

Raportti lastensuojelun systemisen työskentelyn käytännön toteutuksesta
Vantaalla vuosina 2017–2020 – rakenteiden merkitys lastensuojelun
systemisen avohuollon työssä

Saila Tuokko

Jyväskylän yliopisto
Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta
Sosiaalityön erikoistumisopinnot, 70 op
Rakenteellisen sosiaalityön erikoistumiskoulutus

Kevät 2020

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	4
2. SYSTEEMINEN LASTENSUOJELU	6
2.1 Tutkimustietoa Hackneyn systeemisestä lastensuojelusta	6
2.2 Hackneyn systeemisen työskentelymallin pääperiaatteet ja implementointi Suomessa	8
2.3 Systeeminen toimintamalli lastensuojelun avoimuudessa	11
3. TOIMINTAJÄRJESTELMÄN RAKENTEIDEN MERKITYS SYSTEEMISELLE TYÖSKENTELYLLE	15
4. SYSTEEMISEN LASTENSUOJELUN KEHITTÄMISHANKE JA SEN PROSESSIN KUVAUS	19
4.1 Systeemisen pilottitiimin perustaminen	19
4.2 Systeemisen pilottitiimin uudelleen käynnistäminen ja tiimirakenne	25
4.3 Pilottitiimin työskentely ja sen jäsenten tehtävät	28
4.4 Systeemisen mallin koulutus ja pilottitiimin merkitys implementoinnille	30
5. TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	35

LÄHTEET

KUVAT

Kuva 1 Systeemisen mallin ydinelementit

Kuva 2 BBIC-malli

Kuva 3 Systeemisen lastensuojelun hankkeen eteneminen vuosina 2017–2020.

LIITTEET

TIIVISTELMÄ

Lastensuojelu nähdään laajana yhteiskunnallisena tehtävänä, jossa kunnilla on keskeinen rooli. Vantaan lastensuojelun tilasta on keskusteltu paljon mediassa. Vantaan lastensuojelu on saanut aluehallintovirastolta vakavia huomautuksia lastensuojelun toiminnasta. Lastensuojelun ongelmien määrä ja mittakaava yllättivät päättäjät, ja sosiaali- ja terveystieteiden lautakunta laati 12 kohdan parannusohjelman työolojen ja koko lastensuojelun toiminnan kohentamiseksi vuonna 2017. Vantaan lastensuojelun todettiin tarvitsevan kokonaisvaltaista toimintakulttuurin uudistamista. Vantaan lastensuojelu päätti osallistua yhteen Lapsi- ja perhepalveluiden (LAPE) muutosohjelman kärkihankkeeseen, jossa käynnistettiin Englannin Hackneyssä kehitetystä systeemisestä lastensuojelun työskentelymallista (RSW-malli, Hackneyn malli) Suomeen kansallinen pilotti lastensuojelun tilanteen parantamiseksi.

Tässä raportissa tarkastelen, miten Hackneyssä kehitettyä lastensuojelun systeemistä työskentelymallia lähdettiin implementoimaan Vantaan perhepalveluissa ja mikä merkitys organisaation rakenteilla on systeemisen toimintamallin juurruttamisessa. Tutkimusmateriaali koostuu prosessin aikana kerätyistä kokousmuistioista, yhdestä fokusryhmähaastattelusta (11/2019) ja omista havaintomuistiinpanoista noin vuoden ajalta. Systeemisen mallin tavoitteena on luoda toimintajärjestelmään yhteinen työskentelymalli.

Kehittämistyön keskiöön perustettiin Vantaalle Hackneyn mallin mukainen erillinen pilottitiimi, johon sosiaali- ja terveystieteiden lautakunta hyväksyi viisi uutta vakanssia määrärahoineen. Vantaan pilottitiimi aloitti työskentelyn helmikuussa 2018. Tiimissä aloitti johtava sosiaalityöntekijä, kaksi sosiaalityöntekijää, perheterapeutti ja erityissosiaalihoaja. Yhden sosiaalityöntekijän vakanssi siirrettiin toisesta yksiköstä. Asiakasmäärä oli rajattu 20 asiakkaaseen tiimin sosiaalityöntekijää kohti. Pilottitiimin tavoitteena oli palvella koko lastensuojelun avohuollon työtä ja levittää kehitettyä työmenetelmää laajasti. Pilottitiimin tueksi oli perustettu operatiivinen työryhmä, joka koostui lastensuojelun palvelupäälliköistä ja muista toimijoista. Tiimille käynnistettiin oma koulutus perheterapeutin ja sosiaalityöntekijätyöparin tuella. Vuoden toiminnan jälkeen ensimmäinen pilottitiimi vähitellen hajosi tiimin sisäisiin näkemuseroihin, ja tehtäväkuvien yhteensovittamisen vaikeuksiin. Epäselvää oli ollut, kuka tiimin kehittämistyötä johti ja miten kehittämistyö tulisi viedä käytäntöön.

Toinen pilottitiimi saatiin vähitellen koottua vuoden 2019 huhtikuuhun mennessä. Maaliskuussa 2019 alettiin tiimissä soveltamaan Hackneyn mallista implementoitua työskentelyrakennetta viikoittain kokoontuvissa lastensuojelun systeemisen tiimin casekokouksissa. Rajattu asiakasmäärä mahdollisti intensiivisen Hackneyn mallin mukaisen työskentelyn. Uusi perheterapeutti aloitti huhtikuussa 2019, mikä vahvisti tiimin sisäistä reflektiota ja työmenetelmien käyttöä. Palaute työskentelystä oli sekä asiakkailta että yhteistyötahoilta myönteistä. Tiimin jäsenet kokivat systeemisen työskentelyn hyödylliseksi ja toivat esille, että eivät halua palata vanhaan tiimityöskentelymalliin. Perheterapeutin rooli ja menetelmät koettiin merkittäväksi lisäksi ja tueksi tiimin jäsenille. Koordinaattorin rooliin ei saatu selkeyttä työnkuvien epäselvyyksien vuoksi. Toisen pilottitiimin aikana LAPE-muutosohjelman kärkihanke loppui ja hankkeelle haettiin jatkoa vuonna 2019 SyTy!-hankkeena. Vantaalla aloitettiin systeemisen työskentelyn koulutus loppuvuonna 2019 koko lastensuojelun tiimeille SyTy-hankkeen ohjelman mukaan. Erillisen pilottitiimin toiminta lopetettiin ja kaikki lastensuojelun tiimit muutuivat systeemisiksi tiimeiksi.

Työntekijöiden suuren vaihtuvuuden seurauksena toisen pilottitiimin asiakasmäärä kasvoi vuoden 2019 aikana lähes kolminkertaiseksi, työntekijöitä siirtyi pilottitiimiin ilman johtavaa sosiaalityöntekijää jääneistä muista tiimeistä, perheterapeutti siirtyi johdon päätöksellä koko lastensuojelun avohuollon tiimien käyttöön ja muun muassa sosiaalityöntekijöiden palkkakilpailu houkutti työntekijöitä hakemaan paremmin palkattuun tehtävään toiseen kuntaan. Lisäksi sosiaalihuoltolain mukaisten palveluiden toimimattomuus heijastui edelleen lastensuojeluun, sillä asiakkuuksia ei saatu alkuperäisen tavoitteen mukaan siirrettyä lastensuojelusta muihin palveluihin. Pilottitiimistä tuli hankkeen loputtua yksi avohuollon tiimi, jonka toiminta ei merkittävästi enää poikennut muista tiimeistä muuten kuin kehittämänsä tiimityöskentelymallin johdosta. Vantaan lastensuojelun tilaan ja sen rakenteisiin ei saatu ainakaan vielä tämän pilotin (2017 – 2019) aikana sen kaipaamaa laajempaa toimintajärjestelmän parannusta ja työntekijöiden sitoutuneisuutta. Toimialalla ei puhuttu systeemisestä toimintajärjestelmän uudistamisesta, vaan katse siirtyi tulevaan matriisimalliseen organisaatiouudistukseen ja uuteen johtamisjärjestelmään, jonka on määrä käynnistyä vuonna 2021.

Asiasanat: lastensuojelu – pilotti – Hackneyn malli – implementointi – toimintajärjestelmä

1. JOHDANTO

Lastensuojelu nähdään laajana yhteiskunnallisena tehtävänä, jossa kunnilla on keskeinen rooli. Lastensuojelusta säädetään lastensuojelulaille (LsL 417/2007). Lastensuojelulaki turvaa lapsen oikeuden turvalliseen kasvuympäristöön, tasapainoiseen ja monipuoliseen kehitykseen ja erityiseen suojeluun. Lastensuojelu toteutetaan lapsi- ja perhekohtaisena lastensuojeluna tekemällä asiakassuunnitelmia, järjestämällä avohuollon tukitoimia, tekemällä tarvittaessa kiireellinen sijoitus ja huostaanotto sekä toteuttamalla jälkihuolto. (Ks. Kuntaliitto, Lastensuojelulaki 417/2007.)

Kunnan tehtävänä on huolehtia, että ehkäisevä lastensuojelu ja lapsi- ja perhekohtainen lastensuojelu järjestetään sisällöltään ja laajuudeltaan sellaiseksi kuin kunnassa esiintyvä tarve edellyttää. Lastensuojelun on oltava laadultaan sellaista, että se takaa lastensuojelun tarpeessa oleville lapsille ja nuorille sekä heidän perheilleen heidän tarvitsemansa avun ja tuen. Tämä edellyttää, että kunta määrittää lastensuojelun laadun sekä varmistaa lastensuojelupalveluiden toimivuuden ja räätälöinnin tarpeiden mukaan. (Ks. mm. Kuntaliitto, THL.)

Lastensuojelun tilanne on ollut haastava valtakunnallisesti, ja erityisesti Vantaan lastensuojelu on ollut paljon esillä mediassa viime vuosina (Vantaan Sanomat 10.4.2019, 20.11.2017; HS 11.12.2017). Vantaan lastensuojelu on saanut aluehallintovirastolta vakavia huomautuksia kuluneina vuosina. Lastensuojelun ongelmien määrä ja mittakaava yllättivät päättäjät, ja sosiaali- ja terveyslautakunta laati muun muassa 12 kohdan parannusohjelman työolojen ja koko lastensuojelun toiminnan kohentamiseksi vuonna 2017 (ks. mm HS 20.11.2017).

Lastensuojelun sosiaalityön ongelmat ovat liittyneet suuriin asiakasmääriin, työntekijöiden vaihtuvuuteen, jaksamiseen ja siirtymiseen lastensuojelusta muihin tehtäviin. Lastensuojelua on leimannut kustannusten hallitsematon kasvu ja lastensuojelun ja lasta ja perhettä auttavien toimijoiden yhteistyön vaikeudet. Lastensuojelun sosiaalityö on koettu ”yksin tekemisen kulttuuriksi”. Sosiaalityöntekijät eivät ole ehtineet työskentelemään riittävän tiiviisti toimivan vuorovaikutussuhteen luomiseksi ja lisäksi työntekijät ovat kokeneet jääneensä usein vaille riittävää tukea ja ohjausta. Koko lastensuojelun, ei ainoastaan Vantaan lastensuojelun, todettiin tarvitsevan kokonaisvaltaista toimintakulttuurin uudistamista. (Ks. Alhanen 2014; Lahtinen, Männistö & Raivio 2017, 11.)

Vuonna 2014 voimaan tulleen sosiaalihuoltolain (1301/2014) uudistuksen tavoitteena oli vahvistaa varhaista tukea lapsiperheille ja vähentää lastensuojelun tarvetta. Sosiaalihuoltolaki velvoitti maakuntia ryhtymään muutoshankkeisiin palveluiden järjestämisen suhteen. Lakimuutoksen

tavoitteena oli vahvistaa peruspalveluita ja tarjota varhaista tukea lapsiperheille madaltamalla samalla lapsiperheiden kynnystä hakea itse palveluita. (Sosiaalihuoltolain soveltamisopas 2017.)

Vuonna 2016 hallitus käynnisti Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelman (LAPE), ja osana ohjelman toimeenpanoa Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) työsti työpajoissa lastensuojelun uudistamistarpeita. Työpajoissa syntyi esitys systeemisestä lastensuojelun toimintamallista, joka olisi suomalaisen lastensuojelujärjestelmään sovitettu versio Lontoossa kehitetystä *Reclaiming Social Work* -mallista (RSW-malli, Systemic unit -malli tai Hackneyn malli). Hallitusohjelman ja hallituksen yhtenä kärkihankkeena päätettiin käynnistää Englannin Hackneyssä kehitetystä systeemisestä lastensuojelun työskentelymallista Suomeen kansallinen pilotti. (Lahtinen, Männistö & Raivio 2017.)

Tässä rakenteellisen sosiaalityön erikoistumisopintojen lopputyön raportissa tarkastelen, miten Hackneyssä kehitettyä lastensuojelun systeemistä työskentelymallia lähdettiin implementoimaan Vantaan perhepalveluissa kansallisen hankkeen aikana ja mikä merkitys organisaation rakenteilla on systeemisen toimintamallin juurruttamisessa.

Raportin ensimmäisessä luvussa kerron, mitä tarkoitetaan systeemisellä lastensuojelulla, mitkä ovat sen implementoinnissa suurimmat esteet ja mitkä tekijät tukevat implementointia. Käsittelen sitä, mitkä ovat systeemisen lastensuojelun ydinelementit ja miten systeeminen työote näkyy sekä englantilaisessa että suomalaisessa lastensuojelun toimintajärjestelmässä. Seuraavaksi pohdin, mitä vaatimuksia kohdistuu toimintajärjestelmään, jotta systeeminen työskentely mahdollistuu. Lopuksi kerron, miten systeeminen työskentely käynnistyi Vantaan lastensuojelun avohuollossa, mihin on tultu osana laajaa vuosien 2017–2020 kansallista hallituksen muutosohjelmaa. Pohdin, miten muutos on näkynyt koko organisaatiossa ja työntekijöiden arjen työssä. Tutkimusmateriaalina on hankkeen aikana kerätty kirjallinen materiaali ja 31.10.2019 pilottitiimille tehty fokusryhmähaastattelu. Tutkimusmetodina käytän prosessin kuvausta ja ekspansiivisen oppimisen teoriaa, minkä avulla voidaan tarkastella, miten kehittämistyö eteni käytännössä. Tässä raportissa etsin vastauksia siihen, voidaanko työn muutos kääntää yhteiskehittämiseksi koko toimintajärjestelmässä vai jääkö muutoksen toteuttaminen vain yksittäisen sosiaalityöntekijän ja parhaimmassa tapauksessa yksittäisten tiimien varaan kokeiluasteelle ilman, että Vantaan lastensuojelun tilaan ja sen rakenteisiin saataisiin vieläkään sen kaipaamaa toimintajärjestelmän muutosta.

2. SYSTEEMINEN LASTENSUOJELU

Tässä kappaleessa kerron, mistä systeeminen lastensuojelu on lähtöisin ja mitä tutkimustietoa siitä on kerätty tähän mennessä. Seuraavaksi kerron suomalaisen systeemisen mallin pääpiirteistä ja ydinelementeistä sekä tekijöistä, jotka edesauttavat ja hidastavat mallin implementointia käytännössä.

2.1 Tutkimustietoa Hackneyn systeemisestä lastensuojelusta

Systeeminen toimintamalli on lähtöisin Isosta-Britanniasta ja pohjautuu siellä kehitettyyn Hackneyn malliin. Malli rakentuu perheterapeuttiseen, dialogiseen sekä narratiiviseen ja ratkaisukeskeiseen orientaatioon lastensuojelukontekstissa, jossa työskennellään reflektiivissa pienissä tiimeissä. (Fagerström 2016, 3–7; Aaltio & Isokuortti 2019; Lahtinen, Männistö & Raivio 2017, 13–17.) Systeemisen toimintamallin ydinelementit pohjautuvat perhekeskeiseen psykoterapiaan ja systeemiseen perheterapiaan (Cross, Hubbarst & Munro 2010; Flink & Aaltio 2020, 9, Aaltio & Isokuortti 2019). Lontoon Hackneyssä systeeminen tiimi koostui konsultoivasta sosiaalityöntekijästä, sosiaalityöntekijästä, lapsityöntekijä-sosiaalityöntekijästä, jonka työskentelyn tavoitteena on lapsen äänen esiintuominen, sekä perheterapeutista. Koko tiimi kantaa yhdessä vastuun tiimiläisten kaikista asiakkaista, ja joku tiimin työntekijöistä on aina tavoitettavissa. Perheen tilanteesta keskustellaan viikoittain systeemisessä viikkokokouksessa. Vastuun jakautumisen tiimiläisten kesken koettiin parantavan työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista. (Lahtinen, Männistö & Raivio 2017, 22–24, Cross ym. 2010, 3; Flink & Aaltio 2020, 32.)

