöönottoa.

Uusien toimintamalliin liittyvien ohjeistusten ja linjausten lisäksi toimintamallia tutkitaan koko ajan lisää ja uutta tietoa julkaistaan jatkuvasti, joten koulutuksen sisällön päivitys ja täydennyskoulutus on perusteltua. Tätä kehitysehdotusta tukee myös Aaltion ja Isokuortin valtakunnallisen tutkimuksen tulos, jonka mukaan suomalaista systemistä toimintamallia ei oltu vielä pilottivaiheessa muokattu riittävän käyttäjäystävälliseen muotoon, jotta esimiehet, kouluttajat ja työntekijät olisivat osanneet soveltaa sitä yhteneväisesti tarkoitetulla tavalla. Tämän vuoksi ydinelementtejä kirkastetaan ja konkretisoidaan vielä kansallisella tasolla ja pilotointiin tuotetaan enemmän ohjeistusta, resursseja, koulutusta ja käyttäjäystävällistä materiaalia. (Aaltio ja Isokuortti 2019a, 148–151.) Eli Aaltion ja Isokuortin tuloksista ilmenee, että valtakunnallisellakin tasolla toimintamallin jalkauttaminen koulutuksineen on vielä kesken. Lisäksi THL (2019d) on linjannut listatessaan mallin käyttöönottoa tukevia rakenteita, että alueelliset tukirakenteet ja jatkokoulutus ovat toimintamallin käyttöönoton kannalta tärkeää. Myös pilottialueiden työntekijät kokivat tarvetta lisäkoulutukselle ja systemiselle työnohjaukselle, joten näistäkin näkökulmista täydennyskoulutus ja mahdollisuus yhteiseen mallin kertaukseen on tärkeää. Täydennyskoulutuksen lisäksi systeminen työnohjaus koettiin hyvin tärkeäksi toimintamallia tukevaksi elementiksi, jossa myös olisi mahdollisuus päivittää systemisen työskentelyn periaatteita.

Kuten jo aiemmin ilmenikin, myös systemisen tiimin ja systeemisten viikkokokousten koetaan tukevan ja edistävän toimintamallin käyttöönottoa. Säännöllinen systeminen työskentely ja harjoittelun aloittaminen mahdollisimman pian tiimikoulutuksen jälkeen nousi esiin sekä käyttöönottoa estävänä että edistävänä elementtinä. Toimintamallin käyttöönottoa ja omaksumista koettiin estävän sen, että systemisen asiakastyön ja viikkokokouksien harjoittelu ja järjestäminen ei ole onnistunut säännöllisesti ja niiden kunnollinen aloittaminen viivästyi ja viivästyy edelleen. Mahdollisuus systemisen työskentelyn säännölliseen, heti koulutuksen jälkeen alkaneeseen harjoitteluun ja toteuttamiseen koettiin toimintamallia edistäväksi tekijäksi, ja tähän olisivat työntekijät toivoneet enemmän mahdollisuuksia. Tämä toive onkin ollut perusteltu, sillä THL:n ja Lahtisen mukaan toimintamallin käyttöönottoavaiheessa ymmärrys systemisestä työskentelystä ja uudesta ajattelutavasta kasvaa työssä oppien toteutuneiden asiakasprosessien myötä etenkin säännöllisissä tiimin viikkotapaamisissa. Mallin käyttöönoton onnistumisen kannalta tärkeää on tiimirakenteen ja viikkokokousten säilyttäminen, työskentelyn harjoittelu sekä oman toiminnan ja kehittymisen arvioiminen säännöllisesti tiimitapaamisissa ja työnohjauksessa. (Lahtinen 2019, 11; THL 2019f.)

**Esimiehen ja tiimin tuki.** Toimintamallin käyttöönottovaiheessa esimiehen ja tiimin tuen nähtiin onnistuneen hyvin ja siitä oltiin kiitollisia. Esimiehen ja tiimin tuki koettiin tärkeänä, ja erityisen tärkeäksi ja antoisaksi koettiin tiimissä keskeisissä rooleissa olevien työntekijöiden ja esimiehen vahva osaaminen ja tietämys systeemisestä toimintamallista. Myös Aaltion ja Isokuortin tutkimuksen mukaan esimiesten tuella oli suuri merkitys pilotoinnille, ja esimieheltä edellytettiin hyvää mallin tuntemusta ja rohkeaa työn uudistamisen otetta (Aaltio ja Isokuortti 2019a, 73). Lisäksi kaikkien tiimin jäsenten aiemmat koulutukset, tutkinnot ja sosiaalialan osaaminen koettiin tukevan toimintamallin käyttöönottoa sekä ajattelumallin ja toiminnan muutosta. Tästä voisikin vetää sen johtopäätöksen, että käyttöönoton tukemiseksi jokaisessa uudessa systeemissä tiimissä voisi käyttöönottovaiheessa olla joku työntekijä, kenelle systeeminen työskentely olisi entuudestaan tuttua tai sosiaalipedagoginen tm. sosiaalialan osaaminen on vahvaa. Näkemykseni mukaan erityisen tärkeää on, että ainakin konsultoivalla sosiaalityöntekijällä ja perheterapeutilla on vahva systeeminen osaaminen ja taitoja tukea muutoksen läpivientiä. Tämä tulisi ottaa huomioon myös mahdollisten työntekijävaihdosten tapahtuessa. Tiimin tuen ja hyvän yhteishengen koettiin myös olevan merkittävässä osassa uutta työskentelymenetelmää käyttöönotettaessa.

**Johdon ja organisaation tuki.** Toimintamallin käyttöönotolle hyvin tärkeää on sekä konkreettinen tuki käyttöönottovaiheessa, että myös se, että työntekijät kokevat johdon asettuvan uuden työotteen tueksi. Johdon tulee olla perillä toimintamallista ja tarjota työntekijöille tukea, resursseja sekä riittävät ja realistiset edellytykset muutoksen toteuttamista varten. (THL 2019f; Lahtinen 2019, 11.) Tähän tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden kokemuksista ilmenee, että nämä lähtökohdat ja tämä tuen muoto ei toteudu kunnolla pilottialueilla. Johdon ja organisaation tuki koetaan vähäiseksi ja riittämättömäksi, ja etenkin rajalliset resurssit koetaan jopa käyttöönottoa ja työskentelyä estäviksi tekijöiksi. Koetaan, että organisaatiotasolla tai johdossa ei sitouduta toimintamalliin, eikä tunneta sen periaatteita tai resurssivaatimuksia. Myös tiedottamisessa ja toimintamallin käyttöönoton suunnittelussa organisaatiotasolla koetaan olevan puutteita. Petreliuksen ja Uutelan tutkimustulokset ovat samassa linjassa näiden kokemusten kanssa. Heidän tutkimuksestaan ilmenee, että toimintamallin käyttöönotossa organisaatiolta saadun tuen koetaan olleen paikoitellen riittämätöntä ja arviot käyttöönoton ja alkuvaiheen tuesta ovat heikohkoja, sekä asiakasmäärien pienentämisessä arvioitiin organisaatioiden onnistuneen heikosti. (Petrelius ja Uutela 2020, 51.) Samoilla linjoilla olivat Aaltio ja Isokuortti, joiden tutkimuksen mukaan suurin osa haastatelluista koki, ettei systeeminen ajattelu ollut levinnyt organisaatiossa muualle, eikä organisaatiotasolla tuettu tarpeeksi uutta työskentelytapaa (Aaltio ja Isokuortti 2019a, 78). Tukeakseen toimintamallin käyttöönottoa johdon tulee perehtyä malliin sekä kuulla koulutettavan tiimin ajatuksia käyttöönotosta ja muutoksesta (THL 2019f). Lisäksi tärkeää on huomioida myös se, että systeemisen toimintatavan käyttöönotto vie aikaa ja edellyttää koko organisaation sitoutumista (Lahtinen 2019, 11). Kokemus puutteellisesta johdon ja organisaation tuesta toimintamallia pilotoidessa voidaan siis nähdä olevan laajempi kansallinen haaste. Kuitenkin tähän tulisi nyt sekä paikallisella että valtakunnallisella tasolla kiinnittää huomiota ja pyrkiä kehittämään toimintaa siten, että johdon ja organisaation tärkeä tuki saavuttaisi kaikki ja koko organisaatiossa sitouduttaisi toimintamalliin.

