

**Systemisen lastensuojelun johtaminen**  
Johtavien sosiaalityöntekijöiden kokemuksia

Laura Pihlainen  
Pro gradu -tutkielma  
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta  
Sosiaalityö  
Lapin yliopisto  
Kevät 2022

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Systemisen lastensuojelun johtaminen. Johtavien sosiaalityöntekijöiden kokenuksia.

Tekijä: Laura Pihlainen

Tutkinto-ohjelma/oppiaine: Sosiaalityö

Työn laji: Pro gradu -tutkielma X Lisensiaatintyö\_\_

Sivumäärä: 58 + 3 liitettä

Vuosi: 2022

Tiivistelmä:

Tarkastelen pro gradu -tutkielmassani lastensuojelun johtavien sosiaalityöntekijöiden kokenuksia systemisen lastensuojelun johtamisesta ja muutosprosessin eteenpäin viemisestä. Systeminen lastensuojelu pohjautuu Isossa-Britanniassa kehitettyyn Hackneyn malliin. Isossa-Britanniassa lastensuojelua lähdettiin kehittämään hyvin samanlaisten ongelmien vuoksi, mitä myös Suomen lastensuojelussa on. Lastensuojelun uudistamistarve on Suomessa nähty hyvin kokonaisvaltaisena muun muassa sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuden, suurien asiakasmäärien ja työn byrokraattisuuden vuoksi. Suomessa systemisen lastensuojelumallin jalkauttaminen osaksi lastensuojelutyön arkea on ollut yksi valtakunnallisen Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelman (LAPE) tavoitteista vuodesta 2016 lähtien.

Lähestyn tutkimusaihetta sosiaalisen konstruktionismin tieteenfilosofisesta viitekehyksestä, jossa maailman ja sen merkitysten nähdään rakentuvan sosiaalisessa ja kielellisessä vuorovaikutuksessa. Tutkimusaineisto on kerätty kahtena fokusryhmähaastatteluna kahdeksalta eri kunnan, kaupungin ja kuntayhtymän lastensuojelun johtavalta sosiaalityöntekijältä keväällä 2021. Aineiston avulla olen pyrkinyt saamaan vastausta siihen, millaisena johtavat sosiaalityöntekijät kokevat systemisen lastensuojelun ja sen muutosprosessin johtamisen.

Systemisen lastensuojelun toimintamalli on koko lastensuojelun organisaation läpäisevä muutos, joka vaatii esihenkilön vahvaa tukea kaikilla tasoilla muutoksen onnistumiseksi. Tutkimukseni keskeisenä tuloksena voidaan pitää sitä, että johtavat sosiaalityöntekijät kokivat systemisen lastensuojelun johtamisen ja muutosprosessin hyvin positiivisena asiana, vaikka muutosprosessin sekä systemisen johtamisen koetaankin vaativan enemmän työaikaa ja vahvaa suunnitelmallisuutta. Systemisen lastensuojelun johtaminen edellyttää niin henkilöstön kuin toiminnan muutosten johtamista, kun muutoksessa tulee huomioida työntekijöiden asenteet ja valmiudet sekä toiminnan rakenteet. Lastensuojelun organisaation muutostarve nähtiin todellisena asiana, mihin systemisen lastensuojelun koetaan olevan yksi mahdollinen muutostekijä ja sen käyttöönottoa tahdotaan jatkaa.

Avainsanat: lastensuojelu, johtaminen, Hackneyn malli, systeminen toimintamalli

## SISÄLLYS

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1   | JOHDANTO.....  | 4  |
| 2   | TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS.....                                  | 6  |
| 2.1 | Systeemiteoriat.....   | 6  |
| 2.2 | Hackneyn malli – systeemisen lastensuojelun lähtökohdat..... | 9  |
| 2.3 | Systeemisen lastensuojelun toimintamalli Suomessa.....       | 14 |
| 2.4 | Systeemisen toimintamallin tutkimus Suomessa.....            | 17 |
| 2.5 | Lastensuojelun johtaminen muutoksessa.....                   | 19 |
| 3   | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....                                    | 22 |
| 3.1 | Tutkimustehtävä.....   | 22 |
| 3.2 | Aineiston kerääminen fokusryhmähaastatteluilla.....          | 23 |
| 3.3 | Aineiston sisällönanalyysi.....                              | 27 |
| 3.4 | Tutkimuksen eettisyys.....                                   | 29 |
| 4   | TUTKIMUSTULOKSET.....  | 31 |
| 4.1 | Systeemisen lastensuojelun muutosprosessi.....               | 31 |
| 4.2 | Rakenteet systeemisen lastensuojelun muutoksessa.....        | 35 |
| 4.3 | Asenteet muutostyöskentelyssä.....                           | 41 |
| 4.4 | Asiakastyö systeemisessä lastensuojelussa.....               | 44 |
| 5   | POHDINTA.....  | 48 |
|     | LÄHTEET.....   | 56 |
|     | LIITE 1  |    |
|     | LIITE 2  |    |
|     | LIITE 3  |    |

# 1 JOHDANTO

Tarkastelen pro gradu -tutkielmassani lastensuojelun johtavien sosiaalityöntekijöiden kokemuksia systeemisen lastensuojelun toimintamallin johtamisesta ja muutosprosessin eteenpäin viemisestä. Lastensuojelun sosiaalityön muutostarve on nähty hyvin kokonaisvaltaisena sen moninaisten ongelmien vuoksi: työntekijöiden vaihtuvuus, suuret asiakasmäärät ja työn byrokraattisuus ovat Suomessa lastensuojelun sosiaalityöntekijöille tuttuja teemoja. Systeemisen lastensuojelun toimintamallin on ajateltu olevan yksi ratkaisu lastensuojelun ongelmiin. Toimintamallin jalkauttaminen osaksi lastensuojelutyön arkea on ollut yksi valtakunnallisen Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelman (LAPE) tavoitteista vuodesta 2016 lähtien. Lisäksi toimintamallin levittämisen ja juurruttamisen edistämiseksi perustettiin myös Sy-Ty!-hanke, joka toimi vuoden 2019. (Fagerström 2016, 3; Lahtinen, Männistö & Raivio 2017, 9; THL 2020.)

Systeemisen lastensuojelun toimintamallin taustaideana on Isossa-Britanniassa vuonna 2007 alkunsa saanut Hackneyn malli. Sen tavoitteena oli löytää ratkaisuja paikallisen lastensuojelun ongelmiin, jotka olivat monilta osin samoja Suomen lastensuojelun ongelmien kanssa. Malli kehitettiin Lontoon Hackneyssä, missä lähdettiin kokeilemaan perheterapeuttisen lähestymistavan soveltamista lastensuojelutyöhön. Uusi työmalli vei perheterapian, dialogisuuden ja narratiivisen sekä ratkaisukeskeisen terapian lastensuojelukontekstiin, jossa korostuu asiakasperheiden kanssa tehtävä vuorovaikutustyö. Systeeminen lastensuojelu hyödyntää systeemisten teorioiden erilaisia lähtökohtia vieden systeemistä ajattelua lastensuojelutyön kaikille tasoille. (Cross, Hubbard & Munro 2010, 3–4; Fagerström 2016, 11–13; Lahtinen, Männistö & Raivio 2017, 13, 16.)

Muutoksen onnistuminen asettaa aina omat edellytyksensä ja odotuksensa organisaation eri tasoille sekä johtajuudelle. Tämän vuoksi johtavien sosiaalityöntekijöiden kokemusten tutkiminen mallin johtamisesta, muutostyön tekemisestä ja uusien työtapojen juurruttamisesta on tärkeää. Jotta organisaatiota voidaan johtaa systeemisesti, tulisi johtajien sisäistää systeemiset toimintatavat ja nähdä johtaminen yhtenä systeemisyyden osana. Muutoksen tulisi siis lähteä johtajien ajattelu- ja toimintatapojen muutoksesta. (Alhanen ym. 2019, 8; Lahtinen, Männistö & Raivio 2017, 18–19; Lahtinen & Mäki-Fossi 2021, 176–177; Munro 2011, 105–107.)

Kai Alhanen ym. (2019, 8) toteavat systeemiseen työtapaan siirtymisen olevan yksi suomalaisen lastensuojelun suurimpia muutoksia sen historiassa (kts. myös Lahtinen, Männistö & Raivio 2017, 11). Muutoksessa painottuu asiakkaiden osallisuuden vahvistaminen sekä tiimin ja moniammatillisen työskentelyn tärkeys. Työtavassa ovat läsnä systeeminen ja perheterapeuttinen näkökulma, joiden avulla huomio kiinnittyy erityisesti ihmisten välisiin suhteisiin ja vuorovaikutukseen. Tällöin ongelman syynä ei nähdä yksittäistä perheenjäsentä vaan keskitytään niin sanotusti koko systeemiin. (Alhanen ym. 2019, 8; Lahtinen, Männistö & Raivio 2017, 16–17.)

Asiakkaiden osallisuudella nähdään olevan iso merkitys myös lastensuojelun sosiaalityön vaikuttavuuden kanssa. Systeemisessä toimintamallissa kohtaava ja osallistava vuorovaikutustyö on tämän vuoksi tärkeä periaate, jota organisaation rakenteiden tulisi tukea. Toimivat rakenteet tukevat sosiaalityöntekijöiden tiimien sisällä käytävää dialogia ja reflektiota, mikä taas vahvistaa työntekijöiden osaamista viedä systeemisyttä asiakaspintaan. (Aaltio & Isokuortti 2019b, 11–13; Lahtinen, Männistö & Raivio 2017, 16–19; Trowler & Goodman 2012a, 12–13.)

Esittelen tutkimukseni aluksi luvussa kaksi tarkemmin tutkimuksen viitekehyksenä toimivia teemoja. Aloitan esittelemällä systeemiteorian taustoja ja tarkastelen systeemiteoriaa erityisesti Urie Bronfenbrennerin ekologisen ja myöhemmin bioekologisen tunnetun systeemiteorian kautta (kts. Bronfenbrenner 2016, Hurme 2014). Kuvailen tämän jälkeen Hackneyn mallia, joka toimii suomalaisen systeemisen lastensuojelun toimintamallin pohjana (Fagerström 2016). Lisäksi esittelen Suomen systeemisen lastensuojelun taustaa ja periaatteita sekä aiheen tiimoilta tehtyä tutkimusta. Johtajuutta pohdin sosiaalityön ja lastensuojelun sekä organisaation muutosjohtamisen näkökulmasta.

Kolmannessa luvussa esittelen tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat. Lisäksi kuvailen aineistonkeruuta ja aineiston analyysin tekemistä sekä lopuksi pohdin tutkimuksen eettisiä näkökulmia. Neljäs luku on tutkimuksen tulosluku, jossa tarkastelen analyysin pohjalta saatuja tutkimustuloksia johtavien sosiaalityöntekijöiden kokemuksista. Viimeisessä luvussa pohdin vielä saatuja tutkimustuloksia sekä tutkimusprosessia.

## 2 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS

### 2.1 Systemiteoriat

Systemisen lastensuojelun toimintamallin pohjana toimivat systemiteoriat, joilla on monien muiden teorioiden tavoin useita erilaisia teoreettisia lähtökohtia ja käytännön vaiheita (Fagerström 2016, 13). Kuten monet muutkin sosiaalityön teoriat, myös systemiteorioiden juuret ovat muilla tieteenaloilla. Sosiaalityölle systemiteoreettinen näkökulma on esitelty ensimmäisen kerran jo 1930-luvulla, mutta sen vaikutukset ovat näkyneet erityisesti 1960-luvulta lähtien. Systemiteoriat ovat antaneet sosiaalityölle tapoja ymmärtää ongelmia ja asioita kokonaisuutena, koska ne huomioivat yksilön ja yhteisön välisen vuorovaikutuksen. Tällöin asiakkaan elinympäristön vaikutuksia asiakkaan tilanteeseen voidaan ymmärtää ja huomioida työskentelyssä paremmin. (Besthorn 2013, 174; Healy 2014, 115–117; Payne 2014, 193–194.)

Modernin systemiteorian syntyyn ovat vaikuttaneet erityisesti amerikkalaisen sosiologi Talcott Parsonsin 1950-luvulla kehittämä sosiaalisen järjestelmän teoria (social systems theory) ja itävaltalaisen biologi Ludwig von Bertalanffyn 1960-luvulla kehittämä yleinen systemiteoria (general systems theory, GTS). Parsons kuvasi ihmisten eri vuorovaikutuksen järjestelmiä ja niissä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Hänen mukaansa ihmisten toimintaa voitiin ymmärtää vain huomioimalla ihmisen halu, tahto, tarkoitus ja motiivi. Ihmisten sosiaaliset järjestelmät ovat subjektiivisia, eikä niitä voida tutkia samalla tavalla kuin muita fyysisiä järjestelmiä, koska ihmiset suunnittelevat, muistavat ja luovat hyvin moninaisia tilanteita. (Besthorn 2013, 174; Healy 2014, 117–118.)

Von Bertalanffyn yleisen systemiteorian taustalla on näkemys siitä, että biologista järjestelmää voidaan soveltaa myös sosiaaliseen ympäristöön. Huomio kiinnittyy keskeisesti yksilön ja ympäristön väliseen vuorovaikutukseen ja sen molemminpuoliseen vaikutukseen. Teoria haastoi sosiaalityöntekijöitä katsomaan asioita laajemmin kuin vain yksilön näkökulmasta. Von Bertalanffyn mukaan esimerkiksi asiakkaan mielenterveyden tila voidaan määrittellä ainoastaan silloin, kun huomioimme myös yhteiskunnallisen viitekehyksen. (Besthorn 2013, 174; Healy 2014, 117–118.)

Sosiaalityön tehtävänä on edistää muutoksen mahdollisuutta. Yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksen huomioiminen edesauttavat tavoitteen saavuttamisen. Näin tehdäkseen sosiaalityöntekijän tulee arvioida yksilön ja ympäristön luomia edellytyksiä sekä esteitä vuorovaikutukselle. Jotta yksilö voi kehittyä, edellyttää se myös tasapainoa näiden suhteiden välillä. Systeemiteoriaan sisältyy näkemys siitä, että maailmankaikkeus pyrkii epäjärjestykseen, minkä vuoksi vuorovaikutuksen edistäminen ja tasapainoon pyrkiminen on tärkeää. (Healy 2014, 118–119; Payne 2014, 191–192.)

Yleinen systeemiteoria korostaa myös sitä, että ratkaisu tilanteeseen voi löytyä eri reittejä pitkin. Tilanteen ratkaisemiseksi voi olla useampia vaihtoehtoja, joista jokaisella muutos on mahdollista saada aikaiseksi. Systeemiseen teoriaan sisältyy myös palautteen käsite, joka pitää sisällään negatiivisen sekä positiivisen palautteen. Negatiivisella palautteella viitataan yksilön tarkkailemiseen ja pyrkimykseen säädellä tämän toimintaa. Positiivinen palaute on prosessi, jossa järjestelmän ominaisuudet vahvistuvat ja vakiintuvat. (Healy 2014, 120–121; Payne 2014, 191–192.)

Von Bertalanffyn yleisen systeemiteorian vaikutus on psykologian ja sosiaalityön lisäksi nähtävissä muillakin tieteenaloilla. Tästä huolimatta se on kerännyt myös vahvaa kritiikkiä ja sen on sanottu olevan jopa todella puutteellinen teoria. Sen on kuvattu olevan liian abstrakti teoria, joka ei onnistu kuvailemaan ihmissysteemien monimutkaisuutta. Sen on sanottu loppujen lopuksi huomioivan hyvin kapea-alaisesti yksilön ja vain tämän välittömän ympäristön vuorovaikutusta. (Besthorn 2013, 174–175; Healy 2014, 121, 129.)

Yleisen systeemiteorian kritiikki sai aikaan sen, että monet sosiaalityön tutkijat lähtivät tutkimaan ekologian tarjoamia mahdollisuuksia sosiaalityön systeemiselle näkökulmalle. Ekosysteemi sisältää yleisen systeemiteorian keskeisen näkemyksen siitä, että systeemin osiot vaikuttavat toisiinsa eikä niitä voida täysin erotella toisistaan. Ekologiaa on käytetty myös metaforana sille, että lyhytaikaisten ratkaisujen sijaan sosiaalityöntekijöiden pitäisi pyrkiä löytämään kestäviä ratkaisuja. (Besthorn 2013, 175; Healy 2014, 121–122.)

Yksi merkittävimmistä ekologisen näkökulman kehittäjistä oli amerikkalainen kehityspsykologi Urie Bronfenbrenner, joka hyödynsi ekologian käsitteistöä kuvaamaan erityisesti lapsen ja nuoren kehitystä vuorovaikutuksessa erilaisten elinympäristöjensä kanssa. Bronfenbrennerin malli tunnettiin ensin ekologisena teoriana ja myöhemmin malliin tehtyjen

muutosten jälkeen bioekologisena mallina. Mallissa korostuu perheen ja sen eri ympäristöjen keskinäinen vuorovaikutus ja niiden vaikutus lapseen. Bronfenbrenner kuvaa ihmiset aktiivisina toimijoina ympäristössään. Hänen mukaan se, miten ihmiset havaitsevat ympäristönsä on yhtä tärkeää kuin se, miten he sen kokevat. Perheen ymmärtämiseksi tulisi siis tutkia myös niitä ympäristöjä, joissa perhe elää. (Bronfenbrenner 2016, 222, 237; Hurme 2014, 60–61, 78; Payne 2014, 193.)

Bronfenbrennerin (1981; 2016) mallissa yksilöä ympäröi viisi sisäkkäistä systeemiä. Ne ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa yksilön, mutta myös toistensa kanssa, vaikuttaen näin yksilön kehitykseen. Lähimmästä kauimpaan systeemit ovat mikrosysteemi, mesosysteemi, eksosysteemi, makrosysteemi ja vielä myöhemmin uudistettuun malliin lisätty kronosysteemi. (Besthorn 2013, 175; Bronfenbrenner 1981, 7–8, 21–22; Healy 2014, 124–125.)

*Mikro-, meso- ja eksosysteemit* ovat lähimpänä yksilöä ja läsnä jokapäiväisessä elämässä. Mikrosysteemi pitää sisällään muun muassa perheen, koulun, työpaikan ja harrastukset. Suhteet ovat kaksisuuntaisia vaikuttaen vuorovaikutteisesti yksilön ja ympäristöjen välillä. Mesosysteemi pitää sisällään mikrosysteemit ja niiden väliset yhteydet ja vaikutukset. Se kuvaa esimerkiksi sitä, miten perhe ja koulu ovat vaikutuksessa toisiinsa. Myös eksosysteemi sisältää eri ympäristöjen välisiä yhteyksiä ja vaikutuksia. Kuitenkin eksosysteemissä ympäristöt ovat sellaisia, jotka vaikuttavat yksilöön, mutta yksilö ei ole aktiivinen näissä ympäristöissä. Tällaisia ovat esimerkiksi vanhempien työpaikat ja koulun johtokunta. (Bronfenbrenner 1981, 9–10, 21–25; Hurme 2014, 63.)

*Makrosysteemi* on laajin ja Bronfenbrennerin alkuperäisessä mallissa yksilöstä kauimpana oleva ympäristö. Se pitää sisällään mikro-, meso- ja eksosysteemejä laajemman ja suhteellisen pysyvän sosiaalisen ympäristön kuten kulttuurin ja sen arvot, tavat ja lait. Tämän johdosta makrosysteemi vaikuttaa yksilön, mutta myös muiden ympäristöjen, sosiaalisen vuorovaikutuksen ja käsitysjärjestelmien kehittymiseen. Kaikkein uloimpana kehänä on *kronosysteemi*, jonka Bronfenbrenner lisäsi teoriaansa vasta myöhemmin. Se kuvaa ajan kuluessa evoluutiossa ja kehityksessä tapahtuvaa muutosta. (Bronfenbrenner 1981, 26; Bronfenbrenner 2016; 265–267; Hurme 2014, 64, 80; Härkönen 2008, 31–32.)



Bronfenbrennerin mallia on kritisoitu hyvin yleisluontoiseksi. Vaikka siinä korostetaan vuorovaikutuksen tärkeyttä, ei se kuitenkaan määrittele tarkemmin sitä, millaista vuorovaikutuksen tulisi olla. Se ei myöskään tarkemmin kuvaa vanhempien välistä vuorovaikutusta ja sen vaikutusta lapseen, vaan keskittyy lähinnä lapsen ja vanhemman väliseen vuorovaikutukseen. Mallia on kuvattu myös hyvin normatiivisena. Se kuvastaa sitä, miten tulisi elää ja mitkä asiat muun muassa edistävät perheen positiivista kehitystä. Nämä näkökulmat on lisäksi sidottu vahvasti länsimaalaiseen näkökulmaan. Malli myös keskittyy lähinnä yksilön näkökulmaan, eikä se laajemmin huomioi muita mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä. (Hurme 2014, 78–80; Payne 2014, 190.)

Bronfenbrennerin malli on kohdannut kritiikkiä myös Bronfenbrenneriltä itseltään (kts. Bronfenbrenner 2016). Bronfenbrenner onkin myös itse kehittänyt edelleen ja muuttanut malliaan ajan saatossa. Mallin perusidea on pysynyt samana, mutta muutosten myötä hän otti malliin mukaan muun muassa viidennen ja uloimman kronosysteemin sekä muita huomioon otettavia tekijöitä kuten prosessi, henkilö, ympäristö ja aika. (Bronfenbrenner 2016, 221; Hurme 2014, 64–69.)

## **2.2 Hackneyn malli – systeemisen lastensuojelun lähtökohdat**

Lastensuojelu oli pitkään yleinen huolenaihe ja uudistuksen kohde Isossa-Britanniassa. Sosiaalityöntekijät olivat kuormittuneita, työntekijöiden vaihtuvuus oli suurta, heidän työaikansa meni akuuttien tilanteiden hoitamiseen sekä työn byrokratian pyörittämiseen. Huolta lisäsi myös se, että riskienhallintaan ja vastuullisuuteen keskittyvä johtaminen oli vaikuttanut negatiivisesti sosiaalityöntekijöiden ammattitaitoon, itsenäiseen työskentelyyn ja vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa. Lopulta 2000-luvulla tapahtuneet lasten kuolemiin johtaneet pahoinpitelytapaukset ja niistä tehdyt selvitykset aloittivat lastensuojelujärjestelmän kokonaisvaltaisen muutostyöskentelyn. Systeeminen lastensuojelu sai alkunsa vuonna 2007 Lontoon Hackneyssä, minkä vuoksi se tunnetaan Hackneyn mallina. Mallista käytetään myös nimityksiä ”Reclaiming Social Work”, ”RSW” sekä ”systemic unit-model”. Hackneyssä tavoitteena oli nostaa esille sosiaalityön kompleksisuus ja siinä tarvittavat monet taidot. Lastensuojelutyötä lähdettiin kehittämään perheterapian sekä dialogisen, narratiivisen ja ratkaisukeskeisen terapian oppien avulla. (Cross, Hubbard & Munro 2010, 1; Fagerström 2016, 11; Forrester ym. 2013, 10–11.)

