

Työpaperi 24/2020

Petrelius Päivi ja Uutela Anne

Systemisen lastensuojelun toimintamallin käyttöönotto ja juurruttaminen

Konsultoivien sosiaalityöntekijöiden kokemuksia

Tässä raportissa kuvataan systemisen lastensuojelun sosiaalityön kansallista kehittämistä ja juurruttamista usean vuoden ajan jatkuneena ja yhä jatkuvana prosessina. Raportissa kerrotaan aluksi, miten toimintamallia on levitetty Suomessa vuodesta 2016 alkaen ja millaista tietoa mallin tueksi on tuotettu kehittämistyön aikana raportin julkaisuajankohtaan mennessä. Lisäksi raportoidaan systemisten tiimien konsultoivien sosiaalityöntekijöiden arvioita mallin käyttöönotosta, toimintaympäristöstä ja ohjaamiensa systemisten tiimien toiminnasta. Raportti tarjoaa lastensuojelusta vastaaville organisaatioille, johdolle, työntekijöille, päätöksentekijöille ja tutkijoille tietoa mallin käyttöönottoon liittyvistä kokemuksista sekä näkökulmia kehittämis- ja juurruttamistyön jatkamiseksi. Kyselyn perusteella lastensuojelun toimintaympäristöissä on piirteitä, joiden vuoksi mallin käyttöönottoon on liittynyt monenlaisia haasteita. Tärkeä ja rohkaiseva johtopäätös kuitenkin on, että systemisen toimintamallin koetaan vahvistaneen lastensuojelutyön laatua. Käytännössä laajasti kokeiltu ja myönteisiä tuloksia tuottanut toimintamalli luo tärkeän perustan lastensuojelutyön kehittämiseksi jatkossa. Raportti sisältää ehdotuksia kehittämistyön jatkamiseksi.

Lukijalle/Esipuhe

Jokaisen lapsen toivoisi saavan kasvaa turvallisessa ja hänen kasvuaan ja kehitystään tukevassa ympäristössä. Aina näin ei kuitenkaan ole ja monenlaista apua ja turvaa voidaan tarvita. Lastensuojelu on se mahdollisimman tiukkasilmäinen, viimesijainen verkko, jonka tehtävä on pitää lapset suojassa. Sen toimivuudella on huomattava merkitys niin jokaisen tätä suojaa tarvitsevan lapsen kuin yhteiskunnankin kannalta. Yksikään lapsi ei saa pudota verkosta. On siten hyvin olennaista, että lastensuojelu on osa yhteiskunnallista järjestelmää, jossa eri osaset toimivat yhteen ja joka mahdollistaa lapsen oikeuksien toteutumisen. Erittäin olennaista on, että lapsi nähdään siinä ympäristössä, missä hän on ja työskennellään hänen tukena kokonaisvaltaisesti.

Lastensuojelun systemisen toimintamallin ottaminen kansalliseksi lastensuojelun uudistamisen suunnaksi oli rohkea ja päämäärätietoinen ratkaisu. Lasten, nuorten ja perheiden palautteet sekä kunnista ja järjestöistä kuuluneet toiveet luoda kansallisesti lastensuojelun kehittämiseen yksi kestävä suunta, jota eri toimijat omilla askelillaan voivat vahvistaa, otettiin vakavasti. Mallilla nähtiin mahdollisuuksia parantaa myös lastensuojelun työntekijöiden näkökulmasta työtä. Työssä huomioitiin aiemmin tehty kehittämistyö ja sieltä noussut tarve vahvistaa tutkimukseen perustuvaa työtä lastensuojelussa. Pyrittiin luomaan suunta, jossa lapsi on aidosti keskiössä ja joka ei katsoisi vain lastensuojelun sisälle vaan laajemmin sitä, miten lapsia voitaisiin suojata parhaiten: Yhdessä. Yhdessä lapsen läheiset ja luottohenkilöt, yhdessä eri ammattilaiset, yhdessä Suomessa, toisiamme vahvistaen.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos yhteistyökumppaneineen teki mittavan työn mallin valtakunnallisessa kannattelussa ja iso käytännön muutostyö tehtiin alueilla. Oli upeaa nähdä se, miten suurin osa Suomen maakunnista tarttui toimeen ja näiden alueiden innokkaat kehittäjät syttyivät asialle. He jakoivat tietoa ja kannustivat toinen toisiaan. Tämän kehittämistyön hengen toivoisi jatkuvan myös tulevien kehittämistöiden aikana. Kehitettävää ja yhteistyön parantamisen paikkaa kun kuitenkin on edelleen jäljellä.

Kiitos kuuluu rohkeille lastensuojelun uudistajille, jotka eivät luovuta silloinkaan kun olosuhteet ovat haastavat. Tämän raportin kirjoittajat ja mallia monin tavoin eteenpäin vieneet henkilöt ovat tehneet uraa uurtavaa työtä, josta on hyvä jatkaa päämäärätietoista muutosta. On hyvä, että uudistettu lastensuojelun laatusuositus puhuu jo tätä systemisen lastensuojelun ”kieltä” ja kuluvan hallituskauden ohjelma tukee lastensuojelun edelleen kehittämistä.

Helsingissä 20.5.2020 Marjo Malja, sosiaalineuvos, sosiaali- ja terveysministeriö

Kyselylomakkeen laatimiseen ovat kirjoittajien lisäksi osallistuneet

Elina Aaltio ja Nanna Miettunen, mistä molemmille lämmin kiitos!

Päivi Petrelius ja Anne Uutela

Tiivistelmä

Päivi Petrelius, Anne Uutela. Systemisen lastensuojelun toimintamallin käyttöönotto Suomessa – konsultoitujen sosiaalityöntekijöiden kokemuksia. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Työpäperi 24/2020. 62 sivua. Helsinki 2020. ISBN 978-952-343-511-7 (verkkojulkaisu)

Raportti kuvaa Suomessa jo laajasti käytössä olevan systemisen lastensuojelun toimintamallin kansallista juurruttamista. Raportissa kuvataan, millaisin toimenpitein mallin käyttöönottoa on tuettu kansallisella tasolla vuosina 2016-2019 sekä raportoidaan systemisten tiimien konsultoiville sosiaalityöntekijöille suunnatun kansallisen kyselyn tuloksia. Systemisen toimintamallin pilotointi- ja juurruttamisvaiheiden aikana on tuotettu monenlaista toimintamallia koskevaa tietoa. Myös tätä tietoperustaa kuvataan raportissa. Viimeisessä luvussa esitetään suosituksia systemisen toimintamallin juurruttamiseksi ja työskentelyn kehittämiseksi.

Kyselylomake lähetettiin 125:lle (N=125) lähetyshetkellä (syksy 2019) THL:n tiedossa olevalle konsultoivalle sosiaalityöntekijälle. Vastaajina oli systemisten tiimien konsultoitavia sosiaalityöntekijöitä kaikista Suomen 18 maakunnasta. Vastauksia saatiin 61 henkilöltä ja vastaukset koskivat kaikkiaan 98 tiimin toimintaa. Konsultoiva sosiaalityöntekijä on toimintamallin mukainen rooli lastensuojelun systemisessä tiimissä. Konsultoiva sosiaalityöntekijä ohjaa tiimin työskentelyä ja toimii puheenjohtajana mallin mukaisissa systemisten tiimien viikkokokouksissa. Konsultoivat sosiaalityöntekijät toimivat usein johtavan sosiaalityöntekijän roolissa hallinnollisina lähiesimiehinä tiimien työntekijöille. Siten heillä on kokemusta, tietoa ja näkemyksiä paitsi oman tiimensä toiminnasta, myös siitä, miten tiimin toimintaympäristö eli laajempi organisaatio ja ylempi johto tukee ja mahdollistaa systemistä työskentelyä ja mallin mukaisia rakenteita.

Kyselyn tulokset nostavat esiin monia myönteisiä havaintoja ja kokemuksia koskien systemisen toimintamallin käyttöönottoa. Myönteistä on, että tiimeissä kiinnitetään vastaajien mukaan paljon huomiota lapsen kohtaamiseen. Arviot lapsen tunteiden ja toiveiden kuuntelemista ja lapsen turvallisuudentunteen varmistamisesta lastensuojelun kohtaamistilanteissa olivat ilahduttavan myönteisiä. Myönteistä on myös, että vastaajat arvioivat ohjaamiensa tiimien keskustelujen olevan monipuolisia ja asiakkaita arvostavia. Edelleen hyvin myönteistä oli, että vastaajat arvioivat tiimiensä käyvän perhe- ja verkostosuhteita tutkivia keskusteluja ja tekevän monipuolisia hypoteeseja perheiden tilanteista. Tiimikeskustelujen laatu on tärkeää, koska sillä voi ajatella olevan myönteisiä vaikutuksia myös suoran asiakastyön laatuun. Vastaajat toivat laajasti esiin näkemyksen, että tiimien viikkokokouksissa käymät keskustelut ohjaavat konkreettisesti työntekijöiden tekemää asiakastyötä. Myönteistä on myös, että tiimit osaavat hyvin tunnistaa ja käsitellä myös lapseen kohdistuvia riskejä systemisellä otteella työskentelyssään.

Kehittämistä kaipaava vastausten perusteella erityisesti lapsen prosessiosallisuuden varmistaminen tiimien työskentelyssä. Vahvistettavaa on myös siinä, miten tiimiläiset asettuvat reflektomaan omaa ajatteluaan ja toimintaansa suhteessa lapsiin ja perheisiin. Vastausten perusteella lisää tietoa tarvittaisiin siitä, missä määrin systemistä työtä sovelletaan niiden asiakkaiden kanssa, joiden tilanteita ei ole käsitelty viikkokokouksissa. Tämän arviointiin konsultoivilla sosiaalityöntekijöillä on vaihtelevat mahdollisuudet, koska konsultoivat sosiaalityöntekijät eivät kykene seuraamaan läheltä tai osallistumaan kaikkien tiimien työntekijöiden asiakasprosesseihin. Edelleen vahvistettavaa on siinä, miten lasta, perhettä ja verkoston jäseniä otetaan jo ennen verkostotapaamisia mukaan lastensuojelun työprosessiin.

Vastauksista näkyy selkeästi, että organisaatioiden asettumisessa työtavan tueksi koetaan olevan runsaasti vaihtelua. Organisaatioiden antamaa tukea koskevat arviot olivat heikompia kuin arviot tiimien työskentelyn laadusta. Tiimien koulutautumisen mahdollistamisen arvioitiin onnistuneen organisaatioissa pääosin hyvin, mutta muu käyttöönottovaiheen ja toiminnan käynnistymisen alkuvaiheisiin liittyvä tuki koettiin usein riittämättömäksi. Merkillepantavaa on, että yli puolet katsoi oman organisaationsa johdon onnistuneen melko tai erittäin huonosti muiden palveluiden ja yhteistyökumppaneiden perehdyttämisessä ja sitouttamisessa työotteeseen. Moni vastaaja arvioi myös organisaation onnistuneen heikosti asiakasmäärien pienentämisessä.

Haasteista huolimatta systeemiseen toimintamalliin sisältyy runsaasti lupaavia mahdollisuuksia lastensuojelun laadun vahvistamiseksi. Jatkossa on tärkeää vahvistaa erityisesti johdon työtteelle ja siihen liittyvälle monitoimijaiselle työskentelylle tarjoamaa tukea. On tärkeää, että lapsi- ja perhepalveluista vastaava johto asettuu yli toimialarajojen tukemaan laadukasta lastensuojelua ja muita palveluita lasta suojelevana ja perhettä tukevana systeemisenä kokonaisuutena omalla alueellaan.

Avainsanat: Sosiaalityö, lastensuojelu, systeminen lastensuojelun toimintamalli, lastensuojelun laatu, lapsi- ja perhepalveluiden kehittäminen

Sammandrag

Päivi Petrelius, Anne Uutela. Införandet av verksamhetsmodellen för systemiskt barnskydd i Finland – konsulterande socialarbetares erfarenheter. Institutet för hälsa och välfärd (THL). Arbetsdokument 24/2020. 62 sidor. Helsingfors 2020. ISBN 978-952-343-511-7 (nätpublikation)

Rapporten beskriver den nationella etableringsprocessen för den verksamhetsmodell för systemiskt barnskydd som redan används i stor utsträckning i Finland. I rapporten beskrivs de åtgärder som användes för att stödja ibruktagnandet på nationell nivå åren 2016–2019, och resultaten på den nationella enkäten bland de systemiska teamens konsulterande socialarbetare rapporteras. Under de skeden som den systemiska verksamhetsmodellen pilottestats och etablerats har mångsidig information om modellen producerats. Också detta kunskapsunderlag beskrivs i rapporten. I sista kapitlet görs rekommendationer för etablering av den systemiska verksamhetsmodellen och utveckling av arbetet.

Enkätformuläret skickades till de 125 (N=125) konsulterande socialarbetare som Institutet för hälsa och välfärd (THL) hade kännedom om vid tidpunkten (hösten 2019). Respondenterna var konsulterande socialarbetare vid systemiska team i alla 18 landskap i Finland. Svar inkom från 61 personer och svaren gällde verksamheten inom totalt 98 team. Konsulterande socialarbetare är en roll som ingår i verksamhetsmodellen med systemiska team inom barnskyddet. En konsulterande socialarbetare leder teamarbetet och agerar ordförande för veckomötena med de systemiska team som ingår i modellen. De konsulterande socialarbetarna fungerar i rollen som ledande socialarbetare ofta som administrativa närmaste chefer för medarbetarna i teamet. I och med detta har de erfarenhet, kunskap och insikt både i sitt eget teams arbete och i hur teamets verksamhetsmiljö – organisationen i stort och den högsta ledningen – stöder och möjliggör det systemiska arbetssättet och modellens strukturer.

Enkätresultaten lyfter fram många positiva observationer och erfarenheter gällande införandet av den systemiska modellen. En positiv aspekt är att man enligt respondenterna inom teamen lägger mycket vikt vid att bemöta barnen. Bedömningarna av att barnens känslor och önskemål hörs och att man försäkras om barnens känsla av trygghet i mötena med dem är glädjande positiva. Också det att respondenterna bedömer diskussionerna inom de team de leder som mångsidiga och respektfulla gentemot klienterna är positivt. Vidare var det mycket positivt att respondenternas bedömning är att deras team för samtal som stöder familje- och nätverksband och ställer upp mångsidiga hypoteser om familjernas situationer. Kvaliteten på teamens diskussioner är viktig eftersom den också kan tänkas ha positiva effekter direkt på kvaliteten i klientarbetet. Respondenterna framförde i stor utsträckning synpunkten att de diskussioner som förs i teamens veckomöten konkret handleder medarbetarnas klientarbete. En ytterligare positiv aspekt är att teamen med det systemiska greppet i arbetet också väl kan identifiera och hantera risker som barnen löper.

Något som enligt svaren särskilt tarvar utveckling är att man inom teamens arbete säkerställer barnets delaktighet i processen. Också teammedlemmarnas sätt att reflektera över sitt eget tänkande och agerande i förhållande till barnen och familjerna måste stärkas. Utgående från svaren behövs mer information om i vilken grad det systemiska arbetsgreppet tillämpas på klienter vars situationer inte dryftas under veckomötena. De konsulterande socialarbetarna har varierande möjligheter till sådana bedömningar, eftersom de inte förmår delta i eller följa alla teamdeltagares klientprocesser på nära håll. Ytterligare en aspekt som måste stärkas är hur barnet, familjen och andra i nätverket inbegrips i arbetsprocessen inom barnskyddet redan innan nätverksträffarna.

Av svaren framgår det tydligt att stora skillnader upplevs när det kommer till organisationernas stöd för arbetssättet. Bedömningarna av det stöd organisationerna ger var skralare än bedömningarna av kvaliteten på teamens arbete. Möjligheterna till utbildning av teamen bedömdes ha lyckats i huvudsak väl i organisationerna, men i fråga om det övriga stödet i ibruktagningsskedet och verksamhetens initiala skede upplevdes ofta som otillräckligt. Det är anmärkningsvärt att över hälften ansåg att den egna organisationens ledning lyckats relativt eller mycket dåligt i fråga om att introducera och förankra andra tjänster och samarbetspartner i modellen. Många respondenter ansåg också att organisationens resultat i fråga om att minska klientantalet var svagt.

Trots utmaningarna inkluderar den systemiska verksamhetsmodellen många möjligheter som ser lovande ut med tanke på stärkandet av kvaliteten på barnskyddet. I fortsättningen är det viktigt att särskilt stärka ledningens stöd för modellen och för det relaterade mångprofessionella arbetet. Det är viktigt att den ansvariga ledningen för barn- och familjetjänster höjer sig ovanför sektorsgränserna för att inom sitt eget område stödja den systemiska helheten som omfattar ett högklassigt barnskydd och andra tjänster som skyddar barnen och stöder familjerna.

Nyckelord: Socialarbete, barnskydd, den systemiska verksamhetsmodellen för barnskyddet, barnskyddets kvalitet, utveckling av barn- och familjetjänster

Abstract

Päivi Petrelius, Anne Uutela. Introduction of systemic practice model for child protection in Finland – experiences of consulting social workers. Finnish Institute for Health and Welfare (THL) Work document 24/2020. 62 pages. Helsinki 2020. ISBN 978-952-343-511-7 (online publication)

The report describes the national establishment of the systemic practice model for child protection already widely used in Finland. The report describes the measures taken to support the introduction of the model at the national level in 2016-2019 and reports on the results of the national survey aimed at consulting social workers of systemic teams. During the systemic operating model's piloting and establishment phases, a wide range of information on the operating model has been produced. This knowledge base is also described in the report. The final chapter presents recommendations for establishing the systemic operating model and developing child welfare work.

The questionnaire was sent to 125 (N = 125) persons who the Finnish Institute for Health and Welfare knew were at the time of dispatch (autumn 2019) consulting social workers. The respondents were consulting social workers for systemic teams in all of Finland's 18 regions. Responses were received from 61 people, and the responses concerned the activities of a total of 98 teams. A consulting social worker plays a role within the systemic teams included in the systemic practice model. The consulting social worker guides the team's work and chairs the weekly meetings of systemic teams that are held in accordance with the model. Consulting social workers often work in the role of lead social worker as the administrative immediate supervisors for team employees. Thus, they have experience, knowledge, and views not only on the activities of their own team but also on how the operating environment of the team, i.e. the broader organisation and senior management, supports and enables systemic work and structures in line with the model.

The results of the survey highlight many positive observations and experiences concerning the introduction of a systemic operating model. It is positive that respondents felt that the teams paid a great deal of attention to encountering the child. The views given on how well the child's feelings and wishes were listened to and how well the child's sense of safety in encounters with child welfare was ensured were delightfully positive. It is also positive that the respondents felt the discussions of the teams they were responsible for were versatile and showed appreciation for clients. A further very positive point was that the respondents felt their teams were conducting discussions that examined family and network relationships and generated versatile hypotheses on family situations. The quality of team discussions is important because it can also be considered to have a positive impact on the quality of direct customer work. Respondents widely expressed the view that the discussions held at the weekly team meetings steer the customer work carried out by the employees in a concrete manner. It is also positive to note that teams are able to identify and handle risks to children in their work with a systemic approach.

According to the responses, the area that requires development, in particular, is work to ensure the child's participation in the teams work process. There is also room for improvement in how team members set up to reflect on their own thinking and activities in relation to children and families. Based on the responses, more information is needed on the extent to which the systemic approach is applied to work with clients whose situations have not been discussed in weekly meetings. Consulting social workers have varying possibilities to assess this, as the consulting social workers are not able to closely follow or to participate in the client processes of all team employees. There is still room for improvement in how children, families and network members are included in the child welfare work process of even before network meetings.

The answers clearly indicate that there is a great deal of variation in the organisation's position to support the working method. Respondents gave poorer assessments on support provided by the organisations than on the quality of the team's work. Respondents felt that organisations had predominantly been successful in the facilitation of training of the teams, but other support related to the early stages of the commissioning phase and the start of the activities was often considered inadequate. It is noteworthy that over half of respondents felt that their organisation's management had fared fairly or very poorly in

providing induction for other services and stakeholders and in gaining their commitment to the approach. Many respondents also felt that the organisation had done poorly in reducing the number of clients.

Despite its related challenges, the systemic operating model contains plenty of promising opportunities for improving the quality of child welfare. In the future, it will be particularly important to strengthen management's support for the work approach and the related multiactor work. It is important that the management responsible for child and family services works across sectoral boundaries to support high-quality child welfare and other services as a systemic entity protecting the child and supporting the family in their own area.

Keywords: Social work, child welfare, systemic operating model, quality of child welfare, development of child and family services

Sisällys

Lukijalle/Esipuhe	2
Tiivistelmä.....	4
Sammandrag.....	6
Abstract	8
Sisällys	10
Johdanto	11
2. Toimintamallin käyttöönotto Suomessa.....	14
2.1. Toimintamallin pilotointi vuosina 2016 – 2018	14
2.2. Toimintamallin levittäminen ja juurruttaminen vuonna 2019	15
3. Systemisen toimintamallin tietoperusta	16
4. Kyselyn tavoitteet ja toteutus.....	18
4.1 Käyttöönottoympäristön arviointi	18
4.2 Työotteen mahdollistava toimiva tiimityö.....	19
4.3 Tiimien toiminnan arviointi.....	20
5. Tulokset.....	23
5.1 Vastaajien taustatiedot.....	23
5.2 Systemisen toimintamallin käyttöönotto	24
5.2.1 Systemisen toimintamallin käynnistyminen ja pysyvyys	24
5.2.2. Tiimien kokoonpano ja konsultoitvien sosiaalityöntekijöiden tehtävät.....	25
5.2.3 Konsultoitavan sosiaalityöntekijän yhteistyö perheterapeutin kanssa.....	28
5.2.4 Muutokset tiimien asiakasmäärissä	31
5.2.5 Asiakkaiden osallistuminen systemisten tiimien viikkokokouksiin	33
5.3 Systemisten tiimien toimintaympäristö	35
5.3.1 Esimiesten ja ylemmän johdon tuki	35
5.3.2 Tiimityötä tukeva verkostoituminen.....	38
5.4 Tiimien työskentelyn laatu ja systemisyys	39
5.4.1 Työprosessien ja kohtaavan työn lapsikeskeisyys.....	40
5.4.2 Tiimikeskustelujen reflektiivisyys.....	41
5.4.3 Tiimikeskustelujen moninäkökulmaisuus	43
5.4.4 Tiimikeskustelujen heijastuminen asiakastyöhön	44
5.4.5 Lapseen kohdistuvien riskien arviointi.....	45
5.4.6 Verkostotyön suunnitelmallisuus ja selkeys.....	46
5.5 Systemisen toimintamallin vaikutukset lastensuojelun laatuun.....	47
6. Yhteenvetoa ja kehittämissuhteita	51
6.1 Tulosten yhteenveto.....	51
6.2 Kehittämissuhteet	52
6.3 Lopuksi.....	53
Lähteet.....	56

Johdanto

Tämä julkaisu kuvaa systeemisen lastensuojelun kansallista kehittämistä ja juurruttamista usean vuoden ajan jatkuneena ja yhä jatkuvana prosessina. Julkaisussa kerrotaan, millaisin toimenpitein mallin käyttöönottoa on tuettu vuosina 2016-2019 ja millaista tietoa toimintamallin tueksi on tuotettu. Lisäksi kuvataan THLn toteuttaman kyselyn tuottaman tiedon pohjalta sitä, millaisia kokemuksia systeemisten tiimien konsulttoivilla sosiaalityöntekijöillä on toimintamallin käyttöönotosta, toimintaympäristöstä ja ohjaamiensa systeemisten tiimien toiminnasta. Viimeisessä luvussa tehdään suosituksia systeemisen toimintamallin juurruttamiseksi ja systeemisen työotteen kehittämiseksi.

Systeemistä lastensuojelun toimintamallia on kehitetty ja levitetty laajasti koko maahan osana Lapsi- ja perhepalveluiden (LAPE 2016-2018) muutosohjelmaa. Tavoitteena ohjelmassa oli lastensuojelun osalta paikantaa työskentelytapoja, joilla lapsille ja nuorille läheiseen kyetään tarjoamaan kokonaisvaltaista ja monipuoliseen tietoon ja osaamiseen perustuvaa, yksilöllistä ja joustavaa tukea ja apua heidän tullessaan lastensuojelun asiakkaina (STM 2016). LAPE-ohjelmaa edelsi laaja kansallinen lastensuojelun tutkimus- ja kehittämishanke (LaskeTut 2013-2015) ja muu aikaisempi kehittämistyö, joka nosti esiin tarpeen tutkimukseen perustuvalla asiakastyöllä, kehittämistyöllä ja päätöksenteolla lastensuojelussa (Petrelius & Eriksson 2019). Tutkimukseen perustuvan kehittämisen vahvistaminen on ollut LAPE-ohjelmassa toteutetun lastensuojelun kehittämistyön keskeinen ohjaava periaate.

Lastensuojelua kehitettiin LAPE-ohjelmassa 14 maakunnallisessa hankkeessa. Kehittämistyö sisälsi useiden lastensuojelun työmuotojen kehittämistä (sosiaalityö, perhetyö ja perhekuntoutus, perhehoito ja laitoshoido). Lisäksi kehitettiin sijaishuollon ohjausta, valvontaa ja tietoperustaa. Eräs kehittämistyön kohteeksi otettu toiminta-alue oli lastensuojelun sosiaalityö, jonka kehittämiseen lähdettiin ohjelman käynnistyessä vuonna 2016 systeemisen lastensuojelun toimintamallin avulla. Esimerkkinä systeemisen lastensuojelun toimintamallin kehittämisessä oli Lontoon Hackneyssa kehitetty malli, minkä vuoksi mallista on puhuttu pitkään Suomessakin Hackneyn mallina. Englannissa malli tunnetaan laajasti myös nimellä Reclaiming Social Work (RSW) (Goodman & Trowler 2011).

Suomalainen systeeminen lastensuojelun toimintamalli ei ole kopio englantilaisesta mallista, vaan suomalainen sovellus. Mallin sovittaminen suomalaiseen kontekstiin alkoi vuonna 2016 tiedon kokoamisella kehittämistyön pohjaksi sekä työllä, jossa suomalaiset asiantuntijat pohtivat, miten malli asettuisi suomalaiseen palvelujärjestelmään (Fagerström 2016; Lahtinen ym. 2017). Malli on muuntunut Suomeen tuotaessa osin tarkoituksellisesti, osin myös suomalaisen lastensuojelun toimintaympäristön sekä kehittämistyötä ja toimeenpanoa kehystävien olosuhteiden seurauksena. Toimintamallin kehittyminen jatkuu edelleen kokemuksen ja tutkimustiedon karttuessa. Mallista ei ole Suomessa perusteltua käyttää nimeä Hackneyn malli. Emme myöskään käytä nimeä lastensuojelun moniammatillinen tiimimalli, jota mallista on eri yhteyksissä käytetty, vaan puhumme mallista tässä raportissa systeemisenä lastensuojelun toimintamallina.

Englannissa, josta Hackneyn malli on lähtöisin, on eräiden arvioiden mukaan menossa laajamittainen sosiaalipalveluiden työotteen uudistaminen systeemiseksi. RSW-malli on tästä vain yksi esimerkki. Sosiaalityön kontekstiin on kehitetty maassa muitakin työskentelymalleja, joissa systeeminen orientaatio on keskiössä (esim. Patridge 2019). Englannissa hallitus on tukenut sosiaalipalveluiden kehittämistä laajoilla palveluinnovaatioita tukevilla ohjelmissa. Esimerkiksi ohjelmassa The Children's Social Care Innovation Programme (DfE, 2014) on tuettu vuosien 2014-2020 aikana lähes sataa erilaista lasten ja perheiden sosiaalipalveluiden kehittämishanketta. Vaikka sosiaalipalveluiden vaikuttavuuden arviointi on haasteellista, arvioidaan sosiaalityön laadun vahvistuneen Iso-Britanniassa systeemisen työotteen myötä (Messent & Pendry 2019; Bostock ym. 2019a, 2019b). Systeemisen työskentelyn on arvioitu pienentävän palveluista aiheutuvia kustannuksia, koska tuki rakennetaan systeemisessä työskentelyssä yhteistyössä perheen ja muun verkoston kanssa, jolloin raskaampien ja kalliimpien toimien tarve vähenee. Samalla työotetta voidaan pitää työskentelyn eettisyyttä vahvistavana, koska systeemisen työskentelyn vahvana

periaatteena on työskennellä yhdessä perheenjäsenten kanssa sen sijaan, että asiakkaat määrittäisivät asiantuntijoiden toimenpiteiden kohteiksi (Messent & Pendry 2019, 308).

Suomessa lastensuojelun kehittämistä koskevaan keskusteluun ovat viime vuosina osallistuneet laajasti muutkin tahot kuin lastensuojelun piirissä toimivat työntekijät. Systeemisyyden käsitettä on julkisessa ja poliittisessa keskustelussa jossain määrin vierastettu. Esimerkiksi lastensuojelun selvityshenkilö Aulikki Kananoja ei raportissaan (Kananoja & Ruuskanen 2019) käytä käsitettä systeeminen lastensuojelun toimintamalli, eikä tätä käsitettä käytetä myöskään Sanna Marinin hallitusohjelmassa (2019, 148). Sen sijaan näissä malliin viitataan käsitteellä lastensuojelun moniammatillinen tiimimalli.

Moniammatillinen työote on olennainen ja välttämätön osa lastensuojelutyötä ja myös systeemistä työskentelyä. Tässä julkaisussa puollamme kuitenkin juuri systeemisyyden käsitteen pitämistä lastensuojelutyön ydinkäsitteenä. Ajattelemme, että moniammatillinen työskentely ei itsessään aina tuota toivottuja tuloksia. Olennaista tulosten saavuttamiseksi on se, millä tavalla – miten systeemisesti - eri toimijat työskentelevät yhdessä. Systeemiseen työotteeseen sisältyvät suhdeperustaisen työskentelyn lähestymistavat voivat auttaa ratkaisemaan myös erilaisia moniammatillisen yhteistyön ongelmia sitouttamalla kaikkia toimijoita yhteisessä työssä tulevaisuus- ja voimavarakeskeisyyteen, dialogisuuteen sekä jaettujen tavoitteiden ja hyvän yhteistyösuhteen rakentamiseen työntekijöiden ja asiakkaiden välillä. Moniammatillisuutta ei tässä raportissa pidetä itseisarvona laadukkaana lastensuojelun tavoittelussa. Keskeistä on tavoitella hyvin toimivaa, systeemisen ajattelun ja lähestymistapojen jäsentämää, aidosti yhteistoiminnallista monitoimijaista työskentelyä.

LAPE-ohjelman alkaessa suomalaiset lastensuojelun ammattilaiset olivat jo edeltävästi tutustuneet Hackneyn malliin. Malli herätti suomalaisella lastensuojelun ammattikentällä kiinnostusta, mikä vaikutti osaltaan siihen, että mallin kokeileminen otettiin mukaan LAPE-ohjelmaan. Mallin kokeilemista puolsi se, että mallin vaikutuksia lastensuojelutyön laatuun oli ehditty tutkia Englannissa lupaavin tuloksin (Forrester ym. 2013). Myöhemmin systeemisen toimintamallin vaikutuksista asiakastyön laatuun on saatu uutta empiiristä näyttöä (Bostock 2019a;2019b). Lastensuojelussa työskentelyn laadun vahvistuminen on tärkeää vaikuttavuuden näkökulmasta, koska työskentelyn laatu on myönteisiin muutoksiin pyrkivässä vuorovaikutustyössä keskeinen tuloksellisuuden edellytys (Flink & Aaltio 2020). On perusteltua ajatella, että lastensuojelun systeemisen toimintamallin mukainen työskentely tuottaa tavoiteltuja vaikutuksia silloin, kun työskentelyä toteutetaan lastensuojelun erityiset reunaehdot huomioon ottaen ja samalla siten, että tutkimuksella todennetut suhdeperustaisen vuorovaikutustyön yleiset tuloksellisuutta ennakoivat piirteet toteutuvat työskentelyssä (Bostock ym. 2019; Norcross 2015, Widmark ym. 2013). Tuloksellisen työskentelyn keskeiset periaatteet ja elementit systeemisessä lastensuojelutyössä perustuvat keskeisesti systeemisen perheterapian tutkimus- ja teoriaperinteen tuottamalle tiedolle ja tämän tiedon soveltamiselle lastensuojelukontekstissa.

Systeemisen toimintamallin kokeileminen ja pilotointi Suomessa ei ole ollut ongelmatonta. Lastensuojelun toimintaympäristössä on niin kansallisen kuin alueellisenkin tason haasteita, jotka ovat vaikuttaneet toimintamallin käyttöönottoon. Kansallisella tasolla kehittämistyö saatiin käyntiin Juha Sipilän hallitusohjelman kärkihankkeen, LAPE-ohjelman vahvalla tuella. Hallituskauden ja LAPE-ohjelman päätyttyä selkeä kansallinen tuki systeemisen toimintamallin kehittämistyölle on ohentunut. Hallituskausittain katkeavat kehittämishankkeet ovat lastensuojelun pitkäjänteisen kehittämistyön kannalta ongelmallisia, ja Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos ja lastensuojelun kehittäjät eri maakunnista ovat toistuvasti tuoneet esiin kehittämistyön jatkuvuuden sekä pitkäjänteisen ja vahvan kansallisen tuen merkityksen.

