

Jenna Brisk

# **Kuvaileva kirjallisuuskatsaus systeemisen mallin johtamisen tueksi Eksoten perhe- ja sosiaalipalveluihin**

LAB-ammattikorkeakoulu  
Sosiaaliala Lappeenranta  
Sosionomi YAMK  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja  
johtaminen

Opinnäytetyö 2020

## Tiivistelmä

Jenna Brisk

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus systeemisen mallin johtamisen tukemiseksi Eksoten perhe- ja sosiaalipalveluihin, 37 sivua, 2 liitettä

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysala Lappeenranta

Sosionomi YAMK

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Opinnäytetyö 2020

Ohjaajat: yliopettaja Mari Kokkonen, LAB-ammattikorkeakoulu, erityisasiantuntija Eeva Reijonen, Perhe- ja sosiaalipalvelut, Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveyspiiri

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tukea systeemisen mallin jalkauttamista ja johtamista Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveyspiiriin (Eksote) sosiaali- ja perhepalveluissa. Tarkoituksena oli kirjallisuuskatsauksen avulla jäsentää teoriatietoa systeemisestä mallista ja sekä kehittää materiaalia, jota voidaan hyödyntää Eksoten perhe- ja sosiaalipalveluissa systeemisen mallin jalkauttamisessa ja johtamisessa. Tulokset analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tutkimuksen mukaan systeemisen mallin implementointi edellyttää koko organisaatiotason toimintakulttuurin muutosta, suunnitelmallisuutta sekä riittävää resurssointia. Implementointi tarvitsee tuekseen hyvää muutosjohtamista sekä systeemisen mallin ymmärtämistä kaikilla organisaatioiden tasoilla. Tutkimuksen mukaan muutoksen suunnittelu sekä erityisesti koulutuksen suunnittelu ja laatu ovat merkittävässä osassa jalkauttamisen onnistumisessa riittävien resurssien lisäksi. Tutkimuksen mukaan mallin ydinelementtejä tulee kirkastaa ja konkretisoida keskeiset ideat ja käsitteet, jotta systeemisen mallin perusajatus hahmottuu.

Tutkimuksen tuloksia ja niiden pohjalta kehitettyä posteria voidaan käyttää systeemisen mallin implementoinnin suunnittelussa, materiaalina aiheen koulutuksissa tai lähijohtamisen muistilistana, kun systeemistä mallia jalkautetaan.

Asiasanat: systeemisyys, toimintakulttuuri, organisaatio, yhteinen työ

## **Abstract**

Jenna Brisk

Descriptive literature review to support the management of a systemic model to Family and Social Services, South Karelia Social and Health Care District, 37 pages, 2 appendices

LAB University of Applied Sciences Health Care and Social Services, Lappeenranta

Master`s Programme in Social Services

Master`s Degree Programme in Social and Health Care Development and Management

Master`s Thesis 2020

Instructors: Mari Kokkonen, Principal Lecturer, LAB University of Applied Sciences, Eeva Reijonen, Specialist, Family and Social Services, South Karelia Social and Health Care District

The purpose of this thesis was to support the implementation and management of a systemic model in the social and family services of the South Karelia Social and Health District (Eksote). The purpose of the literature review was to structure the theoretical knowledge of the systemic model and to develop material that can be utilized in Eksote's family and social services in implementing and managing the systemic model. The results were analyzed by data-driven content analysis.

According to the study, the implementation of the systemic model requires a change in the operating culture of the entire organizational level, planning and sufficient resourcing. Implementation needs to be supported by good change management as well as an understanding of the systemic model at all levels of organizations. According to the study, the planning of change, and in particular the planning and quality of education, play a significant role in the success of implementation in addition to adequate resources. According to the study, the core elements of the model need to be clarified and the key ideas and concepts concretized in order for the basic idea of the systemic model to emerge.

The results of the study and the poster developed on the basis of them can be used in planning the implementation of a systemic model, as material in topic trainings or as a checklist for local management when the systemic model is implemented.

Keywords: systemicity, operating culture, organization, joint work

## Sisällys

1	Johdanto .....	5
2	Systeeminen malli.....	6
2.1	Toimintakulttuurin muutos.....	7
2.2	Systeemisen mallin johtamisen moninaisuus.....	8
2.3	Verkostot ja yhteinen työ.....	12
3	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja kehittämistehtävät .....	13
4	Opinnäytetyön toteutus .....	13
4.1	Tiedolla johtaminen.....	14
4.2	Kuvaileva kirjallisuuskatsaus .....	14
4.3	Aineiston keruu .....	15
4.4	Aineiston analysointi .....	17
5	Tulokset .....	18
5.1	Systeeminen ajattelu ja malli .....	18
5.2	Systeemisen mallin implementointi ja johtaminen.....	25
5.3	Posteri:.....	29
6	Pohdinta ja johtopäätökset.....	31
6.1	Tulosten tarkastelua .....	31
6.2	Eettisyys ja luotettavuus .....	34
6.3	Jatkotutkimusaiheita .....	35

## Liitteet

Liite 1 Poster

Liite 2 Tutkimusmateriaalitaulukko

# 1 Johdanto

Sosiaalityö ja erityisesti lastensuojelun sosiaalityö ovat murroksen alla. Työ on haastavaa ja kuormittavaa, resurssit koetaan riittämättömäksi ja työhyvinvoinnista ollaan huolissaan. Sosiaali- ja terveystyöpalvelut ovat perinteisesti byrokraattinen järjestelmä, jossa hoidetaan asioita omissa lokeroissa ja sektoreissa. Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelman (LAPE) myötä on lähdetty hakemaan muutosta lapsi- ja perhepalveluihin.

Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma (LAPE) on käynnistetty 2016 tavoitteena lasten ja perheiden palveluiden kokonaisvaltainen uudistaminen. Terveystyön ja hyvinvoinnin laitoksen järjestämän työpajatyöskentelyn myötä syntyi esitys lastensuojelun systemisen toimintamallista vastaamaan lastensuojelun uudistamistarpeisiin. Mallista käytetään nimeä systeminen malli. (Aaltio & Isokuortti 2019a.)

Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystyöpiiriin (Eksote) perhe- ja sosiaalityöpalvelut muodostuvat perhepalveluista, aikuisten monialaisista palveluista sekä vammaispalveluista. Systeminen malli on otettu käyttöön LAPE-hankkeen aikana Eksoten perhepalveluissa. Mallia ja työskentelyotetta on lähdetty myöhemmin jalkauttamaan systemaattisesti koko Eksoten perhe- ja sosiaalityöpalveluihin lastensuojelun ja perhepalveluiden ulkopuolelle.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää tutkimusten ja kirjallisuuden kautta mitä systeminen malli on ja mitä näkökulmia siihen sisältyy. Systeminen malli on alun perin lastensuojeluun ja perhepalveluihin kehitetty malli. Tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena tarkastella mallin ominaisuuksia sosiaalityöpalveluiden näkökulmasta yleisellä tasolla. Opinnäytetyö muodostuu kirjallisuuskatsauksesta ja synteisistä sekä materiaalista, jota voidaan hyödyntää organisaatiossa, kun systemistä mallia jalkautetaan perhe- ja sosiaalityöpalveluihin. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu systemisen mallin toimintakulttuurin muutoksesta, mallin johtamiseen liittyvistä seikoista sekä yhteisestä työstä.

## **2   Systeeminen malli**

Systeeminen malli on suomalaisen lastensuojelujärjestelmään mukautettu versio Lontoossa kehitetystä Reclaiming Social Work -mallista. Systeemisen mallin erityispiirteet ovat moniammatillinen tiimi sekä lapsen ja perheen tarkastelu osana perheen omaa sekä sitä ympäröiviä systeemejä keskittyen suhteisiin sekä vuorovaikutukseen. Mallia pilotoitiin 2017-2018 kouluttamalla työntekijät systeemiseen ajattelutapaan ja asiakastyöskentelyyn. Mallin pilotointiin lähti aluksi mukaan 14 maakuntaa ja 2018 lopussa yhteensä noin sata tiimiä oli saanut systeemisen mallin koulutuksen. (Aaltio & Isokuortti 2019a.)

Systeemiseen malliin siirtymisen tavoitteita ovat asiakkaiden osallisuuden vahvistaminen, ammattilaisten työn korkean laadun takaaminen sekä työntekijöiden hyvinvoinnin lisääntyminen. Johtajat ja esimiehet joutuvat kehittämään osaamistaan sekä toimintatapojaan muutoksen myötä. Byrokratiaa, valvontaa, suoritteiden mittaamista ja raportointia korostava organisaatio ei tue työtapaa, joka perustuu ammattilaisten sekä asiakkaiden tasa-arvoiseen yhteistyöhön. (Alhanen yms. 2019, 5.)

Lastensuojelutyön muutos systeemiseksi edellyttää muutoksia myös muissa lasten ja nuorten palveluissa. Työkulttuurin on oltava yhteistä oppimista tukeva, jotta johtamisen palvelutehtävässä onnistutaan. (Alhanen yms. 2019, 5.) Sosiaalityön parhaat perinteet sekä sosiaalityön uusimmat saavutukset näkyvät lastensuojelun systeemisessä työssä. Tärkeimmät sosiaalityön saavutukset ovat systeeminen ymmärrys ihmiselämästä, moniammatillisen yhteistyön voima ja toimiviksi osoittautuneet työmenetelmät. (Alhanen yms. 2019, 6.)

Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveyspiiri (Eksote) on ollut mukana LAPE-hankkeen myötä syntyneen systeemisen mallin pilotoinnissa. Eksoten lastensuojelutiimejä on koulutettu malliin ja mallin mukaista työtä on alettu toteuttamaan. Tällä hetkellä useampi lastensuojelun tiimi on Eksotessa koulutettu ja koulutukset jatkuvat ja laajentuvat vuoden 2020 aikana.

Lastensuojelun systeemisen mallin kolme ydinelementtiä ovat systeeminen asiakastyö, systeeminen tiimi ja systeeminen viikkokokous. Jokaista ydinelementin osaa tarvitaan vaikuttavamman ja laadukkaamman lastensuojelun tuottamiseen. (Aaltio & Isokuorti, 2019b, 11) Ydinelementit systeemisen mallin lastensuojelutyössä ovat määritelty ja kokonaisuus on selkeä. Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus tarkastella systeemistä mallia, kun sitä lähdetään viemään lastensuojelusta sosiaalipalveluihin laajemmin.

## **2.1 Toimintakulttuurin muutos**

Systeemisessä mallissa pyritään pysyvään ajattelu- ja toimintatapojen muutokseen. Kyseessä ei ole kehittämishanke, jossa tiettyyn ongelmaan etsitään ratkaisua. (Alhanen yms. 2019, 8.) Julkiset palvelut ovat olleet monien muutosten kohteena. Systeemiseen malliin siirtyminen voidaan kokea herkästi resurssisyöppönä ja herättää vastustusta. Aikaa tiedottamiselle ja avoimelle keskustelulle tarvitaan määrätietoisien ja sensitiivisen johtamisen lisäksi. (Alhanen yms. 2019, 9.) Menetelmä ei ole sellainen, jonka eri osatekijöitä voidaan pelkästään poimia käytäntöön (Fagerström 2016, 11).

Asiantuntijuuteen liittyy vahvasti asiakkaiden puolesta tietäminen sekä tilanteiden kontrolloiminen. Systeeminen työtapo ohjaa pois tietämisestä ja kontrolloimisesta. Tilalle tulevat yhdessä tutkiminen ja epävarmuuden sietäminen. Asiantuntijuuteen liittyvät uskomukset tulee murtaa muutoksen tieltä. (Alhanen yms. 2019, 11.)

Systeemisessä mallissa asiakas ja työntekijä ovat tasa-arvoisessa suhteessa. Työntekijän tulee myös tutkia kriittisesti omaa vallankäyttöään suhteessa asiakkaaseen. (Alhanen yms. 2019, 5.) Asiakkaiden ääni sekä kokemukset ovat kehittämistyössä tärkeässä roolissa. (Alhanen yms. 2019, 9.) Asiakkaat tarvitsevat sellaisen kontekstin tapaamisille, jossa uskallus ja halu työskennellä systeemisesti yhdessä viranomaisen kanssa syntyy. Tällaisen kontekstin luominen on työntekijän tehtävä. (Aaltio & Isokuorti 2019b, 25.)

Systeemiajattelussa maailmaa ja ihmiselämää tutkitaan kommunikaatio- ja vuorovaikutussuhteina, jatkuvasti muuttuvina sekä sosiaalisesti ja kulttuurisesti

rakentuneina. Tekijöitä ovat niin perhe, ympäristö kuin työntekijäkin, joiden syy-seuraussuhteet eivät ole yksisuuntaisia vaan kehämäisiä. Kaikki tekijät vaikuttavat toisiinsa. Oma vaikutus systeemiin tulee tunnistaa. (Aaltio & Isokuortti 2019b, 11.)

Mallin lähtökohtana on vanhemmuuden tukeminen niin, että lasten turvallinen elämä perheessä voidaan taata, kun taas yhteiskunnan puuttuminen perheiden elämään minimoidaan. Perheen koko verkostoista eli systeemistä pyritään löytämään vastuu ja vastaukset kokonaistilanne huomioiden. (Fagerström 2016, 11.)

