

ASIAKASLÄHTÖINEN LASTENSUOJELUN KEHITTÄMINEN

Kokemuksia Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän systemisen
lastensuojelun pilottihankkeesta

LAB-AMMATTIKORKEAKOULU
Sosionomi YAMK
Sosiaaliala
Lapsi- ja perhepalveluiden kehittäminen
Opinnäytetyö
Syksy 2020
Pia Hotti
Laura Kauppi

Tiivistelmä

Tekijä(t) Hotti, Pia Kauppi, Laura	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 84	Valmistumisaika Syksy 2020
Työn nimi Asiakslähtöisen lastensuojelun kehittäminen Kokemuksia Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän systemisen lastensuojelun pilottihankkeesta		
Tutkinto Sosionomi YAMK		
Tiivistelmä <p>Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen kohteena oli SyTy!-pilottitiimin systemisen lastensuojelun toimintamallin pilottihanke (2019-2020) ja kohdeorganisaationa Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä. Kehittämishankkeen tarkoituksena on edistää systemisen toimintamallin juurruttamista ja levittämistä Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä.</p> <p>Tässä kehittämishankkeessa tutkimusaineisto kerättiin Bikva-arviointimenetelmää soveltaen haastatteluilla kolmella eri tasolla. Ensimmäisen tason haastatteluun osallistuivat SyTy!-pilottitiimin asiakkaat, toiseen SyTy!-pilottitiimin työntekijät ja kolmanteen Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän johtajat. Ensimmäisellä tasolla asiakkailta kerättiin tietoa kokemuksista lastensuojelun systemisen toimintamallin mukaisesta työskentelystä. Toisella tasolla työntekijät toivat esiin omaa näkemystään asiakashaastatteluihin pohjaten ja kolmannella tasolla johtajat peilaivat kokemuksiaan asiakkaiden ja työntekijöiden haastattelujen tuloksiin.</p> <p>Aineiston analyysissä käytettiin aineistolähtöistä sisällön analyysiä. Aineiston pohjalta saatujen tulosten mukaan asiakkaat ovat kokeneet hyötyneensä systemisen lastensuojelun mallin mukaisesta työskentelystä. Aineiston pohjalta kehitetyt suositukset jatkotyöskentelylle ovat osallisuuden tason arvioiminen, työskentelyn läpinäkyvyyden lisääminen, eri toimijoiden rooli selkiyttäminen, asiakasmäärien rajaaminen, hyväksi koettujen systemisen mallin mukaisten käytäntöjen vahvistaminen, osaamisen kartoitus, asiakaspalautteen ja arvioinnin systematisointi, peruspalveluiden vahvistaminen, oikea-aikaisen avun saamisen varmistaminen ja systemistä mallia tukevan asiakaspalvelujärjestelmän kehittäminen.</p>		
Asiasanat systeminen malli, lastensuojelu, asiakslähtöisyys, bikva, kehittäminen		

Abstract

Author(s) Hotti, Pia Kauppi, Laura	Type of publication Master's thesis Number of pages 84	Published Autumn 2020
Title of publication Developing client-oriented child protection Experiences of pilot project of Systemic practice model in Päijät-Häme Joint Authority for Health and Wellbeing		
Name of Degree Master of Social Services		
Abstract <p>The object of this research-based development project was the pilot project of the SyTy! pilot team's Systemic practice model in child protection and the target organization was the Päijät-Häme Joint Authority for Health and Wellbeing. The purpose of the development project is to promote the establishment and dissemination of a systemic practice model in the Päijät-Häme Joint Authority for Health and Wellbeing.</p> <p>In this development project, research material was collected using the Bikva method through interviews at three different levels. The first level of the interviews was conducted with the clients of the SyTy! pilot team, the second level with the employees of the SyTy! pilot team and the third with the leaders of the Päijät-Häme Joint Authority for Health and Wellbeing. The first level was used to gather information from the clients concerning the experiences they have had when working in relation to the Systemic practice model of child protection. On the second level the employees were able to bring out their views based on client interviews and on the third level the leaders expressed their views based on interviews with both the client and the employees.</p> <p>Data-based content analysis was used in the analysis of the data. According to the results obtained based on the data, customers have experienced that they have benefited from working along with the systemic practice model of child protection. Recommendations for further work developed on the basis of the material include assessing the level of involvement, increasing the transparency of work, clarifying the role of different actors, limiting the number of clients, strengthening good practices according to the systemic practice model, competence mapping, systematizing customer feedback and evaluation, strengthening primary social services, making sure that support services are timeliness and the client information system is developed to support the systemic practice model.</p>		
Keywords Systemic practice model, child protection, client-oriented approach, bikva, developing		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	4
2.1	Lapsen etu lastensuojelun keskiössä.....	4
2.2	Lastensuojelun haasteet ja niihin vastaaminen	6
2.3	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite	8
3	LASTENSUOJELUN SYSTEEMINEN TOIMINTAMALLI	9
3.1	Lastensuojelun systemisen toimintamallin teoriapohja	9
3.2	SyTy!-hanke ja pilotointi Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän lastensuojelussa...12	
4	ASIAKASLÄHTÖISEN LASTENSUOJELUN TYÖSKENTELYN EDELLYTYKSET ...16	
4.1	Asiakaslähtöisyys työskentelyn perustana	16
4.2	Asiakkaan osallisuudesta huolehtiminen.....	17
4.3	Vuorovaikutuksellinen työ	19
4.4	Organisaation rooli lastensuojelun kehittämisessä.....	21
5	KEHITTÄMISMENETELMÄT	25
5.1	Tutkimuksellinen kehittämishanke	25
5.2	Kvalitatiivinen tutkimus	26
5.3	Teemahaastattelu	27
5.4	Bikva -malli	29
6	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS.....	32
6.1	Prosessin eteneminen	32
6.2	Aineiston keruu.....	35
6.3	Aineiston analysointi	38
7	TULOKSET.....	41
7.1	Asiakkaan kohtaaminen.....	41
7.2	Luottamus.....	44
7.3	Osallisuus	46
7.4	Lapsi työskentelyn keskiössä.....	47
7.5	Organisaation rooli.....	48
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISSUOSITUKSET	55
9	POHDINTA	64
9.1	Tutkimuksellisen kehittämishankkeen eettisyys ja luotettavuus.....	64
9.2	Tutkimuksellisen kehittämishankkeen arviointi.....	65
9.3	Jatkokehittäminen ja hyödynnettävyys.....	68

LÄHTEET	70
LIITTEET	78

1 JOHDANTO

Lastensuojelua ja sen epäkohtia on viime vuosina paljon käyty läpi julkisuudessa. Sosiaali- ja terveysministeriö on tehnyt selvityksiä lastensuojelun tilanteesta sekä parannusehdotuksia laadun ja toimintaedellytysten parantamiseksi (Heinonen, Wilen & Kallio 2018; Kananoja & Ruuskanen 2019; Malja, Puustinen-Korhonen, Petrelius, & Eriksson 2019). Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (2018) selvitysten mukaan lastensuojeluilmoitukset ja kiireelliset sijoitukset lisääntyivät 15% vuonna 2017. Tilastojen mukaan lastensuojeluilmoitusten määrän kasvu jatkui 5%:lla ja kiireellisten sijoitusten määrä 7%:lla vuonna 2018 (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2019a). Henkilökunnan vaihtuvuus on ollut suurta koko lastensuojelun ammattilaisten keskuudessa. Työ on vaativaa ja sen organisoinnissa koko lastensuojelukentällä on kehittämisen tarvetta. Näin ollen lastensuojelun kenttä kaipaa kiipeästi kehittämistä kohti toimivampia työskentelytapoja, joista hyötyvät sekä asiakkaat että työntekijät.

Ongelmien ennaltaehkäisy on tutkimusten mukaan hyvin usein taloudellista ja tuloksellista. Yhteiskunnassamme on paljon erilaisia politiikka- ja toimintaohjelmia, jotka pyrkivät ennaltaehkäisemään lasten ja nuorten ongelmia. Myös lainsäädäntöä on uudistettu ja tuen oikea-aikaisuuteen kiinnitetään huomiota. (Perälä, Halme & Kanste 2014, 224.) Viimeisimpänä mittavana valtakunnallisena hankkeena on käynnistetty lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma, jolla pyritään saamaan muutosta lastensuojelun toimintakulttuuriin.

Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma LAPE oli yksi pääministeri Juha Sipilän hallituksen vuonna 2016 käynnistämästä kärkihankkeesta. Sen tarkoituksena on uudistaa ja vahvistaa lapsi- ja perhepalveluita. LAPE:n lähtökohtana on vahvistaa lasten ja nuorten sekä heidän vanhempiensa osallistumista heitä koskeviin palveluihin. LAPE:ssa pidetään tärkeänä myös kokemusasiantuntijuuden huomioon ottamista. LAPE:n keskeisinä periaatteita ovat perheiden monimuotoisuuden huomioiminen, lapsen edun ja oikeuksien ensiarvoisuus, lapsi- ja perhelähtöisyys sekä voimavarojen vahvistaminen. Yhteistyön avulla LAPE:ssa on tarkoitus siirtää painopistettä ehkäisevän ja varhaisen tuen menetelmien avulla matalan kynnyksen palveluihin. Tarkoituksena olisi edesauttaa perheiden hyvinvoinnin kasvua, sekä lisätä heidän voimavarojaan ja osallisuuden tunnettaan omaan hyvinvointiinsa vaikuttamisessa. Tuloksena myös heidän osallisuutensa itseään koskeviin palveluihin lisääntyisi. (Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma 2016, 3, 8, 11.) Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelman toimeenpanoa jatketaan hallitusohjelman mukaisesti vuosina 2020–2022 (Terveiden ja hyvinvoinninlaitos 2020a).

Osana LAPE-hanketta käynnistettiin suomalaiseen lastensuojeluun systemisen toimintamallin soveltaminen Isosta-Britanniassa kehitetyn Hackneyn mallin mukaisesti.

Systeeminen toimintamalli perustuu moniammatilliseen lähestymistapaan. (Kananoja & Ruuskanen, 2019, 35.) Lastensuojelun systeeminen toimintamalli on tiimityötä, jossa lapsen asioista vastaavalla sosiaalityöntekijällä on tukena moniammatillinen tiimi. Systeemisen työskentelyn ytimessä on ratkaisukeskeinen, kunnioittava ja dialoginen vuorovaikutus asiakkaiden ja työntekijöiden välillä. (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2020b.) Lastensuojelun systeemistä toimintamallia lähdettiin levittämään ja juurruttamaan Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä SyTy!-pilottihankkeella. Pilottihanke kesti vuoden (2019-2020) ja se toteutettiin Lahden lastensuojelun avo- ja sijaishuollon tiimissä.

Tässä kehittämishankkeessa selvitettiin Päijät-Hämeen lastensuojelun asiakkaiden kokemuksia lastensuojelun systeemisestä toimintamallista sekä työntekijöiden näkemyksiä sen toimivuudesta avo- ja sijaishuollon asiakkuuksien hoitamisessa. Kehittämishankkeen aikana kerättiin haastattelujen avulla arvokasta tietoa asiakkaiden näkökulmasta työntekijöille ja siten edistetään asiakaslähtöisyyden toteutumista. Tulosten pohjalta loimme kehitysehdotuksia systeemisen lastensuojelun mallin jatkotyöskentelyä varten. Kehittämishankkeessa nostettiin esiin niitä asioita, jotka mielestämme vaativat jatkotyöskentelyä, jotta systeemisen lastensuojelun mallia saataisiin kehitettyä yhä toimivammaksi kokonaisuudeksi.

Tässä kehittämishankkeessa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin yksilö- ja ryhmähaastatteluja asiakaslähtöisen Bikva-mallin mukaisesti. Bikva-mallin avulla pyritään oppimaan työstä ja kehittämään sitä (Krogstrup 2004, 13). Kehittämishankkeessa toteutimme kolmiportaisen haastattelukokonaisuuden, jonka ensimmäisellä haastattelukierroksella haastattelimme Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän SyTy!-pilottitiimin asiakkaita. Asiakkaiden haastattelujen pohjalta teemoitimme toisen ja kolmannen portaan haastattelut. Tämän lisäksi työntekijöiden haastattelusta nousi vielä organisaation roolin teema johtajien haastatteluun. Toisen portaan haastatteluun osallistuivat SyTy!-pilottitiimin työntekijät ja kolmannen portaan haastatteluun Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän johtajista koostuvat ryhmä.

Kehittämishankkeen raportissa kuvataan lastensuojelua toimintaympäristönä sekä millaisiin haasteisiin pyritään tässä hetkessä vastaamaan. Raportissa avataan systeemisen lastensuojelun toimintamallia sekä sen pilotointia Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä. Käymme läpi asiakaslähtöisen lastensuojelun työskentelyn edellytykset, joissa käsittelemme asiakaslähtöistä työskentelyä, osallisuutta, vuorovaikutuksellista työtä sekä organisaation roolia lastensuojelun kehittämisessä. Esittelemme myös käyttämämme kehittämismenetelmät. Raportissa käydään läpi kehittämishankkeen eteneminen ja miten aineiston keruu on tapahtunut. Haastatteluista saadut tulokset avaamme teemoittain. Teemat

muodostimme asiakashaastatteluista kertyneestä aineistosta poimien sieltä aiheet, jotka asiakkaat kokivat merkityksellisiksi. Tulosten pohjalta olemme koonneet johtopäätökset sekä laatineet kehittämissuosituksen lastensuojelun systemisen toimintamallin jatkotyökentelyä varten. Pohdinnassa arvioimme hanketta ja sen onnistumista tavoitteisiin nähden.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Lapsen etu lastensuojelun keskiössä

Lapsen pitäminen keskiössä kaikessa tekemisessä pitää sisällään lapsen edun, lapsilähtöisyyden sekä lapsen oikeudet. Lapsen oikeuksia ja tietoperustaisuutta vahvistava toimintakulttuuri sekä lapsi- ja perhelähtöiset palvelut ovat myös LAPE:n muutoskokonaisuuksia (Socca 2020.) Lastensuojelulain (417/2007) 1§ määrittää, että jokaisella lapsella on oikeus turvalliseen kasvuympäristöön, tasapainoiseen ja monipuoliseen kehitykseen sekä erityiseen suojeluun, nämä asiat on turvattu lastensuojelulla.

Lastensuojelulain mukaan lapsen etu on ensisijaisesti otettava huomioon. Lisäksi on arvioitava, miten lapselle varmistetaan mahdollisuus tasapainoiseen kehitykseen ja hyvinvointiin. Lapselle on myös turvattava läheiset ja jatkuvat ihmissuhteet sekä mahdollisuus saada ymmärrystä ja hellyyttä kehitystason ja iän mukaisesti. Lapselle on myös mahdollistettava osallistuminen ja vaikuttaminen omilla asioissaan. Lastensuojelun on pyrittävä ehkäisemään lapsen ja perheen ongelmia, sekä puuttumaan riittävän varhain havaittuihin ongelmiin. (Lastensuojelulaki 417/2007, 4§.) Pösön (2010, 326) mukaan lastensuojelun tehtävänä on tehdä merkittäviä päätöksiä, jotka koskevat lapsen ja perheen yksilön oikeuksia. Päätöksiä tehdessä ei voi olla varma tuleeko sen seurauksena toivottavia muutoksia. Päätöksiä ei kuitenkaan voi myöskään jättää tekemättä, koska se voi olla virhe ja seuraukset tästä voivat olla vakavia.

Sosiaalihuoltolain (1301/2014) 5§ määrittää, että kaikissa lasta koskevissa sosiaalihuollon toimissa on ensisijaisesti huomioitava lapsen etu. Lasten kohdalla erityistä huomiota on kiinnitettävä siihen, miten eri ratkaisut ja toimenpiteet parhaiten turvaavat lapsille tasapainoisen kehityksen ja hyvinvoinnin sekä mahdollisuuden saada ymmärrystä sekä iän ja kehityksen mukaista huolenpitoa. Lapsilla on myös oltava mahdollisuus turvalliseen kasvu- ympäristöön. Yleissopimus lapsen oikeuksista (60/1991) 3. artiklan mukaan lapsen etu on ensisijainen periaate kaikissa sosiaalihuollon, tuomioistuinten, hallintoviranomaisten sekä lainsäädännön toimissa, jotka koskevat lapsia. Kaikki sopimusvaltiot sitoutuvat takaamaan lapselle hänen hyvinvointinsa kannalta välttämättömän suojelun ja huolenpidon ottaen huomioon hänen huoltajiensa oikeudet ja velvollisuudet. Lisäksi se nostaa lapsen edun ensisijaiseksi periaatteeksi sosiaalihuollossa, tuomioistuimissa, hallinnossa ja lainsäädännössä. Heinosen (2016, 250) mukaan lapsen etu tulee varmistaa erityisesti niissä tilanteissa, joissa lapsen ja aikuisen edut ovat ristiriidassa keskenään. Tällaisissa tilanteissa on sosiaaliviranomaisten autettava lapsen vanhempia tai muita huoltajia ymmärtämään lapsen edun mukaiset psyykkiset, fyysiset sekä sosiaaliset tarpeet.

Yleissopimus lapsen oikeuksista (60/1991) 18. artiklan mukaan vanhemmilla on ensisijainen vastuu lasten kasvatuksesta ja valtion tehtävänä on tukea vanhempia tässä. Valtioiden tulee antaa asianmukaista apua vanhemmille, sekä huolehtia siitä että lastensuojelupalveluita kehitetään. Sosiaali- ja terveysministeriön (2020a) mukaan Suomessa kunnat vastaavat lastensuojeluun liittyvien palveluiden järjestämisestä. Kuntien on aina laadittava suunnitelma lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseen sekä lastensuojelupalveluiden kehittämiseen ja järjestämiseen. Sosiaali- ja terveysministeriö ja Kuntaliitto ovat julkaisseet vuonna 2019 päivitetyn Lastensuojelun laatusuosituksen, joka on laadittu vuonna 2014 laaditun suosituksen pohjalta. Laatusuositukset on ensisijaisesti laadittu kunnille lastensuojelupalveluiden kehittämisen, arvioinnin, toteuttamisen ja johtamisen tueksi.

Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelman (LAPE) tarkoituksena on valtakunnallisesti uudistaa lastensuojelun toimintakulttuuria ja vastata muutoksen tarpeeseen. Lastensuojelussa tarvitaan uudenlaista lapsiin ja perheisiin kohdistuvaa sosiaalityötä, joka on osaavaa ja riittävästi resursoitua. Panosta lisätään sellaisiin palveluihin, jotka ovat perheiden helposti saatavilla eivätkä leimaavia. (Fagerström 2016, 3). Vuonna 2019 laadittujen lastensuojelun laatusuositusten mukaan lastensuojelussa tulee entistä enemmän tuoda esiin lapsilähtöistä, ihmissuhdeperustaista ja lapsen oikeuksien mukaista työskentelyä. Kaikista parhaiten lastensuojelun tehtävä onnistuu, kun yhteistyö lapsen, hänen läheisensä sekä työntekijöiden kesken perustuu keskinäiseen luottamukseen. (Malja, Puustinen-Korhonen, Petrelius & Eriksson 2019, 9.)

Laatusuositusten mukaan lapsen edun käsite rakentuu lapsen hyvinvointiin liittyvistä keskeisistä asioista. Jotta työskentely on lapsen edun mukaista, on lastensuojelun työntekijän tarkasteltava lapsen elämäntilannetta huolellisesti ja paneutua siihen kokonaisvaltaisesti. Lapsen edun mukainen työskentely edellyttää riittävästi aikaa ja sitä, että luottamuksellinen suhde saadaan rakennettua osapuolten välille. Työskentelyssä tulee toteutua laatua varmistavat tekijät, joita ovat luotettavuus, avoimuus, turvallisuus, oikeudenmukaisuus sekä lastensuojelutoimien suhteellisuusperiaate. (Malja ym. 2019, 14.) Jaakola (2020,137) tuo esiin, että lapsikeskeisen lastensuojelun toteutumisen esteenä on usein aika. Työskentelylle ei jää tarpeeksi aikaa, koska hallinnolliset ehdot ja vaateet ovat esteenä. Lapsikeskeinen työskentely edellyttää luottamuksen rakentumista sekä lapsen tilanteeseen liittyvien asioiden käsittelyä emotionaalisella tasolla.

Lastensuojelulaki (417/2007) määrittää sosiaalityöntekijälle lastensuojeluprosessissa kuuluvat tehtävät. Kun lapsesta tulee lastensuojeluilmoitus, sosiaalityöntekijä päättää käynnistetäänkö lastensuojelutarpeen selvitysprosessi. Lastensuojeluasiakkaana olevilla lapsilla tulee aina olla nimetty sosiaalityöntekijä, jolla on sosiaalihuollon ammatillisen

henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista annetun lain (272/2005) mukainen pätevyys. Lain 24§ määrittää, että lapsen asioista vastaava sosiaalityöntekijä on vastuussa lapsen edun toteutumista. Tämä työntekijä vastaa siitä, että lapsen tilanne selvitetään tarkoituksenmukaisesti ja ennen kaikkea siten että lapsen etu huomioidaan lastensuojeluprosessin jokaisessa vaiheessa. Sosiaalityöntekijän vastuulla on myös se, että asiakassuunnitelmassa kirjatut lastensuojelutoimenpiteet toteutetaan suunnitellulla tavalla. Työnsä tueksi sosiaalityöntekijän on saatava riittävä moniammatillinen tuki. (Heinonen & Sinko 2013, 121-122.)

Maljan ym. (2019,28) laatimien lastensuojelun laatusuosituksen mukaan lastensuojelussa työskentelevien ihmisten tulee tuntea lasten oikeudet ja heidän on aina kyettävä pitämään lapsen etu keskiössä työskentelyn kaikissa vaiheissa. Taskisen (2010, 26) mukaan lapsen edun käsitteeseen sisältyy aina se, että lapsi pidetään aktiivisena toimijana. Lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän on tärkeää pitää huoli siitä, että kaikki lasta koskevat ratkaisut ovat lapsen edun mukaisia. Hänen tehtävänä on myös pitää huoli, että kaikkia päätöksiä on tarkasteltu lapsen näkökulmasta.

Bardyn ja Heinon (2013, 20) mukaan lastensuojelu on erityisesti räätälöityä eriarvoisuuden tasoittamista. On tärkeää, että lastensuojelu tarjoaa konkreettista apua, joka voi asiakkaan tilanteesta ja tarpeesta riippuen olla aineellista, henkistä tai sosiaalista. Lastensuojelun palvelujärjestelmän täytyy rakentua siten, että se on toimiva ja monipuolinen ja näin vastaa ihmisten avun tarpeeseen riittäväällä tavalla. Lastensuojelun tarjoaman avun täytyy kohdata jokaisen lapsen ja perheen tarve yksilöllisesti. Avun tarve voi olla tilapäistä ja lyhytaikaista tai joissakin tapauksissa se saattaa olla myös pitkäkestoista.

2.2 Lastensuojelun haasteet ja niihin vastaaminen

Ensimmäinen lastensuojelulaki säädettiin vuonna 1936. Laki sai kritiikkiä siitä, että se ei velvoittanut riittävästi ennaltaehkäisevään lastensuojelulliseen työhön. Jo tuolloin siis osa lakia ajaneista lastensuojelutahoista tunnisti ennaltaehkäisevän työn merkityksen. (Hytönen, Malinen, Salenius, Haikari, Markkola, Kuronen & Koivisto 2016, 27) Kriittiset arvioit lastensuojelun toimivuutta kohtaan, alkoivat yleistyä 90-luvulla, jolloin lastensuojelun, erityisopetuksen ja lastenpsykiatrisen asiakasmäärät nousivat nopeasti. Jo 70-luvulla keskusteltiin siitä, minkä verran lastensuojelussa tapahtuu 'viranomaispahoinpitelyä' moniongelmaisissa tilanteissa, joissa henkilökunnalla ei ollut riittävä osaamista ja koulutusta ja itse lastensuojelun toimenpiteet aiheuttivat asiakkaille merkittävää haittaa niin sosiaalisesti kuin psyykkisestikin. (Kananoja, Oranen & Lavikainen 2013, 6)

Ensimmäinen valtakunnallinen lastensuojelun kehittämisohjelma käynnistettiin vuonna 2004. Vuoden 1983 lastensuojelulain säädöksiä pidettiin väljinä ja niitä täsmennettiin

vuonna 2008 voimaan astuneessa lastensuojelulaissa. Toimiva lastensuojelu -selvitysryhmä toi raportissaan esiin, että lastensuojelun palvelut koettiin käyttäjien näkökulmasta byrokraattisina, asiakkaiden osallisuutta heikentävinä sekä työskentely lyhyttempoisena ja sekavana. Työntekijöiden vaihtuvuus koettiin hyvin ongelmalliseksi sekä ehkäisevät toimet tehottomiksi. Vuorovaikutuksen ja asiakkaiden (erityisesti lasten ja nuorten) kuulluksi tuleminen koettiin vaillinaiseksi. Eri viranomaisten välinen yhteistyöhön oli hankalaa ja työskentely viranomaisten välillä eritahtista. Sijaishuollossa lasten ja nuorten saama tuki koettiin puutteelliseksi eikä yhteyttä vanhempiin tuettu riittävästi. (Kananoja ym. 2013, 10.)

Ongelmalliseksi on koettu lasten ja nuorten voimakas ohjautuminen lastensuojelun palveluihin heikkojen peruspalveluiden vuoksi. Osaksi tähän on ollut syynä peruspalveluiden riittämätön resursointi. Työn painopistettä on ollut jo useiden vuosien ajan tarkoitus siirtää korjaavasta toiminnasta ehkäisevään, mutta konkreettisia toimia tämän edistämiseksi on ollut liian vähän. (Puustinen-Korhonen 2013, 32-33, 35.) Budjetointivastuun rajaaminen kapealle yksittäiselle sektorille rajasi yhteistyön mahdollisuuksia ja rajapintojen joustamista. Valtionohjauksen keinot ovat vaihdelleet sitovista säädöksistä ohjelmiin, suosituksiin ja kehittämishankkeisiin. Näistä on palattu takaisin säädöksiin, koska suositusten ja ohjeiden vaikutukset ovat olleet heikkoja. Säästösten toimeenpanoa on hankaloittanut vajaa resursointi. Kehittämishankkeiden rahoitusten määräaikaisuus on johtanut kehittämisen lyhytjänteisyyteen ja pirstaleisuuteen. Ohjelmien aikana on luotu erilaisia työmalleja, välineitä ja laajoja palvelukokonaisuuksia. Niiden hyödyt ovat usein jääneet hyvin paikalliseksi ja lyhytkestoiseksi. (Kananoja ym. 2013, 13-14.)

Näitä edellä mainittuja asioita on pyritty parantamaan lakimuutoksilla, esimerkiksi vuonna 2014 voimaan tulleella laajalla sosiaalihuoltolain uudistuksella. Säädökset ovat kuitenkin jatkuvassa muutostilassa meneillään olevan SOTE- ja maakuntauudistuksen vuoksi eikä tilanne näytä lähitulevaisuudessa helpottuvan. Tämä aiheuttaa hankaluutta sekä epäselvyyttä sosiaalityön toimijoille. Tuen toteutumisen painopisteen siirtyminen varhaisempaan vaiheeseen on jossain määrin toteutunut, mutta kunnilla on hyvin vaihtelevat valmiudet toteuttaa uudistusta. Tilastot ovat osoittaneet, että korjaavien palveluiden tarve on pysynyt lähes samana. Lastensuojelun uudistaminen vaatii toimintakulttuurin muutosta ja lakiuudistuksilla sen uudistamiseen on rajalliset mahdollisuudet. Toteutuakseen muutokset vaativat systemaattista valvontaa ja arviointia. (Heinonen, Wilen & Kallio 2018, 4-5.)

Toimintakulttuurin muutosta ollaan hakemassa valtakunnallisella lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmalla (LAPE), jossa kulttuurin muutosta rakennetaan laajan toimijajoukon voimin. Tarkoituksena ei ole tehdä muutoksia 'ylhäältä alas' vaan osallistaa kaikkia. LAPE:n vahvuus piilee pitkäjänteisessä, tavoitteellisessa ja osallistavassa työskentelyssä.

Valtakunnallisen kehittämistyön näkökulmasta asiantuntevasta ja hyvästä henkilökunnasta on tärkeää pitää kiinni, jotta heillä on mahdollisuus tuoda pitkäjänteisesti karttunut osaaminen tehtäviin valtakunnallisessa ohjauksessa ja kehittämisessä. Käytännön asiakastyötä tekevien kautta kehittämistyöhön saadaan näkemystä ja kokemusta siitä, mitä lastensuojelu on nyt ja mitkä ovat sen kehittämistarpeita. Lastensuojelussa jatkuva työntekijöiden vaihtuvuus ja valtakunnalliset muutokset ovat johtaneet siihen, että monissa lastensuojelun tiimeissä eletään 'jatkuvassa perehdyttämisessä' eikä stabiilia tilannetta pääse syntymään. (Heinonen ym. 2018, 6; Petrelius & Eriksson 2018, 3.)

Systeemisen lastensuojelun mallilla on mahdollisuus tuoda lastensuojelun tiimeihin ja organisaatioihin niiden tarvitsemaa kokonaisvaltaista toimintakulttuurin muutosta. Suurimpina lastensuojelun sosiaalityön ongelmina nähdään liian suuret asiakasmäärät, työntekijöiden kuormittuminen ja sitä kautta suuri vaihtuvuus lastensuojelusta muihin tehtäviin. 'Yksin tekemisen' kulttuuri, työn ongelmakeskeisyys ja usein riittävän tuen ja ohjauksen puute on koettu yleisesti koskevan lastensuojelun sosiaalityötä. Lastensuojelun sosiaalityö joutuu edelleen vastaamaan paljon akuutteihin kriisiytyneisiin tilanteisiin ja perheiden asioihin päästään kiinni liian myöhään. (Lahtinen, Männistö & Roivio 2017, 11.) Lastensuojelun Keskusliiton ja Talentian kyselyssä tulee vahvasti esille kollegiaalinen tuen tarve. Tämä vahvistaa käsitystä siitä, että tiimimallinen työskentely voisi helpottaa tilannetta. Työntekijät kokivat, että kuormituksessa ei ole kyse aina resurssoinnista vaan tuen puutteesta haasteellisessa asiakastyössä. (Heinonen ym. 2018, 6.)

Sipilän hallituskaudelta siirryttäessä Marinin hallituskaudelle, STM:ltä oli haettavissa valtionavustusta lastensuojelun monialaiseen kehittämiseen vuosille 2020-2022. Avustuksen tavoitteena on "panostaa lasten ja nuorten yksilöllisiin tarpeisiin vastaamiseen monialaisesti yli hallintorajojen" ja erityisesti turvata lastensuojeluasiakkaiden oikeus "laadukkaaseen koulutukseen sekä yksilölliseen tukeen ja hoitoon varmistavalla systemaattinen yhteistoiminta lastensuojelun ja opetustoimen sekä mielenterveys- ja päihdepalvelujen kesken". (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020b.)

2.3 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena on edistää systeemisen toimintamallin juurruttamista ja levittämistä Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä. Tavoitteena on luoda kehitysuosituksia systeemisen lastensuojelun mallin jatkotyöskentelyä varten. Kehittämishankkeen tavoitteena ei ole esittää valmiita ratkaisuja haastatteluista nousseisiin kehitystarpeisiin vaan nostaa esiin ne asiat, jotka mielestämme vaativat jatkotyöskentelyä, jotta systeemisen lastensuojelun mallia saataisiin kehitettyä yhä toimivammaksi kokonaisuudeksi. Kehitysehdotukset rakentuvat asiakkaiden kokemusten perusteella.