Alueellisella ja paikallisella tasolla toimintamallin käyttöönottoa ovat osaltaan vaikeuttaneet lapsi- ja perhepalveluiden ja myös niiden johtamisen pirstaleisuus, työntekijöiden vähyys, työntekijöiden vaihtuminen, yhteistyön vaikeudet ja arkitiedon ohittaminen (Alhanen 2014). Työoloista ja -kuormituksesta johtuva työntekijöiden jatkuva vaihtuvuus koetaan lastensuojelun kentällä hyvin haastavana (esim. Mänttari-van der Kuip 2013, Kananoja ym. 2013) ja myös systeemistä toimintamallia haastavana ilmiönä. Muun muassa nämä toimeenpanon tuen ja toimintaympäristön haasteet nousivat esiin myös mallin pilotointivaihetta käsittelevässä arviointitutkimuksessa (Aaltio & Isokuorti 2019a).

Alkuperäinen Englannin Hackneyssa käyttöön otettu systeeminen toimintamalli on tarkoittanut laajaa, koko organisaation tasoista palveluiden ja lastensuojelutyön uudelleenorganisointia laadukkaan työskentelyn varmistamiseksi. Englannissa julkisia palveluja ohjaavan ja valvovan organisaation, Ofstedin kesällä 2016 laatiman valvontaraportin mukaan Hackneyn lasten palveluiden tuloksellisuus arvioitiin hyväksi ja tulokset sijoitettuna olleiden, kotiutettujen lasten osalta erinomaisiksi (Ofsted 2016). Myöhemmin Ofsted on raportoinut työskentelyn laadun heikentyneen Hackneyssa (Ofsted 2019), mikä kertoo sosiaalityön toimintaympäristöjen haavoittuvuudesta ja kompleksisuudesta sekä uusien toimintamallien jatkuvan ylläpidon ja laadun seurannan välttämättömyydestä. Vuoden 2016 Ofsted-raportissa hyvien tulosten nähtiin olevan seurausta paneutuvasta johtamisesta sekä pitkäjänteisestä johdon ja poliittisten päättäjien sitoutumisesta laadukkaan asiakastyön varmistamiseen. Raportissa kuvataan sekä ehkäisevän tuen että lastensuojelun toimineen pääosin hyvin. Erikseen mainitaan, että palveluja tuottavassa organisaatiossa toimii erinomainen lasten mielenterveysklinikka, joka tarjoaa laajalla kirjolla terapeutista tukea lapsille ja heidän perheilleen. Kyseinen yksikkö tarjoaa myös nopeasti saatavilla olevaa konsultaatiotukea sosiaalityön tiimeille ja sosiaalityöntekijöille. Tällaisen lastensuojelulle välttämättömän verkostokumppanin tuki oli näin ratkaistu organisaatiotasolla Hackneyssä. Hyvin toimiva yhteys mielenterveyspalveluiden sekä lastensuojelun välillä on keskeinen ratkaistava haaste myös Suomessa tulevaisuudessa. Erityisen onnistuneesti Hackneyssa kyettiin Ofsted-raportin mukaan vastaamaan sijoitettuna olleiden, kotiutettujen lasten tarpeisiin. Tulokset tämän ryhmän koulutuksen ja työllistymisen osalta olivat raportin mukaan erittäin hyviä. Vuoden 2016 raportissa todettiin, että Hackneyn mallissa työskentelyn laatu oli keskeisesti sidoksissa systeemisten tiimien työskentelyn laatuun. Tässä oli kuitenkin vaihtelua ja raportin mukaan Hackneyssa on parannettavaa siinä, miten systeemisten tiimien lähijohtamisen laatua varmistetaan. (Ofsted 2016.)

Järjestelmätasoinen, sekä riittävän laaja-alainen, että toimintatapoja riittävän syvällisesti uudistava systeeminen muutos on edelleen varsin tärkeä tavoite lapsi- ja perhepalveluiden kehittämistyössä. Palvelujärjestelmän johtamisen ja kehittämisen systeeminen koordinointi ja esimerkiksi systeemisen arvoverkkoajattelun käyttöönotto kehittämistyön pohjana (esim. Lappalainen 2019) voisi seuraavissa lapsi- ja perhepalveluiden kehittämissivaiheissa huomattavasti lisätä palveluiden kykyä tuottaa yhdessä lisäarvoa kaikille lapsiperheille ja erityisesti lastensuojelun asiakkaana oleville lapsille läheisineen. Kehittämistyön haasteista huolimatta lastensuojelun kehittämisen on LAPE-ohjelman ulkoisen arvioinnin mukaan nähty tuottaneen selkeitä ja osin pysyviä tuloksia:

”Lastensuojelun kehittämisessä nähtiin syntyvän tässä kehittämiskokonaisuudessa (erityis- ja vaativan tason palvelut) selkeimmät tulokset ja hankkeiden nähtiin saaneen aikaan osittain pysyviä toimintatavan muutoksia. Lastensuojeluun liittyen on laadittu mm. sijaishuollon laatuksiteerit sekä perhehoidon toimintaohjeet yhteistyössä Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen ja maakunnallisen kehittämistyön kanssa. Maakuntatasolla on kehitetty malleja esimerkiksi perhehoitoon, perhetyöhön, perhekuntoutukseen sekä sijaishuoltoon. **Lastensuojelun työntekijöille on toteutettu systeemisen lastensuojelun koulutuksia. Systeemisen lastensuojelun kehittämisessä on edistytty ja systeemisen mallin tuomista osaksi lastensuojelua pidettiin laajasti myönteisenä asiana.** Systeemisen toimintamallin käyttöönotto kunnissa etenee eritahtisesti. Kuntien kanssa tehtävän yhteistyön haasteena on ylipäättään ollut lastensuojeluhenkilöstön kuormittuneisuus, mikä on hidastanut pilottien käynnistymistä ja niiden edistymistä. Myös henkilöstövaihdokset kunnissa ovat hidastaneet toimeenpanoa. Juurruttaminen tulee edellyttämään lisätyötä.” (Owal Group 2019, 50.)

Systeemisen lastensuojelun levittämistä ja juurruttamista jatkettiin varsinaisen LAPE-ohjelmakauden päättymisen jälkeen osana LAPE-ohjelman ns. siltaustoimia. Siltaustoimilla haluttiin kannatella LAPE-ohjelmassa aloitettua muutosta siihen saakka, kunnes sotepalveluiden järjestämis- ja tuottamisvastuu siirtyisi maakunnille. Systeemisen lastensuojelun osalta siltaustoimena käynnistettiin vuoden 2019 alussa välittömästi LAPE-hankekauden päättymisen jälkeen Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen koordinoima systeemisen lastensuojelun levittämis- ja juurruttamishanke (SyTy), jonka sisältöä kuvataan tarkemmin seuraavassa kappaleessa. Nyt käsillä oleva kysely ja raportti on tehty osana vuonna 2019 toteutettua SyTy-hanketta.

2. Toimintamallin käyttöönotto Suomessa

2.1. Toimintamallin pilotointi vuosina 2016 – 2018

Lastensuojelun systeemistä toimintamallia pilotoitiin osana LAPE-ohjelmaa 14 maakunnassa. LAPE-ohjelmakauden alussa mallin käyttöönottoa ja toimeenpanoa varten tuotettiin Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksella tietoa mallin kehittämisen pohjaksi. Keskeisiä julkaisuja pilotoinnin alkuvaiheessa olivat **Ihmisuhteita rakentava ja ylläpitävä lastensuojelu – Hackneyn malli ja systeeminen käytäntö lastensuojelutyössä** (Fagerström 2016) sekä **Kohti suomalaista systeemistä lastensuojelun toimintamallia – keskeisiä periaatteita ja reunaehjoja** (Lahtinen ym. 2017). Julkaisujen avulla pyrittiin rakentamaan tiedollista perustaa maakunnissa alkavalle työlle.

Mallin sovittaminen suomalaiseen kontekstiin aloitettiin ns. mallinnustyöllä, jossa alkuperäisen mallin periaatteita ja reunaehjoja työstettiin suomalaiseen kontekstiin sopivaksi (Lahtinen ym. 2017). Mallinnuksen valmistuttua keväällä 2017 tietoa mallista levitettiin maan eri alueille Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen sekä sosiaalialan osaamiskeskusten suunnittelemien yhteiskehittämispäivien avulla. Mallia esiteltiin syksyn 2017 aikana kaikkiaan neljässä alueellisessa yhteiskehittämispäivässä, joita organisoitiin yhteistyössä sosiaalialan osaamiskeskusten kanssa. Tietoa systeemisestä toimintamallista levitettiin myöhemmin myös LAPE-ohjelman seminaareissa ja konferensseissa.

LAPE-ohjelma mahdollisti systeemisen toimintamallin kouluttajakoulutuksen käynnistämisen Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen koordinoimana. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos kokosi vuonna 2017 maakuntien toimijoita ensimmäiseen kansallisesti organisoituun kouluttajakoulutukseen. Tällöin 58 sosiaalityöntekijää ja perheterapeuttia koulutettiin systeemisen mallin tiimikouluttajiksi. Pilottikoulutukset toteutettiin kahdessa ryhmässä vuonna 2017. Ne käynnistyivät keväällä 2017 ja alkusyksystä 2017. Systeemisen mallin toimeenpanon tueksi luotu kansallinen kouluttajakoulutus koostui kolmesta moduulista, kaikille kouluttajille ja esimiehille yhteisistä aloitus- ja loppuseminaareista sekä neljästä työnohjauskerrasta. Osana pilotointivaiheen arviointitutkimusta kouluttajakoulutuksen onnistuneisuutta arvioitiin. Kerätyn palautteen perusteella kouluttajiksi koulutetut perheterapeutit olivat saaneet kouluttajakoulutuksen sisällöt melko hyvin haltuun, mutta sosiaalityöntekijöinä toimivat kouluttajat kokivat hallitsevansa systeemisen toimintamallin koulutusteemoja ja asiakastyön menetelmiä selvästi perheterapeutteja huonommin.

Paikallisia tiimikoulutuksia pidettiin tärkeänä osana työskentelytavan käyttöönottoa, mutta tiimikoulutusten sisällössä ja rakenteessa nähtiin kehittämistarpeita. Koulutuspäivien määrää pidettiin sopivana, mutta koulutukselta toivottiin sekä selkeämpää systeemisen ajattelun käsitteellistä jäsentämistä ja kuvaamista että konkreettisuutta ja käytännönläheisyyttä. Kouluttajien toteuttamia tiimikoulutuksia alkoi käynnistyä vuoden 2017 aikana ja ensimmäiset systeemiset tiimit aloittivat systeemisen toimintamallin kokeilemisen syksyllä 2017. Pilotointivaiheessa, vuoden 2018 loppuun mennessä, mallia oli pilotoitu jo arviolta sadassa lastensuojelutiimissä.

Pilotoinnin aikana systeeminen lastensuojelu oli lisäksi esillä maakuntien lastensuojelun kehittämistyöstä vastaaville työntekijöille suunnatun lastensuojelun kehittäjäverkoston toiminnassa. Kehittäjäverkosto toimi vuoden 2018 ajan kooten maakuntien lastensuojelun kehittäjiä yhteisille verkostopäiville. Kehittäjäverkostossa käsiteltiin myös systeemiseen lastensuojeluun liittyviä teemoja ja mm. käynnistettiin LAPE-ohjelmassa tehtyä lastensuojelun kehittämistyötä kokoavan artikkelijulkaisun, **Uudistuva lastensuojelu – kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa** (Petrelius & Eriksson 2018) kirjoittaminen. Julkaisu saatiin valmiiksi vuoden 2018 lopulla ja sisälsi kuvauksia ja tietoa myös systeemisen mallin implementoinnista maakunnissa (esim. Alho, Rasa & Vuolukka 2018; Civil 2018; Lahtinen ym. 2018; Laiho, Lehtola & Lindfors 2018; Kantoluoto 2018; Mäki-Fossi & Lindholm 2018).

Kansallisen kehittäjäverkoston tavoitteena oli luoda maakuntien lastensuojelun kehittäjille pysyvä keskinäinen oppimisverkosto ja informaatiokanava, jonka avulla lastensuojelun kehittämisteemoista päästään keskustelemaan yli maakunta- ja aluerajojen. Tällaista pysyvää ja hyvin koordinoitua verkosta

pidettiin tärkeänä tukirakenteena lastensuojelun ja lapsi- ja perhesosiaalityön kansalliselle kehittämiselle, joka jatkuessaan olisi voinut toimia tukirakenteena myös systeemisen lastensuojelun kehittämiselle kansallisella tasolla. LAPE-ohjelman aikana työstettiin myös sitä, miten kansallinen kehittäjäverkosto ja LAPE-ohjelmassa kehitetyt osaamis- ja tukikeskukset voisivat yhdessä muodostaa kansallisen tukirakenteen lasten ja perheiden palveluiden vahvistamiseksi. LAPE-ohjelmakauden jälkeen ehdotus pysyväksi, kansallisesti koordinoituksi lastensuojelun kehittämisrakenteeksi (Lastensuojelun ja perhe- ja sosiaalipalveluiden yhteiskehittämö) kirjattiin päivitettyyn lastensuojelun laatusuosituksen (STM 2019). Lastensuojelun systeemisen toimintamallin ja muunkin lastensuojelun sekä perhe- ja sosiaalipalveluihin liittyvän kehittämistyön näkökulmasta olisi tärkeää, että kehittämistyön tueksi saataisiin tulevaisuudessa luotua pysyvä, kansallinen tukirakenne.

2.2. Toimintamallin levittäminen ja juurruttaminen vuonna 2019

LAPE-ohjelman hankekauden loppuvaiheessa Terveysten ja hyvinvoinnin laitoksella ryhdyttiin kesällä 2018 valmistelemaan systeemisen lastensuojelun toimintamallin levittämisen ja juurruttamishanketta jatkona pilotointivaiheen työlle. Hankkeen suunnittelu käynnistyi kesällä 2018. Vuonna 2019 käynnistyvälle hankkeelle asetettiin neljä tavoitetta:

- 1) Luodaan mallin pysyvää toimeenpanoa varten maakunnalliset tukirakenteet
- 2) Varmistetaan johdon ja yhteistyökumppaneiden perehdytys ja sitoutuminen
- 3) Luodaan rakenteet tiimien ja henkilöstön koulutusten järjestämiseksi ja tarjotaan perehdyttävää koulutusta laajasti lastensuojelutiimeille
- 4) Varmistetaan, että toimeenpano tuottaa vertailtavaa ja luotettavaa arviointi- ja tutkimustietoa mallin vaikutuksista ja kehittämistarpeista

Hankkeen nimeksi tuli **SyTy – systeemisen lastensuojelun levittämisen ja juurruttamishanke**. Hanke rakennettiin vastaamaan useisiin pilotointivaiheessa esiin nousseisiin tarpeisiin. Hankkeessa:

- kirkastettiin ja konkretisoitiin mallin ydinelementtejä ns. ohjelmateorian (Aaltio & Isokuorti 2019b) avulla
- tuettiin ja ohjattiin mallin käyttöönottoa eri alueilla hankkeen suunnitteluun liittyvän ohjeistuksen, vastuuhenkilöille suunnattujen työpajojen sekä seminaari- ja koulutuspäivien avulla
- tuettiin ylimaakunnallista verkostoitumista suunnitteleamalla eri alueiden kanssa yhteisiä kehittämispäiviä
- uudistettiin kansallisen kouluttajakoulutuksen sisältö arviointitiedon ohjaamana ja toteutettiin uusi kouluttajakoulutus 65 uudelle kouluttajalle
- tuettiin lastensuojelupalveluista vastaavaa johtoa useissa eri tapahtumissa 11 maakunnan alueella
- tuotettiin systeemisen johtamisen tueksi julkaisu yhteistyössä Synesis Oy:n kanssa
- tuotettiin useita uusia julkaisuja mallin tietoperustan vahvistamiseksi

Pilotointivaiheen tutkimuksessa suositeltiin myös mallia koskevan tutkimuksen jatkamista. Jatkotutkimuksen avulla tulisi selvittää syvällisemmin, onko pilotointi tuottanut toivottuja tuloksia asiakastyön laatuun, orientaatioon, työntekijöiden tietoihin ja taitoihin sekä toimintaympäristöön. Tutkijoiden mukaan tarvetta olisi etnografiselle tutkimukselle, jollaista Englannissa on tehty systeemisten tiimien työskentelyn kuvaamiseksi tarkemmin. Lisäksi tulisi tutkia mallin ei-aiottuja vaikutuksia. SyTy-hankkeessa ei hankkeen lyhyen aikajänteen vuoksi kyetty tekemään arviointitutkimusta. Mallin käyttöönottoa koskevaa tietoa on kuitenkin pyritty vahvistamaan tässä raportissa kuvatun kyselyn avulla. Lisäksi on julkaistu täsmennetty kuvaus mallin ydinelementeistä, tavoitteista ja toimintamekanismeista (Aaltio & Isokuorti 2019) sekä katsaus mallin arviointitutkimuksissa käytettyihin asiakastason mittareihin ja menetelmiin (Flink & Aaltio 2020). Näiden lisäksi THL on käynnistänyt uuden artikkelijulkaisun kokoamisen systeemiseen työskentelyyn liittyvistä kokemuksista vuonna 2020.

3. Systeemisen toimintamallin tietoperusta

Lastensuojelun systeemisen toimintamallin pilotointi- ja juurruttamisvaiheiden aikana on jo aiemmin mainittujen julkaisujen (Fagerström 2016; Lahtinen ym. 2019; Aaltio & Isokuortti 2019a) lisäksi tuotettu julkaisuja, jotka sisältävät toimintamallin keskeisen tietoperustan ja/tai toimintaperiaatteiden kuvausta eri näkökulmista. Keskeisiä uudempia julkaisuja ovat:

- **Systeemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementit – kuvaus asiakastason ydinelementeistä, tavoitteista ja toimintamekanismeista** (Aaltio & Isokuortti 2019b). Julkaisu tuotettiin jäsentämään ja selkiyttämään suomalaisen systeemisen lastensuojelun toimintamallin ytimiä. Julkaisu tarkentaa aikaisempia kuvauksia. Se sisältää mallin ydinkehittäjien ja mallin arviointitutkijoiden yhdessä rakentaman kuvauksen mallin oletetuista vaikutusmekanismeista ja sekä siitä, mistä kansallisen suosituksen mukaisesti toimivassa systeemissä toimintamallissa on kyse.
- **Systeemisen muutoksen johtaminen lastensuojelussa** (Alhanen ym. 2019). Julkaisu tuotettiin tukemaan palveluista vastaavaa eri tasojen johtoa. Julkaisussa tarjotaan johdolle välineitä systeemiseen muutokseen organisaation eri osa-alueilla kuten arvojen, rakenteiden, osaamisen, yhteistyön ja kustannusten johtamisessa. Julkaisu on käytännönläheinen opas, jonka tavoitteena on sekä perehdyttää esimiehet systeemiseen ajatteluun että antaa heille konkreettisia välineitä johtamistyöhön.
- **Systeeminen lastensuojelu monitoimijaisuuden ja osallisuuden varmistavana verkostotyönä** (Civil ym. 2019). Julkaisu kuvaa periaatteita, joiden avulla lastensuojelun systeemiset tiimit voivat tehdä systeemisellä otteella laadukasta ja suunnitelmallista yhteistyötä muiden ammattilaisten kanssa lasten ja perheiden asioissa. Julkaisu kuvaa periaatteita, joiden avulla osallisuus ja suunnitelmallisuus saadaan käytännössä toteutumaan verkostotyössä.
- **Hyvinvoinnin ja muutoksen mittarit systeemissä lastensuojelussa. Katsaus tutkimuksessa käytettyihin mittareihin, menetelmiin ja vaikutusten arviointiin** (Flink & Aaltio 2020). Julkaisussa kuvataan lastensuojelun systeemisen mallin kansainvälisissä tutkimuksissa käytettyjä määrällisiä hyvinvoinnin ja muutoksen mittareita sekä tarkastellaan niiden käytettävyyttä ja soveltuvuutta osana lastensuojelun asiakastyön aikaisten muutosten tai vaikutusten arviointia. Työpaperissa esitellään lastensuojelun vaikutusten ja vaikuttavuuden tutkimisen keskeisiä näkökulmia ja haasteita. Työpaperissa kuvataan sekä itsearviointiin että yksilölliseen tavoitteenasetteluun pohjautuvia mittareita ja arviointimenetelmiä ja näiden sovelluksia ja pohditaan, miten mittareita voitaisiin ottaa käyttöön ja mitä mittareiden käyttöönotto edellyttäisi tutkimukselta ja organisaatioilta.

Systeemistä toimintamallia ja/tai systeemistä työotetta lastensuojelun kontekstissa on jo mainittujen julkaisujen lisäksi käsitelty Terveiden ja hyvinvoinnin julkaisussa **Uudistuva lastensuojelu – kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa. THL. Työpaperi 32/2018**. Julkaisussa systeemisestä toimintamallista ja työotteesta ovat kirjoittaneet alla olevat lastensuojelun ammattilaiset ja asiantuntijat:

- Sirkka Alho, Marjukka Rasa & Kaisa Vuolukka (2018) Perheterapian ja sosiaalityön yhteiset juuret sekä suhdeperustaisen systeemisen lastensuojelutyön kehittäminen.
- Tiina Civil (2018) Lapsen ja perheen kohtaaminen lastensuojelun avohuollossa – tarkastelua systeemisestä näkökulmasta.
- Pia Lahtinen, Reetta Peltonen, Päivi Petrelius, Jaana Pynnönen, Marketta Raivio, Johanna Santanen & Minna Valli (2018) Systeeminen työote lastensuojelun perhehoidossa.
- Tiina Laiho, Johanna Lehtola & Reetta Lindfors (2018) Yhdessä eteenpäin! Perhesijoituksen alkuvaiheen systeeminen malli Salossa.

- Anne Kantoluoto (2018) Systeeminen lastensuojelutiimi Vantaan lastensuojelun avopalveluissa – näkökulmana tiimin kouluttaminen ja toiminnan suunnittelu osana organisaatiota.
- Satu Mäki-Fossi & Lars Lindholm (2018) Maakunnallistuva lastensuojelu tienristeyksessä – tienviittoa systeemisen lastensuojelun implementointiin.

Muita huomionarvoisia julkaisuja ovat esimerkiksi Pia Lahtisen (2018) kokoama verkkojulkaisu Pesäpuu ry:n internetsivulla, jossa kuvataan systeemisen mallin kouluttajien kokemuksia sekä Tiina Civilin ja Petri Myllyniemen artikkeli Perheterapia-lehdessä (2019), jossa he kuvaavat kokemuksiaan Valkeakosken lastensuojelun systeemisistä tiimeistä. Näiden artikkeleiden lisäksi lastensuojelun systeemisestä mallista on eri yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa tuotettu pro gradu -tasoisia opinnäytetöitä eri näkökulmista. Vuonna 2020 julkaistaan systeemisen työotteen ja toimintamallin käyttöönottoa käsittelevä artikkelijulkaisu. Julkaisuun tulevissa artikkeleissa käsiteltäviä teemoja ovat esimerkiksi johtamisen, päätöksenteon ja kehittämisen prosessit, joilla systeeminen työote on saatu juurtumaan ja joilla työtettä laajennetaan muihin lapsi- ja perhepalveluihin.

4. Kyselyn tavoitteet ja toteutus

Tässä raportissa kuvatus lastensuojelun systeemisten tiimien konsultoiville sosiaalityöntekijöille suunnatun kyselyn avulla on haluttu selvittää yhtäältä tiimien käyttöönottoympäristössä tarjolla olevaa tukea tiimien muodostamiselle ja työtteen toteuttamiselle ja toisaalta sitä, miten toimintamallin keskeiset periaatteet toteutuvat tiimien työskentelyssä. Konsultoivat sosiaalityöntekijät valittiin kyselyn kohderyhmäksi koska he ovat avainroolissa systeemisten tiimien toiminnan ohjaajina ja laadun varmistajina (esim. Aaltio & Isokuorti 2019; Bostock 2019a; 2019b). Konsultoivat sosiaalityöntekijät toimivat usein myös johtavan sosiaalityöntekijän roolissa hallinnollisina lähiesimiehinä tiimien työntekijöille, jolloin heillä on kokemusta, tietoa ja näkemyksiä paitsi oman tiiminsä toiminnasta, myös siitä, miten heidän johtamansa tiimin toimintaympäristö, eli laajempi organisaatio ja ylempi johto tukee ja mahdollistaa toimintamallin käyttöönottoa.

4.1 Käyttöönottoympäristön arviointi

Organisaatioiden merkityksestä laadukkaan sosiaalihuollon ja lastensuojelun toteuttamiselle on olemassa kiinnostavaa kansainvälistä tutkimusta. Keskeistä on, että organisaatiossa luodaan jaettu ymmärrys palveluiden kokonaistoimivuudesta. Ilman tätä johdon on vaikeaa luoda edellytyksiä kompleksisen, monialaisen asiakastasolla tehtävän työskentelyn ja eri toimijoiden välisen yhteistyön tulokselliselle toteuttamiselle.

La Valle ym. (2019) määrittelevät tutkimukseen perustuen useita hyvin toimivan lapsiperheiden sosiaalipalveluita tuottavan palveluorganisaation toimintaedellytyksiä ja piirteitä, joita tarvitaan mahdollistamaan tulokellinen työskentely lapsille ja perheille suunnatuissa sosiaalihuollon palveluissa. Keskeistä on johtaminen, joka sitoutuu lastensuojelutyön laadun parantamiseen ja etsii keinoja tähän vuorovaikutuksessa asiakastyötä tekevien työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa. Keskeistä on sellainen johtamisen toimintakulttuuri, jossa sitoudutaan sosiaalityötä ohjaaviin arvoihin ja etiikkaan. Johtamisen ja organisaation tulisi tukea reflektiivistä oppimista ja hyödyntää oman oppimisensa tueksi asiakaspalautetta. Keskeistä toimivassa organisaatiossa on, että johto luo edellytykset sujuvalle ja tehokkaalle monialaiselle työskentelylle sekä strategisen suunnittelun että operatiivisen toiminnan tasolla. Edellytyksenä on myös, että asiakastyötä tukeva hallinnollis-tekninen infrastruktuuri varmistaa asiakastyötä tekeville riittävän ja sujuvan pääsyn lapsen suojelutehtävän kannalta tärkeään tietoon. Tärkeää on edelleen, että organisaation toimintaa ohjaa jaettu ymmärrys laadukkaasta asiakastyöstä. Tätä voidaan varmistaa organisaatioissa esimerkiksi kehittämällä avaintoimijoita kuullen ja tutkimustietoa hyödyntäen palveluiden kehittämistä ja johtamista ohjaava organisaatiotasoinen viitekehys, johon johto ja henkilöstö voivat laajasti yhdessä sitoutua. Laatua vahvistaa myös tutkimustiedon aktiivinen hyödyntäminen käytännön työssä sekä asiakastyötä tekevien mahdollisuus työskennellä koko verkoston, perheenjäsenten ja muiden läheisten kanssa. Laadukkaan ja tulokellisen työskentelyn edellytyksiin kuuluu perheenjäsenten mahdollisuus vaikuttaa työskentelyyn ja tukimuotoihin, mahdollisuus rakentaa luottamukseen perustuvia asiakassuhteita sekä asiakastyötä tekevien työntekijöiden riittävä autonomia (mt., 41-42.) Systeemisen toimintamallin käyttöönoton onnistuminen on tiiviisti sidoksissa tämänkaltaisiin ympäröivän organisaation piirteisiin. Toteutuessaan tällaiset organisaation piirteet luovat systeemisten tiimien työskentelylle hyvän toimintaympäristön.

Käyttöönottoympäristön laadun lisäksi käyttöönoton onnistumiseen vaikuttaa käyttöönottovaiheen toteutuksen ja prosessin laadukkuus. SyTy-hankkeessa laadukkaan käyttöönoton tukena hyödynnettiin Quality Implementation Framework- viitekehystä (Meyers ym. 2012), jossa laadukas toimintamallin käyttöönotto (implementointi) ymmärretään suunnitelmallisena ja vaiheistettuna prosessina. Konsultoiville sosiaalityöntekijöille suunnatussa kyselyssä ei ole voitu kysyä laajasti organisaatioiden toimintatavoista tai käyttöönoton toteutuksesta, vaikka toimintaympäristöllä ja johdon tuella on erittäin tärkeä rooli mallin käyttöönoton onnistumisessa. Kyselyyn haluttiin kuitenkin sisällyttää joitakin kysymyksiä koskien

organisaation tukea mallin käyttöönottoaiheessa. Konsultoivilta sosiaalityöntekijöiltä kysyttiin esimerkiksi, miten mallin mukaiset tiimikokoonpanot on mahdollistettu, millaista tukea on saatu koulutusten toteuttamiseksi, miten konsultoivan sosiaalityöntekijän tehtäväkuvaa on mahdollisesti muokattu sekä miten johto ja esimiehet ovat tukeneet tiimin työskentelyä sen jälkeen, kun toiminta tiimitasolla on käynnistynyt.

4.2 Työotteen mahdollistava toimiva tiimityö

Keskeisiä systeemisen toimintamallin käyttöönottoympäristön laatuun liittyviä tekijöitä ovat, miten organisaatiossa mahdollistetaan työtettä parhaiten tukeva tiimikokoonpano ja tiimiroolit ja miten tiiviille, suhdeperustaiselle työskentelylle luodaan mahdollisuuksia esimerkiksi asiakasmäärään vaikuttamalla. Terveysten ja hyvinvoinnin laitoksen antama tiimin kokoonpano ja rooleja koskeva suositus on, että yhdessä systeemisessä tiimissä työskentelee aina konsultoiva sosiaalityöntekijä, enintään kolme sosiaalityöntekijää, tiimikokouksiin säännöllisesti osallistuva osa-aikainen perheterapeutti ja tiimiä tukeva koordinaattori (Aaltio & Isokuorti 2019b). Lisäksi tiimissä voi työskennellä – ja hyvin usein työskenteleekin – yksi tai useampi sosiaaliohjaaja tai perhetyöntekijä.

Sosiaalityöntekijöiden määrää koskeva suositus perustuu siihen, että yhden systeemisen tiimin yhteiset asiakkaat muodostuvat kunkin sosiaalityöntekijän asiakkaana olevista lapsista läheisineen. Tarkoituksena on, että tiimi kantaa asiakasvastuuta ainakin osittain yhdessä. Mikäli halutaan että, että tiimi tuntee kaikkien asiakasperheiden asioita ainakin jossain määrin, tiimin kokonaisasiakasmäärän tulisi pysyä hallittavan suuruisena. Asiakasmäärien osalta THL on suosittanut, että systeemisen tiimin yhdellä sosiaalityöntekijällä olisi enintään 20 lasta asiakkaanaan ja kussakin tiimissä olisi enintään kolme sosiaalityöntekijää. Näin yhden tiimin vastuulla olisi suosituksen mukaan enintään 60 tiimin eri sosiaalityöntekijöiden asiakkaana olevaa lasta.

THL on antanut suosituksen myös tiimin jäsenten rooleista työskentelyssä. Konsultoivan sosiaalityöntekijän tehtävänä on toimia oman tiiminsä työskentelyn ohjaajana. Konsultoiva sosiaalityöntekijä toimii tiimin viikkokokouksen puheenjohtajana. Hänen tehtävänä on johtaa tiimiä tavalla, joka rakentaa ja ylläpitää systeemistä toimintakulttuuria tiimissä. Hän huolehtii yhdessä perheterapeutin kanssa siitä, että asiakastilanteiden käsittely on reflektioivaa ja moninäkökulmaista. Hänen tehtävänä on tukea sosiaalityöntekijöitä arvioimaan, voidaanko lapsen tilannetta pohtia rauhassa vai onko tarpeen toimia nopeasti lapsen tilanteen turvaamiseksi. Konsultoivan sosiaalityöntekijän tulee tuntea tiimin asiakastapaukset, mutta oltava toisaalta riittävän ulkopuolinen kyetäkseen tuomaan työskentelyyn uusia näkökulmia. Konsultoiva sosiaalityöntekijä toimii oman tiiminsä yhteyshenkilönä suhteessa yhteistyökumppaneihin, esimerkiksi lastensuojeluilmoituksia vastaanottaviin ja palvelutarpeen arviointeja tekeviin tiimeihin. (Aaltio & Isokuorti 2019b,15-17.)

Systeemisen tiimin sosiaalityöntekijä on lastensuojelulain mukaisesti vastuussa omista asiakkaistaan. Hänen roolinaan on tehdä asiakastyötä systeemisellä otteella. Systeemistä työtettä asiakastyössä ylläpidetään siten, että sosiaalityöntekijä tuo omien asiakkaidensa tilanteita käsiteltäväksi tiimin viikkokokouksiin. Viikkokokouksen jälkeen hän työskentelee asiakkaiden kanssa käydyn keskustelun ohjaamana yhteistyössä muiden tiimin työntekijöiden ja verkoston kanssa. Sosiaalityöntekijä osallistuu myös muiden sosiaalityöntekijöiden vastuulla olevien asiakastilanteiden käsittelyyn viikkokokouksissa. Tiimikäytännöt vaihtelevat sen suhteen, missä määrin sosiaalityöntekijä osallistuu muiden työntekijöiden vastuulla oleviin asiakastapaamisiin viikkokokouksen ulkopuolella joko työparina tai laajemmista tiimi- ja verkostotapaamisissa. Suoraa asiakastyötä tehdään systeemisessä työskentelyssä sekä tiimin viikkokokouksissa kutsumalla niihin asiakkaita, että viikkokokousten ulkopuolella, esimerkiksi kotikäynneillä tai tapaamalla lasta esimerkiksi koulussa. (Aaltio & Isokuorti 2019b, 15-17.)