Puutokset johdon ja organisaation tuessa ovat osaltaan estäneet tai ainakin haastaneet toimintamallin käyttöönottoa pilottialueilla. Kokemukset ylemmän tahon tuen ja sitoutumisen puutteesta, käyttöönoton vastuun jättämisestä työntekijöille sekä organisaatiotasolla puutteellinen valmistautuminen ja resursointi suunnittelu- ja käyttöönottovaiheessa ovat osaltaan tuoneet haasteita mallin käyttöönotolle. Jos organisaatiotasolla tai ylemmällä taholla ei tunneta tai hyväksytä toimintamallin resurssi-vaatimuksia ja periaatteita, on mallin mukainen työskentely ruohonjuuritasolla vaikeaa muun muassa oikeanlaisten resurssien puuttumisen vuoksi. Työntekijät kokivatkin, ettei toimintamallin käyttöönottoa oltu suunniteltu kunnolla ja että jotain keskeisiä elementtejä on saattanut jäädä organisaatiotasolla huomioimatta. Tähän liittyy myös pilottitiimien kokemus puutteellisesta tiedottamisesta systeemisen toimintamallin pilotoinnin tiimoilta. Tiedotuksen puute ja epäselvyydet organisaation linjauksissa on aiheuttanut tiettyä epävarmuutta ja tiedon puutetta työntekijöissä liittyen mallin oleellisiin elementteihin, kuten toimintamallin arvoihin, strategiaan ja tavoitteisiin. Lahtisen mukaan toimintamallia suunniteltaessa olisikin tärkeää tehdä realistinen ja konkreettinen visio ja strategia toimintakulttuurin muutoksesta, johon kaikki, myös johtajat, sitoutuvat. Lisäksi käyttöönottovaiheessa resurssien huomioiminen on tärkeää. Keskeiset muutostarpeet esimerkiksi asiakasmääriin, työn organisointiin tai työntekijöiden vaihtuvuuteen liittyen on tunnistettava ja analysoitava organisaatiotasolla. (Lahtinen 2019, 11.) Myös Aaltion ja Isokuortin mukaan systeeminen asiakastyö edellyttää organisaatiokulttuuria, joka mahdollistaa systeemistä asiakastyön tekemisen. Johdon ja esimiehen tuki, työn asianmukainen resursointi sekä systeemistä työskentelyä tukevat yhteiset arvot, asenteet ja toimintatavat tukevat käyttöönottoa ja systeemiselle asiakastyölle suotuisan organisaatiokulttuurin syntymistä. Organisaation toimintakulttuurista tulisi poistaa sellaiset käytännöt, arvot ja tavoitteet, jotka estävät työntekijöitä tekemästä systeemistä asiakastyötä. Tärkeää on, että organisaatio ja johto tekevät sekä ennakkovalmisteluja ja suunnittelua ennen työntekijöiden kouluttamista malliin, että huolehtivat työntekijöiden osaamisen ja motivaation ylläpitämisestä ja syventämisestä koulutusten päätyttyä. (Aaltio ja Isokuortti 2019b, 25.)

**Koko organisaation läpäisevä systeeminen ajattelu ja systeemiset arvot.** Etenkin Hackneyn mallissa, mutta myös lastensuojelun systeemisessä toimintamallissa lastensuojelun systeemisten arvojen, toimintamallin tavoitteiden ja strategian tulisi vahvasti ohjata työskentelyä. Systeemisen ajattelun tulisi läpäistä koko organisaation kaikki tasot ja kaiken toiminnan tulisi pohjautua yhteisille arvoille. (Trowler ja Goodman 2012; Lahtinen, Männistö ja Raivio 2017, 16–17.) Kuitenkin haastateltujen kokemukset organisaation sitoutumisen puutteesta, puutteellisesta valmistautumisesta, resurssien niukkuudesta ja siitä, ettei toimintamallia tunneta organisaatiotasolla kertovat, ettei systeeminen ajattelu läpäise vielä kaikkia organisaation tasoja eikä toimintaa ohjaa yhteiset, systeemisen arvot. Tätä tukee myös Aaltion ja Isokuortin tutkimuksen tulos, jonka mukaan Suomessa organisaatiotasoinen muutos on vielä suurimmilta osin operationalisoimatta toimenpiteiksi ja suosituksiksi. Systeemisen toimintamallin pilotointi on valtakunnallisella tasolla keskittynyt lähinnä tiimitason muutoksiin, eikä organisaatiotasolle muutokselle ole vielä riittänyt resursseja. (Aaltio ja Isokuortti 2019a, 78–79.) Myöskään Englannissa Hackneyn mallia käyttöönotettaessa suuren muutoksen (sekä yksilö, että organisaatiotasoinen) läpivieminen ei ole ollut helppoa eikä se ole onnistunut aivan ongelmitta. Bostockin ym. tutkimuksessa havaittiin systeemisten periaatteiden läpäisseen jotkin toiminnot ja tasot organi-

saatiossa ja toiminnassa, muttei kaikkia. (Bostock ym. 2017, 8–11.) Edellisistä tutkimuksista ja haastateltujen kokemuksista voi vetää sen johtopäätöksen, ettei organisaation tuki ja koko organisaation läpäisevä systeeminen ajattelu ole aivan yksinkertainen asia ratkaista ja toteuttaa.

Ratkaisuksi siihen, ettei systeeminen ajattelu ole saavuttanut kaikkia organisaation tasoja, tulisi johdon tehdä tiettyjä rakenteellisia muutoksia organisaatiotasolla. Organisaatiotasaisen muutoksen tukemiseksi johtajille ja esimiehille ovat Alhanen, Lavila, Kangas, Lamppula ja Petrelius (2019, 5, 8) tehneet kattavan oppaan Systeemisen muutoksen johtaminen lastensuojelussa. Tästä oppaasta ilmenee, että siirtyminen systeemiseen lastensuojeluun on huomattavan suuri organisaatiomuutos, jonka tulee ulottua kaikkiin sosiaalipalveluiden keskeisiin osa-alueisiin kuten arvoihin, rakenteisiin, henkilöstön osaamiseen ja kokouskäytäntöihin, yhteistyöhön ja lastensuojelun kustannuksiin. Organisaatiotasolla tulisi luopua vanhasta byrokraatiasta, valvontaan, suoritteiden mittaamiseen ja jatkuvaan raportointiin perustuvasta toimintatavasta ja alkaa korostaa toimintatapoja, joka perustuvat tasa-arvoiselle yhteistyölle, avoimuudelle, luottamukselle ja luovuudelle. Tässä muutostyössä tärkeää on toimia kaikilla organisaation johtamisen tasoilla aina lähiesimiehestä kuntayhtymien ylimpään johtoon asti.

Systeemisten arvojen tulisi ohjata työskentelyä siis organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolla. Kuitenkin työntekijöiden vastauksista on tulkittavissa, että tällä hetkellä systeemisistä arvot eivät ole kovin selkeästi tiedossa pilotoituilla alueilla. Systeemisten arvojen ja toimintatapojen merkitystä systeemisen toimintamallin käyttöönotossa on tutkinut myös Töyrylä. Töyrylä pohtii yksilötasolla työntekijöiden vanhojen työtä ohjaavien arvojen, tavoitteiden ja strategioiden sekä tiimikäytänteiden, menetelmien ja työskentelytapojen uudelleenpohdinnan ja näkyväksi tekemisen merkitystä oppimisen ja kehittymisen mahdollistajana. Töyrylän tuloksista ilmenee, että aikaisempien työn tekemistä ohjaavien seikkojen määrittäminen ja uudelleen asettaminen käynnistää muutokselle tärkeän reflektioprosessin ja tukee toimintamallin käyttöönottoa. Jokaisen systeemisesti työskentelevän työntekijän tulee sitoutua uusiin yhdessä asetettuihin arvoihin ja menetelmiin sekä päästää irti vanhoista tavoista ajatella ja tehdä työtä. (Töyrylä, 2017, 45–46, 54.) Tällaista tietoista prosessia ja työtä ei ole haastateltavien mukaan tehty Siun soten pilottialueilla, ja näkemykseni mukaan sillä voisi olla toimintamallin kokonaisvaltaisen omaksumisen kannalta merkitystä. Tämän vuoksi olisikin tärkeää tarjota tiimeille aikaa ja mahdollisuuksia yhteiseen reflektioon ja toimintamallin pohdintaan ja lisäksi ohjata tiimejä pohtimaan tietoisesti sekä aiempia työskentelytapojaan ja arvojaan, että uusia systeemisiä arvoja ja uutta tapaa tehdä työtä.

