



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

JERITA RUUSUNEN

# **Systemisen työotteen kehittäminen Käenpesän vastaanottoyksikköön**

HYVINVOINTIPALVELUIDEN KEHITTÄMISEN JA  
JOHTAMISEN TUTKINTO-OHJELMA  
2024

## TIIVISTELMÄ

Ruusunen, Jerita: Systemisen työotteen kehittäminen Käenpesän vastaanottoyksikköön

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Tutkinto-ohjelma Hyvinvointipalveluiden kehittäminen ja johtaminen, YAMK

Huhtikuu 2024

Sivumäärä: 38

Tämä kehittämistyö käsittelee systemisen työotteen kehittämistä Käenpesän vastaanottoyksikköön. Käenpesän vastaanottoyksikkö on sijaishuoltoa tuottava seitsemän paikkainen yksikkö Luvialla. Työotteen kehittämisen myötä tavoitteena oli pystyä vastaamaan asiakkaiden ja heidän perheidensä tarpeisiin entistä paremmin sekä vaikuttaa myönteisesti henkilökunnan työssä jaksamiseen ja viihtymiseen.

Tämän kehittämistyön lähestymistapana oli toimintatutkimus. Kehittämistyön eteneminen tapahtui toimintatutkimuksen syklien mukaan, jolloin edellinen sykli kehittää aina seuraavaa. Kehittämistyö aloitettiin tutkimalla vastaanottoyksikön nykytila henkilöstölle toimitettavalla sähköisellä kyselyllä. Kysely luotiin systemisen työotteen seitsemän s:n avulla, jolloin nykytilaa analysoitiin näiden avulla. Kyselyn vastauksien perusteella kehittämismenetelmiksi valikoitui luennointi, kirjalliset harjoitukset sekä työpaja työskentely. Luennoinnin tavoitteena oli teorian tiedon laajentaminen, jonka jälkeen kirjalliset harjoitukset toimivat teorian tiedon yhdistäjänä käytännön työhön. Työpajat keskittyivät käytännön työn kehittämiseen. Työpajojen avulla henkilöstö saatiin osallistettua mukaan kehittämistyöhön.

Kehittämistyön tuloksena syntyi systeminen työryhmä, joka kokoontui kerran viikossa kahden kuukauden pilotointi jakson ajan. Työryhmän koettiin palvelevan niin asiakkaita kuin henkilöstöäkin ja työryhmään osallistuminen koettiin innostavana. Pilotoinnin jälkeen kehittämistyön vaikutuksia mitattiin sähköisellä kyselyllä. Mittauksen tulokset olivat myönteiset ja kaikkien aihealueiden tulokset olivat kehittyneet myönteiseen suuntaan. Kehittämistyön vaikutuksien mittauksessa työssä jaksaminen oli lisääntynyt sekä yksikön ilmapiiri oli kehittynyt sallivampaan suuntaan.

Avainsanat: Vastaanottotyö lastensuojelussa, Systeminen toimintamalli.

## ABSTRACT

Ruusunen, Jerita: Developing a Systemic Approach in the Reception Unit of Käenpesä

Master's thesis

April 2024

Number of pages: 38

This development work focuses on the implementation of a systemic approach in the reception unit of Käenpesä. Käenpesä reception unit is a seven-bed foster care unit which is located in Luvia. The aim of implementing the systemic approach was to better meet the needs of clients and their families, as well as to positively impact the well-being and job satisfaction of the staff.

The methodology employed in this development work was action research. The progression of the development work followed the cycles of action research, where each cycle informs the next. The development work began by examining the current state of the reception unit through an electronic survey distributed to the staff. The survey was designed using the seven principles of the systemic approach, which were used to analyze the current state. Based on the survey responses, the chosen methods for development included lectures, written exercises, and workshop sessions. The objective of the lectures was to expand theoretical knowledge, followed by written exercises to integrate theoretical knowledge into practical work. The workshops focused on improving practical work. Through the workshops, the staff were engaged in the development work.

As a result of the development work, a systemic workgroup was formed, which met once a week for a two-month pilot period. The workgroup was perceived to serve both clients and staff, and participation in the workgroup was seen as motivating. Following the pilot period, the impact of the development work was measured through another electronic survey. The results were positive, with all areas showing improvement. According to the impact assessment results, job satisfaction had increased, and the unit's atmosphere had become more supportive.

Keywords: Reception work in child welfare, Systemic approach.

# SISÄLLYS

|   |    |
|---|----|
| 1 JOHDANTO.....   | 6  |
| 2 VASTAANOTTOTYÖ LASTENSUOJELUSSA.....  | 8  |
| 3 SYSTEEMINEN TOIMINTAMALLI.....  | 10 |
| 4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET<br>.....                     | 14 |
| 5 TOIMINNAN KEHITTÄMINEN TOIMINTATUTKIMUKSEN AVULLA.....                              | 15 |
| 5.1 Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä.....   | 15 |
| 5.2 Tutkijan rooli toimintatutkimuksessa .....  | 17 |
| 6 TOTEUTUS .....  | 18 |
| 6.1 Toimintaympäristön kuvaus.....  | 18 |
| 6.2 Suunnitteluvaihe.....   | 19 |
| 6.3 Nykytilakartoitus kyselylomakkeen avulla .....                                    | 20 |
| 6.4 Kehittämismenetelmät .....  | 20 |
| 6.4.1 Kysely .....  | 21 |
| 6.4.2 Luennointi .....  | 22 |
| 6.4.3 Henkilökunnalle suunnattuja kirjallisia harjoituksia ja miellekarttoja<br>..... | 22 |
| 6.4.4 Työpajatyöskentely .....  | 23 |
| 6.4.5 Havainnointi.....   | 24 |
| 7 TULOKSET.....   | 25 |
| 7.1 Nykytilakartoitus .....   | 25 |
| 7.2 Luennointi ja kirjalliset harjoitukset .....                                      | 26 |
| 7.3 Työpajat .....  | 26 |
| 7.3.1 Systeminen työryhmä Käenpesän vastaanottoyksikössä .....                        | 28 |
| 7.4 Havainnoinnin tulokset .....  | 29 |
| 7.5 Kehittämistyön vaikutuksien mittaus .....   | 30 |
| 8 POHDINTA .....  | 31 |
| 8.1 Tulosten tarkastelu .....   | 31 |
| 8.2 Menetelmän pohdinta.....  | 32 |
| 8.3 Prosessin luotettavuus ja eettisyys.....  | 34 |
| 8.4 Jatkokehittäminen .....   | 35 |
| 8.5 Edistävät ja vaikeuttavat tekijät.....  | 36 |
| LÄHTEET .....   | 37 |
| LIITE 1: SAATEKIRJE .....   | 40 |
| LIITE 2: NYKYTILA ANALYYSI.....   | 41 |

|  |    |
|--|----|
| LIITE 3 KEHITTÄMISTYÖN VAIKUTUKSIEN MITTAUS..... | 43 |
|--|----|

## 1 JOHDANTO

Uusimman lastensuojelun tilastoraportin (2022) mukaan koko maassa kodinulkopuolelle sijoitettuja lapsia oli 17 885. Satakuntalaisia lapsia oli sijoitettu kodinulkopuolelle yhteensä 391, joista 131 lasta oli laitoshoidossa. Aiempiin vuosiin verrattuna laitoshoidon tarve on 2010 vuodesta lähtien pysynyt pitkälti samana. Vaikka asiakasmäärät eivät ole nousseet, kustannukset laitoshoidosta ovat joka vuosi kasvaneet. Tilastoraporttia laadittaessa vuoden 2022 kustannukset eivät olleet vielä tiedossa, mutta vuonna 2021 lastensuojelun kustannukset olivat yhteensä 1,2 miljardia euroa, joista sijaishuollon kustannukset olivat 904 miljoonaa euroa. (Forsell & Kuoppala, 2022.)

Lastensuojelun laitoshoidon ohjaustehtävissä työskenteleminen on rankka työkenttä, jossa lisääntyvä vastuu ja toistuvasti koettu riittämättömydentunne vaikuttavat negatiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin (Wilén, 2018, s. 3–9). Lastensuojelun yksiköissä tehtävä työ vaatii työntekijältä paljon. Työntekijän tulee kyetä vastavuoroiseen vuorovaikutukseen, kyetä havainnoimaan lasta ja peilata tätä hänen kokemusmaailmaansa. Työntekijän tulee kyetä elämään läpi lapsen haastavien vaiheiden, pysymällä itse vakaana ja empaattisena. Tämä opinnäytetyö oli toiminnallinen kehittämisprojekti. Kehittämisprojektissa luotiin suosituksia vastaava systeemisen työn malli kohdeorganisaationa toimineeseen Käenpesän vastaanottoyksikköön. Systeemisen työotteen myötä tavoitteena oli vaikuttaa myönteisesti vastaanottoyksikön henkilökunnan työhyvinvointiin. Lisäksi työote haluttiin kehittää alueellisten suositusten mukaiseksi laadun ja vaikuttavuuden parantamiseksi.

Systeeminen toimintamalli on saanut alkunsa vuonna 2007 Lontoon Hackneyssä aloitetussa pilotoinnissa, jossa lastensuojelutyötä täydennettiin perheterapeuttisilla lähestymistavoilla. Taustalla nähtiin Britanniassa lastensuojelutyön byrokraattisuus, työntekijöiden vaihtuvuus sekä 2000-luvun alun

lapsikuolemat Britanniassa. Isabelle Trowler ja Steve Goodman kehittivät uuden työskentelymallin, jota pilotoitiin Hackneyssä. Pilotoinnin myötä huostaanotot ja kodinulkopuoliset sijoitukset vähenivät vuosina 2007–2013 40 prosenttia, henkilöstön sairauspoissaolot vähenivät 55 prosenttia, työntekijöiden työssä viihtyminen parantui ja vaihtuvuus pieneni. Lisäksi kohtaavan asiakastyön määrä kasvoi kolminkertaisesti ja työajasta oli mahdollista käyttää 80 prosenttia asiakastyöhön, aiemmin sen kuluessa paperitöihin. (Fagerström, 2016, s. 11, 33; Lahtinen ym., 2017, s. 32.) Hackneyn malli valikoitui suomalaisen lastensuojelujärjestelmän esikuvaksi, sillä haasteet Iso-Britannian lastensuojelutyössä nähtiin hyvin samankaltaisina kuin Suomessa. Lisäksi Hackneyn mallia oli tutkittu ja dokumentoitu Iso-Britanniassa laajasti, ja sen toimivuudesta lastensuojelun toimintakentällä oli olemassa jo arviointitutkimuksiin perustuvaa tutkimustietoa. (Lahtinen ym., 2017, s. 13.) Systemisen toimintamallin tarkoituksena oli muuttaa suomalainen lastensuojelu perheitä arvostavaksi, kunnioittavaksi ja heitä osallistavaksi palveluksi, jonka avulla pystyisi tarjoamaan ratkaisuja heikentäviin tekijöihin (THL, 2019).

Kehittämiprojektiin osallistui Käenpesän vastaanottoyksikön henkilökunta, opinnäytetyön tekijän johdolla. Kehittämiprojekti alkoi elokuussa 2023 ja jatkui systemisen työmenetelmän valittujen elementtien pilotoinnilla yksikössä. Kehittämistyö päättyi helmikuuhun 2024, jonka jälkeen kehittämistyön vaikutuksia mitattiin sähköisellä kyselyllä.