Perheterapeutti osallistuu tiimin työskentelyyn vähintään olemalla mukana tiimin viikkokokouksissa ja tuomalla viikkokokouksissa käytävään keskusteluun perheterapeuttisia näkökulmia. Perheterapeutti ei toimi tiimissä konsulttina, eikä hän suosituksen mukaan myöskään toimi tiimin viikkokokouksen puheenjohtajana. Sen sijaan hän asettuu tiimin viikkokokouksissa muiden tiimiläisten reflektioikumppaniksi. Hän osallistuu keskusteluihin ja reflektioon oman asiantuntijuutensa mukaisesti ja

tukee tiimiläisiä käyttämään systeemisiä työmenetelmiä ja lähestymistapoja. Perheterapeutti voi yhdessä konsultoivan sosiaalityöntekijän kanssa ohjata tiimin viikkokokouksissa toteutuvia vuorovaikutustilanteita siten, että keskustelu etenee mahdollisimman dialogisesti ja moninäkökulmaisesti. Mikäli perheterapeutin työpanosta voidaan käyttää viikkokokouksia laajemmin, hän voi osallistua asiakastyöhön tiimin työntekijöiden työparina myös viikkokokousten ulkopuolella.

Koordinaattorin tehtävänä on tukea koko tiimin työskentelyn käytännön työn sujuvuutta. Lisäksi hänen tärkeänä tehtävänä on vahvistaa tiimin ja työntekijöiden tavoitettavuutta varmistamalla, että asiakasperheet saavat yhteyden omaan tiimiinsä koordinaattorin avulla sujuvasti silloinkin kun muut tiimin työntekijät ovat varattuna, sairaana tai esimerkiksi lomalla. Koordinaattorin tehtävänä on osaltaan huolehtia siitä, että tiimin työntekijät tuovat asiakastilanteitaan käsiteltäväksi tiimiin säännöllisesti. Hän voi hoitaa ajanvaraukset ja kutsut tiimin viikkokokouksiin ja muihin tapaamisiin, ennakoita ja muistuttaa sosiaalityöntekijöitä määräajoista, valmistella lausuntopyyntöjä, postittaa asikakirjoja, varmistaa tiedon siirtymisen työntekijöiden välillä sekä päivystää puhelinta perheiden ja yhteistyökumppaneiden yhteydenottoja varten (Aaltio & Isokuorti 2019b,17).

Mikäli tiimissä työskentelee sosiaaliohjaajia tai perhetyöntekijöitä, he osallistuvat tiimin vastuulla olevien asiakkaiden kanssa työskentelyyn viikkokokouksikäsitteilyjen ohjaamana sen mukaan, mitä viikkokokouksissa kulloinkin sovitaan. He osallistuvat yhdessä muiden tiimiläisten kanssa asiakastilanteita ja tiimin työskentelyä koskevaan reflektointiin ja hypoteesien tuottamiseen ja tekevät asiakastyötä perheenjäsenten ja verkoston kanssa yhdessä rakentuneen ymmärryksen, suunnitelman ja työnjaon pohjalta.

4.3 Tiimien toiminnan arviointi

Kyselyn keskeisenä tavoitteena oli selvittää, miten systeemisen työskentelyn tuloksellisuuden edellytyksenä olevat työskentelyn laatutekijät ja ohjaavat periaatteet näkyvät systeemisten tiimien toiminnassa, erityisesti systeemisten tiimien viikkokokouksissa käytävissä keskusteluissa. Koska tiimien käymät keskustelut viikkokokouksissa ymmärretään systeemisessä toimintamallissa keskeiseksi tekijäksi työskentelyn laadun varmistamisessa, kyselyyn on sisällytetty laajasti kysymyksiä, jotka koskevat konsultoitavien sosiaalityöntekijöiden arvioita siitä, miten systeemisen työskentelyn piirteet ilmenevät heidän johtamiensa tiimien viikkokokouksissa. Kysymyksiä laadittiin hyödyntämällä **Systeemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementit** -julkaisun tuottamaa tietoa (Aaltio & Isokuorti 2019b) sekä systeemisten tiimien työskentelystä tehtyä empiiristä tutkimusta (Bostock ym. 2019a; Bostock 2019b). Lisäksi kyselyssä hyödynnettiin laadukkaan tiimityön jäsenyyksiä, joita pidettiin esillä systeemisen toimintamallin kouluttajakoulutuksissa. Myös nämä lastensuojelun systeemistä työskentelyä koskevat jäsenyykset perustuvat tutkimustietoon (esim. Norcross 2005; Norcross & Lambert 2018; Civil ym. 2019).

Systeemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementit -julkaisussa (Aaltio & Isokuorti 2019) systeemisen lastensuojelun toimintamallin ytimiksi määritellään systeeminen asiakastyö, systeeminen tiimi ja systeeminen viikkokokous. Lasten ja heidän läheistensä kanssa yhteistyössä tehtävän systeemisen työn tulosten, esimerkiksi lapsen kasvua ja kehitystä tukevien perheen ja perheenjäsenten oivallusten ja kokemusten sekä perhesuhteiden, vuorovaikutuksen ja arjenhallinnan vahvistumisen ajatellaan rakentuvan seuraavien mekanismien tuloksena:

- Työskentelyssä ”asiakkaan elämäntilanne, kokemukset ja historia sekä perheen vuorovaikutuskuviot, perherakenteet, ylisukupolviset suhteet sekä näiden suhteiden laatu ja tunnesisältö tulevat näkyviksi ja tieto näistä jaetuksi” (mt., 23). Tällöin sekä työntekijöiden että perheenjäsenten ymmärrys omasta tilanteestaan lisääntyy, syyllisyys ja vastaavat kielteiset tunteet vähenevät, ymmärrys tarpeista ja voimavaroista tulee jaetuksi jolloin myös yhteinen tavoitteenasettelu työskentelyssä mahdollistuu. (Aaltio & Isokuorti 2019b, 23.)
- Perheen tilannetta pyritään tarkastelemaan useasta erilaisesta näkökulmasta ja tuomaan keskusteluun useita tulkintavaihtoehtoja. Tällainen työskentelytapa auttaa löytämään useita erilaisia mahdollisuuksia edetä työskentelyssä, jolloin todennäköisyys sille, että työskentely tuottaa tuloksia, kasvaa. (mt., 23-24.)

- Tiimin viikkokokouksissa käyty reflektiivinen keskustelu vahvistaa työntekijöiden osaamista parantaa asiakastyön laatua ja edistää perhettä auttavien työskentelytapojen käyttöä asiakastyössä.(mt., 24-25.)

Lisa Bostockin ym. (2019a) empiirisessä tutkimuksessa nousee esiin samankaltaisia määrittäviä laadukkaasta systeemisestä työskentelystä. Bostockin ym. (mt.) mukaan keskeisiä systeemisen tiimikeskustelun piirteitä ovat lasten ja perheiden ongelmien käsittelyn suhdeperustaisuus, perheen näkökulmien esillä pitäminen arvostavalla tavalla keskustelussa silloinkin, kun perhe ei ole paikalla tiimikokouksessa, systeeminen näkökulma lapseen kohdistuvien riskien tarkasteluun, keskustelujen uteliaisuus ja joustavuus, hypoteesien hyödyntäminen sekä tiimin yhteistoiminnallisuus. (Liite 2.)

Bostock ym. (2019b) ovat tutkineet tiimikeskustelujen lisäksi myös sitä, millaisia vaikutuksia tiimikeskusteluilla on suoraan asiakastyöhön. Tutkimuksen tuloksena oli, että työntekijöiden työskentelysuhteen rakentamistaidot ja kyky käyttää ammatillista auktoriteettia tarkoituksenmukaisesti lisääntyivät laadukkaiden, systeemisten tiimikeskustelujen seurauksena. Suora asiakastyö kehittyi tiimikeskustelujen tukena suunnitelmallisemmaksi ja lapsikeskeisemmäksi, minkä lisäksi työntekijät osasivat sanoittaa selkeämmin ymmärrystään lapseen kohdistuvasta riskistä. Tutkimuksessa havaittiin myös, että kun perheterapeutti osallistui viikkokokouksiin, sekä viikkokokousten että asiakastyön laatu vahvistui. Tutkimusta voi pitää empiirisenä näyttönä siitä, että systeemisen mallin ytimenä pidetty systeeminen viikkokokouksetkäytäntö laadukkaasti toteutettuna vahvistaa myös lastensuojelussa tehtävän suoran asiakastyön laatua. Tiimikeskustelujen laatu on ratkaisevan tärkeää työskentelyn laadun vahvistamiseksi. Systeemisen mallin mukaan tehtävässä tiimityössä ei yletä tavoiteltuun toimintakulttuurin muutokseen pelkästään ottamalla käyttöön toimintamallin mukaisia rakenteita, mikäli tiimin työntekijöiden ajattelu on ongelma- ja palvelukeskeistä (esim. Bingle & Middleton 2019).

Suomalainen systeeminen malli eroaa tiimin viikkokokouksen funktioiden osalta englantilaisesta mallista. Viikkokokoukset toimivat Iso-Britanniassa vain työntekijöiden omana asiakastyötä tukevana foorumina, kun niitä Suomessa käytetään osin myös asiakas- ja verkostotyön foorumeina. Tästä syystä kyselyssä kysyttiin myös, miten vuorovaikutuksen laatu näkyy tiimien viikkokokouksissa silloin, kun mukana on asiakkaita tai verkostokumppaneita. Vaikka lastensuojelun systeemisessä toimintamallissa ei ole kyse terapiatyöstä, siinä on kuitenkin kyse terapeuttisia elementtejä sisältävästä suhdeperustaisesta muutostyöstä (esim. Civil & Myllyniemi 2019). Tästä näkökulmasta on perusteltua pohtia, voitaisiinko myös psykoterapiatutkimuksen paikantamia tuloksellisen terapeuttisen muutostyön elementtejä, ns. yhteisiä tekijöitä hyödyntää tuloksellisen asiakastyön kriteereinä myös lastensuojelun systeemisessä työskentelyssä. Tällaisia psykoterapiatutkimuksen paikantamia, tuloksellisuutta ennakoivia työskentelyn elementtejä ovat esimerkiksi asiakkaan kokemus toimivasta vuorovaikutuksesta, jaettu ymmärrys asiakkaan tilanteesta työntekijöiden ja perheenjäsenten kesken, tiimin ja työntekijöiden myötätuntoisuus sekä uudenlaisen käsitteellistyksen syntyminen asiakkaan tilanteesta hänen kannaltaan mielekkäästi ja hänen tavoitteidensa kautta (Myllyniemi & Civil 2019).

Suomalaisen käytännön myötä lastensuojelun systeemisten tiimien viikkokokouksiin osallistuu tiimin käytännöstä riippuen säännöllisesti tai harkinnan mukaan sekä asiakkaita että verkoston jäseniä. Kyselyssä on tästä syystä kartoitettu myös tiimin ja laajemman verkoston yhteistyön suunnitelmallisuuden ja laadukkaan systeemisen verkostotyön toteutumista tiimien työskentelyssä. Verkostotyön laadun kriteereitä ovat esimerkiksi verkostotapaamisten valmistelu yhdessä lapsen ja perheen kanssa, yhteistyökumppaneiden ennakoiva perehdyttäminen käsiteltävään asiaan ja työskentelytapaan sekä moninäkökulmaisen, reflektiivisen keskustelun varmistaminen verkostotapaamisissa (Civil & Myllyniemi 2019).

Kyselyn laatimisessa on hyödynnetty edellä kuvattua tietoa systeemiseen työskentelyyn keskeisistä ohjaavista ja tuloksellisuutta varmistavista periaatteista. Eri lähteistä koottuja tiimityöskentelyn laatua koskevia määrittäviä koottiin kyselyn raportointivaiheessa kuudeksi systeemisen työskentelyn laadun ulottuvuudeksi, joita ovat

- työskentelyn lapsikeskeisyys
- tiimissä käytyjen keskustelujen ja tiedonmuodostuksen reflektiivisyys
- tiimikeskustelujen moninäkökulmaisuus

- tiimikeskustelujen heijastuminen suoraan asiakastyöhön
- lapsen kohdistuvan riskin käsittely systemisellä otteella sekä
- verkostotyön suunnitelmallisuus ja selkeys.

Tulosluvussa käsitellään aluksi vastaajien taustatietoja sekä perustietoja kyselyn piirissä olevista tiimeistä, esimerkiksi asiakasmääristä ja tiimien kokoonpanosta. Tämän jälkeen kuvataan vastaajien kokemuksia omista organisaatioistaan toimintamallin käyttöönoton tukijana. Kolmanneksi raportoidaan konsultoitavien sosiaalityöntekijöiden kokemuksia ja mielipiteitä tiimien työskentelyn systemisyydestä ja laadusta.

5. Tulokset

5.1 Vastaajien taustatiedot

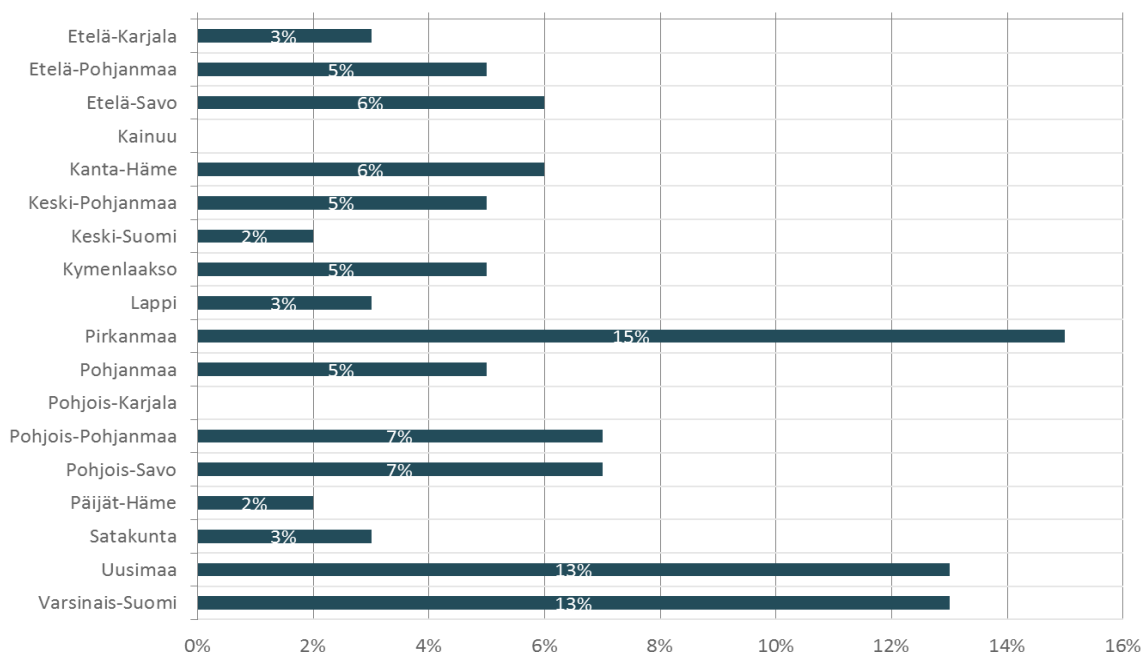
Kyselylomake lähetettiin 125:lle (N=125) syksyllä 2019 THL:n tiedossa olleelle konsultoivalle sosiaalityöntekijälle, jotka toimivat systeemisen toimintamallin mukaisessa tiimissä. Kyselyn vastaajina oli systeemisten tiimien konsultoivia sosiaalityöntekijöitä kaikista Suomen 18 maakunnasta.¹ Kyselylomakeella selvitettiin: 1) vastaajien taustatietoja, 2) lastensuojelutyön organisointia, 3) systeemisen mallin käyttöönottoa sekä 4) systeemisen työotteen toteutumista tiimien työskentelyssä. (Liite 3. Kysely lastensuojelun systeemisten tiimien konsultoiville sosiaalityöntekijöille). Vastausaikaa oli yksi kuukausi. Yksi muistutusviesti lähetettiin noin kahden viikon päästä kyselyn lähettämisestä ja konsultoivia sosiaalityöntekijöitä muistutettiin vielä lokakuun aikana kyselystä puhelinkeskustelujen, viestikirjeiden ja koulutusten yhteydessä. Kysely sulkeutui marraskuun 1. päivänä 2019.

Osa kyselylomakkeen kysymyksistä muodostui määrämuotoisista kysymyksistä, joihin tuli vastata kyllä/ei -vastauksin tai numeerisesti. Osassa kysymyksistä vastaaja sai mahdollisuuden vastata vapaasti tai kommentoida vastaustaan omin sanoin. Kyselyn määrälliset tulokset analysoitiin ja taulukoitiin Excel-ohjelman avulla. Tilasto-ohjelmaa ja visuaalista grafiikkaa on käytetty mahdollisuuksien mukaan kuvailemaan vastaajilta saatujen tietojen ja mielipiteiden prosenttiosuuksia ja jakaumia tai vastausten sisällöllisiä tulkintoja. Lisäksi raportissa nostetaan esiin vastaajien vapaasti tuottamia kuvauksia toimintamalliin liittyvistä kokemuksistaan.

Osa kyselyn kysymyksistä oli monivalinta-kysymyksiä, joissa vastaaja sai valita vastauksensa esitettyjen väittämien pohjalta. Väittämien vastausvaihtoehdot mukailevat Likertin -asteikkoa, jossa vastaus voidaan tyypillisimmin valita viiden vaihtoehdon välillä esimerkiksi skaalalla **erittäin hyvin – erittäin huonosti**. Vastausvaihtoehtoihin on sisällytetty vaihtoehto **ei samaa, ei eri mieltä** tai vaihtoehtoisesti **ei hyvin eikä huonosti**. Lisäksi ylimääräiseksi valintavaihtoehdoksi voidaan vielä liittää **en osaa sanoa**, jotta vastaajille annetaan mahdollisuus löytää lähimpänä omaa kokemusta oleva vastaus.

Määräaikaan mennessä kyselyn palautti 61 (n=61) vastaajaa, jolloin vastausprosentiksi saatiin 48,8 % kokonaisotannasta (N=125). Vastauksia saatiin kaikista Suomen maakunnista lukuun ottamatta Kainuuta ja Pohjois-Karjalaa. Näissä maakunnissa systeemisen mallin ja työotteen koulutus henkilökunnalle oli vielä käynnissä, eikä systeeminen malli ollut varsinaisessa käytössä. Vastaajat jakautuivat melko tasaisesti eri maakuntien välillä, kuitenkin niin, että Pirkanmaan (15 %), Uudenmaan (13 %) ja Varsinais-Suomen (13 %) alueilla toimivia konsultoivia sosiaalityöntekijöitä oli määrällisesti selvästi eniten vastaajien joukossa (Kuvio 1).

¹ Ahvenanmaa ei ole vielä mukana systeemisen lastensuojelun toimintamallin kehittämistyössä ja tästä syystä Ahvenanmaa jätettiin pois tästä kyselystä.



Kuvio 1. Kyselyyn vastanneiden (n=61, %) jakauma maakunnittain.

Osana taustatietoja vastaajilta kysyttiin koulutustietoja. 57 vastaajaa ilmoitti omaavansa sosiaalityöntekijän pätevyyden, kahdella vastaajista oli sosionomin tutkinto (YAMK) ja yhdellä vastaajista oli yhteiskuntatieteiden maisterin tutkinto. Yksi vastaajista jätti koulutustiedon osalta vastauksensa tyhjäksi. Suurella osalla konsultoivista sosiaalityöntekijöistä oli perustutkinnon lisäksi muuta lisäkoulutusta, esimerkiksi viidellä oli lisensiaatin tutkinto, viidellä yliopistollinen sosiaalityön erikoistumiskoulutus ja kolmella perhe- tai lyhytterapiakoulutuksia. Muita mainittuja koulutuksia olivat esimerkiksi työnohjaaja- tai johtamiskoulutukset.

5.2 Systemisen toimintamallin käyttöönotto

Kyselyyn vastanneiden konsultoivien sosiaalityöntekijöiden ilmoittamia tiimejä oli mukana kyselyssä yhteensä 98. Konsultoivista sosiaalityöntekijöistä 24 ilmoitti toimivansa useammassa kuin yhdessä tiimissä konsultoivan sosiaalityöntekijän roolissa. Vastanneista sosiaalityöntekijöistä yhdeksän konsultoivaa sosiaalityöntekijää ilmoitti vastaavansa vähintään kolmen tiimin toiminnasta ja yksi vastasi jopa seitsemän eri tiimin konsultoivan sosiaalityöntekijän tehtävistä. Tyypillisimmin kyselyyn osallistuva vastaaja kertoi toimivansa 1-2 systemisen tiimin konsultoivana sosiaalityöntekijänä.

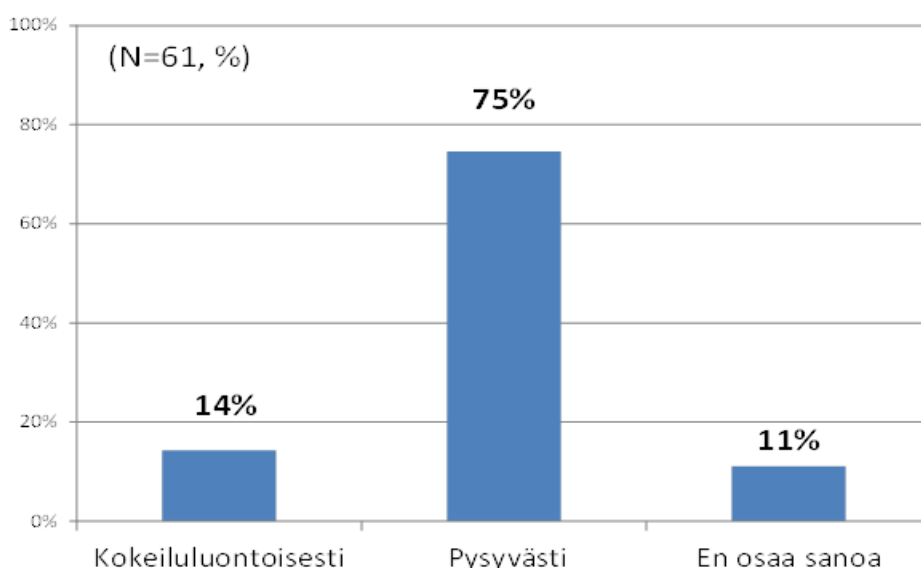
5.2.1 Systemisen toimintamallin käynnistyminen ja pysyvyys

SyTy-hankkeessa kootun tiedon perusteella systemisiä tiimejä oli vuoden 2019 lopulla käynnissä tai käynnistymässä vuoden 2020 aikana kaikkiaan noin 170. Kyselyssä ei siten tavoitettu kaikkien tiimien konsultoivia sosiaalityöntekijöitä. Tietoa saatiin 98 tiimin osalta. Näissä tiimeissä systeminen toimintamalli oli otettu käyttöön aikaisintaan vuonna 2017. Uusimmat tiimit olivat käynnistyneet vain kuukausia ennen kyselyyn osallistumista, syksyllä 2019 (Taulukko 1). Vastausten perusteella suurin osa tiimeistä, eli 49 %, oli ollut toiminnassa yli vuoden, ja pisimpään toimineet tiimit (6 %) jo lähes kolme vuotta. Kyselyn tuottaman tiedon perusteella eri alueilla oli lisäksi vuonna 2020 suunnitteilla käynnistää 26 uutta systemistä tiimiä.

Taulukko 1. Systemiseen toimintamalliin siirtyneet tiimit (98 tiimiä) vuosina 2017-2019

Aloitusvuosi	Systemisiä tiimejä	%
2017	6	6 %
2018	49	50 %
2019	43	44 %

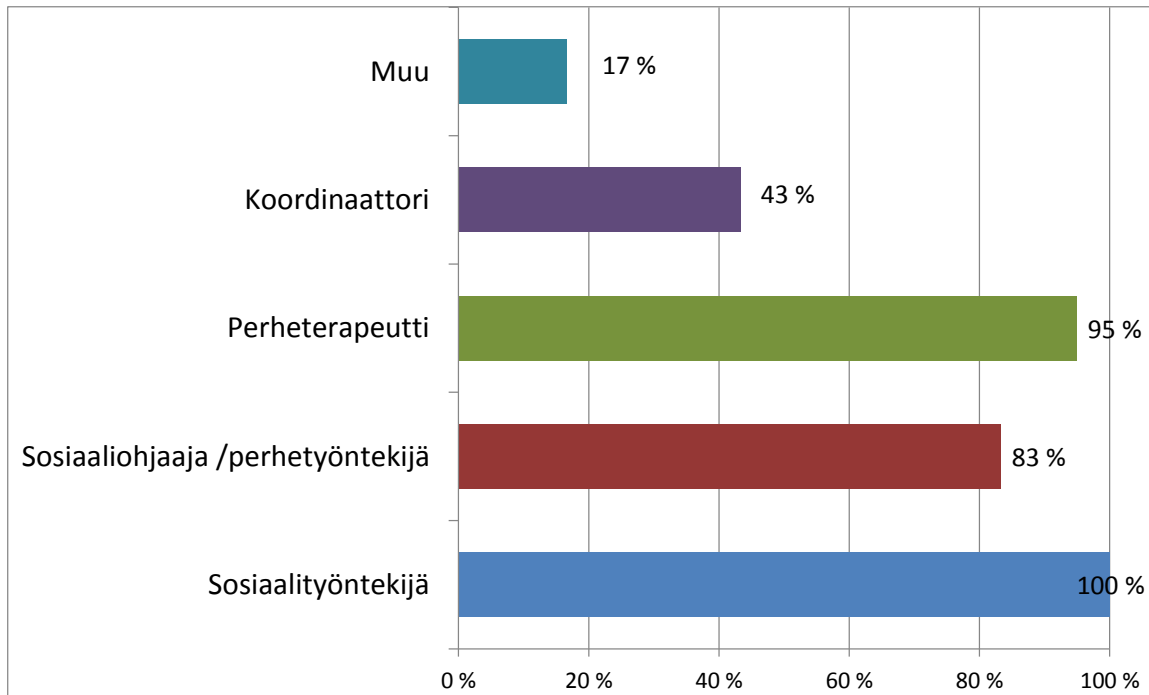
Vastaajista 75 % arvioi toimintamallin olevan käytössä pysyvästi ja 14 % arvioi, että systeminen toimintamalli oli käytössä kokeiluluonteisesti. Vastaajista 11 % ilmoitti, ettei osannut sanoa, oliko tiimin toiminta pysyvää vai kokeiluluonteista. Tätä voi selittää se, että kunnassa ei kenties oltu vielä keskusteltu tai tehty päätöstä systemisen tiimin jatkon etenemisestä (Kuvio 2).



Kuvio 2. Vastaajien (n=61, %) arviot toimintamallin pysyvistä ja kokeiluluonteisesta käytöstä.

5.2.2. Tiimien kokoonpano ja konsultoitavien sosiaalityöntekijöiden tehtävät

Edellä on kuvattu tiimien suositeltavaa kokoonpanoa ja rooleja. Kyselyvastausten perusteella konsultoitavien sosiaalityöntekijöiden lisäksi kaikkiin tiimeihin kuului yksi tai useampi sosiaalityöntekijä. Valtaosassa tiimeistä oli mukana myös perheterapeutti (95 %) ja tiimeihin kuului lähes aina myös sosiaaliohjaaja tai perhetyöntekijä (83 %). Kuitenkin vain alle puolella tiimeistä (43 %) oli tiimin toiminnassa mukana systemisen toimintamallin mukainen koordinaattori. Lisäksi 17 % vastaajista ilmoitti tiimiin kuuluvaksi myös muita kuin edellä kuvattuja ammattiryhmiä, esimerkiksi psykiatrinen sairaanhoitaja, kuntoutusohjaaja, MDFT-terapeutti, työikäisten palvelujen sosiaaliohjaaja, psykologi tai psykiatri. Tiimien kokoonpanoa on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3. Konsultoitvien sosiaalityöntekijöiden (n=60) johtamien tiimien tyypillisin kokoonpano.

Konsultoivalla sosiaalityöntekijällä on tiimirooli, joka sisältää aiemmin kuvattuja toimintamallin mukaisia tehtäviä. Tämän roolinsa lisäksi konsultoivilla sosiaalityöntekijöillä on muita tehtäviä. Kyselyssä selvitettiin, **millaisia tehtäviä konsultoivilla sosiaalityöntekijöillä on kaiken kaikkiaan ja miten viikottainen työaika jakautuu eri tehtävien kesken.**

Konsultoitvien sosiaalityöntekijöiden viikkotyöajan jakautumista eri tehtäviin on kuvattu kuviossa 4. Selvästi eniten aikaa kului esimiestehtäviin: 11 tuntia eli lähes kaksi päivää viikossa. Myös isohko osa viikkotyöajasta käytettiin konsultoivan sosiaalityöntekijän omalla vastuulla olevien asiakkaiden kanssa tehtävään asiakastyöhön. Tähän kului noin puolitoista päivää viikossa. Lisäksi he käyttivät noin puoli päivää viikossa työskentelyyn tiimin työntekijöiden työparina heidän vastuullaan olevien asiakkaiden kanssa.

Systeemisen tiimin viikkokokouksiin konsultoilta sosiaalityöntekijöiltä kului keskimäärin puoli päivää viikossa ja muihin työyhteisön kokouksiin, joissa käsiteltiin asiakastyötä myös puoli päivää. Kokonaisuutena konsultoitvien sosiaalityöntekijöiden työajasta melko iso osa käytettiin asiakkaita koskevaan asiakastyöhön ja siihen liittyviin tapaamisiin. Näin siitä huolimatta, että konsultoivat sosiaalityöntekijät toimivat varsin usein esimiestehtävissä.



Kuvio 4. Konsultoivien sosiaalityöntekijöiden työajan jakautuminen eri tehtäviin (keskimäärin tunteja/viikko).

Kyselyyn vastanneista konsultoivista sosiaalityöntekijöistä 24 (40 %) ilmoitti omaavansa myös omia asiakkaita, mutta selvästi suuremmalla osalla eli 37:lla (60 %) konsultoivista ei ollut vastaushetkellä lainkaan vastaushetkellä omia asiakkaita. Omalla vastuulla olevien asiakkaiden määrässä oli myös paljon vaihtelua, vaihdellen alle 10 asiakkaasta aina 100 asiakkaaseen. Tyypillisimmin konsultoivilla sosiaalityöntekijöillä oli omalla vastuullaan 15 (keskiarvo on 23) asiakasta. Kysyttäessä vastaajien muita tehtäviä, suurin osa vastaajista, eli 46 konsultoivaa (75 %) ilmoitti omaavansa myös hallinnollisia esimiestehtäviä toimessaan.

Avoimessa vastauksessa vastaajilla oli mahdollisuus kuvata omaa rooliaan systeemisen tiimin tukijana. Lähes kaikki vastaajat (n=54, 89 %) halusivatkin kuvata omaa rooliaan myös omin sanoin. Pääasiassa konsultoivan roolia kuvattiin tiimin vetäjänä, tiimiin osallistuvien työntekijöiden ryhmätyöskentelyn aktivoijana ja tiimikeskustelun sisällöllisenä fasilitoijana. Seuraavassa joitakin pomintoja omaan rooliin liittyvistä myönteisistä kommentteista:

”Tässä vaiheessa, kun tiimissä on työntekijät, jotka juuri käyneet koulutuksen, on tehtävänä ollut systeemisen tiimin koostaminen, yhteisen työskentelytavan löytyminen ja motivoiminen työskentelyyn. Annan paljon ohjeistuksia ja ajatuksia mm. siitä, miten asiakkaille kerrotaan systeemisestä työskentelystä ja miten he ovat mukana tai mitä menetelmää voisi käyttää. Tiimin aikana toimin vetäjänä ja huolehdin tiimin etenemisestä sekä tuon esille myös omia ajatuksia ja ehdotuksia.”

”Esitän kysymyksiä, johdan keskustelua, herättelen ajatuksia, vahvistan sosiaalityöntekijän käsityksiä, ylläpidän myönteistä keskustelua.”

”Olen valmiina työpariksi, keskusteluavuksi ja muuten tueksi meidän tiimille. Valmistelen tiimikokouksia ja vedän niitä. Haluan antaa tiimille tunteen, että tehdään yhdessä, ettei

kukaan jää yksin vaikeiden asioiden kanssa. Minusta tämä on vahvuus systeemissä ajattelutavassa.”

”Yritän vetää kokouksia ja pitää kiinni struktuurista. Kannustan ja yritän pitää ratkaisukeskeisyydestä kiinni ettemme "tipahda" ongelmakeskeisyyteen takaisin.”

Osassa avoimia vastauksia omaa roolia kuvattiin myös kielteisemmin. Kielteisensävvyiset vastaukset liittyivät tilanteisiin, joissa toiminta konsultoivan sosiaalityöntekijän roolissa oli vasta alkamassa sekä siihen, että systeemisen työotteen koettiin olevan vahvasti konsultoivan sosiaalityöntekijän harteilla, koska tiimin työntekijöillä oli vasta niukasti kokemusta systeemisestä työotteesta. Kielteisensävvyisiä kommentteja liittyi myös siihen, että systeemisen tiimin vetämiseen koettiin jäävän liian vähän aikaa muun hallinnollisen työn ohessa.

”Huono ratkaisu, että palvelualuejohtaja toimii konsultoivana sosiaalityöntekijänä tiimissä. Hallinnolliset työt vievät noin 80 % työajasta ja loput 20 % ovat lähiesimiestehtäviä.”

”Melko vähäinen rooli. Osallistun kaksi kertaa viikossa syty-tiimiin. Osallistun keskusteluun niin kuin muutkin tiimin jäsenet.”