Hackneyn malli eli Reclaiming Social Work (RSW) koettiin siitä aikaisemmin tehtyjen tutkimusten mukaan innovatiiviseksi ja tehokkaaksi työskentelytavaksi, jolla voidaan auttaa lapsia ja perheitä. Malli tuki tutkimusten mukaan sosiaalityön käytännön laatua. Mallin avulla voitiin luoda työskentelymalli, jonka mukaan sosiaalityöntekijä voi kokea onnistuvansa työssään (Forrester, Westlake, McCan ym, 2013). Eileen Munron (2010) arvioinnin mukaan Hackneyn mallia käyttävillä sosiaalityöntekijöillä oli vähemmän stressiä kuin heidän kollegoillaan. Munron mukaan työntekijät jopa nauttivat työstään enemmän ja heihin kohdistui vähemmän painetta ja aggressiota lastensuojelun piirissä olevien lasten vanhemmilta. (Cross, Hubbarst, Munro 2010, 28.)

Hackney kaupunki on toiminut pioneerina RSW-mallin toimeenpanossa. Systeemisen työskentelyn kehittäneet sosiaalityöntekijät Steve Goodman ja Isabelle Trowler huomasivat aikoinaan Hackneyssä, että monilta sosiaalityöntekijöiltä puuttuivat yksinkertaisesti työn tekemiseen tarvittavat taidot heidän riittämättömän koulutuksensa takia. Lastensuojelujärjestelmä oli liiaksi keskittynyt niin sanottuun

”rasti ruutuun” -byrokraatiaan. Tutkijoiden mukaan sosiaalityöntekijät viettivät enemmän aikaa lomakkeiden täyttämisen parissa kuin lasten ja perheiden kanssa. (The Guardian, 2011.) Hackneyn muutosten keskiössä on ollut sosiaalityön pienten moniammatillisten yksiköiden perustaminen. Hackneyn muutostyöstä myöhemmin julkaistun raportin mukaan se oli saanut aikaan muutoksia sosiaalityön ja lastensuojelun rakenteissa ja käytännöissä. (Ks. Cross, Hubbart & Munro 2010.)

Hackneyn malliin sisältyy työntekijöiden laaja-alainen kouluttautuminen. Työntekijät työskentelevät pienissä tiimeissä, joissa asiakastilanteita käsitellään yhdessä. Työntekijät saavat asiakastilanteiden käsittelyyn tarvittaessa myös kliinistä eli perheterapeuttista tukea. Hackneyn malliin sisältyy vähemmän byrokraattista työtä, ja päätöksenteko on hajautetumpaa. Sosiaalityöntekijän työajasta suurin osa kuluu kohtaavassa, kasvokkaisessa työskentelyssä. Mallin yleisiin tavoitteisiin sisältyi lisäksi riskien arvioinnin ja päätöksenteon parantaminen. Yhtenä oleellisena työskentelyn tavoitteena on perheiden pitäminen yhdessä. Mallia kehittäneet Steve Goodman ja Isabelle Trowler perustivat myöhemmin konsulttiyritys Morning Lane Associatesin (MLA), joka koulutti sosiaalityön konsultteja kehittämään lastensuojelua muualla Englannissa. Hackneyssä tapahtunut lastensuojelun muutos edesauttoi sitä tavoitetta, jonka toivottiin toteutuvan myös koko Englannissa. Siitä seurasi Morning Lane Associates (IP)-hanke, joka koostui viidestä paikallisesta alueesta. (<https://www.theguardian.com/society/2011/nov/08/reclaiming-social-work-hackney-breakaway-success>, The Guardian, 2011).

Department of Education julkaisi myöhemmin raportin Morning Lane Associates -hankkeesta. Raportissa arvioitiin RSW-mallin implementointia Buckinghamshiren, Derbyshiren, Harrow’n, Hullin ja Southwarkin alueilla Englannissa. Alueet eroavat toisistaan, mikä tekee arviosta mielenkiintoisen. Bedfordshiren yliopiston Tilda Goldbergin ja sosiaalityön ja sosiaalialan keskuksen professori Donald Forresterin kirjoittaman tutkimuksen mukaan RSW-mallia käyttävät sosiaalityöntekijät viettävät enemmän aikaa perheiden kanssa ja luottavat omiin arvioihinsa paremmin. Tulokset tukivat Eileen Munron ja LSE:n (2010) tutkimuksen aikaisempia tuloksia: perheet sanoivat, että omaan sosiaalityöntekijään oli helppo saada yhteys ja lapset kokivat tulleensa kuulluksi (LSE:n raportti, 2010, 28).

Goldbergin ja Forresterin (2010) raportissa nousee esille, kuinka RSW-mallin tutkimus herättää tärkeitä kysymyksiä palvelun laadun ja tulosten välisestä suhteesta. Tutkimuksessa havaittiin, että valtaosa perheistä koki hyvinvointinsa parantuneen, mutta samalla tutkimus haastoi lastensuojelupalveluiden monimutkaiset ja epäselvät arviointimenetelmät. Työntekijöiden on

kyettävä tunnistamaan ensisijaisesti ne perheet, jotka todella tarvitsevat intensiivistä työskentelyä. Suurimmalla osalla perheistä ja heidän sosiaalityöntekijöillään oli suhteellisen lyhyt yhteistyösuhde. Korkean riskin perheiden tunnistamiseksi on selvitettävä, työskennelläänkö eniten apua tarvitsevien perheiden kanssa tarpeeksi tiiviisti ja onko heidän saamansa palvelu korkealaatuista.

Systeemistä mallia kohtaan on esitetty myös kritiikkiä. Tutkijoiden Siobhan E Laird, Kate Morris & Philip Archadin ym. (2018) artikkelin mukaan systeemisen mallin käyttöönotto ei laskenut asiakasmääriä, vaan siihen vaikuttivat pidemmällä aikavälillä muut rakenteelliset muutokset toimintajärjestelmässä. Suojelun tarpeessa olevien lasten lukumäärä sen sijaan kasvoi systeemisen muutosohjelman aikana. Steve Cross, Alisson Hubbard & Eileen Munro (2010) puolestaan totesivat, että systeemisen mallin mukaisissa yksiköissä lastensuojelun kustannukset olivat laskeneet. Kustannusten laskuun vaikuttivat ensisijaisesti työntekijöiden sairauspoissaolojen väheneminen ja työntekijöiden pienempi vaihtuvuus. (Cross, Hubbard & Munro 2010, 49–51.) Tutkijat kritisoivat systeemisen työskentelyn mallia siitä, että malliin oli Englannissa suhtauduttu lähes ”autuaaksi tekevänä” lastensuojelun kriisiytyneen tilanteen pelastajana. (Laird 2018, 578–592.) Lastensuojelua tukevat sekä muut palvelut tulisi saada toimimaan tehokkaammin ja oikea-aikaisesti. Lastensuojelun työntekijäkohtaisia asiakasmääriä pitäisi rajata siten, että mallin mukainen suhdeperustainen työskentely onnistuisi jokaisen perheen kohdalla.

Pia Lahtinen, Leena Männistö ja Marketta Raivio (2017) kirjoittavat Lapsi- ja perhepalveluiden (LAPE) muutosohjelmassa tuotetusta lastensuojelun mallinnusraportissa, että Hackneyn mallin mukaisessa systeemissä toimintamallissa lapsen hyvinvointi rakentuu ensisijaisesti hänelle tärkeiden ihmissuhteiden vaikutuspiirissä. Työskentelyssä korostuu suhdeperusteinen hyvinvointi. Lapsen ja perheen tilannetta pyritään tarkastelemaan aina kokonaisuutena ja lisäksi samalla huomioidaan lapsen elämään vaikuttavat muut tekijät, esimerkiksi lapsen fyysiset ja materiaaliset olosuhteet. Systeeminen malli ei ole tarkkarajainen menetelmä tai teoria, vaan sen tavoitteena on luoda yhteinen toimintajärjestelmän työskentelymalli. Mallin käyttöönotto vaatii kokonaisvaltaista työskentelykulttuurin muutosta ja edellyttää muutosta myös organisaatorakenteissa ja johtamisessa. (Lahtinen, Männistö & Raivio 2017, 4,16, 22–24.)

2.2 Hackneyn systeemisen työskentelymallin pääperiaatteet ja implementointi Suomessa

Valtakunnallinen LAPE-hanke tuki THL:n koordinoimana systeemisen toimintamallin pilotointia Suomessa. Suomalainen malli oli työstetty THL:n organisoimassa työryhmätyöskentelyssä. Vuonna

2017 THL julkaisi kaksi systeemistä työmallia käsittelevää työpaperia ja käynnisti kansallisen kouluttajakoulutuksen (Fagerström 42/2016; Lahtinen, Männistö & Raivio, 7/2017, 16).

Lahtisen ym. (2017) raportissa mallin luovuttamattomiksi periaatteiksi on kirjattu seuraavat:

- systeeminen ajattelu läpäisee kaiken toiminnan
- perheterapeuttinen ymmärrys ja ihmissuhdeperusteisuus
- lapsilähtöisyys
- asiakkaiden osallisuus ja kohtaaminen
- mallin toteuttamista tukevat rakenteet
- yhdessä jaetut arvot ja yhteensovittava johtaminen.

Systeemisen työskentelyn mallissa lastensuojelun tiimiin kuuluu perheterapeutti ja koodinaattori. Perheterapeutti vastaa systeemisen perheterapian teorioiden ja muiden menetelmien systemaattisesta hyödyntämisestä tiimin asiakasasioiden käsittelyssä. THK:N linjausten tavoitteena on työntekijöiden pysähtyminen asiakkaan asioiden äärelle ja että työntekijä erottaa mikä on omaa tulkintaa ja mikä on asiakkaan omaa kertomusta. Työntekijä joutuu sietämään epävarmuutta ja hyväksymään eittämisen asentaan suhteessa asiakkaaseen. (Ks. mm. Civil, Abrahamsson, Mäki-Fossi & Miettunen 2019, 3; Pohjois-Savon loppuraportti 2018.) Systeemisen mallin mukaisesti työskentelevä sosiaalityöntekijä tapaa perheitä tiiviisti ja suunnitelmallisesti työstäen samalla perheen ja lapsen historiaa perheterapeuttisia menetelmiä avuksi käyttäen. Mallissa kartoitetaan perheen ja lähiverkoston vahvuuksia ja voimavaroja. (Petrelius 2017; Civil ym. 2019, 10 – 11.) Lähtökohtana mallissa on, että työntekijä tutustuu rauhassa asiakkaiden / perheenjäsenten kokemuksiin lupaa pyytävällä työotteella.

Mallin käyttöönotolla tavoitellaan myös *kokonaisvaltaista muutosta koko toimintajärjestelmässä*, mikä on aikaa vievää ja haastavaa. Helsingin lastensuojelussa pohdittiin syksyllä 2018 implementointia edesauttavia tekijöitä (Isokuortti 23.10.2018 & 25.10.2018):

- laaja koulutus mallin käyttöön: tiimeittäin, kaikki työntekijät ja esimiehet koulutettava
- konsultoitavien/johtavien sosiaalityöntekijöiden työpanos: tiimin johtaminen uusiin toimintatapoihin
- klinikkujen/perheterapeutin työpanos: varmistavat systeemisen ajattelun ja reflektoinnin tiimikokouksessa

- koordinaattorin työpanos: tiimille kuuluvien asiakastapausten tehokas hallinnointi, dokumentointi ja asiakaskontaktointi
- johdon tuki ja sitoutuminen
- systeminen muutos niin vertikaalisesti kuin horisontaalisesti koko organisaatiossa

Implementointia hidastavat tekijät tutkijoiden mukaan (Bostock ym. 2017; Laird ym. 2017):

- ajan puute
- suuret asiakasmäärät työntekijää kohden
- liian suuret tiimit
- työntekijöiden ja esimiesten erilaiset käsitykset mallista
- liian tiukka rajaus koulutuksessa: kaikki tulee kouluttaa, mukaan lukien esimiehet ja koordinaattorit
- työntekijöiden vaihtuvuus ja rekrytointiongelmat
- kansalliset valvontaan liittyvät kirjaamisveloitteet
- valvontaviranomaisten tekemän suoriutumisen arviointiin liittyvä ylivarovaisuus
- epäselvä vastuunjako ulkopuolisten muutosvalmentajien ja organisaation oman johdon välillä
- johdon ja työntekijöiden haluttomuus tai puuttuva uskallus muuttaa olemassa olevia käytäntöjä
- asiakkuuksien siirtyminen tiimistä toiseen
- viestintään ja tiedottamiseen liittyvät puutteet
- talouskuri.

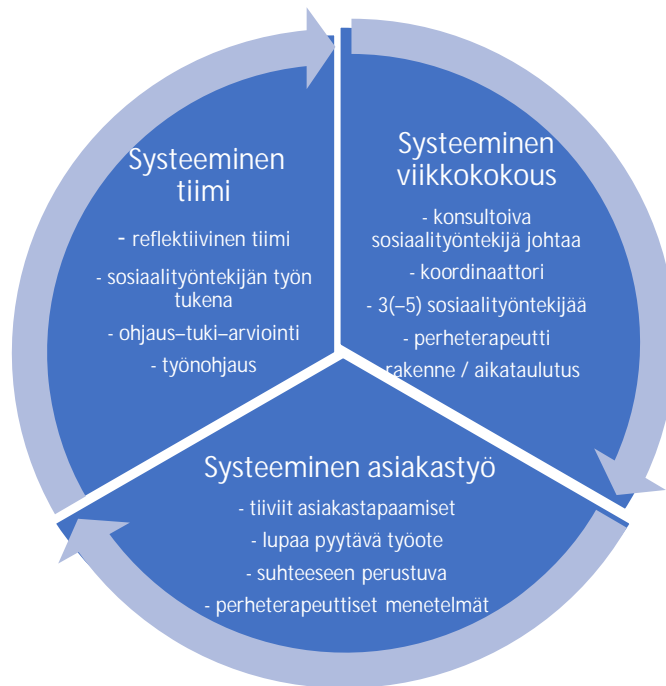
Päivi Petreliuksen (2017) mukaan asiakasmäärien rajaaminen vaatii Suomessa muutosta koko kunnalliseen palvelurakenteeseen. Petrelius toteaa, että vähemmän suojelua tarvitsevia lapsia pitäisi kyetä auttamaan jo riittävän varhaisessa vaiheessa ja lastensuojeluun tultaisiin vain ”tiukan seulan” kautta. Katarina Fagerströmin (2016, 3–7) mukaan toimintamallin toteutuminen Suomessa vaatii systeemistä muutosta koko lastensuojelun organisaatioon ja systeemisen ajattelutavan omaksumista, mihin tarvitaan riittävää johdon tukea ja aikaa.

Ensimmäiset tiimit aloittivat systeemisen mallin kokeilun syksyllä 2017. Keväällä 2018 systeemisesti toimivia tiimejä oli 53 kaikkiaan 31 paikkakunnalla. Kaksi vuotta myöhemmin hankkeen käynnistämisestä vuonna 2019 julkaistiin THL:n systeemisen mallin tutkimushankkeesta (2017–2018) valtakunnallinen arviointitutkimus. Tutkimuksen perusteella systeminen työskentelymalli koettiin haasteista ja esiin tuodusta kritiikistä huolimatta myös hyödylliseksi, ja asiakkailta tuli myönteistä palautetta (ks. Aaltio & Isokuorti 2019, 6). Arviointitutkimus perustui ensisijaisesti

työntekijöiden ja asiakkaiden kokemuksiin, mutta todettiin, että se ei ollut yksistään riittävä perustelu mallin laajamittaiseen implementoimiseen, vaan siihen tarvitaan muiden toimijoiden apua ja rakenteellista muutosta koko toimintajärjestelmiin. Systeminen lastensuojelun toimintamalli on RSW-mallin tavoin kompleksinen interventio, mikä hankaloitti mallin levittämistä ja omaksumista. RSW-mallin onnistunut toimeenpano edellyttää useiden eri tason toimijoiden onnistunutta yhteistyötä (Aaltio & Isokuortti 2019, 14). Uuden työskentelytavan implementoinnissa lastensuojelun toimintaympäristö on itsessään jo varsin kompleksinen, mikä vaatii tarkkaa ja huolellista implementointisuunnitelmaa. Mallin implementoinnissa on huomioitava, että Suomen lainsäädäntö ja yhteiskunnallinen tilanne poikkeavat Lontoon Hackneystä, ja tämän myötä mallia joudutaan muokkaamaan paikallisesti (vrt. mm. Mäntsälän malli).

2.3. Systeminen toimintamalli lastensuojelun avohuollossa

Systemiseen toimintamalliin kuuluu avohuollon työskentelyssä vuonna 2019 THL:n julkaiseman kansallisen suosituksen (2019) mukaan kolme ydinelementtiä eli *systeminen asiakastyö*, *systeminen tiimi* ja *systeminen viikkokokous*. Ilman systemistä viikkokokousta ei voida puhua systemisestä tiimistä, joiden avulla sosiaalityöntekijä pystyy tekemään systemistä asiakastyötä. (Ks. kuva 1, Aaltio & Isokuortti 2019, 11; ks. mm Kivistö 2019.)



Kuva 1. Systeemisen mallin ydinelementit (Aaltio & Isokuortti 2019, 11).