## 2 VASTAANOTTOTYÖ LASTENSUOJELUSSA

Vastaanottotyö on yksi sijaishuollon muoto. Vastaanottotyö tarkoittaa vastaanottoyksikössä tehtävää palvelua, jossa tarkoituksena on arvioida ja selvittää lastensuojelun tarpeessa olevan lapsen ja hänen perheensä elämäntilannetta. Käenpesän vastaanottoyksikössä asiakkaat ovat joko kiireellisenä sijoituksena (Lastensuojelulaki 417/2007,7 luku,38§mom) tai avohuollon tukitoimena (Lastensuojelulaki 417/2007,7luku,37§mom). Tulo Käenpesän vastaanottoyksiköön voi olla myös etukäteen sovittu pysäytys- kuntoutus tai arviointijakso (Käenpesän vastaanottoyksikkö, 2023). Sijoituksien kesto on vastaanottoyksikössä usein alle kuusi kuukautta (THL, 2023).

Vastaanottoyksikön toiminnassa sovelletaan lastensuojelulain (2007/417) säädöksiä. Sijoituksen aikana lapsen kasvun ja kehityksen tukemisesta vastaa vastaanottoyksikkö. Vastaanottoyksikössä arki sekä siihen luodut tavoitteet luodaan yksilöllisesti jokaisen lapsen ja perheen tarpeiden ja tavoitteiden mukaisesti. Työ vastaanottoyksikössä sisältää työskentelyä lapsen, lapsen perheen, viranomaisien sekä lapsen verkostojen kanssa. Työntekijöiden tehtävänä on myös arvioida lapsen vanhempien hoito- ja kasvatustaitoja sekä pohdita heidän edellytyksiään lapsen edun mukaiseen huolenpitoon. (THL, 2023.) Tavoitteena sijoituksen edetessä on tehdä lapsen ja hänen perheensä edunmukainen arvio sekä luoda jatkotoimenpide ehdotus (Käenpesän sosiaalipalvelut, 2024).

Arvioinnin lähtökohtana on jokaisen lapsen yksilölliset tarpeet. Arvioinnissa tavoitteena on löytää syyt, joiden vuoksi lapsen kasvu ja kehitys ovat vaarantuneet. Työntekijän tulee arvioida, pystyykö vanhemmat ottamaan vastuun lapsesta ja omasta vanhemmuudestaan. Lisäksi lapsen kasvuympäristön tulee olla turvallinen. Vastaanottoyksikössä arvioidaan myös saako lapsi vanhemmiltaan ikätasoisien hoidon ja huolenpidon sekä ovatko vanhemmat valmiita ottamaan apua vastaan. Lisäksi lasta arvioidaan vastaanottoyksikön arjessa. Laajalla arvioinnilla pyritään saamaan kokonaiskuva lapsen fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta kehityksestä. Arviointi ei perustu pelkästään



vastaanottoyksikön näkemykseen, vaan arviointia laaditaan yhteistyössä lapsen verkostojen ja viranomaisten kanssa. (THL, 2023.)

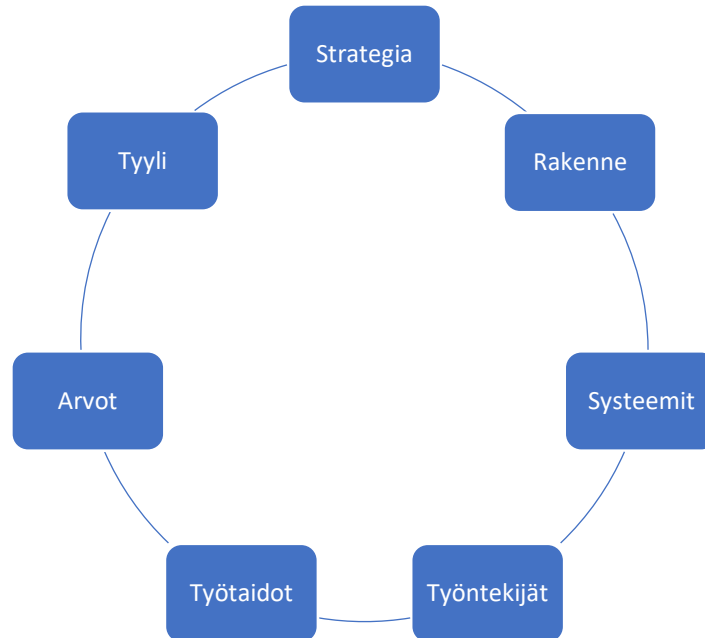
Sijoituksen päättyessä, mikäli lapsen asioista vastaava sosiaalityöntekijä katsoo ettei kotiin palaaminen ole lapsen edun mukaista, hänelle etsitään hänen tarpeitaan vastaava sijaishuolto paikka. Sijaishuolto paikka voi sijaita lastensuojelulaitoksessa, perhekodissa tai muualla. (THL, 2023.)

### 3 SYSTEEMINEN TOIMINTAMALLI

Systeeminen toimintamalli on systeemiseen perheterapiaan nojautuva interventio. Intervention avulla halutaan saavuttaa muutoksia niin asiakastyössä kuin organisaatiotasolla. Aiemmasta lastensuojelun perusajatuksista, jossa työntekijällä on asiakastyöhön paras tieto, on siirrytty avoimeen ja neuvottelevaan asiantuntijuuteen. (Uusitalo & Yliruka, 2021, s. 2.) Systeemisessä ajattelumallissa pyritään luomaan hypoteeseja, joista pyritään löytämään yhdessä asiakkaan kanssa oikea hypoteesi. Oikean hypoteesin avulla mahdollistuu asiakkaan tarvitsema apu, tuki ja hoito. (Sudenlehti & Uusitalo, 2018, s. 17–19.) Pyrkimyksenä on, ettei yksilön oireita nähdä vain hänen oireinaan, vaan tilannetta tarkastellaan osana laajempia vuorovaikutussuhteita (Uusitalo & Yliruka, 2021, s. 2.) Tällöin haetaan muutosta koko perheen sisällä eli muutosta tavoitellaan ns. koko perheen systeemissä. Työntekijä lähestyy asiakkaan haasteita vuorovaikutuksen näkökulmasta ja pyrkii motivoimaan asiakasta työskentelyyn sekä tilannetta parantavien elementtien löytämiseen ja toteuttamiseen. (Sudenlehti & Uusitalo, 2018, s. 17–19.)

Systeeminen työtapa on jaettu kolmeen pääelementtiin, joita ovat systeeminen asiakastyö, systeeminen tiimi sekä systeeminen viikkokokous. Systeemisellä asiakastyöllä tarkoitetaan systeemisen ajattelun ja työtavan riittävää teoreettista tietotasoa, jolloin työntekijä pystyy toteuttamaan työtään tavoitteellisesti ja luomaan luottamuksellisen sekä myönteisen suhteen lapseen ja hänen perheeseensä. Systeeminen tiimi vaikuttaa ns. taustalla. Systeemisellä tiimillä tulee olla aikaa pysähtyä tarkastelemaan perheen tilannetta eri näkökulmista sekä suunnitella tarvittavia toimenpiteitä. Systeemisesti toimiva tiimi on sitoutunut yhteiseen toimintamalliin, jossa vallitsee tietynlainen rakenne sekä yhteiset toimintaperiaatteet. Systeemisessä viikkokokouksessa käydään reflektivoivaa keskustelua asiakkaiden tilanteesta, keskitytään asiakastyön ohjaukseen, työntekijöiden jaksamiseen ja tukemiseen sekä uusien työvälineiden ja menetelmien omaksumiseen. (Aaltio & Isokuorti, 2019b, s. 3–17.)

Organisaatiotasolla malli voidaan käsitteellistää ns. McKinseyn seitsemän S:n avulla, jotka muodostavat mallin elementit. Malli koostuu seitsemästä englannin kielen s-kirjaimella alkavasta sanasta: strategia (strategy), rakenne, (structure), systeemit (systems), yhteiset arvot (shared values), työntekijät (staff), taidot (skills) sekä tyyli (style). (Kuva 1). (Goodman & Trowler, 2012, s. 14.)



Kuva 1 Mckinseyn seitsemän s, jotka muodostavat systeemisen lastensuojelu elementit (Goodman & Trowler, 2012).

**Strategia** kuvaa organisaation toimintatavan muutosta reaktiivisuudesta ja tulipalojen sammuttamisesta, kohti harkitsevaa ja tehokasta sosiaalityötä, jolloin resursseja vapautuu myös perheiden kanssa tehtävään yhteistyöhön. Tavoitteena on luoda organisaatioon toimiva työpaikkakulttuuri, jossa työntekijät haluavat työskennellä. Työntekijöille luodaan mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen sekä uralla etenemiseen. (Fagerström, 2016, s. 20; Lahtinen ym., 2017, s. 14.) **Rakenteen** tulee organisaatiossa olla sellainen, jossa työntekijällä on mahdollisuus päästä kiireettömästi tutustumaan asiakkaisiin ja luoda monipuolinen sekä kattava kuva asiakasperheen tilanteesta. Rakenteiden tulee mahdollistaa tiiminjäsenten välinen dialogi ja tätä kautta toimia mahdollistajana moniammatilliselle tulkinnalle. Kaikki Hackeyn mallin **systeemit** on luotu palvelemaan asiakastyötä. Systeemit tulee pitää yksinkertaisina, joustavina sekä kaikille työntekijöille helppokäyttöisinä. Organisaatio ei sanele työntekijöitä käyttämään tiettyjä sosiaalityön käytäntöjä, vaan työntekijöitä

rohkaistaan olemaan oman työnsä asiantuntijoita ja pohtimaan mitä, miten ja miksi he haluavat tehdä. Tärkeään asemaan organisaatiossa nousee myös palvelun kehittäminen niin sisäisen arvioinnin kuin kerätyn asiakaspalautteenkin avulla. (Fagerström, 2016, s. 21–24.) Mallissa korostuu myös **työntekijöiden** pätevyys sekä soveltuvuus tehdä sosiaalityötä. Jotta organisaatiolle tarjoutuu mahdollisuus palkata päteviä työntekijöitä, tulee työnarvostusta ja houkuttelevuutta lisätä onnistuneesti. Tärkeää on saada kaikki työntekijät sitoutumaan systeemiseen ajatteluun. Tärkeinä **työtaitoina** nähdään riittävää teoreettista tietopohjaa systeemisestä lastensuojelusta. **Yhteisinä arvoina** nähdään toimintamalli, jossa perheitä ja asiakkaita voidaan tukea niin että jatkossa he tarvitsisivat mahdollisimman vähän tukitoimia, ja näin pyrittäisiin minimoimaan yhteiskunnan puuttuminen perheiden elämään. Viimeisenä on **tyyli**, joka kuvastaa sitä miten systeemisen ajattelun tulee olla läpäissyt koko organisaation, eikä näkyä vain työntekijöiden työotteessa. Tärkeää on, että mallin mukainen toiminta tavoittaa organisaation jokaisen tason. (Fagerström, 2016, s. 19–28.)

Suomen Lastensuojelun ja sosiaalityön uudistamiseksi sekä kehittämiseksi on valittu Hackneyn malli, sillä mallin toimivuudesta on jo olemassa laajaan arviointitutkimukseen perustuvaa tutkimustietoa. Tutkimusraporttien mukaan organisaatiot, jotka noudattavat Hackneyn mallin periaatteita toimivat korkeatasoisesti ja tarjoavat työntekijöilleen puitteet tehdä työtä korkeatasoisemmin perinteiseen työtiimiin verrattuna. (Fagerström, 2016, s. 3.) Esimerkiksi THL on vuosien 2017–2018 aikana tehnyt tutkimushankkeita toimintamalliin liittyen. Raportoinneissa on noussut esille käyttöönoton haasteet, mutta haasteista huolimatta mallin mukaista työskentelyä on haluttu jatkaa. Työntekijät ovat kokeneet hyötyvänsä moniammatillisista tiimeistä, joiden kautta asiakastapauksia on käsitelty yhteisesti. (Aaltio & Isokuortti, 2019a, s. 6.)