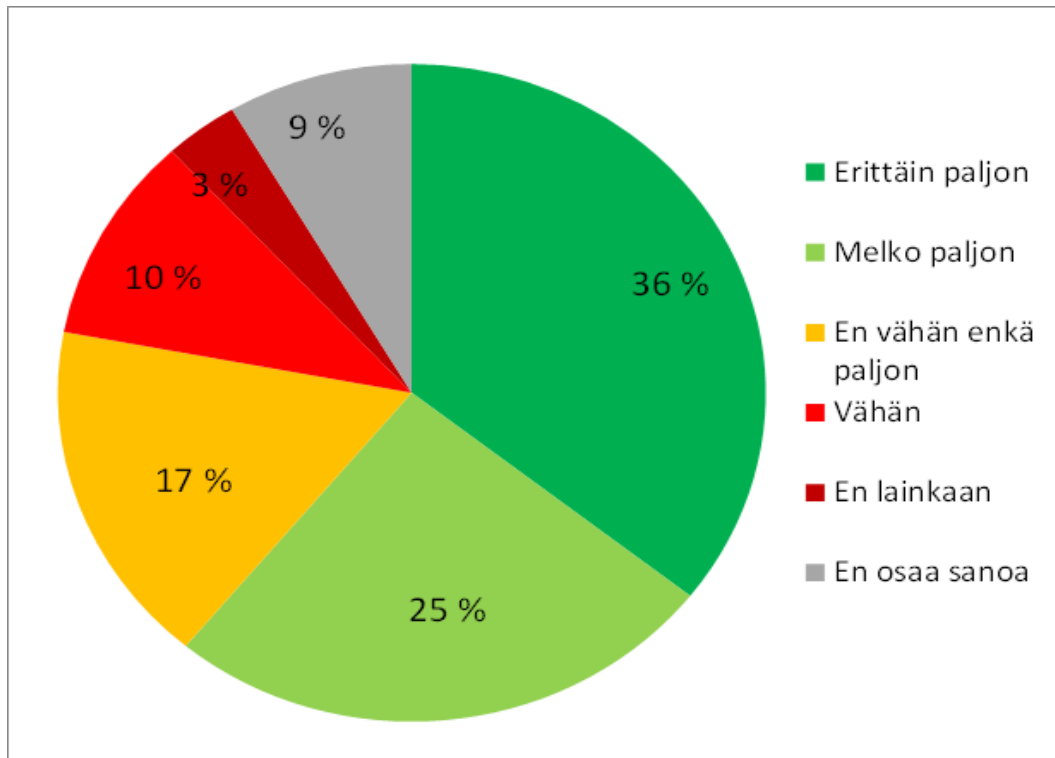
”Koen riittämättömyyttä vähän joka suuntaan.”

Vastauksista kävi ilmi, että systeemistä työskentelyä oli organisoitu myös eri tavalla kuin THLn suositteleman tiimirakenteen mukaan. Erässä kunnassa systeeminen tiimi oli muodostettu kunkin sosiaalityöntekijän ympärille. Myös konsultoivan sosiaalityöntekijän tehtävä oli tässä rakenteessa erilainen. Konsultoiva sosiaalityöntekijä ei osallistunut tiimin työhön muutoin kuin vetämällä systeemisiä tiimikokouksia:

”Jokaisella sosiaalityöntekijällä (sekä lastensuojelu että sosiaalihuoltolain mukaiset palvelut) on oma systeeminen tiiminsä. Muut sosiaalityöntekijät eivät näihin pääasiassa osallistu, paitsi joskus työparin ominaisuudessa. Konsultoivan sosiaalityöntekijän rooliin ei kuulu tiimin tukemista yleisesti vaan ainoastaan joka toinen viikko pidettävien systeemisten tiimikokousten vetäminen, missä asiakkaat ovat yleensä paikalla.”

5.2.3 Konsultoivan sosiaalityöntekijän yhteistyö perheterapeutin kanssa

Vastaajilta kysyttiin myös, **miten paljon he kokivat saavansa tukea perheterapeutilta systeemisen tiimin asiakastyön ohjaamiseen**. Oman kokemuksen kuvaamiseksi oli mahdollisuus valita vaihtoehdoista erittäin paljon, melko paljon, en vähän enkä paljon, vähän tai en lainkaan ja kuudentena oli vielä en osaa sanoa -vaihtoehto. Kuviossa 5. kuvataan vastausten jakautumista eri vaihtoehtojen välillä. Vastausten perusteella 61 % vastaajista koki perheterapeutin tukevan tiimin asiakastyön ohjausta erittäin tai melko paljon. Toisaalta, 13 % vastaajista koki perheterapeutin tuen olevan vähäistä tai sitä ei koettu saatavan lainkaan. Vastaajista 9 % ei osannut tässä vaiheessa sanoa, kuinka paljon he saivat tukea perheterapeutilta systeemisen tiimin asiakastyön ohjaamiseen.



Kuvio 5. Konsultoivan sosiaalityöntekijän (n=59, %) perheterapeutilta saama tuki systeemisen tiimin työskentelyn ohjaamiseen.

Avoimessa vastauskentässä konsultoivat sosiaalityöntekijät saivat kuvata omin sanoin tiimissä toimivan perheterapeutin roolia tiimin tukijana. Lähes kaikki vastaajat (n=54, 89 %) kuvasivat kokemukstaan perheterapeutin antamasta tuesta ja useimmiten avoimet vastaukset olivat hyvin myönteisiä. Perheterapeutin koettiin tukevan ja fasilitoivan tiimin työtapaa ja tuovan laaja-alaista näkemystä perheen tilanteen käsittelyyn ja ratkaisujen löytämiseen. Vaikka 13 % konsultoivista koki perheterapeutin tuen olevan vähäistä tai kuvasi, ettei saanut tukea lainkaan, avoimissa vastauksia kriittisiä kommentteja tuotiin esiin hyvin vähän. Myönteisiä kokemuksia kuvattiin mm. seuraavasti:

”Perheterapeutti auttaa tiimiläisiä ottamaan haltuun systeemistä ajattelua, ohjaa ihmettelemään, pysähtymään ja ymmärtämään. Auttaa työntekijöitä kestämään omia ja asiakkaiden tunteita. Konsultoivan työpari.”

”Perheterapeutti vie asioita syvemmälle, asioiden taakse. Hän luo välillä selityksiä eri oirehinnalle, tuo erilaista syvyyttä esille. Hänen roolinsa on todella tärkeä.”

”Todella iso rooli, tuoda perheterapeutista näkemystä ja ajattelua, jossain tiimissä perheterapeutti on voinut tehdä työparina joskus asiakastyötä vähän enemmän kuin vain olla tiimissä.”

”Perheterapeutti tukee tiimiä pysymään systeemisessä mallissa ja nostaa sitä tukevia kysymyksiä esille reflektiivisessä keskustelussa. Perheterapeutti katsoo perinteisen lastensuojelun kehyksen ulkopuolelta ja laajentaa siten automaattisesti keskustelua ja ajattelua.”

”Asiakkuuksien kohdalla on saatu jäsenettyä myös yhteistyöverkostoja ja niiden roolia sekä kytkettyä uusia verkostoja toimintaan mukaan.”

”Hänellä on eri näkökulma mikä on auttanut meitä tiimipalavereissa katsomaan perhettä ja lasta eri näkökulmista. Hän osallistuu tiimiin kerran kuukaudessa ja häntä voi muuten konsultoida.”

”Perheterapeutti auttaa ymmärryksessä esim. mitä syitä on vanhempien käyttäytymisen taustalla. Systeemisen ja perheterapeuttisen ajattelun tukija ja ylläpitäjä. Tukee tiimiä löytämään yksilöä ja perhettä suojaavat tekijät ja hyvin toimivat asiat perheessä ja vahvuudet. Fokuksen pysyminen lapselle tärkeissä suhteissa ja verkostossa. Tukee pohtimaan miten saadaan aikaan lapsen kannalta merkittäviä muutoksia lapselle tärkeissä ihmissuhteissa.”

Konsultoivat sosiaalityöntekijät saivat myös kuvata avoimessa vastauskentässä, miten yhteistyö perheterapeutin kanssa sujuu tai kuvailla lisää yhteistyötä. Vastajat (n=53, 87 %) kuvasivat kokemustaan yhteistyöstä perheterapeutin kanssa pääasiassa erittäin myönteiseksi.

”Hyvin, työskentelyn suunnittelua tehdään yhdessä hänen kanssaan.”

”Ei ole ollut ongelmia, joskus olemme eri mieltä, mutta moniääninen keskustelu kuuluu asiaan. Saamme aina tiimissä rakennettua yhteisen näkemyksen, jonka avulla päästään eteenpäin työskentelyssä.”

”Yhteistyö sujuu hyvin. Opin jatkuvasti valtavan paljon perheterapeutilta ja uskon, että hän oppii koko ajan ymmärtämään myös enemmän lastensuojelun kenttää.”

”Hyvin toimii, yhteys on ollut toimiva jo ennen systeemisen mallin käyttöönottoa. Verkostomainen työskentely on luontevaa alueellamme. Yhteistyöpalavereita on lajimminkin säännöllisesti lasten- ja nuorten psykiatrian kanssa.”

”Perheterapeutin kanssa on muodostunut luonteva yhteistyö ja näkemys tiimin kulusta ja jokaisen roolista. Kaikki roolit ovat tiimin kannalta arvokkaita.”

Yhteistyön kuvauksissa tuli esiin uuden työtavan uutuus siten, että vastaaja koki vaikeaksi arvioida yhteistyötä. Lisäksi osassa tiimeistä ei juuri vastaushetkellä ollut perheterapeuttia. Osasta vastauksia kävi ilmi, että perheterapeutti oli vasta aloittanut toimintansa tiimissä, jolloin kokemuksia perheterapeutin tuesta ei tästä syystä vielä ollut.

”Tällä hetkellä ei ole terapeutteja, vuoden 2020 alusta saadaan perheterapeuttiopiskelija käyttöön 1/3 vk systeemisen tiimikokoukseen sekä asiakastyöhön.”

”Meillä aloitti perheterapeutti syyskuun alussa. Vielä siis vaikea sanoa, miten tukee tiimiä.”

”Ihan ok, mutta välillä hän unohtaa omaan roolinsa eikä kommentoi terapeutina. On kyllä kehittynyt ryhmän mukana.”

”Pääosin hyvin, työmuoto on myös hänelle uusi.”

”Tällä hetkellä siis opettelemme tiimiytymistä ja systeemistä työtettä. Myös perheterapeutti on työyksikössä uusi. Yhteistyö sujuu mielestäni hyvin ja uskon saavani tukea omaan työhöni tiimien asiakastyön ohjaamisessa.”

Yksittäisissä vastauksissa koettiin, ettei perheterapeutin rooli ollut kovin selkeä tiimityössä.

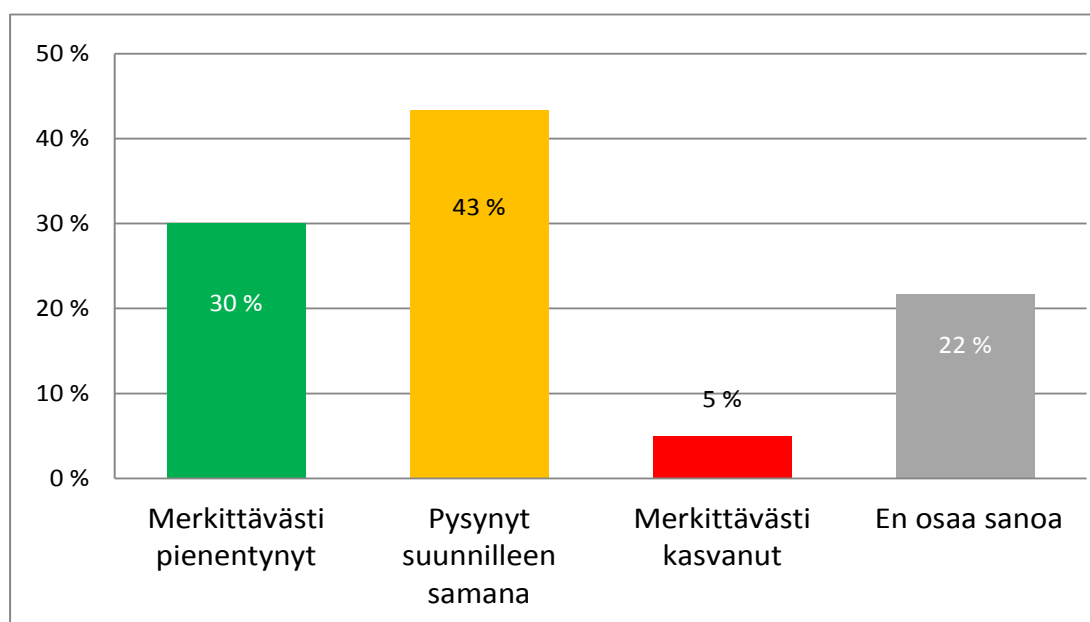
”Perheterapeutin rooli on mielestäni myös epäselvä, ainakin tiimissä käydyn keskustelun perusteella.”

”Tiimissä oli alkuvuonna 2019 perheterapeutti, jonka rooli jäi hyvin vähäiseksi tiimissä. Syksyn 2019 alussa perheterapeutti itse totesi, että hän ei jatka työskentelyä tiimissämme.”

5.2.4 Muutokset tiimien asiakasmäärissä

Systeemisten tiimien sosiaalityöntekijöiden vastuulla oleva asiakasmäärä on keskeinen mallin käyttöönottoon vaikuttava toimintaympäristön piirre. Tiimien asiakasmäärissä oli vastanneissa tiimeissä runsaasti vaihtelua. Yhdessä kunnassa saattoi saman konsultoivan sosiaalityöntekijän vastuulla olla useita tiimejä, joissa asiakasmäärät vaihtelivat paljon myös yhden kunnan sisällä. Osassa tiimeistä sosiaalityöntekijöillä oli vastuullaan sekä sosiaalihuoltolain mukaisia että lastensuojelun asiakkaita, osassa vain lastensuojelun asiakkaita.

Systeemisten tiimien asiakasmäärissä oli tapahtunut muutoksia sinä aikana, kun kunnassa oli toimittu systeemisellä työotteella. Kuviossa 6 kuvataan vastaajien ilmoittamia **muutoksia tiimien asiakasmäärissä vastaushetkellä verrattuna vuotta aikaisempaan tilanteeseen**. Tulokset osoittavat, että 30 % vastaajista ilmoitti asiakasmäärien pienentyneen merkittävästi. 43 % tiimeissä asiakasmäärät olivat edelleen pysyneet suunnilleen samana. Valitettavasti 5 % vastaajista ilmoitti, että asiakasmäärät olivat merkittävästi kasvaneet. Lisäksi yllättävän moni eli 22 % vastaajista ei osannut vastaushetkellä sanoa, oliko asiakasmäärissä tapahtunut muutosta edelliseen vuoteen verrattuna.



Kuvio 6. Systeemisten tiimien asiakasmäärissä tapahtuneet muutokset vuoden 2019 lopulla verrattuna vuoteen 2018 (n=60; %).

Vastaajilta kysyttiin myös, mikä mahdollisesti selittää tapahtuneita muutoksia asiakasmäärissä. Avoimessa vastauksessa alueensa asiakasmäärien muutosta kuvasi 39 (64 %) konsultoivaa sosiaalityöntekijää. Asiakasmäärien pienenemistä selitettiin muun muassa sillä, että asiakkaat oli kyetty ohjaamaan paremmin oikeaan palveluun tai että kokonaan uusia virkoja tai määräaikaisia virkoja oli saatu lisää. Positiivista muutosta selitettiin myös toimenpiteillä, joilla lasten ja perheiden kanssa tehtävää työtä oli pysytty segmentoimaan ja ymmärrystä tilanteiden edellyttämästä kiireellisyydestä tarkentamaan. Lisäksi asiakasmäärien muutosten taustana pidettiin sosiaalihuollon ja lastensuojelun rajapinnan selkeyttämistä. Seuraavassa kuvauksia asiakasmäärien pienenemisen syistä:

”Tietojärjestelmän parempi hallinta, jolloin ei-aktiiviset asiakkuudet on voitu päättää.”

”Lastensuojelun palvelujen tarjoaminen vain niille asiakkaille, joille sosiaalihuollon palvelut eivät riitä.”

”Tehokkaat ja suunnitellut asiakasprosessit.”

”On siirretty asiakkaita shl:ään ja yli 18-vuotiaiden jälkihuolto siirtyy vuoden 2019 aikana asteittain aikuissosiaalityölle, mutta siirtoja toisista kunnista tulee ja shl:n asiakkaat kriisiytyvät, joten virtaa on koko ajan takaisin.”

”Olemme organisaation sisällä tarkentaneet sitä, että asiakkaat ovat tarpeidensa mukaisessa paikassa. Eli sosiaalihuollon asiakkuuksia hoitaa eri tiimi lapsiperheiden sosiaalipalveluissa. Lastensuojelussa ollaan tiiviimmän tuen ja suojelun tarpeessa.”

”Asiakasmäärä on edelleen liian suuri, mutta asiakkuuksia on aktiivisesti käyty läpi ja siirretty sosiaalihuoltoon heidät, jotka pärjäävät shl-palveluilla ja päätetty kokonaan ne asiakkuudet, joissa ei ole ollut tarvetta lastensuojelun tai sosiaalihuollon työskentelylle ja lapsen tilanne ei ole ollut turvaamisen tarpeessa.”

”Saimme tuplaresurssit pitkän vaikuttamistyön tuloksena jälkihuollon sosiaalityöhön keväällä 2019.”

”Sosiaalihuollon ja lastensuojelun rajapinnan selkeyttäminen”

”Olemme systemaattisesti työskennelleet tiimeissä ja samalla tehneet segmentointia - liikennevalotus asiakasperheistä. Tässä yhteydessä on tullut näkyväksi asiakasperheet ja perheiden kanssa on pystytty paremmin työskentelemään. Tiimit työskentelevät yhdessä, yksin tekemisen kulttuuri on ohi.”

Vastaustaan, jonka mukaan asiakasmäärä on pysynyt ennallaan, vastaajat selittivät yhtäältä sillä, että systeemisen työotteen ollessa vielä niin alussa, arviota asiakasmäärän muutoksesta oli vielä vaikea tehdä. Toisaalta muutosta asiakasmäärissä ei myöskään vielä nähty sen vuoksi, että lastensuojeluun koettiin ohjautuvan entistä haasteellisimpia ja työllistävempiä asiakkaita:

”Asiakasmäärät eivät ole muuttuneet. Asiakasmääriä on liian aikaista arvioida, koska 3 tiimiä aloitti vasta muutama kuukausi sitten.”

”Meillä ei voi puhua varsinaisista systeemisen tiimeistä, koska systeeminen työskentely kootaan nyt yksittäisen asiakasperheen ympärille. Systeemisellä työotteella ei ole ollut vielä mitään vaikutusta asiakasmääriin.”

”Ei ole tapahtunut toivottavaa muutosta asiakasmäärien vähentämiseksi. Suurehkot asiakasmäärät nähdään avohuollossa haasteena.”

”Kuten edellä kerroin, systeeminen työskentely on kunnassa integroitu olemassaolevaan työskentelyyn eikä kenenkään asiakasmääriä ole vähennetty.”

”Muutosta ei ole tapahtunut. Lastensuojeluun ohjautuu yhä enemmän vaativampia asiakkaita, jossa sosiaalityöntekijän orientaation muutos ei tuo sitä, että asiakkuudet lyhenevät tai loppuvat. Työn laatu paranee osittain, mutta vaikuttavuutta saadaan vasta aika- ja työresursseja lisäämällä.”

Asiakasmäärien merkittävän kasvun taustaa kuvattiin tuomalla esiin, että asiakasmäärä on ollut jo pitkään suuri, eikä muutosta ole vielä ollut näkyvissä. Joissakin kunnissa työntekijöiden vaihtuvuus oli lisännyt asiakasmääriä. Selityksenä tuotiin esiin myös se, että sosiaalihuollon palveluja tarvitsevia uusia asukkaita oli muuttanut yllättävän paljon kuntaan. Todettiin myös, että koska peruspalveluita ei ole kehitetty tarpeeksi, aiheuttaa se lisäystä lastensuojelun asiakasmäärissä. Myös muiden palveluiden, kuten koulun, päivähoiton ja lasten- ja nuorisopsykiatrian osalta nähtiin, että palveluita ei pystytty antamaan näissä palveluissa, jolloin asiakkuuksia siirtyi lastensuojeluun. Vastaajien mukaan tarvittavaa tukea ja palveluita ei tarjota siellä, missä niitä tulisi tarjota. Alle on koottu asiakasmäärien kasvuun liittyviä vastaajien havaintoja ja näkemyksiä:

”Ei ole tapahtunut toivottavaa muutosta asiakasmäärien vähentämiseksi. Suurehkot asiakasmäärät nähdään avohuollossa haasteena.”

”Peruspalvelut eivät toimi hyvin, asiakkaiden tarpeita vastaavalla tavalla. Asiakkaat eivät saa palvelua riittävän varhaisessa vaiheessa, joten asiakkaiden tilanteet ehtivät komplisoitua ja vaikeutua.”

”Asiakasmäärä on vähän noussut ja suunta on ollut hitaasti kasvava. Lasten ja perheiden kanssa ei ehditä työskennellä riittävän tiiviisti ja tehokkaasti jotta ongelmia saataisiin vähenemään. Suoraan lastensuojelun asiakkuuteen on muuttanut useita (isojakin) perheitä muista kunnista. Väkivalta-asioiden takia asiakkuuteen siirtynyt useita asiakkaita perhesosiaalityöstä.”

”Peruspalveluihin ei ole satsattu riittävästi, vaikuttaa siihen että lastensuojeluun valuu edelleen asiakkaita, joiden ei välttämättä tarvitsisi lastensuojelussa olla.”

”Osalla sosiaalityöntekijöistä asiakasmäärä on laskenut huomattavasti, koska lähtötilanne on ollut jopa 80-100 asiakasta (nyt noin 40). Osalla taas ei ole ollut niin paljon asiakkaita lähtötilanteessa, joten asiakasmäärän väheneminen ei ole ollut niin merkittävä. Asiakasmääriä lastensuojelutiimissä on vähentänyt asiakkaiden siirtäminen SHL -tiimiin sekä yksi uusi virka.”

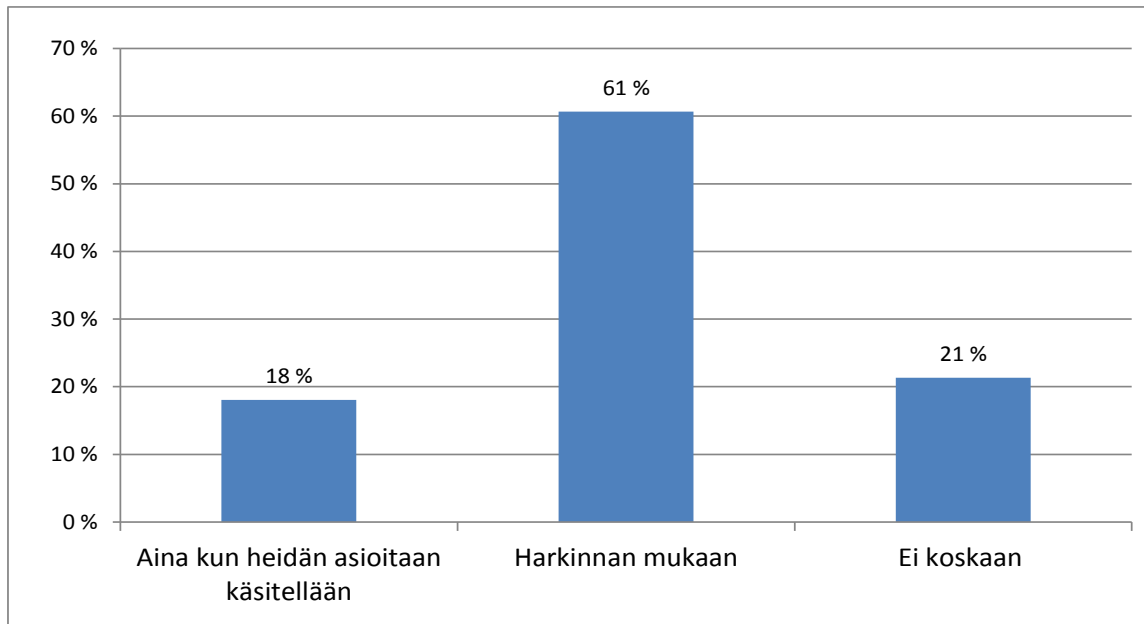
”Työntekijöitä lähtenyt, joten asiakkaat jaettu muille. Uusia asiakkaita tullut paljon. Epäselvä organisaatorakenne eli mikä asiakas kuuluu kenellekin.”

”Todennäköistä on, että pientä asiakasmäärän putoamista on tapahtunut. Muutosta selittää ennen kaikkea se, että asiakkuuksia käydään neljä kertaa vuodessa läpi ja jokaisen tiimin on mietittävä, onko lastensuojelun asiakudelle tarvetta.”

”Työskentelen sosiaalihuoltolain mukaisia perhepalveluja tarjoavassa tiimissä. Tiimissä olevilla sosiaaliohjaajilla on omia asiakkaita yhtä paljon kuin sosiaalityöntekijöillä. Tiimissä sosiaalityöntekijöillä on erityistä tukea tarvitsevat lapset omina asiakkaina. Tiimin asiakasmäärä tällä hetkellä noin 170-180 (5 työntekijää).”

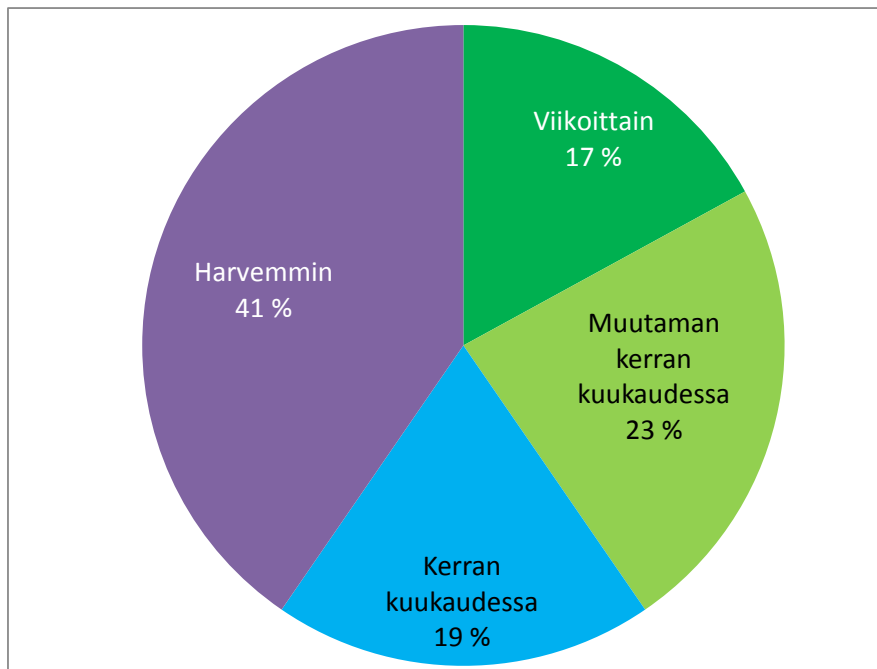
5.2.5 Asiakkaiden osallistuminen systeemisten tiimien viikkokokouksiin

Asiakkaiden läsnäoloa kysyttiin sekä asiakkaiden oman prosessin näkökulmasta että tiimin viikkokokouskäytännön näkökulmasta. Kyselyyn vastanneiden konsultoivien sosiaalityöntekijöiden tiimeissä käytännöt vaihtelivat asiakkaiden viikkokokouksiin osallistumisen osalta. Useimmissa tiimeissä asiakkaat osallistuvat tiimin viikkokokoukseen työntekijän harkinnan mukaan (61 %). Osassa tiimeistä asiakkaat ovat mukana aina, kun heidän asioitaan käsitellään tiimissä (18%). Viidenneksessä (21 %) tiimeistä viikkokokouksiin ei osallistunut asiakkaita lainkaan. Asiakkaiden osallistuminen tiimin viikkokokouksiin kuvataan kuviossa 7.



Kuvio 7. Asiakkaan kutsuminen mukaan tiimin viikkokokoukseen, jossa hänen asiaansa käsitellään (n=61, %)

Kysyttäessä tiimin viikkokokouksen näkökulmasta, miten usein asiakkaita oli niissä mukana, vastaukset vaihtelivat viikoittaisesta (17 %) osallistumisesta harvemmin kuin kerran kuukaudessa (41 %) toteutuvaan osallistumiseen (kuvio 8). Yli puolessa (59 %) tiimeistä asiakkaita oli mukana viikkokokouksissa vähintään kerran kuukaudessa.



Kuvio 8. Asiakkaiden läsnäolo tiimin viikkokokouksissa (n=61; %).

Asiakkaiden osallistuminen systeemisten tiimien viikkokokouksiin on suomalainen käytäntö. Se ei ole kuulunut alkuperäiseen, englantilaiseen SWR-malliin. Kun toimintamallia ryhdyttiin tuomaan Suomeen, monissa tiimeissä haluttiin jo varhain kutsua asiakkaita mukaan tiimien viikkokokouksiin. Suomessa mallin

kehittäjien ja käyttäjien näkemyksissä on vaihtelua sen suhteen, miten asiakkaiden läsnäoloon tiimikokouksissa suhtaudutaan. Osa kehittäjistä pitää tärkeänä tiimin viikkokokouksen säilyttämistä rakenteena, jossa työntekijät saavat tukea työilleen ja jossa he voivat pohtia työskentelyään sekä tiiminä että työskentelyään asiakkaiden kanssa. Osa puolestaan katsoo, että asiakkaiden osallistuminen viikkokokoukseen on tärkeää osallisuuden varmistamiseksi ja prosessin nopeuttamiseksi. Jos asiakkaat eivät osallistu oman asiansa käsittelyyn viikkokokouksessa, on tärkeää, että perheen oma työntekijä jakaa perheen asioista käydyn keskustelun sisällön mahdollisimman pian perheenjäsenten kanssa ja kuulee heidän ajatuksiaan käydystä keskustelusta.

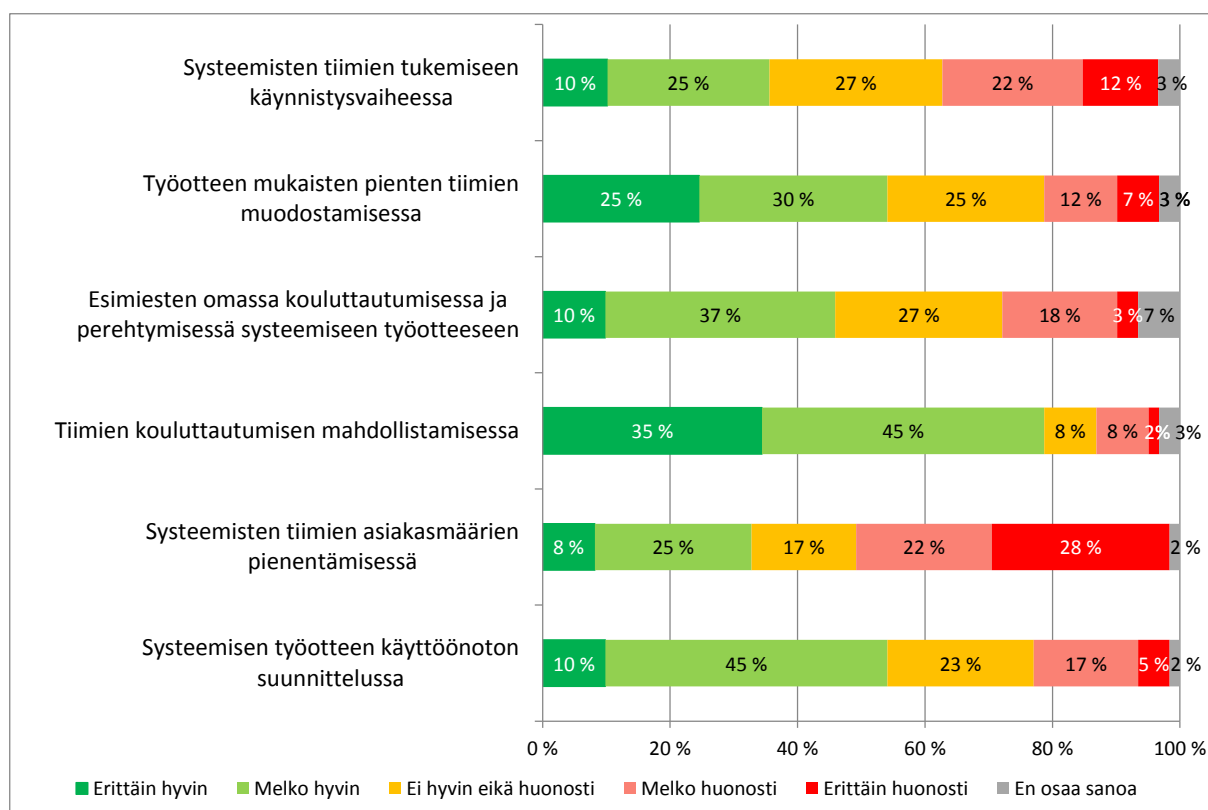
Viikkokokouksen eri funktiot selittävät osaltaan esiin tullutta vaihtelua asiakkaiden osallistumisessa viikkokokouksiin. Tulosten tulkinnassa on huomioitava myös, että ennen systeemisen toimintamallin käyttöönottoa suomalaisessa lastensuojelussa ei ole lainkaan ollut käytäntöä, jossa asiakkaat osallistuisivat lastensuojelutiimien kokouksiin. Siten asiakkaiden mukaan pyytämistä tiimin kokouksiin voidaan pitää selkeänä muutoksena verrattuna aiempaan toimintakulttuuriin.

