

Työpaperi 7/2021

Päivi Petrelius, Laura Yliruka & Nanna Miettunen (toim.)

Systemisiä kokeiluja – kohti jatkuvaa yhdessä oppimista

THL on vuodesta 2016 lähtien tukenut lastensuojelun uudistamista systeemisen toimintamallin avulla. Mallin esikuvana toimii niin sanottu Hackney-malli, joka kehitettiin Englannissa Lontoon kaupunginosassa ratkaisemaan siellä kohdattuja vakavia lastensuojelun ongelmia: lastensuojelutyön byrokraatisoitumista, ajautumista kriisejä sammuttelevaan työotteeseen, aiemman työskentelyn tehottomuutta ja työntekijöiden vaihtuvuutta. Toimintamallista on kehitetty Suomeen soveltuva versio.

THL on tuottanut tutkimusta (2017–2018) systeemisen mallin pilotoinnin onnistumisesta. Systeemisen lastensuojelun juurruttamista jatkettiin vuonna 2019 LAPE-muutosohjelmaan kuuluvassa SyTy!-hankkeessa. THL on jatkanut systeemisen toimintamallin kansallista koordinaatiota vuosina 2020 ja 2021. Systemistä ajattelua ja toimintamallia vahvistetaan ja levitetään osana STM:n lastensuojelun monialaisen kehittämisen valtionavustushankkeita vuosina 2020–2022.

Julkaisun avulla tuetaan kehittämisen jatkuvuutta kokoamalla kokemuksia siitä, kuinka systeeminen työote on viety käytäntöön ja millaista kehittämistyötä ja pohdintaa eri toimintaympäristöissä on virinnyt. Julkaisussa kirjoittajat muun muassa reflektoivat sitä, kuinka määritellyt ydinelementit (Aaltio & Isokuorti 2019) tukevat systeemistä työskentelyä.

Julkaisun kirjoittajina ovat systeemisen toimintamallin ydintoimijat, kuten konsultoivat sosiaalityöntekijät ja perheterapeutit. Toisaalta julkaisussa on suuri joukko tekstejä sosiaalityön lähiesimiehiltä ja johtajilta, joiden kiinnostuksena on ollut jäsentää, millaista muutoksen johtamista toimintamalliin siirtyminen edellyttää. Edelleen julkaisuun ovat kirjoittaneet sosiaalityön kehittäjät uusista toimintaympäristöistä, kuten aikuissosiaalityöstä ja koulusta.

Tulevaisuuden sosiaali- ja terveystieteissä ja lastensuojelun valtionavustushankkeissa v. 2020–2022 on toimenpiteinä systeemisen ajattelun levittäminen muihin palveluihin. Julkaisu tarjoaa konkreettista kuvausta siitä, miten tähän on jo lähdetty ja miten tässä on onnistuttu.

Lukijalle

Tähän työpaperiin on koottu kokemustietoon pohjautuvia artikkeleita systeemisen toimintamallin ja suhdeperusteisen sosiaalityön kehittämisestä Suomessa. Julkaisun tarkoituksena on selkeyttää systeemisen toimintamallin hyötyjä, sen käyttöönoton ja soveltamisen haasteita sekä sitä, miten näistä haasteista on päästy eteenpäin. Työpaperi kokonaisuudessaan valottaa systeemisen toimintamallin alkutaivalta käytännön kehittämistyön näkökulmasta. Tämä on arvokasta ja tärkeää etenkin siksi, että suhtautuminen uusien toimintamallien käyttöönottoon vaihtelee innostuneesta kiinnostuksesta mallin toimivuuden epäilyyn.

Systeemisessä toimintamallissa tarkastellaan asiakkaan koko elämän kokonaisuutta yhdessä perheen ja lähiverkoston kanssa. Kyse ei ole yksittäisistä menetelmistä tai työkalupakista, vaan sosiaalityön ytimessä olevan asiakaslähtöisen, vuorovaikutukseen perustuvan työtavan vahvistamisesta ja tukemisesta.

Systeeminen toimintamalli lähti Suomessa liikkeelle ns. Hackneyn tiimimallina lastensuojelun avo- huollosta. Systeeminen ajattelu- ja toimintatapa sopivat myös esimerkiksi lastensuojelun sijais- ja jälkihuoltoon, perhe- ja aikuissosiaalityöhön sekä päihde- ja vammaispalveluihin. Tavoitteena systeemisen mallin kehittämisessä on suhdeperustaisen, asiakaslähtöisen työtöteen laajentaminen yksittäisen tiimin tiimimallista laajempaan toimintakulttuuriin.

Raportti kuvaa, kuinka toimijat eri lapsi- ja perhepalvelujen sektoreilla kehittävät työtään vastaamaan paremmin sekä lasten, nuorten ja perheiden, että myös aikuisväestön tarpeisiin niin sosiaali- huollossa kuin sivistystoimessakin. Artikkeleissa astutaan myös lastensuojelusta muiden lapsia ja perheitä tukevien ja suojelevien ammattiryhmien pariin tutkimalla systeemisen ajattelutavan ja työskentelyn mahdollisuuksia tukea vaikuttavaa monialaista yhteistyötä.

Tärkeintä on luoda lapselle ja nuorelle vahva alku elämänpolulle riippumatta sosioekonomisesta taustasta tai sukupuolesta. Se edellyttää sivistystoimen ja sosiaali- ja terveystoimen entistä vahvempaa yhteistyötä, ammattilaisten yhteistyötä, jotta tuen tarpeessa olevat lapset ja nuoret saavat sopivaa tukea oikeaan aikaan. Alueellisesti tavoitteena pitää olla auttaa ammattilaisia verkostoitumaan sekä saattaa tuen resurssit ja sitä tarvitsevat yhteen. Keskiöön nousevat matalan kynnyksen palvelut sekä varhaiskasvatus, koulu ja oppilaitos lapsen ja nuoren hyvinvoinnin tukena.

Julkaistu on osa lastensuojelun pitkjänteistä kehittämistyötä. Kehittämistyö tähtää siihen, että lasten, nuorten ja perheiden tarpeisiin pysyttäisiin vastaamaan entistä paremmin siten, että lapsen edun periaate ja lapsen oikeus tarvitsemiinsa palveluihin toteutuisi mahdollisimman täysimääräisesti. Lastensuojelussa tarvitaan tiivistä yhteistyötä muun muassa sivistystoimen sekä päihde- ja mielenterveyspalvelujen kesken. Pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelman mukaisesti systeeminen toimintamalli asettuu tukemaan tätä lastensuojelun monialaista kehittämistä viidessä alueellisessa valtionavustushankkeessa. Julkaisussa tuodaan esille myös VIP-verkostoyhteistyön merkitys, jonka avulla tuodaan moniammatillista osaamista lähelle lasta ja nuorta.

Raportti kytkeytyy THL:n perustehtävään arvioida ja kehittää lastensuojelun kenttää, mutta se on toteutettu yhteistyössä alan ammattilaisten ja kokemusasiantuntijoiden kanssa.

Kiitos kaikille kirjoittajille, jotka ovat jakaneet kokemuksiaan, kuvanneet omia työtapojaan ja arvioineet niitä sekä rohkaisevat yhteiseen keskusteluun ja kehittämistyöhön omalla esimerkillään.

Anna Cantell-Forsbom

johtaja

STM, lasten ja nuorten yksikkö

Jussi Pihkala

opetusneuvos

OKM

Tiivistelmä

Petreljus Päivi, Yliruka Laura, Miettunen Nanna. *Systeemisiä kokeiluja – kohti jatkuvaa yhdessä oppimista. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Työpäperi 7/2021. 225 sivua. Helsinki 2021. ISBN 978-952-343-628-2 (verkkojulkaisu)*

Tässä julkaisussa tuodaan esille kokemuksia systeemisen toimintamallin käyttöönotosta eri puolilta Suomea 37 kirjoittajan voimin. Kirjoittajat ovat sosiaalityöntekijöitä, sosiaalityön esimiehiä ja perheterapeutteja lastensuojelusta, aikuissosiaalityöstä ja sivistystoimesta. Mukana on myös kokemusasiantuntijan ja THL:n juridiikan asiantuntijan ääni. Julkaisu jatkaa uutta ammatillisen yhdessä kirjoittamisen käytäntöä suomalaisessa lastensuojelussa: koko maasta koottu ammattilaisten joukko toimii käytäntöjä kehittäväenä ja työstään kirjoittavana kehittäjäverkostona (STM, lastensuojelun laatusuositus 2019).

Tarkoituksena on tehdä havaintoja kirjoittajien artikkelien pohjalta ja kytkeä havainnoja ajankohtaisiin lastensuojelun kehittämistä koskeviin keskusteluihin. Julkaisussa tuodaan esille se, että useat lapsi- ja perhepalveluissa käytetyt tutkimusperusteiset menetelmät jakavat systeemisen ja suhdeperusteisuuden viitekehysten. Systeemisen lastensuojelun toimintamalli ei ole menetelmä, vaan sen suomalaisella pilotoinnilla ja käyttöönotolla on pyritty tukemaan siirtymää toimenpidekeskeisestä sosiaalityöstä suhdeperusteiseen, reflektiiviseen ja asiakasosallisuutta vahvistavaan toimintakulttuuriin hyödyntämällä perheterapeuttisia menetelmiä ja lähestymistapoja sekä vahvistamalla työtä tukevia rakenteita, kuten tiimimallia ja moniammatillisuutta. Systeemisessä toimintamallissa on olennaista, että organisaatioiden kaikilla tasoilla jaetaan riittävän hyvin yhteinen työnäky. Siksi tässä julkaisussa on myös erityisen monia artikkeleita esimiehiltä, joiden tehtävänä on tukea systeemisen muutoksen johtamista omissa organisaatioissaan.

Perheterapeutin rooli osana systeemisiä tiimejä on osoittautunut kriittisen tärkeäksi tekijäksi lastensuojelun toimintaympäristössä kansainvälisten ja kansallisten kokemusten perusteella. Tässä julkaisussa onkin useita artikkeleita, joissa jäsenetään tätä uutta työroolia lastensuojelussa.

Systeemisen toimintamallin omaksuminen on tarkoittanut joissakin työyhteisöissä melko uudenlaisen työotteen omaksumista. Joissakin työyhteisöissä se on näyttänyt vanhojen taitojen esiin nostamiselta ja vahvistamiselta. Osa työyhteisöistä kokee, että systeemisyyden on tuonut lisää välineitä sekä vaativan vuorovaikutustyön tueksi, että työn kohteen jäsentämiseksi systeemisesti. Resurssien osalta jännitteitä voivat luoda pilottityöryhmien isommat resurssit. Kriittiseksi kysymykseksi nouseekin se, kuinka systeemille työotteelle varmistetaan riittävät voimavarat johtamisen ja päätöksenteon keinoin. Toteutuessaan lastensuojelun muutokset määrittelevät jatkossa asiakasmäärän 35 asiakkaaseen lastensuojelun avoimuudessa, mutta voimavaroista huolehtiminen on tätä laajempi kysymys: voimavarojen tukemisessa kyse on myös arjen tuen varmistamisesta ja koko organisaation toiminnan kehittämisestä siten että laadukkaalle, suhdeperustaiselle sosiaalityölle ja eri tahojen yhteistyölle rakentuu mahdollisimman suotuisat olosuhteet.

Julkaisussa esitetään erääksi perustelluksi kehittämisuunnaksi systeemisen ja suhdeperusteisen orientaation vahvistaminen palvelujärjestelmän laajasti jaettuna, yhteisenä kehityksenä. Lähes kaikissa lasten hyvinvoinnin kysymyksissä on perusteltua lähestyä lapsen tilannetta ja tukea systeemisestä näkökulmasta. Jaettu systeeminen lähestymistapa yhteisine käsitteineen voisi luoda pohjaa sujuvalle yhteen tulemiselle lapsen ja perheen ympärillä. Vaikuttaa myös perustellulta jatkaa lastensuojelun systeemisen toimintamallin koulutuksia toimintaympäristön jatkuvien muutosten vuoksi.

Julkaisussa tuodaan esille, että systeemisyyden ja suhdeperusteisuus soveltuvat hyvin myös muiden sosiaalityön sektorien teoreettiseksi viitekehyyksi, sillä näissä on kyse lopulta sosiaalityön juurille menemisestä. Psykososiaalinen työote, reflektiivisyys, oppivan organisaation ideat ja ihmisen näkeminen tilanteessaan ovat sosiaalityön ydinideoita ja sosiaalityön yliopistokoulutuksen tarjoamaa tietoperustaa.

Systeemisen toimintamallin käyttöönottoa, juurtumista ja edelleen kehittymistä tukee jatkossakin kirjoittavan kehittäjäverkoston toiminta. Hyvän toimijaverkoston luo muun muassa lastensuojelun monialaisen kehittämiseen osallistuvat ammattilaiset (2020–2022). STM:n ohjaamassa kansallisessa kehittämisessä painopisteenä on monialaisuuden vahvistaminen lastensuojelussa sekä päihdetyön, mielenterveystyön ja sivistystoimen kytkeminen ammatilliseksi systeemiksi. Jatkossa tarvitaan syvenevää ymmärrystä ja kuva-

uksia siitä, miten systeeminen toimintamalli tukee työskentelyä vaativissa tilanteissa ja monialaisessa yhteistyössä.

Avainsanat: systeeminen toimintamalli, lastensuojelu, aikuissosiaalityö, suhdeperusteisuus, peruskoulu

Sammandrag

Petrelus Päivi, Yliruka Laura & Nanna Miettunen. *Systeemisiä kokeiluja - kohti jatkuvaa yhdessä oppimista* [Systemiska försök – mot kontinuerligt lärande tillsammans]. Institutet för hälsa och välfärd (THL). Diskussionsunderlag 7/2021. 225 sidor. Helsingfors, Finland 2021. ISBN 978-952-343-628-2 (nätpublikation)

I denna publikation presenterar 37 skribenter erfarenheter av att ta i bruk en systemisk verksamhetsmodell på olika håll i Finland. Skribenterna är socialarbetare, chefer för det sociala arbetet och familjeterapeuter från barnskyddet, det sociala arbetet för vuxna och bildningsväsendet. Dessutom medverkar en erfarenhetsexpert och en juridikexpert från THL. Syftet med publikationen är att utifrån skribenternas artiklar göra observationer och koppla observationerna till aktuella diskussioner om utvecklingen av barnskyddet. I denna publikation lyfter man fram att flera forskningsbaserade metoder som används inom barn- och familjetjänsterna delar den systemiska och relationsbaserade referensramen. Verksamhetsmodellen för systemiskt barnskydd är ingen metod, utan man har genom pilotförsök och ibrukttagande av modellen i Finland strävat efter att stödja övergången från ett åtgärdsfokuserat socialt arbete till en relationsbaserad, reflektiv verksamhetskultur som stärker klientdelaktigheten genom att utnyttja familjeterapeutiska metoder och tillvägagångssätt samt genom att stärka de strukturer som stödjer arbetet, såsom teammodellen och multiprofessionaliteten. I den systemiska verksamhetsmodellen är det viktigt att man på alla nivåer i organisationen i tillräcklig grad har en gemensam syn på arbetet. Därför innehåller denna publikation också många artiklar skrivna av chefer, som har i uppgift att stödja ledningen av den systemiska förändringen i den egna organisationen.

Internationella och nationella erfarenheter har visat att familjeterapeutens roll som en del av ett systemiskt team är en kritiskt viktig faktor i barnskyddets verksamhetsmiljö. I denna publikation finns flera artiklar som analyserar denna nya arbetsroll inom barnskyddet.

Tillämpningen av den systemiska verksamhetsmodellen har i vissa arbetsgemenskaper inneburit att man tillägnat sig ett relativt nytt arbetssätt. I vissa arbetsgemenskaper har det visat sig vara att lyfta fram och stärka gamla färdigheter. En del av arbetsgemenskaperna upplever att det systemiska arbetssättet har medfört fler verktyg både som stöd för det krävande interaktionsarbetet och för att analysera arbetsobjektet systematiskt. När det gäller resurserna kan det faktum att pilotarbetsgrupperna har större resurser skapa spänningar. En kritisk fråga är också hur man säkerställer tillräckliga resurser för det systemiska arbetssättet med hjälp av ledning och beslutsfattande. Om ändringarna i barnskyddslagen genomförs kommer klientantalet i fortsättningen att fastställas till 35 klienter inom barnskyddets öppenvård, men säkerställandet av resurserna är en mer omfattande fråga än så: när det gäller att stödja resurserna handlar det också om att säkerställa stödet i vardagen och utveckla hela organisationens verksamhet så att det skapas så gynnsamma förhållanden som möjligt för ett högklassigt, relationsbaserat socialt arbete och samarbete mellan olika aktörer.

I publikationen föreslås att en motiverad utveckling är att stärka den systemiska och relationsbaserade inriktningen som en omfattande och gemensam ram för servicesystemet. Ett delat systemiskt förhållningsätt med gemensamma begrepp kan skapa en grund för ett smidigt samarbete kring barnet och familjen. Det verkar också motiverat att fortsätta utbildningen om verksamhetsmodellen för systemiskt barnskydd på grund av ständiga förändringar i verksamhetsmiljön.

I publikationen framförs också att det systemiska arbetssättet och relationsfokus lämpar sig väl som teoretiska referensramar även för andra sektorer inom det sociala arbetet, eftersom det i slutändan handlar om att gå till botten med det sociala arbetet. Det psykosociala arbetssättet, reflektiviteten, idéer om en lärande organisation och om att se människan i hennes situation är kärnidéer i det sociala arbetet.

Ibrukttagandet, förankringen och vidareutvecklingen av den systemiska verksamhetsmodellen stöds även i fortsättningen av den verksamhet som nätverket av de utvecklare som skrivit artiklarna bedriver. Ett bra nätverk av aktörer skapas bland annat av yrkesutbildade personer som deltar i den sektorsövergripande utvecklingen av barnskyddet (2020–2022). I den nationella utvecklingen som styrs av SHM ligger tyngd-

punkten på att stärka det sektorsövergripande samarbetet inom barnskyddet samt att koppla missbrukararbetet, mentalvårdsarbetet och bildningsväsendet till ett professionellt system. I fortsättningen behövs fördjupad förståelse för och beskrivningar av hur den systemiska verksamhetsmodellen stödjer arbetet i krävande situationer och inom sektorsövergripande samarbete.

Nyckelord: systemisk verksamhetsmodell, barnskydd, socialt arbete för vuxna, relationsbaserat arbetssätt, grundskola

Nyckelord: systemisk verksamhetsmodell, barnskydd, socialt arbete för vuxna, relationsbaserat arbetssätt, grundskola

Abstract

Päivi Petrelius, Yliruka Laura & Miettunen Nanna. *Systeemisiä kokeiluja. kohti jatkuvaa yhdessä oppimista* [Systemic experiments – towards continuous learning together]. National Institute for Health and Welfare (THL). Discussion Paper 7/2021. 225 pages. Helsinki, Finland 2021. ISBN 978-952-343-628-2 (online publication)

This publication presents the experiences of introducing a systemic operating model, provided by 37 authors located all over Finland. The authors are social workers, social work supervisors and family therapists working in child welfare, adult social work and education services. Authors also include an expert by experience and a THL legal specialist. The purpose of the publication is to make observations based on the authors' articles and to link observations to current discussions on the development of child welfare. This publication highlights the fact that several research-based methods used in child and family services share a systemic and relationship-based framework. The operating model for systemic child welfare is not a method; instead, the purpose of piloting and adopting it in Finland has been to support the transition from action-oriented social work to a relationship-based, reflective and client-inclusive operating culture by utilising family therapeutic methods and approaches and by strengthening structures that support work, such as a team model and a multi-professional approach. The systemic operating model requires that all levels of the organisations have a shared work vision to a certain extent. For this reason, this publication also contains a particularly large number of articles from supervisors whose task is to support the management of systemic change in their respective organisations.

Based on international and national experiences, family therapists' role as part of systemic teams has proven to be a critical factor in the operating environment of child welfare. This publication contains several articles that outline this new work role in child welfare.

For some work communities, adopting the systemic operating model has involved a fairly new kind of approach to work. In some work communities, it has materialised as highlighting and strengthening old skills. Some work communities feel that a systemic approach has introduced more tools to support both demanding interactive work and structuring the objective of the work systematically. In terms of resources, tensions can be created by the pilot teams receiving a greater amount of resources. A critical question will be how to ensure sufficient resources for a systemic approach by means of management and decision-making. When implemented, the amendments to the Child Welfare Act will determine the number of customers as 35 in outpatient care for child welfare, but ensuring resources is a more extensive question than that: supporting resources is also a question of ensuring everyday support and developing the operations of the entire organisation so that the most favourable conditions are created for high-quality, relationship-based social work and cooperation between different parties.

The publication proposes that one justified direction of development could be to strengthen systemic and relationship-based orientation as a broadly shared, common framework of the service system. A shared systemic approach with likewise shared concepts could lay the foundation for seamlessly coming together around the child and family. It also seems justified to continue training for the systemic operating model in child welfare due to ongoing changes in the operating environment.

The publication also reveals that a systemic and relationship-based approach is also well suited as a theoretical framework for other social work sectors, as it is ultimately about going to the roots of social work. A psychosocial work approach, reflectiveness, the ideas of a learning organisation and encountering people in their individual situations are some of the core ideas of social work.

The introduction, establishment and further development of the systemic operating model will continue to be supported by the activities of the writing developer network. One of the ways to create a good network of operators is by having professionals participate in the multidisciplinary development of child welfare (2020–2022). In the national development steered by the Ministry of Social Affairs and Health, the focus is on strengthening the multidisciplinary approach to child welfare and integrating substance abuse work, mental health work and education into a professional system. In the future, we will need more in-

depth understanding and descriptions of how the systemic operating model supports work in demanding situations and multidisciplinary cooperation.

Keywords: systemic operating model, child welfare, adult social work, relationship-based approach, comprehensive school

Sisällys

Lukijalle	3
Tiivistelmä.....	6
Sammandrag.....	8
Abstract	10
Sisällys	12
Johdanto	14
Osa 1 – Vuoropuhelussa rakentuu uutta ymmärrystä.....	23
1. Hanna Särkiö: Miten saada näkymättömät lapset näkyviksi?	24
2. Jan-Erik Nyberg: En kliniker söker sin roll och sina verktyg i barnskyddsteamet.....	34
3. Iiro Pälve: Perheterapeutit systeemisen toimintamallin valonkantajina	43
4. Anne Kantoluoto & Janne Rosenlund: Kokemusasiantuntija ja ammattilainen työparina.....	51
5. Vesa-Matti Pekkola, Jaana Ryyänen & Päivi Petrelius: Systeemisen lä-hestymistavan jännitteet lastensuojelussa - tiimin perheterapeutin koke-mustarina reflektion kohteena	57
Osa 2 – Toimintakulttuurin ja työtapojen muutoksia	69
6. Petra Ahonen & Marketta Raivio: ”Annan vielä tämän mahdollisuuden lastensuojelulle”	70
7. Jaana Ryyänen & Virpi Heinola: Kokemuksia systeemisen otteen kehittamisestä ja asiakkaan osallistumisesta tiimeihin Espoon lastensuojelussa.....	77
8. Mira Lahdenranta, Johanna Santanen & Minna Valli: Dialogisuuden vir-rassa -kuvaus systeemisen toimintakulttuurin rakentumisesta lastensuojelun sijais- ja jälkihuollon yksikössä	88
9. Veronica Salovaara, Britt-Helen Tuomela-Holti, Saija Westerlund-Cook, Ann Backman: En förändring i tankesätt, relationer och verksamhetskultur – erfa-renheter från Jakobstadsregionen	103
10. Laura Nyyssönen & Maria Partanen: ”Se oli aluksi outoa, mutta siihen tottui ja ongelmat rupesivat pikkuhiljaa aukenemaan...”. Asiakkaiden ja työntekijöiden kokemuksia systeemisestä työskentelystä Kuopiossa.....	110
11. Riikka Mauno: ”Jos et koskaan anna itsestäsi mitään, et voi saada mitään takaisin”. Suhdeperusteinen työskentely sosiaalityöntekijän työmenetelmänä	120
12. Ann-Mari Tippet: Irtonenstä sisäistettyyn systeemiseen työotteeseen - kokemuksia Vantaan lastensuojelusta. Käytäntötutkimus.	129
13. Katarina Fagerström: Vägen till ett systemiskt barnskyddsteam i Borgå – en familjeterapeut, utbildares och utvecklares reflektioner.....	144
Osa 3 – Kokemuksia muutoksen johtamisesta	156
14. Eeva Nykänen & Eeva Liukko: Systeeminen lastensuojelu ja sosiaalityöntekijän julkisen vallan käyttö.....	157
15. Leena Mämmi-Laukka & Mirva Salmela: Lastensuojelun muutosta johtamassa.	164
16. Pia Lahtinen & Satu Mäki-Fossi: Raidelinjoja rakentamassa - miten hyödyntää leanin ideoita lastensuojelun systeemisen muutoksen johtamisessa?	170
Osa 4- Systeemisen sosiaalityön areenoita.....	179

17. Camilla Elonen & Karoliina Hiltunen: Systemisen työotteen soveltamisen mahdollisuudet ja edellytykset aikuissosiaalityössä	180
18. Päivi Petrelius: Työntekijöiden ja vanhempien kokemuksia suhdeperusteisesta työskentelystä perhehoidossa	194
19. Päivi Petrelius, Kirsi Carpén, Johanna Savola, Tiina Erkkilä-Wahtera, Mari Asell & Marja Häyhä: Systemisyys ja suhdeperusteisuus koulujen hyvinvointia tukevassa työssä - kokemuksia yhteisöllisen valmennusmallin pilotoinnista	212

Johdanto

Tämän julkaisun tarkoituksena on luoda foorumi, jolla käytännön toimijat voivat tuoda esiin kokemuksiaan systeemisen toimintamallin käytäntöön viemisestä ja mallin mukaan toimimisesta lastensuojelussa. Lisäksi julkaisussa tuodaan esiin myös sitä, miten systeemistä ja suhdeperustaista ajattelua on sovellettu muissa toimintaympäristöissä. Julkaisu jatkaa uutta ammatillisen yhdessä kirjoittamisen käytäntöä suomalaisessa lastensuojelussa: koko maasta koottu ammattilaisten joukko toimii käytäntöjä kehittävänä ja työstään kirjoittavana kehittäjäverkostona (STM, lastensuojelun laatusuositus 2019). Se toimii eräänlaisena dialogisen oppimisen kohdetyönä: kirjoittajilla on ollut tietoisesti valittu ja yhteinen oppimisen kohde: systeemisen toimintamallin ja/tai lähestymistavan käyttöönotto omassa työssä. Mielestämme on tärkeää jatkaa tämän kaltaista kansallista ja alueellista kollektiiviseen oppimiseen perustuvaa rakennetta (Yliruka, Petrelius & Eriksson 2020), jossa tietoisesti asetetaan uusia oppimiskysymyksiä ja tuotetaan tietoa. Tällainen rakenne yhdistää ns. top-down ja bottom-up tiedontuotantoa. Kun toimijat tuottavat itse tietoa omasta oppimisestaan, tukee se samalla oman työn hallittavuutta. Ajatuksena tässä julkaisussa on erityisesti ollut oppia yhdessä systeemisen toimintamallin ja ajattelun soveltamisesta ja samalla tuottaa syventävää tietoa. Kirjoittaminen mahdollistaa kokemusten jakamisen työssä ja työstä oppimisen äärellä. Siten julkaisu tukee osaltaan myös ajatusta työssä oppimisen keskeisyydestä lastensuojelutyössä (vrt. Lastensuojelun urapolkumalli, Yliruka ym. 2020). Kokemuksia refleктоiva ja teoriaan kytkevä kirjoittaminen on oman työn tietoista reflektointia ja siitä oppimista. Se auttaa syventämään ja jäsentämään käytännön kokemusta pragmatistisen tieteenperinteen mukaisesti.

Julkaisun tarkoituksena on tehdä havaintoja kirjoittajien artikkelien pohjalta ja kytkeä havaintoja ajankohtaisiin lastensuojelun kehittämistä koskeviin keskusteluihin. Tässä johdannossa artikkeleissa esiin nousseita havaintoja pohditaan kysymällä, millä ehdoilla ja miten systeeminen työote tuottaa syvenevää osaamista ja osallisuuden vahvistumista sekä eettistä, lapsen oikeuksia ja vanhempien osallisuutta vahvistavaa työskentelyä lapsen arjessa. Tavoitteena ei ole ollut tuottaa teoreettista esitystä, mutta artikkeleiden perusteella on mahdollista tehdä alustavia hypoteeseja siitä, mikä työotteessa on lapsen suojelun näkökulmasta tärkeää ja oleellista.

Artikkelit nostavat vahvasti esiin työmenetelmien käytäntöön viemisen toimintaympäristöihin liittyviä ehtoja. Siten ne haastavat kysymään, mitä ovat ne mekanismit ja ohjaavat ydinperiaatteet, joilla systeeminen työote voi monenlaisissa, vaihtelevissa toimintaympäristöissä tuottaa sitä, mitä toivotaan – eettistä, oikeuksia ja toimijuutta vahvistavaa sosiaalityötä ja lapsen suojelua. Samalla esiin nousee myös kysymyksiä siitä, miten niin sanotun menetelmäuskollisuuden ideat ovat sovitettavissa yhteen sellaisten systeemisten ideoiden kanssa, jotka korostavat sopeutuvuutta ja muuntelua systeemien toimintakykyisyyden edellytyksinä. Kun menetelmän toimintaympäristö on haastava tai muuttuu, menetelmän elinkelpoisuus edellyttää menetelmän soveltajilta osaavaa ja perusteltua menetelmän sopeuttamisten taitoa, muutosjoustavuutta. Siten artikkelit kuvaavat myös sitä, mitä työotteen toteuttajat ovat muunnelleet, millä seurauksilla ja mille he ovat olleet uskollisia.

Systeemisen toimintamallin ydinelementit (Aaltio & Isokuorti 2019) on jo kirjoitusprosessin alkuvaiheessa annettu artikkeleiden kirjoittajille peilauspinnaksi, jota vasten omaa kokemusta ja käytäntöjä peilaataan. Toisaalta esillä on pidetty myös oppimisen teemaa. Ydinelementtien selkeä sanoittaminen on ollut mielestämme tärkeää. Samalla koemme, että uuden toimintatavan ja -mallin elinvoimaisena säilyminen edellyttää paitsi ydinelementeistä kiinni pitämistä, myös jatkuvan oppimisen myötä tehtävää ymmärryksen päivittämistä. Tärkeää on siten kuulostella artikkeleita lukiessa myös sitä, mitä uutta ymmärrystä systeemisen työotteen ydinelementeistä on rakentumassa nyt, kun kokemusta uudesta toimintatavasta on kertynyt jo noin kahden vuoden ajalta. Julkaisumme otsikossa sitoudumme ajatukseen elinvoimaisesta systeemisestä kehittämisestä jatkuvana oppimisena. Oppimisnäkökulma sallii, jopa kannustaa jatkuvaan menetelmän reflektointiin ja muunteluunkin, mutta ei muunteluun sattumanvaraisesti, ajautumalla tai olosuhteiden pakosta, vaan muunteluun, jossa toimintakäytäntöjä ja tiimien ajattelua työestetään vaihteittain tukemaan aina

vain paremmin lastensuojelun ydintavoitteita – lapsen suojelua ja turvallisuutta sekä koko perheen toimijuuden vahvistamista.

Sosiaalityön systeeminen perinne

Systeemisen lähestymistavan käyttöönottoon on Suomessa liittynyt sekä innostusta että epäilyä. Perheterapeuttisen ajattelun vahvistamisen on pelätty marginalisoivan sosiaalityölle tärkeitä näkökulmia. Systeemisyydellä on kuitenkin pitkät juuret sosiaalityössä (esim. Alho ym. 2018). Systeemisyys ja siihen psykososiaalisessa työssä kytkeytyvä suhdeperusteisuus ovat sosiaalityön ydintä: oleellista on kohdata ihminen tilanteessaan (Richmond, 1917). Systeemiseen toimintamalliin liittyy kiinteästi pyrkimys varmistaa lastensuojelutyössä tila yhdessä oppimiselle ja osaamisen syvenemiselle sekä rakenteet, joita tarvitaan suhdeperusteiselle työlle ja työn kohteen hahmottamiselle systeemisesti.

Systeeminen lastensuojelu nähdään jatkona kriittisen sosiaalityön traditiolle, joka pyrkii ymmärtämään ja muuttamaan monenlaisia olosuhteita, joista sosiaalityöntekijät ja palvelujen käyttäjät löytävät itsensä. Kun kyse on sosiaalityöstä, systeemissä työotteessa ei ole kyse vain perheen sisäisten suhteiden, uskomusten ja merkityksenannon kanssa tehtävästä työstä vaan myös sosiaalityöhön kuuluvan viranomaistehtävän hoidosta siten, että tätäkin työn ulottuvuutta jäsennetään suhdeperustaisen ja systeemisen orientaation tuottaman ymmärryksen varassa. Lisäksi myös systeemissä sosiaalityössä on kyse rakenteellisesta työstä olosuhteiden muuttamiseksi ja rakenteellisten epäkohtien esiin tuomiseksi. Systeemissä sosiaalityössä hyödynnetään ja yhdistetään perheterapeuttisen systeemisen perinteen paras anti sosiaalityön perinteen ohittamattomaan näkökulmaan ja velvoitteeseen hoitaa institutionaalista valtaa käyttävää viranomaistehtävää osallisuutta tukien. Systeemisesti toimiva sosiaalityöntekijä tarvitsee vuorovaikutussuhteisiin liittyvän ymmärryksen rinnalla kykyä rakenteelliseen analyysiin sekä tietoisuutta niistä yhteiskunnallisista tekijöistä, jotka osaltaan tuottavat lapsille ja perheille vaikeuksia, jotka ovat alistavia, epäoikeudenmukaisia ja aiheuttavat riistoa tai hyväksikäyttöä (Webb 2019; Coulter 2020).

Oleennaista teorioissa, joita otetaan orientoimaan käytäntöjä ja työntekemistä on se, miten ne paikantavat työntekijän suhteessa palveluiden käyttäjään ja miten tämä vaikuttaa sekä palvelun käyttäjään että työntekijään. Perinteisessä psykodynaamisessa työskentelyssä ja yksilökeskeisessä asiakastyössä ammattilainen on ekspertin roolissa ja suhteen ajatellaan olevan ensisijainen työkalu muutoksen aikaan saamiseksi (Murphy ym. 2013). Perheen ja ympäristön ajatellaan vaikuttavan ongelmien syntyyn ja ylläpitoon, mutta niitä ei nähdä keskeisinä muutoksen aikaansaamisessa. ”Nykyinen” systeeminen lähestymistapa sen sijaan korostaa palvelujen käyttäjien asiantuntijuutta ja näkee ongelmien paikantuvan perheisiin ja yhteisöihin, jolloin myös nämä yhteisöt ovat potentiaalisesti ratkaisun avaimia (Coulter 2020). Suhdeperustaisessa lähestymistavassa ajatellaan, että nuori tai perhe yhdessä virallisten ja epävirallisten toimijoiden kanssa voi saada aikaan muutoksen. Tässä ajattelutavassa sosiaalityöntekijän rooli on toimia välittäjänä ihmisten välisissä prosesseissa, eli toimijana, jonka tehtävänä on tukea ja tuoda esiin verkoston voimavaroja ja osaamista. Coulter ym. (2020) esittävät, että systeemisellä lähestymistavalla on kyky vastata sekä työn teoreettisen uskottavuuden vaatimukseen että käytännön työn vaatimukseen sen uskottavan muutosta aikaansaavan potentiaalin vuoksi.

Systeemisyys ja suhdeperusteisuus ydinparadigmana

Mielestämme on tärkeää hahmottaa, että viime vuosien kehitys, jossa lastensuojelun systeeminen toimintamalli on otettu käyttöön, ei ole ensisijaisesti tietynmuotoisen menetelmän tuomista lastensuojeluun. Kyse on teoreettisesti perustellun psykososiaalisen ihmissuhdetyön orientaation (Granfelt 1993) vahvistamisesta ja mahdollistamisesta lastensuojelussa. Samankaltainen orientaatio luo pohjan paitsi lastensuojelun systeemille toimintamallille myös muille samansukuisille menetelmille, joita käytetään laajasti lapsi- ja perhepalveluissa. Tällaisia kansainvälisesti tunnettuja ja myös Suomessa lastensuojelussa käytössä olevia lähestymistapoja ovat lastensuojelun systeemisen toimintamallin lisäksi esimerkiksi Signs of Safety ja läheisneuvonpito (FGC). Erikoissairaanhoidossa samansukuinen hoidollinen lähestymistapa on esimerkiksi MDFT, eli Multidimensional Family Therapy.

Coulter ym. (2020) asettuvat arvioimaan sosiaalityön menetelmällistä keskustelua ja nostavat esiin tarpeen rakentaa koherentti teoreettinen viitekehys sosiaalityön kehittämisen tueksi lastensuojelussa. Tätä tavoitetta on pitänyt näkyvästi esillä Englannin lastensuojelun kansallista reformia suunnitellut Eileen Munro (2011). Koherentti teoreettinen viitekehys mahdollistaa ideoiden luovan kehittelyn muuttuviin tilanteisiin. Viitekehykseen huomion kiinnittämisestä seuraa yhtäältä, että eri puolilla kehittyneiden menetelmien yhteinen teoreettinen perusta voidaan tunnistaa ja toisaalta, että kilpailusta menetelmien välillä voitaisiin luopua (Coulter ym. 2020.) Perheterapian vaikuttavuustutkimuksen meta-analyyseissä on tuotu esille, että vaikka yksittäisiin menetelmiin on tutkimuksellisesti satsattu paljon rahaa, menetelmä ei itsessään selitä vaikuttavuutta (effects). Vaikuttavaksi on osoittautunut ennen kaikkea asiakkaan ja työntekijän välinen yhteisymmärrys tavoitteista ja yhteistyö sekä empatia ja liittoutuminen (Wambold 2015, myös Heino ym. 2020).

Yhteisen teoreettisen viitekehyksen tunnistaminen ja menetelmäkilpailusta luopuminen mahdollistaisi keskustelun menetelmien välisistä painotus- ja sävyeroista ja siitä, millaisissa tilanteissa mistäkin menetelmällisestä fokuosoinnista olisi erityisen paljon hyötyä. Menetelmien kehittelyä on tehty eri tarpeisiin, mikä näkyy tiettyinä eroina menetelmien välillä. Esimerkiksi MDFT on hyvin intensiivinen ja paneutuva, Suomessa erikoissairaanhoidon tarjoamaa hoitoa oireileville nuorille ja heidän perheilleen. RSW (Reclaiming Social Work) ja Suomen systeemisen lastensuojelun toimintamalli ovat puolestaan lähteneet kehittymään tarpeesta organisoida lastensuojelun avohuollon työskentelyä systeemisyyttä ja suhdeperusteisuutta vahvistavaksi ja samalla vahvistaa sosiaalityöntekijöiden työnsä saamaa tukea. Signs of Safety –malli (SoS) on puolestaan keskittynyt erityisesti väkivallan tunnistamisen teemoihin.

Vaikka systeeminen ja suhdeperustainen teoreettinen pohjavirta on tärkeää tunnistaa, voi menetelmien ”paketoinnista” systeemisyyden ja suhdeperusteisuuden sateenvarjon alla olla hyötyäkin. Paketointi mahdollistaa selkeämmän kouluttamisen ja käyttöönoton tuen. Selkeiden mallien avulla työntekijä pystyy syventymään vähitellen erilaisiin ideoihin ja työkaluihin ja syventämään mallin luomissa rakenteissa vähitellen osaamistaan. Osaamisen ja teoreettisen ymmärryksen vahvistuminen puolestaan lisäisi työntekijän mahdollisuuksia varioida omaa toimintaansa perustellusti. Riippuvuus menetelmäuskollisuudesta tulosten aikaan saamisen ehtona voisi tällöin vähentyä. Oleellista ei olisi tietyn menetelmällisen muodon noudattaminen ja oppikirjanmukainen tiukka struktuurien seuraaminen, vaan teoreettisesti perusteltujen ydinelementtien syvä tunteminen ja tiedostaminen sekä teoreettisen ymmärryksen käytäntöön soveltaminen ja reflektioiva oppiminen.

Systeemistä toimintamallia on pilotoitu lastensuojelussa kansallisesti merkittävällä satsauksella (Aaltio 2019.) Tärkeä mallin juurtumista tukeva implementointitutkijoiden näkemys on, että tiettyä toimintatapaa, mallia on tärkeää toistaa riittävän monessa toimintaympäristössä ja riittävän pitkään, riittävän samanlaisena, jotta voidaan tehdä havaintoja ja oppia siitä, miten tietyt malliin sisältyvät mekanismit toimivat ja mitä ne tuottavat. Mallien käyttöönoton varhaisessa vaiheessa on tärkeää oppia kokemuksista ja tunnistaa tärkeitä suuntia ja vaihtoehtoja. Eräs tärkeä menetelmällinen elementti systeemisessä toimintamallissa on sitoutuminen systeemisten hypoteesien tekemiseen osana reflektiivisyyttä (esim. Palazzoli ym.1980). On tärkeää, että hypoteesien tekemisen teoreettinen perustelu on riittävästi tiedossa ja että hypoteesien tekemistä ohjaavat sosiaalityön eettiset periaatteet, kuten osallisuuden varmistaminen. Teoreettista ymmärrystä ja arvoihin sitoutumista tarvitaan esimerkiksi sen ymmärtämiseksi, miksi hypoteeseja perheen tilanteesta (ongelmista ja ratkaisuehdotuksista) tulee tehdä useita erilaisia ja miksi niitä on tarpeen tehdä mahdollisuuksien mukaan yhdessä perheen kanssa unohtamatta lapsen omaa ääntä.

Systeemisesti ajatellen kaikki tulevaisuutta koskeva päätöksenteko perustuu hypoteeseihin: voimme ennakoida tulevaisuutta, mutta emme varmasti tietää, millaiset olosuhteiden muutokset vaikuttavat lastensuojeluun, lapsiperheiden elämään tai palveluiden järjestämiseen. Siksi myös kansallisen tason kehittämisessä on syytä tehdä hypoteeseja siitä, mihin suuntaan lastensuojelun sekä lapsi- ja perhepalveluiden kehittämisen on menossa ja mihin sitä tulisi strategisesti ohjata.

Lastensuojelu on perustavalla tavalla sidoksissa sitä ympäröivään palvelujärjestelmään. Lastensuojelu on oman kompleksisen tehtävänsä äärellä myös hyvin riippuvainen muiden ammattikuntien tuesta ja yhteistyöstä. Eräs perusteltu kehittämissuunta voisi olla systeemisen ja suhdeperusteisen orientaation vahvistaminen palvelujärjestelmän laajasti jaettuna, yhteisenä kehityksenä. Lähes kaikissa lasten hyvinvoinnin kysy-

myksissä on perusteltua lähestyä lapsen tilannetta ja tukea systeemisestä näkökulmasta. Jaettu systeeminen lähestymistapa yhteisine käsitteineen voisi luoda pohjaa sujuvalle yhteen tulemiselle lapsen ja perheen ympärillä. Systeemisyyksi olisi näin jaettu perusorientaatio, joka mahdollistaisi riittävän keskinäisen ymmärryksen. Tätä täydentäisivät lapsi- ja perhekohtaisissa verkostoissa kunkin ammattikunnan erityisosaaminen ja syventävä tieto käsiteltävistä ilmiöistä. Systeeminen ja syventävä osaaminen muodostaisivat moniammatillisen osaamisen T-mallin, jossa systeemisyyksi olisi T-kirjaimen vaakaviiva. Se kuvaisi ammattilaisten laajasti jakamaa horisontaalista osaamista ja pystyviiva kunkin ammattilaisen erityistä, omaan ammattiin liittyvää erityisosaamista.

Laajentamisen rinnalla voitaisiin tarvita myös lastensuojelun sisäistä työtä parhaiden käytäntöjen ja parhaan mallin jalostamiseksi lastensuojelun kontekstiin. Tällöin tulisi täsmentää edelleen, mitä taitoja lastensuojelussa tulisi erityisesti osata ja kouluttaa ja millaisia rakenteet ja roolitukset työn ytimessä tarvitaan. Suhdeperusteinen työskentely on vaivattomampaa silloin, kun asiat ovat helppoja ja selkeitä. Vuorovaikutustaitojen osaaminen korostuu erityisesti vaativissa tilanteissa. Lastensuojeluun päädytään lasta koskevan huolen ohella usein asiakkaaksi silloin, kun vuorovaikutus ja yhteistyö eivät ole olleet toimivia tai mahdollisia esimerkiksi peruspalveluissa (esim. Yliruka ym. 2018). Vuorovaikutustaitojen erityisosaamisen vahvistaminen osana systeemistä tiimin työskentelyä lastensuojelussa on tämän vuoksi erityisen perusteltua, ja tätä osaamista tulisi aktiivisesti vahvistaa työyhteisöissä maisteriksi valmistumisen jälkeenkin (Munro 2011; Yliruka ym. 2020). Edelleen osaamisen ytimiä voisivat olla vaativan vuorovaikutusosaamisen yhdistäminen taitavaan systeemiseen reflektointiin ja ajatteluun siten, että työn kohde hahmottuu kokonaisvaltaisesti, systeemisesti ja lapsen elämään vaikuttavat moninaiset tekijät ja niiden keskinäiset vaikutussuhteet huomioiden.

Systeemisillä ja suhdeperusteisilla lähestymistavoilla on arvioitu olevan merkitystä vaikuttavuuden ehtoina olevien vuorovaikutuksellisten ydinelementtien toteutumisessa (Wambold 2015). Kun työtä tehdään näiden periaatteiden ohjaamana asiakkaat kokevat, että ymmärrys sosiaalityöntekijöiden työn tavoitteista ja aikomuksista selkiytyy heille (Buckley ym. 2011; Coulter ym. 2020, 1223). Tämä edistää yhteistyötä ja yhteisen ymmärryksen vahvistamista, sitoutumista työskentelyyn ja siten vaikuttavuutta.

Julkaisun artikkelit

Tämän julkaisun artikkeleissa ovat äänessä erilaiset lastensuojelun avo-, sijais- ja jälkihuollon ja aikuisosiaalityön ammattilaiset ja kokemusasiantuntijat. Julkaisu kokoaa yhteisöllisen ja organisatorisen muutoksen ja johtamisen näkökulmat sekä erilaiset kontekstit.

Hanna Särkiö aloittaa artikkelikokoelman muistuttamalla lapsen äänen kuulemisen ja esiin nostamisen tärkeydestä. Hän kuvaa artikkelissaan tapoja varmistaa, että lapsen ääni pysyy lastensuojelun keskiössä, eikä systeeminen ote suuntaa työskentelyä liian perhekeskeiseksi. Lapsen kanssa tulee voida työskennellä suoraan. Artikkelissa kuvattu osallisuuskonsultaatio on yksi mahdollisuus vahvistaa suoraa lapsen kanssa työskentelyä ja lapsen roolia aktiivisen tiedon tuottajana.

Jan-Erik Nyberg jäsentelee artikkelissaan kokemuksiaan systeemisen tiimin perheterapeutina. Hän etsii tapaa asettua rooliinsa lastensuojelutiimin jäsenenä, joka ei tee tiimissä terapiatyötä eikä myöskään ole tiimin työnhajaaja tai konsultti, vaan tiimin jäsen, jonka tehtävänä on ylläpitää lastensuojelun tiimin työssä systeemistä lähestymistapaa suhteessa asiakasperheisiin. Roolin ja siihen soveltuvien työmenetelmien paikantaminen on edellyttänyt aktiivista työskentelyä juuri omaan toimintaympäristöön ja tiimeihin sopivien työtapojen löytämiseksi. Perheterapeutina toimiminen näyttää aivan uudelta ammattiroolilta, johon asettuminen on edellyttänyt monenlaista roolin ja työmenetelmien pohdintaa.

Iiro Pälve on sosiaalityöntekijä, joka kuvaa pro gradu-työhönsä ja myös omiin kokemuksiinsa pohjautuen perheterapeutin tehtäviä lastensuojelun systeemisen tiimin viikkokokouksessa. Keskeisiksi tehtäviksi määrittävät systeemisen ajattelun ylläpito, asiakastyön edistäminen ja työssäjaksamisen tukeminen. Systeemisen viikkotiimin vaiheiksi nimetään perheen esittely, reflektio ja suunnitelman tekeminen. Näihin vaiheisiin perheterapeutit tuovat omaa osaamistaan. Pälven mukaan perheterapeutit osallistuvat erityisesti reflektioon ja suunnitelman tekemiseen ja perheterapeuttien rooli tiimissä on hyvin tärkeä. He ylläpitävät systeemistä ajattelutapaa tiimissä, joka ilman perheterapeuttien tukea voi olla vaarassa hiipua. Hyvät ko-

kemukset systeemisestä toimintamallista liittyvät keskeisesti reflektivoivaan tiimikeskusteluun, josta syystä reflektiivisen keskustelun toteutumiseen on syytä panostaa. Eräs artikkelin johtopäätöksistä on, että perheterapeutit tarvitsivat rooliinsa hyvän perehdytyksen ja tähän tulisi jatkossa panostaa enemmän esimerkiksi systeemisen toimintamallin koulutuksissa.

Anne Kantoluodon ja Janne Rosenlundin artikkeli on kertomus kokemusasiantuntijan ja lastensuojelun kehittäjän yhteisestä työstä systeemisen lastensuojelun kouluttajina. Anne kuvaa, kuinka työparityöskentely hidasti kehittäjän työtä, koska oli tärkeä pysähtyä systeemisen otteen äärelle miettimään, mitä ideat tarkoittavat asiakkaan näkökulmasta. Huomio kiinnittyi käytettyyn kieleen ja lupaa pyytävän työtteen (Agget ym. 2015) tärkeyteen.

Vesa-Matti Pekkola, Jaana Ryyänen & Päivi Petrelius asettuvat tarkastelemaan sitä, millaisia jännitteitä perheterapeutin työskentelemiseen lastensuojelun systeemisessä tiimissä voi liittyä perheterapeutin näkökulmasta. Vaativiin lastensuojelun asiakastilanteisiin voi toisinaan liittyä diagnosoivaa ja ongelma-keskeistä puhetta. Kun perheterapeutin erityisenä roolina on vaalia moniäänisyyttä sekä vaihtoehtoisia ja mahdollisuuksia avaavia tulkintatapoja, voi perheterapeutti joutua pohtimaan omaa paikkaansa ja mahdollisuuksiaan tiimin jäsenenä. Tähän liittyvä perheterapeutin kokemustarina on artikkelissa dialogisen reflektion kohteena.

Petra Ahonen ja Marketta Raivio antavat äänen lastensuojelun sosiaalityöntekijöille, jotka miettivät, kuinka saada perustehtävänsä hoidettua ja samalla kokisivat itse työnsä mielekkääksi ja eettisesti kestäväksi. Systeeminen toimintamalli on vahvistanut tätä kokemusta.

Jaana Ryyänen ja Virpi Heinola luovat artikkelissaan katsauksen sekä asiakkaiden, että työntekijöiden kokemuksiin siitä, miten systeemisen työtteen käyttöönotto on tukenut ja muuttanut asiakastyötä sekä lisännyt asiakkaan osallisuutta. Myönteiset kokemukset kannustavat jatkamaan systeemisen työskentelyn harjoittelua ja omaksumista. Erityisesti vähemmän työkokemusta omaaville työntekijöille systeemisen tiimin tuki on ollut merkittävää, mutta myös kokeneemmat työntekijät ovat huomanneet mallin lisäävän ymmärrystä erilaisista asiakastilanteista ja niihin yhdessä mietityistä hypoteeseista ja ratkaisuehdotuksista. Näyttää myös siltä, että yhteistyökumppanien ja lastensuojelun välit ovat lähentyneet systeemisen tiimin myötä ja yhteinen ymmärrys on lisääntynyt.

Mira Lahdenranta, Johanna Santanen ja Minna Valli kuvaavat sijais- ja jälkihuollon yksikön tehtyä kehittämistyötä, jossa on nojaututtu lastensuojelun systeemisen toimintamallin ydinelementteihin pyrkien luomaan mahdollisimman hyvät puitteet systeemisen työn tekemiseen. Kirjoittajat kuvaavat sitä, kuinka ydinajatuksena on työskennellä kunkin lapsen ja nuoren kanssa systeemisesti ja hänen tarpeitaan vastaavasti. Erityisyytenä sijais- ja jälkihuollon yksikössä on ollut mahdollisuus saada tiimiin osallistuvan perheterapeutin lisäksi myös päihdehuollon sosiaaliterapeutti mukaan tiimikokouksiin säännöllisesti.

Veronica Salovaara, Britt-Helen Tuomela-Holti, Saija Westerlund-Cook ja Ann Backman ovat koonneet arviointitietoa systeemisen toimintamallin käyttöönotosta Pietarsaareissa. He ovat kysyneet lastensuojelun ammattilaisilta, miten nämä kokevat oman ajattelunsa muuttuneen, miten suhteen asiakkaisiin koetaan muuttuneen ja miten systeemisen toimintamallin käyttöönotto on vaikuttanut toimintakulttuuriin. Tulokset ovat myönteisiä. Ammattilaiset kokevat esimerkiksi, että työskentelyyn on tullut lisää rakennetta ja työ tuntuu paremmin organisoidulta. Suhteet työtovereihin ovat vahvistuneet. Kirjoittajat toteavat, että yhtäältä uusi toimintamalli vie enemmän aikaa ja voi lisätä kuormitusta – toisaalta työhyvinvointi voi vahvistua lisääntyneen yhteistyön ja keskinäisen tuen vahvistuessa.

Laura Nyyssönen ja Maria Partanen kuvaavat lastensuojelun systeemisen toimintamallin pilotointia ja leviämistä Kuopion perhesosiaalityössä ja lastensuojelun avohuollossa. Kuopiossa systeemisen toimintamallin pilotointiin panostettiin muun muassa pienentämällä lastensuojelun asiakasmääriä. Mahdollisuus kotikäyntien ja lasten tapaamisten lisäämiseen ja tiiviimpi yhteistyö auttoivat havainnoimaan paremmin perheenjäsenten välistä vuorovaikutusta ja löytämään voimavaroja ja vahvuuksia, joita hyödyntää työskentelyssä. Toimintamalli on myös tuonut asiakastyöhön kaivattua rauhaa ja pysähtymistä. Systeeminen ajattelu ja toimintamalli pelkästään lastensuojelussa ei kuitenkaan yksin riitä, vaan systeeminen työskentely pitäisi saada myös muihin palveluihin ja kaikille organisaatioitasoille. Kuopion kokemuksen perusteella riskitekijöitä systeemisen mallin onnistumiselle ovat liian suuri asiakasmäärä, työntekijän kyky sisäistää mallin kokonaisuudessaan sekä heikko vuorovaikutusosaaminen ja riittämätön tuki sen vahvistamiselle. Mallin

oppiminen ja sisäistäminen on kirjoittajien kokemusten mukaan pitkä prosessi ja vaatii uskallusta ja sitkeyttä toteuttaa työtappaa ja pistää itsensä likoon.

Riikka Mauno pohtii sosiaalityöntekijöiden haastatteluihin perustuen sitä, millaisia kokemuksia heillä on suhdeperustaisesta työstä, sen merkityksestä itselleen ja systeemisen toimintamallin haasteista. Hän jäsentelee sitä, millainen on hyvä työskentelysuhde, miten se muodostetaan lastensuojelutyössä ja mitkä tekijät vaikuttavat suhteen muodostumiseen. Yhtäältä työotteessa koetaan olevan paljon tuttua – keskiössä on kohtaava, osallistava ja asiakaslähtöinen työ. Systeemissä työotteessa kuitenkin kiinnitetään tietoisesti huomiota ilmiongelmien taustalla oleviin juurisyihin, pohditaan ylisukukupolvisuutta ja luodaan suhdetta lapseen. Uutta on myös työskentelyn siirtyminen toimistolta asiakkaiden pariin niihin arkisiin ympäristöihin, joissa lapsi elää.

Ann-Mari Tippett kuvaa artikkelissaan yhden lastensuojelun avohuollon tiimin keskustelua systeemisen toimintamallin omaksumisesta tilanteesta, jossa työntekijöiden vaihtuvuus on suurta ja vain osa on saanut koulutuksen malliin. Organisatorista muutosnarratiivia hyödyntävä tutkimus tuo esille ajattelumallien käännteitä ja konflikteja, jotka ovat informatiivisia ja tärkeitä pysähtymispaikkoja uuden osaamisen rakentumiselle. Näissä käännteissä ammattilaisen oma ajattelu kytkeytyy oivaltavasti systeemiseen ajatteluun ja samalla koko tiimin ymmärrys rakentuu. Perheterapeutin rooli näyttäytyy suurena.

Katarina Fagerström kuvaa kokemuksiaan Porvoon lastensuojelun matkasta kohti systeemistä toimintamallia. Pohjana ovat kokemukset mallin kehittäjänä, kouluttajana ja perheterapeutina. Prosessimaisen etenemisen kuvaus kehitysaskelineen ja takapakkeineen tekee näkyväksi, miten monenlaiset tekijät vaikuttavat toimintamallin käyttöönottoon. Kontekstin merkitys piiryy selkeästi esiin. Matka on pysähdellyt ja lähtenyt jälleen eteenpäin. Kehittämistyön polveilu ei luo kuvaa lineaarisesti kehittyvistä käytännöistä, vaan kompleksisen ympäristön asettamista haasteista, joiden keskellä on kuitenkin vaihe vaiheelta edetty kohti tavoitetta: työote on kehittynyt suhdeperustaiseksi ja sosiaalityöntekijöiden keskustelu viikkokokouksissa on reflektiivisempää kuin aikaisemmin. Asiakkaiden näkökulmia kuunnellaan enemmän ja systeemiset työvälineet ovat käytössä. Matka kuitenkin jatkuu ja työote tarvitsee jatkuvaa tukea vahvistuakseen ja säilyäkseen muuttuvassa ympäristössä.

Eeva Nykänen & Eeva Liukko käsittelevät systeemisen lastensuojelun mallin mukaisesti toteutettua avohuollon lastensuojelua julkisena hallintotehtävänä ja lastensuojelun sosiaalityöntekijän roolia lastensuojelua näin toteutettaessa. Artikkelissa tarkastellaan lastensuojelussa keskeisiä oikeusturvan ja hyvän hallinnon takeita ja sitä, miten ne näyttävät systeemistä lastensuojelua toteutettaessa. Pohdittavana on, miten lapsen asioista vastaava sosiaalityöntekijä voi työssään toteuttaa systeemistä ajattelua ja samalla kantaa viimekätistä vastuuta prosessista, sekä mitä vahvuuksia ja toisaalta mahdollisia riskejä systeemiseen ajatteluun voi tästä näkökulmasta liittyä. Asiaa tarkastellaan suhteessa lainsäädännön lastensuojelulle asettamiin reunaehtoihin ja vaatimuksiin sekä hyvän hallinnon periaatteisiin.

Leena Mämmi-Laukka ja Mirva Salmela katsovat systeemisen toimintamallin käyttöönottoa muutoshallinnan näkökulmasta. Työskentely systeemisinä tiiminä vaatii muutosta työntekijöiden ajatteluun ja toimintatapoihin, mutta lisäksi se vaatii resurssien ja muiden toimintaedellytysten tarkistamista. Myös johdon tulee ymmärtää systeemisen työskentelyn periaatteet ja kantaa vastuunsa muutoksen läpiviemisessä ja lastensuojelun systeemisen työskentelyn avaamisessa muille toimijoille. Artikkelissaan he peilaavat omaa prosessiaan systeemisen mallin käyttöönoton johtajina alkuvaiheen kriittisistäkin epäilyistä määrätietoisen muutoksen läpiviemisen kautta juurruttamiseen ja ylläpitämiseen.

Pia Lahtinen ja Satu Mäki-Fossi lähtevät liikkeelle ajatuksesta, että uuden teorian ja/tai toimintamallin käyttöönottamisen ei tarvitse merkitä sitä, että aiemmat opit ja toimintatavat hylätään. He haluavat artikkelissaan etsiä yhtymäpintoja systeemisen toimintamallin ja monissa organisaatioissa omaksutun lean-filosofian keskeisistä ideoista ja pohtia, olisiko niiden yhdistämisestä hyötyä systeemisen muutoksen johtamisessa. Yhtäläisyyksiksi he nostavat mm. osien välisen suhteiden tarkastelun, pyrkimyksen parantaa asiakastyytyväisyyttä ja laatua, sekä koko johtamisjärjestelmän läpileikkaavan henkilöstön osaamiseen ja yhteisiin arvoihin nojautuvan strategian. Artikkelissaan he keskittyvät erityisesti lean-ajattelun kahteen keskeiseen periaatteeseen virtaustehokkuuteen ja hukkaan. Virtauksella tarkoitetaan asiakkaalle arvoa luovaa prosessia, joka koostuu yksittäisistä prosesseista, joiden välillä on kytkentöjä. Kytkennöillä on virtauksen kokonaisuudelle ratkaiseva merkitys. Hukalla taas tarkoitetaan ylimääräisiä, tuottamattomia toimintoja,

jotka hidastavat prosessia ja tuottavat tarpeettomia kustannuksia. Hukan juurisyytä on tärkeä etsiä, jolloin niitä on mahdollista poistaa.

Camilla Elonen ja Karoliina Hiltunen analysoivat aikuissosiaalityöstä saatuja kokemuksia systeemisestä toimintamallista. Kun toimintamalli viedään uuteen toimintaympäristöön, on hyödyllistä läpivalaista systeemisyyden ideoita. Systeemisestä toimintamallista löytyy paljon entuudestaan sosiaalityölle tuttua ainesta, mutta juuri siksi toimintamallilla on edellytyksiä tulla jaetuksi viitekehyykseksi sosiaalityöhön eri ikäryhmien kanssa. Kirjoittajat kytkevät ajattelun erityisesti Sengen oppivan organisaation ideoihin, jossa lähtökohtana on jatkuva ja syvenevä oppiminen.

Päivi Petrelius raportoi artikkelissaan pienimuotoisen toimintatutkimuksen, joka tehtiin Espoon perhehoidossa vuonna 2018. Tutkimuksessa kuvataan Espoon perhehoidon sosiaalityön yksikössä käytössä oleva suhdeperustainen Keinu-toimintamalli. Aineistona ovat sosiaalityöntekijöiden ja lasten syntymävanhempien kuvaukset ensimmäisestä 1,5 vuoden työskentelystä perhehoitoon sijoitettujen lasten ja heidän perheyteisöjensä kanssa. Sosiaalityöntekijöiden haastattelut tehtiin käyttämällä haastattelurunkona niin sanottua sijoitussukupuuta. Työntekijät kertoivat sen avulla perheestä ja omasta työskentelystään. Lisäksi työskentelyä hahmotettiin aikajanan avulla. Syntymävanhempia haastateltiin ja he saivat ottaa kantaa perhehoidon työskentelyä koskeviin väittämiin. Haastattelujen perusteella suhdeperustainen työote tukee perhehoitoon sijoitettujen lasten hyvinvointia, vahvistaa syntymäperheiden, sijaisperheiden ja sosiaalityöntekijöiden välisiä suhteita ja tukee myös vanhempien kuntoutumista. Tuloksissa on tärkeää huomioida, että kaikilla haastatelluilla vanhemmilla oli läheinen suhde omaan lapseen ja lapsen kotiin saaminen oli heille tärkeää. Vanhempien kokemukset työskentelysuhteista sosiaalityöntekijöiden kanssa olivat hyvin myönteisiä. Tätä selitti vanhempien kokemus, että heitä arvostetaan vanhempina ja että heidät halutaan pitää mukana lapsen elämässä sijoituksen aikana. Haastavaa vanhemmille oli kestää epätietoisuutta siitä, milloin lapsi voidaan kotiuttaa, mutta hyvä suhde sosiaalityöntekijään auttoi vanhempia kestäämään tätä.

Päivi Petrelius, Kirsi Carpén, Johanna Savola, Tiina Erkkilä-Wahtera, Mari Asell ja Marja Häyhä kuvaavat kokemuksiaan yhteisöllisistä valmennusprosesseista, joiden avulla systeemisen ja suhdeperustaisen lähestymistavan elementtejä on sovellettu perusopetuksen hyvinvointia tukevaan työhön. Artikkelissa kuvataan, mitä valmennusmallin kehittämisen ja valmennusten toteuttamisen yhteydessä on opittu koulusta hyvinvointia tukevana yhteisönä ja systeemisten ideoiden soveltamisesta koulussa. Kouluis-sa tehdään paljon hyvinvointia tukevaa työtä. Valmennuksissa on korostettu arvostavan kohtaamisen, kuuntelemisen, dialogisuuden ja yhteisen pysähtymisen merkitystä. Valmennuksiin osallistuneet koulujen ammattilaiset pitävät kunnioittavaa kohtaamista ja lapsikeskeistä työtettä tärkeinä teemoina. Oman haasteensa asettaa koko kouluyhteisön saamista mukaan hyvinvointia tukevaan työhön. Valmennuksia on toistaiseksi toteutettu alle 20 koulussa. Juurruttamisvaihetta olisi tärkeää päästä jatkossa kehittämään ja dokumentoimaan havaintoja onnistuneesta juurruttamistyöstä.

Mitä systeemille työotteelle kuuluu Iso-Britanniassa?

Viisi paikallista tahoja Buckinghamshire, Derbyshire, Harrow, Hull ja Southwark osallistuivat pitkittäis-seurantaan (Bostock ym. 2020). Seurantatieto kerättiin kolme vuotta alkuperäisen projektin päättymisestä. Arvioinnin mukaan RSW:n (Reclaiming Social Work) ydinelementit olivat pysyneet jossain määrin käytössä kaikissa seurantayksiköissä. Kuitenkin vain yksi yksikkö oli säilyttänyt kaikki viisi ydinelementtiä: systeeminen koulutus, pienet tiimit, tiimin systeemiset case-kokoukset, perheterapeutin tuki sekä tuki kirjaimiseen ja hallinnollisiin asioihin (vrt. Fagerström 2016; Lahtinen ym. 2017) Tämä yksikkö oli myös panostanut kliinikon (perheterapeutti) työhön luomalla palvelulle selkeät hallinnolliset rakenteet, jotka mahdollistivat pääsyn konsultaatioon ja suoraan työskentelyyn perheen jäsenten kanssa.

Sitoutuminen ydinelementteihin oli riippuvainen paikallisesta toimintaympäristöstä mukaan lukien vahvan johtajuuden ja valvontatiedon tulosten hyödyntämisen. Myös muu sosiaalityön lähestymistapojen kehittäminen, kuten Signs of Safety -malli on vaikuttanut paikallisiin käytäntöihin. Johto korosti yhdenmukaisesti systeemisen toimintamallin koulutusta, systeemisesti informoidun työnohjauksen laatua (tiimikokouksessa) ja kliinikon (perheterapeutin) panosta osana työnohjausta. Perheet arvostivat käytäntöä, joka on suhdeperusteinen, tehtäväfokusoitunut ja ei-tuomitseva. He myös korostivat toiveikkuuden vahvistamisen tärkeyttä osana systeemistä lastensuojelua. (Bostock ym. 2020.)

Indikaattoritietoon nojaava RSW-mallin tuloksellisuus on rajoittunutta. Kahdessa yksikössä lastensuojeluasiakkaiden (tarve suunnitelmalliselle työlle) määrä oli vähentynyt ja kolmessa lisääntynyt. Tämä merkitsi sitä, että sitoutunut ja ylläpitävä suhde systeemiseen työhön kytkeytyi koettuihin asiakashyötyihin. Tutkijoiden (Bostock ym. 2020) mukaan RSW on tapa toteuttaa lastensuojelun sosiaalityötä laadukkaasti. Muut viranomaiset voivat oppia sen ydinelementeistä perheiden hyvinvoinnin vahvistamiseksi. Muutoksen saattaminen käytännöissä on haasteellista. Alueellisten esimiesten pysyvyys takasi ydinelementtien pysyvyyttä ja perheterapeutin antama tuki vahvisti mallin toimivuutta. Esimiesten innovaatiokyvykkyyttä nähtiin tärkeäksi vaalia (vrt. Yliruka & Karvinen-Niinikoski 2013). Käytännön työntekijöiden mukaan hyvän käytännön pyramidi on tärkeä. Siinä on kolme toisiinsa sidoksissa olevaa elementtiä: systeeminen koulutus, perheterapeutin (kliinikon tuki) ja tiimimuotoinen työnohjaus (Suomessa tiimimalli). Suosituksena on, että vähintään nämä kolme kriittistä elementtiä ovat käytössä systeemisen toimintamallin juurruttamisen tuessa. Myös Suomesta on samansuuntaisia havaintoja (Isokuortti & Aaltio 2020).

Systeemisen tiimin rakenne ja tiimityössä sovellettavat roolit, dialoginen ja reflektiivinen viikkokokouskäytäntö sekä työskentelyä tukevan perheterapeutin merkitys nousevat myös tämän kokoelman artikkelissa tärkeiksi ja merkityksellisiksi, lastensuojelua vahvistaviksi elementeiksi. Eri alueilta ja organisaatioista koottu kokemus kuitenkin kertoo, että mallia on muokata ja kehittää siten, että se istuu olemassa olevaan työskentelyrakenteeseen ja -kulttuuriin. Samalla mallin ydinelementtejä vahvistavat yhtenäiset koulutukset nähdään tärkeiksi laadun varmistajiksi ja systeemisen ajattelun ylläpitäjiksi ja syventäjiksi.

Seuraavat askeleet systeemisen toimintamallin juurruttamisessa ja kehittämisessä

Systeemisestä toimintamallista on ilmestynyt jo useita julkaisuja Suomessa. Tarvetta on edelleen jatkaa kirjoittavan kehittämisverkoston toimintaa. Tärkeän toimijaverkoston luovat lastensuojelun monialaisen kehittämiseen osallistuvat ammattilaiset yhdessä. Ajankohtaisessa kansallisessa lastensuojelun kehittämisessä painopisteenä on monialaisuuden vahvistaminen lastensuojelussa sekä päihdetyön, mielenterveys-työn sekä sivistystoimen kytkeminen lasten oikeuksia varmistavaksi tuen, suojelun, huolenpidon, hoidon, kasvatuksen ja koulutuksen systeemiksi. Tämä edellyttää paitsi yhteistoimintaa yksittäisten lasten ja heidän läheistensä tilanteissa, myös alueellisia ja kansallisia yhteiskehittämisen rakenteita. Monialaisen lapsia ja heidän läheisiään tukevan ja suojelevan systeemisen yhteistoiminnan vahvistuminen edellyttää pysyvää panostusta kansalliselta ja alueelliselta johtamiselta, kehittämiseltä ja tutkimukselta. Jatkossa tarvitaan tiedonrakentamista, kokemuksellista oppimista ja kuvauksia siitä, miten systeeminen toimintamalli tukee työskentelyä vaativissa tilanteissa ja monialaisessa yhteistyössä. Työtettä tukevien rakenteiden näkökulmasta ajankohtaista on kytkeä systeemistä työtettä lasten, nuorten ja perheiden vaatimman tason ketterien ja verkostomaisten OT-keskusten käynnistämiseen. OT-keskusten ydinyksiköiden kautta voidaan mobilisoida erityisosaamista systeemisten tiimien tueksi erityisen harvinaisiin tai juridishallinnollisesti monimutkaisiin tilanteisiin tai muihin tilanteisiin, joissa palvelujärjestelmä ei kykene vastaamaan tarkoituksenmukaisella tavalla tarpeisiin (Halila ym. 2019). Systeeminen työskentely yhdistettynä ilmiöitä koskevaan tietoon ja erityisosaamiseen voi tukea työskentelyä monitahoisissa ja kompleksisissa tilanteissa ja auttaa löytämään uusia ratkaisuja- ja toimintamalleja kaikkein haastavimmissakin tilanteissa.

Lähteet

- Aaltio, E. & Isokuortti N. (2019) Systeemisen Lastensuojelun toimintamallin pilotointi: Valtakunnallinen arviointi. Raportti 2019:003. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Bostock, L. & Newlands F. (2020) Scaling and deepening the Reclaiming Social Work model: longitudinal follow up. Evaluation report. Tilda Goldberg Centre for Social Work and Social Care, University of Bedfordshire.
- Buckley, H.; Carr, N. and Whelan, S. (2011) "Like walking on eggshells": Service user views and expectations of the child protection system. *Child and Family Social Work* 16(1), 101-10.
- Coulter S., Houston S, Moonay, S.; Devaney, J.; Davidson, G. (2020) "Attaining Theoretical Coherence Within Relationship-Based Practice in Child and Family Social Work: The Systemic perspective". *BJSW* 50, 1219–1237.
- Fagerström, K. (2016) Hackneyn malli ja systeeminen käytäntö lastensuojelutyössä. Työpapereita 42. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Granfelt, R. (1993) Psykososiaalinen orientaatio sosiaalityössä. Teoksessa R. Granfelt, S. Karvinen, A. Matthies & A. Pohjola. Monisärmäinen sosiaalityö. Sosiaaliturvan keskusliitto, 177-223.
- Heino T. toim. (2020) Mikä auttaa? Tutkimusperustaiset ja käytännössä toimivat työmenetelmät teininä sijoitettujen lasten hoidossa. Raportti 12/2000. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Isokuortti, N. & Aaltio, E. (2020) 'Fidelity and influencing factors in the Systemic, Practice Model of children's social care in Finland. *Children and Youth Services Review*, 119.
- Lahtinen, P.; Männistö, L. & Raivio, M. (2017) Kohti suomalaista systeemistä lastensuojelun toimintamallia. Keskeisiä periaatteita ja reunaehdoja. Työpapereita 7. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Munro, E. (2011) Munro review of child protection: final report – a child-centre system. London: Department for Education.
- Richmond, M. (1917) *Social Diagnosis*. New York: Russel Sage Foundation.
- Schön, D. (1993) *The Reflective Practitioner -How Professionals Reflect in Action*. New York: Basic Books.
- Wambold B. E. (2015) How important are the common factors in psychotherapy. *World Psychiatry* 14(3): 270–277.
- Yliruka, L.; Vartio R.; Pasanen, K.; Petrelius, P. (2018) Monimutkaiset ja erityistä osaamista edellyttävät tilanteet asiakastyössä: Valtakunnallisen kyselyn tuloksia. Työpaperi 16. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Yliruka, L.; Petrelius, P.; Eriksson, P. (2020) Translating ideas of practice research for a national and local child welfare reform process. In. Lynette Joubert & Martin Webber eds. *The Routledge Handbook of Social Work Practice Research*. Park Square, Milton Park, Abingdon, OX14 4RN; Routledge
- Yliruka, L.; Petrelius, P.; Alho, S.; Jaakola, A. Lunabba, H.; Remes, S.; Keränen, S.; Teiro, S. & Terämä, A. (2020) Osaaminen lastensuojelun sosiaalityössä: Esitys asiantuntijuuutta tukevasta urapolkumallista. Työpapereita 36. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Yliruka, L. & Karvinen-Niinikoski, S. (2013) How can We Enhance Productivity in Social Work? Dynamically Reflective Structures, Dialogic Leadership and The Development of Transformative Expertise. *Journal of Social Work Practice* vol. 27(2):191-206,.

Osa 1 – Vuoropuhelussa rakentuu uutta ymmärrystä

1. Hanna Särkiö: Miten saada näkymättömät lapset näkyviksi?

Osallisuus on lastensuojelussa ajankohtainen ja keskustelua herättävä teema. Lapsistrategia 2040:ssa osallisuus kietoutuu vahvasti hyvinvointiin. Mahdollisuus vaikuttaa omaan elämään on yksi keskeinen hyvinvoinnin edellytys. Sanna Marinin hallituksen hallitusohjelmaan on kirjattu tavoitteeksi ”Suomen olevan entistä lapsi- ja perheystävällisempi maa, joka on mukaan ottavampi ja yhdenvertaisempi.” Hallitusohjelman tavoitteiden toteutumiseksi lapsen roolin vahvistaminen aktiivisena toimijana myös lastensuojelun systeemissä viitekehyksessä tulisi huomioida. Aktiivinen toimijuus vahvistaa näiden lasten hyvinvointia.

Tove Janssonin tarinassa Näkymätön Ninni (Jansson, 1962) lapsi on muuttunut näkymättömäksi huonon kohtelun vuoksi. Osallisuuden näkökulmasta lasten näkymättömyys ei ole ehkä huonon kohtelun tulosta vaan pikemminkin sitä, että arkielämässä lapset ikään kuin sulautuvat maisemaan ja jäävät meidän aikuisten havaitsemattomuuden alle. Osallisuus on myös sitä, että joku reagoi mielipiteeseen ja siihen sisältyy mahdollisuus neuvotteluun. (Taipale, 2016).

Lastensuojelun perustehtävä on suojella lasta niiltä olosuhteilta, jotka uhkaavat hänen terveyttään ja kehitystään. Lapsenoikeuksien artikla 12 toteaa, että ”Sopimusvaltiot takaavat lapselle, joka kykenee muodostamaan omat näkemyksensä, oikeuden vapaasti ilmaista nämä näkemyksensä kaikissa lasta koskevissa asioissa. Lapsen näkemykset on otettava huomioon lapsen iän ja kehitystason mukaisesti.” Tätä artiklaa täydentää yleiskommentti 12, joka tarkentaa sitä, että lapsen kuulemiselle ei tule asettaa ikärajoja. Lasten näkemysten huomioon ottaminen edellyttää lapsen kanssa työskentelyä ja lasten kuulemista – lasten osallisuutta. Näin ollen lapsen oikeudet ovat työn perusta. Kuitenkin lapsi hukkuu hyvin helposti aikuisten ääniin ja tarpeisiin. Erityisesti pieni lapsi jää näkymättömäksi, koska hänellä ei vielä ole sanoja ajatuksilleen ja tunteilleen. Näidenkin lasten kanssa on monia tapoja, joiden avulla lapsen näkemyksiä voi kuulla ja lapselle voi kertoa hänen elämässään tapahtuvista asioista.

Lapsi systeemissä lastensuojelussa

Systeemiseen työtapaan siirtyminen on yksi suurimmista valtakunnallisista lastensuojelun rakennemuutoksista. Systeminen toimintakulttuuri vahvistaa tiimityötä ja tuo perheterapeutista ymmärrystä lastensuojelun asiakasperheiden elämään. Systemisyys on määritelty toimintamallissa ihmiselämän näkökulmana, jossa huomio on eri tekijöiden välisissä monitahoisissa vuorovaikutussuhteissa. Työskentelyn ydintä on tietoinen pyrkimys irrottautua perinteiseen asiantuntijuuteen sisältyvästä paremmin tietämisen asiantuntijaroolista ja sen sijaan vahvistaa perheen tilanteen yhteistä tutkimista ja reflektointia yhdessä perheenjäsenen kanssa. (Civil, Abrahamsson, Mäki-Fossi ja Miettunen toim. 2019, 10–11.) Tavoitteena on syventää perheenjäsenen ymmärrystä omasta itsestään, elämäntarinastaan ja perheen tilanteesta.

Elina Aaltio ja Nanne Isokuorti (2019, 13) kuvaavat, että systeemisen työskentelyn tavoitteena on työntekijän ja lapsen sekä perheen välinen luottamuksellinen vuorovaikutussuhde. Toimivan suhteen avulla työntekijällä on mahdollisuus saada tarvittavaa tietoa perheen elämästä ja edetä muutostyöskentelyä kohti. (Aaltio & Isokuorti toim. 2019, 12). Toimiva suhde on saatava myös lapseen, jotta tietoa perheen elämästä saadaan lapsen näkökulmasta ja jotta myös lapsen kanssa on mahdollista tehdä muutostyöskentelyä.

Johanna Hurtig (2006) kuvaa lasten tietoon liittyviä tulkintakehyksiä, jotka ovat ennakoivia, toimintaa suuntaavia, tietämisen ja ymmärtämisen tapoja. Kehykset voivat yhdessä tai toisiinsa kietoutuneina määritellä lapsen kanssa työskentelyyn liittyvää keskustelua. Hurtig (2006, 169) kuvaa särkymis -kehystä, jonka mukaan lapsen pelätään menevän rikki, mikäli häneltä kysytään jotain hankalaa asiaa. Lojaalisuus-kehys taas kertoo lapsen tiedonannon vaikeudesta, koska lapsi ei mielellään kerro perheessä näyttäytyviä hankalia asioita. Perhekehys on lapsilähtöistä tiedonkeruuta rajoittavista ehkä yleisin. Näkemys rakentuu lapsen vahvan perhesidoksen varaan. Lapsi nähdään ensisijaisesti perheen jäsenenä ja suhteiden kautta. Lapsen oikeuksina hahmottuvat lähisuhteiden jatkuvuus, oikeus kuulua perheeseen ja oikeus saada apua perheenä. Auttamistyötä leimaa asioiden tarkastelu perhekokonaisuuden, aikuisten tarpeiden ja perheessä näyttäytyvien pulmien näkökulmasta. Myös systeemisen lastensuojelun yksi haaste on nostaa lapsi näkyväksi perhekehyksestä ja vahvistaa suoraa lapsen kanssa tehtävää sosiaalityötä. Suora sosiaalityö tarkoittaa lapsen tapaamista ja henkilökohtaista kuulemista, systemaattista lapsen kanssa työskentelyä perhettä koskevista

teemoista ja lapsen näkemysten esille nostamista vanhempien kanssa käytyihin keskusteluihin sekä asiakirjoihin.

Lapsen tietoa tarkasteltaessa on huomioitava se, että lapsen paikka tiedon tuottajana ei ole mitenkään itsestään selvää. Lapsen asema tietäjänä määrittyy sukupolvisena valtana, jolloin lapsen tieto on aikuisiin nähden marginaalissa ja mahdollistuu pitkälti aikuisten kautta. Lapsen hyvinvointia määriteltäessä myös erilaisten asiantuntijoiden ammatillinen tieto voi ohittaa lapsen tiedon. (Tulensalo, 2015, 5-9).

Tässä artikkelissa pysähdytään pohtimaan, mitä tarkoittaa lapsen kanssa työskentely systeemisessä lastensuojelussa ja miten vahvistaa lapsen osallisuutta aikuisten verkostossa. Osallisuuskonsultaatio on yksi mahdollisuus vahvistaa suoraan lapsen kanssa työskentelyä ja lapsen roolia aktiivisen tiedon tuottajana sekä siten tehdä lastensuojelun asiakkaana olevista näkymättömistä lapsista näkyviä.

Konsultaation tarve

Päijät-Hämeen systeemisen lastensuojelun tiimi on etsinyt erilaisia tapoja kehittää asiakastyön laatua ja sisältöä. Työntekijöille merkittävää on ollut halu kehittyä lapsen kanssa työskentelyssä. Päijät-Hämeen systeemisen tiimin johtava sosiaalityöntekijä pohtii, miten usein ajatellaan lasten olevan itsestään selvästi näkyviä lastensuojelun ammattilaisille. Näin ei kuitenkaan edelleenkään välttämättä ole, koska kuuntelemalla aikuisia ajattelempa osallistavamme lapsia.

Pesäpuu ry kartoitti 3-5-vuotiaan lapsen mielipiteen selvittämistä Päijät-Hämeen Hyvinvointikuntayhtymän alueella osana pienten lasten osallisuuden kehittämishanketta, Kirahvityötä. Kyselyyn vastasi yhteensä 51 työntekijää, joista 33 työskenteli kohderyhmän kanssa. Heistä 21% ei ollut selvittänyt kohderyhmään kuuluvien asiakkaiden mielipidettä ja 40% kertoi selvittävänsä sen harvoin. (Pesäpuu, 2017) Siksi lapsen tarpeiden tutkiminen ja lasten näkyväksi tekeminen on ollut erityinen kehittämistyön kohta Päijät-Hämeen systeemisessä tiimissä. Tiimi aloitti lapsen osallisuutta vahvistavan konsultaation kehittämistyön. Tämä kulkee nimellä lapsilähtöinen osallisuuskonsultaatio. Konsultaation tarkoitus on auttaa systeemisen tiimin työntekijöitä vahvistamaan lapsen toimijuutta. Tilanteessa käsitellään lapsen näkökulmasta perhesysteemissä näyttäytyviä lastensuojelun huolia ja perheen tilannetta. Työskentelyä havainnollistetaan Tejping-nukeilla tai muilla lapsen tarvetta vastaavalla työvälineellä, kuten erilaisilla tunnekorteilla tai legopalikoilla (Välivaara, 2008).

Konsultaation tehtävänä on nostaa lapsi ja lapsen tarpeet työn keskiöön. Systeeminen malli tekee näkyväksi perheen vuorovaikutussuhteet ja perheen ympärillä olevien toimijoiden verkoston. Konsultaatiotyöskentelyn keskeinen tehtävä on vahvistaa lapsen yksilöllisten kokemusten kuulemista, löytää ja sanoittaa lapsen tarpeita sekä ohjata konkreettinen työskentely vastaamaan lapsen tarpeita. Lapsilähtöisessä osallisuuskonsultaatiossa on kyse lapsuuden ja aikuisuuden välisestä suhteesta. Siinä tarvitaan aikuisen herkkyyttä, kykyä kuunnella ja olla vuorovaikutuksessa. Samalla kyse on myös siitä, minkä laatuiseen asiakassuhteeseen lapsella on mahdollisuus.

Konsultaatio osana systeemistä ajattelua

Systeemisen työskentelyn kohteena ovat perheen ja ympäristön vuorovaikutuksellinen, kehämäinen kokonaisuus ja sen merkityssysteemit. Työskentelyn painopistettä pyritään ohjaamaan kohti ongelmien syiden ymmärtämistä ja perheen kokonaistilanteen tavoittamista. Pohdittavia kysymyksiä voivat kenties olla, mistä kaikesta tässä voisi olla kysymys tai mikä selittää esimerkiksi lapsen tai vanhemman käyttäytymistä. Lapsen ja perheen tilanne tulee näin työskenneltäessä uudella tavalla kiinnostavaksi. Turvallisessa ilmapiirissä toteutuva kohtaaminen ja siinä tapahtuva pohdinta/haastattelu itsessään voi muodostua uudenlaisia oivalluksia, uudenlaista motivaatiota ja muutosta aikaansaavaksi kokemukseksi sekä perheenjäsenille että verkoston jäsenille. Samalla myös lapsen näkökulma nostetaan keskiöön. (Civil, Abrahamsson, Mäki-Fossi, ja Miettunen, toim. 2019, 15–16).

Systeemisessä työssä oleellista on se, että työntekijöiden on kyettävä asettumaan suhteeseen asiakkaan ja perheen kanssa siten, että se tukee muutosta. Työntekijän on onnistuttava rakentamaan luottamuksellinen ja myönteinen suhde lapseen ja vanhempiin. (Aaltio & Isokuorti, 2019, 21). Lapsen kanssa työskentelyssä

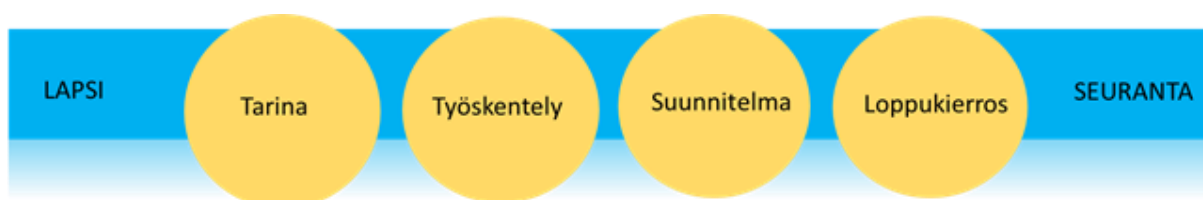
suhteen luominen sekä konkreettinen työskentely edellyttää erityistä osaamista. Erityistä osaamista on erilaisten lapselle soveltuvien työskentelyvälineiden ja menetelmien käyttö. (Paaso & Vario, 2020).

Lapsen näkökulman nostaminen keskiöön systeemisessä työskentelyssä vaatii oman ajan ja paikan sekä henkilön, joka palauttaa aikuisten keskustelun lapseen ja lapsen näkökulmaan aikuisten asioissa. Osallisuuskonsultaatio on systeemiseen tiimiin sovittu aika, jossa keskitytään perheen tilanteen käsittelyyn ainoastaan lapsen näkökulmasta. Tämä ajatus on ollut Päijät-Hämeessä avain työtavan kehittämiseen. Näin Päijät-Hämeen systeemisen tiimin työntekijät perustelevat, miksi konsultaatio vahvistaa systeemistä työtä seuraavien ajatusten avulla.

- Lapsi nousee työskentelyn keskiöön.
- Lastensuojelun erityinen asiantuntijuus vahvistuu. Lapsella on oikeus ja aikuisella on velvoite suhteessa lapseen: lastensuojelun työntekijät ovat lasten asiantuntijoita.
- Asioita käsitellään suoraan lapsen näkökulmasta käsin
- Konsultaatio on keino, joka tukee lapsen juridista oikeutta sosiaalityöhön ja mielipiteen ilmaisemiseen
- Systeemisen tiimin keskustelussa puhutaan kaikkien perheenjäsenten välisistä suhteista. Konsultaation avulla keskustelu käännetään lapseen, eikä siihen, että työllä muutetaan kaikki ongelmat, jotka vaikuttavat lapseen.
- Lapsen osallisuuden kehittäminen on nostanut lapsen yksilöllisyyttä. Samassa perheessä voi olla monta lasta, joilla erilaisia tarpeita. Ilman keskittymistä juuri asiakkaana olevan lapsen tarpeisiin, hänen asiansa hoituu tihkumisteoriaan viitaten koko perheen tilannetta tutkittaessa siinä sivussa.
- Tehdään konkreettinen työsuunnitelma, joka konkretisoi pienten lasten kuulemisen tapoja
- Lapselle kerrotaan, miten hänen ajatuksensa vaikuttavat työskentelyyn, jolloin lapsen aito osallisuus vahvistuu.

Konsultaation sisältö ja rakenne

Konsultaatio on edelleen kehittyvä työtapo. Tällä hetkellä sisältö on muotoutunut alla olevan rakenteen mukaiseksi. Konsultaation kesto on yksi tunti. Konsultaatiotilaisuutta varten tarvitaan fläppipaperia ja eri värisiä tusseja. Konsultaatioprosessi etenee seuraavasti:



Kuvio 1. Konsultaatioprosessin eteneminen.

Lapsen valinta: Tiimi valitsee lapsen, jonka asiaa he haluavat pohtia. Valinnan perusteet voivat olla hyvin monenlaisia. Valinnan perusteena voi olla esimerkiksi, että lapsi on uusi asiakas, lapseen ei saada luotua asiakassuhdetta, työntekijästä tuntuu, että ei saa kiinni lapsen tilanteesta tai lapsessa on jotain sellaista, mikä herättää työntekijässä voimakkaita tunteita. Hän piirtää lapsen sukuun valmiiksi fläpille taustoittamaan kertomustaan.

Lapsen tarinan esittely: Lapsen asiasta vastaavat työntekijät esittelevät lapsen ja perheen tilanteen pääpiirteet sukuun avulla. Huomattavaa on pyrkimys kuvata lapsen tilannetta tarinallisesti sekä kertoa myös työntekijässä itsessään heränneistä tunteista suhteessa lapsen elämäntilanteeseen.

Työskentely: Työskentely aloitetaan 1) Tejping-työskentelyllä. Työntekijät valitsevat Tejping-nuket vastaamaan lasta ja tapaukseen liittyviä henkilöitä. Nuket asetellaan vastaamaan olemassa olevaa systeemiä niille etäisyksillä, jotka kuvaavat heidän välisiään suhteita. Työntekijät kuvaavat ja kertovat nukkeja ase-

tellessaan ihmisistä ja heidän vuorovaikutussuhteistaan sekä niihin vaikuttavista asioista. Kokonaisuutta tarkastellaan lapsen näkökulmasta: mitä lapsi ajattelee asuessaan ja eläessään näiden ihmisten kanssa.

Toisinaan, jos työntekijä harhautuu kertomuksessaan pohtimaan aikuisten asioita ja heidän ongelmiaan, on konsultaation vetäjän tehtävä palauttaa kertomus lapseen. Lapsen näkökulmassa pysyminen voi olla vierasta, esimerkiksi mikäli lasta ei olla tavattu, mutta siitä huolimatta tavoitellaan lapsen näkökulman tavoittamista mielikuvissa ja lapsen asemaan asettumista tunnetasolla. Suositeltavaa on tavata lapsi edes yhden kerran ennen konsultaatiota, jotta keskusteluun voi tuoda konkreettisia lapsen ajatuksia tai kuvausta lapsesta.

Lapsen vastuutyöntekijöiden kertomuksen jälkeen konsultaation vetäjä ja koko tiimi 2) tekevät tarkentavia kysymyksiä ja aloittavat yhteisen keskustelun. Keskustelussa pohditaan, millainen lapsi on persoonana, mitä tai keitä lapsi kaipaa, millainen historia lapsella on, onko katkenneita ihmissuhteita ja millaista yhteydenpitoa lapsella on läheisiinsä. Tavoitteena kartoittaa lapsen suhteiden laatua ja jatkuvuutta. Kokemuksen mukaan keskusteluissa oleellista on käsitellä seuraavia kysymyksiä: mitä lapsi tarvitsee, että hänellä olisi hyvä olla, mitä lapsi toivoisi eniten maailmassa juuri nyt, millaisia asioita, ihmisiä, toimintaa tai apua lapsi tarvitsisi, jotta olisi parempi olo tai mitä lapsi itse vastaisi, jos häneltä kysyisi näitä asioita juuri nyt. Kolmantena vaiheena on 3) Lapsen tarpeiden määrittely. Työskentelyosuuden lopuksi keskustelun kautta sanoitetaan ääneen ja kirjataan näkyviksi, mitä tämä lapsi kaipaa tai tarvitsee elämäänsä? Kukin tiimin jäsen kertoo, mitä hän kuulee tämän lapsen tarvitsevan. Lapsen tarpeet kirjataan näkyviksi fläpille. Keskustelu ohjataan tavoittamaan kyseisen lapsen keskeisimpiä asioita, jotka vaikuttavat hänen hyvinvointiinsa ja yhdistyvät lastensuojelun tarpeeseen.

Lasten tarpeita kirjattiin eräässä työskentelyssä fläpille näin:

- Pekka: rajoja, huomiota, positiivista kannustusta, perustylsää arkea
- Anni: läheisyyttä, turvaa, pysyvyyttä, perushoitoa

Työskentelysuunnitelma. Keskustelun jälkeen lapselle tehdään konkreettinen henkilökohtainen työskentelysuunnitelma. Tarvittaessa tehdään perheelle oma erillinen suunnitelma. Lapsen kanssa työskentelyn suunnitelmaan kirjataan tapaamisen tavoite ja työtapamenetelmä sekä vastuuhenkilö. Suunnitelman ydinasiat kirjataan näkyviin fläpille selkeästi ja yksinkertaisesti. Esimerkiksi on kirjattu näin:

- 3 kertaa tapaamiset Pekka + Anni
- Tavoite: selvittää lasten näkemykset tämänhetkisestä tilanteestaan.
- Menetelmä: tarinan käyttö ja leikki
- Vastuuhenkilö: sovittu työntekijäpari
- Lisäksi kirjattiin näkyviin:
- Ei nopeita asuinpaikan muutoksia näille lapsille.
- Pyritään työskentelemään, että aikuiset eivät hylkää näitä lapsia.

Loppukierros. Jokainen tiimin jäsen kertoo itselleen päällimmäiseksi jääneen ajatuksensa ja/tai tunnelmansa lapsen tilanteesta.

Seuranta. Lapsen tilanne otetaan konsultaatiossa uudelleen käsittelyyn sovittuun ajan kuluttua. Tavoitteena on tukea kaikkien systeemisen tiimin asiakkaina olevien lasten kanssa tapahtuvaa aktiivista työskentelyä ja osallisuutta siten, että jokainen lapsi pääsee konsultaatioon ja jokaisella lapsella on oma työskentelysuunnitelma, joka ohjaa lapsen kanssa tehtävää työtä.

Konsultaation vetäjän rooli

Konsultaation vetäjän tärkein tehtävä on pitää ja tarvittaessa palauttaa keskustelu tutkimaan tilannetta lapsen näkökulmasta. Päijät-Hämeen systeemisen tiimin työntekijöiden kokemuksen mukaan lapsesta lähtevä keskustelu ei ole itsestään selvää ja lapsen vanhempien asioista puhuminen on houkuttelevaa. Erityisen houkuttelevaa aikuisten asioiden pohtiminen on silloin, kun lastensuojelun syyt ovat suoraan vanhempiin

liittyviä esimerkiksi vanhemman päihderiippuvuus. Kuitenkin myös tässä tilanteessa näkökulman pitämisen lapsessa on erittäin tärkeää. Pyrkimys asettua lapsen asemaan ja nähdä lapsen tarpeita on paitsi lastensuojelun perustehtävä myös työn vaikuttavuuden näkökulmasta oleellista. Konsultaation tuotoksena lapselle rakennettava työskentelysuunnitelma palvelee lapsen oikeutta suoraan sosiaalityöhön (Ervast & Tulensalo. 2006; Winter, 2011)

Toinen konsultaation vetäjän tehtävä on auttaa työntekijöitä löytämään uusia tapoja työskennellä lapsen kanssa. Työntekijät kertovat, miten lapsen kanssa työskentely saattaa jäädä ohueksi sen vuoksi, että työntekijän on vaikea keksiä, miten hän käsittelee asiaa lapsen kanssa. Lapsi ei lähde keskusteluun samalla tavalla kuin aikuinen ja hänen sanavarastonsa on suppeampi. Konsultaatioissa voidaan konkreettisesti ideoida, miten juuri tämän lapsen kanssa aihetta olisi hyvä työstää. Toisinaan pienen lapsen kanssa työskentely vaatii työntekijältä uskallusta poiketa tavanomaisesta roolista keskustelijana. Konsultaation vetäjän tehtävä on rohkaista ja tukea työntekijöitä laajentamaan tapoja tavoittaa asiakaslapsia. (Paaso & Vario, 2020).

Päijät-Hämeen systeemisen tiimin kanssa käydyissä konsultaatioissa asiakastapaukset ovat herättäneet tunteita. Asiakassysteeminen moninaisuus on herättänyt riittämättömyyttä tai avuttomuutta. Toisaalta lapsen tilanne on koskettanut ja liikuttanut. Konsultaation vetäjän roolina on tukea työntekijöiden tunteiden luvallisuutta. Perheterapeutin ajatteluun pohjautuen voi ajatella, että on tärkeää kuunnella asiakkaiden herättämiä tunteita ja pohtia, mistä ne kertovat. Tämän viestin avulla on mahdollista kehittää itseään ja ymmärtää omia reaktioita työntekijänä, mutta myös kenties saavuttaa jokin syvempi ymmärrys asiakkaan tilanteesta. (Paaso & Särkiö, 2019).

Seuraavaksi kuvataan kaksi esimerkkiä osallisuuskonsultaatioista.

Kaisa

Tapauksen esittely. Kaisa on ala-asteikäinen tyttö, joka sijoitettiin kiireellisesti rajattoman ja aggressiivisen käytöksen vuoksi. Kaisa ei noudattanut kodin sääntöjä ja oli väkivaltainen läheisiään kohtaan. Huolta liittyi myös Kaisan kaveripiiriin, jossa oli Kaisaa itseään vanhempia nuoria ja myönteinen asenne päihteisiin. Kaisalla oli menneisyydessään jo useita lastensuojelun sijoituksia.

Sijaishuoltopaikassa tytön uhmakkuus lisääntyi. Kaisa ei asettunut rajoihin, väkivaltaisuus ja rajattomuus lisääntyi. Väkiältä oli silmittömän rajua sijaishuoltopaikan aikuisiakin kohtaan. Kaisa oli fyysisesti levoton ja uhmasi aikuisten asettamia. Kaisan psyykkisestä voinnista nousi huoli. Sijaishuollon muutospäätöstä alettiin valmistella, koska sijaishuoltopaikalla oli vaikeuksia vastata Kaisan turvallisuudesta. Lisäksi oli huoli sijaishuoltopaikan muiden lasten ja aikuisten turvallisuudesta. Vanhemmat eivät halunneet Kaisaa kotiin.

Tejping. Lapsilähtöisen osallisuuskonsultaatio työskentelyssä kuultiin Kaisan tarina pienten nukkehahmojen (Tejping) avulla. Nukeista valittiin ensin Kaisa ja kuvailtiin, millainen lapsi hän on. Seuraavaksi valittiin Kaisan elämässä mukana olevia aikuisia.

Lapsen tarpeet. Työskentely toi työntekijöille näkyväksi lapsen tarpeita. Työskentelyn avulla hahmottui Kaisan asema suhteessa hänen ympärillään oleviin aikuisiin; Kaisa oli pieni turvaton tyttö, joka ensisijaisesti kaipasi ja tarvitsi pysyvää, turvallista aikuissuhdetta. Työskentely herätti hypoteettisen ajatuksen lapsen käytöksestä; käyttäytymisen yksi vaikuttava syy saattoi olla kokemus pysyvän aikuissuhteen puutteesta. Kaisan käytöksessä näkyi vahvasti rajojen hakeminen suhteessa hänestä huolta pitävään aikuiseen.

Työskentelysuunnitelma. Työskentely herätti tiimin työntekijöiden ajatuksen Kaisan kotiuttamisesta sen sijaan, että häntä jälleen siirrettäisiin uuteen sijaishuoltopaikkaan. Tiimin työntekijät halusivat auttaa Kaisaa löytämään luottamusta aikuisiin ja tukemaan lapsen kiinnittymistä kotiin päin. Tehtiin suunnitelma, jonka pidempi tavoite olisi lapsen kotiuttaminen. Lähityön tavoitteena olisi tarjota Kaisalla yksi aikuinen, joka työskentelee tiiviisti hänen kanssaan ja rakentaa suhteen tyttöönsä. Käynnistettiin perhetyö. Perhetyöntekijä tapasi Kaisaa useamman kerran viikossa sijaishuoltopaikassa. Välillä tapaamisissa oli Kaisan vanhempi mukana.

Työn vaikutus lapseen. Pikkuhiljaa tilanne rauhoittui, Kaisa rauhoittui kontaktiin perhetyöntekijän kanssa ja vanhemman suhtautuminen mahdolliseen kotiutumiseen muuttui. Vanhemman kanssa käytiin paljon keskustelua siitä, mistä Kaisa huomaa, että hänestä välitetään. Sijoituksen alussa vanhemmasta välittyi

tunne siitä, että häntä oli vanhempana loukattu henkisesti ja fyysisesti. Tunne oli tärkeää käsitellä, jotta vanhemman roolia pystyttiin vahvistamaan suhteessa Kaisan tarvitsemaan aikuisen huolenpitoon. Vanhemman piti päästä irti loukatuksi tulemisen tunteestaan nähdäkseen Kaisan, oman lapsensa tarpeet tämän käytöksen taustalla. Kaisan toiminta palautui takaisin vastaamaan enemmän ikätasoistaan. Kiireellinen sijoitus päätettiin ja tyttö palasi kotiin. Kotiuttamisen jälkeen perhetyöntekijä ja Kaisa tapasivat noin kerran viikossa. Kaisa oli sitoutunut työskentelyyn. Kaisa oli tapaamisissa hyväntuulinen, yhteistyöhaluinen ja osallistui hyvin rakentavasti keskusteluihin. Tilanne tasaantui myös kotona, vanhemman ja Kaisan välit parantuivat ja Kaisa asettui vanhemman asettamiin rajoihin. Kaisalla oli hyvä ja turvallisempi olo kotona.

Nykytilanteessa Kaisan asiakkuutta lastensuojelussa ollaan päättämässä.

Pekka, Anni ja Jukka

Tapauksen esittely. Perheeseen kuuluvat kolme lasta: Anni 3v, Pekka 5v, ja Jukka 10v. Lastensuojelun työntekijöillä oli huoli lasten isän ja tämän puolison päihteiden käytöstä, mutta aikuiset kielsivät tämän. Päihteidenkäyttöä ei pystytty todentamaan ennen kiireelliseen sijoitukseen johtanutta tilannetta.