Systeemisen toimintamallin ensiaskleet on nähty Suomessa vuonna 2016. Tällöin aloitettiin Suomessa lastensuojelun sosiaalityön kehittäminen osana lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmaa (LAPE). Muutosohjelman avuksi otettiin systeeminen toimintamalli, joka on sekä tarkoituksen mukaisesti että toimintaympäristön pakottamana muovautunut omanlaisekseen

kokonaisuudeksi. Tällöin toimintamallista alettiin käyttää nimeä systeminen toimintamalli. (Petrelius & Uutela, 2020, s. 11–13.) Lisäksi Sosiaali- ja terveysministeriö julkaisi tiedotteen vuonna 2019, jossa lastensuojelun tulevaisuuden visioksi määriteltiin auttaa perheitä ajoissa, jotta perheiden haasteisiin pystyttäisiin vastaamaan perustason palveluiden avulla. Lisäksi tiedotteessa tuotiin esille, että vuoteen 2021 mennessä tullaan kouluttamaan 150 uutta tiimiä, jotka toimivat systemisen toimintamallin mukaisesti. (Saarikko, 2019.)

#### 4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKY- SYMYYKSET

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on nykytila analyysin pohjalta kehittää kohdeorganisaation toimintaa systemisen toimintamallin mukaiseksi.

Tavoitteena on uuden toimintamallin myötä pystyä vastaamaan asiakkaiden ja perheiden tarpeisiin entistä paremmin sekä vaikuttaa myönteisesti henkilökunnan työssä jaksamiseen ja viihtymiseen.

Tutkimuskysymykset ovat

1. Mitä kehittämiskohteita henkilökunta kokee kohdeorganisaatiossa olevan?
2. Miten yksikön toimintaa voidaan kehittää systemisen toimintamallin mukaiseksi?

## 5 TOIMINNAN KEHITTÄMINEN TOIMINTATUTKIMUKSEN AVULLA

Toiminnan kehittämiseen menetelmäksi valikoitui toimintatutkimus. Toiminnallisen kehittämistyön kautta saatiin käynnistettyä prosessi, joka jatkuu edelleen ja kehittyy matkalla. Toimintatutkimus voi pitää sisällään myös laadullisen tutkimuksen eri tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä (Kananen, 2014, s. 20). Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty kvantitatiivista tutkimusta kyselyjen muodossa. Kyselyillä tutkittiin Käenpesän vastaanottoyksikön nykytilaa sekä toimintatutkimuksen lopussa mitattiin kehittämistyön vaikutuksia. Lisäksi tiedonkeruun menetelminä käytettiin havainnointia, työpajoja, kirjallisia harjoituksia ja miellekarttoja.

Kehittämistyössä hyödynnettiin myös osallistavia menetelmiä. Osallistava kehittäminen onkin yksi osa menestyvän organisaation toimintakulttuuria. Kun kehitysprojektit tehdään osallistavana ja otetaan henkilöstöä mukaan itse suunnitteluun ja toteuttamiseen, henkilökunnan vastuu arjen muutostyöstä kasvaa. (Pirinen, 2014, s. 91.) Lisäksi yhdessä tapahtuvan kehittämistyön on nähty lisäävän työhyvinvointia (Halonen, 2022). Työhyvinvoinnin lisääntymistä pystytään selittämään muun muassa itsemääräämisteorian sekä psykologisten perustarpeiden tutkimustiedolla (Jarenko & Martela, 2017).

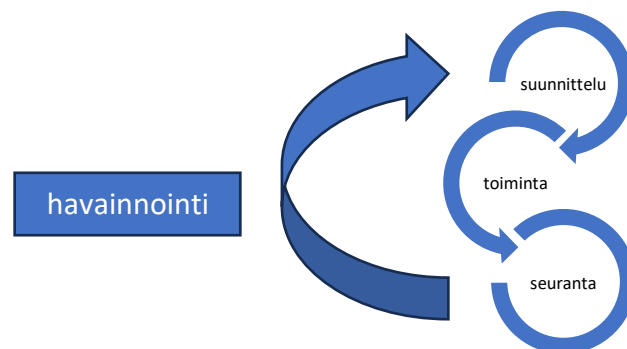
Työntekijän näkökulmasta osallistava kehittäminen on hedelmällistä. Se lisää henkilökunnan sitoutumista ja työmotivaatiota sekä ehkäisee muutosvastarintaa. Henkilökuntaa osallistamalla heille tarjoutuu mahdollisuus osallistua päätöksentekoon sekä he pääsevät kertomaan omat näkemyksensä avoimesti. (Suutarinen & Vesterinen, 2010, s. 32.)

### 5.1 Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä

Ruotsalainen Björn Gustavsen esitteli vuonna 1992 kommunikatiivisen toimintatutkimuksen idean. Gustavsenin mukaan työyhteisön kehittäminen perustuu avoimeen ja demokraattiseen dialogiin työntekijöiden kesken.

Toimintatutkimuksellista lähestymistapaa on Suomessa kutsuttu myös tutkimukselliseksi kehittämistoiminnaksi. Toimintatutkimuksen englanninkielinen käsite toimii kuvaavana ”research & develop” eli ”tutkimus ja kehittäminen”. (Kananen, 2014, s. 37, 11–13.) Toimintatutkimuksessa tutkija itse on mukana prosessissa, yhdessä muiden työelämän ihmisten kanssa. Toimintatutkimus on osa käytännön työelämää, sen jatkuvaa kehittämistä sekä siellä olevien ongelmien tiedostamista ja poistamista. Kuten tässä kehittämistyössä tarve toimintatutkimukselle syntyi sekä yrityksen sisältä että opinnäytetyön tekijältä itseltään. Tällöin myös henkilökunnan sitouttaminen muutokseen oli helpompaa. (Kananen, 2014, s. 12–13.)

Toimintatutkimus on syklinen prosessi. Tässäkin kehittämistyössä kehittäminen etenee vaiheittain sykleissä. Syklit muodostuvat suunnittelusta, toiminnasta, seurannasta ja havainnoinnista, jotka vuorottelevat muodostaen muutoksessa olevan spiraalin (kuva 2). Prosessit eivät kuitenkaan aina kehity yhtenäisesti eteenpäin kaavamaisessa järjestyksessä, vaan sykli voi alkaa mistä vaiheesta tahansa. (Heikkinen, 2007b, s. 201–204.) Toisin sanoen tutkijana voit liikkua vapaasti syklin eri vaiheiden välillä, mikäli kehittämistyö sitä vaatii (Saari, 2007, s. 123).



Kuva 2 Toimintatutkimuksen sykli (Mukaiillen Heikkinen, 2007b).

Ensimmäisenä syklinä oli kohdeorganisaation yksikön nykytilan kartoittaminen. Tutkijana tutustuin ensin systeemisen lastensuojelun teoriaan. Sen jälkeen jatkoin tutustumista lomakkeisiin sekä niiden luomiseen ja sisältöihin. Seuraavassa vaiheessa loin nykytilakartoituksen sekä saatekirjeen (Liite 1&2). Kyselomakkeen vastaukset saatuani analysoin ne ja aloin suunnitella seuraavaa vaihetta. Tässä opinnäytetyössä kehittämistyö on toteutettu sykli



kerrallaan, jolloin toimintavaiheessa esille nousseet asiat määrittivät seuraavaa sykliä.

## 5.2 Tutkijan rooli toimintatutkimuksessa

Toimintatutkimukselle katsotaan eduksi, että tutkija on itse mukana tutkimuksessa. Lisäksi tutkijan omakohtainen kokemus tutkimuskohteesta katsotaan tutkimukselle eduksi. Tässä opinnäytetyössä opinnäytetyön tekijä (tutkija) oli toiminut Käenpesän vastaanottoyksikössä lähiesihenkilönä yksikön toiminnan alkamisesta tammikuussa 2021 lähtien. Tarve kehittämistyölle nousi esille esihenkilöroolin kautta syntyneistä havainnoista. Myöhemmin toive työnkehittämisestä tuli myös henkilökunnalta. Tämän jälkeen syntyneitä havaintoja työstettiin kohdeorganisaation johtoryhmässä ennen kehittämistyön aloittamista. Yksikkö sekä sen henkilökunta olivat tuttuja, mikä helpotti kehittämistyötä. (Heikkinen ym. 2008c, 16–21.) Koen että suurimpana hyötynä oli se, ettei tutustumiseen tarvinnut käyttää aikaa, vaan tämän ajan pystyi käyttämään muuhun kehittämistyöhön. Lisäksi käytettävissä olevat resurssit olivat tiedossa.

Kun tutkija oli mukana tutkimuksessa, mahdollistui tutkijan toimiminen työyhteisössä muutosagenttina. Muutosagenttina toimiminen selkeytti toimintaa ja mahdollisti toimimisen esimerkkinä uusien käytänteiden parissa. Toimiminen osana työyhteisöä mahdollisti jatkuvan reflektoinnin työyhteisön kanssa. Lisäksi tärkeimpänä mahdollistui jatkuva arviointi muutoksesta ja sen etenemisestä oikeaan suuntaan. Mikäli sovitut asiat eivät toimineet käytännössä, oli niitä mahdollista muuttaa nopeasti. Koen, että muutosagenttina toimiminen helpotti työntekijöiden asenteiden, käyttäytymisen ja toimintatapojen muutosta kohti uutta. (Passiniemi, 2020).

## 6 TOTEUTUS

Opinnäytetyön tarkoituksena oli nykytila analyysin pohjalta kehittää kohdeorganisaation toimintaa systeemisen toimintamallin mukaiseksi. Systeemisen toimintamallin myötä tavoitteena oli pystyä vastaamaan asiakkaiden ja perheiden tarpeisiin entistä paremmin sekä vaikuttaa myönteisesti henkilökunnan työssä jaksamiseen ja viihtymiseen. Tarkoitukseni oli suorittaa kehittämistyö osallistavia menetelmiä hyödyntäen, jolloin pyrittiin saamaan yhdessä aikaan muutoksia käytännön haasteiden ratkaisemiseksi. Henkilökunnan osallisuuden kautta tavoitteena oli vaikuttaa myönteisesti heidän suhtautumiseensa muutoksessa. Kehittämistyössä perehdyttiin, suunniteltiin ja luotiin uusia toimintamalleja. Lisäksi luotua toimintamallia pilotoitiin kahden kuukauden ajan, jonka jälkeen sähköisellä kyselyllä mitattiin sen vaikutuksia.

Kehittämistyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa opinnäytetyön tekijänä toimin kehittämistyön sisällä toimien samalla vastaanottoyksikön esihenkilönä. Kehittämistyöllä haluttiin kehittää käytössä olevaa työmenetelmää ohjeistuksien mukaiseksi. Satakunnan hyvinvointialueen hyvinvointineuvottelussa 2/23 kirjoitetaan miten Satakunnan alueella lastensuojelun laadun ja vaikuttavuuden parantamiseksi Satakunnassa suositetaan systeemistä tiimimallia (Valtioneuvosto, 2023). Maanlaajuisesti systeemisen ajattelun implementointi koetaan tärkeänä. Systeeminen toimintamalli nähdään mallina, jonka pilotointi muissakin toimintaympäristöissä nähdään kannattavana. Esimerkiksi toimintamallin tuominen neuvolaympäristöön nähdään kokeilun arvoisena. (Ahvenainen ym., 2023.)