Systeemistä asiakastyötä estävät tekijät, kuten käytännöt, arvot ja tavoitteet, tulee poistaa organisaation toimintakulttuurista, jotta systeeminen asiakastyö on mahdollista. Johdon tuen ja riittävän resurssoinnin lisäksi tarvitaan yhteiset arvot, asenteet ja toimintatavat, jotka tukevat systeemistä työskentelyä. (Aaltio & Isokuortti 2019b, 25.)

## **2.2 Systeemisen mallin johtamisen moninaisuus**

Julkisten palveluorganisaatioiden johtajat näkevät motivoitumisen henkilökohtaisella tasolla suhteessa omaan asemaan sekä tehtävään työyhteisössä. Yksityisellä puolella johtajien motivoituminen rakentuu organisaation sisäisen ilmapiiriin. Yksityisellä puolella johtajien työ on hajanaista ja monimuotoista. Yksityisellä puolella ei ole kuitenkaan ristiriitaa toimintaideologioiden ja resurssien välillä, kuten julkisella puolella on julkisten sektorien johtajien mukaan. Tehokkuus, toimivuus ja hyvinvointi työyhteisötasolla voidaan varmistaa uudistamalla ja johtamalla osaamista. (Ollila 2006.)

Lastensuojelun työssä, työolosuhteissa, työn organisoinnissa sekä johtamisessa on erityisiä vaatimuksia toimintaympäristön sisältäessä moraalisten, eettisten, toiminnallisten sekä taloudellisten kysymysten ristiriitoja. Asiakkaan osallisuutta korostetaan ja tarvitaan uudenlaisia lähestymistapoja ja taitoja. Sosiaalityön ajan puute aiheuttaa sen, että vain välttämättömät lakisääteiset toimenpiteet tulee hoidetuksi. Kokonainen ehjä prosessi voi puuttua kokonaan ja palvelut ovat pirstaloituneet useammalle toimijalle. (Kananoja & Ruuskanen 2019.)



Eri selvitysten mukaan lastensuojelun kuormituksessa on huomioitava johtamisen merkitys, mutta kattavia tutkimuksia lastensuojelun johtamisesta ei ole (Kananoja & Ruuskanen 2019). Lähivuosina lastensuojelun johtaminen on muutoksen johtamista. Aiemmin toteutettu byrokraattisen johtamisen malli ei sovellu toimintaympäristön muutoksiin, jossa tarpeet ja tavoitteet muuttuvat sekä johtamisen välineet uudistuvat digitalisaation myötä. Lähiesimiehet ovat tärkeässä roolissa lastensuojelussa toimiessaan henkilöstön ja ylemmän johdon välillä vuorovaikuttamassa avoimesti muutoksista, seurauksista sekä huolista. (Kananoja ja Ruuskanen 2019.)

Sosiaali- ja terveysalan johtaja työ tapahtuu verkostoissa ja työn kontekstin ollessa monitoimijaista, lisääntyvät ristiriitojen mahdollisuudet. (Myllärinen 2014.) Johtamisrakenteiden tulisi luoda edellytykset asiakassuhteiden jatkuvuudelle sekä palveluprosessien toimiville kokonaisuuksille. Toimintaa tulisi johtaa yhteistyössä muun sosiaali- ja terveysjohtamisen sekä kuntien sivistystoimen johtamisen kanssa. Yhteistyörakenteiden luominen on ylimmän johdon tehtävä. Rakenteiden toteutumisessa on lähijohdolla keskeinen rooli. Puhutaan siis verkostojohtamisesta, joka on johtamisorientaationa uusi sektorikeskeisessä sosiaali- ja terveyshuollossa. (Kananoja ja Ruuskanen 2019.)

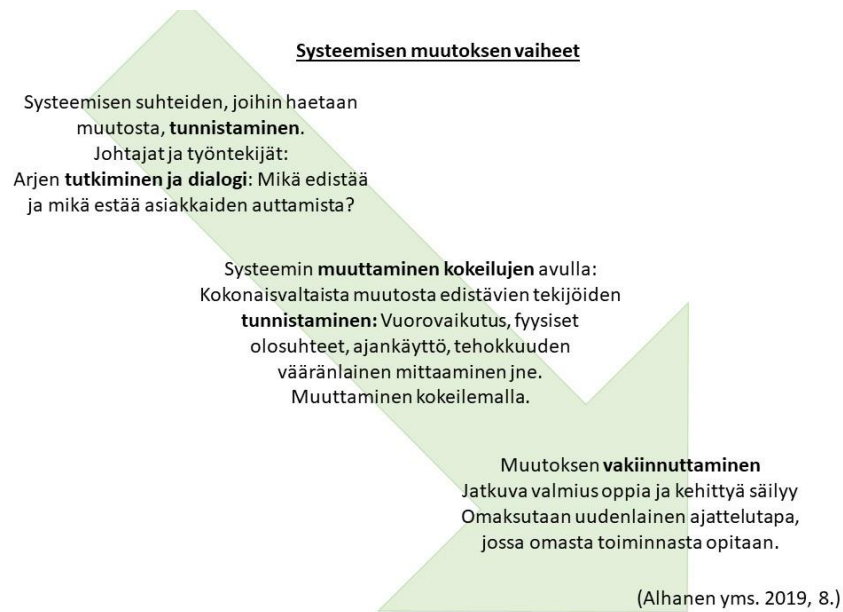
Keväällä 2018 selvitettiin LAPE-toimijoiden näkemyksiä mm. johtamisen uudistustarpeista ja tärkeimmät uuden johtamisen osaamisalueet olivat kyselyn vastauksissa seuraavat:

1. Lapsi-, nuori- ja perhelähtöisen toimintakulttuurin johtaminen
  2. Johtaminen verkostoissa/verkostojen johtaminen
  3. Tiedolla johtaminen
  4. Asiakkuuksien johtaminen
  5. Muutosvalmius yleisesti sekä muutosjohtaminen sivistystoimi-sote- rajan yli
  6. Digiosaaminen
  7. Viestintä ja markkinointi
  8. Talousosaaminen/liiketoimintaosaaminen
- (Kananoja & Ruuskanen 2019.)

Kansainvälisen tutkimuskatsausraportin mukaan sosiaalialan johtajien paine talous- ja kustannustehokkuuteen on lisääntynyt uuden julkisjohtamisen (New Public Management) myötä. Raportissa on nostettu esiin myös pelko siitä, että casework-ideologia katoaa kehityksen myötä ja sosiaalityöntekijöiden tehtävän kaventuu hallinnollisen sopimuskulttuurin ja lainsäädännön tuntijaksi. Muutosjohtamisessa oli havaittu, että työntekijät sopeuttivat uudet vaatimukset vanhoihin toimintatapoihin sekä arvoihin. Demokraattisen johtajuutta, avointa dialogia sekä yhteistä visiota tarvitaan. (Pekkarinen 2010.)

Johdettaessa on ymmärrettävä mitä systeemisyyden tarkoittaa johtamisessa. Johtajien on opetettava sekä sisäistettävä sen merkitys omassa työssään. Yhtä aikaa on tiedostettava, että johtajat ovat itse osa tätä systeemiä, jota muutetaan. Johtajien toiminta vaikuttaa monella tavalla. Systeemiseen muutoksen eteenpäin vieminen edellyttää erilaista johtamistapaa mihin sosiaalipalveluissa on yleensä totuttu. (Alhanen yms. 2019, 10.)

Johtaja tarvitsee kykyä johtaa ihmisten välistä vuorovaikutusta, jossa korostuvat dialogisen johtamisen taidot: kuuntelu, liittyminen toisiin, suora puhe, ristiriitojen tutkiminen ja kokonaisuuksien jäsentäminen. Johdonmukaisuus, vastuunkannon selkeys, tasapuolisuus sekä läpinäkyvyys ovat johtajan vallankäytön tärkeitä taitoja. (Alhanen yms. 2019, 11.) Systeemiseen perustuva palvelukokonaisuus sekä systeemisesti toimivat työntekijät ja johtajat ovat systeemisen asiakastyön edellytys (Alhanen yms. 2019, 5).



Kuva 2. Systeemisen muutoksen vaiheet (soveltaen Alhanen yms. 2019,8).

Systeemisen muutoksen johtamisen -oppaassa johtajien ja esimiesten tehtävät on kiteytetty seuraavasti:

- Huolehdi asiakkaiden osallisuudesta ja heidän kokemustensa pysymisestä muutoksen ytimessä.
- Innostat yhteiseen visioon ja lähdet synnyttämään sitä yhdessä työntekijöiden kanssa.
- Luot kokonaiskuvaa muutoksen etenemisestä ja viestit siitä toisille.
- Suunnittelet rakenteet, joissa työntekijät voivat pohtia työnsä kehittämistä ja työstää muutosta edistäviä kokeiluja.
- Edistät dialogista työkuultuuria, jossa kaikki työntekijät voivat oppia sekä onnistumisista että virheistä.
- Kutsut yhteistyökumppanit mukaan kehittämiseen ja luot heidän kanssaan tarvittavat uudet yhteistyörakenteet.
- Ennakoit seurauksia, joita muutokset tuottavat ja autat työntekijöitä sietämään epävarmuutta ja kehittämistyön keskeneräisyyttä.
- Vastaat priorisoinnista ja ohjaat työntekijöitä jättämään pois tarpeettomaksi muuttuvia työtehtäviä.
- Arvioit vaikuttavuutta yhdessä työntekijöiden, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kanssa. (Alhanen yms. 2019, 10.)

### 2.3 Verkostot ja yhteinen työ

Sosiaali- ja terveysalalla on useampia toimintajärjestelmien verkkoja sekä ristiriitoja. Verkon muodostavat osapuolet vaikuttavat toisiinsa ja niiden välillä tapahtuu siirtymistä. Työn avuksi luodut apuvälineet, kuten laatusuositukset tai työtavat, voivat aiheuttaa ensimmäisen asteen ristiriidan järjestelmässä, muuttuessaan rajoittavaksi säännöksi. Toisen asteen ristiriitoja ovat tilanteet, joissa jokin toimintajärjestelmän osa muuttuu ja muut osat säilyvät ennallaan. Toisen asteen ristiriidat voivat liittyä esimerkiksi haasteeseen sovittaa yhteen uutta tuoretta osaamista toimimattomiin perinteisiin työnjaon malleihin. Kolmannen asteen ristiriitoja syntyy aina muutostilanteissa, kun uusi toimintatapa ja vanha käytäntö kohtaavat. Usein muutokset hyväksytään muodollisesti, mutta kehittämishankkeiden uudet tavat eivät ehdi juurtua ja vanhoja on helpompi noudattaa. Neljännen asteen ristiriidasta puhutaan silloin, kun keskustoitinnin ja naapuritoiminnan välillä toiminnot eivät vastaa toistensa tarkoitusta. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysalan koulutuksen muutokset heijastuvat alan työntekijöihin ja heidän osaamiseensa. Myös asiakkaan toive ja toiveeseen vastaaminen palveluverkostosta saattavat pahimmillaan johtaa neljännen asteen ristiriitaan, jos intressit eivät kohtaa. (Myllärinen 2014.)

Organisaatioiden hierarkkiset johtamislinjastot sekä yhtä aikaa verkostomaiset rakenteet ja sosiaalityön byrokraattisuus sekä teknistyminen ovat sosiaalityön haasteita, joihin törmätään, kun systeemistä mallia jalkautetaan. Tarvitaan uudenlaista yhteistyötä sekä linjajohtamisen ja verkostajohtamisen yhdistämisen taitoa. On myös yhdessä esimiesten ja työntekijöiden kanssa tarkasteltava arjen työtä ja löytää poisjätettävät tehtävät, jotka vievät aikaa kohtaamiselta ja vaikuttavalta asiakastyöltä. (Alhanen yms. 2019, 10.)

Systeemiseen lastensuojeluun siirtyminen edellyttää muutosta kaikissa sosiaalipalveluiden osa-alueissa sekä uusia yhteistyötapoja (Alhanen yms. 2019, 8). Systeemiseen malliin siirryttäessä vaikutukset näkyvät myös yhteistyökumppaneille. Yhteistyökumppanit ovat vaikuttavia ja aktiivisia osapuoja. Tarpeiden selvittäminen, roolien hahmottaminen sekä yhteisten toimintatapojen luominen yhteistyökumppaneiden kanssa on muutoksen edellytys. (Alhanen yms. 2019, 9.)

### **3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja kehittämistehtävät**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tukea systeemisen mallin jalkauttamista ja johtamista Eksoten sosiaali- ja perhepalveluissa. Tarkoituksena on kirjallisuuskatsauksen avulla jäsentää teoriatietoa systeemisestä mallista ja muodostaa synteesi. Tarkoituksena on kehittää materiaalia, jota voidaan hyödyntää Eksoten perhe- ja sosiaalipalveluissa systeemisen mallin jalkauttamisessa ja johtamisessa.

Kehittämistehtävät ovat:

1. Kerätä tietoa systeemisestä mallista.
2. Jäsentää systeemisen mallin teoriatietoa ja muodostaa synteesi.
3. Kehittää materiaalia tukemaan systeemisen mallin johtamista ja jalkauttamista Eksoten perhe- ja sosiaalipalveluissa.