3 LASTENSUOJELUN SYSTEEMINEN TOIMINTAMALLI

3.1 Lastensuojelun systeemisen toimintamallin teoriapohja

Lastensuojelu systeeminen toimintamalli perustuu systeemiseen toimintakulttuuriin, jonka tarkoituksena on mahdollistaa lapsia ja perheitä kuuleva ja arvostava kohtaaminen sekä vuorovaikutuksellisuus kaikessa toiminnassa (Munro 2010, 14). Suomessa käytössä oleva systeeminen toimintamalli perustuu brittiläiseen Reclaiming Social Work (RSW)-malliin. RSW-malli on kehitetty Hackneyn lastensuojeluyksikössä Lontoossa vuonna 2007. Malli kehitettiin muuttamaan lastensuojelutyötä takaisin vuorovaikutukselliseksi työksi juridisen painopisteen sijasta. Mallissa pyritään huomioimaan organisaatio kokonaisuutena. Hackneyn mallin perusajatus on ”doing, thinking and learning” eli suomeksi tekeminen, ajatteleva oppiminen ja oppiminen. Systeeminen toimintamalli perustuu voimavarakeskeisyyteen, ehdottomaan asiakkaan kunnioitukseen sekä luottamukselliseen yhteistyösuhteeseen. Suomessa mallia kutsutaan myös Hackneyn malliksi. (Lahtinen ym. 2017, 9.)

Lastensuojelua toteutetaan kaikissa maissa hiukan eri lailla, mutta päämääränä kaikissa on auttaa ja suojella lasta. Lastensuojelu on joka maassa tasapainottelua kontrollin ja tuen välillä. Lastensuojelun käytäntöjen muodostumiseen vaikuttaa yhteiskunnassa sillä hetkellä painottuva arvomaailma, moraalikäsitteet, kulttuuri ja poliittiset linjaukset. (Hurtig 2003, 13.) Systeeminen malli on otettu käyttöön monissa maissa ja se on todettu hyväksi käytännöksi. Mallin on nähty tuovan lastensuojelun organisaatioihin uutta avoimuuden kulttuuria, reflektointia oppimista sekä taitojen kehittymisen merkityksen arvostamista. Mallin myötä lastensuojelusta on tullut perhekeskeisempää ja tuen katsotaan olevan parempaa. Lisäksi sen on nähty tuovan parannuksia lastensuojeluun muun muassa päätöksentekoon, asiakkaiden ja työntekijöiden vuorovaikutuksen lisääntymiseen, työskentelyn johdonmukaisuuteen sekä jatkuvuuteen. Lisäksi systeemisen mallin mukana sijoitettujen lasten määrä on vähentynyt. Myös lastensuojelun kustannukset ovat laskeneet. (Goodman & Trowler 2012, 11.)

Goodmanin ja Trowlerin (2012, 14-15) mukaan Hackneyn systeeminen toimintamalli tarvitsee seitsemää kriteeriä toimiakseen. Kriteerit perustuvat ”The McKinsey 7-S Framework”-strategiamalliin, jonka perusta on luotu tutkimalla yhdysvaltaisten yritysten menestystekijöitä. Kriteerien sisältö on Hackneyn mallissa muokattu vastamaan sosiaalityön tarpeita. Hackneyn mallissa kriteerit ovat: **Shared values (yhteiset arvot)** **Strategy (strategia)**, **Structure (rakenne)**, **Systems (systeemit)**, **Staff (työntekijät)**, **Skills (työtaito)** ja **Style (tyyli)**.

Yhteisiin arvoihin perustuva toiminta on koko organisaation kattavaa ja pohjautuu Hackney mallissa yhteisiin arvoihin. Lapsen ja perheen paras toteutuu hyvällä ammattilaisten ja lapsen lähipiirin välisellä yhteistyöllä ja vuorovaikutuksella. (Fagerström 2016, 19.) Hackney mallissa **strategisia** tavoitteita ovat huostanottojen väheneminen, toimivan ja sellaisen systeemin luominen missä työntekijät viihtyvät sekä sellaisen työpaikkakulttuurin luominen, joka sisältää työntekijöiden tukemisesta ja kehittymistä. (Lahtinen ym. 2017, 14.) **Rakenne** tarkoittaa Hackney mallin mukaan sitä, että moniammatilliset tiimit korvasivat perinteisen tiimimallin. Moniammatillinen tiimi kokoontuu viikoittain ja käy läpi kaikkien lasten asiat. Näin työntekijät saavat tukea toisistaan ja lapsen asioista on perillä useampi työntekijä. (Lahtinen ym. 2017, 14-15.) **Systeemit** tarkoittavat Hackney mallissa lastensuojelun prosessin sisältämiä systeemejä. Niiden tulisi olla mahdollisimman joustavia ja yksinkertaisia. Työntekijä tarvitsee myös ympärilleen organisaation tuen tehdäkseen hyvää työtä perheiden kanssa. (Forrester, Westlake, McCann, Thurnham, Shefer, Glynn & Killian 2013,14.) Hackney mallin mukaan **työntekijät** ovat lastensuojelun tärkein resurssi, jonka rekrytointi on tarkkaan harkittu prosessi. Työntekijöiltä odotetaan vahvaa ammattitaitoa ja hyviä henkilökohtaisia ominaisuuksia. (Fagerström 2016, 26.) Työntekijöiden **työtaitojen** kehittyminen on Hackney mallissa tärkeä asia, siihen panostetaan ja jatkokoulutustamusta tuetaan (Lahtinen ym. 2017, 15). **Tyyli** tarkoittaa mallissa sitä, että lastensuojelun täytyy olla läpinäkyvää koko organisaatiotasolla. Kaikkien työntekijöiden tulee tiedostaa lastensuojeluun liittyvä vallankäyttö, jotta siihen voidaan suhtautua rakentavasti. (Fagerström 2016, 28.)

Lahtinen ym. (2017, 16, 19) ovat kirjoittaneet mallinnusraportin THL:n järjestämästä työryhmätyöskentelystä, jossa on työstetty systeeminen malli suomalaiseen lastensuojeluun sopivaksi. Tässä raportissa esitetään, että luovuttamattomia periaatteita suomalaisessa systeemisessä lastensuojelun toimintamallissa on olemassa kuusi. Ne ovat kaiken toiminnan läpäisevä systeeminen ajattelu, lapsilähtöisyys, ihmissuhdeperusteisen työskentelyn korostaminen sekä perheterapeuttinen ymmärrys, asiakkaiden osallisuuden ja kohtaamisen korostaminen, toimintaa tukevien rakenteiden tärkeys ja yhdessä jaetut arvot sekä systeemisen mallin mukainen johtaminen. Näiden seikkojen tulee koskea kaikkia yksilöitä, ja ne ovat keskeisiä asioita suomalaisen systeemisen mallin onnistumisen ja käyttöönoton kannalta.

Systeemisessä toimintamallissa käytetään perheterapeuttisia, dialogisia, narratiivisia ja ratkaisukeskeisen terapian elementtejä. Mallissa on tarkoitus päästä pois ongelmakeskeisestä ajattelusta, ja arvioida tuen tarvetta aina voimavarakeskeisen ajattelun avulla. Lasta ja perhettä ei pidä nähdä ongelmana, vaan kohdata heidän aidosti osana systeemiä, jossa pyritään yhdessä etsimään ratkaisuja lapsen ja perheen ympäristöstä ja omasta arjesta

voimavaralähtöisesti. (Lahtinen ym. 2017, 11.) Systeemisyyys tarkoittaakin sellaista näkökulmaa ihmiselämään, jossa huomio kiinnitetään eri tekijöiden välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Maailma nähdään jatkuvasti muuttuvana ja se rakentuu systeemisen ajattelun mukaan sosiaalisesti ja kulttuurisesti. Muutos edellyttää sitä, että jokainen tekijä tunnistaa oman merkityksensä systeemiin. (Aaltio & Isokuorti 2019b, 12.)

Systeemisellä toimintakulttuurilla on tavoitteena varmistaa yhteistyö lapsen ja perheen kanssa, oikea-aikainen ja riittävä tuki ja apu sekä yksilöllinen asiakkaiden tarpeet huomioiva arviointi. (Lahtinen ym. 2017, 14.) Systeemisessä toimintamallissa työntekijän täytyy ottaa huomioon koko lapsen elinpiirin systeemi ja hänen täytyy ymmärtää perheen arkea. Ratkaisut perheen tilanteeseen tehdään yhdessä kaikkien perheen asiassa osallisena olevien tahojen kanssa vuorovaikutuksellisessa yhteistyössä. Systeemisen mallin ajatusta moniammatillisuudesta ja voimavarakeskeisyydestä tukee eri tahojen organisaatiotason yhteinen näkemys työskentelyn tavoitteista. (Trowler & Goodman 2012, 14-15.)

Työntekijän tarkoituksena systeemisessä työskentelymallissa on tehdä töitä perheen kanssa ja auttaa heitä pohtimaan perheen sisäisiä vuorovaikutussuhteita. Työntekijä auttaa perheitä miettimään miten vuorovaikutussuhteet saadaan pysymään toimivina myös vaikeissakin tilanteissa ja hetkissä. Systeemisen työskentelyn ajatuksena on pyrkiä turvaamaan lapsen kasvuolosuhteita kaikissa hetkissä sekä edesauttaa konkreettisilla ratkaisuilla perheen sisäistä vuorovaikutusta ja toimintaa. Systeemisen toiminnan tavoitteena on tukea asiakasperheiden vanhemmuutta siten, että lapsen on mahdollisuus elää omassa perheessään. Äärimmäisen tärkeässä osassa tässä mallissa ovat työntekijöiden hyvät vuorovaikutustaidot. (Lahtinen ym. 2017, 11-12.) Systeeminen ajattelu antaa työntekijöille edellytyksiä kohdata asiakkaat heidän tilanteestaan käsin. Tällainen ajattelutapa mahdollistaa ja edistää muutoksen tapahtumista asiakkaan elämässä. (Fagerström 2016, 13.)

Systeemisen toimintamalliin mukaan työntekijät koulutetaan tekemään töitä mallin periaatteiden mukaisesti. Keskeinen taito työn tekemisessä on tunteiden tunnistaminen, koska systeeminen lähestymistapa perustuu vuorovaikutukseen ja työntekijän oman persoonan käyttöön työvälineenä. Omien tunteiden tunnistaminen auttaa työntekijöitä tunnistamaan ja refleктоimaan omia reaktioitaan asiakastilanteissa. Joskus asiakastilanteet voivat olla tunteita herättäviä ja on tärkeää tunnistaa omat tunteensa. Tämä auttaa vastaanottamaan ja kantamaan myös asiakkaan tunteita vaativissa asiakastilanteissa. Reflektiivisyys edesauttaa työntekijän paikkaa toimijana, auttaa erottamaan sen, milloin työntekijä reagoi asiakkaiden tilanteeseen ammattilaisena ja milloin yksityishenkilönä. (Fagerström 2016, 27, 35-36, 13.)

Ratkaisevaa systeemisen mallin onnistumisessa on se, kuinka paljon aikaa työntekijällä on rakentaa luottamuksellista suhdetta ja vuorovaikutusta perheiden kanssa. Äärimmäisen tärkeää on myös se, että on aikaa reflektoida asioita tiimin kesken. Organisaation rakenteen tulee edesauttaa ja mahdollistaa tiimille ja työntekijöille paikka ja tila reflektiolle ja dialogille. Näin hypoteeseja ja ajatuksia perheen tilanteesta on mahdollista synnyttää tiimikokouksissa ja täten myös miettiä erilaisia ratkaisuja perheiden tilanteeseen moniammatillisesti. (Trowler & Goodman 2012, 20.) Kollegoiden kanssa käydyt keskustelut varmistavat asiakkaan edun toteutumista. Työntekijöiden tekemät tulkinnat tilanteista ovat luotettavampia, kun niitä käyty läpi tiimissä useamman ammattilaisen kesken. Reflektoivat tiimikeskustelut edesauttavat myös työntekijöiden työssäjaksamista. (Alatalo 2018, 76.)

Suomalaisen lastensuojelun systeemisessä toimintamallissa työntekijöistä muodostetaan moniammatillisia tiimejä, joita kutsutaan usein RSW-mallin mukaan ”systeemiseksi yksiköksi”. Systeemisiin tiimeihin kuuluu 6-8 työntekijää. Tiimin työntekijät ovat konsultoiva sosiaalityöntekijä, yksi tai kaksi lapsen asioista vastaavaa sosiaalityöntekijää, yksi tai useampi sosiaalityöntekijä, perheterapeutti ja koordinaattori. Tiimiin voi lisäksi kuulua myös perhetyöntekijä tai sosiaaliohjaaja. Tiimin tarkoituksena on olla pysyvä eikä sen kokoonpano muutu. Systeemisen mallin mukaan kaikilla tiimiin kuuluvilla on omat, etukäteen sovitut roolinsa ja tehtävänsä. Vastuu asiakastyöstä jaetaan ja koko tiimi on tietoinen kaikista asiakastapauksista. Tämä edesauttaa sitä, että asiakkaat saavat apua aina sellaiselta ihmiseltä, joka on ajan tasalla heidän tilanteestaan, vaikka asiakkaan oma työntekijä ei olisikaan tavoitettavissa. Systeemisen tiimin on tarkoitus ennen kaikkea tukea siihen kuuluvien työntekijöiden päivittäistä asiakastyötä sekä toimia yhteisenä reflektoinnin ja oppimisen foorumina. (Aaltio & Isokuorti 2019a, 25.)

3.2 SyTy!-hanke ja pilotointi Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän lastensuojelussa

SyTy!-pilottitiimi toimii Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän alaisuudessa. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä (PHHYKY) on kuntien omistama julkinen organisaatio. Omistajakuntia ovat Asikkala, Hartola, Heinola, Hollola, Iitti, Kärkölä, Lahti, Myrskylä, Orimattila, Padasjoki, Pukkila ja Sysmä. PHHYKY tuottaa sosiaali- ja terveydenhuollon sekä ympäristöterveyden palveluja Päijät-Hämeen alueella, jossa asuu yli 212 000 asukasta. PHHYKY:n perhesosiaalityö ja lastensuojelu on osa lapsiperhepalveluiden organisaatiota. Perhesosiaalityö ja lastensuojelu vastaa asiakasohjauksesta, avo- ja sijaishuollosta sekä kodin ulkopuolisista palveluista. (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2020.)

Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma (LAPE) on kehitetty uudistamaan lasten ja perheiden palveluita. Vuosina 2016-2018 LAPE:n tavoitteena oli pyrkiä vahvistamaan erityisesti lastensuojelun työmuotoja. Tähän liittyen vuonna 2016 Terveyden- ja hyvinvoinnin

laitos (THL) järjesti työpajoja, joissa oli tarkoituksena työstää ja miettiä lastensuojeluun tarvittavia uudistuksia. Tähän työskentelyyn liittyen tehtiin esitys systeemisen lastensuojelun toimintamallista vuonna 2017. (Aaltio & Isokuortti 2019a, 15.)

Osana LAPE-muutosohjelmaa päätettiin systeeminen toimintamalli pilotoida vuosina 2017-2018. Pilotointiin ilmoittautui 14 maakuntaa. Pilotointiin osallistuneiden maakuntien valitut työntekijät pääsivät mukaan THL:n järjestämään koulutukseen systeemisestä toimintamallista. Työntekijät koulutettiin pilotoinnin yhteydessä systeemiseen ajattelutapaan ja asiakastyöskentelyyn. Maakunnista koulutettiin kouluttajapari, joista toinen oli perheterapeutti ja toinen sosiaalityöntekijä. Tämä kouluttajapari vastasi oman maakuntansa systeemisen pilottitiimin kouluttamisesta. Pilotointiin osallistuneet 14 maakuntaa aloittivat systeemisen toimintamallin kokeilun lastensuojelussa joko yhden tai useamman kunnan toimesta. Vuonna 2018 näitä pilottitiimejä oli näillä alueilla yhteensä 52. (Aaltio & Isokuortti 2019a, 15-16.)

SyTy! -hanke jatkoi systeemisen lastensuojelun jalkauttamista vuonna 2019. Hankkeen rahoittajana toimi LAPE-muutosohjelma. Hankkeen tavoitteina oli juurruttaa ja levittää systeemistä toimintamallia lastensuojeluun sekä luoda tukirakenteet systeemisen lastensuojelun kansalliseen toimeenpanoon. SyTy! -hankkeen tarkoituksena oli luoda rakenteet systeemisten tiimien koulutukseen ja pitää huoli johdon ja yhteistyökumppaneiden perehdytyksestä ja sitoutumisesta systeemisen malliin. SyTy! -hankkeen tarkoituksena oli myös tuottaa tutkimustietoa toimintamallista, sen vaikutuksista sekä miettiä mahdollisia kehittämistarpeita. Hankkeeseen osallistui 18 maakuntaa, joiden alueiden projektikoordinaattorit ja projekti- ja ohjausryhmät vastasivat systeemisen mallin toiminnan mukaisesta toteutuksesta alueellaan. THL järjesti kouluttajakoulutuksia ja työpajoja hankkeeseen liittyen sekä tuotti materiaalia työskentelyn tueksi. (Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimuslaitos 2019b.)

Systeemisen lastensuojelun toimintamallin pilotti alkoi Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän lastensuojelussa 1.5.2019 ja päättyi 30.4.2020. Systeemisen lastensuojelun toimintamalli perustuu aiempaa työskentelyä vahvempaan tiimityöhön, jossa lasten asioista vastaavalla sosiaalityöntekijällä on tiimi tukena työskentelyssä. Moniammatillisessa tiimissä on mukana perheterapeutti, jonka osaaminen tuo lastensuojelutyön tueksi perheterapeutista lähestymistapaa ja näkökulmaa. Päijät-Hämeen lastensuojelun SyTy!-pilottitiimi koostuu kahdesta sosiaalityöntekijästä, sosiaaliohjaajasta, kahdesta tehostetusta perhetyöntekijästä, perheterapeutista sekä johtavasta sosiaalityöntekijästä, joka toimii konsultoiva sosiaalityöntekijänä. SyTy!-pilottitiimissä jokaisella tiimin jäsenellä on sekä yhteisiä, jaettuja tehtäviä että omaan ammattiryhmäänsä liittyviä tehtäviä. Yhteiset, jaetut tehtävät liittyvät

tiimin toimintaan ja aktiivisuuteen tiimipalaverissa. (Lyyra, Tiirikainen, Tiensivu, Lahtinen, Tuhkanen, Siilin & Olenius 2020, 2-3.)

SyTy!-pilottitiimin asiakasmäärä on hankkeen alkaessa rajattu 50 lapseen ja heidän perheisiinsä kerrallaan. Kumpikin tiimin sosiaalityöntekijöistä on siis toiminut kerrallaan 25 lapsen asioista vastaavana sosiaalityöntekijänä. Pilottivuoden aikana SyTy!-pilottitiimissä on ollut asiakkuudessa yhteensä 89 lasta. Näistä 14 lapsen asiakkuus on päättynyt suunnitelmallisesti ja toiseen kuntaan on muuttanut 7 lasta. Pilottivuoden päättyessä 30.4.2020 asiakasmäärä on ollut 53 lasta, näistä suunnitelmallisesti päättymässä on toukokuun 2020 loppuun mennessä arvioilta 10 lapsen asiakkuus. SyTy!-pilottitiimin asiakkaat ovat olleet uusia Lahden alueen lastensuojelun asiakkaita, jotka ovat tulleet pilottitiimin asiakkaiksi pääosin palvelutarpeen arvioinnin kautta. Toiminnan tavoitteena on ollut, että asiakkaiden kanssa on mahdollisuus työskennellä riittävän intensiivisesti, sekä myös lisätä kasvokkain tapahtuvaa asiakastyötä. Tästä syystä asiakasmäärä on tarkoituksella rajattu pienemmäksi. (Lyyra ym. 2020, 6-7, 9.)

SyTy!-pilottitiimin toiminnan merkittävä elementti on ollut tietoisuus omista ja muiden tiimiläisten taidoista ja osaamisesta. Tiimin osaamisesta ja menetelmäosaamisesta on tehty yhteinen osaamiskartta, joka on pilottitiimin näkyvillä. Kartan avulla on mahdollista paremmin hyödyntää pilottitiimin osaamista siten, että siitä saadaan irti paras hyöty asiakastyössä. Tätä kautta on päästy paremmin kiinni siitä, millaista asiantuntijuutta tarvitaan asiakkaan asian ratkaisemiseksi. Systemisessä toimintamallissa kaikkien ammattilaisten osaamista ja ammattitaitoa pystytään hyödyntämään. Työn tekeminen on joustavaa ja asiakkaan tarpeista lähtevää. Tiimityö vähentää yksittäisen työntekijän kuormittuneisuutta, lisää työn mielekkyyttä, tukee asiakastyötä ja mahdollistaa enemmän erilaisia ratkaisuehdotuksia. (Lyyra ym. 2020, 7,10.)

Systemisen lastensuojelu toimintamallin pilottitiimissä on käytännön työskentelyyn rakennettu malli, joka perustuu tiedon jakamiseen, keräämiseen ja tiedon selkeämpään hahmottamiseen mind map -työskentelyllä. Mind map -työskentelyssä asiakkuuteen siirtävästä lapsesta tehdään mind map -kartta, johon kootaan sen hetkinen oleellinen tieto lapsen elämään vaikuttavista tekijöistä. Näitä ovat lapsen liittyvät ihmiset, asiat, tarpeet yms. Nämä tiedot kasataan sekä asiapapereista sekä lapsen asioita siirtävältä työntekijältä. Työskentely on moniäänistä ja moniammatillista yhteistyötä, missä kysymysten esittäminen on keskiössä. Näiden kysymysten avulla pyritään selvittämään lapsen elämää, ja sitä mistä siinä on kyse, mihin tarvitaan muutosta, keitä lapsen elämään kuuluu ja keitä siihen tarvitaan vielä mukaan. Yhteinen ja jaettu tiedonsiirto ja mind map -työskentely auttavat työntekijöitä priorisoimaan työjärjestystä. Tiivis työskentely asiakkaana olevan

lapsen ja perheen kanssa on voitu aloittaa tämän pohjalta. Tiivis työskentely asiakkaan kanssa on mahdollistanut sen, että asiakkaan omaa asiantuntemusta on voitu hyödyntää ja heitä on saatu paremmin yhteistyöhön sekä muutostyöskentelyyn. Asiakkaat ovat ottaneet myös vastuuta omasta tilanteestaan. Tämän myötä asiakkaat ovat selkeämmin ja konkreettisemmin ymmärtäneet lastensuojelun työskentelyn tavoitteet. Tiivis työskentely on myös mahdollistanut nopeat muutokset ja mahdollistanut sen, että kaikki ovat tilanteen tasalla. (Lyyra ym. 2020, 7, 16-17.)

SyTy!-pilottitiimi on pilottijakson aikana kokoontunut kerran viikossa yhteiseen tiimi palaveriin, joka on kestänyt kaksi tuntia. Tässä tiimissä ovat olleet läsnä kaikki jäsenet ja välillä mukana on ollut myös asiakkaita. Tiimissä on puhuttu yhteisiä asioista, mutta suurin osa ajasta on käytetty etukäteen valittujen asiakastapausten käsittelyyn. Tässä työskentelyssä on käytetty hyväksi asiakkuuden alussa koottuja mind mapeja, joiden avulla on helpompi hahmottaa asioita. SyTy!-pilottitiimin viikkoon on myös kalenteroitu kaksi ”minitiimiä”, joihin on mahdollisuus sopia työntekijöiden välisistä asiakkuuksien siirroista. Näihin tiimiaikoihin panostaminen on mahdollistanut sen, että koko tiimi on heti tietoinen asioista, eikä asiakkaiden asiat ole tiedossa ainoastaan yhdellä työntekijällä vaan koko tiimillä. Merkittävä elementti viikkotiimissä on tiimin kesken käyty reflektiivinen keskustelu. (Lyyra ym. 2020, 8.)

4 ASIAKSLÄHTÖISEN LASTENSUOJELUN TYÖSKENTELYN EDELLYTYKSET

4.1 Asiakslähtöisyys työskentelyn perustana

Sosiaali- ja terveydenhuollon arvoperustana voidaan pitää asiakslähtöisyyttä. Asiakslähtöisyyden arvoperustan mukaan jokainen asiakas ja potilas tulee kohdata ihmisarvoisesti, yksilöllisesti ja kunnioittavasti. Asiakslähtöinen toiminta alkaa aina asiakkaan tarpeista, pyynnöistä ja kysymyksistä, ollen kuitenkin aina vastavuoroista palveluntuottajan kanssa. Tällainen toiminta edellyttää palveluntuottajalta aina asiakasymmärrystä ja kykyä vuorovaikutukselliseen kanssakäymiseen. Tasavertaisen kumppanuuden rakentuminen vaatii sekä asiakkaalta että työntekijältä molemminpuolista luottamusta ja kunnioitusta. Työntekijän täytyy myös osata irrottautua työntekijän roolista ja kuulla asiakkaan omat näkemykset ja toiveet. Kun palveluita järjestetään, pyritään aina järjestämään palvelut toimiviksi nimenomaan asiakkaan, eikä organisaation, tarpeista lähteviksi. (Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahokas & Suokas 2011, 18-19.)

Sosiaali- ja terveystaloudissa asiakkaan kohtaaminen tasavertaisena ja ihmisarvoisena yksilönä mahdollisesta hyvinvointivajeesta huolimatta on merkityksellistä palvelun onnistumisen kannalta. Palvelujen sisältö tulisi aina järjestää asiakkaan sen hetkisten tarpeiden mukaan mahdollisimman toimiviksi. (Aaltio 2013, 136.) Sosiaalialalla pidetään yhtä tärkeämpänä nykyään sitä, että asiakkaat otetaan mukaan palveluiden kehittämiseen. On tärkeää, että asiakas tuo esiin kokemuksiaan ja kehittämisideoitensa ja osallistuu näin organisaation palveluiden kehittämiseen. Näin mahdollistuu se, että organisaatio voi kyseenalaistaa, arvioida ja kehittää nykyisiä käytäntöjään sekä tarvittaessa muuttaa niitä asiakkailta tulleen palautteen pohjalta. (Niskala, Kostamo-Pääkkö & Ojaniemi 2015, 137.)

Asiakslähtöisyydessä on tärkeää huomioida asiakkaiden tarpeet ja asiakkuuden idea, ja perustaa palvelut näiden varaan. Asiakslähtöisyydessä organisaation on tärkeää myös tarvittaessa pyrkiä muuttamaan toimintatapojaan, mikäli asiakastarpeiden tyydyttäminen sitä vaatii. (Stenvall & Virtanen 2012, 173.) Osallisuus tarkoittaa sosiaalialalla sitä, että työikäisissä panostetaan asiakslähtöisyyteen. Asiakkaan täytyy itse yhdessä työntekijän kanssa osallistua häntä koskevien tavoitteiden asettamiseen, ja he yhdessä työskentelevät tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Asiakslähtöisessä toiminnassa asiakas otetaan mukaan häntä koskevaan päätöksentekoon, toimintojen suunnitteluun, toteutukseen sekä arviointiin. (Helminen 2015, 26.)

Asiakslähtöinen palvelu muodostuu vuorovaikutuksen sekä kohtaamisen osaamisesta, olosuhteiden tuntemuksesta, työntekijöiden ammattitaidosta, prosessien ja johtamisen

hyvästä suunnittelusta sekä asiakkaiden tarpeiden tunnistamisesta. Asiakslähtöisyyteen vaikuttaa myös asiakaskokemukset sekä asenteen. Kehittämällä asiakslähtöisempiä toimintamalleja sekä lisäämällä palveluprosesseissa asiakkaiden omatoimisuutta voidaan vaikuttaa myös palvelun vaikuttavuuteen, kustannustehokkuuteen sekä asiakastyytyvyyteen. Asiakslähtöisempään ja vaikuttavampaan palveluun pääsemiseksi on asiakkaan osallistuminen palveluiden kehittämiseen välttämätöntä. Sosiaalialalla nähdään tänä päivänä, että asiakslähtöisyys on avain sosiaalialaa koskevaan muutostarpeeseen ja uudistuksiin. Nämä muutokset edellyttävät asiakkaiden, ammattilaisten ja palveluita tuottavien organisaatioiden yhteistyötä sekä asiakslähtöisyyttä mahdollistavien uusien työtapojen ja menetelmien käyttöä. (Hirso, Holmberg-Marttila, Koivuniemi & Mattelmäki 2014, 124, 168.)

Bardyn (2013, 74-75) mukaan asiakastyössä vuorovaikutuksen laatu ja ihmissuhteiden jatkuvuus ovat keskeisimpiä työn onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Lastensuojelun palveluissa asiakslähtöisyys ei tarkoita työntekijän asiantuntijuudesta luopumista, vaan sitä että työntekijän asiantuntijuus annetaan asiakkaan käyttöön tuen ja kontrollin täydentäessä toisiaan. Kettusen (2018, 3) mukaan sosiaalityön ytimessä ovat aina asiakkaiden huomioiminen ja asiakslähtöisyys. Erityisesti lastensuojelutyössä liikutaan aina ihmisen yksityisellä alueella ja asiakkaat saattavat olla palveluiden piirissä vastoin tahtoaan. On aina pyrittävä siihen, että tarjotut palvelut lisäävät asiakkaiden hyvinvointia eivätkä vähennä sitä. Tällä tavoin kunnioitetaan myös asiakkaiden itsemääräämisoikeutta ja otetaan huomioon heidän haavoittuvaisuutensa. Asiakkaiden palautteessa on aina haasteena se, että asiakkaiden toiveita ei ole aina mahdollista toteuttaa, tähän saattavat olla syynä esimerkiksi resurssein rajallisuus tai se että asiakkaan toiveet ovat toiminnan tavoitteiden vastaisia. Asiakkaiden palautetta arvioidessa on hyvä analysoida ja peilata tavoitteisiin ja organisaation toimintajärjestelmään.

4.2 Asiakkaan osallisuudesta huolehtiminen

Lastensuojelun palveluissa korostetaan lasten, nuorten sekä vanhempien osallisuutta. Hyvinvoinnilla ja osallisuuden kokemuksella on vahva yhteys toisiinsa. Osallisuus lastensuojelussa on lasten, vanhempien ja työntekijöiden yhteistä mukana olemista, vaikuttamista ja yhdessä tekemistä. Kun kaikki tahot kokevat olevansa merkittävästi osallisina lastensuojeluprosessissa, voidaan puhua yhteisestä dialogisesta matkasta. Tällainen yhteistyö tuo parhaat tulokset. (Hirso ym. 2014, 176.) Lastensuojelulasten ja perheiden osallisuuden tunne liittyy kuulemiseen, kohtaamiseen ja jakamiseen, näiden asioiden vahvistaminen luo mahdollisuuden hyvälle yhteistyölle (Muukkonen 2013, 175).

