



TERVEYDEN JA  
HYVINVOINNIN LAITOS

Pia Lahtinen  
Leena Männistö  
Marketta Raivio

TYÖPAPERI

# Kohti suomalaista systeemistä lastensuojelun toimintamallia Keskeisiä periaatteita ja reunaehtoja

## TYÖPAPERI 7/2017

Pia Lahtinen, Leena Männistö ja Marketta Raivio

# Kohti suomalaista systeemistä lasten- suojelun toimintamallia

Keskeisiä periaatteita ja reunaehtoja



*”Lapsen etu ei ole koskaan vain yksi monista huomioon otettavista seikoista, vaan lasta parhaiten palvelevalla näkökulmalla annetaan aina suurin painoarvo.”*



TERVEYDEN JA  
HYVINVOINNIN LAITOS

© Kirjoittajat ja Terveysten ja hyvinvoinnin laitos

Kansilehden kuva: STM:n LAPE-esite

Taitto: Matleena Huittinen

ISBN 978-952-302-826-5 (painettu)

ISSN 1798-0070 (painettu)

ISBN 978-952-302-827-2 (verkkojulkaisu)

ISSN 2323-363X (verkkojulkaisu)

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-827-2>

Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy  
Helsinki, 2017

## Esipuhe

Tämä raportti on yksi viidestä Lapsi- ja perhepalveluiden (LAPE) muutosohjelmassa tuotetusta lastensuojelun työpajatyöskentelyn mallinnusraportista. Syksyllä 2016 toteutetun työpajatyöskentelyn tavoitteena oli paikantaa monipuoliseen tietoon perustuvia palvelumalleja ja työskentelytapoja, joiden avulla lapset ja heidän läheisensä voivat jatkossa saada lastensuojelulta kokonaisvaltaista ja monipuoliseen osaamiseen perustuvaa, yksilöllistä ja joustavaa tukea ja apua. Mallinnustyöskentely toteutettiin osana laajaa erityistason palvelujen työpajaprosessia. Mallinuksissa on työstyetty lastensuojelun sosiaalityön, perhetyön ja perhekuntoutuksen, lastensuojelun laitoshoidon ja perhehoidon sekä sijaishuollon valvonnan uudistamistarpeita.

Mallinnustyöskentely on paitsi lastensuojelua koskevien tavoitteiden ja kehittämissuuntien määrittelyä, myös ensimmäinen vaihe prosessissa, jossa kokeillaan lastensuojelun kehittämistyön organisointia kansallisesti koordinoituna, tutkimusperustaisena ja verkostomaisesti toimivana rakenteena. Tavoitteena on kerätä Lapsi- ja perhepalveluiden (LAPE) muutosohjelman aikana kokemusta sellaisesta rakenteesta ja toimintatavasta, jossa asiakkaat, työntekijät, tutkijat, johto ja yhteistyökumppanit tuottavat yhdessä tietoa ja syventävät ymmärrystä laadukkaasta lastensuojelusta tiiviissä vuoropuhelussa. Toiveena on, että tällainen rakenne löytää myöhemmin paikkansa myös tulevista kansallisista ja maakunnallisista SOTE-kehittämiskiranteista.

LAPE-ohjelmassa syksyn 2016 aikana toteutettua mallinnusvaiheen työskentelyä varten koottiin kaikkiaan kymmenen mallinnustyöryhmää. Näistä viisi keskittyi edellä mainittuihin lastensuojelun teemoihin. Jokaisessa ryhmässä toimi kaksi puheenjohtajaa, toinen sosiaali-, ja toinen terveydenhuollon edustaja. Puheenjohtajien tehtävänä oli vastata oman työryhmän työskentelyn suunnittelusta ja työskentelyn johtamisesta. Jokaiseen ryhmään nimettiin myös 1-2 sihteeriä, joiden tehtävänä oli työskentelyn dokumentointi ja saattaminen kirjalliseen muotoon. Mallinnustyöryhmien kokoonpanossa pyrittiin sekä moniäänisyyteen että alueelliseen kattavuuteen. Mukaan etsittiin toimijoita sosiaali- ja terveyspalveluista, erityis- ja perustasolta, järjestöistä, yliopistoista, korkeakouluista ja kokemusasiantuntijoiden verkostoista. Kokoonpano eri työryhmissä kuitenkin vaihteli, eikä kaikissa ryhmissä ollut mukana esimerkiksi peruspalveluiden edustajia. Jatkossa on tärkeää, että lastensuojelua koskevaa keskustelua käydään laajasti eri toimijoiden kanssa.

Lastensuojelun mallinnusraportit on tarkoitettu luomaan perustaa lastensuojelun kehittämiselle osana lapsi- ja perhepalveluiden kokonaisuutta. Alustavat mallinnukset kuvaavat ja perustelevat lastensuojelua koskevia, moniäänisen toimijajoukon yhdessä määrittelemiä muutossuuntia. Vaikka mallinnukset ehdottavat ja perustelevat uudenlaisia toimintatapoja lastensuojelun eri toiminta-alueille, ei kyse ole kuitenkaan ohjeista tai oppaista. Sen sijaan on etsitty alustavaa, lastensuojelun eri toiminta-alueita koskevaa konsensusta, jota tullaan tarkentamaan ja syventämään LAPE-ohjelman aikana laajassa dialogissa eri toimijoiden kanssa.

Mallinnustyöskentely ja sen tuloksena syntyneet raportit eivät olisi olleet mahdollisia ilman kymmenien eri maakunnista, organisaatioista ja verkostoista tulevien henkilöiden vapaaehtoista osallistumista syksyn 2016 työskentelyyn kesäkuusta joulukuuhun. Erityiset kiitokset kuuluvat kunkin työryhmän puheenjohtajille ja sihteereille. Suurena ilonaiheena työskentelyssä on ollut se, että kaikissa mallinnustyöryhmissä on ollut mukana asiakkaiden ääntä ja kokemuksia edustavia kokemusasiantuntijoita. Lämmin kiitos kaikille työskentelyyn eri rooleissa osallistuneille!

Päivi Petrelius

lastensuojelun kehittämispäällikkö

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos

## Tiivistelmä

Kohti suomalaista systeemistä lastensuojelun toimintamallia. Keskeisiä periaatteita ja reunaehtoja. Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Työpäperi 7/2017. 36 sivua. Helsinki 2017. ISBN 978-952-302-826-5 (painettu), ISBN 978-952-302-827-2 (verkkajulkaisu)

Hallituksen Lapsi- ja perhepalvelujen muutosohjelmassa (LAPE) lastensuojelun sosiaalityötä kehitetään monitoimijaiseksi ja ammattilaisten osaamista vahvistetaan suhdeperustaiseen suuntaan. Työpäperissa kuvataan kymmenen vuotta sitten Lontoon Hackneyssa kehitettyyn malliin perustuva suomalainen systeemin lastensuojelun toimintamalli, joka pyrkii kohti vuorovaikutteisempaa ja kohtaavampaa lastensuojelutyötä. Mallissa hyödynnetään perheterapeuttisia, dialogisia sekä narratiivisen ja ratkaisukeskeisen terapian oppeja lastensuojelukontekstissa. Malli tarjoaa vaihtoehdon lastensuojelun sosiaalityön kokonaisvaltaiseen kulttuurin muutokseen ja ihmissuhdetyön palauttamiseen lastensuojelun sosiaalityön keskeiseksi menetelmäksi.

Mallin toimivuuden keskeisiä periaatteita ovat systeemisen toimintakulttuurin omaksuminen, perheterapeuttinen ymmärrys ja suhdeperusteisuus, lapsilähtöisyys, asiakkaiden osallisuus ja kohtaaminen, mallin toteutumista tukevat organisaatorakenteet sekä yhdessä jaetut arvot ja yhteensovittava johtaminen. Toimintamalli edellyttää lastensuojelun tiimikäsitteen uudistamista ja monitoimijaisuutta. Tiimiin kuuluvat konsultoiva sosiaalityöntekijä, lapsen sosiaalityöntekijä, vanhempien työntekijä, koordinaattori ja perheterapeutti sekä paikallisten tarpeiden mukaan sosiaaliohjaaja ja/tai perhetyöntekijä. Kaikki tiimin jäsenet ovat omaksuneet perheterapeuttisen lähestymistavan työssään ja kehittävät jatkuvasti taitojaan. Työntekijät eivät ole terapeutteja, mutta lastensuojelutyötä tehdään terapeuttisemmin. Perheen kohtaa pääasiassa yksi työntekijä tai työpari, mutta vastuuta lapsen ja perheen tilanteesta kannattelee koko tiimi. Lapselle ja perheelle tiimi merkitsee jatkuvuutta ja mahdollistaa työskentelyn ja tuen myös oman sosiaalityöntekijän poissa ollessa. Tärkeintä mallissa on työntekijöiden kyky ja taito luoda ja ylläpitää luottamuksellista yhteistyösuhdetta asiakasperheisiin.

Kokonaisvaltainen työskulttuurin muutos edellyttää muutosta myös organisaatorakenteissa ja johtamisessa. Lastensuojelutyön rakenteiden tulee varmistaa työntekijälle riittävä tuki monitoimijaiselta verkostolta. Johdon tulee sitoutua systeemiseen ajatteluun ja mahdollistaa muutoksen vaatima resursointi. Yhteensovitettu johtajuus luo perustan onnistuneelle toimintakulttuurin muutokselle. Asiakkaiden kannalta malli merkitsee avun saamista mahdollisimman läheltä, osana tuttuja peruspalveluita. Toisaalta lastensuojelussa tarvitaan yhä enemmän ja useammin myös monia lasten ja aikuisten erityis- ja vaativan tason palveluita. Näiden eri tason palveluiden integroituvat rakenteet ja yhteinen ymmärrys systeemisestä ajattelusta ovat mallin käyttöönoton edellytys. Systeemisyyden tulee siis läpäistä kaikki mallin osa-alueet: yhteiset arvot, strategian, organisaatorakenteen ja systeemin sekä työntekijät taitoineen ja työtapoineen.

Avainsanat: Lastensuojelu, Hackneyn malli, systeeminen teoria, perheterapeuttinen lähestymistapa, sosiaalityö

## Sammandrag

Mot en finländsk systemisk verksamhetsmodell inom barnskyddet. Centrala principer och ramvillkor. Institutet för hälsa och välfärd (THL). Diskussionsunderlag 7/2017. 36 sidor. Helsingfors 2017. ISBN 978-952-302-826-5 (Tryckt), ISBN 978-952-302-827-2 (nätpublikation)

Regeringens program för utveckling av barn- och familjetjänster (LAPE) utvecklar samarbetet mellan olika aktörer inom det sociala arbetet inom barnskyddet och stärker yrkespersonalens kompetens inom relationsinriktat arbete. I detta diskussionsunderlag beskrivs en finländsk systemisk verksamhetsmodell som strävar efter ett mer interaktivt och bemötande barnskyddsarbete. Verksamhetsmodellen bygger på en modell som utvecklades för tio år sedan i Hackney, London. Modellen utnyttjar familjeterapeutiska och dialogiska teorier samt kunskaper inom narrativ och lösningsfokuserad terapi i en barnskyddskontext. Modellen erbjuder ett sätt att genomföra en övergripande förändring i arbetskulturen inom det sociala arbetet inom barnskyddet och återinföra relationsinriktat arbete som central arbetsmetod.

De centrala principerna för en fungerande modell är tillägnande av en systemisk verksamhetskultur, familjeterapeutisk förståelse, ett relationsinriktat arbetssätt, arbete som utgår från barnet, klienternas delaktighet och bemötande, organisationsstrukturer som stödjer genomförandet av modellen samt gemensamma värderingar och samordnande ledning. Verksamhetsmodellen förutsätter att teambegreppet definieras om inom barnskyddet och att många olika aktörer samarbetar. I ett systemiskt team ingår en konsulterande socialarbetare, barnets socialarbetare, föräldrarnas socialarbetare, en koordinator, en familjeterapeut och, enligt de lokala behoven, en socialhandledare och/eller en familjearbetare. Alla teammedlemmar har tillägnat sig ett familjeterapeutiskt synsätt i sitt arbete och utvecklar kontinuerligt sin kompetens. De anställda är inga terapeuter, men barnskyddsarbetet blir mer terapeutiskt. Familjen bemöts i regel av en anställd eller ett arbetspar, men hela teamet bär ansvaret för barnets och familjens situation. Teamet betyder kontinuitet för barnet och familjen, och möjliggör service och stöd också då den egna socialarbetaren är frånvarande. Det viktigaste i modellen är de anställdas förmåga och kompetens att skapa och upprätthålla en tillförlitlig samarbetsrelation med klientfamiljerna.

En övergripande förändring av arbetskulturen förutsätter också en förändring i organisationsstrukturerna och i ledningen. Strukturerna inom barnskyddsarbetet ska säkerställa att den anställda får tillräckligt med stöd av ett nätverk som omfattar många olika aktörer. Ledningen ska binda sig till det systemiska tänkandet och möjliggöra de resurser som förändringen kräver. En samordnande ledning skapar en grund för en lyckad förändring av verksamhetskulturen. För klienterna betyder modellen att hjälp finns att få på så nära håll som möjligt, som en del av den bekanta basservicen. Å andra sidan behövs det inom barnskyddet i allt högre grad och allt oftare också flera tjänster på specialnivå och allra mest krävande nivå för barn och vuxna. De integrerande strukturerna av dessa tjänster på olika nivå och en gemensam förståelse för systemiskt tänkande är förutsättningar för att modellen ska kunna tas i bruk. Systemitet ska alltså genomsyra modellens alla delområden: de gemensamma värderingarna, strategin, organisationsstrukturen och systemet samt de anställda, deras kompetens och arbetsmetoder.

Nyckelord: Barnskydd, Hackney-modellen, systemisk teori, familjeterapeutiskt synsätt, socialt arbete



## Sisällys

Esipuhe

Tiivistelmä

Sammandrag

1. Johdanto .....	9
2. Suomalainen lastensuojelun sosiaalityö nyt - miksi muutos on välttämätön?.....	11
2.1 Miksi toimintakulttuurin muutosta tarvitaan?.....	11
2.2 Uuden toimintamallin mahdollisuudet.....	11
3. Toimintamallin tutkimus- ja tietoperusta .....	13
3.1 Tietoperusta .....	13
3.2 Toimintakulttuurin menestystekijät .....	13
4. Keskeisiä periaatteita.....	16
4.1 Systeemisyyt.....	16
4.2 Suhdeperusteisuus ja perheterapeuttinen ymmärrys .....	17
4.3 Lapsilähtöisyys .....	17
4.4 Asiakkaiden osallisuus ja kohtaaminen .....	17
4.5 Toteutumista tukevat rakenteet .....	18
4.6 Jaetut arvot ja yhteensovittava johtaminen .....	18
5. Toimintamallin rakenne .....	20
5.1 Toimintakulttuurin muutos .....	20
5.2 Tiimirakenne ja tiimin toimintaperiaatteet.....	20
5.3 Systeemisen yksikön toimijat .....	20
6. Näkökulmia lastensuojelun uuteen toimintamalliin .....	23
6.1 Asiakkaiden näkökulma ja asiakasosallisuus.....	23
6.2 Työntekijöiden osaamis- ja koulutustarpeet .....	23
6.3 Organisaatioiden tuki .....	24
6.4 Suomalaisen lainsäädännön reunaehdot.....	24
7. Uudenlaista työ- ja toimintakulttuuria jalkauttamaan?.....	27
7.1 Kokeilu maakunnissa .....	27
7.2 Aikaisempia kokemuksia .....	27
7.3 Hyötyjä ja käyttöönoton riskejä .....	28
7.4 Onnistumisen kriteerit.....	30
7.5 Mallin vaikutusten arviointia .....	32
8. Lopuksi.....	34
Mallinnusryhmän jäsenet .....	35
Lähteet.....	36





# 1. Johdanto

Hallituksen Lapsi- ja perhepalvelujen muutosohjelmassa (LAPE) vahvistetaan ja uudistetaan laajasti lasten, nuorten ja perheiden palveluita. Tavoitteena ovat nykyistä lapsi- ja perhelähtöisemmät, vaikuttavammat, kustannustehokkaammat ja paremmin yhteen sovitettut palvelut sekä toimintakulttuurin uudistaminen. Keskeinen osa lasten ja perheiden erityis- ja vaativan tason palveluiden uudistamista on lastensuojelun sosiaalityön vahvistaminen. Lastensuojelutyötä kehitetään muutosohjelman aikana moniammatilliseksi ja ammattilaisten osaamista vahvistetaan suhdeperustaisen sosiaalityön suuntaan. Lastensuojelun kehittämisessä paikannetaan monipuolisen tiedon avulla työskentelytapoja, joiden avulla lapset ja heidän läheisensä saavat lastensuojelulta kokonaisvaltaista ja monipuoliseen osaamiseen perustuvaa, yksilöllistä ja joustavaa tukea ja apua. (Erityistason palveluiden uudistaminen... 2016.)

Katarina Fagerstöm (2016b) kirjoittamassa ja Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen julkaisemassa tutkimuskatsauksessa 'Ihmissuhteita rakentava ja ylläpitävä lastensuojelu: Hackneyn malli ja systeeminen käytäntö lastensuojelutyössä' kuvataan Itä-Lontoossa kehitettyä Hackneyn mallia ja sen teoreettista perustaa. Julkaisussa avataan yksityiskohtaisesti, millaista on suhdeperusteinen lastensuojelu, mitä systeeminen ajattelu merkitsee lastensuojelun toimintakulttuurissa ja miten Hackneyn malli voi muuttaa lastensuojelua asiakaslähtöisemmäksi. Fagerstömin julkaisu on ollut Hackneyn mallin suomalaista implementointia pohtineen työryhmän mallinnuksen perustana. Tässä julkaisussa esiteltävä suomalainen sovellus Hackneyn mallista tarjoaa vaihtoehdon lastensuojelun sosiaalityön kokonaisvaltaiseen kulttuurin muutokseen ja ihmishuhteyden palauttamiseen lastensuojelutyön keskeiseksi menetelmäksi.