Lisa Bostock ym. (2017, 87) kuvailevat Hackneyn mallin lähtevän liikkeelle systeemiteorian mukaisesti siitä, että työskentelyssä huomioidaan koko perhe yksilönäkökulman sijaan. Mallin tarkoituksena oli vahvistaa lapsilähtöistä työskentelyä ja refleктоivaa työtettä, jotta yhteinen ymmärrys ja yhteistyö asiakkaiden kanssa lisääntyisivät. Pelkän ongelmanäkökulman sijaan haluttiin nostaa esille myös perheiden vahvuuksia. Työskentelyn tarkoituksena on nostaa esille erilaisia näkökulmia ja useita mahdollisuuksia siitä, miten perheen tilanteessa voidaan edetä sen sijaan että ratkaisuna ongelmiin nähtäisiin vain yksi toimintatapa. (Bostock ym. 2017, 21–22; Cross, Hubbard & Munro 2010, 3–4; Trowler & Goodman 2012a, 12–13.)

Hackneyn mallin kehittäjät Isabelle Trowler ja Steve Goodman (2012b) esittelevät toimittamassaan teoksessa *Social Work Reclaimed* systeemisen mallin kehittämisessä käytetyn 7S:n viitekehyksen, joka tunnetaan myös McKinseyn mallina. Hackneyn mallissa alkuperäisen 7S-mallin osa-alueet on kehitetty tukemaan systeemisen muutoksen sekä työotteen tekemistä ja ylläpitämistä. 7S:n mukaan systeeminen näkemys tulisi omaksua organisaation kaikilla tasoilla, jotta vaikuttavan systeemisen lastensuojelutyön tekeminen olisi mahdollista. Malli tunnistaa näiden seitsemän osa-alueen keskinäisen vaikutuksen ja korostaa sitä, että muutoksen tulee tapahtua näillä kaikilla osa-alueilla. Mikäli yhdellä osa-alueella tapahtuu joitain muutoksia, vaikuttavat ne myös muiden osa-alueiden toimintaan. Näihin kaikkiin osa-alueisiin tulee kiinnittää huomiota myös muutostyöskentelyn jälkeen, jotta systeemistä lastensuojelua voidaan onnistuneesti ylläpitää. (Cross, Hubbard & Munro 2010, 12; Fagerström 2016, 11, 19; Trowler & Goodman 2012b, 14–15.)

Osa-alueet on jaettu koviin (hard) ja pehmeisiin (soft). Kovat osa-alueet eli strategia, rakenne ja systeemi ovat helpommin tunnistettavissa ja niihin myös esihenkilöt pystyvät helpommin vaikuttamaan suoraan omalla toiminnallaan valitsemalla muun muassa käytettäviä tietojärjestelmiä. Pehmeät osa-alueet eli yhteiset arvot, taidot, työntekijät ja tyyli ovat sitä vastoin vaikeammin määriteltävissä ja liittyvät erityisesti työnteon kulttuuriin. Näiden osalta muutostyö voi kestää vuosien ajan ja niitä ylläpidetään parhaiten henkilökunnan koulutuksilla ja työnohjauksella. Kaikki osa-alueet ovat yhtä tärkeitä muutoksen onnistumiseksi ja menestyvän toimintakulttuurin saavuttamiseksi. (Lahtinen, Männistö & Raivio 2017, 13–14, 19; Trowler & Goodman 2012b, 14–15.)

| Osa-alue                             | Kuvaus  |
|--------------------------------------|---|
| 1. Shared values<br>(yhteiset arvot) | Yhteiset arvot ovat keskeinen osa onnistunutta organisaatiomuutosta. Niiden avulla työntekijöillä on yhteinen näkökulma ja tavoite työskentelylle. Hackneyssä keskeistä on vanhemmuuden tukeminen ja koko systeemin huomioiminen sekä tätä kautta työntekijöiden ymmärryksen lisääminen perheiden tilanteesta.  |
| 2. Structure<br>(rakenne)            | Organisaation rakenteen tulee olla sellainen, että se mahdollistaa suhdeperustaisen työn, jossa työntekijällä on aikaa tutustua ja tehdä työtä asiakkaiden kanssa. Hackneyn mallissa tiimit rakennettiin uudelleen tukemaan suhdeperustaisen työn tekemistä, niin että sosiaalityöntekijä pystyy tutustumaan perheeseen ja reflektoimaan työtä muiden työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa.   |
| 3. Systems<br>(systeemit)            | Eri systeemien on tarkoitus helpottaa asiakastyön tekemistä sekä kaikkea päätöksentekoa läpi organisaation. Yksinkertaiset ja joustavat systeemit helpottavat työntekijöiden työtä. Vastaavasti asiakastyötä vaikeuttavat systeemit tulisi tunnistaa ja muuttaa tai tarvittaessa poistaa.   |
| 4. Style<br>(tyyli)                  | Hackneyn mallissa korostetaan voimavarakeskeistä näkökulmaa, jonka tulisi ajattelun lisäksi näkyä myös työntekijöiden käyttäytymisessä, mutta myös organisaation kaikilla tasoilla johtoa myöden. Tavoitteena on avoin ja demokraattinen johtajuus.   |
| 5. Staff<br>(työntekijät)            | Hackneyn mallin muutostyössä kiinnitettiin erityistä huomiota työntekijöiden asenteisiin ja valmiudessa sitoutua uuteen työtapaan. Muutoksen aluksi työntekijöiden piti hakea virkojaan uudestaan ja olla valmiita sitoutumaan systeemiseen malliin. Motivoituneiden ja työhön soveltuvien henkilöiden rekrytointi on tärkeä osa onnistuneen rakenteen luomista. Lisäksi työntekijöille sekä johtajille järjestettiin systeemisyteen liittyvät koulutukset. |
| 6. Skills<br>(taidot)                | Sosiaalityö on vaativaa työtä ja edellyttää hyvää tietopohjaa sekä moninaisia taitoja. Työntekijän tulee kyetä tekemään tilannearvioita sekä soveltamaan erilaisia työmenetelmiä perhekohtaisesti. Hackneyn malliin sisältyy erilaisia työmenetelmiä kuten hypoteesien ja sukupuun käyttö.  |

|                            |  |
|----------------------------|--|
| 7. Strategy<br>(strategia) | Strategia sisältää työpaikkakulttuurin, joka tukee ja kehittää työntekijöitään. Sen tavoitteena on toimiva organisaatio, jossa työntekijät viihtyvät ja pysyvät pidempään. Hackneyn tavoitteena oli myös luoda aikaa kohtaavan sosiaalityön tekemiselle sen sijaan että työntekijöillä menee valtaosa työajasta akuuttien tilanteiden hoitamiseen. |
|----------------------------|--|

Taulukko 1. McKinseyn 7S:n organisaatioteoria Hackneyn mallin mukaisesti (Fagerström 2016, 19–28; Munro 2011, 152–153; Trowler & Goodman 2012b, 15-24.)

Mallin yhtenä lähtökohtana oli päivittää organisaation rakenteet systeemistä mallia tukevaksi ja sen seurauksena luotiin uudet systeemisen sosiaalityön tiimit (systemic unit). Tiimiä johtaa konsultoiva sosiaalityöntekijä (consultant social worker), jonka lisäksi tiimiin kuuluu sosiaalityöntekijä (social worker) ja lapsityöntekijä (child practitioner) sekä perheterapeutti (clinician) ja koordinaattori (unit co-ordinator). Tiimien tavoitteena oli luoda laajempaa ymmärrystä asiakkaan tilanteesta sekä jakaa ymmärrystä ja vastuuta asiakkaista kaikkien tiimin työntekijöiden kesken. Keskeisenä ajatuksena on, että jokainen tiimin jäsen tuntee tiimin asiakasperheet ja heidän tilanteensa. Lisäksi myös perhe itse on aktiivinen osa työskentelyä ja työn suunnittelua yhdessä työntekijöiden kanssa. (Cross, Hubbard & Munro 2010, 2–3; Forrester ym. 2013, 11–12.)

Hackneyn mallia ovat Isossa-Britanniassa tutkineet muun muassa Steve Cross, Alison Hubbard ja Eileen Munro (2010) ja lisäksi Eileen Munro (2011) on kirjoittanut arviointiraportin lastensuojelun tilanteesta ja Hackneyn mallista. Donald Forrester ym. (2013) ja Lisa Bostock ym. (2017) ovat tehneet arviointitutkimusta Hackneyn mallista. Cross, Hubbard ja Munro (2010) ovat arvioineet Hackneyn mallin vaikuttavuutta organisaatiomuutoksen, sosiaalityön prosessien ja sosiaalityön vaikuttavuuden näkökulmasta. He toteavat vaikuttavuuden arvioinnin olevan kuitenkin haasteellista. Perheiden ongelmat ovat moninaisia ja usein niihin vastataan myös monilla eri palveluilla. Interventioiden ja tulosten syy-yhteyksien osoittaminen ei ole yksinkertaista ja lisäksi sosiaalityön tuloksellisuus ei ole aina pelkästään nousujohteista. Vaikuttavuus vaihtelee ajan kuluessa, eivätkä tulokset ole aina pysyviä. (Cross, Hubbard & Munro 2010, 1–3; kts. myös Forrester ym. 2013, 13–14; Aaltio & Isokuorti 2021, 1–2.)

Forrester ym. (2013, 11) kuvailevat Hackneyn mallin olevan todella erilainen tapa tehdä lastensuojelua moniin muihin työtapoihin ja uudistuksiin verrattuna. Malli on herättänyt kiinnostusta monessa paikassa ja sitä ollaan myös implementoitu moniin paikkoihin ainakin osittain. Aikaisempien arviointien pohjalta tulokset Hackneyn kokeilusta ovat olleet hyvin positiivisia. Huostaanotot vähenivät 40% ja työntekijät pystyivät tekemään enemmän ennaltaehkäisevää työtä akuutin työn sijasta. Tulisi kuitenkin huomioida, että otokset ovat vielä hyvin pieniä ja vertailukohtia vähän. Ei voida suoraviivaisesti sanoa, miten suurilta osin Hackneyn malli on vaikuttanut esimerkiksi huostaanottojen vähenemiseen ja miten suuri merkitys on muilla alueellisilla muutoksilla. Olisi siis tärkeää käyttää harkintaa ja miettiä, mitä mallilta haetaan, jos sitä lähdetään implementoimaan uuteen paikkaan. (Bostock ym. 2017, 9; Forrester ym. 2013, 11–13; Fagerström 2016, 33–34.)

Nanne Isokuortti ym. (2020) ovat arvioineet lastensuojelun erilaisten toimintamallien tutkimuksia, joista Hackneyn malli on ollut yksi. Heidän mukaansa korkealaatuista pitkäaikais-tutkimusta toimintamallin vaikuttavuudesta tarvittaisiin lisää. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö toimintamalli olisi vaikuttava. On kuitenkin tärkeää, että esihenkilöt ja sosiaalityöntekijät ymmärtävät puutteellisen tutkimuksen merkityksen ottaessaan työssään käyttöön uusia toimintamalleja. (Isokuortti ym. 2020, 7–9.)

Kritiikkiä Hackneyn mallia kohtaan ovat Isossa-Britanniassa esittäneet muun muassa Siobhan E. Laird ym. (2018), joiden mukaan Hackneyn mallin muutokset eivät ole olleet niin hyviä kuin odotettiin. Heidän tutkimuksena mukaan lastensuojelun asiakkaiden vähentyminen ei vaikuttaisi olevan suorassa yhteydessä Hackneyn mallin käyttöönoton kanssa, vaan muutos oli alkanut jo aikaisemmin. Mallin kokeilun aikana asiakasmäärät myös nousivat välillä. Osalla tutkimukseen osallistuneista perheistä oli edelleen se kokemus, että he eivät saa lastensuojelusta tarvittavaa apua, vaan joutuvat yksin selvittämään asioita. Lisäksi alle puolet tutkimukseen osallistuneista oli sitä mieltä, että sosiaalityöntekijä työskentelee kaikkien perheenjäsenten kanssa. Kuitenkin perheiden kokemukset työntekijöiden tavassa olla vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa olivat positiivisempia aikaisempaan verrattuna. (Laird ym. 2018, 582–523.)

Lairdin ym. (2018, 589) tutkimuksessa nousi esille myös organisaation kaikkien osien muutoksen tärkeys 7S:n mukaisesti. Mikäli tarvittavia muutoksia ei tapahtunut, heikentyi uusien käytäntöjen juurtuminen työhön selvästi. Tämä näkyi sosiaalityöntekijöiden työssä muun

muassa asiakaslähtöistä ja tiimipainotteista työtä estävänä, kun työn byrokratia vei edelleen runsaasti työaikaa. Lisäksi tässä tilanteessa lisänä oli myös systeemisyyden tuomat vaatimukset, mikä lisäsi kuormitusta ennestään. Muutostyötä estävänä tekijänä oli myös esihenkilöiden ja sosiaalityöntekijöiden erilaiset lähtökohdat systeemisyyden tietopohjan ja arvojen osalta. (Laird ym. 2018, 589–591.)

### **2.3 Systeemisen lastensuojelun toimintamalli Suomessa**

Hackneyn mallia ei ole käytetty Suomessa sellaisenaan, vaan sitä on kehitetty Suomen tarpeisiin sopivaksi. Isossa-Britanniassa lastensuojelu on Suomen lastensuojeluun verrattuna hyvin vahvasti ohjattua kansalliselta tasolta alkaen. Siellä on esimerkiksi kansallinen lastensuojeluopas, joka mallintaa tarkasti lastensuojelun prosessia muun muassa aikataulujen ja kokousten osalta. Lisäksi käytössä on lapsen tilanteeseen yhteinen arviointikehys, mitä Suomessa ei ole. Toisaalta Isossa-Britanniassa kritiikkiä keräsi myös vahva kansallinen ohjaus, minkä takia lähdettiin korostamaan paikallistuntemuksen tärkeyttä ja tämä on tärkeä huomio myös Suomen systeemisyyttä kehitettäessä. Suomessa lastensuojelun asiakasmäärät ovat keskimäärin korkeampia kuin Isossa-Britanniassa. Lastensuojelun haasteet ovat olleet hyvin samankaltaisia molemmissa maissa, eikä lastensuojelujärjestelmän eroja ole nähty Suomessa systeemisen mallin käyttöönoton esteenä. On kuitenkin arvioitu, että Isossa-Britanniassa lastensuojelun käytännön lähtökohdat ovat olleet sosiaalityöntekijöille suotuisimmat systeemiseen työtapaan siirtymiseen. (Aaltio & Isokuorti 2019a, 23–24; Lahtinen, Männistö & Raivio 2017, 27; Fagerström 2016, 11, 40.)

Suomessa malli keskittyy erityisesti lastensuojelun avo-, sijais- ja jälkihuollon suunnitelmalliseen työskentelyyn, mutta se toimii myös sosiaalihuoltolain mukaisessa arviointi- ja perhesosiaalityössä. Lisäksi työmallia on otettu käyttöön myös muilla sosiaalihuollon alueilla kuten vammaispalveluissa ja aikuissosiaalityössä (Yliruka & Tasala 2022, 6). Suomen systeemissä toimintamallissa on jo implementointi- ja pilotointivaiheessa muodostunut eroja Hackneyn malliin. Suomessa tiimikoko on isompi ja kokoonpano hiukan erilainen. Lisäksi eroja löytyy koulutuksissa käytetyissä teorioissa ja mallin menetelmissä, mutta myös organisaatioilta edellytetyistä toimenpiteistä. Suomessa toimeenpanon pääpaino on ollut tiimitasolla, vaikka organisaatiotason muutokset ovat myös tärkeitä. Niitä ei kuitenkaan ole konk-

retisoitu muuta kuin asiakasmäärän osalta. Merkittävä ero on myös siinä, että Suomessa asiakkaiden osallistuminen viikkokokouksiin voi olla osa työskentelyä, kun Isossa-Britanniassa viikkokokoukset järjestetään vain tiimin kesken. (Aaltio & Isokuorti 2019a, 28–29; Aaltio & Isokuorti 2019b, 17; Lahtinen, Männistö & Raivio 2017, 9; Petrelius & Uutela 2020, 21.)

Onnistuvan muutoksen aikaansaamiseksi on muutostyöskentelyssä tärkeää huomioida myös ennaltaehkäisevät ja perustason palvelut. Suomessa mallia lähdettiin ensimmäisenä kehittämään vuonna 2009 Mäntsälän kunnassa, jossa kokonaisvaltaisesti lähdettiin järjestämään lastensuojelun lisäksi myös peruspalveluita uudelleen. Muutoksen onnistumisessa nähtiin tärkeänä tekijänä myös johtamisen organisointi. Mäntsälässä kokemukset tehdyistä muutoksista ja niiden vaikuttavuudesta olivat positiivisia. Valtakunnallisesti kokonaisvaltaista lastensuojelun muutosta ja systeemisen lastensuojelun toimintamallia lähdettiin ajamaan Lapsi- ja perhepalvelujen muutosohjelmassa vuodesta 2016 alkaen. Työ aloitettiin mallintamalla Hackneyn mallia suomalaiseseen kontekstiin sopivaksi. Ensimmäiset kouluttajakoulutukset sekä lastensuojelun tiimien pilottikoulutukset pidettiin vuonna 2017. Tällä hetkellä systeemisuuden juurruttamista jatketaan osana Sosiaali- ja terveysministeriön lastensuojelun monialaisen kehittämisen valtionavustushankkeita, jotka kestävät vuoden 2022 loppuun. (Lahtinen, Männistö & Raivio 2017, 27–28; Petrelius & Uutela 2020, 14–15, Sosiaali- ja terveysministeriö 2020.)

Työntekijöiden suuret asiakasmäärät, kuormittuneisuus ja suuri vaihtuvuus sekä eri toimijoiden yhteistyön vaikeudet ja näiden vaikutus työn vaikuttavuuteen ovat vain muutama esimerkki lastensuojelun ongelmista, joiden vuoksi toimintakulttuurin muutosta lähdettiin tavoittelemaan. Systeemisen mallin tavoitteena on vaikuttaa lastensuojelujärjestelmään organisaation kaikilla tasoilla, jotta vaikutukset näkyisivät yhtä lailla työntekijöille heidän työhyvinvointiaan lisäävinä kuin asiakkaille parempana asiakaslähtöisyytenä. Organisaation tasolla on tarkoitus parantaa johtamista, työn resursointia ja eri tahojen yhteistyötä. Organisaatiotason tavoitteiden saavuttamisen on ensiarvoisen tärkeää, jotta malli on mahdollista saada onnistuneesti toteutettua myös asiakastasolla. (Lahtinen, Männistö & Raivio 2017, 11; Aaltio & Isokuorti 2019b, 19–20.)

Pia Lahtinen, Leena Männistö ja Marketta Raivio (2017) ovat kirjoittaneet suomalaisen systeemisen lastensuojelun toimintamallin keskeisistä periaatteista ja reunaehdoista. Keskeisiä periaatteita on kuusi ja ne on johdettu Hackneyn mallista. Periaatteista voidaan löytää samoja

elementtejä Hackneyssä käytetyn 7S:n mallin kanssa, jonka esittelin edellisessä luvussa. Ensimmäinen periaate on *systeminen ajattelu*, jonka tulisi olla läsnä kaikessa toiminnassa ja läpäistä kaikki organisaation tasot perheiden kanssa tehtävästä työstä, työn johtamiseen ja päätöksentekoon. Systemisyydellä tarkoitetaan työskentelyssä monitahoisten vaikutussuhteiden huomioimista ja ymmärrystä siitä, miten perheen sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin vaikuttavat myös ulkopuoliset tekijät. Tämän johdosta myös syy-seuraussuhteet tulisi ymmärtää kehämäisinä, kun kaikki systeemin osat vaikuttavat vastavuoroisesti toisiinsa. Tiimit ja organisaatio järjestetään systemisen ajattelun mukaisesti. Uusi Hackneyn malliin pohjautuva tiimirakenne tukee sosiaalityöntekijän työtä ja asiakaslähtöisyyttä lisäten reflektiota työntekijöiden, mutta myös perheen ja työntekijän välillä. (Lahtinen, Männistö & Raivio 2017, 9, 16–17; Aaltio & Isokuorti 2019b, 11.)

Toinen periaate koskee *perheterapeuttista ymmärrystä ja ihmissuhdeperusteisuutta*. Jotta voidaan tehdä vaikuttavaa lastensuojelua, tulisi sen olla erityisesti vuorovaikutustyötä byrokraatiatyön sijaan. Systemisyydessä se tarkoittaa asiakkaiden kohtaamisen priorisointia sosiaalityöntekijöiden tärkeimmäksi työtehtäväksi. Organisaation ja muun toiminnan tulisi tukea tätä tavoitetta. Toimiva tiimirakenne lisää dialogisuuden ja kriittisen reflektion määrää vahvistaen sosiaalityöntekijöiden toimijuutta ja kykyä toimia perheiden kanssa heille sopivalla tavalla. Tällä tavoin sosiaalityöntekijöillä on parempi mahdollisuus luoda luottamuksellinen yhteistyösuhde asiakasperheiden kanssa, mikä on myös yksi systemisen asiakastyön lähtökohta. (Lahtinen, Männistö & Raivio 2017, 9, 17; Aaltio & Isokuorti 2019b, 12.)