### **4 Opinnäytetyön toteutus**

Opinnäytetyöprosessi lähti liikkeelle omasta kiinnostuksestani aiheeseen sekä Eksoten ajankohtaisesta prosessista systeemisen mallin jalkauttamisessa perhe- ja sosiaalipalveluihin. Syksyllä 2019 tapasimme perhepalveluiden henkilöstön kanssa ja opinnäytetyön työelämäohjaajaksi sovittiin erityisasiantuntija Eeva Reijonen. Keväällä 2020 Eksotessa muodostettiin ohjausryhmä, joka suunnittelee ja toteuttaa mallin jalkauttamista. Opinnäytetyössä oli alun perin tarkoitus hyödyntää ohjausryhmän työskentelyä. Eksoten YT-neuvottelut sekä COVID-19 -virus keväällä 2020 johtivat kuitenkin siihen, että ohjausryhmän työskentely ja mallin jalkauttaminen eivät edenneet alkuperäisen suunnitelman mukaan. Organisaation tarpeeksi muodostui tässä kohtaa teoriatiedon kerääminen systeemisestä mallista ja sen johtamisesta. Opinnäytetyö täsmentyi kuvailevaksi kirjallisuuskatsaukseksi sekä materiaalin kehittämiseksi organisaation käyttöön.

#### **4.1 Tiedolla johtaminen**

Ennakointiosaaminen ja -ajattelu ovat kehittyneet. Tiedon hyödyntäminen ja tulkitseminen monipuolisista lähtökohdista sekä tavoitteista on tullut oleelliseksi osaksi ennakointia. (Sitra, 2020, 2.) Palveluiden laadusta ja vaikuttavuudesta tarvitaan tietoa. Sosiaali- ja terveysalalla tiedon hajanaisuus edellyttää tiedonhankintaa ja tätä kautta tietojohdantamista. (Sitra, 2014, 12).

Tiedon käyttö, henkilöstön osaamisen johtaminen sekä tiedolla johtaminen kytkeytyvät sosiaalityön lähi- ja keskijohdon johtamisosaamiseen. Tiedon lisäksi tarvitaan tiedon analysointia, soveltamista ja kehittämistä. (Raatikainen, 2014, 125-126.) Tiedon kokoamisen ja jäsentämisen kysyntä kasvaa uuden tutkimustiedon lisääntyessä jatkuvasti. Asiantuntijan ehdoton työväline on tutkittu tieto. (Raivio, 2019.) Tässä opinnäytetyössä oli tarkoituksena vastata tähän tarpeeseen Eksoten perhe- ja sosiaalipalveluissa.

Raivion (2019) mukaan asiantuntijalla on oltava arvostelukykyä sekä kykyä välittää tietoa ymmärrettävässä muodossa. Tässä opinnäytetyössä materiaalin kehittäminen ja luominen organisaatiolle, tukee organisaation kykyä viedä tietoa eteenpäin sekä hyödyntää tietoa omassa työssään.

Yhteisen kielen, käsitteiden ja keskustelukulttuurin luominen eri verkosto- ja sidosryhmien kesken, on työelämän tutkimuksen tärkeä tavoite. Yhteiset käsitteet ja keskustelukulttuuri voivat johtaa uusiin käytäntöihin sekä toiminta- ja ajattelutapoihin. (Vilkkä, 2019.)

#### **4.2 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus**

Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa aineistot voivat olla laajoja eikä aineistojen valintaa ohjaa metodiset säännöt. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa tutkittavan ilmiön ominaisuuksia pystytään luokittelemaan ja ilmiö kuvaamaan laajasti. (Salminen, 2011, 6.) Kirjallisuuskatsauksen toteuttamisessa voidaan käyttää apuna aineistolähtöistä sisällönanalyysia, vaikka se ei ole varsinainen analyysin väline tämänkaltaisessa tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tässä opinnäytetyössä oli tarkoituksena selvittää systeemisen mallin ominaisuuksia ja jäsentää teoriatietoa. Menetelmäksi soveltuu kuvaileva

kirjallisuuskatsaus, koska tarkoituksena on selvittää laajasti jo olemassa olevaa tietoa ja kuvata sitä. Rajauksia ei ollut tarpeen tehdä.

Aineistolähtöistä sisällönanalyysiä apuna käyttäen aineisto jäsenellään. Jäsentelyssä huomioidaan tutkimusten toteuttamistavat, tutkimusten tarkoitukset ja tulokset sekä teoriajulkaisujen sisältö. Systeeminen malli kuvattiin saadun tiedon avulla eli muodostettiin synteesi. Systeemisen mallin johtamisen tueksi Eksoten perhe- ja sosiaalipalveluille kehitettiin materiaalia.

Kirjallisuuskatsauksesta saatua tieto analysoitiin ja siitä kehitettiin materiaalia tukemaan systeemisen mallin jalkauttamista ja johtamista Eksoten perhe- ja sosiaalipalveluissa.

### 4.3 Aineiston keruu

Kuvailevalla kirjallisuuskatsauksella oli tarkoitus löytää jo olemassa olevaa tutkittua tietoa tukemaan systeemisen mallin jalkauttamista laajasti sosiaalipalveluihin. Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli löytää asioita, jotka kuvaavat systeemistä työtapaa ja sen jalkauttamisen vaatimaa muutoksen johtamista sosiaalialalla.

Tiedonhaku alkoi usealla eri kokeilulla ja testihauilla. Haussa käytetyt tietokannat olivat: JYKDOK (Jyväskylän Yliopisto), Saimia Finna sekä Medic. Tiedonhaussa oli käytössä rajaukset koskien julkaisuvuosia (2015-2020) sekä aineistotyyppiä. Haussa huomioitiin ylemmän korkeakoulutason opinnäytteet, tutkimukset sekä tutkimusjulkaisut. Medic-tietokannassa tätä julkaisutyyppirajauksia ei ollut mahdollista tehdä. Medic-tietokannan haku tuotti myös aiheeseen liittyviä työpapereita ja muita julkaisua, jotka otettiin mukaan tiedonhaun tuloksiin.

Jyväskylän yliopisto JYKDOK 2015-2020 Opinnäyte + tutkimusjulkaisu	Saimia Finna 2015-2020 Opinnäyte (ei AMK) + tutkimusjulkaisut	Medic 2015-2020
Hakusanat: Reclaim* OR Social* OR Work	Hakusanat: System* AND social* (n=86) 19	Hakusanat: Reclaim* OR Social* AND Work*

(n=4236)  Systeemi* AND Sosiaali* (n=32)	System* OR social* (n=3145) 89	(n=185)  Chang* AND Manage* (n=29)
➔ 16	➔ 17	➔ 22

Tiedonhaku tuotti yhteensä 4 590 tulosta. 4 590:n tiedonhaun tuloksesta rajattiin aihearajauksen keinoin tarkempaan tarkasteluun jäävät julkaisut, joita oli 55. Tiedonhaun tuottamat 55 julkaisua käytiin tarkemmin läpi tarkastellen sisältävätkö julkaisut tietoa:

- systeemisestä mallista
- systeemisen mallin johtamisesta
- systeemisen mallin kokemuksista
- sosiaalialan verkostotyön kokemuksista
- sosiaalialan muutoksen johtamisesta.

Tämän tarkastelun myötä 13 julkaisua valikoitui aineistoon. Lisäksi mukaan otettiin kesällä 2020 julkaistu Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen julkaisu Systeemisen lastensuojelumallin käyttöönotto ja juurruttaminen: Konsultoivien sosiaalityöntekijöiden kokemuksia sekä 2019 julkaistu Elina Aaltion ja Nanne Isokuortin raportti: Systeemisen lastensuojelun toimintamallin pilotointi: Valtakunnallinen arviointi. Nämä julkaisut eivät tulleet tiedonhaun kautta, mutta ne ovat merkityksellisiä julkaisuja aiheen kannalta. Yhteensä 15 tutkimusjulkaisua, raporttia ja työpaperia valikoituivat lopulta kirjallisuuskatsauksen aineistoksi.



Palveluiden laadusta ja vaikuttavuudesta tarvitaan tietoa. Sosiaali- ja terveysalalla tiedon hajanaisuus tiedonhankintaa ja tätä kautta tietojohdantamista. (Sitra, 2014, 12). Tiedon käyttö, henkilöstön osaamisen johtaminen sekä tiedolla johtaminen kytkeytyvät sosiaalityön lähi- ja keskijohdon johtamisosaamiseen. Tiedon lisäksi tarvitaan tiedon analysointia, soveltamista ja kehittämistä. (Raatikainen, 2014, 125-126.) Tiedon kokoamisen ja jäsentämisen kysyntä kasvaa uuden tutkimustiedon lisääntyessä jatkuvasti (Raivio, 2019). Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on jäsentää tietoa systeemisestä mallista ja muutoksen johtamisesta sekä muodostaa synteeseitä.

#### **4.4 Aineiston analysointi**

Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta on tarkoitus luoda teoreettinen kokonaisuus. Sisällönanalyysillä voidaan muodostaa tiivistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysillä pyritään kuvaamaan aineistoa sanallisesti. Sisällönanalyysin haasteena voi olla keskeneräisyys, joka jättää tulokset järjestetyn aineiston tasolle ilman mielekkäitä johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2012.)

Sisällönanalyysissä alkuperäisdata pelkistetään eli redusoidaan. Redusoinnin jälkeen aineisto ryhmitellään, klusteroidaan eli muodostetaan alaluokat samaa asiaa kuvaavista käsitteistä. Ryhmittelyn jälkeen alaluokista yhdistämällä muodostetaan yläluokkia ja yläluokkia yhdistämällä pääluokkia. Klusteroinnin jälkeen aineisto abstrahoidaan eli käsitteellistetään. Tutkimuksen kannalta oleellista tietoa erotetaan ja yhdistetään luokkia siihen saakka, kuin se on tarpeellista. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 123-124.)

Aineistolähtöisessä analyysissä luokittelu muodostuu aineiston kautta ja analyysin edetessä. Sitä ei voi määritellä etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 127.) Tässä kirjallisuuskatsauksessa aineistoista etsittiin ja listattiin alkuperäisilmaukset kahteen eri tiedostoon. Toiseen tiedostoon kerättiin kaikki systeemisistä mallia kuvaavat asiat ja toiseen tiedostoon systeemisen mallin jalkauttamista sekä mallin ja sosiaalialan johtamista kuvaavat asiat. Alkuperäisilmauksia tuli systeemisistä mallia kuvaavaan taulukkoon yli 400kpl ja sen jalkauttamista ja johtamista kuvaavaan taulukkoon yli 600kpl. Tämän jälkeen

alkuperäisilmaisut pelkistettiin omissa tiedostoissaan. Pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin ja käsitteellistettiin. Seuraava taulukko on yksittäinen esimerkki analyysiprosessista.

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokka	Pääloukka
Työntekijän rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa yksin tehdessä.	Yksin tekemisessä mahdollisuudet vaikuttaa ovat pienet	Yksin - yhdessä	Yhteinen työ
Päästään parempiin tuloksiin jakamalla osaamista monialaisten ja moniammatillisten tiimien sekä oman ammattiryhmän tiimin sisällä.	Osaamisen jakaminen monialaisesti tuo parempia tuloksia.	Monialainen jakaminen	
Tietämättömyys talossa työskentelevistä	Keitä työntekijöitä on?	Työntekijät	
Yhteistyön rikkaus näkökulmien saamista ja niiden hyödyntämisestä.	Eri näkökulmien hyödyntäminen.	Monialainen osaaminen	
Yhteistyön toimimattomuudesta heijastuvan myös potilaalle ja tämän perheelle.	Yhteistyön toimimattomuus heijastuu myös asiakkaaseen.	Yhteistyön vaikutus asiakkaaseen	
Monialaiset tiimit saumattomien hoito- ja asiakaspolkujen ja tieto-aidon kehittämisessä.	Moniammatillinen kehittäminen.	Monialainen kehittäminen	
Ydinidean voi tiivistää lausepariin: ”Tutkitaan kokonaisuutta, tehdään yhdessä.”	Tutkitaan kokonaisuutta, tehdään yhdessä.	Yhteinen tutkiminen ja tekeminen	

## 5 Tulokset

### 5.1 Systeeminen ajattelu ja malli

#### Asiakas keskiössä ja laadukas työ

Systeemisessä mallissa lähtökohtana on asiakkaan näkeminen keskiössä koko palvelun ajan. Ammattilaisilta tämä edellyttää asiakkaan kokonaistilanteen hahmottamista palvelu- sekä asiantuntijuuslähtöisyyden sijaan asiakaslähtöisesti. Asiakkaan osallisuus ja itsearviointi tulee nähdä tärkeänä osana koko asiakasprosessia ja työskentelyä. Asiakastytyväisyys mahdollistuu monialaisuuden sekä moniammatillisuuden avulla, jolloin palvelukokonaisuus myös eheytyy.

Systeemisen tiimityöskentelyn on nähty tuovan laatua asiakastyöhön. Monialainen yhteinen työ sekä pysähtyminen asiakkaan asioihin ovat lisänneet työn laatua. Riittävän pitkä työskentely ja asiakkaan tilanteen tiedostaminen johtavat parhaimmillaan päätösten tekoon, jotka pohjautuvat asiakkaan tarpeisiin eivätkä organisaation byrokratian mukaisiin päätöksiin.