Sosiaalihuoltolain (1301/2014 1§) tarkoituksena on edistää ja ylläpitää hyvinvointia, osallisuutta ja sosiaalista turvallisuutta sekä vähentää eriarvoisuutta. Lisäksi sen tarkoituksena on turvata yhdenvertaisin perustein laadukkaat, riittävät ja tarkoituksenmukaiset sosiaalipalvelut sekä muut hyvinvointia edistävät toimenpiteet. Lailla edistetään asiakaskeskeyttä sekä asiakkaan oikeutta hyvään palveluun ja kohteluun sosiaalihuollossa. Leemanin ja Hämäläisen (2016, 536.587) mukaan asiakkaan mahdollisuus osallisuuteen ja sen huomioiminen kuuluu sosiaalityön eetokseen ja se tulisi huomioida sosiaalialan arkisissa käytännöissä. Olisi ihanteellista, että asiakkaat olisivat mukana osaltaan vaikuttamassa työn ja toiminnan suunnittelussa, kehittämisessä sekä arvioinnissa. Asiakkaiden odotukset ja toiveet palveluista sekä osallisuudesta voivat olla täysin erilaisia mitä järjestelmä mahdollistaa. Asiakkaiden toiveet ovat myös hyvin yksilöllisiä ja voivat erota toisistaan. Asiakkaan osallisuuden tai osattomuuden kokemukset ovat hyvin subjektiivisia ja voivat erota asiakkaiden keskuudessa samoissa palveluissakin.

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (812/2000) 8§ määrittää, että sosiaalihuoltoa toteutettaessa on asiakkaan toivomukset ja mielipiteet otettava ensisijaisesti huomioon. Asiakkaalla on oltava mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua itseään koskevien palvelujen suunnitteluun ja toteutukseen. Asiakasta koskeva asia on sosiaalihuollossa käsiteltävä ja ratkaistava asiakkaan etu ensisijaisesti huomioiden. Maljan ym (2019, 18-20) kokoamat lastensuojelun laatusuositukset korostavat asiakkaiden osallisuutta ja sitä, että heidän otetaan mukaan lastensuojelupalveluiden kehittämiseen. Tällä tavoin myös lastensuojelun työntekijät ja päättäjät voivat paremmin ymmärtää lastensuojelun todellisuutta myös asiakkaan näkökulmasta.

Osallisuus tarkoittaa kiinnittymisestä johonkin isompaan kokonaisuuteen; ympäristöön, yhteiskuntaan tai yhteisöihin. Osallisuus on yhteenkuuluvuuden tunnetta, turvallisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Jokaisen ihmisen kokemus osallisuudesta on erilainen. Siihen vaikuttaa yhteiskunnan rakenteet, yksilön voimavarat, elintason, kuulumisen ja itsensä toteuttamisen ulottuvuudet. (Särkelä-Kukko 2014, 49.) Yleissopimus lasten oikeuksista (60/1991 artikla 12) velvoittaa julkisen vallan käyttäjät takaamaan lapsille osallistumisen ja mielipiteen ilmaisemisen mahdollisuudet kaikissa heitä koskevissa asioissa. Lapsen iän ja kehitystason mukaisesti lapsen näkemykset on aina otettava huomioon.

Hotari, Oranen ja Pösö (2013, 155-156) tuovat esiin, että lasten osallistumisessa tärkeimpiä elementtejä on aikuisten kanssa tapahtuva vuorovaikutus, lapsen osallisuutta on vaikeaa vahvistaa ilman toimivaa vuorovaikutusta lapsen ja aikuisten välillä. On tärkeää nähdä lapsi yksilönä ja hänen omista lähtökohdistaan käsin myös lapsen osallisuuden vahvistamisen näkökulmasta. Osallisuuden näkökulmasta ajateltuna lapsen pitää tulla

kuulluksi itseään koskevissa asioista, vaikka lapselta saatu tieto olisikin ristiriidassa aikuisten tiedon kanssa. Ja myös silloin, kun aikuisen näkökulmasta lapsen kertomanaa tietoa ei nähdä kovin merkittävänä.

Laadukkaampia päätöksiä saadaan aikaiseksi kehittämällä asiakkaiden osallisuutta. Tulevaisuudessa olisikin tärkeää hyödyntää kokemusasiantuntijoilta saatua tietoa palveluiden kehittämisessä. Kun asiakkaat otetaan aidosti mukaan sosiaalipalveluiden kehittämiseen, se parantaa asiakastytyväisyyttä, palveluiden vaikuttavuutta ja myös henkilöstön työssäjaksamista. Asiakas itse on ainoa, joka voi ymmärtää saamaansa palvelua asiakkaan näkökulmasta. Siksi palveluiden kehittämisessä tarvitaan perusteellista tietoa asiakkaan näkökulmasta ja tilanteesta. (Hirsso ym. 2014, 168–169.)

Palveluiden kehittäminen on välillä haastavaa, koska asiakkailla saattaa olla eriäviä kokemuksia osallisuudesta. Asiakkailla voi olla myös ristiriitaisia toiveita, jotka eivät välttämättä ole realistisia suhteessa palveluiden tarkoitukseen ja tavoitteisiin. Tärkeää on ottaa asiakkaiden odotukset ja toiveet huomioon, mutta myös suhteuttaa niitä palveluun ja siihen millaiset tavoitteet organisaatiolla ja työntekijöillä on palvelusta. Asiakkaan itsemääräämisoikeutta kunnioitetaan kuitenkin kaikissa palveluissa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaan mielipide huomioidaan siinä suhteessa, kun se on mahdollista. (Pieviläinen, Pyykkönen & Saukkonen 2014, 5) Asiakas on oman elämänsä asiantuntija ja osallistuu palvelun toteuttamiseen tasavertaisena kumppanina. Kuitenkaan tämä ei merkitse asiakkaalle rajatonta valinnanvapautta palveluissa, vaan sitä että palveluprosessi on yhdenvertainen ja tasa-arvoinen ja asiakkaan mielipide kysytään ja pyritään huomiomaan. Asiakkaiden mielipiteitä palveluista on hyvä kerätä erilaisten foorumeiden kautta. (Virtanen ym. 2011, 20.)

4.3 Vuorovaikutuksellinen työ

Toimivan vuorovaikutussuhteen luomiseen sosiaalialan asiakastyössä tarvitaan aitoa kuuntelemista ja ihmisten mielipiteen huomioimista. Näin asiakkaat kokevat itsensä merkitykselliseksi ja saadaan aikaiseksi rakentava vuorovaikutustilanne. Sosiaalialan asiakastyön kulmakiviä ovat hyvät vuorovaikutustaidot, osallisuus, kohtaaminen sekä dialogisuus. Dialogi on avointa ja suoraa keskustelua, jonka tarkoituksena on löytää yhteinen ymmärrys asioille. Tärkeää dialogisuudessa on nähdä erilaiset näkökulmat ja huomata se, ettei ole vain yhtä oikeaa vaihtoehtoa ratkaista asiat. Jokaiselle ihmiselle on tärkeää saada kokemus kuulluksi ja ymmärretyksi tulemisesta. Tällaiset kokemukset voimaannuttavat ja vahvistavat ihmisiä. Tällainen luotettava ja avoin dialoginen vuorovaikutussuhde asiakkaan ja työntekijän välillä sosiaalialan työssä on ehdottoman tärkeä asia. (Roos & Mönkönen 2015, 30-33.) On tärkeää, että asiakkaalla on tunne, että työntekijä haluaa aidosti

auttaa ja on kiinnostunut työskentelemään yhdessä asiakkaan kanssa tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijä ei saa asettaa itseään asiakkaan yläpuolella, vaan työskentelee samalla viivalla asiakkaan kanssa, jotta luotettava vuorovaikutussuhde saadaan luotua.

(Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2019b.)

Rousun (2007, 11) mukaan keskeisiä lastensuojelutyön onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat työntekijän ammatilliset taidot, yhdessä laadittu tavoitteellinen asiakassuunnitelma, vuorovaikutuksen laatu, työntekijän kyky sitoutua lapseen ja perheen tilanteeseen sekä kyky tehdä yhteistyötä. Asiakkaat pitävät palveluissa erityisen tärkeänä asiakkaan arvostamista, huomioimista sekä työntekijän asennetta. Asiakkaille tärkeää on inhimillisyys, se että heidät kohdataan ihmisinä, sekä se että työntekijä on aidosti kiinnostunut asiakkaasta. Juhilan (2006, 202) mukaan se, että työntekijät eivät ole läsnä tai jos he eivät kuuntele tai lähde dialogiseen vuorovaikutukseen, vie pohjan työskentelyltä ja yhteisten tavoitteiden saavuttaminen on heikkoa. Asiakkaan kohtaaminen on sosiaalityön ydinasia.

Kaikkein tärkein sosiaalialantyyön toimintaperiaate on dialogi. Dialogisessa suhteessa asiakkaalla on samanlaiset oikeudet osallistua keskusteluun kuin ammattilaisellakin. Dialogiin pääseminen edellyttää, että työntekijä luopuu asiantuntijan kaikkietävästä roolista, eikä pidä asiakasta kohteena. (Raunio 2004, 128.) Asiakkaan ja työntekijän välisen suhteen toimivuus vaikuttaa usein ratkaisevasti siihen, miten sosiaalityössä saavutetaan haluttuja tuloksia. Vastavuoroinen ja luottamukseen perustuva suhde edesauttaa saamaan aikaan halutun muutoksen asiakkaan tilanteeseen. (Jokinen 2016, 143.)

Jokisen (2016, 147) mukaan asiakkaan ja työntekijän kohtaamisessa sosiaalityössä on aina läsnä yhteiskunnallinen, ammatillinen, institutionaalinen sekä vuorovaikutuksellinen ulottuvuus. Työntekijän rooli näissä kohtaamisissa on yhtäaikaaisesti instituution edustajan, professiota edustavan työntekijän sekä ammatillisen auttajan rooli ja tehtävä. Asiakkaan rooli puolestaan muodostuu kansalaisen, instituution asiakkaan ja sosiaalityön apua tarvitsevan osista. Nämä kaikki roolit täytyy huomioida kohtaamisessa ja pyrkiä dialogiseen ja jaettuun asiantuntijuuteen siten, että asiakas nähdään kanssatoimijana. Vuorovaikutuksen kannalta jokainen kohtaaminen on yhteistyösuhteen rakentumisen kannalta tärkeä.

Winter (2011, 38-52) tuo esiin seitsemän tekijää, jotka saattavat ehkäistä lapsen ja sosiaalityöntekijän suhteen rakentumista. Nämä tekijät ovat tehtävät, luottamus, uhat, teoriat, koulutus, työvälineet ja aika. Suhteen rakentamista saattaa haitata sosiaalityöntekijän erilaiset tehtävät ja roolit. Heidän työhönsä liittyy paljon byrokratiaa, arviointia ja kontrollointia vaativia tehtäviä, jotka voivat haitata luottamuksellisen suhteen rakentamista lapseen. Työntekijät voivat myös kokea fyysistä sekä henkistä uhkaa sekä lasten että heidän vanhempiensa taholta, sekä pelätä maineensa menetystä, mikäli näyttäisivät liikaa tunteitaan.

Monilla sosiaalityöntekijöillä voi olla teoreettinen näkemys siitä, että pienet lapset ovat kykenemättömiä osallistumaan itseään koskeviin asioihin ja näin aliarvioivat lapsen potentiaalia. Sosiaalityöntekijöiden koulutus ei ole valmistanut heitä kohtaamaan kriisissä olevia lapsia ja perheitä, joten he eivät osaa välttämättä ottaa huomioon oikeita asioita vuorovaikutuksellisen suhteen luomisessa. Koulutuksen lisäksi sosiaalityöntekijöiden suhteen luomista lapseen voi vaikeuttaa työvälineiden riittämättömyys, luovuuden puute ja huonot fyysiset tilat missä lasta tavataan. Luonnollisesti yksi tärkeä este suhteen rakentumiseen on aika, sillä luottamuksellisen suhteen rakentuminen vie aikaa ja aika on asia mitä sosiaalityöntekijöillä ei valitettavasti useinkaan ole.

4.4 Organisaation rooli lastensuojelun kehittämisessä

Kananoja ja Ruuskanen (2019, 54) ovat Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisemassa ”Selvityshenkilön ehdotukset lastensuojelun toimintaedellytysten ja laadun parantamiseksi” -loppuraportissa käyneet läpi rakenteellisia ja sisältöön liittyviä tehtäviä, joiden tarkoituksena on toteuttaa lapsi- ja perhelähtöisesti määritellyjä lastensuojelun tavoitteita. Loppuraportissa käsitellään muutoksia myös henkilöstöön ja johtamiseen liittyen. Kehitysehdotuksissa on keskitytty lastensuojelun järjestelmämuutoksiin. Selvityksen mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus tulee ravistelemaan sosiaalialan kenttää monin tavoin, jolloin aikaisemmin sovelletut johtamiskulttuurit ja -käytännöt eivät välttämättä ole enää käyttökelpoisia. Selvityksen mukaan johtaminen lastensuojelussa tulee olemaan lähivuosina ennen kaikkea muutoksen johtamista, jolloin on tunnistettava toimintaa ohjaavat arvot ja johdettava toimintaa niiden mukaisesti.

Lastensuojelupalveluja tuottavan organisaation toiminnalla pitää olla yhteinen perusta, jotta sen tuottama palvelu on laadukasta. Yhteinen perusta muodostuu perustehtävän, arvojen, visioiden sekä organisaation laatukriteerien kautta. Organisaation on tärkeää tunnistaa omien asiakkaidensa tarpeet, vaatimukset ja odotukset palveluiden laadusta. Organisaation vastuulla on ylläpitää toimintaa sellaisena, että tavoitteiden mukainen työskentely on mahdollista. Organisaation koko henkilöstöltä vaaditaan tarvittava osaaminen ja ammattitaito. Työskentelyyn liittyvät ydinprosessit, menettelytavat ja palvelut on tehty läpinäkyviksi ja dokumentoitu niin, että niitä voidaan arvioida ja parantaa jatkuvasti. Organisaatio tekee laadukasta työstä vasta silloin, kun koko organisaatio sitoutuu tekemään työtä yhdessä sovittujen käytäntöjen ja periaatteiden mukaisesti sekä pyrkii arvioimaan jatkuvasti palveluidensa vaikutuksia. Erityisen tärkeää laadukkaassa työssä on se, että kaikki työntekijät tahtovat työskennellä asiakkaiden parhaaksi. (Holma 2009, 34-35.)

Lastensuojelupalveluiden täytyy aina olla lainmukaisia, mutta palveluilta täytyy myös edellyttää kaikissa vaiheissa laadukkuutta. Lastensuojelujen toimintojen ja palveluiden tulee täyttää niille asetetut vaatimukset ja odotukset. Lastensuojelupalveluiden laatu perustuu asiakkaiden tarpeeseen ja lainmukaiseen toimintaan. Lastensuojeluorganisaation laadunhallinta perustuu riittävään resurssointiin, asiakasodotusten- ja tarpeiden tunnistamiseen sekä ydinprosessien läpinäkyvyyteen. Lastensuojeluorganisaation toiminta nojaa yhteiseen perustaan, joka kattaa laatutavoitteet, perustehtävät sekä visiot. (Holma 2009, 8-10.)

Lastensuojelun laatusuositukset vuodelta 2019 on tarkoitettu ohjaamaan koko lastensuojelukentällä työskenteleviä ammattilaisia, lastensuojelun kanssa tekemisissä olevia sekä lapsia, heidän perheitään ja läheisiään. Suositusten mukaista toimintaa kehitettäessä tulee ottaa huomioon, että ratkaisut ovat eettisesti kestäviä. Sitoutuminen laatusuositusten mukaisiin periaatteisiin varmistaa sen, että tukea tarjotaan oikeaan aikaan. Jokaisessa työyhteisössä tulisi tarkastella mitä ne tarkoittavat omassa työssä. Laadukas työskentely ei ole yksittäisen työntekijän, vaan laajasti johdon ja organisaation mietittävä asia. (Malja ym. 2019, 11.)

Malja ym. (2019, 14) mukaan lastensuojeluorganisaatioiden johdon tehtävänä on tukea työntekijöitä ja mahdollistaa täten laadukas työnteke. Lapsilähtöinen toiminta lähtee organisaation johdon toiminnasta käsin. Johtamisen rakenteet ja käytännöt täytyy rakentaa tukemaan lapsilähtöistä työtä. Jokaisen lastensuojelutyöntekijän tulee tiedostaa oma vastuunsa tekemästään työstä lapselle, mutta myös vastuunsa lapsen perheelle, omalle organisaatiolle sekä myös yhteiskunnalle. Petreliuksen ja Erikssonin (2018, 3-4) mukaan asiakkaiden kokemus autetuksi tulemisesta rakentuu kuitenkin koko työyhteisön ja organisaation ratkaisuksista, kyse ei ole yksittäisen työntekijän toiminnasta. Asiakastyön laatuun vaikuttavat organisaatiotason tekijät.

Organisaation näkökulmasta työntekijöiden vaihtuvuus on keskeinen lastensuojelun työskentelyn laatua heikentävä tekijä. Luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen rakentuminen asiakkaan ja työntekijän välillä vie aikaa, joten työntekijöiden vaihtuvuus vaikeuttaa tätä tehtävää. (Malja ym. 2019, 26.) Asiakkaan kannalta hyvä vuorovaikutussuhde edellyttää jatkuvuutta ja työntekijän pitkäjännitteistä ja vuorovaikutuksellista työskentelyotetta (Rousu 2007, 256).

Organisaation johdon tulee omalta osaltaan pyrkiä varmistamaan työntekijöiden pysyvyyttä luomalla sellaiset työskentely olosuhteet, jotka edesauttavat työssäjaksamista. Työhyvinvointiin kuuluvia tekijöitä ovat muun muassa koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen, rajoitettu asiakasmäärä, työn organisointi, laadukas johtaminen sekä fyysisen

työympäristön toimivuus. Työntekijän työhyvinvointia edesauttaa organisaation luomat reflektiiviset rakenteet, joissa he pääsevät käsittelemään ja pohtimaan työtä yhdessä muiden kanssa. (Malja ym. 2019, 26.) Organisaation johdon rooli on tärkeä työhyvinvoinnin kehittämisessä, heidän toimintatapansa viestittävät asian tärkeydestä. Johdon oma sitoutuminen ja innostuneisuus vaikuttavat merkittävästi siihen, miten tärkeä merkitys työhyvinvoinnilla on organisaatiossa. Työhyvinvoinnin kehittämiseen tarvitaan myös taloudellista panostusta sekä yhteistyötä työntekijöiden ja johdon välillä. (Virolainen 2012, 135.)

Organisaation johdon ja esimiesten tehtävä on huolehtia siitä, että yrityksen visio, strategiat sekä toiminta-ajatus tuodaan koko organisaation tasolle avoimeen keskusteluun. Tämä mahdollistaa kriittisenkin pohdinnan ja arvioinnin ja sen myötä myös palveluiden kehittämisen. Työntekijöillä on paljon kokemuksellista ”hiljaista” tietoa, joka tulee saada myös organisaation käyttöön paremmin. Keskustelun organisaation eri tasojen välillä tulisi olla jatkuvaa, avointa ja systemaattista. Vain tällä tavoin työntekijöiden hiljaista tietoa pystytään hyödyntämään organisaation toiminnan kehittämisessä. Tällä tavoin ei tarvitse enää puhua hiljaisesta tiedosta, koska tieto tulee jaettavaksi organisaation kaikille tasoille. (Loppela 2014, 155.)

Hyvin kehittyneen työyhteisön toiminta perustuu avoimeen dialogiin, jossa kokemuksia ja osaamista jaetaan aktiivisesti organisaation sisällä. Tällainen toiminta hyödyntää myös asiakkaita, koska näin organisaatio kykenee luomaan paremmin palvelevia toimintatapoja. Dialogisesti toimiva organisaatio osaa tunnistaa sekä hyödyntää työntekijöiden kokemusta ja erityisosaamista asiakkaiden hyväksi. Asiakas on oikeutettu tarvitsemaansa palveluun ja tätä edesauttaa organisaatiossa tehtävä tietoinen reflektiivisten rakenteiden kehittäminen. Reflektioiva ja vuorovaikutuksellinen tietoinen keskustelu johdon ja työntekijöiden välillä on olennaista laadukkaiden palveluiden kehittämisessä. (Timonen-Kallio, Yliruka & Närhi 2017, 35.)

Työelämä vaatii jatkuvaa oppimista niin yksilöltä kuin organisaatioltakin. Asiakaspalautteen merkitys on suuri yksilön ja organisaation oppimisessa. Ilman palautetta organisaation on vaikea tunnistaa mikä sen toiminnassa on hyvää ja mikä huonoa. Työn kehittymisen ja oppimisen tavoitteena on pyrkiä aina auttamaan asiakkaita heidän tarpeittensa mukaan mahdollisimman hyvin. (Sydänmaanlakka 2012, 25-26.) Organisaation oppimisessa on kyse organisaation kyvystä reflektoida omaa toimintaansa, tuottaa siitä tietoa sekä hyödyntää saatua tietoa organisaation kehittämiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation oppimisessa ei ole siis kyse pelkästään työntekijöiden oppimisesta. Nykyajan organisaatioille oppiminen on eilinehto. Jatkuvasti muuttuva ympäristö aiheuttaa sen, että jos organisaatio ei kykene oppimaan uusia asioita ja uusiutumaan, on sen toiminta

nopeasti vaakalaudalla. Nyky-yhteiskunnassa on organisaatioiden tärkeää pyrkiä ennakoimaan ja ohjailemaan muutosta parhaansa mukaan. (Kettunen 2018, 2.)

Asiakkaiden tyytyväisyys annettuihin palveluihin on usein yhteydessä heidän odotuksiinsa palveluista, siihen millaisia toimintatapoja- ja keinoja palveluntuottajalla odotetaan olevan, millaisia työntekijöitä asiakas odottaa kohtaavansa, mitä asiakas kohtaamiselta odottaa ja millaisia veloituksia asiakas palveluntuottajilla ajattelee olevan. Mikäli asiakkaan odotukset ovat vähäiset, he ovat myös palveluun tyytyväisempiä kuin silloin jos heidän odotuksensa ovat suuret ja he tarvitsevat paljon apua. (Hokkanen 2016, 123-126.) Asiakkaiden oma elämäntilanne ja asia mihin he palvelua tarvitsevat vaikuttaa myös asiakastyytyväisyyteen. Asiakas suhtautuu usein tarjottuun palveluun positiivisemmin, jos hän on suuressa hädässä ja palveluitta jääminen aiheuttaisi hänelle suuria vaikeuksia. Aina ei siis asiakastyytyväisyys välttämättä kerro siitä onko palvelu ollut hyvää vai huonoa. Se voi myös kertoa asiakkaan vaihtoehtojen vähyydestä tai hänen odotuksistaan. (Kettunen 2018,13.)

5 KEHITTÄMISMENETELMÄT

5.1 Tutkimuksellinen kehittämishanke

Tutkimuksellinen kehittämishanke tarkoittaa tutkimustoiminnan ja kehittämistoiminnan yhteyttä. Pääpaino on kehittämisessä, mutta tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa pyritään myös hyödyntämään tutkimuksellisia periaatteita. Tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa tavoitellaan aikaisempaa parempaa ja tehokkaampaan palvelua, toimintatapaa- tai menetelmää. Kehittämisen lähtökohtana voi olla toivo jostain uudesta ja paremmasta tai nykyisessä tilanteessa esiintyvät haasteet tai ongelmat, johon toivotaan muutosta. Kehittämisen kohteena voivat olla työntekijöiden työtehtävät, prosessit tai toimintamallit organisaation sisällä. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta tuottaa tietoa aidosta toimintaympäristöstä, ja toimintaa ohjaavat siis käytännön kysymykset ja ongelmat. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulmia pyritään hyödyntämään nostamalla johtopäätöksiä ja tuloksia myös ylemmälle tasolle Tarkoituksena on siis tuottaa käytäntöön soveltuva ja hyödynnettävää tietoa organisaation käyttöön. (Toikko & Rantanen 2009, 16, 22, 113.)

Jotta kehittämistyöstä voidaan puhua tieteellisenä tutkimuksena, on sen sisällettävä tutkimuksellista otetta. Kehittämistutkimus pyrkii poistamaan ongelman valittujen tekijöiden osalta, kun taas perinteinen tutkimus jää toteavalle tasolle, eikä niinkään pyri muutokseen eli ongelman poistamiseen. Organisaation toimintaa voidaan kehittää ja parantaa kehittämistutkimuksen avulla. (Kananen 2012, 19-21.) Kehittämistyön dokumentointi ja siinä käytettävät tieteelliset menetelmät tuottavat uutta ja luotettavaa tietoa. Uuden tiedon tuottaminen on yksi tieteellisen tutkimuksen kriteereistä. (Kananen 2015, 51.)

Asiakslähtöinen kehittämistoiminta perustuu ajatukseen, jossa asiakas on tärkeä toimija ja voimavara palvelujen kehittämisessä. Asiakas on oman elämänsä asiantuntija ja näin myös paras kehittämään palveluita asiakasystävällisempään suuntaan. Asiakkaiden omaa asiantuntijuutta korostava kehittäminen tuo esiin myös ajatusta asiakkaasta aktiivisena toimijana. (Toikko & Rantanen 2009, 96.) Erityisesti sosiaali- ja terveysalalla asiakkaiden aktiivinen toimijuus pitäisi nähdä voimavarana, jota pitäisi aidosti osata hyödyntää. Kehittämistoiminnan kannalta myös työntekijöiden osallistumista pidetään keskeisenä tekijänä. Asiakas- ja työntekijälähtöisen kehittämisen välinen yhteys on tärkeää nähdä, koska työntekijälähtöisen kehittämisen tavoitteena on asiakkaisiin ja palveluun liittyvän kulttuurin parantaminen. Kehitysmuotoisessa organisaatiossa vallitsee aito vuorovaikutukseen ja kohtaamiseen liittyvä toimintakulttuuri, keskinäisen kunnioituksen ilmapiiri. Lisäksi työn kehittämisen ja suunnittelun lähtökohtana on aina asiakkaan hyvinvointi. (Stenvall & Virtanen 2012, 177, 199.)

Tutkimusprosessi on suunnitelmallinen ja tavoitteellinen. Prosessiin kuuluu aiheeseen perehtymistä ja suunnitelman laadintaa sekä tutkimuksen toteutusta ja tutkimusselosteen laadintaa. Käytännössä tutkimusta on monenlaista, ja tutkimusprosesseja myös siten erilaisia, joten on olemassa erilaisia näkemyksiä siitä, miten tutkimusprosessia voidaan kuvata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2018, 14, 63-65.) Kehittämisprosessia voidaan hahmottaa horisontaalisesti etenevän prosessin sijaan vertikaalisesta suunnasta, jolloin prosessi etenee tasolta toiselle. Bikva-malli edustaa tällaista mallia, koska siinä arviointiprosessi etenee asiakkailta päättäjille eli alhaalta ylöspäin. (Toikko & Rantanen 2009, 68.)

5.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on toimintaa, jossa kerätään tietoa sanallisessa ja laadullisessa muodossa. Kvalitatiivista tutkimusta käytetään usein niissä tapauksissa, joissa pyritään tutkimaan esimerkiksi ihmisten subjektiivisia kokemuksia. Nämä kokemukset voivat liittyä esimerkiksi rakastamiseen, läheisen ihmisen kuolemaan tai muuhun tutkimuksen kohteena olevaan elämäntilanteeseen. Tutkittavan kertomukset itsestään tai vapaaehtoisten haastattelujen tuottama aineisto ovat esimerkkejä kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Tutkija ei kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyri mittamaan ilmiötä, vaan hän pyrkii ymmärtämään, tulkitsemaan, kuvaamaan ja luokittelemaan tutkimusaineistoaan. (Paavilainen 2014, 17.)

Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritetään selittämään ja kuvamaan tutkittuja ilmiöitä. Kvalitatiivista tutkimusta käytetään usein, jos ajatellaan että ilmiöiden tutkiminen esimerkiksi kysymyslomakkeella saattaa jäädä pintapuoliseksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii tulkitsemaan ja etsimään tutkimusaineistosta siihen sisältyviä syvempiä merkityksiä. (Paavilainen 2014 17.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusjoukko on usein pieni, koska tällaisen tiedon käsittely on hidasta eikä sitä voi toteuttaa tietokoneiden avulla. Tunnettuja kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston hankinnan metodeja ovat haastattelu, tarkkailu eli observointi sekä kirjallisen materiaalin käyttö. (Metsämuuronen 2003, 185.)

Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kuvaamaan oikeaa, todellista ja moninaista elämää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavaa asiaa pyritään selvittämään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, mutta kuitenkin niin että arvolähtökohdat otetaan huomioon. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei niinkään pyritä todistamaan jo olemassa olevia väittämiä. Sen sijaan pyrkimyksenä on paljastaa ja löytää tosiasioita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa perinteissä mielessä ajateltavaa objektivisuutta ei ole mahdollisuutta saavuttaa, sillä se mitä tiedetään ja tietäjä kietoutuvat saumattomasti toisiinsa. (Hirsjärvi ym. 2018, 161.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat kokonaisvaltainen tiedon hankinta. Tieto kootaan luonnollisessa, todellisissa tilanteissa, tiedon keruun instrumenttina suositetaan ihmistä, käytetään induktiivista analyysia, laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa, valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti (ei satunnaisotannalla), tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina. (Hirsjärvi ym. 2018, 164.)

5.3 Teemahaastattelu

Haastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä (Tuomi & Sarajärvi 2013, 61). Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelun etuna on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti. Myös aiheiden järjestystä on mahdollista säädellä. Haastattelussa on myös enemmän mahdollisuuksia tulkita vastauksia. Lisäksi haastattelututkimukseen suunnitellut ihmiset saadaan usein mukaan tutkimukseen. Haastattelu valitaan tutkimusmenetelmäksi usein sen takia, että halutaan saada selventäviä vastauksia ja syventää tietoa tai halutaan tutkia arkoja aiheita. Usein myös halutaan korostaa, että ihminen on nähtävä tutkimustilanteissa subjektina ja hänelle on annettava mahdollisuus tuoda esiin itseään koskevia asioita vapaasti. (Hirsjärvi ym. 2018, 204-207.)

Ongelmina haastattelulle nähdään usein aika, koska haastellun tekeminen vie enemmän aikaa kuin monet muut menetelmät. Haastattelun teko edellyttää myös huolellista suunnittelua. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 61.) Haastatteluaineisto on konteksti- ja tilannesidonnainen ja siinä on pulma, että tutkittavat saattava puhua haastattelutilanteessa toisin kuin jossain toisessa tilanteessa. Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastattelussa ihmisillä on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastateltava haluaa ikään kuin esiintyä paremmassa valossa. Lisäksi aina ihmiset eivät halua kertoa avoimesti henkilökohtaisista asioistaan. Haastattelussa on ratkaisevinta se, miten haastattelija osaa tulkita haastateltavan vastauksia kulttuuristen merkitysten ja merkitysmaailmojen valossa. (Hirsjärvi ym. 2018, 204-207.)

Kun tarkoituksena ei ole tehdä valmiiksi määriteltyjä tarkkoja kysymyksiä, voi haastattelun määrittellä avoimeksi haastatteluksi. Ajatuksena on, että haastateltavat itse tuovat haastattelussa esiin itselleen tärkeitä asioita, ja aiheet kumpuavat sitä kautta. Avoimessa haastattelussa ilmiö, josta on tarkoitus keskustella, on määritelty valmiiksi. Haastattelijalla ei kuitenkaan ole valmista haastattelulomaketta ja kysymykset ovat hyvin avoimia. Haastattelun sisällön tulee kuitenkin aina liittyä tutkimuksen tarkoitukseen. Tutkijan tehtävänä on pitää

keskustelu aiheessa, vaikka haastateltavat saavat puhua vapaasti. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 78.) Kehittämishankkeemme asiakashaastattelut toteutimme avoimina haastatteluina. Olimme etukäteen miettineet avoimia kysymyksiä (LIITE 1). Kysymyksiä käytimme haastatteluissa vaihtelevasti. Osa asiakkaista kertoi kokemuksistaan todella monipuolisesti ilman avoimia kysymyksiä ja toisten kanssa kysymyksiä käytettiin enemmän.

