

# Maakunnallistuva lastensuojelu tienristeyksessä – tienviittoja systeemisen lastensuojelun implementointiin

*Satu Mäki-Fossi, hankekoordinaattori, sosiaalityöntekijä, Etelä-Pohjanmaan LAPE-hanke, Etelä-Pohjanmaan sote- ja maakuntauudistus, Seinäjoen kaupunki*

*Lars Lindholm, EL, yleislääketieteen ja psykiatrian erikoislääkäri, Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri, tohtorikoulutettava, Tampereen yliopisto*

## Tiivistelmä

Tässä artikkelissa vastataan kysymykseen, millä edellytyksillä saavutetaan systeemisen lastensuojelun pysyvyys maakuntatasolla. Teoreettisena taustana on Normalization Process Theory (NPT) (May & Finch 2009). Artikkelissa kuvataan tähän mennessä toteutunut systeemisen lastensuojelun maakunnallinen implementaatioprosessi ja sen tuloksia peilaten niitä NPT:n mukaista prosessia vasten. Tuleva sote- ja maakuntauudistus tuottaa lisähaasteita uudistustyön jatkuvuudelle, sillä maakunnallinen lastensuojeluorganisaatio on vasta rakentumassa. Palvelun järjestäjän ja poliittisen johdon tulisikin huomioida systeemisen lastensuojelun implementoinnin mahdollistavat tekijät maakuntavalmistelussa. Artikkelin aineisto koostuu maakunnan eri organisaatioiden kanssa toteutuneesta kehittämistyöstä. Paikallisia kokemuksia on peilattu sekä Englannissa että muualla toteutettuihin systeemisen lastensuojelun implementointia tarkastelleisiin tutkimuksiin ja raportteihin (mm. Bostock 2017; Forrester ym. 2013, Trowler & Goodman 2012a).

Mallin implementoinnin kannalta ydinkysymykseksi vaikuttavat nousevan henkilöresurssit, henkilökunnan rekrytointi ja organisaation toimintaa ohjaavat todelliset arvot. Menetelmäkoulutuksen käynnistyessä tiimeissä tulee olla riittävä määrä henkilöstöä ja työntekijöillä aikaa paneutua koulutusmateriaaliin (käyttöönotto). Toiminnan ylläpitämisessä (juurruttaminen) tulee olla riittävä määrä malliin sitoutunutta ja osaavaa henkilöstöä tai vaarana on menetelmän käytön hiipuminen. Organisaation johdon on kautta linjan sisäistettävä vahvaan resursointiin panostava strategia ja varmistettava joka portaalla organisaation sitoutuminen malliin ja sen edellyttämiin toimintaa ohjaaviin arvoihin (integrointi).

## Johdanto

Etelä-Pohjanmaalla systeemistä lastensuojelua ollaan tuomassa koko maakunnan kattavaksi toimintamalliksi jo ennen maakuntauudistusta. Valmius tähän on perustunut STM:n ja kuntien rahoittamaan LAPE-hankkeeseen ja nykyisten organisaatioiden tahtotilaan kouluttautua systeemiseen lastensuojeluun. Systeeminen lastensuojelu on tutkimusten mukaan tapa organisoida lastensuojelun työtä suoraan vuorovaikutustyöhön painottuvaksi. Malli parantaa lastensuojelun laatua, alentaa pitkällä tähtäimellä kustannuksia ja saa työntekijät viihtymään työssään. Se luotiin tilanteessa, jossa 250 000 asukkaan Itä-Lontoossa Hackneyn lastensuojeluorganisaation piti luoda uudenlainen tapa vanhan, toimimattoman lastensuojelua tuottavan systeemin tilalle. (Bostock 2017; Cross ym. 2010; Forrester ym. 2013.)

Hackneyn kehittämistyötä edeltäneessä tilanteessa on paljon samaa kuin suomalaisessa lastensuojelussa: suuret asiakasmäärät, yksin tekemisen kulttuuri, työntekijöiden uupuminen ja vaihtuvuus, perheiden tuen saaminen liian myöhään sekä tehottomat suositukset lastensuojelutilanteen korjaamiseksi ovat esimerkkejä niistä tekijöistä, joiden kanssa painittiin myös Hackneyssä ennen vuotta 2008. Traagisimpia sysäyksiä muutokselle olivat lasten kuolemaan johtaneet tilanteet, joissa katse kääntyi palvelujärjestelmään.

(Forrester ym. 2013, 10–11.) Mallista puhuttaessa huomio kiinnittyy herkästi itse tiimimalliin ja työntekijöiden kouluttamiseen. Implementointitutkimusten mukaan pelkkä kouluttaminen ja tiimimalli eivät kuitenkaan ole riittäviä uudistuksen läpiviemiseksi. *Miten maakunnassa tulisi edetä, jotta systeeminen lastensuojelu saadaan vakiinnutettua pysyväksi maakunnalliseksi toimintamalliksi?*

## Kun yhdeksästä tulee yksi

Kuntaliiton lastensuojelua koskevan selvityksen (Puustinen-Korhonen 2018a) mukaan Suomessa on tällä hetkellä yhteensä 180 kuntaa, kuntayhtymää ja vastuukuntien yhteenliittymää, jotka järjestävät lastensuojelua. Vuoden 2021 jälkeen organisaatioita tulee olemaan 18, kun maakunnat aloittavat toimintansa. Parhailaan valmistelussa olevien maakuntaorganisaatioiden tulee linjata lastensuojelun organisointitapa. Kansallisella tasolla on valmisteilla maakuntien toimintaa linjaava lastensuojelun tiekartta (STM). Jo tässä vaiheessa tiedetään, että Suomessa lastensuojelu tulee muuttumaan tiimiperustaiseksi työksi, mitä tukee myös edellä mainittu Kuntaliiton lastensuojelun selvitys. Selvityksestä ilmenee myös, että lastensuojelun tilanne Suomessa on vaikeutunut entisestään viimeisen viiden vuoden aikana.

Etelä-Pohjanmaalla on 18 kunnan alueella yhteensä yhdeksän varsin itsenäisesti toimivaa lastensuojelua järjestävää kuntaa ja kuntien yhteenliittymää, joista muodostetaan vuoden 2021 alussa yksi lastensuojelun maakunnallinen järjestäjätaho. Maakunnassa vuosina 2017–2018 systeemisen lastensuojelun pilotointi on käynnistynyt tai käynnistymässä kuudessa lastensuojelun tai yhdennettyä lapsiperheiden sosiaalityötä toteuttavassa tiimissä. Tämä tarkoittaa lähes 70 ammattilaisen kouluttamista. Näiden toteutuessa vuodelle 2019 jää koulutettavaksi kolme lastensuojelutiimiä. Pilotointia tehdään epävarmassa toimintaympäristössä: pilotointien ollessa käynnissä nykyiset lastensuojelua järjestävät tahot valmistautuvat ajamaan organisaatioitansa alas sosiaali- ja terveystalveluiden siirtyessä vuoden 2021 alussa maakunnan järjestämistä vastuulle.