Kesällä lapset aloittivat päivähoidon päiväkodissa. Parin päiväkotipäivän jälkeen päivähoidosta tuli lastensuojeluilmoitus liittyen vanhempien päihtyneeseen olemukseen. Sosiaalityöntekijä päätyi päivytsyluontoiseen kotikäyntiin samana päivänä tarkistaakseen aikuisten kunnon. Poliisin virka-avun turvin päästiin perheen kotiin sisälle, missä isä, isän uusi puoliso ja lapset piilottelivat. Vanhemmat olivat päihtyneitä, mutta hyvin yhteistyöhaluisia. Lapset sijoitettiin kiireellisesti avohuollon tukitoimena, per-hehoitioon. Koti oli sotkuinen ja kodissa oli viitteitä siitä, ettei lasten perushoivasta ollut huolehdittu pitkään aikaan.

Sosiaalihojaaja tapasi vanhempia kartoittaakseen vanhempien omaa arkea ja historiaa, miten tähän tilanteeseen oli päädytty. Perhehoidossa lasten arki tasaantui ja lapset jatkoivat aloittamassaan päiväko-dissa. Syty-tiimissä nousi tarve selvittää, mikä olisi lasten edun mukainen päätös heidän tulevaisuudestaan sekä millä tavoin lasten kanssa voitaisiin työskennellä lasten ajatusten tavoittamiseksi.

Tejping. Konsultaatiossa kuultiin lasten tarina Teijping-nukkien avulla. Konsultaation aikana havaittiin, että lapsia ei ollut vielä tavattu, vaan lastensuojelutyö oli suuntautunut aikuisten päihdeongelman kartoittamiseen ja hoitoonohjaukseen. Lapset näyttäytyivät tuntemattomina ja heitä kuvaavaa tekstiä oli vaikea tuottaa. Nukkemuodostelman avulla havahduttiin myös tosiasiaan, että vanhempi, jonka luota lapset oli sijoitettu, ei ollut pitänyt mitään yhteyttä lapsiinsa tämän tilanteen jälkeen eli kahteen kuukauteen. Heräsi huoli lasten mahdollisesti kokemasta hylkäämisestä.

Lapsen tarpeet. Systemisessä tiimissä pohdimme perheen tilannetta ja kävimme uudestaan läpi siirtotilanteessa tehtyä ajatuskarttaa ja teimme fläpille uuden lasten tarpeet kartan, jossa pohdimme mitä lapset tarvitsevat nyt ikätasoisesti. Tavoitteena ja tärkeänä asiana nousi lasten tapaaminen ja lasten omien ajatusten kuuleminen sekä lapsen kiintymyssuhteiden huomioiminen: "Ei nopeita muutoksia lapsille, aikuisten hylkäämisen esto". Lapset ilmaisivat tällä hetkellä kiintymystään perhehoitajaan.

Työskentelysuunnitelma. Tehtiin suunnitelma, jonka tavoitteena oli motivoida aikuisia luomaan / ylläpitämään suhdetta lapsiin ja selvittää aikuisen kykyä ja halua sitoutua omiin lapsiinsa sekä käynnistää työskentelyprosessi lasten kanssa. Erityisesti käsiteltiin työntekijöiden toiveesta nuorimpien lasten kanssa tapahtuvaa työskentelyä.

Aikuisten tapaamisissa sosiaalihojaaja kävi aikuisten taustoja läpi sukupuun ja elämänjanatyöskente-lyn avulla.

Annin ja Pekan kanssa työskentelystä luotiin kolmen kerran prosessi perhetyöntekijän ja Pesäpuun työntekijän työparityönä. Tapaamiset sovittiin päiväkotiin ja lapsia tavattiin erikseen. Työskentelyn pohjana käytettiin Pesäpuun Kirahvi Mainion kirjasarjan ensimmäistä kirjaa: "Tärkeä koti". Tarinan lukemisen ohella lapset rakensivat legoista koteja, missä eri hahmot asuivat. Viimeisellä lasten tapaamisella nousi kummaltakin lapselta ikävä isää kohtaan. Perhetyöntekijä sopi lasten kanssa, että yrittää so-pia isän ja lasten kanssa tapaamisen.

Työn vaikuttavuus lapseen. Lasten kokemus ja ikävä vanhempaa kohtaan tuli kuulluksi. Lasten ja vanhempien välinen tapaaminen järjestettiin ja aktiivinen lasten jatkosuunnitelman työstäminen aloitettiin. Vanhempia tavatessa on puhuttu vanhempien ja lasten välisen yhteydenpidon säännöllistämistä ja sen

tärkeydestä. Samalla puhuttiin huostaanoton valmistelun aloittamisesta. Vanhempi etsii omaa rooli-aan lasten elämässä, mutta hän ei ole hävinnyt.

Konsultaation paikka työn systemisen rakenteessa

Konsultaation toiminnan edellytys on miettiä mihin kohtaan konsultaatio asettuu alueellisen toiminnan viikkorakenteessa; milloin konsultaatiotilaisuus pidetään. Toinen edellytys on ratkaista, kuka toimii konsultoivana työntekijänä.

Systeeminen tiimi pitää viikkokokouksia, joissa asiakastapauksia käsitellään yhdessä. Kaikki tiimin jäsenet osallistuvat sekä omien että toisten asiakastapausten käsittelyyn aktiivisesti. Viikkokokouksella on tietty rakenne, jossa suuri osa ajasta käytetään asiakastapausten yhteiseen reflektointiin, seuraavien toimenpiteiden suunnitteluun ja niistä päättämiseen. (Aaltio & Isokuorti 2019, 16). Viikkokous voisi olla yksi mahdollinen kohta pitää osallisuuskonsultaatio. Toisaalta myös ihan erillinen konsultaatioaika voisi palvella paremmin, koska työntekijöillä on mahdollisuus keskittyä silloin vain konsultaatioon.

Konsultaatiotilanteen yksi hyöty koko tiimille on käsiteltävän tapauksen sovellettavuus omaan työhön. Useammilla lapsen asioista vastaavilla työntekijöillä voi olla asiakaslapsia, joita koskevassa asiakastyön suunnittelussa voi hyödyntää konsultaatiossa käsiteltävää tarinaa. Soveltaa voi myös ideoita käytettävistä menetelmistä tai välineistä. Lisäksi työntekijöille merkittävää on ollut omien tunteiden tavoittaminen lapsista keskusteltaessa. Jokainen lapsi voi opettaa meille jotain uutta itsestämme.

Konsultoivan sosiaalityöntekijän tehtävänä on tarjota lastensuojelun sosiaalityöntekijöille asiakastyön ohjausta, johtaa tiimin asiakastyötä, rakentaa ja ylläpitää systeemistä toimintakulttuuria ja toimia puheenjohtajana viikkokokouksissa. (Aaltio & Isokuorti 2019, 15). Systeemisessä tiimissä mietittäviä ja ratkaistavia asioita ovat: Voisiko konsultoiva työntekijä vetää myös osallisuuskonsultaatioita? Tai voiko kenties tiimissä olla joku lasten kanssa työskentelyyn erikoistunut henkilö, joka ottaa vetovastuun? Tai voiko vuoro olla kiertävä?

Yksi vaihtoehto voisi olla käyttää lapsen kanssa työskentelyn osaamisen vahvistamisessa ulkopuolisia konsultteja, jotka tuottavat konsultaatiot oman organisaation ulkopuolelta. Konsultti voisi kenties toimia työparina haastavissa asiakkuuksissa tai hän voisi palvella ja tuottaa erillisiä konsultaatiotilanteita sovitun määrän sovituille työntekijöille. Kenties järjestely voisi tuoda joustavuutta ja erityisen tilan lapsen kanssa työskentelyn vahvistumiselle.

Mitä lapset opettivat?

Erityisesti sen, että systeminen työtapo kaippaa lapsen kanssa työskentelyn huomiointia. Lapsen kanssa työskentelyn sisältö ja prosessi tarvitsevat rakenteen, joka tukee lasten yhdenvertaisuutta ja turvaa lapsen kokemuksen käsittelyn. Rakenne myös auttaa systeemistä tiimiä ja lapsen asioista vastaavaa työntekijää työn suunnittelussa.

Lapset opettivat myös sen, miten haurasta lapsen osallisuus arjessa on. Lapsen tapaamiset, lapsen kanssa tapahtuva systemaattinen työskentely ja aktiivinen asiakasosallisuus saattavat kuulosta itseäänselvyydeltä, mutta jotka tosiasiaassa arjen kiireessä kaipaavat tietoista pysähtymistä. Lapsen asiakasosallisuuden ylläpitäminen edellyttää vahvaa johtajuutta tiimin johtavalta sosiaalityöntekijältä, mutta myös organisaation johdolta. Mikä auttaa, että systeemisessä tiimissä systemaattisesti nostetaan lapsi työskentelyn keskiöön ja tehdään työskentelysuunnitelma jokaiselle asiakkaana olevalle lapselle? Kuka auttaa löytämään ideoita ja tapoja tavoittaa eri-ikäisten lasten maailmaa? Lapsen asioista vastaava työntekijä tarvitsee apua ja tukea tämän tehtävän hoitamiseen laajassa systeemisessä verkostossa ja tuen antaminen on yksi johtavan työntekijän tehtävä. Voisiko kenties johtava seurata ja tukea, että jokainen uusi lapsi tavataan henkilökohtaisesti ja että työskentely hänen kanssaan käynnistyy.

Lapsen asioista vastaavan työntekijän on tärkeää pyrkiä kantamaan lasta aktiivisesti mielessään. Toisaalta työntekijän on kuitenkin vaikea tietää mitä tehdä, jotta lapsen asiat menisivät kohti toivottua muutosta. Työntekijä kaippaa lisää tietoa. Aika usein arvotamme merkitykselliseksi sen tiedon, jota odotamme saavamme ja jota tarvitsemme ammattilaisen näkökulmasta.

Lastensuojelun tiedon rakentamisen näkökulmasta itse lapsi voi olla tiedon antaja, tiedon saaja ja tiedon reflektioija. Tiedonantajana korostuu lapsen omien näkemysten kertominen, kun taas tiedon saajana lapsi on tiedon vastaanottajana. Systemistä työtä tukevaa on vahvistaa lapsen ja työntekijän yhteistä roolia tiedon reflektioijana. Tällöin korostuu saadun ja annetun tiedon yhteinen pohdinta ja arviointi.

Osallisuuskonsultaatioissa kaikin tavoin saatua tietoa reflektoidaan, arvioidaan ja havainnollistetaan niin, että tieto kokoontuu merkitykselliseksi suunnitelmaksi lapsen auttamisen kannalta. Osallisuuskonsultaatio on keino löytää ymmärrystä ja apua lapselta tulevan tiedon käsittelyyn ja vaikuttavien toimenpiteiden toteuttamiseen sekä myös auttaa työntekijää kantamaan lasta aktiivisesti mielessään.

Kuitenkin myös lapselta saatavan konkreettisen tiedon laatu ja määrä on merkittävä. Konsultaation pohjalta tehty lasten kanssa työskentely tuotti tietoa, joka oli näiden lasten elämän kannalta tärkeää. Systemaattinen ja suunnitelmallinen työ suoraan lapsen kanssa antaa sellaista tietoa, jota ei kukaan muu voi antaa. Lapsen kanssa työskentelyyn asettuminen antaa lapselle myös tilaisuuden tuottaa tietoa, jota työntekijä ei osaisi itse kysyä, vaan lapsi kertoo tai tuottaa tietoa työskentelyn ohessa.

Entä voisiko lapsi itse tulla mukaan konsultaatioon? Vielä emme ole kokeilleet tätä, mutta on mahdollista kokeilla tilannetta, jossa lapsi tulee yhdessä itselleen turvallisen aikuisen kanssa kertomaan omia toiveitaan työskentelylle tai rakentamaan Tejing-nukeilla tarinaansa. Lapsen läsnäolo edellyttää erityisen huolellista eettistä suunnittelua ja tilanteen turvallista johtamista. Tärkeää on myös purkaa vierailu lapsen kanssa ja käsitellä hänellä heräviä kysymyksiä. Osallisuuden näkökulmasta oleellista on toteuttaa lapsen kanssa suunniteltuja toimenpiteitä ja kertoa lapselle, mitä hänen esittämistään asioista on seurannut.

Ehkä tärkeämpää kuin lapsen fyysinen läsnäolo konsultaatiotilanteessa on lapsen tapaaminen ennen konsultaatiota. Toivottavaa olisi rutiini, jonka mukaan kaikki konsultaatioissa käsiteltävät lapset tavattaisiin ennen konsultaatiota. Tapaamisen jälkeen lasta voi tuoda elävämmäksi konsultaatiotilanteeseen myös piirroksella, pehmohahmolla tai jollain muulla häntä kuvaavalla tavalla.

Lasten tarinat opettivat, että lapsen emotionaalisten tarpeiden arviointi ja niiden toteutumisen tukeminen on oleellista lastensuojelun muutostyössä. Konsultaatiotilanteissa käsiteltyjen tapausten yksi yhteinen huomio oli, että lapsen tunnetarpeen äärelle pysähtyminen vaatii herkistymistä, jota arjen kiire haittaa. Konsultaatiotilanne auttaa pysähtymään. Lapset opettivat näissä konsultaatiotilanteissa, että työntekijän oman tunteen heräämisen kautta lapsen tarve tuli selkeämmin tavoitetuksi. Turvan tai yksinäisyyden kokemus välittyi konsultaatiotilanteeseen ja ammattilaisten herkistymisen avulla lapselle muotoutui työsuunnitelma.

Tunnetarpeen ymmärrykselle on systeemissä lastensuojelutyössä erinomainen mahdollisuus, koska tiimeihin kuuluu perheterapeutti ja terapeutin tehtävänä on paitsi vahvistaa suhdeperusteista työskentelyä myös auttaa sanoittamaan ja tekemään hyväksyttäväksi käsitellä tunteiden tuomaa informaatiota. Myös lapsi voi tuottaa tätä informaatiota ja siksi systeeminen työote tarjoaa uudenlaisen mahdollisuuden ottaa lapsi aktiiviseen työskentelyyn ja tutkia yhdessä tiiminä lapsen tuottamia tunteita ja kokemuksia.

Pienet Anni ja Pekka opettivat työntekijöille paljon turvallisen suhteen luomisen mahdollisuuksista. Suhde lapseen muodostuu pienten eleiden kautta lyhyessä ajassa, jolloin lapsi koki olevansa luotettavan ja turvallisen aikuisen kanssa tekemisessä. Merkittävää oli, että lapsi muisti yhdestä kerrasta työntekijän nimen ja odotti seuraavaa tapaamista. Viimeisen eli kolmannen tapaamisen aikana lapsi itse otti puheeksi ja kertoi tärkeitä asioita. Kuten Hirvonen & Hurskainen (2019) toteavat, turvallisessa työntekijäsuhteessa lapsi uskaltaa puhua vakavista asioista.

Ammattilaisen tarkkuutta vaatii, että lapsi tulee sekä tavattua, mutta myös ymmärrettyä. Keskittyminen monesti kaaokselta tuntuvan työn tekemiseen ja kiireen hallintaan sekä yhteistyöverkoston suhteiden hoitamiseen, voi hukuttaa lapsen entisestään aikuisten kokousten viidakkoon. Päijät-Hämeen työntekijöiden tärkeä oivallus konsultaation merkityksestä oli, että lapsi nousee työssä oikealle ja ansaitsemalleen paikalleen. Lasten tilanteiden kautta työhön löytyi suunnitelma ja kaaos järjestyi. Lapset herättelivät ajattelemaan ja löytämään auttamisen mahdollisuuksia.

”Sinulle, joka luet tätä tekstiä, haluan sanoa tämän: kulissee on yllättävän helppo pitää yllä. Älä usko kaikkeen, mitä aikuiset puhuvat.” (Hirvonen & Hurskainen 2019,94).

Tämä artikkeli on tehty yhteistyössä Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän systeemisen tiimin työntekijöiden kanssa. Tiimissä työskentelevät: Marjo Lyyra, Tiina Tiirikainen, Kirsi Siilin, Piia Tiensivu, Kirsi Lahtinen

ja Sirkku Tuhkanen sekä johtava sosiaalityöntekijä Anne Olenius. Lämmin kiitos jokaiselle ajatusten jakamisesta ja hyvästä yhteistyöstä.

Lähteet

- Aaltio, E.; Isokuorti, N. (2019) Systeemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementit. Kuvaus asiakastason tavoitteista ja toimintamekanismeista. Helsinki: THL. Työpaperi 33.
- Civil, T.; Abrahamsson, O., Mäki-Fossi, S. ja Miettunen, N. (2019) Systeeminen lastensuojelu monitoimijaisuuden ja osallisuuden varmistavana verkostotyönä. Helsinki: THL. Työpaperi 34.
- Ervast, S-A & Tulensalo, H. 2006. Sosiaalityötä lapsen kanssa. Helsinki: Soccan ja Heikki Waris -instituutin julkaisusarja nro 8.
- Hirvonen, E. & Hurskainen, J. (2019) Minä jaksan tämän päivän. Tarinoita lastensuojelusta.
- Hurtig J. (2006) Lapsen tieto sosiaalityön haasteena. Teoksessa Forsberg Hannele, Ritala-Koskinen Aino & Törrönen Maritta (toim.) Lapset ja sosiaalityö. Juva: PS-kustannus.
- Paaso, S-A. & Särkiö, H. (2019) Lapsen kokema turvallisuuden tunne lastensuojelun perhehoidossa. Perheterapia 1.
- Paaso, S-A. & Vario, P. (toim.) 2020. Kirahvit – 3-5-vuotiaat lastensuojelun kehittäjäkaverit. Kurkistuksia pienten lasten kanssa tehtävään kehittämistyöhön. Pesäpuu ry. Jyväskylä. Kirjapaino Kari Ky.
- Taipale, J. (2016) Tove Janssonin ”Näkymätön lapsi” ja sosiaalinen peilaaminen. Psykoterapia 35.
- Tulensalo, H. (2015) Lapsen tiedollinen toimijuus lastensuojelun sosiaalityössä. Tampereen yliopisto, sosiaalityön ammatillinen lisensiaattitutkimus.
- Winter, K. (2011) Building relationships and communicating with young children. Oxon & New York: Routledge.
- Välivaara, C. (2008) Lapsilähtöisiä vuorovaikutuksen välineitä. Teoksessa Jari Ketola (toim.) Menetyksistä mahdollisuuksiin. Perhehoitoa lasten ja vanhemmuuden tueksi. Jyväskylä: PS-kustannus.

2. Jan-Erik Nyberg: En kliniker söker sin roll och sina verktyg i barnskydds- teamet

Hur ska jag som familjeterapeut se på min roll som medlem i barnskyddsteamet? Vad ska jag fokusera på, vilka verktyg kan jag använda? Frågorna har levat i mig och gnagt under de knappt två år som jag arbetat som kliniker i ett barnskyddsteam i Jakobstad. Väggkostnaden jag fick i utbildningen var: Klinikern ska inte arbeta med terapi men ändå föra fram ett terapeutiskt synsätt på familjerna. Klinikerns viktigaste uppgift är att se till att det systemiska arbetssättet bibehålls under pressen från arbetet (Fagerström 2016). Klinikern ska inte vara arbetshandledare i teamet, men teamets sätt att samarbeta är ett slags kollegial arbetshandledning där klinikern står för den systemiska sakkunskapen (Fagerström 2016, 22 hänvisar till Goodman & Trowler 2012). En insikt har jag gjort under resan: Det vi nu håller på att bygga upp i Jakobstad och över hela landet finns inte någonstans ännu, inte heller i Hackney. Men jag är samtidigt övertygad om att det här är en nödvändig utveckling. Vi söker en väg framåt.

Terapeuten blir systemiker

För att förstå min roll har jag tänkt att jag i första hand är systemiker. Jag ser inte familjen som en samling individer utan som ett nätverk av relationer, ett system. I familjen finns också flera subsystem, parrelationen, föräldrarelationen, förälder-barn-relationer, syskonrelationer. Barnskyddsteamet är ett annat system, med sina egna subsystem. Men viktigast av allt. Målsättningen är att barnskyddsteamet och familjen tillsammans bildar ett nytt system. Det nya systemet, eller gränssystemet, är en samarbetsrelation, en ”sanhörighet ad hoc”. (jfr Fagerström 2016) Ad hoc syftar här på att systemet skapas för ett specifikt syfte i en given situation, i detta fall samhällets ingripande för att skydda barnet. Denna ”sanhörighet ad hoc” ger familjen en möjlighet att med teamets hjälp utveckla de goda och stödjande relationer som barnet behöver. Rollen som kliniker blir alltså att känna igen och känna av dynamiken i de olika systemen men framförallt i gränssystemet, denna ”sanhörighet ad hoc” som bildas mellan barnskyddsteamets medarbetare och familjen. Översatt till vardagsspråk betyder det att klinikern, liksom socialarbetarna och koordinatören, inte i första hand är iakttagare med en position som utomstående expert, utan deltagare i en reflekterande process i ”sanhörigheten ad hoc”.

Det här är en viktig gränsdragning, som markerar det stora paradigmskifte som detta arbetssätt förutsätter. När jag i fortsättningen talar om teamet handlar det alltså inte om barnskyddsteamets anställda utan om denna samarbetsrelation, en ”sanhörighet ad hoc”. Utmaningen för oss barnskyddsarbetare (jag säger ”oss” även om jag deltar i teamets arbete bara en förmiddag varannan vecka) är att förmedla detta paradigmskifte till föräldrarna. I klartext handlar det både om att medarbetarna har förtroende för familjens förmåga och vilja att bli del av en samarbetsrelation och vice versa, familjen har förtroende för medarbetarna. Den här processen sätter den mänskliga mognaden på prov både hos medarbetarna och hos familjen. Förtroende mellan människor kan inte uppstå på något annat sätt än genom en fungerande kommunikation i ord och handling. Det för oss till den andra utmaningen, att hitta verktyg för den kommunikation som utgör arenan för den reflekterande processen.

Verktyg för den reflekterande processen

Den reflekterande processens uppdrag och syfte i detta sammanhang, är att göra familjen synlig och tydlig för sig själv och för barnskyddsteamet, så att de tillsammans kan arbeta för att ge barnet(n) trygghet. Det här sker genom att göra skillnad mellan fakta och hypoteser. Genom att sortera den tillgängliga informationen i dessa två korgar skapar teamet förutsättningar för att ta fram en handlingsplan med familjen. Det här är det arbete som utförs i den reflekterande processen. Därför är medarbetarnas kommunikationsfärdigheter den viktigaste förutsättningen för ett professionellt arbete. Men det systemiska arbetssättet innebär att framgången i arbetet är lika beroende av klientfamiljens kommunikativa färdigheter. Verktygen måste därför vara lätta att använda såväl för familjen som för barnskyddsteamet. I Jakobstad har vi använt oss av två verktyg i kommunikationen med klientfamiljerna. Det ena verktyget presenterades i Hackney-utbildningen.

Verktyget kommer från den familjeterapeutiska arsenalen: familjens nära relationer synliggörs med hjälp av familjeträdet.

Familjeträdet gör familjen synlig genom att den gestaltar gränsen mellan generationerna

Familjeträdet ger en genialisk överblick längs tidsaxeln, samtidigt som den känslomässiga miljön, dynamiken i relationerna blir synlig. För att verkligen få tillgång till all information är det viktigt att medlemmarna i klientfamiljen och familjeterapeuten deltar i arbetet med att rita familjeträdet och undersöka det. Vi har märkt betydelsen av att familjeträdet alltid omfattar både klientfamiljen och de vuxnas egna ursprungsfamiljer, så att tre generationer synliggörs. Också andra betydelsefulla relationer än familjemedlemmarna kan och bör synliggöras. Framförallt synliggör trädet gränserna mellan generationerna och frågan om vem som har ansvar för vad. Det här ger nycklarna till de vuxnas självförståelse och motiverar dem till att ta ansvar för föräldraskapet (Personlig kommunikation, 2020).

Familjeträdet ger förutom relevant information om familjens familjerelationer i tre led också en inblick i familjemedlemmarnas emotionella ryggsäck. I många familjer har den ryggsäcken inte öppnats tidigare så att alla kunnat ta del av den. Smärtsamma upplevelser som inte bearbetats förbrukar den kraft de vuxna borde få använda för sin familj. Obearbetade trauman som drabbat en tidigare generation hindrar också barnens egen utveckling till en trygg vuxenhet. En gränsdragning är viktig att göra här. Arbetet med familjeträdet syftar inte till att utpeka en skyldig eller fokusera på orsaken till problemen, inte heller är det frågan om att inleda en terapiprocess med föräldrarna. Snarare då ett slags ett-besöks-terapi. Avsikten är att hitta de dolda resurserna i familjen; berättelserna om familjen behöver omskrivas, så att de stärker tilltron till den egna förmågan. Familjeträdet är därmed ett viktigt redskap för att skapa självmedvetenhet, självförtroende och självkänsla. Dessa terapeutiska motiv är viktiga hållpunkter i ett systemiskt barnskyddsarbete. För att dra full nytta av familjeträdet som verktyg behövs därför systemikerns familjeterapeutiska erfarenhet och yrkeskunskap. Slutligen ger detta verktyg ett gemensamt material för den reflekterande processen i och kring familjen. (Personlig kommunikation, 2020)

Verktyg för att skilja fakta från hypoteser

Den reflekterande processen i det systemiska arbetssättet strävar framförallt efter att skilja fakta från hypoteser. Rent teoretiskt är det enkelt att definiera skillnaden mellan fakta och hypoteser. Den systemiska modellen ger inget specifikt verktyg för detta arbete, men arbetssättet förutsätter ändå att medarbetarna kan använda systemiska kommunikationsfärdigheter i ett krävande barnskyddsarbete. (Lahtinen m.fl. 2017, 24) I en krissituation lever familjen i ett kaotiskt virrvarr och medarbetarna behöver redskap som ger struktur och skapar klarhet. Vi har använt oss av en enkel modell för strukturerad kommunikation som kallas Medvetenhetens cirkel. Modellen introducerades på 1990-talet i Finland av profsten Liisa Tuovinen.

Medvetenhetens cirkel är hämtad från en fenomenologisk modell av kommunikationen mellan par. De fem sektorerna i cirkeln beskriver kommunikationens innehåll genom att sortera det som sägs i fem kategorier. Det handlar inte om begreppsliga kategorier utan snarare om fem sätt att se på innehållet i kommunikationen som fenomen. Den första sektorn, iakttagelser, står för sinnevärldens Fakta, det vi hört och sett, det som är objektivt och gripbart. Det som vi kan veta. Tankens sektor står för den betydelse vi ger åt våra iakttagelser, genom värderingar, tolkningar, förklaringar och olika hypoteser. I känslans sektor fokuserar vi framförallt på grundkänslorna, glädje, sorg, rädsla och ilska, motvilja och nyfikenhet. Känslorna väcks ibland till liv av våra tankar, men omvänt kan de också göra oss medvetna om hur vi tänker. Ordningsföljden är inte viktigast, utan gränsdragningen och kopplingen mellan de olika sektorerna. Det är ändå först när vi är klara över våra iakttagelser, tankar och känslor, som den fjärde sektorn öppnar sig, vår strävan och våra önskingar. I det systemiska barnskyddsarbetet är målet för den reflekterande processen att tillsammans med familjen definiera målsättningarna och göra upp en handlingsplan, som ingår i den fjärde och femte sektorn. Handlingarnas sektor innefattar också tidsaspekten, vad vi gör (nutid), vad vi har gjort (förfluten tid) och vad vi ska göra (framtid). (Nunnally m.fl. 1999)

Medvetenhetens cirkel ger en plattform för att skärskåda och analysera informationen och samtidigt hålla barnets trygghet i fokus. Den stöder förmågan att skilja objektiva fakta från antaganden och farhågor, tolkningar och värderingar, och dessa båda i sin tur från de känslor och emotioner som väcks till liv. Bara så kan vi bli medvetna om våra genuina önskningsar och vår vilja. Handlingsplanen skall grunda sig på medvetna och upplysta val. Med hjälp av denna modell kan familjens alla medlemmar delta aktivt i den reflekterande processen, vilket är en grundbult i systemiskt barnskyddsarbete. Teamens gemensamma koordinator Minna Söderlund gjorde en grafisk modell som stöd för minnet, att vi hela tiden ska hålla barnets upplevelse i centrum. (fig.2)



Figur 1: Inspirationsbild för barnskyddsteamet: medvetenhetens cirkel.

Visheten föds där tankar och känslor går in i en dialog

Dialogen mellan tankar och känslor är en förutsättning för visheten. De ger nyckeln till att förstå vad vi vill och önskar och hjälper oss att sätta ord på det. Därefter är vi redo att se mot framtiden, hur vill vi handla, hur vill vi ta oss an utmaningarna, vad har vi redan gjort, vad gör vi just nu? Medvetenhetens cirkel ger, med andra ord, en detaljerad struktur för det arbete som i det systemiska barnskyddstänket beskrivs med att vi skiljer fakta från hypoteser.



Figur 2: Medvetenhetens innehåll i kommunikationen med en familj.

Min kollega, familjeterapeut Nina Backman, tillämpade modellen på teamets arbete med en klientfa-milj. (fig.1) Hennes bild ger ett exempel på hur cirkeln kan användas i ett samtal med familjen. Notera frågan ”varför” i blommans mitt. Teamens gemensamma koordinator Minna Söderlund gjorde en grafisk modell som stöd för minnet, att vi hela tiden ska hålla barnets upplevelse i centrum. (fig.2)

Medvetenhetens cirkel kan också användas för att strukturera de uppföljande samtalen med familjen genom att ta in tidsaxeln som blir synlig i handlingarnas sektor. Samtalet börjar då från interventionerna, ”vad vi har gjort”, till iakttagelser av vad som sker i familjen, hur vi tolkar våra iakttagelser och de känslor som detta väcker. Slutmålet för samtalet är då att via målsättningarna göra en uppföljning av handlingsplanen.

I den känslomässigt upprörda och kaotiska värld, som är barnskyddsarbetarens vardag, är vi långt från den skrivbordsmiljö där fakta och hypoteser självmant finner sin plats. Både medarbetarna och klientfamiljen behöver kunna delta i den reflekterande processen. Vi har haft nytta av den här enkla modellen, vilket också framgår av en begränsad webb-enkät som gjorts med teammedlemmarna.

Containing och holding i den reflekterande processen

Vilken blir då klinikerns roll i den reflekterande processen. Som systemiker kan jag inte distansera mig och se mig enbart som någon slags expert på familjereationer som likt oraklet i Delfi kommer med dunkla mångtydbara svar. Jag är en deltagare som gör iakttagelser som väcker tankar och känslor. Mitt fokus växlar mellan barnskyddsteamet som system och familjen som system och de olika subsystemen. Hittills har vi inte haft teammöten tillsammans med familjen utan jag har ibland träffat familjen tillsammans med en socialarbetare. En risk med detta är att det systemiska arbetssättet förverkligas bara halvvägs. Målsättningen är ju att hitta ett tredje system, det gränssystem som jag tidigare kallade ”sambörighet ad hoc”. Mitt specialkunnande som familjeterapeut handlar om att varsebli detta system och hålla det i medvetande. Detta sker stundvis genom containing och stundvis genom holding. Vad innebär dessa begrepp i barnskyddets kontext?

Begreppen containing och holding är närbesläktade och kommer från olika terapeutiska teorier. Containing-funktionen (Bion 1970) innebär att mentalt bära och bearbeta en annan människas medvetandeinnehåll av tankar och känslor. Det sker i vardagen, och framförallt i familjelivet, spontant. Föräldern tar emot barnets frustration och jobbiga känslor och sätter ord på dem som gör känslorna eller tankarna mera uthärdliga och hanterbara. Det betyder att föräldern avhåller sig från att varken medvetet eller omedvetet slänga tillbaka allt på barnet. I barnskyddssammanhanget är det frågan om en mycket medveten attityd i förhållande till alla medlemmar i det nya gränssystemet, ”sambörigheten ad hoc”. Både barnskyddsteamets medarbetare och klientfamiljens medlemmar behöver detta stöd. Klinikern är inte den enda som utför detta arbete, men den som ser till att det fortgår. Containingfunktionen är en av förutsättningarna för att barnskyddsarbetare upplever arbetet som meningsfullt och möjligt att orka med, samtidigt som den belastar socialarbetaren. Containingfunktionen är därtill en förutsättning för familjens upplevelse av att barnskyddsteamet arbetar för och med dem, inte mot dem. Det är här som den terapeutiska alliansen uppstår.

Holding (Winnicott 1964) kan beskrivas med bilden av en mor som håller armarna om sin gråtande och trilskande baby för att lugna babyn och eventuellt kunna få reda på om barnet är hungrigt eller har bajs i blöjan. Familjen har, liksom barnskyddsteamet, en gemensam holding-kapacitet. För att känna igen denna kapacitet behöver vi skilja mellan holdingens kontextuella och essentiella dimension. Den kontextuella dimensionen i barnskyddsarbetet är gränssystemet, eller ”sambörigheten ad hoc”. Kontexten möjliggör den essentiella dimensionen, att vi går med på att lyssna in ”gråten” hos medlemmarna i ”sambörigheten ad hoc”. Holdingbegreppet beskriver med andra ord den interpersonella dynamik som möjliggör den intrapersonella containingfunktionen.

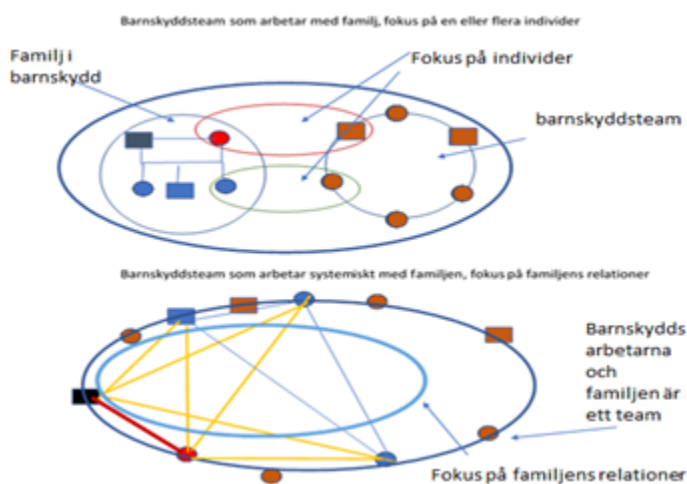
I arbetet tillsammans med familjen är min roll som kliniker präglad av holding. Verbalt genom att hela tiden upprätthålla den kontextuella holdingpositionen (barnskyddets myndighetsfunktion) och mentalt genom en medveten och uthållig essentiell holding (godkännande närvaro) i förhållande till både medarbetare och klientfamilj. Klinikerns uppgift är dessutom att möta och ta emot både klientfamiljens och barnskyddsarbetarnas frustration och ibland uppgivenhet. Eller som min arbetshandledare familjeterapeuten på krävande specialnivå, Leif Westerlund, formulerade det. ”Klinikern skall möta, ta emot, härbärgera, hålla kvar relationen, och sedan ge känslor och tankar tillbaka i en användbar form.” När en förälder, t.ex pappan, är

beredd att kasta ut tonåringen ur huset, tar klinikern emot hans känsla av uppgivenhet (essentiell holding) men hjälper honom att inse att han oberoende av vad han väljer att göra är far till sin dotter och i hennes ögon ”pappa” och i samhällets begrepp vårdnadshavare (kontextuell holding). Denna attityd som präglas av ”både och” skapar förutsättningar för ett medvetet val i en inre konflikt. I vanliga fall går vi lätt i fällan genom att säga ” så kan du inte göra, då är du inte hennes pappa”. Det är ju just den logiken som ligger bakom pappans impuls: ”Om han slänger ut flickan slipper han ansvaret som pappa.”

Exemplet med tonårspappans dilemma visar att det egentliga förändringsarbetet är osynligt. Det som förändrar familjens inre värld och livssituation, är holding och containing. Och målsättningen är att föräldrarna en dag i allt högre grad själva skall kunna erbjuda familjen denna trygghet.

Vad skiljer i grunden ett systemiskt barnskyddsarbete från ett traditionellt?

Min arbetshandledare beskrev vid en arbetshandledning i januari 2020 skillnaden mellan systemiskt barnskyddsarbete och barnskyddsarbete i traditionell mening. Han gjorde det med en skiss, som jag har bearbetat för att synliggöra vad det är vi strävar efter (fig.3). Skissen avslöjar samtidigt komplexiteten i samarbetsrelationen, ”sambhörigheten ad hoc”. Den första skissen visar en situation där arbetsteamet i sig fungerar systemiskt och ser familjen som system men relationerna mellan vissa enskilda individer utgör fokus i arbetet. I ett systemiskt barnskyddsarbete (den andra skissen) är fokus inte på de enskilda individer och deras relationer utan på relationerna mellan alla familjemedlemmar, parrelationen, förälder-barnrelationerna, syskonrelationerna.



Figur 3: Barnskyddsteam med olika fokus.

Vad gör det så svårt att arbeta systemiskt med en barnskyddsfamilj?

Katarina Fagerström beskriver problemet som en spänning mellan vård och kontroll. Vård och kontroll utgör olika domäner i barnskyddsarbetet, och utmaningen är att känna igen i vilken domän vi befinner oss. (Fagerström 2016, Lang, Little & Cronen 1990). Domänerna representerar olika sätt att se på en vallsituation. Beroende på om vi gör våra val utgående från frågan ”vad bör göras”, ”hur skall det göras” eller ”varför ska det göras” kommer vi till väldigt olika resultat. Poängen i modellen är att det inte finns ett enda rätt synsätt. Och det är kanske inte möjligt att hitta den lilla sektor av verkligheten där de tre domänerna möts som i den grafiska bilden. Vi måste göra ett val vilken domän vi arbetar i.

Karen Partridge et al. 2019 belyser det här problemet med hjälp av Cronens modell. Författarna ser den producerande domänen (”vad bör göras?”) som en polaritet mellan oro och handling där teamet bedömer familjens risker och resiliens. Utmaningen för teamet är att inte drabbas av en reflexmässig panik och överreagera (knee-jerk response) och därmed förlora kontakten med den förklarande och utforskande domänen, förmågan till reflektion. I den förklarande domänen fokuserar teamet dels på att terapeutiskt förstå klient-

familjen och dels väga olika möjliga lösningar mot varandra. Den estetiska domänen (”hur ska det göras?”) utgör i den här modellen den nödvändiga pendlingen mellan de två förhållningssätten.

Jag valde att se modellen mera hierarkiskt som en process eller ett flöde. Den etiska frågan, ”varför behöver något göras”, skall styra frågan om ”vad som ska göras” och ”av vem”, medan svaret på den frågan i sin tur styr ”hur det ska göras”. Jag sätter den etiska frågan främst därför att vi för att kunna samarbeta med familjen behöver arbeta mycket med motivationen, det är ju där som samarbetsrelationen upprättas. Det är här som kaosteorins begrepp ”the significance of the initial response” (betydelsen av ett inledande gensvar) visar sin giltighet. Hur det ska göras styrs nu av varför ska det göras.



Figur 4: Barnskyddsarbetet som en process.

Det som gör arbetet i barnskyddet tungt är de återkommande tillfällen när kaos tar över i familjens liv. Non-lineariteten (Hudson 1999) i processen känns som ett misslyckande. Det allra viktigaste är då att inte förlora fotfästet utan ta stöd i frågan varför, i det etiska imperativet, som Lena Edlund kallar vår skörhet. Hon beskriver det så här: ”Människan tål inte att bli behandlad hur som helst, varken fysiskt eller mentalt... Den här skörheten utgör ett krav på dig och alla andra som möter bäraren av skörheten... Kravet är så starkt att det är bättre att kalla det förpliktelse. Förpliktelsen uppstår i mötet mellan människor.” Det är den förpliktelsen som är barnskyddsarbetarens och föräldrarnas ”varför”. När vi tar stöd i samarbetsrelations ”varför” kan vi också dra lärdom av den negativa feedback som ”misslyckandet” innebär. Det slitna uttrycket, att lära sig av sina misstag, får en innebörd som svetsar oss samman i ”samhörigheten ad hoc”.

Teamens erfarenhet av klinikern

I januari 2020 sände jag ut en webbenkät till alla medlemmar i teamen där jag försökte kartlägga klinikerns roll utifrån min tanke om det växlande perspektivet (föräldrasystemet, parsystemet, familjen och barnskyddsteamet som system). Jag vill ta reda på hur teammedlemmarna erfar denna växling mellan perspektiven och om den varit till nytta för teamets arbete med sin uppgift, och möjligen också vilket perspektiv som varit viktigast. Jag ville därtill pejla vilken nytta vi haft av familjerådet och av medvetenhetens cirkel. Sist men inte minst ville jag få en uppfattning om hur långt vi kommit i vår egen process med att implementera det systemiska tänkesättet i vårt arbete fullt ut.

Med tanke på att enkäten endast omfattar 13 personer är andelen svarande (10) tillräckligt högt för att berätta något om hur vi upplever att arbetet i Jakobstad fungerar och framskrider men inte för att dra mera långtgående slutsatser om projektet på nationell nivå. De första frågorna gällde klinikerns användande av

olika perspektiv på familjen. Enkätsvaren ger en jämn spridning mellan olika perspektiv visar att teamen dels identifierar de olika perspektiven, dels kan dra nytta av klinikerns kommentarer kring dem i sitt eget arbete.

Teammedlemmarna upplevde sig ha mest nytta av iakttagelser kring parrelationen, vilket bekräftar andra iakttagelser om parrelationens betydelse för barnets välmående. Fokuseringen på förälder barn relationen hjälpte teammedlemmar i första hand att förstå föräldrarnas svårigheter i sin uppgift, men det ledde också till att man klarare insåg barnets situation och därigenom också hur teamet kunde stöda föräldraskapet. Den sjätte frågan var en självbedömning av teamens egen utvecklingsprocess. I teamen finns en fokusering på familjernas resurser och de förmår skilja mellan fakta och hypoteser vilket är själva den mentala kärnan i arbetet. Ännu finns en del att göra innan det gränssystem, den ”sambhörighet ad hoc”, där teamet och familjen bildar ett system, är upplevd verklighet. Men vi är på väg åt rätt håll.

Teamen uppskattade nyttan av klinikerns medverkan i arbetet med familjeträdet framförallt för att det hjälpte dem att förstå barnets situation bättre och likaså ökade förståelsen för föräldrarnas samarbetssvårigheter. Men några svarande (30%) upplevde också att klinikerns medverkan i detta fall i någon mån gjorde att de tappade fokuset på barnets trygghet. Medarbetarnas upplevelse visar på det oförutsägbara i arbetet. Arbete med en familj inom barnskyddet innebär alltid att socialarbetaren konfronteras med familjens inre och yttre kaos. Klinikerns uppgift är att varsebli komplexiteten i familjens svårigheter och beskriva den med ord. Men när hen gör det finns det samtidigt en risk att teammedlemmarnas stressnivå når en tröskel, som utlöser en annan parallell process. Teamets medlemmar delar upp komplexiteten i flera mindre, mera lätthanterliga delar (förenkling) och blir oeniga om vad som är det huvudsakliga problemet. Medarbetarna riskerar då att tappa fokuset på barnets trygghet och börjar grubbla på något annat problem i familjedynamiken.

Framtida utmaningar

Med tanke på framtiden fäster jag blicken på två viktiga utvecklingsområden. Den familjeterapeutiska diskursen har de senaste åren dominerats av anknytningsteorins begreppsvärld. Anknytningsteorin beskriver, mycket förenklat, vår förmåga att upprätta nära relationer till andra människor. Ett exempel på en anknytningsteoretisk tolkning är när vi sätter ord på det nyfödda barnets upplevelse: ”Mamma ser mig, alltså finns jag till!” Som ett komplement till denna teori behöver vi också en förståelse för människans förmåga att uppleva sig själv som en särskild individ, vår förmåga till särskildhet (jag är inte du). Denna förmåga, som beskrivits som differentieringen av självet, är en grundförutsättning för vår förmåga till vuxenhet och ansvar. Differentieringen av självet bygger, enligt Bowen, på förmågan att skilja tanken från känslan. (Bowen, 1978. 474) Vi kliniker behöver se sambandet mellan de här två teorierna, och utveckla en förståelse för hur dessa två grundbehov hos människan samverkar i familjens dynamik.

I våra systemiska barnskyddsteam, och den ofta nära-på kaotiska vardag som är vår arbetsmiljö, skulle vi ha mycken nytta av att bekanta oss med kaosteori och dess implikationer för det sociala arbetet. Kaosteori har använts inom den systemiska teoribildningen i arbetshandledning (Vartiainen m.fl. 2013) och kunde användas konstruktivt också i ett barnskyddssammanhang. Kaosteori och i synnerhet komplexitetsteori erbjuder begrepp som synliggör de lagbundenheter som finns också i en kaotisk situation. Ett av de centrala begreppen i kaosteori är ”på randen till kaos” (the edge of chaos). Det beskriver den gränsgen mellan periodiska och slumpmässiga fenomen som finns både i fysikaliska och biologiska system (Hudson, 1999). Hudson refererar Lewin (1992) som påstår att *”på randen till kaos är den plats där informationen får in foten i dörren till den fysiska världen, där den får övertaget med energin - - - där den når den punkt mellan kaos och ordning som ger dig en enastående kontroll -lite input/stor förändring - - - men också skapar en situation där processande av information (den reflekterande processen) blir en viktig del av systemets dynamik (min övers.).* Om man byter ut ordet information mot ansvaret för barnets trygghet och den fysiska världen mot familjens inre och yttre kaos kan vi läsa Lewins ord som en teoretisk beskrivning av hur det systemiska barnskyddet optimalt kan arbeta. Då kunde vi formulera den beskrivningen så här: När ansvaret för barnets trygghet (stödd av barnskyddsteamets närvaro) blir den viktigaste målsättningen i familjens yttre och inre kaos, skapas en situation där den reflekterande processen blir en viktig del av dynamiken i systemet, ”sambhörigheten ad hoc”.

Förmågan att fungera på randen till kaos är ett av de viktigaste villkoren för kreativitet och effektiv problemlösning (Hudson, 1999). Av dem som arbetar med familjer i barnskyddet krävs denna förmåga att upprätthålla en kreativ tillväxt i system som inte är i jämvikt. De måste klara av att kombinera negativ och positiv feedback, och att balansera mellan periodiska och kaotiska strukturer, på randen till kaos. Henry Smith beskriver i en insiktsfull artikel hur ett tänkande som accepterar komplexitet och oförutsägbarhet möter det lineära orsak-verkan tänkande som präglar det positivistiska synsätt som är förhärskande i vårt samhälle. Den konflikt som uppstår har implikationer inte bara för själva barnskyddsarbetet utan likaså för den samhällliga process som vi nu befinner oss i inom bl.a. den sociala sektorn. Samhällets behov av förutsägbarhet och kontrollerbarhet fungerar helt enkelt inte i barnskyddsarbetets sammanhang. Inte så att det skulle vara oviktigt eller fel, utan därför att verkligheten inte fungerar så. Därför behöver vi alla lära oss hur verkligheten fungerar, på randen till kaos. (Smith, 2019)

En tredje reflektion gäller balansen familjeterapi/arbetshandledning. I Camden har systemikern en mera uttalad roll som arbetshandledare. Den modell vi arbetar enligt (Hackney) har inte någon anvisad plats för arbetshandledarens roll i arbetet. Jag upplever att det är en brist att arbetshandledningen inte verkar vara integrerad i modellen.

Sammanfattning

I sökandet efter min roll som kliniker och de verktyg jag behöver, ser jag nu tydligare än förr, att det är fråga om en helt ny yrkesroll. Jag valde att kalla mig systemiker och det sammanfattar min erfarenhet så här långt. I min systemiska identitet ser jag Bowlbys anknypningsteori, Bowens differentieringsbegrepp, och komplexitetsteorin som viktiga byggstenar. Dynamiken mellan de tre gör mig medveten om att familjen kan beskrivas dels som en struktur dels som en process. Klinikerns roll är framförallt att varsebli och medvetandegöra familjen som en process. I begreppet systemiker finns också en insikt om att klinikerns roll är ett system i sig, en inre dialog. I dialogen deltar familjeterapeuten i mig, arbetshandledaren och medarbetaren i barnskyddsteamet. Rollen som kliniker blir alltså att känna igen och känna av dynamiken i de olika systemen men framförallt i gränssystemet, denna ”samhörighet ad hoc” som bildas mellan barnskyddsteamets medarbetare och familjen.

Familjeträdet är det verktyg som synliggör familjen inte bara för barnskyddsteamet utan framförallt för familjen själv. Genom verktyget blir såväl anknypningsrelationerna som behovet av differentiering synlig. Eftersom medvetenhetens cirkel inte ingick i den verktygsback som den systemiska barnskyddsutbildningen erbjöd var jag mycket intresserad av att få svar på hur den använts. Den största nyttan av verktyget var att den förbättrat det professionella teamets egen interna kommunikation, och att klinikerns medverkan hjälpt teamen att använda detta verktyg på ett bättre sätt. Den hjälpte teammedlemmarna att skilja mellan fakta och hypoteser och därigenom också tydligare se barnets situation. Jag kan också se att den kan fungera som ett utmärkt verktyg för den reflekterande processen tillsammans med familjen ”på randen till kaos”. Den hjälper barnskyddsarbetarna och familjen att tillsammans behandla information på ett sätt som frigör kreativiteten och problemlösningens förmågan. Och när det sker då har vi börjat gå den väg vi sökte efter.

Lähteet

- Applegate, J. S. (1997) The holding environment: An organizing metaphor for social work theory and practice. *Smith College Studies in Social Work* 68 (1) 7-29
- Bion, W. R. (1970) *Attention and interpretation*. London: Tavistock.
- Bowen, M. (1978) *Family Therapy in Clinical Practice*, New York, Jason Aronson.
- Cullberg, J. (1985) *Dynamisk psykiatri, Arlöv, Natur och kultur*
- Fagerström, K. (2016) Ihmissuhteita rakentava ja ylläpitävä lastensuojelu. Hackneyn malli ja systeeminen käytäntö lastensuojelutyössä. *Työpapereita* 42/2016. Helsinki: Terveysten ja hyvinvoinnin laitos.
- Hudson, C. G. (2000) At the edge of chaos: a new paradigm for social work? *Journal of social work education*
- Lahtinen P. & Männistö L. & Raivio M. (2017) Kohti suomalaisista systeemistä lastensuojelun toimintamallia - keskeisiä periaatteita ja reunaehtoja. *Työpapereita* 7/2017. Helsinki: Terveysten ja hyvinvoinnin laitos.
- Partridge, K. & Dugmore, P. & Mahaffey, H. & Chidgey, M. & Owen, J. (2019) "Step by step, side y side": the quest to create relational artistry through systemic practice within children's social care. *Journal of Family Therapy* 41:321-342.
- Miller, S. & Miller, P. & Nunnally, E. W. Nunnally, & Wackman, D. B. (1991) *Lyssna och samtala. Nådendal: Resurssi*.
- Smith, H. (2019) Omniscience at the Edge of Chaos: complexity, defences and change in a Children and Families Social Work department. *Journal of Social Work practice* 33 (4), 471-480.
- Trowler, I. & Goodman, S. (2012) A systems methodology for Child and Family Social Work. Teoksessa Paul Goodman & Isabelle Trowler (eds) *Social Work Reclaimed. Innovative Frameworks for Child and Family Social Work Practice*. London, Jessica Kingsley Publishers.
- Vartiainen, P. & Ollila, S. & Raisio, H. & Lindell J. (2013) Johtajana kaaoksen reunalla - kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Helsinki: Gaudeamus.
- Westerlund, L (2020) *Anteckningar från egen arbetshandledning*. Jakobstad
- Winnicott, D. W (1964) *The Child, the Family and the Outside World*. London: Pelican books.
- Personlig kommunikation (2020) *Intervjuer med familjeterapeuterna Nina Backman och Susanna Ittonen*, Jakobstad.

3. Iiro Pälve: Perheterapeutit systeemisen toimintamallin valonkantajina

Systeemisen lastensuojelun tiimin sosiaalityöntekijänä toimiessani olen päässyt havainnoimaan, miten perheterapeutin mukana olo tiimissä vaikuttaa tiimin työskentelyyn. Olin yhtenä tiimin jäsenenä mukana systeemisen toimintamallin pilotointivaiheen alusta alkaen vuodesta 2018. Olen käytännössä havainnut, miten merkittävän panoksen perheterapeutit voivat tuoda lastensuojelun käytännön työhön, ja tutkin sitä myös pro gradu -tutkielmassani ”Perheterapeuttien rooli ja anti sosiaalityölle lastensuojelun systeemisessä toimintamallissa” (Pälve, 2019). Koen, että perheterapeutit ovat opastaneet meitä systeemisen ajattelun polulla ja palauttaneet keskustelun mahdollisesta perinteisestä nopeatahtisesta ongelmaratkaisusta perheen vuorovaihtukseen ja systeemiin sekä mahdollistaneet asioiden äärelle pysähtymisen. Perheterapeutit ovat tuoneet annoksen systeemisyyttä ja perheterapiaa systeemiin viikkotiimeihin, joista me puolestaan olemme ammentaneet näkökulmia asiakastyöhömmä. Näen perheterapeutit meille sosiaalialan työntekijöille systeemisen toimintamallin valonkantajina, joita ilman systeeminen ajattelu olisi vaarassa unohtua. Pro gradussani jäsenin perheterapeutin päätehtäviksi tiimissä systeemisen ajattelutavan ylläpitämisen, sosiaalityöntekijöiden työssä jaksamisen tukemisen sekä asiakastyön edistämisen. Nämä ovat myös omien kokemusteni mukaan keskeisimmät perheterapeutin tehtävät lastensuojelun systeemisissä tiimeissä.

Systeeminen toimintamalli on tuonut paljon uutta lastensuojelutyöhön. Merkittävin muutos ovat lastensuojeluun mukaan tulleet perheterapeutit. Perustelen tätä näkemystäni artikkelissa. Perheterapiaa ja verkostoyhteistyötä on ollut lastensuojelussa aikaisemminkin, mutta nyt perheterapeutit ovat osallisina lastensuojelun asiakastyössä eri tavalla kuin aiemmin. Systeemisen toimintamallin teoriassa ja ohjeistuksissa (kts. esim. Lahtinen, Männistö & Raivio 2017; Fagerström 2016) on nostettu esille perheterapeuttien keskeisimmät tehtävät ja tavoitteena olevat hyödyt. Tarkastelen aluksi systeemisen toimintamallin viikkokokouksen rakennetta ja perheterapeutin roolia siinä. Sen jälkeen syvennyn perheterapeutin rooliin kuuluviin tehtäviin ja niiden antiin ja merkitykseen sekä sosiaalityön että asiakkaan näkökulmasta. Lopuksi tuon esille muutamia kehittämisajatuksia ja päätän artikkelini lyhyeen pohdintaan.

Systeemisen tiimin rakenne ja toiminta

Meidän tiimimme rakentui lastensuojelun systeemisen toimintamallin pilotoinnin koulutuksen aikana. Lastensuojelun sosiaalityön tiimi meillä oli jo entuudestaan olemassa, mutta tiimiytyminen mukaan tulleen perheterapeuttien kanssa tapahtui koulutuksen aikana. Tiimiimme kuului tiimivastaava, joka toimi mallin mukaisena konsultoivana sosiaalityöntekijänä, kolme lastensuojelun sosiaalityöntekijää, sosiaaliohjaaja, joka toimi koordinaattorina, sekä kolme perheterapeuttia eri taustaorganisaatiosta. Perheterapeutin rooli ja siihen liittyvät tehtävät konkretisoituvat tiimikeskustelussa, johon perheterapeutit viikoittain osallistuvat. Olen jäsentänyt perheterapeutin rooliin kuuluviksi ydintehtäviksi systeemisen ajattelutavan ylläpitämisen, asiakastyön edistämisen sekä sosiaalityöntekijöiden työssäjaksamisen parantamisen. Nämä kolme tehtävää ovat varsin laajoja ja niitä on tarpeen käytännössä tarkentaa ja konkretisoida.

Tiimikeskustelun voidaan ajatella olevan kolmivaiheinen. Ensiksi perhe ja perheen tilanne esitellään, sitten perheen tilannetta reflektoidaan ja lopuksi laaditaan yhteinen suunnitelma (kts. alla oleva kuvio 1). Perheterapeutit osallistuvat kaikkiin vaiheisiin, mutta aktiivisemmin reflektioon ja suunnitelman tekemiseen.



Kuvio 1. Systemisen viikkokokouksen vaiheet.

Perheterapeutit osallistuvat perhetilanteen esittelyyn auttamalla sukuun laatimisessa tiimikokouksessa. Sukuun olemme kokeneet auttavan huomion keskittämisessä perheen vuorovaikutussuhteisiin. Sukuun koetaan tiimissämme merkittävimpänä perheterapeuttisena menetelmänä, joka on tullut käytäntöön systemisen toimintamallin myötä, ja sukuu onkin koko tiimin aktiivisesti käyttämä menetelmä.

Sukuu toimii perheen esittelyn tukena. Meille muotoutui käytännöksi, että sosiaalityöntekijä laati jo ennen tiimikeskustelua perheestä sukuun joko omien tietojensa varassa tai perheen kanssa yhdessä. Sukuu asetetaan tiimikokouksessa kaikkien näkyville koko keskustelun ajaksi. Tiimikeskustelussa paikalla oleva perhe pääsee tässä vaiheessa täydentämään ja täsmentämään sukuuutaan. Sen avulla esitellään vähintään ydinperhe sekä molempien vanhempien vanhemmat. Perhe saa halutessaan lisätä sukuuuhun muita merkittäviä sukulaisia tai läheisiä. Sukuun tarkoituksena on auttaa hahmottamaan perheen verkostoa ja perhesuhteita. Lisäksi se auttaa selkeyttämään ja hahmottamaan muulle tiimille, millaisesta perhekokoonpanosta on kyse. Tämä auttaa erityisesti reflektoinnissa. Sukuu on silläkin tavalla merkittävä työväline, että perheessä jokainen perheenjäsen tulee todella huomioitua keskustelussa, eikä esimerkiksi vain se lapsi, joka oireilee eniten. Sosiaalityöntekijänä oli helppo palata myös myöhemmin perheen kanssa sukuun avulla esimerkiksi perheen verkostoa tai vuorovaikutussuhteita kartoittaviin keskusteluihin. Sukuu oli siis menetelmänä käytössä muutoinkin kuin vain tiimikokouksessa.

Sukuun esittelyn jälkeen perheenjäsenet yhdessä oman sosiaalityöntekijän kanssa kertovat itsestään sekä tähänastisesta työskentelystä lastensuojelussa ja muun muassa saamistaan tukitoimista ja kuinka ne ovat auttaneet. Tarkoituksena on, että esittelyssä tulee ilmi, mitä työskentelyllä on tähän asti tavoiteltu ja kuinka tavoitteisiin pääsyssä on onnistuttu tai miksi ei ole onnistuttu. Toisena tavoitteena on muodostaa kuva kustakin perheenjäsenestä ja tämän roolista perheessä, jotta reflektiossa pystyttäisiin pohtimaan mahdollisimman laajasti kunkin perheenjäsenen tilannetta. Perheterapeutit osallistuvat esittelyyn lähinnä kuuntelemalla. He saavat esittelyn lopuksi esittää muutamia tarkentavia kysymyksiä tulevan refleктоivan keskustelun tueksi.

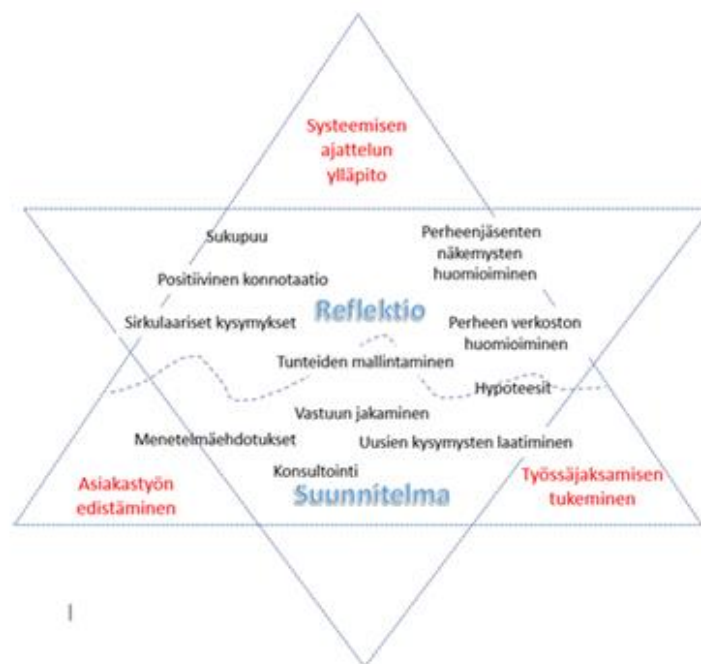
Refleктоivaan keskusteluun osallistuivat ne tiimin jäsenet, jotka olivat olleet kuuntelijan roolissa esittelyn ajan. Käytännössä konsultoiva sosiaalityöntekijä, joka toimi tiimikokouksen puheenjohtajana, ei osallistunut reflektion. Reflektion ei osallistunut myöskään koordinaattori, jonka tehtävä oli kirjata viikkokokouksessa käyty keskustelu. Myöskään perheen oma sosiaalityöntekijä ei osallistunut reflektion, koska hänen tehtävänä oli osallistua perheen esittelyyn. Tiimin muut sosiaalityöntekijät refleктоivat yhdessä

perheterapeuttien kanssa sitä, mitä olivat kuulleet perheen esittelyssä. Reflektioiva keskustelu käytiin tiimissämme siten, että jokaiselle reflektioijalle oli nimetty joku perheenjäsen, jonka näkökulmasta hänen tulisi ensisijaisesti pohtia kuulemaansa. Tällä haluttiin varmistaa, että kaikkien näkökulmat huomioitaisiin riittävästi. Reflektointia toteutettiin kuitenkin dialogisena keskusteluna, jossa jokainen sai ottaa kantaa toisen näkökulmaan. Näin jokaisen perheenjäsenen tilannetta pohdittiin useammasta näkökulmasta, mikä syvensi reflektiota keskustelun edetessä.

Meidän viikkotiimimme reflektiossa vetovastuu oli perheterapeuteilla. Perheterapeutin tärkein rooli konkretisoituikin juuri reflektioivassa keskustelussa. Perheterapeutit toivat keskusteluun hypoteeseja ja perheterapeuttista näkemystään sekä auttoivat pitämään keskustelun vuorovaikutussuhteissa ja ylläpitivät systeemistä ajattelua. Käytännössä perheterapeutille annettiin tehtäväksi pohtia käsiteltävän asian kannalta keskeisimpien perheenjäsenten näkökulmaa. Kaikki reflektioivaan keskusteluun osallistuvat kommentoivat kuitenkin myös toistensa näkökulmia. Systeemisen toimintamallin pilotoinnin ajan tiimissämme oli mukana kolme perheterapeuttia. Pilotoinnin jälkeen perheterapeuttien määrää vähennettiin kahteen. Perheterapeutit ja koko tiimi koki, että perheterapeutteja on tarpeen olla vähintään kaksi ja mielellään eri taustaorganisaatioista, jotta perheterapeutit saavat reflektoidessaan tukea toisistaan reflektioon. Mitä harjaantuneempia sosiaalityöntekijät reflektiossa olivat, sen paremmin he pystyivät myös kuljettamaan keskustelussa systeemistä ajattelua sekä pitämään huomion vuorovaikutussuhteissa. Tämä ei omien havaintojeni perusteella kuitenkaan onnistu ilman perheterapeutteja. Perheterapeutit saattoivat esimerkiksi esittää tulkinnan, jonka mukaan äiti huutaa lapsilleen, koska on lapsista huolissaan. Tällöin äidin käytöksen taustalla voitiin nähdä hyvä pyrkimys. Kun vanhemman käytöstä ei nähdä pelkästään haitallisena toimintana, vaan ymmärretään taustalla vaikuttava tunne ja motiivi, voi vanhemman tällaisen positiivisen konnotaation kautta olla helpompi hyväksyä muutoksen tarve. Käytöksen juuret voivat olla omassa lapsuudessa, minkä oivaltaminen saattaa auttaa muuttamaan toimintatapaa. Seuraavaksi palaan vielä tarkemmin näihin perheterapeuttien tuomiin menetelmiin.

Perheterapeutin rooli tiimin työskentelyssä

Alla oleva kuvio havainnollistaa, mitkä olen nähnyt keskeisimmiksi perheterapeutin rooliin sisältyviksi tehtäviksi. Kuviossa ovat näkyvissä kolme perheterapeutin ydintehtävää; systeemisen ajattelutavan ylläpitäminen, sosiaalityöntekijöiden työssäjaksamisen tukeminen sekä asiakastyön edistäminen. Lisäksi olen merkinnyt merkittävimmät perheterapeuttiset menetelmät ja perheterapeutin tehtävät kuvioon, jotta hahmottuisi, miten ne paikantuvat viikkokokoukseen. Pro gradussani (Pälve, 2019) olen nimennyt tiimissä toimivien perheterapeuttien tehtäviä osin kehittämällä itsenäisestä tehtäviä kuvaavia käsitteitä, osin käyttämällä tehtävistä ja menetelmistä käsitteitä, joita tiimimme perheterapeutit itse käyttivät, kuten positiivisen konnotaation menetelmä. Eräs itse nimeämäni perheterapeutin tehtävä tiimissä on tunteiden mallintaminen. Tällä tarkoitan työskentelyssä sekä sosiaalityöntekijän että asiakkaan inhimillisen puolen esiin tuomista, mukaan lukien myös tunteet, joita työskentely herättää. Tunteiden mallintamisessa on samalla kyse myös avoimuuden ja samalla puolella olemisen tunteen kasvattamisesta tiimityöskentelyyn osallistuvien kesken. Muutoin kuvioon merkityt menetelmät ovat peräisin perheterapeuttisesta ajattelusta tai systeemistä toimintamallia kuvaavasta kirjallisuudesta.



Kuvio 2. Perheterapeutin keskeiset tehtävät lastensuojelun systeemisessä toimintamallissa.

Perheterapeutit tukevat tiimin sosiaalityöntekijöitä ylläpitämään systeemistä ajattelutapaa muun muassa muistuttamalla työn huomion kohdentumisesta vuorovaikutussuhteisiin, ohjeistamalla sukupuumenetelmän käyttöä sekä mallintamalla hypoteesien luomista perheestä. Myös Fagerström (2019) on määritellyt erääksi perheterapeutin tehtäväksi sosiaalityöntekijän ja asiakkaan väliseen vuorovaikutussuhteeseen vaikuttamisen (ks. Fagerström 2019). Asiakastyön edistämiseen kuuluvat olennaisesti perheterapeuttien toteuttama tunteiden mallintaminen sekä asioiden uudelleen nimeäminen perheterapeuttien sanoittaman positiivisen konnotaation menetelmän avulla. Sosiaalityöntekijöiden työssäjaksamisen tukemiseen kuuluvat perheterapeuttien tuomat uudet näkökulmat ja lähestymistavat, joilla perheen tilannetta voidaan lähestyä, sekä tunne vastuun jakautumisesta.

Pro gradussani haastateltavat toivat esille saavansa perheterapeuteilta uudenlaista näkökulmaa työhönsä. Perheterapeutin tuki vahvisti tunnetta työskentelyssä edistymisestä, minkä myötä sosiaalityöntekijän työssäjaksaminen parani. Lisäksi perheterapeuttien koettiin edistävän asiakastyötä osallistumalla yhteisen suunnitelman laatimiseen. Perheterapeutit osallistuivat tähän esimerkiksi tekemällä menetelmäehdotuksia jatkotyöskentelyyn. Tiimin perheterapeutit muistuttivat myös pienten tavoitteiden tärkeydestä. Niissä eteneminen lisäsi osaltaan sosiaalityöntekijöiden tunnetta eteenpäin menemisestä tavoitteiden seurannan ollessa selkeämpää.

Keskeisimmät perheterapeuttien ohjeistamat ja käyttämät perheterapeuttiset menetelmät olivat meidän tiimissämme sukupuu, reflektioivassa keskustelussa käytetty positiivisen konnotaation menetelmä ja sirkulaariset kysymykset. Niitä käytettiin reflektioivassa keskustelussa. Menetelmät ylläpitävät systeemistä ajattelutapaa ja edistävät asiakastyötä, kuten olen kuviossa 2 havainnollistanut. Tunteiden mallintaminen on kuviossa keskellä, koska sillä on merkitystä niin suunnitelman tekemisessä kuin reflektiossakin. Tunteiden mallintaminen myös ylläpitää systeemistä ajattelutapaa, edistää asiakastyötä ja tukee sosiaalityöntekijöiden työssäjaksamista. Tunteiden mallintamiseen liittyy eräänlaista puolueettomana tulkkinäkökulmaa toimimista asiakkaan ja työntekijän välillä. Perheterapeutit voivat pohtia puolueettomasti, mikä työskentelyssä voi tuntua turhautavalta työntekijän, ja mikä puolestaan asiakkaan näkökulmasta. Tämä lisää asiakkaan ymmärrystä työntekijöistä ihmisinä ja toisaalta auttaa tuomaan avoimemmin esille ne muutostarpeet, joita työntekijä näkee perheen tilanteessa. Lisäksi tunteiden mallintaminen liittyy asiakkaan vaikeisiin tunteisiin, joita reflektiossa tunnustetaan. Joskus voi olla, että asiakas tunnistaa tunteistaan vain päällimmäisen tunteen, esimerkiksi vihan, eikä alla olevaa syvempää tunnetta, kuten surua. Positiivisen konnotaation menetelmän koin yhdeksi tärkeimmistä menetelmistä, sillä tiimimme perheterapeutit näkivät positiivisen huomaamisen

ja vahvistamisen oleellisena. Perheterapeutit pyrkivät näkemään asiakkaan pyrkimyksissä hyvää, vaikka keinot eivät olisi olleet toivotunlaisia. Kaikkiaan tiimimme perheterapeuttien keskeinen pyrkimys oli nostaa esille positiivisia huomioita ja merkityksiä asiakasperheiden vuorovaikutussuhteissa, ja tuoda ymmärrystä niin meille työntekijöille kuin asiakkaalle itselleen omasta toiminnastaan ja tunteista toiminnan takana. Sirkulaariset kysymykset toivat esille perheen vuorovaikutussuhteita ja perheen sisäisiä roolirakenteita. Sirkulaarisilla kysymyksillä pyrittiin valottamaan, miltä asiat näyttävät toisen perheenjäsenen näkökulmasta katsottuna. Perheterapeutit saattoivat reflektiossa pohtia esimerkiksi, miten äiti ajatteli tyttärensä kokevan vanhempiansa riitelyn. Sirkulaarisia kysymyksiä pyrittiin käyttämään myös jatkotyöskentelyssä perheen kanssa, esimerkiksi kysymällä vanhemmilta, mitä lapset heidän mielestään voisivat vastata heille esitettyihin kysymyksiin perheen tilanteesta.

Perheterapeutin vaikutukset tiimin työskentelyyn

Perheterapeuttien tärkeimmäksi anniksi sosiaalityölle koettiin perheterapeuttien menetelmäosaaminen sekä näkökulmien laajentuminen refleктоivan keskustelun ja ajattelun vahvistumisen myötä (Pälve, 2019). Tärkeimmiksi asioiksi systeemisessä toimintamallissa koettiin sukuun käyttö ja refleктоivan keskustelun merkitys. Hyvät kokemukset systeemisen toimintamallin pilotoinnista molemmissa haastattelussa kulminoituivat paljolti tiimikokouksessa käytyyn reflektion. Sosiaalityöntekijät kokivat saaneensa eniten tukea perheterapeuteilta nimenomaan refleктоivan keskustelun myötä. (Pälve, 2019.) Myös Aaltion ja Isokuortin valtakunnallisessa arvioinnissa (2019) sosiaalityöntekijät pitivät systeemisessä viikkokokouksessa käytyä yhteistä reflektiivistä keskustelua hyödyllisenä. Kyselyssä 76 prosenttia katsoi sen auttaneen heitä tekemään työtään paremmin ja 78 prosenttia koki saaneensa sieltä kaipaamaansa tukea. Viikkokokouksen nähtiin lisänneen kokemusta asiakaskuorman jakautumisesta useammalle työntekijälle. Useat sosiaalityöntekijät kokivat myös saaneensa kokouksesta konkreettisia ohjeita asiakastyöskentelyn eteenpäin viemiseen ja tukea suunnitelmalliseen työhön. Kun aikaisempi paine asiakkaan tilanteen ratkaisemiseen kokouksen aikana oli kadonnut, monet työntekijät kertoivat huomanneensa löytäneensä paremmiksi koettuja ratkaisuja asiakkaiden tilanteeseen. Samalla kun systeeminen viikkokokous ja perheterapeutti olivat tuoneet kaivattua lisätukea asiakastyöhön. (Aaltio & Isokuortti, 2019, 146.)

Koen, että tiiminä ymmärsimme perheterapeutin roolin siten, että jokaviikkoinen tiimikokous pitää yllä systeemistä ajattelua: pystyimme viikkokokouksista ammentamaan perheterapeutista osaamista, näkemystä ja menetelmiä. Näin perheterapeutit edistivät työtämme muulloinkin kuin viikkotiimien aikaan. Tämän lisäksi näimme hyödyllisenä perheterapeuttien tarjoaman konsultaation ja opastuksen menetelmien käytössä asiakastyössä.

Aaltion ja Isokuortin (2019) valtakunnallisessa arvioinnissa perheterapeuttien tuominen lastensuojelutiimeihin ja heidän työpanoksensa viikkokokouksissa koettiin onnistuneimmaksi osaksi systeemisen toimintamallin pilotointia (Aaltio & Isokuortti, 2019, 146). Perheterapeuttien mukaan tulon keskeiset hyödyt koettiin samansuuntaisina kuin oman Pro gradu -tutkielmani haastatteluissa. Myös omat kokemukseni vahvistavat samat havainnot. Aaltion ja Isokuortin (2019) kyselyaineistossa 86 prosenttia vastaajista katsoi perheterapeutin auttaneen heitä ymmärtämään asiakasperheen toimintaa uudella tavalla, ja sosiaalityöntekijät kokivat pystyneensä perheterapeutin ajattelun ja menetelmien avulla tunnistamaan perheen ongelmien juurisyitä aiempaa paremmin ja ymmärtämään niiden yhteyksiä perheen tilanteeseen. Perheterapeutin näkökulmasta koettiin olevan hyötyä erityisesti jumiutuneisiin ja hankalaksi koettuihin asiakastilanteisiin (mt., 146).

Keskeiset johtopäätökset ja pohdinta

Ymmärryksen ja kokemukseni mukaan perheterapeuttien rooliin ei vielä ole riittävästi panostettu systeemisen toimintamallin koulutuksissa. Perheterapeuttien rooli koetaan kuitenkin erittäin keskeiseksi elementiksi systeemisessä toimintamallissa. Perheterapeutit ylläpitävät systeemistä ajattelutapaa tiimeissä. Perheterapeuttien tiimiin tuleminen helpottamiseksi koulutuksella on iso merkitys, joten koulutukseen on syytä panostaa. Koen oman tiimimme koulutuksen onnistuneen hyvin pilotointivaiheessa. Myös haastattelmani perheterapeutit kokivat koulutuksen hyvänä ja omaa rooliaan selkeyttävänä. Lisäksi koettiin tärkeä-

nä tiimiytyä ja ryhmäytyä yhdessä ennen työskentelyä, etenkin kun systeemiseen ajattelumaailmaan kuuluu myös työntekijöiden avoimempi reaktioiden ja tunteiden pohdinta. Myös perheterapeuttisten menetelmien harjoittelu yhdessä oli tärkeää sekä ylipäänsä yhteisen sanaston avaaminen ja toisen työn sisältöihin perehtyminen. Myös näistä hyvistä kokemuksista olisi tärkeää oppia, sillä olen kuullut myös työssä palautetta siitä, kuinka jotkut perheterapeutit eivät ole sisäistäneet rooliaan tiimissä, tiimiytyneet alun alkaenkaan riittävän hyvin, eikä viikkotiimin reflektio siten ole lähtenyt sujumaan. Tämä puolestaan turhauttaa sekä lastensuojelun sosiaalityöntekijöitä että perheterapeutteja. Mahdollisesti ja todennäköisesti työskentelyn anti jää tällöin myös asiakkaan kokemuksena ohueksi. Myös Aaltion ja Isokuortin arvioinnissa (2019) nousee esille, etteivät perheterapeutit ole välttämättä saaneet riittävää perehdytystä omaan tehtäväänsä systeemisen tiimin kliinikkona (Aaltio & Isokuortti 2019, 144).

Olen käynyt useilla paikkakunnilla kertomassa kokemuksistani systeemisestä toimintamallista. Perheterapeutit ovat näissä kohtaamisissa tuoneet esiin huolta omasta roolistaan, jonka olivat koulutuksessa kokeneet jääneen jäsentymättömäksi. Perheterapeutin rooli on suoraan yhteydessä systeemisen toimintamallin koettuun hyötyihin. Se tulisi ottaa nykyistä paremmin huomioon koulutuksissa. Perheterapeuttien on tärkeää tuoda omaa perheterapeuttista näkemystään ja menetelmiä työskentelyyn sekä kannatella koko tiimiä pitämään fokus systeemisessä ajattelussa ja hypoteeseissa. Vaikka olen ollut sosiaalityöntekijänä systeemissä toimintamallissa mukana jo parin vuoden ajan, ajattelen, että systeeminen ajattelu, hypoteesien hyödyntäminen ja huomion kiinnittäminen vuorovaikutussuhteisiin olisi vaarassa hiipua, mikäli perheterapeutit eivät olisi viikkotiimissä tuomassa näitä näkökulmia keskusteluun.

Arvioni mukaan perheterapeuttien rooleissa ja toiminnassa osana systeemistä toimintamallia on paljon vaihtelua. Toiset käyttävät perheterapeuttisia menetelmiä enemmän kuin toiset. Haastattelemani perheterapeutit kokivat, että koulutuksessa käydyt perheterapian osuudet olivat hyvä orientaatio itselle, sillä perheterapeuttisten menetelmien käytössä osana omaa työtä oli paljon vaihtelua. Kaikki perheterapeutit eivät ole kokeneet helpoksi ottaa vastuuta viikkotiimin reflektiosta ja perheterapeuttisten menetelmien käytöstä. Tämä tehtävä tulisi nostaa esiin jo valittaessa tiimeihin perheterapeutteja. Toisekseen perheterapiaosaamisen vahvistamista koulutusten avulla olisi hyvä miettiä.

Toinen hankaluus ovat perheterapeutin rooliin kuuluvien tehtävien laajat ja jäsentymättömät ohjeistukset. Perheterapeutit useissa tiimeissä kokivat, että koulutuksissa tuotiin kyllä esiin, että perheterapeutin tehtävä ja rooli on auttaa reflektiota sekä tukea tiimiä toimimaan systeemisesti. Epäselväksi kuitenkin jäi, mitä tämä tarkoittaa käytännössä. Myös Aaltion ja Isokuortin (2019) valtakunnallisessa arvioinnissa tiimien toimintaan osallistuvat perheterapeutit toivoivat tarkempia ohjeistuksia omiin rooleihinsa. Koulutusta täydentämään olisi ollut hyvä olla esimerkiksi soveltamisohjeita käsikirjan tai manuaalin muodossa. (Aaltio & Isokuortti 2019, 138.) Koen, että tällainen manuaali toisi myös yhdenmukaisuutta ja tasalaatuisuutta perheterapeuttien rooliin tiimissä ja muun muassa reflektion osuuteen. Kaikkia työntekijöiden välisiä eroavaisuuksia ei ole hyvä häivyttää, sillä persoona ja oman koulutus- ja työtaustan osaaminen saavat näkyä. Toisaalta tiimit myös saavat ”hitsautua” yhteen ja näin ollen sekä viikkotiimi että reflektio muodostuvat aina tiiminsä näköiseksi.

Kehittämiskohteina tekemissäni sosiaalityöntekijöiden haastatteluissa nousi esiin ajatus perheterapeutin rekrytoimisesta oman organisaation sisälle. Näin mahdollistuisi perheterapeutin hyödyntäminen välittömässä asiakastyössä sekä konsultoinnin saatavuus helpottuisi. Toisaalta koettiin, että perheterapeutin roolin eräs anti oli se, että perheterapeutti tulee toisesta organisaatiosta. Ihannelanteessa voisi olla hyvä hyödyntää molempia tapoja. Ajattelen, että varsinaisen systeemisen toimintamallin työskentelyssä perheterapeutin olisi hyvä olla organisaation ulkopuolelta tuleva asiantuntija. Tällöin säilyisi riittävä etäisyys asiakkaisiin ja lastensuojelun työotteeseen. Käytännössä näin saataisiin hyödynnettyä paremmin perheterapeuttista näkökulmaa ja eri organisaatioiden osaamista. En kuitenkaan koe, että tämä poissulkisi mahdollisuuden kouluttaa osaa lastensuojelun sosiaalityöntekijöistä perheterapeuteiksi, jolloin tätä osaamista ja näkökulmaa saataisiin entistä enemmän hyödynnettyä asiakastyössä ja työyhteisössä yli tiimirajojen.

Toinen kehittämiskohde, joka tuli ilmi haastatteluissa, liittyi reflektointiin. Perheterapeutit nostivat esille reflektoinnin haasteellisuuden tilanteissa, joissa perheen esittely oli jäänyt niukaksi. Reflektoidun keskustelun tarkoitus olisi nimenomaan pohtia jokaisen perheenjäsenen roolia ja perheen tilannetta hänen näkökulmastaan käsin. Mikäli perheen esittelystä ei annettu riittäviä tietoja kustakin perheenjäsenestä, koettiin

haastavaksi ja jopa haitalliseksi lähteä esittämään hypoteeseja. Perheterapeutit toivoivatkin, että esittelyn esivalmisteluun panostettaisiin ja perhe esiteltäisiin mahdollisimman kattavasti tiimikokouksen rungon kysymyksiä apuna käyttäen. Reflektiossa on tarkoitus tai vähintään mahdollisuus tarkastella myös ylisukupolvisia ilmiöitä perheissä ja niiden vaikutusta tähän hetkeen. Ylisukupolvisuuteen ei kuitenkaan reflektiossa päästä, mikäli perheen kanssa ei ole laadittu sukupuuta. Perheterapeutit toivat esille, että tiimikokouksen suunnitelmassa monesti tuodaan jatkotyöskentelyehtotuksena esille perheen kanssa sukupuun laatiminen tai vanhempien lapsuuden kartoitus. Toiveena olisi, että tätä työskentelyä tehtäisiin jo ennen tiimikokousta, jolloin reflektiosta saisi enemmän irti.

Käytännössä olemme huomanneet, että perheterapeuttien osaamisen ja panoksen täysimääräinen hyödyntäminen tiimissä edellyttää motivoituneita työntekijöitä, matalia asiakasmääriä sekä työskentelyä systeemisen toimintamallin mukaisesti. Mallista ei voida ottaa käytäntöön vain valikoituja elementtejä. Käytännössä pelkästään liian suuret asiakasmäärät estävät systeemisen toimintamallin mukaiset tiiviit tapaamiset asiakkaiden kanssa. Tarkoituksena olisi, että asiakkaita päästään tapaamaan tiiviisti suhteen ja luottamuksen synnyttämiseksi sekä saadaksemme parempaa tietoa asiakkaan tilanteesta ja tarvitsemista palveluista. Matalat asiakasmäärät eivät auta saavuttamaan tuloksia, jos työntekijät eivät ole motivoituneita systeemisen toimintamallin kaltaiseen työskentelyyn tai heillä ei ole riittävästi tietoa toimintamallista tai tunnetta siitä, että osaavat työskennellä systeemisen toimintamallin mukaisesti. Perheterapeutteja olisi hyvä olla kaksi tiimiä kohti laadukkaana reflektion ja systeemisen ajattelutavan ylläpitämisen turvaamiseksi. Perheterapeutit kokivat jäävänsä yksin systeemisen ajattelumallin juurruttajina ja perheterapeuttisen näkökulman tuojina, jos toinen perheterapeutti oli estynyt osallistuvasta viikkotiimiin. Systeemisen tiimin reflektioivan keskustelun tarkoitus oli, että asioita ja perheenjäseniä tarkastellaan useasta näkökulmasta ja tämä on helpompaa, kun mukana on useampia reflektiojia. Perheterapeutit myös kokivat hyvänä sen, että toinen perheterapeutti oli toisesta taustaorganisaatiosta, jolloin he pystyivät tuomaan omaa asiantuntijuuttaan mukaan reflektioon. Pilotoinnin aikana oman tiimimme perheterapeuteista yksi oli aikuisten päihdepalveluista, yksi lastenpsykiatrialta ja kolmas nuorisopsykiatrialta. Pilottitiimin viikkokokouksissa asiakkaat olivat pääsääntöisesti läsnä oman asiansa käsittelyssä, mikä mahdollisti asiakkaiden oman oivallisuuden tilanteestaan. Reflektion ja perheterapeuttien läsnäolon koettiin lisäksi parantavan asiakkaan ja sosiaalityöntekijän keskinäistä ymmärrystä. Asiakkaiden läsnäolo koettiin ehdottoman tärkeäksi edellytykseksi reflektioivan keskustelun hyödyllisyydelle.

Perheterapeutit kantavat systeemisten tiimien viikkokokouksissa isoa vastuun reflektiosta sekä perheterapeuttisesta pohdinnasta ja uusien näkökulmien esille noususta. Hyvät kokemukset systeemisestä toimintamallista liittyvät paljolti reflektioivaan tiimikeskusteluun ja reflektioon olisi tärkeää panostaa. Omassa tiimissämme perheen oli mahdollista ottaa mukaan itselleen merkittäviä läheisiä tai perheen kanssa työskenteleviä yhteistyötahoja. Tiimikokouksissa kävi muun muassa perhetyöntekijöitä, päihdetyöntekijöitä, sijaisperheen vanhempia ja lasten tukihenkilöitä. Perheen läsnäolo tiimikokouksessa koettiin tärkeäksi sen vuoksi, että perhe itse kuulisi autenttisesti perheterapeuttien johdolla käydyn reflektioivan keskustelun ja tätä kautta perheenjäsenten ajatus omasta tilanteestaan mahdollisesti laajenisi, ja perhe saisi uutta näkökulmaa tai ymmärrystä tilanteestaan. Toiseksi tiimikokouksen reflektio koettiin antoisaksi perheiden antaman palautteen perusteella. Perheet kokivat tullessa ymmärretyksi ja kuulluiksi tilanteessaan. Perheet myös kokivat, että työntekijät kohtasivat heidät tasavertaisina, mikä on eräs perheterapeuttien työskentelyn tärkeimpiä hyötyjä lastensuojelun systeemisessä toimintamallissa.

Lähteet

- Aaltio, E. & Isokuorti, N. (2019). Systeemisen lastensuojelun toimintamallin pilotointi. Valtakunnallinen arviointi. Raportti 3/2019. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Fagerström, K. (2016). Ihmissuhteita rakentava ja ylläpitävä lastensuojelu Hackneyn malli ja systeeminen käytäntö lastensuojelutyössä. Työpaperi 42/2016. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Fagerström, K. (2019). Perheterapeutin työ systeemisessä lastensuojelutiimissä – Miten luodaan luottamuksellisia suhteita ja tilaa dialogille kontrollin kontekstissa? Julkaisematon diaesitys Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen seminaarissa 16.4.2019.
- Lahtinen, P.; Männistö, L. & Raivio, M. (2017). Kohti suomalaista systeemistä lastensuojelun toimintamallia. Keskeisiä periaatteita ja reunaehtoja. Työpaperi 7/29017. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Pälve, I. (2019). Perheterapeuttien rooli ja anti sosiaalityölle lastensuojelun systeemisessä toimintamallissa. Pro gradu-tutkielma. Lapin yliopisto.

4. Anne Kantoluoto & Janne Rosenlund: Kokemusasiantuntija ja ammattilainen työparina

Systeemistä toimintamallia pilotoitiin pääkaupunkiseudun Lape-hankkeessa lastensuojelussa (pääkaupunkiseudun Lape-hanke 2018, 41) ja sitä jatkettiin SyTy-hankkeessa 2019–2020 Uudenmaan kaikkien kuntien yhteisenä lastensuojeluun paikantuvana kehittämis-hankkeena. Kokemusasiantuntijoita tuli mukaan kehittämiseen vuonna 2019.

Systeemisestä näkökulmasta kiinnitetään huomiota eri tekijöiden välisiin monitahoisiin vaikutussuhteisiin ja maailmaa tutkitaan kommunikaatio- ja vuorovaikutussuhteina. Todellisuuden luonne nähdään muuttuvana sekä sosiaalisesti ja kulttuurisesti rakentuneena. (Aaltio & Isokuorti 2019, 11). Systeemisessä lastensuojelutyössä painotetaan asiakasperheen jäsenten ja sosiaalityöntekijän välistä työskentelysuhdetta hyödyntäen systeemisen perheterapian orientaatiota ja menetelmiä. Systeemisellä orientaatiolla toteutetun asiakastyön tavoitteena on se, että asiakkaan toimijuus lisääntyy ja työskentelylle asetetaan yhteiset tavoitteet.

Kokemusasiantuntijatoiminta on Suomessa lähtenyt liikkeelle järjestömaailmasta yhdeksänkymmentäluvun lopulla ja on vakiinnuttanut asemansa julkisissa palveluissa (Hietala & Rissanen, 2015, 12–13). Eri-laisia asiakkaita osallistavia ryhmiä hyödyntäviä sosiaalityön muotoja on kehitetty viimeisen vuosikymmenen aikana ja niistä on myös tehty tutkimusta (esim. Palsanen & Kääriäinen 2015, Pohjola ym. 2015). Lastensuojelun kontekstissa kokemusasiantuntijatoimintaa ovat luotsanneet myös esimerkiksi Osallisuuden Aika ry, joka on lastensuojelunuorten ja ammattilaisten osallisuutta edistävä yhdis-tys (Osallisuuden aika 2019). Yhteistoiminta ammattilaisten ja asiakkaiden välillä saat-taa edelleen vaihdella alueittain ja toimialoittain. Minna Juuti (2019) toteaa, että ammattilaiset haluavat tehdä työtä kokemusasiantuntijoiden kanssa, mutta heillä ei välttämättä ole käsitystä siitä, miten sitä voisi tehdä.

Meriluoto (2018) toteaa väitöskirjassaan, että hänen tarkastelemisinaan hankkeissa on ensisijaisesti pyritty tuottamaan kokemusasiantuntijoista konsensushakuisia yhteistyökumppaneita määrittelemällä asiantuntijuus kykyä tuottaa neutraalia tietoa omista kokemuksista huolimatta. Tämä pyrkimys lienee olemassa kaikissa nykyisissä kokemusasiantuntijoita työllistävissä ja osallistavissa projekteissa. Konteksti, etenkin viranomaistyön ympäristö, rajaa aina osallistumisen mahdollisuuksia ja luo ennalta annettuja odotuksia, joihin kokemusasiantuntijan oletetaan solahtavan. Rajoitukset eivät poissulje positiivisia ilmiöitä, joi-ta kokemusasiantuntijoiden ja ammattilaisten yhteistoiminnan yhteydessä on havaittu. Esimerkiksi Pohjola ym. (2015) kuvaavat artikkelissaan, miten ammattilaisten ja asiakkaiden yhteistoiminnalliset ryhmät olivat parhaimmillaan tuottaneet työntekijöille uudenlaista ymmärrystä asiakkuudesta tuoretta otetta sosiaalityön tekemiseen.

Palvelujärjestelmä käyttökokemuksia hyödyntävä kehittämissuhteiden kautta Hyväri (2019, 316). Tasavertainen, kaikkien osallistujien lähtökohtia ja toiveita kunnioittava tapa rakentaa vuorovaikutusta on Pohjolan ym. (2015, 182–184) mukaan sekä ammattilaisten että asiakkaiden näkökulmasta olennaista, kun toimitaan vuorovaikutteisella vaihtoalueella, jossa tietokäytäntöjä määritellään yhdessä. Hannus ym. (2019, 209–220) ovat myös nostaneet esille toimijoiden keskinäisen kunnioituksen: heidän tekstissään määritellään tärkeäksi se, että yhteisestä työstä tehtäessä jätetään pois hierarkiat ja tittelit ja heittäydytään yhteiseen tekemiseen.

Tässä artikkelissa kuvaamme Uudenmaan kuntien SyTy-hankekoordinaattorina toimineen sosiaalityöntekijän ja lastensuojelun asiakkaana lapsuudessaan olleen koulutetun kokemusasiantuntijan yhteistyötä SyTy-hankkeessa vuonna 2019: millaista yhteinen työskentelymme käytännössä oli ja mitä opimme prosessin aikana.

Yhteinen työskentely

SyTy-hankkeen alkupuolella ilmaantui mahdollisuus saada kokemusasiantuntijaksi kouluttautunut Janne Annen työpariksi noin puoleksi vuodeksi. Janne tuli SyTy-hankkeeseen Keijo-kokemusasiantuntijakoulutukseen linkittyvän työkokeilun kautta. Keijo-hanke on suunnattu rikos- ja päihdetaustaisille henkilöille, joiden oma toipuminen on jo edennyt ja joiden tavoitteena on suunnata kohti koulutusta ja avoimia työmarkkinoita. (Keijo-hanke 2020). Hankkeen keskeisenä ajatuksena oli tarjota mielekäs väylä työelämään kiinnittymiseksi ja samalla vahvistaa siihen osallistuvien kokemusta kuulumisesta yhteiskuntaan.

Aloitimme mahdollisen työpariuden pohtimisen tahoillamme 10.4.2019, kun Anne oli kollegansa Ulla Väisäsen kanssa perehdyttämässä Keijo-hankkeen kokemusasiantuntijoita systeemisen toimintamallin perusideoihin. Alustavan keskustelun jälkeen tapasimme kerran, huhtikuussa 2020, ja teimme muutta mutkitta tarvittavat paperityöt työkokeilun aloittamiseksi heinäkuussa 2019. Työskentelimme yhdes-sä joulomaan asti eli noin viiden kuukauden ajan.

Keijo-hankkeen järjestämän kokemusasiantuntijakoulutuksen aikana Janne oli kertonut kokemusasiantuntijakoulutuksen aikana tarinaansa esimerkiksi Vantaan Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijoille. Sen lisäksi hän oli osallistunut esimerkiksi palvelumuotoilutyöpajoihin, joissa kehitettiin rikostaustaisten palveluita. Janne oli osallistunut jo muutamia vuosia vertaistoimintaan, jossa hän oli päässyt oppimaan vuoro-vaikutusta, kuuntelemista ja tilan antamista. Näillä valmiuksilla hänen oli hyvä aloittaa SyTy-hankkeessa.

Ensimmäinen yhteinen tehtävämme oli perusasioiden läpikäyminen. Hankkeen tavoitteena oli systeemisen toimintamallin juurruttaminen. Se tarkoitti muun muassa sitä, että pitäisimme koulutuksia ja perehdytyksiä ammattilaisille. Niiden lisäksi sovimme heti yhteisen työskentelyn alussa, että Janne voisi suorittaa ammattiopintoihinsa kuuluvia näyttöjä SyTy-hankkeessa. Ensimmäisellä työviikolla sovimme myös siitä, että tekisimme viikkosuunnitelmat etukäteen. Jokaiselle arkipäivälle merkittiin lyhyesti molempien tehtävät sekä tarvittavat kellonajat ja osoitteet. Viikko-ohjelma oli hyödyksi sekä sovittujen asioiden tarkistamiseksi että työajan seuraamiseksi. Sovimme jo aluksi myös sen, että kaikki Jannen työtehtävät tulisivat Jannelle Annen kautta niin, että Anne voisi pitää huolen työtehtävien mahdollisesta rajaamisesta. Tämä osoittautui hyväksi päätökseksi. Jannea toivottiin tiheästi puhumaan lastensuojelun asiakaskokemuksistaan eri kuntien jälkihuoltoon ja myös valtakunnallisiin tilaisuuksiin. Käytännössä työtehtävistä ja niiden rajaamisen tarpeesta käytiin keskustelu aina yhdessä ja sovittiin Jannen omien mielenkiinnon kohteiden mukainen osallistumisen tapa.

Työskentelyn alussa keskustelimme siitä, miten tekisimme työtä yhdessä ja mitä kumpikin odotti. Kun tutustuimme toisiimme työparina, opimme tuntemaan toisiamme myös henkilökohtaisemmalla tasolla – Jannen sanoin olimme ihmisiä ihmiselle. Päivittäisten keskustelujen varaan alkoi rakentua dialoginen ja moninäkökulmainen työskentelyote, joka on systeemisen toimintamallin kivijalka (Civil ym. 2019, Aaltio & Isokuorti 2019). Toimintaamme voisi kuvailla myös yhteistoiminnalliseksi yhteistutkijuudeksi, tutkivaksi työskentelytavaksi, jota ohjaavatt toimintaan osallistuvien tasavertaisuus ja halu dialogiseen kanssakulkemiseen (Palsanen & Kääriäinen 2015, Pohjola ym. 2015, 180–181) ja yhteinen tiedontuotanto.

Ensimmäisillä yhteisillä esiintymiskerroilla Anne vastasi pääosin esityksestä. Hän otti Jannen mukaan esitykseen kysymällä kysymyksiä esimerkiksi Jannen omaan asiakkuuteen liittyen, jotta tämä saisi rauhassa etsiä omaa tapaansa kouluttaa. Jokaisen yhteisen esiintymisen jälkeen oli varattu aikaa keskustelle. Keskustelussa kävimme läpi erityisesti Jannen kokemusta tilaisuudesta. Tarkoituksena oli varmistaa, että pysyisimme Jannelle miellyttävällä alueella, joka ei rasittaisi häntä kohtuuttomasti.

Yhdessä toimiessa keskustelua tarvittiin tiheästi. Jannella ei ollut kiinteää kosketusta lastensuojelun sosiaalityön kehittämisen käytäntöihin, lastensuojelun sosiaalityöntekijän tehtäviin tai lainsäädäntöön, joka asettaa reunaehjoja työskentelylle. Anne ei puolestaan ole koskaan ollut lastensuojelun asiakas.

Parityön vaatima hidastaminen oli suuri muutos Annelle, joka oli vastannut hankkeesta alkuvuoden yksin. Työt kasaantuivat, sähköposteja kertyi ja tekemistä tuntui olevan valtavasti. Silti istuimme keskustelussa siitä, miten ymmärsimme esimerkiksi systeemisessä työskentelyssä keskeisen luvan kysymisen periaatteen ja miksi läheisverkostoa selvitetään, kun lapsi on sijoitettu kodin ulkopuolelle. Luvan kysyminen oli lopulta yksi niistä periaatteista, joista puhuimme myös kohtaamillemme sosiaalityön ammattilaisille eniten – tai erityisesti Janne puhui. Hän kuvasi, miten suuri merkitys alussa esitetyllä ”puhutaanko tänään suurista

asioista vai pienistä asioista?” -kysymyksellä on. Kun työntekijä osoittaa, että hän on aidosti kiinnostunut siitä, mitä ja miten asiakas haluaa käsitellä, hän mahdollistaa luottamussuhteen syntymisen.

Keskustelimme myös työelämästä ylipäätään: jaksamisesta, motivaatiosta ja erilaisista työyhteisöistä sosiaalialalla. Kävimme läpi lastensuojelulainsäädäntöä ja sen viimeaikaisia muutoksia. Rakenteitakin sivuttiin usein – sitä, miten ne mahdollistavat tai kapeuttavat toimintamahdollisuuksia. Jannelle tämä oli mahdollisuus tutustua sosiaalialan voimavaratekijöihin ja haasteisiin hänen pohtiessaan tulevia työllistymisen mahdollisuuksiaan, Annelle taas tarjoutui tuoreita näkökulmia oman profession ydinkysymyksiin. Koimme tämän erittäin motivoivana ja kiinnostavana.

Sosiaalialan ammattilaisen ja lastensuojelun asiakkaana olleen kokemusasiantuntijan maailmat näyttivät välillä olevan niin kaukana toisistaan, että kontrasti oli hullunkurinen. Nauroimme yhdessä ennakkoluuloille, väärinkäsityksille ja esimerkiksi sille, millaisia yhteentörmäyksiä lastensuojelun juridisen kielenkäytön ja kokemusasiantuntijan kokemusmaailman välille syntyi. Yhteinen nauru oli hyväntahtoista; mitä kummallisuuksia maailmassa onkaan! Ulkopuolelta tulleen silmissä Annen pohdinta siitä, voiko tiettyjä asioita nostaa esille sosiaalityön ammattilaisten kanssa koulutuksissa oli turhaa – rohkaistuimme kumpikin liikkumaan mukavuusalueemme ulkopuolelle. Yksi suurimpia yllätyksiä parityössä olikin se, miten hauskaa meillä oli työtä tehdessämme. Erilaisuus vapautti.

Viiden kuukauden yhteisen työskentelyn mahdollisti työkokeilu. Samaan aikaan, kun olimme iloisia tästä mahdollisuudesta, työkokeilun taloudelliset reunaehdot olivat päivittäin edessämme. Totesimme melko nopeasti, että Janne joutuisi käyttämään kohtuuttoman suuren osuuden tuloistaan ruokailuun lounasravintolassa. Tämän vuoksi söimmekin lounasta luovasti eri paikoissa: työpaikan ruokailutilan lisäksi nautimme eväitä muun muassa Helsingin rautatieaseman kivisillä penkeillä ja eri kuntien kirjastoissa. Kerran söimme eväitä bussipysäkillä sadetta pitäessämme. Palkattomuus ei ole kokemusasiantuntijoihin kohdalla poikkeuksellista. Hirschovits-Gerz ym. (2019) toteavat raportissaan, että valtakunnallisesti kokemusasiantuntijoiden palkoissa ja palkkioissa on suuria eroja. Heidän toteuttamansa kyselyn vastaajien käytänteissä yhteistä oli vain se, että kokemusasiantuntijalle ei saanut aiheutua kuluja ja minimissään matka- ja kulukorvaukset sekä ateria maksettiin.

Lounaiden kautta tuli konkreettisesti näkyväksi se, miten erilaisessa asemassa tosiasiaassa olimme. Se oli Annelle säännöllistä päivätyötä tekevänä tervetullut muistutus siitä, että itsestään selvältä tuntuvat asiat eivät suinkaan välttämättä ole sitä. Omaan kuplaan tottuu ja turtuu niin nopeasti, että sen ulkopuolelle asetuminen saattaa vaatia tämän kaltaista ravistelua. Annelta lounastaminen ”ulkona” edellytti halua tehdä asioita eri tavalla kuin yleensä. Ajoittain se myös vaati lämmintä vaateetusta ja pitkämielistä asennetta molemmilta. Mieleen jäi elävästi se, kun seuraavan bussin tulon oli melkein tunti ja sade piiskasi katos-ta, jossa seisoiimme.

Anne alkoi prosessin aikana kyseenalaistaa omia työn tekemisen tapojaan: jatkuva kiireen tuntu olikin ehkä osin itse luotua. Totesimme monesti, että hidastaminen ja päivittäinen, paljon aikaa vienyt keskustelu nopeutti: yhteinen esiintymistapa, systeemisen mallin sisällöt ja niiden vieminen käytäntöön tulivat selkeämmiksi ja helpommiksi esittää, kun niitä käsiteltiin tiheästi. ”Hidastamalla nopeutat” on yksi systeemisesti toimivan ammattilaisen ydinajattelutapoja. Iso-Britanniasta THL:een kouluttamaan tulleet ammattilaiset ottivat sen esille jo alkuvaiheessa.

Systeemisen sosiaalityön ammattikäytäntöihin liittyvät teemat, kuten toimintakehykset (Lang et al 1990), saivat Jannen puheenvuorojen kautta lisää syvyyttä ja sävyjä. Toimintakehykset ovat käsitteellisen työkalu, jonka avulla sosiaalityöntekijä voi arvioida kulloinkin mielekkäintä lähestymistapaa. Sen lisäksi, että lastensuojelussa ratkaistaan ongelmia ja turvataan lapsen tilanne, perheen tilannetta tulisi voida rauhas-tutkia perheen kanssa syvempää selitystä etsien (Aaltio & Isokuorrti 2019, 12–13). Lisäksi työntekijän tulisi kyetä liikkumaan tietoisesti näiden orientaatioiden välillä (emt. 2019, 13). Jannen esimerkit lapsuuden ja nuoruuden asiakuudesta lastensuojelussa tekivät nämä orientaatiot eläviksi ja kiinnittivät ne käytäntöön: missä kohdin työntekijä olisi ehkä voinut pysähtyä pohtimaan syitä toiminnan takana ja toisaalta, missä kohdin turvaamis- ja toimintaorientaatio näytti jälkeensä perustellulta?