### 6.1 Toimintaympäristön kuvaus

Käenpesän sosiaalipalvelut Oy on vuonna 2020 perustettu osakeyhtiö, jonka toimipaikkana toimii Luvia. Käenpesän sosiaalipalvelut Oy tuottaa sijaishuoltoa, sekä ennaltaehkäiseviä ja korjaavia lastensuojelun avohuollon palveluita. Opinnäytetyö sijoittui sijaishuoltoa tuottavaan seitsenpaikkaiseen Käenpesän vastaanottoyksikköön. Vastaanottoyksikkö tarjoaa pysäytys-, arviointi- ja

kuntoutusjaksoja voimavara- ja ratkaisukeskeistä lähestymistapaa hyödyntäen. Arjessa tämä näkyy lapsen ja perheen voimavarojen kartoittamisella sekä niiden vahvistamisella. Lisäksi sijoituksen aikana pyritään löytämään lapselle ja perheelle räätälöityjä ratkaisuja arjen helpottamiseksi. Sijoituksen aikana arki ja sijoitukselle asetetut tavoitteet luodaan lapsen ja perheen yksilöllisten tarpeiden ja tavoitteiden mukaan. Tarkoituksena on mahdollisimman nopeasti vakauttaa lapsen arki ja selvittää sekä arvioida lapsen ja perheen tilannetta. Työskentelyn lähtökohtana on tiivis omaohjaajatyöskentely niin lapsen kuin perheenkin kanssa. Työskentelyssä arvioidaan lapsen psykofyysistä kokonaisuutta ja arvioidaan lapsen tilannetta ja jatkoa yhdessä lapsen, vanhempien sekä hänen verkostojensa kanssa. (Käenpesän sosiaalipalvelut, 2023.)

Käenpesän vastaanottoyksikössä työskentelee kymmenen sosiaali- ja terveydenhuolto alan ammattilaista. Koulutukseltaan henkilökunta koostuu lähihoitajista, psykiatrisesta sairaanhoitajasta, sosionomeista sekä perheterapeutista.

## 6.2 Suunnitteluvaihe

Johtoryhmätyöskentelyssä työn kehittäminen oli ollut esillä aina yksikön toiminnan alkamisesta 1/2021 lähtien. Toiminnan kehittäminen sekä toive toiminnan selkeyttämisestä nousi esille myös henkilökunnan suunnalta sekä esihenkilötyössä tehtyjen havaintojen pohjalta. Tarve kehittämiselle oli noussut esille myös arjen työhön liittyvien kysymyksien kautta sekä työntekijöiden epäjohtonmukaisuuksien välillä.

Kehittämisprojekti aloitettiin keväällä 2023 yksikön kuukausittaisessa tiimipalaverissa, jossa kerrottiin syksyllä 2023 toteutettavasta nykytilakartoituksesta ja sen pohjalta syntyvästä työn kehittämisestä. Tavoitteena oli nykytilakartoituksen pohjalta osallistavia menetelmiä käyttäen löytää henkilökunnan kanssa kehityskohteet, saattaa ne käytäntöön ja tutkia kehityskohteiden vaikutusta.

Lisäksi suunnitelmavaiheeseen kuului kirjallisuuskatsaus, jonka avulla kehittämistyölle löytyi teorian tietoa ja aiempi tutkimusaineisto tuli tutuksi.

Tutkimuskysymykset luotiin tutkimussuunnitelman laatimisen jälkeen. Tutkimuskysymykset auttoivat rajaamaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen kapealle alueelle, jolloin esille nousi aiheen kannalta keskeisimmät tutkimukset. (PudasTähkä & Axelin, 2007, s. 47.)

### 6.3 Nykytilakartoitus kyselylomakkeen avulla

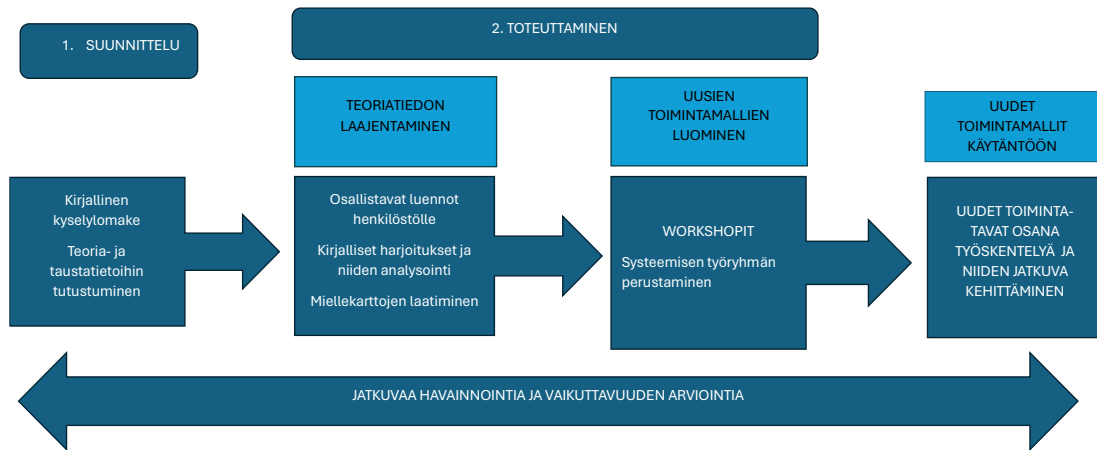
Nykytilakartoitus aloitettiin elokuussa 2023, jolloin lähetettiin saatekirje (Liite 1) sekä kyselylomake (Liite 2) yksikön henkilökunnan (10 työntekijää) työ sähköposteihin.

Kartoituksen kyselylomake luotiin yhteistyössä organisaation toiminnanjohtajan kanssa, Survio – kyselytutkimus työkalua hyödyntäen. Kyselylomake luotiin systeemisen työotteen seitsemän S:n avulla; 1.) Strategia 2.) Rakenne 3.) Systemit 4.) Työntekijät 5.) Työtaidot 6.) Arvot 7.) Tyyli. Kysymykset olivat avoimia kysymyksiä sekä kysymyksiä, joihin tuli vastata viisiportaisella asteikolla. Asteikolla -2 tarkoitti erittäin huonoa, -1 melko huonoa ja 0 en osaa sanoa. +1 tarkoitti melko hyvää ja +2 erittäin hyvää.

Kyselylomakkeen toimivuuden varmistamiseksi kohdeorganisaation neljä yrittäjää toimivat testiryhmänä heinäkuussa 2023 vastaten kyselylomakkeeseen. Testauksella selvitettiin kyselyn vastaamiseen kuluva aika, kyselyn selkeys sekä ymmärrettävyys. Testiryhmän tekemien havaintojen pohjalta kyselylomakkeesta poistettiin kysymysten ymmärryksen varmistamiseksi ammattisanastoon kuuluvat termit.

### 6.4 Kehittämismenetelmät

Kehittämisprojektin tarkoituksena oli kehittää kohde organisaation toimintaa systeemisen toimintamallin mukaiseksi. Kehittäminen tapahtui osallistavia menetelmiä hyödyntäen. Myös menetelmät valittiin prosessimaisesti, jossa edellinen sykli aina kehitti seuraavaa (kuva 3).



Kuva 3 Kehittämistyön toteutuksen eteneminen.

#### 6.4.1 Kysely

Kyselyä voidaan käyttää, kun halutaan kerätä aineistoa samalla tavalla ja samassa järjestyksessä usealta ihmiseltä samanaikaisesti. Kyselylomake sopii esimerkiksi mielipiteiden, ominaisuuksien ja asenteiden selvittämiseen. (Vehkalahti, 2014, s. 20.) Tässä opinnäytetyössä kyselyllä selvitettiin Käenpesän vastaanottoyksikön nykytila. Tärkeään rooliin nousee myös kyselyn toteutuksen oikea-aikaisuus suhteutettuna muuhun kehittämistyön aikatauluun. (Vilka, 2007, s. 28). Kysely toteutettiin elokuussa 2023 ja toteutusajankohdan arvioitiin olevan oikea-aikainen. Vastausaika oli kaksi viikkoa, jolloin vastaus-ten analysointi oli mahdollista suorittaa nopeasti.

Kyselyä laadittaessa tärkeää oli kysymysten asettelu. Jotta kysely palvelee tarkoitustaan, tulee sen olla tilastollisesti mielekkäästi laadittu. (Vehkalahti, 2014, s. 20.) Kyselyllä saatiin selville yksikön nykytila sekä kehityskohteet. Lisäksi kehittämistyön lopuksi tarkasteltiin kehittämistyön vaikuttavuutta.

#### 6.4.2 Luennointi

Nykytilakartoituksen tuloksia käytiin yhdessä henkilökunnan kanssa läpi elokuun lopussa 2023. Tuloksista oli selkeästi havaittavissa puutteellinen teoriaosaaminen systeemisestä lastensuojelusta, joten kehittämistyön seuraavassa vaiheessa henkilökunnalle järjestettiin aiheesta luento. Tavoitteena oli luennoille osallistujien systeemisen lastensuojelun tietopohjan laajentaminen, joten menetelmänä luento oli luonnollinen valinta. Luento haluttiin toteuttaa osallistavana, sillä aktiivinen luennointi katsottiin toimivan juuri tällä työryhmällä paremmin. Yksisuuntaisessa luennoinnissa tarkkaavaisuus laskee usein jo 15–25 minuutin jälkeen. (Mykrä-Hätönen, 2008, s. 25.) Luennointi toteutettiin koko henkilöstön kuukausittaisen palaverin yhteydessä omana kokonaisuutenaan. Luennon kesto oli neljä tuntia.

#### 6.4.3 Henkilökunnalle suunnattuja kirjallisia harjoituksia ja miellekarttoja

Henkilökunnalle suunnatut kirjalliset harjoitukset ja miellekartat valittiin menetelmäksi, jotta teoretieto systeemisestä lastensuojelusta saatiin liitettyä käytännön työhön. Menetelmänä kirjoittaminen tarjoaa aktiivista tiedon käsittelyä sekä auttaa yhteyksien muodostamisessa aiempaan tietoon. Kirjalliset harjoitukset lisättiin kehittämisprojektiin menetelmäksi, koska tällöin kirjoittaja pystyy havainnollistamaan opitun teoretiedon sekä omien kokemusten yhteyttä. (Mykrä-Hätönen, 2008, s. 70.)

Kirjallisena harjoituksena toimi etukäteen laaditut ”case”-harjoitukset. Näistä henkilökunnan tuli löytää case-tapauksen verkostot sekä pohtia miten tilanteita voisi tutkia systeemisyiden näkökulmasta: esimerkiksi ”mistä tilanteen selvittäminen kannattaisi aloittaa?”. Lisäksi henkilökunnan tuli pohtia mitä omassa työssä pitäisi muuttaa, jotta systeeminen työ onnistuisi? Kirjalliset harjoitukset toimitettiin henkilökunnalle luennoinnin päätyttyä. Tavoitteena henkilökunnalla oli suorittaa harjoitukset työajalla ja palauttaa nämä kirjallisena opinnäytetyöntekijän sähköpostiin. Kirjallisilla harjoituksilla varmistettiin se, että koko henkilöstö oli ymmärtänyt systeemisen työmenetelmän keskeiset asiat.

#### 6.4.4 Työpajatyöskentely

Seuraavaksi aiheen parissa työskenneltiin työpajojen muodossa. Työpajat valittiin menetelmäksi, koska haluttiin lisätä yhdessä tekemistä sekä vuorovaikutusta työntekijöiden välillä. Tämän toivottiin kasvattavan myös yhteisöllisyyden tunnetta. Työpajatyöskentely tarjosi mahdollisuuden yksittäisten ongelmien ratkomiseen osallistamalla työntekijät yhteiseen työskentelyyn. Yhteisen työskentelyn tavoitteena oli kehittää ja parantaa olemassa olevia toimintamalleja, sekä luoda yhdessä toimivampia ratkaisuja tilalle. (Koli ym., 2010, s. 12.) Työpajatyöskentelyssä tärkeää oli huolellinen suunnittelu sekä selkeän tavoitteen luominen (Palvelun tuotteistaminen, 2023). Lisäksi oma näkemykseni oli, että yhteinen työskentely oli hyvä tapa sitouttaa henkilökunta muutokseen ja vähentää mahdollista muutosvastarintaa.

