

Kai Alhanen  
Pekka Lavila  
Marko Kangas  
Tomi Lamppula  
Päivi Petrelius

# SYSTEMISEN MUUTOKSEN JOHTAMINEN LASTENSUOJELUSSA

– Opas esimiehille ja johtajille



Terveyden ja  
hyvinvoinnin laitos

Kai Alhanen, Pekka Lavila, Marko Kangas, Tomi Lamppula & Päivi Petrelius

# **SYSTEMISEN MUUTOKSEN JOHTAMINEN LASTENSUOJELUSSA**

**– Opas esimiehille ja johtajille**



Terveysten ja  
hyvinvoinnin laitos

© Kirjoittajat ja Terveyden ja hyvinvoinnin laitos

ISBN 978-952-343-416-5 (painettu)

ISSN 1798-0097 (painettu)

ISBN 978-952-343-417-2 (verkkójulkaisu)

ISSN 1798-0100 (verkkójulkaisu)

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-417-2>

Graafinen suunnittelu ja taitto: Tiina Kuoppala, Graforma

Valokuvat: Colourbox, Bigstock

Paino: PunaMusta Oy

Helsinki 2019

# Sisällys

<b>JOHDANTO</b> .....	5
<b>1. TAUSTA JA PERIAATTEET</b> .....	6
1.1 Lastensuojelun systeeminen työtapa .....	6
1.2 Systeemisen muutoksen johtaminen .....	8
1.3 Johtamiskäsitys .....	10
1.4 Oppaan rakenne ja käyttö .....	12
<b>2. JOHTAMISALUEET</b> .....	13
2.1 Kehittämistyön käynnistäminen .....	14
2.2 Muutosprosessin luotsaaminen .....	18
2.3 Arvot .....	22
2.4 Henkilöstön osaaminen .....	26
2.5 Työn rakenteet .....	30
2.6 Toimintaympäristö .....	34
2.7 Kustannukset .....	38
<b>3. TUKIMATERIAALEJA JA KIRJALLISUUTTA</b> .....	42
Systeemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementit .....	43
Kokemuksia lastensuojelusta .....	43
Nellan tarina .....	44
Villen tarina .....	48
Tiekartta kunnassa X .....	49
Systeeminen kokouskartta maakunnassa Y .....	50
Palveluiden systeeminen kartta kunnassa Z .....	51
Verkostotyön ABC .....	54
Erätauko-toimintamalli .....	54
Asiakaspolkujen kustannusennusteet .....	55
Kirjallisuutta .....	58
<b>KIITOKSET</b> .....	59



# JOHDANTO

Tämä opas on suunnattu sinulle, joka työskentelet esimiehenä ja johtajana lastensuojelun sosiaalityössä tai toimit ylemmissä johtotehtävissä, joissa vastaat lastensuojelun asioista. Oppaan tarkoituksena on lisätä ymmärrystä systeemisestä ajattelusta ja antaa työkaluja lastensuojelussa toteutettavan systeemisen muutoksen menestyksekkääseen läpiviemiseen.

Siirtyminen systeemiseen työtapaan on yksi merkittävimmistä muutoksista suomalaisen lastensuojelun historiassa. Sen tavoitteena on vahvistaa asiakkaiden osallisuutta, taata ammattilaisten työn korkea laatu ja lisätä työntekijöiden hyvinvointia. Muutos haastaa myös lastensuojelun johtajat ja esimiehet kehittämään osaamistaan ja toimintatapojaan.

Tavoiteltu muutos on ristiriidassa monien julkisia palveluita nykyään ohjaavien käytäntöjen kanssa. Systeeminen työtapa perustuu ammattilaisten ja asiakkaiden tasa-arvoiseen yhteistyöhön. Tämä ei voi toteutua nykyisen kaltaisissa organisaatioissa, joissa korostetaan byrokratiaa, valvontaa, suoritteiden mittaamista ja jatkuvaa raportointia johdolle. Yksi johtajien tärkeimmistä tehtävistä onkin raivata tietä uudennaisille avoimuutta, luottamusta ja luovuutta tukeville käytännöille. Samalla on hankkiuduttava eroon näiden kanssa ristiriidassa olevista toimintatavoista.

Sosiaalityön johtamisen tueksi ei ole ollut saatavilla kovinkaan paljon käytännönläheistä materiaalia. Tämä on vaikuttanut siihen, että johtaminen on ollut pitkälti yksittäisten esimiesten ja päälliköiden eri yhteyksistä omaksumien tietojen ja taitojen varassa. Johdonmukainen ja laajalti jaettu näkemys sosiaalityön ja lastensuojelun johtamisesta on jäänyt puuttumaan.

Käsillä oleva opas pyrkii korjaamaan tätä ongelmaa. Se ei kuitenkaan ole apuväline sosiaalityön asiakastyön johtamiseen. Kyseessä on sen

sijaan ohjenuora systeemisen muutoksen johtamiseen nimenomaan lastensuojelussa. Tästä rajauksesta huolimatta oppaasta voi löytää näkökulmia, suuntaviivoja ja työkaluja, joita voi hyödyntää monissa yhteyksissä niin lastensuojelussa kuin sen ulkopuolella.

Systeemiseen työtapaan siirtyminen koskettaa lukuisia työn eri ulottuvuuksia: arvoja, rakenteita, osaamista, yhteistyötä ja kustannuksia. Lastensuojelutyön muuttaminen systeemiseksi ei kuitenkaan tapahdu pelkästään lastensuojelun sosiaalityön sisällä vaan se edellyttää muutoksia myös muissa lasten, nuorten ja perheiden palveluissa, kuten neuvoloissa, varhaiskasvatuksessa, kouluissa ja psykiatrian piirissä. Muutosta onkin luotsattava kaikilla organisaation johtamisen tasoilla, lähiesimiesten työstä aina kuntien ja kuntayhtymien ylimpään johtoon saakka.

Systeemisen muutoksen johtaminen on samanaikaisesti vaikeaa ja innostavaa. Toivomme, että tästä oppaasta on apua niin johtamistyössä eteen tulevien vaikeuksien voittamisessa kuin myös innon säilyttämisessä monivuotisen ponnistelun saatossa. Pääviestimme on selkeä: johtaminen on palvelutehtävä ja siinä onnistuminen on mahdollista vain luomalla yhteistä oppimista tukeva työkalutuuri. Oppimassa ovat kaikki – niin työntekijät kuin johtajatkin.

# 1. TAUSTA JA PERIAATTEET

Seuraavat sivut johdattavat sinut systemiseen lastensuojeluun ja sitä edistävään koko palvelujärjestelmän kattavaan systemiseen muutokseen. Samalla pääset perehtymään systemisen ajattelun ja toiminnan periaatteisiin. Saat yleiskäsityksen siitä, millaista muutosta olet johtamassa ja mitä osaamista se vaatii esimiehiltä ja johtajilta.

## 1.1 Lastensuojelun systeminen työtapa

Sosiaalityön erityisyys sen syntyvaiheista saakka on ollut keskittyminen ihmiselämän monisyiseen kokonaisuuteen. Asuminen, terveys, työ, koulu, paikallisyhteisö, perhesuhteet ja yksilön kokemukset elämästään olivat keskiössä jo sosiaalityön uranuurtaja Jane Addamsin toiminnassa 1800–1900-lukujen taitteessa. Yhtä tärkeänä sosiaalityön perinteessä on pidetty ihmisten osallisuuden vahvistamista ja heidän kiinnittymistään yhteiskuntaan, ei hyväntekeväisyyden muovaamina kuuliaisina avunsaajina vaan itsenäisinä ja kriittisesti ajattelevina kansalaisina.

Itse asiassa nämä kaksi lähtökohtaa – ihmiselämän kokonaisuus ja yksilön osallisuus – liittyvät sosiaalityössä kiinteästi toisiinsa. Sosiaalityön tavoittelema myönteinen muutos yksilöiden ja yhteisöjen elämässä mahdollistuu vain silloin, kun ihmiset kykenevät yhdessä ja tasa-arvoisina tutkimaan omaa toimintaansa ja ympäristönsä olosuhteita. Ratkaisut vaikeisiin elämäntilanteisiin löytyvät yhteisessä pohdinnassa ja ne toteutetaan joustavassa ja luovassa yhteistoiminnassa.

Suomessa parhaillaan kehittyvä lastensuojelun systeminen työtapa nojaa etiikassa ja keskeisissä lähtökohdissaan sosiaalityön parhaisiin perinteisiin. Se ei ole kuitenkaan pelkästään vanhan toistamista, vaan siinä hyödynnetään sosiaalityön kehityksen uusimpia saavutuksia. Näistä tärkeimpiä ovat systeminen ymmärrys ihmiselämästä, moniammatillisen yhteistyön voima ja toimiviksi osoittautuneet työmenetelmät.

Systemisen työtavan ydinidean voi tiivistää lausepariin: ”Tutkitaan kokonaisuutta, tehdään yhdessä.” Systemisen lastensuojelun johtolanka on asiakkaiden osallisuuden vahvistaminen. Sosiaalityöntekijöiden on asettauduttava mahdollisimman tasa-arvoiseen suhteeseen asiakkaiden kanssa ja tutkittava kriittisesti omaa vallankäyttöään suhteessa heihin. Asiakkaita on kohdeltava yhteiskunnan täysimittaisina kansalaisina ja tuettava heidän kyvykkyyttään päästä eteenpäin vaikeissa elämäntilanteissa. Ainoastaan tällä tavalla sosiaalityössä voidaan saada aikaan todellista vaikuttavuutta.

Lastensuojelun systemisellä työtavalla pyritään ratkaisemaan samanaikaisesti monia suomalaisia lastensuojelutyötä vaivanneita ongelmia. Näitä ongelmia on viime vuosina tutkittu ja analysoitu lukuisissa eri selvityksissä. Tutkimuksessa *Vaarantunut suojeluvälä – lastensuojelujärjestelmän uhkatekijät* kiteytettiin suomalaiseen lastensuojeluun liittyvät ongelmat seuraavalla tavalla:

- Palveluiden pirstaleisuus
- Työntekijöiden vähyys
- Johtamisongelmat
- Työntekijöiden vaihtuminen
- Yhteistyön vaikeudet
- Arkitiedon ohittaminen

**Ihmiselämän kokonaisuus ja yksilön osallisuus liittyvät sosiaalityössä kiinteästi toisiinsa.**

Näiden uhkatekijöiden ohella on ollut ilmeistä, että suomalaisessa lastensuojelussa on kaiken aikaa ollut myös paljon hyvää ja toimivaa. Suomessa on jo pitkään ollut lapsilähtöinen lain-säädäntö sekä korkeasti koulutetut ja ammattitaitoiset työntekijät. Lisäksi viime vuosina toimintaa on vahvasti kehitetty perheiden tarpeista käsin ja asiakkaiden osallisuutta on jatkuvasti pyritty lisäämään.

Systeminen työtapo pyrkii samanaikaisesti sekä lievittämään lastensuojelun uhkatekijöitä että vahvistamaan jo nyt toimivia seikkoja. Uusi työtapo on yhä muotoutumassa. Sen onnistumismahdollisuuksiin tulee ratkaisevasti vaikuttamaan, miten kehitystyötä kyetään johtamaan.

Tärkeimpänä tavoitteena on, että siirtyminen systemiseen työtapaan lopettaa pitkään jatkuneen kriisitilanteen ja muuttaa lastensuojelun roolia yhteiskunnassa. Tässä ponnistuksessa on syytä seurata suuntaviivoja, jotka esitettiin vuonna 2015 laaditussa *Yhdessä rohkeammin* -muutosohjelmassa.

- Elämänmukaista auttamista
- Kasvuyhteisöt kestäviksi
- Työtavat remonttiin
- Valta ja vastuu tasapainoon
- Demokratiaa kaikille

## SYSTEMISYYS

”Systemisyydellä tarkoitetaan sellaista näkökulmaa ihmiselämään, jossa huomio kiinnitetään eri tekijöiden välisiin monitahoisiin vaikutussuhteisiin. Systemiajattelussa maailmaa tutkitaan kommunikaatio- ja vuorovaikutussuhteina ja todellisuus nähdään jatkuvasti muuttavana sosiaalisesti ja kulttuurisesti rakentuneena. Esimerkiksi perheen systeemi nähdään koostuvan perheenjäsenen keskinäisistä suhteista, mutta myös perheen ja sen ympäristön ja yhteiskunnan välisistä suhteista mukaan lukien työntekijän ja lastensuojelun vaikutukset näihin suhteisiin ja päinvastoin. Systemisyydessä ajatellaan, että jokainen tekijä kytkeytyy toisiin lukuisin eri välityksin. Monitahoisten kytkösten vuoksi jokainen tekijä voi vaikuttaa kaikkiin muihin. Syy-seuraussuhteet eivät siis ole yksisuuntaisia vaan usein kehämäisiä, jolloin jokainen systeemin osa on sekä syy että seuraus systeemin sisäisissä vaikutusketjuissa. Muutoksen aikaansaaminen edellyttää sitä, että jokainen toimija tunnistaa oman vaikutuksensa systeemiin.”

*(Systemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementit)*

## SYSTEMINEN TYÖTAPA

”Systemisessä työskentelyssä sosiaalityöntekijät ja asiakkaat tutkivat perheessä ilmenneitä ongelmia pyrkien ymmärtämään niiden taustalla vaikuttavia tekijöitä. Nämä tekijät voivat liittyä perheen historiaan, perheessä vallitseviin uskomuksiin ja tarinoihin, asuinolosuhteisiin, terveyteen, toimeentuloon ja suhteisiin muihin palveluihin (kuten varhaiskasvatus, koulu tai psykiatria). Työskentelyllä pyritään saamaan selville, millaiset systemiset suhteet ylläpitävät perheen ongelmia, ja löytää systeemiin sopivat keinot myönteisen muutoksen aikaansaamiseksi.”

*(Systemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementit)*



## 1.2 Systemisen muutoksen johtaminen

Siirtyminen systeemiseen työtapaan on mittava ja moniulotteinen muutos. Jotta lastensuojelun asiakasperheet saavat tarvitsemaansa apua, on tehtävä monia muutoksia lastensuojelujärjestelmässä mutta myös muissa palveluissa. Systemisen asiakastyön tekeminen edellyttää systemisyyteen perustuvaa palvelukokonaisuutta sekä systemisesti toimivia työntekijöitä ja johtajia.

Johtamisen näkökulmasta systeemiseen lastensuojeluun siirtyminen on mittava muutos organisaatioissa. Onnistuakseen muutoksen on ulottuttava lähestulkoon kaikkiin sosiaalipalveluiden keskeisiin osa-alueisiin alkaen henkilöstön arvoista, osaamisesta ja kokouskäytännöistä ulottuen lastensuojelun kustannusten tarkastelutapaan asti. Perheiden auttaminen uudella tavalla edellyttää myös sitä, että uudistetaan lastensuojelun ja muiden ammattilaisten yhteistyötä. Esimiesten ja johtajien tehtävänä on luoda puitteet, joissa uudenlainen systeminen työtapa voi kehittyä ja vahvistua.



**Systemisen asiakastyön tekeminen edellyttää systemisyyteen perustuvaa palvelukokonaisuutta sekä systemisesti toimivia työntekijöitä ja johtajia.**

Systemiseen lastensuojeluun siirtymisessä ei ole kyse kehittämishankkeesta. Perinteisessä kehittämistyössä pyritään eristämään havaittu ongelma, luomaan siihen täsmällinen ratkaisu ja juurruttamaan uusi toimintamalli. Nyt sen sijaan pyritään pysyvään ajattelu- ja toimintatapojen muutokseen. Tämän saavuttaminen ei ole helppoa. Haluttu muutos voidaan kuitenkin toteuttaa rajaamalla muutoksen vaiheita oikealla tavalla ja yrittämällä oppia toiminnasta matkan varrella.

Systemisellä muutoksella on kolme keskeistä vaihetta. Nämä vaiheet tosin menevät jossain määrin päällekkäin, mutta niiden hahmottaminen auttaa johtajia ja työntekijöitä suuntaamaan toimintaansa ja kestämaan muutokseen sisältyvää epävarmuutta. Ensimmäiseksi systemisen muu-

toksen määrätietoinen johtaminen edellyttää, että työntekijät ja johtajat tunnistavat ne systemiset suhteet, joihin haetaan muutoksia. Tämä tapahtuu lähtemällä liikkeelle työntekijöiden arjesta ja tutkimalla dialogissa heidän kanssaan sitä, mitkä seikat edistävät ja estävät asiakkaiden auttamista.

Toinen vaihe on systeemin muuttaminen kokeilujen avulla. Kaikkea ei voi laittaa uusiksi kerralla. Riittää, että tunnistetaan kokonaisvaltaista muutosta edistävät ”vipuvarret” eli sellaiset seikat, joilla on laaja-alaisia vaikutuksia systeemin toiminnassa. Usein nämä seikat liittyvät ihmisten väliseen vuorovaikutukseen mutta ne voivat myös kytkeytyä moniin muihin asioihin, kuten fyysisiin olosuhteisiin, ajankäyttöön tai työntekijöiden tehokkuuden vääränlaiseen mittaamiseen. Kun vipuvarret on tunnistettu, niitä muutetaan kokeilemalla uusia toimintatapoja kunnes saadaan aikaan tavoitellut vaikutukset.

Kolmas vaihe on muutoksen vakiinnuttaminen siten, että organisaatioissa säilyy jatkuva valmius oppia ja kehittyä jatkossakin. Systemisessä muutoksessa ei siis pyritä vain luomaan uusia toimivia käytäntöjä vaan omaksumaan samalla uudenlainen ajattelutapa, jonka ytimessä on omasta toiminnasta oppiminen.

**Systemisessä muutoksessa ei siis pyritä vain luomaan uusia toimivia käytäntöjä vaan omaksumaan samalla uudenlainen ajattelutapa, jonka ytimessä on omasta toiminnasta oppiminen.**



**Systemisen muutoksen onnistuminen edellyttää kaikkien työntekijöiden tietotaidon hyödyntämistä avoimessa ja alati suuntaansa korjaavassa prosessissa.**

Näin merkittävän muutoksen vaikutukset heijastuvat myös lastensuojelun yhteistyökumppaneihin. On siis luotava toimintatavat siihen, miten työskennellään muiden palveluiden työntekijöiden ja johtajien kanssa. Systemisessä muutoksessa yhteistyökumppanit nähdään systemisessä vaikuttavina aktiivisia osapuolina, jotka on kutsuttava mukaan muutoksesta käytävään vuoropuheluun. Siten jo alkuvaiheessa on hyvä selvittää heidän tarpeensa ja kysymyksensä sekä yrittää hahmottaa yhdessä, miten he voivat olla tukemassa muutoksen toteuttamista.

Merkittävä haaste systemiseen lastensuojeluun siirtymisessä on se, että lastensuojelu ja muutkin julkiset palvelut ovat jo vuosikausia painineet monien muutosten keskellä. On ollut kuntaliitoksia, sosiaali- ja terveystalveluiden yhdistämistä, palveluiden siirtämisiä kuntayhtymien alaisuuteen ja digitaalisten järjestelmien muutoksia. Juuri kun työntekijät ovat saaneet itsensä asettumaan edellisen muutoksen vaatimaan muottiin, uusi koputtaa jo ovelta.

Onkin syytä varautua siihen, että jo pelkäävät tämän takia systemisen lastensuojeluun

siirtyminen tulee kohtaamaan myös vastustusta. Muutos saatetaan nähdä uutena resurssisyöppönä tilanteessa, jossa käytössä olevat voimavarat ovat jo valmiiksi niukkoja. Muutoksen johtamisessa on siis oltava samaan aikaan sekä määrätietoinen että sensitiivinen. On varattava riittävästi aikaa tiedottamiselle, työntekijöiden kuuntelemiselle ja yhdessä keskustelemiselle. Systemisen muutoksen onnistuminen edellyttää kaikkien työntekijöiden tietotaidon hyödyntämistä avoimessa ja alati suuntaansa korjaavassa prosessissa.

Samalla on pidettävä mielessä, että tavoiteltu muutos voidaan saavuttaa vain siten, että asiakkaiden ääni ja kokemukset pidetään kehittämistyön ytimessä. Lastensuojelun kehittämisen on tapahduttava heidän ehdoillaan ja heidän parhaakseen. Tästä syystä kokemusasiantuntijoilla tulee olla keskeinen rooli muutoksen käynnistämisestä saakka. Parhaimmillaan systeminen muutos vahvistaa suomalaisten julkisten palveluiden demokraattisuutta ja ihmisten kohtelua kyvykkäinä kansalaisina myös vaikeissa elämäntilanteissa.