Kolmas periaate on *lapsilähtöisyys*, jonka toteuttamisessa korostuu toisen periaatteen ihmissuhdeperusteisuus. Vaikka systemisyydessä puhutaan koko systeemin huomioimisesta, ovat lapsen etu ja lapsilähtöisyys kuitenkin aina lastensuojelun tärkeimpiä lähtökohtia. Lapsilähtöisyys toteutuu parhaiten auttamalla lasta hänen omassa ympäristössään, kohtaamalla hänet aidoissa vuorovaikutustilanteissa turvallisten suhteiden kautta. Sosiaalityöntekijän tulee varmistaa, että lapsi on osallisena omissa asioissaan ja että hänen äänensä ja mielipiteensä tulevat työskentelyssä esille. (Lahtinen, Männistö & Raivio 2017, 9, 17; Aaltio & Isokuorti 2019b, 12.)

Neljäs periaate koskee *asiakkaiden osallisuutta ja kohtaamista*. Puhutaan asiakaslähtöisyydestä, jossa asiakas kohdataan kunnioittavasti aidossa dialogissa. Sosiaalityöntekijän ei tule ennalta sanoittaa asiakkaan tilannetta tämän puolesta. Asiakkaalla on mahdollisuus päästä



kertomaan oma näkemyksenä asioihin ja hänelle annetaan valtaa työskentelyssä. Ihannetilanne olisi, että tarjottavia palveluita voitaisiin pohtia asiakkaan tarpeista sen sijaan, että joudutaan miettimään mitä palveluita voidaan tarjota. (Lahtinen, Männistö & Raivio 2017, 9, 17–18; Aaltio & Isokuortti 2019b, 13.)

Viides periaate korostaa sitä, että *rakenteiden tulee tukea mallin toteuttamista*. Työntekijöiden työntekoa ohjaavat rakenteet tulisi tunnistaa ja tarvittaessa järjestellä uudelleen systeemistä mallia tukeviksi. Uuden tiimirakenteen myötä lapsen asioista vastaava sosiaalityöntekijä saa työnsä tueksi tiimin vahvan tuen. Tämä vahvistaa myös asiakkaan oikeuksia, kun omatyöntekijän poissaolon aikana myös tiimissä on tietämystä asiakkaan tilanteesta. Vahvemmalla tiimityöskentelyllä pyritään myös tukemaan sosiaalityöntekijöiden jaksamista, pysyvyyttä ja hakeutumista alalle. Tiimityöskentely mahdollistaa myös useamman eri ihmisen ja työntekijän näkökulman saamisen asiakkaan asiaan. Sosiaalityöntekijällä tulee olla tarpeen vaatiessa mahdollisuus koota monitoimijainen verkosto asiakkaan asioiden tueksi. Verkoston on tarkoitus tukea myös lasta ja perhettä muutostyöskentelyssä, ei ainoastaan sosiaalityöntekijää. (Lahtinen, Männistö & Raivio 2017, 9, 18; Alhanen ym. 2019, 30.)

Kuudennen periaatteen mukaan mallin menestys perustuu *7S:n* tavoin *yhdessä jaettuihin arvoihin* sekä *yhteensovittavaan johtamiseen*. Mallin lähtökohtana on ihmisen kunnioitus ja molemminpuolinen luottamus, joiden toteutumista on tärkeä arvioida työtapaan siirtymisen yhteydessä. Muutostyöskentely tulee aloittaa luomalla yhdessä johdon ja työntekijöiden kesken organisaatiolle yhteinen arvopohja. Yhteisellä keskustelulla organisaatiossa vallitsevista näkemyksistä tehdään näkyviä, jolloin muutostyöskentelyn aloittaminen on otollisempaa. Muutostyöskentely ei ole nopeaa, minkä vuoksi myös arvojen pohdinnan tulisi olla jatkuvaa muutostyöskentelyn aikana. Jotta organisaatiota voidaan johtaa systemisesti, on ensiarvoisen tärkeää, että johtajat sisäistävät systeemisen lähestymistavan. (Lahtinen, Männistö & Raivio 2017, 9, 18–19; Alhanen ym. 2019, 22, 34.)

## 2.4 Systeemisen toimintamallin tutkimus Suomessa

Systeemisen lastensuojelun toimintamallista ja sen vaikuttavuudesta ei ole Suomessa tehty pitkäaikaista tutkimusta, koska mallin muutos- ja juurtumisprosessissa menee useita vuosia. Mallin pilotointia on tutkittu ja arvioitu eri näkökulmista. Elina Aaltio ja Nanne Isokuortti

(2019a) ovat tehneet valtakunnallisen arvion systeemisen lastensuojelun toimintamallin pilotoinnista. He ovat myös jatkaneet teeman äärellä ja tällä hetkellä Aaltio tekee väitöskirjaa systeemisen lastensuojelun toimintamallin vaikuttavuudesta ja Isokuortti sen käyttöönotosta (Jyväskylän yliopisto 2021; Stydi Ry 2020). He ovat myös yhdessä julkaisseet Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen työpaperin koskien systeemisen lastensuojelun ydinelementtejä sekä tutkimusartikkelin, jossa he arvioivat systeemisen mallin edistäviä ja estäviä tekijöitä (Aaltio & Isokuortti 2019b; Isokuortti & Aaltio 2020). Toimintamallista on tehty useita pro gradu -tutkielmia eri näkökulmista. Systeemisyyttä on tutkittu esimerkiksi lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden kokemuksista (mm. Haarala 2018; Hyväri 2018) sekä systeemisen mallin implementoinnista (mm. Törrönen 2020).

Aaltion ja Isokuortin (kts. 2019a; 2019b) julkaisujen lisäksi Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksella on eri tekijöiltä useita julkaisuja ja raportteja, joissa käsitellään systeemisen lastensuojelun taustoja ja reunaehtoja sekä käyttöönottoa hyvin moninaisista näkökulmista. Muun muassa Päivi Petrelius ja Anne Uutela (2020) ovat yhdessä julkaisussa raportoineet konsultoitujen sosiaalityöntekijöiden kokemuksista systeemisen lastensuojelun toimintamallin käyttöönotosta. Tuoreinta tilannekuvaa on saatavilla Laura Ylirukan ja Tanja Tasalan (2022) julkaisusta, jossa on selvitetty systeemisen toimintamallin kansallista tilannekuvaa vuonna 2021. Lisäksi Kai Alhanen, Pekka Lavila, Marko Kangas, Tomi Lamppula ja Päivi Petrelius (2019) ovat tehneet esihenkilöille ja johtajille oppaan systeemisen muutoksen johtamisesta lastensuojelussa.

Aaltion ja Isokuortin (2019a, 146) sekä Petreliuksen ja Uutelan (2020, 51) tutkimuksissa kokemukset systeemisestä toimintamallista ja sen käyttöönotosta on koettu positiivisina. Käyttöönoton on todettu olevan haasteellista, mutta mallin parissa on silti oltu halukkaita jatkamaan. Systeemisen mallin on koettu monipuolistaneen keskustelua asiakkaiden asiassa ja perheterapeutin koettiin tuoneen lisää sisältöä reflektioon. Kokemukset organisaation antamasta tuetusta muutoksen mahdollistamiseksi olivat hyvin vaihtelevia. Tutkimusten tuloksissa korostettiin organisaation ja johdon merkitystä onnistuneen muutoksen aikaansaamiseksi. Olisi tärkeää, että johdolle olisi luotu selkeä viitekehys, joka toimii mallin johtamisen välineenä ohjaten organisaation toimintaa. (Aaltio & Isokuortti 2019a, 54, 146; Petrelius & Uutela 2020, 51–52.)

## 2.5 Lastensuojelun johtaminen muutoksessa

Vuokko Niiranen ja Johanna Lammintakanen (2014, 145) kuvailevat sosiaalialan johtamisen olevan moninaista. Siihen sisältyy tänä päivänä myös monien, jopa limittäin tapahtuvien muutosten toteuttamista. Ne vaikuttavat strategiseen, mutta myös asiakasprosessien ja muutostyön johtamiseen. Muutostarve on näkynyt myös lastensuojelussa, joka on viimeisen vuosikymmenen aikana ollut suurten myllerrysten ja mediahuomion keskellä. Tarve lastensuojelun muutokselle on nostettu esille muun muassa Toimiva lastensuojelu -raportissa, ja LAPE-hankkeessa on puhuttu kokonaisvaltaisesta muutostarpeesta. Kritiikkiä on esitetty myös lastensuojelun toimimatonta johtamista ja organisointia kohtaan, mitkä on nähty ongelmallisina kansalliselta tasolta lähtien. (Kananoja, Lavikainen & Oranen 2013, 50–55; Lahtinen, Männistö & Raivio 2017, 9; Pakarinen & Kananoja 2016, 466.)

Helena Taskinen (2011, 146, 156) kuvaa muutoksen ja muutosjohtamisen olevan moniulotteisia käsitteitä, joille on annettu useita erilaisia määritelmiä. Lyhyesti muutosta voidaan kuvata toimintaympäristön tietoiseksi muuttamiseksi, jolloin löydetään uusia tapoja organisoida ja tehdä työtä. Muutosjohtamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat muutoksen laajuus ja syvyys organisaatiossa. Tulee myös muistaa, että jokaisessa muutoksessa johtajalla on moninainen rooli. Työntekijöiden tavoin myös hän on muutoksen kohteena ja kokijana. Samaan aikaan hänen tulee ymmärtää työntekijöiden kokemaa muutosta, mutta myös suunnitella ja valmistella muutosprosessia sekä sen tuomia uusia toimintamalleja. (Alhanen ym. 2019, 10; Syväjärvi ym. 2007, 5–9; Taskinen 2011, 146, 156.)

Muutosteorioita on useita ja usein organisaatiomuutoksia tehdään usean eri teorian pohjalta (Taskinen 2011, 146, 156). John P. Kotterin (1996, 17–20) kahdeksanvaiheinen muutosprosessi on tunnettu muutosjohtamisen malli, joka korostaa muutoksen vaihteellisuutta ja sitä, ettei muutosten juurruttaminen työpaikan arkeen tapahdu helposti ja nopeasti. Kotter (1996) sekä Juppo (2005) korostavat johtajuuden merkitystä muutoksen tekemisessä ja sen onnistumisessa (kts. myös Taskinen 2011; Pakarinen & Kananoja 2016).

Kotterin (1996, 41) muutosprosessi lähtee liikkeelle muutoksen välttämättömyyden ymmärtämisestä. Esihenkilöiden tehtävänä on luoda ymmärrystä sekä perustella muutoksen tar-

vetta. Jos työyhteisö ei ymmärrä muutoksen tarvetta, ei muutos myöskään etene alkua pidemmälle. Tämän jälkeen tulisi tehdä muutosta ohjaava tiimi. Vaikka johtajuuden merkitystä korostetaan, on kuitenkin tärkeää muistaa koko työyhteisön merkitys. Yksittäinen johtaja ei pysty viemään muutosta onnistuneesti maaliin, vaan tarvitsee onnistuakseen toimivan, yhteistyössä toimivan tiimin. Tämän jälkeen luodaan visio, jolla selkeytetään muutoksen tavoitteita ja näin myös työyhteisöä kannustetaan muutoksen mukaiseen toimintaan. Vision luomisen jälkeen viestintä työyhteisölle vision sisällöstä on ensiarvioisen tärkeää, jotta voidaan saada aikaan yhteinen näkemys ja motivoida heitä muutostyössä. (Kotter 1996, 32, 45, 60–61, 73.)

Henkilöstön ottaminen mukaan muutoksen tekemiseen on tärkeää sen onnistumiseksi ja muutosprosessin viides kohta. Heille tulee antaa valtuuksia vaikuttaa ja saada äänensä kuuluviin muutosprosessissa. Tämä myös edesauttaa muutostarpeen ymmärtämistä ja motivoi sitoutumaan muutokseen, kun voidaan tunnistaa ja poistaa muutoksen tiellä olevia esteitä. Seuraavaksi muutosprosessin aikana on tärkeää arvioida lyhyen aikavälin onnistumisia. Tällä tavalla vahvistetaan muutostoimintaa ja luovat onnistumisen ilmapiiriä. Lisäksi niiden avulla voidaan arvioida visiota ja sen onnistumista ja tarpeen vaatiessa tehdä siihen myös muutoksia. Näillä vahvistetaan myös ylemmille esihenkilötasolle muutoksen tärkeyttä. (Kotter 1996, 87–88, 105–106.)

Muutosprosessit ovat pitkiä ja vaativat sinnikkyyttä. Lyhyen aikavälin onnistumiset ovat tärkeitä, mutta niiden aikana aktiivista työtä ei tule lopettaa. Sen sijaan muutostyötä tulee jatkaa uusien työtapojen vakiinnuttamiseksi. Esihenkilön kyky tehdä pitkäjänteistä työtä ja suunnitella muutosta pitkällä aikavälillä edesauttavat muutostyön jatkumista. Työtapojen vakiinnuttamisen jälkeen lähdetään muuttamaan vielä vanhaa työkulttuuria ja näin varmistetaan muutostyön juurtuminen työhön. (Kotter 1996, 116, 125, 130–132.)

Munro (2011, 106–107) toteaa johtajan vastuulla olevan muutosten ja uusien toimintatapojen mahdollistaminen (kts. myös Mämmi-Laukka & Salmela 2021, 164). Muutokset ja uudistukset vaikuttavat aina johtamistyöhön ja sille asetettuihin edellytyksiin. Muutos ei ole mahdollista ilman toimivaa johtamista. Uuden työtavan omaksuminen tapahtuu vaiheittain ja muutostyöskentelyä voidaan edesauttaa ottamalla muutos osaksi jokapäiväistä työtä. Organisaatiolla tulisi olla kykyä omaksua uusia ajatus- ja toimintamalleja. Lisäksi tulisi tunnis-

taa organisaatiossa vallitsevien rakenteiden vaikutuksia, jotta niitä voidaan lähteä muuttamaan ja rakentamaan uutta tilalle. Organisaatiot voivat myös oppia toisiltaan ja tämän vuoksi kuntarajat ylittävät foorumit ovat tärkeä tapa vaihtaa ajatuksia systeemistä toimintatapaa koskien. (Alhanen ym. 2019, 18, 30; Juppo 2005, 106; Kotter 1996, 26; Stenvall & Virtanen 2007, 43, 49.)

Munro (2011, 106–107) korostaa johtajuuden ja organisaation muutoskyvyn merkitystä systeemisen lastensuojelutyön onnistumisessa. Trowler ja Goodman (2012a, 17) toteavat systeemisen muutoksen kestävän kolmesta viiteen vuotta, joten selkeä suunnitelma muutoksen onnistumiseksi on tärkeää. Kyseessä on myös vahvasti henkilöstön muutokseen perustuva muutos, minkä johdosta henkilöstöjohtamisen tärkeys korostuu (Mämmi-Laukka & Salmela 2021, 167–168). Lastensuojelun laatusuosituksessa systeemisen toimintamallin todetaan toimivan moniammatillisen työn yhteisenä rakenteena, joka kokoaa eri toimijoita yhteen. Tällaisiin yhteisiin työskentelyrakenteisiin ja -periaatteisiin sitoutuminen edellyttää johtajilta vahvaa osaamista ja vastuunottoa, jotta työtapaan sitoutuminen onnistuu. Laadukkaan lastensuojelun todetaan olevan yhteisesti johdon ja koko organisaation työn tulosta, ei vain yksittäisten työntekijöiden aikaansaannosta. (Malja ym. 2019, 25–26; kts. myös Kananoja, Lavikainen & Oranen 2013, 59, 75.)

## 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 3.1 Tutkimustehtävä

Tutkimukseni tavoitteena on nostaa esille johtavien sosiaalityöntekijöiden kokemuksia systemisen lastensuojelun toimintamallin johtamisesta ja muutosprosessin eteenpäin viemisestä sekä uuden työmallin juurruttamisesta arkityöhön. Kyseessä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa haluan syventää ymmärrystä tietystä tutkimuskohteesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98; Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 11). Systemisen lastensuojelun toimintamallista johtamisen näkökulmasta on Suomessa vielä melko vähän tutkimusta. Johtavien sosiaalityöntekijöiden rooli muutoksen eteenpäin viemisessä on suuri, minkä vuoksi on tärkeää tutkia heidän kokemuksiaan työmallista ja muutostyöskentelystä.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Mitä on sosiaalityön systeemisyyden johtaminen johtavien sosiaalityöntekijöiden kokemuksissa?
2. Mitä systeminen johtaminen edellyttää johtavalta sosiaalityöntekijältä?
3. Millaisia edistäviä tai estäviä tekijöitä johtavat sosiaalityöntekijät ovat tunnistaneeet systemisen lastensuojelun muutosprosessin eteenpäin viemisessä?

Lähestyn tutkimusaihetta sosiaalisen konstruktionismin tieteenfilosofisesta viitekehuksesta. Vivien Burr (2015, 1–2) kuvailee sosiaalisen konstruktionismin käsitteen alle kuuluvan monia erilaisia lähestymistapoja, joten yksiselitteinen määrittely ei ole helppoa. Keskeistä on näkemys siitä, että maailman ja sen merkitysten nähdään rakentuvan sosiaalisessa ja kielellisessä vuorovaikutuksessa. Peter L. Berger ja Thomas Luckmann (1966, 11, 172) kuvailevat sosiaalisen todellisuuden rakentuvan esimerkiksi jokapäiväisten keskustelujen kautta. Voidaan siis ajatella, ettei ole olemassa ehdottomia totuuksia, vaan asioita voidaan selittää ja kokea eri tavoin. (Burr 2015, 1–5; Hacking 2009, 19–21; Juhila 2004, 165.)

Burrin (2015, 2) mukaan meidän tulisi suhtautua kriittisesti siihen, miten ymmärrämme itseämme ja maailmaa, eikä asioita tule pitää itsestäänselvyyksinä. Merkitykset muuttuvan ajan saatossa ja lisäksi kulttuurit tuottavat erilaisia näkemyksiä jokaiseen kontekstiin. Sosi-

aalityö on itsessään hyvin paikallista ja kyseiseen hetkeen sidottua, jolloin asianosaiset luovat aina merkityksiä muun muassa sosiaalityölle, sen tekemiselle ja asiakkuudelle sekä sen syille. On siis tärkeää suhtautua kriittisesti siihen, että tieto olisi aina objektiivista ja puolueetonta, koska merkitykset muuttuvat erilaisissa tilanteissa. Sosiaalisen konstruktionismi tutkimuksessa tuottaa myös omia merkityksiään. Tutkija on aina vuorovaikutuksen osapuoli ja myös tutkijan omat tulkinnat ovat läsnä tutkimusta tehtäessä. Objektiivisuuteen on tärkeä pyrkiä, mutta ei silti voida sanoa, että tutkimuksen tulokset olisivat ehdottomia totuuksia tutkitusta aiheesta. (Burr 2015, 1–5; Hacking 2009, 19–21; Juhila 2004, 166.)

Tässä tutkimuksessa haluan nostaa esille niitä merkityksiä, joita johtavat sosiaalityöntekijät luovat systeemille lastensuojelulle ja sen johtamiselle haastatteluissa käytyjen keskustelujen aikana. Johtavien sosiaalityöntekijöiden ajatukset ja kokemukset ovat tärkeä tutkimuksenaihe, mutta eivät silti systeemisen lastensuojelun muutoksesta puhuttaessa poista lastensuojelun rakenteiden merkitystä muutoksen onnistumiseksi.

### **3.2 Aineiston kerääminen fokusryhmähaastatteluilla**

Tutkimukseni aineisto on kerätty kahtena fokusryhmähaastatteluna kahdeksalta eri kunnan, kaupungin ja kuntayhtymän lastensuojelun johtavalta sosiaalityöntekijältä keväällä 2021. Molempiin haastatteluihin osallistui neljä johtavaa sosiaalityöntekijää. Haastatteluihin oli varattu aikaa 1,5 tuntia ja molemmissa haastatteluissa käytettiin koko aika. Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki haastateltavat toimivat lastensuojelun lisäksi myös lapsiperheiden sosiaalityön johtavana sosiaalityöntekijänä. Lisäksi osalla toimenkuvaan kuului vielä perheneuvolan ja perheoikeudellisten palvelujen esihenkilötyö. Haastateltavista kahdella toimenkuvaan kuului myös oman asiakastyön tekemistä. Muut haastateltavat eivät lähtökohdaisesti enää tee omaa asiakastyötä, mutta tarpeen vaatiessa jokainen heistä toimii työparina vaativissa asiakasasioissa ja sijaistaa esimerkiksi sairauslomatilanteissa.

Kaikki tutkimukseen osallistuneet kunnat olivat käyneet systeemisen lastensuojelun koulutuksen ja osassa kunnista koulutukseen oli osallistunut myös muuta henkilöstöä kuten lapsiperheiden sosiaalityön työntekijät. Ensimmäiset koulutukset tutkimukseen osallistuvissa kunnissa oli järjestetty 2017. Työntekijöiden vaihtuvuuden vuoksi kaikki nykyiset työnteki-

jät eivät kuitenkaan ole koulutusta käyneet. Haastatteluja sovittaessa yhdessä kunnassa systeemisen lastensuojelun aktiivinen toteuttaminen oli väliaikaisesti tauolla muun muassa työntekijöiden runsaan vaihtuvuuden vuoksi. Kuitenkin haastattelujen aikaan kaikissa tutkimukseen osallistuvissa kunnissa systeemistä lastensuojelua toteutettiin aktiivisesti.

Tutkimukseen osallistuneilla johtavilla sosiaalityöntekijöillä on säännöllisiä tapaamisia keskenään, joten työntekijät tunsivat toisensa myös ennestään. Tämä mahdollisti haastatteluihin rennomman ilmapiirin jo ennalta. Esittelin pro graduni aiheen ja alustavan haastattelupyynnön ensin yhdessä työntekijöiden yhteisessä tapaamisessa. Tapaaminen järjestettiin kuitenkin hiihtolomalla, joten osanottajamäärä oli vähäinen. Tämän vuoksi lähetin vielä tapaamisen jälkeen kaikille johtaville sosiaalityöntekijöille infokirjeen (liite 1), jonka avulla tiedustelin alustavaa halukkuutta osallistua ryhmähaastatteluun ja ehdotin alustavia haastatteluaikoja. Kaikilta haastatteluun osallistuneilta pyysin vielä lisäksi kirjallisen suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta (liite 2) ennen haastatteluja. Lisäksi hain jokaiselta tutkimukseen osallistuvan johtavan sosiaalityöntekijän työnantajalta tutkimusluvat.