5.3 Systeemisten tiimien toimintaympäristö

Kuten edellä on kuvattu, systeemistä toimintamallia käyttävien tiimien toimintaa on käynnistetty eri maakunnissa alkaen vuodesta 2017. Toimintamallin käyttöönotto on jatkunut ja laajentunut uusiin kuntiin sekä useisiin uusiin kuntiin maakuntien sisällä vuoden 2018 ja 2019 aikana. Systeemisen työtteen toimintaympäristönä ovat monenlaiset lastensuojelusta vastaavat organisaatiot yksittäisistä kunnista useamman kunnan muodostamiin ja maakuntatasoisiiin kuntayhtymiin. Toimintamallin käyttöönottoympäristöinä toimivissa organisaatioissa on monenlaista vaihtelua. Myös vastaajien kokemuksissa esimiesten antamasta tuesta oli vaihtelua.

5.3.1 Esimiesten ja ylemmän johdon tuki

Kyselyssä selvitettiin missä määrin esimiesten katsottiin onnistuneen systeemisen työtteen käyttöönoton tukemisessa. Vastajilla oli mahdollisuus ottaa kantaa esimiesten antamaa tukea koskeviin väittämiin. Kysymyksenä oli **Miten oman kuntasi esimiehet ja ylempi johto ovat mielestäsi onnistuneet seuraavissa asioissa**, ja vastaus annettiin valitsemalla vastausvaihtoehto erittäin hyvin, melko hyvin, ei hyvin eikä huonosti, melko huonosti, erittäin huonosti tai en osaa sanoa. Aluksi haluttiin tarkastella esimiesten tukea systeemisen työtteen aloitusvaiheeseen. Kuviossa 9. kuvataan tätä esimiesten antaman tuen onnistumista.

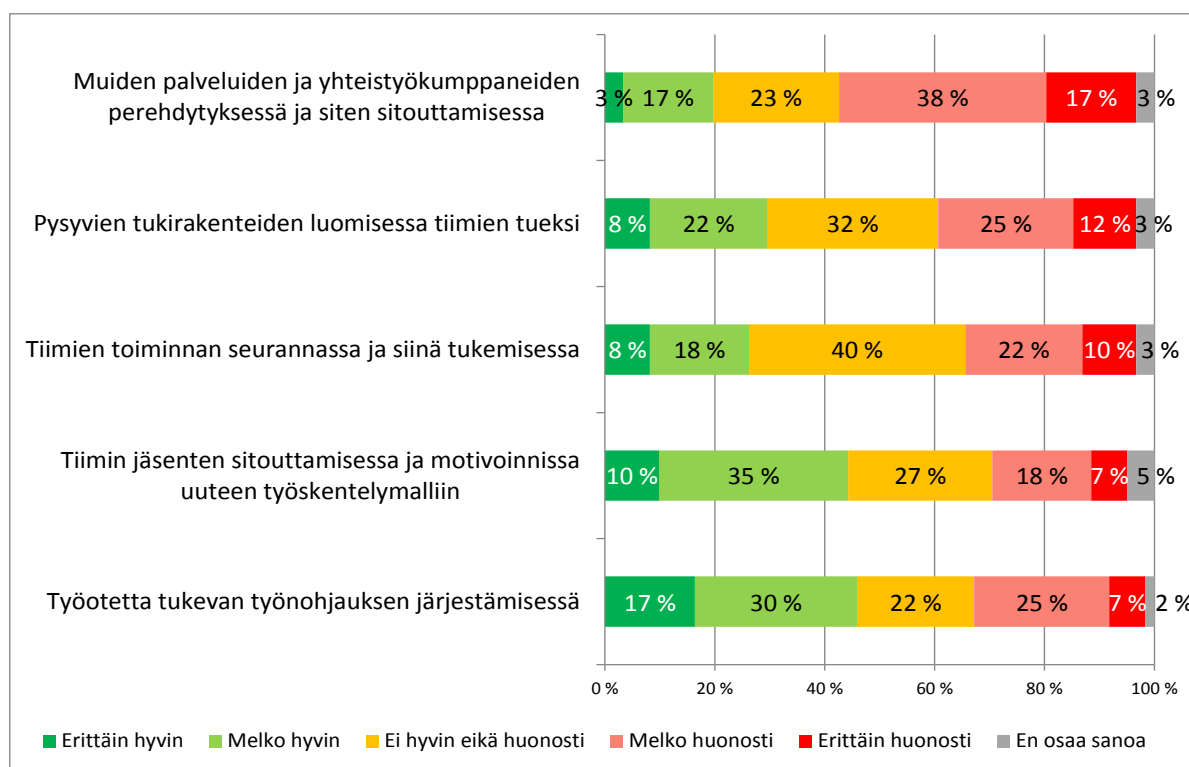


Kuvio 9. Vastaajien kokemusten jakautuminen (n=60; %) esimiesten antaman tuen onnistumisesta toimintamallin käyttöönottovaiheeseen.

Tulokset kertovat, että **tiimien kouluttautumisen mahdollistaminen** on vastaajien kokemusten mukaan sujunut hyvin (80 % vastasi erittäin hyvin tai melko hyvin). Myös **systemisen toimintamallin käyttöönoton suunnittelussa** (55 %) ja **työotteen mukaisessa pienten tiimien muodostamisessa** (55 %) oli esimiesten tuki ollut erittäin tai melko hyvää. Noin puolet vastaajista arvioi, että esimiesten oma kouluttautuminen oli onnistunut erittäin tai melko hyvin (47 %). Tämän lisäksi niinkin suuri osuus kuin 27 prosenttia vastasi kysymykseen **esimiesten omasta kouluttautumisesta** ei hyvin eikä huonosti. Vastaukset edellä kuvattuihin kysymyksiin kattavat 74 prosenttia kaikista annetuista vastauksista.

Systemisen tiimien käynnistysvaiheeseen liityvän esimiesten tuen koettiin onnistuneen melko vaihtelevasti, kuitenkin niin, että erittäin hyvin, melko hyvin tai ei hyvin eikä huonosti –vaihtoehdon valitsi selvästi enemmistö (60 %) vastaajista. Selkeästi heikoimmin esimiesten koettiin onnistuneen **tiimien asiakasmäärien pienentämisessä**. Tässä puolet (50 %) vastaajista valitsi melko tai erittäin huonosti - vastausvaihtoehdon.

Käynnistysvaiheen tuen lisäksi kartoitettiin esimiesten tukea käyttöönoton alettua. Kysymykset koskivat **esimiesten onnistumista systeemisten tiimien sitouttamisessa, työotetta tukevan työohjauksen järjestämisessä sekä pysyvien tukirakenteiden ja yhteistyökumppaneiden perehdyttämisessä** (Kuvio 10.).



Kuvio 10. Vastaajien kokemusten jakautuminen (n=60; %) esimiesten antaman tuen onnistumisesta toiminnan käynnistyttyä.

Selkeästi myönteisimmin arvioitiin esimiesten onnistumista **tiimin jäsenten sitouttamisessa ja motivoinnissa uuteen työskentelymalliin** (45 % vastasi melko tai erittäin hyvin) sekä työhohjauksen järjestämisessä (47 %). **Tiimien toiminnan seurannan ja tuen onnistumisen** osalta tulokset olivat heikompia (jopa 40 % valitsi vaihtoehdon ei hyvin eikä huonosti), mikä voi liittyä osaltaan siihen, että moni tiimi oli toiminut vasta melko lyhyen ajan. Myös **pysyvien tukirakenteiden luomisessa** valittiin usein tämä neutraali vastausvaihtoehto (30 % - ei hyvin eikä huonosti). Heikoimminkin esimiesten koettiin onnistuneen **yhteistyökumppaneiden tai muiden palveluiden perehdyttämisessä ja sitouttamisessa**. Vastaajista jopa 55 % vastasi esimiesten onnistuneen tässä melko tai erittäin huonosti.

Vastaajat saivat myös kommentoida vastauksiaan kysymyksiin, jotka koskivat esimiehiltä saatua tukea. Useissa kommentissa tuli esiin, että systeemisen toimintamallin käyttö on vielä niin alkuvaiheessa, että varsinaista palautetta esimiesten tuen onnistumisesta ei vielä osattu antaa:

”Systeemiseen lastensuojeluun on koulutettu vasta yksi tiimi ja toinen on nyt koulutuksessa. Työ on alussa, joten sitä on vaikea arvioida.”

”Olen itse johtava sosiaalityöntekijä ja toimin lähiesimiehenä lastensuojelussa ja vastaan työn kehittämisestä, tämän vuoksi sitoutuminen on helppoa, kun sen itse kokee tärkeäksi. Resurssien sisällä on saanut suunnitella systeemistä työskentelyotetta mahdollisuuksien mukaan.”

Myös myönteisiä kommentteja tuotiin esiin:

”Systeemisen mallin käyttöönoton valmistelussa onnistuttiin hyvin ja tiimin toiminta on lähtenyt erinomaisesti käyntiin. Työntekijät ovat olleet koko ajan motivoituneita ja sitoutuneita malliin. Tiimeissä on ollut mukana asiakkaita ja yhteistyökumppaneita tilanteen mukaan. Organisaatio mahdollisti shl-sosiaalityön ja lastensuojelun sosiaalityön eriyttämisen eri tiimeihin ja yhden sosiaalityöntekijän viran lisäämisen perhesosiaalityön

tiimiin syksyllä 2018. Myös yksi perheohjaaja saatiin lisää perheiden palveluja vahvistamaan. Ryhmätyönohjaus saatiin toimimaan paremmin.”

Osa kommentteista oli varauksellisempia ja kriittisempiä:

”Asiakasmäärien pienentäminen ei ole toteutunut millään lailla. Päinvastoin, rekryvaikeuksien vuoksi täyttämättömien verkkojen asiakkuudet ovat vielä entisestään lisänneet työntekijöiden asiakasmääriä.”

”On erikoista, että yhteistyötoimijoita ei ole vielä kukaan perehdytetty, vaikka toimintamalli ollut käytössä lähes kaksi vuotta. Yhteistyötahojen perehdytys on jäänyt yksittäisten johtavien sosiaalityöntekijöiden vastuulle.”

”Systeeminen tiimi ei ole saanut erityistä tukea ylemmältä johdolta käynnistysvaiheessa ja vastuu työn kehittämisestä, työntekijöiden tukemisesta ja tukirakenteiden luomisesta on kokonaan lähiesimiehillä. Työ pitää tehdä olemassa olevilla vakanssilla eikä uusia työntekijöitä saa.”

”Tilakysymykset ovat yksi asia, joka heikentää systeemisen työotteen onnistumista. Jos tiimissä olevat ihmiset eivät työskentele fyysisesti toistensa läheisyydessä, saattaa tiedonkulku katkeilla. Toiveena olisi ollut, että kun systeemistä työtettä otettiin käyttöön, olisi huomioitu myös tilaratkaisut. Nyt tila-asioissa mennään talous edellä.”

5.3.2 Tiimityötä tukeva verkostoituminen

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos on pyrkinyt tukemaan lastensuojelun systeemiseen toimintamalliin siirtyneiden kuntien ja tiimien keskinäistä verkostoitumista. Vertaisoppimista tukeviin verkostoihin ohjaaminen ja osallistumisen mahdollistaminen tiimiläisille on tärkeä keino, jolla organisaation ja esimiehet voivat tukea tiimien työskentelyä. Konsultoivilta sosiaalityöntekijöiltä kysyttiin, **miten heidän tiiminsä ovat verkostoituneet muiden alueen tai eri maakuntien systeemisten tiimien kanssa ja mistä syystä**. Vastauksia tähän kysymykseen saatiin 46 (75 %) konsultoivalta sosiaalityöntekijältä. Vastausten mukaan yhteydenpito muihin tiimeihin oli jo aktiivista ja kokemukset hyvin myönteisiä. Avoimissa vastauksissa kuvattiin kokemuksia alueellisesta verkostoitumisesta:

”Oman maakunnan systeemisten tiimien kanssa olemme yhteyksissä ja suunnitelmissa yhteinen täydennyskoulutuspäivä. Toisien maakuntien kanssa emme ole olleet tekemisissä.”

”Pidämme maakunnassa konsultoivien/johtavien sosiaalityöntekijöiden omia tapaamisia.”

”Tulossa yhteistä koulutusta. Maakunnalliset johtavien soston tapaamiset säännöllisesti. Maakunnalliset työntekijöiden tapaamiset säännöllisesti. Verkostoituminen tukee systeemisen mallin juurruttamista ja saadaan ideoita puolin ja toisin.”

”Säännölliset tapaamiset konsultoivilla sosiaalityöntekijöillä sekä lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalipalveluiden sosiaalityöntekijöillä. Tärkeää pohtia yhdessä linjauksia asiakastyöhön ja oppia toimivaa työtappaa toisilta.”

”Osallistumme yhteisiin systeemisen lastensuojelun koulutuksiin maakunnassa. Osallistumme johtoryhmään ja työnohjauksiin.”

”SyTy-projektiryhmä kokoontuu kuukausittain, mukana kolmen suurimman kunnan lastensuojelu. Verkostotyö on suunnitelmallista, pitkäjänteistä ja eteenpäin tähtäävää. Olemme pyrkineet yhtenäistämään koulutuskäytännöt ja teemme poikkialueellista

yhteistyötä esim kouluttaja- ja tiimikonsultaatioasioissa. Meillä on vahva kouluttajaresurssi tällä hetkellä.”

”Verkostoituminen tarkoittaa käytännössä SYTY-projektiryhmään osallistumista. Tavoitteena on viedä toimintamallia maakunnallisesti eteenpäin samansuuntaisesti. Lisäksi olemme toisen konsultoivan kanssa käyneet mahdollisimman paljon THL:n järjestämissä tapaamisissa, koska silloin on pystynyt kuulemaan mitä maanlaajuisesti mallin käyttöönnotolle kuuluu ja missä muut kunnat/kuntayhtymät menevät.”

”Meillä on järjestetty koulutukset maakunnallisesti yhteistyössä. Tämä on koettu hyvänä kokemuksen ja keskustelun kannalta. Konsultoiville sosiaalityöntekijöille ollaan järjestämässä yhteistä maakunnallista työnohjausta. Tämä on varmasti hyvä, koska muuten konsultoivan sosiaalityöntekijän rooli on aika yksinäinen.”

”Kuntayhtymässä kaikki maakunnan lastensuojelutiimit kuuluvat samaan palvelualueeseen. Järjestetään yhteisiä kehittämispäiviä jne.”

”Osa alueen tiimeistä aloittanut systemisen työskentelyn ennen meitä ja olemme voineet hyödyntää heidän kokemuksia työskentelystä.”

Osassa vastauksista tuli esiin, etteivät yhteistyö tai verkostoituminen olleet vielä lähteneet käyntiin:

”Verkostoitumista tiimien välillä tapahtuu vain oman kunnan sisällä (avohuolto - sijaishuolto) yhteisten systemisen kehittämisajamien kautta. Muiden kuntien kanssa sijaishuollon puolella ei vielä ole ollut yhteistä kehittämistä, mutta ajatusta siihen suuntaan on.”

”Emme ole verkostoituneet; tapaamme ajoittain valtakunnallisissa tilaisuuksissa.”

”Eipä juuri mitenkään. Johtavat sost:t keskustelevat asiasta keskenään.”

”Verkostoitumista ei ole päässyt tapahtumaan. Osassa maakuntaa systemiseen työskentelymalliin vasta kouluttaudutaan.”

”Maakunnassa ei vielä ole muita, joten verkostoitumista ei ole tapahtunut. Tietoa on kyllä jaettu ja uskon, että tästä se lähtee eteenpäin.”

”Ei ollenkaan. Kokeilemme miten systeminen työskentelymalli sopii sosiaalihuoltolain mukaisiin perhepalveluihin.”

”Mitä verkostoitumista se on kun osallistutuaan niihin mitkä ovat annetut? Ei ole aikaa eikä intoa verkostoitua pakollisen tiimityön ja muiden jälkeen ja millä ajalla?”

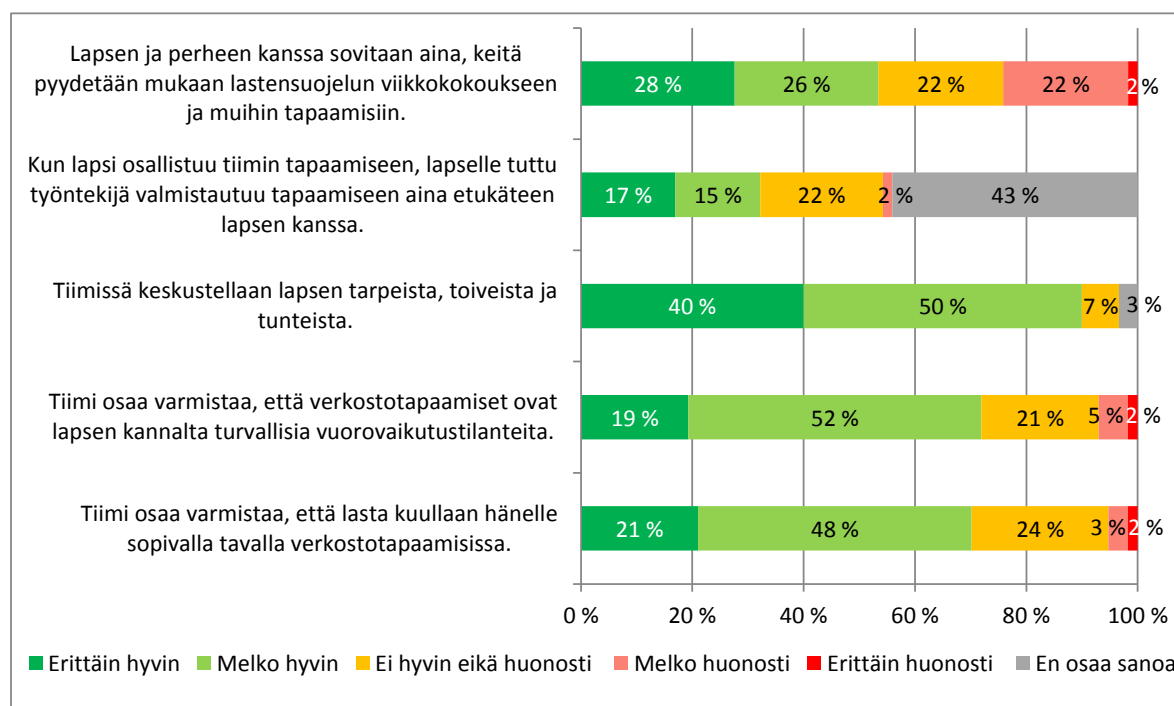
5.4 Tiimien työskentelyn laatu ja systemisyys

Kyselyssä kartoitettiin, miten systeminen työote on käytössä mallin mukaan toimivissa tiimeissä. Edellä luvussa 4.2 on kuvattu, millaiseen tietoon ymmärrys systemisen työskentelyn laadusta perustuu kyselyssä. Tiimien työskentelyä koskevaa tietoa raportoidaan seuraavissa kappaleissa aiemmin mainitun kuuden tiimikeskustelujen laatua kuvaavan ulottuvuuden avulla. Niitä ovat työskentelyn lapsikeskeisyys, tiimissä käytyjen keskustelujen ja tiedonmuodostuksen reflektiivisyys, tiimikeskustelujen moninäkökulmaisuus, tiimikeskustelujen heijastuminen suoraan asiakastyöhön, lapsen kohdistuvan riskin käsittely systemisellä otteella sekä verkostotyön suunnitelmallisuus ja selkeys.

5.4.1 Työprosessien ja kohtaavan työn lapsikeskeisyys

Lapsikeskeisyys on tärkeä periaate suomalaisessa lastensuojelun sosiaalityössä. Lapsikeskeisen työtteen merkitystä on käsitelty laajasti lastensuojelun tutkimuksessa ja ammatillisessa keskustelussa (esim. Hurtig 2003; Muukkonen & Tulensalo 2004; Ervast & Tulensalo 2006; Eskonen 2005; Eskonen, Korpinen & Raitakari 2006; Petrelius, Tulensalo, Jaakola & Hietämäki 2016; Tulensalo & Muukkonen 2016). Tulensalon ja Muukkosen (2016) mukaan lapsen tulisi lapsikeskeisessä työskentelyssä saada apua sekä suoraan että välillisesti vanhempien kanssa toteutettavan työskentelyn kautta. Lisäksi työskentelyn olisi oltava prosessimaista siten, että työntekijä työskentelee lapsen kanssa koko asiakkuuden ajan.

Tässä kyselyssä lapsikeskeisyyden toteutumista on kartoitettu suuntaa-antavasti. Kuvio 11. kertoo, miten lapsikeskeisyyden toteutumisesta systeemisten tiimien työssä kysyttiin ja millaisia arvioita lapsikeskeisyyden toteutumisesta vastaajat ovat antaneet.



Kuvio 11. Vastaajien kokemusten jakautuminen (n=60; %) systeemisten tiimien työskentelyn lapsikeskeisyydestä.

Parhaiten tiimien arvioidaan onnistuvan **lapsen tarpeiden, toiveiden ja tunteiden huomioimisesta tiimin keskusteluissa** (90 % antoi tähän vastauksen erittäin tai melko hyvin). Melko myönteisiä arvioita annetaan myös **verkostotapaamisten turvallisuudesta** (71 % arvioi tässä onnistumisen erittäin tai melko hyväksi) ja **lapsen osallisuudesta verkostotapaamisissa** (69 % antoi arvion erittäin tai melko hyvin). Myönteistä on, että vastaajat katsovat **tiiminsä keskustelevan usein lapsen tarpeista, toiveista ja tunteista**. **Lapsen osallisuuden huomioiminen kohtaamistilanteissa** onnistuu vastausten mukaan melko hyvin tai kohtuullisesti. Koska lapsikeskeisyys on lastensuojelun kenties tärkein laatuksiteeri, on tärkeää, että lapsikeskeistä työtettä vahvistetaan ja pidetään esillä pysyvästi osana tiimien työskentelyä.

Vastausten perusteella lapsen jatkuvassa huomioimisessa osana työskentelyn kaikkia vaiheita (prosessiosallisuus) on vielä kehittämistä. Vastaajista suuri osa eli 43 % vastasi, että ei osaa sanoa, kun kysyttiin, **valmistautuuko lapselle tuttu työntekijä tuleviin tiimin tapaamisiin aina lapsen kanssa**. Tämän lisäksi 22 % vastaajista antoi tätä koskevaan kysymykseen vastauksen ei hyvin eikä huonosti. Vastaukset kertovat siitä, ettei konsultoivalla sosiaalityöntekijällä ole ehkä mahdollisuutta seurata tiimin työntekijöiden työskentelyä riittävän tiiviisti voidakseen vastata kysymykseen. Lapsen prosessiosallisuuden seuranta voidaan kuitenkin pitää keskeisenä esimiehen ohjausröoliin kuuluvana tehtävänä. Lapsen ja läheisten osallisuuden vahvistamisen tarpeesta prosessin eri vaiheissa kertoo myös se, että vain hieman yli

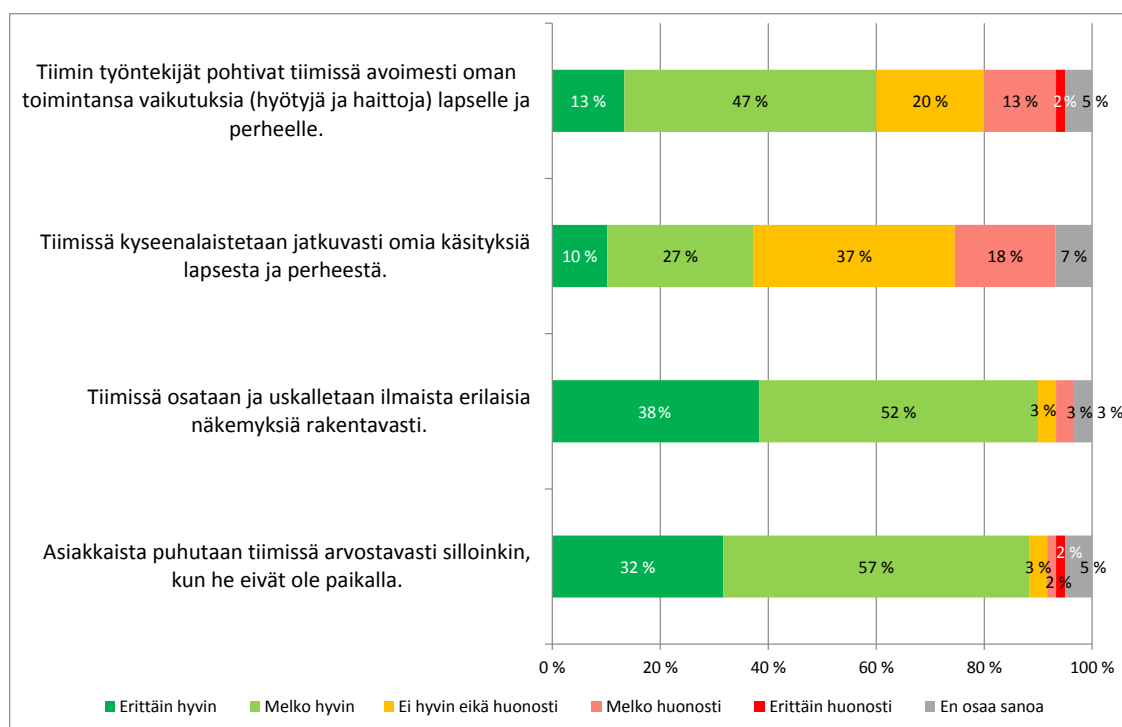
puolet eli 54 % vastaajista arvioi tiimensä **työntekijöiden sopivan lapsen ja perheen kanssa etukäteen siitä, keitä pyydetään mukaan lastensuojelun viikkokokoukseen ja muihin tapaamisiin**. Lisäksi niinkin suurella osalla kuin 24 % vastaajista oli kokemusta siitä, että lapsen kanssa sovitaan etukäteen melko huonosti tai erittäin huonosti kokouksiin osallistujat. Vastausten perusteella lapsikeskeiseen työskentelyyn, niin prosessi- kuin kohtaamisosallisuuteen on tärkeää kiinnittää jatkossa huomiota, kun systemisen työtavan ohjaamista viikkokokouksissa ja osana lähijohtamista kehitetään. Lapsikeskeisen työskentelyn vahvistaminen tulisi huomioida myös tiimien koulutuksissa.

5.4.2 Tiimikeskustelujen reflektiivisyys

Reflektiivisyys on keskeinen laadukkaan tiedonmuodostuksen elementti kaikessa sosiaalityössä (Yliruka 2015; Karvinen-Niinikoski 2004; 2009). Reflektiivisen ajattelun tulisi sosiaalityön asiakastyössä kohdistua erityisesti työntekijän omien ammatillisten ja henkilökohtaisten lähtökohtien tiedostamiseen ja jatkuvaan arviointiin (Schön 1995; Gould 2004; Redmond 2006). Reflektiivisyys tarkoittaa ajattelua, jonka avulla työntekijä tutkii omia ja toisten uskomuksia, haastaa omia uskomuksiaan ja kehittää uusia toiminta- ja ajattelutapoja. Ylirukan (2015) mukaan reflektiivisten käytäntöjen tulisi toteutua sosiaalityössä paitsi työntekijäkohtaisena oman toiminnan pohdintana, myös kollektiivisesti eli esimerkiksi tiimin toimintakäytäntöjen pohdintana. Niin työyhteisöjen kuin kokonaisten organisaatioiden tulisi olla reflektiivisesti omaa toimintaansa tutkivia ja tietoa muodostavia yhteisöjä. Systemisen tiimirakenteen ja viikkokokoukuskäytännön keskeinen perustelu onkin, että viikkokokous ja tiiminä työskentely asiakasvastausta yhdessä jakaen toimivat työssä ja työstä oppimista tukevinä, yhteisöllisinä, reflektiivisinä rakenteina.

Kyselyssä kartoitettiin, **miten tiimitapaamisissa näkyy tiimien pyrkimys oman toimintansa ja sen vaikutusten reflektointiin, missä määrin tiimikeskusteluissa tarkastellaan kriittisesti omaa ajattelua ja käsityksiä, miten erilaisia näkemyksiä osataan ja uskalletaan tuoda esiin sekä millaista/miten arvostavaa tiimin puhe asiakkaista**. Kyselyä laadittaessa myös asiakkaita koskevaa arvostavaa puhetta koskeva kysymys haluttiin liittää mukaan eräänä reflektiivisen ja ns. toisen asteen kybernetiikkaa² heijastelevan tiimikulttuurin ilmentäjänä. Ajatuksena oli, että reflektiivisen työotteen omaksunut tiimi ei koskaan puhu asiakkaista leimaavia, patologisoivia ja lukitsevia tulkintoja tuottaen. Sen sijaan systemisen ja suhdeperustaisen työotteen omaksunut tiimi pohtii monipuolisesti omaa toimintaansa ja kykyään olla lapsille ja perheille avuksi. Lisäksi tällainen tiimi puhuu asiakkaista arvostavasti ja heidän voimavarojaan etsien silloinkin, kun nämä eivät ole kuulemassa työntekijöiden keskustelua. Keskeinen osa systemisen työotteen sisäistämistä on, että reflektio ja uteliaisuus kohdistuu asiakasperheiden tilanteiden rinnalla työntekijän omaan sekä oman tiimin ajattelu- ja toimintatapoihin. Kun työntekijät ja tiimi arvioivat lapsen ja perheeseen liittyviä tulkintojaan, tiimeissä tulisi samalla aina nostaa esiin myös se, miten työntekijöiden oma ajattelu, arvot ja uskomukset ovat vaikuttamassa tulkintojen syntymiseen ja miten ne voivat vaikuttaa työskentelyyn perheiden kanssa (esim. Bingle & Middleton 2019,17). Kuviossa 12. kuvataan sitä, missä määrin vastaajat arvioivat tämankaltaisten ajattelun ja keskustelun piirteiden luonnehtivan heidän johtamiensa tiimien työskentelyä.

² Toisen asteen kybernetiikka on käsite, joka viittaa itseään tarkkailevaan systeemiin. Toisen asteen kybernetiikan perusajatus on, että elävien ja muuntuvien järjestelmien (esimerkiksi perhesysteemit, verkostot, työyhteisöt jne.) tarkkailijan on ymmärrettävä itsensäkin systeemin jäseneksi ja kyettävä havainnoimaan myös omaa toimintaansa ja sen vaikutuksia systeemissä. Lastensuojelutyössä toisen asteen kybernetiikan soveltaminen tarkoittaa lapsen ja perheen kanssa työskentelevän työntekijän pyrkimystä tarkkailla, miten hänestä itsestään tulee lapsen systeemin osa ja miten hänen oma toimintansa vaikuttaa lapsen, läheisten ja laajemmankin verkoston muodostaman systeemin toimintaan.



Kuvio 12. Vastaajien kokemusten jakautuminen (n=60; %) tiimissä käytävien keskustelujen reflektiivisyydestä.

Tiimien työntekijät osaavat vastausten perusteella pohtia erittäin tai melko hyvin (60 %) **oman toimintansa vaikutuksia lapsen ja perheeseen**. 20 % vastaajista arvioi tiimensä toimintaa tältä osin melko neutraalisti (ei hyvin eikä huonosti). Vastauksissa tuli myös esiin, että **tiimeissä asiakkaista puhutaan lähes poikkeuksetta arvostavasti silloinkin, kun nämä eivät ole paikalla**. Vastaajista 89 % valitsi kysymykseen vastausvaihtoehdon erittäin tai melko hyvin. 3 % vastasi kysymykseen neutraalimmin valitsemalla ei hyvin eikä huonosti –vaihtoehdon. Kuitenkin osa vastaajista (4 %) koki edelleen, että tiimissä asiakkaista puhuminen arvostavasti toteutuu melko tai erittäin huonosti.

Tiimissä osataan ja uskalletaan myös ilmaista erilaisia näkemyksiä rakentavasti, 90 % vastasi kysymykseen valitsemalla vaihtoehdon erittäin tai melko hyvin. Tiimikeskustelujen reflektiivisyyttä koskeviin kysymyksiin saadut vastaukset kertovat, että konsultoivat sosiaalitekiijät arvioivat tiimensä toiminnan reflektiivisyyttä melko myönteisesti.