## Asiantuntijuus

Asiantuntijuuteen liittyy useampia näkökulmia, kun tarkastellaan sitä systeemisen mallin näkökulmasta. Asiantuntijan tulee astua pois roolista, jossa tiedetään asiakkaan puolesta asioita asiantuntijuuteen vedoten. Asiantuntijuuteen liittyvät uskomukset tulee samalla murtaa. Asiantuntijuutta on kuitenkin tärkeää käyttää yhteisessä työssä. Moniäänisyys sekä erilaiset tavat rikastuttavat asioiden käsittelyä yhteisesti.

Systeeminen työskentely edellyttää rauhallista ja harkittua yhteistä pohdintaa asiakastilanteissa. Nopeatempoisille ja päätöskeskeisille työntekijöille voi olla haastavaa siirtyä toisenlaiseen työskentelytapaan. Parhaimmillaan yhteinen uusi työskentely vahvistaa asiantuntijuutta, ammattitaitoa, vuorovaikutusosaamista sekä tiimin osaamista.

## Implementoinnin edellytykset

Systeemisen työtavan jalkauttaminen ja käyttöönottoaminen edellyttää monenlaisia asioita useilla eri tasoilla. Työntekijätasolla onnistunut implementointi edellyttää muutosmyönteisyyttä, motivaatiota ja positiivista asennetta. Toimintatapojen muutos edellyttää työntekijöiltä muutosvalmiutta. Työntekijätasolle heijastuvat kulmakivet mallin koulutuksessa ovat koulutuksen suunnittelu, koulutuksen laatu, konkreettisuus ja käytännöllisyys.

*Mallin moniulotteisuuden ja laajuuden takia käyttäjät tarvitsisivat valmista jäsenystä ja pitkälle vietyjä konkretisointeja helposti omaksuttavassa muodossa eli hyvää koulutuspakettia, muutosvalmennusta ja käyttöä tukevia ohjeita ja oppaita (Aaltio & Isokuortti 2019a, 144).*

Mallin jalkauttaminen edellyttää organisaatiotasolla toimintakulttuurin muutosta, paikallista tietämystä sekä oikeanlaisia resursseja toimivan koulutuskokonaisuuden lisäksi. Suomessa julkisia palveluita ohjaavat käytännöt ja systeemisen mallin käytännöt sekä tavoitteet ovat ristiriidassa keskenään. Mallin ydinelementtien kirkastamista tarvitaan vielä lisää etenkin suomalaisen palvelujärjestelmän näkökulmasta ja implementointi tulee suunnitella

kokonaisuutena huomioiden kaikki tekijät asiakasmääristä organisaatiokulttuuriin.

Suurena haasteena mallin implementoinnissa on koettu riittämättömät resurssit. Asiakasmäärien tulisi olla nykyistä pienempiä, jotta mallin edellyttämä suunnitelmallinen työskentely olisi mahdollista.

Koko organisaation tulee olla sitoutunut uuteen työtapaan ja muutoksia vaaditaan jokaisella tasolla. Esimies tarvitsee koulutusta ja tukea systeemiseen malliin, jotta voi rohkeasti viedä muutosta eteenpäin. Alkuperäisessä Hackneyn mallissa on koulutuksessa huomioitu kaikki organisaation tasot, ja esimiesten sekä konsultoivien sosiaalityöntekijöiden koulutukset ovat olleet pidempiä. Systeemisen mallin implementointi erityisesti alkuperäisestä lastensuojelun kentästä sosiaalipalvelujen kentälle vaatii kokonaisvaltaisen koulutuksen ja suunnittelun.

### **Organisaatio**

Alkuperäisessä Hackneyn mallissa systeemisyyys läpäisee koko organisaatiotason ja organisaatio taas edellyttää tukemaan systeemisyyttä. Organisaation tulee olla yksinkertainen ja joustava rakenteiltaan ja prosesseiltaan. Vision ja strategian arvoineen tulee tukea systeemistä työtapaa, jossa on mahdollisuus palvelulähtöisen työskentelyn sijaan asiakaslähtöistä työskentelyä.

Organisaatiokulttuurin muutos on edellytys ja yhtä aikaa yksi suurimmista haasteista, kun asiantuntijatyön luonteesta pyritään pääsemään pois. Palvelukokonaisuuksien tulee myös perustua systeemisyydelle. Tehottomia ja kuormittavia palveluita tulee poistaa ja ehkäiseviä palveluita tulee lisätä, jotta systeemisen työn joustavuus on mahdollista.

### **Rakenteet**

Systeemisen mallin ydinelementtejä ovat systeeminen asiakastyö, systeeminen tiimi ja systeeminen viikkokokous. Systeeminen viikkokokous toimii rakenteena systeemiselle case-keskustelulle, oppimiselle ja verkostokokoukselle.

Viikoittaiset kokoukset ovat lisänneet suunnitelmallisen työotteen myötä työnlaatua. Tiiviit tapaamiset ovat myös tuoneet asioita paremmin esiin.

Alkuperäinen malli sekä Suomessa ja Eksotessakin jalkautettu lastensuojelun malli sisältää selkeän tiimirakenteen. Tiimin työntekijöillä on selkeät tehtävän kuvaukset ja roolit, joilla varmistetaan systeemisyyden toimivuus sekä asiakaslähtöisyys. Asiakas saa aina kiinni jonkun tiimin työntekijöistä, jotka ovat kaikki tietoisia asiakkaan tilanteesta, kun työtä tehdään yhdessä.

Systeemisessä tiimissä työskentelee konsultoiva sosiaalityöntekijä, joka johtaa tiimiä, kolme sosiaalityöntekijää, perheterapeutti sekä koordinaattori. Lastensuojelun systeemisessä työskentelyssä on olemassa resurssisuositus 20 asiakasta/sosiaalityöntekijä. Perheterapeutin rooli on koettu tärkeänä systeemisessä työskentelyssä. Koordinaattorin rooli on osoittautunut tärkeäksi etenkin silloin, kun hän on ottanut vastuuta käytännön asioista ja kirjaamisesta.

## **Reflektio**

Viikkorakenne luo mahdollisuudet reflektiolle, mutta tarvitaan lisää käytäntöjä oman työn reflektoiselle, jotta työntekijä ymmärtää oman ajattelunsa ja työnsä merkityksen ja vaikutuksen suhteessa asiakkaaseen ja tiimiin. Oma ajattelu ja toiminta tulee arvioida aina asiakkaan tilannetta arvioidessa.

Reflektointia tulee tehdä myös yhdessä systeemisen tiimin kanssa. Kokemusten mukaan yhteinen työn reflektio on parantanut työnlaatua merkittävästi. Reflektoinnin tulee kulkea läpi koko prosessin eli reflektointi ulottuu tilanteiden arvioinnista päätösten jälkeiseen aikaan. Yhteinen reflektio on työskentelyn tavoitteena nopeiden päätösten sijaan. Yhteinen reflektio tuo esiin erilaiset näkökulmat ja tiedosta sekä vastuusta tulee yhteinen jakamisen myötä.

## **Suhdeperustaisuus**

Systeeminen työote perustuu suhteisiin. Suhdeperustaisuus näkyy konkreettisesti jo asiakkaan tilanteen tutustumiseen käytettävässä ajassa. Kohtaaminen ja asiakkaan lähellä oleminen ovat edellytyksiä luottamuksen ja suhdeperustaisen työskentelyn mahdollistamiselle.

Suhdeperustaisessa työssä pyritään yhdessä asiakkaan kanssa ymmärtämään juurisyitä ja ratkaisuja tilanteissa. Asiakkaan tilannetta tarkastellaan yhdessä pohtien asiakkaan kaikkien monitahoisten vaikutussuhteiden merkitystä kuhunkin hetkeen ja tilanteeseen. Vuorovaikutussuhteet ja ympäröivä todellisuus tulee nähdä jatkuvasti muuttuvana ja vaikuttavana. Vaikuttavat tekijät haasteiden takana, vallitsevat uskomukset sekä perheen historia tulee tuoda esiin ja ymmärtää yhdessä niiden vaikutukset. Sukupolvien ketjun ymmärtäminen ja vaikutukset ovat mahdollista tuoda esiin ja ymmärtää, kun työskentely on tiivistä, rauhallista ja suhdeperustaista.

*Asiakasäidin käyttäytymiseen ja palvelusta kieltäytymiseen oli vaikuttanut se, että asiakkaan oma äiti oli epäillyt tämän kykyä toimia äitinä. Sosiaalityöntekijöiden mukaan tämä havainto olisi todennäköisesti jäänyt tekemättä ilman systeemistä työotetta. (Aaltio & Isokuortti 2019a, 80-81.)*

Työntekijä on osa systeemiä ja merkittävässä asemassa kohtaamassa jokaisen asiakkaan tasa-arvoisesti. On tärkeää pyrkiä ymmärtämään yhdessä ja päästä pois kontrollin tarpeesta sekä olla joustava ja arvostava.

### **Systeeminen osaaminen**

Systeeminen työtapaperustuu kunnioittamiseen, kohtaamiseen ja yhteisen ymmärryksen löytämiseen. Systeeminen osaaminen edellyttää työntekijältä taitoa kohdata, kykyä hahmottaa koko asiakkaan systeemi ja kokonaistilanne sekä tarkoitusta ymmärtää miksi tilanne on tämä sen sijaan, että pyrittäisiin tekemään ratkaisuja tai päätöksiä palveluista. Nopeiden ratkaisujen sijaan etsitään erilaisia näkökulmia asiakkaan tilanteeseen.

*Ajattelutavan muutos saattoi parhaimmillaan vahvistaa työntekijän ammatillista kehittymistä ja laajentaa ymmärrystä sosiaalityöstä professiona (Aaltio & Isokuortti, 2019a, 91).*

Työntekijän tulee luoda asiakastapaamisesta sellainen, että asiakas lähtee työskentelyyn mukaan. Työskentelyn on oltava suunnitelmallista ja harkittua ja työntekijän tulee tehdä interventioita oikea-aikaisesti. Työntekijä tekee

muutoksesta mahdollisen asettumalla oikeanlaiseen suhteeseen asiakkaan kanssa.

Systeemiseen osaamiseen kuuluu arvostava työtapa ja ymmärryksen löytäminen. Työntekijän tulee tarkastella hallinnollisten tehtävien tarpeellisuutta sekä sietää epävarmuutta. Kehämäinen työskentely viikkokokouksissa yhdessä tuo useampia näkökulmia ja mahdollistaa yhteisen orientaation asioissa. Yhteinen käsittely ja keskustelu on keino soveltaa systeemistä työtä käytäntöön.

### **Toimintakulttuuri ja vaikuttavuus**

Systeeminen työ perustuu yhdessä asiakkaan kanssa tehtävään työhön viikkokokouksissa ja kotikäynneillä. Asiakastyö lisääntyy ja samaan aikaan työ siirtyy pois toimistoista ja palveluohjauksesta. Systeeminen malli ei tarjoa työmenetelmää, vaan tavoitteena on toimintatavan, ajattelutavan ja toimintakulttuurin muutos, joka ulottuu kaikkeen työhön.

Hallinnon ja lainsäädännön sijaan systeemisen työtavan on tarkoitus ohjata ja viedä työtä voimavarakeskeisesti eteenpäin hallinnollisten tehtävien hoiduttua rinnalla. Toimintakulttuurin tulee ohjata kaikkien työntekijöiden työtapaa, joka haastaa sosiaali- ja terveydenhuollon perinteistä toimintakulttuuria ja työtapoja. Koko organisaation tavoitteena tulee olla asiakaslähtöisemmät palvelut. Uudistukseen tarvitaan yhteistyötä ja luottamusta.

Toimintakulttuuri näkyy kaikkien työskennellessä systeemisesti. Asiantuntijakeskeisyydestä siirrytään pysähtyvään, kohtaavaan ja uteliaaseen asiakastyöhön. Asiakkaan kanssa tehtävä työ kasvokkain lisääntyy ja mukana ovat asiakkaan omat verkostot. Yksin työskentely poistuu ja asiakas tunnetaan paremmin. Keskustelu ja palvelun laatu lisääntyvät yhteisessä työssä.

Työskentely on vaikuttavampaa, kun tehdään kohtaava ja laadukasta työtä. Yhteisen työn tuomien näkökulmien kautta saadaan pysyviä muutoksia, kun löydetään tilanteiden juurisyyt.

## **Työhyvinvointi**

Systeeminen työ tuo mukanaan työhyvinvointia, kun työtä tehdään yhdessä ja yhteinen työskentely tuo pysyvyyttä rakenteisiin. Vastuunjakaminen ja viikoittaiset kohtaamiset asiakasasioissa ilman ratkaisupainetta lisäävät työhyvinvointia.

Systeemisen työn yhtenä tavoitteena on työhyvinvoinnin lisääminen. Kun työskentely käynnistyy ja asiakkaan kanssa käytettävä yhteinen aika lisääntyy, on kuitenkin vaarana työntekijän kuormittuminen, jos resurssit eivät ole riittävät. Systeemisyys edellyttää aikaa työlle ja rakenteille sekä aiempaa pienempiä asiakasmääriä, jotta työtä on mahdollista tehdä systemaattisesti.