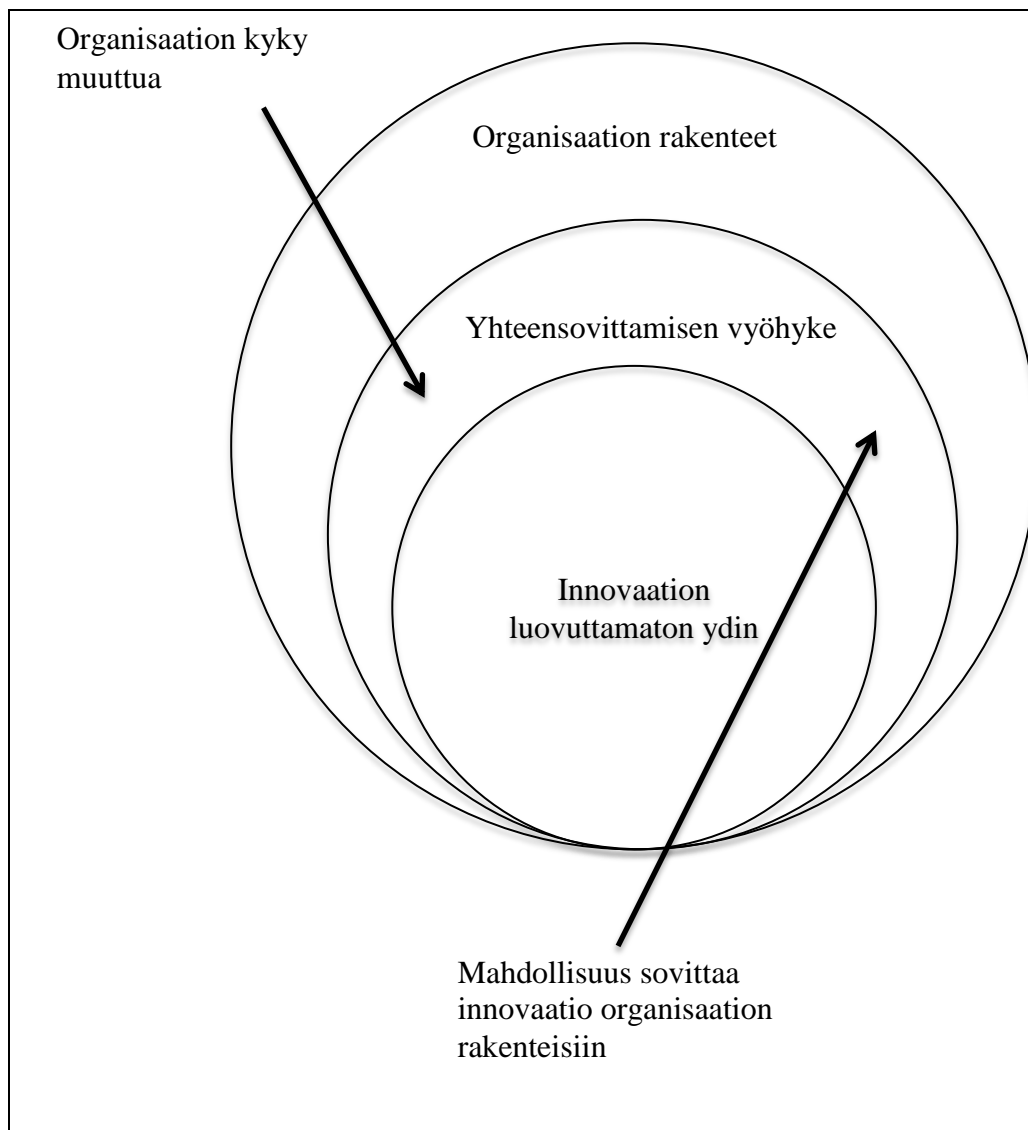
Etelä-Pohjanmaa näyttää selviytyä selviytyksessä maakuntana, jossa on muihin maakuntiin verrattuna keskimääräistä enemmän haasteita mm. sosiaalityöntekijöiden rekrytoimisessa, uudistuneen sosiaalihuoltolain toimeenpanossa sekä lasten mielenterveyspalveluihin pääsyssä (Puustinen-Korhonen 2018b). Lisäksi maakunnallisessa kehittämissuunnitelmassa on tunnistettu, että Etelä-Pohjanmaalla työntekijäkohtaiset asiakasmäärät ovat paikoin hyvin korkeat verrattuna muihin maakuntiin. Viimeisimmän THL:n lastensuojelutilaston (2017) mukaan Etelä-Pohjanmaa onnistui heikoiten saattamaan palvelutarpeen arvioinnit valmiiksi kolmen kuukauden aikarajan puitteissa. Kierros kuntaorganisaatioiden lautakuntien pöytäkirjoihin (v. 2017–2018) kertoo, että joissakin organisaatioissa AVI on käynnistänyt seuranta-aikarajaylitysten johdosta. Osassa työntekijöiden lisäresursointia suunnitellaan omaehtoisesti tuleville vuosille ja yhdessä lautakunnassa on käsitelty lastensuojelun kehittämissuunnitelmaa. Edellä mainittujen ja Etelä-Pohjanmaan maakunnallisen lapsiperheiden sosiaalityön ja lastensuojelun yhteisen työpajapäivän (15.1.2018) perusteella syntyy vaikutelma, että lastensuojelun etulinjan työntekijöiden keskuudessa on selvää muutospainetta ja nimenomaan systeemisen lastensuojelun edustamaan suuntaan.

## Implementoinnin osaprosessien tunnistamisella kohti pysyvää muutosta

Termi implementaatio viittaa niihin aktiivisiin toimiin organisaatiossa, joilla pyritään juurruttamaan jokin työtapo osaksi normaalia arkityötä (Ogden & Fixsen 2014). Systeemisen lastensuojelun juurruttamiseen tähtäävät osaprosessit esitellään taulukossa 1 Normalization Process Theoryn (NPT) mukaan jaoteltuina (May & Finch 2009). Systeemisen lastensuojelun työtavan juurruttamiseen tähtäävässä hankkeessa Suomessa on nähtävissä sekä ylhäältä alas johdetun hankkeen että alhaalta ylös versoavan kehittämistyön piirteitä (Greenhalgh ym. 2004). Terveystalveluiden ja hyvinvoinnin laitos on esitellyt systeemisen lastensuojelun mallin Suomessa ja se on valikoitunut osaksi STM:n hallinnoimaa LAPE-hanketta. Lastensuojelun etulinjan työntekijät ja lähiesimiehet ovat laajasti kiinnostuneet mallista. Tähän väliin jäävät ylin virkamies- sekä poliittinen johto, joiden keskuudessa malli on vähemmän tunnettu.

Kehittämishankkeissa tavoitteena on pysyvän muutoksen aikaan saaminen. Mitä perustavampaa laatua olevaa muutosta tavoitellaan, sitä laajemmin myös koko organisaation rakenteen ja toiminnan on

uudistuttava (May & Finch 2009; May ym. 2016). Palvelujärjestelmätasoinen lastensuojelun uudistushanke, kuten systeeminen lastensuojelu, sisältää muutoshaasteita monille organisaatorakenteille, arvoille ja käytänteille. Nämä haasteet ovat näkyneet hyvin Englannissa tehdyissä systeemisen lastensuojelun kehittämishankkeissa. Suomessa pysyvän muutoksen saavuttamisen kannalta kriittisenä kysymyksenä voidaan pitää kunnallisen virkamies- ja poliittisen johdon vakuuttuneisuutta systeemisen työtavan välttämättömyydestä ja sen edellyttämistä rakenteellisista muutoksista. Mallin kehittäjien Isabelle Trowlerin ja Steve Goodmanin (2012b, 14–15) mukaan Hackneyssä (ja sittemmin muualla) organisaation muutostyössä on hyödynnetty organisaatioteoriaa, jonka mukaan organisaatio rakentuu seitsemästä elementistä. Ns. kovia elementtejä ovat strategia, rakenteet ja järjestelmät (strategy, structure, systems) ja ns. pehmeitä elementtejä ovat jaetut arvot, taidot, henkilöstö ja tyyli (shared values, skills, staff, style). Näiden ja tiimitasolle paikantuvien elementtien avulla varmistetaan menetelmän ”luovuttamattoman ytimen” säilyminen (kuva 1) (Greenhalgh ym. 2004; May & Finch 2009; May ym. 2016).



**Kuva 1. Menetelmän ja organisaation yhteensovittaminen. Uuden kompleksisen työmenetelmän onnistunut vakiinnuttaminen edellyttää sekä organisaation rakenteiden että menetelmän sovittamista toisiinsa. Menetelmän vaikuttava ydin tulee säilyttää, jotta halutut edut saavutetaan.**

Jaettujen arvojen on tarkoitus toimia koko organisaation toimintaa ohjaavina periaatteina, siis lastensuojelua laajemminkin. Mallin kehittäjiä mukaan 'kovat elementit' ovat siirrettävissä organisaatioon helpoiten, sillä toimintaa ohjaavien strategioiden, tiimimallin ja esimerkiksi tietojärjestelmien muotoileminen tukemaan uutta toimintamallia ovat sellaisia, joihin johto pystyy helposti vaikuttamaan. 'Pehmeiden elementtien' siirtäminen osaksi toimintaa nähdään haastavampana, sillä esimerkiksi jaetut arvot ovat sidoksissa ympäröivään kulttuuriin eikä niitä voi fyysisesti nähdä. (Trowler & Goodman 2012b, 14–15.) Taulukossa 1 on kuvattu mallin mukaisten uusien työtapojen juurruttamisen kannalta keskeiset prosessit NPT:n mukaisesti. Taulukko perustuu sekä maakunnallisen kehittämistyön pohjalta kertyneisiin kokemuksiin ja edellä kuvattujen organisaation osien huomioimiseen.