"Reclaiming Social Work" (RSW) käynnistyi vuonna 2007 Itä-Lontoon Hackneyssä. Keskeisiä tavoitteita mallissa olivat lastensuojelun hallinnollisten vaatimusten ja keskitetyn kontrollin vähentäminen. Mallissa hyödynnetään perheterapeuttisia, dialogisia sekä narratiivisen ja ratkaisukeskeisen terapian oppeja lastensuojelukontekstissa. Mallia on myöhemmin arviointitutkimuksessa kutsuttu nimellä "Systemic unit-model" (systeeminen toimintayksikkömalli). (Fagerström 2016b, 11.) Tässä julkaisussa käytetään alkupe- räisestä, englantilaisesta mallista käsitettä Hackneyn malli ja suomalaisesta mallinnuksesta käsitettä systeeminen lastensuojelun toimintamalli (myös systeeminen malli).

Suomessa Hackneyn malli paikantuu lastensuojelun sosiaalityön suunnitelmallisen työskentelyn vaiheeseen, jossa lapsi on lastensuojelun asiakkaana avo-, sijais- tai jälkihuollossa. Malli on kokeiltavissa ja käytökelpoinen myös lastensuojelun ja sosiaalihuoltolain mukaisessa arviointityössä ja perhesosiaalityössä. Vaikka työmalli sijoittuu lastensuojeluun, muutoksessa on huomioitava samaan aikaan myös lasten ja perheiden palveluiden perustason sekä erityis- tai vaativan tason lasten ja aikuisten palvelut. Myös niissä systeemisestä ajattelusta on apua.

Hackneyn malli perustuu systeemiseen toimintakulttuuriin, joka mahdollistaa arvostavan, lapsia ja perheitä kuulevan kohtaamisen ja vuorovaikutuksen. Systeemisellä toimintakulttuurilla varmistetaan yhteistyö lapsen ja perheen kanssa, yksilöllinen, lapsen ja perheen tarpeet huomioiva arviointi sekä oikea-aikainen ja riittävä tuki ja apu. Olennaista on siirtyminen ongelmakeskeisyydestä lapsen, perheen ja lähiyhteisön vahvuuksien ja voimavarojen etsintään. Lasta tai perhettä ei nähdä ongelmana, vaan osana systeemiä. Tärkeää on ymmärtää lapsen arkea ja etsiä vastauksia lapsen lähiympäristöstä. Tavoitteena on vanhemmuuden ja lähiympäristön tukeminen siten, että lapsi voi elää omassa perheessään. Lapsen turvallisuuden varmistaminen on kuitenkin ensisijaista, mikä joskus edellyttää lapsen sijoitusta. Tärkeintä toimintamallissa on työntekijöiden kyky ja taito luoda ja ylläpitää luottamuksellista yhteistyösuhdetta asiakasperheisiin. Hyvät vuorovaikutus- ja dokumentointitaidot ovat työntekijöiden perusvalmiuksia.

LAPE-muutosohjelmassa lastensuojelun kehittämisen tavoitteena on luoda lapsia ja perheitä kokonaisvaltaisesti auttava toimintamalli. Tätä pohtineen valtakunnallisen työryhmän tehtävänä oli arvioida ja hyödyntää brittiläistä Hackneyn mallia ja luoda sen implementoinnin periaatteita suomalaiseen lastensuojelun toimintaympäristöön. Työryhmä on pyrkinyt mallintamaan sellaisia toimintaperiaatteita ja rakenteita, jotka mahdollistavat lastensuojelussa arvostavan vuorovaikutuksen lasten ja perheiden kanssa. Systeemisellä lastensuojelun toimintakulttuurin muutoksella halutaan varmistaa yhteistyö lapsen ja perheen kanssa sekä yksilöllinen, lapsen ja perheen tarpeet huomioiva kokonaisvaltainen ja monitoimijainen tuki.

Tässä systeemistä lastensuojelun toimintamallia kuvaavassa työpaperissa käsitellään

- lastensuojelun kiireellisiä uudistamistarpeita
- lyhyesti mallin keskeistä tutkimus- ja tietoperustaa
- keskeisiä toimintaperiaatteita
- mallin edellyttämiä hallinnollis-organisatorisia rakenteita ja johtamista
- mallin toimivuutta suomalaisessa lastensuojelussa asiakkaiden, ammattilaisten ja organisaation näkökulmista
- henkilöstön tulevia osaamistarpeita
- suomalaisen lainsäädännön puitteita mallin käyttöönotolle
- kokeilun hyötyjä, riskejä ja käyttöönoton kriteereitä tulevaisuudessa

## 2. Suomalainen lastensuojelun sosiaalityö nyt - miksi muutos on välttämätön?

### 2.1 Miksi toimintakulttuurin muutosta tarvitaan?

Lastensuojelu tarvitsee kokonaisvaltaista toimintakulttuurin uudistamista. Keskeisimmät lastensuojelun sosiaalityön ongelmat liittyvät tällä hetkellä suuriin asiakasmääriin, työntekijöiden jaksamiseen, kuormittumiseen, vaihtuvuuteen ja siirtymiseen lastensuojelusta muihin tehtäviin, kustannusten kasvuun sekä lastensuojelun ja lasta ja perhettä auttavien toimijoiden yhteistyön vaikeuksiin. Lastensuojelun sosiaalityötä leimaavat myös 'yksin tekemisen' kulttuuri, työskentelyn alhainen intensiteetti ja ongelmakeskeisyys sekä työntekijöiden kannalta riittämätön tuki ja ohjaus. Lastensuojelun sosiaalityö joutuu edelleenkin "sammuttamaan tulipaloja" ja reagoimaan liian myöhään.

Lastensuojelun vaikuttavuudesta lapsen edun edistäjänä käydään usein keskustelua. Lastensuojelun sosiaalityön ja muiden lastensuojelun palveluiden vaikuttavuudesta tiedetään liian vähän, jotta riittävät ja tarkoituksenmukaiset palvelut kohdentuisivat oikein. Tutkittua tietoa tarvitaan entistä enemmän muun muassa siitä, miten lastensuojelun tukea tarvitsevien lasten ja nuorten hyvää psyykkistä ja fyysistä terveyttä, toimivia ja läheisiä ihmissuhteita sekä mahdollisuuksia onnistua opiskelussa ja muilla elämänalueilla voidaan parhaiten vahvistaa ja mitkä palvelut ovat vaikuttavimpia.

Lastensuojelutyön tulisi toteutua lapsille ja perheille helposti saavutettavana, leimaamattomana ja heitä lähelle tulevana palveluna. Lasten ja perheiden monimutkaisissa elämäntilanteissa työskentely vaatii tuekseen monitoimijaista asiantuntijuutta. Lastensuojelun avuksi tarvitaan yhä enemmän ja useammin myös monia lasten ja aikuisten erityistason ja vaativan tason palveluita. Lastensuojelutyön on oltava rakenteiltaan sellaista, että työntekijä saa riittävästi ja helposti tukea monitoimijaiselta verkostolta. Sosiaalityöntekijällä tulee olla mahdollisuus koota yksilöllisesti ja joustavasti kunkin lapsen ja perheen avuksi tarpeenmukaista apua. Lisäksi kaikkien toimijoiden on oltava mukana jakamassa vastuuta. Eri tasojen palveluiden integroituvat rakenteet ja yhteinen ymmärrys systeemisestä ajattelusta ovat mallin käyttöönottamisen ja toimivuuden edellytyksiä.

Lastensuojelutyön onnistumisen ytimessä on osaava, lapsiin ja perheisiin sitoutuva lastensuojelun sosiaalityö. Systeemiseen ajatteluun ja perheterapeuttiseen työotteeseen perustuva toimintamalli tukee tätä ajattelua. Tavoitteena on, että lastensuojelupalveluista vastaavat organisaatiot tunnistavat oman roolinsa vaativan lastensuojelutyön mahdollistajana ja muokkaavat organisaation eri tasojen toimintaa ja johtamista tukemaan erityistä suojelua tarvitsevan lapsen kokonaisvaltaista auttamista.

### 2.2 Uuden toimintamallin mahdollisuudet

*Asiakkaiden näkökulmasta* lastensuojelun tarjoamat palvelut näyttäytyvät tällä hetkellä usein pirstaleisilta tai pätkittäisiltä. Asiakkaat kokevat, että heidän on vaikea saada sellaista tukea, joka huomioisi lapsen ja koko perheen kaikkine tarpeineen. Työntekijät toimivat omilla tahoillaan eikä kukaan hallitse kokonaisuutta. Perheen näkökulmasta tuki ei aina tunnu tuelta vaan kontrolloinnilta tai vallan käytöltä. Lapsi- ja perhepalvelujen lähtökohtana tulee olla aina asiakkaan tarve. Tarpeen määrittelyn tulee perustua perheen ja työntekijöiden yhteiseen pohdintaan ja arviointiin, ei organisaation käytettävissä oleviin palveluihin tai voimavaroihin. Mallissa kiinnostus kohdistuu systeemeihin, joissa lapsi elää, ei "ongelmalapsen" hoitamiseen. Ydin on lapsi- ja perhelähtöisyydessä. Vaikuttavinta lastensuojelua löytyy luovien ja yksilöllisten ratkaisujen – ei valmiiden manuaalien tai juridiikan kautta.

Lasten ja perheiden palveluihin tarvitaan selkeyttä, läpinäkyvyyttä ja jatkuvuutta. Lastensuojelussa toimitaan hyvin herkällä perhe-elämän alueella, ja luottamuksellisen asiakassuhteen rakentaminen jatkuvissa muutoksissa on vaikeaa. Työntekijöiden vaihtuminen pakottaa asiakkaan aloittamaan suhteen uuden työntekijän kanssa aina alusta. Tiimirakenne pyrkii varmistamaan sen, että tieto lapsen ja perheen tilanteesta on

aina tiimillä, ei yhdellä työntekijällä. Monitoimijainen tiimi mahdollistaa kokonaisvaltaisen avun saamisen, eikä asiakkaan tarvitse toistaa omaa elämäntarinaansa usealle eri auttajalle tai hakea apua useasta eri paikasta. Aidosti yhdessä asiakkaan, perheen ja työntekijöiden kanssa suunniteltu, valmisteltu ja toteutettu prosessi mahdollistaa työskentelyn saman päämäärän ja tavoitteen saavuttamiseksi.

*Työntekijöiden näkökulmasta* lastensuojelun keskeiset haasteet liittyvät edellä esitettyihin suuriin asiakasmääriin, yksinäiseen vastuun kantamiseen, työpaineeseen ja työhyvinvointia tukevien rakenteiden puuttumiseen. Työn hallittavuudessa, työssä jaksamisessa ja työntekijöiden pysyvyydessä on suuria vaikeuksia. Uuden työmallin avulla näihin rakenteellisiin tekijöihin ja resursseihin voidaan vaikuttaa. Malli mahdollistaa sen, että työntekijät saavat jatkuvasti tukea muilta työntekijöiltä ja esimiehiltä. Kukaan ei ole yksin vastuussa lapsen tai perheen tilanteesta. Systemaattinen, refleктоiva tapa tehdä työtä tuottaa tehokkaampia ja vaikuttavampia palveluita.

Moniammatillisuus ja laajemmin monitoimijaisuus ovat mallin voimavaroja ja edellytyksiä. Sosiaalityöntekijän ei tarvitse tietää ja osata yksin, vaan parhaita tukimuotoja ja ratkaisuja pohditaan tiimissä monista eri näkökulmista. Sosiaalityöntekijä saa tiimiltä sekä kollegiaalista että moniammatillista tukea. Hackneyn kokeilussa vastuun jakaminen tiimin kanssa vaikutti ratkaisevasti sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä viihtyvyyteen. Työntekijän näkökulmasta merkittävä muutos on saada lastensuojelutiimiin toisen tieteenalan asiantuntemusta (perheterapeutin kautta). Se laajentaa näkökulmaa ja tuo uusia vaihtoehtoisia toimintamalleja sekä työntekijälle että asiakkaalle.

*Organisaationäkökulmasta* systeeminen malli on organisoitu tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti, mutta tiimi toimii myös joustavasti. Hackneyn kokeilussa työntekijöiden resursseja vapautui ennaltaehkäisevään työhön. Työntekijät toimivat samalla myös työnsä kehittäjinä. Lisäksi päällekkäinen työskentely väheni ja resurssit kohdentuivat oikein, kun työskenneltiin toimivassa, suunnitelmallisessa yhteistyössä. Oleellista muutoksessa on lastensuojelun sosiaalityön asiakaskuorman rajaaminen intensiivisen lastensuojelutyön mahdollistamiseksi. Sosiaalihuoltolain käytännön toimeenpano, riittävä resursointi ja integrointi muiden palveluiden kanssa ovat avaimia tämän tavoitteen toteutumiseen Suomessa.

Palvelujärjestelmän toimintaa on kehitettävä ja lisättävä myös lastensuojelun ulkopuolella siten, että ennistä suurempi osa lapsista ja perheistä saa riittävän avun ja tuen sosiaalihuoltolain mukaisista perhesosiaalityön palveluista ja muista peruspalveluista. Lapsi- ja perhekohtaisen lastensuojelun asiakkaina ovat ne lapset ja nuoret, joiden kohdalla on kyse suojelun tarpeesta. Raja sosiaalihuoltolain mukaisia palveluita tarvitsevien ja lastensuojelun palveluita tarvitsevien lasten ja nuorten välillä ei kuitenkaan voi olla liian jäykkä. Asiakastarpeiden segmentointia tarvitaan, mutta lapsi- ja perhekohtaisella ja monitoimijaisella arvioinnilla on jatkossa merkittävä rooli lastensuojelutyössä. Monitoimijaisista arvioinnista on tutkittu ja mallinnettu myös LAPE -hankkeen kokonaisuudessa (Petrelius ym. 2016) ja se tulee olemaan keskeinen osa sekä perhesosiaalityön että lastensuojelun toimintaa.

# 3. Toimintamallin tutkimus- ja tietoperusta

## 3.1 Tietoperusta

Systemisyyteen perustuvaa lastensuojelutyötä on tutkittu ja dokumentoitu Hackneyssa (ks. esim. Goodman & Trowler 2012) ja mallia on myös arvioitu. Sosiaalityön professori Eileen Munro (2011) on tehnyt laajan arviointiraportin Hackneyn mallista. Lisäksi Hackneyn mallin tutkimusperustaa käsitellään laajasti Fagerströmin tutkimuskatsauksessa (2016b).

Mallissa hyödynnetään perheterapian ja systeemisen käytännön eri aikakausien ja vaiheiden teorioita sekä niihin liittyviä käytännön interventioita tai lähestymistapoja. Mallissa ei kuitenkaan toteuteta perheterapiaa, vaan työskentelylle oleellista on tiimin systeemiteoreettinen työtapo. Lastensuojelukonteksti määrittää asiakasperheiden ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. Lastensuojelukonteksti vaatii työntekijältä aktiivisia väliintuloja ja vallankäyttöä, kun taas toisinaan työote muistuttaa terapeutista keskustelua.

Lastensuojelutyön kokonaisuutta hallitaan systeemiteoreettisen ajattelun pohjalta ja sitä täydennetään perheterapeuttisilla elementeillä. Perhe nähdään systeemisen ajattelun kautta yksikkönä, jossa yhden osan muutos käynnistää muutoksen koko systeemissä. Ajattelutavan myötä lastensuojelun tavoitteeksi kirkastuu muutoksen aikaansaaminen perhesysteemin toiminnassa ja sen kautta lapsen edun turvaaminen. Kaikkien perus-, erityis- ja vaativan tason palveluiden tehtävä on toiminnallaan tukea ja edistää tätä muutosta.

Kaikki perheet ja heidän tilanteensa ovat erilaisia. Työskentelyssä perheet kohdataan yksilöllisesti siten, että se vie muutosta parempaan suuntaan perheiden elämässä. Systemisyys ei sulje pois erilaisten ja eri teorioista nousevien menetelmien käyttöä muutoksen aikaansaamisessa tai ylläpitämisessä. Menetelmiä käytetään kuitenkin joustavasti ja tapauskohtaisesti. Joustava ja lapsen ja perheiden tarpeista lähtevä menetelmällisyys on asiakaslähtöisyyttä.

Lähestymistapa käsittää laajan kokonaisuuden erilaisia tutkimussuuntauksia, ja sen rajattuja vaikutuksia on vaikea tutkia. Vaikutusten arvioinnissa käytetyt indikaattorit voivat myös olla hyvin erilaisia. Arvioinnissa tulisi soveltaa monia erilaisia metodologisia lähestymistapoja samanaikaisesti ja tutkimustoiminnan tulisi olla tiiviissä yhteydessä käytäntöön. Asiakastyössä mallin käyttö tuottaa dokumentaatiota perheen tilanteesta, perheen ja tiimin kokemustiedosta sekä siitä, mikä ehdotetuista hypoteeseista edisti parhaiten lapsen ja perheen tilannetta. Tietoa tulisi kerätä laajasti koko lapsen elinpiiristä ja sitä tulisi hyödyntää perheen tuen suunnittelussa. Tiedon systemaattinen kerääminen tuottaa tulevaisuudessa kasautuvaa tietoa tietyn alueen tai tietyn ikäisten lasten tarpeista ja vaikuttavista lastensuojeluinterventioista.