**Resurssit.** Pilottialueilla resursseilla koettiin olevan toimintamallin käyttöönottoa sekä edistäviä että estäviä vaikutuksia. Yleinen kokemus oli, että toimintamallin käyttöönoton ja työskentelyn vaatimat resurssit eivät ole olleet selvillä organisaatiossa mallin käyttöönottoa suunniteltaessa. Aineistosta ilmenee myös kokemus, että toimintamallia otettaessa käyttöön pilottialueiden resursseja ei ole lisätty eikä asiakasmääriä ole kohtuullistettu. Tämä on muun muassa vaikeuttanut aidon systeemisen työskentelyn toteuttamista, estänyt toimintamallin säännöllistä käytännön harjoittelua, vähentänyt systeemisten työskentelymenetelmien käyttöä, estänyt kohtaamiseen perustuvan systeemisen asiakastyön tekemistä ja hidastanut toimintamallin omaksumista. Esimerkiksi kiire, rajalliset aika- ja henkilöstöre-

surssit sekä suuret asiakasmäärät nähdään toimintamallia estävinä tekijöinä sekä samalla niiden ajatellaan uhkaavan myös pilottialueiden työntekijöiden jaksamista. Samansuuntaisiin tuloksiin ovat päätyneet tutkimuksessaan myös Aaltio ja Isokuortti. Suuret asiakasmäärät, kiire ja kuormitus ovat heidän tutkimuksensa mukaan merkittävästi hankaloittaneet toimintamallin käyttöönottoa. Suurimmalla osalla muuallakaan Suomessa pilotoitavista alueista resursseja ei lisätty mallin käyttöönotossa. Suuret asiakasmäärät ovat muun muassa estäneet työntekijöitä hyödyntämästä systeemisiä työskentelytapoja. (Aaltio ja Isokuortti 2019a, 7, 141.) Resurssien lisäämisellä ja asiakasmäärien kohtuullistamisella olisi kuitenkin suuri toimintamallin käyttöönottoa edistävä vaikutus. Esimerkiksi keskimääräisiä asiakasmääriä työntekijää kohden tulisi pienentää, koska systeeminen asiakastyö on perinteistä intensiivisempää työtä perheen kanssa. Palveluohjauksesta siirtyminen asiakkaiden aitoon kohtaamiseen ja kuulemiseen vaatii keskimääräistä pienempiä asiakasmääriä. (Aaltio ja Isokuortti 2019b, 25–26.) Lisäksi Englannissa tehdyn tutkimuksen perusteella kohtuulliset työ- ja asiakasmäärät olivat yksi keskeisestä seitsemästä tekijästä, joilla voidaan tukea systeemisen mallin toimivuutta. Samaisesta tutkimuksesta ilmenee myös, että suuret asiakasmäärät estävät mallin implementointia. (Forrester ym. 2013, 184–185.)

### 7.3 Yhteenveto

Pilottialueiden työntekijät kokevat siis mallissa olevan potentiaalia, jos tietyt reunaehdot täyttyvät ja työtä olisi mahdollista tehdä riittävillä resursseilla. Tässä työssä olen esitellyt näitä reunaehtoja ja resursseja, jotka ovat nousseet aineistosta esiin. On sietämätöntä ajatella, että näin tarpeellinen, tärkeä ja suuri panostus lastensuojelun kehittämiseen ja tuen tarpeessa olevien lasten olojen parantamiseen jäisi puolitiehen tai siitä ei saataisi kaikkea sen potentiaalia irti koska olosuhteet, rakenteet tai tuen ja resurssien puuttuminen estäisivät sitä. Koska ainakin tämän tutkimuksen kohdeorganisaation pilottialueilta löytyy työntekijätasolta paljon innostusta, omistautumista, motivaatiota ja aitoa kehittämisenhalua sekä valtavasti osaamista ja ammattitaitoa toimintamallin käyttöönotolle.

Mitkä ovat sitten tämän tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja mitkä tekijät edistävät ja estävät toimintamallin käyttöönottoa juuri tällä kyseisellä alueella? Tämän tutkimuksen perusteella toimintamallin käyttöönotto on kohdannut haasteita vaikkakin itse toimintamalli, systeeminen asiakastyö sekä viikkokokous ja systeeminen tiimi koetaankin hyväksi. Systeemiset, lapsilähtöiset, ihmissuhdeperusteiset ja osallisuutta lisäävät elementit koetaan tärkeiksi vaikkakaan niiden täysimääräinen käyttöönotto ei ole välttämättä onnistunut täysin. Systeemisen toimintamallin aito toteuttaminen ja puhdas systeeminen työskentely ei tällä hetkellä ole mahdollista tutkitussa organisaatiossa. Esimerkiksi lapsen kohtaamisen lisääminen, työn pääpainon muuttuminen palveluohjauksesta vuorovaikutukseen perustuvaan kohtaamiseen, aiempaa intensiivisempi työskentely tai systeemisen asiakastyön ja menetelmien hyödyntäminen ei ole juurikaan lisääntynyt pilotoinnin myötä. Näkemykseni mukaan useimpia näitä kokemuksia ja huomioita yhdistävät resurssit ja käyttöönoton tuki. Resurssit ja tuki vaikuttavat oleellisesti joko suoraan tai välillisesti suurimpaan osaan sekä työntekijöiden kokemuksista että toimintamallia edistävästä ja estävästä tekijöistä. Etenkin resurssien ja tuen puute on yhdistettävissä moniin esiinnousseisiin kielteisiin kokemuksiin ja toimintamallin käyttöönottoa estäviin tekijöihin. Toi-

saalta resurssien lisäämisellä, asiakasmäärien kohtuullistamisella ja oikeanlaisella tuella olisi mahdollista edistää systeemisen toimintamallin käyttöönottoa ja mallin mukaista työskentelyä. Esimerkiksi esimiehen (konsultoivan sosiaalityöntekijän) ja perheterapeutin tuki, läsnäolo ja vahva systeeminen osaaminen sai kiitosta, ja näiden nähtiin olevan hyvin tärkeitä, samoin kuin työyhteisön tuen ja mahdollisuuden yhteiseen reflektioon. Etenkin perheterapeutin resurssin kasvattaminen ja reflektion tukeminen olisi ainakin käyttöönoton alkuvaiheessa hyvin tärkeää.

Resursseja lisäämällä voitaisiin ehkäistä muun muassa tutkimuksessa esiinnoussutta haavoittuvuuden kokemusta. Haavoittuvuus nousi esiin useammassakin kohdassa aineistoa pohdittaessa systeemisen toimintamallin ydinelementtejä ja se liitettiin muun muassa systeemisen tiimin rooleihin, työntekijöiden vaihtuvuuteen, poissaoloihin ja mahdollisuuteen pitää säännöllisiä viikkokokouksia. Toisaalta myös epäselvyydet joissakin mallin keskeisissä elementeissä ja kokemus, ettei aidon, säännöllisen systeemisen asiakastyön tekeminen tai ajattelumallin muuttaminen ole onnistunut kunnolla, liittyvät nekin resursseihin ja tuen saamiseen. Johdon ja organisaation tuki liittyy sekin resursseihin; yksi keskeinen kokemus oli, ettei johdon ja organisaation tuen koeta olevan riittävää eikä toimintamallia tunneta tarpeeksi organisaation tasolla, jotta käyttöönottoon vaadittavat resurssit olisi osattu ottaa huomioon suunnitteluvaiheessa. Eli konkreettisesti resursseja kaivataan lisää kohtaavaan systeemiseen asiakastyöhön sekä systeemisen tiimin ja viikkokokouksen tueksi. Tämän lisäksi resursseja kaivataan myös organisaatiotasolle, jotta organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolla toimintamallin keskeiset periaatteet, arvot ja resurssitarpeet ymmärrettäisiin ja niihin osattaisiin varautua paremmin.