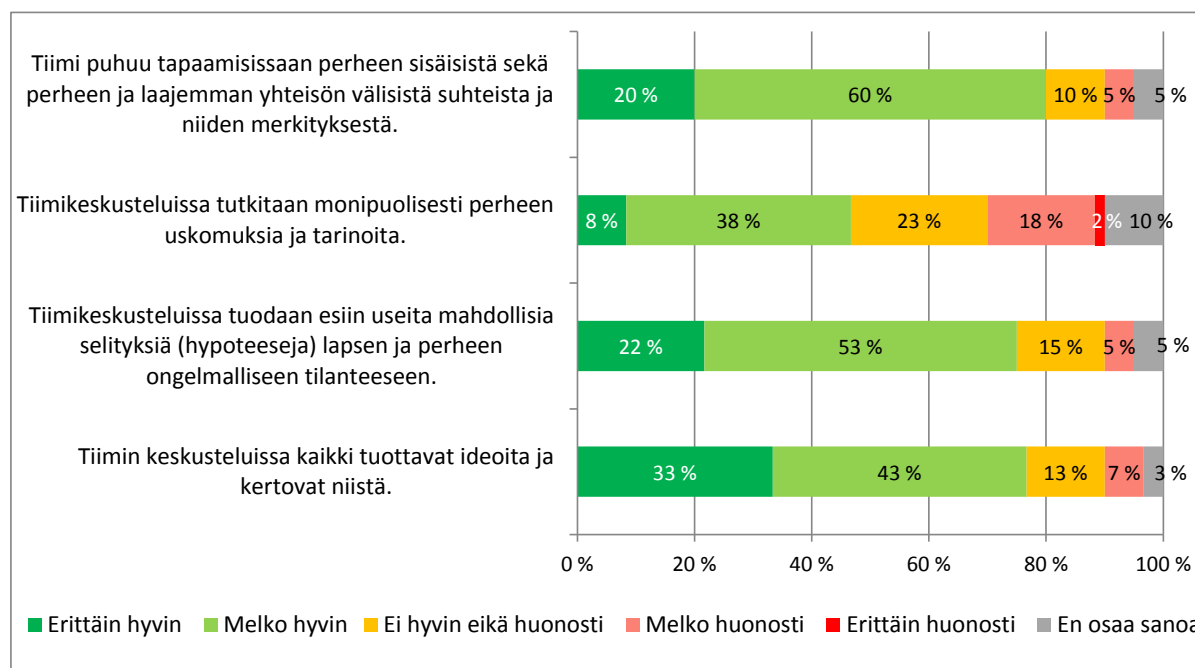
Poikkeuksena tuloksissa on vastaus kysymykseen, jossa kysyttiin, **kyseenalaistetaanko tiimissä jatkuvasti omia käsityksiä lapsesta ja perheestä**. Suuri osa vastaajista (37 %) koki, että omien käsitysten kyseenalaistaminen ei tule niin selvästi esille (ei hyvin eikä huonosti) tiimin keskusteluissa. Melko moni konsultoivista sosiaalityöntekijöistä (18 %) arvioi, että oman toiminnan kyseenalaistaminen toteutuu tiimissä melko tai erittäin huonosti. Kysymyksen tavoitteena oli tuottaa tietoa tiimien kyvystä ottaa oma ajattelu ja toiminta kriittisen itsearvioinnin kohteeksi. On mahdollista että kysymyksen tarkoitusta on ollut vaikea ymmärtää, mikä voi osaltaan vaikuttaa tulokseen. Toisaalta tulos voi kertoa myös siitä, että oman toiminnan, ajattelun ja tulkintojen jatkuva kriittinen arviointi osana tiimityötä on hyvin vaativa taito. Se voi kertoa myös siitä, että tiimeissä ei vastaushetkellä vielä ole ollut riittävästi turvallisuutta mahdollistamaan avoin ja kriittinen oman toiminnan arviointi. Tulosten perusteella on tärkeää, tiimeissä kiinnitetään kehitetään työkäytäntöjä, joissa työntekijöitä ja tiimejä ohjataan aktiivisesti pohtimaan itseään lapsen systeemin osana sekä sitä, miten tiimin ja työntekijöiden oma toiminta vaikuttaa lapsen, läheisten ja laajemmankin verkoston muodostaman systeemin toimintaan.

5.4.3 Tiimikeskustelujen moninäkökulmaisuus

Eräs systeemisen työtteen tärkeimpiä periaatteita on pyrkimys kyseenalaistaa lineaariset, yhteen selitysmalliin perustuvat tulkinnat koskien lapsen ja perheen tilannetta. Tiedollisena perusteluna tälle periaatteelle on systeemisen ajattelun perustana oleva tietoteoreettinen filosofia, sosiaalinen konstruktionismi, jossa ajatellaan, että sosiaalinen todellisuus rakentuu vuorovaikutuksessa kontekstuaalisesti ja tilanteisesti. Tällöin myös lapsia ja perheitä koskevat käsitykset ymmärretään lähtökohtaisesti tiettyyn aikaan, paikkaan ja tilanteeseen sidoksissa oleviksi tulkintavaihtoehtoiksi, jotka rakentuvat tietyille toimijoille tietyssä kontekstissa ja vuorovaikutustilanteessa.

Edellä kuvatun lähtökohdan mukaista moninäkökulmaista reflektiota tukee systeemisessä työtavassa ns. hypoteesityöskentely, jonka tavoitteena on yhteisen reflektion ja dialogin avulla tuottaa useita erilaisia systeemisiä hypoteeseja kulloinkin ajankohtaisesta, käsitteitä vaativasta asiakasperheen asiasta tai ilmiöstä (Cecchin 1987; Selvini ym. 1980). Systeeminen hypoteesityöskentely on pyrkimystä pohtia, mitä kaikkia systeemisiä, ts. lapsen ja perheen elämäntilanteeseen ja sen muutoksiin, aikaisempiin kokemuksiin, suhteisiin, uskomuksiin, identiteettiin, merkityksenantoon jne. liittyviä selityksiä voitaisiin löytää kulloinkin tutkittavalle ilmiölle, miten ilmiö (esimerkiksi tietty vuorovaikutuskuvio perheenjäsenten välillä) on syntynyt ja mikä kaikki ilmiötä mahdollisesti tuottaa ja ylläpitää.

Kyselyssä selvitettiin **tiimin käymien viikkokokousten keskustelujen monipuolisuutta** alla olevassa kuviossa näkyvien väittämien avulla (kuvio 13). Vastauksissa näkyy, että **moninäkökulmaista keskustelua käydään erityisesti perheen sisäisistä ja laajemmistakin ihmissuhteista**. 80 % vastaajista koki tätä koskevan väittämän kuvaavan erittäin tai melko hyvin tiimin työskentelyä. Myös **monipuolisten, vaihtoehtoisten hypoteesien tekeminen lapsen ja perheen ongelmalliseen tilanteeseen toteutui** kuitenkin vastaajien mukaan erittäin tai melko hyvin (75 %). Yhtä moni vastaaja koki, että **tiimissä kaikki tuovat ideoitaan keskusteluun ja kertovat niistä tiimissä** (76 %).



Kuvio 13. Vastaajien kokemusten jakautuminen (n=60,%) suhdeperustaisesta ja moninäkökulmaisesta keskustelusta systeemisten tiimien viikkokokouksessa.

Vastauksissa oli vaihtelua kun kysyttiin **tutkitaanko tiimikeskustelussa monipuolisesti perheen uskomuksia ja tarinoita**. Osa vastaajista koki, että tiimissä onnistuttiin tässä erittäin ja melko hyvin (46 %). 23 % vastaajista koki, ettei tiimi ollut onnistunut tässä hyvin mutta ei myöskään huonosti. Toisaalta taas jopa 20 % vastaajista oli sitä mieltä, että perheen uskomuksia ja tarinoita tulkitaan melko tai erittäin huonosti tiimikeskusteluissa. Lisäksi 10 % vastaajista ei tässä osannut antaa mielipidettä.

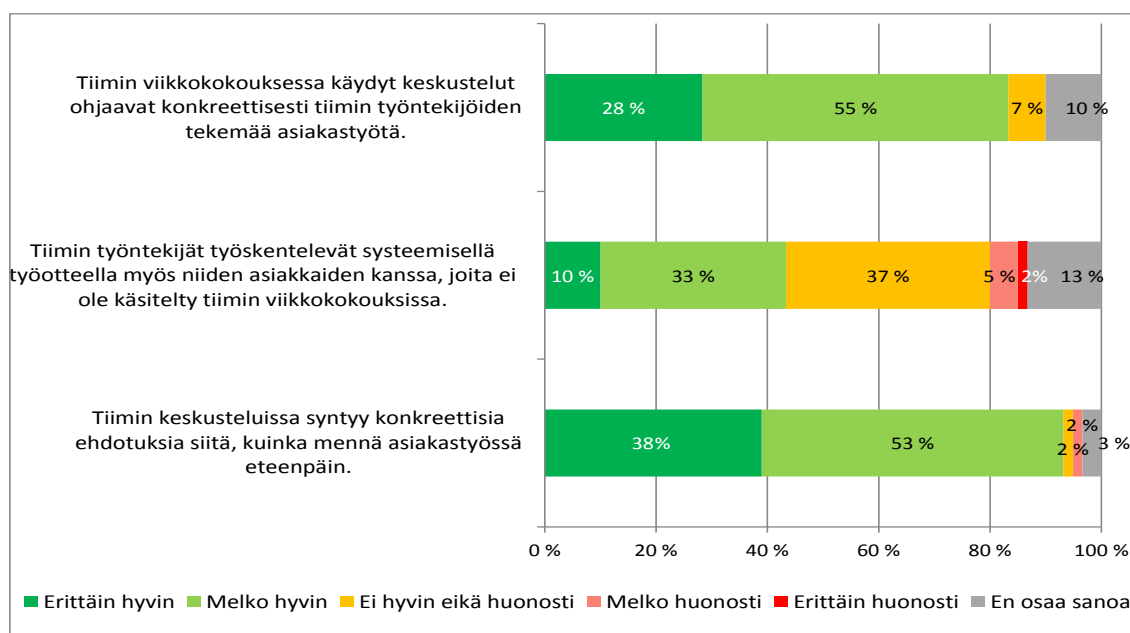
Vastauksia on mahdollista tulkita siten, että moninäkökulmaisen, ihmissuhteiden merkitystä pohtivan pohdinnan ja keskustelun merkitys ymmärretään hyvin tiimien työskentelyssä. Samalla näyttää kuitenkin siltä, että perheterapeuttisten lähestymistapojen avaamat erilaiset lähestymistavat ja niihin sisältyvät mahdollisuudet ovat toistaiseksi käytössä vaihtelevasti. Esimerkiksi perheenjäsenten tarinoiden ja uskomusten pohtiminen edellyttää tiimeiltä herkistymistä kuulemaan ja kiinnittämään huomiota paitsi siihen, mistä perheenjäsenet puhuvat, myös siihen, miten he puhuvat ja millaisia käsityksiä omasta ja perheen elämästä he puheellaan konstruoivat. Tämä puolestaan edellyttää, että perheenjäsenten kielenkäytön ja tarinoiden merkitys osana muutostyötä ymmärretään jo melko syvällisesti. Tulokset voivat siten kertoa siitä, että systeemiseen työskentelyyn sisältyy elementtejä, joita tiimeissä otetaan käyttöön vasta vähitellen karttuvan kokemuksen, ajattelutavan syvemmän sisäistämisen ja perheterapeuttien tuomien näkökulmien myötä.

5.4.4 Tiimikeskustelujen heijastuminen asiakastyöhön

Kyselyssä tiimien työskentelyn laatua on kartoitettu pääosin tiimien viikkokokouksia koskevien kysymysten avulla. Perusteluna tälle on, että viikkokokoukset ovat keskeinen työskentelyn systeemisyyttä kannatteleva rakenne. Toisena perusteluna on se, että tiimien konsultoivilla sosiaalityöntekijöillä on hyvä mahdollisuus havainnoida ja arvioida viikkokokouksissa toteutuvaa tiimin työskentelyä. Sen sijaan heidän mahdollisuutensa arvioida, miten tiimin työntekijät työskentelevät viikkokokousten ulkopuolella, on heikompi. Työskentelyn vaikuttavuuden kannalta olisi erittäin tärkeää tuottaa tietoa siitä, miten viikkokokous asiakastyötä tukevana rakenteena tukee kokouksen ulkopuolella tehtävää työtä. Tästä ei toistaiseksi ole olemassa suomalaista tutkimusta.

Englannissa Lisa Bostockin ym. (2019b) empiirisessä tutkimuksessa on selvitetty, miten systeemisten tiimien viikkokokouksissa saatu systeeminen työhönohjaus vaikuttaa tiimin työntekijöiden tekemään suoraan asiakastyöhön. Tutkimuksessa tarkasteltiin, miten systeemisten tiimien viikkokokouksessaan saama ohjaus ja tiimin käymät keskustelut ovat yhteydessä kyseisten tiimien työntekijöiden tekemien kotikäyntien laatuun. Tutkimus osoitti, että laadukkaan viikkokokouksen ja laadukkaan kotikäynnillä tapahtuvan asiakastyön välillä on selvä yhteys. Korkeatasoinen työntekijöille tarjottu ohjaus systeemisten tiimien kokouksessa vahvisti sekä työntekijöiden suhdetaitoja että kykyä ”hyvän auktoriteetin” käyttöön. Työskentely oli laadukasta ohjausta viikkokokouksessa saavien työntekijöiden osalta muita tiimejä tavoitteellisempaa ja lapsikeskeisempää, ja lapsen kohdistuvat riskit kyettiin sanoittamaan selkeämmin (mt., 1). Silloin kun systeemisen tiimin viikkokokoukseen osallistui systeemiseen perheterapiaan perehtynyt terapeutti, tämä nosti sekä viikkokokouksessa saadun ohjauksen että suoran asiakastyön laatua. (mt., 1.)

Kyselyyn sisällytettiin muutama suuntaa-antava kysymys koskien sitä, **miten konsultoivat sosiaalityöntekijät arvioivat tiimissä käydyn keskustelun heijastuvan tiimiläisten tekemään suoraan asiakastyöhön.** Kahteen kysymyksistä saatiin selkeän myönteisiä vastauksia. Kysymykset ja niihin saadut vastaukset on kuvattu kuviossa 14.



Kuvio 14. Vastaajien kokemusten jakautuminen (n=60,%) tiimissä käytävien keskustelujen vaikutuksista asiakastyöhön.

Konsultoitujen sosiaalityöntekijöiden vastausten perusteella **tiimin viikkokokouksissa käytävät keskustelut ohjaavat** erittäin hyvin tai melko hyvin (83 % vastauksista) **tiimin työntekijöiden tekemää asiakastyötä**. Vain 7 % koki, että keskustelut eivät vaikuta asiakastyöhön hyvin eikä huonosti. 10 % vastaajista ei osannut vastaushetkellä kertoa mielipidettään siitä, ohjaako viikkokokouksessa käyty keskustelu tiimin työntekijän asiakastyötä.

Vastausten perusteella **tiimin viikkokokouksissa syntyy konkreettisia ehdotuksia, kuinka edetä asiakastyössä**. 91 % arvioi tämän toteutuvan melko hyvin tai erittäin hyvin. Vastauksissa oli hajontaa kun kysyttiin, työskentelevätkö **tiimin työntekijät systemisellä otteella myös niiden asiakkaiden kanssa, joita ei käsitellä viikkokokouksissa**. 43 % vastaajista arvioi tämän toteutuvan erittäin tai melko hyvin, mutta 37 % vastasi kysymykseen neutraalisti (ei toteudu hyvin eikä huonosti). Vastaajista 7 % koki, että työtöteä käytetään melko tai erittäin huonosti niiden asiakkaiden kanssa, joiden tilannetta ei käsitellä viikkokokouksessa. 13 % ei osannut ottaa tällä hetkellä kantaa asiaan.

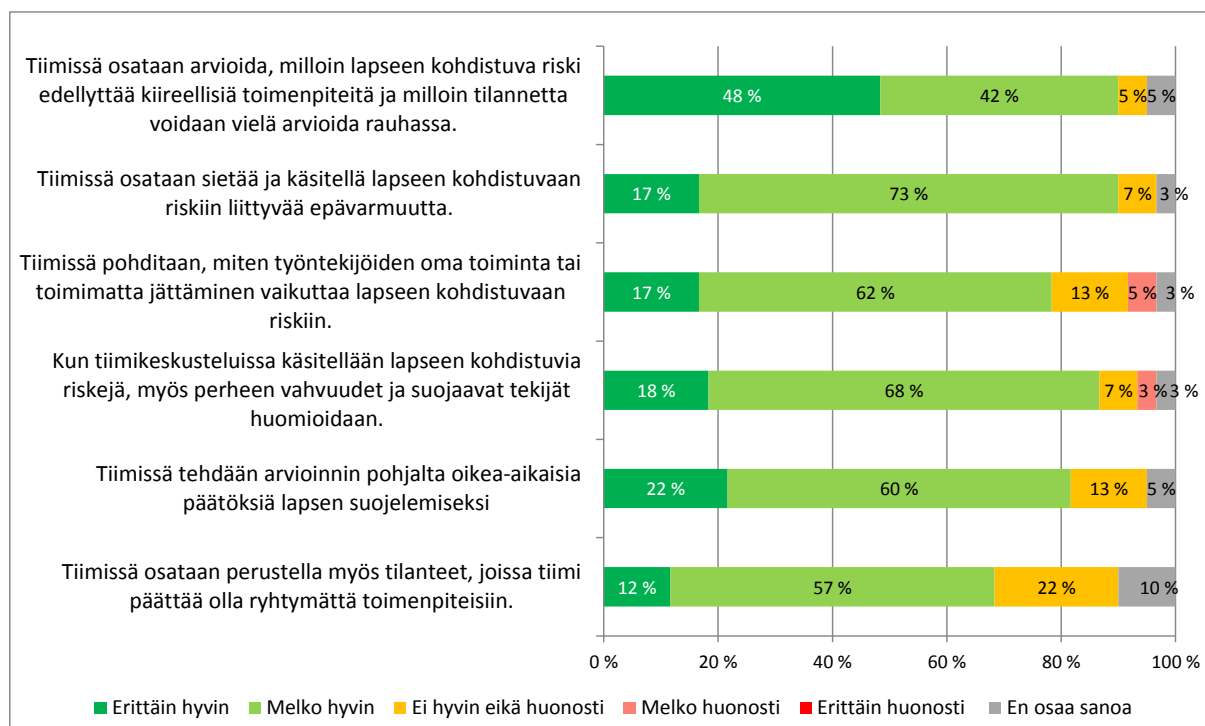
Konsultoitujen sosiaalityöntekijöiden vastausten perusteella viikkokokoukset heijastuvat asiakastyöhön ja ohjaavat työtä merkittävästi. Vaikeampaa sen sijaan on ollut arvioida, miten systeeminen työote toteutuu niiden asiakkaiden kanssa, joiden tilanteita ei käsitellä viikkokokouksissa.

5.4.5 Lapsen kohdistuvien riskien arviointi

Lastensuojelussa kohdataan samankaltaisia lasten, nuorten ja lapsiperheiden ongelmatilanteita kuin muissakin palveluissa, mutta lastensuojelun tehtävänä ei kuitenkaan ole ottaa hoitaakseen mitä tahansa lasten ja perheiden tukemisen tehtäviä. Lastensuojelun asiakkuus perustuu työntekijöiden arvioihin siitä, ovatko ongelmat sellaisia, että ne todennäköisesti vaikuttavat kielteisesti lapsen kehitykseen ja hyvinvointiin. Arviot ovat tapauskohtaisia ja erottelevat lapsia asettaen osan asiakkuuteen ja jättäen osan asiakkuuden ulkopuolelle (Pösö 2010, 324). Lastensuojelun tehtävänä on paitsi tukea lasta ja hänen läheisiään, myös arvioida lapsen tilannetta hänen turvallisuutensa, terveytensä ja kehityksensä näkökulmasta ja tarvittaessa puuttua lasta vaarantaviin ihmissuhteisiin, lapsen omaan toimintaan ja olosuhteisiin.

Lapsen kohdistuvan riskin arviointi on lastensuojelutyössä läsnä myös silloin, kun työskentelyn tarkoituksena on perheen tukeminen muutokseen. Kyselyyn sisällytettiin tästä syystä myös lapsen kohdistuvaan riskiin ja sen arviointiin liittyviä kysymyksiä. Kyselyssä haluttiin selvittää, miten

perheterapeuttisen työskentelyn piirissä kehitetyt lähestymistavat suhteessa riskin ja epävarmuuksien käsittelyyn näkyvät tiimien työskentelyssä. Keskeistä näissä lähestymistavoissa (esim. Mason 1993;2017; Lang ym. 1990) on pyrkimys käsitellä myös riskejä ja tähän liittyvää epävarmuutta reflektiivisesti ja moninäkökulmaisesti. Yhtäältä työntekijöillä on tutkittavanaan lapsen tilanne, mutta toisaalta heidän tulisi kyetä tunnistamaan myös tilanteen heissä itsessään aiheuttama epävarmuus ja emotionaalinen kuormitus sekä näiden vaikutus omaan ajatteluunsa ja toimintaansa. Kuviossa 15 on kuvattu vastaajien antamia arvioita siitä, **miten systeemisissä tiimeissä heidän arvionsa mukaan osataan käsitellä lapsen kohdistuvaa riskiä.**



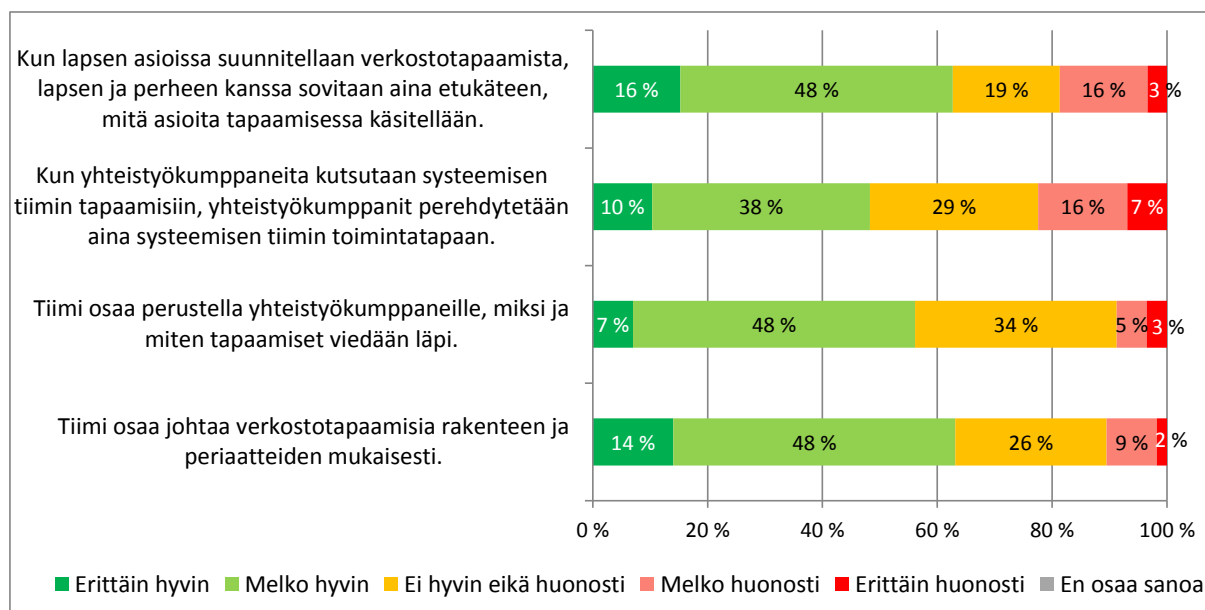
Kuvio 15. Vastaajien kokemusten jakautuminen (n=60,%) systeemisen ajattelun heijastumisesta lapsen kohdistuvien riskien arviointiin.

Konsultoivien sosiaalityöntekijöiden arvion perusteella tiimeissä onnistutaan hyvin lapsen kohdistuvien riskien käsittelyssä. Tiimeissä osataan arvioida hyvin, **milloin lapsen kohdistuva riski edellyttää kiireellisiä toimenpiteitä** (90 %). Tiimeissä osataan myös **sietää ja käsitellä lapsen kohdistuvaan riskiin liittyvää epävarmuutta** (90 %) sekä huomioida myös **perheiden vahvuudet ja suojavaat tekijät osana lapsen kohdistuvien riskien käsittelyä** (86 %). Pieni määrä vastaajista (5%) koki, että omassa tiimeissä osataan melko huonosti pohtia sitä, **miten työntekijöiden oma toiminta tai toimimatta jättäminen vaikuttaa lapsen kohdistuvaan riskiin**. Konsultoivat sosiaalityöntekijät arvioivat, että tiimeissä **osataan arvioinnin pohjalta tehdä oikea-aikaisia päätöksiä lapsen suojelemiseksi** (82 %). Tässä oli kuitenkin hajontaa: 13 % vastaajista koki, että tässä ei oltu onnistuttu hyvin eikä huonosti (13 %). Hajontaa arvioissa tuli esiin myös, kun kysyttiin, **miten tiimeissä osataan perustella tilanteet, joissa tiimi päättää olla ryhtymättä toimenpiteisiin**. Myönteisiä vastauksia tuli 69 % vastaajista, neutraalin vastauksen antoi 22 % vastaajista ja 10 % ei osannut vielä antaa tähän mielipidettään.

5.4.6 Verkostotyön suunnitelmallisuus ja selkeys

Systeemiseen toimintamalliin sisältyy periaatteita, jotka ohjaavat lapsi- ja perhekohtaista verkostoyhteistyötä. Näitä periaatteita on kuvattu Terveysten ja hyvinvoinnin laitoksen julkaisemassa työpaperissa (Civil ym. 2019). Verkostotyötä käsittelevässä julkaisussa keskeistä on, että verkostotyö jäsennetään asiakkaiden osallisuutta sekä monitoimijaisista, reflektiivistä keskustelua varmistavana

prosessina. Kuviossa 16 kuvataan vastaajien arvioita siitä, **miten tiimit työskentelevät lapsen ja perheen asioissa verkostojen ja yhteistyökumppaneiden kanssa.**



Kuvio 16. Vastaajien kokemusten jakautuminen (n=60, %) koskien systemisten tiimien työskentelyä yhteistyökumppaneiden kanssa.

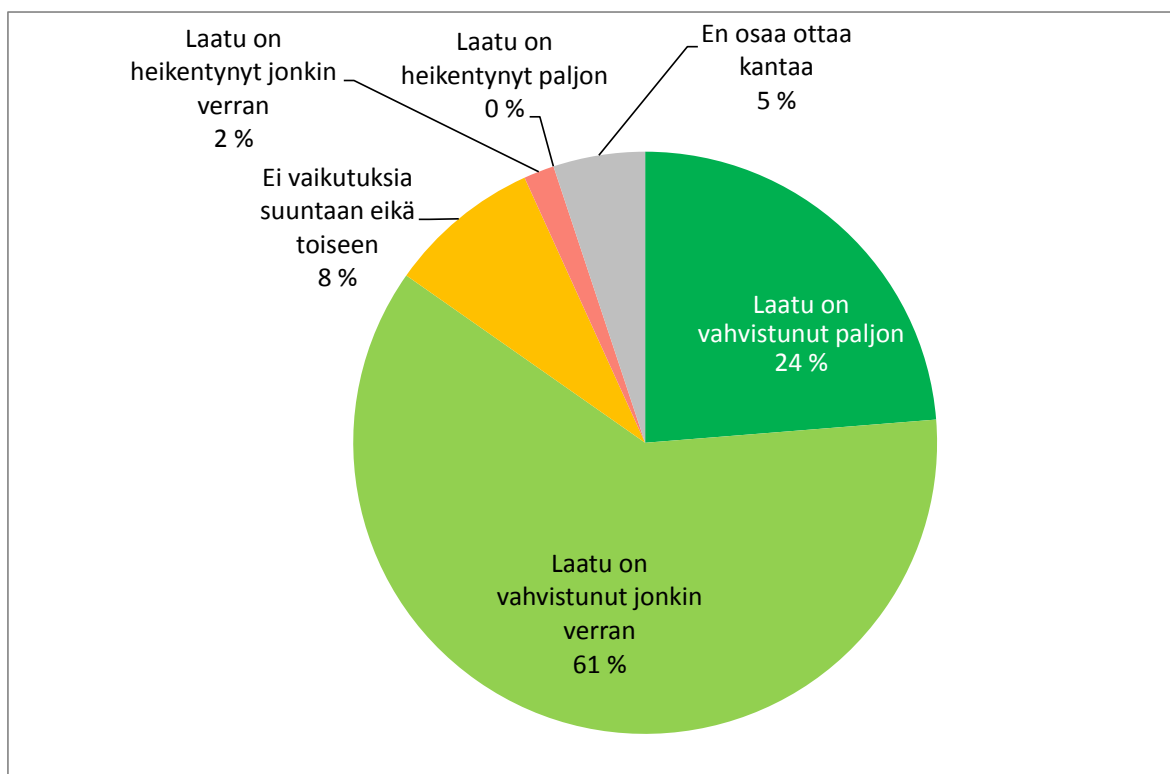
Vastauksissa oli tämän teeman osalta enemmän vaihtelua kuin monen muun teeman kohdalla. Selkeimmin tiimien koettiin onnistuvan **verkostotapaamisiin valmistautumisessa lapsen ja perheen kanssa**. 64 % vastaajista arvioi, että tässä onnistutaan melko hyvin tai erittäin hyvin. 19 % koki, ettei tämä tavoite toteudu hyvin eikä huonosti ja saman verran vastaajia arvioi, että tavoite toteutuu melko tai erittäin huonosti. Tavoitteeseen, jossa **yhteistyökumppanit perehdytetään systemisen tiimin toimintatapaan aina ennen tapaamisia**, päästiin erittäin tai melko hyvin 48 % vastaajien mukaan, 29 % arvioi tätä neutraalisti ja 23 % arvioi, että tässä onnistutaan melko tai erittäin huonosti. Yli puolet, 55 % vastaajista koki, että pyrkimyksessä **perustella yhteistyökumppaneille, miksi ja miten tapaamiset viedään läpi**, onnistutaan erittäin tai melko hyvin, 34 % arvioi, ettei tässä onnistuta hyvin eikä huonosti ja 8 % katsoi, että tavoitteessa onnistutaan melko tai erittäin huonosti. 62 % vastaajista katsoi, että tiimeissä osataan johtaa verkostotapaamisia systemisen viikkokokouksen rakenteen ja periaatteiden mukaisesti. Neutraalisti kysymykseen vastasi 26 % ja tavoitteessa onnistutaan melko tai erittäin huonosti vastaajista 11 % mukaan.

Vastaukset kertovat, että systemisen verkostotyön periaatteita tunnetaan ja seurataan jo laajasti, mutta kehitettäväkkin on edelleen. Vaihtelu vastauksissa voi kertoa siitä, että systemistä verkostotyötä ohjaavia periaatteita on luotu vasta pilotointivaiheen jälkeen. Teemaan liittyvä ohjeistus julkaistiin loppuvuodesta 2019 eli suurin piirtein samaan aikaan kuin kyselykin tehtiin.

5.5 Systemisen toimintamallin vaikutukset lastensuojelun laatuun

Kyselyssä konsultoivia sosiaalityöntekijöitä pyydettiin ottamaan kantaa siihen, **miten systemisen mallin käyttöönotto oli heidän mukaansa vaikuttanut tiimien työskentelyn laatuun verrattuna mallin käyttöönottoa edeltävään tilanteeseen**. Myös tähän otettiin kantaa valitsemalla tarjolla olevista vastausvaihtoehdoista omaa näkemystä parhaiten vastaava. Vaihtoehtoja olivat: laatu on vahvistunut paljon, laatu on vahvistunut jonkin verran, ei vaikutuksia suuntaan eikä toiseen, laatu on heikentynyt jonkin verran tai laatu on heikentynyt paljon. Lisäksi mahdollisuutena oli myös vaihtoehto en osaa ottaa kantaa. Kuvio 17 kuvaa vastaajien kannanottoja laatua koskevaan kysymykseen. Vastauksia saatiin 59:ltä konsultoivalta sosiaalityöntelijältä, vain kaksi vastaajaa jätti kysymyksen kohdan tyhjäksi.

Vastaukset osoittavat, että kyselyyn osallistuneista konsultoivista sosiaalityöntekijöistä suurin osa eli 85 % koki tiimityöskentelyn laadun vahvistuneen. Merkilläpantavaa on, että 24 % vastaajista arvioi tiimin työskentelyn laadun vahvistuneen paljon. Vain 8 % vastaajista vastasi, ettei systeemillä työskentelyllä ollut vaikutusta suuntaan tai toiseen tiimityössä, ja 5 % ei osannut ottaa kantaa tässä vaiheessa systeemisen mallin käytön vaikutuksesta työn laatuun. 2 % vastaajista koki systeemisen mallin vaikuttaneen tiimityön laatua jonkin verran heikentävästi.



Kuvio 17. Vastaajien mielipiteiden jakautuminen (n=59; %) systeemisen mallin käytön vaikutuksesta tiimin työskentelyn laatuun.

Vastaajilla oli mahdollisuus kommentoida tiimityön laatuun liittyvää vastaustaan. Kommentteja saatiin 23 (38 %) konsultoivalta sosiaalityöntekijältä. Kommenteissa tuotiin esiin pohdintoja systeemisen mallin käytöstä ja vaikutuksista. Kommentit vaihtelivat hyvin myönteisistä selvästi kriittisiin arvioihin. Alla on koottu erikseen eri tavoin (myönteisesti, neutraalisti ja kriittisesti) toimintamallia kommentoivia huomioita ja havaintoja.

Myönteisinä havaintoina tuotiin esiin asiakkaita koskevan puheen arvostavuus, toimintamallin luoma mahdollisuus rauhalliseen keskusteluun, työntekijöiden ajattelun uudistuminen, työskentelyn yhtenäistyminen tiimissä, perheiden parempi tunteminen, yksityöskentelyn väheneminen, parempi paneutuminen perheiden tilanteisiin, kokonaisvaltaisempi työote sekä rakenne, joka varmistaa työntekijöiden aktiivisen osallistumisen tiimin keskusteluihin, esimerkkeinä:

”Asiakasmäärät ovat suuret, joten systeemillä työotteella ei työskennellä kaikkien perheiden kanssa. Systeeminen ajattelu on kuitenkin levinnyt koko työskentelyyn, Puhetapa perheistä on mielestäni arvostavampaa kuin aikaisemmin ennen systeemistä toimintamallia. Joidenkin asiakkaiden kohdalla on saatu hyviä tuloksia systeemisen toimintamallin käyttöönoton jälkeen.”

”Asiakasasioista ehditään rauhassa keskustella, luoda hypoteeseja ja asiakkaat voivat olla läsnä kuulemassa keskustelua. Pienet tiimit tuovat työskentelyyn rauhaa vaikka asiakkaita on paljon.”

”Tiimi on aiempaa yhtenäisempi, kun asiakkaat tunnetaan, on vähemmän havoittuvuutta jos joku on poissa.”

”Yksin työskentely on vähentynyt ja vastentahtoiset ratkaisut vähentyneet, kun avoimuus lisääntyy, päivityksellinen "tulipalojen sammuttaminen rauhoittunut". Tiedetään paremmin mitä perheille kuuluu ja intensiivinen perhetyö on hyvä työskentelymalli.”