Suomessa Pekkarinen (2011) on tiivistänyt lastensuojelua koskevan tutkimustiedon kaksi erityispiirretä: Ensinnäkin lastensuojelu on tutkimuskohteena rajaton, sillä se läpäisee koko inhimillisen ja yhteiskunnallisen toiminnan. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että lastensuojeluun voidaan liittää lukuisia erilaisia tutkimuskysymyksiä, mutta toisaalta lastensuojeluun voidaan myös soveltaa laajaa ihmistieteellistä tietoa. Toinen lastensuojelun erityispiirre on, että kansallinen lastensuojelun tutkimusrakenne on hajanainen ja sitä ei ole koordinoitu. Toistaiseksi Suomesta puuttuu tutkimusinstituutti, joka kokoaisi ja jäsentäisi lastensuojeluun liittyvää tietoa, mikä edistäisi lastensuojelua koskevaa päätöksentekoa ja käytännön toimintaa.

Arvioinnin ja tutkimuksen tulisi olla jatkuva osa lastensuojelutyön käytäntöä ja kehittämistä. Lastensuojelutietoa tulisi tuottaa, hallita ja koordinoita valtakunnallisesti. Lastensuojelututkimuksen tulosten varmistaminen käytännön työntekijöille ja vaikuttavan lastensuojelutyön tueksi on yhtä tärkeää. Nyt tutkimukset ovat arjen työntekijän kannalta vaikeasti saatavilla, eikä tulosten hyödyntämiselle ole systemaattisia rakenteita. Lastensuojelutiedon käyttöönotto edellyttäisi pysyviä koulutusrakenteita, joissa lastensuojelun ammattilaiset päivittäisivät tietojaan ja osaamistaan. Ennen kaikkea pitäisi kehittää tietoon perustuvaa päätöksentekoa ja edellyttää tutkimustiedon käyttöä lastensuojelutyön kehittämistyössä.

## 3.2 Toimintakulttuurin menestystekijät

'Reclaiming social work in Hackney' perustuu Petersin ja Watermanin (1982) tutkimiin yhdysvaltalaisen yritysten menestystekijöihin. Tutkimuksessa hyödynnettiin McKinseyn 7-S -strategiamallia. Kaikkien seit-

semän tekijän tulee täytyä, jotta päästään menestyvään toimintakulttuuriin — lastensuojelun kontekstissa siis toimivaan, asiakasta kuuntelemaan ja kunnioittavaan työhön. Organisaatiomalli ei sinänsä ole monimutkainen, mutta systeemisen ajattelun tulee läpäistä kaikki tekijät ja organisaation tasot. Tämä on osoittautunut haastavaksi. Menestystekijöitä käsitellään tarkemmin Fagerströmin (2016b, 19–28) tutkimuskatsauksessa. Tässä kuvataan niitä Hackneyn mallin kokemusten perusteella.

Systeemisen toimintakulttuurin menestystekijät ovat:

1. Shared values	Yhteiset arvot
2. Strategy	Strategia
3. Structure	Rakenne
4. Systems	Järjestelmä
5. Staff	Työntekijät
6. Skills	(Työ)taidot
7. Style	Tyyli

### **Yhteiset arvot (Shared values)**

Kaikki organisaation toiminta pohjautuu yhteisesti jaettuihin arvoihin. Hackneyssa lasta, perhettä ja lähipiiriä kuunnellaan ja heidän kykyihinsä ratkaista tilanteita luotetaan. Työntekijöitä kannustetaan pysähtymään, kuuntelemaan ja pohtimaan kuulemaansa ja sitä, mikä merkitys sillä on lapsen hyvinvointiin. Ensisijaisena tavoitteena on vanhemmuuden tukeminen niin, että lapset voivat elää omissa perheissään. Hackneyssa periaatteellisenä arvona on minimoida yhteiskunnan puuttuminen perheiden elämään. Tästä periaatteesta poiketaan vain, jos lapsen ehdoton etu vaatii lapsen sijoittamisen. Henkilökunnan on aina pysähdyttävä, kuunneltava ja ajateltava ensisijaisesti lapsen parasta. Kaikkien palvelu- ja hoitosysteemin osapuolten – sekä perheenjäsenten että ammattilaisten – on yhdessä löydettävä ratkaisu tilanteeseen. Työntekijöiden tehtävä on auttaa perheitä löytämään omat vahvuutensa ja voimavaransa sekä luottamaan niihin. Tilannearvio perheen elämästä on aina tehtävä tunneälyllä ja empatialla. Yhteistyön perheiden kanssa on oltava kunnioittavaa. Muiden tahojen kanssa tehtävä yhteistyö on oleellinen osa lastensuojelutyötä. Peruslähtökohtana on, ettei lapsen tai perheen paras koskaan toteudu byrokraattisilla proseduureilla, vaan aina ihmisten välisenä vuorovaikutuksena. (Westerlund-Cook 2015; Fagerström 2016a, 16.)

### **Strategia (Strategy)**

Hackneyssa strategiseksi tavoitteeksi asetettiin huostaanottojen vähentäminen, jotta resurssit vapautuisivat muuhun työhön perheiden kanssa. Toisena tavoitteena oli luoda toimiva systeemi, jossa työntekijät viihtyvät, pysyvät pidempään töissä ja voivat edetä urallaan. Kolmanneksi tavoitteeksi asetettiin työpaikkakulttuuri, joka sisältää työntekijöiden tukea ja kehittymistä. Tavoitteena oli vähentää akuuttien ‘tulipalojen’ sammuttamista ja luoda sen sijaan rakenteet säännölliselle ja systemaattiselle reflektiolle. Työntekijöiden yhteisissä keskusteluissa arvioidaan työn tavoitteita ja vaikuttavuutta. Työssä käytetään tutkimukseen ja näyttöön perustuvia työtapoja. Työntekijät suhtautuvat lähtökohtaisesti myönteisesti ja voimavaralähtöisesti perheisiin. (Westerlund-Cook 2015; Fagerström 2016a, 16.)

### **Rakenne (Structure)**

Hackneyssa luovuttiin perinteisestä lastensuojelun tiimimallista, jossa on johtavan sosiaalityöntekijän lisäksi 6-8 sosiaalityöntekijää ja jokaisella suuri määrä asiakkaita vastuullaan. Tilalle tulivat moniammatilliset yksiköt (unit), joita johtavat kokeneet, osaavat sosiaalityöntekijät. Toisin kuin Suomessa, Hackneyssa juridinen vastuu työstä on yksikön johtavalla sosiaalityöntekijällä. Perhe tapaa pääasiassa yhtä työntekijää, joka valitaan yksiköstä perheen tarpeiden mukaan. Paikalla on kuitenkin aina joku tiimiläinen, joka tuntee lapsen ja perheen tilanteen. Viikoittaisissa yksikköpalavereissa käydään läpi kaikkien lasten tilanne. Näin

työntekijä saa useamman työntekijän osaamista työnsä tueksi ja vastuu lapsen ja perheen tilanteesta jakautuu tiimille.

### **Henkilöstö (Staff)**

Hackneyn alkuvaiheessa henkilöstön valinnassa oltiin erityisen tarkkoja; jokaisen oli haettava omaa virkaansa uudelleen. Rekrytoinnissa kiinnitettiin huomiota pätevyyden lisäksi myös soveltuvuuteen ”raskaaseen etulinjan lastensuojelutyöhön”. Vaativan lastensuojelutyön arvoa nostettiin ja tehtiin siitä työntekijöille houkuttelevaa. Työntekijöillä tuli olla paitsi asiantuntemusta ja ammatillisia taitoja, myös sopivia henkilökohtaisia ominaisuuksia. Kaikkien työntekijöiden oli sitouduttava systeemiseen ajatteluun. Ns. pehmeitä arvoja ylläpidettiin kouluttamalla ja työnohjaamalla koko henkilökunta systeemisyteen.

### **Taidot (Skills)**

Hackneyssa työntekijän taitojen kehittymistä ohjaa koordinaattori ja koko moniammatillinen tiimi. Jatkokouluttautumista ja työuralla etenemistä tuetaan; työntekijät voivat kouluttautua esimerkiksi perheterapiaan tai sosiaalipedagogiikkaan ja osallistua valmennusryhmiin. Sosiaalityöntekijät eivät ole terapeutteja, mutta sosiaalityössä käytetään terapeuttista työtettä ja työvälineitä, esimerkiksi sukupuuta. Tärkeitä taitoja ovat hyvät kommunikointitaidot, kyky pysähtyä ja tutkia erilaisia hypoteeseja, moninäkökulmaisuus sekä uskallus tehdä virheitä ja oppia niistä. Johtajilta Hackneyn malli edellyttää turhien asiakastyön esteiden poistamista ja asiakkaiden kohtaamisten helpottamista.

### **Järjestelmä (Systems)**

Tavoitteena on rohkaista työntekijöitä pohtimaan, mitä ja miksi he haluavat tehdä ja kannustaa tekemään se. Hackneyssa luovuttiin manuaaleista, eikä työntekijöitä määrätä tiettyihin toimintamalleihin. Käsitys perheestä kootaan yhdessä käyttäen perhesuuntautuneita arviointi- ja työskentelymenetelmiä, mutta yhtä yhteistä arviointivälinettä ei ole. Heti kokeilun alusta alkaen liitettiin sekä sisäinen itsearviointi että kattava ulkopuolinen tutkimusarviointi oleelliseksi osaksi muutosprosessia (Koglek & Wright 2013).

### **Työtapa tai -tyyli (Style)**

Hackneyssa tiedostettiin lastensuojeluun sisältyvä valta, joka vaatii läpinäkyvyyttä koko organisaatiossa. Samalla purettiin turhia rakenteita ja ohjeita, jotka voivat estää uusien, innovatiivisten käytäntöjen syntymisen. Työn suorittaminen väheni ja suoralle sosiaalityölle jäi enemmän tilaa. Työssä keskityttiin avoimeen puheeseen ja pohdittiin, millainen toimintatapa palvelisi kutakin perhettä mahdollisimman hyvin. Työntekijä saa tehdä virheitä ja jokaisesta virheestä voi oppia; ihmisyyttä edellyttää armollisuutta. Tätä tuki tarkoituksenmukainen, tehokas johtamistapa ja ohjaava lähijohtaminen. Hackneyn tyyliin kuuluu, että suoraa työskentelyä perheen kanssa priorisoidaan, vaikka myös arviointia pidetään tärkeänä. Tämä on vähentänyt sijoitusten tarvetta. Säästyneet rahat on pystytty käyttämään perheiden tukemiseen.

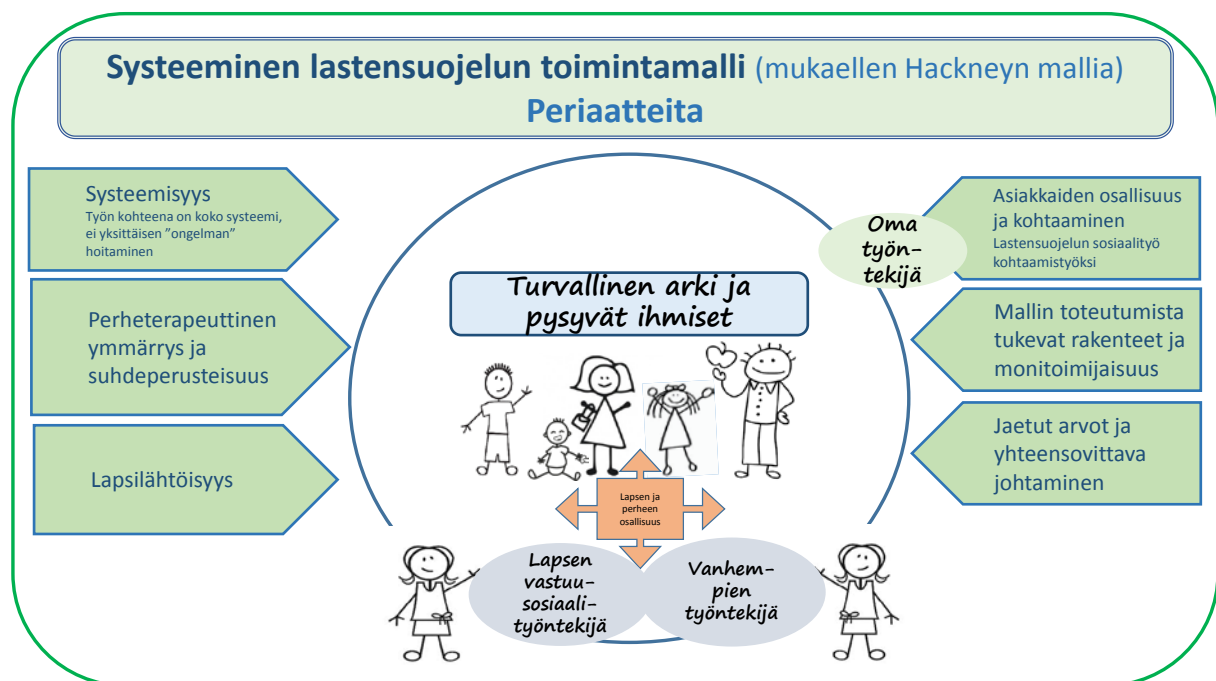


## 4. Keskeisiä periaatteita

Seuraavassa kuvataan ja perustellaan tärkeimpiä Hackneyn malliin nojautuvia, niin sanottuja 'luovuttamattomia' periaatteita, jotka ovat olennaisia suomalaisen systeemisen lastensuojelun mallin käyttöönoton ja onnistumisen kannalta.

Keskeisimmät periaatteet kiinnittyvät

1. kaiken toiminnan läpäisevään systeemiseen ajatteluun,
2. perheterapeuttiseen ymmärrykseen ja ihmissuhdeperusteisuuteen,
3. lapsilähtöisyyteen,
4. asiakkaiden osallisuuteen ja kohtaamiseen,
5. mallin toteutumista tukeviin rakenteisiin sekä
6. yhdessä jaettuihin arvoihin ja yhteensovittavaan johtamiseen.



Kuvio 1. Systeemisen lastensuojelun toimintamallin periaatteita.

### 4.1 Systeemisyys

Mallin tavoitteena on vahvistaa lastensuojelutyötä tuomalla lastensuojelun kaikille tasoille uudenlaista systeemistä osaamista ja toimintakulttuuria. Hackneyn mallissa keskeisenä tekijänä asiakastyön onnistumiseksi on, että yksiköt työskentelevät tiiviisti yhdessä pieninä tiiminä. Oleellista on myös asiakkaita koskevan keskustelun ja reflektion suuri määrä ja korkea laatu sekä jaettu systeeminen lähestymistapa. Ajattelu-tapa rohkaisee työntekijöitä vaihtoehtoisten näkökulmien, hypoteesien tutkimiseen ja perheen läheisverkoston aktivoimiseen. Perheen kanssa voidaan käydä arvioivia keskusteluja riskeistä ja niiden hallinnasta käyttäen erilaisia työskentelytapoja. (Fagerström 2016b, 3-4, 27.) Yhtä perheenjäsentä ei nähdä 'ongelmana', vaan ratkaisut löytyvät systeemeistä. Mallissa tutkitaan perheen sisäisiä ja sitä ympäröiviä vuorovaikutus-systeemejä, myös makrotasolla.

Tiimi- ja organisaatorakenteen avulla systeeminen ajattelu läpäisee koko toiminnan ja näkyy kaikilla tasoilla: perheissä, asiakastyössä, tiimeissä, johtamisessa, organisaatioissa ja päätöksenteoissa. Koko toiminnan pohjaksi organisaatiolle on luotava systeemisyyttä tukevat yhteiset arvot. Organisaatorakenteen ns. kovat arvot, organisaation rakenne, strategiset tavoitteet sekä asiakas- ja organisaatiosysteemin kohtaaminen järjestetään tukemaan työtettä.

## 4.2 Suhdeperusteisuus ja perheterapeuttinen ymmärrys

Ollakseen vaikuttavaa lastensuojelun sosiaalityön on muututtava byrokratiatyöstä vuorovaikutustyöksi. Heinin ym. (2016) raportin tulosten mukaan lapsen ja perheen kanssa työskentelevät tällä hetkellä kasvokkain enemmän muut työntekijät kuin sosiaalityöntekijät. Sosiaalityöntekijöiden oman arvion mukaan he käyttävät eniten työaikaansa suoraan asiakastyöhön ja erityisesti perhekokonaisuuden kanssa työskenteleeseen. Samalla he arvioivat, että olisivat tarvinneet enemmän aikaa erityisesti lapsen (40 %) ja perhekokonaisuuden (29 %) kanssa työskentelyyn (ks. Heino ym. 2016, 98–99).

Uudessa systeemisessä mallissa lapsen, vanhempien ja läheisten kanssa tehtävä suora, kohtaava vuorovaikutustyö priorisoidaan tärkeimmäksi ja kaikki muu toiminta organisoidaan tukemaan tätä tavoitetta. Tärkeintä on työntekijöiden kyky ja taito luoda ja ylläpitää luottamuksellista yhteistyösuhdetta asiakasperheisiin. Johdon tehtävänä on tukea tiimin jäseniä luomaan luottamusta asiakkaisiin ja ylläpitämään sitä tiimin sisäisessä dialogissa ja organisaation sisällä. Luottamuksellisen yhteistyösuhteen luominen ja ylläpitäminen heijastuu laajempiin systeemeihin, esimerkiksi yhteistyökumppaneihin. Tavoitteena on yhdessä työskennellä kohti muutosta ja sitä, että perhe toimii omillaan eikä enää tarvitse lastensuojelun palveluja.