Lastensuojelun systeemissä tiimissä työskentelee tämän suosituksen (Aaltio & Isokuortti 2019) mukaan konsultoiva sosiaalityöntekijä, perheterapeutti, 2–3/5 sosiaalityöntekijää, perhetyöntekijöitä ja/tai sosiaaliohjaajia sekä koordinaattori. Systeemisen tiimin työntekijät osallistuvat tiiminä viikoittain pidettävään tiimikokoukseen, jota konsultoiva sosiaalityöntekijä johtaa. Tiimikokoukseen osallistuva perheterapeutti tuo työskentelyyn perheterapeuttisia ja systeemisiä näkökulmia ja työskentelytapoja. Asiakastyötä tehdään sekä tiimikokouksissa asiakkaiden osallistuessa niihin että muussa asiakastyössä, kuten kotikäynneillä tai muissa kohtaamisissa asiakkaiden ja verkoston edustajien kanssa. (Mt. 2019; Kivistö 2019.)

Systeeminen lastensuojelun toimintamalli perustuu kahteen kivijalkaan: *systeemiseen ajatteluun ja työskentelyyn sekä tätä tukevaan tiimirakenteeseen ja tiimirooleihin*. Systeemisissä tiimeissä jäsenillä on selkeät tiimirollit ja tiimin viikoittaisissa tapaamisissa noudatetaan sovittua kokousrakennetta. (Mt 2019.) Ammattilaisten ja asiakkaiden välisiä valta-asetelmia pyritään purkamaan monin tavoin, muun muassa niin sanotun *hypoteesityöskentelyn* avulla. Hypoteesityöskentelyssä pidetään tietoisesti esillä niin lapsen, perheenjäsenten kuin ammattilaistenkin näkökulmia ja kaikkia osapuolia kannustetaan tuomaan oma näkemyksensä esiin. Anita Sipilä (2017) toteaa, että käytäntölähtöinen kehittäminen ei yksin riitä, jollei kuntatason sosiaalityön toiminta- ja työprosessien muutosta sidota profession eettiseen ja kriittiseen perustaan.

Lastensuojelun työntekijät kohtaavat päivittäin tutkijoiden Pirkko Vartiainen, Seija Ollilan, Harri Raisio ja Juha Lindellin (2013) nimeämiä niin sanottuja ”pirullisia ongelmia”, jotka eivät ratkea samalla tavalla kuin tavalliset ongelmat. Anneli Pohjolan (2007, 6) mukaan sosiaalityössä puhutaan ilkeistä sosiaalisista ongelmista. Nämä ilkeät sosiaaliset ja samalla pirulliset ongelmat haastavat työntekijöitä, tiimejä ja koko lastensuojelun arkea. Pirulliset ongelmat ovat monimutkaisia ja muotoaan muuttavia, mutta ne ovat silti tutkijoiden mukaan ratkaistavissa. Ongelmiin kuuluva kompleksisuusajattelu pitää muutosta elinehtona selviytymiselle. Pirulliset ongelmat vaativat perusteellista paneutumista ja ovat ammatillisesti haastavia (Lindell ym. 2014, 87–88; Vartiainen ym. 2013, 23, 25–26 & 129.) Anita Sipilä (2011) kirjoittaakin, että ammatillinen pätevyys ei ole pysyvä ominaisuus ja tai valmius, vaan sosiaalityössä on kysymys jatkuvasta oppimisprosessista. Juha Lindellin (2013) väitöskirjan mukaan pirulliset ongelmat ovat laajoja kokonaisuuksia, esimerkiksi organisaatiouudistus tai lastensuojelun kontekstissa huostaanoton tarpeen arviointi, jotka koskettavat usein yleensä koko toimintajärjestelmää ja monia sen ulkopuolisia tahoja. Pirullisia ongelmia käsiteltäessä ongelmanratkaisu on jatkuva prosessi ja lähestymistapaa voidaan kutsua mahdollisuuksille perustavaksi toiminnaksi (Vartiainen ym. 2013, 27.) Tuuli Kotisaari (2018) kirjoittaa lopputyössään, että kaikkietävä johtaminen ei toimi pirullisten ongelmien ratkaisemisessa (Kotisaari 2018, 15). Anita Sipilä (2017) muistuttaa, että asiantuntijuuden keskeisemmät ulottuvuudet ovat tieto, taito ja etiikka. Sosiaalityössä on ensisijaisesti kysymyksessä hyvinvointiosaaminen, jonka vaaliminen edellyttää professionaalisen asiantuntijuuden lisäksi yhteisten käsitysten, ajattelun ja periaatteiden analyysitaitoja. Sipilä kirjoittaa lisäksi väitöskirjassaan, että lastensuojelun vakaviin ongelmiin on haettu ratkaisuja oman työn ohessa tehtyjen kehittämishankkeiden avulla, mutta käytäntölähtöinen kehittäminen ei yksin riitä jollei koko kuntatason sosiaalityön toiminta- ja työprosessien muutosta sidota mukaan.

Tiina Civil, Outi Abrahamsson, Satu Mäki-Fossi ja Nanna Miettunen (toim. 2019) ehdottavat työpaperissa, että silloin kun lapsi on lastensuojelun asiakkaana, lapsen ja hänen perheensä tarvitsemaa verkostotyötä koordinoisi laaja-alaisesti lastensuojelun sosiaalityöntekijä tukenaan systeeminen, monitoimijainen tiimi. Lastensuojelun systeemisen tiimin ottama koordinoituvastuu voi antaa toisenlaisen kokemuksen lapsen ja perheen saamasta palvelusta. Usein perheen kokemus tuen saannista jää pirstaleiseksi, ellei työskentely ole hyvin suunniteltua. Jos taas suunnitelmallisuus ja asiakkaan osallisuus toteutuvat, voi verkostossa rakentua perheenjäsenten ja ammattilaisten keskinäinen ymmärrys työskentelyn pohjaksi. Tämä auttaa myös sosiaalityöntekijää päätöksenteossa, jossa korostuvat lait ja asetukset. Sosiaalityöntekijän tehtäviin kuuluu kokonaiskuvan muodostaminen lapsen ja hänen perheensä tilanteesta. (Mt 2009, 12.) Sosiaalityön ja erityisesti

lastensuojelunlain uudistamisessa nähtiin aikoinaan hyviä puolia. Oikeudellistamiskehitys vapautti sosiaalityöntekijät inhimillisten suhteiden sotkuisuudesta ja hämmentävyydestä, ja ongelmia voitiin lähestyä laillisten luokitusten, sopimusten ja palveluiden tuottamisen sekä sosiaalisten oikeuksien perustalta. Lainsäädännön huolellinen tulkinta ja päätösten dokumentointi vahvistivatkin joksikin aikaa sosiaalityön julkisuuskuvaa ja lastensuojelun epämääräisyyttä. (Raunio 2004, 173–177.)

Systeminen työskentelymalli haastaa tätä sosiaalityöntekijälle muodostunutta työkuva ja nostaa esille asiakkaiden kokemukset myös saamastaan palveluista keskiöön. Kai Alhanen (2017) kirjoittaa että kokemusten yksityiskohtainen tutkiminen dialogin avulla paljastaa, että samaan päämäärään voidaan päästä monin eri keinoin ja tuo esille monet asiakassuhteeseen liittyvät epävarmuustekijät. Tavoitteiden asettamiseksi ei aina tarvita Alhasen mukaan auktoriteetteja ja eikä mitään päämäärää tarvitse pitää muuttumattomana. (Alhanen 2017, 104–106.) Alhanen puhuu työntekijän dialogitaidoista, joihin kuuluu kyky virittäytyä, kuvitella, harkita, leikkiä ja uskoa. Alhasen mukaan on opeteltava, miten kuunnellaan toisten kokemuksia ja kuinka puhua samalla omista kokemuksista. Työntekijän on opittava sietämään epävarmuutta ja hahmottamaan uudella tavalla eri näkökulmien välisiä yhteyksiä. (Mt. 2017, 121.)

3. TOIMINTAJÄRJESTELMÄN RAKENTEIDEN MERKITYS SYSTEEMISELLE TYÖSKENTELYLLE

Osallistuin Helsingissä Vuosaaren systeemisen pilotin toimintaan 4/2018–2/2019 välisenä aikana sosiaalityöntekijänä ja 2/2019 siirryin Vantaan pilottiin johtavaksi sosiaalityöntekijäksi. Olen ollut molemmissa yksiköissä aktiivisesti mukana systeemisen mallin kehittämistyössä sekä arjen työn tekijänä että konsultoivana sosiaalityöntekijänä. Molemmissa työyksiköissä systeeminen pilotti organisoitiin eri tavoilla, mutta sosiaalityön työtavat eivät eronneet toisistaan. Timo Toikon (2008, 222–229) mukaan sosiaalityön työtapoja voidaan lähestyä *hallinnollisten toimenpiteiden, henkilökohtaisen vuorovaikutuksen tai yhteisöllisen muutostyön* perinteiden pohjalta. Nämä työtavat ovat osa lastensuojelua, joten lastensuojelun johtaminen, toiminnan koordinointi ja niiden onnistumisen arviointi on yleisesti koettu haasteelliseksi tehtäväksi.

Koska kyseessä on myös toimintajärjestelmän rakenteellinen uudistustyö, on aiheellista pohtia sen neljää tehtäväaluetta. Anneli Pohjolan (2011, 16-32) mukaan rakenteellisen sosiaalityön osa-alueet ovat *inkluusiotyö, tietotyö, oikeudenmukaisuustyö ja strateginen työ*. Lastensuojelun tilanteessa esimerkiksi inkluusio- ja tietotyöllä voidaan viitata siihen, että sosiaalityöntekijät ovat tuoneet rohkeasti esille lastensuojelun organisaation toimimattomuuden ja välittäneet sitä tietoa eteenpäin. Lastensuojelun asiakkaat ovat kertoneet lastensuojelun prosessien aikaisista epäkohdista ja siitä, miten vaihtuvat työntekijät ja työntekijöiden suuret asiakasmäärät ovat vaikuttaneet toimivan vuorovaikutussuhteen luomiseen. Lastensuojelun tilan parantamiseen liittyy strateginen työ, johon kuuluvat muun muassa erilaiset kansalliset muutosohjelmat ja tiedon tuottaminen sekä kehittämishankkeesta että uuden työskentelymallin vaikuttavuudesta.

Päivi Petrelius ja Pia Erikson (2018) kirjoittavat Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelman johdannossa, että käsillä olleet lastensuojelun uudistamistarpeet eivät ole olleet uusia. Pohjana työlle on ollut tarve löytää ratkaisuja jo kauan esillä olleisiin ongelmiin. Kai Alhanen, Lavila ym. (2019) kirjoittavat, että yhteisöt ja organisaatiot toimivat vakiintuneiden toimintatapojen ohjaamina. Tällaisia ovat esimerkiksi kokouskäytännöt ja päätöksenteon eri muodot. Jari Lindh, Sanna Hautala ja Marjo Romakkaniemi (2018) toteavat, että Suomessa sosiaalityöntekijät soveltavat rinnakkain järjestelmä- ja ongelmalähtöistä sosiaalityön perinnettä että yhteyslähtöistä orientaatiota. Sosiaalityöntekijät ovat siirtyneet yksilön kokonaiselämäntilanteen kartoittajan, sosiaalisen vuorovaikutuksen asiantuntijan ja asianajajan rooleihin. (Lindh, Hautala & Romakkaniemi 2017, 41.) Systeemisen muutoksen johtamisessa on tärkeää tunnistaa vakiintuneiden rakenteiden vaikutukset ja

se, miten ne ovat muutettavissa, että ne parhaiten palvelisivat uutta työskentelymallia ja muuttunutta sosiaalityöntekijän toimintaroolia. (Alhanen, Lavila ym. 2019, 30.) Päivi Petrelius (2019) sanoikin yhdessä seminaaripäivässä, että ”tavoitellut muutokset alkavat usein ajattelutavan muutoksina, jotka vähitellen luovat uudenlaista toimintakulttuuria. Ennen pitkää voivat rakenteet ja konkreettiset toimintatavatkin muuttua”.

Yksi systeemisen lastensuojelun perusrakenteista on systeeminen tiimi, joka toimii erilaisten ratkaisuehdotusten pohdintapaikkana ja samalla sosiaalityöntekijän työn tukena. Tiimin toinen keskeinen periaate on asiakkaiden auttaminen koko tiiminä. Jotta tiimillä olisi tilaa ja aikaa pysähtyä pohtimaan asiakastilanteita ja ratkaisuvaihtoehtoja, on tärkeää pitää asiakasmäärä kohtuullisena ja hallittavissa. Tiimin päätöksien tulisi perustua yhdessä käytäviin keskusteluihin, vaikka vastuu lapsen asioista säilyy yhä hänen sosiaalityöntekijällään. (Alhanen, Lavila ym. 2019, 30.) Kun ihminen reflektoi tapahtunutta, se johtaa uuden hypoteesin muotoiluun ja ongelman tarkentamiseen ajatuskokeiden avulla. Tästä seuraa ymmärryksen syventäminen ja mahdollisesti ongelman uudelleen muotoileminen ja ratkaisun löytäminen uusien tekojen avulla.

Kokeileva toiminta ja oman toiminnan kehittäminen edellyttävät päättelyä, joka mahdollistaa tilanteen reflektion, hypoteesin muodostamisen ja koettelon sekä kokeilun seurauksien analysoimisen. Mitä pohditumpi kokeilu on, sitä tarkempaa tietoa sen avulla on mahdollista saavuttaa (Mt 2019, 12). Tähän tarvitaan rauhaa ja aikaa. Toimintajärjestelmän paineet kasvavien asiakasmäärien alla eivät tätä mahdollista, eli nopein ja turvallisoin tapa on lähteä uudistamaan toimintajärjestelmää organisaatiouudistuksen turvin. Vantaan perhepalveluiden johtaja kertoi 23.4.2020, että organisaatiomuutoksen strategisena tavoitteena on asiakaslähtöisen toimintakulttuurin vahvistaminen sekä systeemisen eli holistisen toimintajärjestelmän tarkasteleminen. Perhepalveluiden johtaja täsmensi, että kyseessä on systeemisen ajattelun mallintaminen laajasti, mikä ei ole pelkästään lastensuojelun systeemisen työskentelyn implementointia, vaan uudistamisella on organisatorinen näkökulma.

Sosiaalityöllä ja lastensuojeluun lanseeratulla systeemiteoreettisella ajattelulla on paljon yhteneväisyyttä: molemmat tarkastelevat ihmistä kokonaisvaltaisena systeeminä, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Niin sanotussa ekologisessa systeemiteoreettisessa ajattelussa ihminen on osa sosiaalista, fyysistä, kulttuurista, emotionaalista ja historiallista ympäristöä. (Ks. Gambrill 2013, 134; Tuokko 2016.) Systeemiteoreettinen ajattelu huomioi lukuisten tekijöiden samanaikaisen vaikutuksen toisiinsa ja asiakkaiden tarpeisiin. On siis aiheellista pyrkiä tutkimaan myös sitä kontekstia ja toimintajärjestelmän tilaa, johon esimerkiksi lastensuojelun systeemiteoreettista

työskentelyä ollaan ”istuttamassa”. Vastaavatko nykyinen ja tuleva toimintajärjestelmä sitä tilaa, jossa uusi työskentelymalli pääsee laajenemaan ja kehittymään osaksi toimivaa ja laadukasta lastensuojelua? Miten toimintajärjestelmän nykyiset rakenteet tukevat systeemisestä työskentelyä ja miten se saadaan toimimaan systeemisellä työotteella, jossa asiakas eli lapsi on keskiössä? Edellinen organisaatiouudistus Vantaalla astui voimaan vuonna 2017, jolloin perustettiin sosiaalihuoltolain velvoittamana perhesosiaalityön ja uusien asiakkaiden yksikkö. Samalla kiireellisiä asiakastilanteita varten perustettiin erillinen lastensuojelun virka-aikainen päivystys. Ennen uudistusta lastensuojelussa otettiin käyttöön ruotsalainen BBIC-malli (Barnets behov i centrum, BBIC eli CAF eli Common assessment framework). BBIC on havainnollistettu kolmioksi, jonka keskellä on lapsi. Kolmion sivuille on laitettu osa-alueet, joiden toteutumista lapsen elämässä arvioidaan (Ks. kuva 2.)



Kuva 2. BBIC-malli.

Sosiaalityöntekijöitä veloitettiin hyödyntämään Kuntaliiton ARVOA toimintakyvyn mittaristoa (ks. ARVOA, Kuntaliitto 2020). Mittariston tavoitteena on arvioida lastensuojelun vaikuttavuutta lähinnä seuraamalla asiakkaan toimintakyvyn kehittymistä lastensuojeluprosessin aikana. Lisäksi otettiin toukokuussa 2019 käyttöön uusi asiakastietojärjestelmä Apotti. Toimintaympäristön muutokset korostavat yhä enemmän teknologisoitumista ja digitalisaatiota, mutta useiden tutkimusten mukaan tätä on hyödynnetty sosiaalityössä esimerkiksi terveydenhuoltoon verrattuna vähän. Teknologian käyttö on Maarit Kairalan (2018) artikkelin mukaan liittynyt ainoastaan työhallintaan liittyvänä välineenä eikä siten sillä ole ollut yhtymäkohtia sosiaalityön laajempiin

tavoitteisiin tai prosesseihin. (Kairala 2018, 212.) Sosiaalityöntekijät ovat sitä vastoin tuoneet esille, että kaikilla kansalaisilla ei ole ollut tasavertaisia mahdollisuuksia hyödyntää digitaalisia palveluita.