Systeemisessä toimintamallissa keskeinen luvan kysyminen, eteneminen asiakkaan tahdissa hänen toiveitaan kuunnellen, osoittautui yhdeksi eniten keskustelua herättäneistä asioista, joista Janne puhui ammattilaisille omiin lapsuudenkokemuksiinsa peilaten (Agget et al 2015). Hietalan ja Rissasen (2017, 175–179)

tavoin totesimme, että kokemustarinat tukevat ammattilaisia oivaltamaan työnsä tarkoituksen uudella tavalla.

Johtopäätökset

Yhteistyömme päättyessä olimme juuri tulleet viimeiseltä systeemistä toimintamallia esittelevästä tilaisuudestamme. Jannen läksiäiset oli pidetty jo aiemmin. Hyvästelimme toisemme tuttuun tapaan mutkattomasti bussista noustuamme. Tämä ei suinkaan ollut vain yhteistyömme loppu vaan jonkin uuden alku: olimme jo sopineet, että olisimme yhteydessä edelleen ja pohtisimme, millaista yhteistyötä tekisimme, kun emme enää näkisi päivittäin. Olimme vielä matkalla kotiin päin pohtineet, mitä yhteisen työskentelyn aikana oli ennättänyt tapahtua.

Erialaisten Jannelle suunnattujen esiintymispyyntöjen kierrättäminen Annen kautta oli perusteltua, jotta Jannelle ei jäänyt portinvartijan tehtävää. Työtehtäviä oli huomattavasti enemmän kuin mitä Janne olisi ennättänyt tehdä. Rajauksen tarkoituksena oli pitää Jannen työtehtävät kohtuullisella tasolla niin, ettei hän joutuisi torjumaan pyyntöjä. Tämä on voi olla muissakin kokemusasiantuntijoita työllistävässä hankkeissa tai organisaatioissa järkevää.

Rajanveto ei välttämättä ole ongelmatonta tai helppoa kaikilta osin. Anne varmisteli työskentelyn aikana Jannen yksityisyyden rajoja kunnioittavaa etenemistapaa koulutuksissa jopa enemmän kuin mitä Janne koki tarvitsevansa. Tasapainoilu jaksamisen varmistamisen ja alentuvaksi koetun holhoamisen välillä voi olla välillä haastavaa. Mielestämme onkin tärkeää tehdä tähänkin liittyen suunnitelmia ja muokata niitä avoimesti yhdessä, jotta yhteistoiminta kehittyy oikeaan suuntaan.

Vaikka luovasti toteutetut lounaamme olivatkin kaikkiaan mukavia, kokemusasiantuntijalta ei mielestämme pitäisi edellyttää työn tekemistä ilman palkkaa etenäkään, jos hän toimii työparin roolissa. Ensi sijassa kokemusasiantuntijan tulisi aina olla työntekijän roolissa niin, että häntä koskevat samat edut ja velvollisuudet kuin muitakin työyhteisön jäseniä. Taloudellinen epätasa-arvo vaikeuttaa liittymistä arkisiin tilanteisiin kuten työyhteisön yhteisiin lounaisiin. Tämä saattaa vaikuttaa työyhteisön dynamiikkaan ja tuoda ulkopuolisuuden ja eriarvoisuuden tunteita. Mielestämme tarvitaan enemmän mahdollisuuksia palkata kokemusasiantuntijoita yhdeksi työntekijäksi muiden joukkoon.

Yhteisten kuukausien aikana pohdimme myös kokemusasiantuntijan koulutus-ta. Kokemusasiantuntijoilla on monenlaisia taustoja, joten mitään yksiselitteistä, kaikkiin tilanteisiin sopivaa ratkaisua on tuskin edes mahdollista kehittää.

Rauhallinen etenemistahti työsuhteen alkuvaiheessa oli mielestämme perusteltua. Tämä tarkoitti runsasta ajankäyttöä ja yhteistä aikataulujen suunnittelua. Kokemusasiantuntijalle olisi muissakin vastavissa tehtävissä hyvä nimetä ainakin aluksi työpari tai mentori kuten kenelle tahansa nuoremmalle työntekijälle. Kun kokemusasiantuntija on ollut työyhteisössä pidempään, tämän roolin merkitys luonnollisesti pienenee.

Meriluoto (2018) toteaa väitöskirjassaan, että hänen tarkastelemissaan hankkeissa on ensisijaisesti pyritty tuottamaan kokemusasiantuntijoista konsensusuhakuisia yhteistyökumppaneita määrittelemällä asiantuntijuus kykyä tuottaa neutraalia tietoa omista kokemuksista huolimatta. Tämä pyrkimys lienee olemassa kaikissa nykyisissä kokemusasiantuntijoita työllistävässä ja osallistavissa projekteissa. Konteksti, etenkin viranomaistyön ympäristö, rajaa aina osallistumisen mahdollisuuksia ja luo ennalta annettuja odotuksia, joihin kokemusasiantuntijan oletetaan solahtavan.

Työparina toimiminen vähentää näkemyksemme mukaan riskiä siitä, että kokemusasiantuntijan rooliksi jäisi myötäily. Kun kokemusasiantuntija on yhtenä toimijana suunnittelemassa ja toteuttamassa tehtäviä – oli tavoite mikä vain – hänellä on myös mahdollisuus vaikuttaa. SyTy-hankkeessa tarkoituksena on kehittää aiemman pohjalle jotakin uutta. Muutosorientaatio mahdollisti kriittisetkin äänenpainot ja vallitsevan todellisuuden kyseenalaistamisen. Systeemisyyden perusidea; kokonaisuuden muuttuminen yhden asian muuttuessa tuki myös ajattelun avaamista uusiin suuntiin. Kokemusasiantuntijalle asetettuihin odotuksiin ja raaimeihin tulee kuitenkin kiinnittää erityistä huomiota, jotta rooli ei jää tosiaasiallisesti Meriluodon (2018) kuvaaman kaltaiseksi. tällä olisi varmasti mahdollisuus tuoda äänensä esiin.

Systeeminen toimintamalli tuki toimintaamme hyvin käytännönläheisesti: systeemisen lähestymistavan kautta saimme käyttöömmä käsitteellisiä ja konkreettisia työkaluja, joiden avulla mahdollistui Pohjolan ym. (2015) kuvaama vuorovaikutteinen vaihtoaalue, kohtaamispaikka, jossa asiakkaat ja ammattilaiset koh-

taavat oman kokemuksensa ja asiantuntijuutensa turvinrakensimme myös yhteistä työtämme. Pääsimmekin lopulta paljon pidemmälle kuin vain perehdyttämään muita. Suurin muutos tapahtui omassa ajattelussamme.

Pohjola ym. (2015) kuvaavat artikkelissaan, miten ammattilaisten ja asiakkaiden yhteistoiminnalliset ryhmät olivat parhaimmillaan tuottaneet työntekijöille uudenlaista ymmärrystä asiakkuudesta tuotetta otetta sosiaalityön tekemiseen. Jannen työskentelyn ammattilaisille tuomat näkökulmat on syytä nostaa yhdeksi tärkeimmistä yhteistyömme ja etenkin Jannen aikaansaannoksista. Kokemusasiantuntijan puheenvuoro nostettiin monesti palautteissa yhteisten esiintymistemme tärkeimmäksi anniksi. Janne teki näkökulmistamme eläviä ja merkityksellisiä ja kiinnitti teorian käytäntöön. Kokemusasiantuntijan ja ammattilaisen jaettu asiantuntijuus on toivottavasti tulevaisuudessa arkipäivää ja kokemusasiantuntijoilla on vankka jalansija lastensuojelun avo-, sijais-, ja jälkihuollon palveluissa.

Yhteistyömme aikana totesimme monesti, omat ennakkoluulot ja oletukset voidaan heittää lopulta romukoppaan, jos toisen kohdatessa on valmis toimimaan ilman etäännyttävää fasadia. Ammattilaiselta tämä edellyttää kykyä poistua virkamiehen tai ammattilaisen roolista niin, että kokemusasiantuntijalla on aidosti työkaveri, ei ylhäältä päin asioita johtava ammattilainen. Kokemusasiantuntijalla tulee yhtä lailla olla kyky asettua vastavuoroiseen vuorovaikutussuhteeseen. Kun yhdessä tekee työtä pidempään, kummallekin löytyy uusia rooleja. Löysimme toisillemme ja itsellemme esimerkiksi rinnalla kulkijan, motivoijan, jaksamisen tukijan, reflektointikumppanin ja huumorin jakajan rooleja. Ennen kaikkea olimme ihmisiä ihmiselle.

Lähteet

- Aaltio, E.a & Isokuortti, N. (2019). Systeemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementit. Kuvaus asiakastason ydinelementeistä, tavoitteista ja toimintamekanismeista. Työpäperi 33/2019. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Agget P. & Swainson M. & Tapsell D. (2015) Seeking permission: an interviewing stance for finding connection with hard to reach families. *Journal of Family Therapy* 37: 190-209.
- Civil, T. & Abrahamsson, O. & Mäki-Fossi, S. & Miettunen N. toim. (2019) Systeeminen lastensuojelu monitoimijaisuuden ja osallisuuden varmistavana verkostotyö-nä. Työpäperi 34/2019. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Hannus, R., Kinnunen, J., Marttala, P. & Valtonen, U. 2017. Työntekijän kokemuksia yhteistyöstä kokemusasiantuntijan kanssa. Teoksessa Pohjola, A., Kairala, M., Lyly, H. & Niskala, A. (toim.) *Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi*. Tampere: Vastapaino, 206–221
- Hietala, O. Rissanen, P. (2015) *Opas kokemusasiantuntija-toiminnasta. Kokemusasiantuntija – hoidon ja avun kohteesta omien kokemusten jakajaksi sekä palveluiden kehittäjiksi*. Helsinki: Unigrafia.
- Hirschovits-Gerz, T., Sihvo, S., Karjalainen J., & Nurmela A. (2019) *Kokemusasiantuntijuus Suomessa. Selvitys kokemusasiantuntijakoulutuksen ja -toiminnan käytännöistä*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Työpäperi 17/2019. Helsinki 2019.
- http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138436/URN_ISBN_978-952-343-354-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Juuti, M. (2019) Shared expertise – collaboration between a social welfare and health care professional and an expert by experience in mental health and substance abuse services. *Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu*. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/160204/Juuti_Minna.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Keijo-hankkeen kotisivut. Viittauspäivä 6.1.2020. <https://valo-valmennus.fi/kehittamistoiminta/keijo/>
- Lang, P., Little, M. & Cronen, V. (1990) The systemic professional. Domains of action and the question of neutrality. *Human systems* 1:39-55
- Meriluoto, T.(2018) *Making Experts-by-experience. Governmental Ethnography of Participatory Initiatives in Finnish Social Welfare Organisations*. JYU DISSERTATIONS 38. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Osallisuuden aika ry:n kotisivut. Viittauspäivä 6.1.2020. <https://osallisuudenaika.fi/>
- Palsanen, A. & Kääriäinen, A. (2015) Asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoiminnallisen työskentelyn merkitykset ja seuraukset. *Janus* 23 (2): 190–205
- Pohjola, A., Kairala, M., Lyly, H & Niskala, A. (toim.) (2019) *Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi*. Tampere: Vastapaino.
- Pohjola, P & Pitkänen, N & Koivisto, N. (2015) Sosiaalityön tietokäytännöt vuorovaikutteisina vaihtoalueina. *Janus* 23 (2): 175–189.
- Pääkaupunkiseudun Lape-hankkeen loppuraportti [verkkodokumentti]. Viittauspäivä 6.1.2019. http://www.socca.fi/files/7780/Lapsen_paras_-_yhdessä_enemmän_Paakaupunkiseudun_Lape_-_loppuraportti.pdf
- THL: SyTy-hankkeen sivut. Viittauspäivä 8.1.2020. <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/systeemisen-lastensuojelun-levittaminen-ja-juurruttaminen-syty->

5. Vesa-Matti Pekkola, Jaana Rynänen & Päivi Petrelius: Systemisen lähestymistavan jännitteet lastensuojelussa - tiimin perheterapeutin kokemustarina reflektion kohteena

Systemisen toimintamallin käyttöönotto merkitsee lastensuojelussa monin paikoin merkittävää toimintakulttuurin muutosta. Muutos voi olla lastensuojelun työyhteisöjen näkökulmasta suurempi tai pienempi riippuen siitä, missä määrin systemisen työskentelyn elementtejä on ollut työyhteisössä käytössä jo ennestään. Systeminen työote asettuu eri konteksteihin eri tavoin, koska organisaatioiden toimintakulttuureissa on vaihtelua. Systemisen ajattelutavan omaksuminen on kussakin organisaatiossa omanlaisensa, kontekstiin sidottu muutosprosessi.

Artikkelimme tarkoituksena on valottaa systemiseen lähestymistapaan liittyviä jännitteitä, joita voi nousta esiin, kun lastensuojelutiimiin tulee toisen ammattikunnan ja lähestymistavan edustaja ja kun käsiteltävänä on vaativa lastensuojelun asiakastilanne, joka herättää tiimissä voimakkaita tunteita. Artikkelisamme tutkimme näitä jännitteitä käyttämällä aineistona systemisen tiimin perheterapeutin kirjoittamaa kokemustarinaa. Pidämme artikkeliamme reflektioharjoituksena ja esimerkkinä niin sanotusta toisen asteen kybernetiikasta, jossa havaitsija asettuu tarkastelemaan paitsi ulkopuolellaan olevaa, myös omaa toimintaansa, havaintojaan ja tulkintojaan.

Artikkelimme kirjoittajina on kokemustarinan kirjoittaneen perheterapeutin lisäksi toinen perheterapeutti samasta organisaatiosta sekä organisaation näkökulmasta ulkopuolinen kirjoittajakumppani. Emme halua tarkastellun tarinan henkilöityvän, josta syystä emme tuo esiin, kuka tarinan kirjoitti. Tarinan kirjoittajan henkilöys ei ole oman käsityksemme mukaan tässä oleellista, koska tarkastelu kohdentuu tarinassa näkyviin ammatillisiin diskursseihin ja niiden välisiin jännitteisiin, ei keskustelun osapuolina olleisiin henkilöihin. Oleellista ei myöskään ole se, mistä tiimistä tai organisaatiosta on kyse. Kyseisen tarinan tapahtumapaikka olisi voinut olla mistä tahansa organisaatiosta tai tiimistä.

Tarinankirjoittaja-perheterapeutti kuvaa aineistona olevassa tarinassaan muistinvaraisesti erästä tiimissä käytyä keskustelua omasta näkökulmastaan. Tarinaa yhdessä refleктоimalla olemme etsineet ymmärrystä siinä kuvattuun, emotionaalisesti latautuneeseen asiakastilannetta koskevaan keskusteluun. Haluamme artikkelimme avulla rohkaista lastensuojelutyössä toimivia työntekijöitä, niin perheterapeutteja, sosiaalityöntekijöitä kuin muitakin tiimien jäseniä refleктоimaan rohkeasti käytännöissä läsnä olevia ajattelu- ja puhetapoja ja niiden vaikutuksia työskentelyyn. Pidämme omaan ajatteluun, uskomuksiin ja toimintaan kohdentuvaa moninäkökulmaista reflektionia keskeisenä systemisesti orientoituvan työntekijän taitona. Havaintojen tekemistä omasta ja toisten ajattelusta ei ole syytä ymmärtää tarkastelun kohteena olevien ajattelu- ja toimintatapojen normittamiseksi. Tavoitteena on vain havaita, tiedostaa ja oppia.

Ennen aineistoksi valitun kokemustarinan tarkastelua taustoitamme omaa lähestymistapaamme. Hahmottelemme aluksi, mitä systemisyys perheterapeutin työotteena tarkoittaa ja millaisten lastensuojelua ja sosiaalityötä koskevien puhetapojen maastoon systeminen työote on ymmärryksemme mukaan tullut. Luomme reflektioharjoituksemme taustaksi myös lyhyen katsauksen siihen, millaisia puhetapoja moniammatillisissa tilanteissa on havaittu tarjoutuvan lastensuojelun kompleksisten tilanteiden tulkintakehyksiksi. Sitoudumme näkemykseen, etteivät yksittäiset keskustelut tapahdu tyhjiössä, vaan ovat osa laajempaa ammatillisen keskustelun perinnettä ja ilmentävät vakiintuneita ajattelu- ja puhetapoja.

Perheterapian ja lastensuojelun sosiaalityön ammatilliset lähestymistavat kohtaavat

Systemisyys psykososiaalisen työn lähestymistapana perustuu pitkään teoriaperinteeseen ja on moniaineksinen, eikä sen yksiselitteinen määrittely ole helppoa. Oman pohdiskelumme kannalta on kuitenkin tärkeää hahmottaa pääpiirteissään sekä systemisen, perheterapeutin ajattelun ulottuvuuksia, että lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden ammatillisten ammatillisia sitoumuksia. Erään määritelmän perheterapeutista

työotteesta tarjoaa Lennart Lorås (2018), joka kuvaa systeemisen perheterapeutin keskeisiä taitoja ja ammattillisia lähestymistapoja. Hänen mukaansa keskeisiä perheterapeutin taitoja ovat

- eettinen ja kontekstia koskeva tietoisuus (tietoisuus omasta roolista tuen ja kontrollin tarjoajana, valtasuhteista sekä työskentelyn kuluessa toteutuvan arvioinnin normatiivisuudesta)
- sellaisen tiedollisen position omaksuminen, jossa sitoudutaan systeemiin ja sirkulaariin tapoihin ymmärtää asiakkaiden tilanteita ja pidättäytyään patologisista selitysmalleista.
- asettuminen tietoisesti ”ei-tietämisen” positioon ja pyrkimys reflektoida tilanteita yhdessä perheiden kanssa neuvojen antamisen sijaan
- monipuolinen, reflektioon perustuva hypoteesien käyttö lapsia ja perheitä koskevan ymmärryksen ja muutoksen mahdollisuuksien tuottamisessa
- pyrkimys välttää häpeän ja syyllisyyden tunteiden herättämistä asiakkaissa, pyrkimys luoda turvallista ilmapiiriä keskusteluille, pyrkimys ylläpitää työskentelyn läpinäkyvyyttä ja arvostavaa kohtaamista.
- pyrkimys pitää esillä lapsen näkökulmaa, pyrkimys luovuuteen yhteistoiminnassa, palautteen hyödyntäminen ja tunteiden ilmaisuiden huomioiminen asiakastyössä
- kyky jäsentää asiakasprosessin vaiheita ja työskennellä eri vaiheissa tarkoituksenmukaisesti, esimerkiksi edetä tutustumisesta jaetun tavoitteen asettamiseen
- työskentely räätälöidyillä tavoilla ja joustavasti asiakasperheen kanssa sekä sitoutuminen tarkastelemaan yhdessä perheen kanssa prosessin päättyessä toteutunutta prosessia ja sopia kuinka työskentely päätetään. (Lorås 2018,4.)

Edellä oleva määrittely on vain yksi mahdollinen. Yksittäisten perheterapeuttien lähestymistavoissa on vaihtelua, kuten keiden tahansa ammattilaisten. Perheterapeuttien eräs keskeinen taito, kuten psykoterapeuttien yleisimminkin, on tietoisuus omista sisäisistä äänistä ja taito kuunnella niitä, sekä kyky erilaisten diskurssien välissä liikkumiseen (Hood 2016, 128–131; Avdi, Lerou & Seikkula, 339).

Perheterapeutin työskentelyn eräs ydinperiaate on, että perhe voi muuttua, jos se saa uudenlaisen kokemuksen itsestään (Minuchin & Nichols 1998). Perheterapeutin keskeistä osaamista ovat erilaiset taidot, joilla tätä perheen prosessia voidaan tukea. Näitä ovat vuorovaikutustaidot, havainnointitaidot, käsitetaidot, menetelmälliset ja terapeuttiin toimenpiteisiin liittyvät taidot sekä reflektiiviset taidot, joista toiminnan aikainen reflektio on Donald Schönin (1983) mukaan keskeisin asiantuntijuutta määrittävä tekijä.

Myös lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden ammattillisen toiminnan ja osaamisen ytimiä on pyritty jäsentämään vastaavasti. Yliruka ym. (2020) kuvaavat raportissa lastensuojelun sosiaalityön keskeisiä osaamisalueita ja asiantuntijuuden rakentumista. Julkaisussa otetaan kantaa lastensuojelun asiantuntijuuden osa-alueisiin laajasti ja myös siihen, miten systeeminen ajattelu ja osaaminen asettuu, tai miten sen tulisi asettua osaksi lastensuojelun osaamista. Raportissa tuodaan esiin, että kaikilla sosiaalityöntekijöillä tulisi olla perustanaan yhteiskuntatieteellistä osaamista, menetelmä- ja vuorovaikutusosaamista, eettistä osaamista, oikeudellista osaamista ja palvelujärjestelmäosaamista. Näiden geneeristen osaamisten lisäksi lastensuojelun sosiaalityössä on osaamisalueita, joihin juuri lastensuojelutyössä kohdattavat ilmiöt ja toimintaympäristö erityisesti haastavat työntekijöitä. Edelleen todetaan, että sosiaalityöntekijöiden keskeistä osaamista on työssä kohdattaviin ilmiöihin liittyvät tiedot ja taidot, kuten kyky tunnistaa päihde- ja mielenterveysongelmia tai esimerkiksi traumatisoitumista ja näiden vaikutuksia lapsiin. Lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden tulisi kyetä työskentelemään suhdeperustaisesti ja systeemisesti lasten ja perheiden kanssa. Myös kyky ylisukupolvisten ilmiöiden käsittelyyn ja toiveikkuuden ylläpitämiseen vaikeissa olosuhteissa sekä vakauttava työote kriisitilanteissa ovat lastensuojelun sosiaalityöntekijän tarvitsemää osaamista. (Yliruka ym. 2020.)

Näiden tiettyyn ammattiin ja ammattirooliin kytkeytyvien lähestymistapojen lisäksi lastensuojelussa toimivien ammattilaisten toimintaa kehystävät osaltaan myös palveluiden järjestämistä jäsentävät managerialistis-hallinnolliset diskurssit, joiden lähtökohtana voivat olla esimerkiksi julkisten palveluiden organisoimista ohjaavat ajattelutavat ja käsitteet (esim. Hood 2019).

Systeeminen lähestymistapa voidaan paikantaa ammatilliseksi lähestymistavaksi, jota toteutetaan julkisen palvelujärjestelmän piirissä. Systeemisyys voidaan ymmärtää erityiseksi osaamisalueeksi sekä perheterapeuttien työssä että osaksi sosiaalityön ja muidenkin sosiaalialan ammattilaisten osaamista.

Reflektiivisyys lastensuojelua ja perheterapiaa yhdistävänä ammatillisena sitoumuksena

Erittäin merkittävä taito, jota niin perheterapeutit kuin lastensuojelun muutkin työntekijät tarvitsevat työssään, on reflektiivisyys. Kykyä reflektioon tarvitaan kaikkialla sosiaalityössä. (Yliruka 2015; Karvinen-Niinikoski 2004; 2009.) Lastensuojelutyössä ja -tiimeissä sitä tarvitaan erityisesti varmistamaan viranomaistehtävää hoitaville sosiaalityöntekijälle välttämätön tietoisuus oman toimintansa perusteluista tilanteissa, joissa he joutuvat käyttämään julkista valtaa suhteessa asiakasperheisiin (Liukko & Nykänen 2021).

Reflektiivisyyden käsite on moniulotteinen. Sillä on viitattu esimerkiksi pohdintaan, jota yksilö kohdistaa omaan toimijuuteensa, identiteettiinsä ja mahdollisuuksiinsa. Reflektion nähdään lisäävän yksilön tietoisuutta omasta tilanteestaan ja mahdollisuuksistaan. Siten reflektiivisyys laajentaa yksilön mahdollisuuksia tehdä tietoisia valintoja omassa elämässään. Sillä on viitattu myös pohdintaan, jota ammattilaiset kohdistavat omiin ammatillisiin käytäntöihinsä, erityisesti tapoihin, joilla tietoa ja valtasuhteita tuotetaan osana niitä. Tällöin ammatillinen tieto ei ole yksinomaan työntekijän työväline, vaan myös jotakin, jota tulee tarkasti ja kriittisesti tutkia. Jälkimmäisessä näkökulmassa keskiössä on sen pohtiminen, mitä ja miten tiedämme. (D’Cruz ym. 2007; Yliruka 2015.)

Edelleen reflektiivisyydellä on viitattu pohdintaan, jonka tavoitteena on tiedostaa, mitkä tekijät vaikuttavat ammatilliseen tiedonmuodostukseen yksittäisten asiakkaiden kanssa (esim. Jude 2018). Tämän näkökulman keskiössä on esimerkiksi ajattelun ja tunteiden dynaaminen suhde. Keskeistä on pohtia esimerkiksi sitä, miksi reagoimme johonkin tilanteeseen jollakin tietyllä tavalla sekä miten tunteet vaikuttavat kykyyn pysyä reflektiivisenä suhteessa erilaisiin työelämän tilanteisiin. Viimeksi mainittu näkökulma reflektiivisyyteen sisältää ajatuksen, että emotionaalisten reaktioiden tunnistaminen ja käsittely voi vahvistaa jaettavaa ymmärrystä asiakkaan tilanteesta ja vahvistaa työskentelyn laatua. Ajatuksesta seuraa, että ammattilaisten on tärkeää pyrkiä kehittämään tietoisuuttaan tunteistaan sen sijaan että he tukahduttaisivat niitä. Reflektiivisyys tietoisuutena omista arvoista ja tunteista on erittäin tärkeä sitoumus systeemisessä työskentelyssä yleisesti ja myös systeemisessä lastensuojelutyössä. (Jude 2018; D’Cruz ym. 2007; Yliruka 2015; Karvinen-Niinikoski 2004; 2009.) Erääksi perheterapeuttien keskeiseksi tehtäväksi voidaan ymmärtää juuri reflektiivisen ja refleksiivisen työskentelyn tukeminen lastensuojelutiimien työssä (esim. Fagerström 2021; Jude 2018).

Arvot osana ammattikulttuuria ja -käytäntöjä

Eräs reflektion kohde lastensuojelussa ovat työtä ja ajattelua ohjaavat arvot, jotka heijastuvat sekä yksilöihin että yhteisöjen toimintakulttuuriin. Keskustelu arvoista on tärkeää, mutta käsitteellisesti siihen liittyy haasteita. Mitä arvot lopulta ovat? Miten ne heijastuvat yksilöihin ja yhteisöihin? Miten henkilökohtaiset ja ammatilliset arvot näkyvät ammattilaisten toiminnassa ja lastensuojelun sosiaalityössä? Mitä tekemistä arvoilla on ideologioiden, asenteiden, uskomusten, halujen tai näkemysten kanssa? Entä miten arvot heijastuvat lastensuojelun työntekijöiden tunteisiin, ajatteluun ja toimintaan?

Sosiaalityön arvoperustaa voidaan etsiä sosiaalityön määritelmästä. Sosiaalityön kansainvälisessä määritelmässä tavoitteina on mm. edistää yhteiskunnallista muutosta ja kehitystä, sosiaalista yhteenkuuluvuutta sekä ihmisten ja yhteisöjen voimaantumista ja valtaistumista ja keskeisiä periaatteita ovat yhteiskunnallisen oikeudenmukaisuuden, ihmisoikeuksien, kollektiivisen vastuun sekä moninaisuuden kunnioittamisen. Sosiaalityö kiinnittyy sosiaalityön, yhteiskuntatieteiden ja humanististen tieteellisten teorioiden lisäksi myös alkuperäiskansojen ja paikallisyhteisöjen tietoon. (IASSW 2014.) Ammattijärjestö Talentian ammatillisen työn eettisissä ohjeissa edellytetään ammattieettisiin ohjeisiin sitoutumista ja niissä painotetaan heikoimpien kärsimysten vähentämistä. Talentian mukaan ihmisarvo, ihmisoikeudet ja sosiaalinen oikeudenmukaisuus ovat ammattietiikan lähtökohtia. Ihmisoikeuksien ja ihmisarvon näkökulmasta oleellisia arvoja ovat itsemääräämisoikeus, osallistumisoikeus, oikeus tulla kohdatuksi kokonaisvaltaisesti ja oikeus yksityisyy-

teen. (Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry 2017.) Ihmisoikeuksien ja ihmisarvon näkökulmasta juuri itsemääräämisoikeus on keskeisimpiä ja vaikeimmin toteutettavia periaatteita. Itsemääräämisoikeuden periaate vaatii huolehtimaan asiakkaan oikeudesta omiin valintoihinsa, kunhan asiakkaan valinnat eivät uhkaa muiden ihmisten oikeuksia ja etuja. (Raunio, 2009, 95–96.)

Lastensuojelutyön keskeisenä juridisena ja myös arvoperustaa luovana kivijalkana voidaan pitää Lapsen oikeuksien sopimusta periaatteineen. Sopimus on yleisesti hyväksytty käsitys siitä, mitä oikeuksia kaikilla lapsilla pitäisi olla siitä riippumatta, mikä heidän taustansa, kuten kansallisuus, uskonto tai perheen varallisuus on. Lapsen oikeuksien sopimus sitoo sopimusvaltioita ja niiden toimijoita lain tavoin. Lapsen oikeuksien komitea on nimennyt yleisperiaatteiksi neljä sopimuksen velvoitetta, jotka tulee ottaa huomioon kaikkien sopimuskohtien tulkinnassa. Nämä yleisperiaatteet ovat syrjinnän kieltä, lapsen edun ensisijaisuus, lapsen oikeus elämään, henkiinjäämiseen ja kehittymiseen ja lapsen oikeus saada näkemyksensä huomioon otetuiksi. Lapsen oikeuksien sopimus periaatteineen määrittää osaltaan lastensuojelun sosiaalityön arvoperustaa.

Arvot rakentavat ammattilaisten toimijuutta. Sosiaalityöntekijäyys voidaan ymmärtää diskursiivisen merkityksenannon, esimerkiksi sosiaalityön ammattikulttuuristen puhe- ja jäsenyhteyksien tuottamana ja mahdollistamana toimijuutena. Myös lastensuojelun sosiaalityötä tekevien voi ajatella rakentavan omaa toimijuuttaan tiettyjen ammatillisten puhetapojen vaikutuspiirissä ja tietyn tulkintayhteisön jäsenenä. (Petrelius 2005, 17.) Merkityksenannon käytännöt rakentuvat osaltaan arvojen varaan. Kulttuuri välittää arvoja ja arvot vaikuttavat yksilöihin. Kaikkialla läsnä olevat, mutta kontekstien mukaan vaihtelevat arvot vaikuttavat yksilöihin monin tavoin. Joskus kulttuurin välittämät arvojärjestykset voivat näyttäytyä yksilöiden näkökulmasta keskenään ristiriitaisina (Sagiv & Schwartz 2007, 187–188).

Arvojen voi ajatella olevan läsnä erilaisin painotuksin myös sosiaalityön erilaisissa perinteissä. Ammatikunnan piirissä on tunnistettu esimerkiksi hallinnollisten toimienpiteiden perinne, henkilökohtaisen vuorovaikutuksen perinne ja yhteisöllisen muutostyön perinne. (Toikko 2005, 222–230.) Käytännössä nämä perinteet limittyvät työkäytännöissä ja yksittäisten työntekijöiden työssä. Eri perinteistä ja kehityssuunnista huolimatta sosiaalityö on pysynyt kuitenkin tunnistettavasti yhtenäisenä ammatillisena perinteenä. Malcom Payne on jaoetellut perinteitä palvelujärjestelmäkeskeiseksi, terapeuttiseksi ja yhteiskuntakriittiseksi perspektiiviksi (Payne 1996, Raunion 2009 mukaan).

Lastensuojelun käytäntöihin vaikuttavien ammatillisten lähestymistapojen ja arvojen kentällä risteilee myös arvoja, jotka ovat peräisin muiden ammattikuntien ammatillisista perinteistä. Rick Hoodin (2019) mukaan lastensuojelun kompleksisia tilanteita jäsenetään monenlaisten, keskenään jännitteisten diskursioiden kautta. Hoodin (2019) mukaan keskeisiä diskursseja ovat kliininen, asiantuntijajärjestelmäkeskeinen ja suhdekeskeinen diskurssi. Tätä on avattu tarkemmin alla kuviossa 1.

Taulukko 1. Ammatilliset diskurssit lastensuojelun kompleksisia tilanteita koskevissa keskusteluissa (Hood 2019, suomennos Päivi Petrelius)

Diskurssit	Piirteet
Kliininen diskurssi	<ul style="list-style-type: none"> • Objektiivisuus, erikoistunut tieto • Arvioinnissa korostuu diagnoosin tekeminen • Asiantuntijan havainnot keskeisiä tarpeiden tunnistamisessa • Asiantuntijan toiminta ja auktoriteetti keskeistä
Asiantuntijajärjestelmä-keskeinen diskurssi	<ul style="list-style-type: none"> • Pyrkimys sovittaa palvelut vastaamaan tarpeita • Keskeistä pyrkimys resurssien tehokkaaseen allokointiin • Keskeistä hallinnollinen ja evidence-based-tieto • Työntekijä-asiakassuhteet sovitetaan palvelemaan organisaation hallinnollis-teknisiä päämääriä
Suhdekeskeinen diskurssi	<ul style="list-style-type: none"> • Keskeistä tapauskohtainen, räätälöivä huolenpito/hoiva • Asiantuntijuudessa keskeistä työntekijän sitoutuminen ja tapa suhtautua asiakkaaseen • Keskeistä vuorovaikutus asiakkaan kanssa ja itsemäärämisoikeuden kunnioittaminen • Ammatillisia yhdistävänä tekijänä kunkin suhde asiakkaaseen, eivät niinkään lähetteet ja koordinoitiprosessit

Edellä kuvatut ammatilliset jäsennostavat pitävät sisällään myös erilaisia arvostuksia, arvoja. Arvojen voi ajatella vaikuttavan yksilöiden tapaan tulkinta omaa rooliaan ja työskentelyn tavoitteita. Omaa roolia tehtävää ja tavoitteita koskevat käsitykset saavat aikaan intentioita ja tavoitteenasettelua omasta roolista käsin, ja myös tavoitteisiin ja omaan toimintaan liittyviä tunnekokemuksia. Arvoilla ja niihin kietoutuvilla tunteilla on myös päämääriin liittyvä käsitteellinen yhteys: arvot tuottavat tunteita sen mukaan, ovatko koetut tapahtumat merkityksellisiä päämääriemme kannalta. (Silfver-Kuhalampi & Helkama, 2012.)

Ammatillisia lähestymistapoja voidaan jäsentää myös Peter Langin ym. (1990) ammatillisia toimintakehyksiä kuvaavan mallin avulla. Auttamisammateissa toimivien työntekijöiden ammatillisista orientaatiota voidaan tunnistaa tarve ns. tuottamisen kehykselle (domain of production), ymmärtämisen kehykselle (domain of explanation) ja estetiikan kehykselle (domain of aesthetics). Toimintakehys-mallissa nähdään, että ammatilliset liikkuvat – ja heidän tuleekin liikkua - kaikissa eri kehyksissä sen mukaan mikä kehys palvelee missäkin tilanteessa parhaiten.

Lastensuojelussa tuottamisen kehyksen alueella ollaan hyvin usein silloin kun huoli lapsen ja perheen tilanteesta on suuri ja tilanne tuntuu vaativan nopeita hallinnollis-juridisia toimenpiteitä, kuten esim. kiireellisen sijoituksen. Ymmärtämisen kehyksen alueella liikutaan silloin, kun tilanne on tyydyttävällä tavalla hallinnassa ja asiakassuhteeseen rakentuu tilaa tarkastella huolen taustalla olevia tekijöitä, eikä tarpeita nopeille toimille ole näköpiirissä. Estetiikan alueella ollaan silloin kun on tarpeen pohtia, mikä olisi paras tapa toimia siten, että tavoitellut hyvät vaikutukset saavutetaan, asiakkaiden toimijuus vahvistuu ja työskentelyssä päästään kehyksestä ja työskentelyn sisällöstä riippumatta ylläpitämään ja vahvistamaan luottamusta ja keskinäistä arvostusta. Kuvatut toimintakehykset voidaan nähdä apuvälineenä työntekijöille heidän asettuessaan erilaisiin positioihin asiakastyön vaihtelevissa tilanteissa.

Lastensuojelun työskentelyn päämäärät voivat ammattikulttuurisesta orientaatiosta ja diskurssista riippuen merkitä eri työntekijöille eri asioita. Työskentelyn tavoitteet voivat näyttäytyä hyvin erilaisina esimerkiksi työntekijöille ja asiakkaana oleville vanhemmille. Työntekijä voi asettaa tavoitteeksi lapsen turvallisuuden takaamisen sijoittamalla lapsi kodin ulkopuolelle, kun taas vanhemmalle päämääränä voi olla lapsen turvallisuuden takaamiseksi saada lapsi pidettyä asumassa omassa kotonaan.

Sosiaalityössä ollaan syvien ihmisyyden kysymysten äärellä: mikä on hyvää tai pahaa, oikeaa tai väärää. Asiakkaiden kohtaamiseen ja lastensuojelun tapaan arvioida lasten ja perheiden tilanteita vaikuttavat sekä

edellä kuvatut ammatilliset arvot ja jäsenystävät että yksittäisen sosiaalityöntekijän ihmiskäsitys. Ihmiskäsityksensä kautta työntekijä tietoisesti tai tiedostamattaan arvottaa ja normittaa asiakasta ja muodostaa näkemyksen siitä, millaisena asiakas näyttäytyy sosiaalisissa suhteissaan ja elämisen ympäristössään. Asiakkaalla voi olla suuriakin elämänhallinnan ongelmia ja silti oikeus sosiaalipalveluihin. Hänellä voi olla myös ainutlaatuista ja tärkeää annettavaa lapselleen, vaikkei lapsi voisikaan juuri sillä hetkellä asua vanhempansa luona. Lastensuojelun sosiaalityöntekijän tehtäväksi voidaan ajatella kunkin ihmisen aitojen vahuuksien sekä sellaisten keinojen löytäminen, joilla lapsi voi saada tukea, iloa ja lohtua kasvuunsa vanhemmaltaan, vanhemman rikkonaisuudesta huolimatta. (Laitinen & Väyrynen, 2011, 167–169.)

Asiakastilannetta koskeva kokemustarina reflektion kohteena

Olemme edellä kuvanneet sitä, millaisista tausta-ajatuksista käsin lähestymme tarkasteltavana olevaa perheterapeutin kokemustarinaa. Se, mitä lastensuojelun systeemisessä tiimissä tapahtuu, miten siellä puhutaan yhdessä yksittäisessäkin puhetilanteessa, voidaan ymmärtää erilaisten diskurssien ja niihin kietoutuvi-en arvojen jännitteiseksi, ja toisinaan myös emotionaalisesti latautuneeksi kohtaamispaikaksi. Puhekäytännöt, joita yksittäisessä puhetilanteessa viriää, eivät käsityksemme mukaan paikannu yksilöihin, vaan juontuvat niistä moninaisista ammatillisista tulkintakehikoista, joita yksilöille ja yhteisöille on tarjolla lastensuojelutyössä erilaisissa arjen tilanteissa.

Tarkastelemme seuraavaksi tätä lähestymistapojen, tulkintakehysten ja puhetapojen moninaisuutta perheterapeutin tuottaman kokemustarinan avulla. Perheterapeutti-tarinankertojan voi systeemisen lähestymistavan ammatillisena ajatella edustavan henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuvaa, terapeutista tai suhdeperustaista ammatillista diskurssia, jolloin tämän position voi ajatella heijastuvan perheterapeutin kokemuksiin tilanteessa. Reflektion kohteeksi valittu kokemustarina on valikoitunut käsittelyn kohteeksi sen vuoksi että muiston kuvaama tilanne on latautuneisuudessaan saanut tarinankirjoittaja-perheterapeutin erityisen paljon pohtimaan lastensuojelutyötä ohjaavia arvoja ja omaa rooliaan tiimin terapeutina.

Tarkastelemme tarinaa seuraavaksi sosiaalityön ja lastensuojelun sekä perheterapian ammattikulttuuristen puhetapojen jäsentämänä tekstinä kysyen, miten siinä näkyy kirjoittajan asettuminen perheterapeutin, suhdeperustaisen ammatillisen diskurssin subjektiksi lastensuojelun kontekstissa, millaisia kokemuksia rooliin on tilanteessa liittynyt ja miten systeemiseen työotteeseen liittyvät arvot jäsentävät perheterapeutin kokemuksia.

Alla olevassa taulukossa kuvattu analyysi on ”reflektioharjoitus”, jonka tavoitteena on tutkia tekstissä näkyviä ajattelutapoja ja pohtia vaihtoehtoisia tapoja puhua ja toimia vastaavissa tilanteissa. Reflektioharjoitustamme varten olemme jakaneet tekstin osiin ja pyrkineet lähestymään sitä dialogisesti, kysymykset edellä. Alla olevassa taulukossa vasemmalla on alkuperäinen tarinankirjoittaja-perheterapeutin teksti, keskisarakeessa artikkelin kirjoittamiseen osallistuneen ulkopuolisen kirjoittajakumppanin kysymykset ja oikealla kaikkien kirjoittajien yhteisen keskustelun tuottamat pohdinnat. Esittelemme aluksi taulukon, jonka jälkeen avaamme taulukon sisältöä tarkemmin.

Taulukko 2. Kokemustarinan dialoginen reflektiotaulukko.

Perheterapeutin alkuperäinen teksti	Tekstiä koskevat havainnot (ulkopuolinen reflektio)	Kaikkien kirjoittajien yhteiset havainnot ja pohdinta koskien alkuperäistä tekstiä ja keskimmäisen sarakkeen havaintoja ja hypoteeseja
Perheen vanhemmat riitelivät siinä määrin vakavasti keskenään, että paikalle kutsuttiin virkavalta, joka vei perheen isän poliisivankilaan ja äiti kahden pienen lapsen kanssa ohjattiin turvakotiin.	Perhe kuvautuu tässä riitelevänä ja viranomaisen kanssa tekemisissä olevana – kuvaustavasta herää kysymys, mikä kaikki on tuottanut perheen kuvausta tilanteessa	Miten tämä tekstiote kuvaa perheterapeutin kokemusta tiimin puhetavasta? Miten tällainen tapa kuvata perhettä lastensuojelussa vakiintuneita tai tavallisia tapoja puhua asiakasperheistä? Selittääkö puhetapaa osaltaan pyrkimys perustella ja oikeuttaa ongelmia kuvaamalla lastensuojelun toimintaa perhees-

	tällaisena.	sä? Vakavista huolista puhumiseen sisältyy paljon myös emotionaalisia jännitteitä. Miten perheterapeutti voisi vaikuttaa tällaisessa tilanteessa perheestä puhumisen tapaan siten että siinä päästäisiin riittävän moniääniseen tarkasteluun? Mikä voisi olla riittävän erilaista kerrontaa?
Tapauksesta keskusteltiin systeemisen työotteen tiimissä ilman perheen läsnäoloa. Perheestä piirrettiin sukupuoli, johon piirrettiin myös suhteita kuvailevia symboleja. Perheen lastensuojelun tapahtumista piirrettiin aikajana, johon sijoitettiin yhteydenotot verkostojen kanssa ja suunnitellut ja toteutuneet palvelut.	Tekstiote on tyyliltään erilainen, neutraalimman oloinen osa tekstiä kuin myöhemmät tekstiosuudet. Mistä tekstin neutraali kuvaustapa tässä kertoo?	Voisiko tämän tekstiosuuden neutraalimpi ilmaisu tässä kertoa siitä, mikä perheterapeutin näkökulmasta olisi tavoiteltava lähestymistapa?
Työntekijöiden huoli kohdistui isän käytökseen ja keskustelua leimasi voimakkaasti diagnosoiva keskustelu erityisesti hänen mielenterveydestään.	Perheterapeutti kuvaa tiimin keskustelua voimakkaan diagnosoivaksi. Mitä tekstiosuus kertoo perheterapeutin lähestymistavan suhteesta tällaiseen puhuntaan?	Millaiseen rooliin perheterapeutti asettuu, tai voi asettua tilanteissa, joissa asiakasta koskeva puhe on yksilökeskeistä ja diagnosoivaa? Missä määrin perheterapeuttien tehtävänä on tiimikokouksessa esiin nousevaan kerrontaan vaikuttaminen? Missä määrin tällainen rooli hyväksytään tiimeissä? Kuinka tuoda diagnosoivaan puheeseen vaihtoehtoisia näkökulmia/kertoa perheestä? Miten tässä tilanteessa oltaisiin voitu kertoa asiakasperheen isästä toisenlaistakin tarinaa?
Käytettiin mm. ilmaisuja ”Sen hän on aivan hullu!” tai ”Sen täytyisi saada lääkitys kuntoon!” ja ”Sen kuuluisi mennä hoitoon!”	Perheterapeutti käyttää tässä tekstiotteessa suoria lainauksia kuvaamaan tiimissä käytyä keskustelua. Mitä perheterapeutti ilmaisee tällä? Hypoteesina on, että perheterapeutin suhde kuvattuihin ilmaisiin on jännitteinen ja ristiriitainen. Perheterapeutti haluaa havainnollistaa puhetapaa suoria lainauksin ja ottaa samalla itse etäisyyttä tämänkaltaisesta puheesta.	Kuinka tyypillistä tällainen puhunta on? Millaisissa tilanteissa sitä nousee esiin? Onko asiakastilanne ollut niin emotionaalisesti haastava, että se saa työntekijät tuottamaan tunnepitoista ja diagnosoivaa puhetta? Missä määrin on kyse voimakkaiden tunteiden ”tuuletuksesta” joille tilaa antamalla voidaan edetä kohti vähemmän tunnepitoista lähestymistapaa? Miten työntekijät voisivat tällaisissakin tilanteissa pyrkiä ymmärtämään sekä asiakkaan käytöstä että omia reaktioitaan säilyttäen moniäänisyyden suhteessa asiakkaaseen? Miten perheterapeutti voisi parhaiten tukea tiimissä moniäänistä keskustelua myös voimakkaita tunteita herättävistä teemoista? Kuinka liikkua sujuvasti ja objektiivisesti erilaisten diskurssien ja narratiivien maastossa?
Perheterapeutti koetti luoda ymmärrystä vanhempien tapaan toimia tilanteessa, jossa	Perheterapeutti kuvaa tässä omaa toimintaansa neutraalisti ja ammatillis-	Perheterapeuttien tehtävänä systeemisisissä tiimeissä on tuoda keskusteluun perheterapeutista tietoa ja näkökulmia. Kuinka perheterapeutti ja muutkin voisivat tulla entistä pa-

<p>perhe siinä hetkessä oli. Hän koetti saada ymmärrystä tiimille vanhempien perhehistorian, psykologisten ja psykiatristen tekijöiden (univaikkeudet, stressi, ADHD, synnytyksen jälkeinen masennus,) sosiaalisten tekijöiden sekä kulttuurisesti selittävien tekijöiden kautta.</p>	<p>sen oloisesti. Mitä tällaisella tyyliillä tässä ilmaistaan?</p>	<p>remmin tietoisesti omista omaa ajattelua jäsentävistä puhe-tavoista ja kuinka sanoittaa keskusteluissa niitä?</p>
<p>Systemisen tiimin keskustelussa selvisi, että isä oli ollut sosiaalityöntekijäparin ensimmäisessä tapaamisessa sanallisesti aggressiivinen ja vähättelevä.</p>	<p>Perheterapeutti kuvaa tässä keskustelun etenemistä ja sitä, millaisena työntekijöiden suhde perheensä näyttäytyy keskustelussa. Mikä saa perheterapeutin tässä kertomaan sosiaalityöntekijöiden kokemuk-sista asiakkaan kanssa?</p>	<p>Etsiikö perheterapeutti tässä ymmärrystä siihen, mitä on sosiaalityöntekijöiden tunnepitoisen ja diagnosoivan puheen taustalla? Millaisia vaihtoehtoisia puhetapoja tilanteeseen olisi voinut löytä? Olisiko eräs vaihtoehtoinen tapa puhua isän käytöksestä voinut olla esimerkiksi sen pohtiminen, onko vähättelyn taustalla mahdollisesti jokin isän väärinkäsitys tai huono kokemus?</p>
<p>Hän (isä) oli epäillyt sosiaalityöntekijöiden haluavan perheen eroavan, huutanut ja keskeyttänyt puhetta sekä pitänyt pitkiä monipolvisia monologeja, jotka olivat olleet filosofisia ja puhuttavaa teemaa teoreettisesti lähestyviä.</p>	<p>Perheterapeutti kuvaa tässä sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta perheen isän käytöstä. Mikä tämän tekstiosuuden merkitys on perheterapeutin tarinaa?</p>	<p>Pyrkiikö perheterapeutti käsittelemään tässä tiimin työntekijöiden kokemuksia asiakasperheen isästä ymmärtääkseen paremmin sosiaalityöntekijöiden kokemusta asiakassuhteesta? Mitä tilanteen pohtiminen esimerkiksi valtasuhteiden näkökulmasta olisi voinut avata? Olisiko vaihtoehtoista puhetta voinut olla esimerkiksi sen pohtiminen, mikä tilanteessa tai lastensuojelun asiakkaana olemisessa saa isän tuntemaan olonsa siinä määrin uhatuksi, että syntyy tarve kuvattuun käytökseen? Olisiko tilanne voinut muodostua rakentavammaksi, mikäli tilanteen pohdintaan olisi sisältynyt vaikeiden kokemusten ilmaisun lisäksi reflektointia siitä, millaisia tunteita isän käytös on työntekijöissä herättänyt? Teksti saa pohtimaan myös systemisen tiimin kokousten työhöjauksellista ulottuvuutta, onhan tiimikokous paikka paitsi asiakastilanteen pohdinnalle, myös työntekijöiden monenlaisille kokemuksille asiakastilanteiden äärellä.</p>

Mitä opimme kokemustarinaa refleктоimalla?

Perheterapeutin rooliksi ja erityiseksi haasteeksi systeemissä tiimeissä on ajateltu moniäänisyyden ylläpitäminen tiimikeskusteluissa siten, että erilaiset näkökulmat lisäävät ymmärrystä. Kokemustarinassa perheterapeutin ajattelun edustama refleksiivis-terapeuttinen tai suhdeperustainen lähestymistapa näyt-täytyi osin ristiriitaisena suhteessa tiimiläisten tuottamaan yksilöllistävään ja diagnosoivaan huolipuheeseen haastavan asiakastilanteen äärellä. Tämä sai meidät pohtimaan, olisiko psykologisen turvallisuuden vahvistamiseksi tärkeää määritellä moniääninen reflektio vielä tietoisemmin tärkeäksi systeemisten tiimien keskusteluja koskevaksi ”laatukriteeriksi”. Moniäänisyyden merkityksen korostaminen tiimien toiminnassa

voisi luoda tilaa monenlaisten kokemusten turvalliselle käsittelylle. Se voisi auttaa tiimejä emotionaalisesti latautuneissa tilanteissa yhtäältä hyväksymään haastaviin tilanteisiin liittyvät tunteet ja toisaalta pitämään tavoitteena löytää näissäkin tilanteissa monenlaisia, vaihtoehtoisia tulkintatapoja.

Vuorovaikutukseen vaikuttavat kaikkien läsnäolijoiden näkökulmat ja kunkin oma ”todellisuus”. Perheterapeutin tehtävänä on liikkua näiden todellisuuksien välimaastossa ja parhaan kykynsä mukaan toimia tulkina osapuolten välillä. Joskus tällaiset tilanteet voivat kuitenkin tuntua myös perheterapeutista ristiriitaiselta: kuinka mahdollistaa jokaisen keskustelijan äänen kuulumisen ja ylläpitää erityisesti asiakkaan itsemääräämisoikeutta jännitteisissä tilanteissa. Jännitteitä voi saada aikaan esimerkiksi vanhempien tapa asettua vuorovaikutukseen haastavalla tavalla, mitä voidaan pyrkiä selittämään nimeämällä vanhemman käytöksen syyksi mielenterveysongelmat.

”Sehän on aivan hullu”..”Sen täytyisi saada lääkitys kuntoon!” ja ”Sen kuuluisi mennä hoitoon!”

Perheterapeuttien ammatillisuuteen kuuluu pyrkimys irrottautua yksipuolisista selitysmalleista ja tukea reflektiivisempien ja dialogisempien tapojen käyttämistä perheeseen kuuluvia haasteita ja huolia käsiteltäessä. Samalla on tärkeää muistaa, että lastensuojelussa huolipuheelle on myös perusteluja: työskentelyssä rakentuu suojelutehtävän kannalta tärkeää ja kiistämätöntä näyttöä ja informaatiota, joka on tärkeää tuoda esiin kun lasta koskevaa huolta pohditaan.

”Vanhemmat riitelivät siinä määrin vakavasti keskenään, että paikalle kutsuttiin virkavalta, joka vei perheen isän poliisivankilaan ja äiti kahden pienen lapsen kanssa ohjattiin turvakotiin.”

Kuvatunkaltaiset perheiden tilanteet näyttäytyvät lastensuojelun kontekstissa jokaisen osapuolen näkökulmasta haastavilta. Sosiaalityöntekijän huoli lasten turvallisuudesta on täysin ymmärrettävä. Kuvattu ote keskustelusta voidaan tulkita lapsen suojelutehtävän näkökulmasta tuotettuna huolipuheena, jota motivoi lastensuojelun perustehtävä: tarve suojella lasta ja perustella mahdollisia toimenpiteitä lasten turvaamiseksi. Langin ym. (1990) toimintakehys-mallia soveltaen keskustelussa näkyy lastensuojelun työntekijöiden tarve tuottaa ratkaisuja tilanteeseen lapsen suojelemiseksi. Tällainen toimenpiteitä oikeuttava puhe voi kuitenkin perheterapeuttien näkökulmasta tuottaa lukitsevia tulkintoja ja estää tilanteen monipuolisen tutkimisen eli liikkumisen ymmärrystä etsivään toimintakehykseen: suuren huolen noustessa esiin voi nousta ”valmiiksi konstruoituja”, valmiiksi selitetyjä ja annettuja tulkintoja perheestä. Näissä tilanteissa perheterapeutit voivat joutua ponnistelemaan tuodakseen tilanteeseen toisenlaisia näkökulmia, joka mahdollistaisi tilanteen avoimemman tutkimisen. Tietoinen pyrkimys liikkua toiminnan ja tutkimisen kehysten välillä voisi auttaa tiimiä löytämään parhaan tavan toimia siten, että tavoitellut hyvät vaikutukset saavutetaan, asiakkaiden toimijuus vahvistuu sekä luottamus ja keskinäinen arvostus kasvavat perheen vaikeasta tilanteesta ja työskentelyyn sisältyvistä jännitteistä huolimatta.

Edellä kuvattu pohdinta tarinan äärellä on käsityksemme mukaan eräänlaista ”monikerroksista toisen asteen kybernetiikkaa”, jossa lähtökohtana on ollut yhden kirjoittajan, tiimin perheterapeutin, kokemus elävästä tilanteesta, koetun tilanteen reflektointi kirjoitetun tarinan avulla ja tämän reflektoinnin reflektointi. Vastaavia reflektiota tukevia lähestymistapoja on kehitetty sekä kansainvälisesti (esim. Schön 1983) että suomalaisen sosiaalityön kontekstissa, esimerkkinä Kuvastin-menetelmä (Yliruka 2015). Tässä reflektioharjoituksessamme alkuperäinen tarina ja sen reflektointi tekevät näkyväksi sitä, miten yksittäisessä tilanteessa koetut jännitteet ja tilanteen emotionaalinen lataus heijastuvat yksilön kokemuksiin. Vaikka tarina on yksittäisestä puhetilanteesta kirjoitettu yksilöllinen tarina, ajattelemmekin, että tarinan kuvaamassa tilanteessa eivät ”kolise” ihmiset, vaan laajemmat ammattikulttuuriset puhetaivat, joiden mukaan työntekijät orientoituvat tilanteisiin. Enemmän kuin yhden yksilön kokemuksia ja yhden tiimin käytäntöjä, teksti tekee näkyväksi yleisemminkin esiin nousevia ilmiöitä, lastensuojelun asiakastilanteiden latautuneisuutta ja tapoja, joilla näitä ilmiöitä voidaan käsitellä lastensuojelussa.

Koska tiimien käymillä keskusteluilla on vaikutuksia asiakastyöhön (esim. Bostock ym. 2019b), pidämme tärkeänä pohtia ja tehdä näkyväksi lastensuojelutiimien keskustelun tapoja ja keskusteluihin liittyviä kokemuksia. Reflektioharjoitus saa kysymään, mitä olisivat kaikkien hyväksymät ja turvallisiksi koetut tavat reflektoida tiimissä esiin nousevia kokemuksia. Miten puhe lapsista ja perheistä voisi olla tunteita tunnustavaa, tukea tarjoavaa ja turvallista ja samalla mahdollisimman moniäänistä. Miten perheterapeutit

voivat tuoda tiimikeskusteluihin vaihtoehtoisia näkökulmia silloinkin, kun vaativat tilanteet nostavat esiin vahvan tunnepitoista, ongelmiin keskittyvää tai diagnosoivaa puhetta perheistä? Kysymme tätä itseltämme, mutta toivoisimme pohdintamme herättävän keskustelua laajemminkin.

Systeemisen tiimin työskentelyn laadun on todettu olevan tiiviisti sidoksissa tiimien viikkokokouksissa käymän keskustelun laatuun, keskustelun ”systeemisyyteen” (Bostock ym. 2019a). Siksi ajattelemme, että kaikkien tiimeissä toimivien työntekijöiden on tärkeää pohtia, miten tiimissä puhutaan asiakkaista, miten ja mitä seurauksia erilaisilla puhumisen tavoilla on. Perheistä kerrotut tarinat lastensuojelun systeemissä tiimeissä voi ymmärtää valinnoiksi, joilla perheiden elämää tuotetaan aina jollakin tavalla näkökulmaisena. Systeemiselle ajattelulle olennaista on tunnistaa todellisuuden konstruointi tarinoiden avulla tunnustellen sitä, millä kaikilla muilla tavoilla perheiden tilanteita voitaisiin jäsentää. On tärkeää huomata, millaista tarinaa perheestä kerrotaan ja mitä vaihtoehtoisia tarinoita voitaisiin kertoa (esim. Jude 2018,54).

Harjoituksemme osoitti, että vaihtoehtoja tilanteessa rakentuneelle tarinalle olisi voinut löytyä. Keskeinen oppi harjoituksestamme on, että erityisesti reflektointi tiimissä esiin nousseiden, havaittavissa olevien tunnereaktioiden ja näkyvän käytöksen taustalla vaikuttavista syistä olisi voinut paljonkin monipuolistaa kuvausta perheen tilanteesta ja avata uudenlaisia työskentelyn mahdollisuuksia.

Oman ymmärryksemme ja myös tutkimustiedon perusteella lasten ja perheiden tilanteiden tutkiminen on parhaimmillaan eri osapuolten näkökulmat huomioivaa ja mahdollisimman moniäänistä. Tiimin keskusteluissa tarinaa tai tarinoita perheen tilanteesta ovat ihannetilanteessa rakentamassa yhdessä perheenjäsenet ja tiimi työntekijöineen. Tarvittaessa keskusteluihin osallistuvat myös kulloinkin käsiteltävän asian kannalta tärkeät verkostokumppanit. Tiimikeskustelujen reflektiivisyys edellyttää tiimiin osallistuvilta työntekijöiltä myös refleksiivisyyttä, eli uskallusta ja halua asettua tutkimaan omaa ajattelua ja sitä, millaisia uskomuksia on omien perheitä koskevien tulkintojen ja tunnereaktioiden taustalla (Jude 2018,54). Kokemustarinnassa käsitelty tiimin viikkokokous sai pohtimaan sitä, että lastensuojelutiimeissä käyty keskustelut palvelevat muitakin funktioita kuin asiakastilanteen jäsentämistä - ne ovat luonteeltaan myös työnhajauksellisia (Bostock 2019a). Tunnepitoinen ja diagnosoiva puhe asiakkaasta voi toimia työntekijän suojana käsiteltäessä raskaita ja haastavia asioita ja niiden herättämää avuttomuutta vastaan.

Reflektioharjoituksemme jälkeen jääme pohtimaan systeemisen moniäänisyyden ja toisaalta lastensuojelun normatiivisuuden välistä suhdetta. Lastensuojelu ei koskaan ole arvovapaata, koska työskentelyssä otetaan aina tavalla tai toisella kantaa siihen, missä määrin lapsen kohtelun nähdään poikkeavan yleisesti hyväksyttävistä normeista (Cradock 2014). Monien osallistujien ja äänten kautta keskusteluissa ovat aina läsnä niin perheen, tiimin kuin perheterapeutinkin ammatilliset positiot, niihin kiinnittyvät ja muutkin oman elämäntarinan ja aiempien kokemusten myötä yksittäisille työntekijöille rakentuneet arvot ja arvojärjestykset. Kaikki nämä arvot ja tekijät vaikuttavat tarinaan, joka rakentuu perheestä tiimin keskustelussa. Siten perheestä kerrottu tarina on koolla olevien osapuolten kollektiivisen tarinankerronnan tuotosta. Samalla työskentelyn olisi tärkeää olla moniäänistä ja kaikkien osapuolten ääniä kuuntelevaa. Tätä normatiivisuuden ja moniäänisyyden välistä jännitettä voidaan joutua jäsentämään monin tavoin tulevaisuudessakin lastensuojelun käytännöissä. Voisiko systeemisen lastensuojelun työskentelyn eräs keskeinen laatuksiteeri olla lastensuojeluun liittyvän normatiivisuuden läpinäkyvä ja moniääninen käsittely?

Lopuksi

Lastensuojelun systeeminen toimintamalli on vahvistanut lastensuojelussa suhdeperustaista ammatillisuutta ja lähestymistapaa. Suhdeperustaista ja systeemistä työtettä ja lähestymistapaa pyritään soveltamaan lastensuojelussa julkisen viranomaistoiminnan kontekstissa ja työote on tuotu avuksi tehtävään, jonka ydintä on edelleen lapsen suojeleminen. Systeemistä ajattelua ja lähestymistapaa joudutaan soveltamaan ja sovittamaan yhteen monenlaisten ammatillisten ja palvelujärjestelmän toimintaa jäsentävien diskurssien kanssa. Tämä sovittelutyö voi tuottaa myös erilaisia jännitteitä lastensuojelutyön arjen tilanteisiin, varsinkin silloin kun käsiteltävänä on kompleksisia ja haastavia tilanteita. Vaikka systeemisen ajattelun soveltaminen viranomaistyön kontekstissa ei ole yksinkertaista, systeemistä ja suhdeperustaista lähestymistapaa tarvitaan lastensuojelussa vastaamaan moniin kompleksisen lastensuojelutyön asettamiin haasteisiin. Systeemisen, suhdeperustaisen lähestymistavan keskeisiä vastauksia kompleksisuuden asettamiin haasteisiin ovat esimerkiksi joustavuus ja tapauskohtaisuus, kunkin lapsen ja perheen kontekstin huomioiminen sekä työskent-

tely suhteiden varassa ja suhteita vahvistaen. Systeeminen toimintamalli pyrkii luomaan dialogisen rakenteen, jossa kunkin lapsen ja perheen tilanteen ainutkertaisuutta ja kompleksisuutta voidaan käsitellä moniäänisesti, tilanteen äärelle yhdessä pysähtyen. Systeeminen lähestymistapa ei poista organisaatioiden toimintaa ja viranomaistyötä ohjaavan lainsäädännön ja sovittujen prosessien roolia tai tarvetta monialaisen asiantuntijatiedon hyödyntämiseen, riskien arviointiin ja oikea-aikaiseen päätöksentekoon.

Systeemiset tiimit viikkokokouksineen ovat lastensuojelun systeemisen osaamisen ja työssä oppimisen sekä asiakastyölle tarjottavan tuen keskeisiä tukirakenteita. Perheterapeuttien mukanaolo näissä lastensuojelutyön arjen tukirakenteissa on koettu tärkeäksi (Aaltio & Isokuorti 2019). Systeemisten tiimien viikkokokoukset ja niissä käydyt keskustelut, joihin myös perheterapeutit tuovat omaa erityistä näkökulmaansa, ovat tärkeä arjen tukirakenne vaativaa työtä tekeville lastensuojelun työntekijöille. Koska systeemisten tiimien viikkokokoukset ovat keskeinen arjen tukirakenne systeemisessä lastensuojelun toimintamallissa, on viikkokokousta tärkeää jatkuvasti tarkastella ja kehittää toimintarakenteena. Viikkokokouksilla on systeemisessä toimintamallissa monenlaisia funktioita. Viikkokokous voi olla luonteeltaan työnohjaussellinen tai sitä voidaan käyttää asiakas- ja verkostotyön rakenteena (Aaltio & Isokuorti 2019). Viikkokokoukset voidaan ymmärtää tärkeiksi “monimutkaisuuden käsittelyrakenteiksi” (Yliruka 2015, 114), joissa lastensuojelun todellisuus on läsnä monikerroksisesti.

Kompleksisten ja haastavien asiakastilanteiden äärellä on tärkeää tunnistaa viikkokokousten eri funktiot, jotka tulivat esiin myös tämän artikkelin kokemustarinassa. On inhimillistä, että haastavat asiakastilanteet herättävät voimakkaita tunteita kaikissa. Ja on hyvä tunnistaa, että myös viikkokokouksessa toimimista opitaan vähitellen. Yhdessä oppimisen kautta voidaan päästä toimiviin ja turvallisiin viikkokokouksikäytäntöihin, joissa kyetään käsittelemään monenlaisia asioita, niin asiakkaiden tilanteita kuin työntekijöiden ja asiakkaiden välisiä suhteita tai tilanteiden työntekijöissä herättämiä tunteita.

Oman reflektioharjoituksemme pohjalta ehdotamme, että systeemisissä tiimeissä pohdittaisiin, miten ne voisivat tutkia ja reflektoida omia viikkokokouksikäytäntöjään. Tiimien on tärkeää reflektoida yhdessä sitä, mitä viikkokokouksissa tapahtuu, mitä tulee luoduksi ja millaisia tarinoita kerrotuksi (vrt. Jude 2018). Omia viikkokokouksikäytäntöjään reflektiivisesti tarkastelemalla tiimit voivat rakentaa “oppivia viikkokokouksia”, joissa osataan ja uskalletaan käydä monipuolista, reflektiivistä keskustelua niin asiakkaiden tilanteista, tiimin työntekijöiden suhteesta heihin kuin asiakastilanteiden herättämistä tunteistakin - sekä tiimin kesken että yhdessä asiakkaiden kanssa.

Lähteet

- Aaltio & Isokuortti (2019) Systeemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementit. Kuvaus asiakastason ydinelementistä, tavoitteista ja toimintamekanismeista. Työpäpaperi 22/2019. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.
- Avdi, E. & Lerou, V. & Seikkula, J. (2015) Dialogical features, therapist responsiveness, and agency in a therapy for psychosis. *Journal of Constructivist Psychology*. Vol. 28, 329-341.
- Bostock, L.; Parizo, L.; Godfrey, T.; Munro, E. & Forrester, D. (2019a) How do we assess the quality of group supervision? Developing a coding framework. *Children and Youth Services Review* 100 (2019) 515-524.
- Bostock, L.; Parizo, L.; Godfrey, T. & Forrester, D. (2019b) What is the impact of supervision on direct practice with families? *Children and Youth Services Review* 105 (2019b) 104428.
- D’Cruz, H. & Gillingham, P. & Mendez, S. (2007) Reflexivity, its Meanings and Relevance for Social Work: A Critical Review of the Literature. *The British Journal of Social Work*, 37(1) 73–90, <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcl001>
- Gerald, Cradock (2014) Who Owns Child Abuse? *Social Sciences* 3 (4), 854–870
- Hall, S. (2003/1995) Kulttuuri, paikka, identiteetti. Teoksessa Mikko Lehtonen & Ollu Löytty (toim.) *Erlaisuus*. Tampere: Vastapaino, 85-128.
- Hood, R. (2013) How professionals talk about complex cases: a critical discourse analysis. *Child and Family Social Work*. 21, 125 – 135.
- Laitinen, M. & Väyrynen S. (2011) Eettiset haasteet lastensuojelun sosiaalityön prosessissa. Teoksessa Aini Pehkonen & Väänänen-Fomin, M. (toim.) *Sosiaalityön arvot ja etiikka*. Jyväskylä: PS-kustannus, 168 – 188.
- Lang, P. & Little, M. & Cronen, V. (1990) The systemic professional: domains of action and the question of neutrality. *Human Systems* 1 (1), 34 – 49.
- Liukko, E. & Nykänen, E. (2021) Systeeminen lastensuojelu ja sosiaalityöntekijän julkisen vallan käyttö. Työpapereita 7/2021. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.
- Lorås, L. (2018) Systemic Family Therapy Competences in Child and Adolescent Mental Health Care. *Contemporary Family Therapy* 40, 1-9.
- Karvinen-Niinikoski, S. (2009). Promises and pressures of critical reflection for social work coping in change *European Journal of Social Work*, 12(3), 333 – 348.
- Karvinen-Niinikoski, S. (2004) Social work supervision contributing to innovative knowledge production and open expertise. In Gould, N & Baldwin, J (ed.) *Social Work, Critical Reflection and the Learning Organisation*. (pp.23-39). Aldershot: England.
- Minuchin, S. & Nichols, M. P. (1998) *Family Healing: Strategies for Hope and Understanding*. New York: The Free Press.
- Partridge, K. & Dugmore, P. & Mahaffey, H. & Chidgey, M. & Owen, J. (2019) Step by step, side by side; the quest to create relational artistry through systemic practice within children’s social care. *Journal of Family Therapy* 2019 (41) , 21 - 342.
- Petreluis, P. (2005) Sukupuoli ja subjektiivisuus sosiaalityössä. Tulkintoja naistyöntekijöiden muistoista. Jyväskylä *Studies in Education, Psychology and Social Research* 266. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Raunio, K. (2009) Helsinki: Gaudeamus.
- Payne, M. (1996) *What is Professional Social Work?* Birmingham: Venture Press.
- Sagiv, L. & Schwartz, S. M. (2007) Cultural values in organization: insights for Europe. *European J. International Management*, Vol.1, No. 3. 2007. 176-190
- Schön, D. (1983) *The Reflective Practitioner*. How professionals think in action, London: Temple Smith.
- Silfver-Kuhlamppi, M. & Helkama, K. (2012) Syllisyys, häpeä ja arvot erilaisissa kulttuureissa. *Psykologia* 47 (05-06) 2012.
- Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry 2017. Arki, arvot ja etiikka. Sosiaalialan ammattilaisen eettiset ohjeet. Helsinki: Talentia ry.
- Toikko, T. (2005) *Sosiaalityön ideat – Johdatus sosiaalityön historiaan*. Tampere: Vastapaino.
- Yliruka, L. (2015) Itsearviointi reflektiivisenä rakenteena. Kuvastin-menettelyn toimivuus, käyttöönotto ja kehittäminen. Heikki Waris-instituutin tutkimuksia 1:2015.
- Yliruka, L. & Petreluis, P. & Alho, S. & Jaakola, A. & Lunaba, H. & Remes, S. & Keränen, S. & Teiro, S. & Terämä, A. (2020) Osaaminen lastensuojelun sosiaalityössä Esitys asiantuntijuutta tukevasta urapolkumallista.

Osa 2 – Toimintakulttuurin ja työtapojen muutoksia

6. Petra Ahonen & Marketta Raivio: ”Annan vielä tämän mahdollisuuden lastensuojelulle”

Lastensuojelun sosiaalityössä on puhuttu paljon ongelmista. Työn yksinäisyys, asiakkaiden kompleksiset tilanteet ja suuri määrä sekä johtamisen ongelmat ovat leimanneet tätä puhetta. Keskustelussa myötätuntopuupumus esiintyy huomattavasti useammin kuin myötätuntotytytyväisyys. Työtä kuitenkin pidetään merkityksellisenä ja tärkeänä. Merkityksellisyyden ja arvostuksen tunne ovat työtyytyväisyyden osatekijöitä. Systeminen työote lisäsi lastensuojelun työntekijöiden viihtymistä työssään Lontoon Hackneys-sa. Kysyimme syksyllä 2019 systeemisten lastensuojelutyön koulutusten yhteydessä 34 satakuntalaisen lastensuojelutyöntekijän ajatuksia työn arvostuksesta, merkityksellisyydestä ja työtyytyväisyydestä sekä työnohjauksesta. Vastauksista saimme viitteitä siitä, että systeminen työote parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Se asettaa myös uudenlaista vaatimusta työnohjaukselle, koska tiimirakenne mahdollistaa asiakkaiden tilanteiden syvemmän pohdinnan osana systeemistä perustyötä.

Myötätuntopuupumuksesta myötätuntotytytyväisyyteen

Artikkelin otsikko on lainaus kokeneelta lastensuojelutyöntekijältä. Hän arvostaa lastensuojelua ja näkee sen sekä yksilötasolla että yhteiskunnallisesti hyvin merkittävänä ja tärkeänä työnä, johon hän on tietoisesti hakeutunut. Viime vuosikymmenen kehitys on kuitenkin saanut hänet miettimään alan vaihtoa. Kiire, yksinäinen työskentely ja suuret asiakasmäärät ovat ajaneet hänet tilanteeseen, jossa hän ei kykene tekemään työtään niin hyvin, kuin tietää osaavansa. Hän tietää olevansa vastuussa lapsista, joiden perheille eikä varsinkaan lapsille hänellä ole riittävästi aikaa. Hän joutuu tekemään päätöksiä lasten elämästä sillä tiedolla, jonka hän kokoaa asiakkaiden arjesta eri työntekijöiden kertomuksista. Työn ilo ja imu on vaihtunut uupumukseksi ja epätoivoksi. Systemisen lastensuojelutyön hän toivoo mahdollistavan paluun suhteeseen perustuvaan, asiakkaan kanssa yhdessä tapahtuvaan työskentelyyn ja työyhteisöltä saatavaan kollegiaaliseen tukeen. Siksi hän halusi antaa lastensuojelulle vielä yhden mahdollisuuden.

Lastensuojelutyöntekijöihin vahvasti liitetty myötätuntopuupumus ja kuormittuneisuus ovat vallanneet tilaa puheelta, jossa lastensuojelu nähtäisiin tavoiteltuna etulinjan työnä. Etulinjassa parhaat ja osaavimmat työntekijät tekevät merkityksellistä ja arvokasta työtä. Kokeneen työntekijän puhe työn merkityksellisyydestä ja omat ajatuksemme lastensuojelutyön kriisistä saivat meidät kiinnostumaan, voisiko systeemiseen työskentelyyn siirtyminen näkyä lastensuojelun arvostuksen ja työntekijöiden työtyytyväisyyden lisääntymisenä. Voisiko systeminen työote antaa työntekijöille mahdollisuuden tuntea työssään uupumuksen sijaan tyytyväisyyttä?

Lahtinen ym. (2017) ovat listanneet systeemisen lastensuojelun työotteen käyttöönottamisen tavoitteita, joista tässä artikkelissa on tarkasteltu erityisesti toimintakulttuurin muutosta, osallisuutta ja työntekijöiden viihtyvyyttä. Tarkastelu on tehty sekä toimivien tiimien että tiimikoulutukseen osallistuvien näkökulmasta. Systeminen lastensuojelutyö on toimintatapana jo monessa Suomen kunnassa ja systeemisyys on leviämässä myös muuhun työskentelyyn, esimerkiksi sosiaalihuoltolain mukaiseen työ-hön. Tavoitteena on, että lapset ja heidän perheensä tulevat autetuiksi ja osallisiksi aiempää paremmin omassa asiassaan, sosiaalityöntekijöiden työajasta suurin osa on asiakkaita kohtaavaa ihmis-suhdetyötä ja työntekijöiden pysyvyys ja työhyvinvointi lisääntyvät.

Työhyvinvointia tulee kehittää keinoilla, joilla työntekijöiden toimijuutta voidaan vahvistaa, työntekijöiden pysyvyyttä lisätä ja osaamista kehittää. Julkisen sektorin uudistuminen edellyttää yhteisöjen mahdollisuuksia syvällisiin ammatillisiin keskusteluihin, jotta organisaatiot eivät täyty ulkokohtaisella puheella tehokkuudesta ja yleisestä arvoihin liittyvästä ammattikielestä. Toimivat rakenteet luovat puitteet työntekijöiden teoreettiselle pohdinnalle, mahdollistavat tiimin sisäisiä dialogeja ja kriittistä reflektiota (Yliruka, 2015). Tämä puolestaan vahvistaa työntekijöiden toimijuutta ja kykyä nähdä, miten yksittäisiä perheitä kannattaa lähestyä. Suhdeperusteisessa lastensuojelutyössä toimiva vuorovaikutussuhde asiakkaisiin on keskiössä. Tiimikokouksen tarkoituksena on auttaa työntekijöitä havainnoimaan ja tunnistamaan omia tunteitaan, reagointiaan ja toimintaansa. Nämä ovat olennainen osa systeemiä. Viikoittaiset tiimikokoukset toimivat työnohjauksellisesti ja kokouksissa on aikaa reflektioon, dialogiin ja päätöksentekoon (Goodman

& Trowler 2012). Myötätunto on suhdeperusteisen työn ”työväline” ja systeeminen lastensuojelutyö mahdollistaa sen käyttämisen ilman, että työntekijä uupuu sen alle.

Systeeminen lastensuojelutyö, työn merkityksellisyys ja myötätuntotyytyväisyys

Systeeminen lastensuojelu perustuu toimintakulttuuriin, joka mahdollistaa arvostavan, lapsia ja perheitä kuulevan kohtaamisen ja vuorovaikutuksen. Olennaista on siirtyminen ongelmakeskeisyydestä lapsen, perheen ja lähiyhteisön vahvuuksien ja voimavarojen etsintään. Tärkeintä toimintatavassa on työntekijöiden kyky ja taito luoda ja ylläpitää suhdeperustaista luottamuksellista yhteistyösuhdetta asiakasperheisiin.

Systeemiseen lastensuojeluun siirtyminen eri organisaatioitasoilla edellyttää, että lapsiperheille palveluita tarjoavien yksiköiden esimiehet johtavat ja kehittävät työtä samansuuntaisesti. (Alhanen ym. 2019, 14).

Työn rakenteellinen tuki on tutkimuksissa todettu tärkeäksi sosiaalityössä jaksamisen osatekijäksi (Yliru-ka 2015, Jääskeläinen 2017). Lastensuojelun monimutkaisia tilanteita helpottaisi systeeminen ja monitoimijainen ajattelu. Työntekijöiden mukaan parasta tukea he saavat kollegoiltaan ja he kaipasivat monialaista yhteistyötä asiakastyön ratkaisuihin. (Wilén 2018, 8-11, 37.)

Sosiaalityöntekijä käyttää ammattitaidon ohella työvälineenä omaa persoonaansa, ja työtehtävät vaativat työntekijältä tunnetaitoja. Samat tekijät altistavat työntekijää myös henkiseen kuormitukseen. Empatiakyvyn kautta syntyvä myötätunto, taito samaistua asiakkaan tilanteeseen, saattaa herättää työntekijässä raskaita tuntemuksia. Sosiaalityöntekijä kohtaa asiakastyössä voimakkaita, pitkään kestäviä ja joskus järkyttäviäkin asioita, jotka saattavat ajan kuluessa kasautua ja aiheuttaa kuormitustilan, jos niitä ei pääse työstämään ja purkamaan. Pahimmillaan kuormitus voi muuttua työkykyä ja psyykkistä terveyttä uhkaavaksi myötätuntouupumukseksi. (Palmunen 2011.) Systeemiseen työotteeseen liitettynä Pessin ja Martelan (2017) ajatus siitä, että myötätunto ja hyväntekeminen voivat kummuta empatian sijaan sympatiasta on kiinnostava. Sympatiassa heidän mukaansa toisen tunteet resonoivat itseen, mutta työntekijä ei samaistu niihin, ei anna kärsimyksen mennä itseensä vaan keskittyy auttamiseen. Sympatiata he pitävät asiakkaan kannalta arvokkaana ja se myös suojaaa työntekijää empatiaa paremmin.

Radey ja Figley (2007) mukaan myötätunnon aiheuttama stressi voidaan oikein käsiteltynä muuntaa myötätuntotyytyväisyydeksi, jossa työntekijä tuntee iloa mahdollisuudestaan auttaa muita ja kokee työnsä tyydyttävänä. Joskus on vaikea kokea tyytyväisyyttä näissä tilanteissa, jossa työntekijä kohtaa kärsiviä ihmisiä, mutta myötätunnon hyödyntäminen ja sen tyydyttävyyteen keskittyminen voi osaltaan ehkäistä työntekijän työn negatiivisia seuraamuksia. Tutkimuksessaan Schaufel ja Bakker (2004) toteavat myötätuntotyytyväisyyden vastaavan työn imun vastakkaisena, mutta erillisenä ilmiönä myötätuntouupumukset. Kuormittuneissa työtilanteissa lastensuojelun sosiaalityöhön liittyvä myötätunto liitetään usein negatiiviseksi koettuun myötätuntouupumukseen.

Martela ja Pessi (2018) nostavat esiin merkityksellisen työn kolme elementtiä. Ensimmäinen merkityksellisellä työllä on itseisarvo, työ on itsessään arvokasta. Toiseksi työllä on hyväksi arvoitettu tarkoitus ja kolmanneksi työ ymmärretään osaksi itsensä ilmaisemista ja toteuttamista. He toteavat, että parhaimmillaan työ voi synnyttää ihmisessä vahvan sisäisen palon. Motivaatio omaan työhön ja tämän myötä työhön paneutuminen ja laatu paranevat. Kun ihminen pääsee kokemaan työnsä merkitykselliseksi, se lisää paitsi motivaatiota myös hyvinvointia. Merkityksellinen työ ei ole vain väline, vaan työssä on jotain sellaista, joka tekee siitä arvokasta. Jos ihminen saa tehdä työtä, jossa voi toteuttaa itseään ja jossa kokee palvelevansa laajempaa tarkoitusta, hän kokee työnsä olevan merkittävää ja tekemisen arvoista.

Pessi ym. tutkimusryhmä (2017) uskoo, että merkityksellisyys ja myötätunto toimivat toisiaan vahvistavina tekijöinä. Myötätunto toimii eräänlaisena siltana työelämän ja merkityksellisyyden välillä. Mahdollisuus tehdä hyvää toisille on merkityksellisyyden kokemusta vahvistava tekijä. Tutkimuksissa on todettu, että toiselle hyvän tekeminen parantaa myös tekijän omaa hyvinvointia. Hyväntekemisen voikin nähdä inhimillisenä perustarpeena, josta syntyy myötätuntotyytyväisyys. (Pessi ym. 2017.)

Systeemisen lastensuojelutyön valtakunnallisen pilotoinnin arvioinnissa työntekijöiden työhyvinvointi näyttää monitahoiselta. Pilotointi kuormitti 44 prosenttia vastaajista lisää, mutta näistä puolet halusi kuitenkin jatkaa mallin käyttöä. Aineistossa työuupumus liittyi vastaajan kokemukseen siitä, kykenikö hän tekemään työtään haluamallaan tavalla ja tapaamaan lasta riittävän tiheästi. (Aaltio & Isokuorti 3/2019.) Alussa lainaamamme kokeneen sosiaalityöntekijän havaintoja lastensuojelutyön ongelmista tukevat tutki-

mukset, joissa lastensuojelun sosiaalityöntekijöitä uuvuttaviksi tekijöiksi nousevat riittämätön tuki, suuret asiakasmäärät ja kuormittavat asiakastilanteet. Työterveyslaitoksen tekemän Euroopan työolotutki-muksen mukaan suurin vaikutus työn imuun vakinaisilla, määräaikaikäisillä ja vuokratyössä toimiville oli työn tulosten näkemisellä, työyhteisön sosiaalisella ilmapiirillä ja esimiehen tuella. Työuupumuksen merkittävimmät riskitekijät olivat kiire ja aikapaine. Työpaikoilla tulisi keskittyä siihen, että kaikilla työntekijöillä on hyvät mahdollisuudet nähdä työnsä jäljet, kokea työnsä merkityksellisenä ja saada palautetta tekemästään työstä. (Hakanen et. al 2019.) Laadukkaan työn yhtenä esteenä nähdään suuret asiakasmäärät työntekijää kohden. Lastensuojelun asiakkaiden tilanteet ovat myös entistä kuormittavampia, jonka vuoksi lastensuojelun sosiaalityöntekijältä vaaditaan paljon osaamista (Wilen 2018).

Työnohjaus lastensuojelun systeemistä työtettä tukemassa

Lastensuojelussa työnohjauksella on vakiintunut asema yhtenä työn tuen muotona. Työohjauksissa käsitellään usein myös vaikeita asiakastilanteita, joihin ei arkityössä tunnu olevan riittävästi aikaa pysähtyä. Systemiset tiimikokoukset vastaavat tähän syvälliseen asiakastilanteen pohtimisen tarpeeseen ja niinpä mietimme, muuttaako systeemiseen työskentelyyn siirtyminen työnohjauksen luonnetta?

Sariola (2019) haastatteli kolmea systeemisiä tiimejä ohjaavaa työnohjaajaa. Tiimit halusivat käsitellä työnohjauksessa tiimiytymiseen, tiimirooleihin ja yhdessä työskentelyyn sekä työotteen kehittämiseen liittyviä asioita. Uuteen työotteeseen liittyen työtapojen luominen ja jäsentäminen olivat luonnollisesti tiimien toiveissa. Työnohjaajat kuvasivat tiimien työnohjauksen poikkeavan ”tavallisesta” lastensuojelun työnohjauksesta siinä, että koulutukselliset ja työn kehittämisen elementit ovat keskeisempiä. Erona nähdään myös systeemisyystavoitteen korostuminen. ”Perinteisessä” lastensuojelutiimin työnohjauksessa case-ohjaus on keskeisemmässä roolissa. Systeemisessä mallissa viikkokokous tarjoaa tilaa ja aikaa pohtia asiakasasioita tiimin kesken, joten case-pohdintoille ei työnohjauksessa ole enää niin paljon tarvetta. Työnohjaajat kuvaavat, että systeeminen lastensuojelun malli on tuonut lastensuojelutyöhön työnohjaajan näkökulmasta uudenlaista asennetta: uteliaisuutta, innostusta ja kiinnostusta sekä onnistuneita asiakaskohtaamisia ja prosesseja, joiden tutkiminen työnohjaustilanteissa on erityisen palkitsevaa. Työnohjaajalle systeemisen mallin ohjaaminen tarjosi tilaisuuden ohjata kehittämistä. (Sariola 2019.)

Systeemisen ajattelutavan mukaisesti työnohjaaja on osa systeemiä, ei ulkopuolinen, neutraali havainnoitsija. Sariola (2019) pääättelee, että työnohjaajan asenne asettua osaksi systeemiä on tärkeä:

”Hyväksyvä, empaattinen, utelias ja keveyttä mukaan tuova suhtautuminen antaa mielestäni hyvät lähtökohdat työskentelysuhteelle ja on sopusoinnussa ratkaisukeskeisyyden peruserä- aatteiden kanssa. Näkisin, että systeemisen mallin työnohjaaja voisi myös omalta osaltaan vaikuttaa siihen, että ylläpitää tätä asennetta systeemisesti toimivassa tiimissä, jolloin se mahdollisesti siirtyy myös työntekijöiden työvälineeksi ja osaksi asiakastyötä. (emt. 12)”

Kokemus systeemisen lastensuojelutyön synnyinsijoilta Lontoon Hackneysta on samansuuntainen, kuin Sariolan haastattelemissa työnohjaajilla. Systeemiseen tiimityöskentelyyn siirtymisen jälkeen ei työnohjauksessa enää keskitytäkään asiakasasioihin, vaan työntekijöiden henkilökohtaiseen reflektioon ja urakehitykseen (Fagerström 2016).

Kysely Satakunnassa jo toimivien ja koulutuksessa oleville systeemisten tiimien jäsenille

Tämän artikkelin aineisto on kerätty Satakunnan lastensuojelun systeemisten tiimien täydennyskoulutuksen yhteydessä syksyllä 2019, vastausten määrä oli 17 ja syksyllä 2019 alkaneiden uusien systeemisten tiimien koulutusten yhteydessä myös 17. Satakunnassa ensimmäiset tiimit ovat alkaneet systeemisen työskentelyn loppuvuonna 2017 ja alkuvuonna 2018. Lastensuojelun systeemisellä työotteella toimiville tiimeille on järjestetty täydennyskoulutusta. Koulutuksessa on syvennetty systeemisen työotteen perusasioita, kuten hypoteesien tekoa, sukupuun erilaisia käyttötapoja ja työntekijän oman taustan merkitystä (graces) sekä tuotu uuden kouluttajakoulutuksen materiaalia aikaisemmin koulutettujen tiimien käyttöön. Koulutusten yhteydessä on mahdollistettu tiimin eri roolien jäsenille vertaiskeskusteluja ja kehitetty esimerkiksi

kirjaamiskäytäntöä. Tavoitteena täydennyskoulutuksessa työskentelyotteen tukemisen lisäksi on huolehtia mallin ydinelementtien säilymisestä ja uuden tiedon välittämisestä Satakuntaan.

Kysely tehtiin lomakekyselynä koulutusten yhteydessä. Halusimme selvittää, eroavatko vajaat kaksi vuotta systeemisesti työskennelleiden työntekijöiden käsitykset työn arvostuksesta ja merkityksellisyydestä niiden työntekijöiden käsityksistä, jotka ovat systeemisen lastensuojelutyön peruskoulutuksessa. Kiinnostuksemme kohteena oli myös se, minkälaista työnohjausta työntekijät arvioivat tarvitsevansa.

Kysyimme työntekijöiltä:

- Tunnetko työntekosi arvostetuksi? Arvostavatko asiakkaat tekemäsi työtä?
- Arvostavatko yhteistyökumppanit tekemäsi työtä?
- Miten työsi merkityksellisyys näkyy?
- Miten työotteesi on muuttunut systeemisen lastensuojelun myötä?
- Onko työtyytyväisyytesi lisääntynyt?
- Minkälaista työnohjausta olisi tarpeen järjestää jatkossa, joka tukisi sinua eniten?

Seuraavassa käsittelemme työntekijöiden vastauksia ja ryhmistä käytämme nimityksiä ”systeeminen tiimi” (S), jolla tarkoitetaan jo systeemisellä otteella työskenteleviä tiimejä ja ”koulutettava tiimi”(K) tiimeistä, jotka olivat systeemisen lastensuojelutyön koulutuksessa.

Kyselyn tuloksia

Keräsimme systeemisten tiimien ja koulutettavien tiimien vastaukset omiksi ryhmikseen. Vastaajista suurin osa oli lapsen asioista vastaavia sosiaalityöntekijöitä. Molemmista ryhmissä oli myös konsultoivia ja koordinaattoreita, sen sijaan perheterapeutti oli pelkästään jo systeemisesti toimivassa ryhmässä.

Yli puolet molemmissa ryhmissä piti työntekoaan arvostettavana. Asiakkaiden saama apu ja tuki, tilanteen vähäininkin kohentuminen olivat lähes kaikkien vastaajien mielestä seikkoja, missä oma työ ja sen arvo parhaiten näkyy. Tässä ei ollut eroa koulutuksessa olevien ja systeemisten tiimien vastauksissa. Kumppikin ryhmä toi esiin joskus kokevansa asiakkailta tulevan arvostuksen puutetta. Yhteiskunnallisesti vähäinen arvostus näkyi vastaajien mukaan palkkauksessa. Eroa ryhmien välille tuli kokemuksesta esimieheltä saatavassa arvostuksessa: neljä koulutettavien tiimien työntekijää toi esiin, ettei saa arvostusta esimiehlään, systeemisistä tiimeistä ei yksikään kokenut näin. Näissä systeemisissä tiimeissä lähiesimiehet toimivat konsultoivina ja näin ollen tunsivat asiakastilanteiden vaatavuuden. Asiakastyön vaatavuuden ymmärrys varmasti lisää esimiehen arvostusta työntekijää kohtaan. Koulutuksessa olevat työntekijät nostivat esiin työn kuormittavuuden ja rakenteiden toimimattomuuden.

Samoin yli puolet molemmissa ryhmissä uskoi asiakkaiden arvostavan lastensuojelutyötä, vaikkei se aina näy, varsinkaan tilanteissa, joissa joudutaan tekemään vaikeita päätöksiä. Systeemisten tiimien jäsenet kokivat uuden työskentelyotteen tuovan asiakastyöhön läpinäkyvyyttä ja kuulluksi tuleamista, joka näkyy asiakkaan myönteisempänä suhtautumisena lastensuojelutyöhön. Kuusi systeemisen tiimin jäsentä liitti asiakkaiden myönteiseen lastensuojelun arvostukseen suhdetekijöitä, kuten suhteen rakentamista, yhteistyötä ja aitoa välittämistä. Koulutettavien tiimien jäsenistä vain kaksi mainitsi arvostuksen näkyvän yhteistyössä asiakkaan kanssa.

”Koen, että enemmistö arvostaa ainakin jossain vaiheessa. Tämä vaati aikaa ja suhteen syntymistä sekä systeemistä. Kokonaisvaltainen, tiivis työote on tässä avaintekijä.” (S)

Yhteistyökumppaneiden arvostuksen suhteen ryhmät vastasivat hyvin samalla lailla. Hiukan yli puolet molemmissa ryhmissä koki saavansa arvostusta yhteistyötaidoilta ja kummassakin ryhmässä yksi koki, ettei arvostusta saa ollenkaan. Suurimpana syynä arvostuksen puutteeseen ryhmät näkivät sen, ettei yhteistyökumppaneilla ole riittävän selkeää tietoa lastensuojelusta ja tällöin syntyy vääriä odotuksia ja pettymystä, kun odotuksiin ei voidakaan vastata. Suurin osa systeemisten tiimien jäsenistä käsitti kysymyksen tarkoitettavan arvostusta systeemiseen lastensuojelutyöhön. Neljä systeemisen tiimin jäsentä kertoi, että yhteistyökumppanin osallistuminen systeemiseen tiimiin lisäsi arvostusta. Lastensuojelutyön kokonaisvaltaisuus ja monitahoisuus tulivat osallistujille näkyvämmäksi.

”Mitä enemmän tehdään yhteistyötä, sitä enemmän yhteistyötahot ymmärtävät ls-työtä ja al-kavat arvostaa sitä”(S)

Molemmat ryhmät näkivät työn merkityksellisyyden paljolti asiakkaan tilanteen kohentumisen kautta. Työn merkityksellisyys näkyy systeemisten tiimien vastauksissa myös tiimiltä ja yhteistyökumppaneilta saatavana arvostuksena ja tukena. Näitä koulutettavat eivät maininneet, heistä taas muutama näki merkityksellisyyden yhteiskunnallisesti.

”Tuen ja autan asiakkaita.” (K)

Työotteen muuttumista koskevan kysymyksen vastauksissa näkyi systeemisillä tiimeillä selkeästi systeemisen työotteen ydinelementtejä. Asiakasta kohdataan ja otetaan enemmän yhteiseen työskentelyyn. Tilanteen selvittelyyn otetaan mukaan perheen lisäksi lähipiiri ja verkosto. Sukupuun käyttö on lisääntynyt, huomiota laitetaan enemmän suhteisiin. Yksin tekemisen tunne on vähentynyt, mahdollisuus jakaa tuntuu huojentavalta. Työ tuntuu sellaiselta, jota on kaivannutkin.

”Olen päässyt lastensuojelutyön ytimeen!”(S)

”Enemmän verkostotyötä ja asiakkaiden kohtaamisia/ osallistamista”(S)

Koulutettavista tiimeistä osa tunnisti koulutuksessa elementtejä, joita joko jo koki työskentelyssään olevan tai joille toivoi saavansa enemmän tilaa tulevassa työskentelyssä. Systeemisten tiimien vastauksissa tuli vahvasti esiin, että työtyytyväisyys on lisääntynyt. Eniten siihen on vaikuttanut mahdollisuus jakaa vaikeita asioita. Tiimin tuki nostettiin myös hyvin tärkeäksi tekijäksi. Tyytyväisyyttä on lisännyt mahdollisuus paneutua asiakkaan asioihin aikaisempaa syvemmin. Osa koulutettavien tiimien jäsenistä odotti systeemisen työotteen parantavan työtyytyväisyyttä, osalla taas oli kokemus, että koulutukseen tulo oli hajottanut aikaisempia toimivia käytäntöjä ja vaikuttanut kielteisesti työtyytyväisyyteen.

”...tunne siitä, ettei ole yksin vaikeiden asioiden kanssa, on lisännyt tyytyväisyyttä.” (S)

Molemmat ryhmät näkivät työntekijänä kehittymisen tärkeänä työnohjauksen tavoitteena. Ammatillisen identiteetin vahvistaminen onkin työnohjauksen perustavoitteita. Koulutettavat tiimit nostivat tärkeäksi työntekijän tukemisen, kun taas systeemisten tiimien jäsenet toivat esiin enemmän työotteen tukemiseen liittyviä tekijöitä. Koulutettavat toivoivat työnohjaukselta tukea työssä jaksamiseen ja mahdollisuutta tilanteiden purkamiseen. Toiveet kohdistuivat paljolti omaan itseen. Systeemiset tiimit nostivat vahvasti esiin tiimin toimivuuden vahvistamisen työnohjauksen tavoitteena. He pitivät tärkeänä tiimin roolien vahvistamista, tiimin ryhmäytymistä ja luottamuksen rakentamista. Myös systeemisen työotteen vahvistaminen sai monta mainintaa.

”Oman jaksamisen tukemiseksi!”(K)

”Sellaista, joka auttaa kehittymään tiimin jäsenenä...”(S)

Lopuksi

Systeeminen lastensuojelun työote tuntuu palauttavan lastensuojelun sosiaalityön takaisin juurilleen. Sen ydinelementit – systeeminen asiakastyö, systeeminen tiimi ja systeeminen viikkokokous - myös antavat vastauksia lastensuojelutyön nykyisiin ongelmiin. Kyselymme perusteella työntekijät arvostavat itse omaa työtään ja näkevät sen merkityksellisenä. Vertailu koulutuksessa olevien ja systeemisten tiimien työntekijöiden välillä antaa viitteitä siitä, että systeeminen työote vastaa sille asetettuihin odotuksiin. Systeemiseen työskentelyyn liittyvät rakenteelliset muutokset mahdollistavat työn tekemisen niin, että työntekijä voi keskittyä asiakastyöhön ja saada sen myötä onnistumisen tunteita vaikeissakin asiakastilanteissa. Kokemus siitä, että saa tehdä työtään niin hyvin kuin osaa, vahvistaa työssä viihtymistä.

Työnohjaus on lastensuojelutyön vakiintunut tukirakenne, jolle systeemiseen työskentelyyn siirtyminen asettaa uusia vaatimuksia. Sariolan (2019) työnohjaajien haastattelut ja oman kyselymme vastaukset tukivat toisiaan. Systeemisellä työotteella työskentelevä tiimi ei kaipaa niinkään yksittäisiin asiakastilanteisiin paneutumista, koska aika sille löytyy viikoittaisissa tiimikokouksissa. Systeeminen tiimi kaipaa työnohjaukselta tukea työotteen vahvistamiseen, mikä on luonnollista uuteen työotteeseen siirryttäessä. Työotteen

vahvistuttua tämä tarve todennäköisesti vähenee, mutta systeeminen lastensuojelutyö vaatii tuekseen jatkossakin työnohjaukselta systeemien syvempää tarkastelua ja systeemisyttä.

Olellista on systeemisen lastensuojelutyön ulottaminen organisaation kaikille tasoille. Se ei ole sosiaalisen menetelmä vaan kokonaisvaltainen asiakkaiden arvostavaan asenteeseen pohjautuva työskentelyote. Tärkeä onnistumisen edellytys on rakenteiden tuki ja resurssien riittävyys lastensuojelussa. Näiden myötä saavutettaneen työntekijöiden parempaa työssä viihtymistä ja sen myötä pysyvyyttä ja osaamisen syventymistä lastensuojelussa. Kyselymme antoi viitteitä tämän suuntaisesta muutoksesta.

Lastensuojelutyön tekijät pitävät työtään merkityksellisenä. Systeeminen lastensuojelutyö on mahdollisuus saada se myös haluttavaksi työksi. Tähän päätyi myös otsikkomme antanut työntekijä: hän jatkaa innostuneena lastensuojelutyötä systeemisessä tiimissä.

Lähteet

- Aaltio, E & Isokuorti, N. (2019) Systeemisen lastensuojelun toimintamallin pilotointi, Valtakunnallinen arviointi Terveiden ja hyvinvoinnin laitos raportti, 3/2019.
- Alhanen, K., Lavila, P., Kangas, M., Lamppula, T., Petrelius, P. 2019 Systeemisen muutoksen johdattaminen lastensuojelussa- Opas esimiehille ja johtajille. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki 2019
- Goodman, S. & Trowler, I. (2012) *Social Work Reclaimed. Innovative Frameworks for Child and Family Social Work Practice*. London: Jessica Kingsley publishers.
- Hakanen, J (2011) Työn imu. Työterveyslaitos. Tampere. https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf viitattu 30.3.2020
- Hakanen, J. J., Ropponen, A., De Witte, H., & Schaufeli, W. B. (2019). Testing demands and resources as determinants of vitality among different employment contract groups. A study in 30 European countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Dec; 16(24) 1-17 Viitattu <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6950124/> 27.4.2020
- Jääskeläinen, L. (2019) Myötätuntouppumuksen syitä ja seurauksia. Integroitu kirjallisuuskatsaus. Pro gradu Itä-Suomen yliopisto Yhteiskuntatieteiden laitos
- Lahtinen, P., Männistö, L. & Raivio, M. (2017) Kohti suomalaista systeemistä lastensuojelun toimintamallia. Keskeisiä periaatteita ja reunaehtoja. Työpäperi 7/2017. Helsinki. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132169/TY%20C3%962017_7_Kohti%20suomalaista_040417.pdf?sequence=1
- Martela, F & Pessi, A.B (2018) Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2018.00363/full> viitattu 6.4.2020 <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2018.00363/full> tarkistettu 27.4
- Pessi, A & Martela, F & Paakkanen, M (toim.) 2017 Myötätunnon mullistava voima. PS-kustannus.
- Radey, M. & Figley, C. 2007. The social psychology of . *Clinical Social Work Journal* 35 (3), 207–214.
- Sariola, S. 2019. Asenne ratkaisee! Place-asenne osana systemisen lastensuojelun toimintamallin työnohjausta. Työnohjauskoulutuksen lopputyö. Julkaisematon.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior* 25 (3), 293–315. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/209.pdf> viitattu 30.3.2020
- Wilen, L. Mitä kuuluu lastensuojelu?-julkaisusarja osa 2. Koh- taamaisia? -lastensuojelun arki työntekijöiden näkökulmasta. Lastensuojelun keskusliitto. Verkkojulkaisu 4/2018.
- Yliruka, L. 2015 Itsearviointi reflektiivisenä rakenteena Kuvas- tin-menetelmän toimivuus, käyttöönotto ja kehittäminen. Akateeminen väitöskirja. Valtiotieteellinen tiedekunta Hel- singin yliopisto, Helsinki. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/155087/itse_arv.pdf?sequence=1 Viitattu 27.4.2020

7. Jaana Ryyänen & Virpi Heinola: Kokemuksia systeemisen otteen kehittämisestä ja asiakkaan osallistumisesta tiimeihin Espoon lastensuojelussa

”Tuntuu turvalliselta, kun lastensuojelussa näin moni ihminen tuntee nyt meidän tilanteen. Hyvä, että uskalsin sittenkin tulla!”