Aineistonkeruumuotona kehittämishankkeessamme käytimme teemahaastattelua työntekijöiden ja johdon haastatteluissa. Teemahaastattelussa haastateltava henkilö voi kertoa vapaasti omia käsityksiään tutkittavasta ilmiöstä, siten kun hän sen käsittää. Teemahaastattelun avulla saadaan tutkittavilta omakohtaista hiljaista tietoa tutkittavasta asiasta. Tällainen tieto on ainutlaatuista ja arvokasta. Ominaista teemahaastattelulle on se, että haastattelun lähtökohdista osa on jo ennalta päätetty. Tutkijalla on tästä syystä mahdollista ohjata haastattelun kulkua, mutta ei kontrolloida sen kulkua kokonaan. (Hirsjärvi ym. 2018, 20.) Teemahaastattelun kulku määräytyy ennalta valittujen teemojen ja niitä tarkentavien kysymysten avulla. Teemahaastattelun avulla on mahdollista syventää ja selventää vastauksia heti. Myös lisäkysymyksiä voidaan tarvittaessa käyttää haastattelun aikana. Teemahaastattelun etuna on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti ja ottaa aina huomioon kyseessä oleva tilanne ja vastaajat. (Puusa & Juuti 2011, 81.) Ihmisten tulkinnat ja heidän esille tuomansa merkityksensä ovat keskeisiä, ja tämä täytyy teemahaastattelussa ottaa huomioon. On tärkeää myös huomioida se, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 48.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä siksi, että haastattelun teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat. Ominaista tälle menetelmälle on, että haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon ennalta, mutta kaikkia näkökohtia ei päätetä etukäteen. Haastattelija laatii pääkohdat etukäteen haastattelua varten puolistrukturoidussa haastattelussa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47-48, 61.) Kehittämishankkeemme ennalta päätetyt osiot työntekijöiden ja johdon haastatteluissa olivat haastattelumme teemat eli aihepiirit, jotka toimivat meille haastattelua ohjaavina kiintopisteinä. Nämä teemat nousivat asiakashaastatteluissa esille tulleista asioista. Avaamme kehittämishankkeemme teemoittelu-prosessia enemmän aineiston analysointia koskevassa luvussa.

Käytäntöjä arvioitaessa käytetään usein puolistrukturoituja teemahaastatteluja, ja ne ovat hyödyllisiä usein ryhmähaastatteluissa. Ryhmähaastattelua voidaan pitää keskusteluna, jossa tavoite on vapaamuotoinen. Osallistujat kommentoivat asioita melko spontaanisti, tekevät huomioita ja tuottavat monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 46, 61.) Kehittämishankkeemme koostui ryhmä- ja yksilöhaastatteluista. Työryhmä ja johtajat sekä päättäjät haastateltiin ryhmähaastattelussa. Asiakashaastattelut

järjestettiin yksilöhaastatteluina koska lastensuojelun asiakkaat eivätkä välttämättä halua tuoda ilmi lastensuojeluasiakkuuttaan muille ennalta tuntemattomille ihmisille. Lisäksi keväällä 2020 maailmanlaajuisesti levinnyt Covid19-virus aiheutti sen, että asiakashaastattelu ei olisi ollut suositusten mukaista toteuttaa ryhmämuotoisena. Pötsösen ja Pennasen (1998, 5) mukaan tutkimuksesta saadaan monipuolisempi kuva, kun käytetään useampaa kuin yhtä tutkimusmenetelmää. Tutkimukseen saadaan tällä tavoin enemmän laajuutta ja syvyyttä.

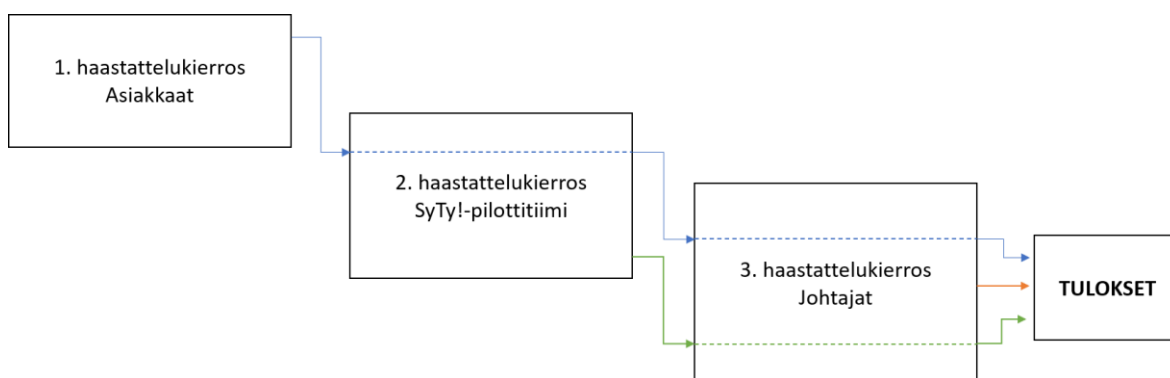
5.4 Bikva -malli

Bikva on asiakaslähtöinen arviointi- ja kehittämismenetelmä, jonka lähtökohtana ovat asiakkaiden kokemukset ja näkemykset palvelujen laadusta. Menetelmän on kehitetty Tanskassa 1990-luvun lopulla, koska ajateltiin, että on tärkeää saada asiakkaat paremmin osalliseksi toiminnan arviointiin. Sana Bikva tulee tanskan kielen sanoista ”Brygerinddragelse i Kvalitetsvurdering” eli ”asiakkaiden osallisuus laadunvarmistajana”. Suomessa Bikva-mallii on ollut käytössä vuodesta 2004 lähtien. (Högnabba 2008, 5.)

Asiakkaiden rooli Bikvassa on olla ”triggers for learning”, eli olla oppimisen aiheuttaja tai käynnistäjä. Asiakkaiden osallistamisen ajatuksena on se, että heillä on tietoa, josta on mahdollisesti hyötyä julkisen sektorin kehittämisessä. Bikvassa tiedonkeruu on kvalitatiivista ja tiedonkeruu tapahtuu yleisimmin ryhmähaastattelujen avulla. Bikvan päätavoitteena on oppiminen ja kehittyminen. Bikva-malli paneutuu syvälle asiaan ja auttaa tekemään vaihtelevia, yksityiskohtaisia ja kokonaisvaltaisia analyysejä. Näiden avulla tavoitellaan parempaa ymmärrystä siitä, miten arviointiin osallistuneet ihmiset tulkitsevat ja ymmärtävät tilanteensa. Menetelmä auttaa antamaan uusia ideoita ja näkökulmia sosiaalityön saralla. (Krogstrup 2004, 7, 10-13.)

Bikva-mallin toteutus alkaa asiakkaiden avoimella ryhmä- tai yksilöhaastattelulla, jossa kerätään heidän kokemuksiaan saamastaan palvelusta. Tavoitteena on, että asiakkaat voivat avoimesti omin sanoin kuvailla ja tulkita näkemyksiään omasta näkökulmastaan. Asiakkaiden osallistamisen taustana Bikva-mallissa on kunnioitus asiakkaan omia prioriteetteja, kiinnostuksen kohteita ja valmiuksia kohtaan. Toisessa vaiheessa asiakkaiden haastattelun tulokset viedään kenttätyöntekijöille pohdittavaksi heidän ryhmähaastatteluunsa. Tarkoituksena on, että he ensisijaisesti pohtivat omaan toimintaansa liittyviä asioita, jotka ovat nousseet esille asiakkaisten haastattelussa. Kolmannessa vaiheessa edellisten haastattelujen tulokset viedään hallintojohdon ryhmähaastatteluun pohdittavaksi. Tarkoituksena on pohtia ryhmähaastattelussa syitä asiakkaiden ja työntekijöiden palautteeseen. Viimeisessä vaiheessa asiakkaiden, kenttätyöntekijöiden ja hallintojohdon

ryhmähaastatteluista saatu palaute viedään poliittisten päättäjien ryhmähaastatteluun. Tarkoituksena on saada heiltä arvio palautteiden syistä. Haastattelut voidaan nauhoittaa tai niistä kirjoitetaan tiivistelmä. Palautteet käsitellään ja järjestetään esimerkiksi avainsanojen mukaan. Niiden perusteella tehdään haastatteluohjeet tulevia vaiheita varten. (Krogstrup 2004, 8,15, 19.) Seuraava kuvio (KUVIO 1) avaa sitä, miten Bikva-mallia toteutettiin kehittämishankkeessamme ja miten jokaisen haastattelukierroksen aineistoa käsiteltiin seuraavalla kierroksella. Lopulta kaikkien haastattelukierrosten aineistot muodostivat kehittämishankkeet tulokset.



KUVIO 1. Bikva-mallin toteutus kehittämishankkeessa

Bikva-mallin ihanteena on kaksikehäisen oppimisen ajatus, eli organisaation tulisi suhtautua avoimin mielin asiakkaiden näkökulmille. Bikva-mallissa on tärkeää, että organisaatio kykenee näkemään asiat monelta eri kannalta ja myös pystyy kyseenalaistamaan jo olemassa olevia toimintatapojaan. Menetelmän toimivuuden edellytyksenä onkin se, että organisaatio on avoin asiakkaiden näkökannoille. On selvää, että organisaatioiden kyvyt edellä mainittuihin asioihin vaihtelevat hyvinkin paljon. Tämä aiheuttaa sen, että Bikva-malli ei ole ristiriidaton. (Krogstrup 2004, 13.)

Bikvan arvioitsijan eli haastattelijan on hyvä olla henkilö, jota asiakkaat eivät tunne etukäteen. Arvioitsijan tärkein tehtävä haastatteluissa on toimia moderaattorina, joka on neutraali henkilö ja on aidosti kiinnostunut kuulemaan haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia. Moderaattorin tehtävänä on myös pitää huolen siitä, että kaikilla haastateltavilla on mahdollisuus puheenvuoroon ja että ilmapiiri pysyy asiallisena. On mahdollista, että haastattelussa asiakkaat esittävät kritiikkiä sellaista tahoja kohtaan, josta he ovat riippuvaisia. On tärkeää, että he pystyvät tekemään tämän nimettöminä. (Krogstrup 2004, 26-27.)

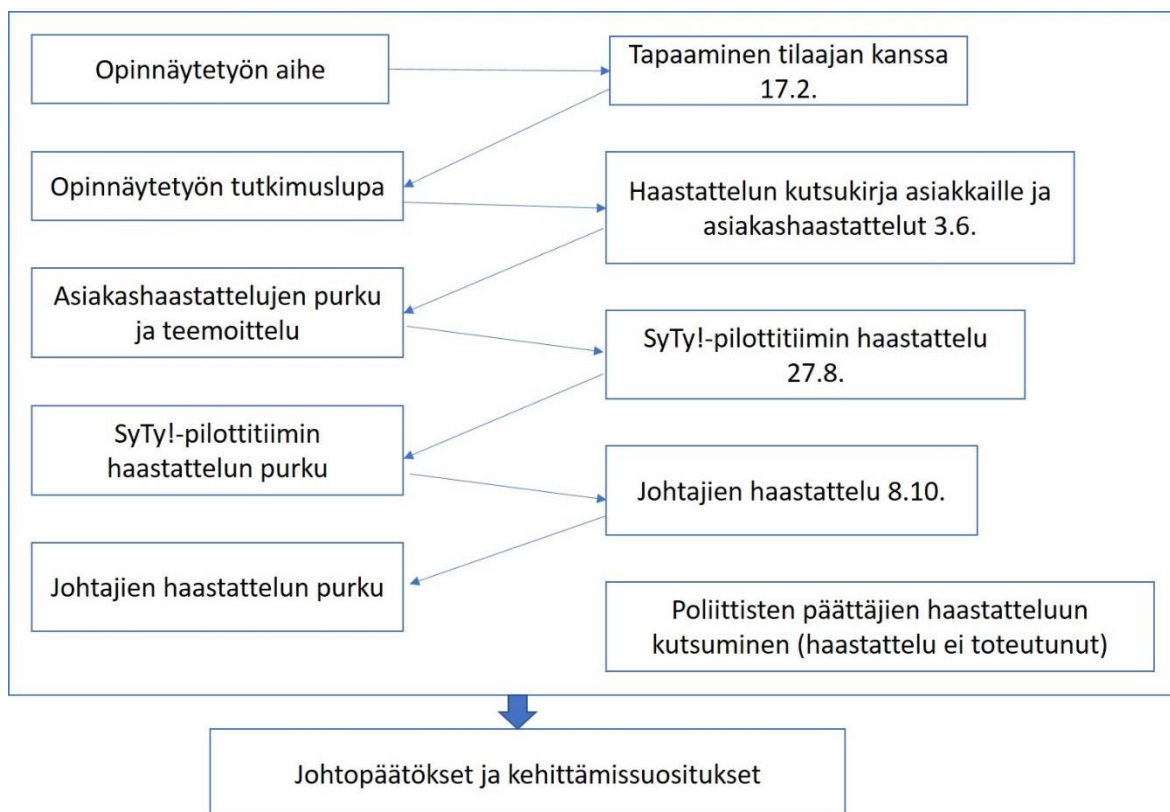
Reijosen (2011, 43) mukaan Bikvan avulla voidaan aktiivisesti lähteä tavoittelemaan parempaa asiakkaiden ja asiakasrajapinnan kuulemista. Bikvan käytön tavoitteena on pyrkiä tuottamaan asiakkaiden kautta sellaista ymmärrystä ja tietoa, jonka avulla palveluita voidaan kehittää paremmin asiakkaan tarpeita vastaaviksi. Bikva-mallin avulla palveluita kehitetään myös siten, että ne ylläpitävät yhteiskunnan hyvinvointirakenteita paremmin.

Bikvassa on alun perin määritelty tietynlainen runko, miten haastattelut etenevät. Jouduimme kuitenkin soveltamaan tätä haastattelumallia sopivammaksi omaan tutkimukseemme jo pelkästään lastensuojelun asiakkuuden luonteen, mutta myös koronan tuomien haasteiden vuoksi. Emme päässeet toteuttamaan Bikvaa alkuperäisessä muodossaan, mutta sen ytimen, asiakaslähtöisyyden, onnistuimme mielestämme säilyttämään hyvin.

6 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

6.1 Prosessin eteneminen

Olemme opinnoissamme suuntautuneet lapsi- ja perhepalveluiden kehittämiseen ja suunnituksen opintokokonaisuuteen liittyvä kiinteästi Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma (LAPE). Ammattikorkeakoulumme on aikaisemminkin tehnyt yhteistyötä Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän kanssa, ja heiltä oli tullut toive systemisen lastensuojelun arvioinnista. Oma osaamisemme ja työkokemuksemme painottuu vahvasti lastensuojeluun, joten Bikvan tekeminen systemisestä lastensuojelusta Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä oli luonteva osa muita opiskelujamme. Seuraavassa (KUVIO 2) avaamme kehittämishankkeemme etenemistä.



KUVIO 2. Kehittämishankkeen eteneminen

Opinnäytetyön aihe tuli LAB-ammattikorkeakoulun lehtorilta Raija-Hovi-Pulsalta, joka on ollut ohjaamassa opintojamme. Otimme tammikuussa 2020 yhteyttä perhesosiaalityön ja lastensuojelun tulosityksikköpäällikköön sopiaxemme ajan ensitapaamista varten. **Tilaa-**
jan tapaaminen toteutui 17.2.2020. Tapaamisessa oli mukana tulosityksikköpäällikkö ja

SyTy!-pilottitiimin johtava sosiaalityöntekijä. Kerroimme heille mikä Bikva on ja miten sen toteutus teoriassa tapahtuu. Johtava sosiaalityöntekijä arveli, että heidän asiakkaitaan voi olla vaikea motivoida ryhmähaastatteluun, koska läheskään kaikki eivät halua tuoda asiakuuttaan esiin. Asiakasperheitä SyTy!-pilottitiimillä oli pilotin aikana 37 ja PHHYKY:stä oltiin sitä mieltä, että prosentuaalisesti haastateltavien määrä tulisi olemaan suuri. Kahdelle tekijälle kymmenien yksilöhaastattelujen määrä olisi liian suuri ja opinnäytetyötä varten työn määrä kohtuuton. Sovimme tapaamisella, että pidämme auki mahdollisuuden osallistua joko ryhmähaastatteluun tai yksilöhaastatteluun, jolloin asiakas voi itse päättää mikä tuntuu sopivammalta vaihtoehdolta itselle. Emme halunneet rajata mahdollisuuksia, koska suurella todennäköisyydellä haastateltavien määrä saattaisi olla vähäinenkin. Jätimme auki vielä sen mitä teemme, jos asiakkaita ilmoittautuu useampi, koska lopputulemaa oli mahdotonta ennustaa.

Muista käytännön asioista sovimme niin, että teemme SyTy!-pilottitiimin asiakkaille kutsukirjeen haastatteluun ja SyTy!-pilottitiimi toimittaa sen asiakkaille. Sovimme, että SyTy!-pilottitiimi ottaa vastaan asiakkaiden ilmoittautumisen ja välittää asiakkaiden yhteystiedot meille, jotta voimme sopia tarkemman ajankohdan haastattelulle. Sovimme tämän toimintatavan siksi, että lastensuojeluasiakkuus ja asiakkaiden tiedot ovat salassa pidettäviä tietoja eikä työntekijät voi niitä meille luovuttaa ilman asiakkaan suostumusta. Näin ollen emme voineet itse olla asiakkaisiin suoraan yhteydessä ja pyytää heitä haastateltaviksi. Työntekijöiden kierrokselle valikoitui luonnollisesti SyTy!-pilottitiimi. Tulosityksikköpäällikkö sanoi jäävänsä miettimään johtajatasen sekä poliittisten päättäjien haastateltavien kokoonpanoa. Sovimme, että olemme yhteydessä sähköpostitse, kun saamme opinnäytetyösuunnitelman tehtyä ja tutkimusluvan PHHYKY:ltä, jotta voimme aloittaa asiakashaastattelut huhti-toukokuussa. Sovimme tuolloin, että tulosityksikköpäällikkö toimii yhdyshenkilönämme.

Tutustuimme systeemiseen toimintamalliin ja sen soveltamiseen lastensuojelussa Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen julkaisuarkistosta löytyvien raporttien ja muiden julkaisujen kautta. Kävimme myös läpi aineistoa Hacneyn mallista, josta julkaisuja on kirjoittanut muun muassa Eileen Munro ja Donald Forrester (RSW). Olemme aikaisemmissa YAMK:n opintoihin liittyvissä tehtävissä käsitelleet lastensuojelun haasteita muun muassa johtamisen, työhyvinvoinnin ja toimivan vuorovaikutuksen osalta, joiden teoriatieto liittyi opinnäytetyön aiheeseen.

Kehittämishankkeen tekemisen aikana Sanna Marinin hallitus ilmoitti, että lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmaa jatketaan painopisteenä ammatillisten rajapintojen ylittävän työn kehittäminen lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi, johon kuntien ja

kuntayhtymien oli mahdollista hakea rahoitusta syksyllä 2020. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020b.) Tämä oli merkittävää siksi, että LAPE-hanke on mittava projekti, jolla on suuret tavoitteet, mutta sen vaatii pitkäkestoista työskentelyä ja on aina hallituskohtainen, jolloin sen jatko riippuu kustakin hallituksesta.

19.3.2020 esittelimme kehittämishankesuunnitelman ammattikorkeakoulumme seminaarissa. Suunnitelma hyväksyttiin ja lähetimme sen PHHYKY:lle tutkimuslupahakemusta varten. Saimme **tutkimusluvan** viikon sisällä hakemuksen lähettämistä. Laadimme sovituslupakirjeen asiakkaille ja välitimme sen 24.3.2020 tulosyksikköpäällikölle, jotta he voivat tiimissä katsoa sen vielä läpi. Asiakashaastattelujen osalta yhteyshenkilömme vaihtui johtavaan sosiaalityöntekijään ja lopulta SyTy!-pilottitiimin sosiaalityöntekijään, jonka kanssa sovimme vielä tarkemmin asiakashaastattelujen yksityiskohdista. SyTy!-pilottitiimi katsoi kutsukirjeen läpi toukokuun lopulla, jolloin siihen tuli vielä täsmennyksiä. Asiakashaastattelut siirtyivät siis huhti-toukokuusta kesäkuun loppupuoliskolle ja työntekijöiden haastattelu touko-kesäkuulta elokuun loppuun.

Kutsukirjeet asiakkaille lähtivät toukokuun lopussa ja vastausaikaa kutsuun heillä oli 3.6.2020 asti. Vastausajan loppuun mennessä haastatteluun oli ilmoittautunut yksi vanhempi. Kävimme aiheesta keskustelua SyTy!-pilottitiimin sosiaalityöntekijän kanssa ja hän arveli, että kirjalliseen kutsuun asiakkaat jättävät helposti vastaamatta ja uskoi heidän saavan haastateltavia, kun kysyvät asiaa heiltä uudemman kerran suoraan itse. SyTy!-pilottitiimi kysyi halukkuutta haastatteluun uudelleen asiakkailta. Ilmoittautuneita oli lopulta seitsemän, jolloin toive yksilöhaastatteluista oli mahdollista toteuttaa. **Asiakkaiden haastattelut toteutettiin** 15-17.6.2020. Asiakashaastattelujen aineisto purettiin ja sen pohjalta **teemoiteltiin** seuraava haastattelukierros. Teemoiksi valikoituivat ne aiheet, jotka puhuttivat asiakkaita eniten, tai muutoin vaikuttivat merkityksellisimmiltä.

Työntekijöiden haastattelu toteutui 27.8.2020 PHHYKY:n toimistolla Lahdessa. **Johtajien ryhmähaastattelu** oli sovittu pidettäväksi 18.9.2020. Heinäkuussa meille ilmoitettiin, että johtajien haastattelu ei onnistu sovittuna ajankohtana ja se siirrettiin pidettäväksi 8.10.2020. Johtajien haastattelu toteutettiin Teams-palaverina, johon koollekutsuja oli PHHYKY:n tulosyksikköpäällikkö. Neljännen haastattelukerroksen kutsukirje lähetettiin PHHYKY:n hallituksen ja HYTE-lautakunnan sihteereille, jotka jakoivat kutsun eteenpäin. Kutsu lähetettiin 18.9.2020 ja vastausaikaa kutsuun oli 24.9.2020 asti. Muistutus kutsusta lähetettiin vielä 23.9.2020. Osallistumisilmoituksia tuli kaksi, joista toinen oli epävarma. Tämän vuoksi päätimme, ettei haastattelua järjestetä, koska osallistujamäärä on liian pieni. Lähetimme ilmoittautuneille viestin, jossa kiitimme mielenkiinnosta ja kerroimme ettei haastattelua järjestetä.

Jokaisen haastattelunkierroksen jälkeen me opinnäytetyön tekijät kävimme haastattelutilanteet läpi ja keskustelimme sen sisällöstä. Nostimme kummatkin mielestämme tärkeimpiä asioita esiin ja varmistimme, että kummankin havainnot löytyvät muistiinpanoista. Tämän jälkeen haastattelu purettiin ja kirjoitettiin puhtaaksi. Haastattelut ovat hyvin asiapitoisia etenkin työntekijöiden ja johtajien kierroksilla, joten aineistosta ei ollut tarvetta karsia. Asiakkaiden haastatteluista jätimme pois paljon sellaista perheen tilanteeseen liittyvää, jotka sisälsivät tunnistettavia tietoja eivätkä ne mielestämme liittyneet SyTy!-pilottitiimin työskentelyyn tai kokemuksiin lastensuojeluasiakkaana olemisesta. Asiakkaat kertoivat näistä oma-aloitteisesti.

Haastattelukierrosten edetessä kartutimme samalla opinnäytetyön teoriaa sen mukaan mitä haastatteluista nousi esiin. Teoreettinen viitekehys muotoutui pitkälti jo asiakashaastattelujen jälkeen, koska niistä saatu aineisto pohjusti seuraavia haastatteluja. Kun kaikki haastattelukierrokset oli saatu päätökseen, katsoimme, että teoriaosuus on linjassa haastatteluaineiston kanssa. Teoriaosuuteen etsimme lähteitä, jotka perustuvat mahdollisimman tuoreeseen tutkimustietoon ja ovat luotettavia, eli reliabiliteetti ja validiteetti toteutuivat.

Johtopäätökset ja suositukset muodostimme haastatteluaineiston pohjalta. Peilasimme haastatteluaineistoa THL:n valtakunnalliseen arviointiin systemisen lastensuojelun toimintamallin pilotoinneista (Aaltio & Isokuorti 2019a).

6.2 Aineiston keruu

Systemisen lastensuojelun asiakasperheille lähetettiin haastattelukutsu, jonka lähetti systemisen lastensuojelutiimin sosiaalityöntekijä. Osa kutsuista postitettiin ja osa annettiin systemisen tiimin toimesta henkilökohtaisesti asiakkaita tavatessa. Kutsut toimitettiin kaikille perheille, joiden lapsi tai lapset ovat olleet systemisen tiimin asiakkaina vuoden sisällä (37). Sovittuun ajankohtaan mennessä (3.6.) haastatteluun ilmoittautui yksi vanhempi. Tämän jälkeen systemisen tiimin työntekijät vielä palasivat kyselyyn asiakkaita tavatessaan ja vanhempia tutkimukseen ilmoittautui lopulta seitsemän. Systemisen tiimin sosiaalityöntekijät varmistivat vanhemmilta, sopiiko heille, että he välittävät heidän puhelinnumeronsa haastattelijoilta. Tämän jälkeen otimme yhteyttä vanhempiin ja sovimme vanhemmille sopivan haastatteluajan tekstiviestitse. Osalle vanhemmista laitettiin muistutus tekstiviesti muutaman päivän päästä ensimmäisestä viestistä ja kaikkien seitsemän vanhemman kanssa saatiin sovittua haastattelu-aika.

Tarkoituksenamme oli toteuttaa Bikva-mallin mukaisesti ryhmähaastattelu, mutta keskusteltuamme opinnäytetyön tilaajan kanssa, päädyimme tarjoamaan vaihtoehdoksi myös

yksilöhaastattelun. Tilaaja arvioi, että lastensuojelun asiakkaita on vaikea saada osallistumaan ryhmähaastatteluun, koska lastensuojelun asiakkuutta ei ole kaikille mielekästä tuoda esiin. He kokivat, että riskinä on myös se, että asiakkaat eivät ole halukkaita avaamaan kokemuksiaan systeemisestä lastensuojelusta, koska niihin liittyy hyvin henkilökohtaisia ja vaikeitakin asioita.

Asiakkaille tarjottiin vaihtoehtoisiksi haastattelun toteuttamiselle kasvotusten tapahtuva haastattelu joko PHHYKY:n tiloissa tai heidän omassa kodissaan, puhelimitse, videopuhelulla tai muulla asiakkaalle sopivalla tavalla. Valintamahdollisuuksilla oli tarkoitus madaltaa kynnystä osallistua haastatteluun. Kevään aikana koronapandemia vaikutti osaltaan koontumisiin ja oli suotavaa, että lähikontakteja ihmisten välillä vältellään, joten päädyimme lopulta puhelinhaastatteluihin kaikkien asiakkaiden osalta.

Haastattelut toteutettiin kolmena peräkkäisenä päivänä. 15.6. haastattelimme kolme vanhempaan, 16.6 yhden ja 17.6 viimeisen vanhemman. Kaksi ilmoittautuneista perui haastattelun haastattelupäivänä ja toivoi, että kysymykset laitetaan sähköpostilla. Loput haastattelut toteutuivat sovitusti.

Esittelimme haastattelun alussa itsemme; keitä olemme, mitä olemme tekemässä ja minkä vuoksi. Kerroimme lyhyesti millainen Bikva on prosessina ja mitä sillä tavoitellaan. Kerroimme, että asiakashaastattelujen pohjalta teemoitamme seuraavan kierroksen työntekijöiden haastattelun, jolloin asiakkaan ääni tulee kuuluviin ja keskustelemme niistä aiheista, jotka ovat asiakkaita puhututtaneet. Kävimme läpi, että haastattelu on hyvin vapaa-muotoinen keskustelu, jonka tavoitteena on selvittää asiakkaisen omia kokemuksia ja ajatuksia systeemisen lastensuojelun toiminnasta. Jotta asiakkaat suhtautuisivat tilanteeseen mahdollisimman rennosti, kerroimme, että haastattelun pituudella ei ole merkitystä vaan kutsussa mainittu tunnin aika on yläraja, joten haastattelu voi asiakkaasta riippuen kestää esimerkiksi vain 15 minuuttia. Kerroimme myös, että kuljetamme tarvittaessa keskustelua eteenpäin, eikä siitä tarvitse asiakkaan itsensä huolehtia.

Haastattelujen kestot olivat 20-45 minuuttia. Haastatteluja emme nauhoittaneet, vaan toinen meistä toimi haastattelijana ja toinen kirjasi tietokoneelle muistiinpanoja. Yhteensä muistiinpanoja asiakkaiden haastatteluista kertyi 21 sivua. Muistiinpanot kyseisestä haastattelusta kävimme jokaisen haastattelun lopuksi läpi haastateltavan kanssa. Haastateltavilla oli tässä vaiheessa mahdollisuus korjata asioista, mikäli heidän mielestään kirjaamisessa oli puutteita tai väärinymmärryksiä. Kaikilta vanhemmilta pyysimme kirjallisesti suostumuksen käyttää opinnäytetyössä haastattelussa esiin tulleita asioita. Edellä kuvatut yksityiskohdat ja haastattelun rakenne käytiin haastateltavan kanssa läpi ennen itse haastattelua ja varmistimme heidän suostumuksensa siihen.

Bikvan mukaisiin haastatteluihin kuuluu avointen kysymysten esittäminen, mutta varmistaksemme haastattelujen sujuvuuden ja omaksi tueksemme olimme valmistaneet avoimia kysymyksiä tarvittaessa käytettäväksi (LIITE 1). Nämä kysymykset liittyivät siihen, minkälaisia kokemuksia systeemisestä lastensuojelusta vanhemmilla on. Hyvin monet haastateltavat tuottivat paljon puhetta kokemuksistaan ja näkemyksistään, joten tarkempia kysymyksiä ei kaikkien kanssa ollut tarpeellista käyttää. Osa asiakkaista oli niukkasanaisia ja osa hyvin puheliaita, joten haastattelujen kesto vaihteli paljon. Yleisesti ottaen haastateltavat vaikuttivat avoimilta ja halukkailta haastatteluihin. Asettamamme tunnin yläraja osoittautui riittäväksi.

Työntekijöiden haastattelu pidettiin 27.8. PHHYKY:n toimistolla kasvotusten. Pidimme suositusten mukaiset turvavälit, mutta päätimme tavata työntekijät kasvotusten, koska silloinen koronatilanne näytti siltä, että se oli mahdollista. Haastatteluun osallistui koko SyTy!-pilottitiimi. Jätimme tarkoituksella tekemättä esittelykierroksen anonymiteetin vuoksi. Esittelimme itsemme sekä kerroimme opinnäytetyö prosessista, tarkoituksesta ja tavoitteista sekä missä kohtaa Bikvaa juuri siinä hetkessä olimme. Haastattelua varten olimme koonneet Bikva-mallin mukaisesti asiakashaastattelujen pohjalta alustukset jokaiselle teemalle erikseen (LIITE 2). Työntekijöiden haastattelu eteni teema kerrallaan ja teeman avauksena toimi asiakashaastatteluista kerätty aineisto, jota työntekijöitä pyydettiin kommentoimaan. Työntekijöiden haastattelussa emme käyttäneet apukysymyksiä. Olimme ajatelleet, että työntekijöiden keskuudessa puhetta asiakkaiden kokemasta syntyy hyvin ja niin kävikin. Vuoden kestänyt systeemisen lastensuojelun pilottihanke oli loppunut vasta keväällä, joten uskoimme sen jo itsessään puhututtavan, sekä kokemuksemme mukaan asiakkaiden kokemukset ja heiltä saatu palaute virittää aina keskustelua. Alustuksen jälkeen kysyimme miltä kertomamme heistä kuulosti ja mitä ajatuksia se herätti.