Kokemukset systeemisen mallin aikaisemmista implementoinneista ovat osoittaneet, että tarvitaan systeemistä muutosta myös muissa lasten ja perheiden peruspalveluissa, erityispalveluissa ja vaativan tason palveluissa sekä näiden palveluiden johtamisjärjestelyissä, jotta voidaan puhua systeemisestä työotteesta. Tähän tarvitaan yhteistä tahtotilaa ja valmiutta oppia. Tällöin voidaan puhua laajenevasta eli ekspansiivisesta oppimisesta, joka etenee moniaskelisenä kehänä, jossa organisaation toiminnan kehittäminen tapahtuu vaiheittain, vuorovaikutuksessa yhteisön jäsenten kanssa. Kehittäminen tarkoittaa tekoja, jotka pohjautuvat aikaisempiin kokeiluihin ja niiden tutkimiseen. Oppiminen on sekä työyhteisön että tässä systeemisessä mallissa koko toimintajärjestelmän yhteinen prosessi, joka tapahtuu dialogin eli vuoropuhelun avulla. Ekspansion oppimista ei mitata yksimielisyydellä vaan toimintamallin elinvoimaisuudella. (Engeström 2004, 59–63.) Lastensuojelun kehittäminen yhdessä muiden palveluiden kanssa edellyttää palveluita yhteensovittavaa johtamista, mikä on ollut usein esillä LAPE-ohjelman lastensuojelufoorumeilla.

4. SYSTEEMISEN LASTENSUOJELUN KEHITTÄMISHANKE JA SEN PROSESSIN KUVAUS

Tässä luvussa kerron, miten systeemistä lastensuojelua lähdettiin kehittämään Vantaalla ja mitä siitä seurasi. Tämä lopputyö on osa kehittämishanketta ja kuvaus sen toteuttamisesta käytännössä. Tutkimusmenetelmänä käytän Vantaan lastensuojelun systeemisen mallin implementoinnin prosessin kuvausta, ja tutkimusmateriaalina ovat omat havaintomuistiinpanoni yhden vuoden ajalta ja yksi fokusryhmähaastattelu. Lisäksi käytän LAPE-hankkeen ajalta kerättyä kirjallista materiaalia, kuten kokousmuistiinpanoja, systeemisen koulutuksen ajalta kertynyttä materiaalia ja palautteita. Tutkittavan aineiston kokosin tätä raporttia varten kahteen eri kokonaisuuteen. Ensimmäinen aineisto on koottu vuosilta 2017–2018 ensimmäisen pilottitiimin toiminnan ajalta, ja toisen olen koonnut vuoden 2019 keväästä alkaen, jolloin siirryin Vantaan systeemiseen pilottitiimiin johtavaksi sosiaalityöntekijäksi. Fokusryhmähaastattelun nauhoitin ja litteroin tekstiksi. Haastattelun suoritin pilottitiimin kehittämispäivässä 31.10.2019. Kerroin tiimin silloisille jäsenille haastattelun tavoitteen ja pyysin luvan käyttää materiaalia sosiaalityön erikoistumisopintoihin kuuluvan raportin tekemiseen ja pilotin toiminnan jatkon kehittämistyöhön. Raportissa on kyseessä yhden systeemisen pilottitiimin tuottama näkökulma systeemisen mallin kehittämiseen yhdessä kunnassa. Olen pyrkinyt tässä raportissa huomioimaan eettiset näkökulmat, joten työntekijöille on kerrottu esimerkiksi teemahaastattelurungosta etukäteen ennen nauhoitusta. Vuoden aikana pilottitiimi kokeili erilaisia systeemisen mallin työmenetelmiä esimerkiksi tiimin kirjaamiseen liittyviä, joista tein omia havaintomuistiinpanojani.

4.1 Systeemisen pilottitiimin perustaminen

Vantaan systeemisen sosiaalityön tiimin pilotointi liittyi vuoden 2017 lopulla hallituksen LAPE-kärkihankkeeseen, johon Vantaa oli sitoutunut. THL tarjosi hankesuunnitelman mukaisesti kouluttajakoulutuksen, kouluttajien työnohjauksen ja pilottien arvioinnin tieteellisen tutkimuksen keväällä 2018. (Ks. Kantoluoto 2018, 150–160.)

Vantaan tiimi muodostettiin Hackneyn mallin mukaisena systeemisenä tiiminä, jonka tavoitteena oli saada toiminta käyntiin mahdollisimman nopeasti. Tätä ennen tiimin käynnistämiseksi oli tehty paljon valmistelevaa työtä. Kehittämiskoordinaattori oli mukana esittelemässä alkusyksystä 2017 perhepalveluiden johtoryhmälle kaksi vaihtoehtoista mallia, joissa pohdittiin muun muassa, mistä työntekijäresurssi tulisi. (Kantoluoto 2018, 151.)

Vantaalla systeeminen tiimi aloitti 4.2.2018. Tiimiin palkattiin ylimääräisinä vakansseina johtava sosiaalityöntekijä, kaksi sosiaalityöntekijää, perheterapeutti ja erityissosiaaliohjaaja. Yhden sosiaalityöntekijän vakanssi siirrettiin toisesta yksiköstä. Asiakassegmentoinnin tavoitteena oli kohdentaa työskentely eniten tukea ja moniammatillista verkostoa tarvitseviin perheisiin. Pilottitiimin visioksi oli kirjattu 21.11.2017 seuraavaa:

- pysyvät työntekijät
- hyvät työolosuhteet
- työn mielekkyys
- peruspalveluista ohjautuu vähemmän asiakkaita
- vähemmän riitautuneita asiakasasioita
- huostaanotot vähenevät
- aikaa sosiaalityölle
- pidemmällä tähtäimellä tavoitteena systeemisen mallin laajeneminen koko lastensuojeluun ja perhepalveluihin.

Systeemisen tiimin virat olivat yhtä lukuunottamatta uusia, ja työntekijät valittiin erillisen rekrytoinnin jälkeen. Systeemisen työskentelyn hankkeeseen osallistuminen oli myös Vantaan sosiaali- ja terveyslautakunnalta suuri rahallinen panostus uusien perustettavien virkojen myötä. Vantaan pilotti sai aloittaa kehittämistyön työntekijöiden näkökulmasta lähes niin sanotusti tyhjältä pöydältä. Vastaavasti Helsingissä Vuosaaren ja Maunulan systeeminen työskentely istutettiin jo olemassa oleviin työryhmiin sosiaalityöntekijöiden perustytön oheen tapahtuvana ”oman työn kehittämishankkeena”. Vuosaaren pilotissa kehittämistyö toteutettiin osana perustytötä, sillä sitä ei voitu erottaa käytännön arjesta erilliseksi tehtäväksi tai muodostaa erillistä tiimiä. Vuosaaren ja Maunulan avohuollon lastensuojelun tiimeissä oli yhtenäinen tehtävä rakenne, sillä kaikki tiimin jäsenet olivat joko muodollisen kelpoisuusehdot täyttäviä sosiaalityöntekijöitä tai ammattiin opiskelevia. Helsingin lastensuojelun avohuollon tiimeihin ei kuulunut Vantaan lastensuojelun tapaan muuta sosiaalialan ammattihenkilöstöä. Vantaalla oli sosiaalityöntekijöiden rekrytointiongelmien vuoksi muutettu joitakin sosiaalityöntekijöiden virkoja erityissosiaaliohjaajien viroiksi. Systeemisen implementoinnin ajaksi Vuosaaren ja Maunulan tiimeihin oli palkattu sosionomi koodinaattorin tehtävään. Koordinaattori oli Vuosaaren lastensuojelun avohuollossa kahden tiimin yhteinen työntekijä, jonka työpanos koettiin vuoden työskentelyn jälkeen erittäin merkittäväksi ja edesauttoi esimerkiksi käytännön järjestelyissä, kehittämistyön dokumentoinnissa ja kirjaamisessa.

Lastensuojelun kehittämisessä on ollut keskeistä näkemys, että asiakkaiden tuen saannin ja osallisuuden vahvistaminen vaatii muutosta monella eri tasolla. Systeminen työskentelyote korostaa suhdeperustaista työskentelyä ja suhteiden varassa rakentuvaa hyvinvointia sekä osallisuutta. On otettava huomioon se, että sosiaalityöntekijän työskentelyn edellytykset rakentuvat organisaatioiden arjen työlle asettamissa raameissa, jotka ovat systemisesti sidoksissa johtamiseen, muuhun palvelujärjestelmään ja sen muutokseen. Alhanen ym. (2019) kirjoittavat, että sosiaalityön johtaminen on ollut usein yksittäisten esimiesten omaksumien tietojen ja taitojen varassa ja yhtenäinen jaettu näkemys koko sosiaalityön johtamisesta on jäänyt puuteelliseksi. (Alhanen ym. 2019, 5.)

Vantaan pilottitiimi käynnisti toimintansa suurten paineiden alla, ja sen toiminnan aloitusta käsiteltiin muun muassa mediassa. Pilottitiimin uskottiin sillä hetkellä tuovan helpotusta kriisiytyneeseen tilanteeseen. Erikoispsykologi (PsL) Nina Pyykkönen (2017) toi esille, että Hackneyn mallissa oli varmasti myös hyviä puolia matalan riskin perheitä ajatellen. Pyykkönen totesi, että tutkimustiedon perusteella se ei sovellu korkean riskin perheiden lastensuojelutyöhön. Pahimmillaan vahvuuksien etsimisellä ja vaikeuksien ohittamisella näissä tilanteissa voi olla katastrofaaliset seuraukset. Hackneyn mallin keskeisenä tekijänä on, että systemiset yksiköt työskentelevät tiiviisti yhdessä pieninä tiiminä ja että asiakkaita koskeva keskustelu ja reflektio on suurta ja laadukasta. Systemisesti rakennetuissa tiimeissä on työntekijöillä selkeät, eriytyneet roolit, ja tiimi on sitoutunut kehittämään ja kouluttautumaan määrätietoisesti yhdessä. (Ks. Lairdt ym. 2017.) Vantaan pilottitiimin jäsenet rekrytoitiin siten, että tiimin kokoonpano oli suoraan kopioitu Englannin Hackneyn systemisen tiimin mallista. Systemisen toimintamallin idea tuli Lontoon Hackneyssä kehitetystä Reclaiming Social Work -mallista (RSW). Mallissa on yhdistetty systemiseen perheterapiaan kuuluvia erilaisia lähestymistapoja ja menetelmiä. Lastensuojelun sosiaalityöntekijät työskentelevät yhdessä systemisessä tiimissä perheterapeutin, konsultoivan johtavan sosiaalityöntekijän ja koordinaattorin kanssa.

Vantaan ensimmäisen tiimin kouluttajilla oli apuna Hackneyn sosiaalityöntekijöille suunnattu käytännön opas, jossa oli avattu työntekijöiden rooleja ja kokous- ja työskentelykäytäntöjä. Tiimin tuli määrittellä ja sopia itse, miten soveltavasti se lähtee toteuttamaan tiimin tehtäviä ja rakenteita edellä mainitun materiaalin pohjalta. Tiimin piti huomioida liikkumisvara keväälle 2018, jolloin valtakunnallinen mallinnus systemisestä työskentelystä olisi valmis. Alkuvuodesta 2018 tiimi kävi läpi kunkin työntekijän tehtäviä ja sopi alustavista työnkuvista. Esimerkiksi koordinaattorin roolista oli sovittu, että koordinaattori koordinoi tiimin toimintaa, varmistaa, että tiimiläisten kalenterit ovat päivitettyt ja ajan tasalla, sekä sopii asiakastapaamisia ja varaa tarvittavat tilat. Koordinaattori voi

lisäksi tavata sovittaessa perheitä ja kirjata kotikäynneillä muistiinpanot. (Kantoluoto & Kivistö 9.2.2018.) Perheterapeutti tekee kliinistä arviointia ja työskentelee johtavan eli konsultoivan sosiaalityöntekijän linjausten mukaan osallistuen aktiivisesti tiimikokouksiin. Perheterapeutin roolia oli täsmennetty 17.5.2018: perheterapeutti huolehtii siitä, että lastensuojeluun soveltuvat työvälineet (sukupuut, verkostokartta, hypoteesien rakentaminen) ovat aktiivisesti tiimin käytössä. Perheterapeutti ei toimi konsulttina vaan asiakastilanteiden ja oman ajattelun yhteisen tarkastelun tukena tiimissä. Sosiaalityöntekijän tehtäviin kuului tehdä lastensuojelulain mukaista sosiaalityötä, ja kukin työntekijä oli ensi sijassa vastuussa omista asiakkaistaan. Konsultoiva sosiaalityöntekijä vastaa Vantaan linjausten mukaisesti asiakastyöstä, seuraa suoritteita ja tilastoja sekä johtaa tiimikokouksia ja tekee viime kädessä päätöksiä asiakastyön suunnasta. Pilottitiimin tueksi suunniteltiin seitsemän (7) koulutuspäivää, joissa aiheena olivat muun muassa systeeminen ajattelu kontekstissaan, tiimin tehtävien kuvaus ja systeemisestä terapiasta johdettujen työskentelytapojen ja oman persoonan käyttö työvälineenä.

Koko lastensuojelun avohuollon kehittämistyön katse suunnattiin pilottitiimin työskentelyyn. Alkuperäisen pilottitiimin yhtenä tavoitteena oli palvella myös koko lastensuojelun avohuollon työtä ja levittää kehitettyä Hackneyn työmenetelmää laajasti. Yksi alkuperäisen pilottitiimin jäsenistä pohti, että alussa perustelut työskentelylle olivat epämääräiset ja laajat. Tiimille oli muodostunut käsitys, että perheterapeutti kouluttaa muita avohuollon tiimejä systeemiseen työskentelyyn, mutta pilottitiimin muilla jäsenillä oli eriäviä näkemyksiä mallista ja sen levittämisestä:

”Palveleeko tämä malli kaikkea työtä... Mallia oli tarkoitus laajentaa koko Vantaalle. Erilainen näkemys meillä... Erilaiset asiakkaat tulevat työhön mukaan. Koko Vantaata palveleva malli... Miten lännen työntekijät poimivat systeemistä työtettä. Perusteluiden epämääräisyys työlle. Uskottiin... että perheterapeutti vie mallin länteen ja muut toteuttavat siellä sitä.” (H1).

Pilottitiimin tueksi oli perustettu operatiivinen työryhmä, joka koostui lastensuojelun palvelupäälliköstä ja muista lähinnä lastensuojelun esimiehistä. Operatiivisen työryhmän tavoitteena oli kokoontua helmi-toukokuussa 2018 toteutettavan tiimin koulutusprosessin rinnalla, ja sitä oli tarkoitus jatkaa myöhemmin syksyllä 2018. Ensimmäisessä tapaamisessa helmikuussa 2018 oli alustavasti sovittu, että se kokoontuisi noin kahden viikon välein. Tapaamisista toteutui kehittämissuunnittelijan mukaan suurin osa, joskin oli myös paljon peruuntumisia. En kuitenkaan löytänyt tämän raportin tueksi kuin kaksi ohjausryhmän kokousmuistiota, ja niistä kävi selville, että kokouksien tuloksena oli suunniteltu lomakepohja, joihin tiimin työntekijöiden kuului laittaa

kirjauksia asiakastapaamisista numeraalisesti ja toisessa tapaamisessa oli pohdittu perheterapeutin työskentelyä.

Kesäkuussa 2018 THL suoritti tutkimukseen liittyvän tiedonkeruun systeemisen mallin sosiaalityön pilottitiimiltä hankearviointia varten. Kyselyssä kysyttiin muun muassa, paljonko aikaa malli vei verrattuna tavanomaiseen ja onko malli muuttanut tapaa tehdä työtä. Munblogissa 9.11.2018 Petrepa (Petrepa 2018) kirjoitti, että mallin pelättiin vievän voimavaroja varhaisen tuen työltä ja nostavan lastensuojelun kustannuksia. Blogissa kirjoittaja tuo esille, että jotta uuden toimintatavan kustannusvaikutuksia päästäisiin arvioimaan riittävän kokonaisvaltaisesti, tulisi kustannuksia, vaikuttavuutta ja vaikutuksia arvioida kokonaisuutena, mikä vaatii tarpeeksi aikaa. Lisäksi olisi tutkittava mallin pidempiaikaisia vaikutuksia asiakkaana olevien lasten turvallisuuteen, hyvinvointiin ja myöhempään selviytymiseen. Vantaan pilottitiimillä oli viikoittaiset tiimikokoukset, joissa käsiteltiin asiakastapauksia perheterapeutin johdolla. Näistä tapaamisista ei löytynyt selkeää dokumentaatiota tai kirjauksia keskusteluista, joita olisi voinut hyödyntää raportin analysoinnissa. Tiimi myös koulutautui systeemiseen työskentelyyn, jossa painottui perheterapeutin työteema ”Systeeminen perheterapia suunnannäyttäjänä”.