Työpajojen avulla haluttiin syventää kehityskohteiden ymmärrystä ja osallistaa henkilökuntaa kehitysprojektiin. Työpajoja järjestettiin yhteensä neljä. Ensimmäisen työpajan teema oli ”yksikön arjen toimivat elementit”. Seuraavassa työpajassa teemana oli ”kehityskohteet”. Kolmannessa työpajassa teemana toimi ”mitä tilalle?”, jossa tavoitteena oli löytää systemisen työmenetelmän tarjoamia mahdollisuuksia, niin että se vastaisi kehityskohteisiin. Viimeisessä työpajassa tavoitteena oli luoda yksikölle selkeät toimintatavat sekä säännöt yhdessä koko henkilöstön kanssa toiminnan yhtenäistämiseksi.

Työpajojen sisällöt haluttiin suunnitella yksinkertaisiksi, etteivät tehtävät muodostuisi liian monimutkaisiksi. Yhden työpajan sisältö haluttiin pitää selkeänä ja tarkasti rajattuna. Työpajat ovat osallistujille hyvin intensiivisiä, jolloin pitkäkestoiset ja monimutkaiset työpajat syövät osallistujien keskittymiskykyä. Lisäksi tuli kiinnittää huomiota työpajojen ilmapiiriin. Avoimen ilmapiirin tiedetään vähentävän hierarkiaa ja jokaiselle osallistujalle tarjoutuu mahdollisuus tuoda oma näkemys esille. (Palvelun tuotteistaminen, 2023.)

#### 6.4.5 Havainnointi

Havainnointia voidaan käyttää kehittämistyössä apuna monella eri tapaa. Havainnointia voi tehdä spontaanisti tai suunnitelmallisesti. Tässä kehittämistyössä havainnointia toteutettiin suunnitelmallisesti, mikä onkin yleisempää kuin spontaani havainnointi (Ojasalo ym., 2018, s. 42). Havainnointia suoritettiin koko kehittämistyön ajan. Tehtävästä havainnoinnista kerrottiin koko henkilökunnalle heti kehittämisprojektin alussa. Lisäksi tuotiin esille, miksi havainnoidaan ja mitä tarkoitusta varten.



## 7 TULOKSET

Tuloksena syntyi systeminen työryhmä, jota pilotoitiin kahden kuukauden ajan. Kehittämistyön vaikutuksia mitattiin sähköisellä kyselyllä ja vastausten pohjalta työtyytyväisyys oli lisääntynyt, joten työryhmän toiminta yksikössä jatkuu edelleen.

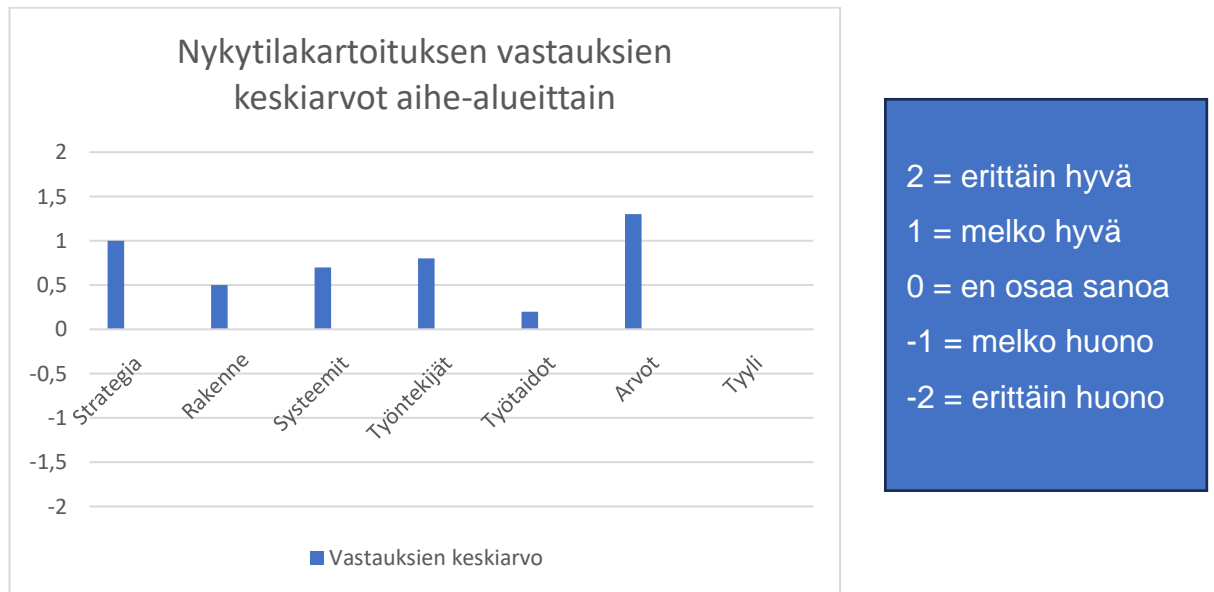
### 7.1 Nykytilakartoitus

Nykytilakartoituksessa tavoitteena oli pitää vastaamisaika mahdollisimman lyhytkestoisena, jolloin vastausten laatu ei kärsisi. Kyselylomakkeen testauksessa, joka suoritettiin ennen kyselyn toimittamista vastaanottoyksikön työntekijöille päästiin tavoitteeseen ja vastausaika oli 5–10 minuuttia. Nykytilakartoituksen toteutuksessa vastausajat oli kuitenkin hajaantuneet laajemmin. Puolet vastaajista oli käyttänyt vastausaikaa ennalta-arvioidun mukaisesti 5–10 minuuttia. Lopuista viidestä vastaajasta neljä oli käyttänyt vastaamiseen aikaa enemmän kuin kymmenen minuuttia. Yksi vastaaja oli ollut testiryhmääkin nopeampi ja vastannut kyselyyn alle viidessä minuutissa.

Systemisen lastensuojelun seitsemän ässän avulla luodun nykytilakartoituksen aihealueiden vastauksissa oli reilusti hajontaa (kuva 5). Vastaajien arvioissa nykytilaa, korkeimmalle oli arvioitu aihealue arvot, jonka keskiarvo oli 1,4. Työntekijät olivat arvioineet oman osaamisensa liittyen yksikössä tehtävään työhön hyväksi, lähes erittäin hyväksi. Vaikka osaamisen koettiin olevan hyvällä tasolla, nykytilakartoituksessa saatiin arvokasta tietoa henkilökunnan lisäosaamisen tarpeesta. Myös strategia oli arvioitu hyvälle tasolle.

Heikoimmiksi osa-alueiksi koettiin työtaidot, rakenne sekä systeemit. Systeminen lastensuojelu oli suurimmalle osalle uusi asia, mikä näkyi kartoituksen vastauksissa. Myös kehityskohteita yksikön toiminnasta nousi esille; esimerkiksi yhden mukaiset säännöt ja moniammatillisen osaamisen käyttöön ottaminen. Asiakastyöhön käytössä olevan ajan koettiin olevan liian vähäistä ja työyhteisöltä saama tuki päätöksen tekoon koettiin puutteellisena.

Tyyliä ei ole nykytilakartoituksessa ollut mahdollista arvioida, sillä se kuvastaa systeemisen työtteen läpäisyä koko organisaatiossa.



Kuva 5 Kyselytutkimuksen vastauksien keskiarvot aihe alueittain

## 7.2 Luennointi ja kirjalliset harjoitukset

Näin luennoinnin välttämättömänä, koska henkilökunnan aiempi tietämys systeemisestä lastensuojelusta oli vähäistä. Luennoinnilla varmistettiin jokaisen teorian tiedon lisääntyminen sille tasolle, että uuden työmenetelmän käyttö oli mahdollista. Luennointi loi kattavan teoria pohjan koko henkilökunnalle. Kirjalliset harjoitukset toimivat teorian tiedon ja käytännön yhdistäjinä. Etukäteen luotujen case -tapausten kautta-opinnäytetyön tekijälle syntyi kuva siitä, että koko henkilöstö oli ymmärtänyt systeemisen lastensuojelun teoriapohjan ja osaa yhdistää sitä käytännön työhön. Myös henkilökunnalta saadun palautteen perusteella, itsenäisesti luodut harjoitukset haastoivat yhdistämään teorian tiedon omaan työhön. Aiheen koettiin jäsentyneen tehtävien kautta.

## 7.3 Työpajat

Ensimmäinen työpaja järjestettiin lokakuussa, johon pääsi osallistumaan koko henkilökunta. Työpajassa työskenneltiin ensin pareittain ja teemana oli

”yksikön arjen toimivat elementit”. Toimivia asioita nousi esille kymmenen. Näistä valittiin yhdessä kolme eniten toimivaa asiaa: 1. lasten kohtaaminen, 2. työntekijöiden joustavuus sekä 3. ajanvietto lasten kanssa. Pareja oli yhteensä viisi, ja kaikki onnistuivat löytämään toimivia asioita yksikön arjesta. Työskentely koettiin helppona ja yhteinen reflektio löydetyistä elementeistä koettiin hedelmällisenä. Reflektion kautta henkilökunnalle syntyi kokemus, että muiden parien nostamien asioiden kautta oma käsitys toimivista elementeistä yksikön arjessa laajeni. Henkilöstö pohti myös huonoina hetkinä syylistyvänsä negatiiviseen ajatteluun, jolloin syntyy ajatus ettei ”mikään toimi, eikä missään ole mitään hyvää”. Työskentelyn kautta syntyi myös yhteisenä huomiona se, miten paljon arjessa on toimivia ja hyväksi koettuja elementtejä.

Seuraavassa työpajassa työskenneltiin jälleen pareittain, mutta parin piti olla erihenkilö kuin ensimmäisessä työpajassa. Toisen työpajan teemana oli ”kehityskohteet”. Parien tehtävänä oli etsiä kehityskohteita yksikön arjesta. Näitä löytyi yhteensä 15. Eniten esille nousseista asioista muutosta toivottiin seuraaviin asioihin: 1. Sääntöjen yhdenmukaistaminen 2. Yhteydenpidon kehittäminen lapsen verkostoihin 3. Reflektoinnin lisääntyminen ja 4. Tavoitteellisuus. Kehityskohteiden löytäminen koettiin hankalampana kuin toimivien elementtien. Vaikka muutoskohteita löytyi enemmän kuin toimivia elementtejä, löytyneet kehityskohteet olivat sisällöltään hyvin samankaltaisia tai muuten toisiinsa nivoutuvia. Yhteisymmärrys neljästä eniten muutosta kaipaavasta muutoskohteesta löytyi helposti.

Kolmannessa työpajassa teemana oli ”mitä tilalle?” Tällöin haastettiin työntekijöitä pohtimaan systeemisen työmenetelmän tarjoamia mahdollisuuksia, niin että se vastaisi kehityskohteisiin. Työpaja koettiin hankalana ja ratkaisuvaihtoehtojen löytyminen oli haastavaa. Mieleen palautettiin systeemisen työmenetelmän teoriaviitekehystä sekä keskeisiä elementtejä, jolloin päätettiin luoda vastaanottoyksikköön oma systeeminen työryhmä. Työryhmän avulla yhteinen reflektio lisääntyisi, verkostojen kanssa tehtävä yhteistyö aktivoituisi ja työ muuttuisi entistä tavoitteellisemmaksi. Työryhmä toimisi kerran viikossa, maanantaisin. Koko henkilökunta halusi osallistua systeemiseen työryhmään, jolloin päätettiin, että työryhmän rungoksi muodostuisi vuorossa olevat työntekijät

+ perheterapeutti + psykiatrinen sairaanhoitaja. Systeeminen työryhmä aloitti toimintansa marraskuussa 2023.

Yksikön säännöille ja toimintatavoille järjestettiin vielä oma työpaja. Viimeisessä työpajassa yksikön työvuoroihin luotiin vuorokohtaiset tehtävät. Lisäksi kerrattiin sovitut säännöt, jotta toiminta on tulevaisuudessa yhdenmukaista.