Olimme varanneet haastatteluun aikaa 1,5 tuntia, joka osoittautui sopivaksi ajaksi. Saimme rauhassa käydä läpi haastattelun teemat sekä aikaa jäi vielä hyvin vapaaseen keskusteluun yleisesti systeemisen mallin toimivuudesta ja sen kehittämiskohteista. Teimme jälleen jaon siitä, että toinen tekijä haastattelee ja toinen kirjoittaa muistiinpanoja. Tämän lisäksi nauhoitimme haastattelun, jotta meillä oli mahdollisuus täydentää kirjoitettuja muistiinpanoja. Hirsjärvi ym. (2018, 217) tuovat esille, että litteroinnin voi tehdä myös siten, että aineisto litteroidaan vain osittain esimerkiksi poimimalla aineistosta tutkimuksen teemojen kannalta tärkeitä asioita, ja litteroimalla ainoastaan nämä kohdat. Litteroimme työntekijöiden haastattelusta vain ne kohdat, jotka olivat merkittäviä oman kehittämishankkeemme kannalta. Muistiinpanoja haastattelusta kertyi yhteensä 16 sivua. Työntekijöiden haastattelussa tuli esiin paljon organisaation toimintaan liittyviä asioita, jotka vaikuttavat niin merkittävästi lastensuojelun systeemisen toimintamallin edistämiseen, että päätimme

ottaa asiakkaiden teemojen lisäksi johtajien haastatteluun vielä organisaation roolin teeman, joka pohjautui työntekijöiden haastattelun aineistoon.

Johtajien haastattelun (8.10.) toteutimme Teams-palaverina. Teams:lla toteutettava haastattelu oli tässä kohtaa hyvä ja käytännöllinen ratkaisu, sillä osallistujat sijaitsivat fyysisesti ympäri Päijät-Hämettä ja koronatilanne oli jälleen huonompi, joten kontakteja oli syytä välttää. Osallistujia oli alun perin ilmoittautunut kuusi PHHYKY:n johtoportaan henkilöä. Lopulta haastatteluun osallistui neljä henkilöä, joista yhtä sijaisti toinen henkilö. Haastatteluun oli varattu aikaa 1,5 tuntia. Aika ylittyi noin 10 minuutilla. Kerroimme jälleen haastattelun alussa opinnäytetyöstämme ja Bikvasta. Johtajien haastattelu eteni samaan tapaan kuin työntekijöiden haastattelu: kävimme teemat (LIITE 3) yksi kerrallaan läpi ja alustuksen pohjana oli käytetty Bikvan mukaisesti asiakkaiden sekä työntekijöiden haastatteluja. Apukysymyksiä emme olleet tähänkään haastatteluun tehneet, koska emme nähneet sitä tarpeelliseksi. Kysyimme teeman esittelyn jälkeen mitä ajatuksia alustus herätti haastateltavissa. Tätä haastattelua emme nauhoittaneet, koska osallistujia oli niin pieni määrä. Myös johtajien haastattelussa toinen meistä toimi haastattelijana ja toinen kirjasi muistiinpanoja. Saimme mielestämme kaiken oleellisen kuitenkin kirjattua ylös. Muistiinpanoja johtajien haastatteluista kertyi 8 sivua.

Poliittisten päättäjien osuudesta ei aineistoa kertynyt, koska se ei toteutunut. Tästä huolimatta koimme, että aineisto oli niin kattava, että saimme siitä koottua johtopäätöksien lisäksi kehittämissuosituksia jatkotyöskentelyä varten.

6.3 Aineiston analysointi

Aineiston analysointitapojen runsaus on laadullisen tutkimuksen rikkaus. On harvinaista käyttää vain yhtä tiettyä analyysitapaa, ja usein käytännössä erilaiset analysointitavat sekoittuvatkin toisiinsa tutkimusta analysoitaessa. Laadullisessa aineistossa analyysin on tarkoitus tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta ja sen lisäksi luoda selkeyttä asiaan ja tiivistää aineistoa sekä tuoda lisäinformaatiota. (Eskola & Suoranta 2005, 137, 162–163.)

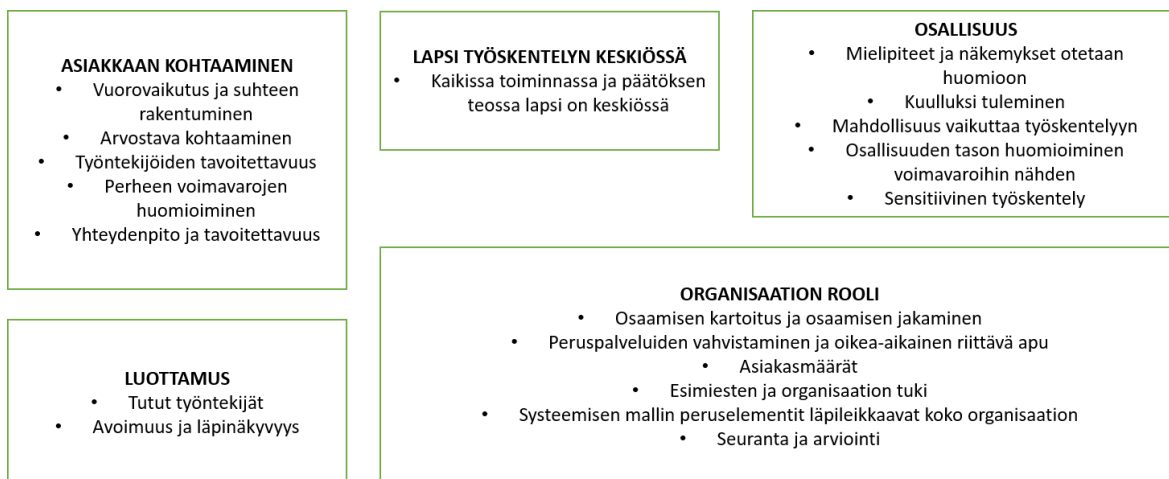
Tuomen ja Sarajärven (2013, 108) mukaan tutkimuksen aineisto kuvaa tutkimuksen kohteena olevaa asiaa. Aineiston analyysin perimmäinen ajatus on luoda selkeä ja sanallisesti looginen kuvaus tutkimuksen kohteena olevasta aineistosta. Eskolan ja Suorannan (2005, 150) mukaan aineiston analysointi tarkoittaa aineiston tiivistämistä ja siinä erotellaan tutkimuksen kannalta olennainen aines, jonka perusteella on mahdollista tehdä tulintoja aineistosta.

Haastattelujen tulosten analysoinnissa käytettiin tässä kehittämishankkeessa teemoittelua. Aineiston teemoittelu laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa aineiston pilkkomista ja

ryhmittelyä erilaisten aihepiirien mukaan. Alustavan ryhmittelyn jälkeen aineistosta etsitään varsinaisia teemoja. Tämä voidaan tehdä luomalla teemakortisto, johon aineisto pilkotaan eri aihealueittain. Ajatuksena on löytää aineistosta tiettyjä teemaa kuvaavia ajatuksia ja näkemyksiä. Teemakortistoa voidaan käyttää myös sellaisissa tilanteissa, joissa tutkija rakentaa jälkikäteen teemarungon, jota vasten aineiston analysointi toteutetaan. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2020). Eskolan ja Suorannan (2005, 178) mukaan teemoittelu on hyödyllinen analysoinnin menetelmä. Aineistosta on pyrittävä poimimaan tutkimustehtävän kannalta olennaiset asiat.

Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 151-152) mukaan tutkijan pyrkimys on aina päästä onnistuneisiin tulkintoihin haastatteluaineistoihin perustuvissa tutkimuksissa. Haastatteluaineistoa voidaan tulkinta eri näkökulmista ja monilla eri tavoin, vaikka sen sisältö olisi täysin sama. Tulkinnoista voi tulla hyvin erilaisia, riippuen siitä millaisia asioita tekstistä halutaan nostaa esille. Tutkijan on aina arvioitava tutkimusta analysoidessaan mitä puolia teemasta hänen olisi tutkittava, ja missä laajemmassa kontekstissa hän haluaa ne nähdä. Ilmiön sosiaalinen merkitys tulee esiin tulkinnallisten selvityksien perusteella.

Kehittämistyön ensimmäisen osion haastattelut jäsensimme käymällä asiakkaiden haastatteluista tehdyt muistiinpanot useasti läpi. Pyrimme löytämään niistä samankaltaisia teemoja, jotka toistuivat asiakkaiden haastatteluissa. Tämän teimme merkitsemällä aineistosta samankaltaisia asioita eri väreillä (LIITE 4). Näin muodostuivat pääteemat. Pääteemojen valinnan jälkeen kävimme vielä aineiston läpi teema kerrallaan ja keräsimme kaikki asiat, jotka kuuluivat kyseessä olevan teeman alle alateemoiksi (KUVIO 3). Asiakkaiden haastatteluissa esille nousseet teemat olivat asiakkaan kohtaaminen, luottamus, osallisuus ja lapsi keskiössä. Nämä teemat kulkivat läpi seuraavien haastattelukierrosten. Näiden teemojen lisäksi nostimme johtajien haastatteluun työntekijöiden haastattelusta yhden teemat: organisaation rooli. Työntekijöiden haastattelusta nousi niin paljon organisaation käytäntöihin ja rakenteisiin liittyviä asioita, joiden näimme olevan merkityksellisiä lastensuojelun systemisen toimintamallin kannalta, että päätimme ottaa ne omaksi pääteemaksi.



KUVIO 1. Kehittämishankkeen haastatteluista nousseet teemat

Seuraavassa luvussa avaamme haastattelumme tuloksia siten, että jokaisen teeman alla on kaikkien kolmen - asiakkaiden, työntekijöiden ja johtajien - haastattelukierrosten aineisto. Päädyimme tähän ratkaisuun, koska se tuo tekstiin kerronnallisuutta ja tekee kunkin erillisen teeman tarkastelusta mielekkäämpää sekä kokonaiskuvan hahmottamisesta helpompaa. Tällä tavalla teemat ovat mahdollista läpikäydä prosessinomaisesti ja aineiston kokoamisessa varmistetaan asiakaslähtöisyys. Kajaanin ammattikorkeakoulun (2020) mukaan teemojen sisältöä kuvaillessa, voidaan käyttää aineiston alkuperäisiä sitaatteja. Näillä sanantarkoilla lainauksilla pyritään kuvaamaan aineisto sekä valittuja teemoja. Valitsimme joitakin sitaatteja haastatteluaineistosta, jotka mielestämme toi hyvin haastateltavien näkemystä esiin kyseisestä teemasta.

7 TULOKSET

7.1 Asiakkaan kohtaaminen

Asiakashaastatteluissa työntekijöiden tapa kohdata asiakkaita nousi monesti esiin. Asiakkailla oli monenlaisia kokemuksia lastensuojelusta. Osa asiakkuuksista oli uusia ja osa oli siirtynyt muista palveluista SyTy!-pilottitiimin asiakkaiksi. Jotkut toivat esiin lukeneensa internetin keskustelupalstoilta hyvin negatiivisia kertomuksia lastensuojelun toiminnasta ja totesivat oman kokemuksen olleen aivan toisenlainen. SyTy!-pilottitiimin tapa kohdata asiakkaat sai kiitosta. Kaikki haastateltavat pitivät työntekijöitä helposti pidettävänä ja mukavina ja heidän kanssaan työskentely koettiin helpoksi. Työntekijöitä kuvattiin myös helposti lähestyttäviksi ja asiallisiksi. Osa asiakkaista sanoi tuntevensa työntekijöitä kohtaan kiitollisuutta. Kaiken kaikkiaan asiakkaat kokivat tulleen oikein kohdatuksi ja kohdelluksi.

Asiakkaat kokivat työntekijöiden tavoitettavuuden erittäin hyväksi ja sitä pidettiin tärkeänä. Eräs haastateltava kertoi saaneensa työntekijöiden lomalistan sekä nimetyn varatyöntekijän ja tämän yhteystiedot tavoitettavuuden takaamiseksi. Tämä koettiin merkitykselliseksi. Asiakaslähtöisyyttä nähtiin lisäävän koronan tuomat etäyhteyksien käyttö tapaamisissa. Sen on koettu tuovat lisää mahdollisuuksia ja vaihtelevuutta. Koronan aikana pidettiin tärkeänä, että yhteyttä on asiakkaisiin pidetty yllä.

”Meillä on ollu silleen, et jos on ollu jotain tärkeätä asiaa nii oon yrittäny soittaa. Tekstiviestillä soittopyyntö ja saman päivän aikana yhteydenotto. 24h:n sisällä saanu kiinni. Hirveen tyytyväinen oon ollut just tuohon mitä oon saanu. Kyl sieltä kalenterista on aina jotain löytyny, sellanen rako, et on voitu jutella.”

”Vaikka ei ole ollut maailman suurin hätä, niin on voinut laittaa viestiä ja siihen on nopeasti vastattu.”

”Ollut joku kontakti kuitenkin ja tuli sellanen tunne, että meistä pidetään huolta.”

”On huomioitu ihmisenä ja persoonana eikä ole työnnetty sinne massaan et minä olisin yksi monista. Inhimillistä.”

”Tottakai mulla oli ennakkoluulot. Olin erittäin yllättyny, et miten ihanasti tää on menny kaiken kaikkiaan. Et mulla ei ole mitään huonoa sanottavaa tästä kokemuksesta.”

”Työntekijät on ollu helposti lähestyttäviä. Helpottunu olo, kun on saanu apua, kun on tarvinnu.”

Työntekijät lähtivät haastattelussa pohtimaan, mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan kohtaamiseen niin, että se edesauttaa työskentelyä ja saa aikaiseksi hyviä kokemuksia. Keskustelussa tuli esiin se, että työntekijät pitivät merkittävänä asiakkaan kanssa yhdessä tekemistä, asiakkaan osallisuutta ja avoimuutta. Näiden nähtiin olevan lastensuojelun systemisen toimintamallin ydintä. Työntekijät kertovat, että asiakkaiden kanssa on myös pysähtytty ikävien kokemusten äärelle ja tutkittu mikä negatiivisesti koetussa toiminnassa ei ole ollut asiakkaiden mielestä toimivaa. Näin on saatu ”puhdistettua ilmaa” sekä viitteitä siitä, millaista työskentelyä asiakas toivoo.

Työskentelyssä on tietoisesti kiinnitetty huomiota suhteen rakentamiseen ja tämän merkittävyyttä työntekijät toivat keskustelussa esiin moneen otteeseen. Pilotin aikaisen asiakasmäärien rajaaminen 25:een sosiaalityöntekijää kohden nähtiin mahdollistaneen sen, että nimenomaan työskentelyn alkuun päästiin panostamaan ja tapaamisia oli mahdollista pitää tiheämmin. Tämä loi hyvän pohjan työskentelylle. Kasvokkain tapahtuvaan asiakastyöhön siis panostettiin. Työntekijät uskovat, että tiivis alkutyöskentely, vastavuoroinen yhteydenpito sekä työntekijöiden saavutettavuus ovat vahvistaneet asiakkaan kokemusta siitä, että hän on tullut kuulluksi sekä on osallinen omassa asiassaan.

Työskentelyn avoimuus toistui myös usein keskustelussa. Avoimuutta tuotiin työskentelyn läpinäkyvyydellä ja asiakkaiden osallistamisella. Asiakkaille kerrottiin työskentelyn tarkoituksesta ja tavoista sekä ketkä kaikki asiakkaan asioiden parissa työskentelee.

Yhdeksi konkreettiseksi asiaksi työntekijöiden keskustelussa nousi asiakkaiden palaute siitä, kuinka tärkeää on tietää milloin nimetyt työntekijät ovat lomalla, kuka sijaistaa ja miten heidät tavoittaa. Työntekijät kertoivat antaneensa asiakkaille laput, joilla oli kaikkien tiimiläisten nimet, puhelinnumerot, loma-ajat sekä asiakkaalle nimetty varahenkilö. Yhteydenpidon sujuminen ja tavoitettavuus oli varmistettu konkreettisella eleellä.

Työntekijät nostivat yhdeksi näkökulmaksi luottamukseen liittyen sen, että aina oma työntekijä ei ole saatavilla, mutta asiakkaan on mahdollista saada joku työntekijä kiinni, joka tietää hänen tilanteestaan, ottaa asiakkaan viestin vastaan ja asiakas voi luottaa siihen, että hänet on kuultu ja hänen asiaansa palataan pian. Tiimimuotoisen työskentelyn vahvuudeksi nähtiin se, että asiakas saa avun silloin kun hän sitä tarvitsee. Työntekijät kertoivat olevansa asiakkaaseen yhteydessä jopa samana päivänä tai viimeistään parin päivän päästä. Tämä on linjassa asiakkaiden kertoman kanssa. Työntekijät pohtivat sen myös

olevan asiakkaan kunnioittamista ja tällaisten rakenteiden luovan turvaa asiakkaan jopa kaoottiseen tilanteeseen.

Johtajien haastattelussa tuli ilmi, että asiakkaiden kohtaaminen ja asiakastapaamisiin käytettävä aika on noussut esiin muidenkin sote-palveluihin kuuluvien tiimien ja asiakkaiden puheissa. Haastattelussa pohdittiin sitä, että muuallakin organisaatiossa olisi tarpeellista tarkastella asiakasprosesseja sekä luoda yhteisiä toimintamalleja siitä, miten asiakkuuksia käynnistetään ja miten asiakkaisiin ollaan yhteydessä. Jos yhteydenpito ja prosessin eteenpäin vieminen jää yhden työntekijän harkinnan varaan, voivat ne vaihdella työntekijäkohtaisesti.

Johtajat pohtivat mitä tiivis alkutyöskentely tarkoittaisi muualla organisaatiossa. Pohdintaa oli siitä, miten tulkittava asia tiivis työskentely asiakkuuden alussa on ja vaatiiko se määrittelyä. Eri palvelujen kesken on erilaisia asiakasprosesseja. Onko kyse päivistä vai viikoista ja kuinka perheen ensimmäiset kohtaamiset ohjaavat työskentelyn alkua. Perheen kohtaamisen nähtiin määrittelevän paljon työskentelyä ja riskinä on aina, että tuen tarve määritellään puutteellisesti, jolloin asian korjaamiseen voi mennä paljon aikaa. Tuen tarve on syytä pyrkiä selvittämään mahdollisimman hyvin.

Työn tekemisen läpinäkyvyyden tarkastelua pidettiin tärkeänä. Sen nähtiin olevan asiakkaan kannalta merkittävää, koska sen toteutuessa luottamuksellisen suhteen luominen työntekijöihin ja muutos työ mahdollistuu. Systeemisessä toimintamallissa käytettävien hypoteesien tarkastelun nähtiin vaativan työntekijältä heittäytymistä ja asettumista ei-tietämisen -rooliin sekä kykyä ylläpitää asetelmaa. Asiakkaiden ja työntekijöiden haastatteluista esiin tulleista kokemuksista asiakkaan kohtaamisessa pidettiin juuri sellaisena asiana, jota pilottitiimillä haettiin. Pilottitiimin koettiin onnistuneen tässä hyvin.

Johtajien haastattelussa esiin nousi palvelulupaus, jonka mukaan työntekijän on vastattava asiakkaan yhteydenottoon samana tai viimeistään seuraavana päivänä joko soittaen tai tarpeen tullen viestillä. SyTy!-pilottitiimi sai kiitosta onnistuneesta palvelulupauksen noudattamisesta. Lisäksi todettiin tiimimuotoisen työskentelyn yhdeksi vahvuudeksi se, että kaikki työntekijät tietävät ainakin jotain asiakkaiden tilanteista ja pystyvät vastaamaan vähintään ensihätään. Palvelulupaus on johtajien haastattelun mukaan herättänyt työntekijöiden keskuudessa keskustelua siitä, pystytäänkö se toteuttamaan sellaisenaan. Koettiin kuitenkin, että kiiretilanteessa tekstiviestin lähettämisen tulisi onnistua. Tämä ilmaisisi asiakkaalle, että yhteydenotto on vastaanotettu ja asiaan palataan mahdollisimman pian. Asiakkaan näkökulmasta tätä pidettiin merkityksellisenä, koska jo pelkkä tieto yhteydenoton vastaanottamisesta voi helpottaa asiakkaan oloa. Kun työntekijä ei ole

tavoitettavissa, asiakkaat saattavat olla moneen muuhun paikkaan yhteydessä, jolloin ei voi olla enää varma onko asia jollakin jo hoidossa.

Lomien suunnittelu ja listaus herätti keskustelua. Oletuksena usein on, että työntekijät tekevät lomalistat esimiehiä ja sihteereitä varten. Tätä olisi hyvä ajatella uudella tavalla esimiesportaassa ja miettiä sitä enemmän asiakkaan näkökulmasta ja sen merkitystä heille. Lomien ja muiden poissaolojen kohdalla tiimivastuun nähtiin korostuvan ja lomien julkistaminen asiakkaille koettiin lisäävän läpinäkyvyyttä.

Tiimivastuun koettiin edistävän työhyvinvointia oleellisesti. Vapailta tullessaan työntekijällä ei ole odottamassa pino tekemättömiä töitä, koska hän voi luottaa siihen, että tiimin ansiosta asiakkaiden asiat aina jossain määrin etenee, vaikka vastuutyöntekijät ovatkin nimetty. Koko tiimin yhteystiedot olisi hyvä olla asiakkaalla jo alusta asti, jotta he ylipäättään tietävän ketkä kaikki tiimiin kuuluu ja heihin kaikkiin voi olla yhteydessä tarvittaessa.

7.2 Luottamus

Luottamuksen merkitys nousi selkeästi **asiakkaiden haastatteluista** esiin. Aikaisemmin koetun luottamuksen puutteen koettiin vaikuttavan ratkaisevasti siihen, miten toimivana lastensuojelun palvelut koettiin. Luottamuksen syntymistä asiakkaat pitivät tärkeänä, jotta työntekijälle kykeni puhumaan omista henkilökohtaisista asioistaan. Asiakkaat toivat esiin luottamuksen tarkoittavan itselleen myös sitä, että työntekijän vaitioloon luotetaan eikä perheen asioista puhuta ulkopuolisille tahoille.

Työntekijöiden pysyvyys ja se, että perhe työskentelee tuttujen työntekijöiden kanssa, koettiin parantavan luottamusta. Tutustumiseen koettiin menevän paljon aikaa ja työntekijän vaihtuessa taustojen läpikäyminen uudelleen koettiin raskaaksi.

Merkittävänä kokemuksena asiakkaat pitivät sitä, onko perheen samoja asioita joutunut käymään yhä uudelleen läpi eri tilanteissa tai onko niitä joutunut jostain muusta syystä toistamaan liian usein asiakkaan mielestä. Osan mielestä samojen työntekijöiden pysyvyys takasi sen, että perheen asiat olivat jo tiedossa eikä niitä tarvinnut avata yhä uudelleen.

”Lapsen kannalta perhetyö on ollut tärkeää, et siinä syntyy sellaisia luottamussuhteita. Jos vaihtuisi koko ajan nii se ei olisi hyvä. Aina kun tulee uusi työntekijä nii siihen tutustumiseen menee aika kauan.”

”On hankalaa, kun työntekijä vaihtui koko ajan. Pitkä huokaisu ja alotetaan taas alusta kertomaan näitä. Siinä jossain vaiheessa alkaa kypsyyä, että tätkö tää taas on? Musta on hyvä et ne on ne samat ihmiset.

Ei ole jääny mitään epäselvää minulle eikä ole toimittu selän takana et kaikesta on infottu ja on kysyttykin et onko ok.”

Työntekijöiden näkemyksen mukaan turvallisuutta ja luottamusta nähtiin asiakkaalle tuovan se, että hänet pidetään prosessissa mukana koko ajan. Se loi läpinäkyvyyttä sekä paransi asiakkaan kokemusta vaikuttamisen mahdollisuuksista. Luottamusta nähtiin lisäävän se, että asiakkaille kerrotaan avoimesti työryhmästä ja sen toiminnasta. Työntekijöille haluttiin ”antaa kasvot” ja luoda tuttuutta, täten myös sijaistaminen pyrittiin tekemään helpommaksi asiakkaan näkökulmasta.

Työntekijät näkivät, että mahdollisuus tiiviiseen alkutyöskentelyyn lisäsi luottamusta. Koska aikaa oli asiakkaalle paljon annettavissa, oli mahdollisuus työstää työntekijän ja asiakkaan suhdetta, tutustua sekä päästä keskustelussa syvällisemmälle tasolle. Luottamuksen ja tutustumisen nähtiin vaikuttavan myöhemmin kriisiytyneisiin tilanteisiin, jossa kyettiin etenemään hallitusti yhteistyössä, vaikka asioista olisi oltu eri mieltäkin, kun hyvä pohja yhteistyölle oli saatu rakennettua.

Johtajien haastattelussa haastateltavat totesivat asiakkaiden sanoittaneen lastensuojelun peruselementtejä, kuten luottamuksen rakentamisen tärkeyttä. He kokivat, että luottamusta ei synny, jos työntekijät menevät asiakkaan omaan kotiin heidän henkilökohtaiselle reviirilleen ”leuhkoina” ja sanottavat asiakkaat puolesta tämän tilannetta. Luottamusta ei synny, jos asiakkaan yli ja ohi puhutaan. Asiakkaat eivät joka tilanteessa ole syystä tai toisesta kykeneväisiä näkemään kokonaiskuvaa ja silloin olisi helppo hoitaa asia viranomaisena asiakkaan ohi. Luottamuksen rakentamisessa avoimuus ja läpinäkyvyys nähtiin tärkeänä. Luottamuksen menettämisen jälkeen sen takaisin saaminen koettiin olevan vaikeaa.

Haastattelussa pohdittiin sitä, miksi työntekijöiden pysyvyys liitetään luottamukseen, mutta pohdittiin myös työntekijän lähtemisen olevan joillekin asiakkaille hylkääminen, jonka he voivat kokea voimakkaastikin. Haastateltavat puhuivat asiakkuuksien ylisukupolvisuudesta, jolloin asiakkailla voi olla myös hyvin erilaiset valmiudet asettua suhteeseen, johon vaikuttavat eletty elämä ja aikaisemmat kokemukset, jolloin työntekijän vaihtuminen voi olla erityisen raskasta ja koetaan jopa henkilökohtaisena asiana. Asiakkailta todettiin olevan paljon negatiivisia kokemuksia aikaisemmasta lastensuojelun palvelusta ja asenne jo

valmiiksi huono. Toisinaan hyvä työntekijän ja asiakkaan välinen suhde saattaa sisältää myös korjaavia elementtejä. Monet lastensuojeluasiakkaiden vanhemmat ovat myös itse vaille jääneitä lapsuudessaan.

Haastateltavat toivat esiin, että henkilökunnan vaihtuvuuteen liittyvä problematiikka tunnistetaan eikä siltä ei voi aina välttyä. Vaihtuvuutta pidettiin ”kaksioppiipuisena” asiana. Joskus asiakkaalla ja työntekijällä on mahdollista aloittaa ”puhtaalta pöydältä”, jolloin näkökulma tarkastella asiakkaan asioita voi muuttua ja se voi olla hänelle eduksi. Merkittäväksi nähtiin se, että asiakkaan asioihin perehdytään ja tuodaan se asiakkaille esiin. Asiakkaiden asioihin perehtymisen nähtiin edistävän luottamusta ja asiakas näkee, että hänen aiemmin tuottamaa tietoa arvostetaan eivätkä asiakirjat vain huku muiden sekaan.

7.3 Osallisuus

Kaikki **asiakashaastateltavat** kokivat, että he ovat päässeet vaikuttamaan työskentelyyn. Osa asiakkaista mainitsi, että lapsen tai lasten erityistarpeet on osattu ottaa työskentelyssä hyvin huomioon. Vanhempien yksilölliset tarpeet oli asiakkaiden mielestä otettu vaihtelevasti huomioon. Osan haastateltavien mielestä mielipiteitä on kysytty jopa liikaa, jolloin jotkut ovat kokeneet sen kuormittavaksi. Osa asiakkaista toivoi, että työntekijät ottaisivat tilanteesta painokkaammin vastuuta ja tekisivät päätöksiä työskentelyn sisällön ja etenemisen suhteen.

”[Mielipiteitä on kuunneltu] tosi hyvin, ehkä jopa liian hyvin. Välillä me [vanhemmat] oltiin aika poikki tähän kokonaisuuteen. Kun kysymyksiä tulee koko ajan meille päin, et mitä te halutte. Sit me oltiin et hei ehdottakaa te meille päin et meillä ei raksuta.”

”Olisin kaivannu, että homma otetaan haltuun.”

Työntekijät pohtivat, että joillekin turvallisuutta voi tuoda se, että joku toinen päättää, mutta jotkut tilanteet ovat sellaisia, joissa päätöstä ei työntekijä voi tehdä vanhemman puolesta. Osallisuuden asteen arvioinnissa todettiin tarvittavan sensitiivisyyttä sekä kykyä tunnistaa asiakkaan yksilökohtaiset voimavarat ja kyvyt, jota asiakkaaseen tutustuminen helpottaa. Työntekijöillä oli kokemus siitä, että välttämättä ei aina ole suoraan havaittavissa mikä asiakkaan puheessa on niin sanottu vakavuuden taso; onko kyseessä akuutti hätä vai onko kyseessä esimerkiksi arkipäiväisempää puhetta jaksamattomuudesta. Näiden tilanteiden avaamista asiakkaan kanssa pidettiin tärkeänä. Virittäytyminen asiakkaan

tilanteeseen on mahdollisimman onnistunutta. Tämän kaltaiset tilanteet nähtiin haasteellisina sekä asiakkaan että työntekijän näkökulmasta.

Johtajien haastattelussa haastateltavat pohtivat sitä, kuinka tärkeää on, että osataan lukea asiakastilanteita. Käytäntö on osoittanut, että kaikki menetelmät ja työskentelytavat eivät sovi kaikille asiakkaille, vaikka joidenkin kanssa työskentely sujuu erityisen jouhevasti. Tällöin asiakkaan antama palaute on erityisen tärkeässä roolissa, jotta työskentely voidaan muuttaa hänelle sopivammaksi ja vastaamaan hänen tarpeitaan.

Osallisuus koettiin haastavaksi asiaksi jo sen takia, että eri ihmiset antavat sille eri merkityksiä, jolloin myös toteutustapoja on erilaisia. Työntekijän on mietittävä, miten osallisuus ratkaistaan missäkin tilanteessa. Joskus asiakkaalle voi tulla sellainen kokemus, että hänen tulisi itse ratkaista oma tilanteensa, eikä se ole tarkoituksenmukaista. Haastateltavat toivat esiin, että osallistamiseen on luotu käytäntöjä ja on olemassa paljon tutkimustietoa, että osallisuudesta on pääsääntöisesti apua ja tukea asiakkaille.

”Asiakkaan osallisuus on parhaimmillaan sitä, että osataan lukea se niin, että ei lähetä työntekijä edellä. Lähdetään asiakas edellä. Asiakasta ei voi palvella palvelu edellä ja suunnanmuutos on parhaimmillaan juuri sitä osallistamista. Että osataan muuntautua asiakkaan tarpeen mukaisesti.”