Vallitsevan koronatilanteen vuoksi haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -sovelluksen kautta etänä. Tämä mahdollisti haastateltaville helpommin tutkimukseen osallistumisen, kun heidän ei tarvinnut matkustaa fyysiseen haastatteluun. Sen sijaan haastattelutilanteessa vuorovaikutus oli erilaista, koska etänä pidetty haastattelu ei mahdollista täysin samanlaista tilannetta kuin läsnä pidetty haastattelu. Kaikilla haastateltavilla ei myöskään ollut kameraa käytössä. Annoin kaikille haastateltaville mahdollisuuden valita haluavatko pitää kameraa päällä, mikäli heillä sellainen on. Tämä vaikutti muun muassa siihen, että eleitä ja ilmeitä ei voinut samalla tavalla havaita. Tässä tilanteessa oli mielestäni tärkeämpää, että haastateltavat saivat valita ja näin tehdä haastattelutilanteesta itselleen mieluisamman. Toinen haastattelu pidettiin pääasiassa kamerat kiinni ja toisessa pidettiin enemmän kameroita auki. Itse haastattelijan roolissa pidin kameran auki koko haastattelun ajan. Internet-yhteys toimi pääsääntöisesti hyvin, eikä haastattelujen aikana tullut selkeitä vuorovaikutusta häiritseviä katkoksia.

Valitsin aineistonkeruun tavaksi haastattelun, koska haastattelu mahdollistaa hyvin osallistujien kokemusten ja ajatusten keräämisen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84). Haastattelu voidaan toteuttaa esimerkiksi yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Päätin toteuttaa haastattelut ryh-



mämuotoisina, koska se mahdollisti haastateltaville myös keskinäistä ajatusten ja kokemusten vaihtoa tutkimuksen aihealuetta koskien. Ryhmähaastattelusta käytetään myös termiä ryhmäkeskustelu, joka kuvastaa hyvin ryhmätilanteessa ilmenevää vuorovaikutusta kaikkien osallistujien välillä. Ryhmähaastattelun avulla voidaan näin ollen selvittää haastateltavien yhteisiä, mutta myös eriäviä näkemyksiä tutkimusaiheeseen liittyen. Lisäksi voidaan tutkia millaisia merkityksiä osallistujat vuorovaikutuksessa tuottavat tutkimuskohteesta. Ryhmähaastattelussa on tärkeää, että haastatteliija pystyy ylläpitämään keskustelua ja mahdollistaa kaikille osallistujille puheenvuoroja keskustelun aikana. Lisäksi on tärkeää, että haastatteliija pystyy tarvittaessa ohjaamaan keskustelua takaisin tutkimuksen teemojen pariin. Koska tutkimuksen tarkoituksena on tutkia johtavien sosiaalityöntekijöiden kokemuksia, tuli haastateltavien valinta rajata tämän kohderyhmän mukaisesti. Tämän rajauksen johdosta kyseessä on fokusryhmähaastattelu, johon haastateltavat on valittu heidän työtehtävänsä perusteella. (Eskola, Lähti & Vastamäki 2018, 28; Hirsijärvi & Hurme 2015, 61–63; Pietilä 2017, 88–90.)

Haastattelut toteutin puolistrukturoituina haastatteluina eli teemahaastatteluina, jolloin haastattelun aihepiirit oli ennalta määritelty (Hirsijärvi & Hurme 2015, 47–48). Haastattelujen teemat olivat: systeemisen lastensuojelun tilanne kunnassa, käyttöönoton prosessi, johtaminen, käyttöönottoon vaikuttavat tekijät, kokemukset työtavasta ja tulevaisuuden suunnitelmat työtavan suhteen (liite 3). Lisäksi haastattelun aluksi kävimme esittelykierroksen ja kerroitin haastateltavien taustatietoja koskien heidän työnkuvaansa.

Teemahaastattelu antoi mahdollisuuden hyvin vapaaseen keskusteluun, jolloin haastateltavat pystyivät paremmin nostamaan esille omassa organisaatiossa tärkeänä koettuja työtapoja sekä omia ajatuksiaan systeemisyyttä koskien. Haastattelurunkoa en lähettänyt haastateltaville enakkoon tiedoksi, koska haastattelun onnistumisen kannalta en nähnyt sitä tarpeellisena. Tutkimuksen aihealue oli haastateltaville kerrottu ennalta, kun tiedustelin heidän halukkuuttaan tutkimukseen osallistumiseksi. Haastattelu on myös joustava aineistonkeruun tapa, eikä teemahaastattelun tarvitse edetä järjestelmällisesti suunniteltujen teemojen mukaisesti. Haastattelun aikana arvioin jo käydyn keskustelun pohjalta, että onko jotain jäljellä olevia kysymyksiä vielä tarpeen esittää vai onko teema käsitelty jo muun keskustelun ohessa. Tutkijana pystyin myös tarvittaessa esittämään tarkentavia lisäkysymyksiä haastateltavien antamiin vastauksiin, mikäli tahdoin lisää tietoa tai tahdoin varmistaa, että olin ymmärtänyt annetun vastauksen oikein. Tarvittaessa myös palasimme takaisin käsiteltyihin teemoihin,

mikäli haastateltava halusi vielä tarkentaa aikaisemmin kertomaansa. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 25–26; Hirsijärvi & Hurme 2015, 34–35; Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86.)

Systemistä lastensuojelua toteutetaan kunnissa hyvin eri tavoin, minkä vuoksi en kokenut mielekkääksi rajata kysymyksiä tarkasti vaan teemojen avulla sain paremmin esille johtavien sosiaalityöntekijöiden omia kokemuksia ja ajatuksia erilaisista toteuttamistavoista. Tutkimukseen osallistuneet kunnat ovat systeemisen työskentelyn toteuttamisessa myös hyvin eri vaiheissa. Tämän vuoksi tarkka kysymysten asettelu ja rajaus ei välttämättä olisi antanut totuudenmukaista kuvaa siitä, miten systeemisyttä toteutetaan ja miten johtavat sosiaalityöntekijät ovat muutostyön kokeneet. Tämän vuoksi en myöskään rajannut haastateltavista pois sellaisia kuntia, joissa systeemisen lastensuojelun toteuttaminen oli tauolla haastattelupyynnöjä tehtäessä.

Nauhoitin haastattelut kahdella nauhurilla varmistaakseni, että ongelmatilanteissa minulla on varmasti toimiva nauhoite käytettävissä. Haastattelun nauhoittaminen on välttämätöntä, jotta tarkkaan aineistoon voidaan palata vielä haastattelun jälkeen. Tallentamisen avulla voidaan myös taata sujuva haastattelu, koska haastattelijan ei tarvitse välillä keskeyttää haastattelua muistiinpanoja tehdäkseen. (Hirsijärvi & Hurme 2015, 92–93.) Haastattelujen litteroinnin aloitin heti haastattelujen jälkeen. Litteroinnilla tarkoitetaan haastatteluaineiston kirjoittamista tekstiksi. Litterointi voidaan tehdä sanatarkasti tai valikoiden esimerkiksi haastattelun teemojen pohjalta. Litteroinnin tarkkuustasoon vaikuttaa tutkimusongelma ja se, mitä halutaan tutkia. (Hirsijärvi & Hurme 2015, 138–140; Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 10.) Oman tutkimukseni kannalta sanatarkka litterointi ei ollut tarpeellista, joten en kirjoittanut esimerkiksi täytesanoja tai puheenvuorojen aikana pidettyjä taukoja ylös. Haastatteluaineistoni oli kuitenkin hyvin informatiivista, joten muilta osin litteroin koko aineiston, minkä jälkeen aloitin analysoinnin. Litteroinnin aikana poistin myös haastateltavien tunnistetiedot kuten nimet ja työpaikat aineistosta. Ensimmäisestä haastattelusta litteroitua tekstiä tuli 22 sivua ja toisesta 21, kun kirjasinkoko oli 12 ja riviväli 1,5. Yhteensä litteroitua aineistoa oli siis 43 sivua.

### 3.3 Aineiston sisällönanalyysi

Aineiston analyysimenetelmänä olen käyttänyt aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, joka mahdollistaa tutkittavan ilmiön kuvauksen tiivistetysti ja aineiston järjestämisen johtopäätöksien tekoa varten. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, joka sopii kaikkeen laadulliseen tutkimukseen. Sen avulla haastatteluista saatu aineisto voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78, 86–87, 94.)

Aineistolähtöisen analyysin prosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Analyysi aloitetaan aineiston redusoinnilla eli pelkistämällä. Pelkistämällä karsitaan tutkimuksen kannalta epäolennaiset asiat pois esimerkiksi tiivistämällä tai pilkkomalla aineisto osiin. Tämän jälkeen aineisto klusteroidaan eli ryhmitellään, jolloin aineistoa käydään järjestelmällisesti läpi tutkimusongelman ja keskeisten käsitteiden näkökulmasta. Ryhmittelyvaiheessa tiivistetystä aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia, jotka ryhmitellään ja niistä muodostetaan edelleen luokkia, jotka nimetään luokkaa kuvaavalla käsitteellä. Viimeisenä tehdään abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Viimeisenä aineistoa analysoidaan edelleen yhdistämällä edellisessä vaiheessa yhdisteltyjä ryhmiä erottelemalla tutkimuksen kannalta olennainen tieto. Näiden pohjalta muodostetaan teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 91–94; Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 13.)

Ruusuvuori, Nikander ja Hyvärinen (2010, 15) huomauttavat, että pelkkää aineiston luokitte-  
telua ei tulisi vielä pitää valmiina analyysinä. Tutkijan tulee tehdä havaintoja ja tulkintoja, jotta hän pystyy kertomaan aineistosta jotain sellaista, mikä ei ole sieltä suoraan luettavissa. Puhdas aineistolähtöisyys on myös haastavaa, koska jo keräysvaihe sekä aineiston järjestely sisältävät tutkijan valintoja ja tulkintoja tutkimusaihetta koskien. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 17–19.)

Aineiston analyysi alkaa jo keräysvaiheessa, kun aineisto tulee tutuksi haastatteluja sekä litero-  
intotehtäessä. Tutkija voi jo haastattelujen aikana tehdä itselleen muistiinpanoja havainnoista ja tulkinnoista, joita on tehnyt. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 10.) Itse koin haastattelujen aikana muistiinpanojen tekemisen keskustelun sujumista hankaloit-  
tavana, mutta kirjoitin ylös joitain sanoja, jotka toistuivat haastateltavien puheissa. Nämä havainnot auttoivat myös analyysin aikana nostamaan esille toistuvia teemoja.

Litteroinnin jälkeen luin haastattelut vielä kertaalleen läpi ennen kuin lähdin tekemään tarkempia merkintöjä aineistoon. Ensimmäisenä korostin tekstistä tutkimuksen kannalta oleellisia lauseita koskien systeemisyyttä ja sen tekemistä johtamisen ja muutostyön eri näkökulmista. Saatoin poimia vain osittaisia lauseita ja sanoja ja lähdin tällä tavalla tekemään aineiston pelkistämistä. Siirsin korostamani kohdat erilliseen Word-tiedostoon, minkä jälkeen lähdin teemoittelemaan vastauksia eri ryhmiin. Tietyt teemat voisivat sopia myös useamman alaluokan alle, mutta olen tehnyt näissä tilanteissa valintoja sen mukaan, mihin teemaan se asiayhteyden kannalta sopii parhaiten. Tässä kohtaa teemoja muodostui neljä: prosessi, rakenteet, asenteet ja asiakastyö.

Tämän jälkeen kävin lainaukset läpi vielä teemoittain. Pelkistin vastauksia luoden tällä tavalla vielä alaluokkia luotujen teemojen alle (taulukko 2). Tässä kohtaa kävin myös uudestaan pohdintaa siitä, sopiiko luokittelu valittuun teemaan ja ovatko neljä teemaa aineistoa tarpeeksi kuvaavia.

| Alkuperäinen ilmaus   | Pelkistetty   | Alaluokka  | Teema  |
|---|---|--|--|
| <i>”Sillä tavalla oon ollut tyytyväinen siihen, että koulutus ja ymmärrys on läpi koko perhepalveluiden.”</i>             | Systeeminen koulutus ja ymmärrys läpi perhepalvelujen | Jaettu ymmärrys systeemisyydestä                       | Rakenteet systeemisen lastensuojelun muutoksessa |
| <i>”Onko ymmärrys jaettu siitä, että mitä se on?”</i>   | Jaettu ymmärrys systeemisyydestä                      |  |  |
| <i>”Onhan sillä suuri merkitys, että oma esimies myöskin on tämän systeemisyyden takana. Se lähtee kuitenkin sieltä.”</i> | Johdon merkitys työskentelyssä                        | Organisaation johto systeemisyyden toteuttamisen osana |  |
| <i>”Kyllä se semmonen tärkeä rooli siinä on, että sieltä tulee se tuki sitten</i>   | Johdon rooli systeemisydessä                          |  |  |

|   |                                |                            |  |
|---|--------------------------------|----------------------------|--|
| <i>siihen käytännön työhön.<br/>Että sitä pystytään sen mukaisesti sitten tekemään, että se rooli on enemmän juuri tällaisissa rakenteissa liittyvissä asioissa.”</i> |                                |                            |  |
| <i>”Ei ajatella, että tämä on vain lastensuojelun juttu, vaan monen muunkin tahon juttu ja tätä voi tehdä yhdessä.”</i>   | Yhteistyö                      | Moniammatillinen yhteistyö |  |
| <i>”Saadaanko me ne yhteistyökumppanit mukaan?”</i>   | Moniammatillisuus<br>Yhteistyö |                            |  |

Taulukko 2. Esimerkki aineiston pelkistämisestä ja luokittelusta

Tehtyäni vielä pelkistämisen ja luokittelun päädyin lopuksi nimeämään neljä yläluokkaa tarkemmin: systeemisen lastensuojelun muutosprosessi, rakenteet systeemisen lastensuojelun muutoksessa, asenteet muutostyöskentelyssä ja asiakastyö systeemisessä lastensuojelussa. Neljännessä luvussa jatkan analyysistä saatujen tuloksien pohdintaa.

### 3.4 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen eettisiä kysymyksiä on hyvä arvioida sekä miettiä läpi koko tutkimusprosessin ja tähän olen myös itse pyrkinyt koko prosessin ajan. Olen noudattanut tutkimuksen teossa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019) ohjeistusta hyvän ja eettisen tutkimuksen käytänteistä koskien ihmiseen kohdistuvaa tutkimusta. Tärkeimpinä eettisinä periaatteina tutkimuksessa on luottamuksellisuus, yksityisyys, rehellisyys ja haastateltavan informointiin sekä vapaaehtoisuuteen perustuva suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Haastateltavilla tulee myös olla mahdollisuus kieltäytyä annetusta suostumuksesta ja halutessaan keskeyttää osallistuminen kesken tutkimuksen, ilman että heille tulee siitä mitään seuraamuksia. Myös tutkimuslupien hakeminen osallistuvilta kunnilta on ollut tärkeä osa tutkimukseni eettistä toteuttamista. Lisäksi haastateltavien yksityisyys ja anonyymiteetti turvataan tutkimuksessa

niin, että he eivät ole tunnistettavissa tutkimuksesta. (Hirsijärvi & Hurme 2015, 19–20; Mäkinen 2006, 114–116; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7–13.)

Haastattelussa pyritään luotettavan tiedon tuottamiseen ja avoimeen kysymysten asetteluun, jolloin haastateltavien vastauksia ei johdatella. Nauhoitin tutkimushaastattelut kahdella nauhurilla ja tuhosin äänitteet haastattelujen litteroinnin jälkeen. Informoin haastateltavia haastattelujen nauhoittamisesta pyytäessäni kirjallisia suostumuksia haastatteluun osallistumisesta sekä vielä uudelleen haastattelun aluksi. Litteroinnin yhteydessä poistin tekstistä haastateltavien tunnistetiedot kuten nimet ja työpaikat yksityisyyden suojaamiseksi. Lisäksi käyttämissäni aineistositaateissa olen kiinnittänyt huomiota siihen, ettei haastateltavia voida niistä tunnistaa. (Hirsijärvi & Hurme 2015, 92–93; Mäkinen 2006, 93–94.)

Omassa tutkimuksessani ei käsitellä haastateltavien yksityisiä asioita, mutta kokemukset ovat yhtä lailla luottamuksella käsiteltäviä asioita. Joissain tilanteissa haastateltavat voivat pyytää, että henkilöllisyyttä ei salattaisi. He voivat esimerkiksi kokea, että tutkimuksen tekemisestä on heille hyötyä. Tutkimukseni tulosten kannalta ei kuitenkaan ole tarpeellista, että tutkittavien työpaikat tai tutkimukseen osallistuvat kunnat olisivat tunnistettavissa aineistosta. Osa tutkimukseen osallistuvista kunnista on myös hyvin pieniä, minkä vuoksi haastateltavat olisivat helposti henkilöitävissä lastensuojelun johtaviin sosiaalityöntekijöihin. Tämän johdosta jo haastattelupyynnöjäni tehdessä olen kertonut kaikille haastateltaville, että tutkimus tehdään ilman tunnistetietojen julkaisua ja heidän yksityisyytensä suojataan. (Mäkinen 2006, 114.)

Tutkijan positiosta minun tulee myös huomioida se, että olen työskennellyt yhdessä tutkimukseen osallistuvista kunnista. Olen työskennellyt useamman vuoden lastensuojelussa, joten systeemisen lastensuojelun toimintamalli on näkynyt myös omassa työarjessani. Olen ollut myös hyvin kiinnostunut työni puolesta kyseisestä työmenetelmästä ja tapahtuvasta muutoksesta. Työkokemukseni ja mielenkiintoni ovat siis vaikuttaneet tutkimusaiheen valintaan. Tästä huolimatta toimin objektiivisesti tutkimusta tehdessäni. Objektiivisuus on tärkeä muistaa koko tutkimusprosessin ajan ja esimerkiksi tutkimuksen analyysivaiheessa on tärkeää, että omat ennakko-odotukset ja käsitykset eivät vaikuttaisi tulosten analysointiin (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 11).

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

### 4.1 Systemisen lastensuojelun muutosprosessi

*Haastateltava 2: ”Uudet toimintatavat ei niinku tarkoita, että murennetaan joku vanha ja aloitetaan joku uusi. Vaan se on prosessi, jossa kaikkien täytyy jotenkin toimia, ettei kukaan koe väkivaltaa siitä, että jotain hyvää ja toimivaa niinku lopetetaan.” (H1)*

Haastatteluaineiston analyysin perusteella voidaan puhua systemisen lastensuojelumallin muutosprosessista, joka vaatii hyvää suunnitelmallisuutta. Muutostyöskentely edellyttää jopa vuosia aikaa, jotta muutokset saadaan vietyä loppuun asti ja uudet rakenteet juurrutettua arkityöhön. Aineistosta ilmeni, että työmallin käyttöönottoa on lähdetty toteuttamaan kunnissa hyvin eri tavoin ja erilaisilla suunnitelmilla. Haastateltavien näkemyksissä oman paikkakuntakohtaisen käyttöönoton suunnittelu on ollut tärkeää ja mahdollistanut paremmin työyhteisölle otollisen tavan lähteä muutosta tekemään. Näin on pystytty paremmin huomioimaan myös erilaisia taustatekijöitä, jotka saattavat myös hidastaa uuden työmallin käyttöönottoa. Aineiston perusteella prosessiin kuuluu myös se, että johtava sosiaalityöntekijä pohtii omaa rooliaan niin muutoksen tekijänä ja johtajana, mutta myös tiimin jäsenenä, konsultoivan sosiaalityöntekijän roolista.

*Haastateltava 1: ”Asiaan perehtyminen on äärettömän tärkeää. Esimiehenä on paljon sitä vaihtoehtojen tulkintaa ja oman näkemyksen muodostamista. Tähän systemisyyteen liittyy jos jonkimoisia variaatioita.” (H1)*

Analyysin perusteella muutostyön suunnitelmallisuus on tärkeää ja johtavan sosiaalityöntekijän rooli muutosprosessin suunnittelijana ja edistäjänä näyttäytyi ensisijaisena. Suunnitelma voi sisältää selkeitä etappeja ja konkreettisia asioita, joita tavoitellaan kussakin prosessin vaiheessa. Välillä pysähtyminen asioiden äärelle yksin sekä yhdessä tiimin kanssa on tarpeen, jotta voidaan arvioida asioiden etenemistä ja mahdollisia uusia muutostarpeita, joita muutoksen edetessä on ilmennyt. Oman roolin ymmärrys muutoksen tekijänä sekä oman tiedon lisääminen systemisyydestä ja sen taustoista ovat tärkeitä asioita jo heti systeemi-

syiden muutosprosessin alkumetreillä. Johtavien sosiaalityöntekijöiden vastuu muutosprosessin suunnitelmallisesta etenemisestä koettiin asiana, joka tulisi priorisoida muutostyön etenemisen varmistamiseksi.

Kuitenkin haastatteluaineistosta ilmeni, että muutostyöskentelyn priorisointi ei aina ole mahdollista. Syinä tälle haastateltavat nimesivät samoja asioita, minkä vuoksi lastensuojelun muutosta on lähdetty valtakunnallisesti ajamaan: *”Meillä on ollut aivan älytön vaihtuvuus työntekijöissä. Aina ku on yritetty pyörittää tiimiä, niin aina on jouduttu lähtemään alusta ja kertaamaan systeemisen tiimin perusidea.”* (Haastateltava 4, H1) Vaihtuvuuden lisäksi haastateltavat puhuivat myös työntekijävajeesta ja kiireestä. Näiden haasteiden vuoksi he ovat joutuneet tekemään myös valintoja muutostyöskentelyn hidastamisesta, jopa systeemisen työskentelymallin tauottamisesta joksikin aikaa. Työntekijöiden taholta kritiikkiä oli herättänyt erityisesti asiakasmäärät ja sen vaikutus systeemisen työtavan toteuttamiseen. Haastatteluaineistossa näitä haasteita ei kuitenkaan kuvattu estävinä tekijöinä, vaan haastateltavat ajattelivat kyseessä olevan muutosprosessiin kuuluvia asioita ja hidasteita, joita tulee käsitellä. Asioita tulee katsoa myös näiden tekijöiden näkökulmasta ja tehdä tarpeellisia ratkaisuja, jotta ne eivät hidastaisi tai pahimmassa tapauksessa estäisi systeemisen työtavan muutosprosessia ja työtavan ylläpitämistä.