Artikkeli on katsaus systeemisen työotteen käyttöönotosta ja soveltamisesta Espoon lastensuojelussa. Kuvaamme artikkelissa, miten työote on tukenut ja muuttanut asiakastyötä sekä lisännyt asiakkaan osallisuutta. Esittelemme asiakkaiden kokemuksia osallistumisesta systeemiin tiimikokouksiin. Lisäksi kuvaamme työntekijöiden kokemuksia sekä systeemisestä työotteesta yleensä, että asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden osallistumisesta tiimikokouksiin. Artikkelissa kerromme systeemisen työotteen mahdollisuuksista tilanteessa, jossa asiakasmäärät eivät mahdollista systeemistä tiimikäsittelyä kaikkien asiakkaiden kohdalla. Artikkelin tavoitteena on kuvata, miten systeeminen työote on vaikuttanut niiden asiakkaiden osalta, jotka ovat olleet mukana tiimeissä sekä pohtia miten systeemistä ja perheterapeuttista ajattelua vahvistetaan lastensuojelun työskentelyssä siten, että se voisi yhä enemmän toteutua asiakastyössä kaikkien asiakkaiden kanssa.

Systeeminen lastensuojelu Espoossa

Lastensuojelun systeeminen toimintamalli on moniosainen interventio, joka pohjautuu perheterapiaan. Toimintamallin avulla tavoitellaan muutoksia niin asiakastyön kuin organisaationkin tasolla. Systeeminen työote on suhdeperustaista ja keskeistä siinä on ihmissuhteiden, dialogin, tarinallisuuden, yhteistoiminnallisuuden ja ratkaisukeskeisyyden korostaminen. (Fagerström 2016.)

Espoon lastensuojelussa on neljä avohuollon toimistoa, jossa kussakin 3 – 5 tiimiä sekä 2 – 3 johtavaa sosiaalityöntekijää, jotka toimivat konsultoina sosiaalityöntekijöinä tiimeissä. Lisäksi lastensuojeluun kuuluu perhehoidon tiimi, jolla on oma johtava sosiaalityöntekijä sekä laitoshoidon ja jälkihuollon tiimit, joilla on yhteinen johtava sosiaalityöntekijä. Kaikkiaan Espoossa on 19 systeemistä tiimiä, joissa toimii kaksi perheterapeuttia. Perheterapeutit osallistuvat yhteensä yhdeksään tai kymmeneen tiimin toimintaan, joten perheterapeutin työpanosta ei ole kovin paljon yhdelle tiimille, koska perheterapeuttien työnkuvaan kuuluu myös työotteen kehittäminen ja uusien työntekijöiden kouluttaminen.

Espoo aloitti pilotoimaan systeemistä työskentelyä osana LAPE-hanketta vuonna 2018. Aluksi kaksi avohuollon toimistoa koulutettiin alkuvuodesta, jonka jälkeen he alkoivat kokeilla systeemistä työskentelyä. Toiset kaksi avohuollon toimistoa koulutettiin loppuvuodesta 2018, ja systeemisen työskentelymallin mukainen työ alkoi tammikuussa 2019. Perhehoito, laitoshoidon ja jälkihuolto koulutettiin keväällä 2019.

Työntekijäkokemuksen aineistona on käytetty kahdessa avohuollon toimistossa loppuvuodesta 2019 täydennyskoulutuspäivien yhteydessä sähköisessä muodossa tehtyä strukturoitua kyselyä. Vastaajia oli kaikkiaan 45. Lisäksi maaliskuussa 2020 selvitettiin kyselyllä työntekijöiden kokemuksia asiakkaiden osallistumisesta tiimikokouksiin.

Asiakaskokemukset on kerätty yhden avohuollon toimiston systeemisten tiimikokousten päätteeksi kysymällä kaikilta osallistuneilta asiakkailta, millainen kokemus tiimiin osallistuminen on ollut, kokivatko tullessa kuulluksi ja oliko tiimikokouksesta mahdollisesti jotain hyötyä. Lisäksi seitsemälle asiakkaalle tehtiin keväällä 2020 asiakaspalautetta syventävä teemahaastattelu puhelimitse.

Toimisto, josta asiakaspalautteet kerättiin, aloitti systeemiset tiimit vuoden 2019 alussa. Keväällä 2019 tiimikokouksiin osallistui neljä asiakasperhettä. Syyskuusta 2019 asiakasosallisuus lisääntyi ja helmikuun loppuun mennessä asiakkaita oli ollut tiimeissä kaikkiaan 23 kertaa. Myös muissa avohuollon toimistoissa sekä perhehoidossa on ollut asiakasperheitä mukana tiimikokouksissa, mutta tähän aineistoon on kerätty vain yhden aluetoimiston tiimikokoukset.

Työntekijäkokemuksia systeemisen mallin soveltamisesta

Systeemisen toimintamallin ydinelementtejä ovat Aaltion ja Isokuortin (2019b) mukaan systeeminen asiakastyö, systeeminen tiimi ja systeeminen viikkokokous. Espoossa, kuten monessa muussakin kunnassa, haasteena ovat olleet liian suuret asiakasmäärät, joten systeemistä toimintamallia ei ole ollut mahdollista ottaa käyttöön alkuperäisen mallin mukaan siten, että suurin osa asiakastapauksista käsiteltäisiin tiimeissä. Tiimeillä ei myöskään ole kaikilta osin yhteisiä asiakkaita, niin että työntekijät voisivat luontevasti sijaistaa lapsen asioista vastaavaa sosiaalityöntekijää tämän ollessa poissa. (vrt. Aaltio ja Isokuortti 2019b, 14-17.) Tavoitteena on kuitenkin, että työntekijä työskentelee systeemisesti myös niiden asiakkaiden kanssa, joita hän ei ole tuonut tiimikokouksen käsittelyyn (mt.,17). Säännölliset tiimikokoukset tukevat työntekijöiden systeemistä ajattelua, jolle on luotu perustaa systeemisen työtavan koulutuksissa. Perheterapeutit ovat tiimikokousten lisäksi sosiaalityöntekijöiden käytettävissä konsultaatiota varten ja mahdollisuuksien mukaan työpareina akuuteissa ja vaativissa asiakastilanteissa. Aikaresurssien puitteissa tätä mahdollisuutta ei ole kovin paljon käytettävissä. Myöskään koordinaattoria ei ole ollut käytössä suurimmalla osalla tiimeistä. Koska näitä systeemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementtejä ei ole ollut kuin osin käytössä, olemme Espoossa puhuneet systeemisen toimintamallin sijaan systeemisestä työotteesta.

THL:n raportin mukaan systeemisen työotteen implementointiin Suomessa on liittynyt haasteita, mutta siitä huolimatta sosiaalityöntekijät ovat olleet pääasiassa tyytyväisiä työotteen hyödyntämiseen asiakastyössä. Tutkimuksen mukaan 79 prosenttia halusi jatkaa systeemisen työotteen hyödyntämistä ja 76 prosenttia oli valmiita suosittelemaan sitä muille sosiaalityöntekijöille. Erityisesti perheterapeutin osallistuminen lastensuojelutiimien työskentelyyn ja viikkokokouksiin on koettu hyödyllisenä. Vastaajista 86 prosenttia koki perheterapeutin auttaneen heitä ymmärtämään paremmin asiakasperheitä. (Aaltio & Isokuortti 2019a, 146.) Myös Espoossa tulokset ovat samansuuntaisia: systeemistä työotetta pitää erittäin hyödyllisenä tai hyödyllisenä 83 prosenttia vastaajista, 12 prosenttia vastaajista pitää sitä hieman hyödyllisenä. Espoon vastaajista 95 prosenttia pitää perheterapeutin roolia tiimikokouksessa erittäin hyödyllisenä tai hyödyllisenä. Perheterapeutti tuo asiakastapauksiin sosiaalityöntekijöihin verrattuna erilaista näkökulmaa ja korostaa perheiden läheisverkostojen ja suhteiden merkitysten huomioimista. Lähes kaikki vastaajat kokevat sukupuun käytöstä tiimikokouksissa olevan hyötyä.

Systeemisen työskentelyn taitojen osalta Espoon työntekijät kokevat systeemisen työskentelyn osaamisen tiimikokouksissa olevan vahvaa. Systeemisen ajattelun tiimikokousten ulkopuolella työntekijät kokevat toteutuvan vaihtelevasti: 39 prosenttia vastaajista kokee, että työskentelee hyvin tai melko hyvin ja 46 prosenttia vastaajista kokee työskentelevänsä jonkin verran systeemisesti myös niiden asiakkaiden kohdalla, joita ei ole käsitelty tiimikokouksessa.

Lapsen kohdistuvien riskien arvioinnin osalta Espoon työntekijät kokevat systeemisen työskentelyn olevan tehokasta ja hyödyllistä. Työntekijät kokevat, että tiimissä osataan sietää ja käsitellä lapsen kohdistuvaan riskiin liittyvää epävarmuutta. Myös verkostoyhteistyön koetaan sujuvan hyvin ja tiimin osaavan varmistaa, että verkostotapaamiset ovat lapsen kannalta turvallisia ja lapsi tulee kuulluksi.

Tiimien johtamisen osalta työskentelyssä on kehitytty ja tiimit ovat alkaneet saada selkeää rytmiä ja johdonmukaisuutta, jota alkuun ei ehkä kokemuksen puutteen vuoksi vielä ollut. Työotetta on myös hyvin kehitetty yhdessä avoimen keskustelun pohjalta pohtien mikä toimii ja mikä voisi toimia eri lailla ja paremmin.

Taulukko 1. Työntekijäkokemuksia systeemisestä työotteesta.

1. Tiimin työntekijät pohtivat tiimissä avoimesti oman toimintansa vaikutuksia (hyötyjä ja haittoja) lapselle ja perheelle.	Hyvin 17 (47%)	Melko hyvin 14 (39%)	Jonkin verran 4 (11%)	Hyvin vähän 1 (3%)
2. Tiimi puhuu perheen sisäisistä sekä perheen ja laajemman yhteisön välisistä suhteista ja niiden merkityksistä	Hyvin 16 (38%)	Melko hyvin 20 (48%)	Jonkin verran 5 (12%)	Huonosti 1 (2%)
3. Asiakkaista puhutaan tiimissä arvostavasti silloinkin, kun he	Aina	Melko paljon	Jonkin verran	Hyvin vähän

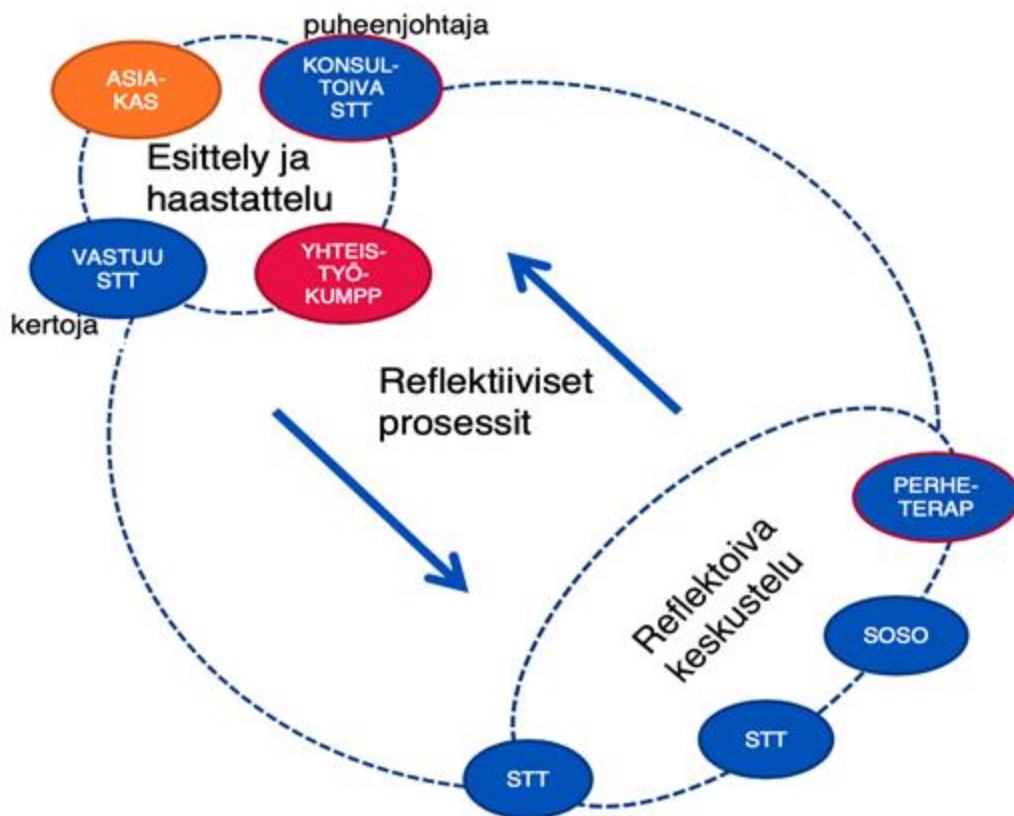
eivät ole paikalla.	13 (30%)	26 (60%)	3 (7%)	1 (2%)
4. Tiimissä keskustellaan lapsen tarpeista, toiveista ja tunteista.	Riittävästi 19 (46%)	Melko riittävästi 19 (46%)	Jonkin verran 2 (5%)	Liian vähän 1 (2%)
5. Kun lapsi osallistuu tiimiin, tuttu työntekijä valmistautuu tapaamiseen aina etukäteen lapsen kanssa	Kyllä 17 (57%)	Ei 13 (43%)		
6. Tiimikeskusteluissa tutkitaan monipuolisesti perheen uskomuksia ja tarinoita.	Aina 12 (30%)	Useimmiten 22 (55%)	Joskus 6 (15%)	Harvoin 0 (0%)
7. keskusteluissa tuodaan esiin useita mahdollisia selityksiä (hypoteeseja) lapsen ja perheen ongelmalliseen tilanteeseen.	Hyvin 25 (58%)	Melko hyvin 14 (32%)	Jonkin verran 4 (9%)	Huonosti 0 (0%)
8. Tiimissä kyseenalaistetaan jatkuvasti omia käsityksiä lapsesta ja perheestä.	Kyllä 19 (50%)	Ei 19 (50%)		
9. Tiimissä osataan ja uskalletaan ilmaista erilaisia näkemyksiä rakentavasti.	Hyvin 29 (69%)	Melko hyvin 12 (29%)	Jonkin verran 1 (2%)	Huonosti 0 (0%)
10. Tiimin keskusteluissa kaikki tuottavat ideoita ja kertovat niistä.	Hyvin 21 (49%)	Melko hyvin 17 (39%)	Jonkin verran 5 (12%)	Huonosti 0 (0%)
11. Tiimissä tehdään arvioinnin pohjalta oikea-aikaisia päätöksiä lapsen suojelemiseksi.	Hyvin 12 (30%)	Melko hyvin 24 (60%)	Melko huonosti 4 (10%)	Huonosti 0 (0%)
12. Tiimissä osataan sietää ja käsitellä lapsen kohdistuvaan riskiin liittyvää epävarmuutta.	Hyvin 21 (51%)	Melko hyvin 19 (46%)	Jonkin verran 1 (2%)	Huonosti 0 (0%)
13. Kun tiimikeskusteluissa käsitellään lapsen kohdistuvia riskejä, myös perheen vahvuudet ja suojaavat tekijät huomioidaan	Hyvin 28 (65%)	Melko hyvin 14 (33%)	Melko huonosti 1 (2%)	Huonosti 0 (0%)
14. Tiimin viikkokokouksessa käydyt keskustelut ohjaavat konkreettisesti tiimin työntekijöiden tekemää asiakastyötä.	Hyvin 10 (24%)	Melko hyvin 23 (55%)	Jonkin verran 9 (21%)	Huonosti 0 (0%)
15. Lapsen ja perheen kanssa sovitaan, keitä pyydetään mukaan tiimikokoukseen	Aina 18 (46%)	Useimmiten 8 (21%)	Joskus 12 (31%)	Ei koskaan 1 (3%)
16. Kun yhteistyökumppaneita pyydetään tiimiin, heidät perehdytetään systemiseen toimintatapaan	Hyvin 6 (16%)	Melko hyvin 19 (50%)	Jonkin verran 13 (34%)	Ei ollenkaan 0 (0%)
17. Tiimi osaa johtaa verkostotapaamisia systemisen rakenteen ja periaatteiden mukaisesti.	Hyvin 12 (30%)	Melko hyvin 16 (40%)	Jonkin verran 12 (30%)	Huonosti 0 (0%)
18. Tiimi osaa varmistaa, että verkostotapaamiset ovat lapsen kannalta turvallisia ja lapsi tulee kuulluksi	Hyvin 20 (54%)	Melko hyvin 16 (43%)	Melko huonosti 0	Huonosti 1 (3%)
19. Koen systemisen työotteen hyödylliseksi työssäni	Erittäin hyödyllistä 18 (44%)	Hyödyllistä 16 (39%)	Hieman hyödyllistä 5 (12%)	Hyödytöntä 2 (5%)
20. Koen systemiset tiimikokoukset tarpeellisina	Ei 8 (20%)	Kyllä 32 (80%)		
21. Työskentelen systemisellä työotteella myös niiden asiakkaiden kanssa, joita ei ole käsitelty tiimikokouksissa	Hyvin 3 (7%)	Melko hyvin 13 (32%)	Jonkin verran 19 (46%)	Ei ollenkaan 6 (15%)
22. Perheterapeutin rooli tiimikokouksessa on	Erittäin hyödyllistä 24 (56%)	Hyödyllistä 17 (40%)	Jonkin verran hyödyllistä 2 (5%)	Hyödytöntä 0 (0%)
23. Sukupuun käyttö tiimikokouksessa on yleensä	Erittäin hyödyllistä 9 (22%)	Hyödyllistä 19 (46%)	Jonkin verran hyödyllistä 11 (27%)	Hyödytöntä 2 (5%)
24. Tiimikirjaus käydään läpi asiakkaan kanssa jälkepäin, ellei asiakas osallistu tiimiin	Yleensä aina 8 (23%)	Usein 13 (37%)	Joskus 11 (31%)	Ei koskaan /kirjausta ei tehdä 3 (9%)

Asiakkaat mukaan systeemiin tiimikokouksiin

Alkuun systeemissä tiimeissä ei ollut kuin satunnaisesti asiakkaita tai yhteistyökumppaneita mukana, vaan asiakastapauksia käsiteltiin yleensä vain tiimin jäsenten kesken. Tämä vastasi alkuperäisen englantilaisen Reflecting Social Work -mallin mukaista tiimikokousta, jonka tavoitteena olivat tiedon ja vastuun jakaminen asiakkaista, asiakastyön ohjaus, työntekijöiden tuki sekä erityisesti systeemiin ajattelun ja käytännön soveltamisen oppiminen (Goodman & Trowler 2012; Aaltio ja Isokuorti 2019b, 17).

Syksystä 2019 alkaen tiimeissä alettiin soveltaa Reflektiivisen tiimin mallia (Andersen 1991), jota oli Camdenissa edelleen kehitelty erityisesti systeemiin lastensuojeluun (Patridge ym. 2019). Muokkasimme Camdenin mallia siten, että otimme tiimikokoukseen mukaan asiakkaan sekä mahdolliset yhteistyökumppanit, esimerkiksi perhetyöntekijän, kuraattorin tai psykologin. Tiimikokous sai näin merkityksen sekä asiakastyön, että verkostotyön rakenteena. (vrt. Aaltio ja Isokuorti 2019 b.)

Reflektiivisen tiimin käyttöönotto on koettu hyväksi, ja muutamien kokeilukertojen jälkeen tiimit ovat halunneet ottaa toimintamallin pysyvään käyttöön. Tiimit ovat edenneet asiakkaiden mukaan ottamisessa tiimikokouksiin eritahtisesti, ja on ollut sallittua ”harjoitella” reflektiivistä tiimikokousta työntekijöiden kesken niin kauan, kun se on kustakin tiimistä tuntunut tarpeelliselta. Sen jälkeen, kun yksi työntekijä tiimistä on ensimmäisen kerran pyytänyt asiakkaan mukaan, on asiakkaiden mukaan kutsuminen kyseiseen tiimin lisääntynyt nopeasti.



Kuvio 1. Reflektiivinen tiimikokous.

Tiimikokous etenee siten, että vastuutyöntekijä ja asiakas esittelevät sukuun avulla perheen ja sen historian sekä tällä hetkellä suurimmat haasteet. Ellei sukuun ole aiemmin piirretty, konsultoiva sosiaalityöntekijä tai perheterapeutti yleensä piirtää sen tiimikokouksessa. Konsultoiva sosiaalityöntekijä haastattelee vastuusosiaalityöntekijää, perhettä ja yhteistyökumppania tekemällä huoleen liittyviä sirkulaarisia ja systeemisiä kysymyksiä. Perheen esittely ja haastattelu kestävät n. 15 – 30 minuuttia, minkä jälkeen vuoro siirtyy reflektioivalle tiimille, joka pohtii kuulemaansa aloittaen perheen ja työntekijän vahvuuksista. Vahvuuksien esiin nostaminen on merkittävää asiakkaan voimaantumiskokemuksen kannalta. Tässä nostetaan

esiin myös perheen rohkeutta tulla tiimikokoukseen ja korostetaan asiakkaan ja vastuutyöntekijän yhteistyötä. Reflektiivinen tiimi pohtii, myös millaisia suhteita konstruointiin ja mitä teemoja keskustelussa nousi sekä millaiset ilmaisut ja metaforat jäivät mieleen. Lisäksi reflektioryhmä keskustelee, mitä ajatuksia ja tunteita heissä heräsi sekä ammatillisesti että henkilökohtaisesti ja miten kuultu keskustelu vaikutti omaan ajatteluun. Reflektiokeskustelun jälkeen konsultoiva antaa puheenvuoron hetkeksi takaisin vastuutyöntekijälle ja perheelle. Tämän jälkeen siirrytään pohtimaan yhdessä hypoteeseja ja tehdään toimintasuunnitelma. Hypoteesit ja toimintasuunnitelma kirjataan lyhyesti. Lopuksi kaikki osallistujat reflektivat tiimikokouksen kulkua.

Tiimin rakennetta on sovellettu tarpeen mukaan joustavasti: perheterapeutti ja konsultoiva sosiaalityöntekijä ovat voineet vaihtaa ryhmää, ja mikäli yhteistyökumppaneita on ollut mukana kovin monta, osa heistä on voinut liittyä reflektioryhmään. Mikäli reflektioryhmästä on ollut tulossa kovin suuri, se on voitu jakaa kahteen ryhmään.

Asiakkaita tiimeihin on osallistunut 23 kertaa. Tiimeihin on vaihtelevalla kokoonpanolla osallistunut lapsia, äitejä, isä, isovanhempia sekä muita sukulaisia ja tukihenkilöitä (taulukko 2.) Lapsia on ollut mukana kaikkiaan viidessä tiimikokouksessa ja heidän ikänsä on vaihdellut 11 – 16 vuoden välillä. Lisäksi tiimikokouksiin on osallistunut yhteistyökumppaneita aikuissosiaalityöstä, vammaispalveluista, asumispalveluista, vastaanottokodista, vastaanottoperhetoiminnasta, tehostetusta perhetyöstä, perhekuntoutuksesta, koulusta ja psykiatriasta.

Taulukko 2. Systemiseen tiimikokoukseen osallistuneet asiakkaat.

lapsi	äiti	isä	isoäiti	isoisä	täti	äitipuoli	isäpuoli	muu	yhteensä
5	17	9	5	1	2	2	2	2	45

Tarkastelujakson aikana noin 70 % toimiston sosiaalityöntekijöistä on tuonut vähintään yhteen systemiseen tiimikokoukseen paikan päälle asiakkaita. Monet työntekijät ovat tuoneet asiakkaita mukaan useamman kerran. Osa sosiaalityöntekijöistä on ollut jäämässä perhevapaalle tai tehnyt lyhyen sijaisuuden, joten mahdollisesti näistä syistä asiakkaan tuominen paikalle tiimiin ei ole sopinut työtilanteeseen. Toinen syy sille, että yhtään asiakasta ei ole tuotu mukaan on liittynyt kuormittuneeseen työtilanteeseen. Asiakkaan tuominen tiimiin vaatii sosiaalityöntekijältä vahvaa ennakkovalmistautumista ja asiakkaan valmisteleminen (Civil 2018, 103 – 104), jota ei aina ehdi tekemään muiden töiden paineessa. Ne sosiaalityöntekijät, jotka eivät ole vielä tuoneet omaa asiakastaan mukaan systemiseen tiimiin, ovat kertoneet myös, että asiakasperheet eivät ole halunneet osallistua tiimikokoukseen, vaikka sosiaalityöntekijä on sitä ehdottanut tai että omassa asiakaskunnassa ei ole sopivaa asiakasperhettä. Sopivan asiakasperheen käsite vaatisi lisää yhteistä pohdintaa. Oman ajattelumme mukaan periaatteessa kaikille perheille voitaisiin tarjota osallistumista pois-sulkien kenties vain avoimen väkivaltaiset asiakkaat, joiden kanssa luottamusta ja yhteistyötä olisi parempi ensin yrittää rakentaa pienemmässä foorumissa. Nekin sosiaalityöntekijät, jotka eivät vielä ole tuoneet omaa asiakasta systemiseen tiimiin, ovat kokeneet tiimikokoukset omaa asiakastyötään ja ammattitaitoaan hyödyttäväksi ja mielenkiintoisiksi yhteisreflektion paikoiksi.

Kokemuksia systemisistä tiimikokouksista

Perheterapeutin rooli osana systemisiä tiimejä on osoittautunut kriittisen tärkeäksi tekijäksi lastensuojelun toimintaympäristössä kansainvälisten ja kansallisten kokemusten perusteella. Tässä julkaisussa onkin useita artikkeleita, joissa jäsenetään tätä uutta työroolia lastensuojelussa.

Systemisessä tiimissä mukana olleiden asiakkaiden sekä verkostojäsenten kokemukset ovat melkein kaikki olleet hyvin myönteisiä ja osin myös positiivisesti yllättyneitä systemisen työskentelyn toimintamallin, hyödyllisyydestä ja asiakasystävällisyydestä. Teemahaastatteluissa asiakkaat toivat esiin sitä, että heitä saattoi ennen tiimiä jännittää osallistuminen ja se, että paikalla olisi paljon perheelle vieraita henkilöitä.

Valtakunnallisessa systemisen lastensuojelun arviointitutkimuksessa (Aaltio & Isokuorti 2019a, 122) todettiin, että asiakkaat pitivät systemistä tiimikokousta voimaannuttavana kokemuksena, mutta kuitenkin

varsin erikoisena ja intensiivisenä työtapana. Kokousten suuri osallistujamäärä herätti ihmetystä, mutta samanaikaisesti arvostusta. Myös Espoossa asiakkaiden kokemuksissa nousevat esiin samat teemat: asiakkaat kuvasivat osallistumisestaan pääosin hyvin myönteisesti, mutta totesivat myös, että kokemus oli myös varsin outo ja normaaleista verkostopalavereista poikkeava.

”Oli se kyllä varsin erikoinen kokemus, mutta hyvä silti, parempi kokemus kuin ennalta oletin. Se oli kivasti vuorovaikutteinen, jokainen sai aikaa ja rauhaa puhua sopivasti... Oletin, että meille vieraat ihmiset ovat siellä vain siksi, että he yrittävät auttaa meitä ja ovat siellä kertomassa uusia, raikkaita asioita, joista meille olisi hyötyä. Vaikka itse mietin paljon asiaa, en kuitenkaan ole ammattilainen ja arvostan että saan ammattilaisten mielipiteitä.”

”Outo. Hyvä, mutta outo...positiivisesti yllättynyt.”

”...kun sinne tilaan tuli ja huomasin, että siellä on jotain 10 tyyppiä, niin silloin kyllä mietin, että hupsis, mitäs tässä nyt tapahtuu?”

Asiakkaille saattaa myös kokousten järjestelyillä olla suurta merkitystä. Haastatteluissa tuli ilmi, että reflektioryhmän sijoittuminen eri pöytään koettiin asiakkaan taholta hyväksi. Asiakkaan turvallisuudentunnetta lisäsi, kun pystyi unohtamaan reflektioryhmän läsnäolon tilanteessa, jossa oli paljon entuudestaan tuntemattomia ihmisiä. Muutama asiakas kommentoi sitä, että tiimeissä kahvitarjoilu lisäsi tunnetta siitä, että oli tervetullut ja helpotti tilanteeseen sopeutumista.

”Se oli muuten kiva, että siinä sai käsilleen jotain tekemistä, kun oli tarjolla kahvia ja teetä. Sellainen vieraanvarainen juttu oli tehty meitä varten, helpotti ettei jännitä niin paljon.”

Osa asiakkaita kertoi, että kokemus oli paljon positiivisempi kuin isot verkostokokoukset, joissa he ovat aiemmin olleet. Kaikki asiakkaat vastasivat, että olivat tulleet kuulluksi ja heidän tilanteensa on otettu vakavasti. Perheen hankala tilanne ei tunnu enää niin vaikealta, kun sitä on pohdittu yhdessä suuremmalla työntekijämäärällä ja jaettu vastuuta.

Aina kokemus tiimikokoukseen osallistumisesta ei kuitenkaan ollut pelkästään positiivinen. Eräs asiakas kertoi, että sosiaalityöntekijä oli nopeuttaakseen perheen tilanteen esittelyä tehnyt valmiin fläppitaulun, mikä ei tuntunut asiakkaasta hyvältä. Asiakas koki, että olisi ollut parempi, jos sukupuoli ja aikajana olisi piirretty asiakkaan läsnä ollessa. Muutama asiakas totesi myös, että koska tiimiin osallistui paljon ihmisiä samanaikaisesti ja aika oli rajallinen, niin keskustelua piti rajata liikaa.

”Mun mielestä siellä voisi olla enemmän vapautta keskustella, nyt oli tosi aikataulutettua, ku-ka sai puhua. Ja että jätettäisiin se fläppi pois tai kirjoitettaisiin sitä mukaan, kun niitä asioita käydään läpi.”

Erityisesti tiimikokouksiin osallistuneille lapsille ja nuorille tiimikokoukseen osallistuminen on ollut hyvä kokemus ja he kertoivat tullessaan kuulluksi. Lapset ja nuoret saattoivat olla alussa jännittyneitä tai ”ihan sama” -asenteella, mutta tapaamisen edetessä rohkaistuivat puhumaan omista näkemyksistään avoimesti.

Luottamuksen lisääntyminen

Moni vanhempi kertoi luottamuksen lastensuojeluun kasvaneen systeemiseen tiimiin osallistumisen myötä. Teemahaastatteluissa asiakkaat totesivat, että lastensuojelu vaikuttaa systeemisen tiimin jälkeen helpommin lähestyttävältä ja vähemmän pelottavalta. Myös osa läheisverkostosta kuvasi, että luottamus työntekijöihin kasvoi, ja he ymmärtävät nyt paremmin lastensuojelun ja muiden toimijoiden työskentelyä. Eräs haastateltava kertoi, että lisää luottamusta, kun työntekijälle uskaltaa sanoa suoraan mitä ajattelee, voi olla eri mieltä ja suuttuakin.

”Muille asiakkaille sanoisin, että menkää joka tapauksessa! Kannattaa ilman muuta osallistua. Vaikka lastensuojeluun suhtaudutaan niin, että tuomitseeko lastensuojelu vanhemmat, niin tämänkaltainen avoimuus ja työtapo sitä voi hälventää. Toki vaatii sen, että itse on rehellisesti ja avoimesti mukana ja antaa lastensuojelulle mahdollisuuden. Katson, että tämä systeemisen tiimin idea on yksinkertaisesti se, että se auttaa eteenpäin ja antaa lisää tietoa ja ajattelemisen aihetta.”

Luottamuksen lisääntyminen on yhteistyön kannalta tärkeää. Jotkut sosiaalityöntekijät kuvasivat, että tiimikokouksen jälkeen asiakkaiden kanssa työskentely aina muuttui selvästi helpommaksi, koska suhde asiakkaaseen parani. Asiakkaat itse kommentoivat, että luottamus lastensuojeluun parani systeemisen tiimin myötä.

Moni asiakas koki turvallisena ja luottamusta lisäävänä, että tiimikokouksen jälkeen koko tiimi oli tietoinen lapsen ja perheen tilanteesta. Erityisesti siitä oli hyötyä tilanteissa, joissa jos oma sosiaalityöntekijä oli poissa tai sosiaalityöntekijä vaihtui

“Luottamus kasvoi kaikkiin tiimin jäseniin”

“... on hyvä, että seuraava työntekijä löytyy tiimin sisältä. [Uusi] ikään kuin oli jo vanha tuttu, koska oli ollut tiimissä mukana. Se tuntui kivalta ja helpotti aloitusta [entisen] lähdettyä.”

Ymmärryksen lisääntyminen

Systeemisissä tiimeissä mukana olleet asiakkaat ovat kokeneet systeemisen työtteen hyödyllisenä, tasa-arvoisena ja mielekkäänä keinona tukea perhettä haastavassa tilanteessa. Sosiaalityöntekijät, asiakkaat ja verkostojäsenet ovat kokeneet työskentelyn tilannetta selkiyttävänä tapana saada uusia näkökulmia.

“Hämmästyttävää, ei ole koskaan tilanne tullut näin näkyväksi. Itseasiassa tiimikokous hyvä työkalu, erilaisia näkökulmia, ymmärrys lisääntyi”

“Oli hyvä saada uusia ajatuksia. Jos tiimissä olisi tullut sellainen fiilis, että siellä käskytetään ylhäältä alas, niin se olisi ollut pelottavaa.”

Valtakunnallisessa arviointitutkimuksessa sukupuu oli asiakashaastattelujen mukaan näyttäytynyt enemmän verkostokarttana kuin perheenjäsenten välisten suhteiden tarkastelun välineenä (Aaltio ja Iso-kuorti 2019a, 214 - 215). Espoossa sen sijaan sukupuu oli sekä työntekijöiden että asiakkaiden mukaan yleensä toiminut laajemmin oivallusten herättäjänä. Asiakkaat kokivat sukupuun käytön mielekkäänä tapana, joka selkeytti perheen historiaa, auttoi tarkastelemaan ja analysoimaan perheenjäsenten välisiä suhteita sekä avasi uusia tulkintoja. Muutama asiakas tosin koki, että sukupuu työskentely ei heitä itseään auttanut, koska he eivät kokeneet sukuaan perhettä auttavana tahona. Toki nämäkin haastateltavat totesivat, että työntekijöiden kannalta lisäsi ymmärrystä, että perheen verkosto oli sukupuun avulla helpommin hahmotettavissa.

”Se sukupuu oli hyvä juttu. Ylipäätään toivoisin, että enemmän katsottaisiin siihen, mistä lapsi on kotoisin. Mitkä jutut vaikuttaa lapsen käyttäytymiseen ja keneen se on tullut? Miten suku toimii, minkälaisia haasteita perheessä on ollut vuosien takana. Sellainen perheen systematiikka selvitettäisiin. Joten mä tykkäsin siitä sukupuusta ja muutenkin on hyvä, kun kerrotaan piirtämällä.”

Voimaantuminen ja toivon herääminen

Asiakkaat ottivat esiin, että systeemisen tiimin myötä he kokivat itse aktivoituneensa asioidensa hoidossa. Asiakkaat kuvasivat, että tiimikokous auttoi eteenpäin antamalla lisää tietoa ja ajattelemisen aihetta. Koettiin myös, että tiimi auttoi voimaan paremmin ja lisäsi toivoa.

”Sain jotenkin hassusti siitä (systeemisestä tiimistä) ihan uutta pontta meidän asioiden hoitoon. Kun monta vierasta ihmistä mietti meidän perheen asioita, niin sen tiimin jälkeen itsekin aktivoituin. Sitä niin vaan jumiutuu omille urilleen ja tarvii vähän potkua.”

“Tyttäreille tämä oli tärkeä asia ja hän on ollut jälkikäteen iloinen tästä tiimistä... se tuntui hänestä kivalta, kun sosiaalityöntekijä antoi ihanaa palautetta... Voisin ihan väittää, että sosiaalityöntekijän huomiointi tyttäreille voimaannutti tyttöä aivan erityisesti.”

”Mulle jäi mieleen, että meidän perheestä puhuttiin näitisti, se kosketti mua. Musta tuntui sen tii-min jälkeen, että voin paremmin, tuli vähän toivoa lisää.”

Tiimikokouksissa on tärkeää puhua asiakasta kunnioittavasti ja etsiä perheen vahvuuksia ja luoda toivoa muutoksesta.

Sukulaisten mukana olo

Erityisesti isovanhemmat ja muut sukulaiset ovat olleet tyytyväisiä siihen, että heidät on otettu mukaan työskentelyyn ja he saavat tietoa, mikä on perheen tilanne “Happy to know what is going on”. Eräs isoäiti myös kuvasi, että on helpottavaa, kun reflektioryhmä sanoitti vielä selkeämmin huolia ja lopuksi saatiin tehtyä suunnitelma, jossa sukulaisilla on merkittävä osuus.

“Onnellinen, että otettiin mukaan. Hyvä, että isoäitiä pidetään voimavarana eikä tunkeilijana”

“Todella hyvä tapaaminen, ihania fiksua tyyppejä, hyviä näkemyksiä. Selkeytti omaa ajattelua ja nyt turvallisempi olo”

Uusperheille systeeminen tiimikokous voi toimia uudenaikaisena mahdollisuutena yhteistyöhön. Jännitteet uusien ja entisten puolisoitten välillä ovat pienempiä, kun tapaaminen järjestetään viranomaisen koollekutsumana neutraalilla maaperällä.

”Tämä oli meille poikkeuksellinen tilanne myös siksi, että ei olla vuosiin oltu saman pöydän ääressä tällä porukalla keskustelemassa vaikeita asioita. Voi olla, että ei olla koskaan oltu tällä omalla porukalla yhdessä, vanhemmat ja uudet puoliset ja lapsi. Ei olla itse saatu sitä aikaiseksi. Olen iloinen, että tämä mahdollistui nyt.”

Vastuun jakautuminen on koettu niin asiakkaiden kuin työntekijöidenkin osalta positiivisena ja yhtenä systeemisen työotteen suurimpina hyötyinä. Sosiaalityöntekijän kannalta sukulaisten mukanaolo ja heidän tapaamisensa ehkä ensi kertaa asiakassuhteen aikana on lisännyt ymmärrystä ja yhteistyötä merkittävästi sekä lisännyt sukulaisten roolia perheen tukemisessa.

Systeemisen työskentelyn vaiheista

Systeemistä työotetta voidaan kuvata kehämäisenä prosessina. Ensimmäisessä vaiheessa valmistaudutaan lapsen ja perheen kanssa systeemiseen tiimikokoukseen, toisessa vaiheessa perehdytetään mukaan kutsuttavat yhteistyökumppanit ja kerrotaan heille tiimikokouksen tarkoituksesta (ydinasia). Kolmas vaihe on itse tiimikokous ja neljäs vaihe on työskentely tiimikokouksen jälkeen. (Civil ym. 2019, 13 - 16.)

Työtapa on uusi ja työntekijöitä on paikalla paljon, joten asiakkaita voi etukäteen arveluttaa paikalle tuleminen, ja on oletettavaa, että joissakin perheissä tuli paikalle vain toinen vanhempi siksi, että toinen vanhempi saattoi jännittää liikaa. Synä poissaoloille oli ilmoitettu mm. vanhemman huono fyysinen tai psyykinen vointi. Eräs haastateltavista oli kokenut, että systeemiseen tiimiin osallistuminen on pakollista. Olisi kuitenkin tärkeää, että asiakkaalle annetaan aito mahdollisuus valita, haluaako tulla ja korostettava sitä, että osallistuminen on vapaaehtoista. Haastattelussa asiakkaat korostivat sitä, että vastuusosiaalityöntekijän on tärkeää valmistella asiakkaan mukaantulon, kertoa mikä on tiimin tarkoitus, ketä ja kuinka paljon työntekijöitä on mukana ja sopia asiakkaan kanssa mitä asioita on tarkoitus käsitellä. Toimintatapana on, että perheen kanssa keskustellaan ja arvioidaan yhdessä, osallistuuko lapsi tiimikokoukseen ja jollei osallistu, kuka tuo lapsen terveiset tiimiin.

Muutama asiakas kommentoi sitä, että missä vaiheessa asiakkuutta tiimiin osallistumisen tulisi olla; osa toivoi, että systeeminen tiimi tulisi mukaan asiakkuuden varhaisessa vaiheessa, mutta muutama asiakas totesi, että olisi hyödyllisempää, jos yhteistyötä lastensuojelun ja muiden osallistujatahojen kanssa olisi ollut pidempään, jolloin tuntemus asiakkaan tilanteeseen olisi syvempää.

Asiakaslapsen tai -nuoren mukanaolo tiimissä on koettu hyväksi sekä työntekijöiden, vanhempien että mukana olleiden lasten ja nuorten mielestä. Mikäli nuori kieltäytyi tulemasta systeemiseen tiimiin, niin tällöin asiaa käsiteltiin pelkäämättä vanhempien ja mahdollisten yhteistyötahojen kanssa. Moni vanhempi oli jälkeensä sitä mieltä, että mikäli nuori itse olisi tullut paikalle, olisi tiimikokouksen anti ollut perheelle vielä parempi.

”Olisihan se ollut parempi, jos [nuori] olisi ollut itse mukana. Olisi nähnyt mitä tästä ajatellaan ja jos vielä olisi itse pystynyt kertomaan oman näkemyksensä. Mutta realistisesti on sa-nottava, että ei oltaisi pystytty houkuttelemaan häntä mitenkään sinne mukaan.”

Tiimikokouksen jälkeen on toimittu monella eri tavalla: joissain tapauksissa vastuusosiaalityöntekijä on jatkanut työskentelyä perheen ja verkoston kanssa tiimikokouksessa tehdyn suunnitelman mukaan. Joissain tapauksissa perheterapeutti on liittynyt määräajaksi vastuutyöntekijän työpariksi ja sovitusti tavannut perhettä myös yksin. Joskus on sovittu, että perhe tulee suunnitelmallisen seurantajakson jälkeen uudelleen tiimikokoukseen.

Mikäli asiakkaan kanssa ei heti systeemisen tiimin jälkeen ollut sovittu uudestaan osallistumisesta tiimiin, niin osa asiakkaista spontaanisti haastattelussa toivoi, että heidän perheensä osalta sovittaisiin uusi aika ja työskentelytapa jatkuisi.

”Mensis mielelläni uudestaan, jos siihen olisi mahdollisuus. Jos vaikka pari kertaa vuodessa olisi tällainen tilaisuus, se voisi viedä meitä eteenpäin.”

Systeemisen lastensuojelun pilotin valtakunnallisen arvion mukaan useille asiakkaalle tiimikokoukseen osallistuminen oli myönteinen kokemus, mutta sen konkreettinen hyöty ja yhteys muuhun työskentelyyn saattoi jäädä epäselväksi, eikä muutosta arkeen tullut riittävästi (Aaltio & Isokuortti 2019a, 123). Myös

Espoon asiakaskokemuksissa tuli esille, että jossain määrin osallistuminen systeemiseen tiimiin ja suunnitelman sopiminen siellä saattoi lisätä asiakkaan odotuksia jatkotyöskentelyä kohtaan. Mikäli näihin lisäantyneisiin odotuksiin ei aika- tai resurssipulan vuoksi kyetä vastaamaan, asiakas voi jälkikäteen kokea tiimikokouksen hyödyttömänä. Tärkeää olisi, että tiimikokouksissa tehdään toteuttamiskelpoinen suunnitelma. Jatkokehittämisessä on huomioitava, miten tiimikokouksen jälkeistä työskentelyä tulisi tehostaa.

Pohdintaa

Tiimien kokoonpanoja ei ole haluttu kaikissa toimistoissa muodostaa siten, että tiimit jakaisivat yhteiset asiakkaat, koska on haluttu korostaa toimiston yhtenäisyyttä siten, että työpariudet muodostuvat myös yli tiimirajojen. Suurimmassa osassa tiimejä puuttuu myös koordinaattoriresurssi. Intensiiviselle suhdeperustaiselle asiakastyölle ei ole ollut riittävästi aikaa liian suurien asiakasmäärien takia. Suhdeperustainen työskentely myös vaatii työntekijältä sellaisia taitoja, joita hallinnollis-juridiseen työtapaan tottuneiden työntekijöiden täytyy vielä opetella. Toisaalta jotkin kokeneista työntekijöistä ovat jo työuransa alusta saakka työskennelleet systeemisesti. Asiakkaita osallistava tiimikokoustyöskentely vahvistaa työntekijöiden systeemisiä taitoja ja työntekijät ovat pääsääntöisesti kokeneet mielekkäänä tiimeihin osallistumiseen myös silloin, kun siellä ei ole käsitelty omaa asiakasasiaa.

Yhteistä systeemiseen tiimiin osallistuneille asiakkaille on, että asiakkaan tilanne vaatii paljon aktiivista työskentelyä. Muutamaa poikkeusta huolimatta asiakkaat ovat olleet suomenkielisiä, mutta tiimejä on pidetty myös tulkkien välityksellä, mikä on onnistunut hyvin. Suurimmalla osalla perheistä oli systeemisen tiimin aikaan kriisitilanne, joten tiimikäsittelylle on ollut aina selkeä tilaus. Joillakin tiimikokoukseen osallistuneella asiakkailla tilanne on ollut se, että lapsi on ollut kiireellisesti sijoitettuna ja on ollut tarpeen hyvin aktiivisesti hakea uutta suuntaa perheen auttamiseksi. Tämä lienee vaikuttanut myös siihen, että nämä asiakkaat ovat olleet hyvin motivoituneita tulemaan systeemiseen tiimiin pohtimaan yhdessä tilanteen ratkaisemista. Systeemiseen tiimin osallistumiselle ei ole erityisiä kriteerejä, vaan tiimikokoukseen voivat osallistua kaikenlaiset kaikissa työskentelyn vaiheissa olevat asiakasperheet.

Asiakkaiden osallistuminen on lisääntynyt ja tavoitteena on, että asiakas olisi pääsääntöisesti aina paikalla, kun hänen asiaansa käsitellään tiimikokouksessa, tai asiakkaalle on ainakin tarjottu osallistumismahdollisuutta. Koronapojkeustilan alussa asiakkaiden osallistuminen tilapäisesti väheni, koska vältettiin isoja verkostokokouksia. Poikkeustilan aikana systeemisiä tiimikokouksia on alettu pitämään myös etäyhteyksillä, ja joitakin asiakkaita on jo osallistunut systeemiin tiimeihin etänä. Systeeminen työote on ollut Espoossa vasta reilun vuoden verran käytössä ja sitä kehitetään jatkuvasti kokemusten ja tarpeiden perusteella. Uudenlaista ajattelutapaa edellyttävä työskentelytavan käyttöönotto vie aikaa.

Työntekijöiden kokemukset systeemisestä työtoteesta ovat olleet pääasiassa myönteisiä. Työtöteen on koettu tuovan työskentelyyn lisää kaivattua vastuunjakoja sekä uusien näkökulmien kautta tehokkaampaa ongelmanratkaisua ja haastavien asiakastilanteiden kanssa etenemisen helpottamista. Erityisesti vähemmän työkokemusta omaaville työntekijöille systeemisen tiimin tuki on ollut merkittävää. Systeeminen työote on myös tukenut uusien työntekijöiden perehdytystä ja auttanut kaikkia työntekijöitä lisäämään ymmärrystä erilaisista asiakastilanteista ja niihin yhdessä mietityistä hypoteeseista ja ratkaisuehdotuksista. Yhteistyökumppanit ovat olleet tyytyväisiä ja iloisen yllättyneitä systeemisen tiimin toiminnasta ja sen annista asiakkaan tilanteessa. Näyttää myös siltä, että yhteistyökumppanien ja lastensuojelun välit ovat lähentyneet systeemisen tiimin myötä ja yhteinen ymmärrys on lisääntynyt.

On myös huomattu, että mikäli asiakas on ollut tiimissä itse läsnä, on muiden tiimin jäsenten helpompi tulla mukaan asiakkaan äkillisiin kriisitilanteisiin vastuusosiaalityöntekijän ollessa poissa. Myös asiakkaalle on ollut turvallisuuden ja luottamuksen tunnetta lisäävää, kun perheen asioita on pystynyt hoitamaan useampi työntekijä. Asiakkaalla on systeemisen tiimin jälkeen ollut helpompi ottaa yhteys myös johtavaan sosiaalityöntekijään, jos hän on ollut konsultoivassa roolissa systeemisessä tiimissä. Systeemisen työtöteen yksi merkittävä etu asiakkaalle on se, että vastuusosiaalityöntekijän vaihtuessa on asiakkaalle ja uudelle sosiaalityöntekijälle helpompaa, jos tilannetta on jo käsitelty yhdessä systeemisessä tiimissä.

Tässä artikkelissa olemme kuvanneet systeemisen työtöteen mahdollisuuksia tilanteessa, jossa asiakasmäärät eivät mahdollista systeemisestä tiimikäsittelyä kaikkien asiakkaiden kohdalla. Tiimeihin osallistuneet asiakkaat ovat suurelta osin olleet hyvin motivoituneita uudenlaiseen työskentelytapaan. He ovat jär-

jestelleet työpäivänsä vapaaksi ja sukulaisia on matkustanut tiimikokoukseen jopa eri maakunnista saakka. Tiimikokouksiin osallistuneet asiakkaat ovat olleet systeemiseen työotteeseen pääosin tyytyväisiä. Jotkut asiakkaat korostivat olevansa iloisia, että ovat päässeet ensimmäisten joukossa mukaan systeemiseen työtapaan ja että kokevat tärkeäksi olla mukana kehittämässä lastensuojelun toimintatapoja. Systeemisen työotteen kehittämistä on hyvä jatkaa siten, että systeemistä ja perheterapeuttista ajattelua vahvistetaan lastensuojelun työskentelyssä, jotta se voisi yhä enemmän toteutua suunnitelmallisessa asiakastyössä kaikkien asiakkaiden kanssa.

Lähteet

- Aaltio, E. & Isokuorti, N. (2019a) Systeemisen lastensuojelun toimintamallin pilotointi – Valtakunnallinen arviointi. Raportti 3/2019. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Aaltio, E. & Isokuorti N. (2019b) Systeemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementit – Kuvaus asiakastason ydinelementeistä, tavoitteista ja toimintamekanismeista. Työpaperi 33/2019. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Andersen, T. (1991) Part I the reflecting team. Teoksessa Tom Andersen (toim.) *The Reflecting Team - Dialogues and Dialogues About the Dialogues*. London and New York. W.W. Norton & Company Inc. 3 – 70.
- Civil, T. (2018) Lapsen ja perheen kohtaaminen lastensuojelun avohuollossa – tarkastelua systeemisestä näkökulmasta. Teoksessa Päivi Petrelius & Pia Erikson (toim.) *Uudistuva lastensuojelu – kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa*. Työpaperi: 32/2018. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Civil, T. & Abrahamsson, O. & Mäki-Fossi, S. & Miettunen, N. (2019) Systeeminen lastensuojelu moniitoimijaisuuden ja osallisuuden varmistavana verkostona. Työpaperi: 34/2019. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Fagerström, K. (2016) Ihmissuhteita rakentava ja ylläpitävä lastensuojelu: Hackneyn malli ja systeeminen käytäntö lastensuojelutyössä. Työpaperi: 42/2016. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Goodman, S. & Trowler, I. (2012) A systems methodology for child and family social work. Teoksessa Steve Goodman & Isabelle Trowler (toim.) *Social work reclaimed: Innovative frameworks for child and family social work practice*. London and Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers, 14-25.
- Patridge, K. & Dugmore, P. & Mahaffey, H. & Chidgey, M. & Owen, J. (2019) Step by step, side by side; the quest to create relational artistry through systemic practice within children's social care. *Journal of Family Therapy* 2019 (41) 321-342.

8. Mira Lahdenranta, Johanna Santanen & Minna Valli: Dialogisuuden virrassa -kuvaus systeemisen toimintakulttuurin rakentumisesta lastensuojelun sijais- ja jälkihuollon yksikössä

Johdanto

Tässä artikkelissa kuvaamme lastensuojelun sijais- ja jälkihuollon yksikön toimintakulttuurin muutosta, jonka tavoitteena oli ottaa käyttöön ja alkaa soveltaa työyhteisössä systeemistä ja suhdeperustaista työtettä. Muutos on ollut työyhteisön yhteinen prosessi, jota on johdettu dialogisen johtamisen ja muutosjohtamisen keinoin. Tavoitteena on ollut työyhteisön sisäisen kehittämisen kautta rakentaa systeemisen työn tekemisen rakenteita ja toimintatapoja.

Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma (LAPE) on vuodesta 2016 tukenut lastensuojelun kehittämistyötä systeemisen toimintamallin avulla. Mallin juuret ovat lähtöisin Englannista Lontoon kaupunginosasta, Hackneystä. Mallista on puhuttu Suomessa Hackneyn mallina. Englannissa malli tunnetaan myös nimellä Reclaiming Social Work – RSW. Malli kehitettiin ratkaisemaan vakavia lastensuojelun ongelmia: lastensuojelutyön byrokratisoitumista, ajautumista kriisejä sammuttelevaan työtöteeseen, aiemman työskentelyn tehottomuutta ja työntekijöiden vaihtuvuutta. Hackneyn mallin pohjalta Suomessa kehitetty systeeminen lastensuojelun toimintamalli on tapa organisoida lastensuojelu tiimityöksi, jossa lapsen asioista vastaava sosiaalityöntekijä saa tuekseen moniammatillisen tiimin ja jossa perheterapeutin osaaminen otetaan osaksi tiimirakennetta. (Aaltio & Isokuorti 2019, 9.) Oman kehittämistyön tavoitteena on ollut toimintakulttuurin muutos ja lähestymistapana sitoutuminen oppivan organisaation periaatteisiin, jossa on lupa kokeilla luovasti ja lupa myös epäonnistua. Lähestymme systeemistä työtettä oppimisen ja ajattelun muutoksen kautta. Toimintakulttuurin muutos tarvitsee toteutuakseen koko työyhteisön osallistumista.

Olemme tarkastelleet systeemisen työskentelyn käynnistymistä aiemmin kirjoittamassamme artikkelissa ”Systeemisyyden kolmen lapsen elämässä”. (Lahtinen ym. 2018, 117 – 118). Artikkelin perustui kokemuksiimme systeemisen ja suhdeperustaisen työtteen kehittämistä sijaishuollossa. Prosessi on jatkunut ja lasten sisarusuhteita on kyetty vahvistamaan. Kehitystyö on laajentunut koskemaan koko työyhteisöä.

Tässä artikkelissa kuvaamme kahta samanaikaista kehitysprosessia: työyhteisön toimintakulttuurin muutosta ja systeemisen työtteen omaksumista. Systeemisen työtteen omaksuminen on perustava osa toimintakulttuurin muutosta. Samalla toimintakulttuurin muutos on tätä laajempi kokonaisuus. Tämä haastaa kirjoittamistamme: kehittyminen ei olisi tapahtunut ilman näiden prosessien yhteensovittamista. Kirjoituksemme on samalla kuvaus siitä, miten työyhteisössä voidaan pyrkiä ottamaan käyttöön uudenlainen toimintamalli sisältäpäin oppien ja oman työn kehittämisen keinoin.

Systeemisestä työtöteestä on saatavilla tietoa, jossa käsitellään johtamista systeemisen toimintamallin ja työtteen käyttöönoton tukena. Kuvaavaa systeemisen työn jäsenyksille on ollut niiden linkittyminen teoretiedon lisäksi työelämään. (Ks. Lahtinen ym. 2017; Aaltio & Isokuorti 2019; Alhanen ym. 2019a; Hornstrup & Berg 2014). Systeemistä ajattelua on Satakunnassa viety eteenpäin LAPE- muutosohjelman aikana mm. Satakunnassa tulevaisuus lapsissa (Satula) – hankkeessa. Tämän jälkeen Syty!-hanke on edistänyt systeemisen työn etenemistä ja juurruttamista.

Kuvaamamme sijais- ja jälkihuollon yksikön kehittämisessä on nojaututtu lastensuojelun systeemisen toimintamallin ydinelementteihin pyrkien luomaan mahdollisimman hyvät puitteet systeemisen työn tekemiseen. (Aaltio & Isokuorti 2019, 11). Edellä kuvattu perhehoidon kehittämistyö on jäsentänyt myös muuta kehittämistyötämme. Ydinajatuksena on työskennellä kunkin lapsen ja nuoren kanssa systeemisesti ja hänen tarpeitaan vastaavasti. Erityisyytenä sijais- ja jälkihuollon yksikössä on ollut mahdollisuus saada tiimiin osallistuvan perheterapeutin lisäksi myös päihdehuollon sosiaaliterapeutti mukaan tiimikokouksiin säännöllisesti. Hänen osallistumistaan on pidetty tärkeänä erityisesti sijoitettujen lasten vanhempien ja jälkihuoltonuorten tukemisessa.

Työyhteisöllä on ollut aikaa valmistautua systeemisen lastensuojelun tiimimallin koulutukseen luomalla systeemisen työn rakenteita ja toimintakulttuuria etukäteen. Kohti systeemistä työtettä lähdettiin kulkemaan syksyllä 2018 ensin muuttamalla sijais- ja jälkihuollon yksikön palaverikäytäntöjä sekä kehittämällä tiimien toimintaa. Päätös systeemisen koulutuksen aloittamisesta tehtiin Porin perusturvassa kesällä 2017. Ensimmäinen systeeminen pilottitiimi aloitti avoimuudessa tammikuussa 2018. Sijais- ja jälkihuollon tiimin systeeminen tiimimallin koulutus alkoi keuhällä 2020.

Sijais- ja jälkihuollon yksikössä työskentelee johtava sosiaalityöntekijä, seitsemän sosiaalityöntekijää ja viisi sosiaaliohjaajaa. Systeemisen työotteen ydinelementtejä on otettu yksikössä vaihteittain käyttöön. On pohdittu, miten systeemisen lastensuojelun tiimimallin rakenne istuu yksikköön. Yksikön työn tekemisen kulttuuriin sisältyy vahva ajatus siitä, että kaikkia toimijoita tarvitaan yhteisen työn tekemiseen. Työyhteisön muutosjohtamisessa on tavoiteltu erityisesti yhteistä päämäärää. Olemme tavoitelleet ajattelu- ja toimintatapaa, jossa asiakkaat ja perheet nähdään kokonaisuutena. Olemme pyrkineet irrottautumaan ajattelusta, jossa asiakkuuksia rakennetaan organisatorisen palvelurakenteen mukaisesti toisistaan erilleen jäävinä prosesseina. Rakenteita on muokattu niin, että työ systeemillä työotteella mahdollistuisi. Tämä on vaatinut vanhojen rakenteiden purkamista ja uudistuvaa työkulttuuria.

Artikkelin kirjoitus on prosessina tukenut meitä yhteiskehittäjyydessä. Pysähtyminen kirjoittamisen ääreen on ollut ravitsevaa. Kirjoittaminen on tukenut ja auttanut jäsentämään työtä sekä vaatinut meitä tutkimaan systeemisyttä ja sen ydintä tarkemmin. Samalla systeeminen työote on elänyt työyhteisön puheissa, asiakasasioissa ja kehittämispäivissä. Suhdeperustaisen ja systeemisen työotteen pitkäjänteinen toteuttaminen on mahdotonta ilman tavoitteellista johtamista, työn rakenteiden uudelleen luomista ja oppimismyönteistä organisaatiota. Vaikka artikkelimme keskittyy lastensuojelun kontekstiin, on siitä yleisimminkin hyötyä työntekijöille ja johtajille, jotka elävät työkulttuurin muutostilanteissa.

Olemme ennakkoluulottomasti ja innokkaasti kehittäneet rakenteellista ja työn sisältöön liittyvää muutosta. Tässä kirjoituksessa esitellään prosessin aikana syntyneitä muutoksia. Artikkelissamme pohditaan työyhteisön käytänteiden ja rakenteiden muutosta ja miten rakenteiden muutos on mahdollistanut ja tukenut systeemisuuden omaksumista työn käytänteisiin. Nämä muutokset ovat kulkeneet kehitystyössä lomittain ja rinnakkain.

Systemisen työotteen anti sijaishuollon perhehoidossa

Tarkastelemme tässä kappaleessa systeemistä työtettä perhehoidon kontekstissa. Lastensuojelulaissa korostetaan lapsen ihmissuhteiden ylläpitämistä. Sijaishuollon toteuttamista haastavat lapsen suhteiden moninaisuus, erilaiset muutokset ja usein myös katkokset ihmissuhteissa. Sijoitettu lapsi tulee sijaisperheeseen omine systeemeineen ja sijaishuoltoon siirtyminen muodostaa väistämättä palvelujen laajan verkoston. Vaikka lapsen ihmissuhteet olisivat katkenneet, ne elävät ja vaikuttavat lapsen mielessä muistoina ja käyttäytymismalleina heijastuen uusien suhteiden muodostumiseen. Aiemmillä kokemuksilla ja ihmissuhteilla on myös vaikutuksia siihen, millaisena lapsi kokee itsensä. Näin ollen meidän tulisi olla tietoisia siitä, mitä lapsen elämässä on tapahtunut ennen huostaanottoa ja sijaishuoltoon tuloa, millaisesta perheestä hän tulee ja mitä hän ajattelee.

Polkumme systeemisen työotteen toteuttamiseen työyhteisössä kiinnittyy kolmen sisaruksen asiakkuuden alkamiseen perhehoidossa. Systeeminen lähestymistapa antaa mielestämme tilaa lapsen ainutlaatuisuudelle sekä hänen jokaisen elämäntilanteensa ainutkertaisuudelle. Sisarusten perhettä oli tuettu lastensuojelun avoimuudessa lastensuojelun systeemisen tiimin toimesta. Lasten siirtyessä sijaishuoltoon, lasten tuki haluttiin turvata lastensuojelun systeemisen toimintamallin periaatteita noudattaen. Suhdeperustaiselle työlle nähtiin olevan erityinen tarve. Avoimuuden systeemisen työskentelyn perusteella sisarukset päädyttiin sijoittamaan eri sijaisperheisiin. Heidät sijoitettiin perheisiin, joiden arvioitiin kykenevän parhaiten vastaamaan lasten yksilöllisiin tarpeisiin. Sisarussuhteissa havaittiin sellaisia ongelmia, ettei kunkin lapsen turvallinen kasvu ja kuntoutuminen olisi edistynyt yhteen perheeseen sijoittamalla. Esimerkiksi yksi lapsista oli aiemmin ottanut vanhemman vastuuta. Työskentelyssä rakentui näkemys, että tämän lapsen kehitystehtävänä olisi päästä irrottautumaan tästä roolistaan ja elämään omaa lapsuuttaan vastuurooliaan monipuolisemmin. Keskimäinen lapsi oli aiemmin ollut vastaanottoperheessä, ja todettiin, että hänen ja vastaanottoperheen vanhempien välille oli muodostunut turvallinen kiintymyssuhde, jota haluttiin vaalia.

Kolmas sisaruksista pääsi perheeseen, jossa sai nuorimman lapsen huomion ja roolin. Lapset olivat kokeneet monenlaisia haasteita ja epävarmuustekijöitä elämässään. Heillä kaikilla oli erityiset tarpeet turvallisen kiintymyssuhteen saavuttamiseksi.

Sopivien sijaishuoltoapaikkojen, kotien löytyminen lapsille vaatii paljon reflektointia työskentelyotetta sekä havaintoja lasten yksilöllisestä toiminnasta sekä sisarusten välisestä dynamiikasta ja heidän suhteistaan syntymävanhempiin. Kun sisarukset päädytään sijoittamaan eri sijaishuoltoapaikkoihin, käsiteltäväksi nousee monenlaisia kysymyksiä. Esimerkiksi on pohdittava sisarusten välisten suhteiden ylläpitämisen keinot, kunkin lapsen henkilökohtaisia hoidon ja kuntoutumisen tarpeita ja vaikkapa sitä, miten lasten vanhempia ja eri perheiden sijaisvanhempia voidaan tukea tekemään yhteistyötä. Sisarusten väliset suhteet tulee nähdä arvokkaina voimavaroina. Lasten keskinäisiä suhteita tulee vahvistaa. Joskus tähän tarvitaan kuntouttavaa työtä. Sijaishuollossa on tilanteita, jolloin lapsen tulee voida eheytyä omana persoonanaan ennen kuin hän kykenee ammentamaan muista suhteista. Sijaisvanhempien keskinäinen yhteistyö nostettiin alusta asti tärkeäksi tekijäksi sisarusten välisten suhteiden tukemisessa. Lasten biologiset vanhemmat ovat voimavarojensa mukaan lasten elämässä. Toive sisarusten väliseen vahvaan tukeen tuli heiltä. (Ks. Lahtinen ym. 2018, 110 – 118).

Systeeminen ja suhdeperustainen työote vastaa lapsen perustarpeisiin hänen turvallisen kehityksensä ja oman elämänsä osallisuuden näkökulmasta. Systeemisessä työssä lapsen ympärillä olevat aikuiset asettavat lapsen keskiöön antaen hänelle aikaa. Sijoitettu lapsi tarvitsee ehyttävää arkea ja vanhemmuutta. Lapsen tärkeänä kehitystehtävänä sijoituksen alussa on turvallisen kiintymyssuhteen muodostuminen. (Valkonen & Janhunen 2016, 8). Lastensuojelulain mukainen lapsen turvallisen kehityksen tukeminen edellyttää turvallisten vuorovaikutussuhteiden tukemista lapsen elämässä. Systeeminen työote kiinnittää huomiota vuorovaikutussuhteiden sisällölliseen merkitykseen painottaen perheterapeutista näkökulmaa lastensuojelun tiimityössä. (Aaltio & Isokuorti 2019, 15).

Lastensuojelussa korostetaan lapsen oikeutta pitää yhteyttä läheisiinsä. Systeeminen työote antaa arvoa ja välineitä lapsen läheissuhteiden sisällölliseen tarkasteluun sekä turvallisten suhteiden tukeen ja kehittämiseen. Läheisten tapaamisissa työskennellään ja kiinnitetään huomioita enemmän myös suhteiden laatuun. Näin ollen myös sisarussuhteiden ylläpitämisen tavoitteet saavat enemmän sisällöllistä syvyyttä ja työn tuloksena syntyy monipuolisempia työmalleja suhteiden tukemiseen. Yhteisissä kokoontumisissa sijaisvanhempien kanssa lähestyimme sisarusten tarinaa dialogisessa vuorovaikutuksessa. Sisarusten tuen kokeilu-toiminnassa järjestimme aluksi sijaisvanhempien pienryhmä tapaamisia. Tapaamisten aikana huomasimme saavamme paljon arvokasta tietoa näistä lapsista, heidän tavoistaan ja elämänhistoriastaan. Muodostamallamme rakenteelle ominaista oli mahdollisuus pohdintaan, jakamiseen ja uudentiedon muodostamiseen. Yhteiset kokoontumiset tukivat sijaisvanhempia tehtävässään ja samalla sosiaalityöntekijät sai ehyemmän kuvan lasten tilanteesta ja tuen tarpeista. Yhteinen keskustelu auttoi meitä ymmärtämään lapsia paremmin. Sijoitettujen lasten kohdalla näkyi, että kaiken keskellä heillä on elämässään paljon muutakin kuin lastensuojelun asiakkuus. Systeemisessä työssä on lupa etsiä laajempaa näkökulmaa ja pysähtyä kulloiseenkin hetkeen. Yhteisissä hetkissä olettamuksemme tulivat reflektoinnin alle. Joskus käsitys asiasta vahvistui, mutta tapahtui myös niin, että meidän piti arvioida olettamustamme ja tehdä arjessa uusia havaintoja. Ei ole olemassa yhtä ehdotonta ja vallitsevaa totuutta, vaan erilaisia konstruoituja tarinoita, joita on lupa myös haastaa. (Aaltio & Isokuorti 2019, 13).

Perhehoidossa tehty kokeilutoiminta on jäsentänyt myös muuta kehittämistyötämme. Oppiminen on ollut prosessinomaista ja suunnannut toimintaamme. Oma ajattelumme koskien yhteistyötä sijaisvanhempien kanssa laajentui. Samoin sijaisvanhemmat kykenivät jakamaan työyhteisölle ajatuksiaan. Muutostyöskentelyssä käytämme mukaillen lastensuojelun systeemisen tiimimallin toiminnan periaatteita. Organisaation kehittämistyössä huomioidaan systeemisen toimintamallin ydinelementit uudistaen rakenteita systeemisen työorientaation mahdollistumiseen. (Kuva 1.) Lastensuojelun systeemisen toimintamallin ydinelementtejä ovat systeeminen tiimi, systeeminen viikkokokous ja systeeminen asiakastyö. (Aaltio & Isokuorti 2019, 11).



Kuvio 1. Systeemisen toimintamallin ydinelementit.

Systeemisessä työtavassa nähdään lapsen systeemin eri tekijöiden liittyvän toisiinsa lukuisin eri välityksin. Syy-seuraussuhteita ei nähdä yksisuuntaisina vaan usein kehämäisinä, jolloin jokainen systeemin osa on sekä syy että seuraus systeemin sisäisissä vaikutusketjuissa. Jokaisen toimijan tulee tunnistaa oman vaikutuksensa systeemiin, jotta edellytykset muutokselle ovat olemassa. (Aaltio & Isokuorti 2019, 11). Tässä muutostyössä tarkastelemme systeemisen toimintamallin ydinelementtien istuvuutta organisaatiomme toimintarakenteisiin. Toimintakulttuuria uudistetaan työntekijää arvostaen dialogisen johtamisen keinoin. Systeemisessä työorientaatiossa dialogisuus on meille keskeinen toimintaperiaate.

Systeeminen työtapo edellyttää organisaatiokulttuuria, jossa on lupa ja edellytykset tehdä systeemistä asiakastyötä. Organisaation ja johdon velvollisuutena on tehdä tarvittavat ennakkovalmistelut luodakseen työyhteisölle mahdollisimman suotuisat puitteet uuden toimintatavan omaksumiselle. (Ks. Aaltio & Isokuorti 2019, 13, 25).

Dialoginen johtaminen muutoksen tukena

Systeemisen työotteen toteuttaminen edellyttää yhteisen tilan rakenteiden luomista moniääniselle dialogille. Organisaatiomme suhdeperustaiseen työhön on päästy dialogisen johtamisen, työnohjauksen ja tiimin innostuneen työskentelyn avulla. Muutosjohtaminen on pitänyt sisällään rakenteiden luomista, muutosjohtamista työskentelyyn uudistamiseksi ja työyhteisön toimintatapojen kehittämistä.

Tässä muutoksessa ja uudistumisessa auttaa dialogi. Dialogisissa ei päätavoitteena ole saada toista omaksumaan omaa näkemystä tai päätyä ratkaisuun, lopputulokseen, vaan pyrkimyksenä on ymmärtää monia eri näkökantoja, nähdä vaihtoehtoja, ymmärtää toisia ja oppia uusia asioita. Dialogisuuteen kuuluu erityisesti kuuntelemisen taito. Dialogisissa ihmiset rakentavat ja uudistavat yhdessä todellisuutta. (Syvänen 2015, 35; Yliruka 2015). Motivaation tukeminen on tärkeä osa dialogisessa johtamisessa. Motivaation vaikutus näkyy esimerkiksi siinä, miten työntekijä suhtautuu työhön, työympäristöön, muihin työntekijöihin, esimiehiin ja työolosuhteisiin. Motivaatioon vaikuttaa työn vaihtelevuus, autonomia, työn identiteetti ja palaute, työyhteisön rakenteet ja esimiestyö, organisaation ja työn tavoitteet. (Syvänen 2015, 37).

Dialogisen johtamisen arvoperusta on tasa-arvossa, oikeudenmukaisuudessa, arvostuksessa, halussa kohdata ja olla tavoitettavissa. Dialogisuus näkyy ja kuuluu dialogisesti johdetun työyhteisön ja esihenkilön toiminnassa ja viestinnässä; tavassa puhua, kuunnella, osoittaa arvostusta, antaa positiivista ja kriittistä palautetta sekä tavassa tehdä päätöksiä. (Syvänen 2015, 255). Myös systeeminen työtapo perustuu ammattilaisten ja asiakkaiden tasa-arvoiseen yhteistyöhön, jossa tutkitaan kokonaisuutta ja työskennellään yhdessä. Asiakkaiden osallisuus on yksi tärkeimmistä elementeistä. Muutos edellyttää arvokeskustelua, työn rakenteiden ja kustannusten tarkastelua. Siinä korostuvat sekä tiimityö että verkostomainen työskentely eri ammattiryhmien ja asiakkaiden lähiverkostojen kanssa. ”Systeemisyydellä tarkoitetaan sellaista näkökulmaa

ihmiselämään, jossa huomio kiinnitetään eri tekijöiden välisiin monitahoisiin vaikutussuhteisiin. Systemiajattelussa maailmaa tutkitaan kommunikaatio- ja vuorovaikutussuhteina ja todellisuus nähdään jatkuvasti muuttuvana sosiaalisesti ja kulttuurisesti rakentuneena. Systemisyydessä ajatellaan, että jokainen tekijä kytkeytyy toisiin lukuisin eri välityksin.” (Alhanen ym. 2019a, 7). Tämän johdosta systemisessä työskentelyssä pyritään ymmärtämään ongelmien taustalla vaikuttavia tekijöitä sekä sitä, millaiset systeemit, systemiset suhteet ylläpitävät niitä ja miten löytää kyseiseen systeemiin sopivat keinot asiantilan kohelemiseksi. Asiantuntijana asetetaan tutkijan rooliin yhdessä asiakkaan kanssa.

Dialogisen johtamisen oppien omaksuminen arjen johtamistyöhön tukee vahvasti systemisen mallin eteenpäin vientiä organisaatiossamme. Artikkelissamme esitellään esimerkkinä tapaa, jossa on luotu dialogisella johtamistavalla rakenteet systemiselle työskentelylle. Organisaation rakenteiden ja johtamisen pitäisi palvella uudistumista mahdollistamalla työyhteisössä eri tiloja dialogisille kohtaamisille (esim. palaverit, kokoukset, suunnittelukokoukset, kehittämispäivät). Myös reflektiivisten rakenteiden käsite yhdistää tilan, paikan, dialogisuuden sekä tiedonmuodostuksen. (Yliruka 2015, 114). Uudistumista tulisi tukea pitkäjänteisellä kehittämisellä, jotta se saadaan integroitua työn arkeen ja työprosesseihin. Dialoginen johtaminen sisältää paljon samoja elementtejä kuin systeminen työskentelyote.

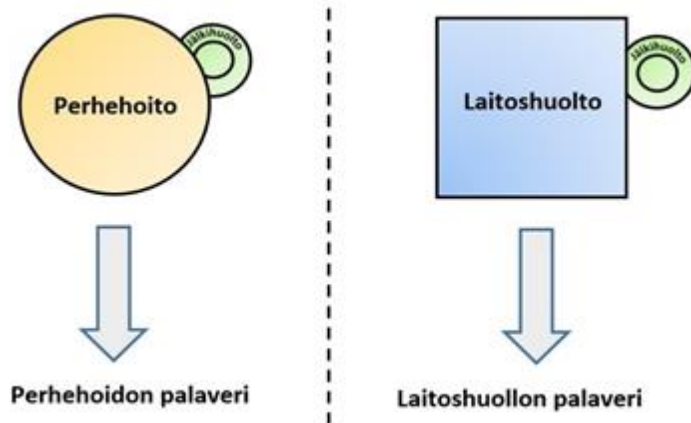
Systemisyyden tulee toimiakseen läpäistä organisaation eri osa-alueita, arvoja ja strategioita. Se vaatii muutosta organisaatorakenteesta ja systemissä sekä työntekijöiden taidoissa ja työtaivoissa. Kyse on sijaishuollon rakenteiden ja resurssien lisäksi myös asenteiden ja toimintakulttuurin muutoksesta sekä työntekijöiden osaamisen vahvistamisesta. (Lahtinen ym. 2018, 119). Systemisen työotteen toteuttamisen mahdollistamisessa esimiehellä on tärkeä tehtävä raivata tietä avoimuudelle, luottamukselle ja luovuudelle ja näitä tukeville uusille työkäytännöille. Samalla on myös hankkiuduttava eroon näiden kanssa ristiriidassa olevista toimintatavoista. (Alhanen ym. 2019a, 5).

Työntekijät ja heistä muodostuva työyhteisö ovat organisaation tärkein voimavara. Jotta työ on sujuvaa, sekä työprosessien että -rakenteiden toimivuus on merkittävä asia työssä viihtyvyyden kannalta. Tässä kehittämisprosessissa on dialoginen näkökulma mukana läpi matkan ja kehittämistä on lähdetty viemään eteenpäin kokeilutoimintana. Työyhteisön dialogeissa syntyneitä ideoita on viety koeteltaviksi käytäntöön. Työyhteisön esimiehenä johtava sosiaalityöntekijä on ottanut vastuun prosessin vaiheiden eteenpäin viemisestä. Systemisessä muutoksessa uudet toimivat käytännöt edistävät omasta toiminnasta oppimista. Paras ymmärrys työn kehittämisestä on siellä, missä sitä konkreettisesti toteutetaan ja tehdään. Johtajan tärkeänä tehtävänä on linkittää tuo tieto yhteiseen dialogiin, jossa erilaiset ajatukset ja näkökulmat mahdollistavat oivalluksia ja jossa kaikki voivat oppia uutta. (Alhanen ym. 2019b, 8-11).

Sopivien työtä tukevien rakenteiden löytämiseksi työyhteisössä päätettiin käyttää kokeilumenetelmää. Kokeilua edeltäen työyhteisössä pidettiin puolikkaita kehittämispäiviä ja yhteistä keskustelua siitä, mihin suuntaan lähtisimme. Kokeilutoiminta sisältyi osaksi dialogista johtamista. Se ei ole pelkkää erillistä kehittämistyötä vaan ikään kuin asenne, joka ulottuu kaikkeen työntekoon ja työtehtäviin. Uusi vastaantuleva tilanne voi olla potentiaalinen oppimiskokemus. On kuitenkin hyvä, että pohditaan mitä vaikutuksia halutaan tutkia ja tehdään yhdessä oletuksia toiminnan tuottamista seuraamuksista. Kokeilutoiminnassa on oleellista, että päämäärät käsitetään aluksi luonnoksiksi, joita testataan käytännössä. On hyvä tehdä kokeiluja riittävän rohkeasti. Johtaja ei yksin aseta työyhteisön päämääriä, vaan tavoitteet muotoutuvat työyhteisön jäsenten yhteisessä oppimisprosessissa. Kokeilun jälkeen tutkitaan ja korjataan toimintaa tulosten avulla. Johtajan tehtävänä on luoda ilmapiiriä ja tiloja, joissa työyhteisöllä on mahdollisuus käydä dialogia ja tehdä kokeiluja, oppia kokemuksista. Tässä kaikessa johtaja on osallisena mukana. (Ks. Muurinen 2019; Alhanen 2019b, 8-10).

Kokeillen kohti toimivia systemisen työskentelyn rakenteita

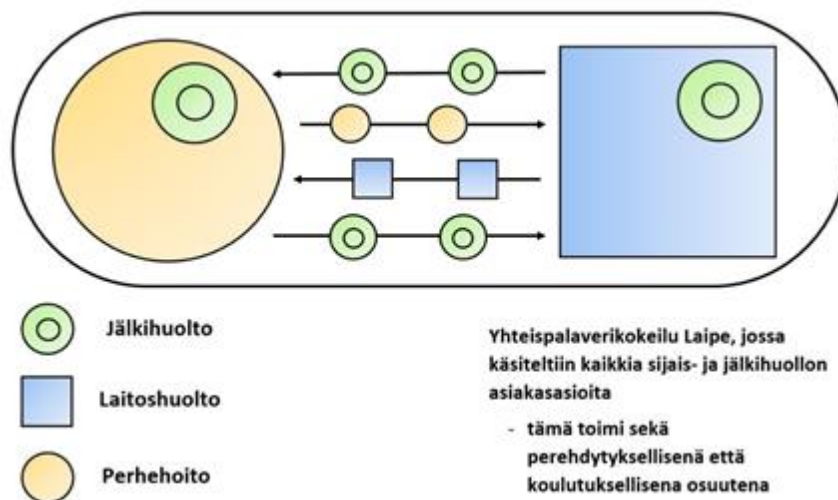
Vuonna 2018 asiakaslähtöisyysnäkökulmasta työyhteisömme ensimmäisenä haasteena oli se, että sijais- ja jälkihuollon sisällä oli jako laitos- ja perhehoitoon. Molemmilla tiimeillä oli omat palaverinsa, jossa käsiteltiin kyseisen aihealueen asioita. Tiimijako oli jokseenkin kankea ja joustamaton. Rakenteet tuottivat esimerkiksi tilanteita, joissa työntekijä vaihtui, kun lapsen sijaishuoltopaikka vaihtui sijaisperheestä laitokseen.



Kuva 2. Vuoden 2018 perhehoidon ja laitoshuollon palaverikäytäntö.

Työyhteisö ei ollut iso, kummassakin tiimissä oli kolme sosiaalityöntekijää ja toisessa kolme sosiaaliohjaajaa ja toisessa kaksi. Täten tiimit olivat myös haavoittuvia henkilöstömuutoksille, joita tapahtui vanhempain vapaiden, eläkkeelle jäämisen ja muiden syiden takia. Pohdimme, että jos kaikki työntekijät perehtyisivät kaikkiin sijais- ja jälkihuollon työtehtäviin tarkoittaen siis perhehoitoa, laitoshuoltoa ja jälkihuoltoa, niin asiakasta ei tarvitsisi siirrellä tiimien välillä. Jos tähän päästäisiin, saisimme muutettua ensimmäisen vanhan perinteen ja raja-aidan, jonka takia asiakkaan työntekijää vaihtuu asiakkaan olosuhteiden muuttuessa. Tämä kuitenkin edellytti muutoksia työkäytännöissä ja työtä tukevissa rakenteissa.

Kokeiluna sijais- ja jälkihuollon yksikössä otimme käyttöön yhteisen asiakasasioita käsittelevän ”Laipe” eli laitos- ja perhehoidon palaverin, johon kaikki työyhteisön jäsenet osallistuivat. Noin vuoden kokeilun tuloksena tultiin johtopäätökseen, että kyseisessä palaverissa, johon osallistuu koko työyhteisö, on haasteita. Palaveriin osallistui johtava sosiaalityöntekijä, seitsemän sosiaalityöntekijää ja viisi sosiaaliohjaajaa.



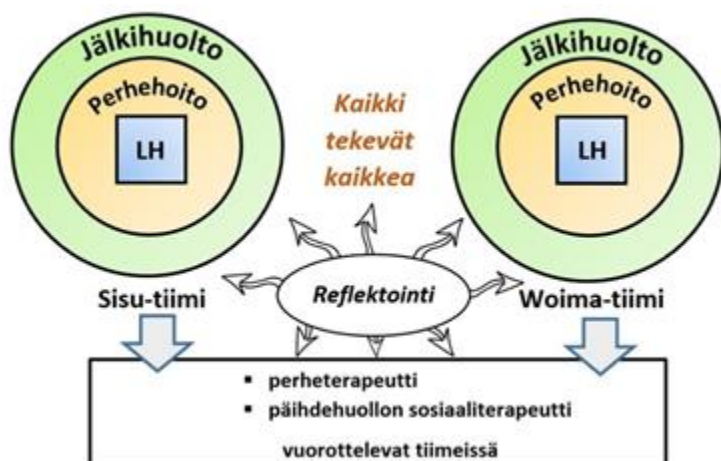
Kuvio 3. Yhteispalaverikokeilu, perhehoidon tiimi (ympyrä) ja laitoshuollon tiimi (laatikko).

Haasteita aiheutti erityisesti asiakasasioiden esille ottaminen. Niiden käsittely ei ollut miellyttävää työntekijöille liian suuressa kokoonpanossa ja toisaalta asiakasasioita ei voitu käsitellä niiden vaatimalla syvyy-

dellä. Tämä vaikutti myös palaverin keston ja jäsentymättömään palautteeseen asiakasasioiden käsittelyssä.

Uudesta palaverikäytännöstä oli myös hyötyä. Se edisti sitä, että työyhteisön jäsenet olivat tulleet toisilleen tutummaksi persoonina sekä työnsä ja työkäytänteiden osalta. Edelleen työntekijöillä oli omat vahvuus- ja osaamisalueensa, mutta nyt työntekijöiden osaaminen oli laajemmin sijais- ja jälkihuollossa tehtävää työtä. On mahdollista, että kun työntekijät omaksuvat eri tahtiin uutta systemisempää työtapaa, se voi synnyttää työyhteisössä myös jännitteitä. Uuden työtavan omaksuneet henkilöt saattavat helposti arvostella vakiintuneissa toimintavoissa vielä pitäytyviä työntekijöitä. Myös yksittäinen työntekijä voi kokea ristiriitaa uuden oppimisen edessä eikä pysty hyödyntämään aiempaa osaamistaan. Johtajan tehtävä on yrittää tuoda tällaiset jännitteet yhteiseen oppimiseen tähtäävään dialogiin. (Alhanen ym. 2019a, 26).

Tämän kokeilukäytännön ja siitä kerätyn palautteen tuloksena asetettiin uusi askelmerkki, jossa oli jo mukana ajatuksia systemisen tiimityöskentelyn mallista. Työyhteisössä tultiin siihen tulokseen, että asiakasasioiden käsittely pienemmässä tiimissä olisi monien eri syiden takia järkevämpää. Työyhteisön kanssa käydyn yhteisen pohdinnan jälkeen päätettiin muodostaa kaksi eri tiimiä. Toisessa tiimissä työskentelee 3-4 sosiaalityöntekijää ja kaksi sosiaaliohjaajaa ja toisessa tiimissä työskentelee kolme sosiaalityöntekijää ja kolme sosiaaliohjaajaa. Asiakasasioiden käsittelyä varten jakauduttiin uudelleen kahteen pienempään tiimiin hallitusti.



Kuvio 4. Uudistunut palaverikäytäntö.

Tämä mallin ajatuksena oli asiakastilanteiden parempi ja syvällisempi käsittely pienemmän tiimin sisällä. Tällä kertaa molemmista tiimeistä tehdään kaikkea sijais- ja jälkihuollon asiakkuuksien edellyttämää työskentelyä. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että pienempiin tiimeihin kutsutaan tiimin ulkopuolinen, konsultoitavassa roolissa oleva terapeutti, jotta asiakastilannetta pystytään lähestymään usealta eri puolelta moniammatillisesti. Viikoittainen tiimityöskentely on lähtenyt työntekijöiden aloitteesta ja toiveesta, muutos koettiin tarpeelliseksi ja hyödylliseksi työssäjaksamisen näkökulmasta. Tiiminä työntekijät pääsevät keskenään tiiviimpään vuorovaikutukseen ja mahdollisesti saavuttavat päämääriä, joihin eivät yksin kykenisi. Myös terapeuttien mukana olo lisää tiimin moniammatillisuutta ja suhdeperustaisuutta. Jos käsitys työyhteisön toiminnasta on myönteinen ja sen jäseniin voi samaistua, niin sitoutuminenkin on voimakasta. (Perttula & Syväjärvi 2012, 61).

Tämä lisäsi työntekijöiden kompetenssivaatimuksia, mutta samalla tiimityöskentely myös antoi voimavaroja ja mahdollisuuden toteuttaa laajempaa ja monipuolisempaa työnkuvaa. Tiimien kaksi konsultoitavaa terapeuttia (perheterapeutti ja päihdehuollon sosiaaliterapeutti), tuki asiakastilanteiden lähestymistä usealta eri puolelta ja lisäsi terapeutista näkökulmaa. Tiimien ammatillista kasvua ja työssäjaksamista tuetaan myös työnohjauksellisesti. Prosessin alussa osa työntekijöistä sai työnohjausta systemiseen toimintatapaan

perehtyneeltä työnohjaajalta ja tällä hetkellä molemmissa tiimeissä toimii systeemisellä viitekehyksellä toimiva työnohjaaja. Suhdeperustainen ja tiivis työskentely on psyykkisesti kuormittavaa, joten työssäjaksamiseen tarvitaan välineitä. Jatkossa on tarkoitus tiivistää työparityöskentelyä ja selkiyttää tehtäväkuvaa sosiaalityöntekijöiden ja -ohjaajien osalta. Prosessin tarkoituksena on ollut tehdä sijais- ja jälkihuollon yksiköstä paremmin asiakasasioihin vastaava ja työntekijöille mielekäs toimintaympäristö. Toimivalla työyhteisöllä tulee olla selkeä rakenne, jolla on omat tavoitteet, toimintamallit ja esimies.

Tähänastisena tuloksena on ollut se, mitä tavoittelimme eli tiimeihin jakautuminen, monipuolisemmin asiakasasioihin vastaava työyhteisö ja työntekijöille mielekäs toimintaympäristö. Tämä on lisännyt työtyytyväisyyttä työyhteisössämme. Se tuli erityisesti esille marraskuun 2019 lopun anonyymissä sähköpostilla lähetetyssä palautekyselyssä, johon sijais- ja jälkihuollon työntekijät vastasivat. Palautekyselyssä oli kysymyksiä, joissa kysyttiin mm. asiakkuuksien hoitamisesta, työhyvinvoinnista, esimiehen johtamisesta ja työmotivaatiosta. Työmotivaation, 63 % vastanneista sanoi olevan hyvä ja 37% kiitettävä. Esimiehen johtamisesta 12 % vastaus oli kiitettävä ja 88% hyvin. Vastausprosenttina oli 88 %. Lisäksi työntekijät antoivat kokonaisarvosanaksi työhyvinvoinnilleen 8,8. Palautetta on kerätty erilaisen kyselyn prosessin varrella ja päädytty siihen, että palautetta on hyvä kerätä säännöllisesti, kvartaaleittain. Kehittämistyöskentelyn taloudelliset kustannukset suhteessa hyötyihin ovat olleet pieniä, sillä työntekijöiden tyytyväisyys työympäristöönsä tukee työhyvinvointia ja lisää tehokkuutta sekä vähentää sairauslomia. Työntekijät ovat nimenneet tiimensä suomalaisten jäänmurtajien mukaan Woimaksi ja Sisuksi. Nämä nimet osaltaan kertovat siitä mentaliteetista, joka sisältyy näihin tiimeihin ja kuinka työntekijät ovat ottaneet ne omakseen.

Jotta työntekijä kykenisi sitoutumaan työyhteisöön ja sen tavoitteisiin, tulee työyhteisön tarjota hänelle myös jotain merkittävää. Sitoutumista ei selitä pelkästään palkka, vaan syyt pysyä tietyssä työyhteisössä ovat paljon laajempia. Keskeistä työelämän palkitsevuudessa on sen tuomat kokemukset työntekijän merkityksellisyydestä juuri tälle työyhteisölle. Tärkeää on, että työntekijä kokee tulevansa arvostetuksi työyhteisön ja esimiehen taholta. Työyhteisön luoma yhteisöllisyys on myös työntekijää tukeva elementti. Tärkeää on kokemus siitä, että hän on yhtenä osatekijänä työyhteisössä vastaamassa työn haasteisiin yhdessä tiimin kanssa. Kiinteä työyhteisö myös toimii tehokkaasti. Positiiviset tunnekokemukset ovat merkittäviä yhteenkuulumisen kannalta. Työyhteisön diversiteetti eli monimuotoisuus taas liittyy ryhmän epäyhtenäisyyteen, esimerkiksi erilaiset tavat voivat hankaloittaa yhteistyötä alussa. Monimuotoisuus voi kuitenkin toisaalta myös edistää luovuutta ja kykyä ottaa huomioon erilaisia näkökulmia. Terapeuttien tuoma erilainen osaaminen ja heidän uusia näkökulmiensa avaava ajattelu on ollut erityisen arvostettua ja se on tuonut tiimityöskentelyyn lisäarvoa.

Työyhteisössämme olemme lähteneet dialogisen johtamisen keinoin muuttamaan työkäytäntöjämme systeemiseen ja suhdeperustaiseen toimintakulttuuriin. Olemme muokanneet työkäytäntöjämme systeemisen lastensuojelun toimintamallia mukailleen. Systeeminen lastensuojelun toimintamalli rakentuu asiakastasolla kolmen ydinelementin ympärille. Systeemisen työotteen omaksumiseen palveluissa yli sektorirajojen sisältyy monenlaisia mahdollisuuksia yhteisen työn kehittämiseen. (Civill ym. 2019). Systeemisessä muutoksessa ei pyritä luomaan vain uusia toimivia käytäntöjä vaan omaksumaan samalla uudenlainen ajattelutapa, jonka ytimessä on omasta toiminnasta oppiminen. Oppivassa työyhteisössä arvioidaan sekä reflektoidaan ja työyhteisössä on yhdessä oppimisen keinot ja johtamisen tuki. (Ks. Senge 2006; Yliruka 2015; Alhanen ym. 2019a, 9).

Systeminen asiakastyö sijaishuollossa

Työyhteisön tuki ja työtä tukeva tiimirakenne ovat tärkeitä tekijöitä työntekijän jaksamiselle asiakas-työssä. Toimintakulttuurin muutoksessa huomioidaan tuki yhteisölliseen ja yhteiset arvot muodostavaan työyhteisöön. Samalla myös yksilötasolla työntekijä kehittyy ja kasvaa toteuttamaan systeemiseen työskentelyyn liittyviä periaatteita. Yksilötasolla työntekijän historia ja omaksumat työskentelymallit vaikuttavat hänen tapansa työskennellä. Oppivassa organisaatiossa on lupa kokeilla ja oppia. Systeemisessä työskente-lyssä asiantuntijavaltaa ei korosteta, vaan työorientaationa on löytää myös asiakkaisissa olevat voimavarat.

Systemisen lastensuojelun johtolankana voidaan pitää asiakkaiden osallisuuden vahvistamista. Systemisen työtavan ydinidean voi tiivistää lausepariin: ”Tutkitaan kokonaisuutta, tehdään yhdessä.” Lastensuojelun työntekijöiden on asettauduttava mahdollisimman tasa-arvoiseen suhteeseen asiakkaiden kanssa ja

tutkittava kriittisesti omaa vallankäyttöään suhteessa heihin. Asiakkaita tulee kohdella yhteiskunnan täysi-valtaisina kansalaisina ja tuettava heidän kyvykkyyttään päästä eteenpäin vaikeissa elämäntilanteissa. (Alhanen ym. 2019a, 6).

Systeemisessä työssä dialogisuutta, ratkaisukeskeisyyttä ja narratiivisuutta käytetään vuorovaikutusstrategioina. Työntekijät muodostavat yhdessä perheen ja heidän verkostojensa kanssa ymmärrystä tilanteesta. Avoimuudesta ja läpinäkyvyydestä pidetään kiinni. Perheen ja asiakkaan tilanteeseen suhtaudutaan aidon uteliaasti. Työmenetelmät haastavat työntekijää läsnäolevaan ja välittävään työotteeseen, jossa hän on valmis toimimaan oman persoonansa kautta. (Aaltio & Isokuorti 2019, 13.)

Sijaishuollon asiakkuudessa on syntymäperheen ja sijoitetun lapsen näkökulmasta käytetty erityistä viiranomaisvaltaa. Viimesijainen vaihtoehto, huostaanotto on toteutunut. Huostaanotto on sanana ikävä ja tuo väistämättä epävarmuutta lapsen suhteisiin. Näin ollen asiakastyössä luottamussuhteen muodostaminen sekä voimavaraistava työ vaatii työntekijältä asennetta, taitoa ja paneutumista. Lastensuojelulaissa perustellusti korostetaan lapsen oikeuksia ylläpitää suhteita läheisiinsä.

Sijoitetulla lapsella on oikeus hänelle tärkeisiin, turvallisiin ja läheisiin ihmissuhteisiin. Hänellä on oikeus tavata vanhempiaan, sisaruksiaan ja muita hänelle läheisiä ihmisiä. Sijoittajakunnan ja sijaishuoltopaikan henkilökunnan tulee tukea ja edistää lapsen ja hänelle läheisten henkilöiden yhteydenpitoa. (LSL 54 §). Lastensuojelulaki nostaa suhdeperustaisen työn oikeutusta lastensuojelussa. Toisaalta käsitys suhteiden tuen keinoista voi vaihdella. Tapaamisissa toteutetaan erilaisia käytäntöjä. Tyypillisesti lastensuojelussa voidaan käyttää valvottuja tai tuettuja tapaamisia, joissa sijoitetun lapsen ja hänen vanhempansa tapaamisia valvoo esimerkiksi tapaamispaikan valvoja tai muu työntekijä.

Syksyllä 2018 kokeilutoiminnassamme halusimme paneutua sisarussuhteiden tukeen. Muodostimme systeemisesti sekä dialogisen pohdinnan kautta yhteistyörakenteen, jossa sijoitettujen lasten sijaisvanhemmat koottiin yhteiseen dialogiin lapsista. Lastensuojelun kehittämissyksikön sosiaalityöntekijä työnohjasi tapaamisia kirjaten keskeiset oivallukset. Tuloksena oli uudenlainen tiedonmuodostus, mikä tuki niin perheitä kuin sosiaalityöntekijäkin. Tapaamisia suunniteltiin yhdessä ja prosessin omaisesti. Tapaamiset antoivat tärkeää tietoa sijaisvanhemmille ja he saivat tutustua toisiinsa. Ymmärrys siirtyi arkeen perheissä sekä sosiaalityöhön. Työmalli auttoi kokonaistilanteen muodostamista. Tämän ymmärryksen kautta luotiin tapaaminen, jossa keskityttiin sisaruksiin. Sijaisvanhemmat olivat koko tapaamisen ajan lasten tukena.

Systeeminen asiakastyö sisarussuhteiden tukena

Kolmen sijoitetun lapsen elämässä systeeminen työote toteutui ensin lastensuojelun systeemisen tiimimallin työskentelynä lastensuojelun avohuollossa jatkuen tämän jälkeen sijaishuollon suhdeperustaisena työnä systeemisen työotteen periaatteita noudattaen. Lasten etu huolehdittiin tarkoin ennen sijoitusta ja lopputuloksena ratkaisuna oli lasten sijoittaminen eri perheisiin. Kaikki perheet olivat kokeneita sijaisperheitä. Sisarusten sijoitus perheisiin tapahtui eri vaiheissa. Lapset olivat iältään kahdesta seitsemään vuotiaita.

Tapaamiset ja tutustumiset aloitettiin lapsilähtöisesti leikkipuistossa. Puistotapaamisella olivat sisarusten lisäksi sijaisvanhemmat ja lasten äiti. Tapaamisen koordinoi avohuollon lastensuojelun systeemisen tiimin sosiaalityöntekijä yhdessä sijaishuollon vastuusosiaalityöntekijän kanssa. Vanhempien välistä tutustumista ja lasten yhteyttä toisiinsa sekä sijaisvanhempiin tuki Satakunnan lastensuojelun kehittämissyksikön sosiaalityöntekijä.

Nuorimman lapsen sijaisäiti ja biologinen äiti tapasivat puistossa toisensa ensimmäisen kerran. Puistotapaamisella otettiin kuvia lapsista yhdessä biologisen vanhemman ja sijaisvanhemman kanssa. Näin viritettiin yhteisesti alkanutta tarinaa ja lasten oli mahdollisuus nähdä itsensä kuvasta molempien vanhempien kanssa. Puistossa toteutettu tapaaminen sujui hyvin ja tällä tapaamisella viritettiin myös ajatus sijaisvanhempien yhteisestä tapaamisesta työnohjauksellisen tuen näkökulmasta. Näin he kokivat saavansa paremmin tietoa lapsista ja tukea sijoitukselle.

Yhteinen tapaaminen järjestettiin lasten vastuusosiaalityöntekijän ja Satakunnan lastensuojelun kehittämissyksikön sosiaalityöntekijän sekä kuuden sijaisvanhemman kesken. Tapaamisella käytiin läpi jokaisen lapsen kokemuksia ja reagointimalleja. Sisaruksista puhuttaessa lapset tulivat myös yksilöllisesti näkyviksi. Saimme tietoa heidän luonteenpiirteistään ja käyttäytymismalleistaan. Tapaamisen aikana sijaisvanhemmat

toivat esiin kokemustaan, että he saivat keskustelusta lisää ymmärrystä luonaan asuvasta lapsesta. Tietoisuus lasten historiasta syveni ja lasten elämän palapeliä saatiin kootuksi. Puhuimme yhteistyövanhemmuudesta ja keskustelimme, miten yhteistyötä biologisten vanhempien kanssa olisi yhdessä mahdollista tukea. Sijaisperheillä oli myös yhteinen huoli lasten ja vanhempien välisestä yhteydenpidosta. Kolmen sisaruksen ja vanhempien väliset tapaamiset ja soitot eivät olleet toteutuneet suunnitellusti, vanhemmat eivät olleet osallistuneet yhteisiin palavereihin. Yhteydenpitoa vanhempiin oli pidetty kuvaviestein ja tapaamisia on järjestetty. Vanhemmat olivat olleet tyytyväisiä tähän järjestelyyn.

Sisaruussuhteiden ylläpitämiseksi järjestettiin lapsille tapaamispaikassa omia tapaamisia. Sijaisvanhempien välisissä tapaamisissa jäsensimme lasten tilannetta eri sijaisperheissä. Sijaisvanhemmat jakoivat lasten käyttäytymiseen liittyviä kokemuksia ja monia yhtäläisyyksiä löytyikin sisarusten toimintatavoissa. Yhteinen ymmärrys sisarusten elämästä ja tarpeista lisääntyi sijaisvanhempien välisessä keskustelussa. Näkemukseksi muodostui, että lasten tulee pitää yhteyttä toistensa kanssa ja että lasten biologiset vanhemmat tapaavat omien voimavarojensa mukaan lapsia. Sijaisvanhemmat pitivät tärkeänä, että yhteyttä äitiin ja isään pidetään yllä.

Näissä vuorovaikutteisissa tapaamisissa syntyi tietoinen yhteistyökumppanuus sijaisvanhempien ja sosiaalityöntekijöiden välille. Yhteiset keskustelut loivat tilaa tälle kumppanuudelle. Sosiaalityöntekijät välittävät myös arvostusta kutsumalla kaikki sijaisvanhemmat saman pöydän ääreen. Sijaisvanhemmat välittävät arvostusta kokemalla asian tärkeäksi. Kokonaiskuvasta tulee näin ehyempi ja kaikkien käsitys on varmemmalla pohjalla. Mikäli näin ei tehtäisi, lapsista saatu kuva olisi varmasti kapeampi ja pirstalaisempi.

Systeemiseen lastensuojelun yksi ydinelementeistä on systeeminen tiimi. Tiimin tehtävä on muodostaa kokonaisvaltainen kuva perheiden tilanteista ja toimia erilaisten ratkaisuehdotusten pohdintapaikkana. Tiimi tarjoaa keskeisen rakenteen ymmärtää asiakkaiden tilanteita useista eri näkökulmista. Työntekijät ja asiakkaat voivat oppia toisiltaan ja ymmärtää asiakkaiden tilanteita monipuolisemmin. Keskeisenä periaatteena on asiakkaiden auttaminen koko tiiminä. (Alhanen ym. 2019a, 30). Sijaisperheiden kanssa rakentamamme toimintamalli tukee lasten sisaruussuhteiden jäsentämistä, jotta on mahdollista syventää ja auttaa lapsia siinä ympäristössä, jossa he elävät.

Uusien näkökulmien löytämiseksi sijaisvanhemmat kutsuttiin mukaan Woima- tiimin viikkokokoukseen. Menetelmänä käytettiin reflektiivistä keskustelua, jossa sijaishuollon Woima- tiimi havainnoi sijaisvanhempien ja vastuusosiaalityöntekijän keskustelua ja jossa perheterapeutti ohjasi keskustelua. Kolmen lapsen suhteiden moninaisuutta avattiin sukupuun tekemisen kautta. Asian tuomisella tiimin viikkokokoukseen haluttiin saada tiimin ajatuksia työskentelyn jatkoon ja samalla välitettiin tiimin tietoisuuteen lasten suhteiden ja systeemien moninaisuutta. Pohdittavaksi nostettiin lasten sisaruussuhteet.