Toimivat rakenteet luovat puitteet työntekijöiden teoreettiselle pohdinnalle, mahdollistavat tiimin sisäisiä dialogeja ja kriittistä reflektiota. Tämä puolestaan vahvistaa työntekijöiden toimijuutta ja kykyä nähdä, miten yksittäisiä perheitä kannattaisi lähestyä. Mallissa pyritään pois lastensuojelun juridisoitumiskehityksen luomasta pelon ilmapiiristä ja sosiaalityöntekijöiden sanktioiden välttämiskäyttäytymisestä. Suhdeperusteisessa lastensuojelutyössä noudatetaan aina lainsäädäntöä, mutta toimiva vuorovaikutussuhde asiakkaisiin on keskiössä. Työssä hyödynnetään systeemistä työtapaa ja sitä tukevia työmenetelmiä, kuten perheterapeuttisen, dialogisen, narratiivisen ja ratkaisukeskeisen lähestymistapojen oppeja lastensuojelukontekstissa.

## 4.3 Lapsilähtöisyys

Suomalaisessa lastensuojelussa keskustelun, käytäntöjen kehittämisen ja tutkimuksen kohteina olleet lapsilähtöisyys ja lapsen etu ovat mallin kivijalka. Lapsen etu toteutuu parhaiten ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja turvallisten suhteiden kautta, ei byrokraattisilla käytännöillä. Lapsilähtöisyys ja kontekstisidonnaisuus tarkoittavat tässä sitä, että lapsia autetaan siinä ympäristössä, jossa he elävät. Vaikka perhe on systeemisyydessä asiakkuuden ydinyksikkö, lapsi tarpeineen ei saa jäädä varjoon. Lapsen etu ei ole koskaan vain yksi monista huomioon otettavista seikoista, vaan lasta parhaiten palvelevalle näkökulmalle annetaan aina suurin painoarvo (ks. esim. YK:n Yleissopimus lapsen oikeuksista, artikla 3).

Lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän ('child worker') tärkeä tehtävä on lapsen osallisuuden varmistaminen ja lapsen äänen esillä pitäminen. Interventioiden toimivuutta tulee tarkastella siitä näkökulmasta, miten lapsi hyötyy konkreettisesti eri palveluista ja perheen tukimuodoista. Toiminnan vaikuttavuutta arvioidaan sen perusteella, muuttuuko lapsen tilanne konkreettisesti ja tapahtuuko esimerkiksi vanhempien toiminnassa lapsen kannalta myönteistä, kehitystä tukevaa muutosta. Lapsen ainutlaatuinen tilanne ja tarpeet ovat aina lastensuojelun työskentelyn lähtökohtana.

## 4.4 Asiakkaiden osallisuus ja kohtaaminen

Keskeisiä periaatteita ovat kunnioittava suhtautuminen asiakkaisiin ja pyrkimys aitoon dialogiseen kohtamiseen ja kuunteluun. Hackneyn kokeilussa asiakkailta kysyttiin lastensuojeluilmoitusten tullessa ensin omaa näkemystä tilanteestaan sen sijaan, että tiedettiin etukäteen tai heidän puolesta. Lisäksi aidon koh-

taamistyön arvostusta lisättiin ja osaavimmat ammattilaiset sijoitettiin 'etulinjaan' kohtaamaan asiakkaita. Nämä periaatteet edellyttävät työntekijöiltä valmiuksia oman toiminnan, sitä ohjaavien käsitysten ja arvojen tietoiseen reflektointiin. Tälle reflektoinnille tulee myös tarjota aidosti toimivat työn ja johtamisen rakenteet.

Malli sitoutuu asiakaslähtöisyyteen. Asiakkaiden äänen, kokemuksen ja osallisuuden lisääminen on olennaista. Vielä tällä hetkellä tukea ja palveluita joudutaan miettimään enemmän tarjolla olevan palveluvalikon kuin asiakkaiden tarpeiden näkökulmasta. Kun asiakkaat tulevat kuulluiksi suhteessa omiin tarpeisiinsa, luottamus lastensuojelua kohtaan kasvaa.

#### 4.5 Toteutumista tukevat rakenteet

Mallin vahvuus on se, että sosiaalityöntekijät saavat usean eri ihmisen tai työntekijän näkökulman asiakas-tilanteen avuksi. Lapsen ja perheen tilanteesta rakentuu laajempi ja rikkaampi näkemys, kun mukana ovat lapsen ja perheen kannalta keskeiset ihmiset ja toimijat. *Monitoimijuus* mallissa tarkoittaa monista eri lähteistä – lapselta, vanhemmilta, läheisiltä ja ammattilaisilta – yhdessä koottua tietoa tilanteesta ja tarvittavasta tuesta.

Lastensuojelutyön rakenteiden tulee olla sellaiset, että lapsi ja perhe saavat apua, jota on monitoimijaisesti arvioitu tarvittavan. Monitoimijaisen verkoston tulee olla lapsen ja perheen sekä työntekijän käytettävissä tarpeen mukaisesti. Työ on organisoitava niin, että se on mahdollista tehdä hyvin. Käytännössä sosiaalityöntekijällä tulee siis olla mahdollisuus johtaa lastensuojeluprosessia ja koota yksilöllisesti ja joustavasti kunkin lapsen ja perheen avuksi tarpeenmukaista apua ja asiantuntemusta niin perhettä lähellä olevista peruspalveluista kuin erityis- ja vaativan tason palveluistakin. Eri tason palveluiden yhteinen ymmärrys systeemisestä ajattelusta ja joustavat integroinnin toimintamallit ovat mallin käyttöönottamisen edellytyksiä. Parhaimmillaan eri tasojen ja asiantuntijuuden integroituminen tapahtuu jo tiimirakenteessa.

Oleennaista Hackneyn mallissa on se, että vaikka asiakas kohtaa pääasiassa yhden työntekijän tai työparin, vastuuta asiakkaan tilanteesta kantaa koko tiimi. Tämän odotetaan lisäävän lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden resilienssiä, alalle hakeutumista, työssä jaksamista ja pysyvyyttä. Lastensuojelun rooli julkisen vallan käyttäjänä ja perheiden yksityisyyteen puuttuvana päätöksentekijänä säilyy. Lapsen asioista vastaa jatkossakin oma sosiaalityöntekijä. Uutta on se, että sosiaalityöntekijä saa rinnalleen ja taakseen koko tiimin. Asiakkaalle tiimi merkitsee työskentelyä ja tukea myös oman sosiaalityöntekijän poissaolojen aikana. Organisaatiosta löytyy aina joku lapsen ja perheen tilanteen tunteva työntekijä.

Tiimirakenteessa uutta on *perheterapeutin* liittyminen tiimiin (vrt. Hackney:n mallissa "kliinikko"). Suomessa tämä perheterapeutti voi olla esimerkiksi perheneuvolan, lasten-, nuoriso- tai aikuispsykiatrian tai päihdepalveluiden työntekijä, jolla on oman ammatillisen koulutuksensa lisäksi perheterapeutin tutkinto, ymmärrys systeemisestä työotteesta, hyvät reflektointi- ja konsultointitaidot sekä oma motivaatio. Vaikka perheterapeutti liittyy lastensuojelutiimin, hänen tulisi säilyttää yhteydet omaan taustaorganisaatioonsa ammatillisen tuen ja ammatillisuuden ylläpitämiseksi. Perheterapeutti voi olla samalla tiimin linkki hoitotahoon ja hän varmistaa asiakkaalle mahdollisuuden saumattomaan hoitoon.

Uuden tiimirakenteen avulla mahdollistuu nykyistä kokonaisvaltaisempi ja monitieteisempi näkemys asiakkaan tilanteesta. Monitoimijaisuus myös avaa lastensuojelutyötä muille toimijoille. Yhteinen keskustelu tiimissä tuottaa yhteistä näkemystä ja jakaa vastuuta. Tiimityöskentely takaa myös nykyistä tasaisemman työn laadun; se ei ole enää riippuvainen yhdestä työntekijästä. Tämä on asiakkaiden kertoman mukaan tärkeä oikeusturvan tunnetta lisäävä seikka. Tiimi ja työn systeminen rakenne lisäävät työn hallittavuutta. Tiimi tukee työntekijöiden jaksamista ja työssäjaksamista.

#### 4.6 Jaetut arvot ja yhteensovittava johtaminen

Organisaation ja systeemisen mallin menestys perustuu yhdessä sovittuihin, tiedostettuihin ja arjen lastensuojelutyössä toteutuviin arvoihin. Taustalla on vahva ihmisen kunnioitus ja luottamus suhdeperusteisen sosiaalityön vaikuttavuuteen (ks. Särkiö ym. 2015). Toimintamallin kannalta on tärkeää, että muutos käynnistyy koko organisaation yhteisen arvopohjan luomisella. Käytännössä arvokeskustelua tulee käydä niin

työntekijöiden, johdon kuin poliittisen päättäjienkin kanssa. Goodmanin (2014) mukaan haastavinta Hackneyn kokeilussa oli poliittisten päätöksentekijöiden sitouttaminen yhteisiin arvoihin. Työntekijät sitoutuivat heitä helpommin. Hackneyn mallin ns. kovat arvot — organisaation rakenne, strategiset tavoitteet ja asiakas- ja organisaatiosysteemi — ovat tärkeitä mallin toimivuuden kannalta, mutta eivät yksin ratkaisevia. Systeemisyyden omaksumiseen liittyvät ns. pehmeät arvot näkyvät työntekijöiden ja johdon asenteissa, taidoissa kohdata asiakkaita ja tyyliä tehdä lastensuojelutyötä. Niiden omaksuminen voi kestää kauan ja vaatia jatkuvaa arvojen pohdintaa ja jakamista monilla organisaation tasoilla.

Uuden toimintamallin toteutuminen edellyttää yhteistä tai yhteensovittavaa johtajuutta. Johdon on sisäistettävä systeeminen lähestymistapa, jotta organisaatiota voidaan johtaa sen periaatteiden mukaisesti: kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa. Systeemisen johtamisen kouluttaja William Tate (2009) kritisoi yksilökeskeisiä johtamisoppeja: Pelkästään johtajien osuuden korostaminen muutostyössä ei riitä. Johtajien lähestyttävyyden ja suhde alaisiinsa pitäisi olla keskeistä muutostyössä. Lastensuojelun ja muiden lasten ja perheiden palvelujen integrointi siten, että se mahdollistaa työntekijöiden keskittymisen vuorovai- kuttamiseen työskentelyyn, vaatii johtajilta kokonaisuuksien hallintaa ja muiden palveluiden hyvää tuntemus- ta. Johtamisella tulee huolehtia, että organisaation kaikki toimintakäytännöt tähtäävät asiakkaan hyvään kohtaamiseen ja tavoitteena olevan muutoksen mahdollistamiseen.

# 5. Toimintamallin rakenne

## 5.1 Toimintakulttuurin muutos

Systemisessä ajattelussa ei keskitytä yksilöiden ominaisuuksiin vaan ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Puhutaan ihmisten välisestä tilasta (the space between). Tate (2009) käyttää metaforaa akvaariosta: Usein keskitytään panostamaan kalojen ruokkimiseen, mutta ei huomioida akvaarion veden laatua. Organisaatioissa juuri työpaikan ilmapiiriä on vaikea kuvata organisaatorakenteissa ja samalla se on usein keskeinen alue, johon muutostyössä pitäisi panostaa. Johtamisessa keskitytään paikkaamaan aukkoja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja täyttämään välissä oleva tila energialla, luottamuksella, kunnioituksella, yhteisillä tavoitteilla ja keskusteluilla. Tämä koskee työntekijöiden ja asiakasperheiden välejä, työntekijöiden keskinäisiä välejä ja johtajien ja alaisten välejä. Systemisesti orientoitunut johtaja osaa johtaa organisaatiota kohti päämääriä ja strategian mukaisesti huomioiden ihmisten välisen vuorovaikutuksen. (Tate 2009.)

## 5.2 Tiimirakenne ja tiimin toimintaperiaatteet

Keskeisenä tekijänä asiakastyön onnistumiselle mallissa on, että yksiköt työskentelevät tiiviisti yhdessä pieninä, 6-8 työntekijän tiiminä. Oleellista on myös asiakkaita koskevan keskustelun ja reflektion suuri määrä ja korkea laatu, jaettu systeeminen lähestymistapa, työntekijöiden selkeät, eriytyneet roolit sekä määrätietoinen yhteisöllinen osaamisen kehittäminen.

Viikoittaisessa tiimikokouksessa käsitellään asiakasasioita: arvioidaan, suunnitellaan ja tehdään riskien arviointia. Tiimikokous auttaa työntekijöitä hidastamaan ja ajattelemaan mieluummin kuin reagoimaan ja tekemään päätöksiä. Tiimikokous auttaa myös etsimään toisenlaisia näkökulmia, hypoteeseja, oletuksia: ensimmäisenä mieleen tuleva oletus perheen tilanteeseen johtaneista syistä voi jumiuttaa työskentelyä; sen vuoksi jokaisesta asiakastilanteesta luodaan erilaisia hypoteeseja. Tärkeää on päästä 'juurisyyhin' eli niihin syihin, jotka pohjimmiltaan ylläpitävät lapsen ja perheen systeemissä epätasapainoa.

Tiimikokouksen tarkoituksena on myös auttaa työntekijöitä havainnoimaan ja tunnistamaan omia tunteita, reagointia ja toimintaa. Nämä ovat olennainen osa systeemiä. Tiimissä on lupa tuntea ja kertoa tunteistaan. Viikoittaiset tiimikokoukset toimivat työohjauksellisesti ja kokouksissa on aikaa reflektioon, dialogiin ja päätöksentekoon (Goodman & Trowler 2012). Mallissa tehdään moniammatillista yhteistyötä käytännön tilanteissa. Osaamista eri aloilta viedään yhteen ja tavoitteena on auttaa lapsia ja perheitä heidän arjessaan. Perheiden tilanne on aina keskiössä, eikä tilaa ole "ei kuulu minulle -asenteelle". Yhteys erityispalveluihin on luotu sujuvaksi ja siihen turvaudutaan tarpeen mukaan (Forrester ym. 2013).

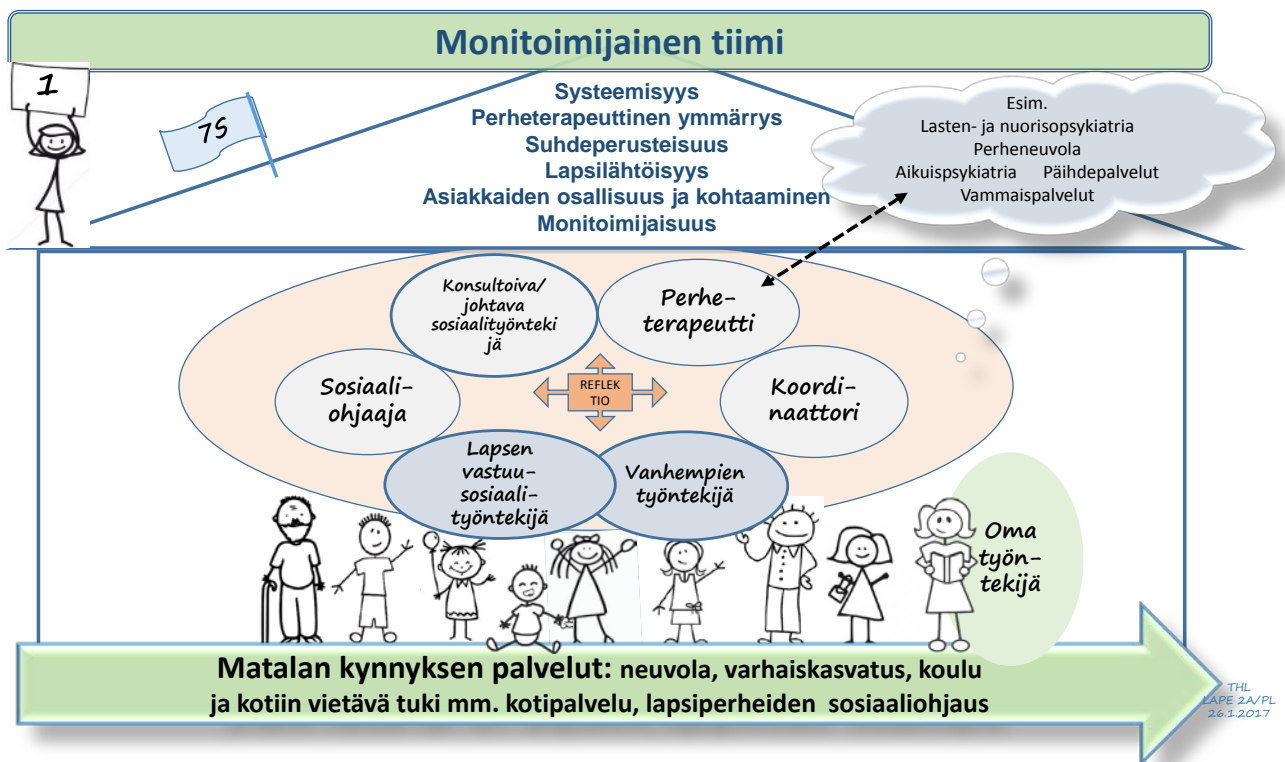
Tiimi toimii reflektiivisenä työkaluna ja oppimisen foorumina: on tärkeää kirjata asiakkaan tilanteen edistymistä, tutkia päätöksiä ja niiden vaikutuksia sekä jakaa oppimaansa. Tiimikokouksessa käydyt keskustelut näkyvät dokumentoinnissa, johon työntekijöiden eri näkökulmat on kirjattu. Kirjauksissa työntekijöiden ajatuksenkulku näkyy selkeästi, dokumentointi on läpinäkyvää ja suunnitelmallista. Dokumentit on kirjoitettu siten, että kaikki tietävät, mitä tavoitellaan ja miksi. Toisinaan sosiaalityössä kiirehditään tekemään päätöksiä ja pyritään saamaan sitä kautta kokemus asiakastyön hallinnasta. Tiimissä luotetaan enemmän systeemiin — siihen, että ratkaisu syntyy yhdessä refleктоimalla.