*Haastateltava 4: ”Kyllä mä aattelen, että se (johtavan sosiaalityöntekijän rooli) semmonen mahdollistaja ja ylläpitäjä näissä on. Siihen liittyy myös tietyn tyyppinen tiedottaminen. Että henkilökunta tietää, ja että kaikki, jotka tähän liittyy ja kuuluu, niin he tietää missä mennään nyt ja mitä on tulevaisuudessa.”* (H1)

Analyysin perusteella johtavilla sosiaalityöntekijöillä oli yhtenevä näkemys siitä, että selkeä ja ajantasainen viestintä työntekijöiden suuntaan edesauttaa muutosprosessin tekemistä, mutta myös systeemisyyden toteuttamista arjessa. Suunnitelman näkyväksi tekeminen esimerkiksi konkreettisesti paperille piirrettynä auttaa muutoksen hahmottamisessa kaikkia tiimin jäseniä. Tällä tavalla työntekijät pystyvät pilkkomaan muutostyötä paremmin osiin. He pystyvät hahmottamaan sen hetken työskentelyn tavoitteita ja pystyvät ennakoimaan myös tulevia muutoksia. Toisaalta prosessiin kuuluu myös pysähtyminen ja jo tehtyjen muutosten arviointi. Tarvittaessa johtavan sosiaalityöntekijä tulee palata takaisin jo tehtyjen muutosten ääreen yhdessä kaikkien tiimin työntekijöiden kanssa.



*Haastateltava 6: ”Toisaalta tuli ilmi sekin, että kouluttajia on eri tahtiin ja vähän eri tavalla koulutettu ja jokainen kouluttaa omalla persoonallaan. Siitä tuli vähän vertailuefekti, että miksi teitä on koulutettu noin ja meitä näin. Että näiden suhteen on tarvittu vähän kirkastushetkiä siihen, että koulutus muuttuu ja tieto lisääntyy.” (H2)*

Systemisyyden käyttöönotto on lähtenyt käyntiin mallinnusten ja pilotointien kautta, joten ajan saatossa kokemuksen karttuessa on myös tieto systemisestä työskentelymallista muuttunut suomalaisen lastensuojelutyöhön sopivammaksi. Tämän myötä myös kouluttajakoulutusten sisältöä on muutettu ja kehitetty edelleen. (Petrelius & Uutela 2020, 11, 15.) Aineiston analyysin perusteella systemisen toimintamallin koulutus nähtiin tärkeänä muutosprosessia tukevana asiana, joka tukee myös työntekijöiden osaamisen ja asenteiden kehittämistä. Haastateltavien näkemyksissä koulutusvaatimuksista tulee myös jatkossa pitää kiinni niin sosiaalityöntekijöiden kuin perheterapeuttienkin kohdalla, jotta jaettua systemistä ymmärrystä voidaan ylläpitää.

Henkilöstön vaihtuvuuden johdosta työntekijöitä on koulutettu systemisyyteen eri aikoina eri kouluttajien toimesta. Vaihtuvuuden vuoksi on ollut myös tilanteita, että läheskään kaikkia tiimin jäseniä ei ole koulutettu ja näin lähtötilanne systemiseen työmallin tekemiseen on vaihdellut tiimin sisällä paljon. Tällaisessa tilanteessa yksi haastateltavista kertoi pohtineensa, voiko hän kouluttamattomilta työntekijöiltä vaatia samanlaista osallistumista systemisiin tiimeihin kuin koulutuksen käyneiltä. Koko henkilöstön koulutus oli aineiston perusteella haastateltavien mielestä työskentelyä tukeva asia ja jopa tavoiteltava ihannetila. Analyysin perusteella onkin tärkeää, että myös johtava sosiaalityöntekijä päivittää tietojaan ja ajatuksiaan systemisyydestä säännöllisesti ja välittää sekä keskustelee näistä muutoksista myös tiimiläisten kanssa. Jatkuva muutos on osa sosiaalityötä ja tämä koskee myös systemisen mallin kehittämistä.

*Haastateltava 1: ”Mulla on sellainen tuntuma, että tällaisen muutoksen vieminen vaatii niinku puolet työntekijältä oman ajattelun kehittymistä ja puolet johdolta. Että se muodostaa kokonaisuuden. Jos jompikumpi tökkii, niin se on kriittisempää, jos johdon puolelta tökkii.” (H1)*

Pelkkä koulutus ei kuitenkaan tee kenestäkään valmista osaajaa, vaan vaaditaan aikaa ja harjoittelua. Työntekijöiden oman ajattelun ja osaamisen kehittyminen muutosprosessin aikana

onkin analyysin perusteella ensisijaista systeemisyiden onnistumiseksi. Muutosprosessia tukevin tekijöinä nimettiin muun muassa työnohjaus. Toimiva työnohjaus auttaa kaikkia työyhteisön jäseniä miettimään, missä kohtaa työskentelyä ollaan ja kuinka se on sujunut. Sen avulla voidaan myös selkeyttää, mihin suuntaan työtä halutaan viedä. Työnohjaus vahvistaa koko työyhteisön yhteisiä näkemyksiä ja kokemuksia, jolloin myös johtava sosiaalityöntekijä saa erilaista reflektiopintaa toiminnalleen.

*Haastateltava 2: ”Ajattelen sen enemmän sellaisena niinku ehkä ulkoisina raameina ja tiimin rakenteiden muuttamisina, siinä on ne elementit. Siinä jokaisen työntekijän tavassa tehdä sitä työtä jokaisen asiakkaan kanssa ja suhteissa niihin verkostoihin, mikä merkitys sillä on, niin on ollu ittelle kyllä silmiä avaavaa.” (H1)*

Systeemiseen toimintamalli kehittyi ja muuttui kokeilujen edetessä. Siihen myös liittyi erilaisia työkaluja ja käytäntöjä. Jokainen kunta toteuttaa muutostyöskentelyä omannäköisesti, omalla tavallaan. Analyysin perusteella haastateltavilla oli yhteinen kokemus siitä, että systeeminen työmalli on antanut yhteistä viitekehystä, jonka pohjalta lastensuojelua jatkossa tehdään. Sosiaalityötä tehdään kuitenkin myös persoonalla, minkä johdosta työtä voidaan tehdä hyvin eri tavoin. Aineiston perusteella johtavat sosiaalityöntekijät tahtovat kannustaa työntekijöitään siihen, että he pystyvät myös systeemisyttä tekemään omalla persoonallaan ja muokkaavat työtä omannäköiseen prosessin edetessä.

Aineistosta ilmeni, että muutostyöskentelyn aikana sekä sen jälkeen tulisi huomioida myös muut työyhteisön työn tekemiseen vaikuttavat tekijät. Esimerkiksi työntekijöiden vaihtuminen vaikuttaa aina väistämättä siihen, että työyhteisö opettelee jälleen uudelleen toimimaan keskenään, mutta myös luottamaan toisiinsa. Aineiston perusteella haastateltavat kokivat, että vaihtuvuus voi hetkellisesti vaikuttaa siihen, miten tiimi toimii yhdessä ja kuinka systeemisen työmallin erilaisiin työtapoihin uskalletaan heittäytyä.

Muutostyöskentelyn etenemisen osalta aineistosta nousi esille huoli tulevasta sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksesta, jonka myötä lastensuojelun järjestämisvastuu siirtyy hyvinvointialueille. Tämä vaikuttaa väistämättä myös työn rakenteisiin ja siihen, miten ja missä työtä tullaan paikallisesti tekemään sekä tätä kautta työntekijöiden tiimien kokoonpanoihin ja työnkuviin. Tähän muutokseen liittyy paljon kysymyksiä ja tulevilla muutoksilla on totta

kai merkitystä myös systeemisyiden osalta. Aineiston perusteella haastateltavat kokivat kuitenkin tärkeäksi sen, että systeemisyiden muutosta viedään rakenteisiin tässä kohtaa, eikä jäädä odottelemaan soten tulevaisuudessa tuomia muutoksia.

## 4.2 Rakenteet systeemisen lastensuojelun muutoksessa

Analyysin perusteella johtavat sosiaalityöntekijät kokevat toimivilla rakenteilla olevan suuri merkitys systeemisen lastensuojelun muutosprosessissa sekä johtamisessa. Ne vaikuttavat monella tasolla työn tekemiseen: johtamiseen, tiimityöskentelyyn, yksilötyöhön, asiakastyöhön ja moniammatilliseen yhteistyöhön. Haastateltavien näkemyksissä rakenteet mahdollistavat, mutta myös vahvistavat ja ylläpitävät systeemisen lastensuojelun tekemistä. Rakenteet voivat luoda myös haasteita systeemisyiden toteuttamiselle, mikäli ne eivät tarvittavalla tavalla tue mallin toteuttamista.

*Haastateltava 1: ”Kaikki mitä lähdettiin tekemään, on katottu että se on niinku synkassa sen tavoitteen kanssa, että jos tätä systeemistä muutosta halutaan sinne rakenteeseen. Kaikki on myös tähdänny siihen, että mitä valintoja on tiimin kanssa tehty.”*  
(H1)

Johtavan sosiaalityöntekijän merkitys rakenteiden muuttamisessa ja ylläpitämisessä on merkittävä. Kokonaisuuden ymmärtäminen on tärkeää, kun muutostyön aikana joutuu tekemään pohdintaa erilaisten vaihtoehtojen välillä. Myös joustavuus siinä, miten työtä ja muutosta johdetaan, näyttäytyi aineiston perusteella muutosta edistävänä asiana. Tarkat raamit työn tekemiselle voivat jopa estää tarvittavien muutostarpeiden näkemisen ja muuttamisen. Analyysin perusteella työskentely systeemistä lastensuojelua tukevien rakenteiden muodostamiseksi tulisi aloittaa mahdollisimman aikaisin, jo ennen varsinaista koulutusta ja työtavan käyttöön ottamista. Tällä tavoin muutostyötä voidaan tehdä hiljalleen, kestäviä ja pysyviä rakenteita muodostaen. Analyysissä nousi esille, että rakenteiden tarkastelua ja toimintatapojen muutoksia tulee tehdä niin lastensuojelun prosessin kaikissa osissa kuin organisaation toimintatavoissa, jotta uuden työtavan sisään ajaminen on mahdollista. Aineiston perusteella esimerkiksi johtamisen tapoja, asiakkuuksien perusteita ja tiimirakenteita on hyvä arvioida uudelleen.

*Haastateltava 1: ”Tässäkin tehtiin ihan tarkoituksella niin, että mikään ei oo lisännyt tiimiin käytettyä työaika. Pikemminkin vähentynyt ja mulla pysynyt hyvin samana. Aikaisemmin oli jopa kolmen tunnin viikkotiimiä ja siellä istui kaikki, mutta ei välttämättä perheen lähellä työskentelevä perhetyöntekijä. On siis tehty hyvin joustavaa, mutta vaatii vähän erilaista ja miten sitten lähestytään, mutta se on oma juttunsa. (H1)*

Työntekijän todellinen resurssi nähtiin asiana, johon ei pelkkiä työtapoja ja rakenteita muuttamalla voida vaikuttaa. Tämän vuoksi myös resurssien arviointi on tärkeää, jotta voidaan ymmärtää, millainen mahdollisuus työntekijöillä oikeasti on systeemisyyden toteuttamiselle. Analyysin perusteella tämä koskee rivityöntekijöiden lisäksi myös johtavia sosiaalityöntekijöitä, jotka systeemisyyden myötä toimivat usein myös konsultoivina sosiaalityöntekijöinä systeemisessä tiimissä. Aineiston perusteella erityisesti pienempien kuntien johtavien sosiaalityöntekijöiden työnkuvat ovat hyvinkin laajoja ja useita palvelualueita kattavia jo ennestään, mitä systeemisyyden koettiin kuormittavan lisää.

Toisaalta suunnitelmallinen eteneminen ja työntekijälähtöisyys ovat auttaneet muodostamaan myös uusia toimivia rakenteita, joista halutaan pitää kiinni myös haastavina ja kiireisinä aikoina. Muutostyön tekemistä kuvattiin myös mahdottomaksi, mikäli asioihin ei pyritäisi vaikuttamaan vaan jatkuvien muutosten annettaisiin estää suunnitelmien toteuttamista ja näin uusien rakenteiden luomista. Kehittäminen ja muutosten tekeminen olivat aineiston perusteella myös edellytyksiä sille, että uusia työntekijöitä saadaan paremmin rekrytoitua, työoloja kehitettyä, systeemisyyttä sisään ajettua ja näin myös lastensuojelun vaikuttavuutta parannettua. Systeemisen työmallin koettiin olevan yksi ratkaisu näihin ongelmiin, minkä vuoksi muutosten tekeminen nähtiin tärkeänä.

*Haastateltava 1: ”--- rakenteita on selkeästi, että tällä hetkellä tää rakenne on sen kaltainen, että meillä ei ikään kuin mitään systeemistä tiimiä kukaan halua perua, koska se on myös ainut tiimi missä toimitaan. Ei ole mitään lisäosia, on vain sisään rakennettuja tapoja toimia kaikissa.” (H1)*

Aaltio ja Isokuorti (2019b) ovat määritelleet suomalaisen systeemisen lastensuojelun toimintamallin kolme ydinelementtiä, joista tiimi ja viikkokokous ovat kaksi. Aineiston perusteella tiimit ja viikkokokoukset näyttäytyivät keskeisinä asioina systeemisyyden toteuttamisessa haastateltavien puheissa. (Haastatteluissa moni viittasi tiimi-sanalla myös viikoittaisiin

tapaamisiin, mutta tekstissä tarkoitan tiimillä systeemiseen työntekijöiden tiimikokoonpanoa ja viikkokokouksilla näiden tiimien tapaamisia.) Viikkokokoukset olivat myös tärkeä paikka harjoitella systeemisyyden tekemistä ennen asiakkaiden mukaan ottamista, mutta myös yhdessä asiakkaiden kanssa: ”—ollaan lähetty ehkä vähä rohkeammin kokeilemaan eri tapoja kokeilla niitä keissejä. – ei vaan niinku yhtä mallia sovellettaisi, vaan etukäteen mietitään, miten kukin työntekijä haluaa.” (Haastateltava 7, H2) Analyysin perusteella tiimirakenteita oli kunnissa muokattu eri tavoin. Keskeisenä muutoksena pidettiin perheterapeuttien mukaan tuleamista. Lisäksi oli esimerkiksi purettu perheohjauksen ja sosiaalityön erillisiä tiimejä, yhdistämällä heitä yhteisiin tiimeihin lisäämällä näin myös moniammatillisuutta.

Aineiston perusteella konsultoivan sosiaalityöntekijän ja johtavan sosiaalityöntekijän roolit olivat vielä vahvasti sidoksissa toisiinsa ja jokainen haastateltava toimikin tiimensä konsulttivana sosiaalityöntekijänä. Lahtisen, Männistön ja Raivion (2017) sekä Aaltion ja Isokuortin (2019b) julkaisuissa konsultoivan sosiaalityöntekijän rooli näyttäytyy hyvin moninaisena. He kuvailevat konsultoivan sosiaalityöntekijän vastuulla olevan muun muassa tiimin toiminta sekä yhteydenpito yhteistyökumppaneihin ja heidän kutsuminen tarvittaessa viikkokokouksiin. Konsultoivan sosiaalityöntekijän tulisi tuntea tiimin asiakastapaukset ja vahvistaa viikkokokousten reflektion määrää sekä moninäkökulmaisuuutta. Ihannetila olisi, että myöhemmässä vaiheessa konsulttoivalle sosiaalityöntekijälle ei kuuluisi hallinnollisia esihenkilötehtäviä, vaan hänen vastuullaan olisi asiakastyön johtaminen. (Lahtinen, Männistö & Raivio 2017, 21–22; Aaltio & Isokuortti 2019b, 15.)

*Haastateltava 6: Noissa koulutuksissa oon ollu kahdella paikkakunnalla ja myöhemmin vielä tässä etäkoulutuksessakin. Aika vähän puhutaan konsultoivan sosiaalityöntekijän roolista. Itse sitten miettii, että millaisia meidän pitäis sitten olla. Mitä eväitä me saataisiin? Jotenkin olisin ehkä kaivannu jotain päivityskoulutusta tai lisäkoulutusta, koska meidän täytyy kuitenkin viedä muutosta eteenpäin, innostaa ja vahventaa. Siihenkin olisin kaivannut lisää koulutusta.*

*Haastateltava 8: Joo se on kyllä tärkeä asia. Itekin kaipaisin siihen jotain lisää.*

*Haastateltava 5: Kyllä mä jotenki ajattelen, että silloin alkuunhan tätä ohjattiin, tätä konsultoivan roolia, aika sillee että se on tommonen. Ja sitte jotenkin hirveen strukturoidusti, että pitää mennä just tollee toi tiimi. Ja sitte taas mä en näe sellaista ollenkaa hyvänä asiana. (H2)*

Analyysi osoitti, että konsultoivan sosiaalityöntekijän rooli koettiin hyvin moninaisena ja vaativana. Lähtökohtaisesti konsultoivan sosiaalityöntekijän roolin tai ainakin monien sen osa-alueiden, esimerkiksi työn suunnitelmallisuuden osalta, koettiin olevan johtavan sosiaalityöntekijän vastuualuetta. Johtavalla sosiaalityöntekijällä tulee myös olla ajantasaista tietoa tiiminsä sosiaalityöntekijöiden asiakkuuksista, joten sen puolesta konsultoivan roolin koettiin asettuvan luonnostaan johtavalle sosiaalityöntekijälle. Kuitenkin haastateltavat pohtivat myös sitä, että keille muille konsultoivan sosiaalityöntekijän roolin voisi antaa ja johtavan sosiaalityöntekijän työmäärän kannalta roolin pohdinta nähtiin myös tärkeänä. Aineiston perusteella haastateltavat pitivät sitä mahdollisena, että välillä viikkokokousten konsultoituva sosiaalityöntekijänä voisi toimia myös joku toinen sosiaalityöntekijä tiimistä. Sitä ei myöskään pidetty pitkällä tähtäimellä kestäväenä ja systeemisyttä parhaalla tavalla tukevana rakenteena, että kaikki konsultoivan sosiaalityöntekijän tehtävät ovat johtavan sosiaalityöntekijän vastuulla.

Joissain paikoissa oli jo kokeiltu sitä, että työntekijät olivat vuorotellen konsultoivan roolissa johtaneet viikkokokousta tai muita asiakasneuvotteluja ja kokemukset kokeilusta olivat hyviä. Myös systemisesti toteutettujen asiakasneuvottelujen, esimerkiksi perhekuntoutuksen prosessissa, vetämisessä oli kokeiltu johtavan sosiaalityöntekijän sijasta tiimin toista sosiaalityöntekijää konsultoivan roolissa. Konsultoivan sosiaalityöntekijän vaihtuvuuden nähtiin myös vaikuttavan positiivisesti siihen, että systeemisyttä ajetaan sisään arkityöhön. Näin kaikki työntekijät oppivat eri rooleja ja saavat uutta näkemystä systeemisyteen, eikä systeemisyden toteuttaminen ole ainoastaan kiinni johtavan sosiaalityöntekijän läsnäolosta. Kyseessä on kuitenkin koko työyhteisön muutos, josta kaikkien tulisi kantaa yhteistä vastuuta.

Analyysissä oli havaittavissa, että tiimirakenteiden lisäksi myös viikkokokouksien rakennetta oli jokaisessa kunnassa mietitty uudelleen. Viikkokokouksien rakenteita oli mietitty myös ajankäytön näkökulmasta. Koska lähes kaikilla haastateltavilla oli lastensuojelun lisäksi vastuullaan myös muita palvelualueita, tarkoitti tämä myös useampia tiimikohtaisia viikkotapaamisia. Tämän vuoksi johtavilla sosiaalityöntekijöillä saattoi jo ennen systeemisen työmallin tuloa viikoittaiset tapaamiset viedä hyvinkin ison siivun työajasta. Osassa kunnista systeemisyden toteuttaminen oli tahdottu saada osaksi jo olemassa olevien viikkokokousten rakennetta, jotta systeemisyden toteuttaminen ei lisäisi viikkokokouksiin käytettyä aikaa yhdelläkään työntekijällä. Toisissa paikoissa sen sijaan oli sovittu jo olemassa olevan

viikoittaisen tiimitapaamisen lisäksi erillinen aika systeemiselle viikkokokoukselle. Aineiston perusteella molemmista tavoista oli hyviä kokemuksia, mikä jälleen korostaa työpaikkalähtöisesti systeemisen työskentelyn tekemistä tiukkojen ennalta määriteltyjen raamien sijasta.

Pohdinta erityisesti viikkokokousten rakenteesta jatkuu jossain paikoissa edelleen, kun systeemisyyttä on ehditty tehdä pidempään ja käytännössä päästy kokeilemaan uuden rakenteen toimivuutta. Muutostarvetta on havaittu esimerkiksi tiimien koossa sekä viikkokokouksiin varatun ajan kestossa. Aineiston perusteella systeemisen työtavan viikkokokouksiin valmistautuminen vaatii johtavilta sosiaalityöntekijöiltä aikaisempaa enemmän suunnitelmallisuutta, mutta myös muiden työntekijöiden valmistautuminen vie aiempaa enemmän työaika. Uudet tavat käsitellä asiakasasioita ovat kuitenkin haastateltavien näkemyksestä lisänneet koko tiimin ymmärrystä asiakastilanteista ja kehittäneet keskusteluja moninaisempaan suuntaan edistäen näin myös asiakaskohtaisen sosiaalityön tekemistä ja työn laatua.

*Haastateltava 4: ”Perheterapeutti on kyllä sellainen keskeisessä roolissa oleva henkilö. Perheterapeutin puuttuminen pitkäaikaisesti siitä tiimistä, niin sitten se perheterapeutin näkemys jää pois siitä.” (H1)*

Systeemisen lastensuojelun yksi kulmakivistä on perheterapeutin näkemys, jonka myötä yksi systeemisen tiimin jäsen on perheterapeutti (Lahtinen, Männistö & Raivio 2017, 17–18). Haastatteluaineiston analyysi osoitti, että johtavat sosiaalityöntekijät kokivat perheterapeutin roolin uutta työskentelyrakennetta tukevana ja systeemistä ymmärrystä lisäävänä tekijänä. Perheterapeutteja oli mukana työskentelyssä erilaisista rooleista, kuten esimerkiksi samalta työpaikalta perheneuvolan puolelta tai kokonaan ulkopuolelta ostettuna. Kokemukset perheterapeuttien läsnäolosta lastensuojelun tiimeissä olivat kaikilla hyviä, vaikka perheterapeuttien lähtökohdat olivatkin erilaisia. Tärkeänä koettiin se, että myös perheterapeutti sitoutuu systeemiseen työskentelyyn ja sen ajattelumalliin. Tämän vuoksi nähtiin tärkeänä, että myös perheterapeutilla on systeeminen koulutus. Perheterapeutin läsnäolon on koettu tuoneen työskentelyyn mukaan uusia näkökulmia sekä lisänneen reflektion määrää tiimissä sosiaalityöntekijöiden kesken.