Sukupuun piirtämisen avulla prosessoitiin lasten suhteiden verkostoa. Ensin sijaisvanhemmat, lasten vastuusosiaalityöntekijä ja perheterapeutti keskustelivat lasten tilanteesta ja siitä, miten sisaruussuhteiden ylläpitämisessä oli tähän asti edetty. Tiimin muut sosiaalityöntekijät ja -ohjaajat kuuntelivat tätä keskustelua. Tämän jälkeen havainnoijat prosessoivat keskustelua ensin keskenään ja lopuksi käytiin yhteen kokoava reflektointikeskustelu. Reflektioivassa keskustelussa oivallettiin erilaisia näkökulmia lasten välisistä suhteista ja ajatuksia siitä, miten jatkossa tulisi toimia. (Ks. Andersen 1990). Työntekijöiden ja sijaisvanhempien yhteisenä näkökulmana oli, että tiimin viikkokokouksessa käyty keskustelu oli kaikille opettava kokemus. Sijaisvanhemmat nostivat esiin, miten he tunsivat kuuluvansa osaksi lasten ympärillä olevaa tiimiä.

Keskustelussa ilmeni vanhimman sisaruksen rooli, joka ei ollutkaan isoimman sisaren rooli, vaan huolenpitäjän rooli. Lapsi koki tapaamiset raskaina, koska hän joutui omasta mielestään pitämään pienemmistä sisaruksistaan koko tapaamisen ajan huolta. Sijaisvanhempien tuki tapaamisissa on näille lapsille tärkeää. He tuntevat lapset parhaiten ja lapset luottavat näihin aikuisiin. Jatkossa tapaamiset järjestetään sijaisperheissä sijaisvanhempien tukemana. Tapaamiset saavat näin myös kuntouttavan piirteen. Lapsi saa apua siihen, ettei hän kannata itseään kuormittavaa roolimallia aikuisuuteen ja ennen kaikkea hänellä on mahdollisuus olla vielä lapsi.

Systeemisen toimintamallin toteuttamiseen kuuluu tiivis asiakastyö ja yhteinen reflektioiva työote. Systemisesti toimivien työntekijöiden tärkeimpiä taitoja on tietoinen irtisanoutuminen paremmin tietämisestä ja sitoutuminen aitoon kiinnostukseen kaikkien näkemyksiä, kokemuksia ja ratkaisuehdotuksia kohtaan.

Parhaiten ratkaisuja löydetäänkin, kun kaikkia osapuolia tuetaan omaksumaan keskeisenä työskentelyasenteena ”kunnioittava epävarmuus”. Siinä ei ole tarkoituksena tietää parhaita ratkaisuja toisten puolesta, vaan asetetaan dialogissa yhdessä rakentamaan ymmärrystä ja etsimään erilaisia ratkaisuja systeemisestä näkökulmasta. (Civil ym. 2019, 3).

Tapasimme vielä sijaisvanhemmat ja lapset elokuussa 2020 samaisessa leikkipuistossa, jossa ensimmäinen tapaaminen oli järjestetty. Paikalla olivat sisarusarjan kaksi lasta sekä heidän sijaisvanhempansa. Tapaamisen järjestivät lasten vastuusosiaalityöntekijä yhdessä Satakunnan lastensuojelun kehittämissyksikön sosiaalityöntekijän kanssa.

Sisarusten kohtaaminen oli arvokas tilanne. Isoveli sanoitti, miten oli kaivannut sisartaan. Oli herkistävää nähdä, miten hän loi yhteyttä sisareen uudella tavalla etsien isoveljen rooliaan siten, että voi olla myös itse lapsi aikuisten huolenpidon alla. Sisarukset viihtyivät koko tapaamisen ajan 1,5 tuntia leikkien, kiipeillen ja laskien liukumäkeä. Välissä söimme yhdessä eväät. Olimme lasten lähellä koko ajan ja he kävivät välillä sijaisvanhempien luona ”tankkaamassa” huolenpitoa. Tapaamisella ehdimme myös reflektoida sisarusten tilannetta yhdessä aikuisten kesken. Tapaaminen sujui hyvin ja auttoi lapsiakin kohtamaan toisensa vahvistaen heidän sisarussuhteitaan. Tapaamisen jälkeen sijaisvanhemmat lähtivät lasten kanssa kotiin ja myöhemmin he lähettivät vanhemmille kuvia tapaamisesta.

Tapaamisen jälkeen reflektoidimme sosiaalityöntekijöiden kesken tilannetta ja mietimme oman työemme tuen suuntaa. Vastuusosiaalityöntekijä kuuli sijaisvanhempia myöhemmin puhelimitse lasten reagoineista. Tapaamisen jälkeen jäimme pohtimaan, miten erityislaatuudessa tilanteessa sijoitetut lapset ovat. Toimimme sijaishuollossa sellaisilla lasten elämänalueilla, jotka vaikuttavat asiakkaan nykyhetkestä tulevaisuuteen. Tässä mielessä on ehdottoman tärkeää pysähtyä sijoitettujen lasten tuen ääreen erilaisista näkökulmista käsin tutkien huolellisesti ja monipuolisesti keinoja, jotka ovat heille avuksi.

Oikealaisen tuen löytämiseksi lapsia tulee kuulla ja heidän tilanteitaan peilata ja ennen kaikkea heille tulee antaa aikaa. Yhdessä tekeminen ja kokonaisuusien tutkiminen soveltuvat sijoitettujen lasten tukeen.

Yhteistyökumppanuus systeemisessä asiakastyössä

Pyrkimyksemme oli tavoitella sisarussuhteiden tuessa yhteistyökumppanuutta sosiaalityöntekijöiden ja sijaisvanhempien kesken. Opimme yhteistyökumppanuuden rakentuvan yhteisestä visiosta dialogisten tapaamisten ja pohdintojen avulla. Mielestämme yhteistyökumppanuus on asenne, mikä kumpuaa luottamuksesta ja arvostavasta kohtaamisesta. Yhteistyökumppanuudelle on ominaista toisen hyväksyntä ja kuunteleminen. Asioita otetaan puheeksi haluten yhdessä tavoittaa työlle asetetut päämäärät. Sijoitettujen lasten kohdalla on kysymys laajennetusta perhekäsityksestä. On tärkeää, että arjen olosuhteet ovat lasta kannattavat. Usein sijoitettu lapsi tarvitsee tuekseen ammattilaisten verkoston, jolloin tavoitteena on yhteisen työn soinnuttaminen yhteen. Yhteistyön rakentaminen yhdessä usean eri ammattikunnan edustajan kanssa ei kuitenkaan aina ole vaivatonta. Dialogisuudella pyritään yhteisen ymmärryksen rakentamiseen asiakkaan asioissa mukana olevien toimijoiden kesken. Systeeminen työote edesauttaa yhteisen tutkimisen tilan tavoitteita, joissa on mahdollisuus dialogiseen keskusteluun ja reflektointiin. (Ks. Hornstrup & Berg 2014, 62).

Perheterapeuttinen lähestymistapa auttaa näkemään perhe- ja muiden lapsen läheissuhteiden merkitystä lapsen elämässä. Lapsi tulee nähdä kokonaisuutena, osana systeemiään. Verkostotyön haasteet ilmenevät päivittäisessä työssämme. Systeemisyyttä käsittelevissä teoksissa käsitellään verkosto- ja vuorovaikutussuhteiden johtamisen merkitystä. Yhteisen verkostotyön onnistumista tukevat yhteisen kielen, merkityksen sekä kontekstin löytyminen. (Ks. Alhanen 2019a; Hornstrup 2014). Myös lastensuojelun selvityshenkilö Kananoja kiinnittää selvitystyössään huomiota sijoitettujen lasten verkostoyhteistyön haasteisiin. Kehittämissstrategioissa tulisi lastensuojelun asiakasryhmien palvelussa huomioida asiakasprosessien eheys ja auttamissuhteiden jatkuvuus. Lastensuojelun asiakkaiden palveluprosessi edellyttää suuressa määrin kaikkien ammatillisten auttajien sitoutumista lapsen edusta lähteviin tavoitteisiin ja auttajien erityisen tiivistä yhteistyötä (Kananoja & Ruuskanen 2019, 32.)

Työskentelemme ihmisten, emme tapausten kanssa. Palveluiden uudistamisessa painotetaan vahvasti asiakkaan osallisuutta. Perheen tulee saada pohtia asioita omista lähtökohdistaan. Monitoimijaiset kokoukset ja tiimit tukevat sopivien ratkaisujen syntymistä. Asiantuntijuus jaetaan yhteisesti. Osallisuuden koke-

minen edellyttää yhdessä tekemistä, kuuntelemista ja uskallusta puhua avoimesti. Tärkeää on reflektoida, mitä tehtiin ja mitä voidaan oppia. Uusien ratkaisujen löytämiseksi tarvitaan uskallusta ajatella toisin. (Patriidge ym. 2019).

Mielestämme moniammatillinen systeemisyteen perustuva tiimityö on keino ehkäistä ongelmien kärjistymistä. Sijaishuollon asiakkaaksi tulevat ovat usein monella tapaa traumatisoituneita. He ovat tulleet jommon palvelujärjestelmän läpi. Lapsi voi kokea olonsa vieraaksi asiantuntijoiden ympäröimänä. Luottamuksen rakentaminen on tarpeellinen tehtävä sijaishuollossa. Asiakas on voinut jäädä palveluissaan sivurooliin oppien kuuntelemaan asiantuntijoiden määräytyksiä itsestään. Lapsen keskiöön laittaminen ei tarkoita paisutettuja palaverieja, joissa lapsi jää ammattilaisten tarkkailevan tutkimisen kohteeksi. Lapsi voi myös kuormittua isoissa tiimeissä. Meillä tulee olla kyky aistia ja lähestyä lasta hienovaraisesti. Toimijat ja kokoonpanot asetetaan lapsen jaksamisen ehdoilla. Työn sisällön rakentuminen kontekstoituu lapseen, lapsen suhteiden, ympäristön sekä lapsen sen hetkiseen tilanteeseen. ”Lapsen etu ei ole koskaan vain yksi monista huomioon otettavista seikoista, vaan lasta parhaiten palvelevalla näkökulmalla annetaan aina suurin painoarvo”. (Lahtinen ym. 2017).

Satakunnassa toimiva kehittäjäryhmä Satanuoret työstivät Kohtaamisen 6 Koota avuksi ammattilaisille osallisuus- ja asiakastyön kehittämiseksi organisaatioissa. (Kuva 5.)

Katso ja näe mut, ei pelkästään sitä, mitä mä olen tehnyt.

Kuule oikeesti, mitä mä sanon ja muista seuraavalla kerralla, mitä me on puhuttu. Olisi kiva tuntea, että puhuminen vaikuttaa johonkin.

- Satanuoret, Satakunnan lastensuojelun kehittämissyksikkö

Keskity muhun, kun me jutellaan. Älä plaraa papereita tai kato konetta tai vastaile puhelimeen.

Kehu Kyllä mä jotain hyvääkin olen tehnyt tai onnistunut jossain.

Kerro jotain itsestä, joka tekee sinusta ihmisen.

Kunnioita mua ja läheisiäni. Vaikka mun vanhemmilla tai mulla itellä olis kaikenlaisia vaikeuksia, on meissä jotain hyvääkin ja mekin ollaan ihmisiä.

Kaikki se hyvä meissä.
#hyvämeissä

YHDESSÄ OLEMISTA
www.yhdessakoettua.fi

Kuva 5. Kohtaamisen 6 Koota, Satanuoret 2017.

Kokemusasiiantuntijat tuovat tärkeää palautetta verkostoihin. Monista eri näkökulmista koottu tieto ja tuki rakentuvat yhdessä tehden. Työskentelyn ytimessä on kunnioittava, dialoginen ja ratkaisukeskeinen vuorovaikutus. Lähtökohtana ovat koko perheen sekä erityisesti lapsen ja nuoren kokemukset. Tämä edellyttää avointa toimintakulttuuria, jossa perhe on aktiivisesti mukana. (Aaltio & Isokuortti 2019).

Johtopäätöksiä ja pohdintaa

Tehtävänäme oli kuvata työyhteisössä tapahtuvaa muutosta kohti systeemistä ajattelutapaa dialogisen johtamisen, kokeilutoiminnan ja työn sisällöllisen kehittämisen keinoin. Työyhteisön muutoksen ja yhteisen kirjoittamisen prosessin avulla olemme saaneet kokemusta toimintakulttuurin uudistamisesta ja systeemin työskentelyn kehittymisestä. Johtopäätöksenä on, että systeeminen ajattelumalli vahvistaa työyhteisön identiteettiä ja lisää yhteisöllisyyden kokemusta. Kehittämisessä lapsikeskeinen ajattelu asetettiin toi-

minnan perustaksi. Työyhteisön tiimiin sisarusuhteiden tuen kehittämisessä nostettiin keskeisiksi toimijoiksi lasten sijaisvanhemmat.

Oli kiinnostavaa huomioida, miten sosiaalityöntekijä ja sijaisvanhemmat saivat uutta ymmärrystä peilattaessaan lasten toimintamalleja yhteisissä tapaamisissa. Tätä kautta myös lapset saivat paremman tuen, kun tietoisuus heidän toimintamalleistaan ja rooleistaan sisaruksina kasvoi. Kokeilutoimintaan osallistuivat työyhteisössä kaikki ja dialogisen johtamisen prosessi mahdollisti yhteisöllisen oppimisen lähtökohdat. Ymmärrämme toimintakulttuurin muutoksen edellyttävän johtamiselta ja työyhteisöltä yhteistä visiota ja luottamuksen rakentamista sekä aikaa.

Toimintakulttuurin muutoksen alkuvaiheessa työntekijöissä heräsi paljon tunteita ja oman työroolin pohdintaa. Muutosta johdettiin siten, että työyhteisöllä oli mahdollisuus myös kyseenalaistaa ja keskustella. Kaiken aikaa tavoitteena oli pyrkiä asiakaslähtöiseen työhön, jossa työntekijät eivät työyhteisön sisällä vaihdu. Muutostyössä kunnioitimme myös niitä hyviä käytäntöjä, jotka ovat kokemuksen kautta työyhteisössä muodostuneet. Sisällöllisen ja laadullisen kehittämisen näkökulmasta ei ole syytä purkaa koko taloa, vaan arvostaa ja pitää yllä hiljaista tietoa, mikä ajansaatossa on muodostunut.

Yksilöllillä ja yhteisöllillä on valtavasti osaamista hallussaan. Ihmiset oppivat suurimman osan työtaidoistaan työssä. Kaikilla meillä on tietoa ja taitoja, joita hyödynämme joko tiedostaen tai tiedostamatta joka päivä. Tällaista osaamisen yhdistelmää kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan henkilökohtaista, puhumatonta, kokemuksellista ja tilannesidonnaista tietoa, jota on usein vaikea jakaa tai ilmaista, koska se on tiiviisti ankkuroitunut ihmisen toimintaan ja kokemukseen sekä myös arvoihin ja emootioihin. Usein ihmisen erilaiset taidot ovat hiljaista tietoa, esimerkiksi miten luon hyvää vuorovaikutussuhdetta vanhempien kanssa tai kuinka säilytän avoimuuden ja dialogisuuden myös hankalissa tilanteissa. (Arnkil ym. 2012, 9). Prosessin aikana tavoitimme systemisen, dialogisen sekä suhdeperustaisen työn saavuttavan ja lisäävän myös sitä hiljaista tietoa, jota työyhteisössä on. Myös sijaisvanhempien hiljaista tietoa saatiin näkyväksi työyhteisön käyttöön. Tavatessamme lapsia nämä kokemukset ja havainnot auttoivat meitä kaikkia ymmärtämään syvemmin lasten ominaisuuksia ja tarpeita.

Oivalsimme kehitystyössämme olevan kyse myös hiljaisen tiedon jakamisesta. Valmistimme yhteisiä vuorovaikutuksen tiloja niin sijaisvanhempien kuin työyhteisönkin kesken. Systemisen asiakastyön menetelminä käytimme erityisesti reflektointia ja narratiivien rakentamista. Ymmärtäen, että hiljaisen tiedon esiin saaminen vaatii kasvokkaista kohtaamista, aikaa, turvallista tilaa, erilaisia dialogisia menetelmiä sekä yksilöiltä rohkeutta omien uskomusten ja kokemusten jakamiseen muiden kanssa. (Arnkil 2012, 9). Käsitksemme on, että hiljaisella tiedolla on tärkeä merkitys systemisessä ja suhdeperustaisessa työssä. Dialogin keinoin tätä tietoa saadaan jaettua toiselta toiselle ja käytössä on näin laajempi tieto- ja käsitys.

On tärkeää, että lastensuojelussa työntekijöillä on mahdollisuus toteuttaa vuorovaikutteista ja kohtaavaa työtä. Systemisellä, suhdeperustaisella työotteella ja dialogisen johtamisen keinoin työyhteisön toimintakulttuuria on mahdollista muuttaa. Yhteisen muutostyön tuloksena työntekijöiden osaaminen on saatu laajemmin käyttöön. Myös työ on koettu mielekkäämmäksi. Tiimin tuki vaikeissa päätöksissä ja asiakasasioissa on ollut merkittävässä osassa. Perheterapeuttinen ymmärrys ja suhdeperustaisuus ovat lisääntyneet ja samalla työote on muuttunut kokonaisvaltaisemmaksi. Tässä muutoksessa aktiivisina osapuolia ovat olleet myös kolmen sisaruksen sijaisvanhemmat. Yhteisen ymmärryksen lisääntyminen ja luottamuksellisen suhteen luominen johti yhteistyökumppanuuteen ja yhdessä oppimiseen, jossa myös lasten ja syntymävanhempien äänet tulivat kuuluviin.

Työyhteisössä käytetty kokeilutoiminta on tämän esimerkitapauksen lisäksi tuonut myös muihin asiakasasioihin lisää ymmärrystä ja jäsentymistä. Yksin tekemisen kulttuurista on voitu siirtyä tiimin antaman tukeen ja yhdessä tekemiseen. Systemisen mallin ydinelementit antavat mahdollisuuden luoda yhteiseen tietoisuuteen perustuvan kokonaisuuden, joka hyödyttää koko organisaatiota, sijaishuoltoon sijoitettua lasta ja lapsen ympärillä olevia läheisiä. Voidaan todeta, ettei mikään kuitenkaan muutu hetkessä ja tässäkin muutoksessa on koettu epävarmuutta ja muutosvastarintaa. Muutokset vaativat aina aikaa, jäsentymistä, sitoutumista, yhdessä tekemistä ja oppimista.

Vaikka kehittäminen on tapahtunut työyhteisön sisäisenä toimintakulttuurin muutoksen ja työn sisällön kehittämisenä, se linkittyy samalla laajempaan kansalliseen kehittämiskokonaisuuteen. Kokemus siitä, miten lastensuojelun tiimimallin asiakkuus siirtyy työyhteisöön, jossa ei vielä ollut toteutettu lastensuojelun

systemisen tiimimallin koulutusta, mutta vahva tahto tehdä työtä systemisesti oli lähtölaukaus tälle kehitystyölle. Työyhteisöstä käsin johdettu ja sisältäpäin toteutuva kehittäminen tutkijoiden tuella voi artikkelin muodossa osaltaan toimia tiedontuottajana uuden toimintamallin juurruttamiseen liittyvissä kysymyksissä.

Artikkelissa keskityimme toimintakulttuurimuutoksen alkuvaiheeseen, jonka merkitys kehitystyössä mielestämme jää usein liian vähälle huomiolle. Systemisen lastensuojelun toimintamallin pilotoinnin valtakunnallisessa arvioinnissa (2019) kiinnitetäänkin huomiota implementoinnin valmistelun tärkeyteen. Systemisen toimintamallin toteuttaminen edellyttää harjoittelua, koulutusta ja esimiestason panosta työskentelyolosuhteiden muuttamiseksi siten, että mallin soveltaminen on mahdollista. (Ks. Aaltio & Isokuortti 2019, 149 – 150).

Vaikka toimintakulttuurin muutos kohti systemisempää yhteisöllistä ajattelua on vielä alussa, voimme jo todeta käsityksen yhteisestä systemisestä työotteesta lisääntyneen. Näkökulmia voidaan reflektoida ja jakaa. Luottamus on kasvanut. Muodostetun tiimimallin avulla voidaan aiempaa paremmin turvata, ettei työntekijä ja eikä myöskään asiakas jää yksin. Tiimirakenteen uudelleen muodostaminen näyttää onnistuneen. Tuloksena on, että osaamista on laajemmin käytössä. Systemisen ajattelun avulla löydetään lasta ja asiakkaita palvelevia hyviä käytäntöjä. Myös työyhteisö uudelleen muotoutuu ja löytää uudenlaisia tapoja toteuttaa työtä.

Tulevaisuudessa työyhteisössä jatketaan kokeilukulttuuria edelleen. Jatkossa otetaan uusia sisältökoko- naisuuksia systemisen työskentelyotteen tarkastelun alle. Lapsilähtöisyyttä korostava ja tiimityötä painot- tava systemisen lastensuojelun toimintamalli soveltuu hyvin sijaisuollossa tehtävään työhön. Lastensuo- jelun systemisen työn ydinelementit luovat linjaa lastensuojelun työn kehittämiseksi, mutta koska toimi- taan laajoissa ja monikerroksisissa tilanteissa sekä suhteissa, on hyvä tarkastella ja kehittää yhteistoimintaa myös eri palveluorganisaatioiden välillä.

Lapsi- ja perhepalvelu-uudistuksessa on tiedostettu palvelujärjestelmän tarve toimia yhteisesti perheen ja lapsen tueksi. Palvelujärjestelmää uudistaessa punnitaan organisaatioiden välinen kyvykkyys toteuttaa yhteistä työtä. Kehittämisessä olemme riippuvaisia siitä, kuinka joustavat rakenteet meillä kehittämiseen on. Työn vaikuttavuus on sidoksissa toimijoiden välisen yhteistyön laatuun sekä asiakkaan osallisuuteen ja aitoon kuulemiseen.

Työroolista riippumatta, me sijoitetun lapsen ympärillä toimivat ammattilaiset, elämme samankaltaisis- sa työelämän haasteissa kantaen organisaatioidemme toimintakulttuurin rikkautta ja kuormaa. Suhdeperus- taisessa työssä tulee olla aikaa pysähtyä dialogiseen vuorovaikutukseen. Meillä tulee olla kyky nähdä siilo- jemme ulkopuolelle. Meidän on hyvä pohtia, lähestymmekö lasta omien professioidemme kautta tietäjinä vai osaammeko ottaa aidon uteliaisuuden ja kiinnostuksen lähtökohdaksemme. Tällöin kuulemme parem- min myös asiakasta ja hänen näkemystään itsestään ja elämänsä tavoitteista.

Organisaatioiden välisen yhteistyön kehittämisen tukena voisi käyttää dialogisia yhteen sovittavan joh- tamisen toimintamalleja. Kehittämistyössämme muutoksen kohteena oli työyhteisö ja sitä kautta kyseinen toimintakulttuuri. Kun lapsen ympärillä on useampi toimija, läsnä ovat toimijoiden lisäksi heidän organi- saatiokulttuurinsa. Jatkossa olisi kiinnostavaa tarkastella millaisia ilmiöitä yhteen sovittavassa verkosto- työssä tapahtuu, kun useampi organisaatio tavoittelee toimintakulttuurin muutosta systemiseen työhön.

Systeminen ajattelun viitekehys on tiedostettu ja saanut tilaa yhteisesti omaksuttavana teoreettisena ajatteluna. Systeminen ajattelu on liitetty myös Tulevaisuuden sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus-hankkeen kehit- tämiseen Satakunnassa. Näin ollen voimme katsoa toiveikkaasti myös lisääntyvään ymmärrykseen sijoite- tun lapsen tuen näkökulmasta. Ehkä myös opetus- ja kulttuuriministeriössä ja sosiaali- ja terveystieteiden ministeri- össä valmisteilla oleva kansallinen lapsistrategia 2040 voisi olla ohjaamassa sijoitettujen lasten mahdolli- suutta saada heidän erityistilanteeseensa paneutuvaa tukea.

Lähteet

- Aaltio, E., Isokuorti, N. (2019) Systeemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementit. Kuvaus asiakastason ydinelementistä, tavoitteista ja toimintamekanismeista. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Työpaperi 33/2019.
- Alhanen, K., Lavila, P., Kangas, M., Lamppula, T., & Petrelius, Päivi. (2019a). Systeemisen muutoksen johtaminen lastensuojelussa: Opas esimiehille ja johtajille. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Opas 45/2019.
- Alhanen K., Soini T. & Kangas M. (2019b). Dialoginen johtaminen ja vallankäyttö.
<https://dialogiakatemia.fi/2019/12/26/dialoginen-johtaminen-ja-vallankaytto/> . Viitattu 3.12.2019.
- Andersen, T. (1990). Reflecting team. Teoksessa T. Andersen (toim.), The Reflecting team. Dialogues and dialogues about the dialogues. Hamm: Borgmann. (s. 18-107).
- Arnkil T. E., Koskimies M., Pyhäjoki J. (2012). Hyvien käytäntöjen dialogit: Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi. Helsinki. Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. Opas 24.
- Civil T., Abrahamsson O., Mäki-Fossi S. & Miettunen N. (toim.) (2019). Systeeminen lastensuojelu monitoimijaisuuden ja osallisuuden varmistavana verkostotyönä. Helsinki. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Työpaperi 34/2019.
- Fagerström, K. (2016). Ihmissuhteita rakentava ja ylläpitävä lastensuojelu. Hackneyn malli ja systeeminen käytäntö lastensuojelutyössä. Helsinki. Terveyden ja hyvinvoinninlaitos.
- Hornstrup, C. & Berg, M. (2014). Vuorovaikutussuhteiden johtaminen Systeemisen ajattelun työkaluja. Humab Oy.
- Kananoja, A. & Ruuskanen, K. (2019). Selvityshenkilön ehdotukset lastensuojelun toimintaedellytysten ja laadun parantamiseksi: Loppuraportti.
- Lahtinen P., Männistö L. & Raivio M. (2017). Kohti suomalaisia systeemistä lastensuojelun toimintamallia. Keskeisiä periaatteita ja reunaehdoja. Helsinki. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Työpaperi 7/2017.
- Lahtinen P., Peltonen R., Petrelius P., Pynnönen J., Raivio M., Santanen J. & Valli M. (2018). Systeeminen työote lastensuojelun perhehoidossa. Uudistuva lastensuojelu – kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa. Petrelius, P. & Eriksson, P. (toim.) Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL.) Työpaperi 32/2018. s.117 – 118.
- Lastensuojelulaki, L. (2007). 417. Finlex. Lainsäädäntö.
- Muurinen, H. (2019). Pragmatismi ja kokeileva lähestymistapa sosiaalityön tiedonmuodostuksessa. Helsinki: Helsingin yliopisto. Väitöskirja.
- Patridge, K. ym. (2019). 'Step by step, side by side; the quest to create relational artistry through systemic practice within children's social care. Journal of Family Therapy 2019 (41) 321-342.
- Perttula, J. & Syväjärvi, A. toim. (2012). Johtamisen psykologia. Juva: PS-kustannus.
- Satanuoret (2017) Kohtaamisen 6 Koota. Satakunnan lastensuojelun kehittämisyksikkö. <https://yhdessakoettua.fi/>. Viitattu 24.6.2020.
- Senge, P. (2006). The Fifth Discipline. The Art and Practice of Learning Organization. New York: Currence. Doubleday.
- Syvänen S., Tikkamäki K., Lopella K., Tappura S., Kasvio A. & Toikko T. (2015). Dialoginen johtaminen. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Valkonen, L. & Janhunen, T. (2016). Tutkimustietoa perhehoidon kehittämiseksi – Katsaus kansainvälisiin tutkimuksiin 2010 – 2016. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) Työpaperi 45/2016.
- Yliruka, L. (2015). Itsearviointi reflektiivisenä rakenteena. Kuvastin-menettelyn toimivuus, käyttöönotto ja kehittäminen. Heikki Waris-instituutin tutkimuksia, 1, 2015.

9. Veronica Salovaara, Britt-Helen Tuomela-Holti, Saija Westerlund-Cook, Ann Backman: En förändring i tankesätt, relationer och verksamhetskultur – erfa-renheter från Jakobstadsregionen

Bakgrund

Social- och hälsovårdsverket i Jakobstad bildades 1.1.2010 genom att staden Jakobstad blev värdkommun och övertog ansvaret för social- och hälsovården i Jakobstad, Larsmo, Nykarleby och Pedersöre kommuner och där det politiska ansvaret ledes av en gemensam regional nämnd. Verksamheten betjänar ca 43 300 personer. År 2014 skiljdes barnskyddsarbetet och vuxen socialt arbete åt genom att två olika enheter bildades varav den ena var Familjeservicecentralen. År 2016 aktualiserades livscykelmodellen och stegvisa förändringar gjordes bland annat inom mental- och beroendevården. Planen var att all service för barn, unga och familjer skulle samlas under en enhet. En ny organisation inom Familjeservicecentralen togs i bruk år 2018 och syftet med den organisationsförändringen var att följa nationella riktlinjer, ge en enhetlig och kvalitativ service i regionen och sträva till en han-terbar arbetssituation för personalen. Idag är Familjeservicecentralen indelad i fyra olika enheter: 1) Enheten för bedömning av servicebehov, 2) Enheten för familjetjänster, 3) Enheten för barnskydd och 4) Enheten för familjerättsliga ärenden. Utvecklingen i hela social- och hälsovårdsverket har lett till en långtgående integrering både horisontellt och vertikalt, mellan primärhälsovård, specialistsjukvård och socialvård.

Situationen inom barnskyddet har varit ohållbar på många håll i landet med tanke på personalomsättning, mängden klienter och tidsbrist (Kananoja & Ruuskanen, 2019, Aaltio & Isokuorti, 2019). Även om situationen i Jakobstadsregionen inte har varit så dålig i jämförelse med andra orter, tvärtom har man haft en ganska liten personalomsättning och få obehöriga, tänkte man sig att Jakobstadsregionen kunde gynnas av den systemiska verksamhetsmodellen. Jakobstadsregionen har i flera år arbetat med att få mindre klientmängder inom barnskyddet och att klienterna får rätt typ av service, t.ex. service enligt socialvårdslagen istället för barnskyddslagen. Då arbetet med den systemiska verksamhetsmodellen inleddes, fanns det två huvudsyften med modellen; dels att familjerna skulle få snabbare och mera effektiv hjälp och dels att de professionella inte skulle vara så ensamma i sitt jobb. Behovet av både kollegialt stöd och mera struktur i arbetet var en avgörande faktor då LAPE-programmet planerades och då det via programmet uppstod en möjlighet för Jakobstadsregionen att vara med som en pilot i det systemiska verksamhetssättet så tänkte man sig att denna modell kunde erbjuda en lösning.

Utbildningen inom den systemiska verksamhetsmodellen påbörjades i Jakobstadsregionen (Larsmo, Pedersöre, Nykarleby och Jakobstad) år 2018. Arbetet inleddes med två barnskyddsteam i januari 2018, och fortsatte med ett barnskyddsteam och ett utredningsteam i augusti 2018 och en tredje utbildningsgrupp som bestod av team från familjeservicen (enligt SvL) och barn- och ungdomsteamet inom handikappservicen (febr. 2019). Familjerådgivningen lyder under Pedersörenejdens kyrkliga samfällighet så även församlingens personal deltog i utbildningen förutom social- och hälsovårdsverkets personal. Totalt omfattar utbildningen i Jakobstadsregionen 46 personer. Deltagarna är både professionella med lång erfarenhet och professionella som nyligen inlett sin karriär. De har olika grundutbildningar, (socialarbetare, socialhandledare, familjeterapeut, familjearbetare med närvårdarutbildning, psykolog, psykiatrisk sjukskötare, utvecklingspsykolog) och benämns som professionella i denna artikel. Utöver dessa deltog två personer vars tidigare arbetsuppgifter omfördelades så att det blev möjligt för dem att pilotera rollen som koordinator. Denna roll har visat sig vara en avgörande del av helheten. Koordinatorerna har en viktig uppgift på teammötena genom att de direkt dokumenterar in i klienternas journaler det som diskuteras och besluts. När dokumentationen sker direkt blir det också tydligare utsagt på mötet vem som tar ansvar för vilka åtgärder och vilka tidsramarna är och när ärendet igen ska tas upp för behandling. Koordinatorerna bistår också i andra administrativa uppgifter, t ex genom att boka utrymmen och mötestider.

Artikkelns syfte och frågeställningar

I den här artikeln lyfter vi fram erfarenheter från Jakobstadsregionen om hur den systemiska modellen har påverkat förändringar i tankesätt, relationen till klienterna och verksamhetskulturen. Vi utgår från ett skriftligt material som Folkhälsan samlat in av professionella, där bland annat det systemiska arbetssättet utvärderas och de professionella reflekterar kring det systemiska arbetssättet och hur deras tankesätt och relationen till klienterna har förändrats, samt diskussioner med två barnskyddsteam i Jakobstad i februari 2020. Femton professionella i utbildningen skrev egna berättelser hösten 2019 om hur de upplevt utbildningen och arbetssättet med den systemiska modellen. De professionella beskrev sina tankar och sina upplevelser med hjälp av LEGO-modellen, det vill säga Läget, Eftertanke, Glädjeämnen och Orosmoln. Efter en genomgång av detta material presenterades preliminära resultat för två barnskyddsteam i Jakobstad i februari 2020, och de professionella fick kommentera och diskutera vidare de viktigaste erfarenheterna från modellen. Diskussionerna med barnskyddsteamerna tog 1,5 timme/team.

Vi diskuterar implementeringen av den systemiska modellen i Jakobstadsregionen genom att lyfta fram följande frågor:

- 1) På vilket sätt märker de professionella att tankesättet hos dem själva har förändrats?
- 2) Hur tycker de professionella att samarbetet med familjerna och klienterna förändrats?
- 3) Hur har implementeringen av den systemiska modellen påverkat verksamhetskulturen?

Den här artikeln beskriver implementeringen av den systemiska modellen i Jakobstadsregionen 2019-2020. Utvecklingsarbetet och utbildningar inom den systemiska modellen har fortsatt i Jakobstadsregionen även efter det.

Förändringar i tankesätt hos professionella som deltog i utbildningen

De professionella som deltagit i utbildningen för ett systemiskt verksamhetsätt beskriver att det systemiska arbetssättet har medfört en positiv förändring i arbetet och tankesättet. Man konstaterar också att det systemiska arbetssättet har medfört en bättre struktur på arbetet och man gläds då arbetet byggs upp och man hittar funge-rande system. Struktur i arbetet lyfts upp som viktigt på flera olika nivåer, både på team-nivå och den individuella nivån. Arbetet i sig känns mer organiserat genom släkträd, tidslinje, teammöten, navigeringsplan och att göra upp och besluta om barnets klientplan. Navigeringsplanen har använts på olika plan: ur ett organisationsperspektiv, genom att fundera på gemensamma målsättningar (systemiskt arbetssätt), genom att fundera på vilka faktorer som stöder professionella (ledningens vilja, professionellas entusiasm), hurdana faktorer som motarbetar (brist på resurser, förändringsmotvilja) och navigeringsplanen som helhet, det vill säga genom att beakta hur professionella går vidare, vilka steg, vilken ordning, med vilken tidtabell. Med klientplan menas de specifika åtgärder som ska ske under en viss tidsperiod för ett specifikt barn.

Den systemiska modellen medför en omstrukturering av arbetet, det vill säga en förändring från den individuella arbetssättet mot teamarbete. Teamarbetet leder till ett ökat samarbete, man reflekterar tillsammans över klientens situation; man funderar tillsammans över en 'gemensam plan för barnet'. Att bli insatt i andra socialarbetares klientärenden upplevs som positivt. Man blir mer insatt i andras klientärenden och får också stöd i sitt eget arbete. Dessutom är det lättare att hoppa in i andra socialarbetares ärenden då det behövs, man kan lättare fungera som arbetspar i andras familjer. Teammötet ger en inblick i flera olika klienters och familjers situation, så att socialarbetare med kortare arbetserfarenhet får mera kunskap om olika klienter och familjer. Yngre socialarbetare berättar hur erfarenhet från team-möten kommer till nytta i det egna arbetet, man får tips och idéer hur man kan jobba med egna klienter. I och med utbildningen känner sig professionella inte längre lika ensamma med sitt arbete och man får stöd av teamet. Men till teamets dynamik hör också att teamet kan kännas sårbart ibland, då en professionell lämnar teamet, t.ex. byter arbetsplats, börjar processen att hitta en ny dynamik igen. Det kan upplevas som att teamet blir i obalans, det märks då någon är borta och belastningen ökar.

Även det egna sättet att arbeta har blivit mer strukturerat. Professionella nämner att de blivit mer målinriktade i sitt eget arbete och att man märkt betydelsen av att strukturera upp tankar, fakta och målsättningar. Då den professionella upplever att det inte finns tillräckligt med systematik så betonas detta och beskrivs som en önskan om att strukturen skulle skärpas.

Att lära sig att använda det nya arbetssättet beskrivs som en process av många professionella. Det krävs tid att hitta dynamiken i teamet, man söker sin plats i teamet och funderar kring hur man jobbar tillsammans. Man gläds över samarbetsformer som fungerar, och då teamet fungerar får man stöd av varandra. Känslan av ensamhet minskar då man får stöd av varandra och har tid att tillsammans reflektera kring familjens situation, släkträd och navigeringsplaner. Även om de professionella har upplevt det som givande att reflektera över klientens situation i team, så är det även tidskrävande. Det systemiska arbetssättet kräver tid att reflektera, fundera och analysera. Också detta är en process som kräver tid och övning, det har visat sig att man i längden upplever att reflektionerna kring både egna och andras klienter blir givande, ibland ser man den omedelbara nyttan och ibland har man nytta av lärdomarna i ett senare skede.

Förändringar i samarbetet med familjen och relationen till klienterna

Flera professionella nämner att relationen till klienterna, redan före ibrukttagandet av den systemiska modellen, har varit bra. De professionella antyder ändå att klienternas förhållningssätt till de professionella har förändrats. Även om man fokuserat på processer och strukturer i det nya arbetssättet och inte medvetet gått in för att ändra på relationen till klienterna, verkar responsen från klienterna visa att det nya arbetssättet också märks just i relationen. De professionella betonar att förståelsen för familjens situation och familjens nätverk har fördjupats i och med ibrukttagandet av den systemiska modellen, vilket kan ha påverkat relationen mellan de professionella och klienterna.

En av målsättningarna med den systemiska modellen är att involvera klienten i teammöten och att öka klienternas delaktighet. I Jakobstad har man inlett involveringen med klienterna i teammötet försiktigt och med efter-tanke. Under processens gång har man betonat att man måste vara lyhörd för klienternas individuella behov, hur processen att ta med klienterna på teammötet ska genomföras, dels har man funderat på de professionellas roll, och att man som professionell först känner sig säker på sin egen roll i teamet och att man själv behärskar mötes-processen innan man tar med klienter på mötena. Teamen konstaterar att det är viktigt att alla först blir vana att jobba i team och utforma arbetet på det sätt som känns bekvämt för alla. När personalen känt sig tillräckligt säker på sin egen roll i teamet har följande steg varit att se vilka klienter man börjar involvera, man har tagit med de klienter som man upplevt sig ha en bra relation till och som själva har visat intresse av att komma med på mötena. De professionella anser att det är viktigt att noga överväga processen hur man tar med klienter på mötena. Många klienter kan uppleva möten som skrämmande och känna stor osäkerhet och det har personalen stor förståelse för och då vill de inte heller utsätta klienterna för en sådan påfrestning. Därför betonar de professionella att man måste vara lyhörd för klienternas individuella behov. Planen har ändå varit att på sikt ha med de flesta klienterna och att jobba med relationerna så att även de mest osäkra klienterna kan känna sig trygga på teammötena.

De erfarenheter de professionella har erhållit från att ta med klienter i teammöten har varit positiva. De professionella berättar om klienter som tydligt har njutit av att få komma med på möte och få sin röst hörd, och visat en klar förväntan på att delta i följande möte. Samarbetet med klienten har upplevts som positivt av de professionella och man reflekterar kring ett ytterligare utökande av samarbete med klienten. De professionella föreslår att utvärderingar kunde göras tillsammans med klienten och att även barnet skulle komma med i teamet, inte endast föräldern. Enligt de professionella har klienterna känt sig väl bemötta genom det nya arbetssättet och att det har varit en positiv upplevelse att delta på teammöten. Klienterna har gett respons åt de professionella att mötet känts bra, det har upplevt att de professionella sett positiva egenskaper hos klienten. Samarbete har utvecklats till ett systemiskt verksamhets sätt, så att teamet och familjen i sig blivit ett system, och man ser också att alla berörda påverkar/påverkas av varandra.

Att arbeta med släkträd har upplevts som positivt och flera professionella beskriver släkträdet som en stöd-ande resurs i arbetssättet. Man ser klienten i ett större perspektiv, funderar kring hurudana resurser som finns runt omkring klienten och ser hur personer som står klienten nära, påverkar klienten. Arbetet med släkträdet ger också synlighet på det man inte vet och behöver få mera kunskap kring. Det är ändå

viktigt att komma ihåg betydelsen av handledning och gemensam reflektion då man tar i bruk nya verktyg. Att ta i bruk nya verktyg kräver övning, och detta kräver både tid och mod. En del professionella har behövt mer stöd och reflektion då man t.ex. börjat arbeta med släkträd, och det är viktigt att beakta individuella behov av handledning och stöd då man implementerar ett nytt arbetssätt.

Det verkar som att arbetet med släkträdet har gett en bredare kunskap om familjens bakgrund, vilket gjort att de professionella fått en djupare kontakt och förståelse för familjerna. De professionella uttrycker att de har lärt sig förstå familjen på ett nytt sätt. Genom att utveckla en djupare förståelse för familjen och dess situation kom-mer man också närmare familjen. Under utbildningen diskuterades att då man lär känna familjen på ett nytt sätt knyter man även emotionella band till familjen, vilket i sin tur kan leda till en större empatikänsla och samtidigt till en emotionell belastning för den professionella.

En oväntad positiv konsekvens av den systemiska modellen som nämns är att relationen till arbetskamraterna har förändrats i en positiv bemärkelse. Även om relationen till arbetskamraterna inte nödvändigtvis varit dålig innan, har relationen förbättrats i och med att man börjat arbeta mer tillsammans. Man har tidigare kanske undvi-kit att belasta sin kollega med funderingar som gällt egna klienter, men man har i och med den systemiska modellen märkt de positiva effekterna med att tillsammans diskutera och reflektera kring olika fall. Det finns en lägre tröskel att diskutera med kollegan och känns mer naturligt att bilda arbetspar. Detta kan i sin tur indirekt påverka relationen till familjen. Man är mera insatt i kollegans klientärenden och tröskeln är lägre för att diskutera och reflektera tillsammans med kollegan om egna klienter.

En implementering av den systemiska modellen kräver en förändring i verksamhetskulturen och stöd av ledningen

Delaktighet och öppenhet som förutsätts inom den systemiska verksamhetsmodellen innebär också en förändring av verksamhetskulturen som aktivt behöver tas i beaktande vid implementeringen av modellen. I Jakobstads-regionen har man lagt märke till betydelsen av att implementera det nya arbetssättet i verksamhetskulturen och betydelsen av handledning och ledningens stöd under processens gång. För en lyckad implementering av den systemiska modellen, krävs en förändring i arbetsplatsens verksamhetskultur. De professionella betonar betydelsen av en långsiktig planering och långsiktiga strukturer för en lyckad förändring i verksamhetskulturen.

Implementeringen av ett nytt arbetssätt tar tid, dels tar det tid för individen att komma in i ett nytt arbetssätt och dels tar det tid för det nya arbetssättet att bli en del av verksamhetskulturen. För att upprätthålla och integrera det nya arbetssättet, så att det blir en del av verksamhetsstrukturen, krävs tillräckligt och kontinuerligt stöd och handledning. Till exempel kan tidsbristen och tidspressen leda till att man inte hinner reflektera kring sina klienter före ett teammöte, vilket också kan bero på att denna reflektionstid inte ännu är rutin. I en arbetsmiljö som präglas av tidsbrist och stor arbetsbörda är det lätt att återgå till tidigare arbetssätt då arbetstakten är hård, därför behövs kontinuerligt stöd och handledning för att implementera det nya tänkesättet i arbetssättet. De professionella märkte att en del fall blev i början 'hängande i luften' eller att man glömde bort att ta upp dem på nytt efter en tid, därför inleddes nya rutiner i hur man tar upp samma ärenden på nytt för ny reflektion efter en tid. Då verksamhetskulturen förändras, tar man ett gemensamt ansvar för att förbereda sig inför möten, eftersom man märkt det viktiga i att förbereda sig och reflektera tillsammans inför mötet.

I Jakobstadsregionen tänker man sig att den systemiska modellen utgår från ett nytt tänkesätt och förhållningssätt hos de professionella. Förhållningssättet till familjen är viktigt, den systemiska modellen omfattar en ny syn på familjernas problematik och hur man tillsammans med familjen jobbar för att problematiken ska bli mindre eller helst försvinna. Hur man förhåller sig till sin egen roll i teamet som en del av systemet är viktigt, och att dra nytta av den expertis olika personer i teamet har. Professionella lyfter upp en oro över att man lätt kan ta i bruk nya metoder och verktyg, men att implementera ett nytt arbetssätt i verksamhetskulturen kräver arbete. Det nya arbetssättet kräver övning, en förändring i tänkesättet och stöd av ledningen. Det finns en risk att man tar i bruk nya verktyg och metoder (t.ex. släkträd, tidslinje, navigeringsplan) som är viktiga element i det nya tänkesättet, men om inte tänkesättet implementeras i verksamhetskulturen, fungerar inte det nya arbetssättet ändamålsenligt. Därför är det viktigt att implementeringen av det nya arbetssättet får stöd av chefer och ledningen. Cheferna och ledningen kan till exempel stöda ge-

nom utbildnings- och inspirationsdagar, genom att jobba för att teamen har/får resurser, omfördela arbetsuppgifter så att kanslipersonal kan åta sig uppgiften som koordinator, visa intresse för teamens arbete, uppmuntra och stöda och ge positiv och konstruktiv feedback, presentera arbetssättet till andra sektorer inom organisationen, till andra organisationer och till den politiska ledningen.

En utmaning som diskuterats i Jakobstadsregionen är det sektorsöverskridande arbetet; hur man får med råd-givningen, daghem och skola in i det systemiska tänkesättet. De professionella diskuterar att många inom andra sektorer arbetar 'inom sin egen bubbla' och att det systemiska verksamhets sättet borde utvidgas att omfatta även andra sektorer, att man skulle utöka det systemiska tänkesättet till att omfatta även rådgivning, daghem och skola. De professionella har därför önskat att det systemiska tänkesättet skulle implementeras även inom andra sektorer samt i deras ledning. I Jakobstadsregionen planeras därför infodagar till samarbetsparterna för att visa hur man inom socialsektorn jobbar systemiskt och inbjuda samarbetsparterna till detta samarbete. Det skulle vara viktigt att utöka utbildningen om det systemiska verksamhets sättet till socialsektorns samarbetsparter, t.ex. dagvård, skola, missbrukar- och mentalvård.

En annan utmaning i implementeringen av det nya arbetssättet i verksamhetskulturen och arbetsstrukturen är tidsbristen. Då de professionella har många klienter, har man inte tid för reflektion och för att ta i bruk de mo-deller som introducerats i den systemiska verksamhetsmodellen. Det finns en rekommendation på att antalet barn-skyddsklienter vid pilotteamen i den systemiska verksamhetsmodellen skulle begränsas till 20 barn per socialarbetare (Aaltio & Isokuorti, 2019). Den systemiska modellen är svår att förverkliga om man inte följer dessa riktlinjer. En utmaning gäller också det sociala områdets personalomsättning; personalen inom det sociala området byts ofta ut och det kommer ny personal som inte gått utbildningen. Det behövs därför kontinuerlig utbildning och introduktion till det nya arbetssättet för nya arbetstagare. I Jakobstadsregionen har man diskuterat detta inom handikappservicens team och beslutat att de nyanställda kommer att få en ordentlig introduktion av de kollegor som en längre tid använt arbetssättet.

Diskussion

I Jakobstadsregionen har utbildningen i den systemiska modellen utgått från att det nya arbetssättet utgår från tänkesättet och förhållningssättet. För en gemensam förståelse för problematiken behövs ett gemensamt sätt att reflektera. Det är alltså inte fråga om en färdig modell som implementeras, utan en förändring i tänkesätt och förhållningssätt till det egna arbetet. Förutom tänkesättet och förhållningssättet, betonar professionella också betydelsen av den ökade strukturen på arbetet. Struktur i arbetet lyfts upp på både teamnivå och den individuella nivån, genom att arbetet i sig känns mer organiserat.

I det nationella utvecklingsarbetet har den systemiska verksamhetsmodellen lyfts upp som en metod att stödja bl.a. socialarbetare som ofta upplever en ensamhet i framför allt komplicerade klientfall. Man kanske kan konstatera att ett gott arbetsklimat stödjer arbetstagare men med den systemiska verksamhetsmodellen skapas även ramar och former för ett systematiskt stöd som ger en ökad känsla av trygghet i arbetet. I ett längre perspektiv kan det minska personalomsättningen som i sin tur stärker det relationsbaserade arbetet med klienterna. En oväntad positiv konsekvens av modellen, som kom fram, är att relationen till arbetskollegerna på arbetsplatsen förbättrats. Även om de professionella inte uppger att stämningen på arbetsplatsen varit dålig, tvärtom har relationerna till arbetskollegorna varit bra, så har relationen ändå stärkts, vilket har varit en positiv förändring. Man upplever att det finns en lägre tröskel att diskutera med kollegan om utmaningar med arbete och klienter, yngre socialarbetare upplever att man får stöd från mer erfarna kollegor. Professionella upplever att de inte är lika ensamma i sitt arbete i och med det kollegiala stödet den systemiska modellen erbjuder. Under utbildningen har det varit viktigt att arbeta med den psykologiska tryggheten inom teamet, att vara nyfiken på varandra som hela människor, och få vara sig själv, bidra med sina egna styrkor. Utbildarna har satt mycket tid på detta, även om det kanske i övriga delar av landet har varit önskemål eller rentav press på att lämna bort "onödiga element" i utbildningen och satsa på själva verktygen och inte så mycket annat. Men att satsa på den psykologiska tryggheten och att satsa på att få teamet att fungera ihop som team har visat sig ha fördelar som stöder välbefinnandet i gruppen. Från ett arbetshälso-perspektiv är detta resultat intressant. Implementeringen av den systemiska modellen kräver å ena sidan mera tid av de professionella för reflektion, vilket kan leda till en större arbetsbörda och till och med utbrändhet (Aaltio & Isokuorti, 2019). Å andra sidan kan välbefinnandet på arbetsplatsen öka på grund av

bättre arbetsklimat, bättre relation till arbetskamrater och ökat kollegialt samarbete. Det krävs långsiktig utvärdering och uppföljning av arbetssättet för att estimerar både positiva och negativa konsekvenser av ibruktagnandet av den systemiska verksamhetsmodellen.

Ledningens stöd är viktig för att en modell såsom den systemiska modellen implementeras i de professionellas dagliga arbete. Ledningen kan till exempel stöda med utbildnings- och inspirationsdagar, de professionella uppger att detta stöd är mycket viktigt också för den egna utvecklingen. Samtidigt betonas att mångprofessionellt arbete kräver mycket stöd, många professionella har sin egen verksamhetskultur och arbetsplats och det kräver arbete att få en gemensam förståelse. Det behövs ett systemiskt tänkesätt i det mångprofessionella samarbetet för att kunna skapa en gemensam förståelse. Detta kräver en förändring av verksamhetskulturen utav de kontaktytor som finns jämt mot de utbildade teamen.

Bland de professionella i social- och hälsovårdsverket i Jakobstad har man noga övervägt och reflekterat kring hur man tar med klienterna i teammötet. Professionella reflekterar hur och när man bjuder in klienter i teammöten och huruvida detta arbetssätt passar alla klienter. Dels handlar det om lyhörddhet; att beakta klienternas individuella behov, man vill att klienterna ska känna sig trygga och vill därför överväga processen hur man tar med klienterna. Dels betonar de professionella att de själva bör känna att de behärskar mötesprocessen och att de känner sig säkra i sin egen roll i teamet.

Att starta upp och genomföra en process där verksamheten styrs mot ett mera relationsbaserat sätt att arbeta väcker många känslor som i sin tur behöver bearbetas under processens gång. Det är en givande men tung process, samtidigt som det ju blir ett mikrokosmos av klientarbetet.

”Hackney-modellen” (se t.ex. Fagerström, 2016) utvecklades i ett mångkulturellt kontext, där utmaningarna var mångfacetterade, men där man ändå ansåg att människor är mera lika än olika, och att det är den delade mänskligheten som bär arbetet. Professionella som arbetade med familjer skulle stiga ur en roll som ”statens agent” in i en roll som en medmänniska, med allt vad det innebär. Den medmänskliga, tillåtande attityden har varit avgörande för en lyckad implementering: istället för att applicera ”Hackney-modellen” inom barnskyddet i Jakobstad, har man synat den i sömmarna, funderat ut på vilket sätt och i vilken utsträckning den kan och ska implementeras just i Jakobstadsregionen. Man insåg snabbt att det behövs en omstrukturering på många plan för att kunna nå de tilltänkta effekterna, som också i slutändan gynnar andra än barnskyddet. Det är väldigt beskrivande att slutresultatet är en modell som implementerats och fungerar inom förutom barnskyddet också inom andra sektorer. I Jakobstadsregionen jobbar man nu systemiskt också inom socialvården och handikappservicen som riktar sig till familjer med barn- och ungdomar, trots att man behövt tänka till kring utmaningar inom handikappservicen, utmaningar med tvåspråkighet, kultursensitivitet och invandrarbakgrund. Det avgörande har kanske varit en ”can-do” attityd, en vilja att anpassa, en tillit till processen och framförallt till att den gemensamma, delade mänskligheten är just den avgörande komponenten. Man har friskt vågat försöka sig på, pröva sig fram, förvänta sig motgångar och lära sig av misstag och det är just den här attityden som är avgörande också i bemötandet av klienterna.

Lähteet

- Aaltio, E. & Isokuorti, N. (2019) Systeemisen lastensuojelun toimintamallin pilotointi. Valtakunnallinen arviointi. Raportti 3/2019. Institutet för hälsa och välfärd (THL): Helsingfors.
- Fagerström, K. (2016) Ihmissuhteita rakentava ja ylläpitävä lastensuojelutyö – Hackneyn malli ja systeeminen käytäntö lastensuojelutyössä. [Barnskyddsarbete som bygger och upprätthåller mänskliga relationer – Hackney modellen och systemisk praktik inom barnskyddsarbete]. Diskussionsunderlag 42/2016. 44 sidor. Institutet för hälsa och välfärd (THL): Helsingfors.
- Kananoja, A. & Ruuskanen, K. (2019) Selvityshenkilön ehdotukset lastensuojelun toimintaedellytysten ja laadun parantamiseksi. Slutrapport. Social- och hälsovårdsministeriet: Helsingfors.

10. Laura Nyysönen & Maria Partanen: ”Se oli aluksi outoa, mutta siihen tottui ja ongelmat rupesivat pikkuhiljaa aukenemaan...”. Asiakkaiden ja työntekijöiden kokemuksia systeemisestä työskentelystä Kuopiossa

Johdanto

Tässä artikkelissa kuvataan lastensuojelun systeemisen toimintamallin pilotointia ja leviämistä laajempaan käyttöön Kuopion kaupungin perhesosiaalityössä ja lastensuojelun avohuollossa vuosina 2018-2019. Artikkelissa keskitymme pohtimaan mallia asiakkaiden ja työntekijöiden (eli sosiaaliohjaajien, sosiaalityöntekijöiden, johtavi-en sosiaalityöntekijöiden sekä perheterapeuttien) näkökulmasta. Artikkelin täydentää Elina Aaltion ja Nanne Iso-kuortin vuonna 2019a julkaisemaa valtakunnallista vaikuttavuus- ja arviointitutkimusta, johon Kuopion pilottitiimi ja vertailutiimi osallistuivat. Artikkelin ovat laatineet sosiaalityöntekijät Laura Nyysönen ja Maria Partanen. Laura Nyysönen on käynyt systeemisen toimintamallin koulutuksen ja toimi hanketyöntekijänä mallin pilotoinnin aikana. Maria Partanen on systeemisen toimintamallin kouluttaja ja kehittämisasiantuntija Kuopion kaupungilla.

Vuonna 2018 alkaneen systeemisen toimintamallin pilotoinnin aikana mallin kouluttajat, hanketyöntekijä, sekä systeemin pilottitiimi tapasivat säännöllisesti ja arvioivat pilotoinnin onnistumista. Vuoden 2019 aikana toimintamallin laajentuessa, lapsi- ja aikuisasiakkailta kerättiin palautetta sähköisellä kyselyllä kahden otteeseen. Työntekijöille tehtiin elokuussa 2019 sähköinen kysely, jonka avulla haluttiin saada kattavasti tietoa toimintamallista ja kokemuksista. Kirjoittajat ovat koonneet nämä saadut tiedot yhteen ja pohtivat artikkelissa myös omia kokemuksiaan systeemistä asiakastyötä tehneinä työntekijöinä. Kokemuksia peilataan systeemisen toimintamallin ydinelementteihin, eli systeemiseen asiakastyöhön, systeemiseen tiimiin ja systeemiseen viikkokokoukseen (ks. Aaltio ja Isokuortti 2019b).

Tämän artikkelin tavoitteena on tuoda esille asiakkaiden kokemuksia etenkin autetuksi ja kuulluksi tulemisesta, systeemisen mallin viikkokokouksista sekä heidän mielipiteensä huomioimisesta työskentelyn aikana. Työntekijöiden osalta tavoitteena on saada käsitystä siitä, kuinka työntekijät omaksuvat systeemisen toimintamallin ydin-elementit ja miten niitä sovelletaan käytännössä. On tärkeää pohtia monella tasolta mitä tarvitaan, jotta mallille saadaan paras mahdollinen alku niin asiakkaan kuin työntekijän näkökulmasta. Pohdinta siitä, miten ja millaisilla kokemuksilla työntekijät toteuttavat systeemisen toimintamallin ydinelementtejä on tärkeää, koska useat raportit ovat tuottaneet enemmän tietoa mallista itsestään, mutta työntekijäkokemuksia ei ole vielä kertynyt (esim. Aaltio ja Isokuortti 2019a).

Systeemisen toimintamallin on toivottu tuovan niin Kuopiossa kuin muissakin Suomen kunnissa muutoksia lastensuojelutyöhön asiakas-, työntekijä sekä organisaatiotasolla. Muutosten aikaansaamisessa on tärkeää se, kuinka asiakastyötä tekevät työntekijät ovat omaksuneet toimintamallin. Kyseessä on hyvin kokonaisvaltainen toimintamalli, joka toisinaan ohjaa työntekijää astumaan oman mukavuusalueen ulkopuolelle. Havainnot ja kokemukset ovat tärkeitä arvioitaessa malliin sitoutumista, mallin toteutumista sekä mallin leviämistä. Malli muokkautuu työympäristönsä ja tekijöidensä mukana, mutta on tärkeää kiinnittää huomiota ydinelementtien mukana pitämiseen, jotta systeemisyiden ydin ei unohdu.

Kuopion pilotti vuonna 2018 ja laajeneminen vuonna 2019

Kuopio pilotti osana valtakunnallista LAPE-hanketta systeemistä toimintamallia yhdessä perhepalvelujen ja lastensuojelun avohuollon tiimissä vuonna 2018. Mallin käyttöönottoon valmistauduttiin vuoden 2018 alussa tekemällä organisaatiossa muutoksia: jokainen tiimi sai tiimivastaavan ja perhesosiaalityö ja lastensuojelun avo-huolto eriytettiin tiimien sisällä eri työntekijöille.

Mallin mukainen työskentely laajeni muihin perhepalveluiden ja lastensuojelun avohuollon neljään tiimiin vuoden 2019 alussa. Systeemistä työskentelyä varten saatiin yhteensä viiden sosiaalityöntekijän lisäresurssi, millä mahdollistettiin asiakasmäärien aleneminen n. 25 asiakkaaseen/ lastensuojelun sosiaalityön-

tekijä ja n. 73 asiak-kaaseen/perhesosiaalityöntekijä. Tammi-elokuun 2019 aikana asiakasmäärät/sosiaalityöntekijä ovat olleet lasten-suojelussa keskimäärin 24 ja perhesosiaalityössä keskimäärin 60.

Kuopion systeemisistä tiimit muodostuvat konsultoivasta sosiaalityöntekijästä (tiimivastaava), 2-3 lastensuojelun sosiaalityöntekijästä, koordinaattorista (sosiaalihoaja) sekä kahdesta perheterapeutista, jotka tulevat lasten-, nuorten ja aikuisten mielenterveyspalveluista sekä päihdepalveluista (pilotoinnin ajan pilotitiimissä oli kolme perheterapeuttia). Lisäksi tiimeihin kuuluu 2-3 perhesosiaalityöntekijää, joille siirrettiin sosiaalihuoltolain mukaiset asiakkuudet. Yksikössä on kaksi johtavaa sosiaalityöntekijää, jotka toimivat tiimeille hallinnollisina esimiehinä. Kuopiossa tiimivastaavat toimivat konsultoivan sosiaalityöntekijän roolissa, koska heillä on paremmin aikaa paneutua konsultoivan rooliin. Perheterapeuttien omat taustaorganisaatiot mahdollistivat työntekijänsä osallistumisen yhteistyösopimuksella kerran viikossa kolmen tunnin ajan systeemiseen viikkokokoukseen.



Kuva 1. Kuopion systeemisten tiimien rakenne kevät 2019.

Mallin mukainen kouluttaminen toteutettiin kahden kouluttajakoulutuksen saaneen lastensuojelun sosiaalityöntekijän (Kuopion kaupungin työntekijöitä) ja perheterapeutin (yksityinen perheterapeutti) muodostamana kouluttajakolmikkona. Perhepalveluiden ja lastensuojelun avohuollon henkilöstö koulutettiin kokonaisuudessaan. Perheterapeutit osallistuivat koulutuksiin. Koulutukset kestivät kuusi päivää ja niiden lisäksi kouluttajat tapasivat tiimejä kolmen konsultaatiotapaamisen verran. Koulutuksiin osallistuivat yhtenä päivänä myös kaupungin perhetyöntekijät. Pilottitiimi koulutettiin omana tiiminään, muiden tiimien koulutukset toteutettiin siten, että kaksi tiimiä osallistui koulutuksiin yhdessä samaan aikaan.

Asiakas- ja työntekijäkokemuksia systeemisen toimintamallin ydinelementteihin jaoteltuna

Systeemiseen malliin laajennuttua kaikkiin tiimeihin, aloitettiin Kuopiossa sähköinen asiakaspalautteen kerääminen keväällä 2019, jolloin toteutettiin palautekysely perhesosiaalityön ja lastensuojelun avohuollon asiakkaille. Kyselyyn vastaaminen oli mahdollista kaikille asiakkaille. Vastauksia saatiin 63. Tätä ennen pilotoivan tiimin konsultoiava sosiaalityöntekijä keräsi suusanallista palautetta asiakkailta. Jälkikäteen ajateltuna asiakaspalautetta olisi ollut järkevää kerätä systemaattisesti pilotoinnin alusta lähtien.

Toinen asiakaspalautekysely toteutettiin syksyllä 2019. Vastauksia saatiin 89. Sähköiseen asiakaspalautekyselyyn kerättiin vastauksia lapsilta ja aikuisilta. Kysymykset koskivat asiakkaiden kokemuksia autetuksi ja kuulluksi tulemisesta, vaikuttamismahdollisuuksista, luottamuksesta työntekijöitä kohtaan, mielipiteiden kirjaamisesta, työskentelyyn liittyvistä odotuksista, työskentelyn tavoitteista, tiedon saannin selkeydestä, työntekijöiden tavoitettavuudesta ja tapaamistiheyden riittävydestä. Lisäksi selvitettiin, millaisia kokemuksia asiakkailta oli ollut lastensuojelun systeemisen mallin viikkokokoukseen osallistumisesta sekä sitä, kokivatko vanhemmat, että lapset ja heidän mieliteensä on selvitetty ja huomioitu työskentelyssä.

Henkilöstön kokemuksia systeemiseen malliin siirtymisestä kerättiin sähköisenä kyselynä syksyllä 2019. Ky-selyyn vastasi konsultoivat-, johtavat-, perhe- ja lastensuojelun sosiaalityöntekijät, koordinaattorit ja perheterapeutit. Vastausprosentti oli 91,7%. Kyselyssä selvitettiin kokemuksia systeemisen mallin mukaisesta asiakastyöstä, rooleista systeemisessä mallissa, systeemisestä viikkokokouksesta ja työhyvinvoinnista.

Elina Aaltio ja Nanne Isokuorti ovat luokitelleet työpaperissaan systeemisen toimintamallin ydinelementeiksi systeemisen asiakastyön, systeemisen tiimin ja systeemisen viikkokokouksen. (Aaltio ja Isokuorti 2019b, 11.) Seuraavassa arvioimme pilotoinnin sekä työskentelyn laajentumisen onnistumista suhteessa näihin periaatteisiin käyttäen hyväksi vuoden 2018 aikana pilotoivan tiimin ja kouluttajien kanssa säännöllisissä tapaamisissa syntyneitä keskusteluja sekä vuoden 2019 asiakas- ja henkilöstökyselyistä esiin nousseita tuloksia. Taustalla ovat olleet vai-kuttamassa myös valtakunnallinen kehittäjäverkosto sekä tapaamiset muiden pilotoivien kuntien kanssa.

Systeeminen asiakastyö

Systeemisessä ajattelussa korostetaan, että asiakkaan käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa olemalla vuorovaikutuksessa. Siten vuorovaikutustyöskentely nousee keskeiseksi sosiaalityön menetelmäksi, jopa ohi faktatiedon keräämisen, josta on tuntunut tulleen sosiaalityön itsetarkoitus. Todellinen sosiaalityön tehtävä on kuunnella, antaa vaihtoehtoja, kannustaa ja pysähtyä. (Civil 2018, 103–104.) Jos sosiaalityöntekijällä on suuret asiakasmäärät, vähän aikaa ja välineitä kohtaamiseen, tulee helposti oletettua asioita ja tehtyä hätiköityjä johtopäätöksiä ja suoraviivaisen toiminnan riski on suurempi. (Aaltio ja Isokuorti 2019b, 16.) Kuopiossa systeemiseen asiakastyöhön panostettiin koulutuksen ja konkreettisten toimien, kuten asiakasmäärän rajauksen avulla. Työntekijät kokivat kuuden päivän koulutuksen erittäin tärkeänä systeemisen ajattelun herättäjänä. Koulutuksissa läpi käytyä systeemisen mallin teoriaa sovellettiin käytännön harjoituksissa ja kotitehtävissä. Tämä auttoi työntekijöitä omaksumaan ja sisäistämään systeemistä ajattelua.

Asiakaspalautteissa työntekijöille annettiin kiitosta ihmisläheisestä, läsnäolevasta ja auttavasta tavasta tehdä työtä. Hyvän koettiin, että työskentelyssä otetaan huomioon koko perheen tarpeet ja ollaan aidosti kiinnostuneita kaikkien perheenjäsenten asioista. ”Työskentely on ollut asiakasta kunnioittavaa, tukevaa ja rohkaisevaa”. Palaut-teessa tuotiin esille, että yhteistyö sosiaalityöntekijän kanssa oli parantunut, kun asiakassuhde oli kestänyt use-amman vuoden. Suhteen luominen on helpottanut yhteydenottamista sosiaalityöntekijään. Pilotin aikana työntekijät aistivat asiakkaiden palautteista, että inhimillisuus välittyi työntekijöistä perheille paremmin ja asiakkaat kokiivat, ettei heille sanella ylhäältä päin. Pilottivaiheen työntekijät kertoivat olevansa positiivisesti hämmentyneitä, kun asiakkailta tuli niin usein hyvää palautetta työskentelystä.

Asiakaspalautekyselyssä 85,7% vanhemmista koki, että perheen lapset oli huomioitu työskentelyssä ja työntekijät olivat selvittäneet lasten mielipiteet. Eräs vanhempi toi esille kokeneensa mukavana sen, että sosiaalityöntekijä oli tullut ”kotivierailulle” tapaamaan hänen lapsensa, joka käy tukiperheessä. Useampi asiakas nosti positiivisina asioina esille kokemukset kuulluksi ja autetuksi tulemisesta sekä lapsi- että aikuisnäkökulmasta. ”Olemme tulleet kuulluksi ja autetuksi niissä puitteissa kuin itse olemme tunteneet tarpeelliseksi, ilman tuomintaa tai pakot-tamisen tunnetta”. Eräs etävänhempi toivoi, että kotikäyntejä tehtäisiin hänenkin luo.

Asiakkaat olivat pääosin valmiita mallin mukaiseen työskentelyyn pilotin aikana. Työskentelystä kieläytyneet olivat yksittäisiä asiakkaita. Kieläytymisen syynä olivat negatiiviset kokemukset lastensuojelusta ja se, että sosiaalityöntekijöitä ei haluta ”lähelle” perheen elämään. Mahdollisesti aiemmat pettymykset tai pelot lastensuojelusta sekä pelko viranomaisen kontrollista olivat niin voimakkaat, että yhteistyötä oli ollut vaikea rakentaa uudelleen. Negatiivisena palautteena useampi asiakas toi esille sosiaalityöntekijöiden suuren vaihtuvuuden, sosiaalityöntekijöiden kiireen/ylityöllistyneisyyden ja näihin seikkoihin liittyen vaikeuden saada heitä kiinni. Osa asiakkaista koki työskentelyn joustavana, kun taas osa toi esille, että sosiaalityöntekijöillä ei vaikuta olevan riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa palveluiden myöntämiseen.

Systeeminen toimintamalli asiakastyössä näkyi työntekijöiden arvion mukaan etenkin perheiden tilanteen pa-rempana tuntemuksena. Työtapa auttoi näkemään asiakkaan tilannetta laajemmin kuin perinteisessä lastensuojelun työskentelyssä. Työntekijät toivat esille, että lisääntyneet kotikäynnit, lasten tapaamiset ja tiiviimpi yhteistyö auttoivat havainnoimaan paremmin perheenjäsenten välistä vuorovaikutusta. Siten toi-

mintamalli lisäsi asiakastyöhön syvyyttä ja kiireettömyyttä. Lyhyen aikavälin suunnitelmat oli helpompi asettaa ja siten löytää perheenjäsenten voimavaroja ja vahvuuksia aiemman ongelmakeskeisyyden rinnalle.

Työntekijät kokevat, että luottamuksellisten suhteiden syntyminen asiakkaisiin on lisääntynyt ja yhteistyö asiakkaiden kanssa sujuu entistä paremmin. Etenkin lasten kanssa luottamuksellinen asiakassuhde työtä koettiin palkitsevana. Pilotettiin osallistuneet sosiaalityöntekijät kokivat, että he pystyvät aiempaa paremmin toimimaan tosiasiallisesti lapsen asioista vastaavina työntekijöinä, eikä työtä tehnyt vain esimerkiksi ostopalvelun työntekijä. Tämä on yksi keskeisimmistä eroista verrattuna tavanomaiseen sosiaalityöhön (Aaltio ja Isokuortti 2019b, 14). Lisään-tynyt aika perheiden kanssa lisäsi vuorovaikutusta myös perheen parissa toimivien muiden verkostojen kesken ja siten lisäsi yhteisen työn suunnittelua.

Henkilöstökyselyssä osa työntekijöistä koki asiakastyön osalta työskennelleensä systemisen mallin mukaisesti jo ennen mallin käyttöönottoa. Menetelmien käytön koettiin lisääntyneen ja välineistä esimerkiksi sukupuu otettiin systemaattisemmin käyttöön. Nykyään työskentelyssä pohditaan asioita enemmän asiakkaan kanssa ja asetetaan pienen aikavälin tavoitteita. Työskentelyn kuvattiin muuttuneen asiakaslähtöisemmäksi, suunnitelmallisemmaksi ja eri näkökulmat paremmin huomioivaksi. Työskentelyä koettiin olevan nykyään muutoinkin kuin kriisin hetkellä.

Osa työntekijöistä on kokenut mallin mukaisen työskentelyn lisänneen työmotivaatiota ja työssä jaksamista, kun taas osa on kokenut päin vastoin. Työmotivaation ja työssä jaksamisen lisääntymisen pohdittiin johtuvan esimerkiksi siitä, että työntekijöiden kokemus jaetusta vastuusta lisääntyi. Kun asiakaslapsia on työntekijällä alle 30, on mahdollista pysähtyä pohtimaan asioita rauhassa. Useampi vastaaja koki, että nykyinen asiakasmäärä mahdollistaa sen, että tutustumiseen ja lasten tapaamiseen on oikeasti aikaa ja asiakkaisiin syntyy luottamuksellinen suhde. Pilotoitu tiimi pohti kuitenkin, että mikäli uudistus olisi ollut vain asiakasmäärän vähentyminen, olisi työskentelytapa saattanut jatkua entisenlaisena. Systeminen työskentely ja menetelmät yhdistettynä asiakasmäärän pienenemiseen oli hyvä kombinaatio.

Osa työntekijöistä on kokenut, että asiakasmäärät ovat edelleen liian suuret, mikä estää systemisen mallin mukaisen työskentelyn. Ne, joiden työmotivaatio ja työssä jaksaminen oli systemisen toimintamallin myötä huonontunut kokivat, että vastuusosiaalityöntekijän roolissa tiivis suhdeperustainen asiakastyö käy liian raskaaksi, kun samalla on huolehdittava myös kontrollista. Tämän jotkut työntekijät kokivat ristiriitaisena ja etenkin tunnettyöskentelyn kaukana omasta käsityksestä sosiaalityöntekijän tehtävästä. Sosiaalityöntekijöiden rooli on yhteis-kunnassamme painottunut 2000-luvulla byrokraattiseen viranomaistyöhön ja suuret asiakasmäärät ovat etäännyttäneet asiakkaan ja työntekijän välistä suhdetta. Uuden vuorovaikutukseen perustuvan työotteen omaksuminen on monelle työntekijälle vierasta, koska heillä ei välttämättä ole kokemusta muusta kuin byrokraattisesta viranomais-työstä. Osa työntekijöistä mieltänee, että tunnetasolla ja lähellä asiakasta tapahtuva työskentely kuuluu esim. perihetyöntekijöille tai muulle palveluntuottajalle.

Systemisessä mallissa painotetaan työntekijän omaa persoonaa ja tunnettyöskentelyä. Työntekijän tulee erottaa, mitkä tunteet liittyvät omaan elämään ja mitkä ovat asiakkaasta lähtöisin, sekä se, miten nämä ovat läsnä vuorovaikutustilanteessa. (Fagerström 2016, 38.) Tämä voi herättää joissakin ajatuksia siitä, että ”työtä ei tehdä tunteilla vaan järjellä”. Sosiaalityöntekijältä vaaditaan kuitenkin sekä kykyä olla vuorovaikutuksessa, tunnettyöntekijänä, mutta toisaalta viranomaisena päätöksentekijänä.

Hackneyssa työntekijöiden motivoituneisuutta mallin toteuttamiseen mitattiin siten, että jokaisen työntekijän tuli hakea virkaansa uudelleen ja virkaa hakevan oli sitouduttava mallin mukaisiin periaatteisiin. (Fagerström 2016, 26.) Tähän ei tietääksemme Suomessa ole vielä siirrytty, mutta Kuopiossa jotkut työntekijät suhtautuivat malliin epäillen ja osa toi esiin, etteivät koe mallia itselleen sopivaksi tavaksi työskennellä. Osa koki, että malli sanelee liikaa työn tekemistä, eikä työntekijä voinut valita työskenteleekö hän systemisesti. Muutama sosiaalityöntekijä on mallin käyttöönoton myötä hakeutunut muihin tehtäviin. Tämä ei ole välttämättä huonokaan asia, sillä mielestämme laadukasta lastensuojelutyötä ei voi tehdä ilman asiakkaaseen muodostettavaa luottamuksellista kohtaavaa vuorovaikutussuhdetta.

Henkilöstökyselyssä syksyllä 2019 100 % työntekijöistä halusi jatkaa systemisen mallin mukaista työskentelyä. Samansuuntainen tulos saatiin vuosien 2017–2018 aikana toteutetussa pilotointivaiheen arviointitutkimuksessa, jossa noin kolme neljästä oli valmis jatkamaan työskentelyä (Aaltio ja Isokuortti 2019a, 146). Mielekkäänä työskentelyä koettiin usein siksi, että mallin mukainen työskentely oli asiakkaalle hyödyksi. Mielekkyyttä lisäsi kokemus siitä, että työskentelyssä ollaan lähempänä asiakasta ja saadaan

syvempi ja aidompi näkemys perheen kokonaistilanteesta, siihen vaikuttavista asioista ja perheelle sopivista tukimuodoista. Kokemus sosiaalityön teke-misestä ja merkityksestä asiakasperheille on mallin mukaisen työskentelyn myötä selkiytynyt.

Systeeminen tiimi

Pilottiin sopivan tiimin valinnassa arvioitiin aluksi sitoutuminen systeemiseen työskentelyyn. Kouluttajat ja johtava sosiaalityöntekijä valitsivat pilottiin hakeneista tiimeistä motivoituneimman ja motivaatiota pidettiin yllä kouluttajien, johtavan sosiaalityöntekijän ja perheterapeuttien tuella, kunnes itse työskentely alkoi motivoida tekijöitään. Havaintojemme mukaan pilottitiimi on vaikuttanut sitoutuneemmalla ja sen jäsenet ovat sisäistäneet systeemisen ajattelun muita tiimejä nopeammin. Tähän saattaa vaikuttaa osin se, että Kuopion malli rakennettiin yhdessä kouluttajien ja pilotoivan tiimin kesken, kun seuraavat tiimit koulutettiin tämän valmiin mallin pohjalta. Lisäksi pilotoiva tiimi sai tiimikohtaisen koulutuksen, mikä sitoi tiimin paremmin yhteen ja paransi luottamuksen rakentumista tiimin jäsenten välillä.

Kuopion pilotissa onnistuttiin hyvin luomaan perusrakenteet, joilla systeemisen toimintamallin käynnistäminen varmistettiin. Pilotoivan tiimin johtava sosiaalityöntekijä oli esimiehenä tukemassa toimintamallin omaksumisessa ja käyttöönotossa. Pilotoinnin aikana tuli vahvasti esille, että johtavien sosiaalityöntekijöiden on oltava mukana koulutuksessa sekä viikkokokouksissa, jotta he ymmärtävät ja omaksuvat systeemisen työotteen. Johtavan sosiaalityöntekijän läsnäolo ja kiinnostus toivat täyden tuen mallin mukaiselle työskentelylle ja vahvisti myös työntekijöiden motivaatiota. Toimintamallin laajentuessa todettiin, ettei johtava sosiaalityöntekijä pysty osallistumaan viikoittain kaikkien tiimien viikkokokouksiin. Johtavalla sosiaalityöntekijällä on tärkeä rooli mallista tiedottamisessa niin sidosryhmille kuin ylemmälle johdolle. Pilotoivan tiimin johtava sosiaalityöntekijä koki tehtäväkseen myös valvoa, että tiimi toimii systeemisen mallin mukaisesti.

Johtavan sosiaalityöntekijän lisäksi työntekijät kokivat konsultoivan sosiaalityöntekijän roolin tärkeänä. Konsultoiva sosiaalityöntekijä toimii viikkokokouksen puheenjohtajana, huolehtii rakenteen säilymisestä ja pitää yllä systeemistä työotetta. Hän myös kannustaa työntekijöitä yhteisvastuuseen asiakastilanteista, mikä on systeemisen toimintamallin yksi tärkeä tekijä. Konsultoivalla sosiaalityöntekijällä ei ole hallinnollisia tehtäviä, kuten suositukseen on kirjattu (Aaltio ja Isokuorti 2019b, 15).

Perheterapeutin tehtävänä on pitää systeemisyyttä yllä, auttaa sosiaalityöntekijöitä valmistautumaan tulevaan asiakastilanteeseen ja edelleen auttaa työntekijää ja asiakasta menemään eteenpäin. Henkilöstökyselyn perusteella perheterapeuttien rooli koettiin erityisen tärkeäksi silloin, kun asiakas oli paikalla. Heidän koettiin tuovan ulko-puolista, erilaista näkemystä. Yksittäinen kokemus oli, etteivät perheterapeutit ole tuoneet uutta näkemystä per-heiden tilanteisiin.

Kuopion pilottiin onni oli saada mukaan jopa kolme perheterapeuttia ja myös toiminnan laajentuessa perheterapeutit löytyivät yhteistyöorganisaatioista. Tätä edesauttoi johtavan sosiaalityöntekijän motivoiva yhteistyö muiden organisaatioiden kanssa. Keskeisenä viestinä oli, että tästä hyötyvät kaikki. Yhteinen koulutus ja tiimien motivoi-tunut asenne helpottivat tiimiytymistä, mikä on tärkeää, jotta reflektiossa vallitse luottamuksellinen ilmapiiri.

Perheterapeuttien erilaiset taustat toivat moniäänisyyttä systeemiseen tiimeihin ja vuoropuhelu organisaatioiden välillä lisääntyi. Se, että Kuopiossa perheterapeutteja on ollut tiimissä useampi, on koettu rikkautena sekä moninäkökulmaisuuksi vahvistavana tekijänä. Lisäksi vastuu perheterapeuttien kesken on jakautunut.

Perheterapeuttien rooli nähtiin erittäin antoisana viikkokokouksissa, mutta perheterapeuttien kanssa ei ole syntynyt muuta konsultoinnin tai keskustelun paikkaa. Näkisimme, että perheterapian ja suhdeperustaisen työskentelyn ammattilaisina perheterapeutit olisivat oleellisessa roolissa tuomaan jokaiseen systeemiseen viikkokokoukseen konkreettisia ideoita ja keinoja perhekohtaiseen systeemiseen työskentelyyn. Työntekijöiden palautteen mukaan perheterapeuteilta ei kuitenkaan ole saatu aina tätä kaivattua konkretiaa ja keinoja. Toivoisimme, että jatkossa perheterapeutit voisivat tiimin asiantuntijajäsenyyden lisäksi sparrata tiimejä pitämään yllä systeemistä ajattelua, mikä voisi toteutua esimerkiksi viikkokokousten jälkeen tapahtuvana sparrauskeskusteluna. Kuopiossa perheterapeutteja on pyydetty koko yksikön henkilöstöpalaveriin mukaan esimerkiksi lapsen kohtaamisen kysymyksiä pohdittaessa. Olemme miettineet, olisiko tulevai-

suudessa mahdollista palkata yksikköön perheterapeuttia, joka systeemiin tiimeihin osallistumisen lisäksi voisi olla sosiaalityöntekijän työparina asiakastyössä.

Kuopiossa koordinaattorin tehtävää on pilotoinnin aikana hoitanut sosiaaliohjaaja. Koordinaattorin rooli ja tehtäväkuva ei vastaa Kuopiossa systeemisen toimintamallin suositusta (Aaltio ja Isokuortti 2019b, 15-16), koska tehtävä sisältää asiakkaiden kanssa tehtävää sosiaaliohjausta. Lapsen asioista vastaavat sosiaalityöntekijät ja sosiaaliohjaaja hoitavat Kuopiossa yhdessä koordinaattorille suositeltuja tehtäviä, kuten ajanvarauksia, lausuntopyyntöjä, asiakirjoja ja puheluja. Systeemisen toimintamallin laajentumisen jälkeen sosiaaliohjaaja on jatkanut hyvin pitkälti omissa työnkuvassaan ja työskennellyt edelleen perheen asioissa sosiaalityöntekijän työparina. Kuopiossa koordinaattorin tehtävää kohtaan heräsi epäilyjä, jääkö koordinaattorin rooli vain kirjaamiseksi. Koordinaattorin roolin jäsentäminen, kehittäminen ja vahvistaminen vaatii vielä työtä.

Kuopiossa systeemiset tiimit eivät ole asiakas- eikä työntekijämäärissään täysin suositusten mukaiset (ks. esim. Aaltio ja Isokuortti 2019b, 15.) Siten yhteistä tuntemusta tiimin asiakkaista ei voida ainakaan nopeasti saavuttaa. Toisaalta tiimin yhteinen henki ja tahtotila auttavat vastuunotossa poissaolojen aikana ja suurempi tiimi ei ole niin haavoittuva kuin pienempi.

Pilotoinnin ja työskentelyn laajentumisen aikana pohdittiin paljon systeemisen toimintamallin ylläpidon kysy-myksiä. Työntekijät kokivat, että koulutuksesta tulleita oppeja täytyy ylläpitää säännöllisesti, jotta systeemisen toimintamallin periaatteet säilyvät. Työntekijöiden kesken pitämät viikkokokoukset ovat tärkeitä, jotta on aikaa harjoitella ja reflektoida tehtyä työtä systeemisessä valossa.

Systeeminen viikkokokous

Systeemisen viikkokokouksen parhain hyöty on näyttäytynyt asiakkaan ollessa itse paikalla. Moni työntekijä on kokenut viikkokokousten olevan hyviä, opettavaisia, uusia näkökulmia tuovia ja asiakasta osallistavia, sekä tuottavan asiakkaille positiivisia kokemuksia. Systeeminen viikkokokous on tuonut syvyyttä asiakastyöhön ja antanut mahdollisuuden keskittyä paremmin tietyn asiakkaan tilanteeseen. Hyvä valmistautuminen yhdessä asiakkaan kanssa sekä aikajanan ja sukupuun käyttö esittelyssä ovat osoittautuneet tärkeiksi elementeiksi viikkokokouksen onnistumisen kannalta.

Asiakaskyselyssä viikkokokoukseen osallistuminen oli koettu pääosin positiivisena, joko hyvänä tai erittäin hyvänä. Yksi asiakas koki viikkokokoukseen osallistumisen painostavana. Henkilöstökyselyssä tuotiin esille, että systeemisen viikkokokouksen reflektio auttaa perheitä itseään oivaltamaan tilanteensa ja tämä tuli ilmi myös asiakaspalautteista. Oman tilanteen pohdinta muiden silmin auttaa näkemään tilanteen laajemmin ja pohtimaan ratkai-suvaihtoehtoja. Systeemistä viikkokokousta kuvattiin uusia näkökulmia tuovana. Eräs asiakas kirjoitti näin: ”Kun kuunteli muiden puhumana, miltä heidän mielestään perheen eri jäsenten tilanteet näyttivät. Auttoi se miettimään omalta kohdalta, mitä voisin tavoissani muuttamaan tai kuin lähellä olen ns. kultaista keskitietä”. Eräs asiakas koki ajan loppuvan kesken ja käsiteltävät asiat olivat vaikeita. Pilotin aikana vanhemmat toivat esille, että aiemmat huonot kokemukset lastensuojelusta ja palvelujärjestelmästä ovat muuttuneet. Luottamussuhteen rakentumisesta kertoo sekin, että työntekijöiden kokemusten mukaan vaikeistakin asioista puhuminen on onnistunut entistä paremmin hyvässä yhteistyössä.

Eräs asiakas toi esille systeemisen viikkokokouksen olleen lapsen edun huomioon ottava. 13-17-vuotias lapsi kommentoi viikkokokousta: ”Se oli aluksi outoa mutta siihen tottui ja ongelmat rupesivat pikkuhiljaa aukene-maan”. Lapsilähtöisyyttä pohdittiin myös systeemisen viikkokokouksen järjestelyissä. Viikkokokous, johon asiakkaat osallistuivat, pidettiin toimistotiloissa neuvotteluhuoneessa, mikä ei palvele lapsiasiakkaita. Viikkokokouksen pituus (2 tuntia) on myös lapsiasiakkaille pitkäkestoinen.

Asiakkaat toivat esille pilotoinnin aikana, että viikkokokouksessa on valtava potentiaali eri ammattitaitoa ja kokous on ollut merkittävä askel perheen prosessissa. Pilotoinnin kokemuksen mukaan perheiden yhteistyötahojen ymmärrys lastensuojelutyötä kohtaan lisääntyi. Systeemisen toimintamallin menetelmänä viikkokokous voi toimia täydentävänä elementtinä asiakassuunnitelmalle ja siten paremmalle yhteistyölle. Työntekijät kuitenkin alussa pohtivat viikkokokouksen ja asiakassuunnitelman suhdetta ja niiden eroa oli joskus vaikea nähdä. Mielles-tämme viikkokokouksen tulisi olla tietynlainen välietappi ja pysähtymisen paikka pohtiessa pieniä tavoitteita lähitulevaisuuteen ja täydentää siten asiakassuunnitelmaan kirjattavia tavoitteita.

Pilottitiimin viikkokokouksiin asiakkaita oli jonoksi asti, mutta vasta työskentelyn aloittaneissa muissa tiimeissä on ollut ajoittain haasteita saada asiakkaita viikkokokouksiin. Osa työntekijöistä on kokenut kokouksiin valmistautumisen paljon aikaa vievänä. Vaatii siis vielä harjoittelua, että valmistautuminen tulisi luontevaksi osaksi asiakkaan kanssa yhdessä tehtävää työtä ja tutustumista. Valmistautumisen lisäksi toinen systeemisen viikkokokouksen onnistumiseen vaikuttava tekijä on kysymyksen asettelu. Työntekijöiden on ollut hankala päästä kysymyksen asettelussa pois palvelukeskeisyydestä ja toisinaan tiimiltä on toivottu vastauksia liian laajoihin ja asenteellisiin kysymyksiin esim. “onko perhe autettavissa avohuollon tukitoimin”.

Systeemiseen malliin kohdistuva kritiikki henkilöstöltä on keskittynyt pääosin systeemiseen viikkokokoukseen, jonka merkitystä asiakastyön kannalta osan on ollut vaikea hahmottaa. Osa on kokenut annin jäävän pieneksi. Viikkokokous on koettu myös liian jäykäksi ja aikaa vieväksi. Osa on kokenut reflektoinnin haasteellisena, itselle vieraana työskentelytapana. Reflektiota on hankaloittanut, jos perheen esittely on ollut huonosti valmisteltu. Tällöin reflektiossa ei ole saatu nostettua esille uusia ideoita ja näkökulmia. Viikkokokouksen alussa reflektiojille on jaettu roolit, kenen perheenjäsenen näkökulmasta kukin tilannetta kuuntelee ja reflektoi. Osa työntekijöistä on kokenut tämän ajatuksia lukkiuttavana.

Työntekijät ehdottivat, että voisivat vierailla toisten tiimien viikkokokouksissa oppimisen edistämiseksi. Näin toimittiin ja käytäntö on koettu hyvänä. Toisten tiimien viikkokokouksissa vierailut ovat parhaiten auttaneet niitä tiimejä, jotka ovat kokeneet olevansa jumissa etenkin reflektion suhteen. Tiimeissä vierailut ovat tuoneet myös esille, että tiimeillä on voinut olla hyvin erilaisia tapoja viikkokokousten toteuttamisessa ja vierailut ovat antaneet tiimeille vinkkejä, kuinka parantaa oman tiimin viikkokokousten toteuttamista.

Jotkut työntekijät toivoivat systeemisen mallin roolien suhteen, että niitä voisi systeemisten viikkokokousten osalta kierrättää. Ehdotuksia tuli etenkin konsultoivan sosiaalityöntekijän ja koordinaattorin roolien kierrättämisestä.

Perheterapeuttien antamassa palautteessa korostui, että sosiaalityöntekijöillä pitäisi olla enemmän rohkeutta reflektioon, jota ei opi kuin harjoittelemalla. Asiakkaiden ollessa paikalla viikkokokouksissa myös reflektiosta on enemmän hyötyä. Reflektoinnin kannalta tärkeässä roolissa on konsultoivan sosiaalityöntekijän tuki sekä tiimin jäsenten välinen luottamus. Konsultoiva sosiaalityöntekijä voi omalla esimerkillään luoda reflektioon kannustavan ilmapiirin. Kun työntekijävaihdoksia tulee, uuden työntekijän kouluttautuminen ja tiimiytyminen vaikuttaa luot-tamuksen syntymiseen tiimin kesken, esimerkiksi omien tunteiden näyttämässä ja reflektiossa. Tiimien luotta-muksen ilmapiirissä on eroja ja mikäli luottamusta ei ole, reflektio ontuu.

Perhesosiaalityön ja lastensuojelun avohuollon systeemisen sosiaalityön yhdistäminen samaan tiimiin on val-takunnallisesti merkittävä kokeilu, koska muissa kunnissa ei valtakunnallisesti samanlaista toteutusta ole käsit-tääksemme tehty. Kokeilun hyötyinä on nähty etenkin jatkumollisuus ja moniammatillinen tuki. Tiimin sisällä on yhteisesti voitu linjata sosiaalihuoltolain ja lastensuojelulain mukaisen asiakkuuden periaatteita, välttämällä turhia asiakassiiroja. Moni asiakas on tiimille tuttu, mikä helpottaa tilannetta asiakkuusmuodon vaihtuessa. Eriytetyssä mallissa tämä rajanveto ja keskinäinen arvostelu perhesosiaalityöntekijöiden ja lastensuojelutyöntekijöiden välillä on riskinä. Perhesosiaalityössä ei kuitenkaan onnistuttu pitämään kaikista systeemisen mallin ydinelementeistä kiinni.

Henkilöstökyselyyn vastanneista osa koki perhesosiaalityöntekijöiden osallistumisen systeemisen mallin mukaiseen työskentelyyn ja viikkokokouksiin turhauttavana, koska suurien asiakasmäärien vuoksi perhesosiaalityön-tekijät eivät pysty mallin mukaiseen tiiviiseen työskentelyyn. Osa taas toivoi perhesosiaalityön olevan osa systeemistä työskentelyä ja viikkokokousta. Osa koki viikkokokouksiin osallistumisen vievän kohtuuttoman paljon aikaa perhesosiaalityön asiakastyöstä ja osa halusi aikaa itse perhesosiaalityön kehittämiseen.

Perhesosiaalityöntekijöiden jäämistä pois systeemisistä viikkokokouksista toivottiin myös siksi, että asiakkaan ollessa paikalla viikkokokouksen työntekijäkokoontalon koettiin olevan liian iso, ei asiakaslähtöinen. Liian ison tiimin koettiin hankaloittavan reflektiota. Henkilöstöpalautteen myötä viikkokokouksia harvennettiin joka toinen viikko toteutuviksi ja perhesosiaalityöntekijöiden osallistumisesta luovuttiin.

Pohdinta

Systeeminen ajattelu ja toimintamalli pelkästään lastensuojelussa ei yksin riitä vaan systeemisyiden pitäisi läpäistä kaikki organisaatiotasot. Suomessa systeemisen toimintamallin toimeenpano on toteutunut enemmän tiimi- kuin organisaatiotasolla (Aaltio ja Isokuorti 2019a, 29) ja sama tilanne on tunnistettavissa myös Kuopiossa, jossa perhepalvelujen uudistamisen kokonaisuus liittyen perhekeskustoimintaan on suunnitteluvaiheessa. Peruspalveluja ei ole pystytty vahvistamaan riittävästi, jotta korjaavien palvelujen tarve vähenisi. Ongelmana on koettu myös haasteet varhaisessa tunnistamisessa ja puheeksiottamisessa. Laadukkaita palveluja tarvitaan systeemisen tiimin lisäksi esimerkiksi päihdenuorten kohdalla.

Meille artikkelin kirjoittajille systeemisen toimintamalli on ollut silmiä avaava ja lastensuojelutyöhön motivoiva muutos ja onneksi sille on lastensuojelun osalta luotu riittävät edellytykset. Yksittäisen työntekijän motivoi-tuneisuus ja innostus riittää tiettyyn pisteeseen asti, mutta ratkaisevaa on, mitä sen jälkeen tehdään. Tiivistetysti työntekijäkokemusten perusteella voidaan todeta, että riskitekijöinä systeemisen mallin onnistumiselle ovat liian suuri asiakasmäärä, työntekijän kyky sisäistää malli kokonaisuudessaan sekä heikko vuorovaikutusosaaminen ja riittämätön tuki sen vahvistamiselle. Mallin oppiminen ja sisäistäminen on kirjoittajien kokemusten mukaan pitkä prosessi ja vaatii uskallusta ja sitkeyttä toteuttaa ja pistää itsensä likoon.

Systeeminen työ vaatii vahvaa vuorovaikutusosaamista, joten sen oppiminen ja ylläpito edellyttää jatkuvaa reflektointia ja arviointia niin tiimin sisällä kuin laajemmin organisaatiossa. Kuopiossa pohditaan, kuinka systeemisen mallin juurruttamisen vahvistaminen ja mallin ylläpito toteutuu käytännössä. Uusille työntekijöille tulisi turvata riittävä koulutus/perehdytys systeemiseen työskentelyyn, mutta käytännössä ei ole ollut mahdollista järjestää kuuden päivän koulutuksia uusille työntekijöille vaan perehdytys on ollut jokaisen tiimin omalla vastuulla. Tiimit ovat tuoneet esille tarpeen ylläpitäville täydennyskoulutuksille, joita ei kuitenkaan ole THL:n toimesta järjestynyt. Täydennyskoulutukset olisivat tärkeitä sekä systeemisille tiimeille, että myös toimintamallin kouluttajille, jotta kouluttajilla olisi uutta ammennettavaa tiimiläisille. Mallia ylläpitävistä keinoista ei ole vielä valtakunnallista ohjeistusta kunnille, mutta toivottavasti sellaista on tulossa piakkoin.

Kunnissa pohditaan tällä hetkellä, kuinka systeemisen mallin vaikuttavuutta voidaan seurata ja mitata. Kunnissa on tehty suuria taloudellisia satsauksia mallin käyttöönoton suhteen ja on kova paine saada näytenä toteutetun, että satsaus on kannattanut. Työntekijöiden näkökulmasta epävarmuutta lisäävät toiveet järjestelmätason tuloksista, eli kustannusten pienemisestä ja tahdonvastaisten sijoitusten vähenemisestä. Kustannusten laskua ei ole pystytty näin lyhyellä aikavälillä todentamaan. Kuopiossa asiakkuuksien kestoissa on havaittu lyhentymistä ja sosiaalilyöntekijän ja asiakkaan kasvokkaisen työskentelyn lisääntyminen on vaikuttanut muiden lastensuojelun tukipalvelujen tarpeen vähenemiseen. Siten myös perheen ydintoimijat toimivat enemmän yhdessä kuin hajallaan. Kuopiossa on otettu nyt käyttöön säännöllisin väliajoin toteutuvat työajanseurannat, asiakastytyväisyyskyselyt sekä henkilöstökyselyt. Olisi tärkeää luoda valtakunnallisia seurantamenetelmiä ja mittareita systeemisen mallin vaikuttavuuden seurantaan, joita voitaisiin jokaisessa kunnassa hyödyntää. Valtakunnalliset mittarit olisivat tärkeitä, jotta kuntien tulokset olisivat vertailukelpoisia keskenään.

Lopuksi

Kuopiossa systeeminen toimintamalli on laajentunut ja muokkautunut. Olemme systeemisen mallin juurruttamisen ja sisäistämisen suhteen hyvin alussa ja paljon on vielä tehtävää. Pohjois-Savossa mallin käyttöönotto on laajentunut muihin kuntiin pikkuhiljaa ja Kuopio on tehnyt tiiviisti yhteistyötä näiden kuntien kanssa. Maakunnallinen lastensuojelu ei toteutunut soten kaaduttua, mutta systeemisen toimintamallin osalta yhteistyötä on jatkettu LAPEn jälkeenkin. Lastensuojelun avoimuudessa toteutetun systeemisen malliin käyttöönoton myötä on Kuopiossa lähdetty kartoittamaan mallin laajentamisen edellytyksiä myös sijais- ja jälkihuoltoon.

Suomessa tavoitteet systeemistä mallia kohtaan ovat kunnasta riippumatta hyvin samankaltaiset: lisätä kohtaavaa työtä ja parantaa asiakkaiden hyvinvointia, vähentää vastentahtoisia sijoituksia sekä parantaa henkilöstöviihtyvyyttä ja –pysyvyyttä. Uusi hallitus on pitänyt budjettiriihessään lapsi- ja perhepalvelujen

muutosohjelman jatkamisen, LAPE II, vuosille 2020-2023. Tavoitteisiin lastensuojelun osalta on kirjattu, että tiimimalli ja asia-kasmitoitus etenisi asteittain 30 asiakkaaseen vuoteen 2024 (Bergbacka & Aula 2019). Nämä toimet ovat systeemistä toimintamallia edistäviä ja luovat jatkuvuutta kehitystyölle.

Toivomme, että systeeminen toimintamalli on jatkossa vetovoimatekijä lastensuojelutyölle ja lastensuojelun imagoa nostattava asia. Systeeminen toimintamalli tuo sosiaalityöhön kaivattua yhdenmukaistavaa teoreettista viitekehystä, mikä vahvistaa sosiaalityön vaikuttavuutta ja antaa työntekijälle konkreettisia välineitä asiakkaiden kohtaamiseen.

Lähteet

- Aaltio, E. & Isokuorti, N. (2019a) Systemisen lastensuojelun toimintamallin pilotointi. Valtakunnallinen arviointi. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Raportti 3/2019. Helsinki.
- Aaltio, E. & Isokuorti, N. (2019b) Systemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementit. Kuvaus asiakastason ydinelementeistä, tavoitteista ja toimintamekanismeista. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Työpaperi 33/2019. Helsinki.
- Bergbacka K. & Aula, M.K. LAPE-akatemia (2019). http://www.ks2021.fi/wp-content/uploads/2019/06/MKA_UUSI-Hallitusohjelma-Lape-tiivis.pdf. Luettu 25.9.2019
- Civil, T. (2018) Lapsen ja perheen kohtaaminen lastensuojelun avohuollossa – Tarkastelua systemisestä näkökulmasta. Julkaisussa Petrelius & Eriksson (toim.) Uudistuva lastensuojelu – kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Työpaperi 32/2018. Helsinki. s. 96-109.
- Fagerström K. (2016) Ihmissuhteita rakentava ja ylläpitävä lastensuojelu. Hackneyn malli ja systeminen käytäntö lastensuojelutyössä. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Työpaperi 42/2016. Helsinki.

11. Riikka Mauno: ”Jos et koskaan anna itsestäsi mitään, et voi saada mitään takaisin”. Suhdeperusteinen työskentely sosiaalityöntekijän työmenetelmänä

Tämä artikkeli koostuu omista pohdinnoistani suhdeperustaisesta työskentelystä lastensuojelun sosiaalityössä. Artikkelin kirjoittamista on ohjannut halu tutkia ja nostaa esiin sosiaalityöntekijöiden ja asiakkaan välisen suhteen muodostumiseen liittyviä tekijöitä ja sen merkitystä lastensuojelun asiakastyössä. Tarkasteleminen aiheuttaa systeemisen lastensuojelun kouluttajan, konsultoivan sosiaalityöntekijän sekä pääasiassa tämänhetkisen lastensuojelun ja perhepalvelujen kehittäjäroolini kautta. Kerron aluksi oman tarinani siitä, miksi päädyin kirjoittamaan suhdeperustaisesta työtoteesta ja mikä minulle on siinä tärkeää.