## **Yhteinen työ**

Yhteisellä työllä tarkoitetaan asiakkaan läheisverkoston sekä viranomaisverkostojen kanssa tehtävää työtä. Yksin tehtävästä työstä siirtyminen tiimissä tehtävään työhön lisää asiakkaan luottamusta, kun jonkun saa aina kiinni ja asiakkaan tilanne nähdään monesta eri näkökulmasta.

Toimimaton yhteistyö heijastuu asiakkaalle. Onnistunut työ edellyttää sujuvia yhteistyökäytäntöjä perus- ja erityispalveluihin. Yhteinen työ vaatii tietoisuuden palveluverkostosta ja yhteistyötahoista, jotta yhteistyökäytäntöjä voidaan rakentaa oikeiden tahojen kanssa.

Yhteisen toiminnan tulee olla arvostavaa jokaisella tasolla. Yhteisestä työstä sovitaan yhdessä asiakkaan kanssa ja yhdessä laajan verkoston kanssa on mahdollisuus luoda laajaa ymmärrystä tilanteeseen.

Yhteistä työtä tulee uudistaa ja toimintatavoista sopia. Monialaisuus mahdollistaa myös yhteistyön uudistamisen ja asiakaslähtöisen palvelupolkujen parantamisen.

*Tutkitaan kokonaisuutta, tehdään yhdessä.*

(Alhanen yms. 2019, 5.)



## **5.2 Systeemisen mallin implementointi ja johtaminen**

### **Organisaatio**

Systeemisen mallin jalkauttamisen haaste on organisaatio- ja työkuulttuurin muutos. Systeemistä työtapaa ei voida toteuttaa ilman kokonaisuuksien hallintaa ja kokonaisvaltaista organisaation mukautumista, jotka tukevat systeemistä työtä.

Organisaation sisäisillä systeemeillä ja rakenteilla voidaan mahdollistaa asiakaslähtöinen uusi työtapa. Tämänhetkinen organisaatiokulttuuri ja työkuulttuuri tarvitsevat muutoksen, jotta systeeminen ajattelutapa läpäisee koko organisaation. Kaiken päätöksenteon ja johtamisen tulee palvella asiakkaan tarpeita eikä organisaation byrokratiaa.

Organisaation strategian tulee olla asiakaslähtöisyyttä ja systeemistä työtapaa tukeva sekä joustava ja kehittävä. Monialainen yhteinen työ vaatii toimintatapojen yhtenäistämistä sekä tietojärjestelmien toimivuutta. Organisaatorakenteen muutoksilla ja organisaation yhteisellä arvoymmärryksellä mahdollistetaan muutos. Teknisen toteutuksen sijaan organisaatiokulttuurin ja toimintatapojen muutos on todettu haastavimmaksi tämänkaltaisissa muutoksissa.

Organisaatiokulttuurin ja yhteistyön uudistaminen on systeemisen työn edellytys. Organisaatorakenne tuo turvaa ja mahdollistaa kehittymisen yksilötasolla. Arvot, eettiset periaatteet, palvelujärjestelmä ja puitteet muodostuvat kaikki organisaatiotasolta. Systeeminen malli vaatii toimivan kokonaisuuden, jotta asiakaslähtöistä työtapaa on mahdollista toteuttaa.

### **Rakenteet ja ydinelementit**

Systeeminen asiakastyö, systeeminen tiimi sekä tiimin viikkokokous muodostavat systeemisen työn ydinelementit. Systeemisen tiimin kokoonpano tulee muodostaa oikealla tavalla, jotta roolit toteutuvat ja sitä kautta myös tiimin toiminnan organisointi mahdollistuu.

Lastensuojelun systeemisessä tiimissä perheterapeutti tuo yhteiseen keskusteluun oman näkemyksensä ja koordinaattori huolehtii käytännön asioista ja kirjaamisesta. Tiimiä johtaa konsultoiva sosiaalityöntekijä.

Kolmen tunnin viikkokokouksessa mahdollistuu asiakastilanteiden käsittely sekä yhteinen reflektointi. Rakenteet tulee tiedostaa ja ottaa tarkasteluun sekä arvioida hallinnollisten tehtävien määrää, jotta voidaan rakentaa systeemistä työskentelyä tukevat pysyvät rakenteet.

### **Resurssit ja työhyvinvointi**

Suurin haaste ja jopa este systeemisen työtavan jalkauttamisessa on ollut työntekijöiden asiakasmäärän rajaaminen. Implementointi vaatii organisaation, jonka arvot mahdollistavat muutoksen ja oikeanlaiset resurssit. Systeeminen työtapo edellyttää kiireetöntä kohtaamista asiakkaiden kanssa sekä osallistumisen viikkokokoukseen. Uuden työtavan sisäistäminen ja koulutukset edellyttävät aikaa.

Uuden työtavan käyttöönotto vanhoihin puitteisiin ja vanhoihin resursseihin on mahdotonta ja jopa haitallista. Ihanteellisessa tilanteessa systeeminen työtapo implementoituna oikeanlaisissa rakenteissa hyvällä suunnitelmalla lisää työhyvinvointia. Uuden työtavan käyttöönotto huonoilla resursseilla heikentää työhyvinvointia.

Lastensuojelun systeemisessä mallissa sosiaalityöntekijän sopivaksi asiakasmääräksi on arvioitu 20 asiakasta. Koko organisaation sitoutuminen resurssointiin ja työn organisointiin ovat edellytys systeemisen työn jalkauttamisessa ja työhyvinvoinnin lisääntymisessä. Työtavan lisäksi resurssit tulee huomioida myös muutoksen ja yhteistyön näkökulmasta.

### **Laadukas asiakastyö**

Systeemisen mallin tavoitteena on laadukas asiakastyö, joka perustuu asiakkaan tarpeeseen. Suomeen jalkautetussa systeemisessä mallissa odotuksena on, että kaikki työntekijät ovat ammattitaitoisia ja sitoutuvat työhön, jossa kasvokkain tehtävä asiakastyö lisääntyy, työtä tehdään yhdessä asiakkaan läheisverkoston ja viranomaisverkoston kanssa ja työntekijän oma osaaminen tulee näkyväksi.

Yksin tehtävästä työstä siirtyminen yhteiseen työhön lisää työn laatua. Asiakkaan käytössä on koko tiimin asiantuntijuus ja työ ei profiloidu yhden työntekijän persoonaan. Asiantuntija- ja palvelulähtöisestä työstä siirrytään asiakaslähtöiseen työhön, jossa asiakkaan osallisuus ja työntekijän kohtaamisosaaminen korostuvat.

Systeemiseen työtapaan liittyy reflektiivinen oppiminen rakenteiden kautta. Työntekijöitä tuetaan parempaan työhön ja osaamisen kehittäminen mahdollistetaan. Oman ajattelun ja toiminnan arviointi ja asiakkaan tilanteen arviointi kulkevat käsi kädessä.

Laadukkaan asiakastyön ja systeemisen ajattelun tärkeä elementti on asiakkaan osallisuus. Asiakkaan osallisuuden työntekijä varmistaa luomalla asiakastapaamiselle kontekstin, jossa asiakas lähtee työskentelyyn mukaan. Asiakas ja asiakkaan tilanne tulee osata nähdä kokonaisuutena. Asiakkaan kanssa yhdessä suunnitellaan työskentely sekä sovitaan ketkä läheis- ja viranomaisverkostoista osallistuvat esimerkiksi viikkokokouksiin.

## **Systeemisyyys**

Systeemisyyden tulee ulottua kaikille organisaation ja yhteistyön tasoille. Hallinnollisten ja lainsäädännöllisten tehtävien tulee hoitua suhdeperustaisen yhteisen työn ohessa. Nopeatempoisesta ratkaisu- ja tehtäväkeskeisestä työstä siirrytään kohtaavaan työhön, jossa työntekijä ei kontrolloi ja tiedä asiakkaan puolesta.

Systeemisyyteen liittyy kohtaaminen ja asiakastyössä se tarkoittaa kasvokkain tehtävän asiakastyön lisääntymiseen. Palvelukokonaisuuden tulee vastata systeemisen asiakastyön tarpeisiin, joka edellyttää systeemisen ajattelun ymmärtämistä muuallakin kuin sosiaalityössä ja perheterapeuttisessa työssä.

## **Yhteinen työ**

Yhteinen työ johtamisen näkökulmasta alkaa jo yksilöiden omasta ja yhteisestä ymmärryksestä miksi työtä tehdään ja se ulottuu tiimitasolta aina eri asiantuntijatahojen yhteiseen toimintaan. Yhteinen työ edellyttää rakenteellisten esteiden poistamista ja eri ammattilaisten perustehtävien tiedonlisäämistä.

Systeemisessä työssä edellytetään yhteistyön sujuvuutta, jonka rakentaminen tarkoittaa eri ammattilaisten työn tietämistä ja tahtoa yhteiseen työhön. Professioneista tulee siirtyä avoimuuteen, jotta asiakasta voidaan auttaa tuomalla monialainen osaaminen yhteen.

Yhteisen työn uudistaminen on systeemisen työn edellytys, jotta asiakkaan ympärille voidaan rakentaa moniammatillinen verkosto tekemään työtä asiakkaan tarpeista lähtöisin – ei professioneista lähtöisin.

## **Muutos**

Systeeminen työtapa vaatii muutoksen, jolla on paljon ulottuvuuksia. Muutos on kokonaisvaltainen ja koko toimintakulttuurin on muututtava, jotta systeeminen työtapa mahdollistuu. Paikalliset olosuhteet on tunnettava ja haastavat systeemit paikannettava ja parannettava. Muutos näkyy organisaation eri tasoilla, arvoissa, kustannuksissa, rakenteissa ja yhteistyössä. Muutoksen tulee lähteä organisaation ylätasolta ja läpäistä kaikki sen tasot. Muutos hallinnossa ja rakenteissa vaatii huolellisen suunnittelun. Onnistunut implementointi on sisältänyt organisaation tuen, lisäresursseja sekä laadukkaan koulutuksen.

Muutoksen edellytyksiä ovat myös kokonaiskuva, selkeä muutosprosessin rakentaminen sekä käytännön- ja organisaatiotason muutokset ja perustelut. Sosiaalialalla muutokset ovat jatkuvia ja systeemisen mallin käyttöönotto vaatii organisaation eri tasojen muutoksia sekä resursseja, jotka taas edellyttävät suunnitelmallisuutta ja hyvää muutosjohtamista.

Suomessa systeemisen mallin koulutukset ovat olleet lyhyempiä työntekijä- sekä esimiestasolla verrattuna alkuperäiseen malliin. Suomalaista versiota mallista ei ole koettu valmiina mallina. Koulutuksilta on toivottu keston lisäksi lisää laatua sekä konkreettisuutta. Myös roolien selkeytystä sekä käyttäjäystävällistä materiaalia on kaivattu lisää. Selkeänä tarpeena on konkretisoida keskeiset ideat ja käsitteet, jotta systeemisen mallin perusajatus hahmottuu. Koulutus tulee suunnitella ja valmistella etukäteen suhteessa muutosprosessiin ja kaikkiin sen osatekijöihin.

## **Muutoksen johtaminen**

Organisaation toimivuus ja työn oikeanlainen fokusoituminen ovat johtamisen tärkeimpiä tehtäviä. Johtajalta edellytetään johtamisosaamisen lisäksi sosiaalialan asiantuntijuutta sekä kykyä nähdä toiminnan kokonaiskuva. Yhtenä johtamisen tavoitteena on yhteisen ymmärryksen löytäminen. Henkilökunnan koulutus- ja kehittämisajan varmistaminen on johtajan tehtävä.

Muutoksen johtamisessa edellytyksenä on avoin keskustelukulttuuri ja luottamus, jotka tukevat toinen toisiaan. Muutokset tulee osata perustella hyvin, jotta niihin voidaan sitoutua. Täytyy pystyä vastaamaan, miksi juuri tämä muutos tehdään. Hyvää ajantasaista viestintää tarvitaan muutoksen johtamisessa läpi organisaation. Esimiehen oma esimerkillinen toiminta vaikuttaa muutostilanteisiin suhtautumiseen.

Muutokset tulee suunnitella hyvin ja muutokset tulee esitellä valmisteltuina kokonaisuuksina organisaatiossa. Systeeminen malli edellyttää koko organisaation toimintakulttuurin muutosta, toimintatavan estävien rakenteiden poistamista sekä lisäresursseja, jotka tulee olla suunniteltuina valmiiksi, kun isoa muutosta lähdetään viemään eteenpäin.

Esimieheltä vaaditaan muutosjohtamisen taitoa, mallin tuntemusta sekä rohkeaa työnuudistamisen otetta. Esimiehet ja johto tulee perehdyttää malliin, jotta toimintakulttuurin muutos ja johtaminen löytävät oikean suunnan.

Alkuperäisessä mallissa sitoutuminen systeemisen työskentelyyn on edellyttänyt oman työnsä uudelleen hakemista. Työntekijöiltä odotetaan itseohjautuvuutta, asennetta sekä muutoksensietokykyä, joihin liittyy vahvasti muutosjohtaminen ja sen eri osa-alueet.