*Haastateltava 6: ”Ei ajatella, että tämä on vain lastensuojelun juttu, vaan monen muunkin tahon juttu ja tätä voi tehdä yhdessä.” (H2)*

Haastateltavien näkemyksissä nousi yleisesti esille me- ja yhdessä tekemisen henki, joka koski haastateltavien mielestä myös muita perhepalveluita ja lastensuojelun yhteistyökumppaneita. Yksi haastateltava totesi, ettei lastensuojelu voi yksinään saada tarvittavaa muutosta aikaiseksi perheiden tilanteissa. Toinen kertoi yhteistyökumppanien olleen hiukan epäileviä siitä, että onko kyseessä vain yksi kokeilu muiden joukossa ja saadaanko mallilla oikeasti mitään uutta ja erilaista muutosta aikaiseksi. Alhanen ym. (2019, 8–9) nostavat esille, että lastensuojelun lisäksi systeemisyyden muutostyöskentelyä tulisi tehdä myös muissa palveluissa, jotta saadaan aikaiseksi systeemisesti toimiva palvelukokonaisuus. Osa haastateltavista toimi myös muiden palvelualueiden esihenkilöinä ja näissä tapauksissa systeemisyyden vieminen myös muihin palvelurakenteisiin nähtiin tärkeänä osana muutostyön tekemistä. Läpi perhepalvelujen oleva systeeminen ymmärrys tukee uusien rakenteiden ja toimintatapojen ylläpitämistä. Kuitenkin on paljon ennaltaehkäiseviä ja perustason palveluita sekä yhteistyökumppaneita, joiden toimintatapoihin lastensuojelun johtavat sosiaalityöntekijät eivät voi vaikuttaa. Aineiston perusteella koettiin tärkeänä, että systeemistä osaamista viedään myös muihin organisaatioihin ja palveluihin esimerkiksi Monni-hankkeen avulla.

Haastatteluaineiston analyysi osoitti johtavilla sosiaalityöntekijöillä olevan kokemus siitä, että he ovat päävastuussa uusien, systeemistä työskentelyä tukevien rakenteiden muodostamisesta lastensuojelussa. Aineistossa ilmeni, että luvan muutostyön tekemiselle johtavat sosiaalityöntekijät saavat omilta esihenkilöiltään sekä muilta ylemmiltä tahoilta. Tämä lupa on ehdoton, jotta rakenteita voidaan oikeasti muuttaa tarvittavalla ja pysyvällä tavalla. Haastateltavat kokivat saaneensa hyvin vapaat kädet muutostyön tekemiselle, mikä on mahdollistanut joustavasti muutostyön tekemisen.

Lahtisen, Männistön ja Raivion (2017, 27) mukaan ymmärrys lastensuojelun muutostarpeesta ja systeemisen lastensuojelun keinoista vastata tarpeeseen tulisi olla myös poliittishallinnollisen päätöksenteon tasolla. Aineiston perusteella kaikilla haastateltavilla ei ollut varmuutta, onko ylemmillä tahoilla todellista ymmärrystä siitä, miksi muutostyötä tehdään juuri systeemisen lastensuojelun näkökulmasta tai mitä se konkretian tasolla tarkoittaa. Osa haastateltavista oli kokenut tärkeäksi, että ymmärrystä lisättäisiin myös ylemmille tahoille ja olivat pyrkineet tietoa viemään myös sinne. Toisaalta tämä oli myös asia, joka johtavan sosiaalityöntekijän resurssien rajoissa jäi helposti muun muutostyön jalkoihin. Aineiston perusteella organisaation koko ja rakenne vaikuttivat siihen, kuka työtä ylöspäin tekee ja millainen



ymmärrys esihenkilötasolla koettiin olevan. Muutostyöskentelyn aikana myös viestintä ylemmille tahoille muutoksen etenemisestä sekä vuoropuhelu johtavan sosiaalityöntekijän ja johdon välillä nähtiin tärkeinä asioina.

### 4.3 Asenteet muutostyöskentelyssä

Lahtinen, Männistö ja Raivio (2017, 31) huomauttavat, että pelkkiä rakenteita muuttamalla ei voida pysyvää muutosta saada aikaiseksi. Vaikka rakenteet ja niiden merkitys olivat runsaasti esillä haastateltavien puheissa, ilmeni analyysissä, että myöskään johtavat sosiaalityöntekijät eivät usko pelkkien resurssien lisäämisen tai tiimirakenteiden muutosten saavan aikaiseksi systeemisyden edellyttämää muutosta rakenteissa. Haastatteluaineistossa ilmeni, että haastateltavat puhuivat paljon siitä, miten esimerkiksi ”me tehdään” ja ”me mietitään”. Analyysin pohjalta tärkeänä näyttäytyi ajatus siitä, että kyseessä on koko työyhteisön yhteinen muutosprosessi, jossa jokaisen työntekijän tulee työskennellä muutoksen onnistumiseksi. Prosessin aikana työntekijöiden ajatukset, tunteet ja motivaatio tulee saada samansuuntaisiksi systeemisen viitekehyksen kanssa. Johtava sosiaalityöntekijä ei pysty yksin muutosta tekemään tai väkisin työtapoja muuttamaan. Työyhteisön asenteiden huomioiminen on tärkeä osa muutostyöskentelyä.

*Haastateltava 3: ”Varmaan jotenkin sen alun hämmennyksen jälkeen, kun on silloin pilottikuntana käyty koulutus, niin siinä varmaan tuli sellainen hämmennyskohta ja mietintää, että no millä lailla tämä eroaa siitä mitä me on ennenkin tehty. Mutta ehkä se ymmärrys on siinä sitten matkan varrella tullu paremmin. Justiinsa semmoinen tahotila, että tää tuntuu hyvältä tavalta toimia.” (H1)*

Aineiston perusteella muutostyöhön liittyy erilaisia ennakkoluuloja, muutosvastarintaa ja epävarmuutta, mutta myös innokkuutta ja erilaisia odotuksia, niin johtavien sosiaalityöntekijöiden kuin työntekijöidenkin puolesta. Uuden työtavan omaksuminen vaatii jokaiselta työntekijältä oman ajattelutavan ja asenteiden reflektointia ja mietintää. Jotta voi vaatia työntekijöiltään, tulee myös johtavan sosiaalityöntekijän olla valmis muutokseen, mutta myös vastaanottamaan työntekijöiltä kritiikkiä aiheen tiimoilta.

Haastateltavat puhuivat esimerkillä johtamisesta. Itsensä voi tarvittaessa asettaa myös haavoittuvampaan asemaan ja todeta, että tarvitsee työyhteisön tukea ja yhteistä mietintää eteenpäin päästäkseen. Kaikki ovat uuden edessä, eikä kenelläkään ole valmista kaavaa siihen, miten systeemisyiden muutosprosessia viedään eteenpäin. Prosessin aikana kokeillaan erilaisia toimintatapoja ja välillä johtavan sosiaalityöntekijän tulee yhdessä tiiminsä kanssa pysähtyä miettimään, onko muutoksilla saatu aikaan toimivia käytänteitä ja miltä muutokset ovat työntekijöiden mielestä tuntuneet. (kts. myös Alhanen ym. 2019, 8.)

*Haastateltava 8: ”--- alkuun se systeemisyiden vastustus, erityisesti alkuun. Ja välillä aina matkan varrellakin tulee. Se on semmonen hidastava tekijä, toisaalta taas siitäkin päästään eteenpäin, kun asioita käydään läpi ja niistä keskustellaan.” (H2)*

Asteittaisen muutostyön tekeminen koettiin järkeväksi, jotta johtava sosiaalityöntekijä pysyy samanaikaisesti motivoimaan ja kannustamaan tiimiään muutostyöhön. Aineiston perusteella moni johtava sosiaalityöntekijä oli havainnut muutosvastarintaa ja kritiikkiä uuden työtavan käyttöönottamisesta erityisesti muutostyön alkuvaiheessa. Haastateltavien näkemyksissä heidän oma motivaationsa ja innostuksensa uuden toimintamallin rakentamiseen on voinut olla hyvinkin vahvaa, mutta vielä tärkeämpää on pystyä aistimaan työntekijöiden valmiuksia vastaanottaa uutta. Tämän johdosta muutostyön pilkkominen osiin, huomioiden myös muita työhön vaikuttavia kuormitustekijöitä, koettiin otollisempänä tapana edetä pysyvien tuloksien aikaansaamiseksi. Heti muutostyöskentelyn alkuvaiheessa on kuitenkin tärkeää luoda kehitysmuonteista ilmapiiriä. Analyysin perusteella kaikkien haastateltavien tiimeissä oli asennetyöskentelyn osalta päästy eteenpäin ja työntekijöiden sitoutuminen uuteen työtapaan oli kehittynyt alkuun verrattuna. Työntekijät olivat tuoneet nyt myös esille erilaisia positiivisia kokemuksia työskentelystä sekä toiveita sen viemisestä eteenpäin.

*Haastateltava 2: ”Ihmiset ja työntekijät on erilaisia. Toiset lähtee innolla ja toiset ihan ymmärrettävistä syistä kokee jännitystä, kun ollaan uuden edessä ja mietitään mitä se tarkoittaa. Mun rooli esimiehenä on viedä sitä asiaa eteenpäin. Maalia kohti, sitä mitä on sovittu.” (H1)*

Haastatteluaineistosta ilmeni, että jo yhden tiimin sisällä on voinut olla hyvin suuria vaihte-  
luita työntekijöiden asenteissa ja valmiuksissa lähteä tekemään muutostyötä. Tunne yhtei-

sestä näkemyksestä on tärkeä, mutta läheskään aina se ei ole muutostyön lähtökohta. Johtavan sosiaalityöntekijän tulee huomioida työntekijöiden erilaiset valmiudet voidakseen myös tarvittaessa tehdä erilaista muutostyötä eri työntekijöiden kanssa. Haastateltavien näkemyksissä toiset työntekijät olivat innokkaampia lähtemään mukaan muutostyöhön, kun toiset kyseenalaisivat muutokset tarpeen. Tällaisessa tilanteissa oli kokemuksia siitä, että innostuneiden työntekijöiden motivoiminen muutostyön kannatteluun yhdessä johtavan sosiaalityöntekijän kanssa edesauttaa muutostyön eteenpäin viemisessä myös kriittisempien työntekijöiden suuntaan. Analyysin perusteella haastateltavat kokivat tärkeäksi tahtotilan, jossa työntekijät haluavat muutosta jopa enemmän kuin johtava sosiaalityöntekijä. Kuitenkin myös kompromissien tekeminen matkan varrella on tarpeen ja välillä tulee miettiä, kenen ehdoilla ja tahdilla muutostyötä tehdään.

*Haastateltava 2: ”Hirveesti pitää innostaa ja kannustaa ja luoda sitä ilmapiiriä. Kyllä te osaatte ja näin mennään, tsemppiä pitää olla.” (H1)*

Aineiston perusteella kritiikkiä tiimien työntekijöissä oli herättänyt myös se, että eivätkö he aikaisemmin ole osanneet tehdä työtään oikein, kun on tarvetta lähteä tekemään niin suurta muutosta. Epävarmuus omasta ammatti-identiteetistä ja -osaamisesta olivat analyysin perusteella tuttuja aiheita, joita muutostyöskentelyn aikana oli tiimien kanssa käsitelty monessa kunnassa. Yksi haastateltavista kuvasi systeemisen lastensuojelun ympärillä olevan ”*hurmoksellisuutta*” ja myyntipuheet systeemisen lastensuojelumallin tuomista muutoksista ovat olleet kärjistettyjä. Tämän ei kuitenkaan saisi antaa luoda sellaista kuvaa, että ennemmin ei ole osattu tehdä vaikuttavaa lastensuojelua tai asiakastyötä asiakaslähtöisesti. Haastatteluai-  
neiston perusteella johtavat sosiaalityöntekijät kokivat lastensuojelun työntekijöiden kompetenssin olevan hyvällä tasolla ja tiimien sisällä jo lähtökohtaisesti olleen paljon erilaista osaamista. Systeemisyyden koetaan auttavan yhteisen viitekehyksen muodostamisessa sekä vahvistavan laadukkaan työn tekemistä. Erityisesti yhteisen viitekehyksen saaminen lastensuojelutyön tekemiseen nähtiin tärkeänä asiana. Näiden erilaisten ajatusten näkyväksi tekeminen ja niistä keskusteleminen olivat analyysin perusteella tärkeitä asioita muutostyöskentelyssä ja työntekijöiden asenteiden muuttamisessa systeemisyyden kanssa saman suuntaiseksi.

#### 4.4 Asiakastyö systeemissä lastensuojelussa

*Haastateltava 3: ”Se on tärkeätä, että konsultoivan sosiaalityöntekijän roolissa muistaa sen, että kun meitä on erilaisia ihmisiä. Toiset on nopeampoisempia kuin toiset, että kaikkien ääni tulee kuuluviin. Tai jos verkostoa on paikalla, että verkoston ääni tulee kuuluviin.” (H1)*

Systeemisen lastensuojelun asiakastyö herätti analyysin perusteella hyvin erilaisia ajatuksia ja kokemuksia sekä hämmennystä. Haastatteluaineistossa ilmeni, että tiimeissä on jostain syystä koettu epävarmuutta asiakkaiden mukaan ottamisessa sekä yleisesti siitä, että mitä on systeeminen asiakastyö. Haastateltavista osa koki systeemisen asiakastyön hyvin selkeänä asiana, kun toiset kaipasivat vielä lisää konkretia asian pohdintaan ja työstämiseen. Systeemisten tiimirakenteiden luominen oli haastatteluaineiston perusteella tärkeä tekijä asiakaslähtöisyyden edistämiseksi.

Analyysi osoitti, että systeemisen asiakastyön osalta haastateltavat kokivat muutosprosessin olevan hyvin eri vaiheissa toisiinsa verrattuna. Toisissa oli lähdetty todella nopeasti yhdessä asiakkaiden kanssa tekemään työtä, kun toisissa systeemiset tiimit pyörivät edelleen pääsääntöisesti vain työntekijöiden kesken. Joissain paikoissa systeemisiä tiimejä oli lähdetty ensin toteuttamaan sidosryhmien ja yhteistyökumppanien kanssa, ilman asiakkaita. Kaikissa kunnissa, joissa työskentelyä oli kokeiltu yhdessä asiakkaiden kanssa, kokemukset olivat hyviä.

*Haastateltava 3: ”Niitä menetelmiä siinä arjen sosiaalityössä muutenkin soveltaa. Siinä varmaan on kans sellainen merkittävä juttu, se että miten sitten on tullu myös sieltä asiakkailta semmosta positiivista palautetta. Et niinku, oli se sitten siihen tiimikokoukseen osallistumista tai sitten siitä, että on esimerkiksi käyttänyt ihan asiakasta-paamisessa reflektiivistä tiimiä tai muita, sukupuuta, aikajanaa, muutenkin hyvin paljon käytetty. Sellainen myönteinen kokemus ja palaute asiakkaalta on vahvistanu sitä, että on kokenu että tää on hyvä tapa toimia.” (H1)*

Analyysin perusteella johtavat sosiaalityöntekijät kokevat systeemisen asiakastyön positiivisena asiana, joka on systeemisen toimintamallin onnistuneen käyttöönoton edellytys ja lastensuojelutyön ydinasia. Haastateltavien näkemyksestä viikkokokouksiin valmistautuminen edellyttää kaikilta työntekijöiltä enemmän kuin ennen. Tätä on myös käsitelty työntekijöiden kanssa ja tehty konkreettista suunnitelmaa siitä, miten viikkokokoukseen tulisi valmistautua. Haastatteluaineistosta ilmeni haastateltavien jaettu kokemus siitä, että tieto kaikkien työntekijöiden asiakkaista ja heidän tilanteistaan on lisääntynyt tiimeissä systeemisyyden myötä.

Yksi haastateltava kuvasi tiimin sosiaalityöntekijöillä olevan nykyään kokemus yhteisistä asiakkaista omien sijaan. Suunnitelmaa asiakkaiden tilanteisiin tehdään yhdessä, eikä asioita tarvitse pohtia yksin ja tätä kautta tiimin tuki työn tekemiseen on vahvistunut. Systeemisyyden on lisännyt pohdinnan määrää vahvistaen asiakasnäkökulmaa tuoden mukanaan enemmän toimintavaihtoehtoja asiakkaiden tilanteisiin. Asioita pohditaan enemmän kaikkien työntekijöiden kesken, eikä vuoropuhelu painotu lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän ja johtavan sosiaalityöntekijän välille. Sosiaalityöntekijöiden positiiviset kokemukset jaetuista asiakkuuksista ovat konkreettinen esimerkki systeemisyyden tuomista muutoksista. Analyysin perusteella tällaiset kokemukset edesauttavat johtavia sosiaalityöntekijöitä sitouttamaan tiimin työntekijöitä työmallin ja sen menetelmien käyttämiseen myös muissa asiakastilanteissa.

Aineiston perusteella kaikki haastateltavat kokivat tärkeäksi sen, että asiakkaiden osallisuutta heidän asioidensa käsittelyssä tulee vahvistaa ja lisätä. Monet pohtivatkin asiakastyön vahvistamisen olevan asia, johon tulisi muutosprosessin seuraavassa vaiheessa panostaa. Asiakkaille tahdotaan luoda enemmän mahdollisuuksia osallistua myös työntekijöiden yhteiseen keskusteluun. Sen sijaan että asiakkaiden asiaa käsiteltäisiin tiimeissä vain työntekijöiden kesken ja tämän jälkeen otetaan yhteyttä asiakkaaseen, asiakkaalle tahdotaan antaa tiedoksi jo etukäteen, että heidän asiaansa tullaan käsittelemään ja heillä olisi mahdollisuus osallistua keskusteluun. Mietintää onkin herättänyt se, että miten asiakas saadaan motivoitua keskusteluun mukaan ja miten osallistuminen voidaan tehdä myös helpoksi. Oli kokeiltu muun muassa etäyhteyksien käyttöä, jolloin asiakas voisi helpommin osallistua myös lyhyemmän asian käsittelyyn, jolloin esimerkiksi välimatka ei tuo estettä osallistumiselle. Viikkokokousten osalta käytänteet myös vaihtelivat. Toisissa käsiteltiin vain yhden asiakkaan asiaa, kun jossain tiimeissä viikkokokoukseen otettiin useampi asiakasasia.

*Haastateltava 6: ”On mietitty, että miten me on aateltu tää systeeminen asiakastyö, että osataanko me sitä tehdä. Mietin, että onko siinä jotain persoonakohtaista työntekijän kokemukseen ja historiaan. Mutta myös persoonaan, että joku menee helpommin lähemmäs asiakasta, se on luontaista ja helppoa. Toiset saattaa olla jo persoonaltaankin vähän etäisempiä. Tuntuu että ne, jotka menee persoonaltaankin lähemmäksi, niin heille on luontaista tavata ja mennä lähemmäksi asiakasta ja tavata eri yhteyksissä.”*  
(H2)

Haastatteluaineistossa ilmeni, että johtavat sosiaalityöntekijät kokivat tärkeänä työntekijöiden erilaisten lähtökohtien huomioimisen. Systemisyyden tavoitteena on, että valtaosa sosiaalityöntekijän työajasta menisi suhdeperustaiseen työhön suoraan asiakkaiden kanssa (Lahtinen, Männistö & Raivio 2017, 17). Kun työntekijöiden lähtökohdat asiakastyön tekemiseen ovat erilaiset, tulee johtavan sosiaalityöntekijän miettiä, miten pystyy työntekijöiden systeemistä työotetta vahvistamaan. Aineiston perusteella systeemisten rakenteiden nähdään jo itsessään vahvistavan suhdeperustaisen työn tekemistä muun muassa uudella tiimirakenteella. Toisaalta lastensuojeluun mahdollisesti tulevan asiakasmitoituksen nähtiin jo itsessään väkisin vahvistavan suhdeperusteisen työn tekemistä, kun asiakkaiden kohtaamiselle pitäisi muutoksen myötä jäädä enemmän aikaa (henkilöstömitoitus hyväksyttiin loppuvuodesta 2021 ja se tuli voimaan 1.1.2022 alkaen kts. Sosiaali- ja terveysministeriö 2021). Analyysin perusteella tärkeänä nähtiin myös se, että työntekijät uskaltaisivat soveltaa ja tehdä asiakastyöstä oman näköistä soveltaen systeemisyyden välineitä itselle parhaalla tavalla.

*Haastateltava 7: ”Niitä byrokraatteja varmaan on kuitenkin ja tulee aina olemaan myös tässä, koska tää on niin juridisesti sidottua työtä. Se on ihan selvä, että kyllä niistä tuoreistakin vielä varmaan tulee, rohkenen väittää, semmosia byrokraatteja. --- miten me sitten suvaitaan ne työntekijät, jotka ei välttämättä koekaan sitä semmosella, mitä sanoo se (haastateltava 5) käyttikää, hurmoksella?”* (H2)

Lastensuojelutyö on vahvasti lailla ohjattua, mikä luo väistämättä omat edellytyksensä työn tekemiselle. Suhdeperusteista työtä tukevista muutoksista huolimatta myös työntekijöitä tulee jatkossakin olemaan erilaisia, kun ihmiset painottavat erilaisia asioita ja kokevat tietyt tavat toimia enemmän omikseen. Analyysin perusteella johtavat sosiaalityöntekijät olivat käyneet sitä pohdintaa, että miten tulisi suhtautua työntekijöihin, jotka eivät systeemisyyttä

koe omakseen kaikista muutoksista ja työtä tukevista rakenteista huolimatta. Muutostyön tekemistä tämän nähtiin hidastavan.