Muutosprosessit vaativat useimmiten myös taloudellisia panostuksia, joiden arvioidaan maksavan itsensä takaisin myöhemmin. Goodmanin (2017) sanoin kompromissit eivät ole systeemisen lastensuojelun istuttamisessa organisaatioon toimivia ratkaisuja, sillä kun päädytään tekemään jokin helppo ratkaisu, usein jätetään tekemättä ne vaikeimmat ratkaisua edellyttävät asiat. Hackneyssä tehtiin investointeja, jotka kohdistuivat mm. massiiviseen koulutuskoneiston käynnistämiseen ja uusien työntekijöiden palkkaamiseen (Trowler & Goodman 2012b, 24; 2012c, 166–167). On tärkeää huomioida, ettei systeemisen toimintamallin vain joidenkin osien käyttöönotto ole tuonut säästöjä, vaan toivotut taloudelliset vaikutukset ovat liittyneet koko organisaation muutokseen. Erityisen pulmallista on, mikäli organisaatio olettaa pelkän tiimimallin tuovan kustannussäästöjä itsessään (Cooper 2013). Englannissa on raportoitu kolme vuotta kehittämisen käynnistyttyä lastensuojelun kustannusten laskeneen 5 %, työntekijöiden työskentelyn muuttuneen laadukkaammaksi verrattuna ei-koulutettuihin tiimeihin, sijoitusten vähentyneen 40 %, työntekijöiden sairauspoissaolojen puolittuneen sekä asiakassuhteiden pituuden ja uudelleen ohjautuvien asiakkuuksien vähentyneen (mm. Goodman & Trowler 2012a, 169 ja b, 18; Bostock 2017, 14; 32). Näin ollen voidaan olettaa, että mallin kokonaisvaltaisella käyttöönotolla myös Suomessa voitaisiin saada kustannussäästöjä aikaan. Alkuvaiheen mahdollisista kustannusten kasvusta huolimatta uuden työmenetelmän käyttöönotto voidaan nähdä investointina, jolle asetetaan jokin tuotto-odotus tulevaisuudessa.

**Taulukko 1. Systemisen lastensuojelun implementointi organisaatioon Normalization Process Theory:n mukaisesti**

Osaprosessi	Yleinen kuvaus	Systemisen lastensuojelun implementointi	Maakuntavalmistelussa huomioitavaa
Käyttöönotto (implementation)	Prosessit, jotka johtavat uuden toimintatavan edellyttämien taitojen omaksumiseen ja ensiaskeleihin sen käyttämisessä arkityössä	<p>Tiimien riittävän pitkäkestoinen koulutus (ml. täydennyskoulutukset)</p> <p>Systemisen tiimin muodostaminen, reflektioiva viikkokokous, perhepsykoterapeutin ja koordinaattorin riittävä työpanos, kohtuullinen asiakasmäärä, asiakasosallisuus</p> <p>Yhteistyötahojen tiedottaminen ja selkeät yhteistyömallit</p> <p>Työvälineet</p>	<p>Koulutussuunnitelma sekä maakunnan kouluttajapankin muodostaminen. Koulutuksien koordinointi yhteistyössä lastensuojelun johdon ja henkilöstöhallinnon kanssa</p> <p>Maakunnallinen linjaus tiimirakenteesta ja missä toimintamalli otetaan kokonaisuudessaan käyttöön ja missä sen osia. Linjaus työntekijäkohtaisesta asiakasmäärästä. Työnkuvien kirjallinen määrittely (huomioiden tietosuoja).</p> <p>Linjaus perhepsykoterapeutin työpanoksesta ja koordinaattorin työnkuvasta. Linjaus mallin sijoittumisesta erityispalveluiden ja lapsiperheiden palvelukokonaisuudessa.</p> <p>Sosiaalityöntekijöiden ja perhepsykoterapeuttien saatavuuden sekä asiakasosallisuusrakenteen varmistaminen</p> <p>Lastensuojelun viestintämateriaalien päivittäminen vastaamaan nykyisiä työkäytäntöjä, tiedottamissuunnitelma organisaation sisällä sekä asiakkaille ja sidosryhmille. Systemistä työtettä tukevista yhteistyökäytännöistä sopiminen</p> <p>Tarvittavien työvälineiden (esim. fläppitaulu sukupuutyöskentelyyn) ja asiakastietojärjestelmän päivittäminen tukemaan työskentelyä</p>
Juuruttaminen (embedding)	Prosessit, joiden myötä uuden toimintatavan käyttö muuttuu rutiiniluonteiseksi organisaatiossa.	<p>Johdon suunnalta sitoutumisen tuki/varmistaminen ja työntekijän sitoutuminen</p> <p>Työnohjaus ja mentorointi</p> <p>Täydennyskoulutus</p>	<p>Menetelmäkoulutuksen edellyttäminen vanhoilta ja uusilta lastensuojelun työntekijöiltä. Sosiaalihuollon työntekijöiden sijoittaminen joko lastensuojeluun tai lapsiperheiden sosiaalihuoltoon (mikäli eriytetään) työntekijän oman kiinnostuksen mukaan.</p> <p>Systemistä työtettä tukeva koulutuksellinen työnohjaus, esim. ensimmäiset 1,5 vuotta. Mentorointijärjestelmän luominen ja jatkuva mahdollisuus käyttää mentoria.</p> <p>Täydennyskoulutusten koordinointi osana kouluttajapankkia</p>
Integrointi (integration)	Toimenpiteet, jotka varmistavat toimintatavan pysyvyyden pitkällä tähtäimellä mm. henkilökunnan vaihtuessa.	<p>Johdon päätös käyttöönotosta ja tuki mallin käytölle.</p> <p>Arvojen ja strategioiden ja organisaatorakenteen</p>	<p>Implementointisuunnitelman laatiminen (3-5 v.) sekä riittävän valtuuksin varustettujen vastuuhenkilön ja monialaisen toimeenpanoryhmän nimeäminen. Tarvittavat analyysit ja laskelmat. Välttämättömien muutostarpeiden esittely poliittiselle johdolle ja tarvittavien toimenpiteiden valmistelu ja toimeenpano</p> <p>Järjestäjän, poliittisen johdon ja ylimmän virkamiesjohdon muodollinen päätös toimintamallin käyttöönotosta koko</p>

yhteensovittaminen työtappaa mahdollistavaksi  
Johdon erillinen koulutus ja valmennus osana organisaation koulutusprosessia

lastensuojeluorganisaation kattavana mallina. Johdon vahva ymmärrys toimintamallin periaatteista. Lapsi- ja perhepalveluiden kokonaisarkkitehtuurin ja arvopohjan muotoutuminen toimintamallia ja suhdeperustaisuutta tukevaksi (työntekijävaihdojen minimointi).

Mallin sisällyttäminen palvelustrategiaan, järjestämissuunnitelmaan, sektorikohtaiseen henkilöstöstrategiaan sekä kilpailutusten laatuksiteereihin (jatkumollisuus). Strategioiden ja arvojen jalkauttaminen läpi koko organisaation.

### ***Tapausvinjetti. Onnistunut systeemisen lastensuojelun implementaatioprosessi eräässä eteläpohjalaisessa kuntayhtymässä ja siihen kohdistuva uhka tulevassa sote-muutoksessa***

*Eräässä eteläpohjalaisessa kuntayhtymässä perhepalvelujen organisaatio muotoiltiin systeemisen lastensuojelun tarpeista lähtien heti pilotoinnin käynnistyessä. Lastensuojelu ja sosiaalihuoltolain mukainen lapsiperheiden sosiaalityö eriytettiin eri tiimeille. Perhepalveluita koskevaan strategiaan kirjattiin työntekijäkohtaisen asiakasmäärän kohtuullistaminen systeemistä työskentelyotetta tukevaksi. Sen perusteella lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden virkoja perustettiin lisää siten, että yksittäisellä työntekijällä on hallittava kokonaisuus eli 20–30 asiakasta tammikuusta 2018 alkaen entisen reilun 60 asiakkaan sijaan. Lisäksi perustettiin perhepsykoterapeutin täysipäiväinen toimi osaksi lastensuojelun tiimiä.*

*Niin ikään käynnistettiin lastensuojelun avopalveluita tarjoava perhetukiyksikkö, joka tarjoaa mm. perhekuntoutusta ja tukiperhetoimintaa. Kyseisessä organisaatiossa kehittämistyön pohjalla on perheiden sosiaali- ja terveystalveluiden kymmenen vuoden mittainen systemaattinen vahvistaminen.*