Lopuksi esittelen vielä keskeisimmistä Englannissa ja Suomessa tehdyistä tutkimustuloksista tekijöitä, joilla voidaan tukea systeemisen mallin toimivuutta ja käyttöönottoa. Huomion arvoista on, että sekä Englannista että Suomesta saadut edistävät tekijät ovat melko pitkälle saman suuntaiset, mihin olen itsekini päätenyt tämän tutkimuksen pohjalta. Englannissa Forrester kumppaneineen on päätenyt seuraaviin tekijöihin toimintamallin tukemiseksi: organisaatiolta saatu laajempi käytännön tuki lastensuojelutyöhön, vahva hallinnollinen tuki, pienet systeemiset tiimit, valvojen korkea määrä suhteessa henkilöstön määrään, laadukkaan ja ammattitaitoisen henkilökunnan rekrytointi, rajallinen työ- ja asiakasmäärä sekä työtä ohjaavat selkeät systeemiset arvot (Forrester ym. 2013, 184–185). Aaltion ja Isokuortin mukaan toimintamallin käyttöönottoa Suomessa edistää systeemisen tiimikoulutuksen lisäksi useat muutkin tekijät. Asiakastyön uudelleen resursointi ja asiakasmäärien rajaaminen nousee myös heidän tutkimuksessaan paikallistasolla ensimmäiseksi ja tärkeimmäksi keinoksi edistää mallin käyttöönottoa ja mahdollistaa systeemisen työskentelyä. Lisäksi organisaation tulisi puuttua myös muihin systeemistä työtä hankaloittaviin ongelmiin ja epätarkoituksenmukaisiin käytänteisiin; mallin aidon soveltamisen on oltava mahdollista. Johdon tulisi panostaa implementointiin sen kaikissa vaiheissa. Nämä pilotoinnin vaiheet ovat valmistelu, käyttöönotto, seuranta ja korjausliikkeet, sekä myös työntekijöiden motivoiminen. Organisaation on myös varauduttava ei-toivottuihin tuloksiin, jos mallia sovelletaan vain osittain. Lisäksi työntekijöiden tulisi saada riittävän koulutuksen lisäksi paljon harjoitusta osaavassa ohjauksessa esimerkiksi perheterapeuteilta. Myös koulutukseen sisältyvät työnohjukset ovat tärkeitä. Perheterapeuttien työpanosta etenkin alkuvaiheessa voisi kasvattaa, että työntekijät saavat tukea uusiin ajattelutapoihin ja oppivat luottavaisesti soveltamaan systeemisiä menetelmiä ja

välineitä omassa asiakastyössään. Tärkeää on myös, että menetelmiä ja työvälineitä hyödynnetään osana muuta työskentelyä eikä vain teknisesti. (Aaltio ja Isokuortti 2019a, 159–160.)

#### 7.4 Kehittämisideat ja hyödynnettävyys

Lopuksi kokoan yhteen tässä nimenomaisessa tutkimuksessa esiin nousseet kehittämisideat, joihin kohdeorganisaation olisi hyvä kiinnittää huomiota kehittäessään lastensuojelun systeemisen toimintamallin käyttöönottoa sekä pilotoidessaan mallia muille alueilleen. Nämä kehittämisideat ovat mietitty siis paikallistason käyttöönoton kehittämiseksi, ja niitä voi hyödyntää myös muihin organisaatioihin ja tutkimuksiin tiedostaen kuitenkin sen, että ne ovat alun perin syntyneet juuri tästä tutkimuksesta ja tietystä organisaatiosta nousseiden kokemusten pohjalta.

**Systemisen tiimin roolien ja viikkokokouksen kirkastaminen.** Organisaatio- ja yksilötasolla systeemisen tiimin rooleja tulisi vielä pohtia ja selkeyttää, jotta systeeminen tiimi toimisi saumattomammin ja tukisi vielä enemmän systeemistä työskentelyä. Esimerkiksi

- Koordinaattorin työpanoksen kohdentaminen siten, että sillä vapautettaisi sosiaalityöntekijälle aikaa asiakkaiden kohtaamiselle.
- Perheterapeuttien roolin ja tehtävien selkeyttäminen ja perheterapeutin osaamisen hyödyntäminen suuremmissa mittakaavassa.
- Konsultoitavien sosiaalityöntekijöiden vahvan systeemisen osaamisen takaaminen ja resurssien riittävyyden varmistaminen.
- Sosiaalityöntekijöiden työajan uudelleenresursointi; palveluohjauksesta siirtyminen kohti vuorovaikutukseen ja kohtamiseen perustuvaa asiakastyötä (lapsen kohtaamisen lisääntyminen, sosiaalityöntekijän työajasta suurin osa asiakkaiden kohtaamisesta).
- Viikkokokouksen funktion määrittäminen ja viikkokokousten säännöllinen, viikoittainen järjestäminen jokaiselle tiimille (välillä myös ilman asiakkaan läsnäoloa). Viikkokokouksen työnohjauksellisen funktion ja ilman asiakasta tapahtuvan reflektion merkityksen huomioiminen.

**Asiakastyön uudelleen resursointi.** Jotta systeeminen työskentely ja toimintamallin täysimääräinen käyttöönotto mahdollistuu, tulisi organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolla tehdä uudenlaista jäsentelyä ja lisättävä resursseja.

- Asiakasmäärän kohtuullistaminen.
- Systeemistä työskentelyä estävien rakenteiden poistaminen kuten esimerkiksi kiireen poistaminen ja asiakkaan kohtaamisen lisäämisen mahdollistaminen.
- Perheterapeutin resurssin lisääminen.
- Taloudellisen- ja henkilöstöresurssin lisääminen.
- Monitoimijuuden ja vastuunjakamisen tukeminen (esimerkiksi työparina ja tiimissä toimimisen mahdollistaminen, verkostojen ja yhteistyötahojen perehdyttäminen mallin periaatteisiin, tiimin sisäisen reflektion ja yhteisen ajan lisääminen).
- Kaikilla systeemisen tiimin jäsenillä mahdollisuus työskennellä aidosti toimintamallin periaatteiden mukaisesti sekä systeemisiä menetelmiä ja asiakastyötä toteuttaen kaikessa lastensuojelutyössä, ei vain osan asiakkaiden kanssa.



**Mallin keskeisten elementtien ja systeemisten arvojen kirkastaminen.** Lastensuojelun systeeminen toimintamalli tai systeeminen tapa ajatella ja tehdä lastensuojelutyötä ei juurru, jos toimintamallin keskeiset elementit ja systeemiset arvot eivät ole tiedossa ja ohjaa työskentelyä kaikkialla organisaatiossa tai yksilötasolla. Koska kansallisellakin tasolla toimintamallia vielä edelleen kehitetään ja se hakee uomaansa, pitää tämä ottaa huomioon myös paikallisesti, ja tarjota paljon tukea, ohjeistusta ja resursseja ottaa uusi ajattelu -ja työskentelytapa haltuun. Tärkeää on myös ymmärtää, ettei näin suuri muutos tapahdu hetkessä.

- Reflektion mahdollistaminen ja tukeminen tiimi- ja yksilötasolla.
- Täydennyskoulutus, systeeminen työnohjaus.
- Laadukas systeeminen tiimikoulutus ja koulutuksen sisällön päivitys.
- Myös organisaatio- ja johdon tasolla perehtyminen ja sitoutuminen toimintamalliin.
- Systeemisyyden läpäiseminen koko organisaation kaikilla tasoilla.
- Esimiehen (konsultoivan sosiaalityöntekijän) ja perheterapeutin vahva systeeminen osaaminen ja riittävä tuki.
- Sopivien tiimien rekrytoiminen; työyhteisössä vahvaa sosiaalialan ja lastensuojelun osaamista tai kokemusta systeemisistä/perheterapeuttisista menetelmistä jo entuudestaan
- Johdon ja esimiesten tuella pysyvän systeemisen muutoksen aikaansaaminen.
- Koko palvelujärjestelmän perustuminen systeemisyteen.

**Haavoittuvuuteen reagoiminen.** Systeemisen toimintamallin haavoittuvuutta lisääviin elementteihin tulisi kiinnittää huomiota ja pyrkiä organisaatio- ja tiimitasolla ennakoimaan ja ehkäisemään niitä.