*Haastateltava 1: ”--- en sanoisi estävänä tekijänä, mutta hidastavana tekijänä, että jos työyhteisössä on sellainen yksittäinen työntekijä, joka ei vaan niinku tällaiseen tiimityöhön, systeemiseen ajattelutapaan tai asiakasperheiden kanssa avoimeen keskusteluun ja niinku refelktiion oo halukas lähtemään. Niin se yhden työntekijän olemasaolo näillä ajatuksilla, vaikka muuten olis aivan mahtava, se hidastaa, koska se vaikuttaa kyllä siihen koko tiimin toimintaan jonkun verran.” (H1)*

Jokainen haastateltava toimi tiimeissään konsultoivan sosiaalityöntekijän roolissa. Konsultoivan sosiaalityöntekijän roolin koettiin vaativan enemmän työtä ja aikaa verrattuna esimerkiksi aikaisempaan tapaan vetää viikkokokouksia. Kuitenkin analyysin perusteella systemisyyden tuomien hyötyjen koettiin olevan linjassa tämän kanssa. Systeemiseen työtapaan kuuluu myös erilaisia työmenetelmiä, joiden käyttö ei analyysin perusteella ole selviö. Ne vaativat tutustumista ja kokeiluja, joita tulee tehdä muun muutostyön ohella suunnitelmallisesti ja johtavan sosiaalityöntekijän tulee tämä varmistaa. Työtapoja on hyödynnetty tiimeissä myös työntekijöiden kesken, mikä vahvistaa myös työntekijöiden uskallusta menetelmien käyttöön asiakkaiden kanssa. Aineiston perusteella yksi johtavan sosiaalityöntekijän tärkeä tehtävä onkin varmistaa, että erilaisia menetelmiä käytetään ja että tiimeissä asiakasasioita käsitellään eri tavoin asiakkaiden ja sosiaalityöntekijöiden toiveiden ja suunnitelmien pohjalta moninäkökulmaisuuksiin vahvistaen.

## 5 POHDINTA

Tutkimukseni tarkoituksena oli tutkia johtavien sosiaalityöntekijöiden kokemuksia systemisen lastensuojelun johtamisesta ja muutosprosessin eteenpäin viemisestä sekä uuden työmallin juurruttamisesta arkityöhön. Kyseessä on koko lastensuojelun organisaation läpäisevä muutos, joka vaatii esihenkilön vahvaa tukea kaikilla tasoilla muutoksen onnistumiseksi (Alhanen ym. 2019, 5, 8; Lahtinen, Männistö & Raivio 2017, 27). Mielestäni tutkimusaiheeni johtavien sosiaalityöntekijöiden kokemuksista systemisestä toimintamallista on hyvin ajankohtainen nyt, kun muutostyötä on takana muutama vuosi ja työ mallin käyttöönottamiseksi jatkuu edelleen.

Tutkimustehtävää tarkentavat tutkimuskysymykseni olivat: 1. Mitä on sosiaalityön systemisyyden johtaminen johtavien sosiaalityöntekijöiden kokemuksissa? 2. Mitä systeminen johtaminen edellyttää johtavalta sosiaalityöntekijältä? 3. Millaisia edistäviä tai estäviä tekijöitä johtavat sosiaalityöntekijät ovat tunnistaneeet systemisen lastensuojelun muutosprosessin eteenpäin viemisessä?

Tutkimukseni keskeisenä tuloksena voidaan pitää sitä, että johtavat sosiaalityöntekijät kokivat systemisen lastensuojelun johtamisen ja muutosprosessin hyvin positiivisena asiana. Muutosprosessin toteuttamisen sekä systemisen toimintamallin johtamisen koetaan kuitenkin olevan vaativaa työtä, mikä edellyttää johtavalta sosiaalityöntekijältä moninaisia taitoja johtaa henkilöstöä, mutta myös toiminnan muutoksia. Työmallin toteuttaminen vaatii aiempaan verrattuna enemmän työaika ja vahvaa suunnitelmallisuutta, jotta systemisyydestä saadaan paras hyöty irti. Lastensuojelun organisaation muutostarve nähtiin todellisena asiana, mihin systemisen lastensuojelun koetaan olevan yksi mahdollinen muutostekijä ja sen käyttöönottamista tahdotaan jatkaa. Tutkimukseni tulokset ovat monilta osin samansuuntaisia Petreliuksen ja Uutelan (2020), Aaltion ja Isokuortin (2019a) sekä Ylirukan ja Tasalan (2022) tutkimusten kanssa.

Tutkimusaineistoni analyysissä muodostui neljä luokkaa, jotka kuvaavat systemisen lastensuojelun ja sen muutosprosessin johtamista: systemisen lastensuojelun muutosprosessi, rakenteet systemisen lastensuojelun muutoksessa, asenteet muutostyöskentelyssä ja asiakastyö systemisessä lastensuojelussa. Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta johtavat



sosiaalityöntekijät loivat erilaisia merkityksiä, odotuksia ja toiveita systeemisellem lastensuojelulle ja sen muutosprosessille sekä johtamiselle. Vaikka johtavan sosiaalityöntekijän rooli on merkittävä, korostui haastatteluissa tiimin yhteisen toiminnan ja vuorovaikutuksen tärkeys systeemisen lastensuojelun muutosprosessin ja sen tuomien uusien työtapojen suunnittelussa sekä toteuttamisessa.

Tutkimukseni perusteella lastensuojelun johtavilla sosiaalityöntekijöillä on ensisijainen vastuu systeemisen toimintamallin muutosprosessin toteuttamisesta. Muutostyöskentelyn jatkuvuuden turvaamiseksi ja onnistumiseksi sen suunnitelmallinen tekeminen tulisi myös priorisoida yhdeksi tärkeimmäksi työtehtäväksi. Tärkeässä osassa muutostyötä on ajantasainen viestintä työntekijöiden suuntaan. Haastateltavat kokivat tärkeänä sen, että muutostyötä suunnitellaan ja tehdään yhdessä koko tiimin kanssa. Tällä tavalla tiimit itsessään konstruoiivat systeemistä lastensuojelua, sen tekemisen tapoja ja sen merkitystä lastensuojelun sosiaalityölle.

Analyysin perusteella muutostyötä kokonaan estäviä tekijöitä haastateltavat eivät tunnistaaneet, mutta hidastavia tekijöitä he kuvasivat useampia. Hidastavat tekijät olivat samoja asioita, joiden vuoksi lastensuojelun muutosta on lähdetty valtakunnallisesti ajamaan (mm. Lahtinen, Männistö & Raivio 2017, 11). Muun muassa sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus ja kiire vaikeuttavat muutostyön suunnitelmallista tekemistä. Toisaalta nämä hidastavat tekijät ovat myös sellaisia, joihin tulee muutostyötä suunniteltaessa kiinnittää huomiota, jotta rakenteita voidaan muuttaa systeemistä työtapaa tukeviksi. Tulee muistaa, että systeemisen toimintamallin käyttöönotto on lähtenyt käyntiin pilottikokeiluina. Näin ollen se kehittyy ja muuttuu tiedon ja kokeilujen karttuessa. Muuttuneet koulutustavat ja -sisällöt olivat analyysin perusteella herättäneet myös ihmetystä haastateltavien tiimeissä. Tämän vuoksi niin johtavan sosiaalityöntekijän kuin tiimin muidenkin jäsenten osaamisen päivittäminen on tärkeää myös koulutuksen jälkeen. Analyysin perusteella paikkakuntaakohtaisen muutostyöskentelyn suunnittelu nähtiin tärkeänä ja muutostyötä edesauttavana asiana, sen sijaan että työn tekemistä määriteltäisiin tarkasti valtakunnallisesti.

Ylemmän johdon ja organisaation tuen tärkeyttä muutoksen onnistumiseksi korostetaan monissa systeemisyiden julkaisuissa (mm. Lahtinen, Männistö & Raivio 2017; Munro 2011). Analyysini perusteella ylemmän johdon tuki tarkoitti pääasiassa lupaa tehdä muutostyötä ja

käyttää työaikaan uusien toimintatapojen muodostamiselle ja päävastuu muutostyön tekemisestä on johtavalla sosiaalityöntekijällä. Sitä pidettiin kuitenkin tärkeänä, että ylemmällä johdolla olisi ymmärrys siitä, miksi muutosta lastensuojeluun tehdään systeemisyyden avulla. Myös Petreliuksen ja Uutelan (2020, 51) tutkimuksessa organisaation tuki näyttöä osittain riittämättömänä. Aaltio ja Isokuorti (2019b, 78–79) toteavat, ettei muutos saisi jäädä pelkästään tiimitasolle, mutta koko organisaatiota koskevia muutoksia ei ole varsinaisesti Suomen mallia koskevissa raporteissa kuvattu. Tutkimukseni perusteella suuria odotuksia on myös sille, että yhteistyökumppanit tulisi saada mukaan systeemisen työmallin työskentelyyn. Lastensuojelu toimii tiiviissä yhteistyössä monien tahojen kanssa, joten lastensuojelu yksinään ei voi saada aikaan tarvittavaa muutosta. (kts. myös Petrelius & Uutela 2020, 47, 53; Yliruka & Tasala 2022, 7.)

Jotta systeemisyyttä voidaan toteuttaa, vaatii se rakenteellisia muutoksia lastensuojelun toimintaympäristössä. Tämä korostaa johtajuuden merkitystä muutostyön onnistumisen varmistamisessa, mutta myös työtavan ylläpitämisessä muutostyöskentelyn jälkeen. Rakennemuutokset koskevat kaikkia lastensuojelun tasoja. Tiimin ja viikkokokousten rakenteiden lisäksi myös esihenkilön tulee reflektoida omia johtamisen tapojaan systeemistä työmallia tukevaksi. Asiakasmäärä on keskeinen tekijä työmallin onnistuneessa käyttöönotossa (Petrelius & Uutela 2020, 31). Työntekijöiden, niin johtavan sosiaalityöntekijän kuin tiimin työntekijöidenkin, resurssi on tärkeä asia selvittää ja arvioida, jotta työmallin toteuttamiselle jää sen vaatimalla tavalla aikaa. Analyysini perusteella asiakasmääriä onkin kritisoitu tiimeissä ja myös Aaltion ja Isokuortin (2019a, 141, 147) tutkimuksessa nousi esille suurien asiakasmäärien negatiivinen vaikutus malliin käyttöönottoon.

Systeemisyyden myötä tiimin yhdeksi jäseneksi on tullut perheterapeutti. Perheterapeutti näyttöä haastateltavien puheissa todella positiivisena, hyvää muutosta mukanaan tuoneena tiimin jäsenenä. Kokemukset perheterapeutin mukaantulon tuomasta muutoksesta olivat samanlaisia Petreliuksen ja Uutelan (2020, 29–30) tulosten kanssa. Perheterapeutti koettiin tutkimuksessani tärkeänä systeemistä ajattelua lisäävänä tekijänä, jonka myötä reflektio ja moniäänisyys tiimeissä on lisääntynyt.

Tutkimukseeni osallistuneet johtavat sosiaalityöntekijät toimivat kaikki myös konsultoivan sosiaalityöntekijän roolissa omassa tiimissään. Analyysini perusteella johtavien sosiaalityöntekijöiden osalta systeeminen työmalli vaatii aiempaa enemmän työaika, minkä vuoksi

tulevaisuudessa olisi myös tärkeää pohtia lisää konsultoivan sosiaalityöntekijän roolia suhteessa johtavan sosiaalityöntekijän työtehtäviin. Petreliuksen ja Uutelan (2020, 27) sekä Aaltion ja Isokuortin (2019a, 98, 141) tutkimuksista tulee esille, että konsultoivana sosiaalityöntekijänä toimii myös muita työntekijöitä. Se, että konsultoivana sosiaalityöntekijänä toimii joku muu, nousi tutkimuksessani esille vain pohdinnan ja satunnaisesti tehdyn kokeilun tasolla. Konsultoivan sosiaalityöntekijän rooliin kaivattiin myös lisäkoulutusta ja Aaltion ja Isokuortin (2019a, 154) tutkimuksessa konsultoiville sosiaalityöntekijöille suositellaankin oman koulutusosion kehittämistä.

Muutosprosessin suunnitteleminen ja rakenteiden muuttaminen systeemistä työmallia tukeviksi ovat vain osa muutostyöskentelyä. Koska kyseessä on koko työyhteisöä koskeva muutos, on tärkeää huomioida myös työntekijöiden asenteet ja valmiudet muutostyöhön. Analyysin perusteella muutostyö ei voi onnistua, mikäli työntekijöiden asenteet eivät kehity systeemisen viitekehyksen kanssa samansuuntaisiksi. Erilaiset asenteet ovat normaali lähtötilanne muutostyön tekemiseen, minkä johdosta kehitysmuönteisen ilmapiirin luominen tulisi aloittaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Aaltion ja Isokuortin (2019b, 115) tutkimuksessa tuotiin esille sitä, että muutokseen valmistautuminen vaatii aikaa. Systeemisen lastensuojelun muutosprosessissa muutosvastarinta tiimien sisällä oli haastateltaville tuttua. Toimintamallin ympärillä kuvattiin myös olevan ennakkoluulotonta hurmoksellisuutta. Työntekijöissä onkin kritiikkiä aiheuttanut se, että eikö lastensuojelua ole osattu aikaisemmin tehdä. Analyysin perusteella johtavat sosiaalityöntekijät kuitenkin kokivat lastensuojelussa jo olevan paljon hyvää ja erilaista osaamista, jonka kehittymistä systeemisen lastensuojelumallin on tarkoitus tukea yhteisellä viitekehyksellä. Kritiikki on kuitenkin osa muutostyötä, minkä vuoksi säännölliset keskustelut ja erilaisten ajatusten esille saaminen on tärkeä osa prosessin eteenpäin viemistä ja muutosmyönteisen ilmapiirin tukemista.

Systeemisen lastensuojelun toimintamallissa korostuu asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden vahvempi mukaan ottaminen työn suunnitteluun ja pohdintaan (mm. Aaltio & Isokuortti 2019a). Asiakastyö herätti haastateltavissa hyvin erilaisia kokemuksia. Toiset olivat tiimiensä kanssa lähteneet nopeasti tekemään työtä asiakkaiden kanssa, kun toisissa kunnissa asiakkaiden läsnäolo viikkokokouksissa oli edelleen todella vähäistä. Ylirukan ja Tasalan (2022) tutkimuksen perusteella myös valtakunnallisesti asiakkaiden osallistumisessa viikkokokouksiin on suurta vaihtelua. Toisaalta pilotointien aikana viikkokokouksen järjestämiselle on luotu eri-

laisia malleja, joten on hyvä myös työpaikkälähtöisesti pohtia tiimikohtaisesti toimivia rakenteita ja sitä, millaista asiakkaiden osallisuutta viikkokokouksissa tahdotaan tavoitella (Aaltio & Isokuortti 2019b, 17).

Analyysin perusteella asiakaslähtöisyys näyttäytyy tärkeänä teemana, mihin kaikkien haastateltavien mielestä tulee panostaa. Jotkut haastateltavat kuitenkin myös miettivät, että mitä systeminen asiakastyö pohjimmiltaan on ja miten sitä tulisi tehdä. Kuitenkin haastattelujen aikana haastateltavat muodostivat myös kuvaa siitä, miten tiimeissä on jo nyt monenlaista osaamista ja asiantuntemusta ja asiakastyötä on varmasti tehty hyvin ja asiakaslähtöisesti myös ennen systemisyyttä. Myös asiakasmäärien rajaamisen nähtiin jo itsessään tuottavan paremmin suhdeperusteista työtä, kun asiakaskohtaiseen työhön jää enemmän aikaa. Aineiston perusteella moni koki tärkeänä sen, että asiakkaat voisivat olla enemmän mukana heitä koskevassa keskustelussa myös esimerkiksi tiimin viikkokokousten yhteydessä.

Systemisen asiakastyön, kuten viikkokokousten vetämisen, kuvattiin olevan aikaisempia viikkotiimejä haastavampia ja enemmän suunnittelua vaativia niin johtavalle sosiaalityöntekijälle kuin lapsen asioista vastaavalle sosiaalityöntekijälle. Kuitenkin toimintamallin hyötyjen koettiin olevan suhteessa tämän kanssa ja työmallista tahdotaan jatkossakin pitää kiinni. Tutkimukseni tavoin myös Petreliuksen ja Uutelan (2020, 51) tuloksissa oli myönteisiä kokemuksia lisääntyneestä reflektion määrästä sekä jaetusta lisääntyneestä tiedosta kaikkien tiimin sosiaalityöntekijöiden asiakkuuksia koskien (myös Aaltio & Isokuortti 2019a, 146). Työmallin käyttämiseen vaikuttaa myös työntekijöiden erilaiset valmiudet tehdä työtä uudella tavalla. Johtavat sosiaalityöntekijät kokivat, että toisille suhdeperustainen, lähempänä asiakasta tehtävä työ, on luontevampaa kuin toisille. Se koettiin tärkeäksi, että työntekijät saavat työmallia myös soveltaa itselleen sopivalla tavalla. Kuitenkin asiakaslähtöisyyden vahvistaminen koettiin tärkeänä asiana, ja siinä tarvitaan johtavan sosiaalityöntekijän tukea ja työstämistä tiimin kanssa.

Tutkimukseni perusteella systemisen lastensuojelun toimintamallin käyttöönotto on pitkä ja vaativa prosessi niin johtaville sosiaalityöntekijöille kuin koko tiimille. Analyysissä korostui muutostyön tekeminen yhdessä koko tiimin kanssa sekä se, että lastensuojelutyön kehittäminen koetaan tärkeänä asiana. On mielestäni tärkeää, että systemisen lastensuojelun käyttöönoton tukemista jatketaan valtakunnallisesti muun muassa yhteistyökumppaneita pe-

rehdyttämällä, jotta systeemiseen työskentelyyn saadaan vahvemmin mukaan mahdollisimman moni asiakkaan verkostoista (kts. mm. Yliruka & Tasala 2022, 4). Tutkimukseni perusteella kuitenkin myös lastensuojelun sosiaalityön organisaatioiden kokonaisvaltaista muutosta on tärkeä tukea, jotta voidaan saada aikaiseksi pysyvä toimintamalli. Systeeminen toimintamalli on tuonut mukanaan uusia asioita, kuten perheterapeutin ja konsultoivan sosiaalityöntekijän roolit, mutta korostaa lastensuojelussa mielestäni jo aikaisemminkin tärkeänä koettuja asioita kuten asiakaslähtöisyyttä ja suhdeperusteisen työn tekemistä. Tutkimukseni kohderyhmänä olivat johtavat sosiaalityöntekijät, mutta tutkimuksen tulokset ovat mielestäni hyödyllisiä myös muille tiimin jäsenille sekä ylemmän johdon henkilöstölle, kun halutaan ymmärtää lisää siitä, millainen prosessi systeemisen lastensuojelun muutos on ja millaisia odotuksia se asettaa lastensuojelun sosiaalityölle sen eri tasoilla.

Pro gradun kirjoittaminen oli itselleni hyvin opettavainen ja osittain myös hyvin haastava prosessi. Tutkimusaiheen valinta oli aluksi vaikeaa, mutta muodostui lopulta hyvin luontevasti oman työni kautta. Fokusryhmähaastattelu oli mielestäni toimiva aineistonkeruumenetelmä tähän tutkimukseen. Koronan vuoksi etänä järjestetty haastattelu tuntui luontevalta ja mahdollisti paremmin myös haastateltavien saamisen, kun pitkät välimatkat ja näin suurempi työajan käyttö ei tullut esteeksi haastatteluun osallistumiselle. Tutkimushaastattelun tekeminen oli itselleni uusi ja jännittävä kokemus. Uskon, että paikan päällä pidetyssä haastattelussa haastateltavien kanssa olisi pystynyt käymään paremmin keskustelumaista haastattelua. Etänä pidetyssä haastattelussa päällekkäinen puhe puuroutuu todella helposti, minkä johdosta tietynlainen luonnollisuus jäi pois, kun jokainen osallistuja aina odotti ja varmisteli toisen puheenvuoron loppuneen. Ryhmähaastattelun avulla sain kuitenkin hyvin esille sen, miten eri tavoin ja eri vaiheissa kunnat ovat työmallin käyttöönoton suhteen, kun haastateltavat vertailivat keskustelun aikana työskentelyn tilannetta. Vaikka työskentelyn suhteen koettiin olevan eri tilanteissa, oli haastateltavilla silti yhteisiä kokemuksia ja ajatuksia systemisyyden johtamisesta ja sen tuomasta muutosprosessista.

Analyysin ja kirjoitusprosessin edetessä huomasin, että olisin voinut rajata tutkimusaiheittani vielä tarkemmin, jotta olisin voinut syvemmin perehtyä systemisyyden johtamiseen ja muutosprosessiin jostain tietystä näkökulmasta. Koen tämän näkökulman melko yleiseksi, kun aihe kattaa alleen hyvin laajalti erilaisia asioita. Aineisto oli mielestäni kuitenkin hyvin asiapitoinen ja se vastasi tutkimuskysymykseeni. Aineiston analysointi oli itselleni uutta ja hyvin raskas prosessi, että sain sitä tiivistettyä ja mahdollisimman hyvin eri asioita nostettua esille.

Tutkimukseni aihe linkittyy vahvasti myös omaan työhöni lastensuojelun sosiaalityöntekijänä. Olen pyrkinyt huomioimaan tämän analyysiä tehdessäni, jotta omat ajatukseni ja näkemykseni eivät vaikuttaisi analyysin sisältöön.

Systeemisen lastensuojelun toimintamallilla pyritään hyvin kokonaisvaltaiseen muutokseen suomalaisessa lastensuojelussa. Muutoksen kokonaisvaltaisuudesta johtuen myös erilaisia jatkotutkimusaiheita tuli työskentelyn aikana mieleeni useita. Aineiston analyysissä nousi esille hyvin vaihtelevia kokemuksia ja ajatuksia systeemisestä asiakastyöstä. Siitä oli hyviä kokemuksia, mutta myös paljon epävarmuutta minkä vuosi asiakkaita ei juurikaan työskentelyssä ollut vielä mukana joissain paikoissa. Jatkotutkimuksen aiheena olisi mielenkiintoista tutkia systeemistä asiakastyötä ja sitä, miten sitä on lähdetty tekemään eri kunnissa, miten sosiaalityöntekijät kuvailevat sitä tai millaisia epävarmuustekijöitä ja esteitä sen tekemiseen liittyy. Toimintamalli korostaa asiakaslähtöisyyttä, minkä vuoksi systeemisyyden tutkiminen asiakasnäkökulmasta olisi tärkeää. Olisi mielenkiintoista tietää, miten asiakkaat ovat kokeneet lastensuojelun systeemisen muutoksen. Tässä vaiheessa muutostyöskentelyä löytyisi myös perheitä, jotka ovat olleet asiakkainaan jo ennen systeemistä muutosta, mikä olisi mielenkiintoinen vertailuasetelma.