### **5.3 Posterit:**

Kirjallisuuskatsauksen tuloksista systeemisen mallin ja sen implementoinnin ja johtamisen elementeistä syntyi Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveyspiirille posterit ohjaamaan systeemisen mallin johtamista perhe- ja sosiaalipalveluissa. Kaksipuoleisen posterin tavoitteena on kuvata systeemisen mallin peruselementtejä systeemisen työn sekä johtamisen ja organisaatiotason

näkökulmasta. Posterin voi tulostaa huoneentauluksi, laittaa tietokoneen työpöydän taustakuvaksi tai kalenterin väliin, jotta systeemisen työn perusajatuksiin on helppo palata. Samaan posteriin on kuvattu systeemisen työn perusajatuksia sekä johtamiseen liittyviä asioita.

### Suhdeperustaisuus

Asiakas kohdataan kunnioittavasti ja aikaa varataan riittävästi. Asiakkaan tilannetta arvioidaan yhdessä ja pyritään löytämään juurisyitä tilanteisiin. Asiakkaan muuttuva systeemi tulee huomioida ja työntekijän ymmärtää oma roolinsa systeemissä. Tavoitteena on yhteinen ymmärrys kontrollin sijaan.

### Systeeminen osaaminen

Työntekijältä edellytetään taitoa kohdata, ymmärtää asiakkaan systeemi ja kokonaistilanne. Ratkaisujen ja päätösten sijaan työntekijän tulee pyrkiä ymmärtämään miksi asiakkaan tilanne on tämä. Hallinnollisten tehtävien tarpeellisuutta on osattava arvioida ja työtä tehdä suunnitelmallisesti.

### Toimintakulttuuri

Tavoitteena on asiakaslähtöisemmät palvelut sekä toimintatavan, ajattelutavan ja toimintakulttuurin muutos. Asiakastyö lisääntyy ja työ siirtyy toimistoista ja palveluohjauksesta asiakkaan omiin ympäristöihin. Työskentelystä tulee vaikuttavampaa, kun tehdään kohtaavaa ja laadukasta työtä.

### Systeeminen ja suhdeperustainen työ, jossa asiakas on keskiössä osallistuen aktiivisesti työhön. Laadukas työ edellyttää yhteistä reflektioita moniammatillisessa tiimissä tavoitteena hahmottaa asiakkaan systeemit sekä ymmärtää myös työntekijän vaikutus osana systeemiä.

- Yhteinen pysähtyminen asiakkaan asioihin.
- Rauhallinen, harkittu yhteinen pohtiminen.
- Pois päätöskeisyydestä.
- Oman ajattelun ja toiminnan arviointi.
- Yhteinen reflektio parantaa työn laatua.
- Arvostava työtapa ja ymmärryksen löytäminen.

# ASIAKASTYÖ VIKKOKO- KOUS TIIMI

## SYSTEE- MINEN

### Edellytykset

#### Rakenteet ja ydinelementit

- Systeeminen asiakastyö
- Systeeminen tiimi
- Tiimin viikkokokous 3h

Rakenteiden tiedostaminen ja hallinnollisten tehtävien arviointi ovat edellytykset, jotta voidaan rakentaa systeemistä työtä tukevat pysyvät elementit.

#### Resurssit

Työtapa edellyttää kiireettömän kohtaamisen asiakkaan kanssa sekä viikottaisen ajan systeemiseen tiimiin. Uutta työtapaa ei voida ottaa käyttöön vanhoihin puitteisiin. Koko organisaation tulee sitoutua resurssointiin ja työn organisointiin.

#### Yhteinen työ

Yhteinen ymmärrys miksi työtä tehdään, tulee ulottua yksilötasolta yhteistä työtä tukeviin rakenteisiin. Yhteistä työtä tulee uudistaa asiakkaan tarpeista - ei professioista lähtöisin. Tietoa eri ammattilaisten perustehtävistä tulee lisätä.

# CHANGE

## SYSTEEMISEN MALLIN IMPLEMEN- TOINTI JA JOHTAMINEN

### Muutos ja muutoksen johtaminen

Systeeminen työtapa vaatii kokonaisvaltaisen muutoksen organisaatiossa ja toimintakulttuurissa.

Onnistunut implementointi on sisältänyt:

- organisaation tuen
- lisäresursseja
- laadukkaan koulutuksen.

Muutoksesta tulee rakentaa kokonaiskuva sekä muutosprosessi. Tähän kuuluvat käytännöntason sekä organisaatiotason muutokset ja perustelut. Mallin käyttöönotto vaatii muutoksia, resursseja, suunnitelmallisuutta ja hyvää muutosjohtamista. Koulutuksen ja muutosprosessin suunnittelun on kuljettava käsi kädessä. Muutosjohtamisen taitojen lisäksi koko johdon tulee perehtyä systeemiseen malliin.

## **6 Pohdinta ja johtopäätökset**

Opinnäytetyön alkuperäinen tarkoitus oli kytkeytyä Eksoten systeemisen mallin ohjausryhmän työskentelyyn. Covid19 -tilanne sekä Eksoten keväällä 2020 tapahtuneet organisaatiomuutokset vaikuttivat opinnäytetyön toteutukseen. Kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen ja materiaalin kehittäminen lisäsivät entisestään vapautta aikatauluun, joka aiheutti yhdessä uuden työn myötä opinnäytetyön valmistumisen viivästymisen loppuvuoteen 2020.

Kirjallisuuskatsauksen tulosten auki kirjoittamista sekä erityisesti materiaalin kehittämistä tukivat oman työn sijoittuminen Eksoten organisaatioon ja erityisesti systeemisen mallin implementoinnin kentälle syksyllä 2020. Kytkeytyminen työelämään tuli oikeaan aikaan ja uskon kirjallisuuskatsauksen tulosten pohjalta kehitetyn materiaalin vastaavan organisaation tarpeeseen.

### **6.1 Tulosten tarkastelua**

Systeemisessä työssä tavoitteena on palata sosiaalityön juurille korostaen asiakaskeskeisyyttä. Systeeminen työtapaa vaatii suuria muutoksia koko organisaatiossa aina työntekijätasolle saakka. Asiakaskeskeisen organisaation ydinosamisaalueet muodostuvat asiakkaista, ydinosamisaalueista (perustehtävä: missio, visio ja strategia) sekä muista tarvittavista kompetensseista, systeemeistä ja toiminnoista (Juuti, 2015, 88-89).

Tässä opinnäytetyössä oli tarkoituksena tarkastella systeemistä mallia ja sen implementointia suomalaisessa sosiaalityössä, rakenteissa ja organisaatioissa. Juutin (2015, 23-24) mukaan itsenäinen työ, asiallisuus sekä sääntöjen noudattaminen leimaavat työkuultuuriamme, joka yhdessä hierarkkisuuden kanssa vaativat muutosta, jotta asiakaskekeinen työ mahdollistuu. Kirjallisuuskatsauksen tuloksissa työkuultuuria leimaavat tekijät korostuivat muutosta haastavina tekijöinä.

Muutoksen kokonaisvaltaisuus korostuu tutkimustuloksissa. Onnistunut mallin jalkauttaminen edellyttää koko toimintakuultuurin, hallintorakenteiden sekä organisaatio- ja käytännöntason muutoksia. Laaja asianhallinta on edellytys, kun muutosta johdetaan (Kallankari 2019, 50). Systeemisen työn implementointi

vaatii muutoksia ja edellytyksiä organisaatiossa sekä muutosjohtamisen taitoa. Muutosprosessia helpottavat organisaation muutosmyönteisyys sekä muutoksen mahdollistava ja sitä tukeva maaperä (Kallankari, 2019, 29-33). Systeemisyyden tulee ulottua organisaation jokaiselle tasolle, jotta muutos on mahdollista ja uusi toimintakulttuuri toteutuu.

Työntekijät toivoivat systeemisen työn ydinelementtien kirkastamista ja konkretisoimista lisää. Tarve on yhteneväinen työntekijöiden näkökulmasta sekä samoin muutoksen kokonaisuuden näkökulmasta. Kallankarin (2019, 80-81) mukaan muutoksen onnistumisen edellytys on muutoksen tarkoituksen, tavoitteiden ja vision kirkastaminen jo suunnittelun alkuvaiheessa koko henkilöstötasolla.

Systeemisyyys ja suhdeperustaisuus ovat asiakastyön lähtökohtia systeemisessä työssä. Tämä edellyttää riittävän ajan lisäksi työntekijältä taitoa ja kykyä asettua suhteeseen, kohdata arvostavasti sekä nähdä asiakkaan kokonaistilanne. Työntekijän tulee asettaa itsensä erilaiseen asemaan kuin mitä aiemmin päätöskeskeisessä työssä on vaadittu. Työntekijältä tämä vaatii systeemisen työn ja siihen liittyvien asioiden ymmärtämistä sekä oman roolin ja vaikutuksen ymmärtämistä ja valmiutta muuttaa omaa toimintaa. Kohtaamalla uudet asiat rohkeasti, työntekijä vahvistaa muutostaitoja, jotka ovat yksi työelämätaitojen osa-alue (Salminen, 2015, 85-89).

Iso muutos vaatii laajan muutossuunnitelman, joka muodostuu useammasta eri osa-alueesta. Muutossuunnitelma alkaa lähtötilanteen kuvaamisesta sekä muutoksen taustasta ja tarkoituksesta. Muutoksen innovoinnin, tavoitteen ja vision hahmottamisen jälkeen kuvataan tarvittavat toimenpiteet ja aikataulu. Muutokseen liittyvät oleellisesti resurssit, muutosorganisaatio sekä rooli muutoksessa. Muutoksessa tulee huomioida talousasiat, jotka tehdään muutossuunnitelman budjetilla ja muutoksen taloussuunnitelman avulla. Riskienhallinta, muutoksen arviointi sekä viestintäsuunnitelma ovat myös tärkeitä muutossuunnitelman osia. (Kallankari, 2019, 80.)

Muutoksen aikataulu voi rakentua aikatauluun perustuen tai tavoitteisiin perustuen. Laajaan muutokseen kytkeytyy tavoitteiden saavuttaminen, joten



tavoiteaikataulu rakentuu tavoitteisiin perustuen, mutta aikataulu elää muutoksen mukana. (Kallankari, 2019, 65.) Systeeminen muutos on kokonaisvaltainen ja tavoitteena on muuttaa toimintakulttuuria koko organisaation tasolla. Muutosaikataulu on siis rakennettava perustuen saavuteltaviin tavoitteisiin.

Kirjallisuuskatsauksen tuloksissa korostuivat resurssien merkitys monessa eri kontekstissa. Henkilöstön kouluttaminen systeemiseen ajatteluun ja työhön koettiin riittämättömänä. Systeemisen työn edellytykseksi on määritelty työntekijöille sopiva asiakasmäärä, joka lastensuojelun systeemisessä työssä on 20 asiakasta/sosiaalityöntekijä. Systeemisen työskentelyn on nähty parhaimmillaan lisäävän työhyvinvointia, mutta tämä edellyttää resurssien ja asiakasmäärien huomioimista suositusten mukaisesti.

Muutoksissa prosessiin liittyvät muutokset itse asioissa sekä muutokset ihmisten mielenprosesseissa, kuten sitoutumisen prosessi (Kallankari, 2019, 26). Tutkimustuloksissa esiin nousi yhteisen työn näkökulmasta avoimuuden ja tiedottamisen tärkeys. Kallankari (2019, 84) kirjoittaa tiedottamisen ja viestinnän tärkeydestä muutoksen käynnistämisvaiheessa, joka sitouttaa työntekijöitä muutoksen sekä valmistaa sidosryhmiä muutosprosessiin.

Systeemisen mallin ydinelementit muodostuvat systeemisestä asiakastyöstä, systeemisestä tiimistä ja systeemisestä viikkokokouksesta. Systeeminen työ muuttaa päätös- ja ratkaisukeskeistä työkulttuuria kohtaavampaan ja rauhallisempaan asiakastyöhön, joka vaatii aikaa lisää asiakastyöhön sekä rakenteisiin. Systeemisen mallin käyttöönotto edellyttää riittäviä työntekijäresursseja ja aikaa mallin mukaiseen kohtaavaan työskentelyyn.

Asiakastyöresurssien lisäksi koulutukseen käytettävä aika sekä reflektoinnin edellyttämä aika korostuivat kirjallisuuskatsauksessa. Ajattelu- ja työtavan muutos vaativat aikaa, joka tulee huomioida jo siinä kohtaa, kun mallin käyttöönoton suunnittelu alkaa. Hyvän muutosjohtajan ominaisuuksia ovat hyvät taidot hallita asioita sekä johtaa ihmisiä (Kallankari, 2019).

Hierarkkinen ja tehtäväjaolle perustuva toimintakulttuuri vievät johdon ja henkilöstöryhmät omiin lokeroihinsa puhumaan omaa kieltä toistensa ohitse (Juuti, 2015, 80). Kallankari (2019) korostaa avoimen ja keskusteleavan

toimintakulttuurin tärkeyttä sosiaali- ja terveysalan muutoksissa, jonka tärkeyden kirjallisuuskatsauskin on osoittanut.

Kirjallisuuskatsaus tuotti paljon tietoa siitä, mitä tulee huomioida systeemisen ajattelutavan ja työn jalkauttamisessa organisaatioon. Kallankarin (2019, 152-156) mukaan muutoksen haasteisiin voidaan vastata hyvällä muutosjohtamisella. Monet tähän muutokseen liittyvät haasteet ovat tiedossa ja kirjallisuuskatsauksen tulokset nostivat niitä esille. Näiden haasteiden huomioiminen muutosta suunniteltaessa ja johdettaessa yhdistettynä hyvään muutosjohtamiseen, voivat varmistaa implementoinnin onnistumisen.