### 7.3.1 Systeeminen työryhmä Käenpesän vastaanottoyksikössä

Kokemuksia systeemisestä työryhmästä opinnäytetyöntekijä keräsi osallistumalla systeemisen työryhmän kokouksiin. Jokaisen työryhmän alettua valittiin yksi, joka teki muistion kokouksesta. Tällä varmistettiin se, että käsitellyistä asioista meni tieto koko henkilöstölle. Viikoittain kokoontuvalla systeemisen työryhmän kokouksella oli selkeä strukturoitu rakenne; asiakastapausten reflektointia asiakas kerrallaan sekä jokaisen kohdalla seuraavien toimenpiteiden suunnittelua. Systeemisen työryhmän kokouksissa esille nousi se, miten tiimi palvelee kaikkia asiakkaita, mutta etenkin niitä perheitä, joiden tilanne on epäselvä ja ongelmat kasaantuneita sekä moninaisia. Työryhmään osallistuminen koettiin innostavana ja koko henkilöstöä palvelevana.

Systeemisen tiimin kokoonpanot olivat vaihtelevia, mutta tätä ei koettu ongelmana. Suurin osa henkilökunnasta koki systeemisen tiimin lisänneen näkökulmia, reflektointia sekä selkeyttäneen asiakkaiden kanssa tehtävään työskentelyyn. Henkilökunta piti hyvänä, että koko henkilöstö sai kokemuksen systeemiseen tiimiin osallistumisesta.

Systeemiselle työryhmälle luotiin tavoite tulevaisuuteen. Kun systeeminen työryhmä on ensin harjoittelut toimintaansa, lapsen tilanteen vaatiessa voidaan kutsua myös lapsen muita verkostoja mukaan systeemiseen työryhmään. Ihannetulevaisuudessa systeeminen tiimi toimisi työtaakkaa jakavana viikoittaisena hetkenä osana vastaanottoyksikön arkea.

#### 7.4 Havainnoinnin tulokset

Havainnointia suoritettiin koko kehittämistyön ajan. Henkilökunta koki havainnoinnin normaalina osana kehittämistyötä, eikä havainnointi vaikuttanut arjen työhön. Henkilökunta koki, että heidän työtään havainnoidaan muutenkin ja pyritään tarttumaan asioihin heti, joten tapahtuva havainnointi opinnäytetyön tiimoilta ei näkynyt mitenkään normaalista poikkeavana. Havaintoja oli helppo tehdä, sillä yksikön toiminnan havainnointi on kuulunut lähiesihenkilön keskeisiin tehtäviin myös aiemmin.

Kehittämistyö näkyi yksikön arjessa vasta työpajojen käynnistyttyä. Ensimmäisenä työpajojen aiheet nousivat esille henkilökunnan keskusteluissa. Toiset kokivat työpajojen sisällön keskeisinä ja tärkeinä, kun taas toisten kokemukset olivat päinvastaisia.

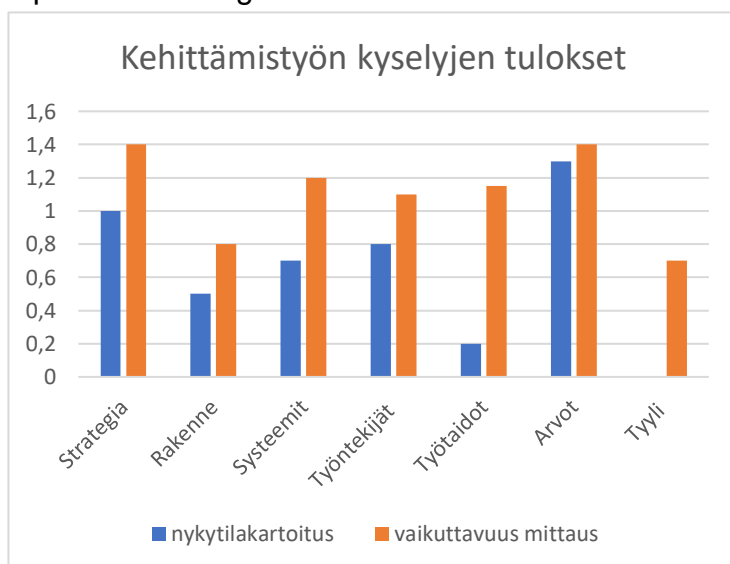
Käytännön työhön kehittämistyö alkoi vaikuttaa viimeisimmän työpajan jälkeen, jolloin säännöistä ja käytännön asioista sovittiin uudelleen ja kirkastettiin aiemmin sovittua. Havainnoinnin näkökulmasta yksikön toiminta selkeästi yhtenäistyi, tämä näkyi myös asiakkaille asti. Asiakkaiden toimesta aloitetut keskustelut siitä miten ”toiset antaa luvan, ja toiset ei”, vähenivät. Myös lempiohjaaja-keskustelu väheni. Nämä havainnot nousivat esille myös henkilökunnan keskusteluissa.

Systeemisen työryhmän toiminnan alettua, havaittavissa oli innokkuutta ryhmään osallistumiseen. Systeemisen työryhmän kautta omaohjaajatyöskentely muuttui aktiivisemmaksi ja työskentelyssä käytetyt menetelmät monipuolistuivat. Yksikön arjessa asioihin puuttuminen oli aktiivisempaa, sillä työryhmässä tuotiin esille jokaisen asiakkaan kanssa kullakin viikolla työstettävät asiat. Asiakkaiden verkostojen kanssa työskentely ei havainnoinnin näkökulmasta muuttunut.

## 7.5 Kehittämistyön vaikutuksien mittaus

Kehittämistyön päätteeksi henkilökunnalle toimitettiin tammikuussa 2024 sähköinen kysely, jossa tutkittiin kehittämistyön vaikutuksia. Kyselyä ei etukäteen testattu, koska kyselyn sisältö oli pitkälti sama kuin nykytilakartoituksessa. Tällöin systeemistä työryhmää oli pilotoitu yksikössä kahden kuukauden ajan.

Vastausprosentti kehittämistyön vaikutuksien mittauksessa oli 100% ja koko henkilöstö oli käyttänyt aikaa kyselyyn 5-10minuuttia. Kehittämistyön vaikutuksien mittauksen tulokset olivat myönteiset ja kaikkien aihealueiden tulokset olivat nousseet (kuva 6). Suurin kehitys oli tapahtunut työtaidoissa. Systeemisen lastensuojelutyön koettiin tulleen tutuksi ja se oli vaikuttanut myönteisesti koko henkilökunnan työssä jaksamiseen. Myös strategia, systeemit ja rakenne oli nykytilakartoitukseen verrattuna kehittynyt myönteisesti. Näissä kehittyminen oli ollut tasaista. Arvot oli edelleen arvioitu korkeimmalle, kuten nykytilakartoituksessakin. Kehittyminen tässä oli ollut kuitenkin hyvin maltillista. Myös strategia on arvioitu korkealle. Strategian pistekeskisarvoa on nostanut työssä viihtymisen lisääntyminen, sekä yksikössä koettu ilmapiiri oli muuttunut sallivampaan suuntaan. Tyyliä, joka kuvastaa sitä miten systeemisen lastensuojelun tulisi läpäistä koko organisaation, oli pystytty nyt myös arvioimaan. Tyyli oli arvioitu lähes melko hyväksi. Selkeästi tilanteeseen, jossa systeeminen työote läpäisisi koko organisaation on vielä matkaa.



2 = erittäin hyvä  
 1 = melko hyvä  
 0 = en osaa sanoa  
 -1 = melko huono  
 -2 = erittäin huono

Kuva 6 Kehittämistyön kyselyjen vastaukset

## 8 POHDINTA

Tämän kehittämistyön tutkimuskysymyksinä oli 1. Mitä kehittämiskohteita henkilökunta kokee kohdeorganisaatiossa olevan? ja 2. Miten yksikön toimintaa voidaan kehittää systeemisen toimintamallin mukaiseksi? Henkilökunnan kehittämiskohteita kartoitettiin sähköisellä kyselyllä, josta nousi esille vastaanottoyksikön kehittämiskohteet. Toiseen tutkimuskysymykseen etsitty vastausta osallistavia menetelmiä hyödyntäen. Kehittämistyön tuloksena syntyi systeminen työryhmä, joka aloitti toimintansa kahden kuukauden pilotti jaksolla.

### 8.1 Tulosten tarkastelu

Kehittämistyö aloitettiin nykytilakartoituksella, jossa saatiin hyvä ja realistinen kuva Käenpesän vastaanottoyksikön tilasta. Kartoituksessa nousi esille asioita, joita yksikön esihenkilönä ajattelinkin esille nousevan. Kartoituksen jälkeen eri osallistavia menetelmiä hyödyntäen aloitettiin itse kehittämistyö. Kehittämistyössä kehitettiin viikoittainen systeemisen tiimin palaveri, jossa hyödynnetään yksikön moniammatillista osaamista ja käsitellään yhteisesti asiakastapauksia. Kun systeminen tiimi oli ollut käytössä kahden kuukauden ajan, mitattiin sen vaikutuksia sähköisellä kyselyllä. Kyselyn tulokset olivat positiiviset ja esille nousi vahvasti työntekijätason tyytyväisyys malliin ja sen käyttöön.

Kun kehittämistyön tuloksia vertaa muihin sijaishuollossa toteutettuihin systeemisen toimintamallin tutkimuksiin, tulokset ovat hyvin samankaltaisia.

THL on tutkimushankkeessaan vuosina 2017–2018 tutkinut mallin pilotoinnin onnistumisia. Myös tutkimushankkeessa on nostettu esille työntekijöiden tyytyväisyys malliin. Mira Lahdenranta, Johanna Santanen sekä Minna Valli kuvaavat sijais- ja jälkihuollon yksikköön tekemässään kehittämistyössä miten systeemisen työmenetelmän ydinelementtien kautta pyritään mahdollistamaan laadukas systeminen työskentely. Kehittämistyön tuloksena työntekijöiden osaaminen saatiin laajemmin käyttöön ja tehty työ koettiin mielekkäämmäksi. (Lahdenranta ym. 2018, 17, 99.) Tämän kehittämistyön vaikutuksia ei

mitattu asiakkaiden näkökulmasta ollenkaan, mikä voisi olla yksi jatkotutkimus aiheista. Päivi Petreliuksen vuonna 2018 toteuttama toimintatutkimus kuitenkin tuo sen hyvin esille miten suhdeperustainen työskentely tukee sijoitettujen lasten hyvinvointia, tukee verkostojen välisiä suhteita ja täten vaikuttaa myönteisesti myös vanhempien kuntoutumiseen. Esille nousi myös se miten systemisen työskentelyn myötä, vanhemmat kokivat, että heitä arvostetaan vanhempina ja heidät halutaan pitää mukana lapsen elämässä myös sijoituksen aikana. (Petrelius 2018, 20.)

Työterveyslaitoksen mukaan: ”hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut ja vastuuntuntoinen. Hyvinvoiva työntekijä onnistuu, innostuu ja kokee työn imua.” Suurin onnistuminen tässä kehittämistyössä on nimenomaan työhyvinvoinnin lisääntyminen. Työhyvinvoinnin merkitystä ei riittävästi voi korostaa. Työterveyslaitos (2021) kirjoittaa mielestäni hyvin siitä, miten työhyvinvointi vaikuttaa myös yrityksen tulospainotteisiin, jolloin jokaisessa yrityksessä niin suurissa linjauksissa kuin arkipäivän pienissä teoissa tämä tulisi ottaa huomioon. (Pesonen, 2021.)