”En ole ollut itse töissä, kun malli on otettu käyttöön. Voin verrata kuitenkin siihen, kun itse olen aloittanut ja mielestäni lapsen sekä perheen asioihin paneudutaan enemmän. Lisäksi ymmärretään kokonaisuuksia paremmin ja huomioidaan myös vahvuuksia. Yhdessä työskentelyn merkitys on kasvanut, eikä niinkään sen, että perheelle hankitaan aina palveluja.”

”Systeeminen tiimi on pieni (3-5 sosiaalityöntekijää, koodinaattori ja perheterapeutti) niin tilaa kaikilla osallistua keskusteluun. Rakenne varmistaa keskustelun.”

Neutraaleja kommentteja luonnehti usein viittaus siihen, että toimintamalli oli vielä uusi, eikä sitä ollut sen vuoksi vielä mahdollista arvioida:

”Opettelemme vielä systeemistä työskentelyä. Tiimeissä ollut vajaamiehitystä, joka vaikuttanut työskentelyyn.”

”Työskentely on niin alussa, että hankala arvioida vaikutusta työskentelyn laatuun tässä kohtaa.”

”Meillä on jo ennen systeemisen työskentelyotteen käyttöä ollut tapana keskustella avoimesti ja refleктоivaasti työryhmässä asioista. Olemme tehneet aina myös vahvasti verkostotyötä, joten tämän vuoksi työote ei ole tuonut meille niin paljon uutta kuin ehkä johonkin toiseen tiimiin.”

”Työskentely on vasta alullaan, joten muutosta ei ole realistista vielä odottaa.”

”Systeemisen mallin käyttöönotto on alkuvaiheessa, joten on vaikea ottaa kantaa esitettyihin kysymyksiin. Meillä ei ole systeemistä viikkokokousta siinä muodossa kuin mitä mallissa ajatellaan.”

Kriittisiä kommentteja luonnehtivat useimmiten viittaukset suuriin asiakasmääriin.

”Meillähän meni kaikki tiimit, tilat, työkaverit, esimiehet, asiakkaat ja työyhteisöt uusiksi samalla kun siirryttiin systeemiseen työskentelyyn. Näin ollen vertailua aiempaan ei voi tehdä. Isot asiakasmäärät, puutteelliset muut resurssit ja kaikki massiiviset muutokset ovat vesittäneet systeemisen työtavan mielekkyyden. Ehkä muutaman vuoden päästä on myönteisiä kokemuksia.”

”Tiimissäni on vahvoja systeemisen ajattelun periaatteita olemassa jo ennen varsinaisen mallin systemaattista käyttöön ottoa. Mutta koko verkoston ja asiakkaan osallisuuden lisäämisessä on kehitettävää.”

”Asiakasmäärät ovat aivan liian suuret systeemisellemallille. Tästä syystä systeemisellemallilla ei tällä hetkellä ole edellytyksiä toteutua tiimeissämme. Tavoitteet pienemmistä asiakasmääristä ja sen myötä systeemisellemallilla työskentelystä eivät ole toteutuneet.”

”Eihän siellä tiimissä ehditä pohtia kuin murto-osaa asiakkuuksista, sosiaalityöntekijät kokevat olevansa vielä enemmän yksin asioidensa kanssa koska tiimi vie aikaa ruuhkaiselta asiakastyöltä.”

Kyselyn lopuksi vastaajat saivat tuoda esiin vapaita kommenttejaan toimintamallista. Vastaajista 25 (41 %) konsultoivaa sosiaalityöntekijää toi esiin, että toimintamallin käyttöönotto on vielä alussa ja opittavaa on paljon. Vaihtuvuus nousi esiin monessa kommentissa toimintamallin käyttöönottoa vaikeuttavana tekijänä. Esiin nousi monia toiveita sekä oman organisaation tarjoamalle että kansalliselle tuelle. Toivottiin kehittämispäiviä ja koulutusta, sosiaalihuoltolain mukaisen tuen riittävydestä huolehtimista ja sen ymmärtämistä, että uusi työote voi myös jossain määrin lisätä sijoitustarvetta, kun todelliset ja vakavat ongelmat tulevat tehokkaammin esiin. Valtakunnallista tukea ja täydennyskoulutusta pidettiin tärkeänä. Sivistys- ja terveystoimen ehkäisevän työn merkitystä korostettiin. Seurannan ja laadunvalvonnan valtakunnallista organisointia toivottiin. Ilahduttavaa oli, että esiin tuotiin asiakkailta saadun palautteen olleen myönteistä.

”Asiakkaiden palaute tiimikokouksista on ollut pääsääntöisesti hyvää. Perheiden vanhemmat ovat aktiivisesti osallistuneet kokouksiin kuten myös esim. koulun henkilökuntaa. Lapset eivät ole paikalle halunneet tulla eikä heitä siihen ole velvoitettu.”

”Systeemisten tiimien toiminta on erittäin hyvä työmuoto ja antanut paljon uutta työskentely otetta asiakkaiden kanssa. Työntekijöiden avoimuus asiakkaiden kanssa keskustelussa on mielestäni keskeinen tekijä jonka myötä työskentelyn vaikuttavuus on suuri. Kun kaikki sitoutuu työskentelyyn ja työskentelyotteeseen, ja suhtautuu tiimiin avoimesti ja luottavaisesti, tällöin työn laatu paranee huomattavasti. Tämä on tullut hyvin esille.”

6. Yhteenvetoa ja kehittämisehdotuksia

6.1 Tulosten yhteenvetoa

Edellä esitellyt kyselyn tulokset nostavat esiin paljon myönteisiä havaintoja ja kokemuksia koskien systeemisen työotteen ja toimintamallin käyttöönottoa. Tärkeitä ja myönteisiä tuloksia ovat havainnot, joiden mukaan tiimeissä kiinnitetään huomiota lapsen kohtaamiseen. Arviot lapsen tunteiden ja toiveiden kuuntelemista ja lapsen turvallisuudentunteen varmistamisesta kohtaamistilanteissa olivat ilahduttavan myönteisiä. Myönteistä on myös arviot tiimien keskustelujen laadusta: vastaajat arvioivat tiimien keskustelujen olevan monipuolisia ja asiakkaita arvostavia. Edelleen hyvin myönteistä oli, että vastaajat arvioivat tiimien käyvän perhe- ja verkostosuhteita tutkivia keskusteluja ja tekevän monipuolisia hypoteeseja perheiden tilanteista. Tiimikeskustelujen laadulla voi ajatella olevan myönteisiä vaikutuksia myös suoran asiakastyön laatuun. Vastaajat toivatkin esiin näkemyksen, että tiimien viikkokokouksissa käymät keskustelut ohjaavat konkreettisesti asiakastyötä. Myönteistä on myös tulos jonka mukaan suhdeperustainen työskentelyote ei ole heikentänyt lastensuojelun kykyä tunnistaa ja käsitellä lapsen kohdistuvaa riskiä. Lapsen kohdistuvien riskien käsittelyssä konsultoivat sosiaalityöntekijät arvioivat tiimiensä onnistuvan varsin hyvin.

Kehittämistä kaipaa vastausten perusteella tiimityössä erityisesti lapsen jatkuva, käynnissä olevia ja tulevia työskentelyvaiheita lapsen kanssa läpi käyvä työtapa, jota lapsen osallisuuden toteutuminen lastensuojelun asiakasprosesseissa edellyttää. Vahvistettavaa on myös siinä, miten tiimeissä asetutaan reflektoimaan tiimin omaa ajattelua ja toimintaa suhteessa lapsiin ja perheisiin. Vastausten perusteella lisää tietoa tarvittaisiin siitä, missä määrin systeemistä työotetta sovelletaan niiden asiakkaiden kanssa, joiden tilanteita ei ole käsitelty viikkokokouksissa. Tämän arviointiin konsultoivilla sosiaalityöntekijöillä on ymmärrettävästi hyvin vaihtelevat mahdollisuudet, koska konsultoivat sosiaalityöntekijät eivät kykene seuraamaan läheltä tai osallistumaan kaikkien tiimin työntekijöiden asiakasprosesseihin. Edelleen vahvistettavaa on siinä, miten lasta, perhettä ja verkoston jäseniä otetaan jo ennen verkostotapaamisia mukaan lastensuojelun työprosessiin.

Jatkossa on tärkeää analysoida tarkemmin myös sitä, missä määrin asiakkaiden osallistumista viikkokokouksiin tulisi suositella työskentelytapana. Tällöin on arvioitava muun muassa sitä, miten merkittävää viikkokokouksissa läsnäolo on lasten ja perheiden osallisuuden toteutumisen näkökulmasta. Tärkeää olisi arvioida myös asiakkaiden läsnäolon merkitystä työntekijöiden työssä ja työstä oppimiselle. Työntekijöille säännöllisesti toistuvat osallistumiset laadukkaaseen reflektiiviseen keskusteluun yhdessä muiden tiimin jäsenten ja asiakkaiden kanssa voivat olla varsin merkittävä oppimiskokemus, joka syventää systeemisen ja suhdeperustaisen työotteen osaamista kollektiivisesti. Kuitenkin, mikäli asiakkaat osallistuvat tulevaisuudessa yhä useammin viikkokokouksiin, tulee pohtia, miten tiimien työntekijöille varmistetaan mahdollisuus myös säännöllisiin tiimin keskinäisiin tapaamisiin ja sisäiseen omaa työtä koskevaan keskusteluun ja reflektointiin. Tulosten perusteella on tärkeää, että tiimeihin luodaan käytäntöjä, joissa työntekijöitä ja tiimejä ohjataan jatkuvasti pohtimaan itseään lapsen systeemin osana sekä sitä, miten tiimin ja työntekijöiden oma toiminta vaikuttaa lapseen, hänen läheisiinsä ja laajempaan verkostoon.

Vastauksista näkyy selkeästi, että organisaatioiden asettumisessa työtavan tueksi koetaan olleen runsaasti vaihtelua. Paikoitellen organisaatiolta saadun tuen kuvataan olleen riittämätöntä. Organisaatioiden toimintamallin käyttöönotolle antamaa tukea koskevat arviot olivat kyselyssä kauttaaltaan heikompia kuin arviot tiimin työskentelystä. Tiimien kouluttautumisen mahdollistamisen arviointiin onnistuneen organisaatiossa pääosin hyvin, mutta muu käyttöönottovaiheen ja toiminnan käynnistymisen alkuvaiheisiin liittyvä tuki koettiin usein riittämättömäksi. Merkillepantavaa on, että yli puolet katsoi oman organisaationsa johdon onnistuneen melko tai erittäin huonosti muiden palveluiden ja yhteistyökumppaneiden perehdyttämisessä ja sitouttamisessa työotteeseen. Moni vastaaja arvioi myös organisaation onnistuneen heikosti asiakasmäärien pienentämisessä. Organisaatioiden ja johdon tuki on ratkaisevan tärkeää pitkäjänteisen lastensuojelun laatua vahvistavan kehittämistyön mahdollistamiseksi.

Myös asiakastasolla toteutuvaa työskentelyä on tärkeää jatkuvasti arvioida ja kehittää paremmin asiakkaiden tarpeisiin vastaavaksi.

6.2 Kehittämis ehdotukset

Alle on koottu systeemisen lastensuojelun kehittämistyön kuluessa rakentuneiden käyttöönotkokokemusten ja raportissa kuvatun kyselyn pohjalta ehdotuksia tulevan kehittämistyön pohjaksi.

- Palveluista vastaavien organisaatioiden johtamisen ja kehittämisen tueksi tulisi luoda tutkimustietoon perustuva perhe- ja sosiaalipalveluiden tuloksellisuuden viitekehys. Viitekehyksessä tulisi määritellä sekä systeemistä johtamista että systeemistä ja suhdeperustaista asiakastyötä ohjaavat periaatteet ja käytännöt. Viitekehysten tulisi toimia aktiivisena monialaisen johtamisen välineenä, joka ohjaa koko organisaatiota toimimaan samaan suuntaan ja varmistamaan mahdollisimman hyvät toimintaedellytykset laadukkaalle asiakastyölle. Osana viitekehysten ohjaamaa johtamista, lapsi- ja perhepalveluista vastaavan johdon tulisi sitouttaa eri toimijoita laajasti varmistamaan sujuva, tehokas verkostoyhteistyö sekä lasten ja perheiden riittävä ja kokonaisvaltainen tuki.
- Systeemisten tiimien ja heidän asiakkaidensa roolia palveluiden kehittäjinä tulee vahvistaa. Tiimeille ja heidän asiakkaitaan edustaville kehittäjäkumppaneille tulee mahdollistaa säännöllinen vuoropuhelu ylemmän johdon ja myös poliittisten päätöksentekijöiden kanssa lastensuojelutyön toteutumisesta ja reunaehdoista. Ruohonjuuritason työntekijöiden ja asiakkaiden kokemustiedon säännölliselle esiintuomiselle tulee luoda luontevat, pysyvät foorumit ja kanavat.
- Työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa käyty dialogi ja heiltä koottu palautetieto tulee huomioida koko organisaation, toimintamallin ja työkäytäntöjen kehittämisessä. Asiakkaiden kokemuksia ja toiveita liittyen heidän läsnäoloonsa tiimien viikkokouksissa ja laajemminkin heidän kokemuksiinsa systeemisten tiimien asiakkaina tulisi selvittää.
- Kaiken työskentelyn lapsi- ja perhepalveluissa tulee olla lapsikeskeistä. Työskentelyn lapsikeskeisyys tulee varmistaa monipuolisin keinoin systeemisten tiimien työskentelyssä. Tiimien työskentelyn tueksi on tärkeää luoda konkreettisia, lapsikeskeisen työskentelyn ohjaavia periaatteita ja työmenetelmiä. Huomiota tulee kiinnittää sekä lapsen prosessi- että kohtaamisosallisuuteen. Lapselle on tärkeää nimetä työskentelyssä työntekijä, jonka tehtävänä on erityisesti lapsen tutustuminen ja lapsen kokemusten tavoittaminen. Lapsikeskeisyyden toteutumista tulee johtaa tietoon perustuen ja tiedolla johtamista varten on tärkeää määritellä seurantavälineet.
- Systeemisten tiimien toteuttamaa työskentelyä ja asiakasprosesseja tulee seurata ja tutkia sen selvittämiseksi, mitä lastensuojelun työskentelyssä ja asiakasprosesseissa konkreettisesti tapahtuu, miten systeeminen ja suhdeperustainen lähestymistapa heijastuu työskentelyyn, miten verkostoyhteistyössä onnistutaan sekä millaisia tuloksia työskentelyllä saavutetaan ja miksi. Samalla tulee selvittää myös sitä, millainen lastensuojelutyön ja palveluiden organisointi parhaiten tukee laadukasta asiakastyötä. Vertailukelpoisen, kansallisen lastensuojelua koskevan arviointi- ja seurantatiedon tuottamiseksi olisi määriteltävä yhtenäiset käytännöt ja mittarit.
- Systeemisten tiimien ydinosaamista sekä lastensuojelun ja yhteistyökumppaneiden jaettua osaamista tukee vahvistaa systemaattisesti. Lastensuojelun työntekijöiden ydinosaamisen sekä jaetun, monitoimijaisessa yhteistoiminnassa tarvittavan osaamisen tueksi tulee luoda pysyviä alueellisia koulutuksellisia ja vertaisoppimisen foorumeita. Lastensuojelun työntekijöille tulee

tarjota säännöllisesti sekä systeemiseen, suhdeperustaiseen työtapaan perehdyttävää että syventävää täydennyskoulutusta.

- Lastensuojelun kehittäminen ja tutkimus edellyttää pysyviä kansallisia tukirakenteita. Palveluiden ja ammattikäytäntöjen vahvistamista ja uudistamista palvelevat tutkimus- ja kehittämisrakenteet tulisi luoda ja vakiinnuttaa kansallisesti koordinoituna toimintana. Tutkimus- ja kehittämisrakenteita ja toimintamuotoja luotaessa tulee huomioida lastensuojelutyön monitieteisyys ja yhteistyö keskeisten muiden toimijoiden, kuten terveydenhuollon, opetustoimen, yliopistojen, korkeakoulujen, alan tutkimus- ja kehittämysyksiköiden sekä järjestöjen kanssa. Kansalliset tukirakenteet tutkimukselle ja kehittämiselle tulisi luoda siten, että ne eivät ole sidoksissa määräaikaisiin hankkeisiin ja ohjelmiin.

6.3 Lopuksi

Tässä raportissa kuvattuun kyselyyn on vastannut vain osa systeemisten tiimien konsultoivista sosiaalityöntekijöistä. Siksi on tärkeää pohtia, miten edustavan aineiston kysely tuotti. Vastauksiksi on voinut valikoitua toimintamallista keskimääräistä innostuneempia konsultoivia sosiaalityöntekijöitä. Tällöin saadut tulokset voivat olla asetta myönteisempiä verrattuna tilanteeseen, jossa kaikkien toimivien tiimien konsultoivat työntekijät olisi saatu mukaan kyselyyn. Kuitenkin, toteutunutta vastausprosenttia (48,8 %) voi pitää hyvänä. Vastaavissa, ammattilaisille suunnatuissa sähköisissä kyselyissä vastausprosentit jäävät yleisesti selvästi alhaisemmiksi.

Systeemisen lastensuojelun pilotoinnin ja laajamittaisen käyttöönoton on lastensuojelun ammattikentällä arvioitu olevan laajin lastensuojelun toimintakulttuuria uudistava hanke kymmeneen vuosiin (Helsingin sanomat 11.11.2019). Laajamittainen muutos on ollut mahdollista Juha Sipilän Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelman tarjoaman poikkeuksellisen pitkäjänteisen kansallisen tuen vuoksi. Systeemistä toimintamallia on kehitetty yhtäjaksoisesti Sosiaali- ja terveysministeriön ohjauksessa Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen koordinoimana kaikkiaan neljän vuoden ajan, vuosina 2016-2019. Mikäli Sanna Marinin hallitus jatkaa systeemisen toimintamallin kehittämistä edelleen vuosina 2020-2023, voidaan lastensuojelun toimintakulttuurin aidosti ja pysyvästi odottaa uudistuvan systeemisen, suhdeperustaisen, monialaisen, laadukkaan tiimityön suuntaan.

Systeemisyyden käsitettä toimintamallin nimessä on julkisessa ja poliittisessa keskustelussa vierastettu ja tilalle on eri yhteyksissä tarjottu käsitettä 'moniammatillinen tiimimalli'. Tässä raportissa käsitteestä 'systeeminen lastensuojelun toimintamalli' on kuitenkin haluttu pitää kiinni, koska käsityksemme mukaan pelkkä moniammatillinen yhteistyö ei vielä riitä ratkaisemaan esimerkiksi usein todettuja moniammatillisen työn ongelmia. Yhteistoimintaa ja dialogia tarvitaan välttämättä lastensuojelutyössä, mutta kompleksisten ongelmien äärellä moniammatillinen yhteistoiminta ei ilman systeemistä ajattelua välttämättä tuota toivottuja tuloksia. Keskeistä systeemisessä yhteistoiminnassa on toimia paitsi yhdessä, myös uudella tavalla, siten, että kaikki työhön osallistuvat sitoutuvat kehittämään työlle tavoitteita yhteisen dialogin avulla ja siten, että työn kohdetta jäsennetään laaja-alaisesti, ei vain oman asiantuntijatiedon kautta. Keskeistä on myös, että lapsen ja läheisten elämässä esiin tulevien yksittäisten tapahtumien taustalla vaikuttavia syvempiä syitä pyritään ymmärtämään. Jotta pysyvää muutosta päästään tukemaan, on työntekijöiden yhdessä lasten ja perheiden kanssa pyrittävä ymmärtämään tekijöitä, jotka saavat aikaan ja ylläpitävät pinnalle näkyviä ilmiöitä, toimintaa, vuorovaikutusta ja tapahtumia. Arvostava kohtaaminen ja luottamus sekä lapsilta ja perheiltä lupaa pyytävä, voimaannuttava ja osallisuutta vahvistava työote on muutoksen avain. On tärkeää, että lapset läheisineen saavat työskentelyn myötä uudenlaisen, toimijuutta, toiveikkautta ja voimavaroja vahvistavan kokemuksen itsestään.

Systeemisyydellä on tässä raportissa viitattu perheterapian piirissä kehittyneeseen lähestymistapaan, jota systeemisessä toimintamallissa on sovellettu lastensuojeluun. Systeemisen terapiatyön kehitysvaiheita tutkineet Lorås, Bertrando & Ness (2017) kuvaavat tämän systeemisen lähestymistavan ytimiä seuraavasti:

”Systeeminen terapia perustuu oletukselle, että ihmisten kokemat haasteet ja vaikeudet ovat parhaiten ratkaistavissa sen suhdessysteemien ja kontekstin piirissä, missä vaikeudet alun perin tulivat esiin. Asiakkaiden omia kokemuksia ja historiaa pidetään parhaana lähtökohtana uusille tavoille käsitellä koettuja ongelmia. Keskeinen terapeutin tavoite on asiakkaiden ihmissuhteiden voimavarojen mobilisoiminen siten, että häiritsevät oireet muuttuvat tarpeettomiksi tai vähemmän ongelmallisiksi. Ymmärrys merkitysten rakentumisesta kielellisesti merkitsee, että tavoitteena pidetään myös asiakkaan ajatusten ja uskomusten tunnistamista ja yhdistämistä asiakkaan tunteisiin. Näin pyritään luomaan uudenlaisia merkityksiä ja rakentamaan mahdollisuuksia vaihtoehtoisiin, uudenlaisiin ihmissuhteisiin. Terapeutin tehtävänä on läpi terapeutin prosessin ylläpitää kunnoitettavaa ja epävarmuuden huomioivaa asennetta. Työntekijän on tiedostettava tehtäväkseen asiakkaiden asiantuntijuuden ja tiedon aktivoiminen sekä muistettava, että työntekijän oma tieto on aina osittaista/puutteellista.”

Systeemisessä ajattelussa on paljon sellaista, mikä on jo ennestään ollut monille sosiaalityöntekijöille tuttua. Alho, Rasa ja Vuolukka (2018) toteavat, että sosiaalityö on koko historiansa ajan ollut kiinnostunut perheestä ja sosiaalityöntekijöitä on ollut mukana kehittämässä perheterapian erilaisia suuntauksia jo 1950-luvulta lähtien. Siten systeemisen toimintamallin ja työotteen laajan käyttöönoton voi ymmärtää kehityskulkuksi, jossa suomalainen sosiaalityö palaa juurilleen. Toisaalta systeeminen toimintamalli ja työote ovat myös tehneet näkyväksi käytäntöjä, jotka lastensuojelun käytännöissä kaipaavat uudistamista tai kirkastamista. Systeemiselle työotteelle ominaista on korostunut pyrkimys reflektiiviseen työskentelyyn, tiedon rakentamiseen dialogisesti ja joustavaan, arvostavaan yhteistoimintaan asiakkaiden kanssa. Työote haastaa tarkentamaan myös käsitystä lastensuojeluun kuuluvan arviointityön luonteesta nostamalla työntekijöiden ja tiimien oman ajattelun ja toiminnan itsereflektiivisen tarkastelun ja pohdinnan kohteeksi. Tarkentunut, systeemisen ajattelun lapsi- ja perhekohtaista lastensuojelun arviointia ja tiedonmuodostusta koskeva periaate voisi olla: **”Älä arvioi lapsen ja läheisten tilannetta arvioimatta omaa ajattelua ja toimintaasi ja sitä, miten itsekkin olet osa lapsen systeemiä ja miten siihen vaikutat.”**

Systeemisen lastensuojelun toimintamallin avulla lastensuojelun työskentelystä ja osaamisesta on haluttu tehdä yhteisöllisempää, reflektiivisempää ja dialogisempää. Toimintamallin ja siihen sisältyvän työotteen tavoitteena on vankkojen työtä tukevien rakenteiden avulla vahvistaa myös työntekijöiden toimijuutta, resilienssiä ja hyvinvointia. Toimintamallilla on siten haluttu vaikuttaa lastensuojelua vuosikymmenien ajan vaikeuttaneisiin ongelmiin, kuten työntekijöiden työssään kokemaan kuormitukseen, työntekijöiden vaihtuvuuteen sekä vaikeuteen rekrytoida sosiaalityöntekijöitä.

Palvelujärjestelmän sirpaleisuus ja ammattialoittain eriytynyt toimintakulttuuri jännitteinen lisää osaltaan lastensuojelutyön vaatavuutta. Järjestelmä tulee jatkossakin olemaan kompleksinen ja jatkuvassa muutoksessa. Siksi toimintamalliin kuuluvia konkreettisia arjen tukirakenteita, kuten tiimejä rooleineen, tiimin viikkokokouksia sekä yhteistä reflektiota ja jatkuvaa työssä ja työstä oppimista tarvitaan.

Rick Hoodin (2016) mukaan lastensuojelun työskentelyyn osallistuvien eri ammattilaisten puheesta kompleksisten tilanteiden äärellä voi paikantaa ainakin kolmenlaista asiantuntijapuhetta, joita hän nimittää kliiniseksi, asiantuntija- ja suhdeperustaiseksi diskurssiksi. Systeeminen työote on vahvasti korostanut viimeksi mainittua ja pyrkinyt luomaan rakenteita, jotka ylläpitävät ja mahdollistavat suhdeperustaista työskentelyä lastensuojelutyössä. Lastensuojelun sosiaalityön on jatkossakin tärkeää pysyä reflektiivisenä ja kriittisenä suhteessa erilaisiin sille tarjoutuviin ajattelu- ja puhetapoihin. Myös systeemisen työskentelyn myötä rakentuvia käytäntöjä ja ajattelutapoja on tärkeää jatkuvasti peilata sosiaalityön etiikkaa ja arvoja sekä lapsen oikeuksien sopimukseen kirjattuja periaatteita vasten. Työskentelyn kehittyminen edelleen edellyttää toimintamallia ohjaavien periaatteiden ja työtapojen tarkastelua sosiaalityön ja lastensuojelun kontekstissa. Työotetta koskevaa ymmärrystä ja tietoa tulee vahvistaa tulevaisuudessa myös siten, että työskentelytavan toimivuutta erilaisten vaativien ilmiöiden äärellä sekä erilaisilla lastensuojelutyön ja muidenkin lapsi- ja perhepalveluiden toimintakentillä (esim. perhehoito, jälkihuolto, oppilashuolto) arvioidaan.

Systeeminen ajattelu ja työote asiakastyön tasolla toteutettuna ei yksin auta ratkaisemaan moninaisia lastensuojelun ja toimintaympäristön ongelmia. Vasta organisaatiotasolle ja monialaiseen yhteistoimintaan

vietyä systeemiseen ja suhdeperustaiseen lähestymistapaan sisältyy mahdollisuus uudistaa myös laajempaa toimintakulttuuria lasten ja perheiden palveluissa. Me kirjoittajat toivomme, että tässä raportissa kuvattu tieto auttaa lastensuojelun johtoa, tutkijoita, ammattilaisia, yhteistyökumppaneita ja asiakkaita yhdessä etenemään kohti systeemistä ja suhdeperustaista yhteistoimintaa lasten suojelemiseksi lastensuojelussa ja laajemminkin lapsi- ja perhepalveluissa.

Lähteet

- Aaltio, Elina & Isokuorrtti, Nanne (2019a) Systeemisen lastensuojelun toimintamallin pilotointi: valtakunnallinen arviointi. THL. Raportti 3/2019.
- Alhanen, Kai (2014) Vaarantunut suojelulta. Tutkimus lastensuojelujärjestelmän uhkatekijöistä. THL. Raportti 24/2014.
- Aaltio, Elina & Isokuorrtti, Nanne (2019b) Systeemisen lastensuojelu toimintamallin ydinelementit. Kuvas asiakastason ydinelementeistä, tavoitteista ja toimintamekanismeista. THL. Työpaperi 33/2019.
- Alhanen, Kai; Lavila, Pekka, Kangas, Marko, Lampulla, Tomi & Petrelius, Päivi (2019) Systeemisen muutoksen johtaminen lastensuojelussa – opas esimiehille ja johtajille. THL. Opas 45/2019.
- Alho, Sirkka & Vuolukka, Kaisa (2018) Perheterapian ja sosiaalityön yhteiset juuret sekä suhdeperustaisen systeemisen lastensuojelutyön kehittäminen. Teoksessa Petrelius, Päivi & Eriksson, Pia (2018) Uudistuva lastensuojelu – kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa. THL. Työpaperi 32/2018.
- Bingle, Leanne & Middleton, Amanda (2019) From doing to being: the tensions of systemic practice in social work – group reflective supervision in child protection. *Journal of Family Therapy*, Vol. 41, Iss 3, 384-406.
- Bostock, Lisa; Parizo, Louis; Godfrey, Tessa; Munro, Emily & Forrester, Donald (2019a) How do we assess the quality of group supervision? Developing a coding framework. *Children and Youth Services Review* 100 (2019) 515-524.
- Bostock, Lisa; Parizo, Louis; Godfrey, Tessa & Forrester, Donald (2019b) What is the impact of supervision on direct practice with families? *Children and Youth Services Review* 105 (2019b) 104428.
- Checcin, Gianfranco (1987) Hypothesizing, Circularity, and Neutrality Revisited: An Invitation to Curiosity. *Family Process*, Vol. 26 (4).
- Civil, Tiina (2018) Lapsen ja perheen kohtaaminen lastensuojelun avohuollossa – tarkastelua systeemisestä näkökulmasta. Teoksessa Petrelius, Päivi & Eriksson, Pia (2018) Uudistuva lastensuojelu – kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa. THL. Työpaperi 32/2018.
- Civil, Tiina; Abrahamsson, Outi, Mäki-Fossi, Satu & Miettunen Nanna (toim.) (2019) Systeeminen lastensuojelu monitoimijaisuuden ja osallisuuden varmistavana verkostotyönä. THL. Työpaperi 34/2019.
- Civil, Tiina & Myllyniemi, Petri (2019) Kokemuksia työskentelystä Valkeakosken lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalityön tiimeissä. *Perheterapia* 4/2019.
- Erityistason palveluiden uudistaminen asiakkaiden tarpeita vastaavaksi – suunnitelma kansallisen ja maakunnallisen toimeenpanon tueksi (projektisuunnitelma (2016) Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Erwast, Sari-Anne & Tulensalo, Hanna (2006) Sosiaalityötä lapsen kanssa – kokemuksia lapsikeskeisen tilanearvion kehittämisestä. SOCCAn ja Heikki Waris -instituutin julkaisusarja 8/2006. Eskonen, Inkeri (2005) Perheväkivalta lasten kertomana. Miten ja mitä lapset kertovat terapeutisissa ryhmissä perheväkivallasta. Tampereen yliopisto. *Acta Electronica Universitatis Tampereensis*, 472.
- Eskonen Inkeri, Korpinen Johanna ja Raitakari Suvi (2006) Vallan määrittämät lapsi- ja asiantuntijapuhujat: faktaa, selontekoja ja kokemuksia. Teoksessa Forsberg, Ritale-Koskinen & Törrönen (toim.) *Lapset ja sosiaalityö*. Juva: PS-kustannus, 21– 44.
- Fagerström, Katarina (2016) Ihmissuhteita rakentava ja ylläpitävä lastensuojelu. Hackneyn malli ja systeeminen käytäntö lastensuojelutyössä. THL. Työpaperi 42/2016.
- Flink, Niko & Aaltio, Elina (2020) Hyvinvoinnin ja muutoksen mittarit systeemisessä lastensuojelussa. Katsaus mallin vaikuttavuuden arvioinnissa käytettyihin mittareihin ja menetelmiin. THL. Työpaperi 11/2020.
- Forrester, Donald; Westlake, David; McCann, Michelle; Thurnham, Angela; Shefer, Guy; Glynn, Georgia; Killian, Mike (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. University of Bedfordshire & Tilda Goldberg Centre for social work and social care.
- Goodman, Steve & Trowler, Isabelle (2011) *Social Work Reclaimed: Innovative Frameworks for Child and Family Social Work Practice*. Lontoo: Jessica Kingsley Publishers.
- Gould, Brian (2004) Learning to make sense: the use of critical incident analysis in facilitated reflective group of mental health student nurses. *Learning in Health and Social Care*, Vol 3 (2).
- Helsingin sanomat (2019) Lukijan mielipide: Lastensuojelun kenttäväki toivoo jatkuvuutta kehittämiseen. Julkaistu 11.11.2019.
- Helimäki, Mira; Laitila, Aarno & Kumpulainen, Kirsti (2020) 'Can I tell?' Children's participation and positioning in a secretive atmosphere in family therapy. *Journal of Family Therapy* 2020) 0:1-2.
- Hoikkala, Susanna; Kojo, Raija; Tervo, Jaana & Aaltonen, Teija (2017) Sijaishuollon ohjauksen ja valvonnan malli: kohti lapsikeskeistä ja lapsenoikeusperustaista toimintatapaa. THL. Työpaperi 19/2017.
- Hurtig, Johanna (2003) Lasta suojelemissa: etnografia lasten paikan rakentumisesta lastensuojelun perhetyön käytännöissä, Lapin yliopisto. *Acta Electronica Universitatis Lapponiensis* 9.
- Kananoja, Aulikki & Ruuskanen, Kristiina (2019) Selvityshenkilön ehdotukset lastensuojelun toimintaedellytysten ja laadun parantamiseksi. Loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:4.
- Kantoluoto, Anne (2018) Systeeminen lastensuojelutiimi Vantaan lastensuojelun avopalveluissa – näkökulmana tiimin kouluttaminen ja toiminnan suunnittelu osana organisaatiota. Teoksessa Petrelius, Päivi & Eriksson, Pia (2018) Uudistuva lastensuojelu – kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa. THL. Työpaperi 32/2018.