## 1.3 Johtamiskäsitys

Systeemisen muutoksen luotsaaminen edellyttää hyvin toisenlaista johtamistapaa kuin mihin sosiaalipalveluissa on aiemmin totuttu. Suurin haaste on, että johtajien on opeteltava ja sisäistettävä, mitä systeemisyys johtamisessa tarkoittaa. Organisaatioiden johtajat ovat itse osa muutoksen kohteena olevaa systeemiä. Heidän toimintansa vaikuttaa kokonaisuuteen monilla – usein heille itselleen yllättävillä – tavoilla.

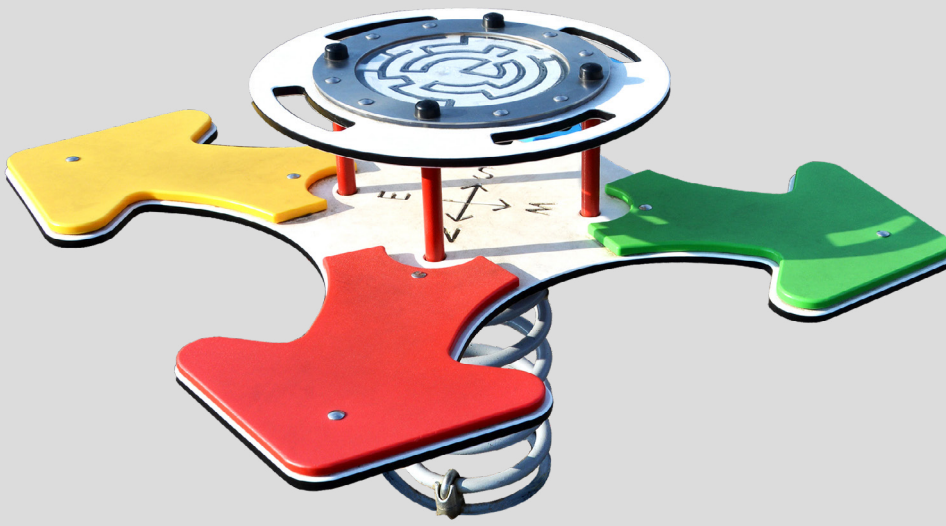
**Organisaatioiden johtajat ovat itse osa muutoksen kohteena olevaa systeemiä. Heidän toimintansa vaikuttaa kokonaisuuteen monilla – usein heille itselleen yllättävillä – tavoilla.**

Systeemisiä muutoksia ei voi hallita, mutta niitä voi pyrkiä ohjaamaan haluttuun suuntaan ja niistä voi jatkuvasti oppia. Johtajien ja esimiesten tehtävät systeemisen muutoksen aikaansaamiseksi voidaan kiteyttää seuraavasti:

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

Systeemisen muutoksen onnistumista vaikeuttavat tietyt nykyisiä organisaatioita vaivaavat haasteet. Ensimmäinen haasteista on se, että tällä hetkellä julkisia palveluita tuottavat organisaatiot sisältävät sekä hierarkkisia johtamislinjastoja että verkostomaisia rakenteita. Kumpikaan ei lähtökohtaisesti ole toista parempi, mutta tällä hetkellä kokonaistilanne on sekava. Tarvitaan parempaa ymmärrystä siitä, millainen toiminta on syytä organisoida linjamaisesti ja millainen toiminta puolestaan hyötyy verkostomaisuudesta. On myös kyettävä synnyttämään uudenlaista yhteistyötä eri tasojen ja verkostojen välillä. Niinpä johtajien on opittava yhdistämään toisiinsa linjajohtamista ja verkostajohtamista.

Toinen merkittävä haaste on sosiaalityössä viime vuosina lisääntynyt byrokraattisuus ja teknistyminen. Tämä näkyy yhtäältä kirjaamisen, päätösten valmisteluvaiheiden ja monien muiden hallinnollisten tehtävien lisääntymisenä. Toisaalta työntekijöiden arkeen kuuluvat monenlaiset tietojärjestelmät, mittarit ja seurannat. Näiden tekijöiden seurauksena on syntynyt tilanne, jossa työntekijöillä on jatkuvasti entistä vähemmän aikaa asiakkaiden kohtaamiselle ja heidän asioidensa käsittelylle. Siirtyminen systeemiseen työtapaan edellyttääkin käytännössä sitä, että johtajat tutkivat yhdessä työntekijöiden kanssa, mitkä tehtävät on syytä jättää pois tai tehdä toisella tavalla. Vain tällä tavoin saadaan aikaa ja tilaa aidosti vaikuttavalle asiakastyölle.



**Paras ymmärrys työn kehittämisestä on siellä, missä sitä konkreettisesti tehdään. Johtajan tehtävä on saada tuo tieto yhteiseen dialogiin, jossa erilaiset näkökulmat voivat jalostaa toisiaan ja jossa kaikki voivat oppia uutta.**

Kolmannen haasteen muodostaa kaikkeen asiantuntijatyöhön pesiytynyt pyrkimys tietää asiakkaiden puolesta ja kontrolloida tilanteita, joissa kohtaamme heidät. Systeminen työtapa puolestaan ohjaa täysin toisenlaiseen toimintaan: tietämisen sijasta yhdessä tutkimiseen, kontrolloimisen sijasta epävarmuuden sietämiseen. Kyseessä ei ole vain asiakastyöhön liittyvä haaste vaan se koskee myös käsitystämme johtamisesta. Aidosti kestävä systeminen muutoksen aikaansaamiseksi meidän on yritettävä murtaa nämä asiantuntijuu-temme liittyvät uskomukset.

Uudenlaisessa työkuultuurissa asiantuntijat ja asiakkaat sovittavat parhaalla mahdollisimmalla tavalla yhteen ymmärryksensä käsillä olevasta tilanteesta asiakkaan elämässä. Samalla tavoin johtajien on suhtauduttava työntekijöihinsä. Paras ymmärrys työn kehittämisestä on siellä, missä sitä konkreettisesti tehdään. Johtajan tehtävä on saada tuo tieto yhteiseen dialogiin, jossa erilaiset näkökulmat voivat jalostaa toisiaan ja jossa kaikki voivat oppia uutta.

Edellä esitetyt tehtävät ja organisaatioissa vallitsevat haasteet vaativat johtajilta ja esimiehiltä uudenlaista osaamista. Ennen kaikkea vaaditaan taitoa käyttää viisaasti johtajalle kuuluvaa valtaa sekä kykyä johtaa ihmisten välistä vuorovaikutusta. Vallankäytössä on keskeistä johtajan toiminnan johdonmukaisuus, vastuunkannon selkeys, työntekijöiden kohtelun tasapuolisuus ja päätösten läpinäkyvyys. Vuorovaikutuksen johtamisessa puo-

lestaan painottuvat dialogisen johtamisen taidot: kuuntelu, liittyminen toisiin, suora puhe, ristiriitojen tutkiminen ja kokonaisuuksien jäsentäminen.

Johtajien ja esimiesten ydinosamista systemisen muutoksen luotsaamisessa ovat myös seuraavat asenteet, tiedot ja taidot:

- **Suhtaudut johtamiseen palvelutehtävänä**, jossa tärkein päämääräsi on auttaa työntekijöitä suoriutumaan tehtävistään mahdollisimman hyvin.
- **Tunnet systemisen ajattelun** pääperiaatteet ja osaat soveltaa niitä johtamisessasi.
- **Kykenet edistämään yhteistyötä** luomalla dialogisia vuorovaikutustilanteita eri ammattilaisryhmien välille.
- **Osaat suunnitella** selkeitä kehittämisprosesseja ja osallisuutta tukevia kehittämistilanteita.
- **Pystyt tasapainoilemaan** järjestystä synnyttävän direktiivisen vallankäytön ja kuunteleluun perustuvan kohtaamisen välillä.
- **Pyrit jatkuvasti oppimaan** omasta toiminnastasi ja pyydät siihen palautetta ympäristöstäsi.

## 1.4 Oppaan rakenne ja käyttö

Tämä opas on tarkoitettu esimiesten ja johtajien työn tueksi. Sen käyttö perustuu muutamaankeskeiseen periaatteeseen.

**Oppaan toinen osa** on rakenteeltaan modulaarinen. Tämä tarkoittaa sitä, että siinä ohjataan lukijaa keskittymään yhteen johtamisalueeseen kerrallaan. Moduulit ovat tietyssä mielessä itsenäisiä, eli lukija voi hyödyntää niitä itselleen sopivalla tavalla. Ne kuitenkin muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden, jonka tarkoitus on tukea kokonaisvaltaisen systeemisen muutoksen johtamista organisaatiossa.

Jokaisessa moduulissa on samanlainen rakenne. Ensiksi kuvataan, mikä on kunkin johtamisalueen tavoite. Tarkoitus on siis kirkastaa se, mihin johtajan on syytä pyrkiä toiminnallaan. Tämän jälkeen avataan tarkemmin aihealueen keskeistä sisältöä, jotta lukija voi selkeämmin hahmottaa, millaisia asioita ja ilmiöitä kuhunkin alueeseen liittyy. Tästä edetään kuvailemaan, millaisia toimenpiteitä esimiesten ja johtajien tulisi tehdä kyseisellä alueella. Toimenpiteet on jaoteltu organisaation eri tasoilla toimivia johtajia silmällä pitäen. Jaottelu on suuntaa-antava, kos-

ka lastensuojelutyötä tehdään tällä hetkellä hyvin erilaisissa ja eri kokoisissa organisaatioissa. Lähi-esimiehillä tarkoitetaan yleensä johtavia sosiaalityöntekijöitä, keskijohdolla lastensuojelupalveluiden kokonaisuudesta vastaavia päälliköitä ja ylimmällä johdolla puolestaan kunnan tai maakunnan palveluiden, hallinnon ja poliittisen päätöksenteon johtohenkilöitä.

Jokaiseen johtamisalueeseen on myös liitetty kaksi käytännöllistä työkalua, joita johtajat voivat hyödyntää parhaaksi katsomallaan tavalla. Työkaluissa on kartoituksia, työpajamalleja, toimintatapoja ja suunnitelmapohjia. Systeemisessä muutoksessa on tärkeää muodostaa kokonaiskuva organisaation nykytilasta ja yhteisestä muutossuunnasta. Tästä syystä mukaan on otettu monia erilaisia tilannekartoitukseen tarkoitettuja välineitä. Työkalut on valittu sillä perusteella, että ne vahvistavat työntekijöiden toimijuutta ja edistävät asiakkaiden osallisuutta.

**Oppaan kolmanteen osaan** on kerätty systeemisen muutoksen johtamisessa hyödynnettäviä materiaaleja, vinkkejä, lisätyökaluja ja aihetta tukevaa kirjallisuutta.



START

## 2. JOHTAMISALUEET

Oppaan toisessa osassa pääset tutustumaan seitsemään johtamisalueeseen. Saat kokonaiskuvan systeemisen muutoksen eri ulottuvuuksista ja etenemisvaiheista. Valitse johtamisalueiden yhteydessä esitellyistä näkökulmista, toimenpiteistä ja työkaluista ne, jotka parhaiten sopivat sinun työtehtävääsi esimiehenä tai johtajana.

2.1 Kehittämisen käynnistäminen

2.2 Muutosprosessin luotsaaminen

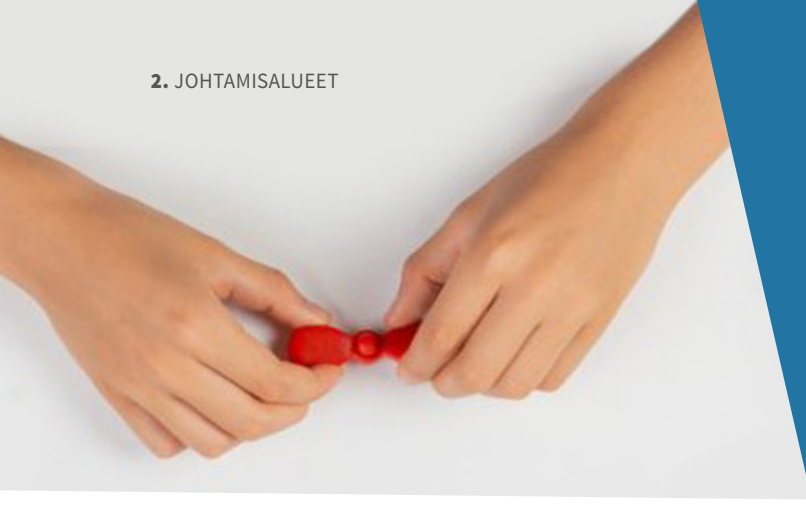
2.3 Arvot

2.4 Henkilöstön osaaminen

2.5 Työn rakenteet

2.6 Toimintaympäristö

2.7 Kustannukset



## 2.1 KEHITTÄMISTYÖN KÄYNNISTÄMINEN

**TAVOITE:** Muodostaa yhteinen ymmärrys halutusta muutoksesta sekä sitä estävistä ja edistävistä tekijöistä. Luoda yhteinen visio tavoitellusta tulevaisuudesta.

**SISÄLTÖ:** Systemisellä työtavalla haetaan parannusta lastensuojelun vaikuttavuuteen. Keskeisin muutos on asiakkaiden osallisuuden lisääminen lastensuojelutyössä. Heidät otetaan entistä voimallisemmin mukaan etsimään ratkaisuja yhdessä työntekijöiden kanssa. Tämän lisäksi systemisessä lastensuojelussa korostuvat tiimityö sekä verkostomainen työskentely eri ammattiryhmien ja asiakkaiden läheisverkostojen kanssa. Johtamisen näkökulmasta tällainen muutos asiakastyössä tarkoittaa nykyisen palveluihin keskittyvän järjestelmän uudistamista.

Muutoksen käynnistämisvaiheessa on syytä pysähtyä pohtimaan, mitkä asiat muuttuvat eniten ja millaista johtamista tarvitaan muutoksen läpiviemiseen. Systemisessä lastensuojelussa oleellista on juurisyiden ja ratkaisujen yhteinen tutkiminen asiakkaan kanssa. Samalla pyritään pois sellaisesta työstä, jossa korostuvat nopeiden ratkaisujen hakeminen ja nojaaminen organisaatiolähtöisiin palveluihin. Tämä tarkoittaa merkittävää vallan ja vastuun siirtoa työntekijöille, moniammatillisille tiimeille ja asiakkaille. Johtajan tehtävä on muuttaa omaa ajattelutapaansa ja johtamisen rakenteita.

Systemiseen lastensuojeluun siirtyminen edellyttää, että lapsiperheille palveluita tarjoavien yksiköiden johtajat kykenevät johtamaan työn kehittämistä kaikissa palveluissa samansuuntaisesti. Johtajien on siis luotava sellaiset yhteiset johtamisfoorumit ja -käytännöt, jotka mahdollistavat luottamuksen syntymisen ja joustavan yhteistyön. On erityisen tärkeää, että kehittämisen käynnistysvaiheessa johtajat tekevät suunnitelmat yhdessä ja avoimesti. Muutoksen suunnitteluun tarvitaan jo alusta saakka mukaan eri palveluiden työntekijät ja asiakkaiden kokemukset. Johtajien tehtävänä on auttaa työntekijöitä löytämään askelmerkkejä vanhasta työtavasta uuteen.

Johtajien on myös tärkeää arvioida muutosta käytettävissä olevien resurssien näkökulmasta. Tärkeimpiä näistä ovat henkilöstön kehittämiseen käytettävissä oleva työaika, kehittämiseen ja kouluttautumiseen käytettävät varat sekä johtajien oman ajankäytön rajoitteet. Muutosprosessi tulee suunnitella näiden reunaehtojen varaan ja vaiheistaa siten, että muutokset eivät kuormita liikaa työntekijöitä eikä asiakastyö kärsi siirtävävaiheesta.

# Keskeiset toimenpiteet



## Lähiesimies

- Kartoita yhdessä työntekijöiden kanssa, mikä on heidän mielestään työssä toimivaa nyt ja mihin he toivovat muutosta systemisen työtavan avulla. Korosta työntekijöille, että muutosta tehdään vaiheittain ja kokeillen.
- Suunnittele yhdessä työntekijöiden kanssa, miten asiakkaat otetaan mukaan ideoimaan työn kehittämistä.
- Kerro omalle esimiehellesi, miten työntekijät kokevat kehittämistyön käynnistyksen. Tuo esiin erityisesti se, mitä toiveita ja pelkoja siihen liittyy.

## Keskijohto

- Tutustu työntekijöihisi ja työyhteisössä vallitsevaan toimintakulttuuriin ennen muutoksen käynnistämistä. Huolehdi muutoksen alkuvaiheessa siitä, että sinulla on useita mahdollisuuksia keskustella kaikkien työntekijäryhmien kanssa ja kuulla heidän näkemyksiään.
- Kartoita nykytilanteessa hyvin toimivat rakenteet ja toimintatavat, joiden varaan muutosta voidaan alkaa rakentaa.
- Haastattele lastensuojelun tärkeimpiä yhteistyökumppaneita muutoksen valmistelun näkökulmasta.

## Ylin johto

- Perehdy riittävästi siihen, mistä lastensuojelun systemisessä työtavassa on kyse.
- Ennakoi millaisia vaikutuksia lastensuojelun uudistamisella on muihin palveluihin.
- Kartoita mitä erilaisia kehittämishankkeita on käynnissä eri palveluissa, ja yritä sovittaa niitä yhteen ja poistaa turhaa päällekkäisyyttä. Arvioi millaista tukea ja resursseja muutoksen menestyksellään edellyttää.



# T

## TYÖKALU

# VISIOTYÖPAJA

## TARKOITUS

- Luoda yhteinen tulevaisuuskuva.
- Hahmottaa tulevaisuuskuvan mahdollistavat ja uhkaavat tekijät.



**Osallistujat:** asiakastyötä tekevät, esimiehet, johtajat.

## VALMISTELU



**Tukimateriaali:** *Systeemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementit (sivu 43), Nellan tarina (sivu 44–47).*

- Kirkasta itsellesi systeeminen työtapa ja sen tuomat muutokset asiakkaiden kanssa toimimiseen.
- Pohdi millä tavoin systeeminen työtapa haastaa nykyistä toimintaa ja ajattelua ja mitä näistä seikoista haluat nostaa esiin työpajassa.
- Varaa työpajalle riittävästi aikaa ja rauhallinen tila.
- Lähetä osallistujille virittäytymistä varten ennakkomateriaali ja tehtävät: ”Tutustu ennakkomateriaaliin. Käy ennen työpajaa keskustelu yhden kollegan kanssa muutoksista, joita systeeminen työtapa tuo lasten ja perheiden kanssa työskentelyyn. Tee muistiinpanot keskustelusta ja tuo ne työpajaan.”

## TOTEUTUS



**Kesto:** 2–3 t

- **Parikeskustelu ennakkotehtävästä.** ”Millaisia oivalluksia sait ennakkotehtävien avulla systeemisen työtavan vaikutuksista asiakkaan elämään? Millaista meidän työmme voisi olla kolmen vuoden päästä?”
- **Yhteinen keskustelu.** ”Millaisia mahdollisuuksia näemme lastensuojelun kehittämiseksi? Mitä haasteita?”
- **Parikeskustelu.** ”Mitkä nykyisyydessä tunnistetuista vahvuksistamme tukevat toivottua tulevaisuudenkuvaa? Mitä uhkatekijöitä näemme?”
- **Vision kiteyttäminen.** Muodostetaan yhteinen kuvaus toivotusta tulevaisuuskuvesta kolmen vuoden päähän. Visio voidaan kiteyttää monin eri tavoin: teeseinä, kirjoitettuna tarinana, kuvakollaasina tai vaikkapa eri materiaaleista koottuna rakennelmana. Listatkaa myös keskusteluissa esiin tulleet vahvuudet ja uhkatekijät.
- **Yhteenveto.** Käydään läpi muodostettu visio (esimerkiksi kirjoitettu tarina) sekä vahvuudet ja uhkatekijät (listaus). Sopikaa ketkä viimeistelevät työpajassa muodostetun vision, miten visioon palataan ja miten siitä viestitään.

## TARKOITUS

- Syventää ymmärrystä lapsen elämäntilanteen muodostamasta systeemistä.
- Vahvistaa otetta systeemisestä asiakastyöstä.



**Osallistujat:** asiakastyötä tekevät, esimiehet, johtajat.

## VALMISTELU



**Tukimateriaali:** *Nellan tarina (sivu 44–47).*

- Kirkasta itsellesi systeemisen työtavan pääpiirteet.
- Lähetä osallistujille ennakkomateriaalina ”Nellan tarina” ja muutama vastaavanlainen kuvaus teille tyypillisten asiakkaiden tilanteista. Tehtäväksianto: ”Tutustu näihin asiakastarinoihin ja mieti, miten niitä voisi lähestyä systeemisen työtavan näkökulmasta.”
- Systeemikartta kannattaa tehdä 2–5 hengen pienryhmissä. Jokaiseen ryhmään otetaan mukaan osallistujia mahdollisimman erilaisista rooleista, niin työntekijöitä kuin johtajia.