## **6.2 Eettisyys ja luotettavuus**

Tutkimuksen tekemiseen kuuluu tutkimusetiikka, kuten ammattietiikka ammatin harjoittamiseen. Eettisesti kestävät tiedonhankintamenetelmät sekä tutkimusmenetelmät muodostavat hyvän tieteellisen käytännön. Tutkimuksen vaatimusten mukaan, tutkimuksen tulee tuottaa uutta tietoa tai vanhan tiedon yhdistelyä uudella tavalla tai sen hyödyntämistä. (Vilkkä, 2019.) Tässä opinnäytetyössä toteutettiin kuvaileva kirjallisuuskatsaus, jossa vanhaa olemassa olevaa tietoa hyödynnettiin uudella tavalla. Kehitystyön tuloksena syntyi posterit, jossa kuvataan systeemisen mallin ja sen implementoinnin ja johtamisen elementtejä. Koko opinnäytetyöprosessi on kuvattu raportissa tarkasti alusta loppuun saakka. Tiedonhaunprosessi sekä analyysiprosessi on kuvattu sanallisesti sekä kuvausta tukemaan on lisätty esimerkkikaaviot.

Tutkimuksessa aineiston keräämisessä on noudatettava juridisia sekä eettisiä säännöksiä (Ronkainen, 2013, 126). Eksotella on oma eettisen työryhmän muisti- ja tarkastuslista, joka on huomioitu jo opinnäytetyösuunnitelma laadittaessa. Eksote painottaa opinnäytetyösuunnitelmassa eettisten periaatteiden tarkkaa kuvausta suhteessa ko. prosessiin (Eksote 2018.) Tähän opinnäytetyöhön haettiin tutkimuslupa Eksoten tutkimuslupa- ja lausuntohakemuksella. Opinnäytetyössä ei kerätty henkilö- tai asiakastietoja. Laadullisen tutkimuksen validiteettiä tukevat mm. ulkopuoliset lähteet eli niihin vetoaminen (Kananen, 2019. 34-35).

### **6.3 Jatkotutkimusaiheita**

Alkuperäinen tarkoitus toteuttaa tutkimuksellinen kehittämistehtävä osana ohjausryhmän toimintaa on edelleen relevantti jatkotutkimuksen ympäristö, jossa on mahdollisuus hyödyntää tässä tutkimuksessa toteutettua kirjallisuuskatsausta, sen tuloksia sekä kehitettyä materiaalia. Systeemisen mallin jalkauttamista ja implementointia on tämän tutkimusten tulosten perusteella kannattavaa lähteä tutkimaan organisaation muutosvalmiuden, työntekijöiden muutosvalmiuden tai muutosjohtamisen näkökulmasta. Asiakaskeskeisyys sekä yhteisen työn käsitykset ovat käytännöntasolla mielenkiintoisia asioita, jotka ovat osa systeemisen työn jalkauttamista. Jatkotutkimusaiheita löytyy useita ja kiinnostavaa olisi esimerkiksi suunnata toiminnallinen tutkimus kokonaisuuteen, jossa jokin tiimi koulutetaan malliin ja sen käytänteisiin.

## Lähteet

Aaltio, E. & Isokuortti, N. 2019a. Systeemisen lastensuojelun toimintamalli - Valtakunnallinen arviointi. Raportti 3/2019. Helsinki: THL.  
[http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137709/URN\\_ISBN\\_978-952-343-289-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137709/URN_ISBN_978-952-343-289-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Luettu 2.12.2019

Aaltio, E. & Isokuortti, N. 2019b. Systeemisen lastensuojelun toimintamallin ydin elementit - Kuvaus asiakastason ydinelementeistä, tavoitteista ja toimintamekanismeista. Työpaperi 23/2019. Helsinki: THL.  
[http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138967/Työpaperi%2033%20Systeemisen%20lastensuojelun%20toimintamallin%20ydinelementit%20Aaltio%20ja%20Isokuortti\\_VALMIS.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138967/Työpaperi%2033%20Systeemisen%20lastensuojelun%20toimintamallin%20ydinelementit%20Aaltio%20ja%20Isokuortti_VALMIS.pdf?sequence=4&isAllowed=y) Luettu 6.3.2020

Alhanen, K., Lavila, P., Kangas, M., Lamppula, T. & Petrelius, P. 2019. SYSTEEMISEN MUUTOKSEN JOHTAMINEN LASTENSUOJELUSSA – Opas esimiehille ja johtajille. THL.  
[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138850/URN\\_ISBN\\_978-952-343-417-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138850/URN_ISBN_978-952-343-417-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Luettu 6.3.2020

Eksote. 2018. Muistio. <http://www.eksote.fi/eksote/tutkimus-ja-kehittaminen/eettinen-tyoryhma/PublishingImages/Sivut/default/Eksoten%20eettisen%20työryhmän%20muisti-%20ja%20tarkistuslista%20pdf.pdf> Luettu 9.12.2019

Fagerström, K. 2016. Ihmissuhteita rakentava ja ylläpitävä lastensuojelu Hackneyn malli ja systeeminen käytäntö lastensuojelutyössä. Työpaperi 42/2016. Helsinki:THL.  
[http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131498/URN\\_ISBN\\_978-952-302-778-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131498/URN_ISBN_978-952-302-778-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Luettu 6.3.2020

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. PS-kustannus.

Kallankari, S. 2019. Muutoksen johtaminen arjessa. Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Duodecim.

Kananen, J., 2019. Opinnäytetyön ja Pro gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja Pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja 262.

Kananoja, A. & Ruuskanen, K. 2019. Selvityshenkilön ehdotukset lastensuojelun toimintaedellytysten ja laadun parantamiseksi: Loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.  
[http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161379/Selvityshenkilön\\_edellytykset\\_lastensuojelun.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161379/Selvityshenkilön_edellytykset_lastensuojelun.pdf) Luettu 4.12.2019

Myllärinen, T. 2014. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen tulevaisuuden haasteet. Teoksessa Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J., & Kerkkänen, M. (toim.) Johtajana muutoksessa. Kuntaliitto. s.90-94. Luettu 28.11.2019

Ollila, S. 2006. Väitöskirja. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Vaasan yliopisto. [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7778/isbn\\_952-476-129-7.pdf?sequence=1](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7778/isbn_952-476-129-7.pdf?sequence=1) Luettu 4.12.2019

Pekkarinen, E. 2010. Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit - Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. THL. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80260/c36d8dc8-fca6-46e6-95ec-78a8efb6a626.pdf?sequence=1> Luettu 2.12.2019

Raatikainen, J. Sosiaalityön lähi- ja keskijohdon johtamisosaaminen. Teoksessa Johtajana muutoksessa. Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (toim.) 125-128. Kuntaliitto. Acta 253. [https://www.researchgate.net/profile/Minna\\_Joensuu/publication/311311178\\_Tutkimukseen\\_osallistuneet\\_organisaatiot/links/5845691508ae2d217567c583/Tutkimukseen-osallistuneet-organisaatiot.pdf#page=91](https://www.researchgate.net/profile/Minna_Joensuu/publication/311311178_Tutkimukseen_osallistuneet_organisaatiot/links/5845691508ae2d217567c583/Tutkimukseen-osallistuneet-organisaatiot.pdf#page=91) Luettu 4.4.2020

Raivio, K. 2019. Näytön paikka. Tutkimustiedon käyttö ja väärinkäyttö. Gaudeamus (E-kirja).

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S., & Paavilainen, E. 2103. Tutkimuksen voimasanat. Sanoma Pro Oy.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. VAASAN YLIOPISTON JULKAISUJA. OPETUSJULKAISUJA 62. JULKISJOHTAMINEN 4. [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf) Luettu 31.3.2020

Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. J-Impact Oy.

Sitra. 2020. Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf> Luettu 8.4.2020

Sitra. 2014. Sosiaali- ja terveyspalveluiden tietojohdamisen käsikirja. [https://media.sitra.fi/2017/02/27174607/Sosiaali\\_ja\\_terveyspalveluiden\\_tietojohdamisen\\_kasikirja-2.pdf](https://media.sitra.fi/2017/02/27174607/Sosiaali_ja_terveyspalveluiden_tietojohdamisen_kasikirja-2.pdf) Luettu 8.4.2020

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi (E-kirja).

Vilka, H. 2019. Tutki ja kehitä. PS-kustannus (E-kirja).

## Liite 1 Posterit

### Systeeminen ja suhdeperustainen työ, jossa asiakas on keskiössä osallistuen aktiivisesti työhön. Laadukas työ edellyttää yhteistä reflektioita moniammatillisessa tiimissä tavoitteena hahmottaa asiakkaan systeemit sekä ymmärtää myös työntekijän vaikutus osana systeemiä.

Yhteinen pysähtyminen asiakkaan asioihin.

Rauhallinen, harkittu yhteinen pohtiminen.

Pois päätöskeisyydestä.

Oman ajattelun ja toiminnan arviointi.

Yhteinen reflektio parantaa työn laatua.

Arvostava työtapa ja ymmärryksen löytäminen.

### Suhdeperustaisuus

Asiakas kohdataan kunnioittavasti ja aikaa varataan riittävästi. Asiakkaan tilannetta arvioidaan yhdessä ja pyritään löytämään juurisyyt tilanteisiin. Asiakkaan muuttuva systeemi tulee huomioida ja työntekijän ymmärtää oma roolinsa systeemissä. Tavoitteena on yhteinen ymmärrys kontrollin sijaan.

### Systeeminen osaaminen

Työntekijältä edellytetään taitoa kohdata, ymmärtää asiakkaan systeemi ja kokonaistilanne. Ratkaisujen ja päätösten sijaan työntekijän tulee pyrkiä ymmärtämään miksi asiakkaan tilanne on tämä. Hallinnollisten tehtävien tarpeellisuutta on osattava arvioida ja työtä tehdä suunnitelmallisesti.

### Toimintakulttuuri

Tavoitteena on asiakaslähtoisemmät palvelut sekä toimintatavan, ajattelutavan ja toimintakulttuurin muutos. Asiakastyö lisääntyy ja työ siirtyy toimistoista ja palveluohjauksesta asiakkaan omiin ympäristöihin. Työskentelystä tulee vaikuttavampaa, kun tehdään kohtaavaa ja laadukasta työtä.

# ASIAKASTYÖ VIKKOKO- KOUS TIIMI

## SYSTEE- MINEN

## Edellytykset

### Rakenteet ja ydinelementit

- Systeeminen asiakastyö
- Systeeminen tiimi
- Tiimin viikkokokous 3h

Rakenteiden tiedostaminen ja hallinnollisten tehtävien arviointi ovat edellytykset, jotta voidaan rakentaa systeemistä työtä tukevat pysyvät elementit.

### Resurssit

Työtapa edellyttää kiireettömän kohtaamisen asiakkaan kanssa sekä viikottaisen ajan systeemiselle tiimille. Uutta työtapaa ei voida ottaa käyttöön vanhoihin puitteisiin. Koko organisaation tulee sitoutua resurssointiin ja työn organisointiin.

### Yhteinen työ

Yhteinen ymmärrys miksi työtä tehdään, tulee ulottua yksilötasolta yhteistä työtä tukeviin rakenteisiin. Yhteistä työtä tulee uudistaa asiakkaan tarpeista - ei professioista lähtäisin. Tietoa eri ammattilaisten perustehtävistä tulee lisätä.

# CHANGE

## SYSTEEMISEN MALLIN IMPLEMENTOINTI JA JOHTAMINEN

## Muutos ja muutoksen johtaminen

Systeeminen työtapa vaatii kokonaisvaltaisen muutoksen organisaatiossa ja toimintakulttuurissa.

Onnistunut implementointi on sisältänyt:

- organisaation tuen
- lisäresursseja
- laadukkaan koulutuksen.

Muutoksesta tulee rakentaa kokonaiskuva sekä muutosprosessi. Tähän kuuluvat käytännötason sekä organisaatiotason muutokset ja perustelut. Mallin käyttöönottoaminen vaatii muutoksia, resursseja, suunnitelmallisuutta ja hyvää muutosjohtamista. Koulutuksen ja muutosprosessin suunnittelun on kuljettava käsi kädessä. Muutosjohtamisen taitojen lisäksi koko johdon tulee perehtyä systeemiseen malliin.