Asiakaslähtöisyyden lisäksi tutkimuksessa nousi esille moniammatillisen systeemisen yhteistyön tärkeys, jotta systeemisyydestä voidaan saada sen paras hyöty irti. Haastateltavat toivoivat, että yhteistyökumppaneita saataisiin vahvemmin mukaan systeemiseen työskentelyyn. Poikkitieteellinen tutkimus esimerkiksi lastensuojelun ja koulun tai lasten- ja nuorisopsykiatrian kanssa tehtävästä systeemisestä yhteistyöstä olisi tärkeää työmallin yhteisten käytäntöjen edelleen kehittämiseksi. Olisi tärkeää tutkia, että millaisia ajatuksia ja kokemuksia lastensuojelun yhteistyökumppaneilla on systeemisyydestä muodostunut tähän mennessä ja onko yhteistyön tavoissa ja laadussa ollut havaittavissa muutoksia systeemisen työmallin myötä.

Tutkimukseni perusteella systeemisen lastensuojelun uskotaan tuovan positiivista muutosta lastensuojelun sosiaalityöhön. Kuitenkaan ei sovi unohtaa sitä, että lastensuojelussa on jo ennen systeemistä toimintamallia ollut vahvaa ammattitaitoa ja monenlaista osaamista. Systeemistä työmallia ei siis tulisi kokea uhkana, vaan mahdollisuutena kehittää lastensuojelua yhteisesti parempaan suuntaan ja näin myös kehittyä lastensuojelun ammattilaisina. Syste-

misen lastensuojelun toimintamalli luo suomalaiseen lastensuojeluun valtakunnallisesti yhteistä viitekehystä, joka kehittää lastensuojelun laatua edelleen. Muutoksen onnistuminen ja työtavan ylläpitäminen edellyttävät paljon johtavilta sosiaalityöntekijöiltä, mutta myös kaikilta muilta tiimin työntekijöiltä.

## LÄHTEET

- Aaltio, Elina & Isokuortti, Nanne 2019a: Systemisen lastensuojelun toimintamallin pilotointi. Valtakunnallinen arviointi. THL. Työpäperi 3/2019.
- Aaltio, Elina & Isokuortti, Nanne 2019b: Systemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementit. Kuvaus asiakastason ydinelementeistä, tavoitteista ja toimintamekanismeista. THL. Työpäperi 33/2019.
- Aaltio, Elina & Isokuortti, Nanne 2021: Developing a programme theory for the Systemic Practice Model in children's social care: Key informants' perspectives. *Child & Family Social Work*. 2021: 1–10.
- Alhanen, Kai & Lavila, Pekka & Kangas, Marko & Lamppula, Tomi & Petrelius, Päivi 2019: Systemisen muutoksen johtaminen lastensuojelussa – Opas esimiehille ja johtajille. THL. Puna-Musta Oy. Helsinki.
- Besthorn, Fred H. 2013: Ecological Approach. Teoksessa Gray, Mel & Webb, Stephen A. (toim.): *Social Work Theories and Methods*. Sage Publications Ltd. London. 173–182.
- Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas 1966: Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Suom. Vesa Raiskila. Gaudeamus. Helsinki.
- Bronfenbrenner, Urie 1981: *The Ecology of Human Development. Experiments by Nature and Design*. University Press. Harvard.
- Bronfenbrenner, Urie 2016: Ekologisten järjestelmien teoria. Teoksessa Vasta, Ross (toim.): *Kuusi teoriaa lapsen kehityksestä*. Suom. Anne Toppi. United Press. EU. 221–288.
- Bostock, Lisa & Forrester, Donald & Patrizo, Louis & Godfrey, Tessa & Zonouzi, Maryam & Antonopoulou, Vivi & Bird, Hayden & Tinarwo, Moreblessing 2017: *Scaling and deepening the Reclaiming Social Work model. Evaluation report*. Children's Social Care Innovation Programme Evaluation Report 45.
- Burr, Vivien 2015: *Social Constructionism*. Routledge. London.
- Cross, Steve & Hubbard, Alison & Munro, Eileen 2010: Part 1. Independent Evaluation. Teoksessa Cross, Steve & Hubbard, Alison & Munro, Eileen (toim.): *Reclaiming Social Work*. London Borough of Hackney Children and Young People's Services. Human reliability. Specialists in Human Factors. The London School of Economics and Political Science. 1–54.
- Eskola, Jari & Lätti, Johanna & Vastamäki, Jaana 2018: Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, Raine (toim.): *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. PS-Kustannus. Jyväskylä. 24–46.
- Fagerström, Katarina 2016: Ihmissuhteita rakentava ja ylläpitävä lastensuojelu. Hackneyn malli ja systeminen käytäntö lastensuojelutyössä. THL. Työpäperi 42/2016.
- Forrester, Donald & Westlake, David & McCann, Michelle & Thurnham, Angela & Shefer, Guy & Glynn, Georgia & Killian, Mike 2013: *Reclaiming Social Work? An Evaluation of Systemic Units as an Approach to Delivering Children's Services*. University of Bedfordshire. Tilda Goldberg Centre.
- Haarala, Jonna 2018: Systeminen lastensuojelu? Sosiaalityöntekijöiden näkemyksiä muuttuvasta organisaatiosta. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/60587> [Viitattu 28.2.2021]
- Hacking, Ian 2009: Mitä sosiaalinen konstruktionismi on? Suom. Inkeri Koskinen. Vastapaino. Tallinna.
- Healy, Karen 2014: *Social Work Theories in Context: Creating Frameworks for Practice*. Palgrave Macmillan. Basingstoke.
- Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2015: Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.
- Hurme, Helena 2014: Bioekologinen malli. Teoksessa Jallinoja, Riitta & Hurme, Helena & Jokinen, Kimmo (toim.): *Perhetutkimuksen suuntauksia*. Gaudeamus. Tallinna. 60–80.
- Hyväri, Tarja 2018: Asiakassuhteisiin syvyyttä systemisellä lastensuojelulla. Työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia lastensuojelun vuorovaikutuksesta. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto. <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/63467> [Viitattu 28.2.2021]



- Härkönen, Ulla 2008: Teorian ja tutkimuskohteen vuorovaikutus – Bronfenbrennerin ekologinen systeemiteoria ihmisen kehittymisestä. Teoksessa Niikko, Anneli & Pellikka, Ismo & Savolainen, Erkki (toim.): Oppimista, opetusta, monitieteisyyttä. Kirjoituksia Kuninkaankartanonmäeltä. Kasvatustieteiden tiedekunta. Savonlinnan opettajankoulutuslaitos. 21–39.
- Isokuortti, Nanne & Aaltio, Elina 2020: Fidelity and influencing factors in the Systemic Practice Model of children’s social care in Finland. *Children and Youth Service Review*, 119 (2020).
- Isokuortti, Nanne & Aaltio, Elina & Laajasalo, Taina & Barlow, Jane 2020: Effectiveness of child protection practice models: a systematic review. *Child Abuse & Neglect*. 108 (2020) 104632.
- Juhila, Kirsi 2004: Sosiaalityön vuorovaikutuksen tutkimus. *Historiaa ja nykysuuntauksia*. Janus. Vol. 12(2). 155–183.
- Juppo, Virpi 2005: Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 2/02. 102–115.
- Jyväskylän yliopisto (2021): Elina Aaltio. Väitöskirjatutkija / Doctoral Researcher. Jyväskylän yliopiston internet-sivut. <https://www.jyu.fi/hytk/fi/laitokset/yfi/en/staff/aaltio-elina> [Viitattu 28.2.2021]
- Kananoja, Aulikki & Lavikainen, Marjo & Oranen, Mikko 2013: Toimiva lastensuojelu. Selvitysryhmän loppuraportti. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön raportteja ja muistioita 2013:19.
- Kotter, John. P. 1996: Muutos vaatii johtajuutta. Suom. Maarit Tillmann. Rastor. Helsinki.
- Lahtinen, Pia & Männistö, Leena & Raivio, Marketta 2017: Kohti suomalaista systeemiä lastensuojelun toimintamallia. Keskeisiä periaatteita ja reunaehtoja. THL. Työpaperi 7/2017.
- Lahtinen, Pia & Mäki-Fossi, Satu 2021: Raidelinjoja rakentamassa – miten hyödyntää leanin ideoita lastensuojelun systeemisen muutoksen johtamisessa. Teoksessa Petrelius, Päivi & Yliruka, Laura & Miettunen, Nanna (toim.): Systeemisiä kokeiluja – kohti jatkuvaa yhdessä oppimistä. THL. Työpaperi 7/2021. 170–178.
- Laird, Siobhan E. & Morris, Kate & Archards, Philip & Clawson, Rachael 2018: Changing practice: The possibilities and limits for reshaping social work practice. *Qualitative Social Work*. Vol. 17(4). 577–593.
- Malja, Marjo & Puustinen-Korhonen, Aila & Petrelius, Päivi & Eriksson, Pia 2019: Lastensuojelun laatusuositus. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön julkaisuja 2019:8.
- Munro, Eileen 2011: The Munro Review of Child Protection: Final Report. A child-centred system. Department for Education. London.
- Mäkinen, Olli 2006: Tutkimusetiikan ABC. Tammi. Helsinki.
- Mämmi-Laukka, Leena & Salmela, Mirva 2021: Lastensuojelun muutosta johtamassa. Teoksessa Petrelius, Päivi & Yliruka, Laura & Miettunen, Nanna (toim.): Systeemisiä kokeiluja – kohti jatkuvaa yhdessä oppimistä. THL. Työpaperi 7/2021. 164–169.
- Niiranen, Vuokko & Lammintakanen, Johanna 2014: Sosiaali- ja terveysalan johtamisen painopisteet ja mahdollisuudet. Teoksessa Niiranen, Vuokko & Joensuu, Minna & Lammintakanen, Johanna & Kerkkänen, Mervi (toim.): Johtajana muutoksissa. Kuntaliitto. Acta 253. 144–151.
- Payne, Malcom 2014: *Modern Social Work Theory*. Palgrave Macmillan. Basingstoke.
- Petrelius, Päivi & Uutela, Anne 2020: Systeemisen lastensuojelun toimintamallin käyttöönotto ja juurruttaminen. Konsultoitujen sosiaalityöntekijöiden kokemuksia. THL. Työpaperi 24/2020.
- Pakarinen, Terttu & Kananoja, Aulikki 2016: Sosiaalihuollon ja sosiaalityön johtaminen. Teoksessa Kananoja, Aulikki & Lähteinen, Martti & Marjamäki, Pirjo (toim.): Sosiaalityön käsikirja. Tietosanoma. Helsinki. 466–477.
- Pietilä, Ilkka 2017: Ryhmäkeskustelu. Teoksessa Hyvärinen, Matti & Nikander, Pirjo & Ruusuvoori, Johanna (toim.): Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. Tampere. 88–105.
- Ruusuvoori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti 2010: Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvoori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.): Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere. 8–29.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2020: Lastensuojelun monialainen kehittäminen alkaa osana lapsi- ja perhepalvelujen muutosohjelmaa. <https://stm.fi/-/lastensuojelun-monialainen-kehittäminen-alkaa-osana-lapsi-ja-perhepalvelujen-muutosohjelmaa> [Viitattu 14.1.2022]
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2021: Lastensuojelun sosiaalityön henkilöstömitoitus 1.1.2022 alkaen. Kuntainfo 11/2021. [https://stm.fi/documents/1271139/64382395/Kuntainfo\\_11\\_2021\\_Lastensuojelun+sosiaalityön+henkilöstömitoitus+1.1.2022.pdf](https://stm.fi/documents/1271139/64382395/Kuntainfo_11_2021_Lastensuojelun+sosiaalityön+henkilöstömitoitus+1.1.2022.pdf) [Viitattu 14.1.2022]

- Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2007: Muutosta johtamassa. Edita. Helsinki.
- Stydi Ry 2020: Sosiaalityön käytäntöjen kehittämistä tutkimusperustaisesti. Helsingin yliopiston sosiaalityönopiskelijat. Blogikirjoitus 16.4.2020. <https://blogs.helsinki.fi/stydi-ry/2020/04/16/sosiaalityon-kaytantojen-kehittamista-tutkimusperustaisesti/> [Viitattu 4.11.2021.]
- Syvjärvi, Antti & Perttula, Juha & Stenvall, Jari & Majoinen, Kaija & Vakkala, Hanna 2007: Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamikassa. Hallinnon tutkimus. Vol. 26(3).
- Taskinen, Helena 2011: Organisaatiomuutosten johtaminen. Teoksessa Sari Rissanen & Johanna Lammintakanen (toim.): Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus. WSOY PRO. Helsinki. 145–164.
- THL 2020: Systemisen lastensuojelun levittäminen ja juurruttaminen (SyTy!). Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos internet-sivut. <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/systemisen-lastensuojelun-levittaminen-ja-juurruttaminen-syty> [Viitattu 4.11.2021]
- Trowler, Isabelle & Goodman, Steve 2012a: Introduction. Teoksessa Goodman, Steve & Trowler, Isabelle (toim.): Social Work Reclaimed. Innovative Frameworks for Child and Family Social Work Practice. Jessica Kingsley Publisher. London. 11–13.
- Trowler, Isabelle & Goodman, Steve 2012b: A Systems Methodology for Child and Family Social Work. Teoksessa Goodman, Steve & Trowler, Isabelle (toim.): Social Work Reclaimed. Innovative Frameworks for Child and Family Social Work Practice. Jessica Kingsley Publisher. London. 14–25.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019: Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019.
- Törrönen, Maritta 2020: Systemisen lastensuojelun toimintamallin implementointi Haminan lastensuojelussa. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/315544> [Viitattu 28.2.2021]
- Yliruka, Laura & Tasala, Tanja 2022: Lastensuojelun systemisen toimintamallin kansallinen tilannekuva vuonna 2021. Tutkimuksesta tiiviisti 9/2022. THL.

Liite 1

INFOKIRJE 17.3.2021

Vastaanottaja XXX

#### INFOKIRJE PRO GRADU -TUTKIELMASTA

Opiskelen Lapin yliopistossa sosiaalityötä ja olen tekemässä pro gradu -tutkielmaa. Tutkielman aiheena on *Systeemisen lastensuojelun johtaminen*. Tutkielmani tavoitteena on selvittää, millaisia kokemuksia johtavilla sosiaalityöntekijöillä on systeemisen lastensuojelun johtamisesta ja muutosprosessin eteenpäin viemisestä.

Aineistonkeruumenetelmänä ovat johtavien sosiaalityöntekijöiden ryhmähaastattelut, jotka koronapandemian vuoksi tullaan toteuttamaan Teams-sovelluksen kautta etänä. Haastattelut nauhoitetaan. Ryhmähaastattelulla on tarkoitus mahdollistaa myös teille alueen johtaville sosiaalityöntekijöille yhteinen hetki vaihtaa ajatuksia systeemisyydestä. Työskentelen parhaillaan XXX lastensuojelun sosiaalityöntekijän viransijaisuudessa ja tämän vuoksi minua kiinnostaa erityisesti XXX systeemisen toimintamallin tilanne.

Osallistuin 5.3.2021 maakunnalliseen johtavien sosiaalityöntekijöiden tapaamiseen, jossa läsnä olleille esittelin tutkielmani ideaa ja kysyin alustavaa mielenkiintoa tutkimukseen osallistumisesta. Tapaaminen ajoittui kuitenkin hiihtolomalle, minkä vuoksi osanottajamäärä oli vähäinen. Tästä johtuen lähestyn teitä tällä infokirjeellä, jotta saisin tiedon mielenkiinnostanne osallistua haastatteluun.

Riippuen osallistujamäärästä tulen järjestämään yksi tai kaksi haastattelua. Jokainen osallistuja osallistuu yhteen haastattelukertaan. Haastatteluajoiksi olen varannut seuraavat ajankohdat:

Perjantai 28.5.2021 klo 12-13.30

Perjantai 4.6.2021 klo 12-13.30

Tutkielmassa ja sen tekemisessä sitoudun noudattamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimia eettisiä periaatteita ja vaitiolovelvollisuutta. Sitoudun noudattamaan hyvän tieteellisen käytännön periaatteita ja pyrin sensitiiviseen tutkimusotteeseen. Aineiston käsittelyssä, säilyttämisessä, tallentamisessa ja käsittelyssä noudatan henkilötietolain

määräyksiä ja hävitän aineiston asianmukaisella tavalla. Haastateltavien anonymiteetti turvataan ja henkilötiedot eivät ole valmiista tutkielmasta tunnistettavissa.

Tutkielmani valmistuu vuoden 2022 aikana. Yhteiskuntatieteiden tiedekuntaneuvoston hyväksymä tutkielma on saatavilla sähköisesti Lapin yliopiston Lauda -tietokannassa sekä myös kirjallisessa muodossa Lapin yliopiston kirjastossa.

Toivon vastauksia mahdollisimman pikaisesti, jotta voin hakea tutkimusluvut kuntakoh-  
taisesti ennen haastatteluja. Ilmoitathan samalla, että kumpi haastatteluajoista sinulle so-  
pii. Tulen ilmoittamaan vahvistetun haastatteluajan mahdollisimman pian saatuani tiedon  
tutkimukseen osallistuvista.

Annan mielelläni lisätietoja tutkimuksesta. Lisätietoja voi tarvittaessa kysyä myös tut-  
kielman ohjaajilta.

Opiskelijan yhteystiedot

Laura Pihlainen

Lapin yliopisto

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Sosiaalityö

XXX / työ: XXX

XXX / työ: XXX

Tutkimuksen ohjaajien yhteystiedot

Lapin yliopisto

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Sosiaalityön koulutusohjelma

Apulaisprofessori Henna Pirskanen ja professori Sanna Hautala

PL 122

96101 Rovaniemi

[henna.pirskanen@ulapland.fi](mailto:henna.pirskanen@ulapland.fi)

[sanna.hautala@ulapland.fi](mailto:sanna.hautala@ulapland.fi)

## LIITE 2

### SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN

#### Systeemisen lastensuojelun johtaminen

Hei!

Lähetin teille 17.3.2020 infokirjeen koskien pro gradu -tutkielmaani systeemisen lastensuojelun johtamisesta ja ilmoititte mahdollisuudestanne osallistua tutkimusta koskevaan ryhmähaastatteluun. Haastatteluajan sekä Teams-videoneuvottelukutsun olen lähettänyt teille maaliskuun lopussa sähköpostilla.

Pyytäisin teitä vielä allekirjoittamaan tämän suostumuslomakkeen ja palauttamaan sen minulle ennen haastattelua joko sähköpostitse XXX tai postitse osoitteeseen XXX.

Osallistutte tutkimukseen omasta vapaasta tahdostanne ja voitte keskeyttää tai peruttaa tutkimukseen osallistumisen milloin tahansa ilmoittamalla siitä tutkijalle. Tietojanne ei luovuteta tutkijan lisäksi muille ulkopuolisille henkilöille ja tietoja käytetään vain tämän pro gradu -tutkielman tekemiseen.

Ryhmähaastattelut nauhoitetaan, minkä jälkeen aineisto litteroidaan. Haastateltavien anonyymiteetti turvataan ja henkilötiedot eivät ole litteroidusta aineistosta tai valmiista tutkielmasta tunnistettavissa. Ryhmäkeskustelujen nauhoitteet ja litteroinnit hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua.

Tutkimuksen tulokset ovat luettavissa lopullisessa pro gradu -työssäni, jonka pyrin saamaan valmiiksi keväällä 2022.

Kiitos kun osallistutte tutkimukseni toteuttamiseen!

Ystävällisin terveisin Laura Pihlainen (XXX, työ XXX)

\*\*\*\*

Olen saanut tutkijalta tietoa tutkimukseen liittyen. Olen ymmärtänyt yllä olevat tiedot ja suostun osallistumaan kyseiseen tutkimushaastatteluun:

Paikka ja aika \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Haastateltavan allekirjoitus ja nimenselvennys

## LIITE 3

### TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

1. Aluksi tutkijan esittely ja perustiedot tutkimuksen tekemisestä ja siihen osallistumisesta
2. Taustoittava kysymys: kuka olet ja mistä tulet, kerro työstäsi?
  - a. Onko lastensuojelua sekä lapsiperheiden sosiaalityön alue, vai myös muuta?
3. Onko systeminen lastensuojelu käytössä kunnassa? / Mikä tilanne tällä hetkellä?
  - a. Millä tavalla mallia toteutetaan? Onko käytössä lastensuojelun lisäksi shl-puolella (osa haastateltavista molempien tiimien johtava)?
4. Millainen prosessi systemisen lastensuojelun käyttöönotto on ollut?
  - a. Onko käyty koulutus/perehdytys?
  - b. Millä tavoin prosessissa on edetty?
5. Mitä ja millaista mielestäsi on systemisen lastensuojelun johtaminen?
  - a. Mitä käyttöönotto on edellyttänyt johtavalta sosiaalityöntekijältä
  - b. Miten johto on tukenut käyttöönottoa?
  - c. Millaista tukea saanut ympäriltä? Mitkä muut tahot tukevat muutosta?
6. Millaiset tekijät mielestäsi edistäisivät systemisen lastensuojelun juurtumista?
  - a. Mitkä tekijät ovat jo edistäneet juurtumista?
7. Millaiset tekijät mielestäsi hidastavat/estävät muutosprosessin edistymistä?
  - a. Voiko johtava sosiaalityöntekijä vaikuttaa kaikkeen muutosprosessissa?
  - b. Jos ei niin, mihin voi sitten taas vaikuttaa?
8. Millaisena johtavat sosiaalityöntekijät kokevat systemisen lastensuojelun?
  - a. Hyöty vs. kuormittavuus?
  - b. Systemisen mallin seuranta ja vaikuttavuuden arviointi?

- c. Onko työskentely työyhteisössä jotenkin muuttunut? Jos on niin, miten mielestäsi, miksi?

9. Tulevaisuus?

- a. Miten kehittyy?
- b. Miten työskentely jatkuu?

10. Lopuksi vielä ajatuksia, jos jotain haluaa sanoa?

**LOPUKSI VIELÄ:**

Mikäli tulee kysymyksiä mieleen, saa olla yhteydessä tutkijaan vielä myöhemminkin.