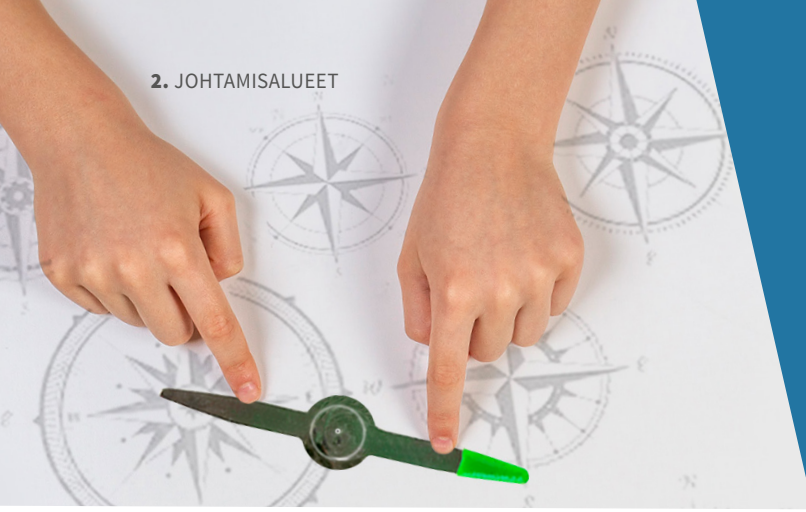
## TOTEUTUS



**Kesto:** 2–3 t

- **Asiakstarinan pohjapiirros.** Valitkaa asiakstarina, jota haluatte havainnollistaa systeemisen kartan avulla. Asettakaa asiakas kartan keskelle ja listatkaa hänen ympärilleen henkilöitä ja toimijoita, jotka liittyvät hänen elämäntilanteensa muodostamaan systeemiin.
- **Suhteiden hahmottaminen.** Hahmotelkaa toimijoiden välisiä yhteyksiä: ”Millaisia suhteita ja yhteyksiä eri henkilöillä ja toimijoilla on?” Hyödyntäkää esimerkkinä käytetyn asiakstarinan (Nella) apukysymyksiä ja tehkää sen avulla karttaan merkintöjä asiakkaan elämäntilanteeseen sisältyvistä suhteista.
- **Tilanteen tutkiminen.** Esittäkää ideoita siitä, millä tavoin tilannetta voi tutkia systeemisyden näkökulmasta: ”Mistä tilanteen selvittäminen kannattaisi aloittaa? Keitä on syytä kutsua mukaan keskustelemaan tilanteesta?” Kirjatkaa ylös ideanne.
- **Pohdinta.** Keskustelkaa ryhmissä: ”Mitä ymmärsimme asiakkaan tilanteesta systeemikartan avulla? Miten hyvin tällaista tilanteen tutkimista voi nykyisellään tehdä? Miten nykyistä palvelujärjestelmää pitäisi muuttaa, jotta systeeminen työ onnistuisi?”
- **Johtopäätökset.** Pohtikaa ja kirjatkaa: ”Mitä oivalsimme harjoituksesta? Miten systeemikarttaa työkaluna voisi hyödyntää?”





## 2.2 MUUTOSPROSESSIN LUOTSAAMINEN

**TAVOITE:** Ylläpitää yhteistä kokonaiskuvaa muutoksesta ja ennakoida muutosprosessin seuraavia vaiheita.

**SISÄLTÖ:** Muutosmatka uuteen työtapaan vie aikaa ja tapahtuu vaiheittain. Muutos voi onnistua vain, jos työntekijät, lähiesimiehet ja johtajat pystyvät omaksumaan matkan varrella uusia ajatus- ja toimintamalleja. Systeeminen työtapa on kokonaisvaltainen toimintakulttuurin muutos, ei yksittäinen menetelmä.

Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että ammattilaiset ymmärtävät, minkä pitää muuttua nykyisessä palvelujärjestelmässä ja millaisten vaiheiden kautta muutoksessa edetään. Osallisuuden ja sitoutumisen kannalta on tärkeää, että muutossuunnitelmat (visio ja tiekartta) ovat kaikkien organisaation jäsenten yhteistä omaisuutta. Siten niiden synnyttämisen ja päivittämisen tulee tapahtua yhdessä.

Systeemisen ajattelutavan ja toiminnan syvällinen omaksuminen kestää usein vuosia. Muutoksen tahti ja etenemisvaiheet riippuvat siitä, mikä on alueen (kunnan tai maakunnan) lähtötilanne. Jokaisen alueen ja organisaation muutosprosessi on siten yksilöllinen ja sitä on johdettava tilanteeseen sopivilla tavoilla. Eri alueet ja organisaatiot voivat kuitenkin oppia toinen toisiltaan. Tästä syystä johtajien on syytä luoda kunta- ja maakuntarajat ylittäviä foorumeita, joissa työntekijät ja johtajat voivat vaihtaa kokemuksiaan ja oppia toisiltaan.

Muutoksen etenemistä ja matkan varrella opittua on syytä pysähtyä arviomaan yhdessä työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa. Arvioinnissa on yhtäältä tärkeää keskittyä siihen, onko kehittämisen tuottanut haluttuja asioita erityisesti asiakkaiden osallisuuden vahvistumisessa, työn laadussa ja työntekijöiden hyvinvoinnissa. Toisaalta on syytä olla avoin ja utelias tutkimaan kehittämisen mukanaan tuomia ei-aiottuja seurauksia. Nämä voivat olla sekä myönteisiä että kielteisiä asioita. Tärkeintä on, että niistäkin pyritään oppimaan yhdessä ja hyödyntämään opittua muutoksen luotsaamisessa eteenpäin.

# Keskeiset toimenpiteet



## Lähiesimies

- Kuuntele miten työntekijät kokevat muutoksen ja millä tavoin he puhuvat siitä työn arjessa.
- Rohkaise työntekijöitä oppimaan niin virheistä kuin onnistumisista. Järjestä heille aikaa keskustella näistä ja oppia yhdessä toisiltaan.
- Pitäkää aktiivisesti muutoksen tiekarttaa esillä yhteisissä keskusteluissa ja rohkaise työntekijöitä esittämään siihen tarvittaessa parannusehdotuksia. Huolehdi että oma esimiehesi tietää siitä, miten työntekijät kokevat kehittämisen etenemisen.

## Keskijohto

- Kehitä jatkuvasti omaa johtamistasi siten, että ymmärrät paremmin systeemisyyttä ja systeemisen muutoksen johtamista.
- Auta työntekijöitä ja lähiesimiehiä kestämään muutoksen epävarmuutta ja ajoittaista sekavuutta. Kysy aktiivisesti heidän kokemuksistaan ja vastaa heidän kysymyksiinsä. Kerro rehellisesti, mihin ei vielä ole olemassa vastauksia.
- Huolehdi että systeemiseen työtapaan liittyvät kokeilut viedään loppuun ja arvioidaan huolellisesti yhdessä.
- Ehdota yhteistyökumppaneille, että hekin perehtyvät säännöllisesti muutoksen tiekarttaan ja arvioivat sitä omalta kannaltaan. Päivittäkää tiekarttaa yhdessä heidän kanssaan.
- Ota asiakkaat mukaan arvioimaan muutoksen tuottamia seurauksia.

## Ylin johto

- Perusta ohjausryhmä, joka seuraa ja tukee kehittämistyötä. Kutsu mukaan lastensuojelun kaikkien työntekijätasojen edustajat ja tärkeimmät yhteistyökumppanit. Luo ohjausryhmälle selkeät ja avoimet toimintatavat ja kytke sen toiminta muihin johtamis- ja kehittämisrakenteisiin.
- Huolehdi siitä, että teillä on käytössä jatkuvasti päivittyvä muutoksen tiekartta. Kytke tiekartta osaksi kunnan ja maakunnan toimintasuunnitelmaa.
- Tapaa säännöllisesti sekä työntekijöitä että asiakkaita, jotta ymmärrät paremmin, millaisesta muutoksesta on kyse ja miten sitä olisi syytä johtaa.

# TYÖKALU

## MUUTOKSEN TIEKARTTA

### TARKOITUS

- Sitouttaa koko organisaatio ja yhteistyöverkosto muutokseen.
- Auttaa ennakoimaan systemisen muutoksen etenemistä.



**Osallistujat:** systemistä asiakastyötä tekevät, esimiehet, johtajat.

### VALMISTELU



**Tukimateriaali:** Lastensuojelun yksikön tiekartta kunnassa X (sivu 49).

- Lähetä osallistujille ennakotehtävä: ”Pohdi millaisia muutoksia siirtyminen systemiseen toimintatapaan edellyttää? Mitä tulisi tehdä nyt, mitä vuoden sisään ja mitä pidemmällä aikajänteellä?”

### TOTEUTUS



**Kesto: 1–2 t**

- **Aikajanan piirtäminen.** Piirtäkää aikajana neljälle fläpille:
  - 1) tämä vuosi
  - 2) seuraavan vuoden kevät
  - 3) seuraavan vuoden syksy
  - 4) sitä seuraava vuosi
- **Toimenpiteiden listaus.** Kirjoittakaa eri värisille post-it lapuille systemisen työtavan käyttöönoton kannalta keskeisiä asioita ja toimenpiteitä. Luokitelkaa toimenpiteet eri väreillä vaikkapa seuraavalla tavalla: Tehty (vihreä), Käynnissä (keltainen), Suunnitteilla (sininen), Ei vielä suunnitteilla (punainen).
- **Toimenpiteiden koonti.** Yhdistäkää eri asioita yhden fläpin sisällä laajemmiksi teemoiksi ja kootkaa kunkin teeman alle siihen sopivat toimenpiteet. Esimerkiksi seuraavalla tavalla: ”Osaamisen kehittäminen” ja sen alla toimenpiteet ”Lastensuojelun systemiset koulutukset, mentoroinnit ja työnohjaus”.
- **Viimeistely.** Antakaa fläpeille otsikot, jotka kuvaavat kehittämisen etenemistä. Otsikot voivat olla seuraavanlaisia: ”Tämä vuosi: Tutustuminen”, ”Ensi kevät: Syventyminen”.
- **Yhteenveto.** Käykää läpi: ”Millaisia kysymyksiä jäi avoimeksi? Millä tavalla tiekarttaa päivitetään? Miten tiekartta kytketään organisaation muihin suunnitelmiin? Miten tiekartasta viestitään muille toimijoille? Missä ajan tasalla oleva tiekartta on näkyvissä kaikille?”

# ASIAKASYMMÄRRYSTÄ TYÖN ARKEEN

## TARKOITUS

- Syventää ymmärrystä systemisen työtavan hyödyistä.
- Korjata vinoumia organisaatiossa vallalla olevissa ajattelutavoissa.



**Osallistujat:** asiakastyötä tekevät, esimiehet, johtajat, kokemusasiantuntijat.

## VALMISTELU



**Tukimateriaali:** *Kokemukset lastensuojelusta (sivu 43)*  
*Asiakashaastattelu arvoista (sivu 24)*

- Valmistaudu tarvittaessa alustamaan työpajassa erilaisista asiakaslähtöisistä työtavoista. Hyödynnä työpajan suunnittelussa ja toteutuksessa kokemusasiantuntijoiden apua.
- Lähetä osallistujille ennakotehtävä: ”Listaa erilaiset tiedossasi olevat keinot, joiden avulla asiakasymmärrystä voitaisiin lisätä (esimerkiksi asiakashaastattelu, kokemusasiantuntijoiden tekemät kirjat, videot tai kokemuskirjastot). Selvitä mitä muita menetelmiä on kehitetty. Ota lista mukaan työpajaan.”

## TOTEUTUS



**Kesto: 2 t**

- **Pariskeskustelu ennakotehtävästä.** ”Millaisia keinoja löysitte eri tavoista kerätä tietoa asiakkaiden kokemuksista?”
- **Menetelmien arviointi.** Käykää yhteinen keskustelu erilaisten menetelmien vaikuttavuudesta ja niiden soveltuvuudesta työn arkeen: ”Millaisia asiakaskokemusta selvittäviä menetelmiä voimme hyödyntää jatkossa? Mitä hyötyjä niistä seuraa? Liittyykö niiden käyttöön ongelmia?” Listatkaa menetelmät ja niistä tehdyt arviot.
- **Suunnitelman laatiminen.** Keskustelkaa yhdessä, missä kohdin organisaation toimintaa on tärkeintä selvittää asiakaskokemuksia: ”Millaisia vinoutuneita käsityksiä työntekijöillä voi olla asiakkaiden arjesta tai palvelujen toimivuudesta? Mistä nämä vinoutuvat johtuvat? Miten nyt listatut menetelmät voivat auttaa?” Valitkaa menetelmät, joita lähdetään kokeilemaan ja henkilöt, jotka toteuttavat kokeilut. Määritelkää, mihin menetelmien kokeilussa pyritään ja ennakoikaa, millaisia asioita niiden avulla tulisi saada selville.
- **Kokeilujen organisoiminen.** Sopikaa ketkä ovat vastuussa kokeilujen ohjaamisesta ja niissä syntyvien oppien ja oivallusten työstämisestä.





## 2.3 ARVOT

**TAVOITE:** Auttaa kirkastamaan lastensuojelun keskeiset arvot ja liittämään ne systeemiseen työtapaan ja kehittämistyöhön. Samalla luodaan yhteiset suuntaviivat sille, miten systeemisen työtavan toteutumista ja toimivuutta arvioidaan yhdessä.

**SISÄLTÖ:** Lastensuojelu on aina arvosidonnaista. Sen tehtävä on olla lapsen puolella ja lasta varten. Työn keskeisimmät arvot pohjautuvat Suomen perustuslakiin ja kansainvälisiin ihmisoikeusopimuksiin sekä niiden taustalla oleviin ihmisoikeuksia korostaviin arvoihin. Systeemisen lastensuojelun johtaminen edellyttää organisaatiolta yhteistä ymmärrystä arvoista, joiden varaan työ rakentuu. Johtajien ja esimiesten on huolehdittava siitä, että arvoperusta pysyy kirkkaana siirryttäessä systeemiseen työtapaan.

Yhteisen arvokeskustelun tarkoitus on tehdä näkyväksi yhteisössä vallitsevat näkemykset, jotka ohjaavat niin tiedostetusti kuin tiedostamattomasti työyhteisön toimintaa. Arvokeskustelu herättää usein mielikuvan turhasta puuhastelusta, jossa lopputulokseksi saadaan kasa ympäröivä reäiksi hiottuja kuolleita kirjaimia. Jotta keskustelussa päästään pintaa syvemmälle, on tärkeää että osallistujat puhuvat arvoista omien kokemustensa kautta. Näin saadaan konkreettisella tavalla näkyväksi, miten työyhteisön jäsenet ymmärtävät arvot ja niiden toteuttamisen lastensuojelussa.

Johtajan tehtävä on auttaa työntekijöitä hahmottamaan arvot työkaluina, jotka ohjaavat työyhteisön toiminnan arvioimista. Myös systeemiseen työtapaan siirtymistä tulee arvioida arvojen näkökulmasta: Pystymmekö systeemisen työtavan avulla edistämään paremmin lastensuojelun arvoja?

Yhteisiin arvoihin liittyen tulisi kirkastaa ainakin seuraavat lastensuojelutyön keskeiset eettiset periaatteet:

- Miten **ihmisoikeudet** toteutuvat meidän toiminnassamme?
- Miten varmistamme **lasten oikeuksien** toteutumisen?
- Miten ymmärrämme **sosiaalisen oikeudenmukaisuuden** ja millä tavoin sen tulisi ohjata meidän toimintaamme?
- Mitä **osallisuus** tarkoittaa? Miten työmme vahvistaa ihmisten kyvykkyyttä kansalaisina ja demokraattisen yhteiskunnan jäseninä?
- Miten edistämme **toisten työn arvostamista ja tukemista** työyhteisössä ja yhteistyöverkostoissa?

Sitoutuminen yhteisiin arvoihin edellyttää, että työntekijöillä on kokemus omasta toimijuudesta. Toimijuuden kokemuksesta vahvistetaan lisäämällä työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja tarjoamalla heille paikkoja pohtia omaa toimintaansa suhteessa yhteisiin arvoihin. Tämä voidaan käytännössä toteuttaa käymällä säännöllisin väliajoin arvokeskustelua, jossa tarkastellaan, miten yhteinen ymmärrys työn eettisistä periaatteista ja systeemisydestä on kehittynyt.

# Keskeiset toimenpiteet



## Lähiesimies

- Keskustelkaa työtä ohjaavista arvoista säännöllisesti työntekijöiden kanssa.
- Puutu nopeasti ja rohkeasti arvojen vastaiseen toimintaan. Järjestä dialoginen keskustelu, jossa pohdit yhdessä työntekijöiden kanssa, millaiset seikat johtivat siihen, että toimittiin arvojen vastaisesti.
- Pysähdy arvioimaan, toimitko itse yhteisten arvojen mukaan. Kysy tähän palautetta omilta työntekijöiltäsi, yhteistyökumppaneilta ja asiakkailta.

## Keskijohto

- Varmista että kaikki työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa heille tärkeisiin asioihin.
- Rohkaise esimiehiä pitämään yllä säännöllistä arvokeskustelua esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä.
- Pysähdy arvioimaan, toimitko johtajana yhteisten arvojen mukaan. Kysy tähän palautetta työntekijöiltäsi.

## Ylin johto

- Arvioi toteutuvatko organisaationne arvot sen toiminnassa ja erityisesti sinun johtamisessasi. Kysy palautetta arvojen toteutumisesta työntekijöiltä ja asiakkailta.
- Pidä yllä kokemuksiin perustuvaa arvokeskustelua näyttämällä esimerkkiä, esimerkiksi kirjoittamalla blogia.



# T

TYÖKALU

## ASIAKASHAASTATTELU ARVOISTA

### TARKOITUS

- Kasvattaa ymmärrystä apua tarvitsevien lasten ja perheiden arjesta.
- Selvittää miten asiakkaat kokevat arvojen toteutumisen.



**Osallistujat:** esimiehet, johtajat, kokemusasiantuntijat.

### VALMISTELU



**Tukimateriaali:** *Kokemuksia lastensuojelusta (sivu 43),  
Villen tarina (sivu 48)*

- Pohdi millä tavoin sinun elämänhistoriasi vaikuttaa siihen, miten ymmärrät asiakkaiden elämäntilanteita. Millaisten asioiden suhteen sinun tulisi lisätä ymmärrystä asiakkaiden näkökulmista? Ole avoin myös yllätyksille.
- Selvitä miten organisaatiosi kautta saat sovittua keskusteluajan lastensuojelun asiakkaana olleen nuoren kokemusasiantuntijan kanssa.
- Sovi tapaaminen. Valitkaa nuoren arkeen sopiva paikka, vaikkapa keskustelu nuorisotalolla, kahvilassa tai kävely.

### TOTEUTUS



**Kesto: 1–2 t**

- **Luottamuksellisuuden varmistaminen.** Kerratkaa tapaamisen alussa keskustelun tarkoitus. Kerro nuorelle, että haluat ensisijaisesti ymmärtää hänen arkeaan ja kokemuksiaan kohtaamisista ammattilaisten kanssa. Painota, että keskustelua käydään luottamuksellisesti. Mitään nuoren henkilökohtaisia ja tunnistettavia asioita ei välity eteenpäin.
- **Keskustelu.** Keskity kuuntelemaan. Voit kertoa omista kokemuksista, mutta älä yritä keskustelussa ratkaista nuoren esiin tuomia ongelmia. Voit esittää esimerkiksi seuraavanlaisia kysymyksiä:
  - ”Mitä sinulle kuuluu nyt? Millaiset asiat ovat päällimmäisenä elämässä?”
  - ”Millaisia kokemuksia sinulla on lastensuojelun parissa työskentelevistä ammattilaisista? Kerro jostain tilanteista, jossa olet saanut apua? Onko tilanteita, joissa sinulle on jäänyt huonoja kokemuksia? Mitä näissä tilanteissa tapahtui?”
  - ”Millaisia toiveita tai ajatuksia sinulla on tulevaisuuttasi koskien?”
- **Päätäminen.** Vaihtakaa lopuksi ajatuksia siitä, millainen keskustelu on ollut teille kummallekin: ”Miltä keskustelu tuntui?”, ”Mitä uutta oivalsin?”.
- **Erittely ja oivallukset.** Käy läpi haastattelun kulku, lue muistiinpanot tai kuuntele tallenne jos nauhoitit keskustelun. Kirjaa ylös havaintojasi seuraavanlaisia kysymyksiä hyödyntäen: ”Mitä nuori sanoo? Mikä on hänelle tärkeää? Mitä hän vaikuttaa ajattelevan? Millaisia tunteita hänen kertomaansa liittyy?” Pohdi lopuksi, millaisia lastensuojelun arvojen toteutumiseen liittyviä huomioita ja oivalluksia keskustelun erittely tuo esiin ja miten nämä tulisi välittää henkilöstölle.