Liite 2 Tutkimusmateriaalitaulukko

Tutkimuksen tekijä(t), vuosi, tutkimuksen nimi sekä maa	Haarala, J. 2018. Systeeminen lastensuojelu? Sosiaalityöntekijöiden näkemyksiä muuttuvasta organisaatiosta. Suomi.
Tieteenala	Sosiaalityö
Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät	Selvittää, millaisia näkemyksiä lastensuojelun avohuollon sosiaalityöntekijöillä on organisaatiomuutoksesta ja uudesta lastensuojelun systeemisestä toimintamallista.
Metodologia	Fokusryhmähaastattelu, analyysimenetelmänä teoriaohjaava sisällönanalyysi
Keskeiset tulokset	Suhtautuminen organisaatiomuutokseen ja systeemisen mallin pilotointiin on lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden keskuudessa pääasiassa motivoitunutta, mutta käytännön realiteetit aiheuttavat ristiriitoja mallin käyttöönottoon liittyen.
Tutkimuksen tekijä(t), vuosi, tutkimuksen nimi sekä maa	Jauhola, N. 2019. Muutosjohtaminen lastensuojelun sosiaalipalveluissa. Suomi.
Tieteenala	Sosiaalityö
Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät	Tarkastella sosiaalipalvelujen muutosjohtamista, sen tapoja, mahdollisuuksia ja rajoitteita, sekä sitä millaisella johtamisella tuetaan sosiaalialan asiantuntijuutta muuttuvassa toimintaympäristössä.
Metodologia	Teemahaastattelu, teoriaohjaava sisällönanalyysi.
Keskeiset tulokset	Muutosjohtamisen haasteet lastensuojelussa ovat henkilöstöjohtamisen haasteita, kuten henkilöstön osallistamisen ja henkilöstön ammattitaidon hyödyntämisen vaikeudet sekä työhyvinvoinnin ja työmotivaation kärsiminen. Muutosjohtamiseen liittyy myös strategisen johtamisen haasteita, kuten organisaation ulkopuolelta tulevien muutosten johtamisen vaikeus, johtajan toimiminen useissa eri rooleissa sekä johtamiskoulutuksen puute. Asiantuntijuuden johtamisessa muutoksessa korostui johtajan oma

	asiantuntijuus sekä työntekijöiden osaamisen ja asiantuntijuuden johtaminen.
Tutkimuksen tekijä(t), vuosi, tutkimuksen nimi sekä maa	Hakama, V. & Sudenlinna, K. 2019. Osallisuuden näkökulmia ja muutoksen jalkauttaminen – esimiestasolta asiakasrajapintaan. Suomi.
Tieteenala	Sosiaaliala
Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät	Selvittää lähiesimiesten kokemuksia ja näkemyksiä muutosjohtamisen vaiheista uusien toimintamallien jalkauttamisprosesseissa. Kerätä tietoa työntekijöiden kokemuksista asiakkaiden osallistamisen ja asiakaslähtöisyyden toteuttamisen suhteen. Koota yhteen hyviä käytänteitä uusien toimintamallien jalkauttamisesta.
Metodologia	Kysely, luokittelu, abstrahointi
Keskeiset tulokset	Esimiesten näkemys poikkeaa työntekijöiden käsityksestä uusien asioiden jalkauttamisesta. Lähtökohtaisesti esimiehet olivat tyytyväisempiä kuin työntekijät hankkeen pilotoiman mallin jalkauttamiseen eivätkä esimiehet vaikuttaneet olleen tietoisia työntekijöiden kokemista ongelmista. (Vastaajia vähän, varsinkin esimiehiä.)
Tutkimuksen tekijä(t), vuosi, tutkimuksen nimi sekä maa	Aaltio, E. & Isokuortti, N. 2019 Systeemisen lastensuojelun toimintamallin pilotointi: Valtakunnallinen arviointi. Suomi
Tieteenala	Sosiaaliala
Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät	Mallin pilotoinnin arviointi Suomessa.
Metodologia	Kysely, kvasikokeellinen koeasetelma, haastattelu
Keskeiset tulokset	Pilotointi on ollut haasteellista, mutta työntekijätasolla malliin on silti oltu enimmäkseen tyytyväisiä: suurin osa pilotointiin osallistuneista sosiaalityöntekijöistä haluaa jatkaa mallin mukaista työskentelyä (79 %) ja suosittelee sitä myös kollegoilleen (76 %). Työntekijät ovat hyötynet etenkin kliinikkona toimineiden perheterapeuttien läsnäolosta viikkokokouksissa ja asiakastapausten yhteisestä tiimikäsittelystä.



Tutkimuksen tekijä(t), vuosi, tutkimuksen nimi sekä maa	Alhanen, K., Lavila, P., Kangas, M., Lamppula, T. & Petrelius, P. 2019 Systeemisen muutoksen johtaminen lastensuojelussa: Opas esimiehille ja johtajille. Suomi.
Tieteenala	Sosiaaliala
Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät	OPAS
Metodologia	OPAS
Keskeiset tulokset	OPAS
Tutkimuksen tekijä(t), vuosi, tutkimuksen nimi sekä maa	Aaltio, E. & Isokuortti, N. 2019 Systeemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementit: Kuvaus asiakastason ydinelementeistä, tavoitteista ja toimintamekanismeista. Suomi.
Tieteenala	Sosiaaliala
Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät	Kuvata suomalaisen systeemisen lastensuojelun toimintamallin keskeiset ydinelementit, tavoitteet ja toimintamekanismit.
Metodologia	Kuvaus, joka on kirjoitettu tutkijoiden vetämän työpajaproessin pohjalta.
Keskeiset tulokset	Ydinelementtien kautta saadaan johtamiselle konkreettiset koordinaatit. Systeemiseen toimintamalliin siirtyminen organisaatiossa edellyttää huolellista valmistelua, resursointia ja osaamista ylläpitävien rakenteiden luomista. Organisaation johdossa tulee ymmärtää, ettei kyse ole kapeasti vain lastensuojelun toiminnan muutoksesta. Jotta kaikki palvelut saadaan joustavasti osaksi lasta ja perhettä tukevaa systeemiä, edellyttää se yhteensovittavaa johtamista ja laaja-alaista muutosta toimintakulttuurissa.
Tutkimuksen tekijä(t), vuosi, tutkimuksen nimi sekä maa	Fagerström, K. 2016. Ihmissuhteita rakentava ja ylläpitävä lastensuojelu: Hackneyn malli ja systeeminen käytäntö lastensuojelutyössä. Suomi.
Tieteenala	Sosiaaliala
Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät	TYÖPAPERI
Metodologia	TYÖPAPERI
Keskeiset tulokset	TYÖPAPERI
Tutkimuksen tekijä(t), vuosi, tutkimuksen nimi sekä maa	Suhola, T. 2017. Asiakaslähtöisyys ja monialainen yhteistyö oppilashuollossa. Oppilashuoltoprosessi systeemisenä palvelukokonaisuutena. Suomi.

Tieteenala	School of Business and Management
Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät	Lisätä ymmärrystä oppilashuollon monialaisen ja asiakaslähtöisen toiminnan toteutumisesta.
Metodologia	Triangulatiivinen
Keskeiset tulokset	Oppilashuollon keskeiset periaatteet, toteutustavat ja osallisten roolit ovat painottuneet eri tavalla oppilashuoltoon liittyvillä tahoilla. Haasteet liittyvät asiakasosallistukseen sekä ammattilaistahojen keskinäiseen työskentelyyn.
Tutkimuksen tekijä(t), vuosi, tutkimuksen nimi sekä maa	Reijonen, E. & Sinkko, L. 2019. Itseohjautuvuus lastensuojelun tiimityössä. Suomi.
Tieteenala	Sosiaaliala
Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät	Tutkia itseohjautuvuutta lastensuojelun tiimityön näkökulmasta. Kehittämistehtävässä tarkoitus saada käytännön työn näkökulmia itseohjautuvuuteen.
Metodologia	Toimintatutkimuspiirteinen tutkimuksellinen kehittämistyö, sisällönanalyysi
Keskeiset tulokset	Keskeisimmät tutkimustulokset olivat, että Itseohjautuvan tiimin jäsen tarvitsi ymmärryksen siitä, että työvälineinä lastensuojelutyössä olivat oma persoona ja tiimi.
Tutkimuksen tekijä(t), vuosi, tutkimuksen nimi sekä maa	Korpela, K. 2019. Keskitetty asiakkuudenhallinta toiminnanohjauksen tukena integroidussa sosiaali- ja terveystieteissä. Suomi.
Tieteenala	School of Business and Management
Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät	Kartoittaa Eksoten asiakkuudenhallintajärjestelmän nykytilaa ja ehdottaa jatkokehitystoimenpiteitä.
Metodologia	Kvalitatiivinen tapaustutkimus, haastattelu, sisällönanalyysi
Keskeiset tulokset	Asiakkuudenhallinta ja toiminnanohjaus tukevat toinen toisiaan ja siksi niitä tulisi hyödyntää kokonaisuutena. Tiiviimpi yhteistyö ammattilaisten välillä ja oikeanlainen organisaatiokulttuuri ovat keskeisiä tekijöitä keskitetyssä asiakkuudenhallinnassa.

Tutkimuksen tekijä(t), vuosi, tutkimuksen nimi sekä maa	Hassinen, K. 2019. Yksin tekemisen ja yhteisen työn jännite sosiaalialan työssä. Suomi.
Tieteenala	Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta
Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät	Tutkielman tarkoituksena on kuvata ja avata sosiaalialan asiantuntijoiden puheessa ilmeneviä yhteistyön ja yksin tekemisen diskursseja.
Metodologia	Haastattelu, diskurssianalyysi
Keskeiset tulokset	Sekä analysoitujen diskurssien että tutkimuskirjallisuuden perusteella näyttää siltä, etteivät sosiaalialalle tyypilliset organisaation rakenteet aina tarjoa riittäviä mahdollisuuksia yhteistyölle.
Tutkimuksen tekijä(t), vuosi, tutkimuksen nimi sekä maa	Talonpoika, H. 2019. Työpaikkakulttuuri monialaisessa työyhteisössä sosiaali- ja terveydenhuollossa. Suomi
Tieteenala	Terveystieteiden tiedekunta
Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät	Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata työpaikkakulttuuria monialaisessa työyhteisössä sosiaali- ja terveydenhuollossa.
Metodologia	Teemahaastattelu, induktiivinen sisällönanalyysi
Keskeiset tulokset	Uusia yksiköitä luotaessa ja vanhoja kehitettäessä luottamuksen ja uuden työpaikkakulttuurin luominen vie aikaa. Toimintamallien ja -käytänteiden käyttöönotto ja toimiminen onnistuvat sitä paremmin, mitä varhaisemmassa vaiheessa palvelujen tarjoajat otetaan mukaan uusien palvelujen suunnitteluun ja toteutukseen. Työpaikkakulttuurin muodostumiseen monialaisessa työyhteisössä vaikuttaa organisaation ja hallinnon läpinäkyvyys, läsnä oleva, napakka, tasapuolinen ja selkeä esimiestyö sekä oikea-aikainen ja riittävä viestintä oikeille kohderyhmille, jotka työskentelevät työtiloissa, joiden tulee olla toimivat, häiriöttömät, viihtyisät sekä turvalliset.
Tutkimuksen tekijä(t), vuosi, tutkimuksen nimi sekä maa	Petrelus, P. & Uutela, A. 2020. Systeemisen lastensuojelun toimintamallin käyttöönotto ja juurruttaminen Konsultoitujen sosiaalityöntekijöiden kokemuksia. Suomi.

Tieteenala	THL: Työpaperi
Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät	Raportti kuvaa Suomessa jo laajasti käytössä olevan systeemisen lastensuojelun toimintamallin kansallista juurruttamista.
Metodologia	Kyselylomake, määrällisten tulosten analysointi ja taulukointi sekä vapaiden kuvausten nostaminen aineistoon
Keskeiset tulokset	Kyselyn perusteella lastensuojelun toimintaympäristöissä on piirteitä, joiden vuoksi mallin käyttöönottoon on liittynyt monenlaisia haasteita. Tärkeä ja rohkaiseva johtopäätös kuitenkin on, että systeemisen toimintamallin koetaan vahvistaneen lastensuojelutyön laatua.
Tutkimuksen tekijä(t), vuosi, tutkimuksen nimi sekä maa	Korhonen, R. 2015. Esimies luottamuksen rakentajana muutoksessa. Suomi.
Tieteenala	Lappeenrannan kauppakorkeakoulu: Tietojohtaminen.
Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät	Tämän tutkielman tavoitteena on osallistua luottamuksen merkityksestä työyhteisössä käytävään tieteelliseen keskusteluun tuomalla esille lähiesimiehen roolia luottamuksen rakentajana sekä korostamalla muutostilanteiden tuomia erityispiirteitä luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitämiseen.
Metodologia	Teemahaastattelu, teoriasidonnainen sisällönanalyysi
Keskeiset tulokset	Lähiesimies on merkittävässä roolissa työyhteisön luottamuksen ylläpitäjänä ja rakentajana ja hän voi rakentaa työntekijän luottamusta paitsi itseään niin myös koko organisaatiota kohtaan.
Tutkimuksen tekijä(t), vuosi, tutkimuksen nimi sekä maa	Hakala, V. & Sudenlinna, K. 2019. Osallisuuden näkökulmia ja muutoksen jalkauttaminen – esimiestasolta asiakasrajapintaan. Suomi.
Tieteenala	Sosiaali- ja terveysala.
Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät	Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää toimivia menetelmiä uusien toimintamallien jalkauttamiseksi. Tavoitteena on etsiä ja tunnistaa toimivia muutosjohtamisen menetelmiä uusien toimintamallien käytäntöön viemisestä.
Metodologia	Kyselylomake, aineistolähtöinen analyysi

Keskeiset tulokset	Työntekijöiden vastausten perusteella voidaan todeta, että esimiesten näkemys poikkeaa työntekijöiden käsityksestä uusien asioiden jalkauttamisesta.
--------------------	--