Vuoden toiminnan jälkeen tiimi hajosi, ja syytä oli useita. Haastattelun perusteella tiimin suurimmat haasteet liittyivät perheterapeuttiin ja hänen työskentelyotteeseen lastensuojelun kontekstissa. Terapeutti siirtyi tiimiin terveydenhuollon sektorilta, ja hänellä oli vahvaa asiantuntijuutta, mikä ei välttämättä sopinut tiiviiseen Hackneyn malliseen tiimityöskentelymalliin lastensuojelun toimintaympäristössä. Toisaalta myöskään operatiiviselta työryhmältä ei tullut tarpeeksi tukea tai näkemystä siihen, mihin suuntaan tiimin työskentelyä olisi ollut syytä viedä. Lahtisen ym. (2017) työpaperissa tuodaan esille, että työpaikan ilmapiiriä on vaikea kuvata toimintajärjestelmän rakenteissa, joka on usein keskeinen alue, johon muutostyössä pitäisi panostaa. Johtamisen tavoitteena on keskittyä luomaan luottamuksellinen ja toisia kunnioittava tila työntekijöiden välille, mikä edesauttaa avointa keskustelua ja vie kehitystä eteenpäin. Yhdessä reflektoidulla ratkaisulla löytyy usein helpommin. (Lahtinen, Männistö & Raivio 2017, 20.)

Jälkeenpäin tiimin haastattelussa tuli esille, että operatiivinenkaan työryhmä ei välttämättä tiennyt, mitä systeemisellä työotteella käytännössä tarkoitetaan, miten se näkyy arjen työssä ja miten muutosta viedään eteenpäin ja kenen johdolla. Pilottitiimin sisällä nousi esille eriäviä näkemyksiä työskentelyn jalkauttamisesta ja sosiaalityöntekijän roolista tiimissä suhteessa perheterapeuttiin. Haastatteluissa nousi esille sosiaalityöntekijän roolin vahvistamisen tarve:

”Sosiaalityöntekijän työpanos on tässä se vahva työpanos... juurille palaaminen. Palveluna jo sosiaalityöntekijöiden rooli... ei lähdetä enää palvelut edellä. Mäntsälässä kaikki perhetyön ostot romahtivat. Lastensuojeluun ei vuotanut mitä tahansa asiakkaita vaan esimiehet valitsivat asiakkaat. Mäntsälässä tapahtui koko organisaation läpäisevä muutos. Ei toiminut Vantaalla, kun organisaatio ei lähtenyt mukaan. Ainoastaan tiimin oletettiin levittävän tätä mallia, mutta kuka...” (H1).

Systeemisen mallin toimintaperiaatteisiin kuuluu tiimirakenteen uudistaminen monitoimijaiseksi rakenteeksi, jossa sosiaalityöntekijät pystyvät keskittymään siihen, mihin heidät on koulutettu ja mihin he haluaisivat keskittyä – eli tekemään ihmissuhde- ja kohtaamistyötä. Konsultoiva sosiaalityöntekijä huolehtii työntekijöiden kohtaamistyöstä jakamalla vastuuta, tuntee asiakastapaukset ja pystyy toimimaan niissä reflektiiopeilinä perheterapeutin tukemana. Tiimissä on koordinaattori, joka dokumentoi, huolehtii käytännön järjestelyistä ja vapauttaa sosiaalityöntekijän työaikaa asiakkaiden käyttöön. Systeemiseksi uudistettuja organisaatioita ei ole, joten laajempaa kokemusta siitä ei ole ollut käytettävissä. Ihannetilanteessa monialainen johto ottaisi myös vastuuta lasten ja perheiden tilanteisiin vastaamisesta sekä loisi rakenteet, jotka mahdollistaisivat myös asiakkaiden osallistumisen mallin kehittämiseen. Minna Kivipelto (2018, 31) on tuonut esille, että suomalainen sosiaalityö on ”kovin kiinni organisatoristen ja työnjaollisten kuvausten määrittelyssä”.

Pilotoivassa tiimissä tapahtui runsaasti työntekijävaihdoksia, mikä on ollut hyvin yleistä lastensuojelussa. Systeemisen toimintamallin kannalta huomioitavaa on, että uusien asiakkaiden haltuunotto vie aikaa. Myös uuden työntekijän kouluttautuminen ja tiimiytyminen vaikuttavat luottamuksen syntymiseen tiimiläisten kesken, esimerkiksi omien tunteiden näyttämässä ja reflektiossa. Systeemiseen toimintaan perehtyminen vie myös huomattavasti enemmän aikaa kuin niin sanotusti tavalliseen lastensuojelun tiimiin tultaessa. Tavallisessa tiimissä sosiaalityöntekijän työnkuva rakentuu pitkälti asiakasprosessin johtajan ja palveluiden organisoinnin ympärille ei niinkään tiiviin suhdeperustaisen asiakassuhteen luomisen ympärille. Uusi työntekijä joutuu omaksumaan nopeasti paljon uutta tietoa ja menetelmiä (systeemisen lastensuojelun mallin normaalien asiakasasioiden ohella). Systeemisen mallin työntekijältä vaaditaan lisäksi rohkeutta ja kykyä reflektoida ja muodostaa hypoteeseja asioista ja tapahtumista.

Pilottitiimin työntekijävaihdoksien lisäksi lastensuojelun tilanne muuttui haastavaksi yhä enemmän kasvaneiden asiakasmäärien vuoksi. Vuonna 2018 Vantaalla käynnistettiin uusien asiakkaiden tiimi (UAP) ja perhesosiaalityön yksikkö, jotka eivät kyenneetkään ottamaan vastaan nopealla aikataululla niitä asiakkaita, joilla ei nähty enää lastensuojelun mukaista suojelun ja kiireellisen sijoituksen tarvetta. Asiakkaat jäivät odottamaan lastensuojeluun, mutta heidän kanssaan ei ehditty enää

työskennellä. Lisäksi perhesosiaalityö oli saman haasteen edessä: mistä löytää sosiaalihuoltolain velvoittamia sosiaalityöntekijöitä erityisen tuen tarpeessa oleville perhesosiaalityön asiakkaille? Olivatko ongelmat siirtyneet organisaatiouudistuksen myötä lastensuojelusta osittain toiseen yksikköön? Vantaan perhepalveluihin huomattiin tulleen uudistuksen myötä lisää uusia yksiköitä ja myöhemmin puheissa nousi vahvasti esille niin sanottu palveluiden siiloutuminen ja asiakkaiden tuen saamisen hidastuminen. Esimiesten ja työntekijöiden aikaa näytti menevän yhä enemmän siihen pohditaan, mihin tai kenelle kukin asiakas kuului ja milloin voidaan asiakas siirtää toisen palvelun piiriin. Työntekijäpula oli edelleen lähes kroonistunut koko lastensuojelun avohuollossa. Toisessa avohuollon lastensuojelun toimipisteessä oli systeemisen pilottihankkeen loputtua työntekijöistä enää puolet jäljellä ja yksi kokonainen tiimi oli ilman työntekijöitä. Haastattelussa toinen alkuperäisen tiimin työntekijä kertoi pettyneenä:

”Asiakasmäärän kasvu vaikutti työparityöhön. Enemmän pistemäistä räiskintää. Kirjaamista Apottiin...tulla lennosta mukaan kiireelliseen tapaamiseen. Perheet eivät saa samanlaista palvelua asiakasmäärän kasvattamisen johdosta. Priorisointia pitäisi tehdä enemmän. Asiakasmäärät paisuneet hallitsemattomasti, vaikka on kyseessä systeeminen tiimi... Pysähtymisen paikka”. (H2)

Alkuperäinen pilottitiimi hajosi ja toimialalla käynnistettiin työntekijöiden uudelleenrekrytointi tiimiin. Tutkijana en löytänyt keskusteluja johdon ja työntekijöiden kanssa siitä, mihin tekijöihin olisi pitänyt kiinnittää seuraavan tiimin kokoonpanoa muodostettaessa enemmän huomiota. Millä perusteilla seuraavaa tiimiä lähdettiin kokoamaan? Seuraava tiimi aloitti toimintansa vuoden 2019 alussa siten, että kaksi alkuperäisen tiimin jäsentä jatkoi tehtävissään ja uudet kaksi sosiaalityöntekijää haettiin ulkoisella haulla, samoin uusi johtava eli konsultoiva sosiaalityöntekijä sekä perheterapeutti. Myös johtavan sosiaalityöntekijän virka oli alkuun vuoden määräaikainen, mihin vaikutti se, että jo sisällä toisessa tehtävässä ollut sosiaalityöntekijä haluttiin vakinaistaa. Systeeminen tiimi rakentui jo toisen kerran sen varaan, että mahdollinen muutos ja tiimin hajoaminen olisi hankkeen loputtua edessä. Tiimi pääsi aloittamaan kokonaisuudessaan uudella kokoonpanolla huhtikuussa 2019, jolloin perheterapeutti pääsi irrottautumaan omasta virastaan kaupungin sisällä toisesta yksiköstä.

4.2 Systeemisen pilottitiimin uudelleen käynnistäminen ja tiimirakenne

Lastensuojelun systeeminen työtapa nojaa etiikassa ja keskeisissä lähtökohdissaan sosiaalityön parhaisiin perinteisiin, joissa hyödynnetään sosiaalityön kehityksen uusimpia saavutuksia. Näistä tärkeimpiä ovat systeeminen ymmärrys ihmiselämästä, moniammatillisen yhteistyön voima ja toimiviksi osoittautuneet työmenetelmät, kuten hypoteesien muodostaminen asiakkaan tilanteesta.

Jo ensimmäisessä viikkokokouksessa minulta uutena johtavana sosiaalityöntekijänä kysyttiin: ”*Koska se systeemisyyks alkaa?*” Olin yllätynyt kysymyksestä, sillä tiimi oli jo toiminut vuoden verran ennen kuin aloitin. Olin hämmästynyt kertyneen alkuperäisen pilottitiimin materiaalin vähyydestä. Samaa mieltä oltiin tiimissä:

”...rajattu asiakasmäärä ja tutkailla, mitkä mallit olisivat sovellettavissa Suomeen. Mikä on tiimin osuus työskentelyssä. Dokumentaatio jäi kokonaan. Prosessien tutkimuksen avulla olisi ollut mahdollisuus valita ne perheet, jotka hyötyisivät tästä työskentelystä. Lasta ja perhettä kohtaavaan työhön tarvitaan aikaa...” (H1)

Systeemiseen työskentelyyn kuuluu oleellisesti se, että tiimi toimii reflektiivisenä työkaluna ja oppimisen foorumina. Tiimiläisten yhteisenä tehtävänä on tehdä kirjaukset asiakkaan tilanteesta, tutkia päätöksiä ja niiden vaikutuksia sekä jakaa oppimaansa. Tiimikokouksessa käytyjen keskustelujen tulisi näkyä dokumentoinnissa, johon myös työntekijöiden eri näkökulmat ja ajatuksenjuoksut olisi systeemisen mallin mukaan kirjattu siten, että kaikki tietävät, mitä tavoitellaan ja miksi. (Mt 2017, 20.)

Käynnistin pilotin toiminnan uudelleen omasta konsultoivan sosiaalityöntekijän näkökulmastani lähes alusta. Alkuperäisestä tiimistä oli jäljellä yksi sosiaalityöntekijä ja koordinaattorin tehtävään valittu erityissosiaaliohjaaja. Systeemisessä mallissa ei ole kyse teoriasta, jota voidaan suoraan siirtää tiimin työntekijöille, vaan se on työskentelytapa, jolle luodaan yhdessä toimivat puitteet. Tiimin alussa työskentelyyn heijastui kahden työntekijän pettymys siitä, että alkuperäinen tiimi ei onnistunut täyttämään ulkopuolelta tulevia odotuksia vaan aikaa meni tiimin sisäisten näkemuserojen ja ristiriitojen selvittelyyn. Epäselvää oli ollut, kuka tiimin kehittämistyötä johtaa ja miten kehittämistyö viedään käytäntöön. Pilottitiimin dokumentaatio oli ollut työntekijöiden näkemyksen mukaan hajanaista ja osittain jäsentymätöntä.

Usein uusi toimintamalli edellyttää kaikkien perehtymistä systeemiseen ajatteluun ja toimintakulttuuriin. Britanniassa malliin kuuluu niin sanotusti pehmeitä arvoja, joita ylläpidetään kouluttamalla ja työnohjaamalla koko henkilökunta systeemiseen ajatteluun. Britanniassa työntekijöiden koulutus on jaettu kolmeen tasoon:

1. Perustaso (vuoden opiskelu)
2. Keskitaso (kahden vuoden opiskelu)
3. Pätevöittävä taso (kolmen vuoden opiskelu)

Ensimmäinen ja toinen taso pätevöittävät systeemiin toimintakäytäntöihin. Kolmas taso antaa pätevyyden systeemiseksi terapeutiksi. Tämän jaottelun mukaan Vantaan pilotti palasi takaisin näkemykseni mukaan perustasolle. (Mt 2017, 20.)

Edeltävän tiimin asiakasmäärä oli aluksi rajattu 20 asiakkaaseen, mikä vaikutti myönteisesti rekrytointiin. Monet tiimiin hakeneista sanoivat, että rajattu asiakasmäärä oli yksi syy hakea tiimin jäseneksi. Rajattu asiakasmäärä mahdollisti intensiivisen työskentelyn. Hackneyn mallissa keskeistä on se, että vaikka asiakkaan kohtaa pääasiassa yksi työntekijä tai työpari, vastuun kantaa koko tiimi. Tiimin tavoitteena oli myös mahdollisuus koota toimijoita muista palveluista yksilöllisesti ja joustavasti kunkin lapsen ja perheen avuksi. Hackneyn mallissa tiimiä johtava konsultoiva sosiaalityöntekijä vastaa kaikista asiakastapauksista. Tiimissä käydään jatkuvaa keskustelua siitä, kuinka asiakastyön tilanteita tulisi lähestyä. Asiakastapauksia käsitellään tiimissä runsaasti keskustellen, mikä tarjoaa emotionaalista tukea työntekijöille, ja ratkaisujen tulkintavaihtoehtoja pidetään avoimina ja niitä tutkitaan yhdessä. Systeeminen ajattelutapa rohkaisee työntekijöitä *vaihtoehtoisten näkökulmien tutkimiseen*, ja myös perheen läheisverkoston esiintuominen on osa työskentelyä. Suomen lastensuojelulaki useilta osin tukee systeemisen mallin käyttöönottoa esimerkiksi läheisverkoston kartoituksen myötä (Lastensuojelulaki 13.4.2007/417). ”Jotta systeeminen toimintatapa ja perheterapeuttinen lähestymistapa palautuvat lasten ja perheiden avuksi, muutoksen on tapahduttava kaikilla tasoilla – arvoissa, strategioissa, systeemeissä, organisaatioissa, osaamisessa, työtavoissa ja työntekijöissä. Kirsikoita ei voi poimia kakusta.” (Steve Goodman 2014, Lahtinen, Männistö & Raivio 2017, 30.)

Systeemisen mallin mukaisessa työskentelyssä korostuvat *yksikön rakenne ja tehtävien jako*, jotka ovat työn vaikuttavuuden ja tehokkuuden kannalta tärkeitä asioita. Alkuperäisessä ideaalimallissa ensimmäisessä tiimikokoonpanossa tiimin koordinaattorin (unit coordinator) oletettiin auttavan dokumentaatioissa ja muissa käytännön työtehtävissä, jotka yleensä vievät sosiaalityöntekijän työaikaa. Lapsityöntekijä katsoo perheen tilannetta lapsen näkökulmasta ja sosiaalityöntekijä puolestaan vanhempien. Terapeutti on tiimin käytettävissä perheen tilannetta pohdittaessa. Fokusryhmähaastattelussa tuli kuitenkin esille, että tiimin koordinaattorin rooli oli edelleen epäselvä. Tähän vaikutti Vantaan lastensuojeluun palkattujen erityissosiaaliohjaajien työnkuva, joka oli rakennettu siten, että erityissosiaaliohjaajat työskentelivät sosiaalityöntekijöiden työpareina. Myös alkuperäisessä pilottitiimissä tämä tuntui aiheuttaneen hämmennystä, mihin osaltaan vaikutti se, että tehtäväkuva ei ollut avattu kehittämistyön näkökulmasta. Alkuperäiseen pilottiin palkatun koordinaattorin olisi pitänyt tuoda haastatteluiden perusteella julki omaa näkemystään siitä, miten

työntekijä parhaiten palvelee systemisesti toimivaa tiimiä. Fokusryhmähaastattelussa koordinaattorin roolista sanottiin, että työntekijän toiminta muistutti lähinnä tiimin ”sihteerikköä”. Tämän toi esille yksi tiimin jäsenistä, joka oli palkattu töihin purkamaan ruuhkautunutta asiakastilannetta. Työntekijä ei ollut tietoinen siitä, mitä systeminen tiimityö tarkoitti, vaan pohjasi näkemyksensä aikaisempaan työtilanteeseen. Määräaikaisen työntekijän näkemys aiheutti muissa tiimiläisissä hämmennystä. Systemisesti toimivan tiimin työskentelyä ei voida rakentaa määräaikaisten ”keikkalaisten” varaan. Systeminen tiimi toimii tietynlaisen rakenteen ja tehtäväjaon mukaan, joten täysin omien toiveiden mukainen työskentely ei ole mahdollista. Tämä kyseinen työntekijä oli palkattu erityissosiaaliohjaajan tehtävään, mutta hän oli asennoitunut tekemään työtä vastuusosiaalityöntekijän roolissa.