Asiakas näkökulma rajattiin kehittämistyöstä kokonaan pois. Kehittämistyöllä on kuitenkin vaikutuksia myös yksittäisen asiakkaan ja hänen perheensä näkökulmasta katsottuna. Systemisen työryhmän ansiosta menetelmät, joita asiakkaiden kanssa käytetään tuli monipuolisemmaksi, jolloin asiakkaiden haasteisiin pureutuminen oli tehokkaampaa. Moniammatillinen osaaminen teki työskentelystä laadukkaampaa. Koen että pitkässä tähtäimessä työskentelyn ollessa tehokasta ja laadukasta sijoitusten kestot laskevat, jolloin se vaikuttaa myös myönteisesti kustannuksiin. Työhyvinvoinnin lisääntymisen toivotaan vaikuttavan myös henkilökunnan pysyvyyteen edelleen. Etenkin psyykkisesti oireilevien lasten ja nuorten kohdalla pysyvien aikuisten merkitys korostuu.

## 8.2 Menetelmän pohdinta

Toimintatutkimuksen lähtökohtana on reflektiivinen ajattelu. Reflektiivisessä tarkastelussa ihminen itse tarkastelee omaa subjektiviteettiaan, omia



ajatusketjuja ja kokemuksia sekä itseään tajuavana ja elävänä olentona. Kun tutkija itse tarkastelee omaa tutkimustaan ja sen aineistoa, tulee tutkijan pyrkiä näkemään itsensä uudesta näkökulmasta. Tällöin tutkijan tulee pohtia, miksi ajattelee kuten ajattelee? ja miksi toimii kuten toimii? (Heikkinen, 2001a, s. 175–180.) Reflektiivisyys tuo toiminnalliseen tutkimukseen läpinäkyvyyttä, jolloin sitä on korostettava kaikissa tutkimuksen eri vaiheissa (Heikkinen ym., 2007b, s. 152). Koko tutkimuksen ajan olen toteuttanut reflektiivisyyttä. Tutkijana olen reflektoinut syklien erivaiheita ja reflektointi on vienyt tutkimusta eteenpäin määrittäen aina seuraavan tutkimussyklin.

Dialektisuutta on toteutettu koko kehittämistyön ajan. Kehittämistyöhön on osallistunut koko yksikön työntekijät sekä organisaation johtotaso. Toiminnallinen kehittämistyö, joka on toteutettu osallistavia menetelmiä hyödyntäen mahdollistaa avoimen keskustelun ja vuorovaikutuksen tutkimuksen eri vaiheissa, jolloin dialektisuus on toteutunut. Kehittämistyön tulos (systeminen työryhmä) on kehittämistyön osallistujien tuotos. Toimintatutkimuksessa oli myös kvantitatiivisen tutkimuksen osa, kaksi kyselytutkimusta. Kvantitatiivisen tutkimuksen validius tarkoittaa tämän kykyä mitata valittua asiaa, siten ettei systemaattisia virheitä ilmene. Jotta validius toteutuu, tulee tutkittavien ymmärtää luotu kyselylomake, sen kysymykset sekä mittarit. Validius tulee ottaa huomioon jo tutkimusta suunnitellessa. Reliabiliteetti taas tarkoittaa kvantitatiivisen tutkimuksen tulosten tarkkuutta, jolloin tutkimuksen mittaus tuloksen tulee olla sama tutkijasta riippumatta. (Vilka 2015, 122.) Validiteetti sekä reliabiliteetti toteutuu tämän toimintatutkimuksen kvantitatiivisessa osassa. Validiteetti on otettu huomioon kyselylomakkeen testauksella ja tämän jälkeen kyselylomaketta muokattiin validimpaan suuntaan. Reliabiliteetti olisi voinut olla eri, mikäli tutkijana olisi toiminut joku toinen. Asemani kohdeorganisaation yksikön esihenkilönä on saattanut vaikuttaa kehittämistyön lopputulokseen. Nykytilakartoitukseen sekä kehittämistyön vaikutuksien mittaukseen henkilökunta on saanut vastata anonyymisti, mikä on varmasti parantanut tulosten luotettavuutta. Esihenkilön ensisijainen tehtävä on kuitenkin johtaa, joten varmasti väistämättä olen ohjannut työtä haluttuun suuntaan. Myös henkilöstön rohkeus omien näkemyksien esille tuomisessa on saattanut olla heikompa, kun vertaa vaikka siihen, että tutkija olisi täysin vieras. Tämä saattaa näkyä myös

kehittämistyön lopputuloksessa. Oman tiimin tunteminen mahdollistaa kuitenkin yksilöllisen johtamisen. Koen tuntevani jokaisen tiimin jäsenen, joka mahdollisti sen, että tiedostin heidän vahvuutensa ja heikkoudet. Kehittämistyön toteuttaminen olisi ollut hankalaa, mikäli jokaisen yksilön omia heikkouksia ja vahvuuksia olisi huomioitu erikseen.

Menetelmänä toimintatutkimus toimi hyvin etenkin tämän yksikön toiminnan kehittämisessä. Koen että toiminnallinen kehittäminen mahdollisti henkilökunnan näkemyksien kattavan esille tuomisen ja heidän osallistamisen koko prosessiin.

### 8.3 Prosessin luotettavuus ja eettisyys

Tarve toiminnan yhtenäistämiseksi sekä kehittämiseksi, oli ollut mukana keskusteluissa aina yksikön toiminnan käynnistymisestä lähtien. Kehittämistyö oli sekä työntekijä että esihenkilö lähtöinen. Päätös kehittämistyön aloittamisesta syntyi kuitenkin yksikön johtoryhmässä. Aihe tuli ajankohtaiseksi, sillä työskentely haluttiin muuttaa lastensuojelutyön suosituksia vastaavaksi. Kehittämistyöllä oletettiin olevan merkitystä koko organisaatiolle, työyksikölle sekä yksittäiselle työntekijälle. (Hirsjärvi ym., 2005, s. 24,71.) Työmenetelmän kehittämisessä teorian tietoon tutustuminen oli tärkeässä roolissa, jolloin myös käytettyihin lähteisiin on kiinnitetty huomiota. Lähteitä pyrittiin käyttämään monipuolisesti. Teorian tietoon sekä aiempiin tutkimuksiin tutustuessani huomioitavaa oli, miten vähän esimerkiksi systeemistä työmenetelmää on tutkittu laitosympäristössä. Kehittämistyö toteutettiin vastaanottoyksikössä. Myös vastaanottotyön erityispiirteistä löytyi arviointia ja tutkimusta varsin vähän.

Kehittämistyöhön veloitettiin osallistumaan koko henkilöstöä ja kehittäminen tapahtui heidän työajallaan, toimintatutkimukseen osallistuminen ei siis ollut vapaaehtoista. Suurin osa henkilökunnasta koki kehittämistyön tärkeänä, mikä näkyi motivoituneena asenteena kehittämistyötä kohtaan. Tällöin myös heidän osallistaminen oli helppoa. Kun henkilökunnalle kerrottiin tulevasta kehittämistyöstä keväällä 2023 he saivat samalla kattavat tiedot tutkimuksen

tarkoituksesta ja toteuttamistavasta, joka lisäsi myönteistä suhtautumista kehittämistyötä kohtaan. Käytetyt menetelmät velvoittivat jokaista osallistumaan ja esimerkiksi parityöskentelyä käytettiin paljon, jolloin sivuun jääminen ei ollut mahdollista. Parityöskentelyllä pyrittiin karsimaan pois myös se, ettei jonkun ääni tule kuulluksi.

Kehittämistyön aikana kerätty aineisto säilytettiin lukkojen takana, jonne pääsy oli vain opinnäytetyön tekijällä. Raportoinnin valmistuttua aineisto hävitettiin asianmukaisesti.

#### 8.4 Jatkokehittäminen

Tämä kehittämisprojekti toimii hyvänä alulle panijana Käenpesän vastaanottoyksikön työmenetelmän kehittämisessä kohti systeemistä työtettä. Toimintatutkimuksessa saatiin selville nykytila, jonka pohjalta valittiin mihin suuntaan työmenetelmää lähdetään kehittämään. Kehittämistyön myötä syntyi systeeminen tiimi, jota pilotoitiin loppuvuonna 2023 kahden kuukauden ajan. Tämän jälkeen mitattiin systeemisen tiimin vaikuttavuutta muun muassa työssä jaksamiseen ja yksikön ilmapiiriin.

Systeemisen työotteen kehittämistä tulee edelleen jatkaa, niin kauan että systeeminen työote läpäisee koko organisaation. Kehittämistyössä syntyneen teoriapohjan päälle on helppo rakentaa aina uutta. Tulevissa kehittämistöissä tulee kuitenkin mielestäni jatkaa osallistavien menetelmien hyödyntämistä. Työntekijöiden osallisuus auttaa sitoutumaan kehittämiseen sekä vähentää muutosvastarintaa. Jatkokehittämisenä voisi selvittää systeemisen työryhmän vaikutuksia asiakkaiden näkökulmasta? Tulevaisuudessa kun systeeminen työote on vakiinnuttanut asemansa, kiinnostaisi selvittää sen vaikutuksia työhyvinvointiin.

## 8.5 Edistävät ja vaikeuttavat tekijät

Kehittämistyön ehdottomana edistävänä tekijänä oli opinnäytetyön tekijän toimiminen kohdeyksikössä esihenkilönä. Kun esihenkilö osallistuu itse suunnitteluun ja tekemiseen, innostaa hän huomaamattaan myös työntekijöitä omalla esimerkillään. (Pirinen 2014, 91.) Työntekijät, joiden rooli lopputuloksen kannalta oli suuri, olivat tuttuja. Heidän asenteet, heikkoudet sekä vahvuudet yksilöinä kuin yhdessä olivat tiedossa, jolloin ne oli mahdollista ottaa huomioon kehittämistyön edetessä. Koko henkilökunta koki yksikön toiminnan kehittämisen tärkeäksi, mikä näkyi aktiivisena osallistumisena. Kehittämistyö myös haastoi heitä, sillä henkilökunnalle ei tarjottu ”valmista pakettia”. Kehittämissuunnitelma toteutettiin osallistavia menetelmiä hyödyntäen, mikä on voinut tuntua joistakin vieraalta tai jopa ärsyttävältä.

Vaikka kehittäminen koettiin tärkeänä, haasteeksi nousi tietämättömyys systeemisestä työtoteutuksesta. Suurin osa oli aiheesta kuullut, mutta se miten systematisyys näkyy käytännössä, yksikön arjessa, ei ollut tiedossa. Tämä muodostui myös opinnäytetyön tekijälle haasteeksi, sillä aiheeseen perehtyminen ja työpajat sen ympärillä veivät aikaa itse toiminnan kehittämiseltä. Suurimpana vaikeuttavana tekijänä toimi kolmivuorotyö, jolloin yhteiset tapaamiset toteutettiin aina joidenkin puuttuessa. Tapaamisista koottiin kuitenkin aina yhteenveto, joka tavoitti poissa olijat.

## LÄHTEET

Aaltio E. & Isokuortti N.(2019a). Systemisen lastensuojelun toimintamallin pilotointi valtakunnallinen arvio. Helsinki. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Haettu 27.3.2024 osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-289-5>

Aaltio E. & Isokuortti N. (2019b). Systemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementit: Kuvaus asiakastason ydinelementeistä, tavoitteista ja toimintamekanismeista. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Haettu 11.2.24 osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-419-6>

Ahvenainen A., Hellsten S., Hokkila K., Jahnukainen J., Näränen N., Paasivirta A., Paju P. (2023). Asiakkaiden ääni lastensuojelun lainsäädännön kokonaisuudistuksessa. Haettu 8.2.24 osoitteesta [https://stm.fi/documents/1271139/1359574/Loppuraportti\\_Asiakkaiden+%C3%A4%C3%A4ni+lastensuojelun+lains%C3%A4%C3%A4d%C3%A4nn%C3%B6n+kokonaisuudistuksessa.pdf/97083b49-c2f3-eabc-f52d-b9f91a961312/Loppuraportti\\_Asiakkaiden+%C3%A4%C3%A4ni+lastensuojelun+lains%C3%A4%C3%A4d%C3%A4nn%C3%B6n+kokonaisuudistuksessa.pdf?t=1684219041649](https://stm.fi/documents/1271139/1359574/Loppuraportti_Asiakkaiden+%C3%A4%C3%A4ni+lastensuojelun+lains%C3%A4%C3%A4d%C3%A4nn%C3%B6n+kokonaisuudistuksessa.pdf/97083b49-c2f3-eabc-f52d-b9f91a961312/Loppuraportti_Asiakkaiden+%C3%A4%C3%A4ni+lastensuojelun+lains%C3%A4%C3%A4d%C3%A4nn%C3%B6n+kokonaisuudistuksessa.pdf?t=1684219041649)

Fagerström, K. (2016). Ihmissuhteita rakentava ja ylläpitävä lastensuojelu – hackneyn malli ja systeminen käytäntö lastensuojelutyössä. Työterveyslaitos.