## TARKOITUS

- Konkretisoida lastensuojelun yhteinen arvopohja.
- Hahmottaa minkä arvojen tulee ohjata muutosta.



**Osallistujat:** systeemistä asiakastyötä tekevät, esimiehet.

## VALMISTELU



**Tukimateriaali:** *YK:n ihmisoikeuksien yleismaailmallinen julistus, Lapsen oikeuksien sopimus, Lastensuojelun arvot ja periaatteet (Lastensuojelun käsikirja), Asiakashaastattelu arvoista (sivu 24).*

- Kirkasta itsellesi sosiaalityön arvoperusta ja tee siitä koonti ennakkotehtävän tueksi.
- Pohdi missä tilanteissa omassa johtamistyössäsi olet kokenut voivasi edistää näitä arvoja? Miten systeeminen työtapa sinun mielestäsi tukee arvojen toteutumista?
- Määrittele, millaisia arvoja haluat itse korostaa työpajassa ja pohdi miten ne on hyvä tuoda esille dialogisella tavalla.
- Tee apukysymyksiä, joilla voit avittaa työntekijöitä pääsemään syvemmälle arvokokemuksiin.
- Lähetä osallistujille ennakkotehtävä: ”Mieti kaksi erilaista tilannetta työssäsi viime vuosilta, joissa olet kokenut työsi asiakkaiden kanssa merkitykselliseksi. Mitä niissä tapahtui? Lue koonti sosiaalityön arvoista.”

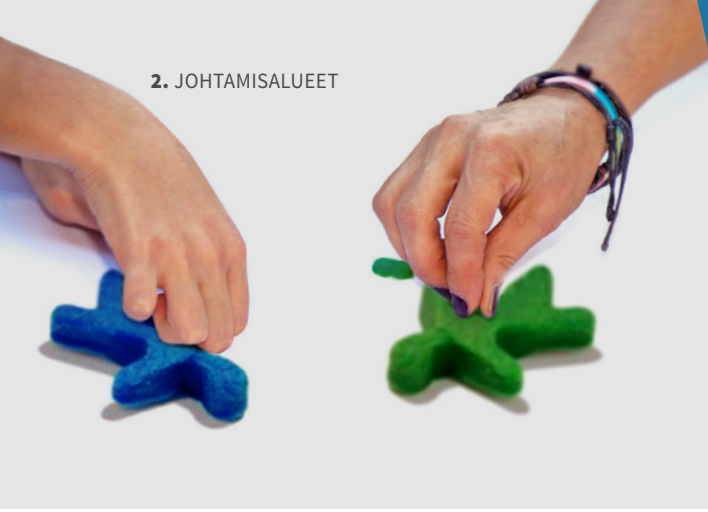
## TOTEUTUS



**Kesto: 3–4 t**

- **Parikeskustelu ennakkotehtävästä.** ”Kerro ennakkotehtävää varten miettimäsi tilanteet, joissa olet kokenut työsi asiakkaiden kanssa merkitykselliseksi.”
- **Yhteiskeskustelu arvoista.** Nimetkää esille tulleiden kokemusten pohjalta, mitkä arvot näissä tilanteissa toteutuivat: ”Millaisia arvoja tilanteessa ilmeni? Millaiset teot johtavat arvojen toteutumiseen?”
- **Parikeskustelu systeemisestä työtavasta.** Otetaan uusi pari. ”Millaisia arvoihin liittyviä seikkoja systeemiseen työtapaan mielestäsi liittyy?”
- **Yhteiskeskustelu systeemisydestä ja arvoista.** ”Miten systeeminen työtapa voi tukea arvojen toteutumista? Miten voimme yhdessä seurata systeemisen työtavan vaikutuksia arvojen toteutumiseen?”
- **Yhteenveto ja jatkotoimet.** Valitaan keskustelussa esille nousseet tärkeimmät yhteiset arvot. Kirjoitetaan jokaista arvoa kuvaava esimerkkitarina, joka perustuu työntekijöiden kertomiin tilanteisiin ja samalla ilmentää systeemistä työtapaa. Sovitaan milloin palataan keskustelemaan arvojen toteutumisesta systeemisessä työtavassa.





## 2.4 HENKILÖSTÖN OSAAMINEN

**TAVOITE:** Tukea työntekijöitä ja johtajia omaksumaan systeminen ajattelu- ja työtapa sekä varmistaa jatkuva oppiminen.

**SISÄLTÖ:** Siirtyminen uuteen systemiseen työtapaan edellyttää kaikilta organisaation jäseniltä – myös johtajilta – uusia taitoja. Uuden oppiminen nojaa aina aiemmin omaksuttuihin tietoihin ja taitoihin. Kun kasvatetaan osaamista, on tärkeää, että kehitetään käsi kädessä sekä osaamista että toimintatapoja. Silloin oppiminen nivoutuu yhteen työn arkisten tilanteiden pohtimisen ja työntekijöiden omakohtaisen reflektion kanssa.

Osaamisen kehittämisen tulee perustua työyhteisössä säännöllisin väliajoin käytyyn keskusteluun siitä, mitä ollaan opittu ja miten aiemmin tunnistettua osaamisvajetta ollaan onnistuttu pienentämään. Tässä voidaan käyttää apuna erilaisia menetelmiä sekä ulkopuolista apua, kuten koulutusta, työkiertoa, mentorointia ja työnohjausta.

Johtajien on syytä tarkastella monipuolisesti omassa organisaatiossaan olevaa osaamista ja pyrkiä kartoittamaan sitä mahdollisimman laajasti. Jossain toisessa yksikössä voi olla juuri sellaista osaamista, jota siirtyminen systemiseen työtapaan edellyttää. Johdolta edellytetäänkin kykyä nähdä osaamisen kehittäminen pitkällä tähtäimellä ja halua kehittää koko organisaation työntekijöiden tietotaitoa. Samalla johtajien on itse koko ajan kasvatettava osaamistaan systemisen muutoksen johtamisessa.

Lastensuojelun systeminen työtapa edellyttää usein työntekijöiden kouluttautumista. Ulkopuolinen koulutus on hyvä yhdistää muihin oppimista tukeviin rakenteisiin. Jo ennen koulutuksen hankkimista on syytä miettiä seuraavia kysymyksiä:

- Keiden on tärkeää osallistua koulutuksiin?
- Miten koulutuksen oppeja jaetaan koko työyhteisölle?
- Miten koulutus nivotaan yhteen työnohjauksen, mentoroinnin, työkierron ja muun kehittämistyön kanssa?
- Miten varmistetaan koulutuksessa opittujen asioiden siirtyminen arjen työhön?

Työntekijöiden osaamisen kehittyminen synnyttää usein työyhteisöön jännitteitä. Uuden työtavan omaksuneet henkilöt saattavat helposti arvostella vakiintuneissa toimintavoissa vielä pitäytyviä työntekijöitä. Jännitteitä voi syntyä myös yksittäisten työntekijöiden omassa kokemusmaailmassa. Yritys oppia uutta voi johtaa kokemukseen siitä, että ei pysty lainkaan hyödyntämään aiempaa osaamistaan. Johtajien tehtävä on yrittää kanavoita tällaiset jännitteet dialogiin, joka tähtää yhteiseen oppimiseen.

# Keskeiset toimenpiteet



## ▶ Lähiesimies

- Kartoita työntekijöiden koulutustarpeet ja pohtikaa yhdessä, miten oppimisen tueksi voidaan järjestää mentorointia, työnohjausta ja yhteiskehittämistä kokemusasiantuntijoiden kanssa.
- Tue työntekijöiden välistä oppimiseen tähtäävää vuorovaikutusta yhteisissä kokouksissa ja kehittämispäivissä. Auta heitä reflektoimaan yhdessä arkisia työtilanteita ja oppimaan omasta toiminnastaan. Älä ratkaise asioita työntekijöiden puolesta vaan pyydä heitä aluksi pohtimaan omia ratkaisuehdotuksiaan.
- Toimi esimerkkinä: myönnä jos et osaa tai tiedä jotain.

## ▼ Keskijohto

- Osoita työntekijöille oma uteliaisuutesi ja halusi oppia paremmaksi johtajaksi. Kysy, kuuntele ja pohdi ääneen.
- Järjestä työntekijöille aikaa paneutua uuteen työtapaan ja saada siihen tukea toisiltaan, mentoroinnista, työnohjauksesta ja koulutuksesta.
- Älä peittele työntekijöiltä omia mokiasi vaan myönnä johtamiseen liittyvät haasteet. Pyydä anteeksi, jos virheistä on koitunut haittaa työntekijöille tai asiakkaille.

## ▲ Ylin johto

- Varmista että organisaation rakenteet tukevat oppimista kaikilla tasoilla, myös ylimmän johdon oppimista. Pidä huolta, että ylin johto kokoontuu säännöllisesti oppimaan yhdessä systeemisen muutoksen etenemisestä.
- Rakenna luottamusta ja vahvista oppimiseen tähtäävää työkuultuuria rohkaisemalla työntekijöitä kokeiluihin, joissa saa myös epäonnistua. Vahvista omalla esimerkilläsi organisaatiossa ilmapiiriä, joka tukee uuden oppimista.
- Opettele itse ainakin yksi uusi systeemistä johtamista tukeva taito vuodessa. Hae riittävän ajoissa ulkopuolista tukea haasteisiin, joihin koet oman osaamisesi olevan riittämätöntä.

# OSAAMISEN KARTOITUS TIIMEISSÄ

## TARKOITUS

- Kartoittaa millaista osaamista työntekijöillä on tällä hetkellä.
- Selvittää millaista systeemisen työtavan vaatimaa osaamista puuttuu.



**Osallistujat:** systeemistä asiakastyötä tekevät, esimiehet.

## VALMISTELU



**Tukimateriaali:** *Systeemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementit (sivu 43).*

- Pohdi systeemistä työtä edistävien henkilöiden kanssa, mitä erityisosaamista systeeminen työskentely edellyttää.
- Tutustu systeemistä työtapaan kuvaaviin materiaaleihin ja vertaa niiden sisältöjä aikaisempiin osaamisen kehittämisen kartoituksiin. Mitä osaamista pitäisi vahvistaa?

## TOTEUTUS



**6 kk välein henkilökohtaiset kyselyt ja 1 t yhteiskeskustelu tiimeissä**

- Tehkää kysely jokaiselle systeemisen lastensuojelun tiimien työntekijälle:
  - **Systeemiseen työtapaan siirtyminen.** Millainen kokemus systeemiseen työtapaan siirtyminen on ollut sinulle? Mikä on ollut helppoa? Mihin koet tarvitsevasi tukea?
  - **Systeemisen tiimin toiminta.** Miten koet systeemisen tiimin toiminnan? Miten suhde asiakkaisiin on muuttunut? Millä tavoin suhde yhteistyötahoihin on muuttunut?
  - **Muutos asiakastyössä.** Mistä seikoista näet asiakkaiden osallisuuden vahvistuneen? Millaista uutta yhdessä tekemistä on lähtenyt liikkeelle? Mistä näet työsi vaikuttavuuden?
  - **Oman osaamisen kehittäminen.** Mikä aikaisempi koulutus tai työkokemus tukee näitä taitoja? Missä pitää oppia uutta? Mitä muita taitoja tarvitaan systeemisen työtavan edistämiseksi?
    - Systeeminen ajattelu
    - Dialogisuus
    - Yhdessä reflektointi
    - Hypoteesien avulla työskentely
    - Prosessiosaaminen
    - Ryhmätilanteiden ohjaaminen
- Käykää kyselyn jälkeen yhteinen keskustelu tiimeissä.
  - Miten meidän osaamisemme on kehittynyt tiiminä?
  - Missä asioissa tarvitsemme tukea?
  - Miten tuki järjestetään?

## TARKOITUS

- Varmistaa jokaiselle tiimille riittävä tuki systeemisyyden oppimiseksi.
- Selvittää mitä asioita voidaan oppia työssä toisilta ja missä asioissa tarvitaan apua organisaation ulkopuolelta.

 **Osallistujat:** esimiehet.

## VALMISTELU

 **Tukimateriaali:** *Osaamisen kartoitus tiimeittäin (sivu 28).*

- Tee tiimien osaamisen kartoituksista yhteenveto, jossa näkyy erityisesti alueet, joilla osaamista pitää kehittää eniten.
- Valmistele oppimissuunnitelmaa varten työstettävät kalvot. Laita kullekin kalvolle otsikko, joka kuvaa kehitettävää osaamisaluetta esimerkiksi: ”Yhdessä reflektointi”.
- Lähetä työpajaan osallistuvien tiimien esimiehille tekemäsi yhteenveto ja ennakkotehtävä: ”Pohdi miten olemme onnistuneet osaamisen kehittymisen eri osa-alueilla? Miten voimme edistää organisaation yhteistä oppimista?”

## TOTEUTUS

 **Kesto:** 2 t

- **Yhteenvedot osa-alueittain.** Työstäkää yksitellen kullekin osaamisalueelle tehtyä osaamiskartoituksen diaa, esimerkiksi ”Yhdessä reflektointi”. Vertaillkaa yhteenvedon avulla eri tiimien tilannetta. Kirjatkaa diaan: mikä on tiimeille yhteistä, mikä on erilaista.
- **Organisaation oppimissuunnitelma.** Pohtikaa seuraavia kysymyksiä:
  - Mitä voimme oppia omassa tiimissämme hyödyntämällä nykyisiä vahvuuksiamme?
  - Mitä voimme oppia toisilta tiimeiltä ja miten tämä voi tapahtua?
  - Mihin tarvitaan koulutusta?
  - Missä asioissa kannattaa tehdä yhteistyötä muiden kuntien tai maakuntien kanssa?
  - Mitä muita keinoja voimme hyödyntää: työnohjaus, mentorointi, itseopiskelu?
- **Esimiesten oppimiskeskustelu.** ”Mitä olemme oppineet esimiehinä? Millaista erityisosaamista systeemisen muutoksen johtaminen vaatii meiltä? Missä asioissa tarvitsemme tukea ja mistä tukea saadaan?”
- **Yhteenveto.** Sopikaa miten oppimissuunnitelma käydään läpi henkilöstön kanssa. Päivittäkää oppimissuunnitelman avulla systeemisen muutoksen tiekartta.





## 2.5 TYÖN RAKENTEET

**TAVOITE:** Luoda sellaisia rakenteita, jotka tukevat systeemistä lastensuojelua asiakkaiden parissa sekä rakenteita, jotka tukevat systeemistä johtamista.

**SISÄLTÖ:** Yhteisöt ja organisaatiot toimivat rakenteidensa ohjaamina. Rakenteilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sellaisia vakiintuneita toimintatapoja, jotka ohjaavat henkilöstön työntekoa. Näitä ovat esimerkiksi kokoukset, työnjako, kirjaamiskäytännöt ja päätöksenteon eri muodot. Rakenteet voivat olla yhdessä sovittuja tai työntekoon vähitellen vakiintuneita käytäntöjä. Systeemisen muutoksen johtamisessa on tärkeää tulla tietoisiksi vallitsevista rakenteista ja niiden tuottamista vaikutuksista. Tämän ymmärryksen avulla rakenteet voidaan muuttaa tukemaan uudenlaista työtapaa.

Kaikkia olemassa olevia rakenteita ei ole syytä muuttaa. Sen sijaan on tärkeää muodostaa käsitys siitä, mitkä rakenteet ovat hyödynnettävissä systeemisen työtavan tueksi. Samalla tulee poistaa tai muuttaa rakenteita, jotka eivät tue systeemistä toimintatapaa. Tämän huomaaminen on joskus vaikeaa, koska rakenteet ja käytännöt ovat usein niin vakiintuneita, että niitä pidetään itsessään selvyyksinä. Lähes aina on tarpeen myös luoda uusia rakenteita, jotka nivovat yhteen vanhoja ja uusia toimintatapoja.

Systeemiseen lastensuojelun yksi perusrakenteista on systeeminen tiimi. Sen tehtävä on auttaa työntekijöitä ja asiakkaita muodostamaan kokonaisvaltainen kuva perheen tilanteesta ja toimia erilaisten ratkaisuehdotusten pohdintapaikkana. Tiimi tarjoaa myös erinomaisen rakenteen, jossa työntekijät ja asiakkaat voivat oppia toisiltaan ja ymmärtää asiakkaiden tilanteita useista näkökulmista. Keskeisenä periaatteena on asiakkaiden auttaminen koko tiiminä. Tämän onnistumiseksi on välttämätöntä rajata riittävästi työntekijöiden asiakasmääriä.

Systeeminen tiimi, jossa kaikkien näkökulmat pyritään saamaan maksimaalisesti käyttöön, haastaa perinteistä vallankäytön tapaa. Päätöksen tulisi perustua yhdessä käytäviin keskusteluihin, vaikka vastuu lapsen asioista säilyy yhä hänen sosiaalityöntekijällään. Tämän jännitteen johdosta vallankäytöstä ja vastuunjaosta tulee sopia erityisen tarkasti. Keskeistä on, että vastuuseen liittyvät kysymykset ovat riittävän tarkasti määritelty ja että eri näkökulmat saadaan tukemaan hyvää päätöksentekoa.

# Keskeiset toimenpiteet



## Lähiesimies

- Varaa työntekijöiden kanssa riittävästi aikaa systemisen lastensuojelun tiimin roolien ja systemisen työtavan ydinkäsitteiden selkeyttämiseen.
- Arvioi yhdessä, tukevatko parhaillaan käytössä olevat työn rakenteet ja käytännöt systemistä työtapaa. Kiinnitä erityistä huomiota kokous- ja kirjaamiskäytäntöihin, työnjakoon, työpäivän rakentamiseen sekä työtehtävien organisoimiseen. Miettikää yhdessä, millaisia työtehtäviä voidaan siirtää systemisen tiimin koordinaattorille.
- Rohkaise työntekijöitä kokeilemaan erilaisia työtapoja systemisessä tiimissä.

## Keskijohto

- Kartoita olemassa olevat kokousrakenteet ja muokkaa ne yhdessä työntekijöiden kanssa sellaisiksi, että ne tukevat systemistä työtapaa. Pyrkikää karsimaan ja yhdistämään päällekkäisiä kokouksia.
- Ota käyttöön avoin kokousrakenne kaikissa yksiköissä ja opasta työntekijöitä hyödyntämään sitä. Luo työntekijöille helppo ja mielekäs kanava tuoda asioita yhteisiin kokouksiin ja työryhmiin.
- Auta eri kokousten puheenjohtajina toimivia henkilöitä muokkaamaan kokouksista sellaisia, että ne ovat ajankäytöllisesti tehokkaita ja asioiden käsittelyjärjestyksen näkökulmasta mielekkäitä.

## Ylin johto

- Kysy työntekijöiltä, mitkä ovat heidän kokemuksensa mukaan luottamusta rapauttavia ja kuormitusta lisääviä kontrolloimisen ja mittaamisen käytäntöjä. Lakkauta tällaiset käytännöt tai anna valtuutus keskijohdolle tai lähiesimiehille purkaa näitä.
- Rohkaise työntekijöitä liittymään heidän työtään koskeviin kansallisiin tutkimus- ja kehittämisfoorumeihin.



# SYSTEMINEN KOKOUSKARTTA

## TARKOITUS

- Selvittää päällekkäisyydet ja puutteet yhteisessä työssä.
- Kirkastaa työryhmien ja kokouskäytäntöjen muutostarpeet systemisen toiminnan näkökulmasta.



**Osallistujat:** esimiehet, johtajat.

## VALMISTELU



**Tukimateriaali:** *Systeminen kokouskartta maakunnassa Y (sivu 50)*

- Kokouskartta tehdään ryhmässä, jossa on mukana lähiesimiehiä ja johtajia eri puolilta organisaatiota.
- Lähetä osallistujille ennakkotehtävä: ”Käy läpi kokouksesi viimeisen puolen vuoden aikana. Listaa työryhmän nimi, kokouksen kesto, toistuvuus ja osallistujat. Ota lista mukaan työpajaan.”