Pilottitiimin kehittämistyöhön vaikutti asiakasmäärän hallitsematon kasvu, joka oli seurausta osittain myös toimipisteen työntekijöiden vaihtuvuudesta. Lähtevien työntekijöiden asiakkaat jaettiin jäljellä olevien tiimien kesken, ja esimiestaholta tuli päätös, että myös *systemisen pilottitiimin asiakasmäärää jouduttiin nostamaan lähes samalle tasolle kuin perinteisesti toimivien tiimien*. Oman lisänsä tähän toi myös se, että tiimin konsultoivana sosiaalityöntekijänä minun piti ottaa vastuulleni omia asiakkaita, sillä tiimin jäsenten asiakasmäärä olisi noussut kohtuuttoman suureksi. Kummastakaan päätöksestä ei käyty keskustelua pilottitiimin työntekijöiden kesken, vaan linjaus annettiin esimiestaholta. Asiaa ei sen tarkemmin pohdittu myöskään varsinaisen kehittämistyön kannalta, jatkaako tiimi kehittämisen keskiössä vai muuttaako se merkitystä.

4.3 Pilottitiimin työskentely ja sen jäsenten tehtävät

Toisen pilottitiimin alussa tiimiin luotiin Hackneyn mallista implementoitu työskentelyrakenne aikatauluineen, jota alettiin noudattamaan viikoittain kokoontuvissa systemisen tiimin casekokouksissa. Tiimin käsittelyvuorot jaettiin työntekijöiden kesken etukäteen. Jo muutaman viikon harjoittelukerran jälkeen tiimi omaksui hyvin tiimin työskentelyrakenteen. (Ks. tarkemmin Kivistö 2019.) Fokusryhmähaastattelussa tämä koettiin yhdeksi onnistuneeksi muutokseksi verrattuna alkuperäiseen tiimiin.

”Tiimiin on tuotu selkeät rakenteet, viitekehys, sukupuun käyttö – visualisointi istuu hyvin tiimityöskentelyyn. Keskustelu jäsentynyttä verrattuna aikaisempaan työhön. Perheet ja asiakkaat voivat osallistua tiimiin.” (H3)

Tiimikokouksissa oli selkeä rakenne, jota johdin Hachneyn mallin mukaisesti konsultoivana sosiaalityöntekijänä. Toinen selkeä muutos oli puhumisen ja kuuntelun selkeä erottaminen. Uusi

perheterapeutti oli ottanut oman roolinsa ja lähti avaamaan enemmän käyttämiään työmenetelmiä.

”Sosiaalityölle annetaan arvoa ja aikaisemmin paineita, kiireesti tilataan palvelua. Rauhassa rakentaa suhdetta vaiko..palveluautomaattina toimiminen. Kesällä siirryin tähän ja tiimin kautta oon oppinut paljon ja työskentely tarttunut jotenkin automaattisesti.” (H3)

Tiimi otti käyttöön perheterapeuttisista menetelmistä sukupuumenetelmän ja alkoi harjoitella hypoteesien tietoista tekemistä. Lisäksi aloitettiin koordinaattorin roolin tarkasteleminen paremmin tiimin työskentelyä tukevana. Alkuun koordinaattori kirjasi kaiken keskustelun, minkä pohjalta koordinaattori ja vastuusosiaalityöntekijät tekivät yhteenvedon ja kirjauksen asiakastietojärjestelmään. Tavoitteena oli löytää tasapaino Hacneyn mallissa työskentelevän koordinaattorin ja Vantaan avaohuollossa toimivan erityisosiaalihojaajan työnkuvalle. Tämä kehittämistehtävä jäi kesken, kun tiimin koordinaattori oli pitkään poissa ja palasi myöhemmin takaisin toisen tiimin jäseneksi. Myöskään erityisosiaalihojaajan toimenkuvaa ei tarkasteltu systemisen tiimin työn kannalta, vaan toimialalla oli luotu vuonna 2014 erityisosiaalihojaajan tehtäväkuvaus, mikä olisi vaatinut tarkempaa täsmentämistä. Lisäksi systemisen työskentelymallin esitteet ja tiedottaminen olivat jääneet ensimmäiseltä pilottitiimiltä kesken, ja niitä lähdettiin päivittämään. Mallin kokeilu edellyttää erityisesti pilotoijilta kokonaisvaltaista toimintakulttuurin tarkastelua ja uudistamista, johon kuuluu tehtäväkuvausten päivittämistä kehittämistyön rinnalla. Työpaperissa todetaankin, että toimintajärjestelmän byrokraattis-hallinnollis-juridiset käytännöt eivät ole tuottaneet riittävästi hyvinvointia lapsille ja perheille ja mikä näytti olevan hidaste sen lisäksi myös tässäkin kehittämistyössä. (Mt. 2017.)

Kehittämistyön vieminen käytäntöön ei ollut kovin yksinkertaista. Tarvitaan muutosta alulle paneva tekijä ja tahtotila. Yksi LAPE-muutosohjelman kärkihankkeista loppui ja hanketta jatkettiin SyTy!-hankkeena, jonka tehtävänä on lastensuojelun systemisen toimintamallin levittäminen ja juurruttaminen. Konsultoivien sosiaalityöntekijöiden päivässä 28.5.2020 kuvattiin hankkeen tavoitteita ja toimenpiteitä. SyTy!-hankkeen tavoitteena oli vahvistaa lasten ja perheiden osallisuutta systemisessä lastensuojelumallissa. SyTy!-hankkeen myötä toimialalla käynnistettiin systemisen työotteen koulutukset. THL oli suunnitellut erillisen kouluttajakoulutuksen ja siihen rakenteet. Hankkeelle muodostettiin ohjausryhmä-projektiryhmä. Olin mukana SyTy-hankkeen projektiryhmässä, joka ehti kokoontua kolme kertaa ennen tämän raportin valmistumista. Projektiryhmä toimi lähinnä tiedon ja hyvien käytäntöjen vaihtamisen foorumina.

Systemisen mallin ensimmäisen kansallisen pilottivaiheen vuosina 2017–2018 kouluttajien kokemuksista laadittiin julkaisu, josta kävi esille, että kevääseen 2018 mennessä koulutettiin yhteensä 52 lastensuojelutiimiä lähes kaikissa Suomen maakunnissa. Työtä oli tehty osana Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmaa (LAPE), ja se jatkui Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen SyTy!-hankkeessa, jossa vuonna 2019 koulutettiin 60 uutta systemisen lastensuojelun kouluttajaa. Artikkeleihin oli koottu yli kymmenen systemisen lastensuojelun kouluttajan kokemuksia kahden vuoden ajalta. Kouluttajien näkemyksen mukaan systeminen toimintamalli on tapa organisoida lastensuojelun sosiaalityö uudella tavalla tiimityöksi, jossa vastuuta asiakkaista kannetaan yhdessä. Lastensuojelun suuret asiakasmäärät vaikuttivat kouluttajien mukaan siihen, että tiimit pystyivät työskentelemään systemisellä työskentelyotteella ainoastaan muutamien asiakkaiden kanssa. (Civil 2018a.) Kouluttajat kokivat huolta systemisen muutoksen syvyydestä ja pysyvyydestä sekä pilotoivien tiimien jatkosta koulutuksen jälkeen. Jos perheterapeutti ei voinut jatkaa tiimissä, tiimit kuvasivat ”tipahtaneensa” nopeasti takaisin vanhaan työtapaan. Kouluttajat nostivat esille, että johtajilla on merkittävä rooli systemisen työtavan implementoinnissa ja sosiaalityön raamituksessa. Hidastamisen ja pysähtymisen taitojen omaksuminen oli kouluttajien mukaan yllättävän haasteellista, sillä avohuollon työ muistuttaa välillä kriisityötä ja työntekijöiden on reagoitava asiakastilanteisiin nopeasti. (Lahtinen 2018.) Kouluttajien mukaan myös koordinaattorin rooli oli epäselvä monissa tiimeissä, ja siihen oli vaikea saada hankkeen aikaan työntekijöitä. Vantaalla koordinaattorin tehtävät painottuivat ensimmäisen pilottitiimin aikana kirjallisiin töihin. Koordinaattori osallistui asiakkaiden tapaamisiin ja sosiaalityön suunnitelmien tekemiseen työparina sekä selvitti lähinnä käytännön asioita. Koordinaattori kehitti ensimmäisen pilottitiimin aikana yhdessä johtavan sosiaalityöntekijän kanssa tiimin työskentelyn seuraamiseksi tarvittavan lomakkeen, jota käsiteltiin ainakin yhdessä operatiivisen työryhmän tapaamisessa (Kantoluoto 2018, 54). Lomaketta ei käytetty toisen pilottitiimin työskentelyssä, vaan sen tilalle kehitettiin toisenlainen lapsikohtainen asiakaslomake. Kouluttajat toivat arvioinnissa esille, että pilottikoulutukseen osallistuneiden tiimissä vaihtui suuri osa työntekijöistä, eli koulutuksen loputtua jo vuoden kuluttua joissakin tiimeissä saattoi olla vain yksi alkuperäisen koulutuksen käynyt työntekijä ja kaikki muut tiimiläiset olivat vaihtuneet. Vantaallakin alkuperäisestä pilottitiimistä oli jäljellä myös enää yksi sosiaalityöntekijä hankkeen loputtua keväällä 2020.

4.4 Systemisen mallin koulutus ja pilottitiimin merkitys implementoinnille

Vuoden 2019 SyTy!-hankkeen käynnistymisen aikaan Vantaalla järjestettiin kuuden päivän systemisen työn koulutus, jonka tavoitteena oli kouluttaa kaikki lastensuojelun tiimit. Koulutus

pidettiin kolmena kahden päivän koulutuskertana. Koulutuksiin osallistuttiin tiimeittäin. Toinen pilottitiimi oli yksi avohuollon kahdeksasta tiimistä ja osallistui uuteen koulutukseen omana tiiminään. Esimiesten päätöksellä kaikki avohuollon tiimit olivat jatkossa systeemisiä tiimejä, vaikka työntekijät eivät olleet koulutusta vielä käyneet tai ehtineet kokeilemaan systeemistä työskentelyä. Esimiesten näkemyksen mukaan tiimeissä voitiin toimia systeemisellä työotteella, vaikka asiakasmäärä on suurempi kuin alkuperäinen 20. Sosiaali- ja terveyslautakunnan linjauksen mukaan avohuollon asiakasmäärän tavoite työntekijää kohti olisi 35 vuonna 2021 ja 30 vuoteen 2024 mennessä. Ensimmäiset kaksi koulutuskertaa pidettiin vuoden 2019 lopussa ja viimeinen kaksipäiväinen koulutuskerta siirrettiin koronatilanteen takia myöhemmin pidettäväksi. Koulutuspäivien ohjelma oli rakennettu SyTy!-hankkeen johdolla, jossa kouluttajina toimivat Vantaan avohuollon perheterapeutti ja hankkeen kehittämiskoordinaattori yhdessä kokemusasiantuntijan kanssa.

Koulutusten ensimmäisten päivien palaute oli vaihtelevaa. Ensimmäisten koulutuspäivien palautteessa suurin osa työntekijöistä koki, että oli oppinut jotain uutta ja systeemisyys tuntui kiinnostavalta. Systeemisen mallin mukainen asiakasdemonstratio reflektiivisellä työotteella ja koulutuksen muu yhteinen reflektointi saivat hyvää palautetta. Paikalla ollut lastensuojelun kokemusasiantuntija sai hyvää palautetta. Lisäksi perheterapeutin työnkuvaan saatiin koulutuksen myötä selkeyttä, ja hänen mallintamansa ”käynti kerrallaan” -menetelmä herätti laajasti kiinnostusta työn tukemiseksi (ks. Kivistö 2019). Koulutuksessa hyödynnettiin toisen pilottitiimin työntekijöitä ja heidän kokemuksiaan menetelmästä. Työntekijät kokivat systeemisen pilottitiimin kokemusten jakamisen kannustavana. Pilottitiimin systeemisen viikkokokouksen myönteisiä kokemuksia olivat erilaisten näkökulmien löytäminen ja yhdessä pohtiminen, ajatusten kuulluksi tuleminen sekä syvälinen paneutuminen oman perheen asioihin. Kokoukseen osallistuneille yhteistyötahoille, sekä asiakkaille että muulle verkostolle, kokemus oli pääsääntöisesti ollut myönteinen, mutta erikoinen ja intensiivinen. Kokousten suuri osallistujamäärä oli herättänyt joissakin asiakkaissa ihmetystä, mutta moni oli tyytyväinen siitä, että niin moni ammattilainen mietti heidän perheensä asioita tuomitsematta. Koulutuksissa moni työntekijä pohti sitä, olisiko itsellä tarpeeksi rohkeutta ja osaamista pyytää omaa asiakasperhettä paikalle tiimiin. Koulutuspäivien yhtenä palautteena oli lisätä konkretiaa ja käytännöllisyyttä. Moni työntekijä oli jäänyt pohtimaan, miten malli todellisuudessa jalkautuu tiimeihin silloisessa asiakastilanteessa ja miten jotkut edelleen epäselvät työnkuvat auttavat mallin eteenpäin viemisessä ja arjen työssä. Monille työntekijöille systeemisyys oli täysin uutta. Joka tapauksessa systeemisen työskentelymallin koulutuksia päätettiin jatkaa ja pilottitiimin kehittämää tiimityöskentelymallia viedä muihin tiimeihin.

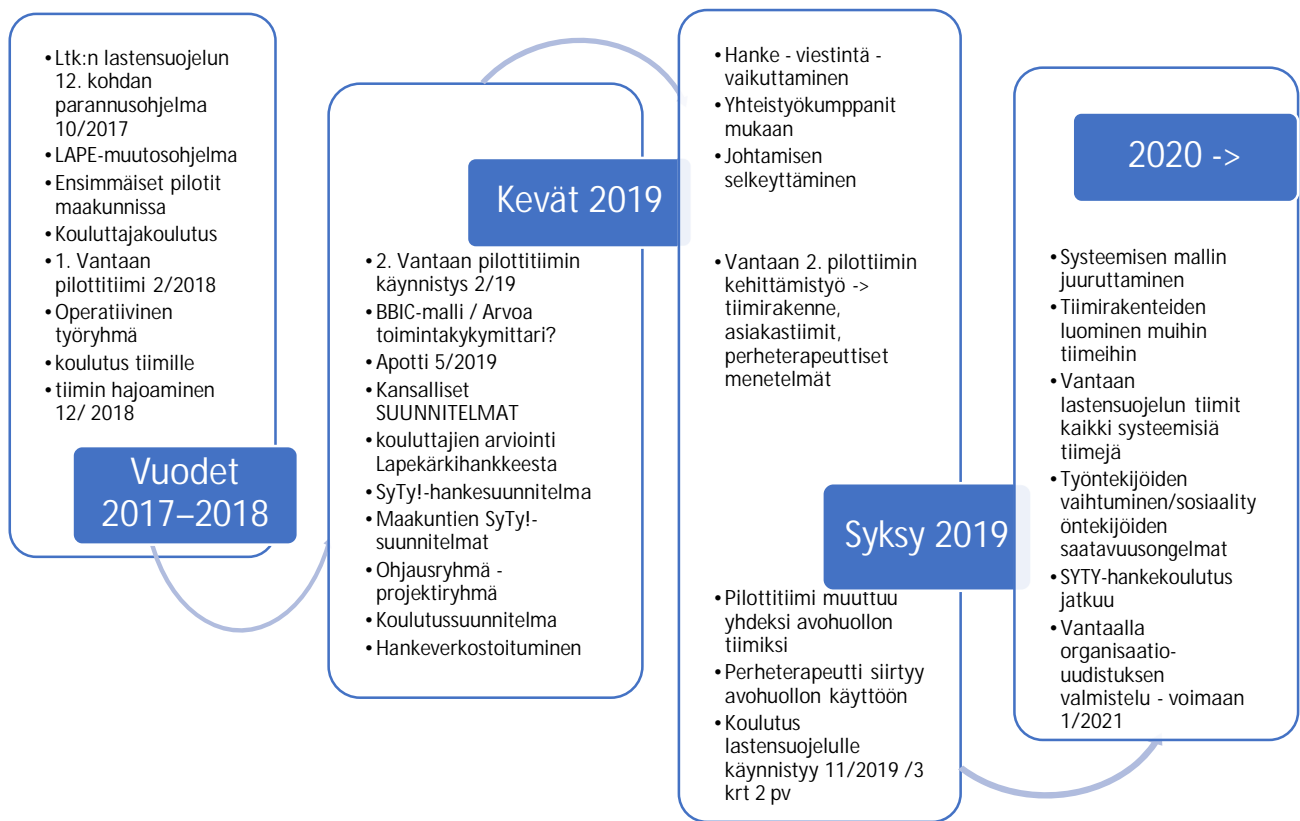
Systeemisen koulutuksen ollessa käynnissä samaan aikaan perhepalveluiden johtoryhmä oli esittänyt sosiaali- ja terveyslautakunnalle toimenpideohjelmaa, jonka yhtenä keskeisenä tavoitteena on kehittää asiakastyötä paremmin tukeva organisaatio. Suuntaviivoina kehittämiselle olivat muun muassa organisoituminen ikäkausien mukaisiin prosesseihin (lapsiperheiden palvelut ja työikäisten palvelut) sekä teemoihin (esimerkiksi yksi alkuarviointi sosiaalityöhön ja lastensuojeluun). Systeeminen työ oli kuvattu kaiken toiminnan läpäisevänä orientaationa alustavissa suunnitelmissa, tosin systeemisen työskentelyn käytännön mallinnus toimenpideohjelmasta puuttui.