”Osa asiakkaista on sellaisia, että työntekijä sanoo ja kertoo miten asiat on. Asiakasta voi silti osallistaa. Me ihmiset ollaan erilaisia ja mikä kellekin tuo turvallisuuden tunnetta.”

7.4 Lapsi työskentelyn keskiössä

Asiakashaastateltavat kokivat, että lapsi on otettu työskentelyssä hyvin huomioon. Moni kertoi, että lapsi on varmasti tullut kuulluksi. Osa toi esille, että työskentely painottui vanhempien kanssa käytyihin keskusteluihin. Tämän nähtiin kuitenkin olevan lapsen kannalta hyödyllistä, koska vanhemman saama apu auttoi myös lasta. Eräällä asiakkaalla oli kokemuksia siitä, että lasta on ennen ”pompoteltu” paikasta toiseen ja hän koki lastensuojelun systeemisen toimintamallin pilotoinnin aikana saaneen ”kunnollista apua”, joka vastasi vanhemman mukaan perheen tarpeita.

”Lasten parasta on ajateltu koko ajan. Menty lapset edellä mikä on ollut tosi tärkeää. Sosiaalityöntekijät on käynyt jututtamassa lapsia ja kertoneet tilanteesta. Lapset on otettu tosi hyvin huomioon tässä.”

”Tosi hyvin on otettu lapsi huomioon. On ollut mukana palavereissa. On se lapsi kuultu kyllä.”

Työntekijät toivat esiin, että työskentely on aina suunniteltu perhekohtaisesti vastaamaan asetettuja tavoitteita. Riippuu täysin perheestä millä painotuksella asiakkaita tavataan; painottuuko työskentely koko perheen, vanhemman vai lapsen tapaamisiin. Tapaamisen kokoonpano saattaa muuttua työskentelyn edetessä, mikäli tarvetta sille esiintyy. Vaihtelua on paljon. Oli kokoonpano tapaamisilla mikä tahansa, pidetään aina lapsi keskiössä ja työntekijä huolehtii siitä, että lapsinäkökulma pysyy.

Työntekijät näkivät, että lapsen osallisuutta on pidettävä aktiivisesti mielessä, kun työskentely painottuu vanhempiin. Työntekijät kokivat vanhempien kanssa työskentelyssä lapsen edun olevan selvästi esillä, mutta kuitenkin pitää tietoisesti työskennellä niin, että lapsi tulee osalliseksi ja kuulluksi omassa asiassaan.

Lapsen edun sanottiin **johtajien haastattelussa** olevan sote-palveluiden vaikein sanapari. Eri palveluissa sille annetaan niin erilaisia merkityksiä ja sen toteuttamistavat ja kriteerit toteutumiseksi ovat erilaiset palvelusta riippuen. SyTy!-pilottitiimin kohdalla ajateltiin, että lapsen etu on toteutunut silloin, kun asiakas kokee lasten olleen työskentelyn keskiössä. Lapsen edun tulee ajaa kaiken ohi, myös vanhemman edun. Asioiden esiin ottaminen ja eteenpäin vieminen ei voi jäädä uhittelevan tai voimakastahtoisien vanhemman alle. SyTy!-pilottitiimissä kerrottiin olleen kokemuksia siitä, että lapsen pitäminen keskiössä auttaa myös työntekijöiden ja vanhempien välistä yhteistyötä tilanteissa, joissa ollaan eri mieltä perhettä koskevissa isoissa asioissa, kuten huostaanottoon liittyvissä asioissa. Vanhempien on helpompi tulla yhteistyöhön, kun huomio on nimenomaan lapsen edussa.

7.5 Organisaation rooli

Jokaisen haastattelukierroksen lopussa kysyimme vielä erikseen, olisiko haastateltavien mielessä jotain sellaista mitä olisi syytä pohtia systeemisen toimintamallia kehitettäessä ja onko jotain sellaista palautetta, jota he toivovat meidän vievän eteenpäin seuraavalle haastattelukierrokselle. **Haastateltavat asiakkaat** olivat lähtökohtaisesti hyvin tyytyväisiä SyTy-tiimin työskentelyyn ja antoivat positiivista palautetta myös yksittäisille työntekijöille. Moni koki saaneensa tarvitsemansa avun.

Osa asiakkaista oli sitä mieltä, että he kävivät tapaamisilla työntekijöiden kanssa samoja asioista läpi joka kerta, eivätkä kokeneet työskentelystä olleen ”konkreettista apua” tai se oli ”tasapaksua”. Osan toiveena oli, että kaikki asiat olisivat mahdollista hoitaa samassa paikassa ja palvelu olisi ”perhekohtaista”. Konkreettisella avulla tarkoitettiin esimerkiksi lapsen kanssa toimimista niin, että vanhemmalla on mahdollisuus esimerkiksi levätä ja lapsella olisi mahdollisuus saada arkeen monipuolisempaa tekemistä.

Osa asiakkaista, joilla oli kokemusta lastensuojelun asiakkuudesta jo aikaisemmin, eivät kokeneet systeemisen toimintamallin tuoneen uutta työskentelyyn. He eivät nähneen työskentelyn muuttuneen toisenlaiseksi pilottihankkeen aikana ja niin sanottua nivelkohta oli hankala hahmottaa.

”[Työskentely] auttoi meidän perhettä sillai ku kuuluukin auttaa. Mä ajattelen, että jatkaa vaan samaa mallia seuraavassa perheessä.”

”On varmaan [työskentely] ollu riittävä. Konkreettisen avun määrä on se mitä lisäisin.”

”Ei tuu mitään mieleen mitä olis kaivannu lisää. Usein tapaamisia, myös henkilökohtaisia tapaamisia. Ei voi enemmän pyytää tai toivoa.”

Työntekijät kertoivat, että pilottiin tulleet asiakkaat ovat olleet tiimille ennestään tuntemattomia. Työntekijät uskoivat, että asiakkaat eivät välttämättä heti huomaakaan ”eroa vanhaan” vaan se näkyy vasta myöhemmin. He kertoivat, että systeemisestä toimintamallista kerrotaan ensimmäisellä tapaamisella, mutta sitä ei varsinaisesti kannatella puheissa läpi työskentelyn. Osa pohti, että kaikki asiakastapaamisten ulkopuolinen työ, esimerkiksi tiimissä asiakkaiden asioiden käsittely, joka on systeemisen työskentelyn kulmakiviä, ei näy asiakkaalle. Työntekijät pohtivat sitä, että tiimin yhteistä työskentelyä voisi olla hyvä tuoda enemmän asiakkaalle esiin. Tieto siitä, että asioita ja tilanteita käsitellään osaavien ammattilaisten kesken yhteisvoimin, voi tuoda asiakkaalle lohtua vaikeassa tilanteessa ja luottamusta siihen, että hänen asiaansa halutaan edistää.

SyTy!-pilottitiimin rooli puhututti työntekijöitä siihen liittyen, että eräs asiakas oli toivonut saavansa enemmän konkreettista apua perheen tilannetta käsittelevien keskustelujen sijaan. Työntekijät nostivat esille sen, että työntekijän tulee kyetä lukemaan tilannetta ja olemaan herkkä aistimaan ilmapiiriä tapaamisen aikana pitäen samaan aikaan huolta siitä, että työskentelyn määrittely tapahtuu roolista käsin. Työskentelyssä tulee ottaa huomioon

suuremmat linjat sekä pohtia mikä on SyTy!-pilottitiimin työskentelyn tarkoitus. Jos tarve konkreettisemmalle avulle on jatkuva, esimerkiksi apu lastenhoidossa, tulee silloin miettiä mitkä ovat ne tukitoimet, joita perhe tarvitsee SyTy!-pilottitiimin ulkopuolelta.

Työntekijät ovat pitäneet systeemisen toimintamallia toimivana, erityisesti tiimimuotoisen työskentelyn takia. Tiimejä pidettiin viikoittain. Työntekijöiden kertomasta tuli esiin, että tiimissä työskentely, jossa asiakasperheiden kanssa tehtävää työskentelyä suunnitellaan ja pohditaan yhdessä, tuo varmuutta ja moniammatillisuutta työn tekemiseen. Tiimityöskentelyn nähtiin mahdollistavan sen, että asiakasperheiden asioihin sai ”kunnollisen otteen”. Asiakasperheet miellettiin jonkin verran myös koko tiimin asiakkaita, vaikka vetovastuuta kantoivat tietyt työntekijät. Työskentelymalli koettiin työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi. Uusien ja mahdollisesti vähemmän kokemusta omaavien uusien työntekijöiden perehdyttämisprosessin koettiin myös hyötyvän tiimimuotoisesta työskentelystä, jossa ammatillinen oppiminen nähtiin toimivan hyvin sekä tuen saanti mahdollistuu.

Työntekijät kertoivat saaneensa vapaat kädet työskentelyn luomiseen. Lisäksi heillä oli mahdollisuus käyttää aikaa ryhmäytymiseen, jonka on nähty kantavan pitkälle. Selkeiden rakenteiden, tietojen valintojen ja suunnitelmallisuuden merkitys nousi usein puheissa esiin. Käytännön esimerkkinä tietyllä tavalla toteutettavien tiimikokousten lisäksi nousi se, että asiakasperheiden tilanteista tehdään mind map, joka kulkee työskentelyn mukana sekä ohjaa puhetta keskittymään asiakasperheen tilanteen pohtimiseen ja työskentelyn suunniteluun sen sijaan, että tiimikokouksessa puhe kääntyisi asiakastilanteiden purkamiseen ja saisi työnohjauksellisia piirteitä. Työntekijät kokivat tärkeäksi sen, että puhe asiakkaista sekä heidän tilanteistaan oli arvostavaa. Selkeiden rakenteiden olemassaolo toi turvaa ja rauhaa muutoin hektiseen ja kaoottistenkin asioiden parissa työskentelyyn, jonka nähtiin hyödyttävän myös asiakkaita.

Työntekijöitä puhututti asiakasmäärät, jotka olivat pilotin aikana rajatut. Rajattua asiakasmäärää pidettiin yhtenä edellytyksenä laadukkaalle työlle ja tiiviille alkutyöskentelylle. Heidän mukaansa asiakasmäärän rajaaminen ei vuositasolla häviä sille, että asiakkuuksia olisi enemmän, koska rajaaminen mahdollistaa tiiviimmän työskentelyn etenkin alussa. Tämä taasen vaikuttaa siihen, että asiakkuuksia saadaan myös päättymään ja sitä kautta vapautuu tilaa uusille. Asiakkuudet päätetään sitä mukaan, kun perheen tilanne helpottuu ja asiat korjaantuvat eikä asiakkuutta pitkitetä turhaan. Asiakkuus on mahdollista avata myöhemmin uudelleen, jos tilanne sitä vaatii. Ajatuksen tasolla pyritään siihen, että lastensuojelu oli palvelu muiden joukossa, kuten esimerkiksi erikoissairaanhoido. Oikeanlaisen resursoinnin nähtiin myös mahdollistavan verkostotyön tekemisen paremmin, jolloin yhteistä suunnittelua ja toteutusta on mahdollista tehdä sen sijaan, että tapaamisen olisivat

pelkkää tiedon välittämistä ja tapahtuisi päällekkäistä työskentelyä. Tällä hetkellä tämän nähtiin toteutuvan vielä hyvin. Asiaksmäärien rajaamisen nähtiin vaikuttavan myös työhyvinvointiin.

Merkittävänä asiana keskustelussa nousi esiin esimiesten tuki ja lupa toimintamallin luomiseen. Työntekijät kokivat, että heihin on luotettu sekä heidän ammatillista osaamistaan on arvostettu. He olivat koonneet näkyville kaikkien työntekijöiden osaamisen, jotta tieto oli kaikkien saatavilla. Tämä oli koettu toimivaksi, koska siitä näki mitä osaamista kelläkin on ja kenen puoleen voi missäkin asiassa kääntyä.

Työntekijät kokivat merkitykselliseksi sen, että esimies tuntee systeemisen toimintamallin. Työhyvinvointi nähtiin tärkeänä. Siitä huolehtiminen takaa työntekijöiden pysyvyyden. Työnohjausta pidettiin työhyvinvointia edistävänä asiana. Nykyisen työskentelymallin yhdeksi vahvuudeksi työntekijät nostivat vapauden sopia tiimin kesken etäpäivistä, vapaista ja lomista. Sen koettiin tekevän työn suunnittelusta sujuvampaa.

Työntekijät nostivat esiin lopuksi sen, että organisaation tapa työskennellä säteilee asiakastyöhön. Esimiehen tavoitettavuus, luottamus työntekijöitään kohtaan, työntekijöiden oikeanlainen kohtaaminen, pysyvyydestä ja rekrytoinnista huolehtiminen, yksilöllisten tarpeiden huomioiminen esimerkiksi lomajärjestelyissä sekä työntekijöiden edun huomioon ottaminen näkyvästi työntekijän ja asiakkaan välisessä suhteessa. Haastattelun aikana koottiin näkyviin teemat, joista puhuimme ja työntekijät totesivat, että samat teemat toistuvat läpi koko systeemin organisaatiotasolta asiakassuhteisiin.

Toiveita työntekijöillä oli, että kuntapäätäjät seuraisivat työskentelyn vaikutuksia talouteen pidemmällä aikavälillä, jolloin hyöty olisi paremmin havaittavissa. He näkivät, että oikea-aikaiset ja tarpeen mukaan kohdennetut palvelut, kuten tiivis työskentely tai lyhytaikainen sijoitus, ennaltaehkäisevät pitkäaikaisia sijoituksia ja muuta lastensuojelun tarvetta, ja täten rahallista investointia jatkossa, kyseisen perheen kohdalla. Kunnan puolelle palautetta tuli siitä, että työryhmä oli esittelemässä lastensuojelun systeemisen toimintamallin pilottihanketta tilaisuudessa, johon oli ilmoittautunut tulevansa kunnan edustajia. Heitä ei kuitenkaan paikalle saapunut, vaikka kyse on näinkin mittavasta hankkeesta.

Työntekijät näkivät, että oikea-aikaisuus ja tarpeita vastaavat peruspalvelut johtaisivat maltillisempiin asiakasmääriin lastensuojelussa. Asiakkaita nähtiin 'valuvan' lastensuojeluun riittämättömien peruspalveluiden vuoksi. Erityisen haastavana asiana lastensuojelun näkökulmasta nostettiin nuorten hyvin vakava ja pitkäaikainen päihteiden käyttö sekä mielenterveydelliset ongelmat, jolloin kodin ulkopuolisen sijoituksen nähtiin olevan vaihtoehtoista enää jäljellä. Vaihtoehtoisesti pohdittiin sitä, että joidenkin asiakkaiden etu olisi ollut päätyä lastensuojelun asiakkaiksi jo huomattavasti aikaisemmin.

Muina haasteellisina asioina koettiin tiimin haavoittuvuus resursoinnin näkökulmasta, työtilat sekä asiakastietojärjestelmän joustamattomuus. Tähän mennessä tiimissä on ollut sosiaalityöntekijöitä ja perheterapeutteja kaksi, joka koettiin ongelmalliseksi. Jos toinen on pois, toisen resurssit eivät riitä paikkaamaan poissaolevaa. Tiimiin on tulossa syksyllä kolmas sosiaalityöntekijä helpottamaan tilannetta. Työtilojen haastavuus näkyi siinä, että useamman hengen huoneissa työrauhan saaminen sekä asiakaspuheluiden hoitaminen koettiin hankalaksi. Myöskään muualta tiloista ei välttämättä helposti löytynyt paikkaa asiakaspuhelujen hoitamiseen.

Johtajien haastattelussa pohdittiin, että systeemisen toimintamallin erilaisuutta saattaa olla asiakkaiden vaikea hahmottaa siksi, että työntekijät kantavat mukanaan aikaisemmin käytettyjä menetelmiä, jotka ovat osoittautuneet toimiviksi. Samalla haastateltavat puhuivat kuinka systeemisen toimintamallin tulisi näkyä koko organisaation läpileikkauksessa. Yksi haastateltavista sanoi pysähtyneensä pohtimaan, näkyvätkö haastatteluista esiin nousseet arvot ja teemat hänen omassa työssään. Mainitun läpileikkauksen tulisi sisältää myös esimiestyön eikä pelkästään palveluja. Arvostava puhe koettiin erityisen tärkeäksi sekä työntekijöiden ja asiakkaiden välillä, mutta myös läpi koko organisaation. Haastateltavat toivat esiin, että työntekijän ja asiakkaan väliseen suhteeseen peilautuu se, mitä tapahtuu työntekijän ja esimiehen välisessä suhteessa. Työntekijät kaipaavat samankaltaisia asioita esimieheltään kuin asiakkaat työntekijöiltä.

Yhtenä tärkeänä systeemisen toimintamallin käyttöönoton tavoitteena johtajat nostivat työntekijöiden hyvinvoinnin lisäämisen ja työn luonteen tuoman kaoottisuuden haltuun ottamisen. Esimiehen tuki nähtiin todella tärkeäksi ja ymmärrys siitä, mitä käytännön työ asiakkaisten kanssa on ja mitä se pitää sisällään.

”Esimiesten tuki on todella tärkeää ja ymmärrys siitä mitä se työ on ja mitä se pitää sisällään. Työntekijöillä on tunne siitä, että heitä tuetaan ja tää on hyvä juttu ja mennään tässä eteenpäin.”

Johtajille kerrottiin työntekijöiden todenneen, että kunnan päättäjiä ei saapunut paikalle, kun SyTy!-pilottitiimi oli esittelemässä pilottihanketta. Johtajan kertoivat, että PHHYKY:n hallitukselle oli mennyt tiedoksi hankkeen raportti ja keskustelu systeemisestä toimintamallista kulkee monella tasolla organisaatiossa. He totesivat, että systeemisen toimintamallin kehittämisen ja toteutuksen seuranta olisi syytä kehittää.

PHHYKY:ssä on tiedostettu, että peruspalveluiden toteutuminen on ollut vajavaista ja niihin panostetaan tällä hetkellä. Problematiikkaa on osalla asiakkaista paljon, joka ei mene aina yksin peruspalveluiden asettamien reunaehtojen kanssa. Rakenteilla on iso perhekeskus, johon kerätään peruspalvelut, kuten esimerkiksi neuvola, kuntoutuspalvelut, arjen tuen palvelut ja perheoikeudelliset palvelut. Tällä pyritään siihen, että asiakkaat saisivat riittävät ja oikea-aikaiset peruspalvelut ja sillä odotetaan olevan vaikutusta raskaisiin lastensuojelun toimiin.

Työtilojen haasteet olivat johtajien tiedossa, mutta niihin ei tässä hetkessä ole löydetty parempaa ratkaisua. Työntekijöiden kokemus tiimin haavoittuvuudesta ja perheterapeutin resursoinnin vaikutuksesta oltiin niin ikään tietoisia. Ensi vuoden talousarvio tulee vaikuttamaan resursointiin ja siihen, miten perheterapeutin työpanos on missäkin yksikössä käytettävissä. Systeeminen toimintamallin käyttöönotto on ollut perusteltua ja se on ollut vaikuttava. Systeemisen toimintamallin toteutuksella on todettu olevan kustannusvaikutuksia. Johtajat tunnistivat, että tietynlaisia haasteita toteutuksessa tietysti on, kuten perheterapeutin osallistuminen tapaamisiin ja tiimin toimintaan. Perheterapeutti koettiin oleelliseksi osaksi SyTy!-pilottitiimiä.

Johtajien haastattelussa tuli esiin, että SyTy!-pilottitiimin työskentely koettiin onnistuneeksi ja todettiin, että tiimissä on valtavasti osaamista. Omien toimintamallien innovointia pidettiin vaikuttavana ja työskentelystä oltiin erittäin iloisia. Jatkotyöskentelyä pohdittaessa nostettiin esiin osaamisen kartoitus yhtenä tärkeänä yksityiskohtana. SyTy!-pilottitiimi oli koonnut koko tiimin näkyville tiedon siitä osaamisesta, mitä tiimissä on, jolloin se on kaikkien saatavissa ja mahdollisuudet hyödyntää osaamista ovat paremmat.

Haastattelussa todettiin, että samoja elementtejä on ennenkin käytetty, mutta nyt on eriydytty niin pieniin omiin ammattiryhmiin ja profiloituminen on ollut jäykkää, että yhteistyö ja osaamisen hyödyntäminen on ollut haastavaa. Tieto osaamisesta tulisi kerätä ja sitä tulisi hyödyntää, jotta vältettäisiin turhaa asiakkaiden ohjaamista palvelusta toiseen. Johtajien mukaan välillä ohjataan myös niissä tilanteissa, joissa osaamista olisi, mutta asiakkaan avun tarve ei istu juuri sen ammattiryhmän profiiliin. Toisaalta he toivat esiin, että kaikkea ei myöskään tarvitse yhden työntekijän osata ja silloin tulee ottaa rohkeasti yhteyttä niihin, joilla osaamista löytyy.

Systeemisen toimintamallin käyttöönoton koettiin olevan organisaatiossa oikealla suunnalla. Muun organisaation osalta systeemisen toimintamallin juurruttaminen ja jalkauttaminen ovat työn alla. Syksyn mittaan työntekijöitä on käynyt koulutuksissa asian tiimoilta ja nyt on mietittävä miten heidän saa hyvin mukaan systeemisen toimintamallin eteenpäin viemiseen. Opinnäytetyöstä toivottiin myös yhtä työkalua systeemisen työotteen ajatuksen

ymmärtämiseen. Osaamisen juurruttamiseen ollaan PHHYKY:ssä tartuttu niin, että yksittäiset työntekijät eivät käy yksittäisiä koulutuksia vaan koulutuksissa käydään tiimeittäin. Näin saadaan aikaan vuorovaikutusta ja mahdollisuuksia peilata sitä mitä on opittu ja miten se toteutuu käytännössä. Yhteinen viitekehys koettiin tärkeäksi. Systeeminen toimintamalli on valtakunnallinen ja haastateltavat toivat esiin olevan ilahduttavaa, että on löydetty yhteinen viitekehys myös laajemmassa mittakaavassa.

”Asian pitää hoitua niin, että asiantuntijat tulee asiakkaan asian luo. Ei pidä mennä niin, että lähetetään limittäin ja lomittain. Tätä pitää miettiä jo palvelutarpeenarvioinnissa.”

”Pitää olla jaettu yhteinen systeeminen orientaatio. Se helpottaisi eri ammattiryhmien työskentelyä ja pystytään työskentelemään perheitten parhaaksi.”

Johtajien haastattelussa korostui rakenteellisen sosiaalityön merkitys. Sinnikkäästi sen jatkaminen ja tiedon tuottaminen koettiin tärkeäksi. Haastattelussa pohdittiin sitä, että tietoa tuotetaan paljon, mutta onko tieto järjestelmällistä ja miten sitä viedään eteenpäin. Haastattelussa koettiin, että sosiaalihuolto jää terveydenhuollon jalkoihin, jolloin tulee olla keinoja oman työn ja olemassa olevan osaamisen esiin tuomiseksi. Sosiaalialan työtä tekevät koettiin liian vaatimattomiksi siihen nähden miten merkityksellistä työtä he tekevät. Koettiin, että vaikuttavuustietoa tulee olla paljon; työtä pitää arvioida ja sosiaalihuollon työn vaikuttavuudesta tulee tuottaa faktatietoa. Ongelmana koettiin olevan se, miten tiedon saa sellaiseen muotoon, että siihen on helppo tarttua ja se on hyvin saatavilla.

”Lastensuojelun vaikuttavuustiedon hyödyntäminen tuo valtakunnallisesti laatua lastensuojeluun.”

”Kehittämistyö vie aikaa eikä iso laiva käänny hetkessä.”

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISSUOSITUKSET

Asiakkaat tyytyväisiä työskentelyyn

Tekemiimme asiakashaastatteluihin valikoituneet asiakkaat olivat lähtökohtaisesti hyvin tyytyväisiä työskentelyyn ja saamaansa apuun, joka on linjassa valtakunnallisen arvioinnin kanssa (Aaltio & Isokuortti 2019a). SyTy!-pilottitiimin asiakkaat kokivat pääosin tulleeensa kuulluksi ja autetuiksi. Asiakkaiden näkökulmasta kehittämisen tarve liittyi konkreettisen avun saantiin (lasten kanssa toiminnallinen tekeminen) ja huomion kiinnittäminen siihen, kuinka vanhempien voimavarat riittävät missäkin tilanteessa osallistumaan työskentelyn suunnitteluun.

Lyyra ym. (2020, 15) tuovat esiin SyTy!-pilottitiimin loppuraportissa, että SyTy!-pilottitiimissä on jatkuvasti arvioitu sen vaikutuksia. Raportissa nämä vaikutukset on jaoteltu inhimillisiin, taloudellisiin ja työn tekemistä koskeviin vaikutuksiin. Inhimillisistä vaikutuksista raportissa tuodaan esiin pilottitiimin asiakkaiden antama palaute siitä, että asioiden hoitaminen on sujunut, kun koko tiimi ollut tietoinen asioista ja voinut auttaa nopeastikin, eikä asioiden hoitaminen ole ollut vaan yhden työntekijän varassa. SyTy!-pilottitiimin asiakkaat ovat tuoneet esille myös sen, että tiivis työskentely on lisännyt asiakkaiden osallisuuden tunnetta ja vähentänyt epäluottamusta työntekijöihin. Asiakkaiden mielestä tiivis työskentely on lisännyt myös asiakkaiden turvallisuuden tunnetta sekä lisännyt kuulluksi tulemisen tunnetta. Työntekijöiden haastattelussa tuli selkeästi esiin se, että riittävän sensitiivisellä työotteella ja asiakkaan kuulemisella kyetään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin sekä osallistamaan heitä tavalla, jossa huomioidaan voimavarat ja perheen sen hetkinen tilanne.

Avoimuutta ja läpinäkyvyyttä

Huomiomme kiinnitti se, että asiakkaat eivät välttämättä tienneet missä yhteyksissä heidän asioitaan käsitellään tapaamisten ulkopuolella. Tämä liittyi systeemisen lastensuojelun toimintamallin hahmottamiseen. Se, mikä tekee lastensuojelun toiminnasta juuri systeemisen toimintamallin mukaista, ei ole välttämättä merkityksellistä tietoa asiakkaalle itse työskentelyn kannalta. Kuitenkin tieto siitä, missä yhteyksissä ja kenen läsnä ollessa asiakkaan ja hänen perheen asioitaan käsitellään, vahvistaa työskentelyn läpinäkyvyyden kautta luottamusta.

Systeemisellä toimintamallilla on pyritetty luomaan aiempaa parempaa yhteistyösuhdetta lastensuojeluasiakkaiden kanssa avoimen keskustelun ja toiminnan läpinäkyvyyden avulla. On selvää, että luottamuksen ja kumppanuuden puuttuessa monia haasteita ei päästä työstämään, koska vanhemmat eivät välttämättä niitä kerro eteenpäin

sosiaalityöntekijöille ja näin perheen ongelmat saattavat kasaantua. (Alfandari 2017, 1063–1065.) Systeemisen toimintamallilla on haluttu saada asiakkaalle näkyväksi moniääninen keskustelu ja se, että asiakkaan tilannetta käsitellään osana laajempaa kokonaisuutta. Tästä syystä systeemisen toimintamallin reflektiivisiä tiimikokouksia pyritään tekemään läpinäkyväksi ja asiakkaat ovat tietoisia mitä työntekijät ajattelevat. (Rooke 2012, 62.) Systeemisessä toimintamallissa työskentelyyn liittyviä kirjauksia on alettu suuntaamaan myös asiakkaille, kun aiemmin työskentelyn raportointi oli suunnattu ainoastaan työntekijöille (Fagerström 2016, 30).

Omassa haastattelussaan työntekijät pohtivat, että asiakkaille voisi puheissa tuoda enemmän esiin tiimityöskentelyä ja sitä, että asiakkaiden tilannetta käsitellään moniammatillisissa tiimikokouksissa. *Kehittämissuosituksena ehdotamme, että tiimin yhteistä työskentelyä pidetään enemmän puheissa yllä ja sitä tuodaan näkyväksi asiakkaille.* SyTy!-pilottitiimi kertoi käyvänsä työskentelyn alussa perheen kanssa läpi mitä lastensuojelun systeminen toimintamalli käytännössä tarkoittaa. Asiakkaiden tilanteet saattavat työskentelyn alkaessa olla hyvin stressaavia tai jopa kaoottisia, joten tiedon omaksuminen voi olla siinä hetkessä haasteellista. Kuitenkin tiimikokoukset ovat niin merkittävä osa työskentelyä, että se tulisi työskentelytapana tulla näkyväksi. Asiakkaista saattaa olla myös epämiellyttävää, että heidän perheensä arkaluontoiseksi koettuja asioita käydään läpi useamman ihmisen kanssa, joten mielestämme on tärkeää tuoda asiakkaalle esiin millä tavalla tiimikokoukset hyödyttävät asiakasta ja mikä niistä tekee asiakaslähtöisen tavan työstää perheen asioita, vaikka he eivät paikalla olekaan.

Eri toimijoiden selkeät roolit

Asiakkaan kokemus tuen saannista voi jäädä pirstaleiseksi, kun perheen ja lapsen tukena toimii ammattilaisia useilta eri sektoreilta. Systeemisessä verkostotyössä keskeistä on eri toimijoiden roolien ja vastuiden selkeä jako. Erityisen tärkeää on, että asiakkaat ymmärtävät lastensuojelun työskentelyn tarkoituksen sekä kaikkien verkostoon kuuluvien toimijoiden roolit. Myös organisaation kannalta on tärkeää, että perhe kokee tulleen autetuksi ja on motivoitunut muutostyöskentelyyn. (Civil, Abrahamsson, Mäki-Fossi & Miettunen 2019, 1,11, 17.) Myös asiakkaalla itsellään on rooli, josta hän kantaa vastuuta. Asiakkaan on tärkeä hahmottaa mitä hänen roolinsa pitää sisällään; mitkä ovat ne asiat, joihin hän voi vaikuttaa ja joista hänen tulee päättää.

Haastatteluissa ei tullut esiin, miten toimivaksi asiakkaat tai SyTy!-pilottitiimi kokee yhteistyön muiden toimijoiden kanssa, joten siihen emme voi tässä työssä ottaa kantaa. Sen sijaan toteamme, että kokemuksemme mukaan ei ole lainkaan harvinaista, että asiakkaalle syystä tai toisesta on tullut kokemus siitä, että hän ei koe saavansa tarvitsemaansa tukea,

vaikka eri toimijoita perheen kanssa työskentelisi runsaastikin ja tarjotun avun määrä olisi verraten runsas. *Kehittämissuosituksena ehdotamme, että eri toimijoiden rooli työskentelyssä sekä työskentelyn tarkoitus pyritään selkiyttämään asiakkaalle mahdollisimman hyvin asiakkaalle sopivalla tavalla.* Perheen tilanne voi olla hyvin haasteellinen ja moniongelmainen sekä vanhempien voimavarat vähissä, jolloin puhe eri toimijoiden rooleista ja tehtävistä ei välttämättä auta hahmottamaan kokonaistilannetta. Eri toimijoiden roolien hahmottaminen on asiakkaan motivaation, kuulluksi tulemisen sekä työskentelyn sujumuuden kannalta tärkeää. Asiakasperheiden kohdalla, joiden yhteistyöverkosto on laaja, voi auttaa konkreettinen mind map -tyylinen työskentely, jossa käydään eri tahot, asiakas mukaan lukien, läpi eri rooleineen ja vastuualueineen. Konkreettiseen tuotokseen on helpompi myös palata työskentelyn edetessä. Jos asiakkaalla ei ole tietoa tai ymmärrystä siitä, mikä on kunkin toimijan rooli suhteessa siihen, että perheen tarpeet tulee huomioiduksi, vaikuttaa se asiakkaan suhtautumiseen työskentelyä kohtaan ja sitä kautta työskentelyn vaikuttavuuteen, vähintään asiakkaan kokemuksen näkökulmasta.