”Eräänä päivänä jo aikoja sitten sain puhelun lastensuojeluna asiakkaana olevan lapsen äidiltä, joka halusi keskustella kanssani saamastaan kohtelusta. Hän kertoi, että heillä oli ollut koko lastensuojelun asiakkuuden aikana yhdeksän eri sosiaalityöntekijää ja lisäksi useampia perhetyöntekijä. Jokainen työntekijä oli määritellyt perheen tilanteen hieman eri näkökulmista ja tarjonnut tukea perheelle tästä työntekijän omasta näkökulmasta käsin. Äidille oli edelleen epäselvää, miksi he oikeastaan edes olivat lastensuojelun asiakkuudessa ja hän oli tätä asiaa yrittänyt kysyä nykyiseltä sosiaalityöntekijältä, saamatta tähän kuitenkaan vastausta. Äiti oli pyytänyt saada luettavaksi lapsen lastensuojelun asiakirjat ja oli hämmentynyt lukemastaan. Äidistä tuntui kovin loukkaavalta, että heistä oli kirjattu ja kuvattu asioita, joista hän itse koki, että työntekijät olivat kotikäynnillä kertoneet aivan toisin. Äiti myös kertoi sosiaalityöntekijöiden ja perhetyöntekijöiden puhuvan hänelle mallintamisesta, eikä äiti ymmärtänyt mitä tällä termillä tarkoitetaan. Äiti kertoi joskus ymmärtäneensä termin merkityksen, mutta ei enää voinut muistaa mitä sillä tarkoitetaan ja miten sen oli tarkoitus heitä perheenä auttaa. Äidillä itsellä oli näiden lastensuojelun asiakkuudessa olevien vuosien aikana syntynyt ajatuksia siitä, miten häntä äitinä voisi auttaa oman lapsen kanssa ja toivoi, että hänellä olisi jokin paikka kertoa nämä omat ajatukset. Se miksi tämä puhelu jäi niin vahvasti mieleen, oli asiakkaan surullinen kuvaus vaihtuneista työntekijöistä, aina uusista tukitoimista ja kotiin tulleista perhetyöntekijöistä, joista kukaan ei ollut äidin oman kokemuksen mukaan kohdannut häntä kiinnostuneella ja uteliaalla asenteella, olematta olemalla äidin yläpuolella ja tietämättä tämän puolesta mikä varmasti auttaa.”

”Edelleen väitän, että lastensuojelun sosiaalityössä on tarve hyvin pian tietää lastensuojelun asiantuntijana, mikä perheessä on ns. vikana ja mikä perhettä auttaa, kuulematta riittävän paljon asiakkaita itseään. Asiakkaista puhuttaessa heidät lokeroidaan ja palvelujen myöntämisellä on kiire eikä suhteen muodostamiselle jää aikaa tai mahdollisuutta. Työskentelyssä ei ole tilaa riittävästi kertoa perheelle ja lapselle mitä huolta lastensuojelun asiakkuuden takana nähdään olevan ja luottamuksellisen suhteen kautta löytää edes jonkinlainen yhteinen ymmärrys siitä, mitä tukitoimilla tavoitellaan. Pahimmillaan sosiaalityöntekijä jää hyvinkin etäiseksi perheen tilanteen ulkopuoliseksi arvioijaksi, jos-sa tukitoimia myönnetään aina vain uudestaan ja aina uuden työntekijän vaihtuessa ikään kuin varmistuen niiden avulla, että perhettä lastensuojelusta pyritään jatkuvasti auttamaan. Tämän vuoksi on ollut erityisen haastavaa kehittää lastensuojelun sosiaalityössä suhdeperustaista työskentelymallia, missä yksi tärkeä tukitoimi on myös kohtaava sosiaalityö ja merkityksellistä on tuntee oma asiakkaana oleva lapsi, tämän arki ja läheiset ihmiset sekä näiden väliset suhteet.”

Suhdeperustainen työskentely sosiaalityössä korostaa vuorovaikutuksen merkitystä asiakkaan ja työntekijän välillä. Se perustuu myönteisen ja luottamuksellisen suhteen muodostamiseen ja sen ylläpitämiseen. Suhdeperustaisen työskentelyn yhtenä keskeisenä lähtökohtana on asiakkaiden elämäntilanteen tutkiminen yhdessä heidän kanssaan. Lisäksi suhdeperustaisessa työskentelyssä painotetaan ihmissuhteita, dialogia, tarinoita, yhteistoiminnallisuutta, ratkaisukeskeisyyttä ja tarinoiden uudelleenkirjoittamista. Työskentelyn kohteena ovat aina lapsen ja hänen perheensä elinympäristönsä väliset vuorovaikutussuhteet. Suhdeperus-

tainen työskentely ja luottamuksellisen suhteen luominen edellyttää sosiaalityöntekijältä kiireetöntä aikaa tutustua lapsiin ja perheisiin ja keskustella heidän kanssaan. Suhteen ja vuorovaikutuksen kautta sosiaalityöntekijät pystyvät luomaan mahdollisimman eheän ja monipuolisen kuvan perheen kokonaistilanteesta, joka voi olla monella asiakkaana olevalla lapsella ja perheellä itsellään hyvinkin kaottinen ja epäselvä. Suhdeperustaisella työskentelyllä tähdätään lapsen turvallisuuden varmistamiseen ja lapsen hyvinvointia edistäviin muutoksiin. (Fagerström 2016, 21. Aaltio & Isokuorti 2019, 12).

Toimiessani lastensuojelun systemisen toimintamallin kouluttaja sekä Kouvolan kaupungin lastensuojelun avohuollon pilottitiimissä konsultoivana sosiaalityöntekijä jäin pohtimaan mitä osaamista lastensuojelussa tulisi vahvistaa. Lisäksi pohdin minkä kaiken muun lastensuojelun ympärillä rakenteellisesti tulisi muuttua ja vahvistua, että toimintamalli juurtuisi vaikuttavaksi sosiaalityön toimintamalliksi. Kiinnostuin aiheesta, koska pilottitiimin yhtenä tavoitteena oli valtakunnallisten lastensuojelun kehittämiseen liittyvien tavoitteiden lisäksi tarkastella, miten suhdeperustainen toimintamalli muuttaisi sosiaalityöntekijän suhdetta asiakkaaseen sekä millaista elementtejä ja osaamista suhdeperustainen ja uudenlainen tapa tehdä lastensuojelutyötä oikeasti sosiaalityöntekijältä edellyttää.

Vuonna 2019 Kouvola liittyi osaksi Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymää. Kymenlaakson kuntayhtymä muodostui kuudesta kunnasta sekä erikoissairaanhoidosta. Lastensuojelun systemistä toimintamallia oli edellisenä vuonna pilotoitu myös Haminan sekä Kotkan kaupungissa, jotka nyt olivat osa saamaa maakunnallista lastensuojelua. Koko lastensuojelu jaettiin neljään alueelliseen tiimiin. Jokaista tiimiä johti oma johtava sosiaalityöntekijä. He toimivat pienemmissä tiimeissä myös konsultoivina sosiaalityöntekijöinä. Systemistä työskentelyä ei otettu käyttöön jälkihuollossa vaan toimintamallin mukaan lähdettiin työskentelemään ainoastaan lastensuojelun avohuollon tiimeissä ja niissä maakuntien osissa, missä edelleen avohuolto- ja sijaishuolto toimivat yhdessä tiimissä.

Pilotoinnin aikana ja myös sen jälkeen Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalvelujen lastensuojelun sosiaali-yöntekijöillä on asiakkaita enemmän kuin suositukset systemisen työn onnistumiseen edellyttävät. Olen valinnut jättää asiakasmääriin liittyvät haasteet tässä yhteydessä tarkastelun ulkopuolelle, vaikka tiedän sen olevan merkittävä tekijä suhteessa sosiaalityöntekijöiden koettuun työhyvinvointiin ja keskeinen edellytys suhdeperustaisen työn onnistumisen edellytyksenä. Artikkelissa kursivoituna olevat tekstit ovat suoria lainauksia sosiaalityöntekijöiden haastatteluista.

Suhdeperustainen työskentely

Eräs teema, joka haastatteluissa nousi esiin, oli asiakkaiden eriarvoisuus suhteessa tapaamisten määrään lastensuojelun/sosiaalityöntekijöiden kanssa. Toisia asiakkaista oli ollut mahdollisuus tavata enemmän ja asiakkaat olivat itse mahdollistaneet tapaamiset suotumalla sosiaalityöntekijöiden ehdotuksiin ja pitämällä yhteyttä tapaamisten välissä myös puhelimitse ja tekstiviesteillä. Näihin asiakkaisiin oli luonnollisesti muodostunut jonkinlainen tavanomaista tiiviimpi ja läheisempi suhde. Joitakin asiakkaita oli ollut hyvin vaikea tavoittaa ja yhteisiä tapaamisaikoja oli peruuntunut eikä tilalle ollut ehditty sopia uusia. Nämä asiakkaat jäivät sosiaalityöntekijöiden puolesta huomattavasti etäisemmiksi eikä lasten tilanteesta ollut varmuutta kuten ei myöskään siitä, miten perheellä oikeasti meni. Myös asiakassuunnitelmien tarkistuksista oli aikaa eikä niiden välissä lasta tai perhettä ollut ehditty ollenkaan tavata.

”Suhde asiakkaaseen ei voi syntyä, jos lasta ja perhettä ei tapaa eikä ole niihin riittävästi yhteydessä.”

Sosiaalityöntekijän työssä keskeistä on psykososiaalisen orientaation avulla pyrkiä antamaan asiakkaille väli-neitä parantaa itse oman elämänsä olosuhteita ja elämänhallintaansa. Lastensuojelussa sosiaalityöntekijä käyttää kuitenkin aina julkista valtaa tekemällä lasta ja perhettä koskevia hallinnollisia päätöksiä. Kuitenkin terapeuttisen työotteen ja terapeuttisten menetelmien käyttö on ollut lastensuojelun sosiaalityölle aina ominaista. Suhteessa lapsen ja perheen yhteistyötahoihin sosiaalityöntekijä on kokonaisvaltaista näkökulmaa esillä pitävä asiantuntija. (Volanto ym. 2014, 5).

Suhdeperustaisessa sosiaalityössä sosiaalityöntekijä työskentelee luodakseen suhteen lapsen ja vanhempiin. Suhteen luominen on ensisijaista ja ehdoton edellytys sille, että sosiaalityöntekijän ja perheenjäsenten välille voi rakentua luottamusta. Suhteen ja sitä kautta saavutettavan luottamuksen kautta sosiaalityöntekijän on mahdollista saada perheeltä tarvitsemaansa tietoa ja tavoiteltava muutostyö voi käynnistyä. Ilman sosiaalityöntekijän ja asiakkaan suhdetta koko työskentely ja muutosten aikaansaaminen on

tehotonta, eikä se todennäköisesti johda ainakaan pysyviin muutoksiin. Suhde lapseen ja tämän vanhempiin luodaan kunnioittavalla kohtaamisella, tunnustellen ja valtaa jakaen perheen ehdoilla, mutta kuitenkin aina lastensuojelun viranomaisroolin sallimissa rajoissa. Suhdeperustaisessa työskentelyssä nähdään, että mahdollisuus muutoksiin tapahtuu aina suhteessa, jolloin sosiaalityöntekijän tekemä työ kohdistuu suhteisiin, niiden laatuun ja merkityksiin. Asiakkaana olevan lapsen ja perheen elämäntilanteen ja ihmissuhteiden lähestyminen uudenaikaisista näkökulmista voi tuottaa sosiaalityöntekijälle ja myös asiakkaalle oivalluksia ja kokemuksia, joiden seurauksena myös toiminta ja tapa olla vuorovaikutuksessa muuttuu. Suhdeperustaisella työskentelyllä pyritään saamaan selville, millaiset systemiset suhteet ylläpitävät perheessä olemassa olevia ongelmia. Näin pyritään yhdessä löytämään tähän systeemiin sopivat keinot myönteisen muutoksen aikaansaamiseksi. Systemisessä asiakastyössä sosiaalityöntekijän tulee pitää mielessään systeemien monisyisyys. (Aaltio & Isokuorti, 2019, 13).

Haastatteluissa tuli ilmi sosiaalityöntekijöiden monenlaisia ajatuksia liittyen tunteisiin ja ajatuksiin, joita tämä hiljainen tieto sosiaalityöntekijässä herättää. Sosiaalityöntekijät kokivat, että tälle ns. ”musta tuntuu” tiedolle ei ole aina tilaa sosiaalityössä, koska sen tiedon perusteella ei voi perustella päätöksiä. Sosiaalityöntekijän tunteilla on kuitenkin aina ollut jonkinlainen epävirallinen asema tiedonlajina. Hankalaksi tunteiden käytön sosiaalityössä tekee se, kun näitä sosiaalityöntekijän ja asiakkaan suhteen välissä tapahtuvia asioita ei ole välttämättä dokumentoituina missään. Hankaliksi koettiin myös tilanteet missä asiakas herätti sosiaalityöntekijässä kielteisiä tunteita, jolloin niiden ääneen sanominen muille tiimiläisille saatettiin kokea vaikeana. Myös asiakassuhde, missä asiakkaan asiat herättivät sosiaalityöntekijässä paljon omia tunteita ja muistoja omista kokemuksista, saattoi olla vaikea pukea sanoiksi. Haastattelussa nousi esiin muiden sosiaalityöntekijöiden kollegiaalinen tuki näissä tilanteissa ja tiimipalaverien ja työhöjauksen merkitys, jolloin myös näiden tunteiden tunnistamiselle ja puhumiselle tuli olla aikaa. Luottamuksen rakentaminen näissä tilanteissa omia tiimiläisiä ja esimiestä kohtaan on hyvin ratkaisevaa. Nämä sosiaalityöntekijän omat tunteet heijastuvat asiakastyössä eli juuri siksi näiden työntekijöiden omien tunteiden tunnistaminen ja niiden ääneen sanominen voi olla asiakassuhteen kannalta hyvinkin merkityksellistä.

Sosiaalityöntekijän tulee lastensuojelussa pystyä esittämään arvio lapsen ja perheen tuen tarpeista sekä arvioimaan tukitoimien vaikuttavuutta yhteistyössä lapsen vanhempien, huoltajien ja muiden lapsen kasvatuksesta vastaavien henkilöiden kanssa. Haastatteluissa nousi esiin sosiaalityöntekijän työskentelyn tietynlaiset haasteet suhteen muodostamisen näkökulmasta. Eli jossain tapauksissa sosiaalityöntekijä saattoi kokea suhteen muodostamisen vaikeaksi, jolloin asiakkaalle oli helpompi myöntää palveluita kuin työskennellä itse suhteen muodostumisen eteen. Lisäksi sosiaalityöntekijät eivät tuoneet esiin huolta siitä, että jäivät itse hyvinkin etäisiksi lapselle ja perheille, kun perheessä aloitettiin välittömästi asiakkuuden alkaessa esim. perhetyö avohuollon tukitoimena. Sosiaalityöntekijöiden saattoi olla vaikea hyväksyä suhdeperustaista työtä ja siinä asiakkaaseen muodostunutta suhdetta avohuollon tukitoimena varsinkin kuin nyky-lainsäädäntö edellyttää lastensuojelun asiakkuudessa olevalle lapselle tukitoimien myöntämistä ja esim. lapsen huostaanottotilanteessa niiden riittämättömyyden perustelemista. Lainsäädännöllistä ja lastensuojelun kulttuurin muutoksen selkiyttämistä kaipaa siis se, mikä suhteen ja suhdeperustaisen työskentelyn suhde on avohuollon tukitoimiin. Milloin tiimissä työskentelevä perhetyöntekijä toimii systemisen tiimimallin mukaan ja milloin perhetyöstä tehdään avohuollon tukitoimeksi koskeva päätös. Mielestäni systemisessä tiimissä tehtävä työ sitouttaa perhettä vastaanottamaan tarvittavia tukitoimia ja ymmärtämään paremmin niiden merkityksen muutoksen aikaansaamiseksi. Kun muutostarpeet ja asiakkaiden toive ja halu saada muutosta aikaan on yhdessä luottamuksellisen suhteen kautta saavutettu jää sosiaalityöntekijälle aikaa miettiä miten ja mistä tukitoimi lapselle/perheelle myönnetään.

Jotta lapsen edun mukaisia päätöksiä ja ratkaisuja voidaan kuitenkaan tehdä, on sosiaalityöntekijän tulut muodostaa riittävä tieto perheen asioista. Tieto lapsen ja perheen tilanteesta muodostetaan lastensuojelussa asiakirjojen, asiantuntijoiden ja verkostojen näkemysten sekä tietysti perheen ja lapsen itsensä kertoman perusteella. Alatalon (2019) mukaan lastensuojelussa tiedon muodostaminen ja tieto liitetään yleensä asiakasprosessin eri vaiheissa toteutettavaan lapsen tilanteen ja tuen tarpeen arviointiin sekä päätöksentekoon.

”Suhteessa asiakkaaseen merkityksellistä on läpinäkyvyys ja sitä kautta luottamuksen rakentaminen. Se pitää sisällään optimistisen, suoran ja reilun puheen lapsen ja perheen tilanteesta. Tiedän, että minulla on

suhde asiakkaana olevaan lapseen, kun lapsi voi soittaa minulle ja laittaa viestejä sekä uskaltaa ottaa esille asioita, mistä haluaa minun kanssa puhua. Kyllä olemassa olevan hyvän suhteen vaan aistii.”

Suhdeperustaisessa työskentelyssä keskeisintä on pyrkiä kohtaamaan jokainen asiakkaana oleva lapsi ja vanhempi riittävän usein ja muodostaa vuorovaikutuksen avulla yhteistä ymmärrystä perheen kokonaistilanteesta, vuorovaikutussuhteista ja näiden tekijöiden välisistä vaikutuksista lapsen ja perheen arkeen. Lastensuojelun suhdeperustaisessa sosiaalityössä sosiaalityöntekijän yhtenä tehtävänä on poistaa olemassa olevia esteitä vuorovaikutussuhteen muodostumisen tieltä ja aluksi pyrkiä ainoastaan tutustumaan ja luomaan suhdetta perheenjäseniin. Arvostava, osallistava ja kohtaava työskentely edellyttää sosiaalityöntekijältä vuorovaikutusosaamista, empatiaa ja rohkeutta asettua suhteeseen asiakkaiden kanssa. Suhdeperustaisen työskentely edellyttää myös kykyä nähdä asioita monesta eri näkökulmasta ja taitoa laaja-alaiseen systemiseen työskentelyyn. Luottamuksellisen suhteen luominen asiakkaan ja sosiaalityöntekijän välille mahdollistuu sosiaalityöntekijän ei kaikki tietävän asenteen kautta. Utelias ja luottamusta herättävä sosiaalityöntekijä on aidosti kiinnostunut lapsen ja vanhemman arjesta ja niitä kuvaavista tarinoista sekä pystyy työskentelemään läpinäkyvästi myös vaikeiden päätösten edessä. Terapeuttisemman ja suhdeperustaisen lähestymistavan kautta sosiaalityöntekijä tulee lähemmäs asiakkaan elämää arkea ja viranomaisroolin lisäksi sosiaalityöntekijä näyttäytyy myös asiakkaalle eri tavalla kuin vain ulkopuolisena havainnoitsijana ja arvioijana lapsen ja perheen tilanteesta.

Psykoterapiassa suhde asiakkaan ja työntekijän välillä muodostuu kolmesta eri osatekijästä: yhteistyösuhdesta, transferenssi- ja vastatransferenssiasetelmista ja niin sanotusta todellisesta suhteesta. Empatia on yhteistyösuhteen lisäksi keskeinen muutosta edistävä tekijä. Terapiassa muutos edellyttää, että terapeutin toimet mahdollistavat asiakkaan aktiivisen osallistumisen prosessiin. Terapiasuhte eli vuorovaikutussuhde kantaa tätä yhteistä työtä ja mahdollistaa sen, että tavoiteltava myönteinen muutos asiakkaan asioissa voi toteutua. Transferenssissa asiakkaan terapeuttiin uutena henkilönä kohdistuvat havainnot ja tunteet ovat enemmän tai vähemmän aikaisempien ihmissuhteisiin liittyvien ristiriitojen ja kokemusten vääristämä, jolloin esimerkiksi asiakkaan tiedostamattomat pyrki-mykset värittävät tämän hetken vuorovaikutusta. Myös yhteistyösuhteessa on mukana kaikki asiakkaan aikaisemmat ihmissuhdekokemukset sekä kaikki tämänhetkinen vuorovaikutus. Empatialla on suuri merkitys vuorovaikutussuhteessa ja tutkimusten mukaan asiakkaat ovat kokeneet kuulluksi ja hyväksytyksi tulemisen empatian lisäksi hyvin merkittävänä tekijänä. Mikäli asiakas kokee suhteen turvalliseksi, tutkiva toiminta asiakkaan ja työntekijän välillä mahdollistuu. (Kuusinen & Wahlström 2012, 91-100).

”Taustan ja historian tunteminen on tärkeää. Jos olisi aikaa haluaisin palata kaikkien asiakkaiden kanssa menneisyyteen ja miettiä niitä yhdessä asiakkaan kanssa, mikä merkitys niillä on tähän hetkeen.”

Suhdeperustaisen sosiaalityön ja psykoterapian välillä on paljon yhtenäisyyttä huomioiden kuitenkin terapiasuhteen ja lastensuojelun eri tavoite. Sosiaalityö poikkeaa terapiatyöstä siinä mielessä, että se on viranomais-työtä, mitä terapiatyö taas ei ole. Terapiasuhteessa utelias ja kiinnostunut työntekijä kysyy lisää saadakseen kokonaisvaltaisemman kuvan perheen tilanteesta ja kerää näin informaatiota perhesuhteista. Usein sosiaalityössä ja varsinkin lastensuojelussa sosiaalityöntekijän rooli edellyttää, että hänen on otettava kantaa myös niissä tilanteissa, missä taustatietoja lapsesta ja perheestä on vielä varsin vähän. Perheterapeuttisessa työskentelyssä nostetaan esiin työntekijän omien olettamusten tarkastelun tärkeyttä ja myös niiden ääneen sanomista. Tämä tuo esiin myös työntekijän omia arvoja ja asenteita, mitkä heijastuvat asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen. (Fagerström 2016, 12-16). Tämän vuoksi myös lastensuojelussa sosiaalityöntekijän olisi tärkeä oppia tunnistamaan ja ymmärtämään omia arvojaan ja olettamuksiaan ja myös sitä, mistä ne kumpuavat.

Sosiaalityöntekijöiden osaaminen suhdeperustaiseen työhön

”Sosiaalityöntekijän tulee osata lastensuojelun teoriaa ja vuorovaikutusta. Mitä on lastensuojelun al-la ja mitä pitää lastensuojelusta tietää, että voi tehdä suhdeperustaista työtä. Pitää tietää yhteiskunnan yleisistä ilmiöistä, palveluista sekä osata katsoa asioita laajasta näkökulmasta. Sosiaalityöntekijän koulutuksessa ei opeteta toimimaan esimerkiksi haastavien asiakkaiden kanssa ja olemaan vuorovaikutuksessa näihin vaikeissa elämäntilanteissa olevien lapsiin ja vanhempiin.”

Suhdeperustaisessa sosiaalityössä sosiaalityöntekijän tulisi kyetä tutkimaan perheen tilannetta rauhassa ja etsiä lapsen ja perheen kanssa vastausta siihen mistä kaikesta perheen tilanteesta voi olla kysymys. Sosiaalityöntekijän tulee pyrkiä rakentamaan luottamuksellinen suhde lapseen ja perheeseen saadakseen tarvittavaa tietoa heidän elämästään ja voidakseen edetä muutostyöskentelyssä. Luottamuksellinen suhde rakennetaan kunnioittavalla kohtaamisella siten, että sosiaalityöntekijä antaa mahdollisimman paljon valtaa työskentelyssä perheelle itselleen. Tämä tarkoittaa lupaa pyytävänä työotteena, jossa edetään perheen antamalla hyväksynnällä heille sopivassa tahdissa. Sosiaalityöntekijän tulisi pystyä olemaan lukkiutumatta ensimmäiseen oletukseen perheen tilanteesta ja pyrkiä lähestymään lapsen ja perheen asiaa monista eri näkökulmista muodostamalla hypoteeseja ja testaamalla niitä työskentelyssä perheen kanssa. Näin sosiaalityöntekijä ei määrittele lastensuojelun syitä, tavoitteita ja työskentelyn etenemisjärjestystä yksin, vaan yhdessä perheen ja systeemisen lastensuojelun tiimin kanssa. (Aaltio & Isokuorti 2019, 13).

Sosiaalityöntekijöille tehdyssä haastattelussa sosiaalityöntekijän osaaminen saatettiin nähdä ensisijaisesti lastensuojelun teorian tiedon ja yhteiskunnallisten ilmiöiden näkökulmasta, kuin esimerkiksi systeemiin, terapeuttiin ja suhteen luomisen edellytysten osaamisena. Tämä voi selittyä sillä, että haastattelussa vuorovaikutustaidot nähtiin niin normaalina sosiaalityön perustyössä, ettei sitä osattu huomioida ja sanoittaa osaamisen näkökulmasta. Ymmärrys asioista ja osaaminen nähtiin synonyymeina eli sosiaalityöntekijän koettiin tarvitsevan monenlaista ymmärrystä hyvin monen tyyppisiin asioihin perheen sisällä ja laajemmin koko yhteiskunnassa.

”Sosiaalityöntekijän ja asiakkaan välisen suhteen ja muutoksen kannalta on keskeistä se, miten saa asiakkaan itse pohtimaan omaa tilannettaan, jotta näitä asioita ja ratkaisumalleja olisi mahdollista lähteä myös arvioimaan ja toteuttamaan yhdessä.”

Katarina Fagerströmin (2016) mukaan työosaaminen lastensuojelun sosiaalityössä edellyttää monimuotoisia taitoja ja vankkaa tietopohjaa. Sosiaalityöntekijöiden on osattava tehdä vaikuttavaa tilannearviota perheen tilanteesta ja heidän on kyettävä soveltamaan perheiden kanssa tehtävän työn suhdeperustaisia menetelmiä lastensuojelutyöhön sopivalla tavalla. Työntekijöillä ja erityisesti lapsen työntekijällä täytyy olla ymmärrystä lasten ja nuorten fyysisen ja psyykkisen kehityksen vaiheista sekä kyky luoda positiivisia suhteita lapsiin. Lapsen kanssa työskentelevällä pitää olla taitoja uteliaana ja kiinnostuneena kuunnella lasta hänen omilla ehdoillaan. Tämän lisäksi työntekijöillä pitää olla hyvät dokumentointitaidot ja yleensäkin sujuvat vuorovaikutustaidot. Sosiaalityössä työntekijöiden pitää luottaa itseensä, olla puheissaan selkeitä ja toimia ammatillisesti, päättäväisesti ja sitkeästi.

”Sosiaalityöntekijällä tulisi olla osaamista ja ymmärrystä suhteiden merkityksestä, dialogisuuden hallitsemista ja sen merkityksen oivaltamista, ihmisen kohtaamiseen liittyvää osaamista pitää olla, vaikka se onkin peruste kaikkeen sosiaalityöhön ja vielä on ymmärrettävä, että koko perhe on asia-kas, vaikka lapsi lastensuojelussa onkin keskiössä.”

Systeemisessä tarkastelussa osaaminen sosiaalityössä ja tiedonmuodostuksessa edellyttää, että lasta ei nähdä koskaan irrallisena osana omaa perhettä ja yhteisöä, jossa lapsi elää. Sosiaalityöntekijöiden yhtenä tärkeimpänä taitona onkin irtisanoutua paremmin tietämisestä ja pyrkiä olemaan tekemättä ratkaisuja lapsen ja perheen puolesta. Keskeinen tavoite on luoda ja ylläpitää dialogista ja arvostavaa työskentelysuhdetta lapsen ja perheen kanssa. Asettuminen dialogiin ja aitoon kiinnostukseen lapsen ja perheenjäsenten näkemiksiä, kokemuksia ja ratkaisuehdotuksia kohtaan vaatii sosiaalityöntekijältä uudenlaisia kohtaamisen ja vuorovaikutuksen taitoja. Lastensuojelun sosiaalityössä suhdeperustainen ja systeeminen työskentely ei kohdistu ongelmiin, vaan työskentelyssä rakennetaan laajempaa ymmärrystä koko perheen kokonaisuudesta, lapsen arjesta ja tämän kokemuksista osana omaa perhettään ja muita yhteisöjä. Muutostyö etenee luottamukseen perustuvan suhdetyöskentelyn kautta. Sosiaalityöntekijä on itse osa systeemiä ja vaikuttaa siihen omalla puheellaan ja toiminnallaan. Sosiaalityöntekijä ei tällöin ole perheen tilanteen ulkopuolinen asiantuntija ja arvioitsija vaan luodessaan suhteen lapsen ja perheen kanssa liittyy osaksi perheen systeemiä. (Civil ym. 2019, 3,10-11). Sosiaalityöntekijöiden osaamiseen liittyvä tekijä on, että lastensuojelun toimenpiteiden ja tarkastelun tulisi kohdistua paljon nykyistä enemmän yhteisöjen ja perhesysteemin tilanteen tarkasteluun.

”Sosiaalityöntekijä tulee osata kertoa asiat asiakkaalle heidän omalla kielellään. Selittää asiat niin, että ne ymmärretään. Suhde asiakkaaseen tulee olla terve, eikä sosiaalityössä voi lähteä mukaan esi-merkiksi perheen sisäisiin valtasuhteisiin tai salailuun.”

Haastatteluissa nousi esiin lastensuojelun asiakasperheiden vaikeus olla suhteessa perheenjäsenten kesken ja luoda uusia luottamuksellisia suhteita. Vanhempien vaikeus olla suhteessa omiin lapsiin ja perheen sisäiset salaisuudet ja puhumattomuus nähtiin haasteellisena suhteen muodostamisen näkökulmasta. Näihin tekijöihin nähtiin hyvin suurena tekijänä asiakkaan omat aikaisemmat kokemukset ja vanhempien oma lastensuojelun asiakkuus lapsena. Nämä suhteen luomiseen vaikuttavat tekijät tosin saattoivat nousta esiin vasta pitkän työskentelyn tuloksena ja edellyttivät jonkinasteisen luottamuksen saavuttamista asiakkaan kanssa. Kuitenkin suhdeperustaisen osaamisen lähtökohtana nähtiin sosiaalityöntekijän taito muodostaa suhde asiakkaaseen ns. terveelle pohjalle eikä lähteä salaamaan asiakkaalta asioita tai puhumaan vaikeista asioista niin, ettei asiakas niitä ymmärtänyt.

”Suhdeperustainen työskentely on myös sosiaalityöntekijän oma tahto ja oma luonnekysymys, koska suhteen luominen vaatii sosiaalityöntekijältä paljon ja tämän pitää pystyä olemaan rehellisen avoin loukkaamatta ketään ja silti puhua kaikista asioista suoraan.”

Haastatteluissa nousi esiin ajatus, että suhteen muodostaminen on vaativaa ja kaikista sosiaalityöntekijöistä ei vain ole siihen. Osa sosiaalityöntekijöistä haluaa tehdä työtään enemmän viranomaislähtöisesti ja osittain suhteen muodostaminen edellytti myös osaamista mitä varsinkaan uusilla sosiaalityöntekijöillä ei vielä ihmissuhdetyöstä ollut. Sosiaalityöntekijät nostivat esiin myös ajatuksen siitä, ettei kaikkiin asiakkaisiin vain pysty luomaan suhdetta ainakaan niin, että päästäisiin riittäviin muutoksiin.

Lopuksi

”Se, että esimerkiksi lapsi voisi itse uskoa itseensä lähtee siitä, että sosiaalityöntekijäkin uskoo.”

Tutkimusten mukaan ihmisen keskeiset ominaisuudet syntyvät automaattisesti ja tiedostamatta peilisolujen ja peilisuhteen kautta. Tämä auttaa ymmärtämään paremmin sen, että se mitä sosiaalityöntekijä tekee ja miten tämä keskustele suhteessa asiakkaan kanssa, on merkittävää. Lastensuojelussa tulisikin työskennellä hyvinvoivia sosiaalityöntekijöitä, jotka jaksavat ylläpitää toivoa suhteessa lapsiin ja perheisiin. (Kuusinen & Wahström 2012, 94-112). Lisäksi hallinnan tunne omasta työstä parantaa työhyvinvointia ja sitä kautta peilautuu suoraan siihen, miten sosiaalityöntekijä työssään kohtaa lapsia ja perheitä.

Uusitalo & Sudenlehdon (2019) mukaan terapiaan liittyvissä tutkimuksissa on noussut esiin keskeisenä hoidollisena tekijänä onnistuneen työskentelyn näkökulmasta juurikin suhteen merkitys. Suhdekeskeisessä ajatte-lutavassa panostetaan ennakkoluulottomaan liittymiseen asiakkaaseen ja hänen systeemiinsä sekä panostetaan tämän yhteyden ylläpitämistä. Lastensuojelussa tavoiteltavan muutoksen ja suhteen luomisen näkökulmasta on keskeistä ymmärtää, että ihminen rakentuu dialogisessa suhteessa muihin ihmisiin. Tämän ymmärryksen muistaminen ja ylläpitäminen lastensuojelun sosiaalityössä on keskeistä. Terapeuttisen suhteen luomisen edellytysten soveltaminen sosiaalityöhön on mielestäni käyttökelpoista. Tämän tiedon näkökulmasta on hyvä huomioida, mitä suhteen luomiseen tarvitaan, miten sitä ylläpidetään ja mitä suhteen sisällä asiakkaan ja sosiaalityöntekijän välillä tapahtuu. Lastensuojelun sosiaalityössä sosiaalityöntekijän asiantuntijan rooli saattaa kuitenkin korostua ja suhdeperustaiselle työskentelylle ei ole riittävästi aikaa ja tilaa. Suhdeperustaisessa työskentelyssä tulisi myös entistä enemmän huomioida asiakkaan aiempia kokemuksia myös yhteistyöstä ja niissä syntyneistä vuorovaikutussuhteista. Sosiaalityössä lähdetään liian usein työstämään suoraan muutosta asiakkaan kanssa, kun ensin tulisi työskennellä pelkätään suhteen eteen. Lastensuojelussa tosin haasteelliseksi työskentelyn tekee se, että huoli lapsen tilanteesta ja kasvuolosuhteista saattaa olla niin suuri, että sosiaalityöntekijästä voi tuntua sille, ettei aikaa tällaiselle työskentelylle yksinkertaisesti ole.

Valtakunnallisena systeemisen ja suhdeperustaisen työskentelyn pilotoinnin tavoitteena on ollut, että noin puolet sosiaalityöntekijän työajasta olisi kasvokkain tapahtuvaa työskentelyä lapsen ja perheen kanssa. Tällaista muutosta ei pilotoinnin aikana oltu saavutettu. (Aaltio & Isokuorti, 2019, 147). Kasvokkain tapahtuvan työskentelyn lisääntyminen ei myöskään noussut esiin pilottitimiin osallistuneiden sosiaalityöntekijöiden haastatteluissa. Paine tavata asiakkaita oli jokaisen systeemisen tiimin aiheena ja näille proses-

sinomaisille tapaamisille sosiaali-työntekijöiden oli vaikea löytää aikaa, johtuen varmasti liian suurista asiakasmääristä. Lisäksi tiimeissä nousi esiin sosiaalityön tekeminen ns. parityönä eli tapaamisia oli vaikea sopia, kun niitä piti sovittaa myös toisten työntekijöiden kalentereihin. Jos tapaamisia lapsen ja perheen kanssa ei ole on helppoa vetää johtopäätöksiä siihen, miksei suhdeperustainen työskentely lähde juurtumaan.

Sosiaalityöntekijöiden haastatteluissa esiin tulleet asiat suhteen luomisen edellytyksistä ja sosiaalityöntekijöiden osaamista vaikuttivat aivan perusasioilta. Jo ennen suhdeperustaisen ja systeemisen lastensuojelun valtakunnallista esiin nostamista näiden asioiden voidaan sanoa olleen sosiaalityön perusasioita ja perusarvoja kohtaavalle, osallistavalle ja asiakaslähtöiselle työlle. Kuitenkin tekemissani haastatteluissa tuli ilmi myös sosiaalityöntekijän oma halu ja toisaalta myös haluttomuus muuttaa työskentelyä siten, että työskentelyn perustana lähdetään pohtimaan asioiden juurisyytä, sukupolvisuutta ja luomaan suhdetta lapseen eikä haeta perheelle nopeita ratkaisuja, toivoen, että niistä olisi apua. Myös se, että sosiaalityöntekijä muuttaa työskentelyään toimistolta asiakkaiden pariin niihin rakenteisiin missä lapsi elää vaatii työntekijältä rohkeutta ja halua muuttaa tavassaan tehdä sosiaali-työtä. Pysähtyminen lapsen ja perheen asian äärelle vaatii sosiaalityöntekijältä aitoa halua nähdä asiakasperhe monien eri tarinoiden näkökulmasta. Tämän näkökulman saavuttamiseksi kohtaavan työskentelyn merkitystä ei voi kuin korostaa.

”Haastavista asiakkaista tuli jollain tavalla tuttuja ja jopa läheisiä, kun heitä tapasi paljon. Silloin saattoi olla vaikea pitää ammatillinen puoli ja oma minä erillään toisistaan. Asiakas olikin mukava ja minä sosiaalityöntekijä tiesin niin paljon asiakkaan elämästä ja menneisyydestä. Vaikeaa oli, ettei päästä asiakasta liian lähelle itseään.”

Tämä kuvaa sosiaalityön vaikeutta suhdeperustaiseen työhön siitä näkökulmasta, että kuitenkin lastensuojelussa pitää pystyä tekemään myös vaikeita ja tahdonvastaisiakin päätöksiä. Tärkeää kuitenkin olisi tukea työntekijöitä näissä tilanteissa ja saada asiakas ja sosiaalityöntekijä pohtimaan sitä, millaisia vaikutuksia vaikeilla päätöksillä on ollut kaikkien suhteen ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. Kuitenkin vaikeus lastensuojelun sosiaalityössä luottamuksellisen ja hyvän suhteen näkökulmasta on esimerkkinä huostaanoton tekeminen eli millainen se on suhdeperustaisessa työssä? Rohkeus sanoa ääneen ja kertoa hyvästä suhteesta lastensuojelutyössä on merkittävää ja koko lastensuojelun tarvittavan muutoksen näkökulmasta oikea suunta. Ammatillisuus ei tarkoita sitä, että vi-ranomaistyö näyttäytyy asiakkaalle vailla empatian ja muiden tunteiden näyttämistä suhteen muodostamisen ja ylläpitämisen puolesta. Suhteeseen sitoutumisen keskeisinä elementteinä asiakkaan näkökulmasta se tarkoittaa osallistumista, pääsyä olemaan mukana, sosiaalista osallistumista sekä sitoumusta itsen ja sosiaalityöntekijän välillä. (Roberts 2018, 10.)

Organisatoristen tekijöiden merkitystä ei voi olla huomioimatta, kun mietitään suhdeperustaisen työn juurruttamista sosiaalityön keskeiseksi työmenetelmäksi. Sosiaalityöntekijöiden työnteon olosuhteiden tulisi tukea suhdeperustaisen työn tekemistä johtotasolta asti. Olennaista on löytää ja huomioida rakenteellisia tekijöitä oman organisaation lisäksi myös perheiden omista ympäristöistä ja pyrkiä vaikuttamaan perheen omien rakenteiden muuttamiseen suhdeperustaisen työn onnistumiseksi. Rakenteiden merkitys tulee nähdä myös mahdollisena luottamuksesta lisäävänä tekijänä sosiaalityöntekijän työssä.

Olisi tärkeää tunnistaa ja tehdä näkyväksi organisaation ja lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden osaaminen ja osaamisvajheet suhteessa suhdeperustaiseen työhön. Kaikessa työssä, niin myös sosiaalityössäkin kaiken uuden oppiminen nojaa aina aiemmin omaksuttuihin tietoihin ja taitoihin. Tämän vuoksi organisaation ja johdon näkökulmasta on erityisen tärkeää kasvattaa samaan aikaan sekä sosiaalityöntekijöiden osaamista suhdeperustaiseen työhön, että kehittää koko organisaatiota ja lastensuojelun toimintatapoja. Silloin päästäisiin siihen, että oppiminen nivoutuisi yhden työn arkisten tilanteiden pohtimisen ja työntekijöiden omakohtaisen reflektion kanssa. Osaamisen kehittämisen tulisi perustua työ-yhteisössä säännöllisin väliajoin käytyyn keskusteluun siitä, mitä ollaan opittu ja miten aiemmin tunnistettua osaamisvajetta ollaan onnistuttu pienentämään. Tässä voitaisiin käyttää apuna erilaisia menetelmiä sekä lisäksi ulkopuolista apua, kuten koulu-tusta, työkiertoa, mentorointia ja työn-ohjausta. (Alhanen 2019, 26). Tästä syystä nostaisin esiin uudenlaisen tavan hyödyntää työnohjausta suhdeperustaisen työn tukemiseksi. Tämä nousi esiin myös Aaltion ja Isokuortin julkaisussa eli asiakastyön ohjaus tapahtuisi osana viikkokokouksesta konsultoivan sosiaalityöntekijän ja perheterapeutin tuella sen sijaan, että työnohjaus tapahtuisi ainoastaan ulkopuolisessa työnohjauksessa. (Aaltio ja Isokuortti 2019, 18).

Suhde asiakkaaseen voi olla monin tavoin sosiaalityöntekijää kuluttava tekijä ja työhyvinvoinnin näkökulmasta keskeistä on tukea sosiaalityöntekijöitä jaksamaan ammatillisesti tekemään töitä luottamuksen ja suhteen muodostumisen näkökulmasta sekä ylläpitämään sitä. Tukea tarvitaan myös siihen, miten sosiaalityöntekijä irrottautuu suhteista asiakaslapseen ja perheeseen ja koko prosessin ajan kykenee tarkastelemaan perheen vuorovaikutusta ammatillisesti. Näiden asioiden ääneen puhuminen ja esiin nostaminen työyhteisöissä ja tiimeissä on erityisen tärkeää ja sosiaalityön kuormittavuuden näkökulmasta keskeinen työntukeen liittyvä tekijä. Pelkästään asiakasmääriin perustuvia suosituksia tulisikin tarkastella myös lapsen, perheen ja sosiaalityöntekijän välisen suhteen näkökulmasta. Uusin toimintamallien käyttöönotto ja sosiaalityöntekijöiden vuorovaikutustaitojen esiin nostaminen voi aiheuttaa myös jopa ajoittaista työhyvinvoinnin heikkenemistä.

Lastensuojelun sosiaalityöntekijät tarvitsevat teoriatietoa, jotta systeeminen ja suhdeperustainen työskentelymalli ymmärretään, miksi sitä tehdään ja miten sitä tehdään. Sosiaalityössä tarvitaan lisäksi perusteltua ja näyttöön perustuvaa tietoa suhdeperustaisen työn vaikuttavuudesta. Ainoastaan tämän tiedon valossa ja työskentelyn myötä syntyneiden kokemusten kautta suhdeperustaisen työn on mahdollista juurtua osaksi lastensuojelun ja myös muiden perhepalvelujen sosiaalityön keskeiseksi työtavaksi. Suhdeperustaisen työskentelyn edellytysten huomioiminen monella tasolla tulee myös huomioida lastensuojelun kehittämisessä. Juuri tämän vuoksi suhdeperustaisen työskentelyn tulisikin olla läpileikkaavaa koko perhepalveluissa ja näyttäytyä yhteisenä viitekehyksenä peruspalveluista erityispalveluihin. Kunnioittavaan, osallistavaan ja kohtaavaan työskentelyyn keskittyvä sosiaalityö lähtee siitä, että koko lastensuojelun ja perhepalvelujen organisaatio kokee yhteisenä nimittäjänä luottamukseen perustuvan suhdeperustaisen työskentelyn ja lähtee kehittämään sitä yhdessä työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa. Osaaminen tähän työhön tarvitsee johdon ja sosiaalityön uudelleen määrittelyä ja toimintakulttuurin monen tasoista muutosta. Jos sosiaalityön johto ja sitä myöten koko organisaatio suhtautuu kokonaisuuden johtamiseen systeemisesti ja kykenee tarkastelemaan asioita eri näkökulmista, keskittyen ongelmien sijasta ratkaisuihin luodaan varmasti pohjaa siihen, että suhteen muodostaminen asiakkaan ja työntekijän välillä nähdään tärkeänä ja sille annetaan sen vaatima aika ja arvostus.

Lähteet

- Aaltio, E. & Isokuorti, N. (2019) Systeemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementit. Kuvaus asiakastason ydinelementeistä, tavoitteista ja toimintamekanismeista. Työpaperi 33/2019. Helsinki. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Aaltio, E. & Isokuorti, N. (2019) Systeemisen lastensuojelun toimintamallin pilotointi. Valtakunnallinen arviointi. Raportti 3/2019. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Alhanen, K.; Lavila, P.; Kangas M.; Lammppula T. & Petrelius P. (2019) Systeemisen muutoksen johtaminen lastensuojelussa – Opas esimiehille ja johtajille. Julkaisematon opaskäsikirjoitus. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Alatalo, M. (2019) Suhdeperustaisen tiedonmuodostuksen jännitteet lastensuojelun avohuollon sosiaalityössä. http://www.socca.fi/files/8356/Suhdeperustaisen_tiedonmuodostuksen_jannitteet_lastensuojelun_avohuollon_sosiaalityossa_Marjo_Alatalo_2019.pdf Viitattu 3.6.2020
- Civil, T. & Abrahamsson, O. & Mäki-Fossi, S. & Miettunen, N. (2019) Systeeminen lastensuojelu monitoimijaisuuden ja osallisuuden varmistavana verkostotyönä. Työpaperi 34/2019
- Fagerström, K. (2016) Ihmissuhteita rakentava ja ylläpitävä lastensuojelu. Hackneyn malli ja systeeminen käytäntö lastensuojelutyössä. Työpaperi 42/2016. Helsinki. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Flink, N. & Aaltio, E. (2020) Hyvinvoinnin ja muutoksen mittarit systeemisessä lastensuojelussa: Katsaus tutkimuksessa käytettyihin mittareihin, menetelmiin ja vaikutusten arviointiin. Työpaperi 11/2020.
- Kuusinen, K.-L. & Wahlström, J. (2012). Terapiasuhde – muutosprosessin perusta. Teoksessa Sanna Eronen & Paula Lahti-Nuuttila 2012 (toim.) Mikä psykoterapiassa auttaa. Integratiivisen lähestymistavan perusteita. Bookwell Oy. Porvoo.
- Lastensuojelulaki 2007/417.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417>.
Luettu 13.3.2020
- Muukkonen, T. (2016). Luottamus lastensuojelussa – monitoimijaisen yhteistyön rakentuminen. Teoksessa Mirja Satka & Ilse Julkunen & Aini Kääriäinen & Ritva Poikela & Laura Yliruka & Heidi Muurinen (toim.). Käytäntötutkimuksen taito. Heikki Waris-instituutti ja Mathilda Wrede-institutet.
- Roberts, W. (2017) Trust, empathy and time: Relationship building with families experiencing vulnerability and disadvantage in early childhood education and care services <http://dx.doi.org/10.23965/AJEC.42.4.01>
- Sinko, P. & Heinonen, H. (2014). Onnistuneen lastensuojeluprosessin johtaminen. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto. Lastensuojelun asiakastyössä toimivien näkemyksiä lastensuojelun nykytilasta. Lastensuojelun keskusliitto.
- Sudenlehto, J. & Uusitalo, I. (2018) Tulevaisuuden lastensuojelu. Print Best OU. Viljandi.

12. Ann-Mari Tippet: Irtonenstä sisäistettyyn systeemiseen työotteeseen -kokemuksia Vantaan lastensuojelusta. Käytäntötutkimus.

Johdanto

Tämän tutkimuksen kontekstina on Vantaan lastensuojelun avohuollon toimintaympäristön uudistamisen murrosvaihe, kun systeemistä toimintamallia pyritään juurruttamaan lastensuojelun arkeen. Keväällä 2020 kaikista Vantaan lastensuojelun avohuollon tiimeistä tuli systeemisiä tiimejä. Systeemisen toimintamallin keskiössä on systeemiseen ja perheterapeuttiseen näkökulmaan nojaavan moniammatillisen tiimin tuki arjen työssä sekä suhteiden varassa rakentuva hyvinvointi. Tässä käytäntötutkimuksessa tutkin sosiaalityöntekijöiden kokemuksia systeemisen toimintamallin käyttöönotosta ja omaksumisesta asiakastyössä. Pyrin muodostamaan käsitystä siitä, mitkä tekijät ovat työyhteisössä vaikuttaneet systeemisen lastensuojelun toimintamallin haltuun ottoon ja sitä kautta systeemisen lastensuojelun juurtumiseen Vantaalla. Tutkimusasetelmani on rakentunut yhteistoiminnallisessa ja dialogisessa prosessissa työyhteisön sisällä (Satka ym., 2016).

Tämän artikkelin johdanto alkaa systeemisen toimintamallin käyttöönoton taustalla olevien vaikuttimien ja ai-heesta juuri julkaistun tutkimustiedon lyhyellä kuvauksella. Sen jälkeen käyn läpi käytäntötutkimuksen tutkimus-metodologian, organisatorisen muutosnarratiivin, keskeisiä piirteitä. Siitä etenen tutkimusasetelman ja tutkimustulosten raportointiin sekä lopuksi yhteenvedona tutkimustuloksista johdettuihin päätelmiin ja pohdintaan lastensuojelun toimintaympäristön systeemiseksi juurtumisen edellytyksistä.

Taustaa

Lastensuojelu on koko 2000-luvun ollut kielteisessä valokeilassa ja julkisessa keskustelussa diskurssit lastensuojelun kriisistä ovat korostuneet. Lastensuojelun ongelmien on nähty liittyvän muun muassa sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuteen, suuriin asiakasmääriin ja resurssipulaan. Ylikuormittuneisuus lastensuojelun työympäristössä on tehnyt sosiaalityöstä byrokraattista ja sosiaalityöntekijän tehtävän on koettu kutistuneen palvelukoordinaattorin roolissa toimimiseen.

Lastensuojelun valtakunnallisiin haasteisiin on lähdetty hakemaan ratkaisua lastensuojelun toimintakulttuurin muutoksella. Systeeminen toimintamalli peräänkuuluttaa suhdeperusteista työskentelyä sosiaalityöntekijän ja lapsen ja perheen välillä; palveluohjaukseen ja koordinointiin liittyvien tehtävien ylikorostumisen sijasta. Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma (LAPE) on vuodesta 2016 lähtien tukenut lastensuojelun uudistamista systeemisen toimintamallin avulla. Mallia suomalaisen lastensuojelun uudistamiseen otettiin vuonna 2007 Lontoon Hackneyssä aloitetusta systeemisen työotteen kokeilusta. Hackneyn mallista on kehitetty suomalaiseen yhteiskuntaan soveltuva systeeminen toimintamalli. Pääkaupunkiseudun Lapehankkeessa vuosina 2017 - 2018 aloitettiin systeemisen toimintamallin kokeilu metropolialueen kunnissa. Kuntiin koulutettiin systeemisen toimintamallin kouluttajia, jotka kouluttivat työryhmiä omissa kunnissaan. LAPE-muutosohjelmaan kuuluvassa SyTy! - hankkeessa on vuonna 2019 jatkettu systeemisen lastensuojelun kansallista levittäytymis- ja juurruttamistyötä Suomes-sa. Jatkotyötä hallinnoi valtakunnallisesti THL, joka järjestää mallin kouluttajakoulutukset.

Tutkimustietoa systeemisen toimintamallin implementoinnista kansallisella tasolla

Systeemisen toimintamallin käyttöönottoa Suomessa ja sitä edistäviä ja estäviä tekijöitä ovat kattavasti tutkineet Nanne Isokuorti ja Elina Aaltio (2020). Heidän tutkimustuloksensa toivat ilmi suurta vaihtelevuutta kohdeorganisaatioiden sitoutuneisuudessa systeemisen toimintamallin käyttöönotossa; sitoutuneisuus ja vaikuttavuus tekijät vaihtelivat sekä eri organisaatioiden välillä että saman toimipisteen eri tiimien välillä. Systeemisen toimintamallin epäselvyys, riittämätön koulutus, puutteet johtajuudessa ja resurssivaajeet vaikeuttivat mallin implementointia. Systeemisen toimintamallin käyttöönottoa edistäviä tekijöitä oli-

vat puolestaan mentorointi ja valmennus sekä myönteiset kokemukset systeemisestä toimintamallista. Eri-tyisen merkittävä ja vaikuttava tekijä systeemisen toimintamallin juurtumisessa osaksi sosiaalityön käytäntöä oli systeemiseen perheterapiaan erikoistuneen perheterapeutin osallisuus tiimin toiminnassa. Tutkimustulosten valossa korostuu suunnitelmallisuuden ja jatkuvan tuen merkitys, kun systeemistä toimintamallia pyritään juurruttamaan osaksi lastensuojelun arkea. (Isokuorti & Aaltio, 2020.)

Lähestymistapana organisatorinen muutosnarratiivi

Tämä tutkimus pyrkii rakentamaan ymmärrystä systeemisen sosiaalityön juurtumisesta Vantaan lastensuojeluun, soveltamalla Matti Laitisen (2008) kehittämää lähestymistapaa organisatorisen muutosnarratiivin tuottamiseksi. Lähestymistapa sopii hyvin organisaatiossa tapahtuvien muutosten tutkimiseen. Organisatorisessa muutosnarratiivissa kertomuksen tuottaminen jakautuu eri vaiheisiin. Kokonaiskertomus koostuu useista ajallisesti rinnan etenevistä paralleelisista kertomuksista (Laitinen, 2008, 181–184). Tässä tutkimuksessa kokonaiskertomus muodostuu kolmesta rinnakkaisesta kertomuksesta. Yksi kertomus on kuvattavan muutosprosessin konteksti, eli kertomus siitä, millaisissa rakenteellisissa olosuhteissa systeemistä toimintamallia on pyritty juurruttamaan osaksi Vantaan lastensuojelun käytäntöä. Toinen kertomus on interventioon kuvaus, eli kertomus siitä, millaisia muutoksia systeemisen toimintamallin toivotaan saavan aikaan. Kolmas paralleelinen kertomus tekee näkyväksi lastensuojelun työryhmän jäsenten selontekoihin perustuvaa muutosprosessin kuvausta. Sosiaalityöntekijät ja erityissosiaaliho- jaajat pohtivat yhdessä oman työryhmänsä kokemuksia systeemisen toimintamallin omaksumisesta. Tämä käytän-tötutkimus tekee näkyväksi yhden lastensuojelun tiimin sisäisen muutosnarratiivin ja lastensuojelun kontekstissa tapahtuvien interventioiden keskinäistä suhdetta. Pyrin hahmottamaan ja luomaan kokonaiskertomusta yhden tiimin näkökulmasta, niistä tapahtumakuluista ja kokemuksista, joita organisaatiossa on käyty ja käydään parhailaan läpi, systeemisen lähestymistavan omaksumisessa osaksi lastensuojelun toimintaympäristöä.

Kertomus kontekstista: Systeemisen toimintamallin levittäminen ja juurruttaminen Van-taalla

Helmikuussa 2018 Vantaalla perustettiin ensimmäinen lastensuojelun avohuollon systeeminen pilottitiimi. Tavoitteena oli levittää systeemistä mallia Vantaan lastensuojeluun. Pilottitiimi kuitenkin hajosi joulukuussa 2018. Toinen pilottitiimi käynnistettiin helmikuussa 2019. Suuret asiakasmäärät, sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus- ja saatavuusongelmat ja jossain määrin epäselvät työnkuvat aiheuttivat sen, ettei kummankaan tiimin toiminnasta voitu tehdä pitkälle meneviä suunnitelmia työtteen juurruttamiseksi muualle lastensuojeluun. (Tuokko 2020, 35.)

Vantaalla systeemisen mallin mukaisesti työskentelevään tiimiin kuuluu noin viisi sosiaalityöntekijää, erityis-sosiaalihoaja, johtava sosiaalityöntekijä konsultoivan sosiaalityöntekijän roolissa sekä perheterapeutti. Alkuperäismallin mukaiseen systeemiseen tiimiin kuuluvaa koordinaattoria ei Vantaan systeemissä tiimeissä ole. Vantaan systeemisen lastensuojelun rakenne koostuu systeemisestä tiimistä, systeemisestä viikkokokouksesta ja systeemisestä asiakastyöstä.

Keskeistä systeemisessä toimintamallissa on henkilöstön laaja-alainen kouluttaminen (Tuokko 2020, 7). Van-taalla järjestettiin vuonna 2019 kuusi päivää kestävä systeemisen sosiaalityön koulutus, jonka tavoitteena oli kouluttaa kaikki lastensuojelun tiimit. Vantaalla on vuoden 2020 aikana jatkettu lastensuojelun henkilöstön kouluttamista systeemiseen sosiaalityöhön. Keväällä 2020 kaikista Vantaan avohuollon lastensuojelun tiimeistä tuli esimiesten päätöksellä systeemisiä tiimejä, vaikka työntekijät eivät olisikaan käyneet koulutusta tai kokeilleet systeemistä työskentelyä. Myös asiakasmäärä oli suurempi kuin suunniteltu 20. (Tuokko 2020, 31.) Vantaan lastensuojelun käytössä on kaksi perheterapeutin määräaikaista vakanssia. Koko Vantaan lastensuojelun muututtua systeemiseksi, perheterapeuttien resurssi jaettiin kaikkien systeemisten tiimien kesken. Jokaisen tiimin systeemisiin viikkokokouksiin osallistuminen vie suuren osan perheterapeuttien työajasta. Sosiaalityöntekijät voivat lisäksi pyytää asiakkaalleen ratkaisukeskeistä lyhytterapi-aa, käynti kerrallaan tapaamista, perheterapeutin kanssa. Perheterapeuttia on mahdollista konsultoida ja käyttää työparina asiakastyössä.

Kertomus interventioista: Systemisen mallin tuoma lastensuojelun toimintakulttuurin muutos

Systemisen toimintamallin ydintä on lapsilähtöisyys ja suhteiden varassa rakentuva hyvinvointi. Systeminen työskentelyote rakentuu systeemiteoreettisesta ja perheterapeuttisesta viitekehystä, jossa korostuu voimavara- ja ratkaisukeskeisyys, dialogisuus sekä asiakkaan osallisuus. (Fagerström, 2016.)

Systemisessä lastensuojelussa korostuu yhdessä tekemisen kulttuuri yksin tekemisen sijaan. Sosiaalityöntekijän saatavilla tulee olla monitoimijainen asiantuntijuus ja moniammatillisen tiimin tuki, sekä systeminen ja perheterapeuttinen viitekehys ja siihen kuuluvat työmenetelmät. Systemiseen toimintamalliin kuuluvia perheterapeuttisia välineitä ovat sukupuoli, elämänjano ja kolme taloa. Välineiden tarkoitus on syventää ymmärrystä asiakkaan kokonaistilanteesta ja asiakkaan historiasta sekä myötävaikuttaa suhdeperustaisuuden ja yhteistoimijuuden syntymistä. (Fagerström, 2016.)

Keskeistä systemisessä työskentelytavassa on asiakkaita koskevan tiedonmuodostuksen ja reflektion laadukkuus. Keskustelun ja emotionaalisen tuen suuren määrän ajatellaan edesauttavan sosiaalityöntekijän työssä jaksamista ja työhyvinvointia. Koko systeminen tiimi on perillä perheiden tilanteista, jolloin vaihtoehtoisia näkökulmia on mahdollista pohtia yhdessä tiimin kesken ja erilaisia tulkintavaihtoehtoja perheiden tilanteista pidetään avoimina ja niitä tutkitaan yhdessä. Systemiselle tiedonmuodostukselle tärkeitä elementtejä ovat ei – tietämisen tilaan asettuminen, hypoteesien muodostaminen ja sirkulaariset kysymykset (Fagerström, 2016.)

Systemisessä muutostyöskentelyssä huomio kiinnittyy asiakkaan perheenjäsenten välisten suhteiden ja vuorovaikutuksen dynamiikkaan. Perhe nähdään osana laajempaa systemistä verkostoaan. Sosiaalityön palvelujärjestelmä ja muu tukiverkosto ovat osa asiakkaan systeemiä, jossa systemin osat vaikuttavat toisiinsa. Asiakasperhe ja systeminen tiimi muodostavat oman systeemin, jossa yhteistoimijuuden myötä voi syntyä uusia voimaannuttavia merkityksenantoja ja perheen toimintaa uudelleen ohjaavia ideoita. Systemisessä lähestymistavassa pyritään muodostamaan luottamukseen ja kunnioitukseen perustuva suhde sosiaalityöntekijän ja asiakkaan välille. Lupaa pyytävä työote on avainasemassa asiakkaan kunnioittavassa kohtaamisessa. (Fagerström, 2016.)

Pragmatismi ja tutkijan oma positio

Olen työskennellyt Vantaan lastensuojelun avohuollossa alkuvuodesta 2020 lähtien ja tähän mennessä olen osallistunut neljään systemisen lastensuojelun koulutuspäivään. Opiskelen Helsingin yliopistossa maisterivaiheen sosiaalityön opintoja. Osallistuessani Helsingin yliopiston käytäntötutkimuksen kurssille, päätin tutkia omassa työyhteisössäni käynnissä olevaa systemisen lastensuojelun kehittämisprosessia. Käytäntötutkimuksessa koen erityisen kiinnostavaksi tutkimuksen ja kehittämisen suhteen. Toivon, että työyhteisö saa tutkimuksestani käytännön kannalta relevanttia ja hyödyllistä tietoa sekä ideoita kokeilun kautta oppimiseen ja kehittämiseen.

Tämän käytäntötutkimuksen aihe syntyi dialogisen keskustelun tuloksena työyhteisössämme ja tutkimukseni pyrkii vastaamaan työyhteisössä heränneeseen tiedon tarpeeseen (Palsanen & Kääriäinen, 2015; Satka ym., 2016). Olen keskustellut tutkimusaiheen ja tutkimusasetelman muodostamisesta systeemiin tiimeihin kuuluvien sosiaalityöntekijöiden ja johtavan sosiaalityöntekijän kanssa. Käytännön tutkimuksen tulee palvella käytäntöä ja tarjota vastauksia käytännön kannalta relevantteihin ongelmiin. Pragmatismissa tietona voi pitää sellaista tietoa, joka on käytännössä testattu toimivaksi. (Satka ym., 2005.)

Tarkoitukseni on tutkia, millaisia käytännön seurauksia systeminen lastensuojelu on saanut aikaan lastensuojelun arjessa kuluneen vuoden aikana. Pyrin muodostamaan tietoa siitä, kuinka systeminen ajattelutapa ja systeminen toimintamalli on koettu käytännössä. Kiinnostukseni kohteena on kerätä tutkimustietoa siitä, palveleeko systeminen toimintamalli lastensuojelun käytäntöä; mikä on ollut toimivaa ja onnistunutta; entä millaisia kehittämiskohteita aineistosta paikantuu, kun systeminen tapa työskennellä hakee muotoaan. Haastatteluaineistossa kiinnitän huomiota myös siihen, mitä syty - koulutuksista on jäänyt sosiaalityöntekijöille arjen työhön, ja millä tavoin systeminen asiakastyö, systemiseen tiimiin kuuluminen, systemiset viikkokokoukset ja systemisten työmenetelmien käyttö jäsentyvät käytännössä työryhmien toimintatavoissa. Aihetta on tärkeää tutkia, sillä tutkimustulosten avulla on mahdollista tunnistaa niitä teki-

jöitä, jotka edesauttavat systeemisen sosiaalityön juurtumista osaksi lastensuojelun organisaation toimintaympäristöä. Tunnistamalla toimivia, systeemisen työskentelyotteen vakiintumista edesauttavia käytäntöjä, sekä mahdollisia ongelmakohtia havaitsemalla, tutkimustulokset voidaan ottaa yhteisen pohdinnan ja kehittämisen kohteeksi työyhteisössä. Tätä kautta mahdollistuu potentiaali kokeilun ja toisin toimimisen kautta oppimiseen ja uuden kehittämiseen.

Tutkimusaineiston kuvaus

Tutkimuksen aineisto koostuu yhdestä ryhmähaastattelusta, joka toteutettiin vuoden 2020 joulukuussa. Haastatteluun osallistui Vantaan lastensuojelun avohuollon tiimi. Vallitsevan pandemiatilanteen vuoksi ryhmähaastattelu toteutettiin Teams-etäyhteyden välityksellä. Haastattelu tallennettiin ja aineisto litteroitiin. Metodina oli avoin haastattelu, jossa strukturoitujen kysymysten sijaan edettiin keskustelunomaisesti systeemisen lastensuojelun juurruttamiseen liittyvän aihepiirin sisällä. Avoin haastattelu loi tilaa haastatteluvien kokemuksille, mielipiteille ja perusteluille. (Isomäki, 2019.) Tämä lähestymistapa toimi käytännössä hyvin, sillä haastattelu sujui omalla painollaan ja haastateltavat saivat hyvin äänensä kuuluviin.

Tutkimuskysymyksiksi muotoutuivat seuraavat kysymykset:

1. Miten sosiaalityöntekijät ovat kokeneet systeemisen työskentelyotteen omaksumisen ja soveltamisen asiakastyössä?
2. Mitkä tekijät ovat edesauttaneet systeemisen lähestymistavan omaksumista ja systeemisen työskentelyotteen soveltamista asiakastyössä?

Työryhmän jäsenten kuvaus

Ryhmähaastatteluun osallistui erityissosiaaliohjaajia, sosiaalityöntekijöitä, johtava sosiaalityöntekijä ja perheterapeutti. Tiimi oli aloittanut systeemisen työskentelyn maaliskuussa 2020. Tiimin jäsenet voivat tarvittaessa konsultoida perheterapeuttia ja perheterapeutti osallistuu tiimin systeemiin viikkokokouksiin. Tiimin jäsenistä kolme oli osallistunut kaikkiin kuuteen systeemisen toimintamallin koulutuksiin. Kaksi tiimin jäsentä oli osallistunut kahteen koulutuspäivään. Yksi oli osallistunut vain yhteen koulutuspäivään. Neljä tiimin jäsentä kertoi, ettei heillä ollut aikaisempaa kokemusta systeemisestä työskentelyotteesta. Yksi tiimin jäsenistä oli osallistunut opintomatkalle Hackneyyn. Työntekijöiden asiakasmäärät vaihtelivat työajan ja kokemuksen mukaan 23- 46 asiakkaan välillä. Suuren asiakasmäärän takia, systeemisen toimintamallin mukainen asiakastyö on mahdollista vain osan asiakkaiden kanssa. Jokainen työntekijä oli päässyt käsittelemään ainakin kerran oman asiakkaan tilannetta systeemisessä viikkokokouksessa. Myös asiakkaita oli kutsuttu osallistumaan systeemiin viikkokokoukseen. Tiimin työntekijöissä oli ollut paljon vaihtuvuutta kuluneen vuoden aikana.

Tutkimusmenetelmänä narratiivinen analyysi

Tulkitsin haastatteluaineistoa narratiivisen analyysin avulla. Lähdin rakentamaan narratiivista analyysia keskittymällä ryhmähaastattelun kulussa muodostuneen kertomuksen sisältöön. Pyrin tiivistämään aineistoa kokonaisuutena hyvin luonnehtivia selontekoja. Huomioin erityisesti niitä merkityksiä ja selontekoja, joita haastateltavan tiimin jäsenet antoivat kokemuksilleen systeemisen toimintamallin käyttöönotosta lastensuojelun kentällä. Jäsensin haastatteluaineistoa havainnoimalla kertomuksesta esille nousevia keskeisiä teemoja ja samalla sovelsin holis-tista lähestymistapaa juonentamalla tiimin jäsenten yhteisesti konstruoidun kertomuksen. (Kaasila, 2008; Virkka-la, 2016.) Narratiivisen muodon analysoinnissa kiinnitin huomiota ryhmähaastattelun kuluessa rakentuneen kertomuksen lajityyppiin ja tapoihin, joiden avulla haastateltavat loivat koherenssia kokemuksiinsa. Analyttisen kiinnostuksen kohteena oli myös keskustelun sosiolingvistiset piirteet ja retoriset tehokeinot. (Kaasila, 2008.)

Tutkimusaineiston analyysi

Ryhmähaastattelun aikana tiimin jäsenet reflektivat kokemuksiaan systeemisen toimintamallin sovittamisesta totuttuihin työkäytäntöihin. Työntekijöiden konstruoima kertomus omasta sopeutumisestaan uuteen tapaan tehdä työtä muodostui tiimin yhteiseksi kasvutarinaksi. Tiimin jäsenten jaetuista kokemuksista muodostunut kertomus on lajityypiltään muutuskertomus, koska haastateltavien kertomuksessa systeemisen työtöteen omaksuminen konstruoituu prosessinomaisena tapahtumana. Analyysissä keskityn muutosprosessin kannalta olennaisiin avaintapahtumiin. Avaintapahtumina näyttäytyvät aineistosta nousevat käännekohtat, edistysaskeleet ja konfliktit. (Laitinen, 2008.).

Työryhmän tuottaman kertomuksen toistuvana teemana on kokemus systeemisestä työskentelystä jännittävänä asiana. Yhteisesti koettu jännityksen tunne paikantuu erityisesti asiakkaiden osallistumiseen systeemiseen viikkokokoukseen. Muutosnarratiivin juoni muodostuu kertomuksen alussa tiimin jäsenten kokemukseksi alussa olemisesta. Kertomuksen muoto sisältää paljon epävarmuutta tai epäröintiä kuvaavaa sanastoa. Yhteinen huumori nousee aineistosta esiin työryhmän vahvuutena, kun omalle epävarmuudelle kyetään myös nauramaan. Tämä ajanjakso systeemisen toimintamallin käyttöönotossa jäsentyy tiimin muodostamassa kertomuksessa harjoitteluvaiheeksi.

K1: ”Ja ehkä se, kun tässä harjotellaan ja ollaan tosi alussa tän kaiken kanssa, niin kun kutsuu asiakkaat mukaan tiimiin, nii huomaa kyllä, että keho jotenki hyvin aikasessa vaiheessa valmistautuu siihen, haha haha ha niin että siinä on jotenki sitä jännitystä ja näin et ehkä se on jotenki semmost, et viel tässä harjoitteluvaiheessa niin”

K2: ”Mulla taisi olla eka asiakas, joka tuli meidän tiimiin. Se jännitti meitä kovasti.”

Tiimin jäsenet olivat pyrkineet sopeutumaan systeemisen työskentelytavan käyttöönoton aiheuttamaan jänni-tykseen harjoittelemalla ensin systeemisessä viikkokokouksessa ilman asiakkaita ja lopulta kutsumalla ainoastaan hyvässä yhteistyössä jo olevia asiakkaita:

K3: ”Jos ajatellaan kevättä, kun me harjoteltiin niinku ilman asiakkaita, niin jotenki tuttu ja turvallinen tapa tää sukupuu.”

K2: ”kun me ollaan niin alussa tässä, että ollaan valittu yhteistyökykyisiä asiakkaita. Ja jos voi sanoa helppoja asiakkaita. Tai ainakin yhteistyön kannalta helppoja, niin ollaan valittu. Nyt näihin ekoihin tiimeihin.”

K3: ”Me ollaan pohdittu et mitkä asiakkaat sinne soveltuu. Niinku tän tyyppiseen työskentelyyn ja kehen kanssa se yhteistyö sujuu niinku riittävän hyvin. Niin täytyy sanoo, että siinä ollaan onnistuttu niinku ihan erinomaisesti.”

Kuvaavat adjektiivit ”tuttu” ja ”turvallinen” viittaavat sukupuun menetelmän käyttöön systeemisessä viikkokokouksessa ilman asiakkaiden läsnäoloa. Tutuus ja turvallisuus asettuvat merkitykseltään luomaan kontrastia ”vie-raammalle” tavalle tehdä työtä, jonka vuoksi asiakkaan kutsuminen yhteiseen reflektioon aiheuttaa epävarmuutta. Epävarmuuden hallintaa uuden edessä on lähdetty työstämään pohtimalla millaisia asiakkaita tiimin jäsenet ovat valmiita kutsumaan systeemiseen viikkokokoukseen. Liikkeelle on lähdetty kutsumalla hyvässä yhteistyössä jo olevia asiakkaita ”nyt näihin ekoihin tiimeihin”. Kertomuksessa korostuu ”alussa olemisen” ja implisiittinen viesti siitä, että työryhmän kokemuksen karttuessa he ovat valmiita kutsumaan ”haastavampia” asiakasperheitä systeemiseen viikkokokoukseen. Toisaalta pohdintaa on aiheuttanut se, millaiset asiakkaat ylipäätään soveltuvat systeemiseen työskentelyyn. Seuraavassa sitaatissa asiakkaiden läsnäoloon liittyvä epävarmuus näyttäytyy tilanteen hallinnan menettämisen jännittämisenä, kun sosiaalityöntekijä miettii ”et miten tää nyt tästä menee”:

K2: ”Ja kyl mä muistan silloin kun mun asiakkaat tuli siihen ekaan tiimiin, niin oli sekä asiakkaille jännittävää, että kyl mulle itellekki, et miten tää nyt tästä menee.”

Aineistosta nousee tiimin vahvuutena esiin työryhmän jäsenten välinen psykologinen turvallisuus. Tunteista keskustellaan avoimesti, tiimin jäsenet hyväksyvät myötätuntoisesti toistensa epävarmuuden tunteet. Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä työyhteisön jäsenet uskaltavat ottaa sosiaalisia riskejä, minkä tiedetään edesauttavan muun muassa työntekijöiden hyvinvointia, luovuutta ja uuden oppimista (Salmivaara, Martela & Heikkilä, 2020).

Voimavarakeskeisyyden ja asiakkaan osallisuuden vahvistuminen

Juuri asiakkaiden kutsuminen reflektiotiimiin osoittautui merkittäväksi ja käänntekeväksi oppimiskokemuksi tiimin jäsenten muodostamassa muutuskertomuksessa. Kertomuksessa konstruoituu onnistumisen kokemuksia, joissa keskeisenä teemana on voimavarakeskeisyyden ja asiakkaan osallisuuden lisääntyminen systeemisen työskentelyotteen käyttöönoton myötä. Muutosnarratiivin juonessa asiakkaiden kutsuminen systeemiseen viikkokokoukseen ja asiakkaan vahvuuksien jalustalle nostaminen muodostavat työryhmän yhteisesti konstruoiman muutos-tarinan keskikohdan:

K4: ”ne kerrat, kun meillä on ollut asiakkaita tiimissä, niin ne on ollut jotenkin tosi hyviä kaikkien mielestä. Asiakkaat on tosiaan tykänny, mutta jotenki mä ajattelen, että ehkä se paras anti on ollut asiakkaille jotain sellaista voimaannuttavaa.”

K2: ”ehkä sit jotenki, ku ollaan keskitytty sit niihin voimavaroihin, nii itellekki tullu sit jotain oivalluksia niihin omiin asiakasperheisiin ja niiden voimavaroihin liittyen, että kun aika paljon tässä työssä keskitytään niihin riskitekijöihin, et muistais sitte huomioida niitä suojaavia tekijöitä ja niitä voimavaroja myös sen koko työskentelyn ajan.”

K5: ”Asiakkaat ovat sanoneet, että se on pelottavaa, kun siinä on niin paljon ihmisiä ympärillä, mutta sit se onki hyvä, kun siinä ollaan vuorotellen hiljaa, pysähdytään kuuntelemiseen ja asiakkaille on tullut sellainen olo, että he tulevat oikeasti kuulluksi ja heitä kuunnellaan.”

Jännitys ja pelko uudenlaisen tilanteen edessä on ollut yhteisesti jaettu kokemus asiakkaiden ja työntekijöiden välillä. ”Mutta” sanan käyttö yllä olevassa sitaatissa viittaa transformaatioon, kohtaan, jossa kertomus saa positiivisen käänteen. Asiakkaiden kutsuminen systeemiseen viikkokokoukseen on ollut kaikille osapuolille voimaannuttava kokemus. Pelko on väistynyt kokemuksen muodostuessa hyväksi, asiakkaat ovat kokeneet tulleen kuuluisiksi. Työryhmä on käytännössä havainnut toimivaksi systeemiseen viikkokokoukseen sisäänrakennetun keskus-telun rungon, joka mahdollistaa dialogisen vuorovaikutuksen syntymisen ja edistää asiakkaan osallisuutta, kun ”olla on vuorotellen hiljaa ja pysähdytään kuuntelemaan”.

Kokemuksia systeemiseen lastensuojeluun kuuluvista menetelmistä

Systeemiseen työskentelyotteeseen kuuluvan sukupuu – menetelmän käyttöönotto osoittautui merkittäväksi ja keskeiseksi oppimiskokemukseksi haastateltavien kokemuksissa systeemisestä lastensuojelusta.

K6: ”just kun on ite uutena työntekijänä ja sit on uusii asiakkaita, nii niin tota, meil oli erikseen tapaaminen mis tehti se sukupuu... nii se oli kyl tosi antoisa. Ja ei varmaa ois tullu, niinku siinä vaiheessa, tai ei välttämättä ollenkaa missää vaiheessa tullut tehty sitä sukupuuta, ja se mikä sen kautta käyty keskustelu, niin se oli kyl tosi antoisa.”

Yllä olevassa sitaatissa kertoja tuo esiin merkittävää muutoskohtaa systeemisessä työskentelyssään arvioimalla sukupuu- menetelmän käytön hyötyä adjektiivilla ”antoisa” ja käyttämällä vielä tehokeinona ”antoisa” adjektiivin toistoa. Kertoja jatkaa selonteolla:

K6: ”sukupuu anto paljo enemmän tietoa niinku siitä asiakkaan tilanteesta ja historiasta ja se oli kyl semmonen silmiä avaava ja myös sen jälkee tuli sellanen, ehkä sellanen syvempi luottamus siihen asiakkaaseen, et siinä avattiin paljo sellasii henkilökohtasii asioita ja tosi hyvin niinku tutustu sen avulla siihen asiakkaasee.”

Yllä olevassa puheenvuorossa kertoja jatkaa sukupuu – menetelmän asiakastyöhön tuoman lisäarvon merkityksellistämistä. Hän lisää tarinansa koherenssia käyttämällä kokemuksestaan metaforaa ”silmiä avaava”, joka samalla paikantaa käännekohdan kertojan kokemuksessa systeemisestä työskentelystä. Kertoja käyttää vertailuastetta ”paljo enemmän tietoa” ja ”syvempi luottamus” kuvaillessaan sukupuu – menetelmän tarjoamia etuja asiakkaaseen tutustumisen ja luottamuksellisen suhteen rakentamisen väylänä tavanomaiseen keskusteluun verrattuna.

Seuraava puhuja samaistuu edellisen puhujan kertomukseen sukupuun käytöstä:

K3: ”siinä (sukupuuta tehdessä) tuli nimenomaan enemmän sellainen luottamus siinä asiakkaan kanssa ja tuntu et tuli sellainen niinku yhteys siihen asiakkaan historiaan ja ymmärtämys siitä taustasta, että miksi hän on semmosessa tilanteessa kuin missä hän on.”

Puhujan sanavalinta ”nimenomaan enemmän sellainen luottamus” korostaa jaetun näkemyksen varmuutta edellisen puhujan kanssa. Hän rakentaa omalta osaltaan tarinan koherenssia tarjoamalla selontekoa niistä hyödyistä, joita sukupuun tekeminen yhdessä asiakkaan kanssa on tuonut asiakassuhteeseen. Puhuja kertoo saaneensa yhteyden asiakkaaseen sekä syvemmän ymmärryksen asiakkaan kokonaistilanteesta. Sukupuun käyttö näyttää myötävaikuttavan työntekijän mentalisaatiokykyyn positiivisella tavalla (Larmo, 2010). Tiimin jäsenten esille nostamat myönteiset kokemukset asiakkaan ja työntekijän välisestä onnistuneesta vuorovaikutuksesta kuvastavat systeemisen työskentelymallin ydinelementtiä: suhdeperustaisen työskentelyn rakentumista.

Seuraavakin puhuja jatkaa tiimin yhteisen kertomuksen juonen vahvistamista jäsentämällä havaintojaan suku-puu – menetelmän hyödyistä. Kertomuksessa merkittävänä murroskohtana paikantuu sekä työntekijöiden että asiakkaiden ajattelun laajentuminen. Retorisena tehokeinona puhuja käyttää ”varmasti” sanaa, mikä kertoo näkemysvarmuudesta:

K4: ”Mä aattelen, että nää, tän sukupuun käyttäminen on - on varmasti niinku monellaki tapaa myös laajentanu sekä meidän omaa, niinku ajattelua, että myös asiakkaiden.”

Puhuja tarkentaa näkemystään seuraavalla selonteolla:

K4: ”Monesti asiakkaat on ollu sillee, että ne on tehneet myös itse havaintoja, niinku siinä hetkessä, myös omasta sukupuustaan. Ja ja siin on sitte, niinku just jotain, semmosia, must niinku aika hyviä-kin havaintoja, mitä asiakkaat, asiakkaat tehneet. Niinku tavallaan, niinku esimerkiksi tämmösten kiinteiden suhteiden havainnointi, tai rikkovien suhteiden havainnointi, et se ei oo ollu niinku taval-kaa et me tehdään niitä havaintoja, vaan asiakkaat on tehny niitä myös itse.”

Yllä olevassa puheenvuorossa keskeisenä käänteenä on puhujan odotusten murros, jossa työntekijän odotukset ylittyvät positiivisesti, kun asiakkaat ovat työntekijän rinnalla aktiivisina toimijoina tekemässä havaintoja omasta sukupuustaan. Asiakastilanteen kuvauksesta voi tunnistaa systeemiseen työskentelyyn sisältyviä ydinelementtejä dialogisuuden ja yhteistoimijuuden rakentumisesta työntekijän ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa.

Systeeminen sosiaalityö suhteessa lastensuojelun ”perussosiaalityöhön”

Seuraavassa aineistonäytteessä tutkija esittää haastateltaville avoimen kysymyksen, joka kutsuu tiimin jäseniä konstruoimaan muutostarinaa systeemisen työskentelytavan omaksumisesta osaksi lastensuojelun arjen sosiaali-työtä.

Osa haastateltavista aluksi kieltäytyy kutsusta lähteä luomaan muutosnarratiivia. He tuovat esiin vastakkaisen näkemyksen, joka kieltää muutoksen. Haastateltavien kertomuksessa systeeminen työskentelyote konstruoituu irrallisena ja kahtiajakoisena suhteessa muuhun lastensuojelun sosiaalityöhön.

Tutkija: ”Ootteko te huomannu et teidän omassa tai teidän tiimin tavassa tehdä lastensuojelutyötä on muuttunu jollain tavalla nyt tän systeemisen myötä?”

K4: ”niin siis tarkotatko niinku perus, niinku muun työn tekeminen?”

Tutkija: ”Niin siinä arjen työssä, et kun on tää systeeminen työskentelymalli alotettu, niin ootteko havainnut, että siinä omassa työskentelytavassa, siinä arjen työssä olisi joku muuttunut?”

Tutkija: ”ja niinku ajattelussa, tai tiimityössä?”

K3: ”En mä oikeen usko, että se niinku mitenkään järisyytävällä tavalla ois muuttanu sitä työskentelyä tai edes ajattelutapaa. Kuitenki niinku aikasemmassa sosiaalityön perusvälineisiin kuulunu verkostokartta jo muutenki. Ja sitte osaltaan läheisverkoston kartoittaminen ja tämmönen. Mä en tiiä, mitä muut ajattelee?”

K4: ”Mä kyllä komppaan sua. Mä en myöskään usko, että se toistaiseksi olisi meidän perustyöskentelytapaa mitenkään kauheesti muuttanu, mut että, aina tiimeissä käydään, tai niinku ennen tätäki, on käyty sitä yhteist keskustelua, että esimerkiks jostain hankalista caseistä tai näin, et tavallaan sem-most jakamista ja yhteistä näkemystä on harrastettu aikasemminki ja mä uskon kuitenkin, että, et ihmisillä on se, siis niinku lähtökohtaisesti sellasta käsitystä, että nämä asiat ovat systeemisiä, mikä varmasti tulee jo koulutuksestaki. Et tavallaan ennen tätäki on ollu sellasta käsitystä siitä. Että, no nii, et nää on niinku systeemisiä nää asiat.”

K3: ”nii, juuri näin.”

Haastateltava K3 jatkaa myöhemmässä osuudessa haastattelua seuraavasti:

”...välillä on ollut vähän vaikeaa ihan niinku jäsentää tää systeeminen työote siihen perussosiaalityöhön, et välillä tuntuu, että se on vähän jäänyt irtonenäsi siinä itse työskentelyssä. Mutta toki se täydentää kyllä sitä työskentelyä, mutta et tällainen tunne tulee välillä siitä.”

Yllä olevassa aineistonäytteessä haastateltava ei koe, että systeemisen toimintamallin rantautuminen lastensuojelun arkeen olisi muuttanut lastensuojelun työskentelytapaa ”järjestyttävällä tavalla”. Lauseen voi tulkita niin, että haastateltava kokee muutosten olevan hienovaraisempia. Haastateltava luo koherenssia näkemyksensä antamalla selityksen, jossa hän viittaa läheisverkoston selvityksen olleen ”sosiaalityön perusväline” jo aiemmin. Myöhemmin haastateltava käyttää metaforaa ”irtonenä” kuvatakseen kokemusta systeemisen työskentelyotteen irrallisuudesta suhteessa ”perussosiaalityöhön”.

Toinen haastateltava yhtyy edellisen näkemykseen sosiaalityön ”perustyöskentelytavan” muuttumattomuudesta. Hän lisää näkemyksensä koherenssia tarjoamalla selityksen, jossa systeemisen työskentelyn peruselementit liittyen asiakastilanteista keskusteluun ja näkemysten jakamiseen tiimin jäsenten välillä eivät ole sosiaalityössä uusia ideoita, vaan ne ovat olleet osa ”perustyötä” ennenkin. Haastateltava kytkee ajatuksensa sosiaalityöteiden yli-opistokoulutukseen, joka on ”jo lähtökohtaisesti” varustanut sosiaalityöntekijät ymmärryksellä systeemitieteestä lähestymistavasta.

Kohti ei - tietämisen tilaa

Seuraavassa aineistonäytteessä täyden syty - koulutuksen suorittanut työntekijä aloittaa puheenvuoronsa olemalla ”ehkä vähä eri mieltä” ja lähtee sitten konstruoimaan muutosnarratiivia omista kokemuksistaan systeemiseen työskentelyyn liittyen:

K2: ”Mä oon ehkä vähä eri mieltä, ... mä aattelen, et omassa ajattelutavassa, ehkä jotenki sellanen paine siitä, että kaikki asiat täytyy niinku ratkasta heti. Et täytyy ratkasta sillä, et mietitään, mikä on sopiva palvelu, niinku mihinki haasteeseen. Sellanen, et sit aattelee jotenki, et no, katsotaan mitä perhe itse toivoo ja mitkä on – on ne voimavarat ja miten tätä asiaa vois lähteä työstämään jollain muulla tavalla kuin sillä, et pitää siinä hetkessä tehdä joku päätös tai ratkaisu tai aloittaa joku palve-lu.”

Yllä olevassa aineistokatkelmassa haastateltava jakaa omia oivalluksiaan systeemiseen työskentelyotteeseen liittyen. Puheenvuorossaan haastateltava konstruoi systeemisen työskentelymallin mukanaan tuomaa sosiaalityöntekijän ammattiroolin fokuksen muutosta palvelukoordinaattorin roolista kohti suhdeperusteista työskentelyä. Systeemisessä työskentelytavassa sosiaalityöntekijän tehtävä on katsoa ”mitä perhe itse toivoo” sekä keskittyä perheen voimavaroihin ja muutostyöskentelyn suunnan pohtimiseen yhdessä perheen kanssa, kiirehtimättä ratkaisu- ja palvelun aloittamista. Haastateltavan reflektiivisyys omasta ammattiroolistaan rakentaa siltaa muille tiiminjäsenille, kutsuen heitä pohtimaan omaa tapaansa tehdä lastensuojelun sosiaalityötä:

K4: ”Toi oli hyvä pointti kyl niinku tää, että meidän ei tarvitse olla niinku se, joka tietää ja päättää ja sanoo ja hoitaa ja järjestää, että et jotenki, siihen tilaan asettuminen, et hei en mä tiedä, en mä tiedä yhtään sen enempää kuin säkään tiedät, et tota, et mietitääks tätä yhdessä, et jotenki niinku tämmöstä ajattelutapaa se toki, koulutuspäivät on tietyl tapaa vahvistanu, mut mä ajattelin sitä, et onks se jotenki muutatanu mun käsitystä siitä, että nää esimerkiks ongelmat tai puhutaan vaikka ylisukupolvisuudesta tai tämmösestä, et onks se jotenki kirkastanu mun ajatusta vaikka systeemisyydestä tai ylisukupolvisuudesta, niin siihen vastaan, että ei.”

K2: ”Mut se ei-tietämisen tila on tärkeä pointti.”

K4: [nii just se]

K3: [joo] ...hhh

K2: ”mitä harjoitellaan vielä...hahhah...että pystytään siinä olemaan. Ettei tarvii heti tietää kaikkee, tai olla ratkaisuja kaikkeen.”

Ei-tietämisen tila näyttäytyy uudenaikaisena tapana olla, mikä poikkeaa huomattavasti aiemmin omaksutusta sosiaalityöntekijän tehtävästä ja ammattiroolista. Astuminen alueelle, jossa kukaan ei tiedä vaatii harjoittelua. Aineistonäytteenä yllä esitellyissä puheenvuoroissa tiimin jäsenet rakentavat yhteisymmärrystä ei-tietämisen tilan tärkeydestä. Haastateltavat kuvailevat ei-tietämisen tilaan asettumista. Haastateltava K4

kertoo systeemisten koulutuspäivien vahvistaneen ei-tietämisen ajattelutapaa, jossa yhteistä tietämystä rakennetaan dialogisesti yhdessä asiakkaan kanssa.

Oppiminen sosiaalisena toimintana

Yllä olevissa aineistonäytteissä haastateltavien puhe muodostaa - Vygotskyn (ref. Wertsch, 1985) käsitystä oppimisesta sosiaalisena toimintana lainaten - lähikehityksen vyöhykkeen, jonka avulla tiimin jäsenet pystyvät oivaltamaan omasta oppimisestaan enemmän kuin mihin he pystyisivät yksin. Vygotskyn teoreettiset ajatukset liittyvät sosiaalisen vuorovaikutuksen keskeiseen merkitykseen oppimisessa. Vygotsky tutki pääasiassa lasten kehitystä, mutta hänen teoriansa soveltuu hyvin myös aikuisten sosiaaliseen oppimiseen. Ryhmähaastattelun konteksti luo tiimin jäsenille yhteisoppimisen tilan, tai lähikehityksen vyöhykkeen, jossa alkaa tapahtua työyhteisöstä itsestään lähtevää kehittämistä (Paasivirta, 2012). Yhteisoppimisessa korostuu sosiaalisen oppimisen prosessimaisuus, dia-logisuus ja kumppanuus – tekijät, jotka ovat kaikki läsnä tiimin jäsenten välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Paasivirta, 2012: 25).

Työryhmä jatkaa yhteistä reflektiotaan systeemisen työotteen omaksumisesta seuraavissa puheenvuoroissaan, samalla luoden tiimin jäsenten välistä yhteisoppimisen tilaa, jossa työkäytäntöjä on mahdollista yhteisesti rakentaa, kyseenalaistaa ja kehittää:

K1: ”joo, ja itekki huomaa, että ku sillai uutena tulini ja ei oo käyny sitä koko koulutusta, nii sit al-kuun oli jotenki, tai itelle tuli se ajatus, et systeeminen tarkoittaa pelkästään sitä tiimiä, siis sitä tiimitapaamista, kerran viikossa, ja sit vast myöhemmin on pikkuhiljaa selvinny, et se on oikeesti se toimintatapa, jolla toimitaan koko ajan, ei vain kerran viikossa. Et ehkä sen semmonen käsittäminen, sisäistäminen.”

K3: ”joo, toi on kyllä tosi hyvä.”

Haastateltava K1 lähtee jäsentämään systeemistä työskentelyorientaatiota koko ajan läsnä olevana toimintatapana ja ajattelumallina. Puheenvuoro muodostuu muutostarinnaksi, jossa on alku, keskikohta ja loppu. Tarinan alussa haastateltava ”tuli uutena” eikä ollut ”käyny sitä koko koulutusta”. Tarinan keskikohdassa haastateltava koki systeemisen työotteen koskevan pelkästään systeemistä viikkokokousta. Tarinan loppu muodostaa oivalluksen ja ratkaisun, jossa haastateltavan tapa jäsentää systeemistä työskentelyotetta poikkeaa aikaisemmista jäsen-nyksistä. Systeemisyyksi ei enää konstruoidu ”perustyöstä” erillisenä ja irrallisena, vaan koko ajan läsnä olevana toimintatapana. Puheenvuorossa konkretisoituu systeemisen ajattelumallin haltuunoton haasteellisuus. Systeemin työskentelyote avautuu ”pikkuhiljaa”. ”Käsittäminen” ja ”sisäistäminen” ovat aikaa vieviä prosesseja.

Perheterapeutin rooli systeemissä lastensuojelussa

Perheterapeutin kontribuutio systeemissä työskentelyssä nähtiin hyvin arvokkaana, jopa keskeisenä osana systeemistä lastensuojelua:

K1: ”Musta on ollu tärkeä toi perheterapeutin läsnäolo ja hänen ohjauksensa koko ajan”

K7: ”Perheterapeutin roolin oon nähny niinku tosi tärkeenä, et aina on tullu jotenki sellasii tosi hyvii pointteja, semmosii, mitä ite ei ois ajatellu. Kyllähän se on tosi tärkeä näkökulma, mitä (perheterapeutti) on niihin tuonu.”

K4: ”Tärkeä osa tätä on just tää moniammatillisuus ja se että kukin tuo siitä omasta osaamisestaan, koulutuksestaan, teoreettisesta viitekehiksestään niitä asioita siihen niinku laajentamaan kaikkien näkökantaa, että, et, et on vaikeeta kuvitella, että miten tätä systeemistä tiimiä pidettäisiin ilman perheterapeuttia.”

Tiimin jäsenten puheenvuoroissa perheterapeutin työpanos konstruoituu merkittävänä yhteisoppimista edistävänä tekijänä. Moniammatillisen tiimin vuorovaikutusta voi jäsentää lähikehityksen vyöhykkeen konseptin avulla, koska yksilöiden ajattelu kehittyy korkeammalle tasolle jaetun asiantuntijuuden kautta syntyvän tiedon avulla.

Perheterapeutti on kuunnellut haastattelun kulkua ”kuunteluoppilana” ja hänet kutsutaan käyttämään puheenvuoroa. Perheterapeutti nostaa esiin kuulemiaan asioita, joita olisi hyvä tarkastella lisää. Työryhmäl-

le antamas-saan palautteessa tulee konkreettisesti esiin perheterapeutin rooli tulkitsijana, selkeyttäjänä ja rohkaisijana:

Perheterapeutti: ”no mä ajattelen tota, et ku puhuitte, et ollaan niin alussa. Niin tietyl tapaa joo, mut kyl mä nään, et tää tiimi on tehny jotenki ihan huikeen paljon töitä tän rakenteen sisäistämisessä. Te ootte sitoutuneet ja heittäytyneet tähän. ... et tähän on niinkun lähdetty selkeästi, että tätä tehdään.. .. et ei tää oo niinku ollu helppo vaihe...Et kun yrittää oppia haha uutta yhdessä, et siin on ollu paljon niinkun erikoisuuksia (korona) tän vuoden osalta. Ja mä aattelen et aivan mahtavasti ja rohkeasti kaikki hybridiversiot mitä ollaan tehty, et osa on paikalla ja osa etänä ja asiakkaat mukana ja yhteistyötahot mukana, et siin on kyllä lähetty rohkeasti toimimaan ja siihen mä kannustan myös jatkossa... vaik siin ois liittyny ehkä jännitystä ja muuta, niin se palaute on kuitenkin ollu tosi hyvää asiakkailta. Mä aattelen, et se ruokii myös sitä, sen hyödyntämistä. Ja tietenki se, et miten se sitten, hiljalleen lähtee, niinku se seuraava silta rakentumaan, et miten se näyttäytyy itse niinkun siinä työskentelyn sisällössä ja jotenki... varmasti onkin ihmisillä rakentunu osaksi sitä tai OLLu osa sitä omaa työtettä, jo niinku ennen tätä kaikkea, mut että. Ehkä varmaa niinku myös semmonen, et mä aatte-len, et se helpottuu se asiakascasen esiin ottaminen, kun, kun se tulee niinku osaksi sitä, sitä niinku rakennetta niinku viel enemmän...mut on ollu siis rohkei tiimi ja must on ihan mahtavaa, että asiakkaat on ollu jo livenä tai niinku hybridimallein mukana tässä.”

Yllä olevassa puheenvuorossa perheterapeutti toimii työryhmän mentorina. Puheenvuorossaan hän tekee näkyväksi työryhmän vahvuuksia ja onnistumisia. Perheterapeutti kokoaa työryhmän keskustelun sisältöä ja samalla muokkaa sitä voimavarakeskeiseen suuntaan. Työryhmän tuottama jännityksen ja alussa oleminen kokemus käy läpi transformaation, jossa perheterapeutti tuottaa muotostarratiivin, jonka sisällössä työryhmän kokema jännitys muuntautuu rohkeudeksi heittäytyä uuden edessä ja sitoutumiseksi ja sinnikkyudeksi systeemisen toimintamallin oppimiseksi. Tällä tavoin perheterapeutti näyttää esimerkkiä muille, kuinka muotostarratiiviin sisältyvä ongelmapuhe muutetaan ratkaisupuheeksi. Perheterapeutti kääntää työryhmän katseen tulevaisuuteen käyttämällä ”seuraavan sillan rakentumisen” metaforaa, mikä viittaa siihen, että systeeminen työskentely alkaa pikkuhiljaa löytää paikkaansa työskentelyn sisällössä ja systeemisen toimintamallin vakiintuminen puolestaan tuo systeemiseen työskentelyotteeseen varmuutta. Perheterapeutin kannustus saa aikaan nosteen työryhmän pohdinnassa, sillä seuraavien puheenvuorojen aikana tiimin jäsenet alkavat pohtia omaa kasvuaan työryhmänä. Työryhmän muotostarratiivun juonessa tämä kohta muodostaa tarinan loppuosan, jossa työryhmän jäsenten puheenvuoroissa ryhmä-haastattelun konteksti muodostuu tilaisuudeksi tunnistaa omaa osaamista ja nostaa tarkasteltavaksi asioita, joita olisi jatkossa hyvä yhdessä pohtia ja kehittää:

K7:”me ollaan aika tavalla tässä jo oikeesti opittu ihan siitä, et miten asiakkaat on mukana näis reflektiivisis tiimeissä. Sit me ollaan tehty sellasii havaintoja, että...hhh että:h niinku miten, mitä esittelijänkin, että mitä on niinku tavallaan oleellista sanoa, tai tuoda siihen, niinku, että, et et, tavallaan ollaan niinku OIKEIDEN asioiden äärellä, et tietysti joskus on käynyt onnellisesti niinkin, että vaikka .hhh äää, että vaikka tiimi on siinä omissa pohdinnassaan, niinkun päässyt kiinni asian ytimeen, vaikka sitä ei oo ehkä esitelty ihan niin sillai hyvin, mut et tää oli se, minkä mä itse esittelijän roolista, tai mitä mä jäin miettimään. Et on niinku aika oleellista sanoa niitä omia keskeisiä pohdintojaan siihen, että puhutaan oikeista asioista.”

K3: ”välillä se fokus on ehkä ollu varovaisesti just siellä, äää niinku onnistuneissa asioissa, mut sit ku aattelee, et lähtökohtaisesti meidän lastensuojelun työskentely on niiden riskitekijöiden ja tota niiden poistamisen näkökulmassa enemmän. Niin tää on ehkä tonu sellasen ajatuksellisen ristiriidan, että millä tavalla tää voimavarakeskeinen työskentely sitte soveltuu parhaimmillaan tähän niinku asiakkaan asioihin. Mut toisaalta vastapoolina on se, että mitä tuottaa puheeksi, sen enemmän se kasvaa, se hyvä siinä. Että tää ollaan hyväksi havaittu.”

K3:”joo, ja tää on just sitä, mitä tossa alussa sanoin, että välillä on kokemus siitä, et tää on jääny vähän irtonenäks tää systeeminen työskentely, niin just ehkä tää ristiriita (voimavarakeskeisyys vs. ongelmakeiskeisyys), niin siinä meillä on vielä oppimista paljon.”

K3:” tää systeeminen ote on vähän niinku pakottanu ajattelemaan kyllä niitä (asiakkaan vahvuuksia) enemmän.”

Yllä olevissa puheenvuoroissa paikantuu systeemisen työtteen käyttöönoton aikaansaama ajattelumallien murrosvaihe, jossa vanhaa ja uutta työskentelytapaa prosessoidaan ja pyritään sovittamaan yhteen. Työryhmä palaa aiemmissa puheenvuoroissa esiin tuotun kokemukseen systeemisen työtteen irrallisuudesta suhteessa perustyöhön. Irrallisuuden kokemus jäsentyy sisällöltään konkreettiseksi. Koettu ristiriita paikantuu yhteensovittamisen haasteena voimavara- ja ongelmakeskeisen ajattelutavan välillä. Systeeminen työskentelyote on ”pakotta-nut” tunnistamaan asiakkaan vahvuuksia, mikä on koettu hyväksi ja palkitsevaksi asiaksi. Toisaalta voimavara-keskeisyys luo vahvan kontrastin totuttuun tapaan työskennellä riskitekijöiden parissa. Puheenvuorojen sisällössä tulee esiin arvottamisen sävyjä, joissa asiakkaan vahvuuksista puhuminen näyttäytyy vähemmän oleellisena kuin riskeistä puhuminen. Aineistonäytteessä nostetaan tarkastelun kohteeksi esittäjän rooli systeemisessä viikkokokouksessa. Pohdintaa aiheuttaa huoli siitä, päästäänkö asiakkaan vahvuuksiin keskittymällä käsittelemään asiakkaan tilannetta ”oleellisista ja oikeista” näkökulmista ongelman ”yttimeen” pääsemiseksi. Työryhmää arveluttaa voima-varakeskeisen työskentelyotteen soveltuminen asiakasperheiden tilanteisiin, joissa lastensuojelun tehtävä on puut-tua lapsen etua vaarantaviin ongelma-kohtiin. Lapsen edun toteutuminen on lastensuojelun ensisijainen tehtävä myös systeemisessä lastensuojelussa ja tarpeen vaatiessa lapsen etu turvataan kiireellisen sijoituksen ja huos-taanton kautta.

Perheterapeutin rooli sisällöntuojana ja sisällönmuokkaajana tulee toistamiseen hyvin esiin seuraavassa puheenvuorossa:

Perheterapeutti: ”Tuli jotenkin impulssi kommentoida tota teidän puhetta nyt tosta voimavarakeskeisyydestä ja jotenki niistä agendoista ja mistä puhutaan ja kyl mä niinku miellän sitä myös niin, että jos niinku lähtökohtaisesti tavoite ois, että asiakas tulee kuulluksi ja se että puhuu niistä kipeistä asi-oista, niin sehän vaatii luottamusta ja jotenki niinku just sit se, että niinku kenen agendalla, että kuka määrittelee sen, että mistä puhutaan. Mä aattelen, et se on niinku kans tärkeä pohdinta. Ja siinä se niinku perheen kuulluks tulemisen kokemus, ööö, niinku oli puhetta tossa, että noi perhesysteemit ja tapahtumat on tosi laajoja. Et systeemiseen tiimiin, kun asiakkaat tulee, niin me saadaa aikalailla joku kapeakin läpileikkaus jostakin asiasta...mitä siihen näyttämölle tulee... Ja mikä olisi niinku perheen mielestä tarpeellista keskustella tai mistä olisi hyvä keskustella ja resonoiko se niinku siihen, että mistä olisi työntekijän mielestä hyvä keskustella.”

Perheterapeutti kokee tehtäväkseen osallistua työryhmän tiedonmuodostusprosessiin, ”tuli impulssi kommentoida teidän puhetta”. Puheenvuorossaan perheterapeutti tekee näkyväksi tiedon tuottamisen valtapositi-
tioita: ”ke-nen agendalla, että kuka määrittelee sen, mistä puhutaan”. Perheterapeutti palauttaa asiakkaan tiedon ja asiakkaan osallisuuden toiminnan keskiöön, sekä nostaa esiin mahdolliset jännitteet asiakkaan ja sosiaalityöntekijän näkemyksen välillä: ”Ja mistä olisi niinku perheen mielestä tarpeellista keskustella... ja resonoiko se niinku siihen, että mistä olisi työntekijän mielestä hyvä keskustella.” Perheterapeutti painottaa, että asian ytimeen pääsyn edellytys on luottamus asiakkaan ja työntekijän välillä, jotta asiakas voi puhua ”kipeistä asioista”. Perheterapeutin kontribuutio tukee työryhmän ajattelumallien ja osaamisen kehittämistä haastamalla tiimin reflektoidaan omia tiedonmuodostusprosessejaan. Työryhmän välinen sosiaalinen vuorovaikutus muodostuu tilaisuudeksi luoda konkretiaa ja uudistaa työkäytäntöjä. Yhdessä pohtien ideat ja-lostuvat ja saavat uusia suuntia käytännön sovelluksissa.