Virallisesti systeemistä kehittämiseen panostavaa pilottitiimiä ei enää ollut, vaan systeeminen tiimi muuttui esimiesten linjauksen mukaan yhdeksi avohuollon tiimeistä, jossa pyritään soveltamaan jo alkanutta ja tiimissä kehitettyä systeemistä työskentelyotetta. Fokusryhmähaastattelussa ja työnohjauksessa käytiin surutyötä siitä, että nyt asiakasmäärään ei voitu vaikuttaa ja se oli välillä jopa suurempi kuin muissa tiimeissä. Alkuperäisen pilottitiimin 60 asiakkaan tilalla oli 20.4.2020 peräti 151 asiakasta, joista 12 odotti siirtoa muihin palveluihin. Asiasta ei myöskään käyty keskustelua tiimiläisten kanssa, vaan päätös oli sovittu esimiesryhmässä. Yksi tiimiläisistä totesi, että nyt vain *”luisuttiin siihen samaan, että asiakkaita tulee lennosta viikoittain sieltä ja täältä”*. Tiimissä oli koulutuksen alettua syksyllä 2019 lastensuojelun eri sijoitusmuodoissa yhteensä 15 lasta ja huostaanoton selvityksiä parhaillaan 10. Tämä tilanne vaikutti suoraan systeemiseen työskentelyyn, sillä kolmen sosiaalityöntekijän ja kahden erityissosiaalihojaajan avulla ei voitu toteuttaa intensiivistä ja tiiviitä tapaamisia sisältävää työskentelyotetta. Mallin mukaiseen työskentelyyn jouduttiin valikoimaan asiakkaat. Systeeminen viikkotiimi jatkui, ja sinne kukin työntekijä saa vuorollaan tuoda asiakascasen, jota käsitellään pilottitiimin aikana kehitetyn tietyn tiimityöskentelyrakenteen mukaan. Tiimiä johtaa johtava sosiaalityöntekijä, joka toimii Hackneyn mallin mukaisesti konsultoivana sosiaalityöntekijänä. Työskentelyä voidaan tällä asiakasmäärällä toteuttaa vain muutaman asiakasperheen kanssa. Huostaanotto prosessin (LsL 41 §) käynnistyessä sosiaalityöntekijä joutuu aikataulutamaan prosessin hyvinkin tarkkaan ja priorisoimaan työtehtävänsä, mikä heijastuu suoran asiakastyön minimoimisena huostaanottoon kuuluvan sosiaalityöntekijän selvityksen ja hallintolain mukaisten kuulemisten ja mielipiteen selvittämisen vuoksi.

Samaan aikaan lastensuojeluun palkattiin toinen perheterapeutti, jonka pääasiallinen toimialue oli lastensuojelun sijaishuolto. Avohuollon käyttöön jäi yksi kokopäiväinen perheterapeutti. Avohuollon tiimejä on Vantaan lastensuojelussa kahdeksan kahdessa ei-toimipisteessä, jossa toisessa toimipisteessä toiminta on hajautettu kahteen erilliseen toimistoon. Asiakasmäärä 20.4.2020 oli neljällä tiimillä 640 asiakasta, koska yhdestä tiimistä puuttuivat kokonaan työntekijät.

Perheterapeutin työskentelyyn kuuluu uutena työmuotona muun muassa ”käynti kerrallaan” -menetelmä, jota esiteltiin sijaishuollon päivillä Tampereella. Hackneyn mallissa merkittävä muutos oli se, että tiimi työskenteli tiiviisti tiiminä, jolla oli perheterapeuttinen osaaminen helposti saatavilla. Vantaan mallissa perheterapeutti kiertää viikon aikana Itä-Vantaan avohuollon viidessä tiimeissä vuoropäivinä ja sen lisäksi osallistuu sovitusti asiakastapaamisiin. Länsi-Vantaan kolmelle tiimille ja sijaishuoltoon palkattiin toisen osa-aikainen perheterapeutti. Toinen mielenkiintoinen kysymys on, miten kaksi perheterapeuttia pystyy vastaamaan koko lastensuojelun tarpeisiin. Riittääkö tiimeittäin annettava tuki lastensuojelun perheiden parissa työskenteleville sosiaalityöntekijöille?

Toisen pilottitiimin aikana luotua tiimikokouksen rakennetta vietiin muihin tiimeihin, jotka lähtivät sitä ensin kokeilemaan hiukan eritahtisesti. Pilottitiimi ei enää ollut kehittämisen keskiössä vaan muuttui yhdeksi avohuollon tiimeistä. Tiimissä tapahtui jälleen työntekijävaihdoksia, sillä yksi tiimin jäsen valittiin naapurikuntaan. Naapurikunnassa avohuollon sosiaalityöntekijöiden saamiseksi nostettiin merkittävästi palkkausta, mikä sai aikaan sen, että monet työntekijät hakivat kyseistä tehtävää. Pilottitiimissä työskennellyt sosiaalityöntekijä tuli sinne valituksi. Yksi pilottitiimin jäsenistä valittiin johtavaksi sosiaalityöntekijäksi Vantaalle avautuneeseen paikkaan. Tiimi oli jälleen lähes alkupisteessä sen lisäksi, että tiimiin valittu koordinaattori eli erityisosiaaliohjaaja oli pitkään poissa ja palattuaan siirtyi toiseen tiimiin. Sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus oli suurta koko hankkeen aikana, eikä systeemisen mallin implementointi näyttänyt vähentäneen sitä hankkeen loppuvaiheessakaan. Systeemisen lastensuojelun kehittäminen kuitenkin jatkui uusien työntekijöiden ja SyTy!-hankkeen johdolla (ks. kuva 2).



Kuva 2. Systemisen lastensuojelun hankkeen eteneminen vuosina 2017–2020.

5. TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän raportin loppuunsaattaminen liittyy rakenteelliseen sosiaalityöhön, joka on tutkijoiden mukaan kontekstuaalista työtä. Rakenteellisen työorientaation lähtökohtia ovat toimintaympäristössä työskentely ja siihen vaikuttaminen huomioiden paikka-, tila- ja aikasidokset. Systemisen mallin implementoinnille oli selkeä tilaus Vantaan lastensuojelun haastavassa tilanteessa. Sosiaali- ja terveyslautakunta laati lastensuojelulle vuonna 2017 12 kohdan parannusohjelman, jossa systemisen mallin implementoinnin aloittaminen oli yksi tekijä. Vantaan kaupunki lähti mukaan yhteen LAPE-hankkeen kärkihankkeista perustamalla niin sanottua Hackneyn mallista pilottitiimiä varten viisi uutta virkaa. Pilottitiimi aloitti toimintansa vuoden 2018 keväällä suurin odotuksin. Tiimin toivottiin levittävän systemistä mallia koko Vantaan lastensuojeluun. Vajaan vuoden toiminnan jälkeen tiimi hajosi, mistä seurasi uuden pilottitiimin perustaminen. Rakenteellisen näkemyksen mukaan rakenteellisen työn toimintaympäristöt sisältävät aina kulttuurisuuden ja osallisuuden ulottuvuudet. Työntekijät sekä ensimmäisessä että toisessa pilottitiimissä katsoivat todellisuutta toisin erilaisin tavoittein, mutta suurten asiakasmäärien, sosiaalityöntekijöiden saatavuusongelmien ja osittain epäselvien työnkuvien vuoksi kehittäminen ja uuden menetelmän implementointi ei onnistunut kummassakaan pilotissa siinä määrin, että olisi voitu tehdä kauaskantoisia suunnitelmia mallin juurruttamiseksi. Rakenteellisen muutoksen yksi edellytys on työntekijöiden kriittinen orientoituminen työhön. Systemisestä mallista kuului paljon kritiikkiä mutta myös myönteisiä puolia. Systeminen malli toi esille sosiaalityön alkujuuret eli suhdeperusteisen työn ja kokonaisvaltaisen työotteen. Rakenteellisesti orientoituneen sosiaalityöntekijän tehtäviin kuuluu tehdä havaintoja asiakkaiden elämismaailmasta ja tilanteista ja välittää sitä päätöksentekijöille. Systemisen mallin avulla saadaan selkeämmin myös asiakkaiden omaa ääntä kuuluviin kuuntelevalla ja lupaa pyytävällä työotteella, perheterapeuttisia menetelmiä apuna käyttäen.

Vantaan perhepalveluiden uudelleenorganisointi eteni systemisestä työotteen implementoinnista huolimatta eri tahtiin. Vantaan perhepalveluiden haasteita olivat edelleen muun muassa osin hidas asiakkuuteen pääsy sekä yhteistyö palvelu- ja toimintayksiköiden välillä, mukaan lukien monialainen yhteistyö. Tulevan organisaatiouudistuksen tavoitteena on niin sanottu matriisimallisen organisaation luominen vuoden 2021 alusta. *Matriisijohtamisen* rakenteen avulla tullaan vahvistamaan monialaista ja poikkihallinnollista työtä. Mikko Pakarisen (2017) mukaan matriisiorganisaatio edustaa muutosta kohti hybridiorganisaatiota. Matriisiorganisaation rakenne muodostuu useista poikkihallinnollisesti toimivista tiimeistä ja ryhmistä, joiden työnkulut käsittävät useampia raportointisuuntia. Matriisissa

työskenteleviltä vaaditaan laajempia näkökulmia asioihin ja taitoja toimia monimutkaisessa ja verkottuneessa toimintaympäristössä. (Pakarinen 2017, 34.)

Toisella pilottitiimillä ei ollut enää arjen työssä riittävästi aikaa eikä tilaa jatko kehittää systeemistä työmenetelmää tiimin sisällä. Monet ulkopuolelta tulleet paineet ja ennalta arvaamattomat tekijät muuttivat kehittämisen suuntaa. Timo Toiko ja Teemu Rantanen (2009) toteavatkin, että projektimaisessa kehittämisessä korostuu prosessin suunnittelun merkitys. Uutta luoville ja innovatiivisille prosesseille on ominaista ennakoimattomuus, ja toimintaa ei voida aina ennalta suunnitella, varsinkaan silloin, kun työskennellään monimutkaisten sosiaalisten verkostojen kanssa. (Toiko & Rantanen 2009, 10.)

Systeemisen mallin yksi onnistuneen implementoimisen tavoite oli se, että lapsen, vanhempien ja läheisten kanssa tehtävä suora, kohtaava vuorovaikutustyö priorisoidaan tärkeimmäksi ja kaikki muu toiminta organisoidaan tukemaan tätä työtä muun muassa monitoimijaisen tiimin ja yhteen sovittavan johtamisen avulla (Lahtinen, Männistö & Raivio 2017, 17–19). Merja Laitinen ja Tarja Kemppainen (2010) kirjoittavat, että suomalaisen yhteiskunnan keskeisiä arvoja ovat talous, kilpailu ja markkinat. Myös sosiaalipalveluissa nämä usein nousevat vahvemmin esille kuin hyvinvointiteemat. Asiakkaan arvokkaan kohtaamisen näkökulmien esiintuominen vaatii aktiivista tiedon tuottamista ja vaikuttamista yhteiskunnallis - poliittisiin työtä määrääviin rakenteellisiin tekijöihin sen sijaan, että työntekijät vain mukautuisivat tilanteeseen. (Laitinen & Kemppainen 2010, 141.) Pilottitiimin asiakasmäärä kasvoi kehittämistyön aikana lähes kolminkertaiseksi, ilman johtavaa sosiaalityöntekijää jääneistä tiimeistä siirtyi työntekijöitä asiakkaineen myös pilottitiimiin, perheterapeutti siirtyi koko avohuollon käyttöön ja sosiaalityöntekijöiden palkkakilpailu houkutti työntekijöitä hakemaan paremmin palkattuun tehtävään toiseen kuntaan. Lisäksi sosiaalihuoltolain mukaisten palveluiden toimimattomuus heijastui lastensuojeluun, sillä asiakkuuksia ei saatu alkuperäisen tavoitteen mukaan siirrettyä lastensuojelusta muihin palveluihin. Pilottitiimin kehittämistyön tueksi perustettu operatiivinen työryhmä ei näyttäytynyt tiimiläisille aktiivisena kehittämistyön suhteen. Toisen pilottitiimin aikana operatiivinen työryhmä ei kokoontunut kertaakaan. Kehittämistyön koordinaatiosta vastasi jatkokehittämisen suhteen SyTy!-ohjausryhmä. Kehittämistyötä tuki tiimin *käytännön arjen rakenteiden uudelleentarkastelu ja työskentelyrunon luominen* niin sanottuihin case-tiimeihin. *Perheterapeutin tehtävärooli* koettiin merkittäväksi lisäyksenä, ja *asiakasperheiden osallistuminen* casekäsittelyyn avasi aivan uudenlaisia oppimiskokemuksia tiimiläisille. Erilaiset menetelmät, kuten värivalot asiakasprosessin jäsentäjinä, *sukupuu, elämänjana, hypoteesien tekeminen ja reflektiivinen tiimimalli*, koettiin tiimissä

hyödyllisiksi ja herätti työntekijöissä mielenkiintoa. Perheterapeutti tuki niiden käyttöönotossa osaamisellaan ja työpanoksellaan. *Yhteistyötahojen* paikalle pyytäminen oli alkuun runsasta mutta jäi koronaviruksen aiheuttamien rajoitusten myötä. Organisaation ulkoiset rakenteet eivät kehittämistä tukeneet eikä muu organisaatiotaso ollut sen syvemmin kiinnostunut pysähtymään ja/tai käymään keskustelua systemisen kehittämistyön suunnasta tiimiläisten kanssa. Ainut ulkopuolinen taho toisen pilottitiimin aikana oli yksi kansanedustaja, joka halusi tutustua lastensuojelun toimintaan ja pääsi osallistumaan reflektiiviseen viikkotiimiin. Kyseinen henkilö kuvasi kokemusta avartavaksi ja merkitykselliseksi. Toimintajärjestelmän paineet heijastuivat tiimiin, ja muun muassa uuden asiakastietojärjestelmä Apotin käyttöönotto toukokuussa 2019 hidasti kehittämistyötä. Systemisen lastensuojelun rinnalle nousivat uudet termit, ja työntekijöillä meni aikaa sisäistää uusi kirjaamisjärjestelmä, joka koettiin paikoitellen jopa hitaaksi ja vanhakantaiseksi. Tuula Kostiainen (2009) tutki osaamisen kehittämisen tilaan sisältyvää jännitettä. Kostiaisen mukaan mitä vähemmän osaamisen kehittämisen tilassa on vuoropuhelua ja luottamuksellisuutta, sitä enemmän muodostuu jännitettä. Työntekijöiden henkilökohtainen suhde tiedonmuodostukseen voi olla este luottamuksen syntymiselle. Jännitteiden purkamiseksi tarvitaan jaettava henkilökohtaista tilaa. Konkreettista työn tekemistä ei voida irrottaa työntekijän lähiympäristöstä, sillä oman työn muuttaminen muuttaa myös muiden työtä. Kun kehittäminen lähteekin yksilönäkökulmasta, ei rajoja ylittävälle tehtävälle ole systeemissä tilaa ja edellytyksiä. Jännitteisyys purkautuu toivottomuuden tunteina, mikä saattaa näyttäytyä sosiaalitoimiston ja kunnan strategisten tavoitteiden epäselvyytenä. (Kostiainen 2009, 154–155.)