Asiakasmäärien rajaaminen

Asiakasmäärien rajaaminen puhututti työntekijöitä. Heidän kokemuksensa mukaan pilotin aikainen asiakasmäärien rajaaminen mahdollisti intensiivisen alkutyöskentelyn sekä jouston muuttaa asiakkaiden tapaamista tiiviimmäksi tarpeen mukaan sekä reagoimaan yllättäviin akuutteihin tilanteisiin. Pilotin jälkeen asiakasmäärät olivat hieman kasvaneet. THL:n tutkimushankkeessa (2017-2018), jossa arviointiin kansallisesti systeemisen lastensuojelun toimintamallin pilotoitien onnistumista, tuotiin esiin, että keskeinen este sille, että työntekijät pääsisivät hyödyntämään systeemisiä työskentelytapoja, oli suuret asiakasmäärät. Työskentelyn kannalta sopivaksi asiakasmääräksi on todettu 20 asiakasta yhtä sosiaalityöntekijää kohden. Tämä ylittyi PPHYKY:n pilotoinnissa jo sen alkaessa, kuten monessa muussakin kunnassa. Jos asiakasmäärät kohoavat, on riskinä, että systeemisen toimintamallin toimintatapoja ei ole mahdollista toteuttaa kaikkien asiakkaiden kohdalla, jolloin työn laatu kärsii ja työhyvinvointi heikkenee. Raportin mukaan liian suuret asiakasmäärät vaikuttivat merkittävästi systeemisen toimintamallin keskeisimpien tavoitteiden toteutumiseen; kasvokkain tehtävä asiakastyö ja aiempaa intensiivinen työskentely eivät toteutuneet mallin mukaisesti. Koska asiakkaille ei ollut antaa tarvittavaa aikaa, työntekijöille ei jäänyt riittävästi mahdollisuuksia hyödyntää systeemisiä työskentelytapoja asiakastyössä. (Aaltio & Isokuorti 2019a, 74, 147, 159.)

Työntekijöiden mukaan intensiivisen alkutyöskentelyn takia perheen tilanne pystytään kartoittamaan paremmin ja suhde asiakkaaseen syvenyy nopeammin, ja sitä kautta työskentelyn vaikuttavuus lisääntyy. Syty!-pilottitiimi on huomannut pilotin aikaisena taloudellisena

vaikutuksena sen, että asiakkuudet ovat olleet lyhyempiä ja pilottivuoden aikana on asiakkuuksia saatu päätettyä ja uusia voitu aloittaa näin nopeammalla syklillä. Perhetyön tarpeeseen on voitu vastata omalla työllä, ja kiireellisiä sijoituksia on saatu purettua ja työskentelyä on voitu siirtää kotiin. Myös johtoportaan tunnistettiin lastensuojelun systeemisen toimintamallin kustannustehokkuus. *Kehittämissuosituksena ehdotamme, että SyTy!-pilottitiimin lastensuojelun systeemisen toimintamallin mukainen työskentely mahdollistetaan ja sen vaikuttavuutta ylläpidetään rajaamalla asiakasmääriä, jolloin se myös näkyy kustannuksissa pidemmällä aikavälillä.*

Asiakasmäärän rajaaminen on ollut lastensuojelun kohdalla valtakunnallinen puheenaihe jo 90-luvulta saakka. Työntekijöiden haastatteluissa nostettiin esiin, että peruspalveluista 'valuu' asiakkaita lastensuojeluun. Tätä ongelmaa on käsitelty jo vuoden 2013 STM:n selvitysryhmän raportissa (Kananoja ym. 2013). Lasten ja nuorten ongelmien ehkäisy, tuen oikea-aikaisuus ja varhainen tunnistaminen ovat viime vuosina olleet paljon esillä Suomessa. Näitä asioita on nostettu esiin erilaisissa toimintaohjelmissa, lainsäädännön uudistamisessa sekä myös poliittisissa keskusteluissa. Ongelmien ennaltaehkäisyn tärkeys on nähty ja tutkimuksen ovat osoittaneet, että se on taloudellista sekä myös tuloksellista. Lapsiperhepalveluissa pyritään tunnistamaan tuen tarve varhaisessa vaiheessa, sekä myös tukea pyritään ajoittamaan oikea-aikaisesti. (Perälä ym. 2014, 17, 224.)

Systemisen toimintamallin rakenteet tukevat työskentelyä

Vaikka lastensuojelussa itsessään otetaan käyttöön malli, joka on todettu monesta näkökulmasta toimivaksi, vaikuttavat muut sosiaali- ja terveyspalvelut lastensuojelun kuormittamiseen. Tästä syystä on erityisen tärkeää, että kehitystyötä jatketaan niin, että systeemisen toimintamallin työskentelytavat läpäisevät koko organisaation, jolloin palveluiden yhteensovittaminen on toimivampaa ja yksittäisten palveluiden kuormittamista saadaan vähennettyä.

Systemisessä toimintamallissa oleellista ja merkittävää on kokonaisvaltainen systeeminen näkemys myös organisaation merkityksestä tulokselliselle asiakastyölle (Flink & Aaltio 2020, 9). Organisaatiomallin avulla rakennetaan strategia, jonka tarkoituksena on systeemisen ajattelun läpäisy linjakkaasti organisaation kaikilla tasoilla. Näin ollen koko organisaation toiminta perustuu yhteisiin arvoisiin. (Fagerström 2016, 19). Vaativan tason ja erityistason palveluita tarvitaan lastensuojelussa yhä enemmän ja useammin. Systemisen toimintamallin käytännön toiminnan edellytyksenä ovat yhteinen ymmärrys systeemisestä ajattelusta sekä eri tason palveluiden integroituvat rakenteet. Systemisyyden tulee läpäistä kaikki mallin osa-alueet eli organisaatorakenteen, systeemin, strategian, yhteiset

arvot, strategian sekä työntekijät työtapoineen ja taitoineen. (Trowler & Goodman 2012, 14.)

Työntekijät kokivat tiimikokouksista olevan monenlaista hyötyä; se palveli asiakkaan kokonaisvaltaista tilanteen hahmottamista, tiimiläiset olivat tietoisia toistensa asiakkaiden tilanteista, jolloin vastuun jakaantui tiimin kesken, kollegiaalinen tuen saaminen mahdollistui paremmin, ammatillinen oppiminen lisääntyi ja tiimimallisen työskentelyn uskottiin helpottavan tulevaisuudessa uusien työntekijän perehdyttämistä. Uusitalon (2019, 120-121) väitöskirjassa tulee esille samanlaisia tuloksia; tiimityöllä ja moniammatillisilla asiantuntijaryhmillä nähtiin olevan merkitystä asiantuntijaksi kehittymisessä. Työn reflektoinnilla tiimin kesken nähtiin olevan myös iso merkitys ammatillisen oppimisen ja kehittymisen kannalta. Tiimi mahdollistaa asiakastapausten pohdinnan yhdessä ja näin voidaan oppia toisilta ja asiantuntijuus kumuloituu.

Aaltion ja Isokuortin (2019a, 12) tuovat esille systeemiset ydinelementit eli systeemisen tiimin, systeemisen asiakastyön sekä systeemisen viikkokokouksen. Nämä elementit näytetään olevan tutkimuksen valossa ne tekijät, jotka ovat systeemisen toimintamallin onnistumisen kannalta olennaisen tärkeitä. On olennaista, että näiden elementtien olemassaolosta ja toteutumisesta huolehditaan.

Työn tekemisen vaikutuksista SyTy!-pilottitiimin raportissa tuodaan esiin sen, että tiimityöskentelyssä työn jakaminen on toteutunut oikeasti. Työhyvinvointi on lisääntynyt tiimissä ja kokemus työn vaikuttavuudesta on herännyt esiin. (Lyyra ym. 2020, 15.) Samanlaisia tuloksia ovat Aaltio ja Isokuortti (2019a, 147) tuoneet esiin tiimimallisista työskentelyn ja tiimin viikoittaisten kokousten hyödyistä. Alkuperäistä Hackney'n -mallia, josta lastensuojelun systeeminen toimintamalli on kehitetty, arviointiin kahden eri työryhmän toimesta (Cross, Hubbard & Munro 2010; Forrester ym. 2013). Arviointitutkimuksissa tuli ilmi, että työntekijät kokivat innostuneisuutta ja olivat sitoutuneita työryhmän tavoitteisiin. Työ koettiin vähemmän kuormittavaksi sekä läpinäkyvämmäksi ja moniammatillisen työryhmän nähtiin palvelevan asiakkaiden tarpeita paremmin. Osaamisen jakamisen ja tiimimallisen työskentelyn kollegiaalisen tuen nähtiin vähentävän työn kuormitusta. (Cross ym. 2010, 12-15.) Nämä arviointitutkimuksissa saadut tulokset ovat samansuuntaisia, kuin omat haastattelutuloksemme PHHYKY:n lastensuojelun systeemisen toimintamallin pilotoinnista toivat esille. Suurin osa kyselyyn vastanneista olivat kokeneet saaneensa viikkokokousten reflektiivisistä keskusteluista kaipaamaansa tukea sekä työkuorman jaksamisen osalta että suunnitelmalliseen työhön ja konkreettisia keinoja asiakastyön eteenpäin viemiseen. *Täten kehittämissuosituksena ehdotamme, että systeemisen toimintamallin*

toteutusta kehitettäessä muissa yksiköissä, pidetään kiinni rakenteista, jotka tukevat systeemisen toimintamallin mukaista työskentelyä.

Osaamisen kartoitus ja työskentelyolosuhteet

Hyvänä käytäntönä työntekijöiden ja johtajien haastatteluissa nousi esiin työntekijöiden osaamisen kartoitus, joka oli konkreettisesti nostettu koko tiimin nähtäville, jotta tiimiläisten on helpompi hyödyntää toistensa jo olemassa olevaa osaamista. Osaamisen jakaminen kuuluu olennaisena osana systeemisen toimintamallin mukaiseen työskentelyyn, joten *kehittämissuosituksena ehdotamme, että tätä hyväksi havaittua osaamisen kartoituksen käytäntöä toteutetaan myös muissa tiimeissä.*

Aaltion ja Isokuortin (2019a, 159) mukaan, että asiakasmäärien rajaamisen lisäksi organisaation tulisi puuttua asiakastyön tekemistä häiritseviin ongelmakohtiin sekä käytäntöihin, jotka eivät ole tarkoituksenmukaisia. He näkevät, että työympäristöä on tärkeä muokata kokonaisuudessaan sellaiseksi, että työntekijöillä on parhaat mahdollisuudet toteuttaa systeemistä toimintamallia. Tekemässämme työntekijöiden haastattelussa tuli esiin, että he kokivat käytössä olevan asiakastietojärjestelmän liian kankeaksi ja joustamattomaksi systeemisen toimintamallin käyttötarkoituksiin. Tämän lisäksi työskentelytilat olivat osittain haasteelliset, koska työntekijöiden kesken jaetuissa työhuoneissa ei ollut mahdollisuutta hoitaa asiakaspuheluita taaten samaan aikaan työrauhan muille työntekijöille. Lahtinen ym. (2017, 16–17) mukaan oleellista systeemisessä toimintamallissa on, että suora ja kohtaava vuorovaikutustyö lapsen ja hänen läheisverkostonsa priorisoidaan työskentelyn tärkeimmäksi asiaksi. Luottamuksellinen suhde työntekijän ja asiakasperheen välillä ei synny ilman tämän edellytyksen täyttymistä. *Kehittämissuosituksena ehdotamme, että työskentelyolosuhteet sekä käytettävissä oleva asiakasjärjestelmä ovat sellaiset, jotka tukevan lastensuojelun systeemistä toimintamallia ja Syty!-pilottitiimin työskentelyä.*

Lasten ääni kuuluviin

Tämän kehittämishankkeen tiimoilta tehdyissä haastatteluissa ei tullut varsinaisesti SyTy!-pilottitiimin lapsiasiakkaiden näkemystä esiin. Haastateltavana olleet aikuiset pohtivat omia kokemuksiaan palvelusta ja kertoivat lasten äänen tulleen kuuluviin työskentelyssä. Jaakolan (2020, 138) mukaan lapsen osallisuus ei voi toteutua vanhemmuuden kautta, koska lapsen osallisuudessa on kyse hänen oikeudestaan ihmisarvonsa kunnioittamiseen. Tämä tapahtuu tavoittamalla lapsen kokemuksellista tietoa hänen omasta elämästään, ihmissuhteistaan, tunteistaan sekä arjestaan.

SyTy-tiimin laatimassaan pilotoinnin loppuraportissa ei eritelty aikuisten ja lasten palautteita toiminnasta. SyTy-tiimin haastattelussa työntekijät totesivat, että lapsia on tavattu ja

riippuu aina työskentelyn tavoitteista, millaiseksi se muodostuu ja ketä tapaamisella on mukana. He toivat esiin, että työskentelyn keskiössä on lapsi ja hänen hyvinvointinsa ja haastateltavina olleet asiakkaat kokivat näin myös olleen. Pohdimme opinnäytetyön tekemisen aikana, miten lasten näkemystä olisi saanut suoraan heiltä itseltään, ilman aikuisten tulkintaa, jotta sitä olisi voitu hyödyntää asiakaslähtöisen toiminnan edistämiseksi. Haastattelut jättivät myös avoimeksi sen, kuinka lapsi tulee käytännössä kuulluksi työskentelyn aikana.

Lapsen etu on ensisijainen asia systeemissä toimintamallissa, kaikki toiminta perustuu sille. Lapsi ja hänen tarpeensa tulee aina nostaa keskiöön, vaikka systeemisydessä perhe onkin asiakkuuden ydinyksikkö. Toiminnan lähtökohtana on lapsen tilanne, sekä hänen tarpeensa ja lasta autetaan aina siinä ainutlaatuisessa ympäristössä, jossa he elävät. Systeeminen työ on siis lapsilähtöistä ja kontekstisidonnaista. Systeemisessä työssä on aina pidettävä huoli siitä, että lapsen ääni tulee esiin ja se myös kuullaan. Lapsen omaa osallisuutta tulee aina pyrkiä vahvistamaan. Kun systeemissä toimintamallissa työn vaikuttavuutta ja muutosta arvioidaan, se pitää tehdä ensisijaisesti sen perusteella, miten tilanne on lapsen kohdalla konkreettisesti muuttunut. On myös arvioitava, tapahtuuko esimerkiksi vanhempien toiminnassa myönteistä, lapsen kehitystä tukevaa muutosta. (Lahtinen ym. 2017, 17.) *Jatkotyöskentelyä ajatellen ehdotamme kehittämissuosituksena, että lapsen kokemukset ja näkemykset lastensuojelun palveluista tulevat konkreettisemmin esiin, jotta systeemisen toimintamallin arviointi on kattavaa.*

Kriteerit arvioinnin tukena

Arviointi on tärkeä osa työskentelyä ja sen vaikuttavuuden esiin tuomista. Työntekijöiden haastattelussa tuli hyvin esille se, että rakenteet ja systeemisyys ovat ensisijaisen tärkeitä elementtejä lastensuojelun työtä tehdessä. Jaakola (2020,141) tuo esiin, että lastensuojelun tulisi myös organisaationa mahdollistaa hyvä ja ammatillinen työote kaikessa toiminnassa. Työorganisaatiolla on suuri rooli siinä, että työntekijöillä on edellytyksiä kehittyä. Kehittyminen vaatii organisaatiolta sitä, että he rohkaisevat työntekijöitään oppimaan ja ajattelemaan. Työntekijöiden kokemusten mukaan lastensuojelun onnistumiseen vaikuttavia organisaatiotason tekijöitä ovat työssä viihtyminen sekä arviointia tukeva ja kannustava työnantajaorganisaatio.

Johtajien haastattelussa tuli esiin, että systeemisen toimintamallin kehittämisen ja toteutuksen seuranta olisi syytä kehittää ja tietoa vaikuttavuudesta olisi erityisen tärkeä saada. Munro (2019, 128) esittää, arviointiin vaaditaan kehittynyt asiantuntijuus, joka voidaan saavuttaa organisaatioiden ja työnyhteisöjen uudistuspyrkimysten kautta.

Lastensuojeluorganisaatioiden on vahvistettava rakenteita, jotka mahdollistavat arviointien tekemistä.

Lahtinen ym. (2017, 30) ovat esittäneet systeemisen toimintamallin onnistumisen kriteereitä tai mallin implementoinnin mahdollisia mittareita. Systeemisen toimintamallin implementoinnissa tärkeitä tekijöitä ovat:

”1.Lastensuojelun toimintakulttuuri on muuttunut kokonaisvaltaisesti

2.Systeeminen toimintaorientaatio on omaksuttu kaikilla organisaation tasoilla

3.Lastensuojelun asiakkaina oleva lapset ja heidän perheensä kokevat tulleen autetuiksi ja osallisiksi aiempaa enemmän

4.Lastensuojelun työntekijöiden työajasta suurin osa on asiakkaita kohtaavaa ihmissuhdetyötä

5.Työntekijöiden työssä viihtyminen on parantunut ja työntekijät kokevat työnsä mielekkäämmäksi kuin ennen kokeilun alkamista. Työntekijöiden vaihtuvuus sekä sairauspoissaolot vähentyneet

6.Lastensuojelun kustannukset erityisesti sijaishuollossa ovat laskeneet. Lastensuojelun asiakkaiden määrä on vähentynyt, suunnitelmallisesti päättyneiden asiakkuuksien määrä on lisääntynyt ja niiden kesto on lyhentynyt intensiivisen työotteen ansiosta.”

Kehittämissuosituksena ehdotamme, että systeemisen toimintamallin toimintaa ja sen käyttöönottoa arvioidaan systemaattisesti esimerkiksi edellä mainittujen kriteerien avulla. Asiakaspalautte on erityisen tärkeää arviointia tehdessä, kun kyse on asiakaslähtöisestä toimintamallista.

Seuraavassa kuviossa (KUVIO 4) olemme vielä koonneet kehittämissuosituksen, joita olemme tässä luvussa käyneet läpi. Kehittämissuosituksen on jaettu kolmeen tasoon; asiakasrajapinta, tiimi sekä johtaminen ja organisaatio. Asiakasrajapintaan on kirjattu ne asiat, joiden työstämisen näemme tapahtuvan asiakkaiden kanssa. Ne ovat hyvin konkreettisia asioita. Tiimin tasolla olevat kehitysehdotukset liittyvät sellaisiin asioihin, joita voi toteuttaa tiimin sisällä ja joiden toteutuksesta tiimin on mahdollista ottaa vastuuta. Johtamisen ja organisaation tasolla olevat kehitysehdotukset liittyvät laajempiin kokonaisuuksiin, joihin vaikutetaan organisaation ylemmillä tahoilla erilaisin linjauksin ja päätöksenteolla. Osa niistä on hyvin monitahoisia ja hankalia asioita ratkottavaksi, mutta sellaisia, joihin juuri systeemillä toimintamallilla pyritään saamaan ratkaisuja.

KEHITTÄMISSUOSITUKSET	
Asiakasrajapinnassa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Osallisuuden tason tulisi vastata asiakkaan toimintakykyä ja voimavaroja ➤ Tiimin työskentelyä läpinäkyväksi asiakkaalle ➤ Eri toimijoiden roolien selkiyttäminen ➤ Työskentelyn alussa annetaan asiakkaille lista tiimin jäsenistä ja heidän yhteystiedoistaan sekä lomajoistaan
Tiimin tasolla	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Intensiivisen aloituksen mahdollistaminen jatkossakin ➤ Työn systemaattinen arviointi yhdessä sovittujen kriteerien avulla ➤ Osaamisen kartoitus ja sen näkyväksi tuominen koko tiimille ➤ Asiakaspalutteen systemaattinen kerääminen ➤ Lasten kokemukset ja näkemykset konkreettisesti esiin
Johtamisen ja organisaation tasolla	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asiakasmäärien pysyminen kohtuullisena ➤ Peruspalvelujen vahvistaminen ➤ Oikea-aikaisen avun saamisen varmistaminen ➤ Asiakaspalvelujärjestelmä systemistä toimintamallia tukevammaksi ➤ Systemisen toimintamallin toteutumisen ja vaikuttavuuden arviointi systemaattisesti

KUVIO 4. Kehittämishankkeen kehittämissuosituksat

9 POHDINTA

9.1 Tutkimuksellisen kehittämishankkeen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksessa mukana olevien ihmisten kohtelu vaatii aina eettistä harkintaa. Osallistumisen on oltava vapaaehtoista ja tutkimushenkilöitä on kohdeltava asiallisesti. Heidän on myös saatava halutessaan keskeyttää osallistumisensa tutkimukseen. Ennen tutkimuksen alkua on selvitettävä yleisellä tasolla, millaisesta tutkimuksesta on kyse. Kaiken tutkimukseen kerätyn tiedon luottamuksellisuus on hyvin tärkeää. Osallistujien anonymiteetti on joissain tutkimuksessa tärkeää, tällöin edes tutkimuksen tekijät eivät voi yhdistää keräämäänsä tietoa mihinkään tiettyyn henkilöön. (Paavilainen 2014, 29, 31.)

Ennen haastattelua kerroimme mitä tarkoitusta varten haastattelu oli järjestetty ja mihin haastattelijan antamia tietoja oli tarkoitus käyttää. Haastateltavan oli mahdollista keskeyttää haastattelu ja kieltää käyttämästä haastattelun muistiinpanoja opinnäytetyötä varten. Haastateltaville heistä tehdyt muistiinpanot olivat haastateltavan tarkistettavissa, mikäli hän toivoi niin. Kukaan haastateltavista ei pyytänyt saavansa tarkistaa muistiinpanoja, mutta asiakkaisen kohdalla käytiin läpi yhteenveto muistiinpanoista ja varmistettiin, että heidän puheensa oli tulkittu oikein.

Eettisesti ajatellen haastattelijan on oltava ystävällinen, asiallinen ja neutraali kaikille haastateltaville ja kohdeltava heitä kaikkia samalla tavalla. Hänen on aluksi esittäydyttävä ja kerrottava mistä tutkimuksessa on kyse ja kauanko haastattelu suunnilleen kestää. Haastattelija ei saa pyrkiä ohjailemaan vastauksia mihinkään tiettyyn suuntaan, esimerkiksi reagoimalla paheksuvasti ja hyväksyvästi vastauksiin sanoin tai ilmein. Haastattelun on edettävä rauhallisesti ja haastateltavalla täytyy olla tarpeeksi aikaa miettiä vastauksiinsa. Jotta tutkimusaineisto säilyy myöhempää käsittelyä varten sen voi nauhoittaa, tähän täytyy pyytää suostumus haastateltavalta. (Paavilainen 2014, 38.) Asiakkaiden yksilöhaastatteluissa teimme kirjattuja muistiinpanoja ja työntekijöiden ryhmähaastattelussa nauhoitimme haastattelun. Jos ryhmästä olisi yksikin ilmaissut, että nauhoitus ei sovi, emme olisi nauhoittaneet haastattelua. Tällöin voi jokin merkittäväkin tieto mennä ohi, mutta katsoimme, että haastateltavien toiveiden kunnioittaminen on eettisesti merkityksellisempää. Saimme haastateltavilta luvan nauhoittaa työntekijöiden ryhmähaastattelun.

Kun haastateltavana oli lastensuojelun asiakkaita, oli otettava huomioon salassapitovelvollisuus. Meitä opinnäytetyön tekijöitä koskee sama salassapitovelvollisuus kuin PHHYKY:n työntekijöitä. Salassapitovelvoitteen mukaan asiakirjaa tai sen kopiota ei saa näyttää, luovuttaa tai muulla tavalla antaa sivulliselle nähtäväksi tai käytettäväksi. Vaitiolovelvollisuus koskee kaikkia muita tiedon luovuttamistapoja sekä tallentamatonta tietoa.

Tietoja ei saa käyttää omaksi tai toisen hyödyksi, eikä toisen vahingoksi. (Laki sosiaali-
huollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000 14§, 15§)

Haastattelukutsun lähettäminen asiakkaille tapahtui SyTy!-pilottitiimin välityksellä, jolloin
meille ei luovutettu asiakkaiden tietoja. Asiakkaat ilmoittivat halukkuutensa osallistua
haastatteluun SyTy!-pilottitiimin jäsenelle, jolloin heiltä kysyttiin lupa luovuttaa yhteydet
meille, jotta voimme olla yhteydessä haastatteluajankohdasta. Jokainen haastatteluun
osallistuja antoi luvan yhteystietojen luovuttamiseen. Esittelimme itsemme puhelun alussa
ja annoimme asiakkaille mahdollisuuden pysyä nimettöminä. Jos he esittäytyivät, nimeä ei
kirjoitettu muistiinpanoihin. Yhteydenpidon jälkeen puhelinnumerot poistettiin.

Asiakashaastatteluista tehtyjä muistiinpanoista huolehdittiin salassapitovelvoitteen mukai-
sesti. Muistiinpanot säilytettiin asianmukaisesti ja hävitettiin, kun opinnäytetyö valmistui
eikä niillä ollut enää käyttöä sen osalta. Opinnäytetyöhön ei tullut mitään tietoja, joista
haastateltavat olisivat olleet tunnistettavissa. Halutessaan haastateltavilla oli mahdollisuus
tarkastaa opinnäytetyö ennen sen julkaisua varmistuakseen siitä, että heitä koskevia tun-
nistetietoja ei siinä esitetä. Se mitä haastatteluissa tuli ilmi, oli vain opinnäytetyötä varten.
Olemme vaitiolovelvollisia haastattelujen yksityiskohtaisesta sisällöstä myös opinnäytetyö-
prosessin jälkeen. Katsomme, että eettisyys toteutui kaikkienensa opinnäytetyöprosessissa
hyvin.

9.2 Tutkimuksellisen kehittämishankkeen arviointi

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että tutkijat noudattavat tiedeyhteisönsä tunnusta-
mia toimintatapoja eli rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tu-
lostien tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa.
Hyvään käytäntöön kuuluu myös muiden tutkijoiden työn ja saavutuksien huomioon otta-
minen asianmukaisesti, oikeaoppinen viittaaminen sekä tutkimuksen toteutus, raportointi,
suunnittelu ja toteutus tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaan. Lisäksi tutki-
muksen rahoituslähteet ja sidonnaisuudet tulee ilmoittaa tutkimukseen osallistuville ja ra-
portoida tutkimuksen tuloksia julkaistaessa, sekä tutkimuksessa tulee noudattaa hyvää
henkilöstö- ja taloushallintoa. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu eettisesti kestävä
tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät sekä avoimuus ja vastuullisuus julkaise-
misessa. On myös tärkeää, että tutkimusryhmän jäsenten asemaa, oikeuksia, vastuita ja
velvollisuuksia, sekä tutkimustulosten omistajuutta ja aineistojen säilyttämistä koskevat
kysymykset on määriteltä ja kirjattu. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6-7.)

Tutkimuksen luotettavuutta on perinteisesti mitattu kahdella termillä: reliabiliteetilla ja vali-
diteetilla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaamisen toistettavuutta, eli sitä kuinka pysyviä ja

johdonmukaisia mittaustulokset eri mittauskerroilla ovat. Toisin sanoen mittaus uudelleen tehtynä, tuottaa samanlaisen tuloksen kuin samalla mittarilla aiemmin tehty, eikä ole sattumanvaraista millaiset tulokset tulevat. Validiteetilla taas arvioidaan sitä, kuinka aineisto tai tutkimusasetelma mittaa sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. (Metsämuuronen 2003, 42-43.) Käytännössä mittarit ja menetelmät eivät aina kohtaa ja tutkija ei tutkikaan sitä, mitä luulee tutkivansa. Vastaaja voi käsittää kysymykset eri tavalla mitä tutkija on ne tarkoittanut. Tutkijan oma tulkinta ja vahva ennakkokäsitys tuloksista voi johtaa tuloksia väärään suuntaan. Validiutta voidaan tarkastella useammasta eri näkökulmasta käsin. Tulokulmia ovat ennustevalidius, tutkimusasetelmavalidius ja rakennevalidius. (Hirsjärvi ym. 2018, 231-232.)

Kvalitatiivisten tutkimusten ongelmana nähdään usein se, että ne eivät aina ole yhtä lailla objektiivisiä kuin kvantitatiiviset tutkimukset, koska ne edellyttävät tutkijan tekemää tulkintaa aineistosta. Vaikka kahdella tutkijalla olisi käytettävissään täsmälleen samat haastattelutiedot esimerkiksi mielenterveysongelmista kärsivien elämänvaiheista, he voivat tulkita kokemusten merkityksiä ongelmien synnylle hyvinkin eri tavoin. (Paavilainen 2014, 16-17.)

Haastattelukierrosten edetessä kartutimme samalla opinnäytetyön teoriaa sen mukaan mitä haastatteluista nousi esiin. Teoreettinen viitekehys muotoutui pitkälti jo asiakashaastattelujen jälkeen, koska niistä saatu aineisto pohjusti seuraavia haastatteluja. Kun kaikki haastattelukierrokset oli saatu päätökseen, katsoimme, että teoriaosuus on linjassa haastatteluaineiston kanssa. Teoriaosuuteen etsimme lähteitä, jotka perustuvat mahdollisimman tuoreeseen tutkimustietoon ja ovat luotettavia, eli reliabiliteetti ja validiteetti toteutuivat.

Kehittämishankkeessamme olemme läpikäyneet sitä, millainen lastensuojelu on toimintaympäristönä, mitkä ovat sen haasteet ja miten haasteisiin pyritään valtakunnallisella tasolla vaikuttamaan. Olemme koonneet teoreettisen viitekehysten, joka tuki hyvin keräämäämme haastatteluaineistoa. Toteutimme haastattelukokonaisuuden, jossa sovelsimme Bikva -arviointimenetelmää niin, että siinä oli otettu huomioon lastensuojeluasiakkuuden luonne, lain edellyttämä salassapitovelvollisuus sekä koronaan liittyvät valtakunnalliset suositukset.

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli tuottaa tietoa asiakkaiden näkökulmasta sekä työntekijöille että organisaatiolle ja edistää näin asiakaslähtöisyyden toteutumista. Tätä kokosimme kappaleeseen, joka käsittelee johtopäätöksiä ja suosituksia. Johtopäätöksiä pohiessamme, meillä oli käytössämme SyTy!-pilottitiimin laatima lastensuojelun systeemisen toimintamallin pilottihankkeen loppuraportti (Lyyra ym. 2020), joka on valmistunut samaan

aikaan kun opinnäytetyöprosessi oli käynnissä. Tämän lisäksi Terveyden ja hyvinvoinnin laitos julkaisi 2019 raportin, jossa lastensuojelun systemisen toimintamallin pilotointeja on arvioitu valtakunnallisesti 14 eri maakunnassa. Aineistoa tutkimukseen kerättiin erilaisin kyselyillä ja haastatteluilla kouluttajilta, esimiehiltä, työntekijöiltä, klinikoilta ja asiakailta. Tutkimuksessa käytettiin myös kontrolliryhmää, joka oli koostettu pilotoinnin ulkopuolelle jääneistä lastensuojelutiimeistä ja heidän asiakkaistaan. (Aaltio & Isokuortti 2019a, 6.) Pilotointien arviointeja ja tarkastelua on siis tehty jo jonkin verran systemisen toimintamallin soveltamisesta lastensuojelussa. Muiden tiimien loppuraportteja on lisää löydettävissä Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen julkaisuarkistosta. Systemisestä mallista ja sen toimivuudesta on siis löydettävissä runsaasti tietoa. Muu tutkimusaineisto, jota käytimme työssämme, kattoi hyvin viimeisimmät tutkimustulokset aiheestamme ja sen ympäriltä.