## TOTEUTUS



**Kesto:** 2–3 t

- **Kokousten ja ryhmien listaus.** Listatkaa organisaationne kokoukset ja työryhmät: nimi ja tehtävä. Lähtekää liikkeelle oleellisesta: ryhmät jotka kokoustavat usein tai joissa on paljon osallistujia.
- **Tietojen tarkentaminen.** Lisätäkää ryhmien kokoustietoja: toistuvuus, kokouksen kesto ja osallistujat. Laskekaa kokoukseen käytetyt henkilöstöresurssit seuraavalla tavalla: kokoontumiskerrat vuoden sisällä x kokouksen kesto x henkilömäärä.
- **Tarkoituksenmukaisuuden arviointi.** Pohtikaa yhdessä, mitä vaikutuksia systemisellä tiimityöllä on eri työryhmiin ja kokouksiin.
  - Päällekkäisten kokousten ja ryhmien tehtävien ja toiminnan muuttaminen.
  - Turhien työryhmien tai kokousten lakkauttaminen.
  - Kokouskäytäntöjen muokkaaminen. Miten kokousmuistiot ovat näkyvissä ja miten kokouksiin voidaan ennalta ehdottaa aiheita käsiteltäväksi?
- **Kokonaiskuvan systemisyys.** Tarkastelkaa kokonaisuutta seuraavien kysymysten avulla:
  - Miten koko organisaation yhteensä käyttämä kokousaika muuttui?
  - Millä tavoin tieto liikkuu eri kokousten välillä?
  - Missä kokouksissa vastataan siitä, että asiakkaiden asioista muodostuu kokonaiskuva ja seurataan heidän asioidensa etenemistä?
- **Yhteenveto.** Listatkaa kokouksiin tehdyt muutokset ja päättäkää, miten muutoksista viestitään organisaatiossa. Sopikaa milloin kokouskäytäntöjä arvioidaan seuraavan kerran.

## TARKOITUS

- Kannustaa työntekijöitä vaikuttamaan organisaation toimintaan ja ottamaan vastuuta asioiden viemisestä eteenpäin.
- Auttaa johtoa ennakoimaan toimintaa ja tukemaan yhteistä systeemistä työtapaa.

 **Osallistujat:** asiakastyötä tekevät, esimiehet, johtajat.

## VALMISTELU

 **Tukimateriaali:** *Systeeminen kokouskartta (sivu 32)*

- Tutustu avoimen kokouskulttuurin periaatteisiin:
  - Kaikista säännöllisesti toistuvista kokouksista on laadittu vähintään puoli vuotta etukäteen asialistat, jotka ovat kaikkien organisaation työntekijöiden nähtävissä
  - Jokainen organisaation jäsen voi halutessaan ehdottaa asioita minkä tahansa kokouksen ja työryhmän asialistalle
  - Kun asia lisätään kokouksen listalle, merkitään samalla kyseisen asian käsittelyä suuntaava ohje: tiedoksi, päätös tai keskustelu
  - Kokouksen vetäjä päättää asialistan lopullisesta muodosta ja asioiden käsittelyjärjestyksestä
  - Asialistojen pohjalta tehdään muistiot, joihin kirjataan kokouksessa tehdyt päätökset, linjaukset sekä työnjakoon ja vastuuseen liittyvät seikat.

## TOTEUTUS

 **Kesto: 2 t**

- **Keskustelu esimiesten kesken.** Käykää keskustelu avoimen kokouskulttuurin hyödyistä, jotta ymmärrätte yhdessä mahdollisimman hyvin, mitä muutoksella tavoitellaan. Käykää läpi, miten johtamistyötä jäntevöitetään avointen kokousten avulla: 1) Työntekijät saavat enemmän valtaa vaikuttaa organisaation toimintaan mutta samalla vastuuta asioiden viemisestä eteenpäin. 2) Esimiehet voivat ennakoida paremmin tulevaa toimintaa etukäteen tehtyjen asialistojen avulla. 3) Johto pystyy saamaan kokonaiskuvan koko organisaation toiminnasta. 4) Organisaation eri puolilla tehdyt päätökset ovat näkyvissä kaikille ja ne ovat helposti löydettävissä.
- **Keskustelut tiimeissä.** Käykää keskustelu työntekijöiden kanssa tehtävästä muutoksesta. Kertokaa että tarkoitus on lisätä työntekijöiden vaikutusmahdollisuutta ja koko organisaation läpinäkyvyyttä. Sopikaa missä kohtaa pysähdytään arvioimaan uuden kokouskäytännön vaikutuksia.
- **Johtaminen arjessa.** Laittakaa vuosittain tai kuukausittain käsiteltävät asiat kokousten listoille heti, kun asialistat tehdään. Ohjaa jatkossa työntekijöitä viemään asioita eri kokousten asialistoille ja määrittelemään millaisesta asiasta on kyse (tiedoksi, keskustelu, päätös).





## 2.6 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

**TAVOITE:** Kehittää lastensuojelun toimintaympäristöä (palvelujärjestelmää) sellaiseksi, jossa kaikki ammattilaiset tukevat asiakkaiden osallisuutta ja tekevät joustavasti yhteistyötä keskenään.

**SISÄLTÖ:** Lastensuojelun toimintaympäristö on monitahoinen. Siihen kuuluvat monet lasten ja nuorten kanssa työskentelevät toimijat, joista keskeisimpiä ovat neuvola, varhaiskasvatus, opetus-toimi, perhekeskukset ja psykiatriset palvelut. Eri alojen ammattilaiset kohtaavat monenlaisissa verkostoissa, mutta toiminta näissä tilanteissa ei yleensä ole systeemistä eikä se siten tue joustavien ratkaisujen syntymistä. Organisaatiot katsovat tilanteita yleensä vain omasta näkökulmastaan ja pyrkivät suojaamaan omaa tonttiaan. Viime vuosina on onneksi kehitetty monia laadukkaita verkostotyön rakenteita ja menetelmiä, joiden varaan uutta systemistä työtappaa voi rakentaa.

Kun lastensuojelun työtapoja aletaan muuttaa vaikutukset heijastuvat nopeasti myös yhteistyökumppaneihin. On siis tärkeää jäsentää selkeästi, millainen rooli eri yhteistyökumppaneilla on muutoksessa ja miten heidät otetaan mukaan yhteiseen kehittämiseen.

Hyvätkin muutosprosessit aiheuttavat vastustusta ja myös hetkittäistä hämmennystä. Tämän takia yhteisen muutoksen hahmottamiseen ja siitä tiedottamiseen on hyvä käyttää riittävästi aikaa. Samalla kannattaa ottaa selville, millaisia muutoksia muilla toimijoilla on meneillään ja arvioida yhdessä heidän kanssaan, miten erilaiset muutokset voidaan sovittaa yhteen.

Lastensuojelu ja kuntasektori laajemminkin ovat olleet pitkään monien erilaisten muutosprosessien keskellä. Muutos kohti systemistä lastensuojelua kohtaa varmaankin jonkinlaista vastarintaa jo pelkästään tämän takia. Tästä syystä on tärkeää ottaa muut toimijat mukaan jo muutoksen alkuvaiheessa, kartoittaa yhdessä heidän kanssaan kokonaistilanne ja auttaa heitä näkemään systemisen lastensuojelun tarjoamat hyödyt myös heidän omalle toiminnalleen.

# Keskeiset toimenpiteet



## Lähiesimies

- Kartoita muutosprosessin alussa ne lastensuojelun yhteistyökumppanit, jotka ovat kaikkein keskeisimpiä muutoksen onnistumisen kannalta.
- Kysy yhteistyökumppaneilta heidän olemassa olevia tarpeitaan suhteessa lastensuojeluun ja selvitä, miten he voivat olla mukana tukemassa siirtymistä systeemiseen työtapaan.
- Suunnittele yhdessä oman esimiehesi kanssa, miten ja missä järjestyksessä yhteistyökumppanit otetaan mukaan muutokseen.

## Keskijohto

- Piirrä lastensuojelun toimintaympäristö systeemiseksi kartaksi, jossa näkyvät eri toimijoiden perustehtävät ja suhteet toisiinsa.
- Selvitä yhteistyön nykyiset rakenteet. Kysy työntekijöiltä, mikä niissä on tällä hetkellä toimivaa ja mihin tarvitaan muutosta. Ota yhteyttä niihin tahoihin, joiden kanssa pitää kehittää yhteistyötä ja suunnittele heidän kanssaan, miten kehittämisessä edetään.
- Seuraa sitä, miten systeemisen työtavan käyttöönotto vaikuttaa palvelujärjestelmän muihin osiin ja millä tavoin se muuttaa yhteistyön käytäntöjä.

## Ylin johto

- Luo selkeät yhteistyörakenteet, joissa eri palveluiden johtajat voivat luotsata muutosta ja oppia yhdessä.
- Selvitä millaisia onnistumisia ja vaikeuksia kehittämistyössä tulee vastaan. Mene käymään eri työyksiköissä ja haastattele yksittäisiä työntekijöitä.
- Hyväksy että systeemisessä muutoksessa kaikki seikat eivät ole sinun tiedossasi eikä niitä tarvitse yrittää kontrolloida yksityiskohtaisesti.

# PALVELUIDEN SYSTEEMINEN KARTTA

## TARKOITUS

- Muodostaa kokonaiskuva lasten, nuorten ja perheiden parissa toimivista tahoista.
- Lisätä ymmärrystä siitä, miten kehittää toimijoiden yhteistyötä.



**Osallistujat:** asiakastyötä tekevät, esimiehet.

## VALMISTELU



**Tukimateriaali:** *Palveluiden systeeminen kartta kunnassa Z (sivu 51), Verkostotyön ABC (sivu 54).*

- Palveluiden systeeminen kartta kannattaa toteuttaa ryhmässä, johon on kutsuttu mukaan eri palveluiden edustajia.
- Valitse etukäteen minkä ikäisiin lapsiin työpajassa keskitytään.
- Lähetä osallistujille ennakkotehtävä: ”Palauta mieleen erilaiset tiedossasi olevat lasten ja nuorten hyvinvoinnin toimijoiden verkostot. Pohdi ennen työpajaa millaisia avuntarpeita lapsilla, nuorilla ja perheillä on ja miten näissä tilanteissa yhteistyö toimii eri toimijoiden välillä.”

## TOTEUTUS



**Kesto:** 2 t

- **Tapauksen valinta.** Valitkaa kuvitteellinen henkilö ja esimerkkitalanne, kuten: ”Yläkouluikäinen Milla. Opettaja on yhteydessä kotiin poissaoloista. Vanhempien kanssa keskustellessa käy ilmi, että tytöllä on alavireisyyttä ja ahdistusta.”
- **Lista toimijoista.** Asettakaa nuori paperille piirrettävän kartan keskelle. Sen jälkeen keskustelkaa, ketkä kaikki ammattilaiset todennäköisesti työskentelevät nuoren kanssa. Piirtäkää toimijat karttaan nuoren ympärille.
- **Nykyinen yhteistyö.** Keskustelkaa, millaisissa asioissa toimijoiden välillä tehdään yhteistyötä. Ympyröikää esimerkkitapauksessa yhteistyötahot ja käykää keskustelua yhteistyön laadusta.
- **Muutostarpeet.** Pohtikaa millaista toimintaa nuoren, hänen perheensä ja läheisverkostonsa tukeminen edellyttää. Millaista muutosta nykyiseen palvelujärjestelmään tarvitaan, jotta toiminta olisi systeemistä? Listatkaa muutostarpeet erilliselle fläpille.
- **Yhteenveto.** Priorisoikaa tärkeimmät muutoskohteet. Valitkaa niistä kaikkein tärkein edistettävä asia ja sopikaa konkreettisesti tähän liittyvistä jatkotoimista.

## TARKOITUS

- Harjoitella uudenlaista tapaa keskustella asiakaslähtöisestä yhteisestä työstä.
- Syventää ymmärrystä valitusta aiheesta yhteistyössä.



**Osallistujat:** asiakastyötä tekevät, esimiehet, johtajat.

## VALMISTELU



**Tukimateriaali:** *Visiotyöpaja (sivu 16),  
Palveluiden systeeminen kartta (sivu 51),  
Erätauco-toimintamalli (sivu 54).*

- Palauta mieleen yhdessä tehty visio ja palveluiden systeeminen kartta. Tutustu Erätauco-toimintamalliin.
- Täsmennä minkä kysymyksen ympärillä keskustelua tarvitaan ja keitä yhteiseen keskusteluun tarvitaan paikalle.
- Lähetä ennakkomateriaalina osallistujille yhdessä tehty visio ja toimintaympäristön systeemikartta. Kerro kutsussa, minkä asian ympärille haluat osallistujat koolle.
- Varaa keskustelulle rauhallinen tila ja riittävästi aikaa.
- Pohdi miten tuot oman kokemuksesi yhteistyöstä dialogiin ja mitä sinä voit tehdä johtajana yhteisen tavoitteen tai syvemmän yhteistyön saavuttamiseksi.

## TOTEUTUS



**Kesto:** 2 t

- **Virittäytyminen.** Kertaa miksi olet kutsunut osallistujat koolle. Sopikaa keskustelun pelisäännöistä.
- **Parikeskustelu.** ”Kerro jostain tilanteesta, joka liittyy tämän keskustelun teemaan. Mitä siinä tapahtui?”
- **Yhteiskeskustelu.** Kerätään mahdollisimman paljon erilaisia ajatuksia teemaan liittyen. Valitaan aihe, johon syvennytään dialogin loppuosassa.
- **Parikeskustelu.** Uuden parin kanssa: ”Mitä ajatuksia valittu aihe herättää?”
- **Yhteiskeskustelu.** Koko ryhmän keskustelu yhteisestä työstä ja tarvittavasta yhteistyöstä uuden teeman sisällä valitun aiheen puitteissa.
- **Keskustelun paketointi.** Kerrataan tärkeimmät oivallukset ja sovitaan miten konkreettisesti edetään. Valitaan vähintään yksi konkreettinen toimenpide, jolla systeemisyyttä edistetään yli organisaatorajojen ja sovitaan missä keskustelu jatkuu.





## 2.7 KUSTANNUKSET

**TAVOITE:** Arvioida ja seurata systeemisen työtavan kustannusvaikutuksia lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Oppia uudenlainen systeeminen tapa johtaa palveluiden kustannuksia.

**SISÄLTÖ:** Palveluiden tuottamat kustannukset ovat kuntien ja maakuntien johtamisen keskeinen reunaehto. Rahaa kustannusten kattamiseen on rajallinen määrä käytettävissä. Niinpä ei voida lisätä rajattomasti lasten ja nuorten hyvinvointiin käytettäviä resursseja. On tiedostettava, mihin käytettävissä olevat taloudelliset resurssit riittävät ja mitä niillä voidaan saada aikaiseksi.

Palveluiden kustannuksia voidaan lähestyä eri tavalla, kuin aikaisemmin on totuttu tekemään. Myös kustannuksia ja niiden kehittymistä on syytä seurata systeemisen ymmärryksen ohjaamana. Muutoksen johtamisen näkökulmasta huomiota tulee kiinnittää seuraaviin kysymyksiin:

- Millä tavoin systeemisen työtapa muuttaa lastensuojelun kustannuksia? Mihin tarvitaan lisää resursseja? Mistä ja milloin kulut vähenevät?
- Miten systeeminen työtapa muuttaa kustannuksia muissa lasten ja nuorten hyvinvointipalveluissa?
- Millä tavoin talouden johtamisessa huomioidaan, että työtavan syvälliset muutokset vievät usein vähintään viisi vuotta? Miten otamme huomioon, että yksittäisten lasten ja perheiden elämässä tapahtuvien kauaskantoisten vaikutusten näkyminen voi viedä kymmeniä vuosia?
- Millä perusteiden systeemisyyden vaikutusarvioita tehdään? Millaisia arjen indikaattoreita seuraamalla arvioimme jatkuvasti muutosta?
- Miten voimme uudistaa julkisen talouden johtamista hyödyntämällä systeemistä ajattelua?

# Keskeiset toimenpiteet



## Lähiesimies

- Pyri muodostamaan kattava käsitys siitä, mistä sinun tiimisi kustannukset muodostuvat.
- Arvioi päästäänkö näillä kustannuksilla kohti laadukasta lastensuojelua.
- Seuraa kustannusten kehitystä ja arvioi systemisen työtavan vaikutuksia kustannuksiin.

## Keskijohto

- Kokoa yhteen lastensuojelun eri palveluiden kustannukset ja seuraa, miten systeminen työtapa vaikuttaa kustannuksiin.
- Tutkikaa eri palveluiden johtajien kanssa sitä, miten kustannukset kehittyvät eri palveluissa ja millaisia suhteita eri alueiden kustannuksilla on toisiinsa. Arvioikaa missä kustannukset aluksi todennäköisesti nousevat ja missä niiden pitäisi alkaa laskea.
- Rakenna keskusteluyhteys ylimpään johtoon ja pyri välittämään sinne näkemyksesi kustannusten kehityssuunnista ja aikajänteestä.

## Ylin johto

- Luo yhteys lastensuojelun ja muiden lapsiperheiden palveluiden päälliköihin ja käy keskustelua heidän kanssaan siitä, miten he näkevät kustannusten kehittymisen. Pyri luomaan kokonaiskuva siitä, miten eri palveluiden kustannukset vaikuttavat toisiinsa.
- Valitse huolellisesti, millaisilla mittareilla ja millä aikavälillä kustannusten kehitystä seurataan.
- Esittele kustannuksen kehittymisen skenaariot poliittiselle johdolle ja pyydä heitä tukemaan pitkäjännitteistä muutosta.



# ASIAKASTARINA TALOUSJOHTAMISEN ANKKURINA

## TARKOITUS

- Lisätä ymmärrystä systeemisen työn mahdollisuuksista asiakkaiden elämän käännekohtissa.
- Vertailla eri toimia investoinnin näkökulmasta akseleilla: hyvinvointi ja kustannukset.



**Osallistujat:** johtajat, asiakastyötä tekevä ammattilainen, kokemusasiantuntija.

## VALMISTELU



**Tukimateriaali:** ”Villen tarina” (sivu 48).

- Tutustu saatavilla oleviin asiakastarinoihin asiakastarinoihin ja valitse sieltä teille sopiva.
- Kiteytä asiakastarinan käännekohdat, käännekohdan haaste ja asia missä pitäisi osata auttaa. Villen tarinassa nämä ovat yläkoulu, paha olo ja avuntarpeen tunnistaminen.
- Harjoitus kannattaa toteuttaa ryhmässä, jossa on erilaisia näkökulmia omaavia henkilöitä, kuten kokemusasiantuntija, asiakastyöntekijä, johtaja ja controller.
- Lähetä osallistujille asiakastarina ja ennakkotehtävä: ”Minkälaisia tarpeita ja huolia on tarinassa kuvattujen ongelmien taustalla? Miten tilanteissa voi auttaa? Mitä apua systeemisestä toiminnasta voi olla?”

## TOTEUTUS



**Kesto: 2 t**

- **Parikeskustelu ennakkotehtävästä.** ”Millaisia ajatuksia nuoren elämän käännekohdat herättivät? Miten nuorta voisi auttaa?”
- **Yhteiskeskustelu systeemisydestä.** ”Miten systeemisellä työtavalla voidaan ratkoa tätä tilannetta?”
- **Parikeskustelu vaikutuksista.** ”Miten systeminen työtapa vaikuttaa nuoren hyvinvointiin? Miten se vaikuttaa kustannuksiin?”
- **Yhteiskeskustelu keinoista.** ”Millaisin toimin saamme parhaiten lisättyä hyvinvointia ja vähennettyä kustannuksia?”
- **Yhteiskeskustelu kehityskuluista.** ”Miten muutokset näkyvät eri kustannuspaikoilla? Missä kustannukset vähentyvät ja missä lisääntyvät? Mikä näkyy lyhyellä ja mikä pitkällä aikajänteellä?” Listatkaa näihin seikkoihin haasteet ja ajatukset siitä, miten haasteisiin kannattaa vastata.
- **Yhteenveto.** Kootkaa yhdessä tuotettu materiaali (asiakastarina, toimien vaikutukset, lista haasteista). Sopikaa, missä ja miten materiaalia hyödynnetään jatkossa.

# SYSTEMISYYDEN VAIKUTUS KUSTANNUKSIIN

## TARKOITUS

- Syventää ymmärrystä asiakkaiden elämänpoluista ja niiden kustannusennusteista.
- Lisätä tietoisuutta systeemisyiden vaikutuksista kunnan talousennusteeseen.



**Osallistujat:** johtajat, asiakastyötä tekevä ammattilainen.

## VALMISTELU



**Tukimateriaali:** *Asiakaspolkujen kustannusennusteet (sivu 55–57).  
Miten lastensuojelun kustannukset kertyvät? (LSKL/THL julkaisu, 2012).*

- Tutustu tukimateriaaleista löytyviin valmiisiin asiakastarinoihin ja niihin sisältyviin kustannusennusteisiin. Valitse niistä teille sopivin.
- Pohdi millaisia todennäköisyyksiä asiakastarinan polkuihin liittyy a) nykyisessä skenaariossa ja b) systeemisen toimintatavan skenaariossa. Laske kustannusennusteet asiakas- ja kuntatasolla.
- Mieti miten kustannusennusteet muuttuvat eri tilanteissa. Tee keskustelun tueksi excel- taulukko, jonka avulla voidaan päivittää asiakas- ja kuntatason ennusteen oletuksia.
- Lähetä valittu esimerkki muille ennakkotehtävänä: ”Millaisia seikkoja (ihmisiä, instituutioita, yksilöön liittyviä tekijöitä jne.) esimerkissä olevan lapsen elämän käännekohtiin liittyy?”