- Työntekijöiden vaihtuessa uusien työntekijöiden kouluttaminen systeemiseen toimintamalliin.
- Systeemisen viikkokokouksen ajaksi, poissaolojen varalle ”ylimääräisten” ihmisten resursointi mahdollisiksi sijaisiksi.
- Useamman perheterapeutin tuominen systeemiseen tiimiin.
- Konsultoivan sosiaalityöntekijän resurssien riittävyden varmistaminen.
- Säännöllisten, viikoittaisten viikkokokousten järjestäminen (ettei peruuntumisten/poissaolojen vuoksi tule kohtuuttoman pitkää taukoa viikkokokousten järjestämiseen).

**Johdon ja organisaation tuki.** Johdon ja organisaation asettuminen muutoksen tueksi on hyvin tärkeää, ja toimintamallin käyttöönottoa tukevien organisaatiotasojen linjausten ja muutosten tekeminen edistää pilotointia.

- Riittävien resurssien takaaminen.
- Työntekijöiden kokemusten ja palautteen kerääminen ja hyödyntäminen toimintamallin käyttöönottoon ja työskentelyyn liittyen, työntekijöiden osallistaminen muutosprosessiin.
- Tukirakenteisiin ja erilaisiin toimintamallia konkreettisesti tukeviin elementteihin perehtyminen ja niiden tarjoaminen myös systeemisen tiimikoulutuksen jälkeen (esimerkiksi SyTy-koordinaattori, ”johdon paneeli”, systeeminen työnohjaus, koulutustilaisuudet, työpajat ja verkostotapaamiset)
- Toimintamalliin perehtyminen sekä etukäteen että myös käyttöönoton jälkeen ja sen pohjalta riittävien ja realististen edellytysten tarjoaminen muutoksen toteuttamista ja työskentelyä varten.

- Johdon ja esimiesten osaamisen päivittäminen ja toimintamallin pilotoinnin ottaminen huomioon kaikissa johtamisalueissa.
- Muutoksen kokonaisvaltainen johtaminen ja tukeminen sekä työntekijöiden motivaatiosta ja työsäjäksamisestä huolehtiminen muutoksen eri vaiheissa.
- Systeemisyyttä estävien rakenteiden, toimintatapojen ja ajattelumallien poistaminen ja uudelleenmäärittely koko organisaatiossa

Tämän opinnäytetyön tuloksia ja näitä kehittämisideoita voidaan hyödyntää sekä paikallistason kehittämistyössä pilotoitaessa systeemistä toimintamallia lastensuojeluun, että laajemmin kansallisella tasolla. Opinnäytetyön aihe linkittyy vahvasti sosiaalialaan ja yhteiskuntamme ajankohtaisiin aiheisiin. Tällä tutkimuksella lisätään tietoa ja tutkimusta lastensuojelun kehittämisestä ja systeemisen toimintamallin pilotoinnista tuomalla etenkin työntekijöiden näkökulman vahvasti esiin. Tällä opinnäytetyöllä on merkitystä työn tilaajalle, Siun sotelle, koska aihe on valikoitunut täysin tilaajan tarpeesta. Työn tulokset ovat hyödynnettävissä, kun systeemistä toimintamallia kehitetään, suunnitellaan ja otetaan käyttöön myös muilla Siun soten alueilla. Kehittämisideoissa on sekä konkreettisia että myös laajempia, ajatuksia herättäviä muutosehdotuksia, joiden avulla kohdeorganisaatiossa ja laajemminkin kansallisella tasolla voidaan kehittää systeemisen toimintamallin käyttöönottoa. Työn tulokset, pohdinta ja kehittämisideat herättelevät kohdeorganisaation päättäjiä ja aiheen tutkijoita ottamaan suunnittelussaan ja kehittämistyössään huomioon myös työntekijöiden näkökulmaa ja kokemuksia toimintamallista ja sen käyttöönotosta. Lisäksi työn tuloksilla ja kehittämisideoilla voidaan tukea myös jo systeemisesti työskenteleviä työntekijöitä. Siun sotessa tulosten merkityksellisyyttä lisää se, että tutkimus tehdään oman organisaation sisällä. Tällöin tulosten voidaan nähdä olevan paremmin yleistettävissä omassa organisaatiossa, kuin että tutkimus olisi tehty jossain muualla, missä on omat erityispiirteensä. Etenkin tuloksista nousseiden selkeiden kehittämiskohtien ja puutteiden havaitsemisella ja työstämisellä voi olla suurtakin vaikutusta jatkettaessa käyttöönottoa muille alueille. Muutenkin tällä tutkimuksella ja sen tuloksilla on merkitystä myös laajemmalti, sillä lastensuojelun systeeminen toimintamalli on vielä varsin uusi tulokas Suomen lastensuojelun kentällä ja toimintamallia on tutkittu valtakunnallisesti melko vähän. Lisäksi tulevaisuudessa lastensuojelun tavoitellaan pohjautuvan nykyistä vahvemmin tutkittuun tietoon (Vainikainen 2020, 42). Myös tämä tavoite lisää sekä yleisesti lastensuojelussa tehdyn tutkimuksen että myös tämän tutkimuksen merkityksellisyyttä.

Koska aineistoni on pelkästään laadullinen ja pohjautuu nimenomaan Siun soten pilottialueiden haastateltavien kokemuksiin eikä esimerkiksi määrällisiin tilastoihin, eivät tulokset ole suoraan yleistettävissä. Tästäkin huolimatta kokoamani tulokset ovat arvokkaita ja tärkeitä. Tärkeitä siksi, koska ne kertovat miten juuri lastensuojelun systeemisen toimintamallin toteuttamisen kannalta tärkeimmät ihmiset, työntekijät, kokevat toimintamallin ja mihin tulisi kiinnittää huomiota, että toimintamalli pääsisi oikeuksiinsa. Kukas muukaan sen paremmin tietäisi, kuin työntekijät itse. Lisäksi olen tuonut työhön muiden tutkimusten tuloksia tukemaan ja vahvistamaan pohdintaa ja johtopäätöksiä. Kuitenkin tuloksia tulkittaessa on huomioitava, että esimerkiksi kokemus toimintamallin käyttöönottoa estävistä resurssipuutteista tai suuresta asiakasmäärästä on tässä tutkimuksessa haastateltavan subjektiivinen kokemus, ei mittaamalla ja numeraalisesti todistettu asia. Lisäksi tämän tutkimuksen aikaan maail-

massa tapahtui myös paljon sellaista, mihin kenelläkään ei ole ollut mahdollisuutta vaikuttaa tai ennakoida. Tällä tarkoitan koronaa ja sen mukana tuomaa lisäkuormaa ja stressiä. Koronalla on varmasti ollut ja tulee edelleen olemaan vaikutusta lastensuojelun työntekijöihin työhön sekä systeemisen toimintamallin pilotointiin ja sitä kautta myös tämän tutkimuksen tuloksiin.

Tämän tutkimuksen tekeminen on opettanut näkemään lastensuojelun systeemistä toimintamallia kokonaisuutena, johon vaikuttavat monet asiat sekä yksilö- että organisaatio- kuin myös kansallisellakin tasolla. Tutkimuksen tekemisen, toimintamalliin ja sen periaatteisiin tutustuminen sekä systeemiseen tiimikoulutukseen osallistuminen ovat opettaneet minulle paljon lastensuojelusta sekä erityisesti systeemisestä toimintamallista mutta myös tutkimuksen teosta ja tieteellisestä tutkimuksesta. Tutkimuksen tekeminen on ollut paikoitellen haastavaa koska aihe ja tutkimuskysymykset olivat melko laajat, mutta siltikin koen onnistuneeni luomaan eheän ja loogisesti etenevän kokonaisuuden, jolla on oikeasti merkitystä niin yhteiskunnallisestikin kuin myös työn tilaajan näkökulmasta.