*Ennen maakunnallisen sote-organisaation aloittamista vuoden 2020 kuluessa tulee ratkaistavaksi, mitä uusi maakunta päättää lastensuojelun ja lapsi- ja perhepalveluiden resursoinnista. Vaihtoehtojen ääripäät ovat, että maakunta omaksuu joko vahvasti resursoidun strategian tässä vinjetissä mainitun kuntayhtymän mallin mukaisesti tai organisaatio rakennetaan vanhakantaisesti ja tiimit palaavat painimaan vanhojen ongelmien kanssa. Mikä tahansa välimuoto on myös mahdollinen. Vuodet 2018–2020 ovat keskeisiä lopputuloksen syntymisessä. Lastensuojelu on totisesti tienristeyksessä.*

## **Käyttöönotto**

Etelä-Pohjanmaalla systeemisen mallin käyttöönottoa on tukenut kaikkien lähiesimiesten ja tiimien halukkuus kouluttautua systeemiseen lastensuojeluun. Se, että koulutuksiin on osallistuttu myös vanhempainvapailta, vuosilomilta ja virkavapailta, kertoo työnantajan ja työntekijöiden vahvasta sitoutumisesta ja sitoutumisesta. Niin Suomessa kuin Englannissakin organisaatioissa on aiemmin kiinnitetty vain hyvin vähän huomiota siihen, miten perheiden kanssa työskennellään ja keskitytty enemmän suoritustehoon, kuten lakisääteisissä aikamääreissä pysymiseen (Forrester ym. 2013, 10–11).

Kertyneen kokemuksen pohjalta toimintamallin käyttöönotossa systeemisten tiimien kouluttaminen on kohtalaisen helposti toteutettavissa. Uuden toimintatavan omaksuminen vie kuitenkin aikaa työntekijöiltä ja työyhteisöiltä (Bostock 2017, 59; Lahtinen ym. 2017, 27–28; Trowler & Goodman 2012c, 162). Myös Etelä-Pohjanmaalla koulutetut tiimit ja esimiehet ovat kertoneet olevan haastavaa irrottautua vanhasta

asiantuntijuutta korostavasta roolista tilaan, jossa ei ole valmiita vastauksia, eikä prosessia suunnitella kuukausiksi eteenpäin (pl. välttämättömät pakkotoimet). Työn jatkumollisuuden varmistamiseksi lastensuojelun lisäksi koulutuksiin on osallistuttu perhesosiaalityöstä ja perhetyöstä. Suurin osa maakunnan viidestä kouluttajasta toimivat kuntien palveluksessa ja he kouluttavat oman virkатыönsä puiteissa yli nykyisten organisaatorajojen, vaikka Etelä-Pohjanmaa ei vielä edes toimi kuntayhtymäpohjalla. Oman virkатыön ohella kouluttaminen edellyttää myös kouluttajalta ja taustaorganisaatiolta sitoutumista toimintamallin levittämiseen. Kouluttajista on muodostettu maakunnallinen kouluttajapankki. Etelä-Pohjanmaalla on laadittu koulutussuunnitelma mallin maakunnallisesta levittämisestä vuosille 2019–2020.

Nykyinen Suomessa kehitetty koulutusprosessi eroaa ajallisesti ja painotuksiltaan Englannissa toteutuneista koulutuksista. Nykyiseen koulutusmalliin ei ole sisällytetty kouluttajien roolia organisaatiotason muutostyön tukijoina, mutta siihen suuntaan osaa koulutuksia on suunnattu jonkin verran. Kuusi kuukautta kestävä koulutusmalli on lyhyt aika täysin uuden tyyppisen työmallin sisäistämiseksi. Tiimien on syytä käyttää myös koulutuspäivien ulkopuolista aikaa etukäteismateriaaliin perehtymiseen ja uudesta toimintatavasta keskustelemiseen, jotta oppimisprosessi tuottaisi toivottua tulosta. Tämän vuoksi osassa pilotteja koulutusaikaa onkin pidennetty. Englantilaisesta systeemistä perhepsykoterapiaa ja systeemistä koulutusta käsittelevästä teoksesta ilmenee, että Hackneyssä työntekijät käyvät kolmen vuoden koulutuksen ja koulutus on porrasteinen (AFT 2015, Lahtinen ym. 2017, 23 mukaan). Toisessa koulutusohjelmassa koulutus kestää vuoden ja kouluttaja on vuoden ajan myös organisaation valmentajana koulutuspäivien ulkopuolella. Kouluttajia on useita ja yksi kouluttajista varmistaa mm. johdon kanssa organisaation käytänteitä ja rakennetta mallia tukevaksi. (Bostock 2017, 13–14, 57–58).

Etelä-Pohjanmaalla lähiesimies on poikkeuksetta osallistunut menetelmäkoulutukseen tiimensä kanssa. Seuraavan johtotason osallistuminen koulutuksiin on vaihdellut. Ensimmäiseen infoon on kuitenkin osallistuttu aina myös lähiesimiestä seuraavalta johtoportaalta. Osassa koulutuksia myös terveydenhuollon esimiehet ovat osallistuneet koko koulutukseen, koska he ovat nähneet merkitykselliseksi kyetä johtamaan myös alaisiaan (esim. kouluterveydenhoitajia, koulupsykologeja) toimintamallia tukevasti. Englannissa johdon kouluttamiseen on panostettu erityisen voimakkaasti. Hackneyssä koko johto koulutetaan systeemisen työtavan johtamiseen erillisissä johtajuus- ja organisaatiokoulutuksissa (AFT 2015, Lahtinen ym. 2017, 24 mukaan). Suomessa työntekijät kokevat jäävänsä kovin yksin organisaatioon kohdistuvien epäkohtien ratkaisemisessa. He eivät aina tiedä, mitä johto on asioille tekemässä – vai tehdääkö niille mitään.

Uudenlaisten mallin mukaisten tiimien muodostaminen on sujunut varsin kivuttomasti nykyisissä organisaatioissa. Maakunnallisessa organisaatiossa on kuitenkin tärkeää, että tiimit muotoillaan alusta alkaen systeemisen mallin mukaisesti ja esim. koordinaattorin ja terapeutin työnkuva muodostetaan mallin tarpeiden pohjalta. Mikäli tiimissä on ollut entuudestaan perhepsykoterapiakoulutuksen käynyt sosiaalityöntekijä tai sosiaaliohjaaja, on uudenlainen organisoituminen ajanut pohtimaan työntekijän mahdollisuutta jatkaa asiakkaan asioista vastaavana työntekijänä. Systeemisen työskentelyn mahdollistamiseksi kaksoisrooleja tulisi välttää. Kokemusten valossa tiimin muodostaminen on sitä helpompaa, mitä pienemmässä organisaatiossa työskennellään (poikkeuksena hyvin pienet yksiköt). Isossa organisaatiossa, esimerkiksi 60 000 asukkaan kaupungissa, tiimin muodostaminen ei ole yhden esimiehen päätettävissä, vaan tarvitaan ylisektorista, yhteensovittavaa johtamista – jopa taivuttelua, jotta eri hallinnonalan osaaja (usein perhepsykoterapeutti) saadaan tiimin käyttöön. Hackneyssä roolit ovat myös johtotasolla selkeät: tulosalueen vastuuhenkilön tehtävä on varmistaa, että tiimit voivat suoriutua parhaalla mahdollisella tavalla tehtävässään (Trowler & Goodman 2012b, 20).

Vaikuttaa siltä, että pilottitiimit siirtyvät systeemiseen työskentelyyn sitä hitaammin mitä suurempi asiakasmäärä heillä on. Mallia tarkastelleissa tutkimuksissa ja raporteissa (esim. Forrester ym. 2013, 180; Lahtinen ym. 2017, 30) on vahvasti nostettu esiin, ettei systeemistä lastensuojelun työskentelyä voida toteuttaa liian suurilla asiakasmäärillä ja asiakasmäärä on rajattava jo koulutuksen käynnistyessä. Etelä-Pohjanmaalla yhtä pilotoivaa tiimiä (ks. tapausvinjetti) lukuun ottamatta työntekijöillä on 40–60, jopa 80 asiakasta. Esimerkiksi 60 asiakkaan kanssa työskentelevä pystyy irrottamaan ehkä yhdelle asiakkaalle aikaa systeemisen työtavan harjoitteluun. Sen vuoksi uusi työskentelytapa ei vielä juuri näy Etelä-Pohjanmaalla laajasta kouluttamisesta huolimatta asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden suuntaan. Malliin koulutettujen

tiimien työntekijät ja esimiehet ovat tuoneet esiin työntekijöiden vaihtuvuuden ja liian suurten asiakasmäärien olevan keskeisiä mallin implementointia vaikeuttavia tekijöitä. Systeeminen työote on suhdeperustainen, mikä edellyttää luottamuksen rakentamista asiakkaan ja työntekijän välille sekä tiivistä työskentelyä. Tämä edellyttää työntekijöiden pysyvyyttä. Lisäksi asiakasperheelle on kyettävä antamaan aiempaa enemmän aikaa ja tämä puolestaan pakottaa organisaation rakenteen tarkasteluun systeemiseen työtapaan siirryttäessä.