## TOTEUTUS



**Kesto: 2–3 t**

- **Parikeskustelu.** ”Miksi lapsen elämässä on tapahtunut kuvattuja käännekohtia? Mitä muuta hänelle voi vielä tapahtua? Miten käännekohtia voidaan ennakoida?”
- **Yhteiskeskustelu.** ”Millaisia todennäköisyyksiä käännekohtiin liittyy. Mitä muutoksia systeeminen toimintatapa tuo käännekohtiin?”
- **Alustus.** Esitellään arviot hyvinvointi- ja kustannusennusteista yksittäisen lapsen kohdalla ja mitä tämä tarkoittaa kunnan tasolla. Käydään läpi ennusteessa käytetyt oletukset.
- **Parikeskustelu.** ”Mitä todennäköisyyksiä voisi muuttaa? Miten ennuste muuttuu, kun käytössä on systeeminen työtapa?”
- **Yhteiskeskustelu.** Päivittäkää eri ennusteet taulukkoon ja vertailkaa eri toimintatapoja ennusteiden valossa: a) nykyinen toiminta b) systeeminen työtapa.
- **Yhteenveto.** Kootkaa materiaali (asiakastarina, kunnan kustannusennusteet eri toimintatavoissa ja keskustelusta nousseet huomiot). Sopikaa, miten työpajan oivallukset otetaan huomioon toiminnan johtamisessa ja talouden ennusteissa.





### 3. TUKIMATERIAALEJA JA KIRJALLISUUTTA

Oppaan kolmanteen osaan on koottu materiaaleja, vinkkejä ja kirjallisuutta johtamisen tueksi. Täältä löydät materiaaleja, joita voit hyödyntää yhdessä työntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Voit myös tutustua kirjallisuuteen, joka auttaa syventämään osaamistasi systemisen muutoksen johtamisessa.

[Systemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementit](#)

[Kokemuksia lastensuojelusta](#)

[Nellan tarina](#)

[Villen tarina](#)

[Tiekartta kunnassa X](#)

[Systeminen kokouskartta maakunnassa Y](#)

[Palveluiden systeminen kartta kunnassa Z](#)

[Verkostotyön ABC](#)

[Erätauko-toimintamalli](#)

[Asiakaspolkujen kustannusennusteet](#)

[Kirjallisuutta](#)



## Systemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementit

Lastensuojelun systemisen muutoksen tukena ja ohjenuorana toimii Elina Aaltion ja Nanne Isokuortin kirjoittama työpaperi *Systemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementit*. Se sisältää kuvauksen systemisen työtavan pääpiirteistä, lastensuojelun systemisen tiimin rakenteen ja toimintatavat, kuvauksen tulosten saavuttamisesta systemisen työtavan avulla ja erittelyn työskentelyn onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä.

Työpaperi on ladattavissa osoitteessa: [www.julkari.fi](http://www.julkari.fi)



## Kokemuksia lastensuojelusta

Palvelujen systemisen kehittämisen ytimessä tulee olla asiakkaiden tarpeet ja heidän kokemuksensa. Lastensuojelun kehittämisessä on viime vuosina turvauduttu yhä enemmän kokemusasiantuntijoiden apuun. Vielä on kuitenkin paljon opittavaa siitä, miten lasten, nuorten ja heidän läheistensä ääni saadaan kuuluville lastensuojelun ja muiden lapsi- ja perhepalveluiden johtamisessa.

Kokemusasiantuntijoiden apua lastensuojelun kehittämiseen voi saada monilla eri tavoilla. Tämä oppaan tekemisessä on hyödynnetty erityisesti seuraavia toimijoita ja heidän materiaalejaan:

- Pesäpuu ry, [www.pesapuu.fi](http://www.pesapuu.fi)
- Osallisuuden aika ry, [www.osallisuudenaika.fi](http://www.osallisuudenaika.fi)

Lisäksi voi tutustua kirjallisiin materiaaleihin, jossa käsitellään asiakkaiden kokemuksia lastensuojelun palveluista.

- Kai Alhanen (2014) *Vaarantunut suojelevalta. Tutkimus lastensuojelujärjestelmän uhkatekijöistä*. Helsinki: THL.
- Elina Hirvonen & Juuli Hurskainen (2019) *Minä jaksan tämän päivän – tarinoita lastensuojelusta*. Helsinki: Lastensuojelun Keskusliitto.



## Nellan tarina

Nellan tarina on systeemisen lastensuojelun koulutuksissa käytetty kuvitteellinen tilanne. Sen avulla voidaan havainnollistaa ja harjoitella sitä, millaista on systeeminen työ ja miten se etenee. Nellan tapaus on myös yksi esimerkki systeemikartan piirtämisestä ja eteenpäin työstämisestä.

### Nella 9 v: kuvaus tilanteesta

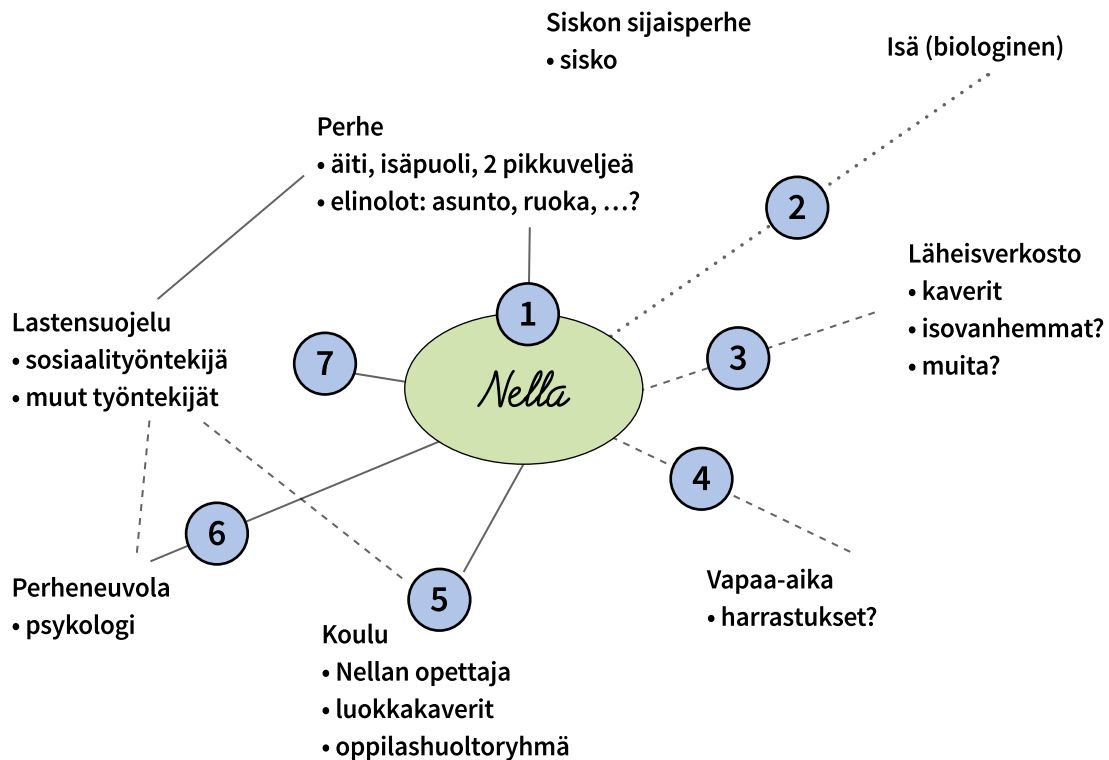
Perheessä asuvat Nellan lisäksi äiti ja isäpuoli sekä kaksi pikkuveljeä. Nellan biologinen isä ei ole tietoinen isyydestään, eikä ole yhteydessä lapseen. Lisäksi perheeseen kuuluu äidin edellisestä avioliitosta tytär, joka on ollut pidemmän aikaa sijoitettuna käyden välillä viikonloppuisin perheessä. Perheen isä on eläkkeellä (oman somaattisen sairauden takia) ja äiti työelämässä.

Nella ja perhe on ollut pitkään lastensuojelun asiakkaana. Nellalla on diagnosoitu ADHD ja asiakkuus myös perheneuvolassa. Sosiaalityöntekijä ja perhetyöntekijät ovat puhuneet esitietona siitä, että vanhemmat toimivat epäjohtonmukaisesti ja tuottavat kohtuuttomia pettymyksiä Nellalle ja sisaruksille lupaamalla asioita, mitkä eivät kuitenkaan toteudu. Työntekijät kertovat yrittäneensä tukea vanhempia vanhemmuudessa, mutta tuovat esille turhautumisensa työskentelyyn ja sen etenemiseen. Työntekijät kertovat äidin puhuvan tapaamisilla paljon ja usein työskentely painottuu tästä syystä äidin kanssa käytävään keskusteluun.

Perhettä pyydetään mukaan systeemiseen työskentelyyn.

Koulusta tulee lastensuojeluilmoitus koskien Nellan valehtelua ja tämän reaktioita siihen. Koululla ollaan huolissaan siitä, miksi Nella edelleen valehtelee, vaikka jää tilanteessa kiinni. Oppilashuoltoryhmä on käsitellyt asiaa koululla.

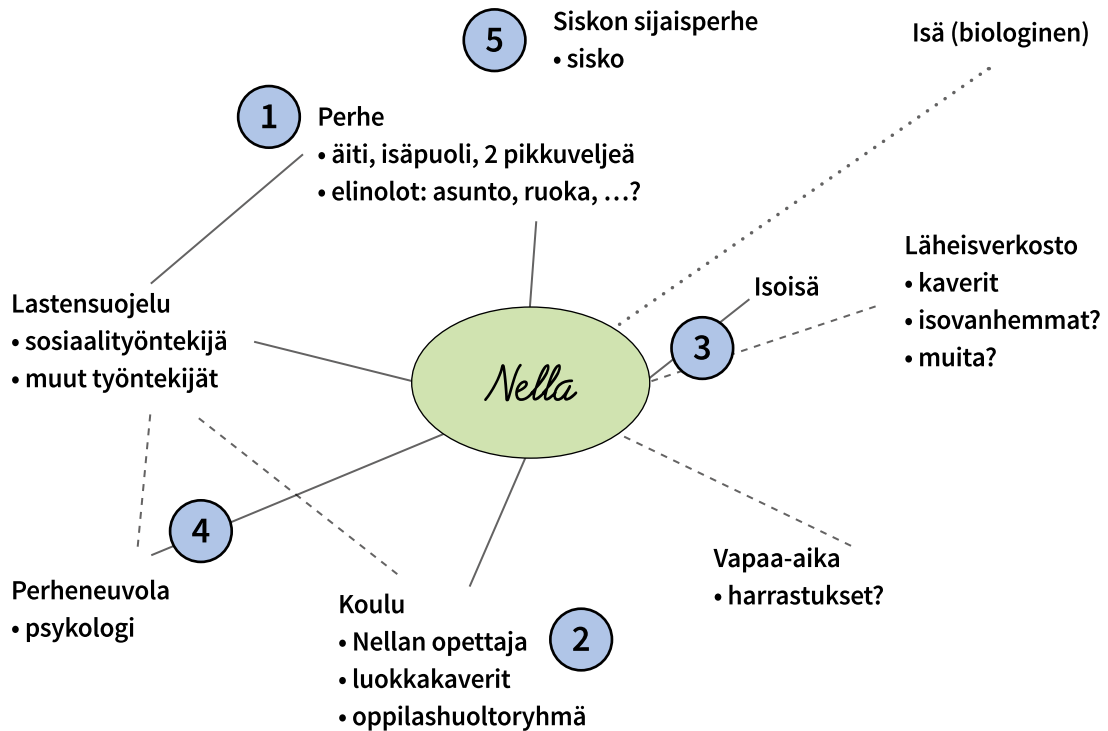
## Nella 9 v: tilanteen hahmottaminen



### ESIMERKKEJÄ SYSTEEMIÄ HAHMOTTAVISTA KYSYMYKSISTÄ

1. Miten Nellan vaikeudet koulussa kuormittavat äitiä ja isäpuolta?  
Miten isäpuolen sairaus vaikuttaa vanhemmuuteen?  
Miten tilanne vaikuttaa äidin vointiin?
2. Mitä Nella ajattelee siitä, että hän ei ole koskaan tavannut biologista isäänsä?
3. Keitä tärkeitä henkilöitä Nellan elämään kuuluu perheen lisäksi?  
Onko Nellalla tuttua aikuista johon hän voi luottaa?
4. Mitä Nella tykkää tehdä vapaa-ajalla?
5. Miten Nella voisi auttaa yhdessä koulun kanssa?
6. Miten perheneuvolan työ sovitetaan yhteen lastensuojelun kanssa?
7. Miten Nella ja Nellan perhe kokevat lastensuojelun toiminnan?

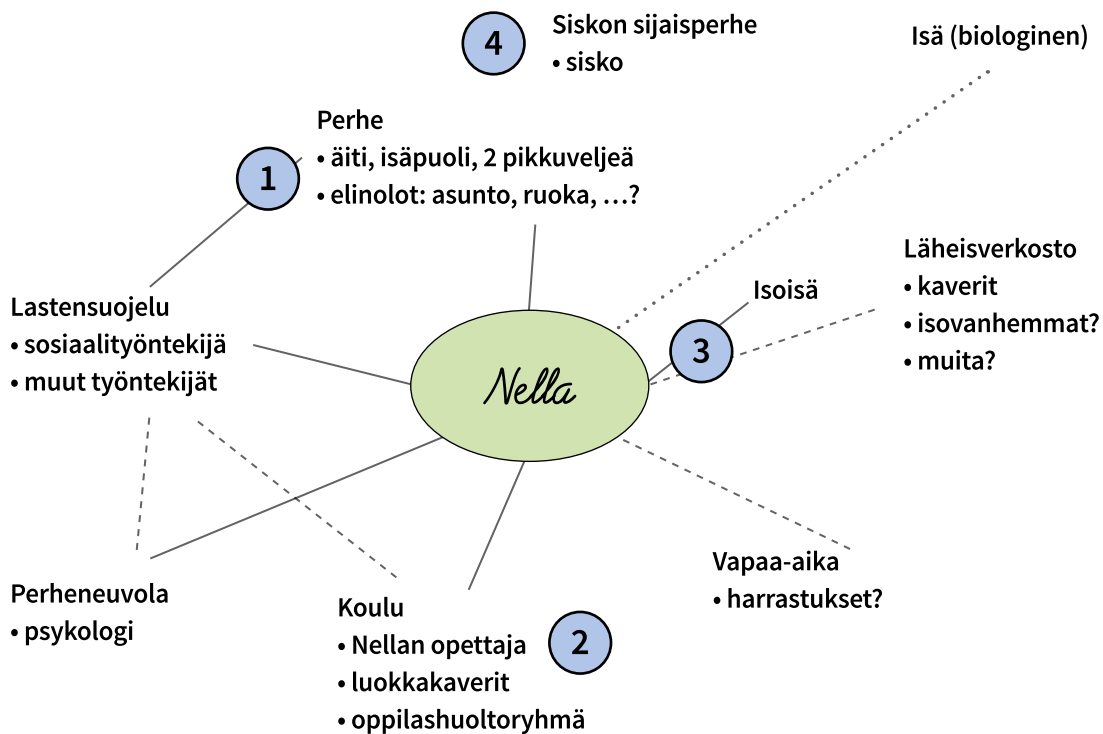
## Nella 9 v: tilanteen tutkiminen



### ESIMERKKEJÄ SYSTEEMIÄ TÄSMENTÄVISTÄ SELVITYKSISTÄ

- Sosiaalityön kanssa tehdään Nellän sukupuu:** selviää äidin lapsuus alkoholistiperheessä, samassa yhteydessä pohditaan biologisen isän roolia ja todetaan että se ei ole vielä ajankohtainen.
- Nellän opettajan kanssa sovitaan** että hän juttelee Nella kanssa pienen hetken joka päivän päätteeksi: selviää että Nella valehtelee saadakseen luokkakavereidensa huomiota.
- Kartoitetaan läheisverkostoa:** selviää että Nellalla on hyvä suhde isoisän kanssa.
- Neuvolan kanssa sovitaan,** että vanhemmat puhuvat isäpuolen sairauden vaikutuksesta perheeseen ja erityisesti äidin vointiin: selviää että isäpuoli pärjää hyvin mutta on huolissaan äidin voinnista.
- Ollaan yhteydessä Nellän siskon sijaisperheeseen:** selviää että siskoilla on läheiset mutta riittaisat välit.

## Nella 9 v: toimenpiteet



### ESIMERKKEJÄ TOIMISTA JA VAIKUTUKSISTA

- 1. Äiti saa mahdollisuuden keskustella** kahden kesken sosiaalityöntekijän kanssa omasta lapsuudestaan → äiti tunnistaa omia lapsuudesta juontuvia toimintatapojaan – syyllisyys omassa vanhemmuudessa epäonnistumisesta hellittää – katteeton asioiden lupaaminen lapsille vähenee
- 2. Nellan opettajaa tuetaan** viikottaisilla konsultaatiopuheluilla sosiaalitoimesta ja koulukuraattori tukee luokan ryhmähengen vahvistamisessa → opettaja saa keinoja auttaa Nella arjessa – Nellan ja opettajan luottamus lisääntyy – Nella viihtyy koulussa paremmin
- 3. Isoisää pyydetään hakemaan** Nella useampana päivänä koulusta ja viettämään aikaa yhdessä → Nella saa aikuisen huomiota – illat kotona rauhoittuvat
- 4. Isosiskon sijaisperhe ottaa** Nellan yhdeksi viikonlopuksi kuukaudessa → siskojen välit paranevat – isosiskon kotikäynnit sujuvat rauhallisemmin – vanhemmat saavat yhden viikonlopun kuukaudessa keskittyä pikkuveljiin





## Villen tarina

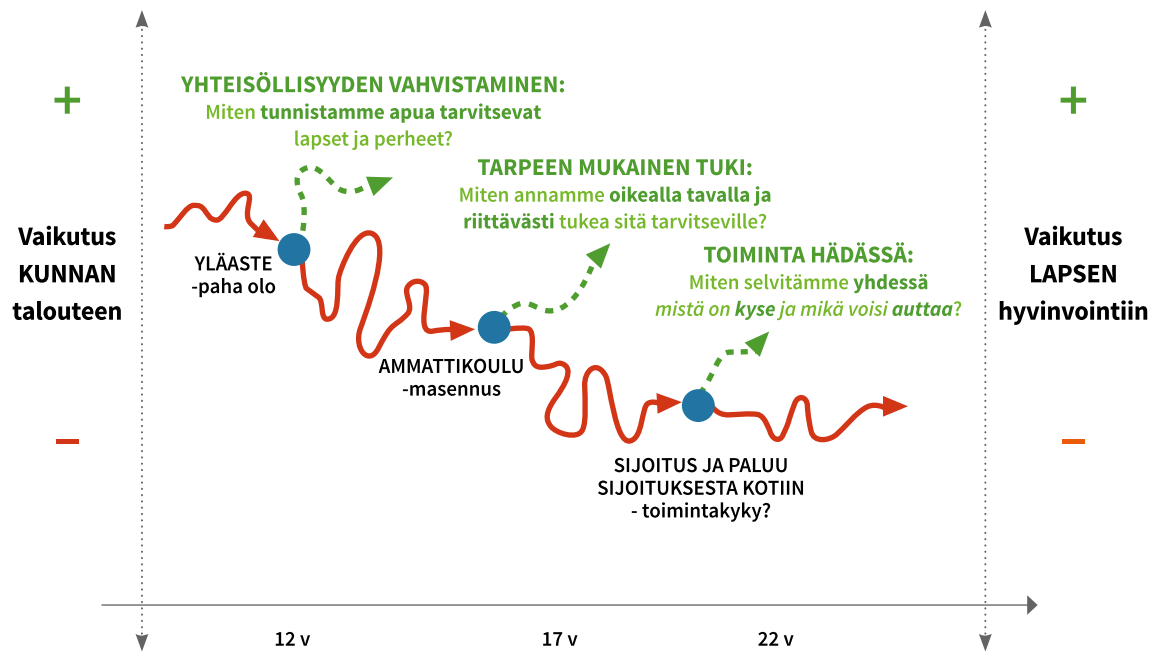
**Esimerkki työkalusta:** Asiakstarina talousjohtamisen ankkurina (Villen tarina)

Asiakstarina talousjohtamisen ankkurina on työkalu, jolla syvennetään ymmärrystä asiakkaiden elämänpoluista ja niiden kustannusennusteista sekä lisätään tietoisuutta systemisyyden vaikutuksista kunnan talousennusteeseen.