## 5.3 Systemisen yksikön toimijat

Työskentelyn ydintoimijana on lastensuojelun tiimi (kuvio 2.). Lastensuojelun asiakkaana olevien perheiden kohdalla lastensuojelulla on vastuu asiakasprosessista. Lastensuojelu koordinoi lapsen ja perheen perus-, erityistason ja vaativan tason palveluita. Yksikön muodostavat seuraavat työntekijät:

- konsultoiva sosiaalityöntekijä (consultant social worker); Suomessa esimerkiksi tiiminvetäjä tai johtava sosiaalityöntekijä.
- lapsen työntekijä (child practitioner); Suomessa lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän on oltava sosiaalityöntekijä, joka on lisäksi erikoistunut lapsen äänen vahvistamiseen ja osallistamiseen.
- sosiaalityöntekijä/-t (social worker), esimerkiksi vanhempien tai sijaisvanhempien sosiaalityöntekijä.
- perheterapeutti (family therapist); Suomessa esimerkiksi perheneuvolan, lasten-, nuorisotai aikuispsykiatrian tai päihdepalveluiden työntekijä, jolla on oman ammatillisen koulutuksensa lisäksi perheterapeutin tutkinto.
- koordinaattori (unit co-ordinator), yksikkökoordinoija, sosiaaliohjaaja tai toimistotyöntekijä.

Suomessa tiimiin voivat kuulua myös sosiaaliohjaaja ja/tai perhetyöntekijä. Hän voi työskennellä esimerkiksi vanhempien kanssa tai perhesysteemin kanssa.



Kuvio 2. Systemisen lastensuojelumallin monitoimijainen tiimi.

Seuraavassa kuvataan tarkemmin systemiseen yksikköön kuuluvien työntekijöiden roolia ja tehtäviä:

### Konsultoiva sosiaalityöntekijä

Mallissa yksikköä johtaa konsultoiva sosiaalityöntekijä. Hän toimii asiakastyön pinnassa ja tuntee tiimin asiakkaiden tilanteet. Suomessa konsultoiva sosiaalityöntekijä voi olla tiimin vastaava, vastuusosiaalityöntekijä tai johtava sosiaalityöntekijä yksikön koosta riippuen. Konsultoiva sosiaalityöntekijä kantaa vastuun tiimin toiminnasta ja on yhteydessä moniin yhteistyökumppaneihin, kuten perusterveydenhuoltoon, varhaiskasvatukseen, kouluun ja oppilaitoksiin, päihde- ja mielenterveyspalveluihin, kehitysvammahuoltoon ja erikoissairaanhoidon. Konsultoivan sosiaalityöntekijän tehtävänä on kutsua näitä yhteiskumppaneita mukaan lastensuojelun tueksi.

Konsultoiva sosiaalityöntekijä saa tarvittavaa tukea esimieheltään, ryhmäjohtajalta. Ryhmäjohtajat taapaavat säännöllisesti eri tiimien konsultoivia sosiaalityöntekijöitä. Näissä tapaamisissa ei niinkään keskitytä perheiden asioihin, vaan konsultoitujen työntekijöiden työn ja päätöksenteon laatuun ja arviointiin sekä ammatilliseen kehitykseen. Konsultoivalla sosiaalityöntekijällä on tämän lisäksi mahdollisuus konsultaatioon asiakasperheiden asioissa organisaation muun esimiestason kanssa. Konsultoitavan sosiaalityöntekijän tehtävä on luoda turvalliset työpuitteet tiimille ja olla ennakoiva sekä proaktiivinen. Hänen tehtävänä on etsiä eri tilanteisiin tarvittavaa tiimin ulkopuolista konsultaatioapua. Konsultoiva sosiaalityöntekijä käy läpi kirjaamiset, jotka ovat asiakkaille avoimia ja osa interventiota. Konsultoitujen sosiaalityöntekijöiden esimiesten pitää puolestaan tukea konsultoivaa sosiaalityöntekijää ja luoda mahdollisimman suotuisat olosuhteet tiimeille kukoistaa tehdä työnsä hyvin (ks. Goodman & Trowler 2012).

### **Lapsen sosiaalityöntekijä(t)**

Lapsen työntekijän tehtävä on ensisijaisesti varmistaa, että ”lapsen ääni” pysyy läsnäolevana kaikissa lapselle tarjottavissa palveluissa (Clayton 2012). Lapsen työntekijä on koulutukseltaan sosiaalityöntekijä ja hän on lapsen asioista vastaava sosiaalityöntekijä. Lapsen työntekijä työskentelee aktiivisesti lapsen ja perheen kanssa ja luo luottamussuhteen erityisesti lapseen. Hän kertoo lapselle ymmärrettävästi, mitä on tapahtumassa ja miksi. Hän vahvistaa lapsen osallisuutta ja tuo lapsen näkökulman tiimiin ja yhteistyöneuvotteluihin. Hän nostaa esiin lapsen voimavaroja ja onnistumisia. Vaikka perheen asioita hoitaa koko tiimi, lapsen asioista vastaava sosiaalityöntekijä on nykyisen lainsäädännön voimassa ollessa juridisessa vastuussa. Viime vuosien lastensuojelun tapahtumien valossa virkavastuusta on syytä käydä perustavaa kansallista keskustelua.

### **Vanhemman tai vanhempien työntekijä(t)**

Vanhemman työntekijä työskentelee aktiivisesti perheen ja vanhempien kanssa. Hän luo luottamussuhteen erityisesti vanhempiin. Hän vahvistaa vanhempien osallisuutta ja etsii yhdessä vanhempien kanssa perheen voimavaroja sekä niitä vahvistavia toimenpiteitä. Hän on vanhempien tukena ja äänen vahvistajana yhteistyötapaamisissa. Lapsen ja vanhemman työntekijät tapaavat tiiviisti yksin ja työparina perheenjäseniä ja tarpeen mukaan myös muita perheen verkoston jäseniä. Työntekijöiden keskinäisissä keskusteluissa aikuisen ja lapsen näkökulmat saattavat polarisoitua ja niin tapahtuu usein yhteistyöverkostoissa. Tiimin tuki ja reflektio estävät polarisoitumisen muodostumista muutostyön esteeksi.

### **Perheterapeutti**

Perheterapeutti toimii tiimissä työntekijöiden reflektiokumppanina. Perheterapeutin tärkein tehtävä on pitää huolta siitä, että systeeminen ote säilyy yksikössä. Sama vastuu tosin koskee kaikkia tiimin jäseniä, jotka ovat saaneet systeemisen koulutuksen. Terapeutti voi jakaa työaikaansa niin, että hän työskentelee kahdessa systeemisessä yksikössä. Perheterapeuttinen osaaminen vahvistaa lastensuojelun työntekijöiden ymmärrystä lapsen/perheen lastensuojelun asiakkuuden taustalla olevista tekijöistä, tuo ymmärrystä vaikeiden yhteistyösuhteiden taustalla olevista tunteista ja monipuolistaa asiakasprosessien ja tukitoimien suunnittelua (Perheterapeuttien yhteenveto 2016).

### **Koordinaattori**

Toimintayksikön koordinaattori hoitaa ison osan juoksevista asioista ja paperityöstä, jotta sosiaalityöntekijöille vapautuu aikaa asiakastyöhön. Hän auttaa vanhempia varaamaan aikoja heidän itsensä ja lasten tarvitsemiin palveluihin sekä varaa tiloja kokouksiin ja asiakastapaamisiin. Hän toimii sihteerinä tiimikokouksissa ja kokoaa dokumentoinnin lapsista ja asiakasperheistä. Koordinaattorilla tulee olla ymmärrystä lastensuojelun asiakasprosesseista ja dokumentointitaitoa sekä valmiutta kohtaavaan asiakastyöhön.

Monitoimijainen tiimi rakentuu paikallisten tarpeiden mukaisesti. Tärkeintä on, että tiimiläiset ovat sitoutuneet yhteiseen toimintakulttuuriin ja yhteisvastuuseen tiimin asiakkaista ja että heillä on toisiaan tukevaa ja asiakkaiden tarpeisiin vastaavaa osaamista.

# 6. Näkökulmia lastensuojelun uuteen toimintamalliin

## 6.1 Asiakkaiden näkökulma ja asiakasosallisuus

Lastensuojelun uudessa toimintamallissa apu ja tuki ovat konkreettisia ja kohdistuvat koko perheeseen. Kiinnostuksen kohteena on koko systeemi, jossa lapsi elää. Malli antaa perheelle mahdollisuuden olla alusta alkaen palveluiden suunnittelussa mukana. Tämä lisää sitoutumista tavoitteisiin ja luottamusta ammattilaisista kohtaan. Asiakas itse on yksi systeemin keskeisin toimija.

Asiakas kohtaa pääsääntöisesti oman työntekijänsä tai tutun työparin. Muu apu järjestyy heidän kautaan. Jotta tuki olisi riittävän monipuolista, perheen kanssa kartoitetaan ja sovitaan, mihin lapsen ja perheen palvelutahoon voidaan olla yhteydessä. Asiakkaat voivat luottaa siihen, että esimerkiksi koulusta tulee tarvittava tieto tiimiin siten, että joko lapsen tai vanhempien työntekijä on sovitusti yhteydessä kouluun. Näin keskustelu ja tiedonsiirto on avointa ja jatkuvaa.

Tiimi on tietoinen viikoittaisten tiimikokousten ja jatkuvan reflektion ansiosta perheen tilanteesta. Lapselle ja perheelle tämä merkitsee sitä, että paikalla on aina joku, joka tuntee perheen tilanteen. Kun asioita hoidetaan yhteisvastuullisesti, lapsen ja perheen auttamiseksi kertyy paras tieto ja kokemus. Tiimissä voidaan etsiä ja esittää perheelle rohkeammin erilaisia, uusiakin keinoja ja tapoja, joilla lapsen ja perheen hyvinvointia lisätään. Tämä lisää palveluiden vaikuttavuutta ja parantaa perheiden palvelukokemuksia. Mahdolliset yhteistyökonfliktit eivät myöskään henkilöidy yhteen työntekijään.

## 6.2 Työntekijöiden osaamis- ja koulutustarpeet

Uusti toimintamalli edellyttää kaikkien perehtymistä systeemiseen ajatteluun ja toimintakulttuuriin. Hackneyssa ns. pehmeitä arvoja ylläpidetään kouluttamalla ja työnohjaamalla koko henkilökunta systeemisen ajatteluun. Britanniassa tehdään ero systeemisen terapian ja vähemmän kliinisen tai psykiatrisen systeeminäsen praktiikan välillä. Työntekijöiden koulutus on jaettu kolmeen tasoon:

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

Ensimmäinen ja toinen taso pätevöittävät systeemiin toimintakäytäntöihin. Kolmas taso antaa pätevyyden systeemiseksi terapeutiksi<sup>1</sup>.

Nyt Hackneyn henkilöstökoulutus on kahden vuoden ajan hoidettu sisäisenä koulutuksena. Koulutus koostuu perustasosta ja keskitasosta ja täyttää AFT:n koulutusvaatimukset. Tämän lisäksi Hackneyn sisäinen koulutus painottaa systeemisen lähestymistavan sopeuttamista sosiaalityöhön. Hackneyssä tehdään systeemiä sosiaalityötä ja vuorovaikutustaidot ovat keskeinen osa sosiaalityön osaamista. Hackneyssä luotiin tiivis yhteistyö yliopistojen, oppilaitosten ja jatkokoulutusyksiköiden kanssa henkilökunnan tietotason ylläpitämiseksi ja taitojen kehittämiseksi. Oppiva organisaatio tarjoaa jatkuvasti oppimista tukevia virikkeitä kunnianhimoisille ja kehityssuuntautuneille työntekijöille, jotta he voisivat parhaalla mahdollisella tavalla vastata yhteiskunnallisiin muutoksiin ja vaatimuksiin, sekä muuttaa ja kehittää organisaatiota (Trowler & Goodman 2012, 24).

Ammattilaisten näkökulmasta malli edellyttää monialaista yhteistyötä ja yhteistoiminnallisuutta. Yksiköissä työskentelee sosiaalityöntekijöitä, perheterapeutti ja mahdollisesti sosiaaliohjaaja. Tiimien muodos-

<sup>1</sup> <http://www.aft.org.uk/SpringboardWebApp/userfiles/aft/file/Training/AFTBlueBook%20Final%20PDF.pdf>



tamisessa on järkevää huomioida asiakatarpeet, paikalliset olosuhteet, henkilöstö rakenne ja työntekijöiden omat intressit ja osaaminen ja muodostaa niiden pohjalta yksiköiden tiimit.

Mallissa työntekijöiden tulee yhdistää systeemiset vuorovaikutustaidot vaativaan lastensuojelutyöhön. Vaikka lastensuojelutyössä on terapeuttisia elementtejä, se ei silti ole terapiaa. Lastensuojelun sosiaalityöntekijä toimii edelleenkin virkavastuulla ja hänellä on valtaa ja vastuuta toteuttaa laissa säädettyjä tehtäviä. Systeemisessä ajattelussa tätä hallinnollis-byrokraattista työtä tehdään luomalla turvallisia suhteita asiakaisiin jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutussuhde säilyy myös niissä tilanteissa, joissa vuorovaikutuksessa liikkuu voimakkaita tunteita. Työntekijän pitää osata tunnistaa itsessään niitä tunteita, joita asiakastyö herättää ja käyttää tunnereaktioita informaationa. Keskeinen osaamisalue on oma persoona työvälineenä.

Mallin käyttöönottamiseksi työntekijät tarvitsevat koulutusta, konsultaatiota, ohjausta ja käytännön harjoituksia, jotta systeemisen ajattelun keskeiset periaatteet voidaan omaksua omaan työhön. Koulutuksessa voidaan käsitellä esimerkiksi sitä, miten eri ikäisten lasten kanssa keskustellaan, miten aikuisten arkaluontoisista asioista puhutaan kunnioituksella ja miten tasapainoillaan lapsen ja aikuisten näkökulmien välillä siten, että lapsen etu aina on fokuksessa.

Ammattihenkilöstö tarvitsee koulutusta systeemisessä lähestymistavassa. Koulutus auttaa työntekijöitä tulemaan tietoisiksi siitä, miten lähestyä asiakkaita ja millaisia vaikutuksia omalla toiminnalla on asiakas-suhteen laatuun. Koulutus pitää siis kytkeä käytännön tilanteisiin niin, että asiakasperheet otetaan mukaan työnohjaukseen. Näin he voivat antaa palautetta saamastaan palvelusta. Tämän lisäksi työntekijät tarvitsevat perheterapeuttisten menetelmien koulutusta, joka liittyy esimerkiksi sukupuun ja systeemisten hypoteesien harjoitteluun ja narratiivisten menetelmien opetteluun.

Johtajat tarvitsevat omaa systeemisen johtajuuden koulutusta, jotta systeeminen ajattelu läpäisee koko organisaation. Hackneyssa johtajia koulutetaan University of Bedfordshiren<sup>2</sup> järjestämässä systeemisissä johtajuus- ja organisaatiokoulutuksissa. Koulutus perehdyttää systeemiin organisaatiokäytäntöihin ja teorioihin (120 op). Se käsittelee johtamisen paradigmojen muutoksia ja kehitystä sekä systeemitietoita sekä kehittää osallistujien coachaus ja konsultaatitaitoja. Vastaavaa koulutusta suunnitellaan myös Suomeen.

### 6.3 Organisaatioiden tuki

Lähtökohta mallille on, että päättäjät ja lastensuojelun johto tuntevat ja jakavat yhteiset arvot. Organisaatio pitää johtaa kohti tavoitteitaan huomioiden tila ihmisten välillä (the space between): tulee paikantaa aukot, joissa kommunikaatio ei kulje ja täyttää tila innostuksella, energialla, luottamuksella ja kunnioituksella, jotta yhteistoiminnallisuus toteutuisi käytännössä eikä pelkästään toimintasuunnitelmissa ja toimintakertomuksissa. Johtajat voivat mallia käyttöönottaessaan kysyä esimerkiksi: ”millä tavalla haluamme sosiaalityöntekijöiden auttavan ihmisiä?” tai ”miten organisaation tulisi tukea työntekijöitään tekemään tätä työtä?” (Fagerstöm 2016a, 18-19.)

### 6.4 Suomalaisen lainsäädännön reunaehdot

Suomalaisessa lainsäädännössä ei ole kohtia, jotka olisivat suoranaisesti esteenä tai rajoittaisivat systeemin mallin käyttöönottoa Suomessa. Lastensuojelulaki päinvastoin useilta osin tukee sitä. Seuraavassa avataan mallin toteuttamisen kannalta keskeisimpiä huomioitavia lainkohtia. Tarkastelussa keskitytään voimassa olevaan lastensuojelulakiin (13.4.2007/417).

---

<sup>2</sup> <http://www.beds.ac.uk/howtoapply/courses/postgraduate/next-year/systemic-leadership-and-organisationaldevelopment2development2>

### *Lastensuojelulaki 2 § Vastuu lapsen hyvinvoinnista*

Lastensuojelun on tuettava vanhempia, huoltajia ja muita lapsen hoidosta ja kasvatuksesta vastaavia henkilöitä lapsen kasvatuksessa ja huolenpidossa järjestämällä tarvittavia palveluja ja tukitoimia. Hackneyn mallissa konsultoivan sosiaalityöntekijän roolina on koota yhteen keskeisiä tahoja lapsen ja perheen tueksi tilanteen edellyttämällä tavalla.