Lahtisen (ym. 2017, 30) esiin nostama uhkakuvasta siitä, että malli jää pelkälle tiimirakenteen tasolle, on tunnustettu ainakin työntekijöiden tasolla myös Etelä-Pohjanmaalla (15.1.2018). Uhka on vaarassa toteutua, mikäli mallin välttämättömiä reunaehtoja ei huomioida organisaatiossa. Tähän mennessä vain yhdessä Etelä-Pohjanmaan kuntayhtymässä on vuosien 2017–2018 aikana lastensuojelun systeemistä tiimiä selkeästi vahvistettu uusilla, pysyvillä työntekijäresursseilla rajaten aikaisemman 60 asiakkaan määrää 20–30 asiakkaaseen ja palkkaamalla kokoaikainen perhepsykoterapeutti (ks. tapausvinjetti). Korkea asiakasmäärä heikentää myös asiakasosallisuuden toteutumista, joka on oleellinen mallissa toteutettavaa työskentelyä. Asiakkaiden palautteiden systemaattinen kerääminen, arviointi ja hyödyntäminen tulisi kytkeä osaksi systeemisen lastensuojelun käyttöönottoa (Lahtinen ym. 2017, 31). Asiakasosallisuuden vahvistamiseksi Etelä-Pohjanmaa on allekirjoittanut aiesopimuksen Pesäpuu ry:n kanssa vuosille 2019–2021 haettavasta systeemisen lastensuojelun tiimien osallisuutta tukevasta kehittämiskumppanuudesta. Hankkeen tarkoituksena on luoda lastensuojeluun osallisuutta tukeva rakenne. Avustuspäätös ilmoitetaan joulukuussa 2018.

Pilotoivissa tiimeissä perhepsykoterapeuttien tiimikohtaisen käytettävissä olevan työpanoksen määrä vaihtelee kuukausitasolla merkittävästi ollen 8h–75,5h. Suuri vaihtelu selittyy sillä, että Etelä-Pohjanmaalla perhepsykoterapeutin toimia on vähän ja nykyiset perhepsykoterapeutit osallistuvat tapausvinjetissä mainittua esimerkkiä sekä erästä toista organisaatiota lukuun ottamatta tiimeihin muun vastaanottotyön ohella. Bostockin (2017) tutkimuksen mukaan terapeutin mukanaolo on yksi systeemisen lastensuojelun avaintekijöistä. Terapeutin mukanaolon ja laadukkaan, viikkotiimissä käydyn reflektioivan keskustelun ja sitä kautta lastensuojelutyön laadun on tutkittu korreloivan vahvasti keskenään. (Bostock 2017, 46–47.) Etelä-Pohjanmaalla perhepsykoterapeutteja on vähän ja tähän Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri on vastannut käynnistämällä syksystä 2018 alkaen 25 sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaiselle suunnatun maksuttoman pari- ja perhepsykoterapeuttikoulutuksen yhteistyössä Jyväskylän yliopiston kanssa.

Maakunnallisessa työpajatyöskentelyssä (15.1.2018) nostettiin esiin viestintä- ja yhteistyötahojen tiedottaminen systeemisen lastensuojelun työskentelyperiaatteista. Osassa koulutetuissa tiimeistä uhkakuvaksi toimintamallin käyttöönotolle nousi yhteistyötahojen painostus palata asiantuntijaroolia korostavaan, valmiita toimintasuunnitelmia esittelevään työskentelyyn. Tältä vältyttäisiin, mikäli yhteistyötahoille tarjottaisiin myös mahdollisuutta pureutua mallin keskeisiin periaatteisiin ja yhteistyökäytännöt linjattaisiin. Malliin liittyvä tiedottamisen syvyys vaihtelee malliin kouluttautuneissa organisaatioissa. Vaihteluväli on työntekijältä toiselle siirtyvästä satunnaisesta tiedottamisesta systemaattiseen, esim. koko lapsiperhepalveluiden verkoston tiedottamiseen päivän mittaisen infotilaisuuden muodossa. Yhdenkään yksikön nettisivuilla systeemisestä lastensuojelusta tai uudesta tiimirakenteesta ei ole toistaiseksi mainintaa. Haasteelliseksi tiedottamisen tekee artikkelin kirjoittamishetkellä se, että suurten asiakasmäärien vuoksi tosiasiallisesti mallin piirissä olevia perheitä on tällä hetkellä vain kourallinen, joten siirtymävaiheessa hämmennyksen välttämiseksi tiedotuksessa tulisi edelleen kannatella myös ”vanhan mallin” mukaisia työskentelytapoja.

## Juurruttaminen

Hankkeiden tulokset ovat suurella riskillä haihtua ilman aktiivisia juurruttamisstrategioita (May & Finch 2009; Proctor ym. 2011; Davies & Edwards 2013; Karlin & Cross 2014). Sellainen johtaa herkästi eri osapuolten turhautumiseen, hankeväsymykseen ja on myös tehotonta ja kallista. Ottaen huomioon pilotointiin työntekijöiden ja kouluttajien käyttämän työajan toimintamallin juurruttaminen pysyväksi osaksi organisaation toimintaa on erityisen tärkeää myös talousnäkökulmasta.



Koulutuksen jälkeen pilottiorganisaatioihin on kouluttajien toimesta järjestetty ns. koulutuksellisia konsultaatioita kolmesta viiteen kertaan per tiimi. Niiden tarkoitus on varmistaa koulutuksen jälkeen tiimin – ei siis laajemmin organisaation – siirtyminen mallin mukaiseen toimintaan ja sen muuttuminen rutiiniluonteiseksi. Alustavien kokemusten valossa kolme konsultaatiotapaamista tiimeille on ollut määrällisesti riittämätön. Systemisesti orientoituneeseen työnohjaukseen olisi syytä siirtyä pian koulutuksen jälkeen. Etelä-Pohjanmaan maakunnallisessa sosiaalihuollon työpajassa (15.1.2018) työntekijät nostivat mentoroinnin tärkeäksi systemisen lastensuojelun ylläpitämisessä. Toistaiseksi maakunnallista mentorointijärjestelmää ei ole lähdetty luomaan, mutta se olisi työskentelyotteen haltuunottamisen jälkeen perustellusti seuraava kehitysaskel.

Etelä-Pohjanmaalla, kuten pääosin koko Suomessa, pilotointiin osallistuvat tiimit ovat jo vanhastaan olemassa olleita ja vakiintuneita tiimejä, joita on täydennetty koordinaattorilla ja perhepsykoterapeutilla. Koordinaattorin ja perhepsykoterapeutin työnkuvaan tulee kirjata tiimeihin osallistuminen, jotta tietojen luovuttamista sääntelevät lait tulevat asianmukaisesti huomioiduksi (Tervo 2017). Hackneyssä lastensuojelun tiimit on perustettu kokonaan uudelleen ja itse rekrytointiprosessi on kuvattu erittäin vaativaksi työntekijän näkökulmasta (Clayton 2012, 136; Trowler & Goodman 2012b, 23–24). Henkilökunnan rekrytoinnissa on edellytetty työntekijän sitoutumista systemisen työtavan periaatteisiin. Etelä-Pohjanmaalla on tällä hetkellä useita lastensuojelun sosiaalityöntekijän vakansseja täyttämättä työntekijöiden heikon saatavuuden vuoksi.