Koska lastensuojelun systeeminen toimintamalli on hyvin ajankohtainen ja tärkeä aihe, uskon, että jatkotutkimusta aiheesta tehdään tälläkin hetkellä ja tullaan tekemään tulevaisuudessa vielä paljon. Tässä tutkimuksessa tutkin melko laajasti toimintamallin käyttöönoton kokemuksia työntekijätasolla keskittyen erityisesti käyttöönottoon edistäviin ja estäviin tekijöihin. Tämän tutkimuksen aihe oli hyvin laaja ja antoi yleiskuvan aiheesta. Jatkoa ajatellen olisikin mielenkiintoista lukea syvällisempiä tutkimuksia vaikkapa toimintamallin ydinelementtien käytöstä tai ajattelutavan muutoksesta; miten ne koetaan työntekijätasolla tai vaikkapa jonkin tietyn ammattiryhmän tai systeemisen tiimin roolin näkökulmasta. Myös johdon tuen ja organisaation muutoksen näkökulmasta olisi hyvin mielenkiintoista kuulla kokemuksia sekä työntekijöiden että johdon itsensä arvioimana. Lisäksi yksi todella mielenkiintoinen näkökulma, jota voisi alkaa tutkimaan on lastensuojelun systeemisen toimintamallin eroavaisuudet Suomessa; millaisia variaatioita mallista Suomessa on käytössä, ja mitkä ovat niiden edut ja haitat.

## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

AALTIO, Elina 2020. Lastensuojelun systeemisen toimintamallin tutkimuksesta. Yksityinen sähköpostiviesti 20.2.2020 Viestin saaja: Mervi Koikkalainen.

AALTIO, Elina ja ISOKUORTTI, Nanne 2019. Systeemisen lastensuojelun toimintamallin pilotointi. Valtakunnallinen arviointi. Raportti 3/19. Helsinki: Terveyden ja Hyvinvoinnin Laitos.

AALTIO, Elina ja ISOKUORTTI, Nanne 2019b. Systeemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementit. Kuvaus asiakastason ydinelementeistä, tavoitteista ja toimintamekanismeista. Työpaperi 33/2019. Helsinki: Terveyden ja Hyvinvoinnin Laitos.

AARNINSALO, Pekka 2019. Systeemisen, perheterapeuttisen työskentelyn lähestymistavat. Systeemi-  
syyss lastensuojelussa ja yhteistyöverkostoissa – kouluttajakoulutus. [koulutusmateriaali] Terveyden ja Hyvinvoinnin Laitos. 19.3.2019.

ALATALO, Marjo 2018. Miten monen toimijan rinnakkainen työ voi rakentua systeemisesti toimivaksi yhteisen perhetyön verkostoksi? [verkkojulkaisu]. Terveyden ja Hyvinvoinnin Laitos. [viitattu 3.1.2019] Saatavissa: <https://www.innokyla.fi/documents/6441327/19935b4c-d348-4a0e-9117-91241f3a983d>

ALHANEN, Kai, LAVILA Pekka, KANGAS, Marko, LAMPPULA Tomi ja PETRELIUS Päivi 2019. SYSTEE-  
MISEN MUUTOKSEN JOHTAMINEN LASTENSUOJELUSSA – Opas esimiehille ja johtajille. OPAS 45/2019. Helsinki: Terveyden ja Hyvinvoinnin Laitos.

ALHO, Sirkka, RASA, Marjukka ja VUOLUKKA Kaisa 2018. Perheterapian ja sosiaalityön yhteiset juuret sekä suhdeperustaisen systeemisen lastensuojelutyön kehittäminen. Teoksessa: Uudistuva lastensuojelu. Petrelius Päivi ja Eriksson Pia (toim.). TYÖPAPERI 32/2018. Terveyden ja Hyvinvoinnin Laitos. 85–96.

AMMATTINETTI 2019. Sosiaaliohjaaja. [verkkoaineisto] TE-Palvelut. [Viitattu: 23.10.2019] Saatavissa: [http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/12/2/291\\_ammatti](http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/12/2/291_ammatti)

BOSTOCK, Lisa, DONALD, Forresterr, PATRIZO Louis, GODFREY Tessa, XONOUZI Maryam, ANTONOPOULOU Vivi, BIRD, Hayden ja TINARWO, Moreblessing 2017. Scaling and deepening the Reclaiming Social Work model. Evaluation Report. Department for Education. Tilda Goldberg Centre for Social Work and Social Care, University of Bedfordshire ja CASCADE: Children's Social Research and Development Centre, University of Cardiff. [Viitattu: 27.2.2020]. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/publication/318249830\\_Scaling\\_and\\_deepening\\_the\\_Reclaiming\\_Social\\_Work\\_model\\_evaluation\\_report](https://www.researchgate.net/publication/318249830_Scaling_and_deepening_the_Reclaiming_Social_Work_model_evaluation_report)

BOSTOCK, Lisa, PATRIZOA Louis, GODFREY Tessa, MUNRO Emily ja FORRESTER Donald 2019. How do we assess the quality of group supervision? Developing a coding framework. Children and Youth Services Review 100. ELSEVIER. 515–524

CIVIL, Tiina 2018. Lapsen ja perheen kohtaaminen lastensuojelun avohuollossa – tarkastelua systeemisestä näkökulmasta. Teoksessa: Uudistuva lastensuojelu. Petrelius Päivi ja Eriksson Pia (toim.). TYÖPAPERI 32/2018. Terveyden ja Hyvinvoinnin Laitos. 96–110.

ERIKSSON, Pia 2017. Lastensuojelun systeeminen toimintamalli osana erityispalveluiden uudistamista. [verkkodokumentti]. THL. [Viitattu: 27.8.2019]. Saatavissa: <https://thl.fi/documents/605877/3375830/Pia+Eriksson.pdf/abeda835-f881-4981-ad1f-0695045053f5>

ESKOLA, Jari, LÄTTI, Johanna, VASTAMÄKI, Jaana 2018. Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa: VALLI, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 27–52.

ESKOLA, Jari & SUORANTA, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

ESKOLA, Jari ja SUORANTA, Juha 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10. painos. Tampere: Vastapaino.

DEN HERDER, Iija ja HAATAINEN, Maarit 2019. SYTY-koulutus. [koulutusmateriaali] Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus Siun sote.

FAGERSTRÖM, Katarina 2016a. Ihmissuhteita rakentava ja ylläpitävä lastensuojelu. Hackneyn malli ja systeeminen käytäntö lastensuojelutyössä. Työpaperi 42/2016. Helsinki: Terveyden ja Hyvinvoinnin laitos.

FAGERSTRÖM, Katarina 2016b. Systeeminen käytäntö lastensuojelutyössä Isossa-Britanniassa. Perheterapia 1/16. 14–20.

GOODMAN Steve ja TROWLER Isabelle 2012. Social Work Reclaimed. Innovative Frameworks for Child and Family Social Work Practice. London: Jessica Kingsley Publishers.

HAAPARANTA, Laila ja NIINILUOTO, Ilkka 1986. Johdatus tieteelliseen ajatteluun. Helsinki: Helsingin yliopiston filosofian laitos.

HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

HONGISTO, Tarja 2019. Lastensuojelun systeemin toimintamalli - Sosiaalityöntekijöiden näkemyksiä mallin toteutuksesta ja lapsen osallisuudesta. Pro gradu-tutkielma. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto.

HYYPÄ, Harri., KIVINIEMI, Liisa., KUKKOLA, Jani., LATOMAA, Timo. ja SANDELIN, Pirkko 2015. Kokemuksen tutkimuksen ulottuvuudet. [verkkójulkaisu] ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 9. [viitattu: 28.3.2020]. Saatavissa: <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe201503252008>.

ISOKUORTTI, Nanne 2020. Lastensuojelun systeemisen toimintamallin tutkimuksesta. Yksityinen sähköpostiviesti 25.2. Viestin saaja: Mervi Koikkalainen.

KANANEN, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketoiminta ja palvelut -yksikkö. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176.

KANANEN, Jorma 2008. KVALI, Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketoiminta ja palvelut -yksikkö. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93.

KUNTALIITTO 2017. Lastensuojelu. [verkkojulkaisu] [Viitattu 3.9.2019]. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/sosiaali-ja-terveysasiat/lastensuojelu>

KYLMÄ, Jari ja JUVAKKA, Taru 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

LAHTINEN Pia, MÄNNISTÖ, Leena ja RAIVIO, Marketta 2017. Kohti Suomalaista systeemistä lastensuojelun toimintamallia. Keskeisiä periaatteita ja reunaehtoja. Työpaperi 7/2017. Helsinki: Terveyden ja Hyvinvoinnin Laitos.