### *Lastensuojelulaki 3a§ Ehkäisevä lastensuojelu*

Hackneyn malli on tarkoitettu nimenomaan ”kovan” lastensuojelun ytimeen ja sosiaalityöntekijöiden tiimityön malliksi. Silti on huomioitava myös ehkäisevän lastensuojelun osuus ja rooli — miten se määritellään suomalaisessa lainsäädännössä. Ehkäisevä lastensuojelu käsittää lastensuojelulain mukaan tilanteet, joissa lapsi ei vielä ole lastensuojelun asiakkaana. Ehkäisevää lastensuojelua on tuki ja erityinen tuki, jota annetaan esimerkiksi opetuksessa, nuorisotyössä, varhaiskasvatuksessa, äitiys- ja lastenneuvolassa sekä muussa sosiaali- ja terveydenhuollossa. Nämä ovat palveluita, joita myös lastensuojelua toteutettaessa voidaan järjestää lapsen ja perheen tueksi tai joihin perheillä on oikeus ylipäätään ilman lastensuojelun asiakkuutta, esimerkiksi neuvola tai päivähoito. Lastensuojelulaissa tai muussakaan lainsäädännössä ei kuitenkaan ole eritelty tai säädetty tarkemmin siitä, mitä ehkäisevään lastensuojeluun luettava tuki tai erityinen tuki esimerkiksi koulussa, päivähoitossa tai äitiys- ja lastenneuvolassa sisältää. Hackneyn mallin toteutumisen kannalta yhteistyö matalan kynnyksen palveluiden kanssa on ensiarvoisen tärkeää.

### *Lastensuojelulaki 4 § Lastensuojelun keskeiset periaatteet*

Lastensuojelun keskeisten periaatteiden mukaan lastensuojelun on tuettava vanhempia, huoltajia ja muita lapsen hoidosta ja kasvatuksesta vastaavia henkilöitä lapsen kasvatuksessa ja huolenpidossa. Lisäksi lastensuojelun tarvetta arvioitaessa ja lastensuojelua toteutettaessa on ensisijaisesti otettava huomioon lapsen etu. Hackneyn mallissa, jossa sekä lapsella ja vanhemmilla on molemmilla omat sosiaalityöntekijänsä, on huomioitu sekä vanhemman että lapsen näkökulma. Se noudattaa siten myös suomalaisen lastensuojelulain henkeä. Suomessa työparius voi vaihdella paikallisesti huomioiden kuitenkin Lastensuojelulain 13 §.

Lastensuojelun periaatteisiin kuuluu lain 4§ mukaan se, että lastensuojelussa käytetään ensisijaisesti avohuollon tukitoimia. Samoin sijaishuoltoa toteutettaessa on otettava lapsen edun mukaisella tavalla huomioon tavoite perheen jälleenyhdistämisestä. Myös Hackneyn mallissa yksi keskeisistä periaatteista on lastensuojelun toteuttaminen siten, että lapsi asuu kotona, välttäen lapsen sijoittamista kodin ulkopuolelle.

### *Lastensuojelulaki 5 § Lapsen ja nuoren mielipide ja toivomukset*

Lastensuojelulaissa säädetään siitä, että lapsella on oikeus saada tietoa häntä koskevassa lastensuojeluasiassa, mahdollisuus esittää siinä mielipiteensä sekä siitä, että lastensuojelun tarvetta arvioitaessa, päätöstä tehtäessä ja lastensuojelua toteutettaessa on kiinnitettävä erityistä huomiota lapsen ja nuoren mielipiteisiin ja toivomuksiin. Tämän toteutuminen on varmistettu systemaattisessa mallissa siten, että yksi sosiaalityöntekijä keskittyy erityisesti lapsen ääneen ja näkökulman vahvistamiseen.

### *Lastensuojelulaki 13 § Lastensuojelutoimenpiteistä päättävä viranhaltija*

Lastensuojelulain mukaan virkasuhteessa oleva sosiaalityöntekijä tekee päätöksen kiireellisestä sijoituksesta ja kiireellisen sijoituksen lopettamisesta. Johtava viranhaltija tai johtavan viranhaltijan määräämä muu virkasuhteessa oleva sosiaalityöntekijä tekee päätöksen kiireellisen sijoituksen jatkamisesta; huostaanotosta ja siihen liittyvästä sijaishuollosta; sijaishuoltopaikan muuttamisesta, huostassapidon lopettamisesta; lapsen tutkimusta koskevan hakemuksen tekemisestä hallinto-oikeuteen sekä huostaanottoa ja siihen liittyvää sijaishuoltoa koskevan hakemuksen tekemisestä hallinto-oikeuteen. Lastensuojelun asiakkaana olevalle lapselle on nimettävä hänen asioistaan vastaava sosiaalityöntekijä, jonka on oltava sosiaalihuollon ammat-

tihenkilöistä annetussa laissa (817/2015) tarkoitettu ammattihenkilö. Lastensuojelulain 13 § 2 momentin mukaisen johtavan viranhaltijan tai johtavan viranhaltijan määräämän muun virkasuhteessa olevan sosiaalityöntekijän tulee olla muu kuin lapsen asioista vastaava sosiaalityöntekijä.

Lastensuojelulaissa tarkoitettu johtava viranhaltija vastaa systeemisessä mallissa yhden tai useamman lastensuojelutiimin esimiestä, ei vain yhden tiimin konsultoivaa sosiaalityöntekijää. Pienissä yksiköissä konsultoiva sosiaalityöntekijä voi myös olla johtava viranhaltija. Vaikka perheen asioita hoitaa koko lastensuojelutiimi, lopullinen juridinen vastuu on edelleen lapsen asioista vastaavalla sosiaalityöntekijällä ja johtavalla viranhaltijalla tai konsultoivalla sosiaalityöntekijällä, jos hän on LSL 13 § 2 momentissa tarkoitettu johtavan viranhaltijan määräämä muu virkasuhteessa oleva sosiaalityöntekijä.

#### *Lastensuojelulaki 14 §: Moniammatillisen asiantuntemuksen turvaaminen*

Lastensuojelulaissa todetaan, että lapsen asioista vastaavalla sosiaalityöntekijällä on oltava käytössään asiantuntemusta lapsen kasvusta ja kehityksestä, terveydenhuollosta, oikeudellisista asioista sekä muuta tarvittavaa asiantuntemusta. Lain mukaan näistä edustajista tulee asettaa lastensuojelun asiantuntijaryhmä, joka avustaa sosiaalityöntekijää lapsen huostaanottoa sekä sijaishuoltoa koskevien asioiden valmistelussa ja muussa toteuttamisessa sekä antaa lausuntoja.

Hackneyn mallissa puolestaan käytetään ns. resurssipaneelia. Resurssipaneeli tarkoittaa korkeamman tason johtajista koostuvaa, viikoittain kokoontuvaa ryhmää, joka tekee vaativaa riskiarviota esimerkiksi huostaanottotilanteissa. Suomessa ei ole tarpeen luopua lastensuojelulain tarkoittamasta moniammatillisesta asiantuntijaryhmästä, mutta sen saatavuutta ja käyttöä asiakastyötä tekevän monitoimijaisen tiimin ja työntekijöiden apuna tulee arvioida mallin käyttöönoton yhteydessä uudelleen. Useilla alueilla moniammatillinen asiantuntijaryhmä on nimetty, mutta sen toteuttamisen tavoissa on valtava kirjo, eikä kansallista käytännön mallia ole (Tulensalo 2016, 14). Tulensalo (emt., 15) ehdottaakin pysyvän moniammatillisen asiantuntijaryhmän sijaan lapsi- ja perhekohtaista monitoimijaista ryhmää lapsen ja perheen tueksi. Ryhmän kokoaminen perustuisi lapsen asiassa tarvittavan asiantuntijuuden kokoamiseen ja yhteen liittämiseen. Asiantuntijuus koostuisi lapsen läheisverkostosta, lapsen arjen tuntijoista sekä ammattilaisista. Asiantuntijuuden tarve ja osalliset nimettäisiin lapsinäkökulmasta. Systeemisessä lastensuojelun toimintamallissa tämä toteutuu tiimin kautta, mutta tiimin tueksi tarvitaan ulkopuolisista asiantuntijoista muodostuvaa, mutta kuitenkin riittävän lähellä ja saatavilla olevaa moniammatillista, nimettyä ryhmää, jonka konsultaatioihin voivat osallistua työntekijöiden lisäksi myös tarvittaessa asiakkaat. Suomalaisen lainsäädännön määrittelemällä moniammatillisella asiantuntijaryhmällä ei ole päätösvaltaa, joten se ei vastaa suoraan Hackneyn mallin mukaista resurssipaneelia.

# 7. Uudenlaista työ- ja toimintakulttuuria jalkauttamaan?

## 7.1 Kokeilu maakunnissa

Mitä uuden toimintamallin kokeilu ja käyttöönotto edellyttää maakunnissa eri toimijoilta? Tässä työpaperissa on kuvattu systeemisen ajattelun ja monitoimijaisuuden kannalta tärkeimpiä ”luovuttamattomia” periaatteita, rakenteita ja reunaehtoja. Niiden lisäksi on tärkeää huomioida myös paikalliset olosuhteet ja resurssit ja hyödyntää olemassa olevaa osaamista.

*Asiakasnäkökulmasta* toimintamallin käyttöönotto edellyttää asiakkaiden luottamuksen rakentamista viiranomaisiin ja valmiutta osallisuuteen. Lapsen ja läheisten on saatava jatkuvasti riittävästi tietoa lastensuojelusta sekä mahdollisuudesta osallistua kehittämistyöhön. Jo etukäteen on mietittävä, miten toteutetaan kokeilussa mukana olevien perheiden keskinäinen kokemusten vaihto ja kokemustiedon kerääminen tutkimusta ja palvelun kehittämistä varten. Tällaisia kanavia voivat olla esimerkiksi asiakaspaneelit, lasten ja nuorten foorumit tai yhteistutkiminen. Näistä on Suomessa paljon hyviä esimerkkejä.<sup>3</sup>

*Ammattilaisten näkökulmasta* kokeilun onnistuminen edellyttää sitä, että kokeiluun lähtevät mukaan uudenlaisen toiminnan kehittämisestä kiinnostuneet ja sitoutuvat työntekijät. Pilottialueilta pitää löytyä perheterapeutteja ja muita klinikoita, jotka ovat valmiit tiimityöskentelyyn lastensuojelussa. Työntekijöillä tulee olla valmius työskennellä virka-ajan ulkopuolella niin, että lapsen elinpiiriin systeemiin kuuluvilla ihmisillä on mahdollisuus osallistua työskentelyyn. Piloteissa mukana olevilla ammattilaisilla tulee olla rohkeutta tuoda myös epäonnistuneet kokemukset yhteiseen tarkasteluun ja heidän tulee hyväksyä asiakkaat tasavertaisiksi kehittäjäkumppaneiksi.

*Organisaation näkökulmasta* mallin käyttöönotto edellyttää johdon sitoutumista kaikilla tasoilla sekä puitteiden ja resurssien järjestämistä kokeilun mahdollistavaksi. Käytännössä tämä tarkoittaa riittävää koulutusta ammattilaisille sekä osaavaa ja aktiivisesti kokeilua edistävää organisaatiota. Johdon pitää osallistua systeemiseen ajatteluun johdattavaan koulutukseen. Johdon tulee työskennellä niin, että nykyiset raja-aidat eri sektoreiden välillä vähitellen muodostuvat yhdyspinnoiksi. Johdon tulee toimia siten, että asiakkaiden mahdollisuudet saada tarvitsemansa palvelut eivät juutu organisaatioiden välisiin raha- tai läheteongelmiin. Luottamus työntekijöihin pitää olla konkreettista, ja työntekijöillä tulee esimerkiksi olla joustavia mahdollisuuksia tukea asiakkaita taloudellisesti tai nopeasti saatavilla palveluilla.

Myös *poliittishallinnollisessa päätöksenteossa* on oltava ymmärrys kokeilusta ja sen tavoitteista. Poliittisen ja hallinnollisen johdon tulee sitoutua tukemaan kokeilun toteuttamista ja toteuttajia. Tulosten mittaaminen pitää ulottaa riittävän pitkälle aikavälille: välittömiin vaikutuksiin sekä vuoden, kahden tai kymmenen vuoden jälkeen nähtäviin vaikutuksiin. Hackneyssa kokeilu käynnistettiin vuonna 2006 ja vasta vuonna 2011 RSW sai palkinnon parhaasta lastensuojelukäytännöstä. Suomessa Mäntsälän kunta aloitti oman mallinsa kehittämisen vuonna 2009. Nyt voidaan nähdä, että lastensuojelutyön kannalta kokeilu on siellä kannattanut. Seuraavassa kuvataan toimintamallin rakentumista Mäntsälässä.

## 7.2 Aikaisempia kokemuksia

Systeemistä mallia on kokeiltu jossakin määrin eri puolilla Suomea: Mäntsälässä, Raumalla, Vantaalla ja Helsingissä. Pisimmällä kokeilussa on Mäntsälän kunta. Vuodesta 2009 lähtien lasten, nuorten ja perheiden palveluja on lähdetty kehittämään Mäntsälässä kokonaisvaltaisesti. Peruspalvelut rakennettiin hyvinvointineuvolatyyppiseksi perhekeskukseksi. Siihen sisältyy yhdenntetty seuraavat palvelut: äitiys- ja neuvolatyö, lapsiperheiden kodinhoitajapalvelut, ennaltaehkäisevä perhetyö, jossa yhdellä työntekijällä on perheterapia-tutkinto, kerran kuukaudessa isätyöntekijän vastaanotto sekä hänen vetämänsä ryhmätoiminnat. Tervey-

<sup>3</sup> <http://www.pesapuu.fi/piilosivut/nuoret/foorumit/>  
[http://www.socca.fi/files/2335/Yhteistutkiminen-opas\\_sosiaalityohon\\_2.0\\_Kati\\_Palsanen.pdf](http://www.socca.fi/files/2335/Yhteistutkiminen-opas_sosiaalityohon_2.0_Kati_Palsanen.pdf)

denhoitajat vetävät monialaisia hyvinvointineuvolatiimejä. Hyvinvointineuvolalla on merkittävä rooli ennaltaehkäisevänä matalan kynnyksen palveluna; asiakkaat saavat avun jo tässä vaiheessa. Sosiaalihuoltolain uudistumiseen valmistauduttiin ennalta ja aikuissosiaalityöhön perustettiin 18-30-vuotiaiden nuorten ja lapsiperheiden tiimi. Se oli perhesosiaalityön ensimmäinen vaihe. Perhesosiaalityön nimike otettiin käyttöön vuonna 2014. Kahdeksasta lastensuojelun sosiaalityöntekijästä neljä on siirretty sosiaalihuoltolain mukaiseen perhesosiaalityöhön. Lastensuojelun asiakkuudet kohdistettiin 'oikeaan osoitteeseen' ja ns. 'haamuasiakkuudet' eli ei-aktiivisessa työskentelyssä olevat asiakkaat poistettiin lastensuojelun asiakkuudesta. Alkutilanteessa Mäntsälässä yhdellä sosiaalityöntekijällä oli 50-60 asiakasta ja tällä hetkellä noin 15. Nykyisin sosiaalityöntekijä pystyy tapaamaan asiakkaitaan jopa 2-3 kertaa viikossa, ja lastensuojelun asiakkuus on aktiivista työskentelyä.

Mäntsälässä lastensuojelun viikoittain kokoontuvaan tiimiin kuuluvat sosiaalipäällikkö konsultoivana sosiaalityöntekijänä, lastensuojelun sosiaalityöntekijät ja kolme kliinikkaa. Kliinikoista kaksi on perheneuvolasta (johtava psykologi, lapsiperheiden tukipalvelujen johtaja ja sosiaalityöntekijä, perheterapeutti) ja kolmas aikuisten psykososiaalisista palveluista (johtava päihde- ja mielenterveystyöntekijä). Viikoittaisessa tiimissä käsitellään akuutit asiakkuudet. Kliinikot eivät yleensä toimi itse asiakastyössä työpareina, vaan tarvittaessa miettivät omista työyhteisöstään asiakkaan tarpeeseen sopivan työntekijän.

Mäntsälässä myös perhesosiaalityön tiimi on koulutettu systeemiseen ajatteluun. Työntekijöille on ollut haasteellista irrottautua 'tietäjän ja vastauksien antajan' -roolista pysähtymiseen ja pohdintaan sekä vaihtoehtoisten etenemistapojen miettimiseen. Hypoteesien asettamisessa perheterapeutit ovat avartaneet tiimiläisten ajattelua. Lastensuojelun sosiaalityöntekijät ovat saaneet perhearviointikoulutuksen ja perhesosiaalityön työntekijöiden perhearviointikoulutus alkaa syksyllä 2017.

Erittäin tärkeää muutoksen onnistumisessa on ollut johtamisen organisointi: Perhe- ja sosiaalipalvelut ovat sosiaalipalvelupäällikön alaisuudessa (hyvinvointineuvola, koulu- ja opiskelijaterveydenhuolto, lapsiperheiden tukipalvelut, lasten ja perheiden erityispalvelut, vammaispalvelut, aikuissosiaalityön ja kuntouttavan työtoiminnan palvelut sekä aikuisten psykososiaaliset palvelut). Lasten, nuorten ja perheiden palveluiden työntekijöille on järjestetty yhteisiä koulutuksia. Kuukausittain kokoontuu oppilashuollon johtoryhmä. Mäntsälässä on päästy ajatukseen yhteisistä resursseista. Palvelujen saantia on myös yksinkertaistettu, esimerkiksi neuvolan terveydenhoitaja voi nopeasti lähettää 1-5 kertaa kotipalveluapua uupuneelle äidille ilman sosiaalihuoltolain mukaista palvelutarpeen arviointia. Jos tuen tarve tuntuu jatkuvan, tehdään palvelutarpeen arviointi. Toimijoiden yhteinen arvokeskustelu ja sen kautta löytyneet yhteiset arvot on tärkeää perusta työskentelylle, samoin myönteiset, innostuneet ja sitoutuneet työntekijät.