Systemisen työskentelyn hanke lähti mallikkaasti käyntiin, mutta sen kehittäminen ei hankeaikana ylettynyt mikrotason työtä laajemmalle, tosin pilottitiimin luomaa työskentelyrakennetta kokeiltiin joissakin avohuollon tiimeissä. Organisaation tila ei mahdollistanut toimintajärjestelmän mukaista muutosta, vaan painopiste kehittämisessä siirtyi tulevaan organisaatiouudistukseen. Anita Sipilä (2011, 13) kirjoittaa väitöskirjan johdannossa, että sosiaalityö joutuu yleensä sopeutumaan kuntaorganisaation hallinnollisiin ja rakenteellisiin muutoksiin, mikä perustuu managerialistiseen ja strategiseen johtamiseen. Päivi Petrelius ja Pia Eriksson (2018) toteavat, että lastensuojelulla on tiivis sidos muihin palveluihin. Lastensuojelun tarve kertoo toimintaympäristössä tapahtuneista muutoksista. Kun lasten ja perheiden tuensaantia rajataan muissa palveluissa, näkyvät seuraukset lisääntyneenä lastensuojelun tarpeena. Lastensuojelun tarvetta voivat tuottaa ja ylläpitää myös lastensuojelun omat toimintatavat. Lastensuojelussa työskennellään edelleen kuormittuneessa tilanteessa, jossa työntekijät vaihtuvat, eikä aikaa kohtaavalle työlle ole. Petrelius ja Eriksson

toteavatkin osuvasti, että on mahdollista olla ”teknisesti palvelun piirissä saamatta kuitenkaan tarvitsemaansa apua”. (Petrelius & Eriksson 2018, 4.)

Vantaalla toimintajärjestelmässä työn muutos ei näkynyt kovinkaan laajana yhteiskehittämisenä, vaan kehittämistyötä hämärsi kysymys siitä, kuka viime kädessä vie kehitystä eteenpäin. Pilottitiimin asiakasmäärän kasvuun eivät työntekijät voineet vaikuttaa, eikä asioista myöskään keskusteltu tiimiläisten kanssa. Muutos näkyi yksittäisen sosiaalityöntekijän ja tässä tapauksessa perheterapeutin merkityksen korostumisena. Kokeilut jäivät tässä tapauksessa yksittäisten tiimien varaan kokeiluasteelle, eikä Vantaan lastensuojelun tilaan ja sen rakenteisiin saatu ainakaan vielä tämän pilotin aikana sen kaipaamaa laajempaa toimintajärjestelmän parannusta.

Vantaan perhepalveluiden organisaatiouudistuksen yhtenä tavoitteena on edelleen systemisen työotteen implementointi koko perhepalveluihin ja nostaa uudelleen esille jo aikaisemmin lanseeratut Arvoa toimintakykymittaristo ja BBIC malli. Parhaimmassa tapauksessa nämä kaikki tukevat laadukasta asiakastyötä. Yrjö Engeström (2004) toteaa, että muutos ei ole sama asia kuin kehitys. Kehitykseen sisältyy aina pyrkimystä parempaan mutta samalla myös vanhan särkemistä. Yksilöiden kehitys kietoutuu toimintajärjestelmien kehitykseen ja pitää sisällään rajojen ylittämistä ja sivusuuntaisia siirtymisiä (Engeström 2004, 12.)

LÄHTEET

- Aaltio, Elina & Isokuortti, Nanne (2019). Systemisen lastensuojelun toimintamallin pilotointi. Valtakunnallinen arviointi. Raportti. Helsinki. Saatavilla 12.4.2020: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-289-5>
- Aaltio, Elina & Isokuortti, Nanne (2019). Systemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementit. Kuvaus asiakastason ydinelementeistä, tavoitteista ja toimintamekanismeista. THL. Työpaperi. 33/2019. Saatavilla 19.4.2020: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138967/Tyopaperi%2033%20Systemisen%20lastensuojelun%20toimintamallin%20ydinelementit%20Aaltio%20ja%20Isokuortti_VALMIS.pdf?sequence=4&isAllowed=
- Alhanen, Kai (2014). Vaarantunut suojelulta. Tutkimus lastensuojelujärjestelmän uhkatekijöistä. Helsinki: THL. Saatavilla 18.4.2020: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116722/URN_ISBN_978-952-302-278-2.pdf
- Alhanen, Kai (2017) Dialogi demokratiassa. Tallinna: Gaudeamus.
- Bardy, Marjatta & Heino, Tarja (2013). Katsaus lastensuojelun toimintaympäristöihin: paniikista toivoon ja näköalat auki. Teoksessa Marjatta Bardy (toim.), Lastensuojelun ytimissä. Helsinki: THL, 13–42.
- Bostock, Lisa*, Donald Forrester**, Louis Patrizo*, Tessa Godfrey*, Maryam Zonouzi* with Vivi Antonopoulou*, Hayden Bird* and Moreblessing Tinarwo*(2017). Scaling and Deepening the Reclaiming Social Work Model Evaluation Report July 2017 – Department of Education.
*Tilda Goldberg Centre for Social Work and Social Care, University of Bedfordshire and **CASCADE: Children's Social Research and Development Centre, University of Cardiff. Saatavilla 3.5.2020: <https://pdfs.semanticscholar.org/3bee/9ca5cb127078521aad43c9c6e9739f5f27c3.pdf>
- Cross, Steve, Hubbard, Alissn & Munro, Eileen (2010). Reclaiming social work. London borough of Hackney children and young people's services. London: The London school of economics political science. Saatavilla 20.5.2020: <https://www.whatdotheyknow.com/request/51132/response/130736/attach/4/1%202816227%20RSW%20FINAL%20Report%20Sept%202010.pdf>
- Civil, Tiina, Abrahamsson, Outi, Mäki-Fossi, Satu & Miettunen, Nanna (toim.) (2019). Systeminen lastensuojelu monitoimijaisuuden ja osallisuuden varmistavana verkostotyönä. Työpaperi 34/2019. THL.
- Engeström, Yrjö (2004). Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Keuruu: Vastapaino.
- Fagerström, Katarina (2016). Ihmissuhteita rakentava ja ylläpitävä lastensuojelu. Hackneyn malli ja systeminen käytäntö lastensuojelutyössä. Työpaperi 42/2016. Helsinki: THL. Saatavilla 15.4.2020: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131498/URN_ISBN_978-952-302-778-7.pdf?sequence=1
- Fagerström, Katarina (2016a). Systeminen käytäntö lastensuojelutyössä Iso-Britanniassa. Perheterapia 1 (32), 14–20.
- Forrester, D., Westlake, D., McCann, M., Thurnham, A., Shefer, G., Glynn, G. and Killian, M. (2013). Reclaiming Social Work? An Evaluation of Systemic Units as an Approach to Delivering Children's Services: Summary Report of a Comparative Study of Practice and the Factors Shaping it in Three Local Authorities. Saatavilla 20.5.2020: www.beds.ac.uk/__data/assets/pdf_file/0008/256742/Short-Systemic-Unit-Report-June-2013.pdf

Gambrill, Eileen (2013). *Social Work Practice. A Critical Thinker's Guide*. Third Edition. Published in the United States of America by Oxford University Press.

Kantoluoto, Anne (2018). *Systeeminen lastensuojelutiimi Vantaan lastensuojelun avopalveluissa – näkökulmana tiimin kouluttaminen ja toiminnan suunnittelu osana organisaatiota*. Teoksessa Päivi Petrelius & Pia Eriksson (toim.), *Uudistuva lastensuojelu – kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa*. Työpaperi 32/2018. Helsinki: THL.

Kananoja, Aulikki, Lavikainen, Marjo & Oranen, Mikko (2013). *Toimiva lastensuojelu*. Selvitysryhmän loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2013:19. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavilla 16.4.2020:
http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74483/Toimiva%2520lastensuojelu%2520loppuraportti_final_19062013.pdf?sequence=1&isAllowed=

Kostiainen, Tuula (2009). *Osaamisen kehittämisen neljä tilaa*. Osaamiskeskuksen interventio sosiaalityöhön. Akateeminen väitöskirja. Kasvatustiede. Tampere: Tampereen yliopisto.
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66527/978-951-44-7813-0.pdf?sequence=1>. Saatavilla 24.10.2015.

Kivipelto, Minna (2017) *Sosiaalityön asiantuntijuus suhteisiin paikantuvana mikropolitiikkana*. Teoksessa Tarja Juvonen, Jari Lindh, Anneli Pohjola & Marjo Romakkaniemi (toim.) *Sosiaalityön muuttuva asiantuntijuus*. Sosiaalityön tutkimuksen vuosikirja 2018. Painettu EU:ssa: UNIpress.

Kääriäinen, Aino & Muurinen, Heidi (2019). *Käytännön ja teorian yhdistäminen ammatillisessa työssä*. Opas Käyte-ryhmän ohjaamiseen. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellisen tiedekunnan julkaisuja. Saatavilla 6.5.2020:
https://tuhat.helsinki.fi/ws/portalfiles/portal/131037589/Kaytannon_ja_teorian_yhdistaminen_ammattillisessa_tyoskentelyssa_web.pdf

Lastensuojelulaki 417/2017.

Laird, S., Morris, K., Archard, P. & Clawson, R. (2017). *Changing practice: The possibilities and limits for reshaping social work practice*. *Qualitative Social Work*.

Lahtinen, Pia, Männistö, Leena & Raivio, Marketta (2017). *Kohti suomalaista systeemistä lastensuojelun toimintamallia*. Keskeisiä periaatteita ja reunaehtoja. Työpaperi 7/2017. Helsinki: THL.

Lahtinen, Pia (2018). *Kouluttajien kokemuksia systeemisen lastensuojelun toimintamallin pilotoinnista vuosina 2017–2018*. Pesäpuu ry.

Laitinen, Merja & Kemppainen, Tarja (2010). *Asiakkaan arvokas kohtaaminen*. Teoksessa Merja Laitinen & Anneli Pohjola (toim.), *Asiakkuus sosiaalityössä*. Helsinki: Gaudeamus, 141.

Lindell, Juha (2017). *Muutosjohtajuuden pirullinen puoli*. Akateeminen väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto. Saatavilla 15.4.2020: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-745-3>

Lindh, Jari, Hautala, Sanna & Romakkaniemi, Marjo (2018) *Sosiaalityön asiantuntijuus heikommassa asemassa olevien kanssa tehtävässä työssä*. Teoksessa Tarja Juvonen, Jari Lindh, Anneli Pohjola & Marjo Romakkaniemi (toim.) *Sosiaalityön muuttuva asiantuntijuus*. Sosiaalityön tutkimuksen vuosikirja 2018. Painettu EU:ssa: UNIpress.

Kairala Maarit (2018) *Sosiaalityön teknologiaosaaminen*. Teoksessa Tarja Juvonen, Jari Lindh, Anneli Pohjola & Marjo Romakkaniemi (toim.) *Sosiaalityön muuttuva asiantuntijuus*. Sosiaalityön tutkimuksen vuosikirja 2018. Painettu EU:ssa: UNIpress.

Kuntaliitto. Saatavilla 6.5.2020: https://www.kuntaliitto.fi/haku?s=lastensuojelu&created=&created_1=

Muurinen, Heidi (2019). Pragmatismi ja kokeileva lähestymistapa sosiaalityön tiedonmuodostuksessa. Heikki Waris -instituutin tutkimuksia 2/2019.

Mänttari-van der Kuip, Maija (2015). Sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointi ja toimintamahdollisuudet niukkuuden aikakaudella. *Janus Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti*, 23(3). Saatavilla: <https://journal.fi/janus/article/view/53003>

Mänttari-van der Kuip, Maija (2015b). Work-related Well-being Among Finnish Frontline Social Workers in an Age of Austerity. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Saatavilla 16.4.2020: https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/45924/978-951-39-6191-6_vaitos29052015.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Pakarinen, Mikko (2017). Matriisimainen toimintatapa kuntaorganisaation uudistamisen osana. Tutkimus Turun kaupungin toimintauudistuksesta. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampere University Press. Saatavilla 6.5.2020: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/101798/978-952-03-0481-2.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Petrelus, Päivi & Eriksson, Pia (toim.) (2018). Uudistuva lastensuojelu – kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa. Työpäperi 32/2018. Helsinki: THL. Saatavilla 20.4.2020: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137112/URN_ISBN_978-952-343-208-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pohjola, Anneli, Laitinen, Merja & Seppänen, Marjaana (2014). Rakenteellinen sosiaalityö aikakauden haasteena. Teoksessa Anneli Pohjola, Merja Laitinen & Marjaana Seppänen (toim.), Rakenteellinen sosiaalityö. Kuopio: Unipress.

Pohjola, Anneli (2007) Merkintöjä sosiaalityön asiantuntijuudesta. Teoksessa Kerttu Vesterinen (toim.) Kiitos kysymyksestä. Rovaniemi: Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus, 5–15.

Pohjola, Anneli (2007) Rakenteellisen sosiaalityön paikannuksia. Teoksessa Anneli Pohjola, Merja Laitinen & Marjaana Seppänen (toim.) Rakenteellinen sosiaalityö. Kuopio: Unipress.

Puustinen-Korhonen, Aila (2013). Lastensuojelun STM (2016a) Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:29. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Raunio, Kyösti (2004). Olennainen sosiaalityössä. Helsinki: Gaudeamus.

Raivio, Marketta, Männistö, Leena, Lahtinen, Pia & Petrelus, Päivi (2017). Toimintamallin rakenne. Teoksessa Pia Lahtinen (toim.), Kohti suomalaista systeemistä lastensuojelun toimintamallia: Keskeisiä periaatteita ja reunaehtoja. Helsinki: THL. 20–23.

STM (2016b). Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma. Haku julistus 1.9.2016. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:52. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Sipilä, Anita (2011) Sosiaalityön asiantuntijuuden ulottuvuudet – Tiedot, taidot ja etiikka työntekijöiden näkökulmasta kunnallisessa sosiaalityössä. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Joensuu: Kopijyvä.

Sosiaalihuoltolain soveltamisopas (2017). Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2017:5. Saatavilla 19.4.2020: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80391/05_17_Sosiaalihuoltolain%20soveltamisopas.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rousu, Sirkka (2007). Lastensuojelun tuloksellisuuden arviointi organisaatiossa – näkymätön tuloksellisuus näkyväksi. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Juvenes Print.

THL. Lastensuojelun käsikirja. Saatavilla 5.5.2020: <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja>

Vartiainen, Pirkko, Ollila, Seija, Raisio, Harri & Lindell, Juha (2013). Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Helsinki: Gaudeamus. Ladattu e-kirja

MUUT LÄHTEET

ARVOA-mittaristo. Kuntaliitto. Saatavilla 20.5.2020:

https://extranet.kuntamarkkinat.fi/public_resources/KM2019/seminaarit/Arvoa_Lastensuojelun_toimintakykymittari_Anssi_Haapala.pdf

Child protection. How Hackney reclaimed child protection social work. The Guardian (2011) Rix, Juliet. Saatavilla 5.5.2020: <https://www.theguardian.com/society/2011/nov/08/reclaiming-social-work-hackney-breakaway-success>

Isokuortti, Nanne (23.10.18 ja 25.10.18). Systeemisen lastensuojelun toimintamallin arviointitutkimuksen tuloksia Helsingissä: työntekijä- ja asiakaskokemus. Helsinki. Diasarja.

Kivistö, Jaana (2019) Käynti kerrallaan ja systeemistä työskentelyä. 2.10.2019 Valtakunnalliset lastensuojelupäivät. Tampere. Saatavilla 10.5.2020:

<https://www.lastensuojelupaivat.fi/materiaali/sites/2/valtakunnalliset-lastensuojelupaivat/Ke-iso-sali-KKT-ja-systeemista-tyoskentelya.pdf>

Lisa Bostock*, Donald Forrester**, Louis Patrizo*, Tessa Godfrey*, Maryam Zonouzi* with Vivi Antonopoulou*, Hayden Bird* and Moreblessing Tinarwo*(2017). Scaling and Deepening the Reclaiming Social Work Model Evaluation Report July 2017 – Department of Education.

*Tilda Goldberg Centre for Social Work and Social Care, University of Bedfordshire and **CASCADE: Children's Social Research and Development Centre, University of Cardiff. Saatavilla 3.5.2020: <https://pdfs.semanticscholar.org/3bee/9ca5cb127078521aad43c9c6e9739f5f27c3.pdf>

Petrepa (16.11.2018). Onko systeeminen lastensuojelu kallista? Uusi MunBlogi-sivusto. Saatavilla 7.5.2020: <http://lkytviikka.munblogi.com/2018/11/06/180/>

Vantaan lastensuojelu sai vakavan huomautuksen – Ongelmien määrä ja mittakaava yllättivät. Vantaan sanomat, 10.4.2019 <https://www.vantaasanomat.fi/paikalliset/1239754>. Saatavilla 20.5.2020:

<https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=Vantaan+lastensuojelu+sai+vakavan+huomautuksen+%E2%80%93+Ongelmien+m%C3%A4%C3%A4r%C3%A4+ja+mittakaava+yll%C3%A4ttiv%C3%A4t.+Vantaan+++sanomat,+10.4.2019+https://www.vantaasanomat.fi/paikalliset/1239754&ie=UTF-8&oe=UTF-8>

Vantaa alkaa maksaa lastensuojelun työntekijöille liki 5000 euron ”tulospalkkioita” – ja poliitikot rajaisivat yhden työntekijän vastuulle korkeintaan 30 lasta. Kaupunki. HS 11.12.2017. Saatavilla 20.5.2020: <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000005486428.html>

Vantaa päätti toimenpiteistä lastensuojelun kehittämiseksi: Kaoottiseksi moitittua tilannetta yritetään parantaa 12 kohdan ohjelmalla HS 20.11.2017. Saatavilla 5.5.2020: <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000005457873.html>