Lapsen asema systeemisessä lastensuojelussa

Kiinnostavaa tutkimusaineistoa analysoidessa on myös se, mikä jää keskustelun ulkopuolelle. On tärkeää havaita, että aineistossa puhutaan asiakkaista ja asiakkaiden osallisuuden vahvistumisesta. Asiakas sanan merkitys haastat-telun aikana käydyssä keskustelussa viittaa pääsääntöisesti lapsen vanhempiin. Suoraan lapsen kohdistuvia viit-tauksia ei aineistossa juurikaan ole, vaikka lapsi on lastensuojelun asiakas. Lastensuojelun perhekeskeisyys, jossa lapsia autetaan välillisesti heidän vanhempiaan tukemalla, on yhä vallitseva toimintamalli lastensuojelun kentällä, vaikka sitä on pitkään kritisoitu ja on peräänkuulutettu lapsikeskeistä lastensuojelua (Hurtig, 2003, ref. Muukko-nen & Tulensalo, 2004). Systeeminen toimintamalli pohjautuu vahvasti perhekeskeiseen tapaan (Tuokko, 2020). Perhekeskeisessä työtöteessä lapsen ääni voi jäädä sivuun.

Haastattelun aikana yksi työntekijöistä nostaa esiin suoraan lapsen kanssa työskentelyn systeemisessä toimintamallissa:

K2: ”Mä viel mietin niinku noist menetelmistä, et nythän me ollaan, ilmeisesti kaikki tehty niit sukupuita pääsääntöisesti vanhempien kanssa, et mä en tiedä, onks kukaan, niinku nyt tehny minkään-laista verkostokarttaa lapsen kanssa ennen systeemistä tiimiä, niinku esimerkiks”

Yllä olevassa sitaatissa työntekijä alkaa pohtia lapsen tiedon esille tuomista ja lapsen osallisuuden toteuttamista systeemisessä työskentelyssä. Kukaan tiimin jäsenistä ei tartu kutsuun pohtia systeemistä toimintamallia lapsinäkökulmasta. Suoraan lasten kanssa työskentelystä ei keskustella enempää haastattelun aikana. Lapsen unoh-tuminen ja perhekeskeisyyden korostuminen ovat tärkeitä pohdinnan kohteeksi nostettavia teemoja systeemisen toimintamallin tulevaisuuden suuntia kehitettäessä.

Yhteenveto tutkimustuloksista, johtopäätökset ja pohdinta

Tämä käytäntötutkimus selvitti systeemisen lastensuojelun mukanaan tuomaa toimintakulttuurin murrosta Vantaan lastensuojelun avohuollossa. Ryhmähaastatteluun osallistuneet tiimin jäsenet kertoivat kokemuksestaan systeemisen toimintamallin käyttöönotosta kuluneen vuoden aikana. Systeemisen tiimin konstruoima kertomus sopeutumisestaan uuteen tapaan tehdä työtä muodostui tiimin yhteiseksi kasvutarinaksi. Haastateltavien kertomuk- sessa systeemisen työtteen omaksuminen näyttäytyi prosessinomaisena muutoksena, johon sisältyi erilaisia vaiheita: avaintapahtumia, käännekohtia, konflikteja ja edistysaskelia. Narratiivisessa analyysissä muutuskertomuksen juoni jakautui alkuun, keskikohtaan ja loppuun.

Ryhmähaastattelun luoma konteksti muodostui työryhmälle yhteisöoppimisen tilaksi, jossa alkoi tapahtua yhteisen tiedon dialogista rakentumista tiimin jäsenten välillä. Tiimin jäsenet loivat uutta tietoa reflektoidulla omia kokemuksiaan systeemisen toimintamallin soveltamisesta totuttuihin käytäntöihin. Systeemistä työskentelytapaa oli testattu käytännössä ja uusien kokemusten myötä tiimin työntekijät alkoivat jäsentää, käsitteellistää ja kehittää systeemistä lastensuojelua edelleen. Haastatteluaineistosta nousee esiin systeemisen toimintamallin kyky vahvistaa sosiaalityön arvoperustaan nojaavaa asiakastyötä. Systeemisen toimintamallin rakenne ja siihen kuuluvat me-netelmät myötävaikuttivat suhdeperustaisuuteen, dialogisuuteen ja yhteistoimijuuteen pohjautuvan vuorovaikutuksen syntymistä työntekijöiden ja asiakasperheiden välillä.

Muutuskertomuksen alussa systeemisen toimintamallin käyttöönotto konstruoidui tiimin jäsenten puheenvuoroissa alussa olemisena ja jännittämisen tunteina. Muutos koettiin kuormittavana. Epävarmuutta työstettiin harjoitteluvaiheessa, jolloin tiimin jäsenet pyrkivät omaksumaan systeemistä toimintamallia ja siihen kuuluvia menetelmiä ilman asiakkaiden läsnäoloa. Kun asiakkaita viimein kutsuttiin yhteiseen reflektiotiimiin, työntekijöiden epärointi näyttäytyi arkuutena kutsua yhteistyön kannalta haastavampia asiakkaita. Systeemiseen viikkokokoukseen oli osallistunut ainoastaan jo hyvässä yhteistyössä olevia asiakasperheitä. Jännityksen kuvattiin olleen yhteinen kokemus sekä asiakkaille että työntekijöille. Harjoitteluvaiheessa työryhmän vahvuutena näyttäytyi huumori ja tiimin sisäinen psykologinen turvallisuus, jonka ansiosta tiimin jäsenten oli mahdollista tuoda esiin myös heikkouksiaan ja toimia toisten toistaan tukien (Salmivaara, Martela & Heikkilä, 2020).

Asiakkaiden läsnäolo systeemisessä viikkokokouksessa oli muutuskertomuksen keskikohdassa kään- teentekevä edistysaskel. Asiakkaiden ja työntekijöiden yhteinen jännitys muuttui onnistumisen kokemukseksi. Työntekijöiden ja asiakkaiden yhteinen reflektio oli ollut palkitseva ja antoisa kokemus. Myös sukupuun tekeminen asiakkaiden kanssa oli koettu ”silmiä avaavaksi” oppimiskokemukseksi. Työntekijät kuvasivat sukupuun toimineen väy-länä syvällisemmän yhteyden luomiselle ja luottamukseen perustuvan asiakassuhteen rakentumiselle. Sukupuun tekeminen oli edistänyt asiakkaan osallisuutta ja sosiaalityöntekijän kykyä mentalisaatioon (Larmo, 2010). Sekä asiakkaiden että työntekijöiden ajattelun kuvattiin laajentuneen, kun sukupuun avulla tehtiin havaintoja ja luotiin merkityksiä yhdessä.

Systeemiseen työtteeseen kuuluvien ydinelementtien nähtiin olleen osa lastensuojelun perustyötä jo aiem-minkin. Tietämys systeemitheoriasta koettiin tulleen opituksi jo osana sosiaalityön yliopistokoulutusta. Systeemi- sen lastensuojelun tuomaa muutosta ei koettu ”järjestyttävänä” vaan hienovaraisena. Systeemisen toimintamal- li koettiin vielä perustyöstä irrallisena. Irrallisuuden kokemusta kuvattiin metaforalla ”irtone- nä”.

Ryhmähaastattelun aikana tiimin jäsenet konstruivat jaettua käsitystä siitä, mitkä toimintakäytännöt ja ajatte- lumallit ovat olleet kehittämisen ja muutoksen kohteena. Tiimin jäsenet tunnistivat voimavarakeskei- syyteen ja asiakkaan osallisuuteen liittyvien toimintaperiaatteiden tietoista vahvistamista. Systeemisessä

toimintamallissa painottui perhekeskeinen työskentelytapa, jossa lapsen ääni voi jäädä sivuun. Ei-tietämisen tila konstruoi uudenlaisena tapana olla, mikä poikkesi huomattavasti aiemmin omaksutusta sosiaalityöntekijän palvelukoordinaattorin roolista. Systeemisessä työskentelytavassa sosiaalityöntekijän tehtävänä nähtiin suhdeperustainen työskentelyote, jossa pohditaan yhdessä ”mitä perhe itse toivoo”, kiirehtimättä ratkaisujen tekemistä ja palvelun aloittamista. Ei – tietämisen positioon asettuminen muodostui tiimin yhteiseksi harjoittelua vaativaksi muutostavoitteeksi ja kehittämisen kohteeksi. Ryhmähaastattelun aikana tiimin sisäinen kehittämistyö jäsenyi vanhojen toimintatapojen kirkastamisena ja uudelleen suuntaamisena sekä uusien toimintatapojen tietoisena käsitteellistämisenä.

Tiimin jäsenet kuvasivat voimavara- ja ongelmakeskeisen ajattelutavan välille muodostunutta jännitteistä suhdetta, jota kutsuttiin ajattelun ristiriidaksi. Asiakkaan vahvuuksiin keskittyminen oli koettu hyväksi työskentelytavaksi, mutta voimavarakeskeisyyden nähtiin kohdistavan huomiota pois lastensuojelun tehtävästä tarttua lapsen etua vaarantaviin epäkohtiin. Riskien kanssa työskentelyn nähtiin mahdollistavan lastensuojelun kannalta oleellisiin asioihin keskittymisen. Haasteet uuden ja vanhan toimintakulttuurin yhteensovittamisessa voidaan nähdä kehittämisprosessiin kuuluvaksi ajattelumallien murrosvaiheeksi. Työyhteisön kehittämisprosessissa ne kohdat, joissa on havaittavissa ajattelumallien käänne, tai konflikti eri ajattelumallien välillä, ovat informatiivisia ja tärkeitä pysähtymispaikkoja uuden tiedon rakentumiselle ja ymmärryksen luomiselle.

Haastattelun aikana tiimin jäsenet tunnistivat tarpeen kehittää osaamistaan ratkaisukeskeisen ja narratiivisen tulkintamallin soveltamisessa käytäntöön. Ongelmakeskeinen tapa ymmärtää ja jäsentää ympäröivää sosiaalista todellisuutta on syvälle kulttuuriin juurtunut merkityksenantomalli. Tarvitaan tietoista harjoittelua, jotta työyhteisö voi alkaa nähdä maailmaa toisin ja muuttaa toimintaansa toisenlaiseksi. Tiimin jäsenet olivat lähteneet uudistamaan työyhteisön toimintakulttuuria syventämällä ammatillista osaamistaan systeemisen toimintamallin mukaisesti. Jotta työryhmien olisi mahdollista pysyvästi muuttaa toimintaansa ja tehdä työtään laadullisesti toisin, tarvitaan tiimin käytännön tarpeisiin vastaavaa ohjausta. Systeemisen toimintamallin sisäistäminen edellyttää kehittämistä tukevia rakenteita ja mentorointia työryhmän oman innostuksen ja osallisuuden lisäksi. Ilman riittävää tukea ja ohjausta systeemisen lastensuojelun juurtuminen voi jäädä puolitiehen, juuri sellaiseksi tiimin jäsenen kuvaamaksi irtonenäksi.

Matti Laitisen (2008) organisatorisen muutosnarratiivin lähestymistavan mukaisesti, on mahdollista tarkastella tutkimuksessa rinnakkain kulkevien eri kertomusten suhdetta toisiinsa. Organisatorinen muutosnarratiivi rakentuu kokonaiskertomukseksi yhdistämällä kertomukset työryhmän muutoskokemuksista, Vantaan lastensuojeluorganisaation kontekstista ja niistä rakenteellisista olosuhteista, joissa systeemisen toimintamallin interventio on implementoitu. Vantaan lastensuojelun avoimuuden tiimien muuttuessa systeemisiksi tiimeiksi keväällä 2020, tutkimukseen osallistunut työryhmä pyrki omaksumaan systeemisistä toimintatapaa vaillinaisella koulutuksella. Organisaation kannalta työntekijöiden suuri vaihtuvuus luo myös omat haasteensa koulutuksen oikea-aikaiselle järjestämiselle. Osa tiimin jäsenistä ei vielä keväällä ollut osallistunut koulutukseen lainkaan ja osalla koulutuksen saamisesta oli ehtinyt vierähtää pitkä aika. Vajavainen koulutus ja riittämätön tuki saattavat olla selittäviä tekijöitä työryhmän epävarmuuden kokemusten taustalla systeemisistä toimintamallia käyttöönotettaessa. Epäselvyydet systeemisessä työskentelymallissa ovat saattaneet myötävaikuttaa työryhmän kokemukseen systeemisestä toimintamallista perustyöstä irrallisena ja päälle liimattuna toimintatapana. Edellä mainitut haasteet systeemisen toimintamallin implementoinnissa ovat linjassa Isokuortin ja Aaltion (2020) tutkimustulosten kanssa, joiden mukaan systeemisen toimintamallin vaikeaselkoisuus, puutteellinen koulutus, ongelmat johtajuudessa ja resurssivajeet ovat vaikeuttaneet mallin implementointia.

Ryhmähaastatteluaineistosta nousi esiin erityisesti systeemisten viikkokokousten ja perheterapeutin kontribuution tärkeä rooli systeemisistä työtöitä tukevana rakenteina. Perheterapeutin osallisuus systeemisen toimintamallin juurtumista edistävänä tekijänä, tuli esiin myös Isokuortin ja Aaltion (2020) tutkimuksessa. Tämän käytäntötutkimuksen haastatteluaineisto tekee kiinnostavalla tavalla näkyväksi perheterapeutin työnohjauksellisen roolin merkitystä systeemisen tiimin jäsenenä. Narratiivinen analyysi työryhmän keskustelun kulusta osoittaa vuorovaikutuksen tasolla, kuinka perheterapeutti toimii systeemisen toimintamallin vahvistajana työryhmän tiedonmuodostuksessa. Ryhmähaastattelun aikana perheterapeutti haastoi tiimin jäseniä tarkastelemaan reflektiivisesti omia ammatillisia ajattelumallejaan ja uskomuksiaan. Perheterapeutti

tarjosi tiimin yhteisen tiedonmuodostuksen tueksi systeemiteoreettista ja perheterapeuttista viitekehystä, jonka avulla hän kutsui tiimin jäseniä refleктоimaan asiakasperheiden tilanteita suhdeperustaisesta ja asiakkaan osallisuutta korostavasta näkökulmasta.

Perheterapeutin työnohjauksellinen asema systeemisessä tiimissä tuli esiin myös mentorin position omaksumisena. Keskustelun aikana perheterapeutti jäsensi työryhmän keskustelun sisältöä ja samalla muokkasi tiimin jäsenten toiminta- ja ajattelutapoja voimavarakeskeiseen suuntaan. Hän toi esiin työryhmän vahvuuksia ja onnistumisia. Organisatorisen muutosnarratiivin loppuosassa perheterapeutti antaa työryhmälle palautetta, jossa työryhmän jännityksen ja alussa olemisen kokemus käy läpi transformaation, kun perheterapeutin merkityksenanto muuttaa jännityksen tunteet tiimin rohkeudeksi heittäytyä uuden edessä sekä työryhmän sitoutumiseksi ja sinnikkyudeksi omaksua systeemiä työtettä. Perheterapeutti korosti systeemisen toimintamallin aikaansaamia myönteisiä muutoksia ja palkitsevia kokemuksia asiakastyössä. Perheterapeutin kannustus sai aikaan nosteen työryhmän pohdinnassa, jonka seurauksena tiimin jäsenet alkoivat reflektoida yhteistä kasvuaan työryhmänä. He alkoivat tunnistaa kertynyttä osaamistaan. Syntyi oivalluksia siitä, kuinka paljon systeemiä toimintamallia tiimin jäsenet jo olivat omaksuneet ja kehittäneet omassa työssään ja miten asiakkaat olivat jo hyötynneet tehdystä kehittämistyöstä.

Kehittämisasiat

Työyhteisön psykologista turvallisuutta on tärkeää vaalia, sillä se luo otolliset olosuhteet uudistumiselle ja yhdessä oppimiselle (Salmivaara, Martela & Heikkilä, 2020). Lisäksi on hyvä miettiä keinoja, joiden avulla vahvistaa työryhmien myönteisiä kokemuksia systeemisestä toimintamallista, koska positiiviset kokemukset lisäävät systeemisten tiimien kehittämistä ja sitoutumista pitkäjänteiseen muutostyöskentelyyn (Iso-kuortti & Aaltio, 2020). Syty – koulutuksen oikea-aikainen saatavuus on tärkeä asia pohdittavaksi. Koulutuksen ja perheterapeutin työpanoksen lisäksi tarvitaan muitakin kehittämistä tukevia rakenteita. Systeemisen toimintamallin sisäistäminen on aikaa vievä prosessi. Mallin omaksumista edesauttaa tiivis tuki ja tiimin käytännön tarpeisiin vastaavan mento-roinnin saatavuus arjen työssä, jotta tehty kehittämistyö voi juurtua työkäytännöiksi ja toimintakulttuurin muutokseksi.

Systeemisen toimintamallin oppimiseen vaadittu tila tulisi paremmin huomioida organisaation rakenteissa. Jotta työyhteisön jäsenet voivat syventää osaamistaan systeemisestä ajattelutavasta ja toimintamallista, systeemiteoreettisen ja perheterapeuttisen kirjallisuuden lukeminen on merkittävä osa tutkivaa ja reflektiivistä työtettä. Olisi tärkeää antaa työntekijöille aikaa lukea systeemiseen lastensuojeluun liittyvää kirjallisuutta työajan puitteissa. Luettujen tekstien pohjalta käyty keskustelu työryhmän yhteisessä lukupiirissä tukisi yhteisoppimista. Erityisesti konsultoivan sosiaalityöntekijän olisi hyödyllistä saada jatkokoulutusta systeemisestä perheterapiasta, jotta hän voi perheterapeutin rinnalla ohjata systeemisen tiimin jäsenten tiedonmuodostusprosesseja ja tulkintamalleja systeemisen toimintamallin edellyttämällä tavalla.

Ryhmähaastattelutilanne muodostui areenaksi, jossa työryhmän oli mahdollista pysähtyä refleктоimaan työ-käytäntöjään hedelmällisin tuloksin. Muutoskertomuksen loppu sisältää oivalluksen ja ratkaisun, jossa systeemisyys alkaa hahmottua koko ajan läsnä olevana toimintatapana. Systeeminen työskentelyote avautuu ”pikkuhiljaa”. ”Käsittäminen” ja ”sisäistäminen” ovat aikaa vieviä prosesseja. Haastattelun aikana työryhmän välinen sosiaalinen vuorovaikutus muodostui tilaisuudeksi kehittää, uudistaa ja luoda konkretiaa. Yhdessä pohtien ideat jalostuivat ja saivat uusia suuntia käytännön sovelluksissa.

Lastensuojelun arjen rakenteisiin olisi hyvä luoda vastaavanlaisia yhteisoppimisen tiloja, jotka mahdollistavat työryhmille pysähtymispaikan ammatillisen pohdinnan äärelle. Lisäksi tiimien välistä vuoropuhelua lisäämällä yhteisoppimisen tila laajenisi, kun työryhmät voisivat jakaa kokemuksiaan ja oppia toisiltaan. Kehittämistyötä on mahdollista suunnata tärkeiden teemojen ympärille, kuten lapsen osallisuuden vahvistamiseen systeemisessä toimintamallissa, tai ongelmapuheen muuttamiseen ratkaisupuheeksi asiakastyössä. Mentorointi kokeneiden systeemisten tiimien ja systeemistä toimintamallia vasta käyttöönotettavien tiimien välillä voisi edesauttaa työryhmien ammatillista kasvua ja vähentää systeemisen työtteen omaksumiseen liittyvää kuormitusta ja epävarmuutta. Sekä konkareiden että vasta aloittaneiden työntekijöiden vierailu toisten tiimien systeemisissä viikkokokouksissa edesauttaisi sosiaalista oppimista yhteisen tekemisen kautta. Tiimien välistä yhteistyötä lisäämällä syntyisi foorumi, jossa on mahdollista jakaa kokemuksia, havainnoida, suunnitella ja kokeilla uutta sekä yhteisen reflektion kautta kehittää systeemiä käytäntöä edelleen.

Lähteet

- Isokuortti, N. & Aaltio E. (2020). Fidelity and influencing factors in the Systemic Practice Model of children's social care in Finland. *Children and Youth Services Review*, 119, [105647]. <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2020.105647>
- Fageström, K. (2016). Ihmissuhteita rakentava ja ylläpitävä lastensuojelu. Hackneyn malli ja systeeminen käytäntö lastensuojelutyössä. *Työpäperi* 42/2016, Helsinki. Haettu osoitteesta 10.10.2020: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131498/URN_ISBN_978-952-302-778-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Isomäki, H. (2019). Tutkimushaastattelu: avoimen / narratiivisen haastattelun harjoitus. Informaatioteknologian tiedekunta & Ihmistieteiden metodikeskus.
- Kaasila, R. (2008). Eri lähestymistapojen integroiminen narratiivisessa analyysissä. Teoksessa Raimo Kaasila & Raimo Rajala & Kari Nurmi (toim.) *Narratiivikirja: menetelmiä ja esimerkkejä*. Lapin yliopistokustannus, Rovaniemi.
- Laitinen, M. (2008). Organisatorisen muutosnarratiivin tuottaminen kertovan muutosselonteon menetelmän avulla. Teoksessa Raimo Kaasila & Raimo Rajala & Kari Nurmi (toim.) *Narratiivikirja: menetelmiä ja esimerkkejä*. Lapin yliopistokustannus, Rovaniemi.
- Larmo, A. (2010). Mentalisaatio – kyky pitää mielessä. *Lääketieteen aikakauskirja*. 2010; 126 (6): 616 – 22.
- Muukkonen, T & Tulensalo, H (2004). Kohtaavaa lastensuojelua – lapsikeskeisen lastensuojelun sosiaalityön tilanearvion käsikirja. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto. *Selvityksiä* 2004:1.
- Paasivirta A. (2012). Yhteisöllisen kehittämisen kulmakivet. Teoksessa Tiina Muukkonen ja Annukka Paasivirta (toim.) *Lupa kehittää. Innostavaa ja yhteisöllistä oppimista lastensuojelussa*. Soccan ja Heikki Waris – instituutin julkaisusarja nro 27, 2012
- Palsanen, K. & Kääriäinen A. (2015). Asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoiminnallisen työskentelyn merkitykset ja seuraukset. *Janus: Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti, Vuosikerta, 23, Nro 2: 189 – 204.*
- Salmivaara, V.; Martela, F. & Heikkilä, J-P (2020). Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuoksellisen toiminnan mahdollistajana. *Hallinnon tutkimus*. 3 / 2020.
- Satka, M.; Karvinen-Niinikoski, S. & Nylund, M. (2005). Mitä sosiaalityön käytäntötutkimus on? Teoksessa Mirja Satka; Synnöve Karvonon-Niinikoski; Marianne Nylund ja Susanna Hoikkala (toim.). *Sosiaalityön käytäntötutkimus*. Helsingin yliopiston Palmenia-kustannus.
- Satka, M.; Julkunen, I.; Kääriäinen, A.; Poikela, R.; Yliruka, L.; Muurinen, H. (2016). *Johdanto - käytäntötutkimus tietona ja taitona*. Teoksessa Satka, Mirja; Julkunen, Ilse; Kääriäinen, Aino; Poikela, Ritva; Yliruka, Laura; Muurinen, Heidi (toim.). (2016) *Käytäntötutkimuksen taito*. Heikki Waris -instituutti ja Mathilda Wrede -institutet
- Tuokko, S. (2020). Raportti lastensuojelun systeemisen työskentelyn käytännön toteutuksesta Vantaalla vuosina 2017-2020 - rakenteiden merkitys lastensuojelun systeemisen avoimuuden työssä. Raportti. Jyväskylä. Haettu 12.10.2020 <https://www.sosnet.fi/loader.aspx?id=69aaab25-3ef1-4e5b-829f-7bc474c8c47b>
- Virkkala, S. (2016). Kokemuksiani narratiivisesta tutkimuksesta. Teoksessa Esko Johnson & Liisa Kivioja (toim.) *Avauksia tutkimusmatkalle – kokemuksia narratiivisesta ja kehittävästä tutkimusotteesta*. Centria-ammattikorkeakoulu.
- Wertsch, J.V. (1985) *Vygotsky and the social formation of mind*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

13. Katarina Fagerström: Vägen till ett systemiskt barnskyddsteam i Borgå – en familjeterapeuts, utbildares och utvecklarens reflektioner

Den här artikeln handlar om hur den systemiska verksamhetsmodellen hittills tagit form i Borgå barnskydd. Jag beskriver min delaktighet i många roller: familjeterapeutens, utbildarens och utvecklarens samt vårt lärande i Borgå under processens gång. Jag ser på utvecklingen med ett inifrån perspektiv som utbildare och utvecklare. Det empiriska materialet består av anonyma frågeformulär i februari 2019 och december 2019 åt teamens med-lemmar, samt ett bandat gruppsamtal med barnskyddsteamets medlemmar på Zoom i juni 2020. Av materialet gjorde jag en kvalitativ innehållsanalys. Jag jämför resultatet med Aaltios och Isokuorttis rapport (2019b) om kärnelement i den systemiska verksamhetsmodellen. Jag diskuterar vilka kärnelement vi fullföljt i Borgå och kärnelement som är under utveckling. Ur den här jämförelsen uppstår nya frågor, som för aktionsforskningen vidare.

Bakgrund

Min första kontakt med den systemiska verksamhetsmodellen fick sin början under åren 2011 - 2013 då jag i ett EU-projekt mötte socialarbetare från Hackney i London. ([STEP](#)). År 2015 skrev Särkiö et al. (2015) I Talentias barnskyddsbilaga om modellen och gruppens besök hos Steve Goodman på Morning Lane associates, som konsul-tationsgrupp utvecklat modellen i Hackney. Samma år skrev jag en artikel i Perheterapia lehti (Fagerström 2016a) om barnskyddsmodellen i Hackney, London. Pekka Aarninsalo och jag ordnade en pilotutbildning för barnskyddsteamet i Mäntsälä. Sen gick allt fort. Modellen blev vald som ett spetsprojekt för krävande barnskydd inom LAPE och skulle anpassas efter finländska förhållanden (Fagerström 2016b; Lahtinen et al. 2017).

Jag fick en möjlighet att tillsammans med Pekka Aarninsalo planera och utföra den första utbildarutbildningen på THL, som var tänkt som en småskalig pilot för projektet. Modellen kom sedan att provas i 14 kommande landskap under åren 2017- 2018. Utbildarutbildningen, som skulle vara en liten pilotutbildning förverkligades som två utbildarutbildningar för 28 utbildarpar, bestående av en barnskyddsocialarbetare och en familjeterapeut, d.v.s. allt som allt utbildade vi 46 personer i två utbildarutbildningar under åren 2017 - 2018.

Från och med den första utbildarutbildningen inledde Elina Aaltio utvärderingsforskningen och senare kopplades Nanne Isokuortti med i forskningsprocessen (Aaltio & Isokuortti 2019a). I rapporten framgick bland annat att utbildarutbildarna och teamen som tog modellen i bruk efterlyste en mera strukturerad modell med metoder och instruktioner, som skulle universellt gälla för hela landet. Jag insåg att det här inte var mitt område, att göra förändringsarbete med ett uppfifrån- ner perspektiv, d.v.s. att implementera en universell modell i en ny kontext. Jag ville göra förändringsarbete den andra vägen, nerifrån upp. Senare, under 2019 - 2020 var jag inte längre involverad i utbildarutbildningen på THL.

Jag hade under vintern 2019 möjligheten att delta i Collective Space utbildning på THL och under våren 2019 vara delaktig i verkstadsprocessen, som Aaltios och Isokuorttis (2019b) andra arbetsdokument bygger på. Mål-sättningen med det arbetsdokumentet var att strukturera och klarlägga kärnelement, mål och verksamhetsmekanismer i den systemiska verksamhetsmodellen för barnskyddet i Finland. I dokumentet presenteras en sorts idealbeskrivning av hur en systemisk modell i bästa fall ser ut och hur den fungerar. I arbetsdokumentet tas inte upp hur de som använder modellen lär sig och tillägnar sig kärnelementen. Avsikten med den här studien är att fästa uppmärksamhet just på omständigheterna där lärandet tog form i Borgå och till vilka delar av kärnelementen vi tagit i bruk, vilka följer det lätt till och vilka frågor vi nu står inför i utvecklingsprocessen som fortsätter.

En lokal variant av den Systemiska Verksamhetsmodellen tar form i Borgå

På vintern 2018 närmade jag mig ledningen för barnskyddsarbete i min hemkommun Borgå och frågade, om det fanns ett intresse för utbildning i modellen och om jag kunde börja som familjeterapeut en gång i veckan i barn-skyddet. Det fanns ett intresse.

Borgå kan definieras som en större småstad med ca. 53 000 invånare. Barnskyddsteamet är skilt från familje-socialt arbete, som arbetar enligt socialvårdslagen. Teamet för familjesocialt arbete och utredningsteamet lyder under samma ledande socialarbetare. Även om många små team, bland annat utredningsteamet bildar teamet, kallar jag det här gemensamt för teamet för familjesocialt arbete. Teamen som var underlydande de två ledande socialarbetarna, barnskyddets och familjesocialt arbetes, fick båda gå utbildningen i den systemiska verksamhets-modellen.

Under våren 2018 träffade jag ledningen, som poängterade att de vill ha utbildningen för båda teamen. De ville undvika situationen som uppstått i Mäntsälä, där barnskyddsteamet minskade drastiskt på klientantalet per socialarbetare, för att följa rekommendationerna från England med högst 20 barn per socialarbetare, med den påföljd att teamet som arbetade enligt socialvårdslagen blev överbelamrade med klienter, som skickades från barnskyddet till socialarbetarna som arbetade under socialvårdslagen. I praktiken var situationen ändå den, att familjesocialt arbete tidvis hade ca 60 barn per socialarbetare på sitt ansvar.

I ett och ett halvt år deltog jag på team-mötena, först en gång i veckan, senare varannan vecka. Jag hade just ingen direkt klientkontakt. Min roll i teamet för familjesocialt arbete förblev avlägsen och samarbetet liknade närmast konsultation. Vid årsskiftet 2019–2020 beslöt teamet, att deras arbetsmängd gör det svårt att fortsätta med mig närvarande på teamen en gång i veckan, efter det frigjordes hela min arbetskapacitet, en dag i veckan, till barnskyddsteamet. Valet kom från socialarbetarna själva och deras förman i teamet för familjesocialt arbete.

Utvecklingsarbete som aktionsforskning

I rollen som utvecklare har jag sammanställt vårt gemensamma utvecklingsarbete i barnskyddsteamet i Borgå som en småskalig aktionsforskningsprocess. Min roll kan ses som en förändringsaktör. Inspirerad av Tom Arnkil (Seikkula & Ankil 2017) och John Shotter (2014) är fokus på det som ännu inte hänt, men håller på att hända. I det här skedet fanns inga av THL sammanställda kärnelement och målsättningen blev att med ett ”inifrån perspektiv” i en dialogisk process utforska hur de relationsbaserade och systemiska begreppen, förhandlades fram, fick betydelse och tog sig uttryck i praktiken, just i Borgå barnskydd (jfr. Frimann et al. I red. Hersted 2020, 37). Det kan kallas ett framtids-orienterat perspektiv, ett perspektiv som håller på att uppstå. Det handlar om en tillsammans delad och konstruerad förståelse av hur den systemiska verksamhetsmodellen kommer att fungera just i Borgå barnskyddsteam. Från första början har jag haft flera roller, jag är utvecklare/praktikforskare, utbildare, familjeterapeut i teamet, men också utbildad socialarbetare.

Jag följer aktionsforskningens cykel för kunskapsutveckling för att visualisera vår process att göra den systemiska verksamhetsmodellen vår egen (Friman et al. 2020, 36 i red. Hersted et al. 2020).

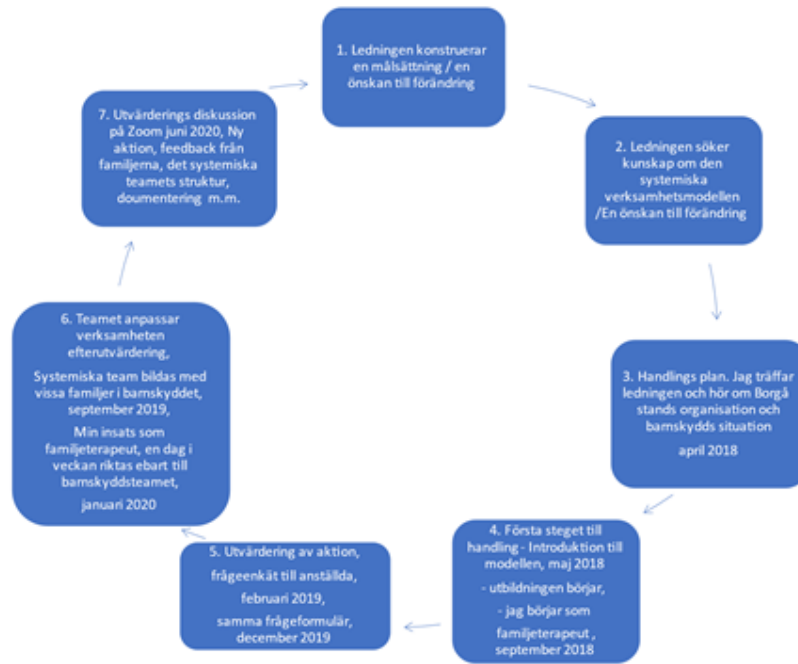


Fig 1. Aktionsforskningens cykel för kunskapsutveckling. Skeden i processen.

(Friman et al. 2020, 36 i red. Hersted et al. 2020, 36.)

Processen började med (1) att ledningen för social- och hälsotjänster i Borgå var intresserade av att ta in den systemiska verksamhetsmodellen i barnskyddet och familjesocialt arbete. (2) De bekantar sig med THL:s rapporter (Lahtinen et al. 2017; Fagerström 2016b), deltar i seminarier och infotillfällen, där modellen presenteras och planerar hur modellen kunde passa in i Borgå. (3) Handlingsplan. Jag träffar servicedirektörerna för barnskyddet och familjesocialt arbete samt ledande socialarbetaren för barnskyddet i april 2018. Ledningen vill att båda teamen ska få delta i utbildningen, så att det inte uppstår jämförelse mellan de två grupperna om vem som får delta i utbildningen. Ledningen har lyssnat på sina anställda och poängterar att de inte är färdiga att ändra på teamens struktur, som nu bygger på pararbete mellan socialarbetarna. Man vill inte bilda skilda små systemiska team enligt modellen, för att pararbetet fungerar bra och de små teamen blir sårbara, om någon slutar och nya socialarbetare kan vara svåra att rekrytera. Målsättningen är främst att ta in det systemiska närmandesättet i klientarbete och att utveckla det relationella arbetet. Däremot har man tänkt, att man på sikt med vissa familjer samlar ihop det systemiska teamet. Det betyder att socialarbetarparet efter att familjen gett sitt medhåll, bjuder in konsulterande socialarbetaren, familjeterapeuten och koordinatören till ett systemiskt teammöte med familjen.

Som utbildare byggde Pekka Aarninsalo och jag upp utbildningen på basen av THL:s utbildarutbildning med fokus på det systemiska närmandesättet och på att öva arbetsmetoder. Under de första utbildningsdagarna gör deltagarna upp sina kollaborativa hjälpkartor, eller navigeringsplaner, enligt Madsens modell (Root & Madsen 2013).

(4) Första steget till handling. I maj 2018 håller jag ett halvdags infotillfälle om modellen för personalen. I september börjar utbildningen i den systemiska verksamhetsmodellen. Samtidigt börjar jag delta i veckomötena som familjeterapeut. Först varje vecka i både barnskyddsteamet och i teamet för familjearbete. Förutom de två teammötena hinner jag med något klientmöte under arbetsdagen. I teamen behandlar vi klientfamiljer, utan att familjen är med. Teammedlemmarna övar sig att rita genogram och att reflektera över familjens relationer. Vi övar också med att använda TRE HUS (Turnell 1999; Veld & Parker), livslinjer och nätverkskartor. I januari 2019 börjar jag besöka teamet för familjearbete endast varannan vecka för att de har så många andra ärenden att behandla och så lite gemensam mötestid. Nu får jag mera tid att träffa klienter tillsammans med socialarbetarna i barnskyddsteamet.

(5) Utvärdering av aktion. Den första utvärderingen av hur modellen tagits i bruk gjordes av två socialarbetarstuderande från svenska social- och kommunalhögskolan i februari 2019.

(6) Anpassande av verksamheten efter utvärderingen. I september 2019 håller jag en Booster utbildningsdag tillsammans med Pekka Aarninsalo och Jaana Kivistö. Vi tar upp sådant i modellen, som teammedlemmarna vill få mera kunskap om. I september börjar vi träffa familjer som systemiskt team. Det är upp till de socialarbetare som bjuder in oss med familjen eller nätverket. Vissa socialarbetare är aktivare, andra mindre aktiva att bjuda med det systemiska teamet med familjen. Kriterierna för vilka familjer som får det systemiska teamets för service är inte ännu klart uttalade. Det är mera slumpen som avgör, vem som får den här servicen. I december 2019 skickar jag ut samma frågeformulär till de anställda.

(7) Under våren 2020 har några veckomöten använts till att reflektera över THL:s nya utvärderingsrapporter, utbildning kring systemiska arbetsmetoder och att samtala med barn inom barnskyddet. I juni 2020 för vi en utvärderingsdiskussion på Zoom. Samtidigt sätter vi upp nya målsättningar. Planen inför hösten 2020 är att få in klientfamiljernas feedback på service med det systemiska teamet. Vi behöver utarbeta klarare kriterier för vilka familjer som förs till det systemiska teamet. Och diskussionen lever ännu om vi ska behålla den här strukturen eller följa den nationella modellen och dela upp barnskyddsteamet i mindre åtskilda fasta systemiska barnskydds-team.

Barnskyddsteamets lärande som en fortgående process

*”... Nog finns det mål och mening i vår färd,
Men det är vägen, som är mödan värd.”*

Karin Boye

När jag började arbeta som familjeterapeut på team-mötena växlade jag från rollen som utbildare till rollen som familjeterapeut. I klientarbetet blev jag genast inbjuden av några socialarbetare som arbetspar eller för att diskutera socialarbetarpärens relation till klienten eller familjen. Nu var jag en del av det systemiska barnskydds-teamet och representerade barnskyddet i möte med klienter och samarbetskumpaner i de professionella nätverken. Min uppgift var att vara familjeterapeutens röst i barnskyddet, en röst bland andra. Ledande socialarbetaren ledde veckomötena i rollen som konsulterande socialarbetare och jag kom med familjeterapeutens reflektioner medan barnskyddsteamets sju socialarbetare övade sig i systemiskt klientarbete. Utanför teamtiderna fanns det plats för några tider att träffa familjer som arbetspar med en socialarbetare eller för att komma som tredje part om socialarbetarpäret kände att de kört fast i ett klientärende. Någon koordinator var ännu inte inkopplad i det här skedet.

För att levandegöra min roll som familjeterapeut med uppdraget att diskutera socialarbetarpärens relation till klienten lyfter jag fram ett möte, med en mamma, som avsiktligt förändrats för att inte bli igenkänt.

Mamma med 6-årig pojke

Socialarbetarpäret, som arbetade med familjen tog upp situationen under veckomötet. De berättade följande fakta: Mamman bor tillsammans med sin 6-åriga son. Pojkens pappa bor i stan och tar hand om pojken vartannat veckoslut. Mamman klarar väl av vardagen och tar bra hand om pojken och har ett regelbundet arbete. Men när hon börjar dricka alkohol, kan hon inte sluta. Vid nyår hade hon druckit och festat i ett sällskap i en lägenhet och pojken var där också. Någon ringde socialjouren, som kom på plats. De hittade pojken, som gömde sig i köket. Socialarbetarna tog honom med sig och han blev brådskande placerad i en krisfamilj för några dagar. På veckomötet diskuterades familjen ungefär så här:

Socialarbetaren:

"Vad ska vi göra med den här mamman? Vi kräver att hon går till missbrukarkliniken för att få Antabus medicinering. Vi vet att hon är villig att ta tablettorna, bara för att få sitt barn tillbaka. Hon kommer ändå att få återfall. Hon är nykter en tid, men hon kommer att förlora kontrollen och dricka mycket igen. Pojken kan inte bo med henne när hon dricker. Det här händer

- upprepade gånger! Och hon tycker inte själv att hon har alkoholproblem!
Vad kan vi göra?"
- Jag: "Varför säger ni åt henne att gå till missbrukarkliniken, om hon inte själv
alls anser sig ha alkoholproblem?"
- Socialarbetaren: "Hon måste ha Antabus för att hålla sig nykter!"
- Jag: "Men hon tror inte det själv?"
- Båda socialarbetarna: "Nej, inte alls!"

I det reflekterande teamet diskuterar resten av socialarbetarna vems ansvar det är, att hon ska hålla sig nykter. Vissa socialarbetare är upprörda och anser att det verkligen är barnskyddets ansvar att säga åt henne att hålla sig nykter. Detta är inte terapi, säger de. Vi är skyldiga att följa lagen! Vi får inte tolerera ett beteende som är skadligt för barnet. Vissa teammedlemmar säger å andra sidan att hon själv måste ta det ansvaret. Om socialarbetarna tar över ansvaret kommer hon aldrig att ta det själv.

Vi beslutar att jag kommer att delta i nästa möte med henne tillsammans med de två socialarbetare. Min roll som familjeterapeut blir att fokusera på socialarbetarnas relation till modern. Hur kan vi inom barnskyddstjänsterna vara annorlunda, så det skulle vara lättare att arbeta tillsammans? Det är viktigt att påpeka att jag positionerar mig som en representant för barnskyddet. Jag är medlem i teamet, inte en utomstående konsult. Jag är glad över förtroendet socialarbetarna visar i förhållande till mig och över deras villighet att öppna upp sitt arbete för insyn. De två socialarbetarna, mamman och jag träffas på kontoret.

- Jag: "Jag är här som en familjeterapeut eftersom socialarbetarna känner att de har fastnat i sitt arbete och behöver ha bättre kontakt med dig. Om jag förstår det rätt känns det som att både du och socialarbetarna deltar i ett spel, där man säger "Det är inga problem med alkoholen och socialarbetarna måste säga att "Du ska sluta dricka och använda Antabus". Känner du igen det här?"
- Mamman: "Ja, kanske".
- Jag: "Så, vad skulle du göra, om du var i socialarbetarens situation?"
- Mamman: "Hmm, jag vet inte. Jag har aldrig tänkt på det så"
- Jag: "Så är det okej för dig att öppna upp situationen lite mer, för att förstå din situation bättre? "
- Mamman: "Ok".

I enlighet med Agget, Swainson och Tapsell (2015) ber jag mamman om lov att rita upp släkträd för att få en vidare bild av mammans släktband och historia. Mamman berättar gärna om sin livssituation. Jag ritar upp släkträdet på ett stort papper.

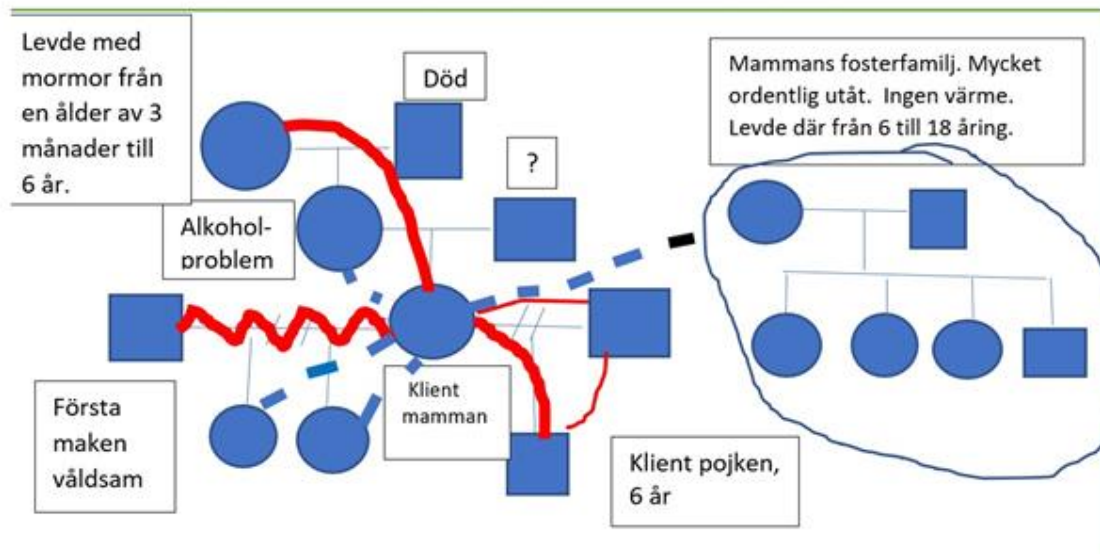


Fig. 2 Genogram med tre generationer. Relationer: rött, rakt streck = nära relation, hackigt rött streck = våldsamt förhållande, Blå små streck = avlägset förhållande.

Socialarbetarna får ny information. Mamman har tidigare varit gift, och hon har två flickor från det äktenskapet. Hennes första man var våldsam. Hon har liten kontakt med sina vuxna döttrar. Hennes egen mamma hade problem med alkoholen. När hon själv var tre månader gammal flyttade hon för att bo hos sin mormor. Hennes mormor tog väl hand om henne och hon hade en lycklig tid med henne. Men när hon var sex år gammal, precis lika gammal som hennes son är nu, blev mormor sjuk och hon placerades i en fosterfamilj. Relationerna i fosterfamiljen var svala och hon hade ingen fysisk kontakt med någon. Allt måste se bra ut utåt, men det fanns ingen värme i den familjen. Hon var tvungen att kämpa hela tiden. Vid sin 18-årsdag flyttade hon genast iväg och började festa vilt.

- Mamman: "När jag togs ifrån mormor utvecklade jag en rädsla för socialarbetare. Där-för är min kontakt med er så svår. Jag är rädd att min son nu utvecklar samma rädsla, liksom."
- Jag: "Jag är imponerad av hur väl du kan beskriva din situation. Du ser mönstren så tydligt!"
- Mamman: "Ja, ja." Jag har gått i terapi på lågtröskelmottagningen i två år.

Det blev lättare för socialarbetarna att arbeta med mamman, men hennes alkoholproblem kvarstår och hon kämpar fortfarande med sina återfall. Faktum kvarstår: När hon dricker, är hemmet inte en säker plats för sonen. Socialarbetarna har inte bjudit in mig till ytterligare möten med henne. Jag hoppas att hon har fortsatt sin terapiprocess och att socialarbetarna har haft möjlighet att kontakta terapeuten för att samarbeta och tillsammans undersöka möjligheterna att förbereda återfallen på ett bättre sätt. Att hon kan lära sig att återfalla som en mer ansvarsfull förälder.

Enligt den anonyma enkäten i februari 2019 var flera teammedlemmar nöjda med de veckovisa teammötena och att de menade att de nu tänkte på ett annat sätt om klientfamiljernas situation och även om sin egen roll som socialarbetare/socialhandledare inom barnskyddet. De skrev att de verkligen vill skapa en bra relation med klienterna och försöka hitta något i familjernas liv att prata om som klienten själv är intresserad av. En socialarbetare menade att verksamhetsmodellen är relativt enkelt att lära sig och att det skulle vara önskvärt att inkludera kolleger från de professionella nätverk som också arbetar med samma familjer, men det är bra att göra senare, då modellen är mer etablerad. Det räcker med att ha med familjeterapeuten i teamet i det här skedet.

Däremot rådde också stor tvekan om modellen passar in i det praktiska arbetet. I enlighet med de nationella rapporterna (Aaltio & Isokuortti 2019a; Petrelius & Uutela 2020) var det största hindret socialarbe-

tarnas klientmängd och tidsbrist. Barnskyddets socialarbetare har under utvecklingsarbetets gång haft ca 40 barn och deras familjer och nätverk på sitt ansvar. En socialarbetare påpekar att antalet klienter bör minskas med 50 procent om man ska kunna använda modellen som den är tänkt.

Många klagade på att teamets veckomöten nu tar längre tid på grund av den systemiska verksamhetsmodellen, när man går igenom specifika klientärenden med hela gruppen. Man frågade också om alla inom gruppen måste vara närvarande på varje veckomöte med teamet.

Det fanns kritik över att mycket av den systemiska modellen användes i det förflutna, och att det bara är nya namn på gamla metoder.

En del av kritiken var, i överensstämmelse med de nationella rapporterna (Aaltio & Isokuortti 2019a; 2019b; Petrelius & Uutela 2020) att modellen är ganska bred och omfattande. Man önskade en tydligare struktur och verktyg, som gör det lättare att börja använda modellen. Dessutom påpekade en socialarbetare, att det är utmanande att få det systemiska arbetssättet att passa in i själva barnskyddskontexten.

Vad tänker teammedlemmarna att familjeterapeuten tillför det systemiska barnskyddstema-met?

Enligt teammedlemmarnas svar i enkäten i februari 2019 var familjeterapeuten en stor resurs vid teamens veckomöten. Flera socialarbetare meddelade, att familjeterapeuten bidrog med nya perspektiv för att tänka på klientfamiljernas problem och möjliggjorde mer diskussion om klientärenden. Hon bidrog med ett mer terapeutiskt orienterat tänkesätt och gav idéer om hur man ska gå vidare med de familjer eller ungdomar, där socialarbetarna kände att de kört fast. Hon fick socialarbetarna att utmana klienterna mer, genom att lägga större ansvar på klienterna att tänka på sin situation och vad de själva kunde göra för att få bättre ordning på sin vardag. Hon utmanade socialarbetarna att tänka mer på sitt eget arbete och sin roll i arbetet med familjerna och barnen.

Med erfarenheter som familjeterapeut i Valkeakoski definierar Petri Myllyniemi (Civil & Myllyniemi 2019, 15) familjeterapeutens kärnkunnande som en förmåga att handla i invecklade interaktionssituationer. Familjeterapeuten har som uppgift att skapa trygga relationer mellan personerna som är närvarande i situationen. Att sätta ord på och synliggöra de sätt på vilka de närvarande är i relation till varandra och att aktivt arbeta för att göra det möjligt att tryggt diskutera i situationen. Familjeterapeutens sätt att vara kan fungera som exempel på sätt att relatera till varandra, både för klienterna och familjemedlemmarna.

När familjeterapeuten diskuterar med klienten kan socialarbetarna koncentrera sig på att lyssna utifrån, hur klienten upplever sin situation. På samma sätt när familjeterapeuten frågar socialarbetarna hur de ser på saken, har klienterna möjlighet att lyssna på socialarbetarnas synpunkter, utan ett behov att försvara sig. Det här gör det möjligt att uppleva att båda parter är på samma sida (Civil & Myllyniemi 2019, 15).

Socialarbetarna svarade i enkäten att alla teammedlemmar ville att familjeterapeuten skulle fortsätta att delta i teamens veckomöten och fortsätta att vara en permanent del av teamet. Många teammedlemmar önskade att familjeterapeuten kunde ges mera tid för arbete i teamet.

Klienterna blev inte tillfrågade om respons, men en socialarbetare berättar, att barn som har varit på flera möten med familjeterapeuten har varit nöjda och upplevt att de har blivit hörda. De vågade prata om svåra saker. En mamma var glad och kände lättnad över att socialarbetarna var intresserade av hennes bakgrund (se beskrivningen ovan). I december 2019 var svaren likartade gällande familjeterapeutens insatser.

Bristande stöd från ledningen

Under hösten 2019 rådde osäkerhet i organisationen, något som socialarbetarna verkade vara vana vid. Servicechefen för barnskyddet blev vald till ett annat jobb och servicechefen för familjesocialt arbete tog hand om två servicechefers' arbete. Hon hade lite tid att följa utvecklingsarbetet. Även om ledningen ställde sig positiv till utvecklingsarbetet och modellen, fanns det inte mycket tid eller konkret stöd från organisationen.

I THL:s nationella rapport om de konsulterande socialarbetarnas erfarenheter (Petrelius & Uutela 2020) visar sig läget ha varit liknande på många håll i Finland. Bedömningen av det stöd som organisationerna

givit, var skralare än bedömningen av kvaliteten på teamens arbete. I enkäten till konsulterande socialarbetare runt om i Finland framgick, att möjligheterna till utbildning av teamen bedömdes ha lyckats i huvudsak väl i organisationerna, men i fråga om det övriga stödet när modellen togs i bruk efter verksamhetens initiala skede upplevdes ofta som otillräckligt. Enligt min bedömning stämmer det här överens med verkligheten i Borgå under hösten 2019.

Konsulterande socialarbetaren i barnskyddsgruppen tog ansvaret på sig för utvecklingsarbetet och var fast besluten att fortsätta med den framväxande modellen, även om han länge suttit osäkert på sin egen tjänst och inte vetat om han kunde fortsätta i sin vakans som ledande socialarbetare för barnskyddsteamet.

Ett systemiskt team bjuds in för vissa familjer

Från och med hösten 2019 började vi träffa familjer enligt strukturen av systemiskt team, enligt den Systemiska verksamhetsmodellen. Teamen var inte fasta, utan organiserade av socialarbetaren, som ansvarar för barnet och familjen och hans arbetspar. När vi i september 2019 började ordna systemiska team blev ledande socialarbetare konsulterande socialarbetare i det systemiska teamet och hans uppgift var att leda mötena. Nu hade vi en koordinator, en socionom på viss tids anställning och hennes uppgift var enligt modellen bl.a. att se till att mötena blev dokumenterat. Det systemiska teamet bestod nu av den konsulterande socialarbetare, mig som familjeterapeut, koordinatör och de två socialarbetare, som träffat familjen och där den ena av dem var ansvarig för barnets ärenden i familjen.

Inför följande utvärdering i december 2019 hade det varit många akuta kriser bland klientfamiljerna. Tre klienter, som det systemiska teamet skulle träffa hade en plötslig kris och var intagna på psykiatrisk avdelning. Det rådde också förvirring kring tider med de små systemiska teammötena med familjer och veckomötena med hela barnskyddsteamet. En trötthet rådde bland teammedlemmarna, mig inkluderad. De stora klientmängderna, oklarheterna i teamens struktur och oron över klienter där det gick dåligt satte sig stundvis under skinnet.

I enkäten i december 2019 svarade teammedlemmarna bl.a. att modellen har blivit mer förvirrande. En teammedlem svarade, att tisdagar är oförutsägbara nuförtiden. Man vet inte om mötet är för alla socialarbetare i teamet, eller endast med dem som arbetar med familjen. Hålls mötet på morgonen eller på eftermiddagen? **DET ÄR FÖRVIRRANDE!**

Begreppet "gränssystem" passar in här. Begreppet utvecklades av Jaakko Seikkula och Markku Sutela på Keroputaa sjukhus i västra Lappland, där modellen Öppen dialog i behandlingen av akuta psykos inom den psykiatriska vården fick sin början (Seikkula & Sutela 1990). Det kan förstås som interaktionsmönster från klientfamiljer i kris som kan överföras till relationerna mellan de yrkesverksamma. I modellen för Öppen dialog är behandlingsteamet centralt vid behandling av akut psykos. Dess uppgift är att föra in organisation, flexibilitet och mångfacetterad reflektion i samspelet med familjen i kris. Jag ser att strukturen i det systemiska teamet har samma funktion. I gränssystemen går parternas interaktionsmönster samman för att bilda mönstret för det systemet – och förhoppningsvis replikerar inte det ursprungliga krismönstret (Seikkula & Arnkil 2017, 81).

Organisationer och byråer som befinner sig i ett tillstånd av oordning, stelbenthet eller ensidig reflektion kommer sannolikt inte att bringa ordning, flexibilitet och mångsidighet i det samspel de deltar i. Med andra ord är mönster för förvaltning, resursfördelning och organisering av arbete inte något externt, bara en bakgrund eller ett avlägset "sammanhang" till den mikrointeraktion som äger rum i klientarbetet. Det är en del av bilden. Åtgärder och struktur kan inte separeras. Centralt för detta resonemang är antagandet om isomorfa mönster, interaktionsmönster som blir likadana (Seikkula & Arnkil 2017, 81-82).

I december 2019 var alla trötta och i behov av semester. Det kändes som att alla var utmattade, inklusive mig själv. Med en blick i backspegeln och reflektioner över den tunga stämningen vid årsskiftet 2019 – 2020 kan man se det som att klientfamiljerna i kris och deras interaktionsmönster hade "erövrat" gränssystemet, d.v.s. kaoset i familjernas interaktionsmönster hade "smittat av sig" på oss teammedlemmar inom barnskyddet.

Men lärandet gick framåt, trots den emotionella belastningen. Trots tröttheten på grund av arbetsbelastningen och bristen på tid att planera eller göra långsiktigt arbete, eller att få klarhet i teamstrukturen, fanns det också positiva aspekter på hur barnskyddsteamet arbetade. Socialarbetarna använde nu metoder som

genogram, nätverkskartor och "Tre hus" i sitt dagliga arbete. En socialarbetare svarar i enkäten så här: Vi tänker och reflekterar mer. Jag ägnar mer uppmärksamhet åt familjens interaktion och ser på helheten. Klienternas situationer diskuteras mer och djupare i teamen.

I anslutning till familjers möten med det systemiska teamet, ombads nu familjemedlemmarna att ta med sig människor, som de tyckte var viktiga. Familjearbetare, rådgivningens personal, personal från missbrukskliniken och ungdomspsykiatriska öppenvårdsklinik deltog i teammötena och rapporterade åt socialarbetarna att de uppskattade samarbetet.

Trots våren 2020 med Covid-19 pandemin och teammötena arrangerade på nätet - på Teams - utan någon fysisk kontakt, var det plötsligt en mycket mer positiv anda i arbetsgruppen. När vi utvärderade processen i juni 2020 hade läget i organisationen lugnat sig. Ledande socialarbetaren hade valts ut till sin tjänst sen sommaren 2019 och satt nu stadigt som konsulterande socialarbetare i det systemiska teamet. En ny servicechef anställdes och började i juli 2020. Från och med början av år 2020 hade jag möjlighet som familjeterapeut att ägna all min tid på tisdagar åt barnskyddsteamet och jag har nu ett kontrakt att fortsätta fram till juni 2021. Under pandemin våren 2020 hann jag med rapportering över egna reflektioner.

I utvärderings diskussionen i juni 2020 sade en socialarbetare, att Covid-19-situationen gjorde det lättare att få familjer samlade, eftersom de kunde delta genom sina egna datorer. Men å andra sidan var det en utmaning att diskutera på nätet. Det är inte samma sak när du inte ser allt, och du kan inte alltid tolka tystnader.

En annan socialarbetare sa, att det är intressant att se hur vi nu som systemiskt team fungerar. Till att börja med är det viktigaste är att skapa en relation med klienterna. Och att sedan arbeta med hela nätverket. En annan socialarbetare sa, att vi gör mer samarbete, med dem som familjen tycker är viktiga för dem. Vi frågar dem: "Var detta till hjälp?", "Vad tyckte ni var användbart?"

En av de nyligen utexaminerade socialarbetarna säger: "Jag värdesätter mer mina egna insatser som socialarbetare nu. Jag försöker inte i första hand organisera andra tjänster åt familjen. Socialarbetarens insatser är många gånger tillräckligt. Istället börjar jag med att fråga vad familjen vill, att de ska berätta vad de behöver. Vårt bidrag som socialarbetare är viktigt, och det kan bra räcka för familjen."

En annan teammedlem säger, att teamet har blivit mer transparent och kommunikationen med familjerna har blivit rakare. En annan, mer erfaren socialarbetare säger: "Vi berättar för klienterna vad vi är oroliga för. Nuförtiden frågar vi klienterna: "Vad tror du att du skulle göra om du var i mitt ställe som socialarbetare i barnskyddet?"

En annan nyligen utexaminerad socialarbetare säger: "Jag är förvånad över hur klienterna verkligen tar upp saker själva. De berättar sådant jag aldrig skulle ha haft en idé att fråga. Speciellt när vi har använt "Tre hus". Det är en enkel metod. Alla perspektiv ingår: Resurser, Det som fungerar / utmaningar / önskemål, förhoppningar. Det är en bra idé att ta in det systemiska teamet, särskilt för familjer i komplexa situationer."

Annat positivt som den systemiska verksamhetsmodellen har fört med sig är en gemensam grund för vår arbetsinriktning. De idéer som vägleder vår praktik blir synliga och transparenta. I samklang med de nationella rapporterna som THL publicerat (Aaltio & Isokuortti 2019a; Petrelius & Uutela 2020) upplever aktörerna att den systemiska verksamhetsmodellen och speciellt gemensamma reflektioner på veckomötena har förbättrat kvaliteten i barnskyddsarbete.

Diskussion

Aaltio och Isokuortti (2019b) rekommenderar en klientmängd på 20 barn per socialarbetare och systemiska team bestående av högst tre socialarbetare. Det betyder att ett systemiskt team skulle ha högst 60 barn med familjer och nätverk att tillsammans ta ansvar för.

Trots arbetsmängden i Borgå, så som runt om i Finland, har teammedlemmarna upplevt arbetssättet som givande och omdömet i de nationella rapporterna är, att kvaliteten på barnskyddsarbete har förbättrats. Det här motiverar att fortsätta utvecklingsarbetet för att köra in arbetssättet och modellen i barnskyddet i Borgå.

För att fylla kriterierna för Den systemiska verksamhetsmodellen förutsätter Aaltio och Isokuortti i sin andra rapport (2019b) att modellen kan ses ha tre kärnelement, som alla är sammankopplade: 1) systemiskt klientarbete, 2) strukturen för ett systemiskt team, och 3) ett systemiskt veckomöte. När man frångår ra-

marna för verkställandet av dessa tre kärnelement blir verksamhetsmodellen mindre effektiv, vilket definierar dem som kärnelement och kan alltså inte väljas och tillämpas fritt.

Aaltio och Isokuorti (2019b) menar, att teammedlemmarna först utbildas i systemiskt klientarbete där socialarbetarna som kommunala tjänstemän arbetar relationellt och dialogisk i stället för att gömma sig bakom byråkratiska förfaranden.

”Undvik att bedöma barnets eller familjens situation utan att först bedöma ditt eget tänkande och handlande och det, hur du själv är en del av barnets system och hur du påverkar det” så sammanfattar Petrelius och Uutela (2020, 54) det systemiska närmandesättets reflektiva natur. För varje socialarbetare är det lika viktigt att vara medveten om ens egen livssituation i sin helhet och hur den påverkar arbetet.

Som teammedlem själv och enligt utvärdering i teamet bedömer vi att vi i Borgå barnskydd arbetar relationellt och att socialarbetarna idag är mera reflektiva på sina veckomöten. De ger mera tid åt att lyssna på klienternas synpunkter. Teammedlemmarna har också tagit i bruk arbetsmetoder som genogram och ”tre hus”, också på klientmöten utan det systemiska teamet. Det systemiska närmandesättet kan sägas ha körts in i Borgå, på arbetsgruppens veckomöten, i det systemiska teamet och också i övriga klientmöten.

Enligt Aaltios och Isokuorttis (2019b) andra kärnelement förutsätter modellen dock att socialarbetarna är organiserade i små systemiska team, där två, högst tre socialarbetare arbetar under ledning av en konsulterande socialarbetare och tillsammans med en familjeterapeut (kliniker) och koordinator. För det tredje behandlar teamet klientfallen vid ett systemiskt veckomöte där man reflekterar över fallen tillsammans och där teammedlemmarna lär sig att utföra systemiskt klientarbete och får systemisk handledning angående klientarbete som de har nytta av i det egna arbetet.

I december 2020 delades barnskyddsteamet upp i två mindre systemiska team som en ny fas i utvecklingsarbetet. Teammedlemmarna ska i slutet av mars 2021 utvärdera effekten av indelningen som ett led i aktionsforskningsprocessen. Den förväntade fördelen är, att klientmängden i det lilla teamet blir mera hanterlig och antalet klienter att behandla blir mindre. Med mindre klientmängder blir alla klientfamiljer bekanta för teamet, vilket också lättar på den enskilda socialarbetarens ansvar. I bästa fall kan det systemiska teamets alla medlemmar med tiden bli bekanta för barnen och familjerna,

En fråga som inte ännu varit aktuell är familjearbetarnas medverkan i de systemiska teamen. Deras fasta närvaro är inget kärnelement, men i en del kommuner har man tagit med dem (Petrelius & Uutela 2020, 19-20) Familjearbetarna är viktiga aktörer i familjernas liv. I Borgå barnskydd bjuds familjearbetarna ofta in i de systemiska teamen med familjemedlemmarna, men borde familjearbetarna vara en bestående del av det systemiska teamet?

En annan utmaning för ledningen är, att få igenom det systemiska närmandesättet i hela organisationen. Det är en oroande utveckling om barnskyddet isolerar sig i sitt utvecklingsarbete och att de två små barnskyddsteamen isolerar sig till ännu mindre enheter. Det relationella arbetet ska gälla inom alla barnfamiljstjänster lika mycket som i förhållande till andra samarbetskompanier som är med i barnens liv.

Både nationellt och i Borgå finns det utmaningar i barnskyddets kontext. De stora klientmängderna utgör det största hindret i hela landet. Enligt den nationella utvärderingsstudien (Aaltio & Isokuorti 2019a, 147) var den genomsnittliga mängden klienter per socialarbetare 32 – 37 barn. I Borgå barnskydd är nivån densamma, ibland omkring 40 barn och deras föräldrar och nätverk per socialarbetare. Däremot hade teamet för familjesocialt arbete stundvis omkring 60 barn per socialarbetare, vilket ledde till att teamet drog sig ur utvecklingsarbetet kring modellen. Under mina två år i Borgå som familjeterapeut inom barnskydd är jag tacksam för det förtroende som teammedlemmarna har för mig som familjeterapeut. Socialarbetarnas uppskattning ligger i linje med den nationella bedömningsstudien. Enligt Aaltio och Isokuorti (2019a, 146) var den mest framgångsrika delen i pilotutbildningarna bland annat en familjeterapeut i barnskyddsteamet. Enligt enkäten i undersökningen uppgav 86 procent av de tillfrågade att familjeterapeuten hade hjälpt dem att förstå familjernas agerande på ett nytt sätt.

Den konsulterande socialarbetarens insats har enligt min bedömning burit processen vidare i Borgå barnskyddsteam. Trots tvivel bland teammedlemmarna och förändringar i organisationen ledde hans beslutsamma ledarskap processen vidare, också i stunder när organisationen inte på grund av obesatta vakanser och osäkerhet i anställningar kunde stöda utvecklingsarbetet. Både i den engelska utvärderingsrapporten

från 2017 (Bostok et al. 2017) och Petrelius och Uutelas (2020) rapport från THL betonas den konsulterande socialarbetarens viktiga roll i att leda teamarbetet och att få modellen att fungera i praktiken.

Koordinatorn i Borgå har ett arbetskontrakt tills vidare och att säkra teammedlemmarna arbetskontrakt är en fråga som behöver lösas i Borgå.

Kvaliteten i arbetet blir bättre när det finns en anda, men också struktur i arbetet som upprätthåller socialarbetarnas medmänskliga närvaro i arbetet. Enligt modellen ska socialarbetarna med hjälp av sina kollegor hitta sätt att ta hand om sig själva, särskilt när de arbetar med en tung psykisk arbetsbelastning. Stämningen i teamet ska bygga på respekt i förhållande till varandra. Det ska vara möjligt att dela bekymmer, men också framgångar. Från vad jag har sett, finns det en solidaritet inom barnskyddsteamet som fungerar i Borgå. Men omsättningen bland socialarbetarna är stor, vilket talar om arbetets tunga natur. En väsentlig komponent är att man kan öppna upp sitt arbete för insyn och dela på ansvaret, som är tungt att bära ensam. Det systemiska närmandesättet förutsätter av teammedlemmarna att genom självreflektion bli mer mänskliga, i förhållande till sig själva, till kollegorna och därmed också i förhållande till klienterna, utan att mista sin roll som kommunal tjänsteman. Att skapa ett dialogiskt utrymme är en aktiv pågående process, aldrig något statiskt eller fruset. Det kräver trygga strukturer för att bemöta klienterna där de är och tala om svåra, ofta skambelagda frågor som omsorgssvikt, våld, mental ohälsa, missbruk och annat som barn far illa av. Under hela utvecklingsprocessen har det varit viktigt för oss att alla röster - även de kritiska - har hörts och tagits på allvar. Tvivlet är viktigt och ska finnas med som en följeslagare. Man får inte blunda för socialarbetarnas arbetsmängd. Problemet med många klienter per socialarbetare är ett nationellt problem. Petrelius och Uutela (2020) påpekar att flera studier (Alhanen 2014; Sinko och Muuronen 2013; Kananoja 2013; Pösö 2011) visar att barnskyddsarbete inte stöds tillräckligt. Enligt en internationell studie (Berrick et al. 2016) har finländska socialarbetare i genomsnitt dubbelt så många klienter (n=46-48) jämfört med engelska, norska och kaliforniska socialarbetare (n=19-20). Det faktum att den systemiska verksamhetsmodellen inom barnskyddet har fått mycket publicitet i Finland och är utspridd över hela landet har varit en möjlighet att ta upp problemet med socialarbetarnas arbetsbörda på nationell nivå för att främja förändring.

En annan fråga som barnskyddsteamet ständigt reflekterar över, är vilka familjer som drar nytta av att träffa det systemiska teamet? Teamet behöver använda sitt omdöme i en verklighet, där det inte finns kapacitet att träffa alla familjer, p.g.a. för många barn per socialarbetare. I Borgå har man kommit till att man främst använder det systemiska teamet när man kört fast i kontakten eller när problematiken känns för rörig och man inte vet i vilken ända man ska börja. Jag ser teamens gemensamma professionella omdöme som betydligt värdefullare än en strävan till universella kriterier för familjer som passar för det systemiska klientarbetet.

Slutligen några ord om mina roller och positioner. Det är viktigt att hela teamet har varit delaktigt och fört utvecklingsprocessen framåt, men också bromsat om farten har blivit för hård i förhållande till arbetsmängden. Som familjeterapeut har jag varit en teammedlem. En dag i veckan har jag varit indragen i brådskan, oron, glädjen, förundran, ilskan, irritationen och alla andra känslor som rör om dem som arbetar med föräldrar och barn eller ungdomar i barnskyddet. Jag har stundvis dragits in i suget av klientarbete och tappat greppet som utvecklare och praktikforskare. Under koronatidens distansarbete återfick jag perspektivet på utvecklingsprocessen och hade lättare för att se på vårt lärande som en process i rörelse.

Vår konsulterade socialarbetare har många gånger poängterat att jag inte helt kan frånta mig utbildarens roll, den finns med hela tiden. Efter gemensamma samtal har jag accepterat det. Under den här skrivprocessen och rapportering till Borgå stad, inser jag att också min roll som utvecklare är med hela tiden i vår lärandeprocess. I handledning och diskussioner med familjeterapikollegor utanför Borgåteamet, har jag insett att också min socialarbetarutbildning spelar en roll, även om jag arbetar som familjeterapeut, inte som socialarbetare i teamet. Jag känner till aktuell forskning och diskussioner som förs inom det sociala arbetets profession.

Vårt arbete i teamet fortsätter, nästa steg är att be respons av familjerna som arbetat med det systemiska teamet. Klienternas viktiga feedback för oss vidare i utvecklingsprocessen i riktning mot den ideala bilden av den systemiska verksamhetsmodellen, som kanske också byter skepnad under utvecklingens gång.

Lähteet

- Aaltio, E. & Isokuortti, N. (2019a) Systeemisen lastensuojelun toimintamallin pilotointi: Valtakunnallinen arviointi. THLs raporter 3/2019 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-289-5>
- Aaltio, E. & Isokuortti, N. (2019b) Systeemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementit. Kuvaus asiakastason ydinelementeistä, tavoitteista ja toimintamekanismeista. THLs raporter 33/2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-419-6>
- Agget, P. & Swainson, M. & Tapsell, D. (2015) "Seeking permission": an interviewing stance for finding connection with hard to reach families. *Journal of family therapy* (2015) 37: sidorna 190-209.
- Alhanen, K.(2014) Vaarantunut suojelualta. Tutkimus lastensuojelujärjestelmän uhkatekijöistä. THL:n Raportti 24/2014. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-278-2>
- Berrick, J.; Dickens, J.; Pösö, T. & Skiveness, M. (2016) Time, Institutional Support, and Quality of Decision Making in Child Protection: A Cross-Country Analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*. 40(5), 451–468.
- Bostock, L. & Forrester, D. & Patrizo, L. & Godfrey, T. & Sonouzi, M. & Antonopoulou, V. & Bird H. & Tiarwo, M. (2017) Scaling and deepening the Reclaimin Social Work model. Evaluation report. Department for Education. Children's Social Care Innovation Programme Evaluation Report 45. Tilda Goldberg Centre for Social Work and Social Care, University of Bedfordshire and CASCADE: Children's Social Research and Development Centre, University of Cardiff.
- Fagerstöm, K. (2016a) Systeeminen käytäntö lastensuojelutyössä Iso-Britanniassa. *Perheterapia* 1 (32), 14-20.
- Fagerstöm, K.(2016b) Ihmissuhteita rakentava ja ylläpitävä lastensuojelu. Hackneyn malli ja systeeminen käytäntö lastensuojelutyössä. Työpäpaperi 42/2016. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <http://www.julkari.fi/handle/10024/131498>
- Forrester, D. & Westlake, D. & McCann, M. & Thrunham, A. & Shefer, G. & Glynn, G. & Killan, M. (2013) Final report of a comparative study of practice and the factors shaping it in three local authorities. Luton: Tilda Goldberg Centre for Social Work and Social Care.
- Goodman, S. & Trowler, I. (2012) *Social Work Reclaimed. Innovative Frameworks for Child and Family Social Work Practice*. London: Jessica Kingsley publishers.
- Kananoja, A. Lavikainen, M. & Oranen, M. (2013) Toimiva lastensuojelu. Selvitysryhmän loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2013:19. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Koglek, R. & Wright, S. (2013) Hackney – Systemic Approaches to Social Work Practice. In Walter Milowiz, Michaela Judy (ed.) *STEP - Systemic Social Work Throughout Europe* Insights. <http://www.asys.ac.at/step/zpapers/STEP%20manual%20mc2.pdf>
- Lahtinen, P. & Männistö, L. & Raivio, M. (2017) Kohti suomalaista systeemistä lastensuojelun toimintamallia Keskeisiä periaatteita ja reunaehtoja. Työpäpaperi 7/2017. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <http://www.julkari.fi/handle/10024/132169>
- Petreluis, P. & Uutela, A. (2020) Systeemisen toimintamallin käyttöönotto ja juurruttaminen. Konsultoitujen työntekijöiden kokemuksia. THL työpäpaperi 24/2020.
- Pösö, T. (2011) *Combatting Child Abuse in Finland*. Teoksessa Neil Gilbert, Nigel Parton, & Marit Skiveness (toim.) *Child protection sys tems: International trends and orientations*. New York: Oxford University Press.
- Root, E. A. & Madsen, W. C. (2013) the corner: IMAGINE: BRINGING VISION INTO CHILD PROTECTIVE SERVICES. *Journal of Systemic Therapies*, Vol. 32, No. 3, 2013, sid. 74–88
- Seikkula, J. & Arnkil T. (2017) *Open Dialogues and Anticipations. Respecting Otherness in the Present Moment*. THL, National Institute for Health and Welfare.
- Sinko, P. & Muuronen, K. (2013) Olisiko jo tekojen aika? Lastensuojelun asiakastyössä toimivien näkemyksiä lastensuojelun nykytilasta. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto ja Talentia
- Särkiö, H. & Lahtinen, P. & Raivio, M. & Maahi, K. & Pitkänen, T. & Silén S. & Vähänikkilä, S. & Westerlund-Cook, S. (2015) Lastensuojelun vallankumous. 30 päivää –lehti /2015, Talentia <http://www.talentia.isintexas.com/mag/30paivaa12015.php>
- Turnell, A. & Edwards, S. (1999). *Signs of safety: a safety and solution-oriented approach to child protection casework*. New York: WW Norton.
- Weld, N. & Parker, S. (2009) Using the 'Three Houses' Tool Involving Children and Young People in Child Protection Assessment and Planning. http://www.partneringforsafety.com/uploads/2/2/3/9/22399958/three_houses_booklet_updated.pdf 19.8.2020

Osa 3 – Kokemuksia muutoksen johtamisesta

14. Eeva Nykänen & Eeva Liukko: Systeminen lastensuojelu ja sosiaalityöntekijän julkisen vallan käyttö

Lastensuojelun sosiaalityöntekijän työ on pääasialliselta luonteeltaan luottamuksen varaan rakentuvaa vuoro-vaikutteista asiakastyötä. Lastensuojelun tehtävänä on edistää lapsen suotuisaa kehitystä ja hyvinvointia, tukea lapsen vanhempia ja huoltajia sekä ehkäistä ja puuttua havaittuihin ongelmiin riittävän varhain (lastensuojelulaki 417/2007 4 §, LSL). Vaikka lastensuojelussa työskennellään yhdessä koko perheen kanssa, on keskiössä aina ennen kaikkea lapsi sekä lapsen etu, yksilölliset tarpeet ja oikeus saada tarvitsemaansa suojelua.

Viranomaisten tehtävänä on moniammatillisen yhteistyön ja palvelujärjestelmän tarjoamin keinoin turvata lapsen oikeuksien toteutuminen. Tämän mahdollistamiseksi lastensuojeluun kuuluu oikeus ja velvollisuus käyttää julkista valtaa, vaikka julkisen vallan käyttö ei työssä olekaan jatkuvasti läsnä. Valtuutus julkisen vallan käyttöön antaa sosiaalityöntekijälle mahdollisuuden päättää lapselle ja perheelle annettavista palveluista ja tukitoimista sekä myöntää tarpeen mukaan taloudellista tukea esimerkiksi ehkäisevänä toimeentulotukena. Koska erilaisilla päätösten valmistelutoimilla ja itse päätöksenteolla on kiinteä suhde, myös päätösten valmisteluun liittyy julkisen vallan käytön piirteitä (Keravuori-Rusanen 2008, 123).

Lastensuojeluun kuuluu velvoite seurata perheen olosuhteita sen varmistamiseksi, että lapsen oikeus turvalliseen kasvuympäristöön, tasapainoiseen ja monipuoliseen kehitykseen sekä erityiseen suojeluun voidaan turvata (LSL 1 §). Jos tämä oikeus vaarantuu, voi käsillä olla tilanne, jossa lasta suojelevan viranomaisen velvollisuutena on rajoittaa lapsen ja hänen vanhempiensa oikeuksia. Lapsella on esimerkiksi oikeus tulla otetuksi huostaan, kun laissa sille asetetut edellytykset täyttyvät. Samalla huostaanotolla puututaan lapsen ja vanhempien oikeuksiin varsin voimakkaasti. (Hakalehto 2018.) Tällaisissa tilanteissa viranomaisen käyttämä julkinen valta on luonteeltaan merkittävää. Julkisen vallan tai jopa merkittävän julkisen vallan käytön mahdollisuus tai jopa velvollisuus siihen korostaa erilaisten laissa säädettyjen oikeusturvan ja hyvän hallinnon takeiden merkitystä lastensuojelussa.

Tämä artikkeli käsittelee systeemisen lastensuojelun mallin mukaisesti toteutettua avohuollon lastensuojelua julkisena hallintotehtävänä ja lastensuojelun sosiaalityöntekijän roolia lastensuojelua näin toteutettaessa. Artikkelissa tarkastellaan lastensuojelussa keskeisiä oikeusturvan ja hyvän hallinnon takeita ja sitä, miten ne näyttäytyvät systeemistä lastensuojelua toteutettaessa. Pohdittavana on, miten lapsen asioista vastaava sosiaalityöntekijä voi työssään toteuttaa systeemistä ajattelua ja samalla kantaa viimekätistä vastuuta prosessista, sekä mitä vahvuuksia ja toisaalta mahdollisia riskejä systeemiseen ajatteluun voi tästä näkökulmasta liittyä. Asiaa tarkastellaan suhteessa lainsäädännön lastensuojelulle asettamiin reunaehtoihin ja vaatimuksiin sekä hyvän hallinnon periaatteisiin.

Lapsen etu ja perusoikeudet systeemisen lastensuojelun ytimessä

Systemisessä lastensuojelussa sovitetaan yhteen luottamukseen perustuva systeminen vuorovaikutustyö, lapsen suojelu vaikeissa perhetilanteissa, ja virkavastuulla tapahtuva julkisen vallan käyttö. Seuraavassa käsitellään tätä kokonaisuutta kolmesta näkökulmasta: suomalaisen lastensuojelun uudistamistarpeet, lapsen edun ja oikeuksien turvaaminen, sekä lapsen asioista tai päätöksenteosta vastaavan sosiaalityöntekijän virkavastuu.

Lastensuojelulaki määrittelee sen, miten lastensuojelua tulee toteuttaa. Laissa esimerkiksi säädetään, että lastensuojelun on oltava laadultaan sellaista, että se takaa lastensuojelun tarpeessa oleville lapsille ja nuorille sekä heidän perheilleen heidän tarvitsemansa avun ja tuen (LSL 11 §). Lapsen osallisuus on turvattava (LSL luku 4) ja asiakassuunnitelma on laadittava yhteistyössä lapsen ja hänen huoltajansa ja muiden laissa mainittujen tahojen kanssa (LSL 30 §). Lastensuojelua tulee toteuttaa mahdollisimman hienovaraisesti ja yleisten sosiaalipalvelujen ensisijaisuuden periaatteen mukaisesti (Tuori ja Kotkas 2016). Ensisijaisesti on käytettävä avohuollon tukitoimia, jollei lapsen etu muuta vaadi. (LSL 4 §.) Lastensuojelulaki siis lähtökohtaisesti ohjaa viranomaisia toimimaan lapsilähtöisellä, osallistavalla ja vuorovaikutteisella tavalla. Yhteistyöhakuisen työtavan tarkoituksena on varmistaa lapsen ja perheen kuulluksi tulemistä ja oikeusturvan toteutumista.

Käytännön lastensuojelutyössä lapsilähtöistä työskentelyä ei aina kuitenkaan kyetä toteuttamaan lainsäädännön edellyttämällä tavalla. Tämä johtuu ennen kaikkea monista lastensuojelun toimintaympäristön ongelmista ja palvelujärjestelmän puutteista. Kuntaliitto teki vuonna 2017 kyselyn lastensuojelun järjestäjätahoille (Kuntaliitto 2018), ja kysely nosti esille ongelmia muun muassa lasten mielenterveyspalvelujen saatavuudessa. Puutteet palvelujärjestelmässä vaikuttavat suoraan perheiden hyvinvointiin ja siihen, saavatko he tarvitsemansa tuen peruspalveluista vai ohjautuvatko he lastensuojelun asiakkaisiksi. Toimimattomat palvelut, kuten riittämättömät mielenterveyspalvelut, vaikeuttavat lastensuojelun mahdollisuuksia työskennellä perheiden auttamiseksi ja järjestää tukitoimia ja palveluja. Lapsia on esimerkiksi jouduttu sijoittamaan kodin ulkopuolelle siksi, että tarvittavat mielenterveyspalvelut eivät ole järjestyneet (Kuntaliitto 2018).

Samalla sosiaalityöntekijäkohtaiset lastensuojelun asiakasmäärät ovat jatkuvasti monissa kunnissa liian suuret, mikä lisää kunkin sosiaalityöntekijän henkilökohtaisella vastuulla olevaa viranomaistyötä sekä hallinnollisen työn kuormaa. Työn muodollisista juridisista vastuista, kuten kirjaamiskäytännöistä, päätöksenteon valmisteluprosesseista ja päätöksenteosta, on pidettävä kiinni. Samalla kuitenkin muut lainsäädäntöön perustuivat lastensuojelulliset vastuut, kuten lapsilähtöinen ja osallistava työskentely, voivat kärsiä sosiaalityöntekijöiden ajan puutteen vuoksi. Lastensuojelutyön korkeaa laatua sekä lapsen etua turvaavalle toiminnalle – kasvokkaiselle asiakastyölle, asiakkaiden osallisuudelle sekä ihmissuhteita rakentaville ja ylläpitäville käytännöille – koetaan usein jäävän liian vähän aikaa. (Alhanen 2014; Alhanen ym. 2019, 10; Kananen ym. 2013, 11–14; Lahtinen ym. 2017, 34.)

Suomessa lapsiperheiden palveluja ja lastensuojelua on jo pitkään kehitetty kansallisessa ohjauksessa lapsilähtöisellä sekä lasten, nuorten ja vanhempien osallisuutta vahvistavalla tavalla (mm. Kaste-ohjelma 2008–2011 ja 2012–20151, LAPE-ohjelma 2016–20192). Lastensuojelun vaikeaa tilannetta ei kuitenkaan ole saatu olennaisesti parannettua. Ratkaisua ongelmiin on lähdetty hakemaan Englannissa kehitetystä systeemin lastensuojelun mallista. Mallia pilotoitiin Suomessa vuosina 2017–2018 yli 52 lastensuojelun tiimissä (ks. Aaltio ja Isokuorti 2019a), ja se on hyvien kokemusten myötä sittemmin otettu käyttöön useassa kunnassa. Mallin mukaan lastensuojelun sosiaalityö tulee järjestää ja organisoida siten, että sosiaalityöntekijöillä on aikaa ja tilaa tehdä suoraa, suhdeperusteista asiakastyötä. Tämä edellyttää sosiaalityön painopisteen siirtämistä hallinnollisesta työstä lapsilähtöiseen asiakas- ja vuorovaikutustyöhön. (Aaltio ja Isokuorti 2019b; Alhanen ym. 2019, 10; Lahtinen ym. 2017, 18.)

Systeemisessä lastensuojelussa työskentely perustuu vuorovaikutukseen, asiakkaiden osallisuuteen sekä sosiaalityöntekijän, lapsen ja perheen välisen luottamuksen rakentamiseen. Työ on organisoitu systeemiselä työotteella tehtäväksi tiimityöksi. Systeemiset tiimit rakentuvat kahdesta tai kolmesta lastensuojelun sosiaalityöntekijästä, konsultoivasta sosiaalityöntekijästä, perheterapeutista ja koordinaattorista. Lisäksi tiimiin voi kuulua sosiaaliohjaajia ja perhetyöntekijöitä. Perheterapeutti varmistaa ja turvaa, että tiimi työskentelee systeemisen lähestymistavan mukaisesti. Konsultoivan sosiaalityöntekijän tehtävänä on tarjota lastensuojelun sosiaalityöntekijöille asiakastyön ohjausta, johtaa tiimin asiakastyötä, rakentaa ja ylläpitää systeemistä toimintakulttuuria. Koordinaattorin tehtävänä on vapauttaa sosiaalityöntekijöiden aikaa kohtavaan asiakastyöhön muun muassa huolehtimalla tiimien toiminnasta ja ajanvarauksista sekä valmistelemla lausuntopyyntöjä. (Aaltio ja Isokuorti 2019b, 14–16.)

Malli vahvistaa sosiaalityöntekijän saamaa ammatillista tukea ja mahdollistaa vastuunjakoja muiden lapsen tilanteeseen perehtyneiden ammattilaisten kanssa (Aaltio ja Isokuorti 2019b, 16–18). Vaikka lapselle nimettävä sosiaalityöntekijä on edelleen vastuussa lapsen asioiden hoidosta, päätösten tulisi mallin mukaan toimittaessa perustua systeemissä tiimissä käytäviin keskusteluihin (Alhanen ym. 2019, 30).

Oikeusturva ja hyvä hallinto lapsen edun ja oikeuksien takeina

Lastensuojelu on julkinen hallintotehtävä, jossa voidaan käyttää julkista valtaa. Julkisella hallintotehtävällä tarkoitetaan hallinnollisten tehtävien kokonaisuutta, joka sisältää lakien toimeenpanoon, ihmisten oikeuksia, velvollisuuksia ja etuja koskevaan päätöksentekoon sekä julkisten palvelujen tuottamiseen liittyviä tehtäviä (HE 1/1998, 179). Julkisten hallintotehtävien hoitaminen kuuluu lähtökohtaisesti viranomaisten vastuulle, ja niitä voidaan antaa julkisen hallinnon ulkopuolelle vain poikkeuksellisesti Suomen perustuslain (731/1999, PL) 124 §:ssä asetettujen edellytysten mukaisesti.³

Julkisena hallintotehtävänä lastensuojelun järjestäminen ja toteuttaminen perustuu virkamieshallinnon ja laillisuusperiaatteiden varaan. Perustuslain 2 §:n mukaan kaiken julkisen vallan käytön tulee perustua lakiin. Tämä tarkoittaa, että julkinen toiminta on sidottu lakiin ja lailla määritellään viranomaiset ja niiden toimivalta ja tehtävät. Näin määrittäen se alue, jossa viranomaisilla on velvollisuus toimia ja jonka rajoja ne eivät saa ylittää. Julkista valtaa voivat lähtökohtaisesti käyttää vain viranomaiset ja viranomaisten nimissä vain laillisesti virkoihinsa nimitetyt virkamiehet (HE 1/1998). Taustalla on ajatus, että julkisten tehtävien hoitaminen ja julkisen vallan käyttö edellyttävät erityisiä oikeudellisia takeita ja että viranomaisasemaa, virkasuhdetta ja virkavastuuta koskevin edellytyksin turvataan toiminnan lainmukaisuus, puolueettomuus, johdonmukaisuus ja muiden hyvän hallinnon takeiden toteutuminen (Mäenpää 2018; Keravuori-Rusanen 2008).

Kun lastensuojelua toteutetaan, lastensuojeluviranomainen vastaa lapsen edun ja perusoikeuksien turvaamisesta. Lastensuojelulain (LSL 417/2007) 4 §:n mukaan lapsen etu on ensisijainen, kun arvioidaan lastensuojelun tarvetta ja kun lastensuojelua toteutetaan. Perusoikeuksista säädetään perustuslain 2 luvussa.

Niistä keskeisimmiksi lastensuojelua toteutettaessa nousevat

- lapsen oikeus välttämättömään huolenpitoon ja riittäviin sosiaalipalveluihin ja julkisen vallan velvollisuus tukea perheen ja muiden lapsen huolenpidosta vastaavien mahdollisuuksia turvata lapsen hyvinvointi ja yksilöllinen kasvu (PL 19 § 1 ja 3 mom.)
- lapsen oikeus vaikuttaa itseään koskeviin asioihin kehitystään vastaavasti (PL 6 § 2 mom.)
- oikeus henkilökohtaiseen vapauteen (PL 7 §)
- oikeus valita asuinpaikkansa (PL 9 § 1 mom.) ja
- yksityiselämän suoja (PL 10 §).

Perusoikeudet – lapsen oikeus välttämättömään huolenpitoon ja riittäviin sosiaalipalveluihin sekä lapsen oikeus vaikuttaa itseään koskeviin asioihin – turvataan lapselle tarvittaessa lastensuojelun keinoin. Joissakin tilanteissa oikeuden välttämättömään huolenpitoon turvaaminen voi kuitenkin edellyttää muiden perusoikeuksien rajoittamista. Esimerkiksi lapsen huolenpidon varmistamiseksi tehty huostaanotto rajoittaa hänen oikeuttaan henkilökohtaiseen vapauteen, asuinpaikan valintaan ja yksityiselämän suojaan. Huostaanottoa koskeva päätöksenteko sisältää tällöin perusoikeuksien välistä punnintaa, jossa tavoitteena tulee olla lapsen etua parhaiten toteuttavan ratkaisun aikaansaaminen.

Oikeusnormit asettavat rajat viranomaistoiminnalle. Näin on myös silloin, kun kyseisen toiminnan ensisijaisena tarkoituksena on yksilön suojeleminen. Kun lastensuojelussa lasta viranomaisen toimin suojelemaan hänen hyvinvointiinsa kohdistuvilta uhilta, häntä samanaikaisesti suojelemaan viranomaisen tilanteessa käyttämältä hallinnolliselta vallalta. (Hakalehto 2018.) Tämän vuoksi lastensuojelua toteutettaessa oikeusturvan ja hyvän hallinnon vaatimukset korostuvat.

Oikeusturvalla tarkoitetaan oikeusjärjestyksen antamaa suojaa oikeudenloukkauksia vastaan. Viranomaistoiminnan yhteydessä oikeusturva kattaa hallinnon kanssa asioivan yksityisen oikeuksia suojaavan sääntelyn, jolla pyritään estämään jo ennakolta viranomaisten virheellinen menettely, sekä toisaalta erilaisia keinoja, joilla virheelliseen menettelyyn voidaan reagoida jälkikäteisesti (Hakalehto 2018). Keskeisenä pyrkimyksenä on varmistaa päätösten ja muun toiminnan sisällöllinen oikeellisuus. Esimerkiksi lastensuojelulakiin ja muuhun lastensuojelua sääntelevään lainsäädäntöön sisältyvät asian selvittämistä, asianosaisten mielipiteen selvittämistä, huomioon ottamista ja kuulemista, sekä lisäksi erilaiset kirjaamista, päätöksentekoa, muutoksenhakua ja viranomaisten toiminnan valvomista koskevat säännökset ovat keskeisiä oikeusturvan takeita. Oikeusturvan toteutumisen kannalta ongelmallisia ovat muun muassa tilanteet, joissa lapsen tai perheen kuuleminen on tehty puutteellisesti tai joissa ratkaisu on tehty riittämättömän arvioinnin jälkeen.

Hyvää hallintoa voidaan puolestaan pitää eräänlaisena yläkäsitteenä. Se kattaa erilaisia oikeuksia ja periaatteita, joilla hallinto turvaa asiakkaille perustuslain 21 §:n mukaista oikeusturvaa. Hyvän hallinnon perusteista säädetään muun muassa virkavastuulainsäädännössä (esim. PL 118 §; kuntalaki 410/2015; laki kunnallisesta viranhaltijasta 304/2003; rikoslaki 39/1889, muutettu lailla 604/2002) sekä hallintolaissa (434/2003). Hallintolain 7 §:ssä säädetään palveluperiaatteesta ja palvelun asianmukaisuudesta. Säännök-

sen mukaan asiointi ja asian käsittely hallinnossa on pyrittävä järjestämään siten, että asioiva saa asianmukaisesti hallinnon palveluita ja viranomaisen voi suorittaa tehtävänsä tuloksellisesti. Hallintolain 10 § ohjaa viranomaisia tekemään yhteistyötä. Lain 6 §:ssä säädetään hallinnon oikeusperiaatteista, jotka ohjaavat viranomaisen päätösharkintaa ja muuta toimintaa. Hallinnon oikeusperiaatteita ovat

- tasapuolisuus
- tarkoitussidonnaisuus
- puolueettomuus
- suhteellisuus ja
- luottamuksensuoja.

Oikeusperiaatteiden mukaisesti hallinnossa asioivia henkilöitä tulee kohdella yhdenvertaisesti ja julkista valtaa saa käyttää vain siihen tarkoitukseen, johon se on laissa tarkoitettu. Puolueettomuusperiaate edellyttää, että viranomainen toimii aina asiallisesti ja puolueettomasti. Suhteellisuusperiaate asettaa vaatimuksen toimien mitoittamisesta oikeasuhtaisesti tavoiteltuun lopputulokseen nähden, ja sillä on erityistä merkitystä tilanteissa, joissa joudutaan rajoittamaan yksilön oikeuksia. Tällöin käytettävissä olevista vaihtoehtoisista keinoista on valittava yksilön oikeuksia vähiten rajoittava. Luottamuksensuojaperiaate puolestaan tarkoittaa, että ihmisillä on oikeus odottaa viranomaiselta oikeusjärjestyksen mukaista, ennakoitavaa ja johdonmukaista toimintaa. Hallinnon yleiset oikeusperiaatteet ohjaavat luonnollisesti myös lastensuojelun virkamiesten harkintavallan käyttöä (Hakalehto 2016).

Julkista hallintotehtävää hoitavalla on aktiivinen velvollisuus toteuttaa yksityiselle kuuluvat edut ja oikeudet (Hakalehto 2018) sekä oikeusturvan ja hyvän hallinnon oikeudelliset takeet. Tämä vastuu korostuu tilanteessa, jossa hallinnon asiakkaana olevan henkilön omat mahdollisuudet oikeuksiensa valvomiseksi ovat rajalliset esimerkiksi nuoren iän tai hankalan elämäntilanteen vuoksi. Säännökset, joilla vastuu päätöksen valmistelusta ja tekemisestä osoitetaan lailla tietyssä asemassa olevalle virkamiehelle, selkeyttävät vastuun kohdentumista viranomaisessa. Lastensuojelulaki on tästä hyvä esimerkki: lain 41 §:n mukaan lapsen huostaanottoa ja sijaishuoltoa koskevat asiat valmistelee lapsen asioista vastaava sosiaalityöntekijä yhteistyössä toisen sosiaalityöntekijän tai muun lastensuojeluun perehtyneen työntekijän kanssa, ja lain 13 §:ssä säädetään lastensuojelutoimenpiteistä päättävästä viranhaltijasta.

Vastuusosiaalityöntekijä lapsen oikeuksien turvaajana

Systemisen lastensuojelun malli toteuttaa varsin hyvin hyvän hallinnon periaatteita sekä vaatimuksia lapsen perusoikeuksien turvaamista, osallisuutta ja yhteistyötä korostavasta moniammatillisesta lähestymistavasta (ks. myös Lahtinen ym. 2017, 24–26). Systemisen lastensuojelun lähestymistapaa vastaavat muun muassa lastensuojelulain säännökset lapsen edusta (LSL 4 §), lapsen ja nuoren osallisuudesta (LSL 5 § ja 4 luku), henkilökohtaisesta tapaamisesta (LSL 29 §), perheen ja sosiaalityöntekijän yhteistyöstä asiakassuunnitelmaa tehtäessä (LSL 30 §), moniammatillisen asiantuntemuksen turvaamisesta (LSL 14 § ja LSL 26 § 4 mom.) ja asiakkaan asiassa pidettävästä neuvottelusta (LSL 31 §). Näiden säännösten voidaankin nähdä muodostavan yhdessä hallinnon oikeusperiaatteiden kanssa oikeudellisen perustan systemisen lastensuojelun toteuttamiselle. Samanaikaisesti systemisen lastensuojelun keinoin voidaan edistää lapsen perusoikeuksien ja hyvän hallinnon toteutumista.

Lastensuojelulaki nostaa lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän (LSL 13 b §) keskeiseen rooliin oikeus-turvan ja hyvän hallinnon vaatimusten toteuttajana lastensuojelun prosessissa myös moniammatillisessa verkostossa toimittaessa (ks. myös Nyrhinen 2016). Lastensuojelulain säännökset lapsen asioista vastaavasta sosiaalityöntekijästä kohdentavat hänelle erityisen vastuun lapsen edun valvomisesta ja lapsen oikeuksien toteutumisen varmistamisesta (LSL 24 §). Laki velvoittaa häntä toimimaan vuorovaikutteisesti, sillä lasta on tavattava riittävän usein henkilökohtaisesti (LSL 29 §). Lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän arvio perheen tilanteesta määrittää sen, miten lapsen terveyden ja kehityksen kannalta välttämättömät sosiaalihuollon palvelut ja päivähoito on järjestettävä (LSL 36 §). Hän myös valmistelee lapsen huostaanottoa ja sijaishuoltoa koskevan päätöksen yhteistyössä toisen sosiaalityöntekijän tai muun lastensuojeluun perehtyneen työntekijän kanssa (LSL 43 §). Lisäksi lastensuojelulain lähtökohtana on, että lapsen

asioista vastaavan sosiaalityöntekijän vastuulla on lastensuojelutoimenpiteitä koskeva päätöksenteko siltä osin, kuin sitä ei ole nimenomaisesti säädetty tai määrätty jonkin muun tahon tehtäväksi (HE 252/2006 vp s. 124). Kunnan on puolestaan huolehdittava siitä, että lap-sen asioista vastaavalla sosiaalityöntekijällä on käytettävissään lapsen kasvun ja kehityksen, terveydenhuollon, oikeudellista sekä muuta lastensuojelutyös-sä tarvittavaa asiantuntemusta (LSL 14 §).

Lapsen asioista vastaavalle sosiaalityöntekijälle ja päätöksenteosta vastuussa olevalle viranhaltijalle kohdentuu siten lastensuojelulain perusteella selkeä henkilökohtainen vastuu lapsen asioiden hoidosta. Lastensuojelulaissa nostetaan kuitenkin esille myös jaetun vastuun periaatetta ja yhteistä työskentelyä erityisesti vaativimmissa päätöksenteon valmistelua ja päätöksentekoa edellyttävissä tilanteissa. Lisäksi laki painottaa monialaisen asiantuntijuuden tarvetta lastensuojelutyössä. Lastensuojelulain säännöksissä voi-daankin nähdä viranhaltijälähtöisen toimintamallin rinnalla myös tiimityön painotuksia.

Lapsen asioista tai päätöksenteosta vastaavan sosiaalityöntekijän asema systeemissä lastensuojelussa ei ole täysin vailla jännitteitä. Systeemiseen lastensuojeluun kuuluu näkemys vahvasta, moniammatillisesta tiimistä, joka jakaa lapsen sosiaalityöntekijän kanssa vastuuta lapsen asioiden hoidosta. Tämä haastaa lain-säädännön lähtökohdan lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän ja päätöksenteosta vastuussa olevan viranhaltijan roolien keskeisyydestä. Pulmia voi liittyä vastuun kohdentumiseen ja toteutumiseen moniam-matillisessa tiimissä toimittaessa sekä systeemisen ajattelun soveltuvuuteen erityisen hankalissa perhetilan-teissa. Sosiaalityöntekijän henkilökohtaisen vastuun toteuttaminen voi olla hankalaa silloin, kun sosiaali-työntekijän ja tiimin muiden jäsenten käsitys lapsen edusta ja lapsen oikeuksia parhaiten toteuttavista toi-mintatavoista eroaa. Tätä jännitettä ilmentää Aaltion ja Isokuortin (2019a, 95) kertomus työntekijästä, joka oli kokenut lastensuojeluvollisuuden olevan ristiriidassa perheterapeuttisen näkökulman kanssa ja asiak-kaan tilanteen olleen systeemisen lastensuojelun tiimissä esitettyjä ratkaisuvaihtoehtoja vakavampi. Vaikka lainsäädäntö säätää vastuun viime kädessä kuuluvaksi lapsen asioista tai päätöksenteosta vastaavalle sosiaa-lityöntekijälle, tämä viimekätinen vastuu voi systeemissä lastensuojelussa hämärtyä tai sen toteuttaminen voi muuttua haastavaksi.

Systeemiseen työotteeseen voi liittyä erityisiä ongelmia myös silloin, kun yhteistyö lapsen perheen kanssa on vaikeaa. Systeemisessä lastensuojelussa myös lapsen sijoittamisen ja huostaanoton katsotaan edellyttävän todellista vuorovaikutusta, ei vain byrokraatiatyötä (Lahtinen ym. 2017, 29). Lähtökohdana tämä on toimiva silloin, kun perhe, lapsen sosiaalityöntekijä ja systeeminen tiimi jakavat käsityksen per-heen tilanteesta. Mikäli työntekijöiden arvio lapsen edun ja osallisuuden toteuttamisesta olennaisella tavalla eroaa lapsen vanhempien näkemyksistä ja perheen tilanne on erityisen vaikea, systeeminen työtapa voi ohjata sosiaalityöntekijän tekemään ratkaisuja lapsen edun sijaan esimerkiksi systeemisestä tai perhetera-peuttisesta viitekehuksesta käsin. Osa pilottikokeiluihin osallistuneista työntekijöistä katsoi perheterapeutti-sen otteen sopivan joidenkin asiakkaiden tilanteisiin paremmin, kun taas joidenkin asiakkaiden kohdalla näkökulmaa ei pidetty mahdollisena esimerkiksi vanhempien vastentahtoisuuden vuoksi (Aaltio ja Iso-kuortti 2019a, 95).