Esimerkissä on valittu yksi todellinen asiakstarina (julkaistu HS 5.6.2019). Lehtijutusta on poimittu elämän käännekohtat ja niihin liittyviä systemisen ajattelutavan kannalta keskeisiä kysymyksiä.

## Syrjäytymiskierteessä olevan nuoren polku

Elämän käännekohtat ja avun tarpeet





## Tiekartta kunnassa X

Tiekartta ylläpitää yhteistä kokonaiskuvausta systeemisen muutoksen vaiheista ja siihen kytkeytyvistä toimenpiteistä. Se auttaa ennakoimaan muutoksen etenemistä ja valmistelemaan hyvissä ajoin sen seuraavia vaiheita. Tiekartasta on tarkoitus nähdä, yhdessä kuvassa, kokonaisuuden kannalta tärkeimmät asiat. Tiekartta on syytä jakaa kaikkien muutoksen kannalta keskeisten toimijoiden kanssa. Alla on kuvattu esimerkiksi yhden keskikokoisen kunnan systeemisen muutoksen tiekartasta.

### Lastensuojelun yksikön tiekartta kunnassa X

#### 2019: TUTUSTUMINEN



- Ensimmäiset henkilöt kouluttajakoulutuksiin + osaamiskartoitus (O)
- Yhteiset työpajat: visio, arvot (K, A)
- Lyhyen ja pitkän aikavälin kustannusvaikutusten hahmottaminen (€, T)
- Yhteistyö ja osaamisen kehittäminen osana muuta kehittämistä mm. Perhekeskusmalli, koulutukset, työnohjaus (O, R, T)

#### 2020 KEVÄT: TÄSMENTÄMINEN



- Tiimien koulutuksia (O)
- Kokouskäytäntöjen terävöittäminen: tiimi, yksikkö ja toimintaympäristö – miten systeemille tiimeille raivataan tilaa (R, T)
- Keskusteluja muiden toimijoiden kanssa: Millä askelin systeemisyttä edistetään koko palvelujärjestelmässä ja miten muutosta johdetaan (T)

#### 2020 SYKSY: LIIKKEELLELÄHTÖ



- Ensimmäiset tiimit käynnistävä toimintansa (R)
- Kokousten muokkaaminen vaiheittain tukemaan uutta toimintaa (R)
- Muita toimijoita mukana systeemissä tiimissä: koulu, lastenspsykiatria (T)

#### 2021: ETENEMINEN



- Etenemisen ja oppien jatkuva seuraaminen yhteisissä kokouksissa ja suunnitelmien täsmennys/muutokset: tiimit, kunta, maakunta (R, M)
- Isommat pysähdykset työntekijöiden kokemuksiin puolivuositain (A, O, R)
- Koko palvelujärjestelmän muutosta koskevan tiekartan täsmentäminen yhdessä: kunta, maakunta (M, T)

K = Käynnistäminen // M = Muutosprosessi // A = Arvot // O = Osaaminen // R = Rakenteet // T = Toimintaympäristö // € = Kustannukset



## Systeminen kokouskartta maakunnassa Y

Systemisen kokouskartta -työkalulla selvität päällekkäisyydet ja puutteet yhteisessä työssä sekä kirkastat työryhmien ja kokouskäytäntöjen muutostarpeet systemisen toiminnan näkökulmasta.

Työkalun käytössä oleellista on hahmottaa yhteiseen työhön kokouksissa käytettävä laatu ja kokonaisuus systemisyyden näkökulmasta. Miten hyvin yksittäiset kokoukset ja kokoukset yhteensä tukevat systemisen ajattelun mukaista toimintaa?

Esimerkissä on kuvattu yhden maakunnan kokouksia sivistyksen ja soten toimialalta.

### Esimerkki: Systeminen kokouskartta maakunnassa Y

#	ALUE	SEKTORI	TYÖRYHMÄ	TEHTÄVÄNKUVAUS	TOISTUVUUS
1	Alue	SOTE	Perhesosiaalityön systemiset tiimikokoukset	Asiakasasiat	1 krt/viikko
2	Alue	SOTE	Lastensuojelun systemiset tiimikokoukset	Asiakasasiat	1 krt/viikko
3	Maakunta	SOTE	Lastensuojelun sijoitusryhmä	Asiakasasiat	1 krt/viikko
4	Maakunta	SOTE	Perhesosiaalityö ja lastensuojelu: esimiestäimi	Esimiesasiat	1 krt/viikko
5	Maakunta	SOTE	Perhe ja sosiaalipalveluiden johtoryhmä	Esimiesasiat	1 krt/viikko
6	Maakunta	SOTE	Lapsiperhepalveluiden johtoryhmä	Esimiesasiat	1 krt/kuukausi
7	Maakunta	SOTE	Perhesosiaalityön ja lastensuojelun laitoksien kokoukset	Yhteistyökokous	1 krt/kuukausi
8	Maakunta	SOTE	Lastensuojelun asiantuntijaryhmä	Asiantuntijaryhmä	1 krt/kuukausi
9	Maakunta	SOTE	Mielenterveys ja päihdetyö, HYTE, Nepsy, perhe ja lähisuhdeväkivalta	Asiantuntijaryhmä	1 krt/3 kk
10	Kunta	SOTE	Nuorten ohjaus ja palveluverkosto	Asiantuntijaryhmä	1 krt/3 kk
11	Kunta	SIVI	Opettajien kokoukset	Asiakasasiat	1 krt/viikko
12	Kunta	SIVI	Oppilashuoltoryhmät	Asiakasasiat	1 krt/viikko
13	Kunta	SIVI	Rehtorien kokoukset	Esimiesasiat	1 krt/kuukausi
14	Kunta	SIVI	Opiskeluhuollon ohjausryhmät (monta eri ryhmää)	Asiantuntijaryhmä	1 krt/3 kk
15	Maakunta	SIVI	Opiskeluhuollon ja oppimisen tuki (OOT), nuorisopalvelut, lasten kulttuuri	Asiantuntijaryhmä	1 krt/3 kk
16	Maakunta	SIVI	Opiskeluhuoltopalvelujen esimiesverkosto	Asiantuntijaryhmä	1 krt/6 kk
17	Alue	SIVI + SOTE	Perhekeskus alueelliset työryhmät	Koordinointi	1 krt/3 kk
18	Maakunta	SIVI + SOTE	Perhekeskuksen johtotiimi	Koordinointi	1 krt/kuukausi
19	Alue	SIVI + SOTE	LAPE alueelliset ryhmät	Koordinointi	1 krt/kuukausi
20	Maakunta	SIVI + SOTE	LAPE yhteistyöryhmä	Koordinointi	1 krt/kuukausi
21	Maakunta	SIVI + SOTE	Lapsiperhetoimijat, eroverkosto, kohtaamispaikka, kunnan hyvinvointi	Asiantuntijaverkosto	1 krt/3 kk

Systeminen tiimityön malli



Systemisen työtavan vaikutus muihin työryhmiin ja kokouksiin

- Kokouskäytäntöjen muokkaaminen systemistä työtä tukevaksi
- Päällekkäisten työryhmien roolin muuttaminen
- Turhien työryhmien tai kokousten lakkauttaminen



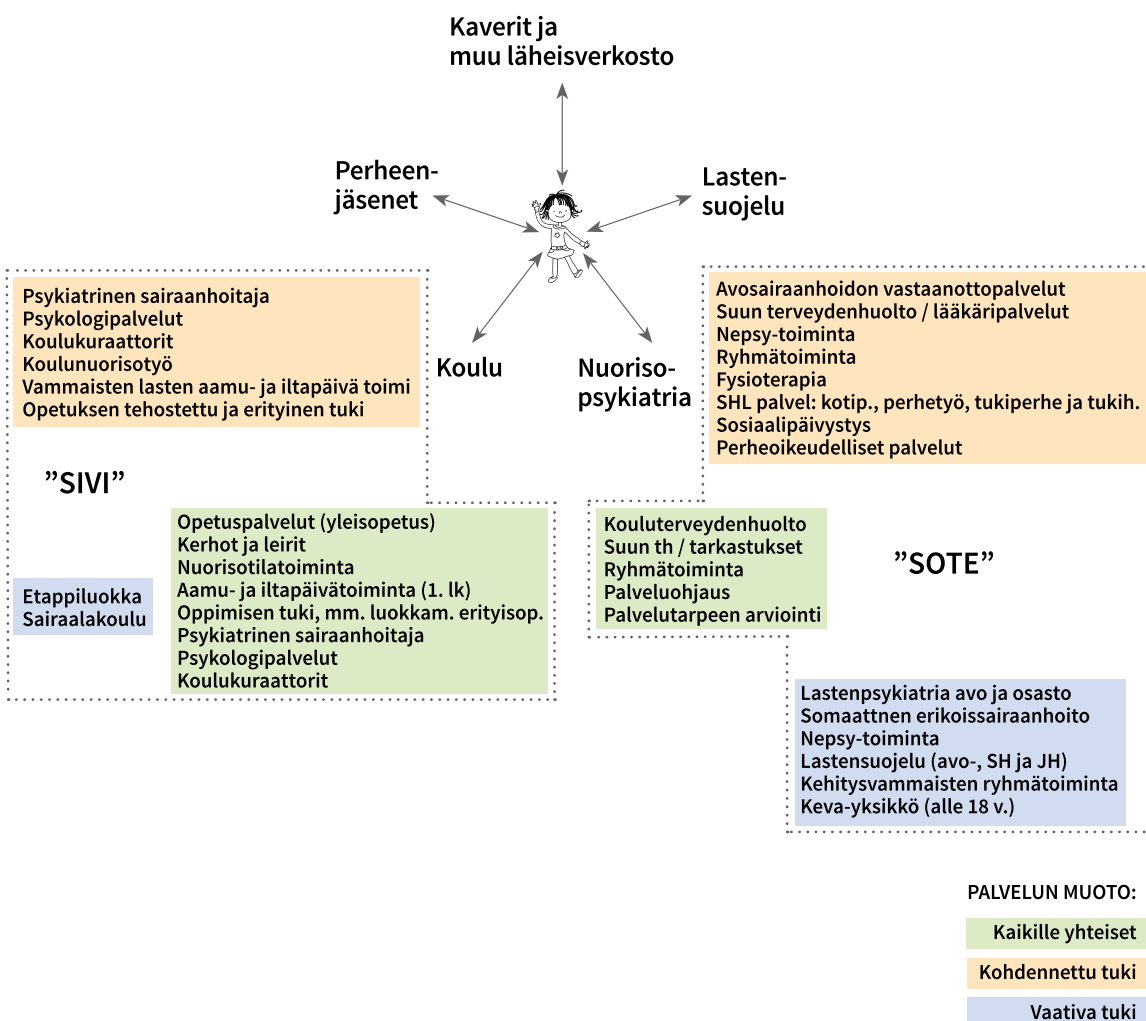
## Palveluiden systeeminen kartta kunnassa Z

Toimintaympäristön systeeminen kartta on työkalu, jolla muodostetaan kokonaiskuva lasten, nuorten ja perheiden parissa toimivista tahoista sekä lisätään ymmärrystä siitä, miten kehittää toimijoiden yhteistyötä. Työkalua kannattaa käyttää erityisesti sellaisten esimerkkien yhteiseen pohdintaan, joissa systeeminen toiminta edellyttää monien ammattien ja organisaatioiden yhteistyötä.

Esimerkissä on kuvattu systeeminen toiminta yhdessä asiakastilanteessa yhden kunnan palveluiden näkökulmasta (Heinola).

### Systeminen työ nykytila

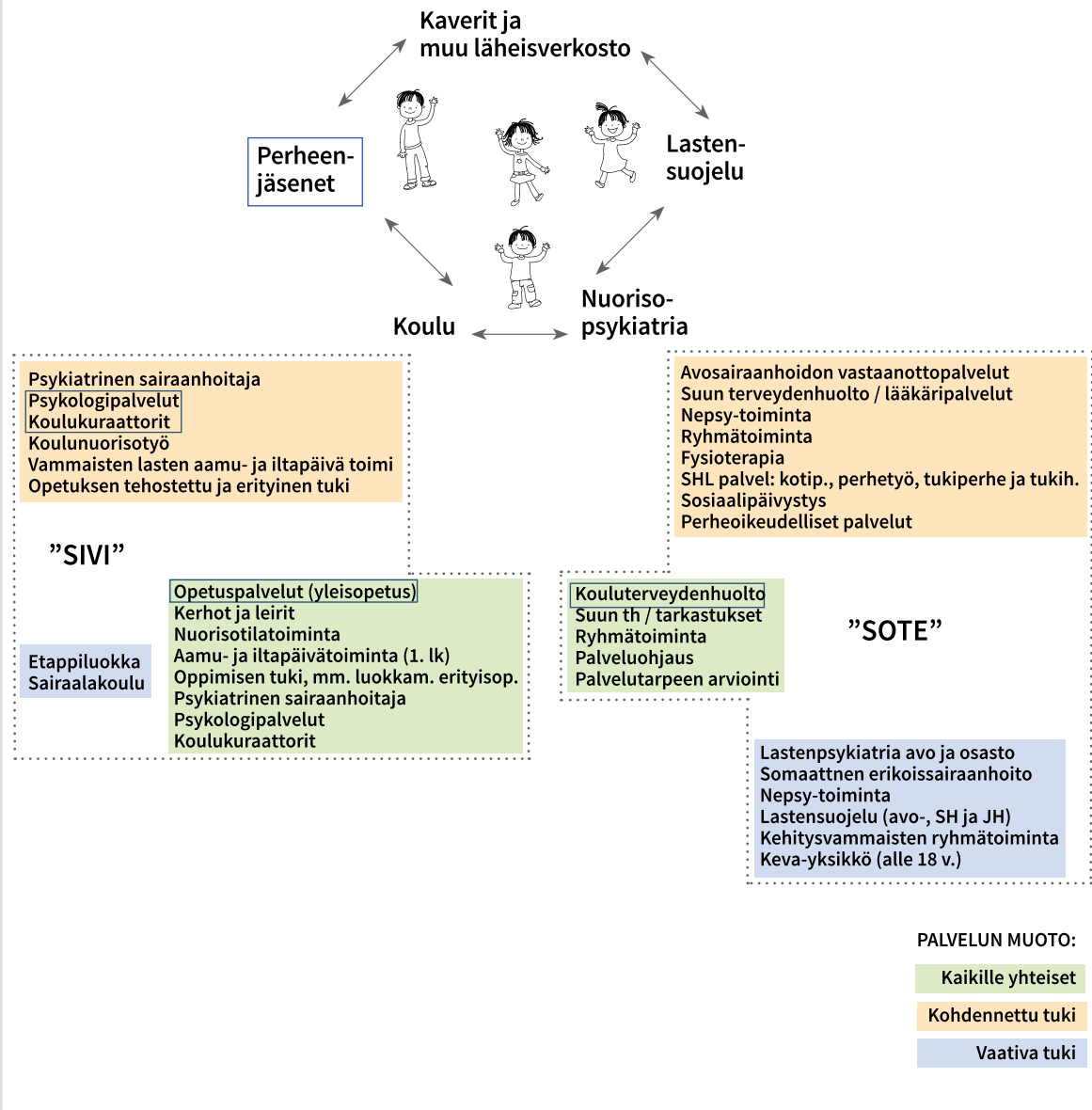
Tilanne: Yläkouluikäinen nuori, ”huoli herää”





## Systeminen työ tavoitetila

Yläkouluikäinen Milla + Lapset puheeksi -neuvonpito





0–6 v.

7–15 v.

16–18 v.

Vanhemmuus



**Perhekeskus, yhteisöllinen oppilashuolto, maahanmuuttajien kotoutumisen tukeminen**  
Aktiivinen ja virikkeellinen vapaa-aika: liikunta, kirjasto, musiikkiopisto, kuvataide, museopalvelut, seurakuntien ja järjestöjen toiminta.

**KAIKILLE YHTEISET PALVELUT**

Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen (HY-TE)

Ennaltaehkäisy

Varhainen tunnistaminen

Neuvola  
Suun terveydenhuolto / tarkastukset  
Moniammatillinen työparityöskentely (kotikäynnit), vavu-haastattelut  
Ryhmätoiminta  
Palveluohjaus  
Palvelutarpeen arviointi

Varhaiskasvatus  
Esiopetus  
Varhaiskasvatuksen kerhot  
Kotihoidontuki  
Yksityisen hoidon ohjaus ja valvonta  
Palveluohjaus  
Kasvun ja oppimisen yleinen tuki

Kouluterveydenhuolto  
Suun terveydenhuolto / tarkastukset  
Ryhmätoiminta  
Palveluohjaus  
Palvelutarpeen arviointi

Opetuspalvelut (yleisopetus)  
Kerhot ja leirit  
Nuorisotilatoiminta  
Aamu- ja iltapäivätoiminta (1. lk)  
Oppimisen tuki, mm. luokkamuotoinen erityisopetus  
Psykiatrinen sairaanhoidtaja  
Psykologipalvelut  
Koulukuraattorit

Opiskeluterveydenhuolto  
Suun terveydenhuolto / tarkastukset  
Kutsuntatarkastus  
Ryhmätoiminta  
Palveluohjaus  
Palvelutarpeen arviointi

Nuorisopalvelut  
Nuorten työllisyyspalvelut  
Nuorten ohjauspalvelut  
Toisen asteen koulutus

Neurolat, koulu- ja opiskelijaterveydenhuolto  
Seulonnat  
Suun terveydenhuolto / tarkastukset  
Moniammatillinen työparityöskentely (kotikäynnit), vavu-haastattelut  
Ryhmätoiminta  
Palveluohjaus  
Palvelutarpeen arviointi

Perhevalmennus  
Eroryhmät  
Avoin varhaiskasvatus  
Maahanmuuttajapalvelut  
Palveluohjaus  
Liikuntaneuvonta



**Yksilöllinen oppilashuolto, perheneuvola, liikuntaneuvonta ja laaja-alainen palveluohjaus (varhaiskasvatus, terveysneuvonta, sosiaalipalvelut jne.)**

**KOHDENNETTU TUKI**

Varhainen puttuminen

Lapsen kehityksen ja koulunkäynnin tuki lapsen omassa kasvuympäristössä

Ammattilaisen apu ongelmatilanteissa

Avosairaanhoidon vastaanottopalvelut  
Suun terveydenhuolto / lääkäripalvelut  
Ryhmätoiminta (esim. Hoivaa ja leiki)  
Puheterapia  
Toimintaterapia  
Fysioterapia  
Neuvolapsykologi  
Sosiaalihuoltolain mukaiset palvelut: kotipalvelu, perhetyö, tukiperhe ja tukihenkilö  
Sosiaalipäivystys  
Perheoikeudelliset palvelut

Varhaiskasvatuksen perhekuraattori  
Varhaiskasvatuksen erityisopetus  
Moniammatillinen yhteistyö sekä palveluohjaus soten palveluihin  
Kasvun ja oppimisen tehostettu ja erityinen tuki

Avosairaanhoidon vastaanottopalvelut  
Suun terveydenhuolto / lääkäripalvelut  
Nepsy-toiminta  
Ryhmätoiminta  
Fysioterapia  
Sosiaalihuoltolain mukaiset palvelut: kotipalvelu, perhetyö, tukiperhe ja tukihenkilö  
Sosiaalipäivystys  
Perheoikeudelliset palvelut

Psykiatrinen sairaanhoidtaja  
Psykologipalvelut  
Koulukuraattorit  
Koulunuorisotyö  
Vammaisten lasten aamu- ja iltapäivätoiminta  
Opetuksen tehostettu ja erityinen tuki

Avosairaanhoidon vastaanottopalvelut  
Perustason mielenterveys- ja päihdetyö  
Suun terveydenhuolto / lääkäripalvelut  
Ryhmätoiminta (esim. Hoivaa ja leiki)  
Neuvolapsykologi  
Nepsy-lasten vanhempien ryhmä  
Sosiaalihuoltolain mukaiset palvelut: kotipalvelu, perhetyö, tukiperhe ja tukihenkilö  
Sosiaalipäivystys  
Perheoikeudelliset palvelut

Etsivä nuorisotyö  
Työpajatoiminta

Avosairaanhoidon vastaanottopalvelut  
Perustason mielenterveys- ja päihdetyö  
Suun terveydenhuolto / lääkäripalvelut  
Ryhmätoiminta (esim. Hoivaa ja leiki)  
Neuvolapsykologi  
Nepsy-lasten vanhempien ryhmä  
Sosiaalihuoltolain mukaiset palvelut: kotipalvelu, perhetyö, tukiperhe ja tukihenkilö  
Sosiaalipäivystys  
Perheoikeudelliset palvelut

Moniammatillinen yhteistyö sekä palveluohjaus soten palveluihin



**Vaativat kuntoutuspalvelut**

**VAATIVA TUKI**

Hoido, terapia ja kuntoutus

Vaativaa ja jatkuvaa tukea

Lastenpsykiatria avo ja osasto  
Somattinen erikoissairaanhoito  
Lastensuojelu (avo-, sijais- ja jälkihuolto)  
Kehitysvammaisten ryhmätoiminta (6 v.)  
Keva-yksikkö (alle 18 v.)