### 7.3 Hyötyjä ja käyttöönoton riskejä

#### *Mallin hyötyjä*

Yhtenä tärkeimmistä uuden lastensuojelun työn mallin hyödyistä on paitsi uudenlaisen toimintakulttuurin, myös arvojen ja ideologian muutos; ongelmakeskeisyydestä siirrytään lapsen, perheen ja lähiyhteisön vahvuuksien ja voimavarojen etsimiseen. Lasta tai perhettä ei nähdä ongelmana vaan osana systeemiä. Tärkeää on ymmärtää lapsen ja perheen arkea ja etsiä vastauksia lapsen lähiympäristöstä. Olennaista on tukea on vanhemmuutta ja lähiympäristöä siten, että lapsi voi elää omissa perheessään. Lapsen turvallisuus tulee kuitenkin varmistaa, mikä voi edellyttää myös lapsen huostaanottoa ja sijoittamista.

Kun lastensuojelun tiimirakenne uudistetaan monitoimijaiseksi, sosiaalityöntekijät pystyvät keskittymään siihen, mihin heidät on koulutettu ja mihin he haluaisivat keskittyä: ihmissuhde- ja kohtaamistyöhön. Konsultoiva sosiaalityöntekijä huolehtii yhteistyösuhteista muihin palveluihin ja mahdollistaa työntekijöiden kohtaamistyön, hän jakaa vastuuta, tuntee asiakastapaukset ja pystyy toimimaan niissä reflektiopeilinä. Tiimissä on koordinaattori, joka dokumentoi, huolehtii käytännön järjestelyistä ja "byrokratiatyöstä". Keskeisin henkilö tiimissä lapsen kannalta on lapsen vastuusosiaalityöntekijä, jolla on laissa määritettyjen lastensuojelullisten vastuiden lisäksi riittävästi aikaa suoraan työskentelyyn lapsen ja perheen kanssa. Perheterapeutti auttaa laajentamaan tiimin näkemystä perheen tilanteesta, tekemään hypoteeseja ja löytämään eri-

laisia vaihtoehtoisia etenemissuuntia. Näiden toimivuutta pohditaan yhdessä lapsen ja perheen kanssa. Perheterapeutilla on suora yhteys hoitotahoihin, esimerkiksi perheneuvolaan tai psykiatrian yksiköihin. Yhteys toteutuu toiminnan kautta: perheterapeutti kuuluu omaan taustayhteisönsä, mutta on myös lastensuojelutiimin jäsen.

Monitoimijainen tiimi edellyttää johtoa, jolla on henkilöstön kanssa yhteinen näkemys tavoitteista. Johdon tuki on välttämätön, jotta muutos on mahdollinen. Myös johtajat tarvitsevat oman, systeemisyyteen suuntaavan koulutuksen ja sitä ylläpitävän työnohjauksellisen tuen. Tämä olisi tarkoituksenmukaisinta koordinoita valtakunnallisesti. Lastensuojelun johdon tulee käydä keskustelut alueellaan tärkeimpien yhteistyötahojen kanssa (erikoissairaanhoido, aikuissosiaalityö, päihdepalvelut, koulutoimi, vammaispalvelut) ja luoda rakenteet, jotka mahdollistavat lapselle ja perheelle tarvittavien palvelujen saannin joustavasti. Systeemisen ajattelun periaatteita tulee kouluttaa laajemminkin yhteistyökumppaneille. Näin systeeminen toimintakulttuuri lävistää muutkin lasten ja perheiden käyttämät palvelut.

Työmuoto mahdollistaa asiakkaiden osallisuuden ainakin kahdella tavalla: Ensinnäkin asiakkaat pääsevät mukaan itseään ja tilannettaan koskevaan keskusteluun, ongelman ja hypoteesien asettamiseen asiakkuuden alusta alkaen. Samalla heille tarjoutuu mahdollisuus kehittämiseen. On luotava rakenteet, jotka mahdollistavat asiakkaiden osallistumisen mallin kehittämiseen. Olennaisena osana tässä on palautejärjestelmän luominen. Kokeilun vaikuttavuutta on mahdollista tutkia asiakkaiden palvelukokemusten, systeemin toimivuuden ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmista heti kokeilujen alkaessa. Tähän tarvitaan paikallisten tutkimushankkeiden ja valtakunnallisen tutkimuksen koordinoitua.

### *Käyttöönottoon liittyviä riskejä*

Kriittisimmät riskit muutoksen onnistumiselle liittyvät muutoksen kokonaisvaltaisuuden vaatimukseen. Johdon ja yhteistyötahojen sitoutuminen systeemisyyteen on ratkaisevaa. Muutos vaatii koulutuksellista ja työnohjauksellista resursointia, toimintakulttuurin muutosta, jossa luottamus johdon ja työntekijöiden sekä muiden toimijoiden välille synnytetään ja sitä myös ylläpidetään.

Moniammatillinen työ vaatii monialaista ja vahvaa johtamista. Johdon ja koko organisaation tulee sitoutua malliin. Uutta mallissa on ehdoton vaatimus viedä systeeminen lähestymistapa ja konkreettiset työmenetelmät organisaatorakenteiden kaikille tasoille ja osasysteemeihin. On pyrittävä luomaan organisaatio, jossa systeeminen ajattelu ja toiminta läpäisevät kaikki tasot. Organisaation rakenteet velvoittavat johtajia tukemaan työntekijöitä priorisoimaan asiakastyötä ja työntekijöiden luottamuksellisten suhteiden luomista lapsiin, nuoriin ja vanhempiin.

Työntekijöiden sitoutuminen kohtaamistyöhön vaatii ajattelua, jossa tuki ja kontrolli ymmärretään uudella tavalla. Systeemisessä mallissa esimerkiksi toimenpiteisiin ryhtyminen huostaanottotilanteessa on todellista vuorovaikutusta, ei vain byrokratiatyötä. Mallin toteuttaminen vaatii omien asenteiden tarkastelua ja muutosta, koulutusta, työnohjausta ja sitoutumista. Entä jos työntekijät eivät koe mallia toteuttamisen arvoisena eivätkä sitoudu muutokseen? Työntekijöiden tulee uskoa, että muutosta tarvitaan ja että kuvailtu muutos on juuri se, jota kannattaa tavoitella.

Asiakkaiden näkökulmasta riskinä on, että mallin toteutus jää liian abstraktille tasolle, eikä muutos näy asiakkaan näkökulmasta palveluiden parempana saatavuutena, laatuna tai vaikuttavuutena. Hackneyssa huomattiin, että työntekijöiden vaihtuvuus väheni mallin käyttöönoton jälkeen. Hyöty tutuista työntekijöistä menetetään, jos asiakkaalle ei synny tunnetta siitä, että joku on juuri hänen asioistaan vastuussa. Mallissa vastuuta jaetaan tiimissä.

Pieni tiimi on haavoittuva: Sairastumiset, työntekijöiden väliset konfliktit ja ristiriidat vaikeuttavat ja estävät nopeasti tiimin toimintaa. Tiimit tarvitsevat asiakastyötä, toimintamallia ja työyhteisön työilmapiiriä tukevaa työnohjausta. Mallia luotaessa riskinä on, että tiimien ympärille ei luoda riittävää tukirakennetta. Tiimien tulee saada keskittyä suoraan asiakastyöhön. Työntekijöiden ja perheiden tarvitseman tuen saaminen tulee varmistaa siten, ettei työntekijöiden tai asiakkaiden voimavaroja ja aikaa kulu avun etsimiseen tai palveluiden saamiseen. Tiimit tarvitsevatkin ympärilleen moniammatillisen verkoston, riittävän henkilö-, osaamis- ja taloudellisen resurssin, jotta tarpeenmukaisen avun saaminen onnistuu oikea-aikaisesti. Eri toimijoiden tulee tietää toistensa työstä ja osaamisesta riittävästi, tuntea yhteisesti sovitut pelisäännöt ja

sitoutua asiakaslähtöiseen työskentelyyn, jotta tiedon- tai avunkulun katkoja ei synny, eivätkä asiakkaat joudu 'palloteltaviksi'.

Systeemiseen malliin siirtymisessä suuri haaste ovat lastensuojelun nykyiset asiakasmäärät. Monissa kunnissa lastensuojelun sosiaalityöntekijällä on edelleen 60-90 lasta asiakkaana. Systeemisen mallin mukaista työtä ei ole realistista tehdä, mikäli työtä ei resursoida uudella tavalla. Työntekijöitä on oltava riittävästi myös perhesosiaalityössä ja ehkäisevässä työssä.

Systeeminen malli ei ole pelkkä menetelmä, josta voi poimia palasia '*kuin kirsikoita kakusta*' (Goodman 2014). Tämä saattaa asettaa haasteita mallin soveltamiseen suomalaisiin olosuhteisiin. Hackneyn lastensuojelun työntekijät korostivat seminaariesityksessään Helsingissä 2015, että mallin implementointi vaatii paikallisten olosuhteiden huomioimista ja kontekstin tuntemusta (Wright & Koglek 2015). Mallin lähtökohta on, että organisaation sisäisten prosessien ja rutiinien tulee olla yksinkertaisia ja joustavia. Mitä varhaisemmin työntekijät pääsevät työskentelemään perheiden kanssa, sitä ennaltaehkäisevämmäksi työote muuttuu.

Johtamisen rooli korostuu muutoksessa ja koulutuksen ulottaminen organisaation joka tasolle on tärkeää. Mallin käynnistämisessä organisaation tuki on keskeinen. Onnistumiseen tarvitaan resursseja ja tiedotusta, muutostarpeen perustelua ja avointa dialogia. Organisaatiolta malli edellyttää monialaiseen työskentelyyn sitoutumista ja varmistumista siitä, että työntekijät ovat myös tähän sitoutuneet. Suurina riskeinä ovat myös johdon sitoutumattomuus ja muutoksen jääminen pelkästään tiimirakenteen tasolle. Kokonaisvaltaista toimintakulttuurin muutosta ei saavuteta ainoastaan retoriikan muutoksella vaan muutos tulee yltää toiminnan tasolle. Uhkana on, ettei lastensuojelun ja muiden erityistason toimijoiden (esim. lasten/nuorisopsykiatria) välinen yhteistyö muutu yhteiseksi toiminnaksi. Tuloksellinen kumppanuustyöskentely lapsen ja perheen hyväksi edellyttää luottamusta.

#### 7.4 Onnistumisen kriteerit

Miten Hackneyn kaltainen lastensuojelun 'vallankumous' on mahdollista Suomessa ja miten palvelun onnistumista arvioidaan? Mistä tunnistetaan, että palvelun avulla on saavutettu palvelulle asetetut tavoitteet? Keskeisiä onnistumisen kriteereitä ('mittareita') systeemisen mallin implementoinnissa ovat esimerkiksi seuraavat tekijät:

1. Lastensuojelun toimintakulttuuri on muuttunut kokonaisvaltaisesti (ks. systeemisyyden seitsemän menestystekijää, s. 12). Tämä näkyy asiakkaiden, työntekijöiden ja organisaation sekä yhteistyökumppaneiden palautteissa.
2. Systeeminen toimintaorientaatio on omaksuttu kaikilla organisaation tasoilla.
3. Lastensuojelun asiakkaina olevat lapset ja heidän perheensä kokevat tulleen autetuiksi ja osalliseksi aiempaa enemmän.
4. Lastensuojelun työntekijöiden työajasta suurin osa on asiakkaita kohtaavaa ihmissuhdetyötä.
5. Työntekijöiden työssä viihtyminen on parantunut ja vaihtuvuus sekä sairaspoissaolot vähentyneet. Työntekijät kokevat työnsä mielekkäämmäksi ja työolosuhteet turvallisemmiksi kuin ennen kokeilun alkamista.
6. Lastensuojelun kustannukset erityisesti sijaishuollossa ovat laskeneet. Lastensuojeluasiakkaiden määrä on vähentynyt, suunnitelmallisesti päättyneiden asiakkuuksien määrä on lisääntynyt ja niiden kesto on lyhentynyt intensiivisen työotteen ansiosta.

Mitä lastensuojelun toimintakulttuurin muutos edellyttää maakuntien kokeiluilta? Onnistumisen edellytyksiä ovat (ainakin):

- **Paikallisten tarpeiden, osaamisen ja toimintaympäristön tunteminen.**

Jos nämä eivät ole tiedossa, niiden selvittämiseen on varattava aikaa. Toiminnan tuloksellisuutta ei voida mitata ilman lähtötilanteen tunnistamista.

*Mitä tarvitaan?*

- Lapsen ja perheen tilannetiedot asiakkuuden alkaessa ja päättyessä, muun muassa asiakkuuden perustiedot, toimien laillisuus ja subjektiiviseen kokemukseen perustuvat tiedot, esimerkiksi asiakkaiden käsitys palvelun onnistumisesta ja tietoa lapsen ja perheen tilanteesta tapahtuneista muutoksista.
- Tietoa palvelujen saatavuudesta, odotusajasta, kohdentumisesta, sujuvuudesta ja asiakkuuksien kestosta sekä käytetyistä palveluista ja niiden vaikutuksista.
- "Varoitusjärjestelmä" tai palautejärjestelmä, joka varmistaa, että se, jonka puoleen perhe ensin kääntyy, varmistaa perheen avun saannin. Tavoitteena pitäisi olla se, että perhettä ei ohjata eri "luukulta" toiselle, vaan työntekijä seuraa perheen mukana varmistamiseksi, että perhe tulee kuulluksi ja autetuksi.
- Palveluketjuja ja palveluiden katvealueiden ja aukkojen tunnistamista sekä sen varmistamista, että mahdolliset esteet ja tarpeettomat kynnykset palveluiden saamiseksi poistetaan ja että ihmisten on mahdollista saada tarvitsemansa palvelut yksinkertaisesti, joustavasti ja leimaamatta.

- **Johdon ja henkilöstön sitoutuminen systeemisyyteen.**

Pelkkä rakenteiden muuttaminen tai tiimien perustaminen ei ole tuottanut odotettuja tuloksia niissä yksiköissä tai alueilla, jotka ovat pyrkineet Hackneyn kaltaisiin tuloksiin. Kaikkien systeemisyyden seitsemän osa-alueen (s.12) on toimittava.

*Mitä tarvitaan?*

- Johdon sitoutuminen, kokonaisvaltainen tuki sekä taloudellinen panostus ovat onnistumisen ehtoja. Kaikki organisaation toiminta edistää vuorovaikutustyön lisääntymistä ja sujuvaa asiakastyötä.
- Systeemisen toimintakulttuurin tulee ulottua myös muihin lasten ja perheiden palveluihin. Tämä puolestaan edellyttää yhteensovittavaa johtamista.

- **Henkilöstön osaamisen varmistaminen ja tarvittava koulutus.**

*Mitä tarvitaan?*

- Pitkäjänteinen, kansallisella tasolla hyvin koordinoitu työntekijöiden koulutus- ja kehittämissuunnitelma sekä systemaattinen tuki mallia kokeileville yksiköille ja maakunnille. Tueksi tarvitaan pysyvät kansalliset tutkimusrakenteet.

- **Asiakkaiden palautteiden systemaattinen kerääminen, arviointi ja hyödyntäminen kehittämistyön tukena.**

Asiakkaat ovat osa systeemiä ja keskeinen palveluiden kehittäjäryhmä.

*Mitä tarvitaan?*

- Asiakkaille kehitettyjä työkaluja on olemassa itsearviointiin, myös lapsille ja nuorille. Parhaimmillaan työntekijät arvioivat samalla välineellä lapsen ja perheen tilannetta. Arviointi toistetaan sovituin väliajoin ja pidetään yhteinen "puimala"<sup>4</sup>, jossa tarkistetaan, onko yhdessä asetetut tavoitteet toteutuneet. Työskentelyn päättyessä on yhteinen reflektioiva keskustelu. Seurantatapaaminen toteutetaan kolmen tai kuuden kuukauden välein.

---

<sup>4</sup> ks. esimerkiksi <https://www.innokyla.fi/web/malli109763>



- **Yhteistyötä paikallisten ja valtakunnallisten koulutus- ja tutkimusorganisaatioiden kanssa.**

*Mitä tarvitaan?*

- Suomalaisesta systeemisestä lastensuojelun toimintamallista tarvitaan systemaattisesti kerättyä ja analysoitua tilasto- ja tutkimustietoa. Tätä varten on suuri tarve kansallisen lastensuojelututkimuksen koordinoinnille.

## 7.5 Mallin vaikutusten arviointia

Systeemisen mallin kokeilu ja käyttöönotto vuosina 2007-2011 muutti täysin Hackneyn lastensuojelun. Kokeilun keskeisimpiä tuloksia asiakkaiden ja työntekijöiden näkökulmista on koottu alle.