## Integrointi

Systemisen työmenetelmän säilyminen lastensuojelun mallina pidemmän päälle edellyttää sen aktiivista ja vahvaa integroimista organisaation rakenteisiin. Organisaatiolla ja koko johdon tuella on suuri merkitys koko prosessissa toimintamallin käyttöönotosta sen ylläpitämiseen. Vaikka tiimien lähiesimiehet ovat priorisoineet koulutuksen ykköseksi ja osaltaan viestineet koulutuksen merkitystä työntekijöille ja seuraava johtoporras on antanut hyväksynnän koulutukselle, ei ylimmän virkamiesjohdon ja poliittisen johdon mukanaoloa ole varmistettu kaikissa piloteissa siinä määrin kuin se mallin implementoinnin kannalta olisi perusteltua. Systemisen lastensuojelun istuttamisessa organisaatioihin on nostettu selkeästi esiin poliittisen johdon mukaan ottamisen merkitys mallin onnistuneen implementoinnin kannalta. Esimerkiksi Goodman (2014; Lahtinen ym. 2017, 19 mukaan) on kertonut Hackneyssä haastavinta olleen juuri poliittisten päätöksentekijöiden sitouttaminen yhteisiin arvoihin. Tämän vuoksi on suositeltu, että muutoksen tulisi käynnistyä yhteisen arvopohjan luomisella yhdessä työntekijöiden, virkamiesjohdon kuin poliittisten päättäjien kanssa (Lahtinen ym. 2017, 18–19).

Hackneyssä kehittämishanketta dokumentoineiden Goodmanin & Trowlerin (2012b, 17) mukaan muutosprosessin on kerrottu kestävän kolmesta viiteen vuotta, joten Etelä-Pohjanmaalla matka on vasta alussa. Jotta systemisen lastensuojelun tyyppinen kompleksinen innovaatio (complex innovation) saadaan onnistuneesti integroitua rutiiniluonteeseen käyttöön, sen tulee istua sujuvasti organisaatorakenteeseen (kuva 1) (Greenhalgh ym. 2004; May ym. 2016). Johdon tuen merkitys korostuu erityisesti siitä syystä, ettei systemistä lastensuojelua ole mahdollista istuttaa nykyisen kaltaisiin organisaatorakenteisiin. Onnistuakseen tällainen yhteensovittaminen edellyttää yhteistä näkemystä ja keskenään linjassa olevia ponnisteluja organisaation jokaisella tasolla (Brooks ym. 2011; De Vries ym. 2016; Hickey ym. 2018). Systemisen lastensuojelun nostanut esiin eteläpohjalaisissa tiimeissä myös suhdeperustaista työtä haittaavia organisaatorakenteita. Maakunnallisessa työpajassa jaettiin esimerkiksi laajasti näkemys, että lastensuojelussa työntekijävaihdoksia tulisi välttää avo-, sijais- ja jälkihuollon välillä (15.1.2018). Tällä on merkitystä myös sekä työntekijöille että asiakkaille henkilövaihdoksista aiheutuvan henkisen kuorman minimoimisessa.

Etelä-Pohjanmaalla maakuntatasoisen lastensuojelun johdon informointi on hankeaikana ollut mahdoton toteuttaa, sillä lastensuojelun tai sosiaalihuollon järjestämisestä vastaavaa maakunta-soten valmistelijaa ei vuosien 2017–2018 aikana ole ollut nimettynä. Myöskään keskeisiä tulevan maakuntaorganisaation tulosaluejohtajia ei ole valittu, mikä on luonnollista ottaen huomioon sote- ja maakuntaudistuksen viivästymisen entisestään. Tiivis yhteistyö kuntien johtavien viranhaltijoiden kanssa on tietysti toteutunut.

Avainhenkilöiden puuttumisesta aiheutuvien haittojen minimoimiseksi toimintamallin maakuntatason eteenpäin vieminen on pyritty LAPE-hankkeen aikana varmistamaan keskeisiin maakuntaa ohjaaviin asiakirjoihin. Parhaillaan valmistelussa on vuodelle 2019 maakunnallinen systeemisen lastensuojelun juurruttamishanke, johon kaikki Etelä-Pohjanmaan kunnat ovat ilmaisseet kiinnostuksen.

Tulevan maakunnallisen organisaation on syytä muodostaa laaja-alainen ja riittävin valtuuksin varustettu toimeenpanoryhmä, jolla on myös muodollinen vastuu systeemisen lastensuojelun mallin istuttamisesta organisaatioon. Tarve vahvan toimeenpanoryhmän muodostamiselle nousee useassa englantilaisessa organisaatiossa muodostuneista kokemuksista ja sitä hyödynnettiin myös Hackneyssä (Bostock 2017, Trowler & Goodman 2012c, 165). Esimiestasolla ilmeni vaihtelua erityisesti siinä, miten ja millä asteella esimiehet kokivat vastuuta mallin eteenpäin viemisestä sekä siitä, kenen tehtävä mallia oli ylipäätään viedä eteenpäin. Mallin implementointia vaikeutti myös yksittäisten esimiesten vaihtumiset ja sen myötä radikaalisti muuttuneet suunnitelmat istuttaa mallia organisaatioon. (Bostock 2017, 59; 64.) Ryhmän tulee nojautua edellä mainittuihin maakuntaa ohjaaviin asiakirjoihin ja toimenpidesuositukseen.

Vastaavaa toimeenpanoryhmää kokeiltiin eräässä toisessa yhteydessä ja organisaatiossa. Monipuolisesti eri alojen edustajista, mm. esimiehistä ja taloushallinnon osaajista, muodostetun ryhmän jäsenet ottivat asetetut tavoitteet ja niiden mittaamisen vastuulleen. Ryhmä kokoontui tiiviisti ja fokus oli koko ajan tavoitteiden saavuttamisessa ja ongelmia poistavien ratkaisujen hakemisessa. Toimintatavan on kuvattu tiivistäneen eri yksiköiden yhteen hiileen puhaltamista ja tavoitteiden saavuttamista kyseisessä organisaatiossa. (Barnas & Addams 2017, 94–99.)

Maakunnallisen organisaation tulee työstää ja muotoilla maakunnallisen organisaation arvot ja strategia alusta alkaen itse, ne eivät ole siirrettävissä. Mikäli nykyisissä pilottiorganisaatioissa ei mallista ole viestitty poliittiselle johdolle riittävästi, tulee mallin reunaehtoihin perehtymiseen varata riittävästi aikaa. Systeeminen lastensuojelu on hyvin linjassa LAPEssa tehdyn yhdyspintaraportin kunta-maakunta-yhdyspintoja koskevien suositusten kanssa (Heinonen ym. 2018). Suunnitteilla olevia LAPE-akatemiaa olisi siten perusteltua hyödyntää yhteisen arvopohjan luomisessa. Arvotyöskentelyllä tarkoitetaan tässä yhteydessä suoraan toimintaan, kuten talousarviosuunnitteluun, liitettyä työskentelyä, ei pelkkää puhetta. Strategian ja arvojen jalkauttamiseen tulee panostaa joka tasolla sekä viestinnässä ottaen huomioon, että hälyttävän pieni joukko organisaation henkilökunnasta johtotasa myöten todellisuudessa tiedostaa organisaationsa strategian ja arvot (Talouselämä 6.2.2017).

## Käytännön suosituksia

Taulukossa 1 sekä tässä luvussa kuvataan ne maakuntatason toimet, joita uudistus edellyttää.

Systeemisen lastensuojelun tuominen koko maakunnan kattavaksi työtavaksi edellyttää huolellista käyttöönotosuunnitelmaa, jonka elementtejä tutkimustiedon ja kirjoittajien kokemusten perusteella ovat:

1. Laaja palvelun järjestäjän ja virkamiesjohdon tuen varmistaminen maakuntavalmistelussa (ml. poliittinen johto) ja muodollinen päätös mallin käyttöönotosta.
2. Mallin sisällyttäminen keskeisiin maakunnan toimintaa ohjaaviin asiakirjoihin: maakunnan järjestämissuunnitelmaan ja palvelulupaukseen, palvelustrategiaan ja sektorikohtaiseen henkilöstöstrategiaan.
3. Koko lapsi- ja perhepalveluiden kokonaisarkkitehtuurin läpäisevän strategian luominen ja ratkaisujen hakeminen siihen, miten lastensuojelutyö organisoidaan (ml. tiimimalli) ja resursoidaan systeemistä mallia tukevaksi.
4. Maakunnallisen avainhenkilön ja toimeenpanoryhmän nimeäminen, joilla on riittävät valtuudet.
5. Strategia tarvittavan osaamisen varmistamiseksi, jossa keskeisimpinä sosiaalityöntekijöiden ja perhepsykoterapeuttien saatavuuden varmistaminen.
6. Maakunnallisen kouluttajapankin perustaminen. Riittävän pitkä koulutus sekä työntekijöille että esimiehille. Uusien työntekijöiden ohjaaminen menetelmäkoulutukseen.
7. Maakunnallisten lapsiperhepalveluiden arvojen työstäminen toimintatapaa tukevaksi laajasti yhdessä uutta mallia pilotoineiden organisaatioiden, työntekijöiden ja poliittisen johdon kesken, mukaan lukien kuntien sivistystoimen ja oppilashuollon toimijat.
8. Lastensuojelun sekä lasten- ja nuorisopsykiatrian välisen suhteen tarkastelu ja uudistaminen systeemistä työtettä tukevaksi. Perhepsykoterapeuttien työpanoksen jakaminen lastensuojelun ja psykiatrisen erikoissairaanhoidon kesken voisi edistää yhteistyösuhteen jalostamista sekä turvata psykologista jatkuvuutta asiakkuussuhteessa ainakin joissakin tapauksissa.
9. Tuen varmistaminen uuteen työtapaan siirtyville työyhteisöille tapauskonsultaatiotyypillisellä työnohjauksella ja arkityössä helposti saavutettavalla mentoroinnilla.
10. Muutosviestintä (ml strategian ja arvojen jalkauttaminen) organisaation sisällä, sidosryhmille ja asiakkaille. Viestintäsuunnitelman laatiminen ja viestintämateriaalien päivittäminen.