Prosessina kehittämishankkeen toteuttaminen oli mielenkiintoinen ja antoisa. Alkuperäisessä suunnitelmassa emme täysin pysyneet; aikataulut venyivät ja tänä vuonna Suomeen laajalle levinnyt korona toi omat haasteensa. Pohdimme prosessin edetessä, olisiko tulos ollut toisenlainen, jos haastattelut olisi ollut mahdollista toteuttaa kaikki kasvotusten. Nyt ne toteutettiin myös puhelimitse ja Teams:n välityksellä. Laitteen kautta tapahtuva vuorovaikutus ei korvaa kasvotusten tapahtuvaa vuorovaikutusta täysin. Sanaton viestintä jää silloin vajavaiseksi.

Pohdimme myös paljon sitä, miten olisimme saaneet enemmän asiakkaita haastatteluun ja miten lasten näkemykset olisivat tulleet paremmin haastatteluissa esiin. Usein lasten asioissa toimija ja määrittelijä on lopulta aikuinen. Haastatteluihin osallistui seitsemän henkilöä, joka on 19% kutsutuista. SyTy!-pilottitiimin asiakkuuksiin nähden osallistujamäärä on prosentuaalisesti kohtuullinen, mutta otoksen ollessa pieni, ei se ole mielestämme yleistettävissä valtakunnallisesti. Pohdimme sitä, miten paljon tutkimustulokseen vaikuttaa se, millaisia henkilöitä haastatteluun on valikoitunut ja ketkä ovat jättäytyneet haastattelun ulkopuolelle. Jo itse lastensuojelun asiakkuus voi olla hyvin henkilökohtaiseksi koettu asia. Lähtökohtaisesti lastensuojelun palveluiden piirissä on perheitä, joiden lapsista on syystä tai toisesta herännyt huoli, joka mahdollisesti rajaa halukkuutta osallistua lastensuojelun palveluita käsittelevään haastatteluun.

Kaiken kaikkiaan koimme, että haastattelukierrokset olivat onnistuneita ja saamamme tulokset olivat linjassa SyTy!-pilottitiimin tekemän raportin (Lyyra ym. 2020) ja valtakunnallisen lastensuojelun systemisen toimintamallin pilotointien arvioinnin (Aaltio & Isokuortti 2019a) kanssa. Haastatteluaineisto oli kattava, jolloin voi päätellä, että asiakashaastatteluihin valitut apukysymykset sekä työntekijöiden että johtajien haastatteluihin laaditut

teemat sekä alustukset ovat laadittu onnistuneesti. Suosituksista osa on sellaisia, jota ovat helposti toteutettavissa muissakin PHHYKY:n systeemisen toimintamallin mukaisissa tiimeissä ja osa sellaisia, jotka vaativat jatkokehittämistä ja laajempia toimenpiteitä.

9.3 Jatkokehittäminen ja hyödynnettävyys

Olemme vaikuttuneita siitä, millaisia mahdollisuuksia lastensuojelun systeeminen toimintamalli antaa lastensuojelun kentälle, kun sen toteutus on onnistunut. Systeeminen toimintamalli itsessään ja oikealla tavalla sovellettuna tuo arvoa sekä asiakkaille, työntekijöille, organisaatiolle että koko yhteiskunnalle. Kyse on monella tasolla hyvin kokonaisvaltaisesta muutoksesta, jota lastensuojelun toimintakulttuuri tällä hetkellä kaipaa. Vuosia on puhuttu samoista lastensuojelun haasteista, jota me tässäkin opinnäytetyössä olemme hieman avanneet. Puheista huolimatta tässä yhteiskunnassa ei olla saatu aikaiseksi sellaista muutosta, joka veisi kehittämistyötä siihen suuntaan, että se olisi kestävä, yhtenäistä ja pitkäjänteistä. Lakimuutokset, hankkeet ja suositukset eivät ole olleet riittäviä siihen, että työhyvinvointi olisi kohentunut merkittävästi tai asiakaslähtöisyys työssä toteutuisi riittävästi. Asiakaslähtöisyyteen kuuluu se, että työntekijällä on mahdollisuus käyttää aikaa ja osaamista asiakkaan hyväksi niin, että hän varmasti tulee autetuksi oikealla tavalla ja oikea-aikaisesti. Uskomme, että lastensuojelun systeeminen toimintamalli voisi olla sellainen keino, jolla tämä tavoite olisi saavutettavissa. Mielestämme systeemisen toimintamallin jalkauttaminen ja juurruttaminen olisi lastensuojelun kehityksen kannalta tärkeää niin paikallisesti että valtakunnallisesti. Systeemisen toimintamallin käyttöönotossa on isoja haasteita ja paljon työtä, mutta niiltä ei voi välttyä muidenkaan toimintakulttuurin muutokseen tähtäävien keinojen kohdalla. Kuten eräs haastateltavammekin totesi, kehittämistyö vie aikaa, eikä iso laiva käänny hetkessä.

Kehittämissuosituksista osa on sellaisia, jota ovat helposti toteutettavissa muissakin PHHYKY:n systeemisen toimintamallin mukaisissa tiimeissä ja osa sellaisia, jotka vaativat jatkokehittämistä ja laajempia toimenpiteitä. Systeemisen toimintamallin toimivuuden kannalta ihan minkä tahansa ammattiryhmän tai yksikön osalta merkittävää ja olennaista on se, kuinka toimintamalli saadaan toimimaan läpi koko organisaation. Mäki-Fossin ja Lindholmin (2018, 9) mukaan systeemisen toimintamallin toteutuminen ja toimivana säilyminen lastensuojelussa pidemmän aikaa edellyttää sitä, että se aktiivisesti ja vahvasti integroidaan organisaation rakenteisiin. Suuri merkitys koko prosessissa toimintamallin käyttöönotosta alkaen on johdon ja koko organisaation tuella.

Systeemisen toimintamallin rakenteisiin merkittävänä osana kuuluu se, että lapselle ja perheelle on tarjota sellaista apua tai tukea, ”jota on monitoimijaisesti arvioitu tarvittavan”. Merkityksellistä on myös, että mukana olevat ammattilaiset ja läheistoimijat ovat sekä

lapsen, perheen että lastensuojelutyöntekijän käytettävissä niin, että lapsen etu toteutuu. Olennaisena osana systeemistä toimintamallia pidetään sitä, että eri taustaorganisaatioissa toimivien ammattilaisten kesken jaetaan yhteisesti systeemistä ymmärrystä sekä joustavasti hyödynnetään lapsen ja perheen käyttämiä palveluita. (Lahtinen ym. 2017, 18.) Olimme tyytyväisiä siihen, että työntekijöiden ja johtajien haastatteluissa tuli esiin se, että systeemisen toimintamallin peruselementit tulee läpäistä koko organisaation. Sen tulee näkyä päätöksenteossa ja esimiestyössä.

Systeeminen toimintamalli on suhteellisen uusi tapa kehittää lastensuojelun toimintakulttuuria, vaikka sen ydinelementit – tiimimuotoinen työskentely, tiimikokoukset ja moniammatillinen asiakastyö – ovat jollain tapaa olleet monen ammattilaisen työskentelyssä läsnä jo pitkään. Tästä syystä myöskään tutkimusta systeemisen toimintamallin käyttöönotosta Suomen lastensuojelussa on vielä vähän ja tietyvästi yhtään Bikva-mallin mukaista arviointia siitä ei vielä ole tehty. Opinnäytetyötämme on mahdollista käyttää systeemisen toimintamallin juurruttamiseen ja levittämiseen sekä lastensuojelussa että muissa sosiaali- ja terveystalvissa. Opinnäytetyömme tuo selvästi näkyväksi sen, mitä hyötyä asiakkaat, työntekijät ja johtajat ovat kokeneet systeemisen toimintamallin tuovan lastensuojeluun sekä millaiset seikat on käytännön työ osoittanut merkityksellisiksi. Kehittämishankkeessamme käytetty Bikva-malli tuo kehittämiseen sen vahvan asiakaslähtöisyyden, jota myös systeeminen toimintamalli pyrkii nostamaan esiin. Bikva-malli sopisi siis jatkossakin hyvin systeemisestä toimintamallista oppimiseen ja sen kehittämiseen.

Sosiaalihuollossa peräänkuulutetaan jatkuvasti palveluita, joilla on vaikuttavuutta ja tämän vaikuttavuuden arviointia. Vaikuttavuudesta ei tästä huolimatta ole vielä saatu mitattua systemaattisesti. Arviointiin soveltuvista mittareista on puutetta ja arviointia on vaikea integroida sosiaalialan päivittäiseen työhön. Sosiaalialalla on riskinä jäädä muiden alojen jalkoihin, joiden vaikuttavuudelle on löydettävissä mittareita. Systemaattista mittaamista ja tiedon tuottaminen nostaa sosiaalialan työn näkyväksi ja auttaa puolustamaan sen yhteiskunnallista tehtävää paremmin. (Blomgren, Karjalainen, Karjalainen, Kivipelto, Saikkonen & Saikku 2016, 156.) Opinnäytetyömme on esimerkki siitä, kuinka vaikuttavuutta sosiaalialalla ja lastensuojelussa voidaan mitata. Siinä tuodaan esiin lastensuojelun systeemisen toimintamallin vaikuttavuutta asiakkaan hyvinvoinnin, työntekijöiden sekä taloudellista näkökulmasta.

LÄHTEET

Aaltio, E. 2013. Hyvinvoinnin uusi järjestys. Helsinki: Gaudeamus.

Aaltio, E. & Isokuortti, N. 2019a. Systemisen lastensuojelun toimintamallin pilotointi. Valtakunnallinen arviointi. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. [Viitattu 25.7.2020]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-289-5>

Aaltio, E. & Isokuortti, N. 2019b. Systemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementit. Työpäpaperi 33/2019. Helsinki: Terveyden -ja hyvinvoinnin laitos. [Viitattu 1.8.2020]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-419-6>

Alatalo, M. 2018. Suhdeperustaisen tiedonmuodostuksen jännitteet lastensuojelun avo-
huollon sosiaalityössä. Jyväskylän yliopisto, Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta.
Lisensiaatintutkimus. [Viitattu 4.11.2020]. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/58491/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201806123136.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Alfandari, R. 2017. Partnership with Parents in Child Protection: A Systems Approach to Evaluate Reformative Developments in Israel. British Journal of Social Work 47, 1061-1077. [Viitattu 14.9.2020]. Saatavissa: <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcw101>

Bardy M. 2013. Lapsuus, aikuisuus ja yhteiskunta. Teoksessa Bardy, M. (toim.). Lastensuojelun ytimissä. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy, 49-83.

Bardy, M. & Heino, T. 2013. Katsaus lastensuojelun toimintaympäristöihin: paniikista toivoon ja näköalat auki. Teoksessa: Bardy, M. (toim.) Lastensuojelun ytimissä. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy, 13-42. [Viitattu 1.8.2020]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-245-853-7>

Blomgren, S., Karjalainen, J., Karjalainen, P., Kivipelto, M., Saikkonen, P. & Saikku, P. 2016. Sosiaalityö, palvelut ja etuudet muutoksessa. Raportti 4/2016. Tampere: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. [Viitattu 8.11.2020]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-648-3>

Civil, T., Abrahamsson, O., Mäki-Fossi, S. & Miettunen, N. 2019. Systeminen lastensuojelu monitoimijaisuuden ja osallisuuden varmistavana verkostotyönä. Työpäpaperi 34/2019. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. [Viitattu 13.8.2020]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-422-6>

Cross, S., Hubbard, A. & Munro, E. 2010. Reclaiming Social Work. London Borough of Hackney. Children and Young People's Services. Part 1: Independent Evaluation. [Viitattu

9.9.2020] Saatavissa: <https://www.whatdotheyknow.com/request/51132/response/130736/attach/4/1%202816227%20RSW%20FINAL%20Report%20Sept%202010.pdf>

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Fagerström, K. 2016. Ihmissuhteita rakentava ja ylläpitävä lastensuojelu. Hackney'n malli ja systeeminen käytäntö lastensuojelutyössä Työpaperi 42/2016. Helsinki: Terveysten- ja hyvinvoinnin laitos.

Flink, N. & Aaltio, E. 2020. Hyvinvoinnin ja muutoksen mittarit systeemissä lastensuojelussa: Katsaus tutkimuksessa käytettyihin mittareihin, menetelmiin ja vaikutusten arviointiin. Työpaperi 11/2020. Helsinki: Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. [Viitattu 13.8.2020]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-778-7>

Forrester, D., Westlake, D., McCann, M., Thurnham, A., Shefer, G., Glynn, G. & Killian, M. 2013. Reclaiming Social Work? An Evaluation of Systemic Units as an Approach to Delivering Children's Services. Final report of a comparative study of practice and the factors shaping it in three local authorities. Bedford: University of Bedfordshire. [viitattu 9.9.2020] Saatavissa: <https://core.ac.uk/download/pdf/30322069.pdf>

Goodman, S. & Trowler, I. 2012: Introduction. Teoksessa: Goodman, S. & Trowler, I. (toim.) Social Work Reclaimed. Innovative Frameworks for Child and Family Social Work Practice. London: Jessica Kingsley Publishers, 11-13.

Heinonen H. & Sinko P. 2013. Sosiaalityöntekijät lastensuojeluprosessia johtamassa. Teoksessa Bardy, M. (toim.). Lastensuojelun ytimissä. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy, 121-133. [Viitattu 30.7.2020]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-245-853-7>

Heinonen, H., Wilen, L., & Kallio, R. 2018. Missä mennään? Reflektio Toimiva lastensuojelu- suositusten toimeenpanosta. Teoksessa: Mitä kuuluu lastensuojelu. Lastensuojelun uudistukset – liian pieniä tekoja. Lastensuojelun Keskusliiton verkkojulkaisu 3/2018, 3-12. [viitattu 15.3.2020]. Saatavissa: <https://www.lskl.fi/materiaali/lastensuojelun-keskusliitto/Lastensuojelun-uudistukset-liian-pienia-tekoja.pdf>

Helminen, J. 2015. Sanoista tekoihin. Osallisuus, kumppanuus ja terveys toiminnan suuntaviivoina. Katsauksia ja aineistoja 39. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. [Viitattu 7.11.2020]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-242-4>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2018. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell.
- Hirsso, P., Holmberg-Marttila, D., Koivuniemi, K. & Mattelmäki, U. 2014. Terveysthuollon kompassi. Avain asiakkuuteen. Helsinki: Kustannus oy Duodecim.
- Hokkanen, L. 2016. Sosiaalitoimistojen asiakastyytyväisyyskyselyn tulkinta. Teoksessa: Pohjola A., Kemppainen, T. & Väyrynen, S. (toim.) Sosiaalityön vaikuttavuus. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 116-161.
- Holma, T. 2009. Lapsi ARVI-kriteerit - perusvaatimukset lastensuojelupalvelujen laadulle. Opas laadun arviointiin ja kehittämiseen. Helsinki: Suomen kuntaliitto. [Viitattu 6.11.2020]. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2009/1282-lapsiarvi-kriteerit-perusvaatimukset-lastensuojelupalvelujen-laadulle-opas>
- Hotari, K-E., Oranen M. & Pösö T. 2013. Lapset lastensuojelun osallisina. Teoksessa Bardy, M. (toim.) Lastensuojelun ytimissä. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy, 149-164. [Viitattu 30.7.2020]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-245-853-7>
- Hurtig, J. 2003. Lasta suojelemassa –etnografia lasten paikan rakentumisesta lastensuojelun perhetyön käytännössä. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Hytönen, K-M., Malinen, A., Salenius, P., Haikari, J., Markkola, P., Kuronen, M. & Koivisto, J. 2016. Lastensuojelun sijaishuollon epökohdat ja lasten kaltoinkohtelu 1937-1983. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:22. Helsinki. [Viitattu 8.11.2020]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3806-9>
- Högnabba, S. 2008. Muuttaako asiakkaan puhe työkäytäntöjä? Tutkimus Bikva-arviointimenetelmän vaikutuksista. Helsingin Yliopisto, Yhteiskuntapolitiikan laitos. Lisensiaattityö.
- Jaakola, A-M. 2020. Lapsen tilanteen arviointi lastensuojelun sosiaalityössä. Itä-Suomen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden laitos. Väitöskirja. [Viitattu 5.11.2020]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-20111131012>
- Jokinen, A. 2016. Asiakkaan ja sosiaalityöntekijän välinen suhde. Teoksessa Törrönen, M., Hänninen, K., Jouttimäki, P., Lehto-Lundén, T., Salovaara, P. & Veistilä M. (toim.). Vastavuoroinen sosiaalityö. Helsinki: Gaudeamus, 138–147.
- Juhila, K. 2006. Sosiaalityöntekijöinä ja asiakkaina. Sosiaalityön yhteiskunnalliset tehtävät ja paikat. Tampere: Vastapaino.
- Kajaanin ammattikorkeakoulu 2020. Teemoittelu. [Viitattu 5.11.2020]. Saatavissa: <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta/Teemoittelu>

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Juvenes Print.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Juvenes Print.

Kananoja, A., Oranen, M. & Lavikainen, M. 2013. Toimiva lastensuojelu. Selvitysryhmän loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2013:19. Helsinki.

Kananoja, A. & Ruuskanen, K. 2019. Selvityshenkilön ehdotukset lastensuojelun toimintaedellytysten ja laadun parantamiseksi. Loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön muistioita 2019:4.

Kettunen, V. 2018. Perhekuntoutuksen kriittiset tekijät ja kehittämiskohteet asiakkaiden näkökulmasta. Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Sosiaalityön pro gradu -tutkielma.

Krogstrup, H.2004. Asiakslähtöinen arviointi Bikva-malli. Helsinki:Stakes.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Lahtinen, P., Männistö, M. & Raivio, M. 2017. Kohti suomalaista systeemistä lastensuojelu mallia. Keskeisiä periaatteita ja reunaehtoja. Työpaperi 7/2017. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.

Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 272/2005.

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000.

Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma. 2016. Hankesuunnitelma. Sosiaali- ja terveysministeriö [viitattu 15.4.2020]. Saatavissa: http://stm.fi/documents/1271139/1953486/Hankesuunnitelma_Lapsi-ja%20perhepalveluiden%20muutosohjelma.pdf

Lastensuojelulaki 417/2017.

Leeman, L. & Hämäläinen, R-M. 2016. Asiakasosallisuus, sosiaalinen osallisuus ja matalan kynnyksen palvelut. Pohdintaa käsitteiden sisällöstä. Yhteiskuntapolitiikka 5/81, 586-594.

Loppela, K. 2014. Työyhteisön innovatiivinen kehittäminen perustuen työntekijöiden itsearviointiin ja demokraattiseen dialogiin. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisu 5/2014. Tampereen yliopisto.

Lyyra, M., Tiirikainen, T., Tiensivu, P., Lahtinen, K., Tuhkanen, S., Siilin, K. & Olenius, A. 2020. Raportti systeemisen lastensuojelun toimintamallin pilotoinnista. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä.

Malja, M., Puustinen-Korhonen, A., Petrelius, P. & Eriksson, P. 2019. Lastensuojelun laatusuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2019:8. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. [Viitattu 17.8.2020]. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161862/STM_2019_8_J_Lastensuojelun_laatusuositus.pdf?sequence=1&isAllo-wed=y

Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Munro, E. 2019. Decision-making under uncertainty in child protection: Creating a just and learning culture. *Child & Family Social Work*, 24(1), 123–130.

Munro, E. 2010. The Munro Review of Child Protection – PartOne: A Systems Analysis. Lontoo: Crown. [Viitattu 29.2.2020]. Saatavissa: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/624949/TheMunroReview-Part_one.pdf

Muukkonen T. 2013. Lapsen kohtaamis- ja prosessiosallisuus. Teoksessa Bardy M. (toim.). Lastensuojelun ytimissä. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy.

Mäki-Fossi, S. & Lindholm, L. 2018. Maakunnallistuva lastensuojelu tienristeyksessä – tienviittoa systeemisen lastensuojelun implementointiin. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. [Viitattu 10.8.2020] Saatavissa: <http://uusiep.fi/wp-content/uploads/2018/11/maakunnallistuva-lastensuojelu-tienristeyksessa-tienviittoa-systeemisen-lastensuojelun-implementointiin.pdf>

Niskala, A., Kostamo-Pääkkö, K. & Ojaniemi, P. 2015. Kehittäjäasiakastoiminta – Asioihin vaikuttamista kokemusten kautta. Teoksessa: Väyrynen, S., Kostamo-Pääkkö & Pekka Ojaniemi Sosiaalityön yhteisöllisyyttä etsimässä. EU: United Press Global, 129-154.

Paavilainen, P. 2014. Psykologian tutkimustyöopas. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Perälä, M.-L., Halme, N. & Kanste, O. 2014. Lapsiperheiden kokemus palvelujen saataavuudesta ja tuen riittävydestä. Teoksessa: Lapsiperheiden hyvinvointi Toim. J. Lammi-Taskula & S. Karvonen (toim.) Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, 228-239.

Petrelius, P. & Eriksson, P. 2018. Uudistuva lastensuojelu – kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. [Viitattu 10.9.2020] Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137112/URN_ISBN_978-952-343-208-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pieviläinen, H., Pyykkönen, A. & Saukkonen, T. 2014. Asiakkaan äänellä. Menetelmäopas asiakaspalautteen keräämiseen sosiaalityössä. Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry. [viitattu 14.6.2020] Saatavissa: <http://www.jelli.fi/lataukset/2011/04/Asiakkaan-%C3%A4%C3%A4nell%C3%A4-menetelm%C3%A4opas.pdf>

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Mitä on laadullinen tutkimus. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO, 47-57.

Puustinen-Korhonen, A. 2013. Lastensuojelun kuntakyselyn tulokset. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. [Viitattu 8.11.2020]. Saatavissa: https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Lastensuojelun-kuntakysely-2013_0.pdf

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä. 2020. Lapsiperhepalvelujen organisaatio [Viitattu 2.3.2020]. Saatavissa: <https://www.phhyky.fi/fi/perhe-ja-sosiaalipalvelut/lapsiperhepalvelut/organisaatio/>

Pösö, T. 2010. Havaintoja suomalaisen lastensuojelun institutionaalisesta rajasta. Janus 18 (4), 324 -336.

Pötsönen, R. & Pennanen, P. 1998. Ryhmähaastattelun esittely. Teoksessa: R. Pötsönen & R. Välimaa (toim.) Ryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 1-18.

Raunio, K. 2004. Olennainen sosiaalityössä. Helsinki: Gaudeamus.

Reijonen, M. 2011. Yhteisellä asialla asiakkaan kanssa – asiakaslähtöisen arvioinnin Bikva-menetelmä ja sen käyttö. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteellinen tiedekunta. Lisensiaattityö.

Rooke, J. 2012. Stories Lived, Stories Told Using a Systemic Approach to Case Recording in the Social Work Unit. Teoksessa: Goodman, S. & Towler, I. (toim.). Social work reclaimed. Innovative framework for child and family social work practice. London: Jessica Kingsley Publishers, 57–68.

Roos, S. & Mönkkönen, K. 2015. Ihmisiksi työssä. Työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. Kuopio: Unipress.

Rousu, S. 2007. Lastensuojelun tuloksellisuuden arviointi organisaatiossa. Näkymätön tuloksellisuus näkyväksi. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.

Socca. 2020. Lasten ja perheiden palvelujen muutosohjelma. Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus. [Viitattu 24.8.2020]. Saatavissa: http://www.socca.fi/kehittaminen/lapsen_paras_-_yhdessä_enemmän_-_hanke/tietoa_hankkeesta/valtakunnallinen_lape

Sosiaalihuoltolaki 1301/2014.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020a. Lastensuojelu. [Viitattu 24.8.2020]. Saatavissa: <https://stm.fi/lastensuojelu>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020b. Valtionavustus lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmaan: lastensuojelun monialainen kehittäminen 2020-2022. Hakuilmoitus VN/6703/2020. [Viitattu 25.10.2020]. Saatavissa: https://stm.fi/documents/1271139/21519787/Lastensuojelun+monialainen+kehitt%C3%A4minen_hakuilmoitus.pdf/377b6153-2e71-1f8f-4031-6752b7c99ea1/Lastensuojelun+monialainen+kehitt%C3%A4minen_hakuilmoitus.pdf

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveystalouden uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Tallinna: Tietosanoma.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Talentum.

Särkelä-Kukko, M. 2014. Osallisuuden eriarvoisuus ja eriarvoistuminen. Teoksessa: Osallisuuden jäljillä. Jämsén, A. & Pyykkönen, A. (toim.). Joensuu: Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys, 35-50.

Taskinen, S. 2010. Lastensuojelulain soveltaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. 2020a. Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma (LAPE). [Viitattu 17.4.2020]. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/lapsi-ja-perhepalveluiden-muutosohjelma-lape->

Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. 2020b. Systemisen lastensuojelun levittäminen ja juurruttaminen. [Viitattu 17.7.2020]. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/systemisen-lastensuojelun-levittaminen-ja-juurruttaminen-syty->

Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. 2019a. Lastensuojelu 2018. Tilastoraportit 23/2019. [Viitattu 17.6.2020]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019060418326>

- Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. 2019b. Dialogisuus ammattilaisen ja perheen välillä. [Viitattu 21.6.2020]. Saatavissa: https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/tyon_tueksi/varhainen-avoin-yh-teistoiminta/dialogisuus_ammattilaisen_ja_perheen_valilla
- Terveiden ja hyvinvoinnin laitost. 2018. Lastensuojelu 2017. Tilastoraportit 17/2018. [Viitattu 17.6.2020]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018052524627>
- Timonen-Kallio, E., Yliruka, L. & Närhi, P. 2017. Lastensuojelun terapeuttisen laitostkasvatustuksen mallinnus. Työpapari 23/2017. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitost.
- Toikko, T & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistöiminta. Tampere: Tampere University Press.
- Trowler, I. & Goodman, S. 2012: A Systems Methodology for Child and Family Social Work. Teoksessa: Goodman, S& Trowler, I (toim.) Social Work Re-claimed. Innovative Frameworks for Child and Family Social Work Practice. London: Jessica Kingsley Publishers, 14 - 25.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. [Viitattu 17.6.2020]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018052524627> https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Uusitalo, I. 2019. Työssä oppiminen lastensuojelun sosiaalityössä -reunaehtoja ja mahdollisuuksia ammatillisen asiantuntijuuden kehittymiselle. Turun yliopisto, Oppimisen ja opeustuksen tohtoriohjelm. Väitöskirja.
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on demand.
- Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki S., Ahokas, P. & Suokas, M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011. Helsinki.
- Winter, K. 2011. Building Relationships and Communicating with Young Children. A Practical Guide for Social Workers. London: Routledge.
- Yleissopimus lapsen oikeuksista 60/1991.

LIITTEET

LIITE 1

APUKYSYMYKSET ASIAKASHAASTATTELUJA VARTEN 15.-17.6.2020

Millaista hyötyä koette systeemisen tiimin lastensuojelun palveluista teidän perheellenne olleen?

Miten avun tarve ja avun saanti kohtasivat?

Kuinka teidän perheenne ja sinut on otettu työskentelyn suunnittelussa huomioon? Entä lapsi/lapset?

Mikä teidän perheellenne ja sinulle on ollut työskentelyssä erityisen tärkeää?

Minkä toivoisitte olevan toisin?

Onko jotain muuta mitä haluaisit tuoda tässä esiin?

Terveisiä työntekijöille? Jotain muuta mitä haluat lisätä?

SYTY!-TIIMIN RYHMÄHAASTATTELU 27.8.2020

Teemat asiakkaiden haastatteluista:

Asiakkaan kohtaaminen

- Vuorovaikutus ja suhteen rakentuminen
- Arvostava kohtaaminen
- Perheen voimavarojen huomioiminen
- Yhteydenpito ja tavoitettavuus

Luottamus

- Tutut työntekijät
- Avoimuus ja läpinäkyvyys

Osallisuus

- Mielipiteet ja näkemykset otetaan huomioon
- Kuulluksi tuleminen
- Mahdollisuus vaikuttaa työskentelyyn
- Osallisuuden huomioiminen voimavaroihin nähden
- Sensitiivinen työskentely

Lapsi työskentelyn keskiössä

- Kaikissa toiminnassa ja päätöksenteossa lapsi on keskiössä

JOHTAJIEN RYHMÄHAASTATTELU 8.10.2020

Teemat asiakkaiden haastatteluista:

Asiakkaan kohtaaminen

- Vuorovaikutus ja suhteen rakentuminen
- Arvostava kohtaaminen
- Perheen voimavarojen huomioiminen
- Yhteydenpito ja tavoitettavuus

Luottamus

- Tutut työntekijät
- Avoimuus ja läpinäkyvyys

Osallisuus

- Mielipiteet ja näkemykset otetaan huomioon
- Kuulluksi tuleminen
- Mahdollisuus vaikuttaa työskentelyyn
- Osallisuuden huomioiminen voimavaroihin nähden
- Sensitiivinen työskentely

Lapsi työskentelyn keskiössä

- Kaikissa toiminnassa ja päätöksenteossa lapsi on keskiössä

Teema työntekijöiden haastattelusta:

Organisaation rooli

- Osaamisen kartoitus ja osaamisen jakaminen
- Peruspalveluiden vahvistaminen ja oikea-aikainen riittävä apu
- Asiakasmäärät

- Esimiesten ja organisaation tuki
- Systemisen mallin peruselementit läpileikkaavat koko organisaation
- Seuranta ja arvioitin

ESIMERKKI TEEMOITTELUSTA

TEEMA: Asiakkaan kohtaaminen		
Lainauksia	Pelkistetty ilmaus	Alateemat
"Yks työntekijä, josta tykkäsin ihan älyttömästi. Sen tyyli oli rauhallinen ja sen kanssa oli helppo jutella."	Työntekijä pidetty	Vuorovaikutus ja suhteen rakentaminen
"Työntekijät on ollu helposti lähestyttäviä."	Helposti lähestyttävä työntekijä	Arvostava kohtaaminen
"On huomioitu ihmisenä ja persoonana eikä ole työnnetty sinne massaat et minä olisin yksi monista. Inhimillistä."	Huomioitu yksilöllisyys Inhimillinen kohtelu	Perheen voimavarojen huomioiminen Yhteydenpito ja tavoitettavuus
"Olin erittäin yllättyne et miten ihanasti tää on mennny kaiken kaikkiaan. Et mulla ei ole mitään huonoa sanottavaa tästä kokemuksesta."	Hyvä kokemus työskentelystä	
"On tosi mukavia ollu kaikki ja ollu asiallisia. Ihan hyvin toimii henkilökemiat ja muut. On ollu hyvin tavoitettavissa."	Hyvä yhteys löytynyt työntekijöiden kanssa Tavoitettavuus	
"...tuli sellainen tunne, että meistä pidetään huolta."	Hyvä kohtaaminen Voimavarojen huomioiminen	
"...on otettu huomioon tää tilanne eikä oo syyllistetty..."	Arvostava kohtaaminen	
"On voinut aina laittaa viestiä ja soittaa."	Tavoitettavuus	
On ymmärretty, että tulee takapakkeja.	Voimavarojen huomioiminen	