Kodin ulkopuolelle sijoitettujen lasten varhaiskasvatus- ja esiopetus

Lastenpsykiatria avo ja osasto  
Somaattinen erikoissairaanhoito  
Nepsy-toiminta  
Lastensuojelu (avo-, sijais- ja jälkihuolto)  
Kehitysvammaisten ryhmätoiminta  
Keva-yksikkö (alle 18 v.)

Etappiluokka  
Sairaalakoulu

Nuorisopsykiatria avo ja osasto  
Somattinen erikoissairaanhoito  
Lastensuojelu (avo-, sijais- ja jälkihuolto)  
Keva-yksikkö (alle 18 v.)

Starttivalmennus

Psykiatriset ja päihdepalvelut, avo erikoissairaanhoito ja osasto  
Somattinen erikoissairaanhoito  
Kehitysvammaisten ryhmätoiminta  
Lastensuojelu (avo-, sijais- ja jälkihuolto)  
Keva-yksikkö (alle 18 v.)



## Verkostotyön ABC

Eksotessa luotu *Verkostoyhteistyö – onnistuneen verkostokokouksen ABC* on erinomainen käsikirja, jonka avulla voi edistää asiakkaiden osallisuutta ja moniammatillista yhteistyötä. Käsikirja auttaa verkostokokousten suunnittelemisessa, johtamisessa ja kokousten työnjaon selkiyttämässä.

Kaikkien systeemistä työtapaa käyttävien ammattilaisten tulee osata johtaa verkostokokouksia. Käsikirja on ensisijaisesti tarkoitettu asiakastyön yhteydessä pidettäviin verkostokokouksiin. Siitä on kuitenkin myös apua johtajille tilanteisiin, jossa eri toimijoiden välille rakennetaan kehittämiseen liittyvää yhteistyötä.

Käsikirja löytyy osoitteesta: [www.eksote.fi/verkokokous](http://www.eksote.fi/verkokokous)



## Erätauko-toimintamalli

Erätauko-malli on Sitrassa kehitetty dialoginen menetelmä. Se on alunperin luotu rakentavan kansalaiskeskustelun konseptiksi, mutta se on levinnyt laajalle myös organisaatioiden sisäisessä kehittämisessä. Malli koostuu kolmesta osasta: keskustelun suunnittelusta, dialogin ohjaamisesta ja vaikuttavuuden varmistamisesta.

Erätauko-keskusteluja voi käyttää monessa eri tilanteessa systeemisen muutoksen yhteydessä:

- kehittämiseen liittyvien toiveiden ja pelkojen tutkiminen
- arvokeskustelut
- yhteisen vision luominen
- kokemusasiantuntijoiden hyödyntäminen kehittämistyössä
- yhteistyökumppaneiden näkemysten kartoittaminen
- poliittisten päättäjien sitouttaminen
- yhdessä opitun reflektointi

Erätauko-toimintamallin kuvaus ja työkalut löytyvät osoitteesta: [www.eratauko.fi](http://www.eratauko.fi)

## Asiakaspolkujen kustannusennusteet



Systeemisyyden vaikutus kunnan kustannuksiin on työkalu, jolla syvennetään ymmärrystä asiakkaiden elämänpoluista ja niiden kustannusennusteista ja lisätään tietoisuutta systeemisyyden vaikutuksista kunnan talousennusteeseen.

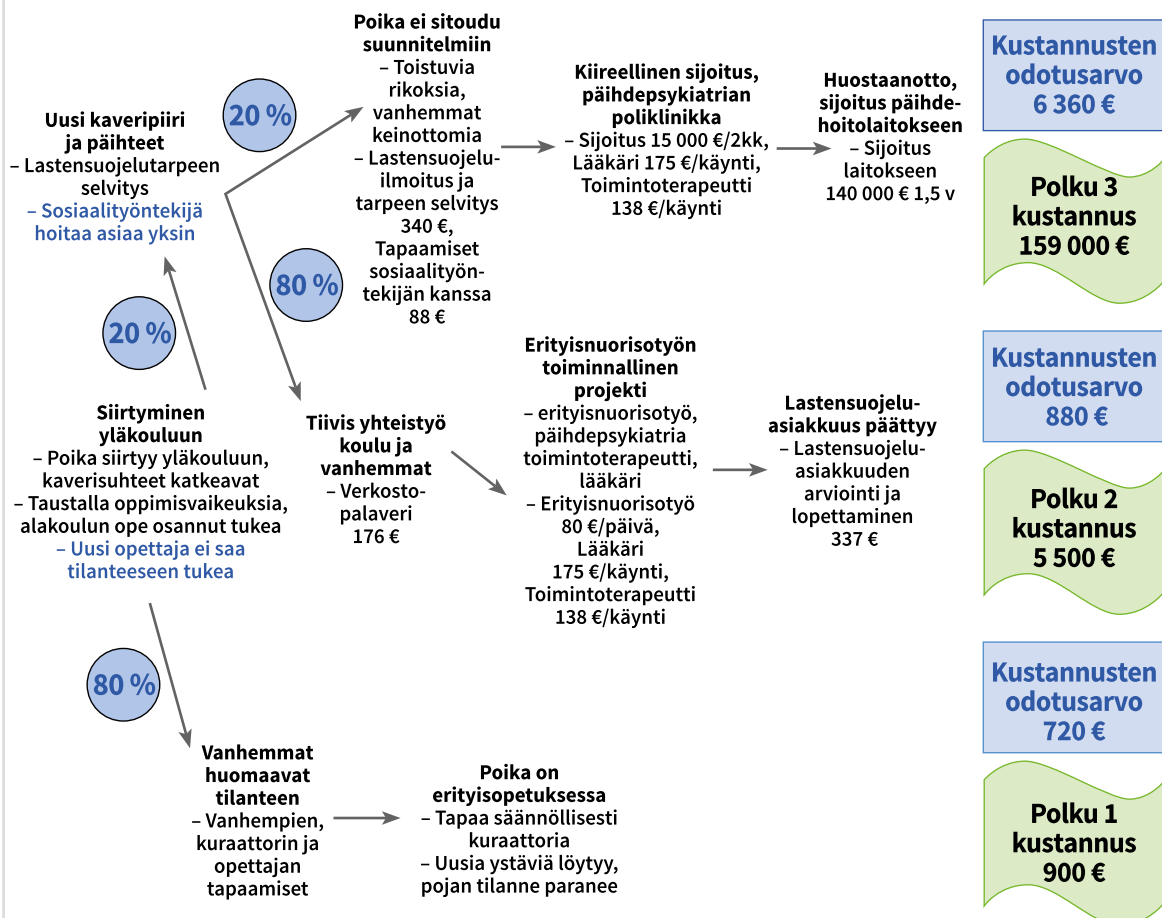
Esimerkissä on hyödynnetty Lastensuojelun keskusliiton ja THL:n vuonna 2012 julkaiseman ”**Miten lastensuojelun kustannukset kertyvät?**” -selvityksen materiaalia, jossa on esitelty asiakaspolkuja viiden eri asiakastarinan näkökulmasta.

## Asiakaspolkujen kustannusennusteet



Ongelmien kanssa painiskeleva yläkouluikäinen poika

**SKENAARIO A: Nykyinen toimintatapa – Kustannusten odotusarvo yhteensä ~8 000 €**



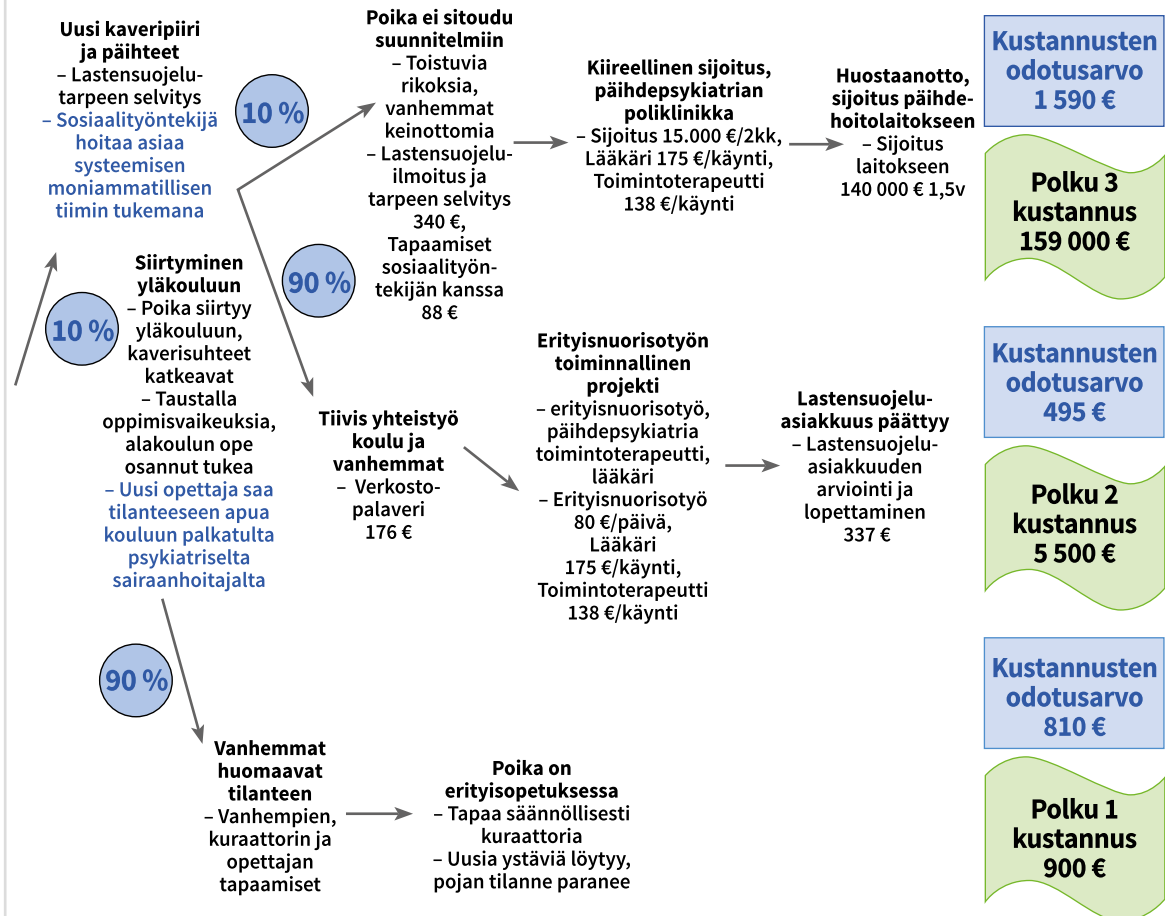




## Asiakaspolkujen kustannusennusteet

Ongelmien kanssa painiskeleva yläkouluikäinen poika

**SKENAARIO B: Systeminen toimintatapa – Kustannusten odotusarvo yhteensä ~3 000 €**





## Asiakaspolkujen kustannusennusteet

Vaikutukset kunnan talouteen: Yhteenvedo kunnan näkökulmasta

Heti tai muutaman vuoden aikana toteutuvat: **500 000 €/v**

- = 100 nuorta x 5 000 € (säästö per nuori)
- Suurin säästöpotentiaali lastensuojelun sijoitusten vähentymisistä
- Sijoitusten kokonaiskustannukset kunnassa tällä hetkellä noin 20M €/v

+ Tämän lisäksi pidemmällä aikajänteellä: **satoja tuhansia – miljoonia €/v**

- Peruskoulun varaan jäänyt nuori aiheuttaa varovaisella arviolla 300 000 € enemmän kustannuksia verrattuna 2. asteen koulutuksen saaneeseen nuoreen
- Tässä esimerkissä sijoitettujen nuorten määrä laskee 4:stä 1:een

+ Tämän lisäksi: **hyvinvointihyödyt ja muut kustannussäästöt**

- Hyvinvoinnin positiiviset vaikutukset nuorten elämään ja nuorten läheisverkostossa (kymmeniä ihmisiä per pelastettu nuori)
- Systemisen lastensuojelun tiimin hyöty muissa sijoitusuhan alla olevien lasten tapauksissa, kuin mitä tässä on tarkasteltu

**Kustannusten säästö-potentiaali >1M €/v?**



## Asiakaspolkujen kustannusennusteet

Vaikutukset kunnan talouteen: Laskelmassa tehdyt oletukset

### ASIAKKAAN TARINA

- Yläkouluikäinen poika ongelmissa

### ESIMERKKIKAUPUNKI (Lahden kokoluokka):

- Asukkaita: 120 000
- Lapsia per ikäluokka: 1 000, joista 100:lla samanlaisia haasteita kuin tarinan pojalla yllä

### KAKSI INVESTOINTISKENAARIOTA

- Skenaario A: ”Nykyinen toimintatapa”
  - Toimitaan nykyisellä tavalla
- Skenaario B: ”Systeminen toimintatapa”
  - Opettajat saavat tuekseen kouluun psykiatrisia sairaanhoitajia
  - Lastensuojelussa hyödynnetään systemisen tiimimallin oppeja

**Miten voimme vaikuttaa nuoren tulevaisuuspolkuihin?**

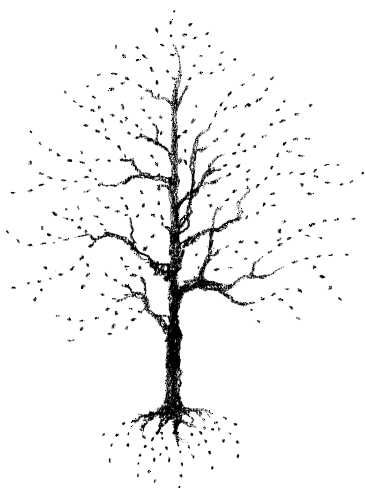
## Kirjallisuutta

- Alhanen, Kai (2014) [Vaarantunut suojelevalta. Tutkimus lastensuojelujärjestelmän uhkatekijöistä.](#) Helsinki: THL.
- Alhanen, Kai (2016) *Dialogi demokratiassa.* Helsinki: Gaudeamus.
- Alhanen, Kai, Marko Kangas & Tiina Soini (2015) ”[Dialoginen johtaminen ja vallankäyttö](#)”.
- Alhanen, Kai, Anne Kansanaho, Olli-Pekka Ahtiainen, Marko Kangas, Tiina Soini & Jarkko Soininen (2011) *Työnohjauksen käsikirja.* Helsinki: Tammi.
- Goodman, Steve & Trowler, Isabella ed. (2011) *Social Work Reclaimed. Innovative Frameworks for Child and Family Social Work Practice.* London: Jessica Kingsley Publishers.
- Greenleaf, Robert K. (2002) *Servant Leadership. A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness.* Mahaw, New Jersey: Paulist Press.
- Järvensivu, Timo (2019) *Verkostojen johtaminen. Opi ja etene yhdessä.* Helsinki: Books on Demand.
- Lahtinen, Pia, Leena Männistö & Marketta Raivio (2017) [Kohti suomalaista systeemistä lastensuojelun toimintamallia. Keskeisiä periaatteita ja reunaehdoja.](#) Helsinki: THL.
- Muurinen, Heidi (2019) [Pragmatismi ja kokeileva lähestymistapa sosiaalityön tiedonmuodostuksessa.](#) Heikki Waris -instituutin tutkimuksia 2/2019.
- Salonen, Markus (2015) [Systeeminen johtaminen julkisella sektorilla. Kokemuksia lasten ja nuorten hyvinvoinnin johtamisrakenteen levittämisestä.](#) Helsingin kaupungin opetusvirasto.
- Seikkula, Jaakko & Arnkil, Tom Erik (2009) *Dialoginen verkostotyö.* Helsinki: THL.
- Senge, Peter (2006) *The Fifth Discipline. The Art and Practice of Learning Organization.* New York: Currence. Doubleday.
- [Yhdessä rohkeammin – Viisi teesiä inhimillisestä lastensuojelusta.](#)
- Yliruka, Laura (2015) [Itsearviointi reflektiivisenä rakenteena. Kuvastin-menetelmän toimivuus, käyttöönotto ja kehittäminen.](#) Heikki Waris -instituutin tutkimuksia 1:2015.

# Kiitokset

Opas on syntynyt kiinteässä yhteistyössä lastensuojelun esimiesten, johtajien, kehittäjien ja tutkijoiden kanssa. Ilman heidän osaamistaan, kokemustaan ja oivaltavia huomioitaan emme olisi päässeet kovinkaan pitkälle työsämme. Haluamme kiittää erityisesti seuraavia henkilöitä: Elina Aaltio, Jussi Ahokas, Eija Ala-Toppiari-Peltola, Andreas Blanco Sequeiros, Tiina Granqvist, Oili Hagström, Matti Heikkinen, Tarja Heino, Nanne Isokuortti, Eija Kallio, Miia Karetjoki, Katja Kivioja, Raija Kojo, Sari Lahti, Jonna Laitonen, Minna Manelius, Nanna Miettunen, Satu Mäki-Forssi, Kirsi Mäkilä, Heli Niemi, Anni Pasanen, Jari Pekuri, Jukka Pyhäjoki, Marketta Raivio, Eeva Reijonen, Tia Ristimäki, Johanna Santanen, Elina Stenvall, Anni Sunervo, Anne Uutela, Ville Venesmäki, Elina Vesterinen, Tiina Vormisto, Vilma Vähämaa, Johanna Ylikoski, Laura Yliruka, Taija Ylätalo.

Kentän toimijoiden lisäksi myös Synesiksen ja Aretain kouluttajilla ja työhöjaajilla on suuri panos oppaan sisältöjen kehittämiseen. Kiitos viisaudesta, kannustuksesta ja tuesta: Olli-Pekka Ahtiainen, Anne Kansanaho, Janne Kareinen, Katriina Lehti, Tiina Soini ja Jarkko Soininen. Heidän lisäksi saimme asiantuntevaa apua tekstimme työstämiseen Hannele Laaksolahdelta ja Anni Tsokkiselta. Kiitämme myös kaikkia tämän oppaan materiaalien kehittämisen tueksi järjestettyihin koulutuspäiviin ja työpajoihin osallistuneita henkilöitä. Viime metreillä hyödyimme merkittävästi Tiina Kuoppalan taidokkaasta graafisesta suunnittelusta, jonka turvin oppaan teksti ja tukimateriaalit saatiin lukijalle käyttökelpoiseen muotoon.



Marraskuussa 2019

Kai Alhanen, Synesis Oy  
Pekka Lavila, Synesis Oy  
Marko Kangas, Synesis Oy  
Tomi Lamppula, Synesis Oy  
Päivi Petrelius, THL

## SYNESIS



Kai Alhanen  
Pekka Lavila  
Marko Kangas  
Tomi Lamppula  
Päivi Petrelius

# SYSTEEMISEN MUUTOKSEN JOHTAMINEN LASTENSUOJELUSSA

– Opas esimiehille ja johtajille

Oppaan tarkoitus on lisätä esimiesten ja johtajien ymmärrystä systeemisestä ajattelusta. Samalla se antaa työkaluja lastensuojelussa toteutettavan systeemiseen työtapaan tähtäävän muutoksen läpiviemiseen.

Uudenlaiseen työtapaan siirtyminen koskettaa lukuisia työn eri ulottuvuuksia: arvoja, rakenteita, osaamista, yhteistyötä ja kustannuksia. Lastensuojelutyön muuttaminen systeemiseksi ei kuitenkaan tapahdu pelkästään sosiaalityön sisällä vaan se edellyttää muutoksia myös muissa lasten, nuorten ja perheiden palveluissa. Muutosta on luotsattava kaikilla organisaation johtamisen tasoilla: lähiesimiesten työstä aina kuntien ja kuntayhtymien ylimpään johtoon saakka.

Opas on suunnattu erityisesti lastensuojelun esimiehille ja päälliköille sekä ylemmissä johtotehtävissä toimiville henkilöille, jotka vastaavat lastensuojelun asioista. Tämän ohella myös muiden julkisten palveluiden esimiehet ja johtajat voivat löytää oppaasta hyödyllisiä näkökulmia, suuntaviivoja ja työkaluja omaan johtamistyöhönsä.



9 789523 434165 >

ISBN 978-952-343-416-5 (painettu)



Julkaisujen myynti  
[www.thl.fi/kirjakauppa](http://www.thl.fi/kirjakauppa)  
Puhelin: 029 524 7190

OPAS 45 | 2019