Forsell M. & Kuoppala T. (2022). Terveyden ja hyvinvoinninlaitos tilastoraportti 24/2023. Haettu 13.3.24 osoitteesta <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023051544509>

Goodman S. & Trowler I. (2012). Innovative Frameworks for Child and Family Social Work Practice.

Halonen, M. (2022). Työhyvinvointi paranee yhdessä kehittämällä - seitsemän vaihetta. Työterveyslaitos.

Heikkinen, H.L. T. (2001a). Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Juva: WS Bookwell Oy,

Heikkinen, H., Rovio, E. & Kiilakoski, T. (2007b). Toimintatutkimus prosessina. Helsinki: Kansanvalistusseura

Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (2008c). Toiminnasta tietoon – toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura

Hirsjärvi S., Remes, P. & Sajavaara P. (2005). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Jarenko, K. & Martela, F. (2017). 5. painos. Draivi – voiko sisäistä motivaatiota johtaa. Helsinki: Alma Talent.

Kananen, J. (2014). Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Koli, A., Launis, K., Rauas-Huhtanen, S. & Schaupp, M. (2010). Muutospaajaohjaajan opas. Tekes.

Käenpesän sosiaalipalvelujen kotisivut. 2023. Haettu 10.2.2024 osoitteesta: [www.lkkaenpesa.fi](http://www.lkkaenpesa.fi)

Lahdenranta M., Santanen J & Valli M. (2018). Dialogisuuden virrassa -kuvauksen systeemisen toimintakulttuurin rakentumisesta lastensuojelun sijais- ja jälkihuollon yksikössä. Teoksessa Petrelius P., Yliruka L., Miettunen N. (2021). Työpaperi 7/2021. Systeemisiä kokeiluja – kohti jatkuvaa yhdessä oppimista. (s. 17, 88-101) <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-628-2>

Lahtinen P, Männistö L & Raivio M. (2017). Kohti suomalaista systeemistä lastensuojelun toimintamallia – keskeisiä periaatteita ja reunaehtoja. THL työpaperi.

Lastensuojelulaki 417/2007. Haettu 8.2.2024 osoitteesta: <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417#L7P37>

Mykrä T. & Hätönen H. (2008). Opas opetusmenetelmistä. Helsinki: EducalInstituutti Oy.

Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J. (2018). Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–5. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Haettu 15.3.2024 osoitteesta [http://palveluntuotteistaminen.fi/?page\\_id=127](http://palveluntuotteistaminen.fi/?page_id=127)

Pirinen, H. (2014). Esimies muutoksen johtajana. Talentum.

Petrelius P. & Uutela A. (2020). Systeemisen lastensuojelun toimintamallin käyttöönotto ja juurruttaminen. Haettu 8.2.2023 osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-511-7>

Petrelius P. (2018). Työntekijöiden ja vanhempien kokemuksia suhdeperusteisesta työskentelystä perhehoidossa. Teoksessa Petrelius P., Yliruka L., Miettunen N. (2021). Työpaperi 7/2021. Systeemisiä kokeiluja – kohti jatkuvaa yhdessä oppimista. (s. 20,194-210) <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-628-2>

Pesonen, M. (5.5.2021). Hyvinvoiva työntekijä on yrityksen kantava voimavara. <https://www.vastuugroup.fi/fi-fi/blogi/hyvinvoiva-tyontekija-on-yrityksen-kantava-voimavara>

Pudas – Tähkä, S-M. & Axelin, A. (2007). Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aiheen rajausta, hakutermit ja abstraktien arviointi. Teoksessa Johansson, K., Axelin, A., Stolt, M. & Ääri, R-L. (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja.

THL. (2023). Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Lastensuojelun käsikirja. Haettu 8.2.2024 osoitteesta <https://thl.fi/julkaisut/kasikirjat/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/sijaishuolto/sijaishuollon-muodot/lastensuojelulaitokset/vastanottokoti>

THL. (2019). Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. SyTy! - Systemaattisen lastensuojelun levittäminen ja juurruttaminen.

Saari, E. (2007). Mitä – pitääkö tutkijan olla myös käytännön toimija? Teoksessa: Viinamäki, L & Saari, E.(toim.) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Tammi.

Saarikko A. (2019). Lastensuojelussa tärkeintä on ennaltaehkäisy ja yhteistyö. Haettu 8.2.2024 osoitteesta <https://stm.fi/-/saarikko-lastensuojelussa-tarkeinta-on-ennaltaehkaisy-ja-yhteisty>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2023). Satakunnan hyvinvointialueneuvottelu pöytäkirja VN/1674/2023. Haettu 29.2.2024 osoitteesta <https://stm.fi/documents/1271139/158941934/Satakunnan-hyvinvointialueneuvottelun-p%C3%B6yt%C3%B6kirja+liitteet.pdf/f370f882-1b0d-de0a-b5f5-94b1dfd496b6/Satakunnan-hyvinvointialueneuvottelun-p%C3%B6yt%C3%B6kirja+liitteet.pdf?t=1696510601111>

Sudenlehti J. & Uusitalo I. (2018). Tulevaisuuden lastensuojelu. Joensuu: Suomen psykologinen instituuttiyhdistys ry

Suutarinen M. & Vesterinen P-L. (2010). Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava.

Uusitalo I & Yliruka L. (2021). Työpäpaperi – Toimiva tiimiyhteisö synnyttää uudenlaisia näkymiä lastensuojelun asiakasperheen tueksi.

Vilka, H. (2007). Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vilka, H. (2015). Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Juva: PS-Kustannus

Vehkalahti, K. (2014). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helda – Helsingin yliopiston digitaalinen arkisto. Helsinki. Finn Lectura. Haettu 28.3.2024 osoitteesta <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/content>

Wilén, L. (2018). Kohtaamisia? – lastensuojelun arki työntekijöiden näkökulmasta. Mitä kuuluu lastensuojelu? -julkaisusarja osa 2. (Verkkojulkaisu, Lastensuojelun Keskusliitto) Haettu 13.3.2024 osoitteesta [https://www.lskl.fi/wp-content/uploads/mitakuuluulastensuojelu2\\_19.8.pdf](https://www.lskl.fi/wp-content/uploads/mitakuuluulastensuojelu2_19.8.pdf)

## LIITE 1: SAATEKIRJE

Hyvä vastaanottaja

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa ylemmän ammattikorkeakoulun tutkinto-ohjelmassa Johtaminen ja kehittäminen hyvinvointipalveluissa. Kuten keväällä puhuimme teen opinnäytetyöni kehittämistyönä Käenpesän vastaanottoyksikköön. Kehittämistyön jälkeen tavoitteena on pystyä vastaamaan asiakkaiden ja perheiden tarpeisiin entistä paremmin sekä vaikuttaa myönteisesti henkilökunnan työssä jaksamiseen ja viihtymiseen.

Opinnäytetyön ensimmäinen vaihe toteutetaan kyselytutkimuksena, johon kutsun teidät osallistumaan. Osallistuminen tapahtuu vastaamalla kysymyksiin, jotka löytyvät sähköpostiviestin linkin takaa. Osallistuminen on vapaaehtoista ja luottamuksellista. Vastausaikaa on kaksi viikkoa. Valmis opinnäytetyö tullaan julkaisemaan internetissä.

Opinnäytetyön tekemiseen on saatu asianmukainen lupa. Opinnäytetyön ohjaajana toimii Jaakko Varpula, 050-5907566.

Ystävällisin terveisin

Jerita Ruusunen

vastaava ohjaaja Käenpesän vastaanottoyksikkö

0442579617



## LIITE 2: NYKYTILA ANALYYSI

### 1. Strategia

Viihdyn työssäni

Olen kokenut työnimua viimeisen vuoden aikana?

Yksikössämme vallitsee salliva ilmapiiri?

Minulle tärkeää yksikössämme on?

### 2. Rakenne

Yrityksen rakenne ja vastuualueet ovat selkeät?

Saan tarvittavan määrän tukea päätöksen tekoon työyhteisöltäni?

Minulla on mahdollisuus tehdä työni hyvin?

Minulla jää aikaa vuorokohtaisten työtehtävien lisäksi myös muuhun?

Saan yksikössämme moniammatillista näkökulmaa työni tueksi?

Minulla on mahdollisuus toteuttaa asiakastyötä kiireettömästi?

### 3. Systemit

Koen resursoinnin riittäväksi?

Saan yksikössämme moniammatillista näkökulmaa työni tueksi?

Saan esihenkilöiltä tukea työni tekemiseen?

### 4. Työntekijät

Käenpesässä minulla on mahdollisuus kehittää ammatillista osaamistani (koulutukset jne.) haluamaani suuntaan?

Osaamistani arvostetaan?

Olen sitoutunut työhöni ja halukas kehittämään yksikkömme toimintaa entisestään?

### 5. Työtaidot

Systeminen lastensuojelutyö on minulle tuttua?

Kehitettävää yksikössämme on?

### 6. Arvot

Minulla on riittävä osaaminen yksikössämme tehtävään asiakastyöhön?

Mikäli en koe sitä riittäväksi, toivoisin tukea, apua, lisä/täsmäkoulutusta tähän asiaan?

## 7. Tyyli

## LIITE 3 KEHITTÄMISTYÖN VAIKUTUKSIEN MITTAUS

### Strategia

1. Työssä viihtymiseni on lisääntynyt?
2. Työyksikössämme on minulle tärkeää?
3. Ilmapiiri yksikössämme on salliva?

### Rakenne

4. Yksikkömme toimintatavat, säännöt, organisaation rakenne ovat minulle selkeät?
5. Työyhteisö tukee minua työssäni?

### Systeemit

6. Koen, että systeemisen toimintamallin mukaiset toimet on kehittänyt toimintaamme myönteiseen suuntaan?
7. Koen yhteisen reflektion & moniammatillisen näkemyksen lisääntyneen yksikössämme?
8. Saan esihenkilöltä tukea työni tekemiseen?
9. Säännöllinen, viikoittainen asiakkaiden ja heidän tilanteidensa tarkastelu vaikuttaa myönteisesti myös heidän haasteiden ratkaisemiseen?

### Työntekijät

10. Työn kehittämisen myötä, työssä jaksamiseni on parempaa?
11. Osaamistani arvostetaan?
12. Olen sitoutunut työhöni ja halukas kehittämään yksikkömme toimintaa edelleen?

### Työtaidot

13. Systeeminen toimintamalli on osa vastaanottoyksikön arkea?
14. Kehitystoimet ovat vaikuttaneet myönteisesti työssä jaksamiseen?
15. Olen halukas kehittämään yksikkömme toimintaa edelleen?
16. Seuraava kehityskohde voisi olla esimerkiksi?

### Arvot

17. Minulla on riittävästi työkaluja asiakkaidemme kanssa toimimiseen ja heidän tilanteensa viemiseksi eteenpäin?

### Tyyli

18. Systeeminen työtapa läpäisee koko organisaation