LAHTINEN, Pia 2019. Kouluttajien kokemuksia systeemisen lastensuojelun toimintamallin pilotoinnista vuosina 2017–2018. [verkkoartikkeli]. Pesäpuu. [viitattu: 12.9.2019]. Saatavissa: [https://pesapuu.fi/wp-content/uploads/2019/02/Kouluttajien\\_artikkeli\\_sysla\\_VALMIS5.pdf](https://pesapuu.fi/wp-content/uploads/2019/02/Kouluttajien_artikkeli_sysla_VALMIS5.pdf)

LASTENSUOJELUN KESKUSLIITTO 2020. Perheiden tuki pitää pystyä turvaamaan poikkeusoloissa. [lehistötiedote]. 9.4.2020. Saatavissa: <https://www.lskl.fi/lehistotiedotteet/perheiden-tuki-pitaa-pystya-turvaamaan-poikkeusoloissa/>

MICROSOFT 2020. Uudista verkkokokoukset Microsoft Teamsin avulla. [verkkosivu]. Microsoft. [viitattu 28.3.2020]. Saatavissa: <https://products.office.com/fi-fi/microsoft-teams/online-meeting-solutions>

MILES, Matthew ja HUBERMAN, Michael 1994. Qualitive data analysis. California: Sage.

NUMMI, Pepe 2018. FASILITOIVAN JOHTAMISEN KÄSIKIRJA. Helsinki: Alma Talent.

PETRELIUS, Päivi 2019a. Kohti systeemistä lastensuojelua – missä nyt mennään? Perheterapia 2/19. 39–43.

PETRELIUS, Päivi 2019b. Systeemisyys lastensuojelussa ja yhteistyöverkostoissa – kouluttajakoulutus. [koulutusmateriaali] Terveyden ja Hyvinvoinnin Laitos. 19.3.2019.

PIETILÄ, Ilkka 2017. Ryhmähaastattelu. Julkaisussa: HYVÄRINEN, Matti, NIKANDER, Pirjo ja RUUSU-VUORI, Johanna (toim.). Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

PÄLVE, Iiro 2019. Perheterapeuttien rooli ja anti sosiaalityölle lastensuojelun systeemissä toimintamallissa. Pro gradu-tutkielma. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto. Saatavissa: <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63934/Iiron%20gradu%202019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

SALDAÑA, Johnny 2011. Fundamentals of Qualitative Research. New York: Oxford University Press, Inc.

SIUN SOTE 2018. Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymän (Siun Sote) läntisen ja pohjoisen alueen implementointi- ja koulutussuunnitelma lastensuojelun systeemistä toimintamallista. Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä Siun sote.

SIUN SOTE 2019a. Jälkihuolto. [verkkoaineisto] Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä Siun sote. [Viitattu: 23.10.2019]. Saatavissa: <https://www.siunsote.fi/lastensuojelun-jalkihuolto>

SIUN SOTE 2019b. Lastensuojelu. [verkkoaineisto] Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä Siun sote. [Viitattu: 6.10.2019]. Saatavissa: <https://www.siunsote.fi/sv/lastensuojelun-avohuolto;jsessionid=E76173B60F05040B96E2E6118F496F51.node1>

SIUN SOTE 2019c. Lastensuojelun sijaishuolto. [verkkoaineisto] Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä Siun sote. [Viitattu: 23.10.2019]. Saatavissa: <https://www.siunsote.fi/lastensuojelun-sijaishuolto>

SIUN SOTE 2019d. Palvelut. [verkkoaineisto]. Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä Siun sote. [Viitattu: 16.1.2020]. Saatavissa: <https://www.siunsote.fi/palvelut>

SIUN SOTE 2019e. Systeemisen lastensuojelun (SyTy) viestintä- ja vaikuttamissuunnitelma. Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä Siun sote. 30.8.2019.

SOCCA 2019. SyTy-hanke: systeemisen toimintamallin käyttöönotto- ja juurruttaminen lastensuojeluun. [verkkoaineisto]. Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus. [Viitattu 2.1.2020] Saatavissa: [http://www.socca.fi/kehittaminen/lape-muutosohjelman\\_jatko/systeemisen\\_toimintamallin\\_levittaminen](http://www.socca.fi/kehittaminen/lape-muutosohjelman_jatko/systeemisen_toimintamallin_levittaminen)

TALENTIA 2017. Arki, arvot ja etiikka. Sosiaalialan ammattihenkilön eettiset ohjeet [verkkajulkaisu]. Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry. [Viitattu: 5.7.2019]. Saatavissa: <https://talentia.e-julkaisu.com/2017/eettiset-ohjeet/>

TALENTIA 2019. Ammattietiikka [verkkajulkaisu]. Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry. Viitattu: 5.7.2019. Saatavissa: <https://www.talentia.fi/tyoelamainfo/ammattietiikka/>

TENK 2012. 2012Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. [verkko-opas]. Tutkimuseettinen neuvottelukunta, Opetus ja kulttuuriministeriö. [viitattu 16.8.2020] Saatavilla: [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

THL 2019a. Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma (LAPE). [verkkoaineisto] Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. [viitattu 20.8.2019] Saatavissa: <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/lapsi-ja-perhepalveluiden-muutosohjelma-lape->

THL 2019b. Lastensuojelun toimijoiden tehtävät, kelpoisuus, mitoitus ja täydennyskoulutus. Lastensuojelun käsikirja. [verkkoaineisto] Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. [viitattu 3.9.2019]. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/toimijat-tyon-tuki-hallinto/hallinto/lastensuojelun-sosiaalityontekijan-kelpoisuus-ja-tehtavat>

THL 2019c. Mitä on lastensuojelu? Lastensuojelun käsikirja. [verkkoaineisto] Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. [viitattu 15.8.2019] Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/mita-on-lastensuojelu>.

THL 2019d. Sijaishuolto. Lastensuojelun käsikirja. [verkkoaineisto] Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. [viitattu 23.10.2019]. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/sijaishuolto>

THL 2019e. Systemisen lastensuojelun levittäminen ja juurruttaminen (SyTy). [verkkodokumentti]. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. [viitattu 30.6.2019]. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/systemisen-lastensuojelun-levittaminen-ja-juurruttaminen-syty->

THL 2019f. Tiimien kouluttaminen ja organisaatioiden tukeminen systemiseen työskentelytapaan. [verkkoaineisto]. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. [viitattu 1.9.2019] Saatavissa: <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/systemisen-lastensuojelun-levittaminen-ja-juurruttaminen-syty-/tiimien-kouluttaminen-ja-organisaatioiden-tukeminen-systemiseen-tyoskentelytapaan>

THL 2016. Dialogisuus ammattilaisen ja perheen välillä [verkkoaineisto]. Terveyden ja Hyvinvoinnin Laitos. [viitattu 6.1.2020]. Saatavissa: [https://thl.fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/tyon\\_tueksi/varhaisen-avoin-yhteistoiminta/dialogisuus\\_ammattilaise\\_ja\\_perheen\\_valilla](https://thl.fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/tyon_tueksi/varhaisen-avoin-yhteistoiminta/dialogisuus_ammattilaise_ja_perheen_valilla)

TIITTULA Liisa, RASTAS Johanna ja RUUSUVUORI Johanna 2005. Kasvokkaisesta vuorovaikutuksesta tietokonevälitteiseen viestintään. Julkaisussa: RUUSUVUORI Johanna ja TIITTULA Liisa (toim.) HAAS-TATTELU, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino. 264–271.

TILLAELUS, Juulia 2019. Yhdellä sosiaalityöntekijällä vastuullaan jopa 80 lasta – Suomen lastensuojelun kriisiin on haettu ratkaisua Lontoosta asti, mutta sekään ei riitä. [verkkojulkaisu]. Yle Uutiset. [viitattu 4.9.2019] Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10772675>

TUOMI, Jouni ja SARAJARVI, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.



TÖYRYLÄ, Sanna 2017. Lastensuojelun kehittäminen kohti hackneyn mallia Sosiaalityöntekijöiden kokemuksia kehittämisprosessin alkuvaiheessa. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto Saatavissa: [https://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20171229/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20171229.pdf](https://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20171229/urn_nbn_fi_uef-20171229.pdf)

VAINIKAINEN, Tuula 2020. Joukkovoimaa Lastensuojeluun. 30 päivää. Lastensuojelun ammattilaisille. 3/2020. 40–43.