## Suositus koulutus- ja valmennusohjelmaksi

Systeemisen lastensuojeluun kouluttautuminen edellyttää maakuntien ja kansallisen tason keskinäistä yhteistyötä sekä maakunnan sisäistä koordinaatiota. Taulukkoon 2 on koottu kirjoittajien suositukset toimintamalliin siirtymistä tukevasta ja ylläpitävästä kouluttamisesta.

**Taulukko 2. Suositukset systeemisen lastensuojelun koulutus- ja valmennusohjelmaksi**

Koulutusosio	Vastuutaho	Kuvaus
Kouluttajien kouluttaminen	THL	Kouluttajakoulutusryhmien käynnistyminen alkuvaiheessa esim. 1-2 krt/vuodessa, sen jälkeen esim. kolmen vuoden välein.
Tiimien kouluttaminen <ul style="list-style-type: none"><li>• Maakunnallinen kouluttajapankki</li><li>• Maakunnallinen koulutussuunnitelma</li></ul>	Maakunnan lastensuojelujohto ja henkilöstöhallinto	<p>Alun koulutusaallon jälkeen esim. 1 krt/v (riippuen organisaation koosta ja työntekijöiden vaihtuvuudesta). Koulustarpeen seuranta henkilöstöhallinnon ohjelmiston avulla → merkintä suoritetusta koulutuksesta työntekijän rekisteritietoihin.</p> <p>3-4 kouluttajasosiaalityöntekijä-perhepsykoterapeutti-paria (riippuen kouluttamistarpeesta) maakunnassa turvaa asiantuntemuksen säilymisen pitkällä tähtäimellä. Kouluttajat kouluttavat oman käytännön työn ohella.</p> <p>Koulutuksen kokonaisajoittuminen vuoden ajalle on realistinen nykyisen puolen vuoden sijaan huomioiden uuden toimintatavan omaksumiseen tarvittava aika työntekijöiltä ja työyhteisöiltä (Bostock 2017, 59; Lahtinen ym. 2017, 27–28; Trowler &amp; Goodman 2012a, 162).</p>
Täydennyskoulutus	THL	<p>Esim. 1-2 krt/v samansisältöisenä, johon osallistuvat sekä kouluttajat, esimiehet sekä tiimin työntekijät.</p> <p>Tasalaatuisen osaamis pohjan varmistamiseksi alkuvaiheessa olisi suositeltavaa, että THL koordinoisi täydennyskoulutuksia</p>
Mentorointijärjestelmän luominen ja koordinointi	Maakunta	<p>Jatkuva</p> <p>Mentorointijärjestelmän luomisella voidaan vastata uusien, mallia vasta opettelevien työntekijöiden uuden menetelmän käytön sekä jo kokeneempien työssäjaksamisen tuen tarpeeseen. Organisaatiotason mentoroinnin ja myös kapea-alaisemman tapauskonsultaatio-tyyppisen ohjauksen on osoitettu tehostavan oleellisesti uusien työtapojen omaksumista kautta koko sote-linjaorganisaation (Beidas &amp; Kendall 2010; Beidas ym. 2012; Edmunds ym. 2014; Gagliardi ym. 2014).</p>
Johdon erillinen valmennus	Maakunta ja THL osana tiimien koulutusten koordinointia	<p>Koulutusmallia kehitettäessä on tarpeen laajentaa tiimikouluttajan roolia myös organisaatiotason muutoksen tukijaksi. Huomioiden tehtävän vaativuus, tulisi tämä toteutua yhteistyössä THL:n kanssa.</p> <p>Huomioiden systeemisen lastensuojelun ja Lean-kehittämishankkeiden samankaltaisuus (mm. asiakastyytyväisyyden ja laadun parantaminen, johdon koko johtamisjärjestelmän läpileikkaava, henkilöstön osaamiseen nojautuva strategia), systeemiseen toimintamalliin perehtymisen rinnalla Lean-johtamisfilosofiaan kouluttautuminen voisi tukea organisaation esimiesten valmiuksia viedä näin mittavaa uudistamishanketta eteenpäin. (Ks. esim. Barnas &amp; Addams 2017, Modig &amp; Åhlström 2017).</p>

---

Pari- ja  
perhepsykoterapiakoulu  
tus

OT-keskus

Perhepsykoterapeuttien saatavuuden varmistamiseksi kansallisesti tulisi tarkastella maksuttomien perhepsykoterapeuttikoulutusten järjestämistä OT-keskustasolla lastensuojeluun suuntautuille perhepsykoterapeuteille.

---

## Kansalliseksi malliksi?

Mikäli systemisen lastensuojelun mallista tavoitellaan kansallista toimintamallia, tulee lastensuojelun tiekartassa (STM) maakuntia velvoittaa siirtämään mallin jatkovalmistelu edelleen sote- ja maakuntavalmisteluun tehtäväksi ja huomioimalla tämä myös maakunnan valmistelua koskevassa resursoinnissa ja tehtävänkuuissa. Esimerkiksi kansallisella ohjauksella lastensuojelun asiakasmitoituksiin olisi mahdollista tukea systemiseen lastensuojeluun siirtymistä. Pilottiorganisaatioissa tehdyn kehittämistyön tulokset eivät siirry uusiin maakunnallisiin organisaatioihin ilman aktiivisia toimenpiteitä.

## Lopuksi

Maakuntatason toimien sekä kansallisen kouluttaja- ja täydennyskoulutuksen lisäksi tarvitaan kansallisella tasolla tutkimustietoon perustuvia suosituksia ja jopa velvoittavaa ohjausta systemisen lastensuojelun mallin toteutuksen ja toimeenpanon tueksi. Kun kyseessä on uusi toimintatapa, tarvitaan myös systemaattista tiedon kartuttamista mallista pitkäjänteisen implementaatio- ja vaikuttavuustutkimuksen avulla.

Mallia pilotoineissa tiimeissä matka on vasta alkanut, kun horisontissa jo hämmöittää eri suuntiin viittova tienristeys. Maakuntaudistus sekä lapsi- ja perhepalveluiden uudelleen organisoiminen luovat mahdollisuuden ottaa tarkasteluun lapsi- ja perhepalveluiden kokonaisuus. Kriittisimmät kysymykset suunnan valinnassa tulevat olemaan poliittisen ja ylimmän virkamiesjohdon mukaan saaminen ja tahtotila taloudellisiin, aikanaan kustannussäästöjä tuoviin ratkaisuihin, sekä asialle omistautuneiden avainhenkilöiden nimeäminen. Kansallisella tasolla kriittisimmäksi kysymykseksi nousee kansallisen ohjauksen velvoittavuuden toteutuminen ja sen taso.

Tapausvinjetin pahimman skenaarion välttämiseksi maakunnalta edellytetään sitoutumista mallin jatkovalmisteluun nykyisten organisaatioiden ponnisteluiden jatkuvuuden turvaamiseksi. Etulinjan työntekijöiden ja lähiesimiesten innostus systemisen lastensuojelun käyttöönottoon on arvokas pääoma. Siihen panostamalla on mahdollista saavuttaa nykyistä laadukkaampi ja mahdollisesti myös panos- tuotossuhteeltaan parempi lastensuojelun organisaatio.