- Karvinen-Niinikoski, Synnöve. (2009). Promises and pressures of critical reflection for social work coping in change *European Journal of Social Work*, 12(3), 333 – 348.
- Karvinen-Niinikoski, S. (2004) Social work supervision contributing to innovative knowledge production and open expertise. In Gould, N & Baldwin, J (ed.) *Social Work, Critical Reflection and the Learning Organisation*. (pp.23-39).Aldershot: England.
- Lahtinen, Pia; Peltonen, Reetta; Petrelius, Päivi; Pynnönen, Jaana; Raivio, Marketta; Santanen, Johanna & Valli, Minna (2019) *Systeeminen työote lastensuojelun perhehoidossa*. Teoksessa Petrelius, Päivi & Eriksson, Pia (2018) *Uudistuva lastensuojelu – kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa*. THL. Työpäpaperi 32/2018.
- Laiho, Tiina; Lehtola, Johanna & Lindfors, Reetta (2019) *Yhdessä eteenpäin! Perhesijoituksen alkuvaiheen systeeminen malli Salossa*. Teoksessa Petrelius, Päivi & Eriksson, Pia (2018) *Uudistuva lastensuojelu – kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa*. THL. Työpäpaperi 32/2018.
- Lahtinen, Pia; Männistö, Leena & Raivio, Marketta (2017) *Kohti suomalaista systeemistä lastensuojelun toimintamallia. Keskeisiä periaatteita ja reunaehtoja*. Työpäpaperi 7/2017. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Lang, Peter; Little, Martin & Cronen, Vernon (1990) *The systemic professional – domains of action and the question of neutrality*. *Human Systems: The Journal of Systemic Consultation and Management*. Vol 1, 39-55.
- Lappalainen, Kari (2019) *Luova hallinta sosiaali- ja terveydenhuollossa – alueellisten arvoverkkojen uudistumiskykyä edistämässä. Arvoverkko johdettava alueellinen järjestelmä uudistamisen lähtökohtana*. *Acta Wasaensia* 427.
- La Valle, Ivana; Haryt, Di; Holmes, Lisa & Pinto, Vania S. (2019) *How do we know if children's social care services make a difference? Development of an outcomes framework*. Nuffield Foundation & Rees Centre.
- Lorås, Lennart; Bertrando, Paolo & Ness, Ottar (2017) *Researching Systemic Therapy History: In Search of a Definition*. *Journal of Family Psychotherapy*, 28(2), 134-149.
- Malja, Marjo; Puustinen-Korhonen, Aila; Petrelius, Päivi & Pia Eriksson (toim.) (2019) *Lastensuojelun laatusuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu* 2019:8.
- Mason, Barry (1993) *Towards Positions of Safe Uncertainty*. *Human Systems*, 4, 189-200
- Messent, Philip & Pendry, Nick (2019) *Editorial. How can family therapy and systemic practice make a difference in front line social care?* *Journal of Family Therapy* (2019) 41:307-312
- Meyers, Duncan C.; Durlak, Joseph A. & Wandersman, Abraham (2012) *The Quality Implementation Framework: A Synthesis of Critical Steps in the Implementation Process*. *American Journal of Community Psychology*, Vol50, Iss. 3-4.
- Muukkonen, Tiina & Tulensalo, Hanna (2004) *Kohtaava lastensuojelu. Lapsikeskeisen lastensuojelun sosiaalityön tilannearvion käsikirja*. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto. *Selvityksiä* 2004:1.
- Mäki-Fossi, Satu & Lindholm, Lars (2018) *Maakunnallistuva lastensuojelu tienrysteyksessä – tienviittoja systeemisen lastensuojelun implementointiin*. Teoksessa Petrelius, Päivi & Eriksson, Pia (2018) *Uudistuva lastensuojelu – kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa*. THL. Työpäpaperi 32/2018.
- Mänttari-van der Kuip, M. (2015). *Sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointi ja toimintamahdollisuudet niukkuuden aikakaudella*. *Janus Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti*, 23(3),329,335.
- Norcross, J.C. (2005) *A Primer of psychotherapy integration*. Teoksessa Norcross, J.C. & Goldfried, M.R. 2005. *handbook of psychotherapy integration*. 2nd ed. New York. Oxford University Press.
- Norcross, J. C., & Lambert, M. J. (2018). *Psychotherapy relationships that work III*. *Psychotherapy*, 55(4), 303-315.
- Ofsted (2016) *London Borough of Hackney - Inspection of services for children in need of help and protection, children looked after and care leavers and Review of the effectiveness of the Local Safeguarding Children*. Ofsted.
- Ofsted (2019) *London Borough of Hackney Inspection of children's social care services*.
- Owalgroupp (2019) *LAPE-kärkihankkeen arviointi*. Loppuraportti 8.3.2019.
- Patridge, Karen; Dugmore, Paul;Mahaffey,Helen; Chdigey,Mark; & Owen, James (2019) *'Step by step, side by side': the quest to create relational artistry through systemic practice within children's social care* (2019) *Journal of Family Therapy* (2019) 41:321-342.
- Petrelius, Päivi & Eriksson, Pia (2018) *Uudistuva lastensuojelu – kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa*. THL. Työpäpaperi 32/2018.
- Petrelius, Päivi; Tulensalo, Hanna; Jaakola, Anne-Mari & Hietämäki, Johanna (2016) *Lapsen elämäntilanteen ja tuen tarpeiden lapsikeskeinen, monitoimijainen arviointi. Tietoa lastensuojelun kehittämisen pohjaksi*. THL. Työpäpaperi 33/2016.
- Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma. 10.12.2019. *Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta*. Valtioneuvoston julkaisu 2019:31.
- Pösö, Tarja (2010) *Havainnot suomalaisen lastensuojelun institutionaalista rajasta*. *Janus Vol 18(4)*, 342-336.
- Redmond, Bairbre (2006) *Reflection in Action. Developing Reflective Practice in Health and Social Services*. Hampshire, England: Ashgate Publishing Limited.
- Schön, Donald (1995) *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. United Kingdom: Taylor & Francis Ltd.
- Selvini, Mara Palazolli; Boscolo, Luigi & Checcin, Gianfranco & Prata, Giuliana (1980) *Hypothesis of Inflexibility, Circularity, and Neutrality: Three Guidelines for the Conductor of the Session*. *Family Process*, Vol 19 (1).
- Widmark C; Sandahl c; Piiva K & Bergman, D (2013) *Parents experiences of collaboration between welfare professionals regarding children with anxiety or depression – an*

- explorative study. *International Journal of Integrated Care*.
Vol 13. Iss. 4.
- Yliruka, Laura (2015) Itsearviointi reflektiivisenä rakenteena.
Kuvastin-menetelmän toimivuus, käyttöönotto ja
kehittäminen. Heikki Waris-instituutin tutkimuksia 1:2015.

Liite 1. Laadukaan implementoinnin vaiheet (QIF, quality implementation framework) (Meyers ym. 2019)

VAIHE 1: TOIMINTAYMPÄRISTÖN ANALYYSI	
Implementoinnin vaihe	Kysymykset, joihin organisaatiossa tulee vastata
1. Tarpeiden ja voimavarojen analyysi	<ul style="list-style-type: none"> • Miksi mallin implementointiin on lähdetty organisaatiossa? • Mitä ongelmia mallin implementoinnilla on ratkaistu/ratkaistaan organisaatiossa? • Mitkä organisaation osat ja ketkä toimijat ovat hyötäneet tai voivat hyötyä mallin implementoinnista?
2. Toimintaympäristön ja mallin yhteensopivuuden arviointi	<ul style="list-style-type: none"> • Miten malli sopii siihen toimintaympäristöön/niihin toimintaympäristöihin, joihin se tuodaan? • Kuinka hyvin malli vastaa organisaatiossa tunnistettuihin tarpeisiin? • Miten malli sopii yhteen organisaation mission, prioriteettien, arvojen ja strategian kanssa? • Miten malli vastaa sen vaikutuspiiriin tulevien ryhmien tai asiakkaiden arvoja ja "kulttuuria"?
3. Organisaation valmiuden analyysi	<ul style="list-style-type: none"> • Miten valmiita organisaatiot ovat mallin pysyvään käyttöönottoon? • Missä määrin organisaatioissa on tahtoa ja keinoja mallin implementoimiseen (resurssit, taidot, motivaatio)? • Onko organisaatioissa valmiutta mallin implementoinnin edellyttämiin pysyviin muutoksiin (resurssit, henkilöstö, rakenteet, prosessit)? • Onko organisaatiossa tehty päätöksiä toimenpiteistä, joita tarvitaan mallin pysyvän käyttöönoton mahdollistamiseksi?
4. Mallin muuntelu- ja soveltamistarpeen arviointi	<ul style="list-style-type: none"> • Onko mallia tarvetta muunnella jollakin tavalla jotta se sopii paikallisiin toimintaympäristöihin ja organisaatioihin sekä mallin kohderyhmille mahdollisimman hyvin? • Millaisia muutoksia malliin on tehty/mahdollisesti tarvitaan jotta se sopii mahdollisimman hyvin toimintaympäristöön ja vastaisi asiakkaiden tarpeita? • Miten muutokset alkuperäiseen malliin on perusteltu/perustellaan ja dokumentoidaan ja miten muutosten vaikutuksia seurataan

	<p>implementoinnin aikana?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Millaisia uusia osaamistarpeita mallin implementointi edellyttää?
5. Keskeisten sidosryhmien ja organisaation tuen varmistaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Onko mallin pysyvälle käyttöönotolle vahva ja aito tuki organisaation johdolta, päätöksentekijöiltä ja ammattilaisilta, jotka toteuttavat mallia? Miten tämä voidaan varmistaa? • Onko mallin implementointiin liittyvät huolet, kysymykset tai vastarinta tunnistettu ja otettu riittävästi käsittelyyn? Miten näitä tullaan käsittelemään jatkossa? • Millaisia mallin käyttöönoton esteitä on tunnistettu, joita tulee vähentää tai poistaa? • Ketkä/mitkä tahot maakunnassa voisivat olla mallin “lipunkantajia” tai edelläkävijöitä, jotka esimerkiksi innostavat muita toimijoita mukaan? • Miten organisaatiot voivat tukea näitä edelläkävijöitä siten, että mallille suosiollinen ilmapiiri ja mallin saama tuki eri tahoilta vahvistuu? • Miten mallille myönteistä ilmapiiriä ylläpidetään?
6. Organisaation vahvistaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Mitä rakenteellisia uudistuksia, taitoja, arvoja tai motivaation vahvistamista alueella (maakunnassa) ja kunnissa tarvitaan, jotta systeeminen työote ja malli saadaan pysyväksi toimintatavaksi? • Miten maakunnan alueen verkostorakenteet ja kuntien rakenteet saadaan työotteen ja mallin juurruttamista tukeviksi?
7. Henkilöstön rekrytointi ja henkilöstösuunnitelma	<ul style="list-style-type: none"> • Kuka/ketkä/mitkä tiimit konkreettisesti implementoivat mallia alueella? • Miten näiden toimijoiden osaaminen ja taidot varmistetaan koulutuksen avulla? Miten osaamista ja taitoja tuetaan pysyvästi? • Kuka/ketkä henkilöt alueella ja organisaatiossa tukevat konkreettisesti malliin siirtyneitä ja siirtyviä tiimejä ja niiden käytännön työntekijöitä? <ul style="list-style-type: none"> • Malliin liittyvällä asiakastyön ym. asiantuntemuksella • Implementointiin liittyvällä osaamisella • Arviointiosaamisella • Tarvitaanko alueella ja organisaatiossa muutoksia olemassa olevan henkilöstön rooleihin, jotta implementoinnin tueksi saadaan riittävät ja oikeat henkilöstövoimavarat?
8. Juurruttamista tukeva henkilöstön kouluttaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Ketkä työntekijät tulevat toimimaan pysyvästi mallin kouluttajina maakunnan alueella? Miten kouluttajien pysyvyys varmistetaan?

	<ul style="list-style-type: none"> • Keitä ovat aiemmin koulutetut kouluttajat, joiden työpanosta voidaan suunnata tiimien kouluttamiseen? • Miten varmistetaan, että implementointiin osallistuvat tiimit saavat tarvittavan koulutuksen? • Miten varmistetaan riittävä koulutus ja osaamisen tuki systeemisten tiimien konsultoiville työntekijöille? • Kuinka varmistetaan, että tiimeihin saadaan riittävä perheterapeutin työpanos? Miten organisoidaan riittävä tuki ja tiimien perheterapeuteille? • Miten varmistetaan jatkuva työnohjaus ja muu asiantuntijatuki malliin siirtyneille ja siirtyville tiimeille? • Millaisella tuella, seurannalla ja arvioinnilla varmistetaan, että tiimit ja työntekijät toimivat mallin periaatteiden mukaisesti?
--	---

VAIHE 2: TUKIRAKENTEIDEN LUOMINEN

9. Mallia implementoivien tiimien muodostaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Kuka/ketkä vastaavat mallin levittämisen ja juurruttamisen tuesta alueella (esim. maakunnallinen vastuhenkilö/ryhmä)? • Kuka/ketkä vastaa mallin juurruttamisesta organisaatiossa (esim. kunta- ja kuntayhtymätason vastuhenkilöt)? • Millaisia ryhmiä (esim. ohjausryhmä, asiantuntijaryhmä) tarvitaan pysyvästi alueelle tukemaan mallin levittämistä ja juurtumista? • Millaisia ryhmiä tarvitaan organisaatiotasolle tukemaan levittämistä ja juurruttamista? • Miten alueellisten ja organisaatiotason ryhmien yhteistyöstä ja työnjaosta sovitaan? • Mitä ovat eri tasoilla toimivien ryhmien roolit, vastuut ja tehtävät levittämis- ja juurruttamistyön toteuttamisessa ja tukemisessa?
10. Implementointi-suunnitelman rakentaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Kuinka alueella rakennetaan selkeä suunnitelma juurruttamisen toteuttamiseksi? • Kuka vastaa suunnitelman rakentamisesta? • Miten suunnitelman rakentamiseen osallistetaan keskeiset toimijat maakunnassa ja kunnissa?

VAIHE 3: JATKUVAN TUEN VARMISTAMINEN

11. Tekninen apu/valmennus ja valvonta	<ul style="list-style-type: none"> • Liittykö mallin pysyvään käyttöönottoon alueella/organisaatioissa teknisen tai muun käytännöllisen tuen tarvetta? • Tarvitaanko juurruttamisen tueksi täydentävää koulutusta? Kenelle ja millaista? • Tarvitaanko juurruttamisen tueksi hallinnollisten käytäntöjen muutoksia?
12. Prosessin arviointi	<ul style="list-style-type: none"> • Onko tehty suunnitelma, jolla arvioidaan mallin vahvuuksia ja rajoituksia implementoinnin edetessä? • Miten varmistetaan tiedonkeruu siitä, että toimintamallin periaatteet toteutuvat ja että kaikki mallia toteuttavat työntekijät toimivat mallin periaatteiden mukaan?
13. Palautemekanismit	<ul style="list-style-type: none"> • Onko määritelty tapa, jolla implementoinnin kuluessa kertyvä palautetieto mallin implementoinnista saadaan käyttöön? • Miten implementoinnissa kertyvä tieto viestitään kaikille osapuolille (sidosryhmät, halinto, tukiryhmä, ammattilaiset)? • Miten palautetieto otetaan käyttöön uusia mahdollisuuksia ja oppimista tukevalla tavalla siten, että toiminnan laatu vahvistuu palautteen myötä?

VAIHE 4: KOKEMUKSISTA OPPIMINEN	
14. Kokemuksista oppiminen	<ul style="list-style-type: none"> • Mitä sellaista implementoinnin aikana on opittu, jota kannattaa juurruttamisvaiheessa jakaa muiden kanssa? • Miten varmistetaan tiedon kokoaminen asiakastyössä mallia implementoineilta työntekijöiltä? • Miten käyttöönoton aikana kertyneet opit dokumentoidaan ja välitetään mallin tutkijoiden ja kehittäjien tietoon? • Miten varmistetaan tiedon kokoaminen mallin käytöstä tai soveltamisesta ja siitä, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet implementoinnin laatuun?

Liite 2. Systemisessä viikkokoukussa käytävien keskustelujen keskeiset piirteet. (Bostock ym. 2019a)

Kriteeri	Kuvaus
1) Ongelmien käsittelyn suhdeperustaisuus	<ul style="list-style-type: none"> • Käsitteleeö tiimi asiakkaiden ongelmia systemisesti, nähdäänö yksilöiden ongelmat osana systeemiä? • Missä määrin tiimissä keskustellaan ihmisten välisistä suhteista? • Miten tiimissä tunnistetaan perhesysteemin ja ihmissuhteiden yhteydet laajempaan yhteisöön? • Missä määrin tiimi ja työntekijät tunnistavat oman asemansa ammattilaisena perheen systeemissä ja vaikutukset ihmissuhteisiin?
2) Perheen läsnäolo tiimin keskustelussa	<ul style="list-style-type: none"> • Missä määrin perhe on tiimiläisten arvostavana puheena ”läsnä keskustelussa” silloinkin kun se ei ole fyysisesti paikalla? • Missä määrin tiimissä keskustellaan lapsen tarpeista, toiveista ja tunteista? • Käsitelläänö keskusteluissa eri perheenjäsenten erilaisia näkemyksiä tilanteesta?
3) Systeminen näkökulma lapseen kohdistuvan riskin tarkastelussa	<ul style="list-style-type: none"> • Puhutaanko lapseen kohdistuvasta riskistä staattisena (esim. jonkun yksilön ominaisuudet) vai dynaamisena ja suhteisiin kiinnittyvänä, muuttuvana tilanteena? • Keskustellaanko siitä, miten työntekijöiden oma toiminta tai toimimatta jättäminen vaikuttaa lapseen kohdistuvaan riskiin? • Nostetaanko keskustelussa esiin perheen vahvuuksia?
4) Uteliaisuus ja joustavuus	<ul style="list-style-type: none"> • Miten työntekijät ilmaisevat uteliaisuutta perheen tilannetta kohtaan? • Esitetäänö keskusteluissa lukitsevia näkemyksiä perheestä vai kyseenalaistetaanko itsestäänselvyyksinä pidettyjä ajattelutapoja? • Tutkitaanko tiimin keskusteluissa useita mahdollisia näkökulmia ja mahdollisuuksia, mukaan lukien perheiden omat näkökulmat? • Millä tavalla tiimi kehittää uusia hypoteeseja? • Miten tiimissä käsitellään ristiriitoja ja epävarmuustekijöitä?
5) Hypoteesien hyödyntäminen asiakastyön pohjana	<ul style="list-style-type: none"> • Miten tiimissä rakentuneet hypoteesit kääntyvät toteutettavissa oleviksi keskusteluiksi perheenjäsenten kanssa?

	<ul style="list-style-type: none"> • Onko tiimiläisillä selkeä käsitys perheiden kanssa käytävien keskustelujen tarkoituksesta ja tavoitelluista vaikutuksista perheen systeemiin ja lasten tilanteeseen? • Mikäli tiimi päättää jossakin tilanteessa olla toimimatta, osataanko tätä perustella perhettä ja laajempaa systeemiä koskevan ymmärryksen avulla?
6) Tiimin yhteistoiminnallisuus	<ul style="list-style-type: none"> • Miten tiimissä toteutuu yhteistoiminnallinen työskentely? • Miten puheenvuoroja käytetään tiimin tapaamisissa? Miten ne jakautuvat osallistujien kesken? • Kuinka ideoita tuotetaan ja jaetaan? • Kun työntekijät haastavat toisiaan, miten se tapahtuu ja miten siihen reagoidaan?



SyTy-kysely konsultoiville sosiaalityöntekijöille

KYSELY LASTENSUOJELUN SYSTEEMISTEN TIIMIEN KONSULTOIVILLE SOSIAALITYÖNTEKIJÖILLE

Hyvä konsultoiva sosiaalityöntekijä

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää, miten lastensuojelutyötä on organisoitu kunnissa systeemisen työtteen mahdollistamiseksi ja miten lastensuojelun systeeminen malli on otettu kunnissa käyttöön. Keräämme tietoa tiimirakenteista ja asiakasmääristä sekä systeemisten työtteen omaksumisesta tiimien työskentelyssä.

On erittäin tärkeää, että saamme kyselyyn vastaukset kattavasti kaikkien systeemisten tiimien konsultoivilta sosiaalityöntekijöiltä. Kyselyn tulosten perusteella arvioidaan mallin käyttöönoton onnistumista ja sitä, miten systeemisten tiimien työskentelyä on tarpeen tukea jatkossa. Kyselyn tulokset raportoidaan ja tuloksia hyödynnetään eri tavoin jatkotyössä.

Toivomme sinun vastaavan tämän webropol-linkin avulla kyselyyn. Vastausohjeet on kerrottu kyselylomakkeessa. Vastaamiseen menee aikaa noin 15–20 minuuttia. Täytähän oheisen kyselylomakkeen huolellisesti viimeistään 8.10.2019 mennessä.

Kyselyn tulokset raportoidaan maakuntatasolla ja siten, että yksittäisen vastaajan antamia tietoja ei ole mahdollista tunnistaa.

Tarvittaessa lisätietoja antaa:

Lastensuojelun kehittämisspäälikkö
Päivi Petrelius

Lämpimät kiitokset osallistumisestasi tutkimukseen!

1. SUOSTUMUS

Annan Terveyden ja hyvinvoinnin laitokselle (THL) luvan käyttää vastauksiani lastensuojelun systeemistä toimintamallia koskevassa selvityksessä. Tulokset raportoidaan siten, ettei yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa. ■

Kyllä Ei

Vastaajan taustatiedot

2. Onko sinulla sosiaalityöntekijän pätevyys?

- a. Kyllä, olen pätevä sosiaalityöntekijä
 b. Kyllä, olen sijaispätevä sosiaalityöntekijä

c. Ei, koulutukseni on

3. Millaista lastensuojelun sosiaalityön osaamista tukevaa lisä- ja täydennyskoulutusta sinulla on? Valitse seuraavista vaihtoehdoista niin monta, kuin on tarpeellista ja vaihtoehdoissa e) - f) lisää koulutuksen pituus vuosissa esim. 3,5.

- a. ammatillinen lisensiaattikoulutus
- b. yliopistollinen sosiaalityön erikoistumiskoulutus
- c. muu lisensiaatinkoulutus yhteiskunta- tai käyttäytymistieteistä
- d. tohtorikoulutus, yhteiskunta- tai käyttäytymistieteistä
- e. perhepsykoterapeutin koulutus: koulutuksen pituus?
- f. ratkaisukeskeisen psykoterapeutin koulutus, pituus?
- g. lyhytterapiakoulutus, pituus?
- h. muu, mikä sekä pituus?

4. Missä maakunnassa työskentelet? *

- | | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="radio"/> Etelä-Karjala | <input type="radio"/> Etelä-Pohjanmaa | <input type="radio"/> Etelä-Savo |
| <input type="radio"/> Kainuu | <input type="radio"/> Kanta-Häme | <input type="radio"/> Keski-Pohjanmaa |
| <input type="radio"/> Keski-Suomi | <input type="radio"/> Kymenlaakso | <input type="radio"/> Lappi |
| <input type="radio"/> Pirkanmaa | <input type="radio"/> Pohjanmaa | <input type="radio"/> Pohjois-Karjala |
| <input type="radio"/> Pohjois-Pohjanmaa | <input type="radio"/> Pohjois-Savo | <input type="radio"/> Päijät-Häme |
| <input type="radio"/> Satakunta | <input type="radio"/> Uusimaa | <input type="radio"/> Varsinais-Suomi |

5. Missä kunnassa tai kunnissa työskentelet konsultoivana sosiaalityöntekijänä?

Kirjoita kuntien nimet alla olevaan tekstikenttään.

Lastensuojelutyön organisointi ja systeemisen mallin käyttöönotto

6. Milloin systeeminen työote on otettu kunnassasi käyttöön? Merkitse kunkin johtamasi tiimin kohdalle aloituskuukausi/vuosi (esim. 4/2018).

Tiimi 1:

	Erittäin hyvin	Melko hyvin	Ei hyvin eikä huonosti	Melko huonosti	Erittäin huonosti	En osaa sanoa
i. Tiimien toiminnan seurannassa ja siinä tukemisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j. Pysyvien tukirakenteiden luomisessa tiimien tueksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k. Muiden palveluiden ja yhteistyökumppaneiden perehdytyksessä ja siten sitouttamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Kommentoi halutessasi edellä olevan kysymyksen (8) vastauksiasi alla olevaan tekstikenttään.

10. Miten ja mistä syystä sinä ja tiimisi olette verkostoituneet muiden maakunnan/alueen systeemisten tiimien kanssa?

Tiimien rakenne

11. Onko sinulla konsultoivana sosiaalityöntekijänä vastuullasi omia asiakkaita?

KYLLÄ, kuinka monen lapsen asioista vastaat? (Lukumäärä numeroin.)

EI

12. Kuuluko sinulle hallinnollisia esimiestehtäviä?

KYLLÄ

EI

13. Kuinka monessa systeemissä tiimissä toimit konsultoivana sosiaalityöntekijänä?
Lukumäärä numeroin.

tiimissä

14. Miten asiakkaat osallistuvat tiimin viikkokokoukseen?

a. Aina kun heidän asioitaan käsitellään

b. Harkinnan mukaan

c. Ei koskaan

15. Kuinka usein tiimin viikkokokouksessa on läsnä asiakkaita?

a. Viikoittain

b. Muutaman kerran kuukaudessa

c. Kerran kuukaudessa

d. Harvemmin

e. Ei lainkaan

Seuraavassa kysytään tiimien kokoonpanoa ja asiakasmääriä. Mikäli toimit useammassa kuin yhdessä tiimissä, vastaa jokaisen tiimin kohdalta erikseen kysymyksiin 15. - 17.

16. Tiimi 1, jossa toimit konsultoivana sosiaalityöntekijänä kuuluu lisäksesi? Valitse vaihtoehdoista ne, jotka parhaiten kuvaavat tiimisi kokoonpanoa. Lisää kohdissa a) ja b) avoimeen kenttään ammattilaisten lukumäärä numeroin. Kohdissa c) ja d) lisää viikkotuntimäärä ja kohdissa f) ja g) lisää asiakkaiden lukumäärä numeroin. Kohtaan e) voit kirjoittaa muita ammattinimikkeitä

tekstikenttään ja miten he ovat käytettävissä (t/vk).

- a. Sosiaalityöntekijä; lisää lukumäärä oheiseen kenttään
- b. Sosiaalihoaja/perhetyöntekijä; lisää lukumäärä oheiseen kenttään
- c. Perheterapeutti; kuinka monta tuntia hän on tiimin käytettävissä/viikko?
- d. Koordinaattori; kuinka monta tuntia hän on tiimin käytettävissä/viikko?
- e. Muu, mikä?
- f. Kuinka monta lastensuojelun asiakasta tiimin sosiaalityöntekijöillä on keskimäärin tällä hetkellä?
- g. Kuinka monta sosiaalihuoltolain mukaista asiakasta tiimin sosiaalityöntekijöillä on keskimäärin?

17. Tiimi 2. kuuluu lisäksi? Valitse vaihtoehdoista ne, jotka parhaiten kuvaavat tiimisi 2 kokoonpanoa. Lisää kohdissa a) ja b) avoimeen kenttään ammattilaisten lukumäärä numeroin. Kohdissa c) ja d) lisää viikkotuntimäärä ja kohdissa f) ja g) lisää asiakkaiden lukumäärä numeroin. Kohtaan e) voit kirjoittaa tekstikenttään.

- a. Sosiaalityöntekijä; lisää lukumäärä oheiseen kenttään
- b. Sosiaalihoaja/perhetyöntekijä; lisää lukumäärä oheiseen kenttään
- c. Perheterapeutti; kuinka monta tuntia hän on tiimin käytettävissä/viikko?
- d. Koordinaattori; kuinka monta tuntia hän on tiimin käytettävissä/viikko?
- e. Muu, mikä?
- f. Kuinka monta lastensuojelun asiakasta tiimin sosiaalityöntekijöillä on keskimäärin tällä hetkellä?
- g. Kuinka monta sosiaalihuoltolain mukaista asiakasta tiimin sosiaalityöntekijöillä on keskimäärin?

18. Tiimi 3. kuuluu lisäksi? Valitse vaihtoehdoista ne, jotka parhaiten kuvaavat tiimisi 3 kokoonpanoa.

- a. Sosiaalityöntekijä; lisää lukumäärä oheiseen kenttään
- b. Sosiaalihoaja/perhetyöntekijä; lisää lukumäärä oheiseen kenttään
- c. Perheterapeutti; kuinka monta tuntia hän on tiimin käytettävissä/viikko?
- d. Koordinaattori; kuinka monta tuntia hän on tiimin käytettävissä/viikko?

e. Muu, mikä?

f. Kuinka monta lastensuojelun asiakasta tiimin sosiaalityöntekijöillä on keskimäärin tällä hetkellä?

g. Kuinka monta sosiaalihuoltolain mukaista asiakasta tiimin sosiaalityöntekijöillä on keskimäärin?

19. Millaisia muutoksia systeemisten tiimien sosiaalityöntekijöiden asiakasmäärässä on tapahtunut verrattuna tammikuuhun 2018?

- a. Merkittävästi pienentynyt
- b. Pysynyt suunnilleen samana
- c. Merkittävästi kasvanut
- d. En osaa sanoa

20. Mikä mielestäsi selittää muutosta asiakasmäärissä?

21. Arvioi, miten paljon viikkotyöajastasi kuluu tunteina eri tehtäviin? Valitse alla olevista vaihtoehdoista sinulle sopivat ja vastaa puolen tunnin tarkkuudella esim. 3,5 tuntia/viikko.

a. Systeemisen tiimin viikkokokouksessa konsultoivan sosiaalityöntekijän roolissa

b. Osallistumiseen muihin työyhteisön kokouksiin, joissa käsitellään asiakastyötä

c. Keskusteluihin yksittäisten työntekijöiden tai työparien kanssa

d. Osallistumiseen tiimin työntekijöiden vastuulla oleviin asiakastapaamisiin työparina

e. Työskentelyyn omalla vastuullasi olevien asiakkaiden kanssa

f. Lähiesimiesrooliin liittyviin hallinnollisiin tehtäviin

g. Muihin tehtäviin, mitkä?

22. Kuvaa omaa rooliasi konsultoivana sosiaalityöntekijänä tiimin tukijana?

23. Kuvaa perheterapeutin roolia tiimin tukijana?

24. Kuinka paljon koet saavasi perheterapeutilta tukea systemisen tiimin asiakastyön ohjaamiseen?

- Erittäin paljon
- Melko paljon
- En vähän enkä paljon
- Vähän
- En lainkaan
- En osaa sanoa

25. Miten yhteistyösi perheterapeutin kanssa sujuu? Vastaa alla olevaan tekstikenttään.

28. Miten systeminen ajattelutapa heijastuu asiakastyöhön? Valitse seuraavista vastausvaihtoehdoista erittäin hyvin, melko hyvin, ei hyvin eikä huonosti, melko huonosti, erittäin huonosti tai en osaa sanoa se, mikä parhaiten kuvaa tämän hetken tilannetta.

	Erittäin hyvin	Melko hyvin	Ei hyvin eikä huonosti	Melko huonosti	Erittäin huonosti	En osaa sanoa
a. Tiimin viikkokokouksessa käydyt keskustelut ohjaavat konkreettisesti tiimin työntekijöiden tekemää asiakastyötä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Tiimin työntekijät työskentelevät systemisellä työotteella myös niiden asiakkaiden kanssa, joita ei ole käsitelty tiimin viikkokokouksissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Tiimissä osataan perustella myös tilanteet, joissa tiimi päättää olla ryhtymättä toimenpiteisiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Miten seuraavat väittämät kuvaavat tiimisi työskentelyä lapsen ja perheen verkoston kanssa? Valitse seuraavista vastausvaihtoehdoista erittäin hyvin, melko hyvin, ei hyvin eikä huonosti, melko huonosti, erittäin huonosti, tai en osaa sanoa se, mikä parhaiten kuvaa tämän hetken tilannetta.

	Erittäin hyvin	Melko hyvin	Ei hyvin eikä huonosti	Melko huonosti	Erittäin huonosti
a. Lapsen ja perheen kanssa sovitaan aina, keitä pyydetään mukaan lastensuojelun viikkokokoukseen ja muihin tapaamisiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Kun lapsen asioissa suunnitellaan verkostotapaamista, lapsen ja perheen kanssa sovitaan aina etukäteen, mitä asioita tapaamisessa käsitellään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Kun yhteistyökumppaneita kutsutaan systemisen tiimin tapaamisiin, yhteistyökumppanit perehdytetään aina systemisen tiimin toimintatapaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Tiimi osaa perustella yhteistyökumppaneille, miksi ja miten tapaamiset viedään läpi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Erittäin hyvin	Melko hyvin	Ei hyvin eikä huonosti	Melko huonosti	Erittäin huonosti
e. Tiimi osaa johtaa verkostotapaamisia rakenteen ja periaatteiden mukaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. Tiimi osaa varmistaa, että lasta kuullaan hänelle sopivalla tavalla verkostotapaamisissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g. Tiimi osaa varmistaa että verkostotapaamiset ovat lapsen kannalta turvallisia vuorovaikutustilanteita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Arvioi yleisesti, miten systeemisen mallin käyttöönotto on vaikuttanut tiimisi työskentelyn laatuun (kysymykset 26 - 29) verrattuna mallin käyttöönottoa edeltävään aikaan.

- a. Laatu on vahvistunut paljon.
- b. Laatu on vahvistunut jonkin verran.
- c. Ei vaikutuksia suuntaan eikä toiseen.
- d. Laatu on heikentynyt jonkin verran.
- e. Laatu on heikentynyt paljon.
- f. En osaa ottaa kantaa.

31. Halutessasi voit perustella tai pohtia kysymys 30. arviotasi oheiseen tekstikenttään.

32. Mitä muuta haluat tuoda esiin?