VALTIONEUVOSTO 16.3.2020. Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi. [verkkotiedote]. Opetus- ja kulttuuriministeriö, Sosiaali- ja terveysministeriö, Valtioneuvoston viestintäosasto. Tiedote 140/2020. [Viitattu: 28.3.2020]. Saatavissa: [https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi](https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi).

VIRTANEN Petri ja STENVALL Jari 2009. Reflektio, luottamus ja tieto muutosprosessissa. Julkaisussa: Kunnallistieteellinen aikakauskirja 1/09. 27–37. Saatavissa: <http://elektra.helsinki.fi.ezproxy.savonia.fi/se/k/0356-3669/37/1/reflekti.pdf>

# LIITE 1: HAASTETTELUKUNTO / TEEMAT

Haastattelurunko / teemat

## 1. Taustatiedot haastateltavista

## 2. Kokemukset Systemisen toimintamallin käyttöönotosta, oman ajattelu- ja työskentelytavan muutoksesta ja systemistä työskentelystä keskeisten elementtien mukaan:

Ajattelutavan muutos → toiminnan muutos → Systeminen asiakastyö

- systeminen ajattelu ja sen kautta myös toiminnan muutos
- suhdeperusteisuus
- lapsilähtöisyys, asiakaslähtöisyys
- asiakkaiden osallisuuden ja kohtaamisen lisääntyminen, asiakkaiden kunnioitus, vuorovaikutus
- pois ongelmakeskeisestä ajattelusta (ratkaisu ja voimavarakeskeisyys)
- Työntekijän kaksoisrooli
- systeminen asiakastyö
- systemiset menetelmät
- reflektio oma ja yhteinen, dialogisuus, narratiivisuus, sirkulaarisuus, ratkaisukeskeisyys,
- Lasten tapaamisen ja kohtaamisen lisääntyminen
- Lastensuojelun toimintakulttuurin kokonaisvaltainen muutos

Viikkokokous

- säännöllinen systeminen viikkokokous
- Viikkokokous asiakastyön rakenteena
- Käytännön järjestelyt (kuka tekee mitä, missä, tilaratkaisut)

Systeminen tiimi

- Millainen systeminen tiimi?
- Roolien merkitys, kokemus niistä?
- Jaettu asiakasvastuu, tiimin ja kollegoiden tuki ja näkökulmat asiakastyössä
- perheterapeuttisen näkökulman hyödyntäminen lastensuojelussa ja Perheterapeutin työpanos
- monitoimisuus

## 3. Kokemukset/näkemykset pilotoinnin tukitoimista

- Syty-koulutus
- Koulutuksen jälkeen saatava tuki/lisäkoulutus/ohjaus
- tiimirakenteen ja viikkokokousten säilyttäminen ja säännöllinen harjoittelu
- resurssien riittävyys
- Tiimin sitoutuminen kehittämistyöhön ja motivaatio
- aikaisemmin käytössä olleiden tiimi- ja työkäytäntöjen tiedostaminen ja niistä irtipäästäminen
- Johdon ja esimiehen tuki
- Organisaation tuki
- mallin arvot, strategia ja tavoitteet
- systemisen ajattelutavan ja toimintaorientaation omaksuminen kaikilla organisaation tasoilla

- Alueelliset tukirakenteet ja yhteistyö systeemisen lastensuojelun alueellisen verkoston kanssa, työpajat ja verkostotapaamiset, täydentävät koulutukset, työnohjaus
- Riittävät ja realistiset edellytykset/resurssit muutoksen toteuttamista varten
- Tiimiin liittyvät tekijät: mallin mukaisen tiimin rekrytointi, selkeät roolit tiimissä ja jäsentynyt tiimirakenne
- Muiden toimijoiden ja yhteistyötahojen perehdyttäminen systeemiseen malliin
- Sytyn käyttöönottosuunnitelma

**4. Kokemukset systeemisen toimintamallin merkityksestä työssä:**

- omaan jaksamiseen
- työhyvinvointiin
- motivaatioon
- asiakassuhteisiin ja asiakkaan käyttäytymiseen
- työn miellekkyyteen
- työoloihin
- työn kuormittavuuteen

**5. Näkemykset systeemisen toimintamallin tulevaisuudesta:**

Onko vielä jokin muu teema / asia, jota haluatte kommentoida?

## LIITE 2: TUTKIMUSTIEDOTE

Tiedote tutkimukseen osallistumisesta ja henkilötietojen käsittelystä  
Suostumus haastatteluun osallistumisesta  
Arvoisa vastaanottaja!

13.1.2020

Teen Savonia-ammattikorkeakoulussa yamk-opinnäytetyötä lastensuojelun systemisen toimintamallin pilotoinnista Siun sotessa. Tutkimukseeni tarvitsisin haastateltaviksi Siun sotessa työskenteleviä systemisen toimintamallin pilotointivaiheessa mukana olleita lastensuojelun työntekijöitä.

Toivoisin, että osallistuisitte tutkimukseni aineistonkeruuseen.

Tutkimukseni koskee Siun soten lastensuojelun työntekijöiden kokemuksia systemisen toimintamallin käyttöönotosta ja mallin mukaisesta työskentelystä. Aineiston kokoon ryhmähaastattelulla Siun soten lastensuojelun pohjoisen ja läntisen alueen avoimuuden työntekijöiltä. Haastattelun aiheet ovat työntekijöiden kokemukset systemisestä toimintamallista ja sen pilotoinnista sekä mallin pilotointia / systemistä työskentelyä edistävät ja estävät tekijät työntekijöiden näkökulmasta.

Haastattelujen ajankohta on huhtikuussa 2020, tarkempi ajankohta sovitaan yhdessä. Haastattelun kesto on enintään 2 tuntia ja se toteutetaan työajalla. Haastattelutilanne nauhoitetaan. Haastattelussa kerään vain tutkimuksen kannalta oleellista tietoa. Haastattelujen analysointivaiheessa koodaan ja käsitelen aineistoa siten, ettei käyttämäni tieto ole tunnisteellista eli sen perusteella ei voida tunnistaa yksittäistä henkilöä.

Varmistaakseni tutkittavien anonymiteetin en julkaise opinnäytetyössäni mitään tietoja, joista haasteltavat olisivat tunnistettavissa. Tutkimusaineistoon on pääsy vain minulla, ja keräämiäni henkilötietoja (äänitalenne, mahdolliset suorat tunnisteet) ei luovuteta eteenpäin. Tutkimuksen päätyttyä tutkimusaineisto hävitetään. Tutkimustani ohjaavat Esko Oikarinen Siun sotesta ja Minna Hoffrén Savoniasta. Lupa tutkimuksen suorittamisesta on saatu Siun sotesta. Opinnäytetyössäni noudatan EU:n yleistä tietosuojasetusta (GDPR) sekä Suomen tietosuojalakea.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Sinuun ei kohdistu mitään negatiivista seuraamusta, jos et osallistu tutkimukseen tai jos keskeytät osallistumisesi tutkimukseen. Jos keskeytät osallistumisesi tutkimukseen, ennen keskeytystä kerättyä aineistoa voidaan kuitenkin käyttää tutkimuksessa. Osallistumalla tutkimukseen autatte sekä minua opinnäytetyöprosessissani että organisaatiotanne lastensuojelun systemisen mallin käyttöönotossa. Lisätietoja tutkimuksesta saatte suoraan minulta. Haastatteluajankohdasta ja -paikasta olkaa yhteydessä oman alueesi johtavaan sosiaalityöntekijään. Allekirjoittamalla tämän tiedotteen annatte suostumuksenne haastatteluun. Toivottavasti nähdään haastattelussa!

Yhteistyöterveisin,

Mervi Koikkalainen, tutkimuksen tekijä

Allekirjoituksellani ilmaisen suostumukseni osallistumisesta Mervi Koikkalaisen tutkimukseen lastensuojelun systemisen toimintamallin pilotoinnista:

---

Aika ja paikka

---

Allekirjoitus ja nimenselvennys