*”Tee ensin se, mikä on tärkeää ja sitten se, mikä on mahdollista, niin pian teet senkin, mikä on mahdotonta.” – Franciscus Assisilainen*

## Lähteet

- AFT (2015) The Association for Family Therapy and Systemic Practice in the UK. The Blue Book. Training Standards and Accreditations. 4th edition. Saatavilla osoitteessa:  
[http://www.aft.org.uk/SpringboardWebApp/userfiles/aft/file/Training/AFTBlueBook\\_Final\\_PDF.pdf](http://www.aft.org.uk/SpringboardWebApp/userfiles/aft/file/Training/AFTBlueBook_Final_PDF.pdf)  
Luettu 1.6.2018.
- Barnas, Kim & Addams, Emily (2017) Enemmän kuin sankareita. Lean-ajattelun mukainen terveydenhuollon johtamisjärjestelmä. Tallinna: Duodecim. (Alkup. teos Beyond Heroes, 2014).
- Beidas, Rinad S. & Edmunds, Julie M. & Marcus, Steven C. & Kendall, Philip C. (2012) Training and Consultation to Promote Implementation of an Empirically Supported Treatment: A Randomized Trial. *Psychiatric Services* 63(7), ss. 660–665. doi: 10.1176/appi.ps.201100401.
- Beidas, Rinad S. & Kendall, Philip C. (2010) Training therapists in evidence-based practice: A critical review of studies from a systems-contextual perspective. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 17(1), ss. 1–30. doi: 10.1111/j.1468-2850.2009.01187.x.
- Bostock, Lisa (2017) Scaling and deepening the Reclaimin Social Work model: evaluation report. University of Bedfordshire and University of Cardiff.
- Brooks, Helen & Pilgrim, David & Rogers, Anne (2011) Innovation in mental health services: what are the key components of success? *Implementation science* 6(1), s. 120. doi: 10.1186/1748-5908-6-120.
- Clayton, Charlie (2012) The Unfolding Story of Reclaiming Social Work Through the Eyes of a Children’s Practitioner Charlie Clayton. Teoksessa Trowler, Isabelle, & Goodman, Steve (toim.) (2012). *Social Work Reclaimed: Innovative Frameworks for Child and Family Social Work Practice*. London: Jessica Kingsley Publishers, 134-159.
- Cooper, Judy (2013) Stress-busting Hackney model under threat from cherry picking councils. July 16, 2013 Social care leaders <http://www.communitycare.co.uk/2013/07/16/stress-busting-hackney-model-under-threat-from-cherry-picking-councils/>  
Luettu 5.9.2018.
- Cross, Steve & Hubbard, Alison & Munro, Eileen (2010) Reclaiming Social Work. London Borough of Hackney, Children and Young People’s Services.
- Davies, Barbara & Edwards, Nancy (2013) Sustaining knowledge use. Teoksessa Sharon E. Straus & Jacqueline Tetroe & Ian D. Graham (toim.) *Knowledge Translation in Health Care*. 2nd ed. West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd., ss. 237–248.
- Edmunds, Julie M. & Read, Kendra L. & Ringle, Vanesa A. & Brodman, Douglas M. & Kendall, Philip C. & Beidas, Rinad S. (2014) Sustaining clinician penetration, attitudes and knowledge in cognitive-behavioral therapy for youth anxiety. *Implementation Science* 9(1), s. 89. doi: 10.1186/s13012-014-0089-9.
- Etelä-Pohjanmaan maakunnallisen lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalihuollon systemisen lastensuojelun työpajojen tuotokset (15.1.2018). Julkaisematon.
- 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/10547/59451/7/1/finalreport-systemicunits.pdf>
- Gagliardi, Anna R. & Webster, Fiona & Perrier, Laure & Bell, Mary & Straus, Sharon (2014) Exploring mentorship as a strategy to build capacity for knowledge translation research and practice: A scoping systematic review. *Implementation Science* 9(1), ss. 1–10. doi: 10.1186/s13012-014-0122-z.
- Goodman, Steve (2017) Seminaari-esitelmä. LAPE-muutosohjelman II konferenssi – Lasten hyvinvointi Suomessa: mitä opittavaa meillä on muista maista? Helsingissä 26.10.2017. <https://thl.fi/documents/605877/3623206/TO+14.+Goodman+Hel sinki+Presentation+October+2017+v1.pdf/6259136d-0112-479b-bc5e-00127b3e8c94> (Luettu 21.7.2018)
- Greenhalgh, Trisha & Roberts, Glenn & MacFarlane, Fraser & Bate, Paule & Kyriakidou, Olivia (2004) Diffusion of Innovations in Service Organizations: Systematic Review and Recommendations. *The Milkbank Quarterly* 82(4), ss. 581–629.
- Hickey, Grainne & McGilloway, Sinead & O’Brien, Morgan & Leckey, Yvonne & Devlin, Maurice & Donnelly, Michael (2018) Strengthening stakeholder buy-in and engagement for successful exploration and installation: A case study of the development of an area-wide, evidence-based prevention and early intervention strategy. *Children and Youth Services Review* 91(January), ss. 185–195. doi: 10.1016/j.childyouth.2018.06.008.
- Karlin, Bradley E. & Cross, Gerald (2014) From the laboratory to the therapy room: National dissemination and implementation of evidence-based psychotherapies in the U.S. Department of Veterans Affairs Health Care System. *American Psychologist* 69(1), ss. 19–33. doi: 10.1037/a0033888.
- May, Carl & Finch, Tracy (2009) Implementing, embedding and integrating practices: an outline of Normalization Process Theory. *Sociology* 43(3), ss. 535–554. doi: 10.1177/0038038509103208.
- May, Carl & Johnson, Mark ja Finch, Tracy (2016) Implementation, context and complexity. *Implementation Science* 11(1), ss. 1–12. doi: 10.1186/s13012-016-0506-3.

- Ogden, Terje & Fixsen, Dean L. (2014) Implementation Science. Zeitschrift für Psychologie 222(1), ss. 4–11. doi: 10.1027/2151-2604/a000160.
- Proctor, Enola & Silmere, Hiie & Raghavan, Rames & Hovmand, Peter & Aarons, Greg & Bunger, Alicia & Griffey, Richeard & Ensley, Melissa (2011) Outcomes for implementation research: Conceptual distinctions, measurement challenges, and research agenda. Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research 38(2), ss. 65–76. doi: 10.1007/s10488-010-0319-7.
- Puustinen-Korhonen, Aila (2018a) Lastensuojelun kuntakyselyn tuloksia 1. osaraportti. Helsinki: Suomen kuntaliitto. [https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/180110\\_liiteaineisto\\_Kuntaliiton%20uusien%20lastensuojelun%20kuntakysely%20%20selvitysty%C3%B6n%20tukena.pdf](https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/180110_liiteaineisto_Kuntaliiton%20uusien%20lastensuojelun%20kuntakysely%20%20selvitysty%C3%B6n%20tukena.pdf) Luettu 4.5.2018.
- Puustinen-Korhonen, Aila (2018b) Maakunnallistuva lastensuojelu 2.osaraportti. Helsinki: Suomen kuntaliitto. <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Maakunnallistuva-lastensuojelu-2-osaraportti.pdf> Luettu 1.8.2018.
- De Vries, Hanna & Bekkers, Victor & Tummers, Lars (2016) Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. Public Administration 94(1), ss. 146–166. doi: 10.1111/padm.12209.
- Talouselämä (2017) Organisaatioiden määritellyt arvot eivät todellisuudessa ohjaa monenkaan kunnan toimintaa. Talouselämä (6.2.2017). <https://www.talouselama.fi/uutiset/organisaatioiden-maaritellyt-arvot-eivat-todellisuudessa-ohjaa-monenkaan-kunnan-toimintaa/13bf1d13-8d66-3560-a40a-633764ee1ea3> Luettu 7.8.2018.
- Tervo, Jaana (2017) Sähköposti tietosuojalainsäädännön huomioimiseen liittyen.
- Trowler, Isabelle & Goodman, Steve (toim.) (2012a) Social Work Reclaimed. Innovative Frameworks for Child and Family Social Work Practice. London: Jessica Kingsley publishers.
- Trowler, Isabelle & Goodman, Steve (2012b) A Systems Methodology for Child and Family Social Work. Teoksessa Isabelle Trowler & Steve Goodman (toim.) (2012) Social Work Reclaimed: Innovative Frameworks for Child and Family Social Work Practice. London: Jessica Kingsley Publishers, 14–25.
- Trowler, Isabelle & Goodman, Steve (2012c) Conclusion and Reflections on Our Journey. Teoksessa Isabelle Trowler & Steve Goodman (toim.) (2012) Social Work Reclaimed: Innovative Frameworks for Child and Family Social Work Practice. London: Jessica Kingsley Publishers, 160–169.