Asiakkaiden näkökulmasta

- suunnitellusti päättyneet asiakassuhteet kaksinkertaistuivat
- huostaanotettujen lasten määrä ja kodin ulkopuoliset sijoitukset vähenivät 40 prosenttia
- sijoituksista säästyneitä varoja suunnattiin varhaisempaan tukeen
- asiakkaat kokivat tuleensa ystävällisesti kohdatuiksi

Työntekijöiden näkökulmasta

- muutos kolminkertaisti työntekijöiden asiakkaiden kohtaamiseen käytettävän ajan
- ennen organisaatiomuutosta 80 prosenttia työntekijöiden työajasta kului paperitöihin ja mallin käyttöönoton jälkeen 80 prosenttia työajasta käytettiin asiakastyöhön
- henkilökunnan sairauspoissaolot vähenivät 55 prosentilla
- mallin käyttöönotto paransi työntekijöiden työssä viihtymistä ja pysyvyyttä; työntekijöiden vaihtuvuus on mallin käyttöönoton myötä vähentynyt
- muutoksen jälkeen henkilökunta jäi mielellään Hackneyn töihin: nykyisin Hackney'hin halutaan töihin, mutta sinne on vaikea päästä

Suomessa mallista ei ole saatavilla vielä vastaavia tilastoja tai arviointia. Tässä työpaperissa kuvattu Mäntsälän malli kuitenkin antaa viitteitä siitä, että muutos on mahdollinen myös Suomessa, joskin sen vaikutukset näkyvät noin 3-5 vuoden kuluessa. Muutos edellyttää yhteisen arvopohjan mukaista ymmärrystä ja päätöksiä työntekijöiden, esimiesten ja poliittisten päättäjien tasolla.

Suomessa lastensuojelun sijaishuollon palvelujen kustannuksista löytyy hyvin tietoa, mutta avohuollossa ja kustannusvaikutuksista hyvin vähän. Kansallisen SOTKA-tietokannan mukaan vuonna 2013 lastensuojelun laitos- ja perhehoitoon kului lähes 710 miljoonaa euroa ja muiden lapsi- ja perhepalvelujen käyttökustannuksiin lähes 450 miljoonaa euroa. Lastensuojelun asiakkaiden sosiaali- ja hyvinvointipalvelujen käytöstä ennen lastensuojelun asiakkuutta, sen aikana ja sen jälkeen ei ole saatavissa kansallista tilastotietoa. Kunnilla ei itselläänkään ole lastensuojelun asiakkaiden palvelupolkuja kuvaavaa omaa seurantaa, eikä siten täsmällistä kuvaa eikä seurantaa lastensuojelutoiminnan kokonaiskustannuksista. Kuusi suurinta kaupunkia ovat seuranneet ja vertailleet lastensuojelun kustannuksia useiden vuosien ajan. (Heino ym. 2016, 5-6.)

HuosTa-hankkeen tutkimusryhmään kuuluneiden 410 lapsen auttamisesta syntyneet lastensuojelun kustannukset HuosTa-kunnissa olivat yhteensä lähes 12 miljoonaa euroa (11 617 313 €) edeltäneen vuoden ajalta, mikä tarkoittaa keskimäärin 28 335 euroa sijoitetuksi tullutta lasta kohden. Lastensuojelun avohuollon ja muiden palvelujen osuus tästä oli 41 prosenttia eli lähes viisi miljoonaa euroa (4 774 999 €). Lastensuojelun tekemien sijoitusten osuus oli lähes seitsemän miljoonaa euroa (6 842 315 €). Kun tätä käyttää estimaattina koko maahan, lastensuojelun asiakkaiden käyttämien palvelujen hinta ennen lapsen sijoitusta kodin ulkopuolelle oli lähes 150 miljoonaa euroa edellisen vuoden ajalta. Jos siitä vähentää lastensuojelun perhehoidon ja laitoshuollon osuuden, silloinkin kustannukset ylittävät 60 miljoonaa euroa. (Heino ym. 2016, 5-6.)

HuosTa-hankkeen selvitys osoitti, miten hankalaa ja vaikeaa on terveys- ja sosiaalipalveluissa laskea asiakkuuden vaatimien palvelujen ja hoitojen kokonaishintaa. Samaan aikaan on seurattava ja tutkittava työn vaikuttavuutta. Kustannusten ohella vaikuttavuuden seuranta on erityisen haasteellista. Lastensuojelun toiminta palveluverkostossa on aina suhteessa muihin lasten, nuorten ja perheiden sekä aikuisten palveluihin. Sen kysynnän tarve liittyy aina muun palveluverkoston toimintaan. Palvelujen luokittelun yhdenmukaistaminen on kaikkien palvelujen osalta tarpeen. Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen osalta kirjo on suuri, ja yhtenäisten määritysten ja käsitteiden tuottaminen on vaativa tutkimustehtävä. (Heino ym. 2016, 5-6.)

Uuden työmallin avulla on mahdollista lisätä merkittävästi sosiaalityöntekijöiden suoran asiakastyön osuutta työajasta sekä työpanoksen ja sosiaalityön asiantuntijuuden tarkoituksenmukaisempaa käyttöä. Näin voidaan lisätä myös työn tuloksellisuutta. Moniammatillisuuden ja -alaisuuden systemaattinen lisääminen vähentää eri organisaatioissa tehtävää päällekkäistä työtä parantaen kustannustehokkuutta. Mallin avulla työntekijät viihtyvät työssään paremmin ja työntekijöiden vaihtuvuus vähentyy; työntekijät sitoutuvat entistä paremmin työhönsä. Työ koetaan aiempaa mielekkäämpänä. Pysyvät ja työhönsä sitoutuneet ammattilaiset ovat edellytyksenä työn kehittämiseksi ja laadullisesti korkeatasoiselle lastensuojelutyölle. Luottamuksellinen yhteistyösuhde edellyttää työntekijöiden pysyvyyttä. Samalla asiakassuhteen aikana kasaantunut tieto kertyy samalle työntekijällä ja sitä kautta asiakasturvallisuus parantuu. Malliin käyttöönotto edellyttää työntekijöiden koulutusta ja vaatii oman aikansa ja prosessinsa, mikä aiheuttaa toiminnan käynnistyessä kustannuksia. Juurruttamisessa käytännön työhön tarvitaan koulutusta, asennemuokkausta ja työnohjausta.

Kustannusvaikutusten arvioimiseksi kokeilualueilla tulisi ensin arvioida mahdollisimman hyvin nykyisen toiminnan kustannukset ja palvelujen nykytila sekä suunnitella näiden asioiden seuranta kokeilussa. Lisäksi on määriteltävä, minkä verran asiakkaita tiimillä voi kerrallaan olla ja millaiset asiakkuudet kuuluvat lastensuojeluun. Mikäli toiminta vaatii sosiaalityöntekijöiden lisäystä nykyiseen, kustannusvaikutukset voivat nousta lyhyellä aikavälillä. Toisaalta mikäli perheet saavat jatkossa enemmän vastuuta, lastensuojelun ratkaisut ovat räätälöidympiä ja toiminnalla on mahdollista saavuttaa parempia tuloksia, esimerkiksi vähemmän kiireellisiä sijoituksia ja muita kriisiytyneitä tilanteita, vähemmän hyödyttömiä ja päällekkäisiä palveluja sekä vähemmän tai mahdollisimman oikea-aikaisesti tehtyjä sijoituspäätöksiä. Näin kustannusten tulisi kääntyä laskuun jo muutaman vuoden kuluessa. Säästöjen aikaansaaminen edellyttää kuitenkin todellista kulttuurin muutosta rakenteissa ja toimintatavoissa sekä moniammatillisuuden lisäämistä. Ratkaisua vaativana kysymyksenä on myös, miten huolehditaan tiimin monitoimijuuden lisääntymisen aiheuttamista kustannuksista, esimerkiksi perheterapeuttien palkkaukseen tarvittavista varoista.

Lasten ja perheiden palveluita koskevaan päätöksentekoon tarvitaan nykyistä enemmän tietoa kustannuksista ja kokonaistaloudellisista vaikutuksista. Palvelut eivät kehity, jos kehitetään ainoastaan lastensuojelua. Yhteistyötä ja työmuotoja on kehitettävä koko palvelujärjestelmässä, jotta asiakkaiden palvelutarpeisiin voitaisiin vastata oikeilla palveluilla oikea-aikaisesti. Näin voidaan vaikuttaa myös palvelujen, erityisesti sijaishuollon palvelujen kustannusten kasvuun. (Puustinen-Korhonen 2013.)

## 8. Lopuksi

Suomalaisen lastensuojelutyön, erityisesti sosiaalityön nykytilanne osoittaa selkeästi, että lastensuojelu kaipaa isoa ideologista ja rakenteellista muutosta. Tässä julkaisussa kuvattu Hackneyn malliin nojaava suomalainen systeeminen lastensuojelun toimintamalli on yksi pyrkimys kohti vuorovaikutteisempaa ja kohtaavampaa lastensuojelutyötä. Malli tarjoaa vaihtoehdon lastensuojelun sosiaalityön kokonaisvaltaiseen kulttuurin muutokseen ja ihmissuhdetyön palauttamiseen lastensuojelun sosiaalityön keskeiseksi menetelmäksi.

Lastensuojelun ongelmat ovat tällä hetkellä niin monitahoisia, ettei lastensuojelutyö selviä niistä yksin. Siksi tarvitaan monitoimijaisia malleja. Lastensuojelun byrokraattis-hallinnollisjuridiset käytännöt eivät ole viime vuosina tuottaneet riittävästi hyvinvointia lapsille ja perheille. Lastensuojelun ydin on ihmissuhteita rakentavissa ja ylläpitävissä käytännöissä sekä nykyisissä rakenteissa on välttämättä raivattava tilaa tälle ydintehtävälle. Systeemisyys mallia läpäisevänä periaatteena auttaa näkemään lapsen ja perheen monipuolisemmin, osana omia luonnollisia verkostojaan — ei ongelmina.

Mallin kokeilu edellyttää erityisesti pilotoijilta kokonaisvaltaista toimintakulttuurin uudistamista ja uskoa muutokseen, vaikka tuloksia voidaan arvioida vasta joidenkin vuosien kuluttua. Hackneyn ja Mäntsälän kokeilut osoittavat kuitenkin, että lastensuojelutyön suuntaa voidaan ja sitä kannattaa muuttaa.

## Lastensuojelun moniammatillinen toimintamalli, mallinnustyöryhmän jäsenet

Alatalo, Johanna	yliopistonopettaja	Kokkolan kaupunki
Fagerström, Katarina	yliopiston lehtori	Folkhälsan
Horsma, Teija	erikoissuunnittelija	Länsi-Pohjan sairaanhoitopiiri
Hänninen, Marja	lastensuojelun päällikkö	Hämeenlinnan kaupunki
Jokela, Mervi	luokanopettaja	Sipoo
Kairemo, Ann-Christin	apulaisylilääkäri	HUS
Karttunen, Teija	johtava sosiaalityöntekijä	Vantaan kaupunki
Kekki, Marja	sosiaalityöntekijä	Vaalijalan kuntayhtymä
Kuusela, Minna	palvelupäällikkö	Tampereen kaupunki
Kuparinen, Milla	lastensuojelun Kokemusasiantuntija	Satanuoret
Lahtinen, Pia, ryhmän sihteeri	projektipäällikkö	Pesäpuu ry
Lunabba, Harry	yliopiston lehtori	Helsingin yliopisto
Meristö, Tarja	yliopettaja	Laurea AMK
Männistö, Leena, ryhmän pj.	vastaava sosiaalityöntekijä	HUS
Raivio, Marketta, ryhmän pj.	johtava sosiaalityöntekijä	Porin kaupunki
Soininen, Maija	vertaisohjaaja	Pohjois-Savo
Tamminen, Marjo	lastensuojelun sosiaalityöntekijä /kokemusasiantuntija	Pyhtään kunta
Valkama, Outi	suunnittelija	Tampereen kaupunki
Virta, Minna	toimistopäällikkö	Turun kaupunki

## Lähteet

- Clayton, Carlie (2012) *Seen and Heard: The Unfolding Story of Reclaiming Social Work Through the Eyes of a Children's Practitioner*. Kirjassa Goodman, S. & Trowler, I. *Social Work Reclaimed. Innovative Frameworks for Child and Family Social Work Practice*. London: Jessica Kingsley publishers.
- Erityistason palveluiden uudistaminen asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Suunnitelma kansallisen ja maakunnallisen toimeenpanon tueksi (projektisuunnitelma) (2016) Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.  
<https://verkkojulkaisut.valtioneuvosto.fi/stm/zine/20/toc>
- Fagerstöm, Katarina (2016a) *Systeeminen käytäntö lastensuojelutyössä Iso-Britanniassa*. *Perheterapia* 1 (32), 14-20.
- Fagerstöm, Katarina (2016b) *Ihmissuhteita rakentava ja ylläpitävä lastensuojelu. Hackneyn malli ja systeeminen käytäntö lastensuojelutyössä*. Työpäperi 42/2016. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <http://www.julkari.fi/handle/10024/131498>
- Forrester, Donald; Westlake, David; McCann, Michelle; Thurnham, Angela; Shefer, Guy; Glynn, Georgia & Killian, Mike (2013) *Reclaiming Social Work? An Evaluation of Systemic Units as an Approach to Delivering Children's services*. Final report of a comparative study of practice and the factors shaping it in three local authorities. Tilda Goldberg Centre for social work and socialcare. University of Bedfordshire.  
<http://uobrep.openrepository.com/uobrep/bitstream/10547/594517/1/finalreport-systemicunits.pdf>
- Goodman, Steve & Trowler, Isabelle (2012) *Social Work Reclaimed. Innovative Frameworks for Child and Family Social Work Practice*. London: Jessica Kingsley publishers.
- Goodman, Steve (2014) *Suullinen tiedonanto 15.5.2014*. Kensington, Lontoo. Pesäpuu ry:n Lähemmäs-projektin opintomatka Lontooseen.  
[http://www.pesapuu.fi/media/uploads/dokumentit/lahemmas/lahemmas\\_opintomatka\\_matkakertomus.pdf](http://www.pesapuu.fi/media/uploads/dokumentit/lahemmas/lahemmas_opintomatka_matkakertomus.pdf)
- Heino, Tarja & Hyry, Sylvia & Ikäheimo, Salla & Kuronen, Mikko & Rajala, Rika (2015) *Lasten kodin ulkopuolelle sijoittamisen syyt, taustat, palvelut ja kustannukset. HuosTa-hankkeen (2014–2015) päätulokset*. Raportti 3/2016. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL).  
<http://www.julkari.fi/handle/10024/130536>
- Heino, Tarja & Hyry, Sylvia & Ikäheimo, Salla & Kuronen, Mikko & Rajala, Rika (2016) *Lastensuojelun kustannukset ja palvelujen hinnat. HuosTa-hankkeen (2014–2015) työpäperi*. Työpäperi 11/2016. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL).  
[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130540/URN\\_ISBN\\_978-952-302-646-9.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130540/URN_ISBN_978-952-302-646-9.pdf?sequence=1)
- Koglek, Robert & Wright, Sarah (2013) *Hackney – Systemic Approaches to Social Work Practice*. In Walter Milowiz, Michaela Judy (ed.) *STEP - Systemic Social Work Throughout Europe Insights*.  
<http://www.asys.ac.at/step/zpapers/STEP%20manual%20mc2.pdf>
- Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015.
- Lastensuojelulaki 13.4.2007/417.
- Munro, Eileen & Hubbard, Alison (2011) *Systems Approach to Evaluating Organisational Change in Children's Social Care*. *British Journal of Social Work* 41 (4), 726-743.  
<http://www.safeguardingchildren.co.uk/resources/download-munro-evaluation-of-reclaim->  
<http://www.safeguardingchildren.co.uk/resources/download-munro-evaluation-of-reclaim-social-work-hackney-model/social-work-hackney-model/>
- Pekkarinen, Elina (2011) *Lastensuojelun tieto ja tutkimus – Asiantuntijoiden näkökulma*. Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura, verkkojulkaisuja 51. Lapsuudentutkimuksen seura & Lastensuojelun Keskusliitto & Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL).
- Peters, Tom & Waterman, Robert, H. (1982) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Perheterapeuttien yhteenveto (2016) *Lastensuojelun asiakastyössä tai kehittämistyössä toimivien sosiaalityöntekijäperheterapeuttien kokemuksia*. (julkaisematon)
- Petrelus, Päivi & Tulensalo, Hanna & Jaakola, Anne-Mari & Hietämäki, Johanna (2016) *Lapsen elämäntilanteen ja tuen tarpeiden lapsikeskeinen, monitoimijainen arviointi: Tietoa lastensuojelun kehittämisen pohjaksi*. Työpäperi 33/2016. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.  
<http://www.julkari.fi/handle/10024/131363>
- Puustinen-Korhonen, Aila (2013) *Lastensuojelun kuntakyselyn tulokset*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Särkiö, Hanna & Lahtinen, Pia & Raivio, Marketta & Maahi, Katri & Pitkänen, Tarja & Silén Sannariikka & Vähänikkilä, Sirpa & Westerlund-Cook, Saija (2015) *Lastensuojelun vallankumous*. 30 päivää –lehti /2015, Talentia  
<http://www.talentia.isintexas.com/mag/30paivaa12015.php>
- Tate, William (2009) *The Search for Leadership: An Organisational Perspective*. London: Triarchy Press.
- Trowler, Isabelle & Goodman, Steve (2012) *A Systems Methodology for Child and Family Social Work*. Teoksessa Paul Goodman & Isabelle Trowler (eds.) *Social Work Reclaimed. Innovative Frameworks for Child and Family Social Work Practice*. London: Jessica Kingsley Publishers, 14-25.
- Tulensalo, Hanna (2016) *Moniammatilliset asiantuntijaryhmät lastensuojelussa. Selvitys toiminnasta ja kehittämisohdotukset*. Työpäpereita 16/2016. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Westerlund-Cook, Saija (2015) *Hälsingar från Hackney. PP-esitys FSKC forum 11.2.2015*.  
<http://fskc.fi/Site/Data/2067/Files/Westerlund-Cook.pdf>
- Wright, Sarah & Koglek, Robert (2015) *Seminaari-esitys 1.6.2015 Matilda Wrede -seminaarissa, Helsingissä*.  
<http://fskc.fi/mwsemi2015/>
- YK:n yleissopimus lapsen oikeuksista (1989).