Systeeminen tiimi voi haastavissa ja ristiriitaisissa tilanteissa tukea paitsi sosiaalityöntekijää myös asia-kasperhettä. Asiakkailta saadun palautteen mukaan systeemiset tiimit ja tieto siitä, että työskentely ei enää ole riippuvaista yhdestä työntekijästä, voidaan nähdä tärkeänä oikeusturvan tunnetta lisäävänä seikkana (Lahtinen ym. 2017, 18). Kuitenkin, vaikka perheen asioita hoitaa systeemissä lastensuojelussa koko systeemisen lastensuojellun tiimi ja vaikka päätöksenteossa systeemisen tiimiin näkemyksillä on painoar-voa, on viimekätinen vastuu tehdyistä ratkaisuista säädetty lapsen asioista tai päätöksenteosta vastaavalle sosiaalityöntekijälle.

Lopuksi

Lastensuojelu julkisena hallintotehtävänä on perusteltua ymmärtää yhtä lailla lapsen ja perheen kohtaami-sena ja lapsen etua varmistavana monialaisen asiantuntijuuden hyödyntämisenä kuin julkisen vallan käyt-töinä päätösten valmistelussa ja päätöksenteossa. Näin ajatellen voidaan katsoa, että palvelujärjestelmän puutteet ja sosiaalityöntekijöiden kuormittuneet työtilanteet hankaloittavat ja jopa estävät lakisääteisen lastensuojelun ja viranomaistehtävien toteuttamista. Systeemisen lastensuojelun tuella lainsäädännöstä on

paikannettavissa keskeisiä oikeudellisia velvoitteita, jotka edellyttävät vuorovaikutteista työskentelyä lapsen ja perheen kanssa ja jotka lastensuojelun järjestäjäorganisaatioiden tulee turvata.

Monissa kunnissa on lähdetty uudistamaan lastensuojelun asiakastyötä systeemisen lastensuojelun keinoin. Systeeminen lastensuojelu on kuitenkin tärkeää ymmärtää osana laajempaa kokonaisuutta. Ainoastaan asiakastyön käytäntöihin vaikuttamalla ei lastensuojelun toimintakulttuuria saada muutettua. Systeemisen lastensuojelun piloteissa mukana olleista työntekijöistä osa katsoi työn jatkuneen pilotoinnista huolimatta byrokraattisena ja päätöksentekoon liittyneen edelleen hankaluuksia. Joitakin viitteitä byrokratian vähenemisestä saatiin, mutta tilanne ei kaikissa pilottitilanteissa selvästi parantunut. Työntekijöiden arvion mukaan ongelmat eivät liittyneet systeemiseen toimintamalliin vaan työn reunaehtoihin. Esimerkiksi asiakasmäärien kohtuullistaminen ei kaikin osin piloteissa onnistunut. (Aaltio ja Isokuorti 2019a, 113, 136–137, 141.) Lastensuojelun uudistamisen tulisikin ulottua järjestämistasolta ja toiminnan organisoinnista alkaen aina lastensuojelun asiakaspintaan ja lapsi-perheiden peruspalveluihin asti. Tässä esimerkiksi lapsiperheiden muutosohjelma, alueelliset perhekeskukset ja matalan kynnyksen palvelujen kehittäminen ovat olleet luomassa edellytyksiä myös systeemiselle lastensuojelulle.

Systeemisen lastensuojelun mallia ei toistaiseksi ole selvästi kuvattu siten, että tarkasteltavana olisivat olleet erityisesti julkisen vallan käyttöä edellyttävä viranomaistyö sekä vastuun jakautuminen systeemisen tiimin ja lapsen asioista tai päätöksenteosta vastaavan sosiaalityöntekijän kesken. Olisi myös tarpeen selvittää, miten systeemistä lastensuojelua toteutetaan vaikeissa, ristiriitaisissa perhetilanteissa, joissa suhdeperusteinen ja perheterapeuttinen ajattelu eivät mahdollisesti suojaa lasta riittävästi. Olennaista olisi siis tunnistaa systeemisen työskentelyn rajat ja varmistaa, että lapsen suojelu ja perusoikeudet turvataan kaikissa tilanteissa ja että lapsen asioista tai päätöksenteosta vastaavalla sosiaalityöntekijällä on tosiasialliset mahdollisuudet toteuttaa vastuutaan lapsen parhaaksi laissa säädetyllä tavalla.

Lastensuojelun muutoksen mahdollistamiseksi lastensuojelun lainsäädäntöön sisältyvät suhdeperusteista työtä ja lapsen ja perheen osallisuutta ja kuulemista varmistavat säännökset tulisi ottaa täysimääräisesti käyttöön. Lisäksi olisi syytä arvioida, tulisiko lainsäädäntöä vielä tarkentaa, jotta yhä laajemmin käyttöön otettavan systeemisen lastensuojelun oikeudellinen asema olisi selvä. Keskeistä olisi säätää lapsen asioita hoitavan työryhmän tehtävistä ja oikeudellisesta asemasta suhteessa lapsen asioista tai päätöksenteosta vastaavan sosiaalityöntekijän tehtäviin ja vastuisiin.

Lähteet ja virallislähteet

- Aaltio, E. & Isokuortti, N. (2019a) Systeemisen lastensuojelun toimintamallin pilotointi. Valtakunnallinen arviointi. Raportti 3/2019. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Aaltio, E. & Isokuortti, N. (2019b) Systeemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementit. Kuvaus asiakastason ydinelementeistä, tavoitteista ja toimintamekanismeista. Työpäperi 33/2019. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Alhanen, K. (2014) Vaarantunut suojeluvalta. Tutkimus lastensuojelujärjestelmän uhkatekijöistä. Raportti 24/2014. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Alhanen, K. & Lavila, P. & Kangas, M. & Lamppula, T. & Petrelius, P. (2019) Systeemisen muutoksen johtaminen lastensuojelussa – Opas esimiehille ja johtajille. Opas 45/2019. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Hakalehto, S. (2016) Johdatus lapsen oikeuksiin lastensuojelussa. Teoksessa Suvianna Hakalehto & Virve Toivonen (toim.) Lapsen oikeudet lastensuojelussa. Helsinki: Kauppakamari, 22–62.
- Hakalehto, S. (2018) Lapsioikeuden perusteet. Helsinki: Alma Talent.
- HE 1/1998 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle uudeksi Suomen hallitusmuodoksi.
- HE 252/2006 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle lastensuojelulaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi.
- Kananoja, A. & Lavikainen, M. & Oranen, M. (2013) Toimiva lastensuojelu. Selvitysryhmän loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2013:19. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Keravuori-Rusanen, M. (2008) Yksityinen julkisen vallan käyttäjänä – Valtiosääntöoikeudellinen tutkimus julkisen hallintotehtävän antamisesta muulle kuin viranomaiselle. Helsinki: Edita.
- Kuntaliitto (2018) Kuntaliiton lastensuojelukysely. Kuntaliitto. <https://www.kuntaliitto.fi/tiedotteet/2018/kuntaliiton-lastensuojelukysely-lastensuojelun-tilanne-vaikeutunut> Luettu 3.2.2020.
- Lahtinen, P. & Männistö, L. & Raivio, M. (2017) Kohti suomalaista systeemistä lastensuojelun toimintamallia. Keskeisiä periaatteita ja reunaehtoja. Työpäperi 7/2017. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Mäenpää, O. (2018) Hallinto-oikeus. 2., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.
- Nyrhinen, A. (2016) Sosiaalityön ammatillinen johtaminen. Teoksessa Suvianna Hakalehto & Virve Toivonen (toim.) Lapsen oikeudet lastensuojelussa. Helsinki: Kauppakamari, 58–96.
- Tuori, K. & Kotkas, T. (2016) Sosiaalioikeus. 5., uudistettu painos. Helsinki: Talentum Pro.
- Lastensuojelulaki 417/2007
Rikoslaki 39/1889
Suomen perustuslaki 731/1999

Lainsäädäntö

- Hallintolaki 434/2003
Kuntalaki 410/2015
Laki kunnallisesta viranhaltijasta 304/2003
Laki rikoslain muuttamisesta 604/2002

15. Leena Mämmi-Laukka & Mirva Salmela: Lastensuojelun muutosta johtamassa.

Johdanto

Oulunkaaren kuntayhtymä vastaa jäsenkuntiensa Iin, Pudasjärven, Utajärven, Vaalan ja Simon sosiaali- ja terveystalvelujen järjestämisestä ja tuottamisesta. Väestöpohja on noin 28 000 asukasta. Kuntakohtaisissa sosiaalitoimistoissa lastensuojelussa työskentelee 1-3 sosiaalityöntekijää sekä sosiaaliohjaajia ja perhetyöntekijöitä. Lastensuojelun sosiaalityöntekijät työskentelevät lastensuojeluprosessissa palvelutarpeen arvioinnista sijaishuoltoon ja jälkihuoltoon saakka. Kokonaisuudessaan Oulunkaaren sosiaalitoimistot ovat henkilöstömäärältään pieniä ja siten yhden sosiaalityöntekijän vastuulla on hyvin laaja-alaisesti erilaisia asioita hoidettavana. Lastensuojelussa työn tukena ennen systemisen toimintamallin käyttööntoa oli muun muassa lastensuojelun tiimi sekä moniammatillinen asiantuntijaryhmä.

Tässä artikkelissa kuvaamme lastensuojelun systemisen toimintamallin käyttööntoa ja siihen liittyvää työskentelyä muutosjohtamisen näkökulmasta Oulunkaaren kuntayhtymän kokemuksen perusteella. Systemisen toimintamallin käyttöönto edellyttää johtamiselta toimenpiteitä, joilla muutos mahdollistetaan. Lastensuojelun systeminen työote ja työskentely systemisinä tiimeinä vaativat muutosta työntekijöiden ajatteluun ja toimintatapoihin, mutta se vaatii myös resurssien ja muiden toimintaedellytysten tarkastamista. Johtamisella on iso vastuu ja merkittävä rooli näiden muutosten aikaansaamisessa.

Muutosten johtaminen on yksi esimiehen perustehtävistä. Muutos on normaalia ja osa jokapäiväistä työelämää julkishallinnossa, mikä on korostunut viime aikoina entisestään. Se, millä tavalla muutokset onnistuvat, riippuu siitä, miten esimiehet ja johto kykenevät ja osaavat muutosta ammattimaisesti johtaa (Pirinen). Oulunkaaren kuntayhtymässä muutoksiin valmistautuminen on huomioitu strategiatasolla, mikä ohjaa muutosten johtamista ja kehittämistoimintaa pitkällä aikavälillä.

Muutos organisaatiossa tapahtuu aina suhteessa koko organisaatioon. Yksittäinen muutos vaikuttaa useimmiten myös muihin toimijoihin, kuin vain niihin toimijoihin, jotka konkreettisesti muutoksen toteuttavat. Esimerkiksi systemisen lastensuojelun toimintamallin käyttöönto ei ole vain lastensuojelun työntekijöitä koskettava muutos, vaan se vaikuttaa myös aikuissosiaalityöhön ja muihin yhteistyöverkostoihin. Usein julkishallinnossa rajumpia muutoksia on tehtävä vaikeissa taloustilanteissa. Lastensuojelun tilanne on valtakunnallisesti ollut otsikoissa viime vuosina yhä enenevässä määrin. Haastavat asiakastilanteet, suuret asiakasmäärät, sijaishuollon kustannusten kasvu ja työntekijöiden vaihtuvuus sekä työssä jaksaminen asettavat lastensuojelun johtamisen keskelle suurta muutosta. On tehtävä rajuja uudistuksia, jotta tilanne saadaan muuttumaan, koska nykytila ei ole kenenkään etu – ei lasten, ei työntekijöiden eikä organisaatioiden. (ks. esim. Pirinen, 2015.)

Sekä Kuntaliiton (2017) kyselyssä että ylisosiaalineuvos Aulikki Kanaojan (2018) selvitystyössä nousi esille lastensuojelun työn kuormittavuus ja työntekijöiden vaihtuvuuden ongelmat. Kuormittavuuden taustalla vaikuttaa sosiaalityöntekijöiden ja sijaisten rekrytointiin, työn organisointiin, johtamiseen ja palkitsemiseen liittyvät tekijät. Kuormittavuuteen vaikuttavat myös ehkäisevän ja varhaisen tuen vähäisyys sekä niukat ja riittämättömät palvelun lasten ja nuorisopsykiatrian alalla. Selvitystyön mukaan lastensuojelutyöhön kohdistuvaa kuormitusta voidaan pitää vakavana. Tähän tilaan yhtenä pitkjänteisenä vaikuttavana ratkaisuna selvityshenkilö esitti moniammatilliseen tiimityöhön siirtymistä.

Myös Oulunkaaren kuntayhtymässä tunnistettiin lastensuojelun haasteet sekä työn kuormittavuuden, että myös työntekijöiden vaihtuvuuden osalta. Sen vuoksi kiinnostuimme Lapsi ja perhepalveluiden -muutosohjelman myötävaikutuksella lastensuojelun systemaattisesta toimintamallista. Lastensuojelun systemisen toimintamallin juuret ovat Englannissa Lontoon kaupunginosassa kehitetyssä Hackney-mallissa. Hackney-malli on kehitetty ratkaisemaan samankaltaisia lastensuojelun vakavia ongelmia kuin mitä meilläkin on tunnistettu. (Aaltio & Isokuorti 24, 2019.)

Tunnistimme tarvetta muutokselle sekä lastensuojelun toimintamallien kehittämisen, että työntekijöiden työhyvinvoinnin näkökulmasta. Halusimme saada työhön lisää laatua ja vaikuttavuutta sekä vähentää työntekijöiden kokemaa kuormittavuutta.

Lastensuojelun muutosprosessin vaiheet

Oulunkaaren kuntayhtymä pilotoi lastensuojelun systeemistä toimintamallia osana Lapsi- ja perhepalvelujen muutosohjelmaa vuosina 2017 – 2018. Koska kyse oli pilotista, oli meillä aina mahdollisuus palata takaisin, jos toimintamalli ei toimisikaan. Näin ollen toimintaa oli turvallista lähteä muuttamaan. Keskeistä pilotointiajattelussa on testata toimintamallia, eikä ajatella, että kyse on jalkautuksesta. Näin toimintaa pystytään arvioimaan tarpeeksi ja suunnanmuutoksia voidaan tehdä tarvittaessa. Meidän pilotin keskeinen tehtävä olikin kannustaa uuteen toimintamalliin rohkeasti ja muuttaa työskentelyrutiineja. (Ks esim. Korhonen & Bergman 2019.) Pilotoinnin pohjalta päädyimme jalkauttamaan ja sitä myöten juurruttamaan toimintamallia vuonna 2019.

Ennen pilotoinnin aloittamista otimme selvää käytettävissä olevien tietojen perusteella mitä systeemisen lastensuojelun toimintamallilla tarkoitetaan ja millaista muutosta sen käyttöönotto meiltä edellyttää. Johto- ja esimiestasolla mietimme, pystyisimmekö systeemisen toimintamallin avulla helpottamaan lastensuojelun työn kuormittavuutta ja lisäämään työntekijöiden työhyvinvointia. Olimme kiinnostuneita kehittämään lastensuojelun laatua, vaikuttavuutta ja sisältöä asiakkaiden osallisuutta vahvistaen.

Muutosjohtamisprosessimme eteni Kotter & Kotterin (1996) kuvaaman kahdeksan vaiheen mallin mukaisesti:

- 1) muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen
- 2) ohjaavan tiimin perustaminen
- 3) vision ja strategian luominen
- 4) muutosviestintä
- 5) henkilöstön valtuuttaminen
- 6) etenemisen näkyvyyden mahdollistaminen
- 7) parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten lisääminen
- 8) uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatioon

Systeemiseen malliin tutustuessamme ja paneutuessamme johto- ja esimiestasolla, heräsi meillä myös monenlaisia kysymyksiä ja kriittisiä ajatuksia mallia kohtaan. Epäilimme alkuvaiheessa mallin tuomaa muutosta, muuttuisiko toiminnassamme juuri mikään, koska erilaisia tiimejä oli toiminnassa jo valmiiksi. Toisiko malli sellaista muutosta, mitä me toimintaamme haluamme? Meitä myös mietitytti, miten toimintamallia voidaan toteuttaa olemassa olevilla asiakasmäärillä ja saammeko tiimeihin mukaan tarvittavia perheterapeutteja.

Lastensuojelun haasteellinen tilanne ja tunnistettu tarve muutokselle, laittoi pohtimaan sitä, mikä on suorituskyvyn kannalta oleellista ja mikä on perustehtävää. Mietittekö sitä, kuinka uuden toimintamallin harjoittelu ja käyttöönotto onnistuisi, kun samalla on kuitenkin pyörítettävä lakisääteisiä ja aikarajallisia prosesseja. Muutokset tuleekin nähdä voimavarana siten, että ne auttavat näkemään ympärillämme mahdollisuuksia, joita emme välttämättä muuten tulisi nähneeksi. (ks. Esim. Pirinen 2015)

Lastensuojelussa työskentelevät sosiaalityöntekijät ovat usein itsenäisiä, omaan työhönsä ja tekemiseensä vaikuttamaan tottuneita ihmisiä. Hyvin usein nämä työntekijät saattavat kokea muutokset hankalina siitä syystä, etteivät voi hallita niitä täysin. Muutokseen kuuluu keskeneräisyys ja epävarmuus. Työntekijät saattavat kokea muutokseen rajua vastustusta siitä syystä, etteivät he voi vaikuttaa, hallita tai kontrolloida asioita. Vastustus syntyy usein tuntemattoman pelosta, ja hyvin usein muutos on tuntematonta, varsinkin sen ollessa alussa. Tuntemattomat asiat saattavat aiheuttaa niin paljon huolta ja negatiivisia tunteita, ettei muutoksen hyviä puolia kyetä edes näkemään. (Pirinen 2015.)

Ennen kuin pystyimme laatimaan suunnitelman muutoksen johtamisesta, tuli meidän myös johto- ja esimiestasolla käydä läpi ajatuksemme ja suhtautumisemme uutta toimintamallia kohtaan. Tunnistimme omissa ajatuksissamme tietynlaista ”muutosvastarintaa”. Mitä enemmän saimme tietoa systeemisestä toi-

mintamallista, sen kiinnostuneempia olimme sitä kokeilemaan kriittisestä ajattelustamme huolimatta. Tiedon merkitys kehittämistyön ja johtamisen taustalla onkin oleellista, koska muutosta ei voida johtaa ”mutu”-tuntumalla. Tiedon lisääntyessä ennakkoluulomme alkoivat vähitellen karista. Johdon ja esimiestason tunnistettua vaiheittain etenevää suhtautumista uuteen toimintamalliin oli hyvä hyödyntää käynnistettäessä muutoksenläpiviemistä työntekijöiden keskuudessa.

On tärkeää tunnistaa, että kaikkeen uuteen liittyy aina epäluuloa ja pelkoja, huolimatta siitä, kuinka avoimesti siihen lähtökohtaisesti suhtaudutaan. Kun saadaan otettua ensimmäinen askel kohti uutta, huomataan yleensä myönteisiä asioita, vaihtelua, oppimista ja kaikkea innostavaa, minkä kautta ennakkoluulot karisevat. (Korhonen & Bergman 2019.) Tämän vuoksi myös koimme, että oli tärkeä kannustaa – niin esimiehinä toisiamme, kuin työntekijöitä tarttumaan rohkeasti uuteen malliin, etteivät pelot ja ennakkoluulot kasvaisi asiaa suuremmaksi.

Strategia kohti systeemistä toimintamallia

Onnistuakseen systeemisen toimintamallin käyttöönotto vaatii resurssien ja muiden toimintaedellytysten tarkistamista. On tärkeää, että myös johtotasolla tiedetään mitä toimintamallin käyttöönottamiselta edellytetään, jotta toimintamallia on mahdollista toteuttaa. Oulunkaaren ja kuntien välisiin järjestämissopimuksiin, joissa asetetaan toiminnalliset sitovat tavoitteet, sisällytettiin ensin systeemisen toimintamallin pilotointi ja myöhemmässä vaiheessa sen juurruttaminen. Järjestämissopimukset hyväksytään Oulunkaaren yhtymävaltuustossa. Se että systeemisen lastensuojelun toimintamallin käyttöönotto oli valtuustotasolla asetettu yhdeksi tavoitteeksi, oli merkittävä johdettaessa toimintamallin käyttöönottoa. Siihen vedoten voitiin myös työntekijöitä velvoittaa sitoutumaan toimintamalliin.

Pilottivaiheessa Oulunkaaren kuntayhtymästä osallistui THL:n järjestämään kouluttajakoulutukseen kaksi työntekijää, jotka olivat itse kyselyn perusteella osoittaneet kiinnostuksensa toimia uuden toimintamallin kouluttajina. Lisäksi saimme omien tiimimme kouluttamiseen mukaan yhden kouluttajan Pohjois-Pohjanmaan Lapsi- ja perhepalvelut -muutosohjelman kautta.

Varsinaiset tiimien koulutukset käynnistyivät helmikuussa 2018. Suunnittelimme tiimien kokoonpanot jo ennen koulutusten käynnistymistä. Koulutukseen osallistuivat pääasiassa sellaiset henkilöt, joiden ajateltiin koulutuksen jälkeen osallistuvan systeemisen toimintamallin mukaiseen tiimiin. Koulutuksessa oli mukana lastensuojelun- ja aikuissosiaalityön sosiaalityöntekijöitä ja sosiaaliohjaajia, psykologi ja palveluesimiehiä sekä johtava sosiaalityöntekijä. Osittain koulutukseen osallistui myös perhe- ja sosiaalipalvelujohtaja, jotta myös hän sai lisää tietoa toimintamallista.

Koulutuspäivät olivat tiiviitä, kun työntekijöitä koulutettiin systeemiseen ajattelutapaan ja asiakastyökentelyyn. Koulutuksessa työstiin tiimeittäin myös yhteisiä arvoja ja toimintatapoja. Koulutuspäivät toivat työntekijöitä ajatuksineen toisiaan lähemmäs ja prosessi kohti systeemistä lastensuojelua käynnistyi koulutusten aikana. Arvojen ja toimintatapojen pohtiminen tiimeissä käytännön esimerkkien kautta oli ehdoton edellytys sille, että systeemilähtöinen ajattelumallin prosessointi saatettiin käynnistää.

Pohjan rakentamista systeemisellem toimintamallille

Koulutuksen aikana koulutettavien ajatukset toimintamallista vaihtelivat. Joidenkin työntekijöiden oli hankala tunnistaa, mitä uutta toimintamalli työhön oli tuomassa. Toiset taas pohtivat työkuulttuurin muutosta ja sen aiheuttamaa stressiä. Osa suhtautui toimintamalliin varovaisen innostuneesti ja osa myös kaipasi muutosta ja uusia keinoja työhön. Työntekijöiden suhtautumisessa toimintamalliin oli tunnistettavissa samankaltaista kriittisyyttä mitä myös johto- ja esimiestasolla oli aluksi ollut.

Tiedostimme jo ennen pilotoinnin aloittamista, että systeemisen malli käyttöönotto edellyttää, että asiakasmäärät tulee olla maltilliset. Työn kuormittavuutta tulisi saada kevennettyä intensiivisen työskentelyn mahdollistamiseksi. Asiakasmäärät lastensuojelun sosiaalityöntekijöillä ennen lastensuojelun systeemisen toimintamallin käyttöönottoa vaihteli noin 25–50 välillä. Lisäksi työtehtäviin kuului osalla muitakin kuin lastensuojelun tehtäviä. Pilotointivaiheessa resurssien lisäämiselle ei ollut mahdollisuuksia, joten alussa jouduttiin valikoimaan asiakkaat, joiden kohdalla lähdettiin toimintamallia toteuttamaan.

Pilotointivaiheessa saadun myönteisen kokemuksen perusteella halusimme jatkaa systeemisen toimintamallin käyttöä. Tämä edellytti olemassa olevien resurssien tarkistamista. Vuodelle 2019 esitettiin kahden lastensuojelun sosiaalityöntekijän vakanssin lisäämistä, jotta systeemistä toimintamallia olisi mahdollista toteuttaa sen edellyttämällä tavalla. Toimielimissä suhtauduttiin myönteisesti lastensuojelun resurssien vahvistamiseen, koska lasten-suojelun haasteellinen tila tiedettiin.

Muutosta johtamassa

Vuonna 2019 systeemisen lastensuojelun työskentely mahdollistui entistä vahvemmin, kun sosiaalityöntekijöiden vakansseja saatiin lisättyä. Asiakasmäärät saatiin näin ollen keskimäärin 25 asiakkaaseen työntekijää kohden. Siihen saakka systeemiset tiimit olivat toimineet yksittäisten asiakasperheiden asioiden käsittelyssä, eivätkä tiimit olleet saaneet säännöllisiä vakiintuneita aikoja tiimikokouksille, johtuen esimerkiksi työntekijöiden vaihdoksista. Oulunkaarella ei ollut perheterapeuttien vakansseja systeemisen toimintamallin pilotointivaiheessa. Perheterapeuttisen näkökulman tiimeihin toivat työntekijät, joilla oli perheterapeutin koulutus, mutta he toimivat muissa tehtävissä. Systeemisen toimintamallin juurruttamisvaiheessa saimme rekrytoitua lastensuojeluun työntekijän, joka on perheterapeutti. Lisäksi perheterapeutin työpanosta tiimeihin hankitaan ostopalveluna. Tällä hetkellä kaikissa tiimeissä on näin ollen perheterapeutti muiden tiimiin kuuluvien roolien lisäksi.

Olimme toivoneet toimintamallin käyttöönoton vähentävän sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuutta. Systeemisen toimintamallin käyttöönoton alkutaipaleella ei kuitenkaan vielä ollut vaikutusta työntekijöiden vaihtuvuuteen. Tämä osoittautuikin haasteeksi myös toimintamallin juurruttamisen kannalta. Osa koulutetuista työntekijöistä, jotka olivat olleet tiimeissä mukana, vaihtoivat työpaikkaa. Tilalle tuli uusia työntekijöitä, jotka eivät olleet saaneet toimintamalliin koulutusta, eikä uutta koulutusta ollut heti mahdollista järjestää. Myös uusia esimiehiä tuli mukaan työyhteisöihin ja osaksi tiimiä. Tämä asetti johdolle ison haasteen: kuinka pystyä muuttamaan ja ylläpitämään työkuultuuriin ja arvoihin liittyvää toimintatapaa, kun osa työntekijöistä ja esimiehistä ei ole ollut mukana alun perin niitä työstämässäkään? Sosiaalitoimien ollessa haavoittuvaisia vähäisten työntekijämäärien vuoksi, vaihtuvuus ja muut poissaolot aiheuttivat myös katkoksia toimintamallin toteuttamisessa.

Uudet esimiehet saatiin nopeasti mukaan systeemisen lastensuojelun malliin Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen järjestämien koulutuspäivien avulla. Kun esimiehille annettiin mahdollisuus työstää heidän rooliansa systeemisessä työskentelyssä, auttoi se edelleen jäsentämään tiimin tarkoitusta uusien työntekijöiden kanssa.

Uusille työntekijöille annettiin tietoa systeemisestä toimintamallista järjestämällä päivän mittaisia koulutus-päiviä, joissa mukana olivat myös vanhat työntekijät. Näissä koulutuspäivissä keskeistä oli saada tiimiytettyä systeemiset tiimit uusien ja vanhojen työntekijöiden kesken. Päivien teemat olivat vahvasti arvoihin perustuvia. Systeemisen työotteen keskeinen asia on arvoperustainen työskentely, ja tiimillä täytyy toimiakseen olla rakennettuna yhteinen arvopohja. Lisäksi päivien tehtävänä oli konkreettisten kysymysten avulla pohtia sitä, mitä systeeminen työote vaatii työntekijöiltä, esimiehiltä ja organisaatiolta.

Kotterin (1998) mukaan muutoksen johtamisessa yleisimmät virheet ovat asian kiirehtiminen, viestinnän epäselvyys, esimerkin puuttuminen, muutoksen työstämisen lopettaminen kesken muutosprosessin ja vastarinnan kuvittelemisen. Johtamisessa on tärkeää pohtia näitä ilmiöitä, ettei niihin kompastuta. Tunnistamme, että juuri näiden asioiden ääreltä löysimme itsemme pohtimasta hyvinkin usein. Keskeistä onkin tunnistaa ne ilmiöt, joihin muutos saattaa kaatua.

Kesän alussa 2019 päädyimme pitämään systeemisille tiimeille yhteisen päivän, jonka tarkoituksena oli kannustaa työntekijöitä systeemisen ajattelun ja käydä systeemisen toimintamallin perusasioita läpi. Pohdimme konkreettisten esimerkkien kautta sitä, mitä systeeminen työ juuri omassa työssä ja Oulunkaarella tarkoittaa. Päivä oli onnistunut, ja jälleen uusi alku ja sysäys jatkaa systeemistä työskentelyä yhä syvemmin. Tarkoituksemme on jatkossakin järjestää säännöllisesti kaikille tiimeille yhteisiä päiviä, jossa syvennetään systeemistä ajattelutapaa.

Koska systeemisen työotteen sisäistäminen ja työtapojen muutos vaativat aikaa, eikä muutosta saada aikaan nopeasti, ehtivät työntekijät vaihtua ja asiakasmäärät muuttua prosessin aikana. Ymmärsimme, että systeemiseen toimintamalliin juurtuminen vaatii jatkuvaa ja säännöllistä, jopa viikoittaista työstämistä ja

asian ja ajatusmaailman ylläpitämistä arjen työssä. Jotta systeeminen työskentely voi toimia huolimatta siitä, että työntekijöitä vaihtuisikin, on työyhteisöihin sisällytettävä kulttuuri, joka tukee systeemistä ajattelutapaa.

Muutosjohtamisen ydin systeemisen lastensuojelutyön johtamisessa kohdistuu vahvasti henkilöstöjohtamiseen. Muutos edellyttää sitä, että asetetaan uusia tavoitteita, joka tarkoittaa uusien työtapojen nopeaa omaksumista ja tätä myöten parempaa suoritusta. Se taas saattaa aiheuttaa työntekijässä hallitsemattomuuden tunteen ja tämä voi vaikuttaa myös työssä suoriutumiseen. Muutos aiheuttaa ristiriidan silloin, kun samoja asioita pitäisi tehdä eri tavoin, kuin aiemmin, mutta vanha, turvallinen työtapo houkuttaa enemmän. Tällöin työntekijät usein vertailevat uutta ja vanhaa, ja arvioivat hyötyvätkö he itse muutoksesta ja kannattaako ylipäättään muuttua. (Pirinen 2015.)

Koska lastensuojelutyö muuttuu systeemisen työotteen myötä intensiivisemmäksi asiakastyöksi – jopa pois turvallisilta mukavuusalueilta, voi olla, että kaikki eivät sitä työtä enää pysty tekemäänkään. On hyväksyttävä myös se tosiasia, että jos joku ei halua lähteä uudistumaan, tai jos uusi työskentelytapa ei hänelle sovi, on hänen ehkä aika siirtyäkin toisiin haasteisiin. Johtajan rooli tässä kohti muutosta on tärkeä – tunnistaa ne avainhenkilöt, jotka ovat muutosprosessin käytännön työssä keskeisiä ja huomata, että jokainen tiimi on niin vahva, kuin sen jokainen jäsen. (Korhonen & Bergman 2019.)

Muutoksesta juurruttamiseen

Tällä hetkellä Oulunkaaren kuntayhtymässä systeeminen lastensuojelumalli on luonnollinen osa tiimien työtä. Olemme Kotterin & Kotterin (1996) kuvaaman muutosprosessin viimeisessä juurrutusvaiheessa, joka hyvin todennäköisesti tulee kestäväksi vuosia. Työntekijöiden vaihtuvuutta tapahtuu jonkin verran edelleen. Systeemisen työotteen kulttuuria on saatu rakennettua vuosien saatossa kuitenkin niin vahvaksi, ettei katkosta toimintamallin käyttöön tule, vaan uudet työntekijät sulautuvat osaksi tiimejä ja omaksuvat toimintamallin.

Haluamme syventää entisestään systeemistä toimintamallia. Kiinnitämme huomiota vanhoihin käytäntöihin, joista meidän pitää luopua, jotta systeeminen työote vahvistuu. Mietimme, miten saamme lisättyä aikaa lasten ja perheiden kanssa työskentelyyn ja miten jaamme heistä vastuuta yhdessä yksintekemisen sijasta. Tämä tarkoittaa systeemisen työotteen ajattelutavan levittämistä nykyistä laajemmin myös muihin sosiaalityön osa-alueisiin sekä verkostoihin. Kokemuksemme osoittavat, että kun kaikki perheen ympärillä toimivat tahot työskentelevät systeemisellä työotteella, saadaan vaikuttavia tuloksia ja toivottuja muutoksia perheiden tilanteissa. Tämä vaikuttava ja laadukas työskentely edistää myös työntekijöiden hyvinvointia.

Meidän tulee edelleen syventää prosesseja ja kehittää työkaluja toimintamallin tueksi ja vahvistamiseksi. Työntekijöiden osaamisen vahvistaminen on tärkeä osa juurruttamista. Myös systeeminen lastensuojelun toimintamalli jatkaa kehittymistä ja muokkautuu entisestään muun muutoksen mukana.

Lähteet

- Aaltio, E & Isokuortti, N. (2019) Systeemisen lastensuojelun toimintamallin pilotointi: Valtakunnallinen arviointi. THL.
- Kananoja, A. & Ruuskanen, K. (2018) Selvityshenkilön ehdotus lastensuojelun laatua parantavaksi tiekartaksi. Väliraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 31/2018.
- Korhonen, H. & Bergman T. (2019) Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Alma Talent.
- Kotter, J. (1996) Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Data Com Finland Oy.
- Kotter, J. (1998) Winning at change. Leader to Leader 1998 Vol: 1998 (10): 27-33.
- Pirinen, H. (2015) Esimies muutoksen johtajana. Alma Talent 2015.
- Suomen Kuntaliiton lastensuojelun kuntakysely 2017.

16. Pia Lahtinen & Satu Mäki-Fossi: Raidelinjoja rakentamassa - miten hyödyntää leanin ideoita lastensuojelun systeemisen muutoksen johtamisessa?



Johtaja systeemisen muutoksen veturina

Johtajan tehtävänä on luoda puitteet, joissa uudenlainen systeeminen työtapa ja toimintakulttuuri voivat kehittyä ja vahvistua (Alhanen ym. 2019, 8). Hänen voi olla kuitenkin vaikeaa muodostaa itselleen kokonaiskuvaa siitä, mitä systeeminen muutos edellyttää ja miten se kannattaa käynnistää. Tämä voi näkyä esimerkiksi siinä, että systeemisen toimintamallin implementointiin pyritään pelkän koulutuksen avulla, ydin-elementtien toteutumista ei varmisteta (Aaltio & Isokuorti 2019b) tai systeemisen työtöiden oletetaan edellyttävän yliresursointia ja lisäävän kustannuksia. Systeeminen muutos ei kuitenkaan edellytä sitä, että kaikki vanha ja toimiva hylätään, vaan muutoksessa voidaan hyödyntää entuudestaan tuttuja johtamisteorioita.

Monet johtajat tuntevat ja hyödyntävät työssään lean-ajattelua. Tässä artikkelissa kokeilemme ”ristiin-pölyttää” systeemisen ajattelun ja lean-filosofian keskeisiä ideoita ja pohdimme, olisiko niiden yhdistämisestä hyötyä systeemisen muutoksen johtamisessa. Artikkelin punaisena lankana toimii Goodmanin (2018) vertaus ratalinjoihin (tramlines): kun ne ovat selkeät, johtaja voi soveltaa niiden puitteissa tilanteeseen parhaiten soveltuvia johtamisoppeja ja -teorioita.

Systeemisyys ja lean – paradigmojen lähtökohtia

Systeemisen muutoksen ja leanin yhtymäpinnat liittyvät johtamisfilosofiaan, ei niinkään menetelmiin tai malliin, jollaisiksi lean tai systeemisyys usein kaventuvat. Systeemisen ajattelun ja lean-kehittämishankkeiden yhtäläisyyksiä ovat esimerkiksi osien välisten suhteiden tarkastelu, pyrkimys parantaa asiakastyytyvyyttä ja laatua sekä koko johtamisjärjestelmän läpileikkaava, henkilöstön osaamiseen ja yhteisiin arvoihin nojautuva strategia.

Systeemisen lastensuojelun ytimet ja juuret

Systeemisyyden keskiössä ovat eri tekijöiden väliset monitahoiset vaikutussuhteet; kaikki vaikuttaa kaikkeen, eikä yhtä osaa voida muuttaa vaikuttamatta muihin. Syy-seuraussuhteet ovat usein kehämäisiä, jolloin jokainen systeemin osa on sekä syy että seuraus. Muutoksen aikaansaamisen edellytys on, että jokainen toimija ymmärtää oman vaikutuksensa systeemiin. (Aaltio & Isokuorti 2019b, 11.) Myös lapsi- ja perhepalvelut voidaan nähdä systeiminä, ja lastensuojelu ja se johtaminen yhtenä sen osasysteeminä (ks. esim. Civil 2017). Suomessa systeemistä ajattelua on hyödynnetty laajasti esimerkiksi lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmassa 2016–2019. Systeemisyydessä on kyse siis hyvin laajasta ideologisesta toimintakulttuurin muutoksesta (Lahtinen ym. 2017).

Systeemisessä lastensuojelun toimintamallissa on paikannettu kolme ydinelementtiä, jotka ovat sidoksissa toisiinsa: systeeminen asiakastyö, systeeminen tiimi ja systeeminen viikkokokous. Puutteet näiden kolmen ydinelementin toimeenpanossa heikentävät mallin vaikuttavuutta, minkä vuoksi ne eivät ole vapaasti valittavissa ja sovellettavissa (Aaltio & Isokuorti 2019b, 11.) Jotta ydinelementit opitaan ja niiden käyttöönottoa tuetaan ja vahvistetaan, tarvitaan systeemistä johtamista ja koko organisaatiotason muutosta. (Petrelius 2018). Organisaatiotasolla viitataan työn resursoinnin ja johtamisen sekä lastensuojelun ja muiden viranomaisten välisten suhteiden parantamiseen ja työnjaon selkiyttämiseen. Niissä onnistuminen edistää tai estää mallin tavoitteiden saavuttamista muilla tasoilla. Asiakkaan tilanteen paraneminen edellyttää siis paitsi osaavia ja jaksavia työntekijöitä, myös toimivan organisaatiosysteemin ja johtajan tuen. (Aaltio & Isokuorti 2019b, 19-21).

Suomalaisen systeemisen lastensuojelun toimintamallin juuria voidaan paikantaa RSW-malliin (Reclaiming Social Work model), jota kutsutaan myös Hackneyn malliksi (”Hackney model”) ja Systeeminen toimintayksikkö -malliksi (”Systemic unit-model”) (Fagerström 2016, 11). Sen keskeisimpiä tavoitteita on lastensuojelun hallinnollisten vaatimusten ja keskitetyn kontrollin vähentäminen. Hackneyn mallin yhtenä kehittäjänä ansioituneen Steve Goodmanin (2014; 2018) mukaan työskentelymallia luodessa tukeuduttiin erilaisiin viitekehyksiin, mm. Watermanin & Petersin (1982) hyödyntämään McKinseyn malliin yrityksen seitsemästä menestystekijästä (7S) (Trowler & Goodman 2012, 14-25) ja Googlen johtamisjärjestelmään (Schmidt & Rosenberg 2014). Ohjenuoraksi nousi sellaisen toimintaympäristön luominen, jossa taitavat ihmiset voivat tehdä työnsä hyvin. Yksi Goodmanin ajattelun taustalla vaikuttanut henkilö on ollut kirurgi Atul Gawande, joka kehitti hoitotyöhön tsekkauslistoja (checklists) (Goodman 2017a). Gawanden johtamis- ja kehittämisteoriat ovat hyvin samankaltaisia lean-johtamisfilosofian kanssa ja osin lean-viitekehityksessä tuotettuja. Gawande onkin arvostettu lean-ajattelija ja kirjoittanut useita bestsellereitä terveydenhuollon kustannustehokkuuden, työn laadun ja tyytyväisyyden parantamiseksi. Näyttää siis siltä, että Goodmanin ajatteluun Hackney’n mallin kehittämisessä on vaikuttanut paitsi systeemisyyden, myös lean-ideologia ja sen käsitteet.

Lean-ideologian keskeisiä periaatteita ja käsitteitä

Lean-ideologia on tuotantotalouden johtamisfilosofia, jossa organisaatiota ja toimintaketjuja tarkastellaan kokonaisuutena. Se nojaa myös systeemiajatteluun (Liker 2010a; 2010b). Lean ei tarkoita vain tiettyjä menetelmiä, vaan se on ensisijaisesti henkilöstön kehittämisen, organisaation uudistamisen ja jatkuvan parantamisen filosofia. Se ei myöskään kiinnity ainoastaan tuotteiden valmistukseen, vaan myös palveluiden tuotantoon. Leanin keskeisin ajatus on asiakkaan saama hyöty: kaikki lähtee siitä, että asiakas saa tarvitsemansa ja palveluissa tehdään asiakkaan näkökulmasta oikeita asioita, oikeaan aikaan ja oikean laatuksena.

Lean-strategian perusta muodostuu arvoista ja lean-periaatteista. Jotta organisaatio pystyy saavuttamaan menestystä, on samojen arvojen ja periaatteiden läpäistävä koko organisaatio aivan kuten systeemisyydessäkin. Ylimmän johdon tehtävä on varmistaa, että ne tunnetaan jokaisella tasolla. Näin organisaatio pystyy saavuttamaan tilan, jossa se itse parantaa toimintaansa ja luo toimintaohjeensa periaatteiden soveltamiseen. (Petersson ym. 2018, 21-22.)

Lean-organisaatioissa työntekijätasoa nähdään koko organisaation tärkeimpänä voimavarana. Työntekijät koulutetaan leanin keskeisiin periaatteisiin ja heidän osaamisensa valjastaminen lean-periaatteiden ymmärtämiseen nähdään todellisen muutoksen peruspilarina. Johto on työntekijöitä ja työn sujuvaa tekemistä varten ja työntekijöiden onnistumisen edellytykset pyritään turvaamaan kaikessa toiminnassa. Esimiesten ja työntekijöiden on jatkuvasti uudistettava toimintaansa lean-kulttuurin syntyäkseen (Petersson ym. 2018, 27). Jokainen työntekijä on perustyön rinnalla myös kehittäjä. Johtajat ovat muutoksen ajureita ja he valjastavat työntekijät mukaan muutokseen. Lean on siis laaja ideologia, mutta tässä artikkelissa keskitymme erityisesti sen kahteen keskeiseen periaatteeseen, joilla näemme olevan yhtymäpintoja lastensuojelun systeemisen muutoksen johtamiseen. Nämä periaatteet ovat virtaustehokkuus ja hukka.

Resurssitehokkuudesta virtaustehokkuuteen

Leanissa tavoitellaan resurssitehokkuuden sijaan virtaustehokkuutta, jolla tarkoitetaan arvoa tuottavien toimintojen summaa suhteessa läpimenoaikaan. Virtaus on asiakkaalle arvoa luova prosessi, joka koostuu yksittäisistä prosesseista, joiden välillä on kytkentöjä. Kytkennöillä on virtauksen kokonaisuudelle ratkaiseva merkitys. Virtaus kokonaisuudessa tuottaa tuloksen. Keskittymällä resurssitehokkuuden sijaan virtaustehokkuuteen organisaatio voi vähentää lisätyötä ja vapautua tarpeettomasta tuhlauksesta (Modig & Åhlström 2018, 27-28, 124; Petersson ym. 2018, 51).

Yksittäiset prosessitason parannukset ovat merkityksellisiä, mutta leanissa tavoitellaan kokonaisvirtauksen parantamista. Tasainen virtaus voidaan saavuttaa esimerkiksi organisoimalla työ niin, ettei siinä synny turhia katkoksia tai hidastuksia. Työ on organisoitu virtaustehokkaasti silloin, kun asiakkaalle ei aiheudu turhaa odottamista ja hän saa avun yhdestä paikasta. Kun virtaus toimii kokonaisuudessaan, voidaan saavuttaa parhaat ”voitot”, kuten laadukas asiakastyö, nopea läpimenoaika ja toimitustarkkuus. (Modig & Åhlström 2018; Petersson ym. 2018, 51.)

Arvoa tuottamattomat hukat

Hukalla tarkoitetaan ylimääräisiä, tuottamattomia toimintoja, jotka hidastavat prosessia, tuottavat tarpeettomia kustannuksia. Hukat ovat seurausta prosesseissa tapahtuvista vioista ja virheistä, joita esimerkiksi vaihtelu aiheuttaa. Jos keskitytään poistamaan vain hukkaa, se tulee aina uudestaan. Siksi hukan juurisyyt tulee paljastaa ja poistaa. Lean-organisaation visiona on saavuttaa tila, jossa ei ole ainuttakaan hukkaa eli arvoa tuottamatonta toimintoa. Vaikka tätä tavoitetta ei voida koskaan saavuttaa, sen tavoittelemisen ohjaa työtä ja pitää yllä jatkuvan kehittämisen tilaa. (Petersson ym. 2018, 20.)

Leanin avulla pyritään parantamaan toimintaa ilman suuria investointeja. Keskeinen ajatus on, että asenteita ja työtapoja muuttamalla saavutetaan jopa merkittävämpiä tuloksia kuin uusilla investoinneilla tai resurssilisäyksillä. Jos investointeja tarvitaan, leanin avulla ne pyritään pitämään maltillisempina. (Petersson ym. 2018, 20). Olemme koonneet seuraavaan taulukkoon esimerkkejä erilaisista sosiaalihuollossa esiintyvistä hukista (taulukko 1.).

Esimerkkejä hukasta sosiaalihuollossa (mukaellen Petersson ym. 2018, 34)

- **Ylituotanto:** Tutkitaan ja arvioidaan asiakkaiden tilanteita enemmän ja useammin kuin on tarpeen ennen kuin tarjotaan apua tai palveluita. Tarjotaan yhtä aikaa päällekkäisiä palveluita.
- **Odottelu:** Odotellaan päätöksiä, hyväksyntää, maksusitoumuksia, asiakirjoja tai henkilöstöä, usein päätöksentekijää.
- **Tarpeeton kuljettaminen:** Siirretään asiakkaita, työntekijöitä, tietoa tai dokumentteja turhaan.
- **Ylikäsittely:** Tupladokumentoidaan useisiin tietojärjestelmiin ja manuaalisesti.
- **Tarpeettomat varastot:** Pitkät asiakasjonot. Tulostetaan varakopiot.
- **Tarpeeton liike:** Pitkät välimatkat. Tarvikkeiden ja dokumenttien etsintä. Matkustaminen kokouksiin ilman välttämätöntä osallistumistarvetta.
- **Virheelliset tuotteet:** Asiakastyössä saatu tieto on puutteellista tai virheellistä, jolloin työ tulee tehtyä virheellisesti tai estyy. Virheelliset tai vaillinaiset kirjaukset ja päätökset. Kiireestä tai yksintyöskentelystä johtuvat arviointivirheet.
- **Osaamisen tai luovuuden käyttämättä jättäminen:** Päätöksenteko perustuu asemaan osaamisen sijasta. Ei delegoida riittävästi. Työntekijöitä ei perehdytetä työhönsä tai jätetään selviytymään yksin. Osaoptimoinnista seuraavat monialaisen työn esteet. Tehottomat kokoukset.

Esimerkkejä systeemisen toimintamallin ja lean-ajattelun sukulaisuudesta lastensuojelussa

Organisaation läpileikkaavan strategian ja ideologian jalkauttaminen joka tasolle on systeemisen työskentelyn ja leanin ydintä. ”Pehmeiden elementtien” siirtäminen osaksi toimintaa nähdään usein vaikeana, sillä esimerkiksi jaetut arvot ovat sidoksissa ympäröivään kulttuuriin eikä niitä voi fyysisesti nähdä (Mäki-Fossi & Lindholm 2018, 254 Trowler & Goodman 2012, 14–15 mukaan), saati mitata. Silti ne ovat molempien ideologioiden käyttöönoton edellytys.

Artikkelissa kysymme, voiko lean-johtamisfilosofia tukea organisaation johtajien valmiuksia viedä mitavia systeemisiä lastensuojelun uudistamishankkeita eteenpäin (ks. esim. Barnas & Addams 2017, Modig & Åhlström 2018; Mäki-Fossi & Lindholm 2018). Keskitymme erityisesti virtaustehokkuuden parantamiseen, hukan vähentämiseen ja siihen, mitä ne merkitsevät systeemisen lastensuojelun johtamisen näkökulmasta. Kuten leanissa, myös lastensuojelun systeemisessä toimintamallissa pääasia on, että johtaja tekee työntekijöiden työn niin helpoksi kuin mahdollista: etsii parhaat työntekijät, auttaa heitä tekemään vaikeaa työtään ja vapauttaa heidät muista systeemeistä toteuttamaan ydintehtäväänsä (Goodman 2018).

Virtaustehokkuus systeemisessä työskentelyssä

Systeemisessä lastensuojelussa virtausta parannetaan tiimityöskentelyn avulla, jossa työntekijällä on käytävissään terapeutin tuki, tiimi ja monet verkostot. Etuna on ”useat silmälasit” yksien sijaan ja monimutkaisten ongelmien reflektointi yhdessä. Tämä voidaan nähdä laadukkaana, virtaustehokkaana organisointitapana, jossa on tunnistettu sosiaalisten ongelmien kompleksisuus ja se, että monimutkaisten ongelmien ratkomiseen tarvitaan systeemistä ajattelua ja työtettä. Yksinkertaisimmillaan kyse onkin kaikkien työntekijöiden osaamisen valjastamisesta yhteiseen käyttöön. Parhaimmillaan tähän päästään organisoimalla nykyisiä resursseja uudella tavalla. Kokemuksemme mukaan uusien toimintamallien käyttöönotto edellyttää myös luopumista – ilman sitä implementointi jää ”päälleliimatuksi”, pahimmillaan yhdeksi uudeksi lisäosaksi.

Virtaustehokkuuden lisääminen ei edellytä johtajalta resurssien leikkaamista tai nopeita päätöksiä. Lastensuojelussa lean-filosofian näkökulmasta voisi tutkia esimerkiksi sitä, mitä laadukkaan työn tuottaminen edellyttää ja miten varmistaa, että perheiden kanssa tehtävälle työlle on riittävästi aikaa. Oikein kohdennetuilla ja oikea-aikaisilla resursseilla voidaan varmistaa asiakkaiden siirtyminen pois palvelusta tai jopa estää asiakkuuden syntyminen. Hyvin resursoitu panos lyhentää asiakkuuksia, kuten Hackneyssä tapahtui (Cross ym. 2010; Forrester ym. 2013.) Hyvien tulosten saavuttamiseksi perheiden ja toimijoiden työskentely tulee kytkeä tiiviisti toisiinsa, mikä tarkoittaa yhdessä tekemistä.

Vaikka virtaustehokkuus ei tarkoita nopeaa päätöksentekoa tai prosessin ajallista nopeuttamista, Goodmanin (2018) mukaan sosiaalityön tulisi kuitenkin olla nykyistä virtaavampaa (”fast trade business”). Hän myöntää, että sosiaalityöntekijöille täytyy antaa aikaa tehdä oma vaikea työnsä hyvin: rakentaa suhteita, sopia perheiden kanssa asioista, ohjata ja auttaa heitä. Lastensuojelussa täytyy kuitenkin saada aikaan myös muutoksia – siellä pitäisi ennemmin käydä kääntymässä kuin jäädä sinne olemaan.

Tie lastensuojeluun ja sieltä ulos käy useiden ”porttien” kautta: ensin arvioidaan, täytyvätkö lastensuojelu-asiakkuuden kriteerit ja samaan aikaan lastensuojelusta ulospääsyportti voi olla ahdas. Syy, miksei Goodmanin (2018) peräämä asiakasvirtaus ole lastensuojelussa riittävän nopeaa, voi johtua useasta syystä. Useimmiten kyse on systeemitason kankeuksista, jotka tuottavat hitautta, katkoksia, viivettä ja palveluihin pääsyn odottelua. Työn-tekijän on vaikea päättää asiakkuutta, ellei hän voi varmistua siitä, että perhe saa tarvitsemaansa tukea. Johtajien tulisi jatkuvasti haastaa ja minimoida näitä systeemisiä organisaation ongelmia.

Lastensuojeluprosessien tarkastelulla hukkien kimppuun

Systemien rauhoittaminen

Johtajan yksi tehtävä systeemisessä lastensuojelussa on toimia kiireen taltuttajana ja työntekijöiden puskurina ulkopuolista painetta vastaan (Toltila 2018). Lean lähtee siitä, että mikäli työn eri vaiheissa on hukkaa eikä prosesseja käydä läpi, työntekijöiden tarve kasvaa jatkossakin, vaikka työntekijöitä ja muita resursseja lisättäisiin. Ennen kuin uusia toimintamalleja otetaan käyttöön, johtajien tulisi analysoida työprosessit riittävän hyvin yhdessä työntekijöiden kanssa, jotta tiedetään, voidaanko suoralle asiakastyölle vapauttaa aikaa ja jos, niin mistä. Prosessien läpikäymiselle on tutkimustulosten valossa aihetta. Lastensuojelun Keskusliiton selvityksen perusteella sosiaalityöntekijä käyttää asiakastapaamisiin vain alle 30 % työajastaan (Wilen 2018). Myöskään systeemisessä lastensuojelun pilottivaiheen aikana toive sosiaalityöntekijöiden kasvokkaisen asiakastyön lisääntymisestä ei juurikaan edennyt (Aaltio & Isokuortti 2019a, 2014).

Hackneyssa systeemien rauhoittaminen (”calm the system”) tarkoitti lastensuojeluprosessien läpikäymistä, hukan vähentämistä ja oikeanlaisten resurssien lisäämistä sosiaalityöhön. Tällainen systeemin rauhoittaminen edellyttää johtajalta vahvuutta. Goodmanin (2018) mukaan osa johtajista voi kokea vahvana olemisen vaikeaksi, erityisesti monitoimijaisessa yhteistyössä tai perustellessa muille toimijoille yhteistä vastuuta lapsista ja perheistä.

Lastensuojelun pullonkaulat

Lastensuojelusta voi muodostua systeemin pullonkaula, jos se ei vapaudu ”pussinperäroolistaan”. Jotta voidaan auttaa uusia perheitä, vanhojen asiakkaiden täytyisi siirtyä muihin palveluihin. Goodman (2018) kuvaa lastensuojelun sosiaalityön asiakkuussuhteita ”pitkiksi tarinoiksi”. Perheiden tilanteet ovat monimutkaisia ja asiakkuuksia saatetaan ylläpitää ”varmuuden vuoksi”, jos tilanteen paranemisen pysyvyydestä ei voida varmistua, muuta sopivaa palvelua ei ole saatavilla tai niihin ei heti pääse. Tätä odotusaikaa kutsutaan leanilaisittain hukaksi. Goodman (2018) kysyykin, milloin perhe on valmis poistumaan lastensuojelusta. Eikö lastensuojelun tehtävänä ole yrittää rakentaa pikemminkin ”Miniä kuin Rolls Roycea”? Voisiko perheille tarjota mahdollisuutta ottaa yhteyttä voi uudelleen, jos tilanne pahenee sen sijaan, että he jäävät lastensuojeluun odottamaan tilanteen kärjistymistä? Kysymmekin, ylläpitääkö lastensuojelulle jäänyt pussinperärooli systeemisämme epätarkoituksenmukaista palvelujärjestelmää.

Pullonkauloja voi syntyä myös ylikäsittelystä tai ylipalvelusta, jotka ovat hukan muotoja. Lastensuojelussa se voi tarkoittaa, että tehdään varmuuden vuoksi enemmän, useammin tai pidempään, mitä asiakas pystyy tai haluaa vastaanottaa. Perheiden kanssa voidaan työskennellä tiiviisti, koska ajatellaan, että intensiivinen työskentely on systeemisessä työskentelyssä oleellista, vaikka intensiteetti ei ole vielä tae asiakkaalle arvoa tuottavasta työskentelystä. Nopeisiin ratkaisuihin tottuneelle lastensuojelulle pysähtyminen ja odottaminen voivat aiheuttaa ristipaineita. Vastuun siirtäminen muutoksesta perheille itselleen ei ole lapsen suojelutehtävästä vastuussa olevalle viranhaltijalle helppoa. Ylituotanto voi olla siis monin tavoin systeemisessä lastensuojelun sudenkuoppa. Sen vuoksi tiimissä on pohdittava ja reflektoitava tarkasti työskentelyn tiiviyyttä, tuloksia ja tarkoituksenmukaisten toimijoiden mukanaoloa – ja tähän tarvitaan systeemisyyttä ymmärtävää johtamista.

Juurisyyden paikantaminen

Systeemisessä muutostyössä pyritään toisen asteen syvällisiin muutoksiin. Myös yksi leanin perusajatus pohjautuu ”juurisyyden” (root-cause) paikantamiseen. Ymmärrämme, että juurisyy on systeemisesti hankala käsite: sosiaalisten ongelmien pohjalta ei löydy vain yhtä juurisyytä, vaan kun kaikki vaikuttaa kaikkeen, useat systeemin osat ovat samaan aikaan sekä syy että seuraus. Systeemisessä mallissa ratkaisuja haetaan perheterapeuttisen ajattelun ja työskentelyn avulla. Systeemeissä vaikuttaviin tekijöihin ja niiden keskinäisvaikutuksiin porautuminen vähentää ”hakuammuntaa” ja organisaation ylimääräisiä kustannuksia. Näin perheiden liiallisten, vääränlaisten tai ei-tarkoituksenmukaisten palveluiden käyttöä voidaan välttää tai vähentää.

Lastensuojelun sosiaalityössä on tunnistettu jo pitkään merkittäviä resurssivajeita. Systemisen lastensuojelun pilotointivaiheen keskeinen keskustelunaihe oli henkilöstöresurssien puute, joka vaikutti suuresti systemisen työtteen käyttöönottoon (Aaltio & Isokuorti 2019a). Pelkkä resurssien lisääminen ei kuitenkaan ratkaise lastensuojelutyön ongelmia, vaikka se yksi suurimpia pullonkauloja onkin. Yhtä aikaa tulisi tarkastella resurssien täyttymistä ja työtapoja, sillä kaikki resurssit, joita ei johdeta, täyttyvät ennen pitkää. Johtajien tulisi siis samaan aikaan varmistaa riittävät resurssit ja ymmärtää, ettei resurssien lisääminen vastaa esimerkiksi päällekkäisestä tai epätarkoituksenmukaisesta työstä, tiedonkulun puutteista, heikosta, huonolaatuisesta tai koordinoimattomasta yhteistyöstä tai johtamisesta johtuviin ongelmiin. Leaniläisittäin tavoitteena ei siis ole lastensuojelun sosiaalityön-tekijöiden vähentäminen tai työsuoritusten lisääminen, vaan työn virtaviivaistaminen, optimointi, tyhjäkäynnin tai päällekkäisen työn vähentäminen ja sellaisen turhan tai byrokraattisen työn poistaminen, joka ei tuota asiakasperheille, työntekijöille tai organisaatiolle lisäarvoa.

Resursointia tulee tarkastella myös systemisen työskentelyn ytimen, verkostotyön näkökulmasta. Esimerkiksi lastensuojelun ja nuorisopsykiatrian yhteistoimintaa haastattelujen ja asiakas- ja potilaskertomusten valossa tarkastelleessa selvityksessä (Mäki-Fossi 2020) ilmeni, että mikäli toimijat olisivat tehneet enemmän yhteistyötä keskenään, olisi pienempi työntekijäresurssi ollut todennäköisesti riittävä ja palvelujen käyttö olisi voinut jopa puolittua. Palvelujärjestelmien toimimattomuudesta johtuvat hankaluudet tuovat erityistä vaikeutta lastensuojelun asiakastyöhön (Yliruka ym. 2018), ja siksi yhteensovittava johtaminen on välttämätöntä (Lahtinen ym. 2017).

Tiimi ja koordinaattori hukan taltuttajina

Lastensuojelun systemisten yksiköiden tiimikoordinaattori on hyvä esimerkki työn optimoinnista. Jos organisaation arvo on, että perheiden kanssa työskennellään enemmän vuorovaikutuksessa, työ on järjestettävä arvojen mukaisesti. Tiimikoordinaattori nimetään joko tuomalla kokonaan uutena resurssina tai organisoimalla olemassa olevasta resurssista. Koordinaattorin tehtävänä on vapauttaa sosiaalityöntekijöiden aikaa kohtaavaan asiakastyöhön ja olla asiakkaiden tavoitettavissa. Valtakunnallisen arvioinnin mukaan 71 %:ssa kaikista pilottivaiheen systemisistä lastensuojelutiimeistä oli koordinaattori (Aaltio & Isokuorti 2019a, 72-73).

Koordinaattori kirjaa viikkokokouksessa yhteenvedon suoraan tietojärjestelmään. Koordinaattori voi poistaa myös muita sosiaalityöntekijöiden työaikaa ”syöviä” hukkia: hän seuraa, että asiakkaiden tilanteet tulevat viikko-kokouksissa läpikäydyksi, hoitaa ajanvaraukset ja kutsuu tapaamisiin, ennakoii ja muistuttaa sosiaalityöntekijöitä määräajoista, valmistele lausuntopyyntöjä, postittaa asiakirjoja, varmistaa tiedon siirtymisen työntekijöiden välillä, auttaa vastuusosiaalityöntekijää tarvittavien tietojen kokoamisessa ja päivystää puhelinta perheiden ja yhteistyökumppaneiden yhteydenottoja varten. (Aaltio & Isokuorti 2019a, 18.)

Hackneyssä työntekijät saivat koordinaattorin myötä 20 % lisäaikaa perheiden kanssa suoraan kohtaavaan työhön (Goodman 2014). Suomessa koordinaattorin rooli kaipaa vielä terävöittämistä. Erityisesti ylikuormittuneissa tilanteissa työprosessit tulisi käydä tarkkaan läpi, jotta työntekijöiden työaikaa saadaan optimoitua. Esimerkiksi arvovirtakuvauksella (”Value Stream Mapping”) sosiaalityöntekijän työajankäyttöön tehtyjen laskelmien avulla voidaan osoittaa, miksi koordinaattorin työpanos on taloudellisesti perusteltua (ks. esim. Rother & Shook 2003). Kyse ei ole resurssien lisäämisestä, vaan siitä, miten sama resurssi organisoituaan uudelleen siten, että se vapauttaa työaikaa toisaalla.

Arvojen, periaatteiden, työtapojen ja tulosten väliset yhteydet (mukaillen Petersson ym. 2018, 41)

Esimerkki 1.

Organisaatio on tehnyt paljon töitä arvojensa parissa ja nostanut asiakkaiden kanssa kohtaamiseen ja luottamuksen rakentamiseen käytetyn ajan korkealle. Jopa niin korkealle, että tätä on lähdetty mittaamaan organisaatiossa. Koska sosiaalityöntekijän mielestä päivittäinen työtapo ei noudata tätä arvoa, hän otti asian esimiehensä kanssa puheeksi. Hän lähti keskusteluun organisaation arvojen kautta. Esimies ja sosiaalityöntekijä huomasivat, että johto ei ole mahdollistanut arvojen mukaista työskentelytapaa. He sopivat, että sosiaalityöntekijän työajankäyttöä asiakkaiden tapaamiseen lisätään siirtämällä kirjallisia töitä sihteerille ja organisoimalla työtä muulla tavoin uusiksi. Lisäksi esimies otti selvittelyn alle, miten tietokoneella käytetty aika voitaisiin minimoida mm. digitalisaatiota hyödyntämällä.

Systeemisen johtajuuden johtolankoja ja sudenkuoppia

Olemme pohtineet artikkelissa johtajuutta ja johtajan roolia systeemisen muutoksen veturina ja pyrkineet osoittamaan, että toteuttaakseen systeemistä muutosta johtaja voi ja hänen kannattaa hyödyntää aikaisempaa kokemustaan ja useita johtamisteorioita ja -ideologioita. Kun johtajan suuret linjat (tramlines) ovat selkeät, hän voi soveltaa niiden puitteissa tilanteeseen parhaiten soveltuvia teorioita. Näihin johtamislinjoihin voi myös tarvittaessa peilata koko organisaation toimintaa.

Olemme ristiinpölyttäneet kokeiluluontoisesti artikkelissa systeemisyttä ja leanin ideoita ja kuvanneet esimerkkien avulla, mitä lean-ajattelun hyödyntäminen voisi merkitä lastensuojelun systeemisen muutoksen johtamisessa. Olemme keskittyneet siihen, mihin lastensuojelun johtajan kannattaa kiinnittää erityistä huomiota systeemisessä muutoksessa, miksi resurssitehokkuudesta pitäisi siirtyä virtaustehokkuuteen ja miten systeeminen työote voi vastata sosiaalityössä ilmenevään hukkaan ja tuoda lisää tehokkuutta asiakastyöhön.

Muutoksen aikaansaamisessa ei ole kyse niinkään ajasta, resursseista tai niiden puutteesta, vaan kyvystä ja hallusta tehdä muutos (Goodman 2018). Monissa suomalaisissa lastensuojeluorganisaatioissa on kokemuksia erilaisten muutosten läpiviemisestä, mutta systeemisen toimintakulttuurin kaltaista muutosta ei vielä ole nähty eikä johdettu. Yhden asialle vihkiytyneen johtajan panos ei riitä, vaan joka portaalla on varmistettava, että johtajat ovat ymmärtäneet oman roolinsa muutoksen vetureina. Menestyneissä lean-organisaatioissa johdon tueksi muodostetaan johtajien tiimi, jonka tavoite on seurata, tukea ja mitata muutoksen toteutumista (esim. Barnas & Adams 2017). Tätä suosittelemme myös systeemisen toimintakulttuurin muutoksen ensiaskeleeksi kaikissa organisaatioissa.

Se, mitä tehdään operatiivisella tasolla, tulee tehdä myös johtajien kanssa. Samalla kun muutetaan lastensuojelun toimintakulttuuria, myös johtamiskulttuurin tulee muuttua. Heti muutosprosessin alussa kannattaa investoida johtajien tiimeihin ja ohjata niitä. Näin johtajat pysähtyvät miettimään, miten he johtaisivat systeemisesti, yhteen-sovittaen ja osaoptimointia välttäen. Tätä vaihetta voidaan kutsua eräänlaiseksi implementointisuunnitelmaksi, jonka ytimenä on saada eri prosessin omistajat yhteen ja löytää johtajuuden omistajuus. (Goodman 2018.) Kyse on samanlaisesta työstä kuin perhesysteemien kanssa: aloitetaan tutkimalla sitä, keitä systeemeissä on mukana, mistä organisaation systeemeissä on kyse, minkä halutaan muuttuvan ja miksi. Systeemisen muutoksen johtamisessa korostuvat siis eri tasojen yhteiskehittäminen ja yhdessä tekeminen. Tähän ei kasveta hetkessä, vaan se on prosessi. (Kola-Torvinen & Laasonen 2019.)

Systeemisen lastensuojelun ja lean-ideologian implementointi edellyttävät organisaatioissa aina huolellista suunnittelua. Uusi toimintakulttuuri täytyy mukauttaa kuhunkin kontekstiin, ja tätä yhteensovittamistyötä voivat tehdä vain organisaation jäsenet johtajineen. Arvojen ja ajattelun muutos on iso työ, joka ei onnistu pelkästään koulutuksen avulla. Koulutuksen järjestäminen on helppoa, mutta systeemien, ajattelun

ja toimintakulttuurin muutos vaativaa. Jos tätä ei ymmärretä, menetetään ne panokset, joita muutokseen on laitettu (Goodman 2018).

Systeeminen muutos ja lean tarvitsevat kokonaisvaltaista ajattelua ja ymmärrystä siitä, miten tehdyt muutokset vaikuttavat koko systeemiin. Systeemisen lastensuojelun loukuksi on muotoutunut puhe pelkästä tiimimallista, vaikka kyse on enemmänkin ideologisesta muutoksesta. Leanin suurin sudenkuoppa puolestaan on, että se käsitetään menetelmäoppina eikä johtamisfilosofiana. Lean esitellään usein prosessijohtamisen filosofiana, jonka tavoitteena on tuottaa arvoa asiakkaalle (maksimoida asiakastytyväisyys) ja selvi- tä tästä minimihukalla (kehittää tuottajatytyväisyyttä). Näkemyksemme mukaan lean tulisi esitellä johta- misfilosofiana, jossa menetelmät ovat vain pieni osa kokonaisuutta ja soveltuvat vain osaan ratkottavista haasteista.

Kun resurssit, voimavarat ja henkilöstön huomio keskitetään yhteen asiaan, on vaarana, että muu ympä- ristö unohtuu. Seurauksena voi olla näkökulman kapeneminen tai vauhtisokeus. Tiimimallin ongelmana voi olla sisäänpäin kääntyminen, kun sen tulisi avautua ulospäin yhteistyöverkoston suuntaan. Tämän estämi- seksi organisaation on muistettava perustehtävänsä ja pidettävä itsensä tietoisena ulkoisen ympäristön tilan- teesta. (Pirinen 2014, 27.) Useiden silmälasien käytöllä on myös riskinsä kääntyä myös ylituotannoksi, mikäli se, mitä työskentelyllä tavoitellaan, ei ole kaikille selkeää. Sen vuoksi systeemisen työskentelyn periaatteet tulisi ymmärtää joka portaalla.

Systeemisen muutoksen johtamisen ytimiä löytyy kirjallisuudesta hyvin. Esimerkiksi Senge ym. (2015, 29-30) ovat kuvanneet Core Capabilities of System Leaders -listauksen systeemisen johtajan ominaisuuuk- sia. Leanin muutosprosessin alkuaskeleet muistuttavat niitä, joita Goodman (2018) on käyttänyt itse kon- sultoidessaan lastensuojelun johtajia systeemisen muutoksen käynnistämässä:

1. Kirkasta itsellesi, miksi muutos on välttämätön. Jos asiakastyön tekemisestä on kulunut ai- kaa, mene kentälle katsomaan. Et voi sytyttää, jos et ole itse syttynyt.
2. Kirkasta yksikölle, mitä muutos tarkoittaa ja miksi se on välttämätön. Kaiva konkreettiset luvut esiin.
3. Johda esimerkillä ja varmista, että olet mitä puhut. Asetitko tavoitteeksi, että työntekijöiden tulisi viettää enemmän perheiden kanssa aikaa? Organisoiki kaikki työ tämän mahdollistami- seksi.
4. Tee suunnitelma etenemisestä ja viesti pienistäkin edistysaskeleista. Älä laadi suunnitelmaa yksin, vaan kokoa asialle vihkiytynyt johtajien ja työntekijöiden tiimi.
5. Valjasta organisaation toiminnan mittarit tukemaan muutosta.
6. Täydellistä hetkeä ei kannata jäädä odottamaan. Myös epäonnistumisen mahdollisuuden sie- täminen on osa johtamista.

Näkemyksemme mukaan lean on siis systeeminen tapa ajatella ja tukee systeemisen toimintamallin käyt- töönottoa. Väitämme, että lean-filosofiaa ja sen käsitteitä hyödyntämällä johtaja voi ymmärtää myös sys- teemisen muutoksen johtamisen lainalaisuuksia ja että lean mahtuu hyvin systeemisen muutosjohtamisen ”raidelinjojen” väliin. Johtajana on valmistauduttava ”jatkuvan parantamisen ideologiaan” – paraskin opti- miratkaisu rämetty ajan kuluessa, kun systeemit muuttuvat. Systeeminen lastensuojelun toimintamalli tai lean-ajattelu eivät toki itsessään aikaansaa muutosta – sen tekevät rohkeat ja sitoutuneet johtajat ja työnte- kijät yhdessä. Tämän ymmärtäminen on systeemisen muutoksen johtamisen ydintä.

Lähteet

- Aaltio, E. & Isokuortti, N. (2019a) Systeemisen lastensuojelun toimintamallin pilotointi. Valtakunnallinen arviointi. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Raportti 3/2019.
- Aaltio, E. & Isokuortti, N. (2019b) Systeemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementit. Kuvaus asiakastason ydinelementeistä, tavoitteista ja toimintamekanismeista. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Työpäpaperi 33/2019.
- Alhanen, K. & Lavila, P. & Kangas, M. & Lappula, T. & Petrelius, P. (2019) Systeemisen muutoksen johtaminen lastensuojelussa – Opas esimiehille ja johtajille. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Opas 45/2019.
- Civil, T. (2017) Systeemitoteuttaminen pohja LAPE-työskentelyssä ja johtamisessa. Puheenvuoro Toimintakulttuurin muutos -seminaarissa 31.10.2017. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Cross, S., Hubbard, A. & Munro, E (2010) Reclaiming social work. London borough of Hackney children and young people's services. London: The London school of economics political science.
- Fagerström, K. (2016) Ihmissuhteita rakentava ja ylläpitävä lastensuojelu. Hackneyn malli ja systeeminen käytäntö lastensuojelutyössä. Työpäpaperi 42/2016. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <http://www.julkari.fi/handle/10024/131498>
- Forrester D., Westlake D., McCann M., Thurnham A., Shefer G., Glynn, G. & Killian, M. (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 70 social work and socialcare. England: University of Bedfordshire. <http://uobrep.openrepository.com/uobrep/bitstream/10547/594517/1/finalreportsystemicunits.pdf>
- Goodman, S. (2014) Haastattelu 15.5.2014. Kensington, Lontoo.
- Goodman, S. (2017a) You too can reclaim social work - Hackney model a whole system approach. Puheenvuoro II LAPE-konferenssissa 26.10.2017. Helsinki.
- Goodman, S. (2017b) Haastattelu 20.5.2017. Suomen Lontoon Instituutti, Barnsbury, Lontoo.
- Goodman, S. (2018) Haastattelu 5.12.2018. Westminster, Lontoo.
- Kola-Torvinen, P. & Laasonen, I. (2019) Oppimisen systeeminen johtaminen - havaintoja oppimisen systeemisestä johtamisesta. Educa 31.1.2019. <https://www.slideshare.net/Messukeskus/oppimisen-systeeminen-johtaminen> Luettu 7.1.2020.
- Lahtinen, P. & Männistö, L. & Raivio, M. (2017) Kohti suomalaista systeemistä lastensuojelun toimintamallia. Keskeisiä periaatteita ja reunaehtoja. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Työpäpaperi 7/2017.
- Liker, J. (2010a) The Toyota Way to Lean Leadership: Achieving and Sustaining Excellence through Leadership Development.
- Liker, J. K. (2010b) Toyotan tapaan. Readme.fi
- Modig, N. & Åhström, P. (2018) Tätä on lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Tukholma: Rheologica Publishing.
- Petrelius, P. (2018) Systeemisen lastensuojelumallin soveltaminen avo-, sijais- ja jälkihuollon sosiaalityössä. Puheenvuoro Lastensuojelun sosiaalityön yhteistyöpäivässä 20.9.2018. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Schmidt, E. & Rosenberg, J. (2014) How Google works? United States: Grand Central Publishing.
- Mäki-Fossi, S. (2020) Lastensuojelun ja nuorisopsykiatrian yhteistoiminnan aikajana. Selvitys kolmen vuoden yhteistoiminnasta asiakas- ja potilaskertomusten ja haastattelun pohjalta. Dia-kooste.
- Mäki-Fossi, S. & Lindholm, L. (2018) Maakunnallistuva lastensuojelu tienristeyksessä – tienviittoja systeemisen lastensuojelun implementointiin. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Työpäpaperi 31/2018, 252-265
- Rother, M. & Shook, J. (2003) Learning to see: value stream mapping to add value and eliminate muda. The Lean Enterprise Institute, Cambridge, MA, USA.
- Senge, P. & Hamilton, H. & Kania, J. (2015) The Dawn of System Leadership. Stanford Social Innovation Review, Winter 2015, 25-33.
- Toilttila, A. (2017) Systeemejä ja suhteita - Hackneyn mallista apua vaikuttavaan lastensuojeluun? Puheenvuoro Valtakunnallisilla lastensuojelupäivillä 27.9.2017. Helsinki.
- Trowler, I. & Goodman, S. (2012) A Systems Metethodology for Child and Family Social Work. In Social Work Reclaimed ed. by Steve Goodman & Isabelle Trowler. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Peters, T. & Waterman, Jr., Robert H. (1982) In Search Of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. Harper & Row.
- Petersson, P. & Olsson, B. & Lundström, T. & Johansson, O. & Broman, M. & Blücher, D. & Alsterman, H. (2018) Johtajuus. Tee leanista menestys. Bromma: Part Media.
- Pirinen, Helka (2014) Esimies muutoksen johtajana. Print Best, Viro. Talentum. Helsinki
- Wilén, L. (2018) Kohtaamisia? – lastensuojelun arki työntekijöiden näkökulmasta. Mitä kuuluu lastensuojelu? - julkaisusarjan 2. osa. Lastensuojelun Keskusliiton verkkojulkaisu, 4/2018. Helsinki: Lastensuojelun Keskusliitto. https://www.lskl.fi/materiaali/lastensuojelun-keskusliitto/mitakuuluulastensuojelu2_19.8.pdf Luettu 9.1.2020.
- Yliruka, L., Vartio, R., Pasanen, K ja Petrelius, P.; Monimutkaiset ja erityistä osaamista edellyttävät asiakastilanteet sosiaalityössä. Valtakunnallisen kyselyn tuloksia. Työpäpaperi 2018/16. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136378/URN_ISBN_978-952-343-117-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y Luettu 9.1.2020.

Osa 4- Systemisen sosiaalityön areenoita

17. Camilla Elonen & Karoliina Hiltunen: Systemisen työotteen soveltamisen mahdollisuudet ja edellytykset aikuissosiaalityössä

Johdanto

Turun sosiaalityössä systeminen työote otettiin alkuvuodesta 2019 käyttöön lastensuojelun lisäksi aikuisosiaali-työssä. Lastensuojelun malli ei sellaisenaan ole siirrettävissä aikuissosiaalityöhön, mutta koulutusten ja käytännön työn kautta Turussa on lähdetty luomaan mallia siitä, miten systemisyyttä voidaan aikuisosiaalityössä hyödyntää. Tässä artikkelissa tarkastelemme sekä teorian tiedon että käytännön työssä tekemämme havaintojen pohjalta, miten systeminen työote on sovellettavissa aikuisten kanssa tehtävään sosiaalityöhön, ja mitä tämän toteutuminen edellyttää.

Erityisesti toimeentulotuen Kela-siirron myötä aikuissosiaalityön sisältö ja vaikuttavuus ovat nousseet laajempaan keskusteluun. Aikuissosiaalityötä on valtakunnallisesti kehitetty Pro Sos –hankkeessa, ja Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö on julkaissut tulevaisuus selvityksen aikuisten parissa tehtävästä sosiaalityöstä. Tässä aikuissosiaali-työn nykytilaa ja kehittämistarpeita kokoavassa selvityksessä todetaan tarve aikuissosiaalityön valtakunnalliselle kehittämisohjelmalle, osaamisen kehittämiseksi laaja-alaisissa kokonaisuuksissa sekä vaikuttavien työmenetelmien käyttöönotolle ja seurannalle. Aikuissosiaalityötä tulee jatkossa kehittää ilmiölähtöiseksi ja sektorirajat ylittäväksi työksi, jossa vältetään asioiden ongelmalähtöistä käsitteilyä, ja pystytään juurisyiden löytymisen kautta tekemään vaikuttavaa ja ennaltaehkäisevää työtä. (Karjalainen, Metteri & Strömberg-Jakka 2019, 9-10). Tähän haasteeseen juuri systeminen työote tuo sekä teoriapohjaa että keinoja.

Aikuisten parissa tehtävä sosiaalityö on melko sirpaloitunutta, joten artikkelimme kautta on mahdollista tuoda uutta tietoa ja ajatuksia aikuissosiaalityön jäsentämiseen. Mikäli aikuissosiaalityölle saadaan luotua yhteneväisempää, systemisyyden huomioivaa teoriapohjaa, tulee aikuisten kanssa tehtävä sosiaalityö paremmin näkyväksi ja ymmärrys asiakkaiden tilanteista monipuolisemmaksi. Tällöin aikuissosiaalityö on myös tasalaatuisempaa ja vaikuttavampaa. Parhaimmillaan systeemiajattelun soveltaminen tarjoaa mahdollisuuden työikäisten palvelujärjestelmän paremmalle yhteen toimimiselle.

Aloitamme artikkelimme käymällä läpi systemisyyteen liittyviä teorioita, peilaten niitä aikuissosiaalityön käytäntöön. Teoriaosuuden jälkeen kuvaamme nykyistä systemistä työotetta Turun aikuissosiaalityössä, käyden läpi työotteen hyötyjä ja riskejä tähänastisen kokemuksemme pohjalta, sekä luoden konkreettista toimintamallia systemistä työotetta hyödyntävään aikuissosiaalityöhön. Lopuksi pohdimme systemisen aikuissosiaalityön tulevaisuuden näkymiä.

Mikä on olennaista systemisen otteen soveltamisessa?

Monet systemiset työotteen elementit, kuten systeemiajattelu, suhdeperustaisuus ja dialogisuus, ovat laajalti eri aloilla käytössä olevia toimintatapoja ja käsitteitä. Ne ovat myös aikuissosiaalityöhön hyvin soveltuvia ja sosiaali-työssä jo entuudestaan tuttuja teemoja (kts. esim. Fagerström 2016, 14). Yleisesti sosiaalityön vahvuutena on ollut nimenomaan kokonaisvaltainen työote (Karjalainen, Metteri & Strömberg-Jakka, 2019) ja systemisen työotteen käyttöönotto koko organisaation tasolla antaa mahdollisuuden syventää työotetta ja osaamista merkittävästi.

Systemisen työotteen käyttöönotto on herättänyt meissä kysymyksen siitä, mitä systemisyys pohjimiltaan on. Systemisen työotteen taustateoriat ovat niin moniulotteisia, että ihmisten käsitykset saattavat merkittävästi erota toisistaan, ilman että tämä kuitenkaan välttämättä nousee keskusteluun. Aaltio ja Iso-kuorti (2019, 9) nostavatkin esiin systemisen työotteen pilotoinnin ja sen arvioinnin aikana useilta tahoilta esitetyn toiveen siitä, että työotteen keskeisiä ideoita ja käsitteitä tulisi tarkemmin avata ja konkretisoida. Aikuissosiaalityön näkökulmasta on myös huomioitava, että systeminen työote on kehitetty ensisijaisesti perheiden kanssa työskentelyyn lasten-suojelun kontekstissa, jolloin sen taustateoriat sekä koulutus ovat luonnollisesti Hackneyn mallin pohjalta pitkälti perheiden kanssa työskentelyyn painottuvia. Malli ei siten ole suoraan siirrettävissä aikuissosiaalityöhön. Soveltaminen on kuitenkin nähdäksemme paitsi mahdollista, myös suositeltavaa. Saarinen (2019) puhuu systeemiajattelun yhteydessä rakenteiden siirtyvyyden teoriasta – mikäli tietty toimintatapa toimii jossain, sitä pystyy todennäköisesti soveltamaan muissakin yhteyksissä, jolloin se voi myös tuoda uusia näkökulmia.

Kun toimintamallia lähdetään siirtämään uuteen toimintaympäristöön, nousee entistä tärkeämmäksi ymmärrys taustateorioista. Pohtiaksemme mahdollisimman kattavasti tiedon soveltamisen mahdollisuuksia, perehdyimmekin tietoa etsiessämme paitsi itse systeemistä työtettä käsitteleviin materiaaleihin, myös laajemmin esimerkiksi systeemiajatteluun ja dialogisuuteen. Systeemistä työtettä Turun aikuissosiaalityöhön jalkauttaessa on noussut haasteeksi se, että malli on tuotu enemmänkin valmiina tiimityön rakenteina sen sijaan, että koulutuksessa ja työyhteisössä syvennyttäisiin työtteen edellyttämään ajattelutapaan. Sengen (2006, 11) mukaan tapa kuvata uudet innovaatiot niin sanottuina hyvinä käytäntöinä voi avata ihmisten ajatuksia uusille mahdollisuuksille, mutta saattaa myös aiheuttaa haittaa johtaessaan mallien suoraan kopiointiin, asioiden sisäistämisen ja oman oppimisen sijaan. Esimerkiksi oikealainen koulutus ja organisaation toimintakulttuuri määrittää systeemisen työtteen toteutumisessa keskeiseksi (Aaltio ja Isokuorti 2019, 25), mutta miten nämä konkreettisesti turvataan? (kts. myös Arnkil & Seikkula 2014, 207)

Tässä artikkelissa keskeiset käsitteet yhteen sitovaksi teoriaksi valikoitui Sengen (2006) teoria oppivasta organisaatiosta, sillä tämä yleisemmän tason organisaatioteoria jäsentää niitä periaatteita ja ajattelutapaa, joiden kautta missä tahansa organisaatiossa voidaan tukea ihmisten luontaista motivaatiota kehittyä ja oppia. Petreliuksen, Yli-rukan ja Mieltusen (2020) mukaan systeemissä työskentelyssä on nimenomaan kyse oppiviksi yhteisöiksi kehittymisestä. Hackneyn mallissa on alun perin käytetty organisaatioteorian Mckinseyn 7-S –strategiamallia, jossa Sengen mallin tavoin systeemiajattelun tulee läpäistä kaikki organisaation tasot (Lahtinen, Pia & Männistö, Leena & Raivio, Marketta 2017, 14). Sengen teoria tuo kuitenkin mielenkiintoisen täydentävän näkökulmansa systeemisen mallin soveltamiseen.

Ajattelutavan tutkiminen ja muutos systeemisyden ytimessä

Mikä on se ydin, jota ilman systeemisen työtteen soveltaminen ei onnistu? Tästä kysymyksestä lähdimme liikkeelle pohtiessamme mallin soveltamista aikuissosiaalityöhön. Iso-Britanniassa systeemisen työtteen kolmeksi tärkeimmäksi edellytykseksi on nimetty systeemisesti koulutettu konsultoiva sosiaalityöntekijä, jaettu ajattelu ja päätöksenteko tiimipalavereiden case-keskusteluissa sekä koulutetun klinikon läsnäolo (Bostock ym. 2017, 11-12). Suomen kontekstissa Aaltio ja Isokuorti (2019) nostavat systeemisen työtteen ydinelementeiksi systeemisen työtteen valmiit rakenteet: systeemisen tiimin, systeemisen viikkokokouksen ja systeemisen asiakastyön. Näitä elementtejä tarkennettaessa puhutaan systeemissä työotteessa hyödynnettävistä työvälineistä, kuten sukupuusta, verkostokartasta, aikajanasta, hypoteeseista ja sirkulaarisista kysymyksistä. Systeemissä työotteessa olennaisia taitoja nostetaan myös esiin, keskeisimpinä esimerkiksi kyky asettua ei-tietämisen positioon, sietää epävarmuutta ja pysähtyä reflektomaan. Systeemiajatteluun liittyen mainitaan maailman rakentuminen vuorovaikutussuhteina, sirkulaarisuus sekä erilaiset ongelmanratkaisun tasot.

Nähdäksemme työn rakenteet ovat tärkeitä systeemisen työtteen tukena, mutta ilman systeemistä ymmärrystä ja toimivaa vuorovaikutusta ne voivat jäädä myös kuoriksi, joissa toteutetaan vanhoja toimintatapoja. Työvälineet taas tuovat parhaimmillaan uutta näkökulmaa ja jäsenystä työhön, mutta huonosti toteutettuna ne saattavat sensitiivisyyttä vaativassa ihmishuhtelyssä aiheuttaa vahinkoakin. Toimiva rakenteiden ja työvälineiden käyttö rakentuu hyvän vuorovaikutuksen pohjalle, jolloin turvallisessa ympäristössä päästään yhdessä tutkimaan toiminnan taustalla vaikuttavia tekijöitä ja omaa ajattelua, sekä tekemään tarvittavia muutoksia. (kts. esim. Petrelius ym. 2020; Lonka 2015, 47). Oman toiminnan ymmärryksen kautta syntyvä oppiminen on tehokasta (Senge 2006, 101) ja esimerkiksi dialogisen kulttuurin on todettu juurtuvan nimenomaan dialogisen toiminnan kautta (Arnkil & Seikkula 2014, 171).

Senge (2006, 6) erittelee oppivan organisaation teoriassaan viisi periaatetta, joita tällaisen yhteisen oppimisen mahdollistaminen organisaatiossa edellyttää. Teorian soveltaminen tuo siten jäsentävää näkökulmaa systeemisen työtteen jalkauttamiseen, niin aikuissosiaalityöhön kuin laajemminkin sosiaalityön kentälle. Sengen keskeiset periaatteet ovat työntekijöiden henkilökohtainen pätevyys eli sitoutuminen elämäntaitaiseen oppimiseen, jaettu visio, systeemiajattelu, mentaaliset mallit sekä tiimioppinen. Oppivan organisaation periaatteet linkittyvät hyvin sosiaalityön systeemisen mallin ydinelementteihin, kuviossa 1 kuvatun mukaisesti. Avaamme seuraavaksi käsitteitä hieman tarkemmin.



Kuvio 1. Sengen oppivan organisaation periaatteiden ja systemisen työotteen ydinelementtien välinen suhde.

Oppivan organisaation elementit systemisen työotteen näkökulmasta

Sengen (2006, 6) mukaan jokaisen oppivan organisaation elementin on toteuduttava, jotta organisaatio voi olla aidosti kehittyvä. Ensinnäkin Senge (2006) nimeää työntekijöiden sitoutumisen oman näkemyksensä syventämiseen oppivan organisaation henkiseksi perustaksi, jota ilman organisaatiotason oppiminen ei ole mahdollista. Fagerström (2016, 20) on todennut systemisen muutoksen onnistumisen edellytyksenä olevan työntekijät, jotka ovat kiinnostuneita omasta työstään ja omaavat hyvät vuorovaikutustaidot. Myös dialogisen verkostotyön käytäntöjä levittäneet Arnkil ja Seikkula (2014, 201) puhuvat jatkuvasta oman toiminnan kehittämisen tarpeesta – ei riitä, että tietyn toimintatavan todetaan olevan tuloksellista, vaan on seurattava, mitä ihmiset oikeasti tekevät toimivissa käytännöissään. Erilaisia toimintakäytäntöjä, sekä toimivia että toimimattomiakin, ylläpidetään nimenomaan arjen pienissä teoissa. (Arnkil & Seikkula 2014.)

Sengen (2006) mallissa jaetulla visiolla taas viitataan siihen, ettei yksittäinen ihminen voi antaa valmista visiota, vaan se on luotava yhdessä. Tällöin ihmiset nimenomaan haluavat tehdä parhaansa sen sijaan, että joku käskee heitä tekemään parhaansa (kts. myös Lonka 2015, 168). McKinseyn mallin mukaisesti Hackneynssä on esimerkiksi luovuttu manuaaleista, jotka määrittäisivät liiaksi työntekijöiden toimintaa (Lahtinen ym. 2017, 15). Myös Arnkil ja Seikkula (2014, 207) toteavat, että hyvät käytännöt eivät leviä, vaan ne on aina luotava uudelleen uusissa yhteyksissä. He varoittavat vedosta monologisuuden suuntaan toimivaksi todettua mallia jalkauttaessa, jolloin haasteeksi muodostuu mallin vieminen uuteen kontekstiin dialogisesti, vastavuoroisella ja kunnioittavalla tavalla. Olennaisinta on ajattelutavan muutos, ja tämän toteutuminen edellyttää kulttuurien kohtaamista. (Arnkil ja Seikkula 2014, 167).

Systeemiajattelulla Senge (2016) taas viittaa kokonaisuuden tarkastelun yksittäisen tapahtumien sijaan. Hän käyttää tästä esimerkkinä ukkosmyrskyä, jonka toiminnan logiikkaa ei voi ymmärtää yksittäisiä tapahtumia tarkastelemalla, vaan ainoastaan kokonaisuuden kautta. Samalla tavoin perhesysteemin toiminta rakentuu vuorovaikutuksessa, eikä sitä voida ymmärtää yksittäisiin perheenjäseniin keskittymällä (Goldenberg 2008, 79). Perhesuhteiden ja laajemmin ihmissuhteiden merkitys on keskeinen yhtä lailla aikuissosiaalityössä kuin lapsiperheiden kanssa työskentelyssäkin. Ihmiset syntyvät suhteisiin ja nuo suhteet ovat meille

kaikille ”sisäistä rakennusainetta”, jolloin emme oikeastaan ole irrallisia yksilöitä, vaan enemmänkin intersubjekteja siten, että läheisemme ovat koko ajan myös meissä (Arnkil & Seikkula 2014, 116, kts. myös Kauppi & Takalo 2014, 23).

Kun systeemiajattelua sovelletaan ihmisten kanssa tehtävässä työssä, on keskiössä oltava turvallinen ja hyvä vuorovaikutus. Nousiainen, Petrelius ja Yliruka (2016, 13) toteavatkin, että ihmissuhdeperustaisessa työssä ymmärretään vuorovaikutuksen ja luottamuksellisen suhteen merkitys elämän kipukohtien käsitteilyssä. Sosiaalityö on suhteissa rakentuva käytäntö, jolloin sen toimivuus ja tuloksellisuus riippuvat ratkaisuissa määrin juuri siitä, millaiseksi nuo suhteet muodostuvat (Arnkil & Seikkula 2014, 202). Systeemisessä työtöteessä työntekijä ymmärretään osaksi asiakkaan systeemiä, sillä hänen toimintansa ja läsnäolonsa vaikuttaa perheen toimintaan, voidaan joko mahdollistaa tai estää toivottuja muutoksia (Aaltio ja Isokuorti 2019, 13; kts. myös Fagerström 2016, 16 & Arnkil & Seikkula 2014, 43). Tämä peilin kääntäminen työntekijöihin itseensä on nähdäksemme yksi keskeisimmistä hyödyistä sosiaalityön systeemisessä työtöteessä. Yhtä lailla dialogisuuden ytimessä on kaikkien osapuolten keskinäinen kehitys, ei vain yhdensuuntainen vaikuttaminen esimerkiksi työntekijästä asiakkaaseen (Arnkil & Seikkula 2014, 21).

Aikuissosiaalityön näkökulmasta systeemiajattelu ja suhdeperustaisuus ohjaavat työskentelyä pois ongelma-lähtöisyydestä, sillä ne tukevat asiakkaan tilanteen ja toiminnan laajempaa tarkastelua. Kuten Nousiainen ym. (2016, 11-13) toteavat, sosiaalityön arjessa havaittavat huono-osaisuuden ylisukupolvisuuden ketjut muodostuvat useiden eri tekijöiden yhteisvaikutuksina sekä yksilöiden, perheiden että yhteiskunnan tasolla. Pitkäaikaisiin ongelmiin puuttuminen edellyttää työskentelyä palveluissa siten, että työskentelyn kohteeksi päästään ottamaan kaikki ihmiselle merkitykselliset suhteet ja sosiaalinen ympäristö. Asiakkaiden kanssa tulee päästä työstämään paitsi nykyistä elämäntilannetta, myös omaa historiaa, identiteettiä ja toimijuutta (kts. myös Vanhanen, Jaakkola, Selänniemi & Saurama 2006, 66). Ylisukupolvisuuden ilmiö tunnustetaan ammattilaisten keskuudessa, mutta siihen puuttuminen koetaan hankalaksi, ja palveluissa on vaikea käsitellä asiakkaiden elämäntilanteita kokonaisuutena. Palvelut usein edellyttävät nopeita ratkaisuja eivätkä tue pitkäjänteistä työskentelyä, jollaista ylisukupolvisten kierteiden katkaiseminen edellyttäisi. (Nousiainen ym. 2016.)

Systeemiajattelun periaatteet tuovat nähdäksemme kiinnostavaa näkökulmaa paitsi asiakastyöhön, myös rakenteelliseen sosiaalityöhön. Sekä asiakastyön että palvelujärjestelmän toimivuuden osalta systeeminäkökulma osoittaa, että monimutkaisissa tilanteissa on useita eri selitysten tasoja, jotka ovat tietyllä tapaa kaikki totta, vaikka niiden tuomat ratkaisut ovat erilaisia. Oppivan organisaation teoriassa puhutaan kolmesta eri tasosta - tapahtumien tasosta, käytöksen kuvioiden hahmottamisesta ja systeemisen rakenteen tasosta. (Senge 2006, 52.) Systeemisen työtöteen yhteydessä puhutaan vastaavasti toiminnan tasosta ja syvempien selitysten tasosta (Aaltio & Isokuorti 2019, kts. myös Arnkil & Seikkula 2014). Arnkil ja Seikkula (2014, 158) toteavat, että helpommin mitattavissa olevat ensimmäisen asteen eli toiminnan tason muutokset saavat usein sosiaalityönkin kentällä ”näyttöä on” -leiman, vaikka ne eivät todellisuudessa tuottaisi syvempiä ja pitkäaikaisia muutoksia, joita on monimutkaisuudessaan huomattavasti vaikeampi mitata. Systeemisen työtöteen soveltamisen yhdeksi haasteeksi Iso-Britanniassa todettiin esimerkiksi, että esimiesten toiminnan seuraaminen sopimattomilla mittareilla, kuten lyhyen tähtäimen budjetoinnin perusteella, vaikeuttaa systeemisen muutoksen onnistumista (Bostock ym. 2017, 11; kts. myös Arnkil & Seikkula 2014, 192). Vaikka toimenpiteet ja interventiot vaikuttaisivat yksittäin tarkasteltuna perustelluilta, yhteisvaikutuksiltaan tarkasteltuna tilanne saattaa näyttäytyä täysin toisin (Arnkil & Seikkula 2014, 158). Samaa ilmiötä kuvaa Senge (2006, 61), jonka mukaan reaktiivinen, vain oman toiminnan tasolla mietitty ratkaisukeino voi jopa johtaa huonompaan, esimerkiksi intervention vahvistaessa ihmisen riippuvuutta järjestelmästä ja vähentäessä kykyä ratkaista ongelmiaan. Toiminnan ongelmalliset vaikutukset kuitenkin usein näyttäytyvät vasta myöhemmin, kun taas lyhyellä aikavälillä tulokset usein ovat jopa myönteisiä. Systeemiajattelussa ilmiötä kutsutaan nimellä compensating feedback. (Senge 2006, 58.) Mielenkiintoinen kysymys onkin, millä tavoin tämä ilmiö esimerkiksi aikuissosiaalityön arjessa näyttäytyy, ja kuinka usein ehdimme pysähtyä sen huomaamaan.

Lastensuojelun systeeminen malli tähtää nimenomaan pitkäaikaisiin ja vaikuttaviin muutoksiin systeemin rakenteen tasolla, ja tämän tulisi olla myös aikuissosiaalityön tavoitteena. Sengen (2006, 64) mukaan rakenteellisen tason muutokset ovat kokonaisuuden kautta hahmottuneita, usein hyvin pieniä muutoksia

toiminnassa. Näissä pienissä muutoksissa on niin sanottua vipuvoimaa, jonka tulokset eivät kuitenkaan seuraa välittömästi muutoksen jälkeen, vaan vasta myöhemmin. Pienten muutosten pidemmällä aikavälillä tuomaa merkittävää vaikutusta kuvataan myös systemisen työotteiden materiaaleissa (Petrelius ym. 2020).

Sengen (2016) mukaan vipuvoimaa löytyy usein oppivan organisaation neljänestä keskeisestä periaatteesta, mentaalista malleista, jotka tarkoittavat ihmisten toiminnan taustalla olevia, usein tiedostamattomia oletuksia ja yleistyksiä (kts. myös Lonka 2015, 13). Fagerströmin (2016, 16) mukaan systemisen työotteiden taustalla olevissa perheterapian teorioissa painotetaan juuri työntekijöiden omien oletusten tutkimisen ja sanoittamisen tärkeyttä. Mikäli näitä oletuksia ei ääneen reflektoida, ne vaikuttavat vuorovaikutukseen ihmisen sitä itse tiedostamatta. Fookin (2005, 26) mukaan sosiaalityössä kriittisen reflektion prosessi pyrkii paljastamaan vallitsevien taustaoletusten merkityksen käytännön toiminnassa, antaen samalla mahdollisuuden muuttaa näitä oletuksia. Systemisessä työskentelyssä työntekijöiden laatimat hypoteesit asiakkaiden tilanteista paljastavat työntekijöiden arvoja ja asenteita. Neutraaliuden ajatuksesta onkin perheterapiassa siirrytty kohti työntekijän uteliaisuuden tärkeyden painottamista, asiakkaan kanssa yhdessä reflektoidua yhteistyökumppanuutta. (Fagerström 2016, 16.) Väitöskirjassaan sosiaalityön reflektiivistä rakenteen käsitteitä kehittäneen Ylirukan (2015, 62) mukaan reflektointia tarvitaan moniulotteisissa ja uusissa tilanteissa, joissa siihenastiset ”itsestäänselvyydet” ja hiljainen, automatisoitunut tieto on nostettava arvioitavaksi (kts. myös Vanhanen ym. 2006, 69). Aikuissosiaalityössä tällaisia tilanteita tulee vastaan esimerkiksi rakenteellisen sosiaalityön kysymyksissä sekä erityisesti niiden asiakkaiden kohdalla, joilla asiakkuudet ovat pitkäaikaisia ja haasteet toistuvia, jolloin työntekijä saattaa kokea keinottomuutta.

Systemisessä työotteessa tiimipalaverit on katsottu keskeiseksi reflektoinnin ja oppimisen foorumiksi, joissa työntekijä voi tuoda esiin asiakastyön herättämiä tunteita, peilata niitä omaan persoonaansa ja historiaansa sekä miettiä, miten nämä vaikuttavat työskentelyyn (Aaltio ja Isokuorti 2019, 17). On kuitenkin huomionarvoista, että reflektoinnin ja mentaalisten mallien haastamisen yhteydessä ihmisissä tavallisesti herää niin sanottuja hankalia reuna- ja tuntemuksia, jotka saattavat saada meidät välttelemään oman ajattelun laajentamista, estäen syvällisempää oppimista (Lonka 2015, 147-148). Yip (2006) myös nostaa esiin reflektoinnin riskejä sosiaalityön ammatillisessa käytännössä. Turvallisessa ympäristössä, sosiaalityöntekijän ollessa valmis reflektointiin ja tiedostaessa omat kipupisteensä, reflektointi todella tukee ammatillista kehitystä. Turvattomassa ja vaativassa ympäristössä reflektointi voi kuitenkin olla jopa haitallista. Reflektointi vaatii työntekijöiltä paljon, sillä se jo lähtökohtaisesti edellyttää omien epämuokavuuden tunteiden kohtaamista. Samalla se voi nostaa esiin työntekijän mahdollisia omia sisäisiä konflikteja ja traumaattisia kokemuksia, joiden käsittelyyn pelkkä reflektointi ei riitä. (Yip 2006, 781-784.) Fook (2005, 24, 26-27) varoittaaakin, että kriittisen reflektion mahdollisen hämmentävyyden vuoksi on noudatettava varovaisuutta ja huomioitava osallistujien tarpeet ja edellytykset, erityisesti soveltaessa sitä palveluiden käyttäjien kanssa.

Hyvin ja turvallisesti toteutuessaan systemiset tiimipalaverit ovat toimiva oppimisen foorumi ja samalla erinomainen esimerkki viimeisen oppivan organisaation periaatteen, tiimioppimisen soveltamisesta. Tiimioppimista Senge (2016) kuvaa dialogisuutena ja yhdessä ajatteluna. Dialogisuus on olennaisessa osassa myös systemisen työotteiden taustateorioissa (kts. esim. Fagerström 2016, 17 & Lahtinen ym. 2017, 17). Oman ajattelun avaaminen keskustelulle edellyttää työntekijöiltä metakognitiivisia taitoja, eli älyllistä itsearviointia ja säätelyä (Lonka 2015, 77). Kyse on myös kyvystä ja kiinnostuksesta mentalisaatioon, omien ja toisten tunteiden ja ajatusten pohtimiseen (Kauppi & Takalo 2014, 8). Tiimioppimisessa keskeistä onkin Sengen (2006, 24) mukaan yhteistä oppimista heikentävien vuorovaikutuskuvioiden ja defensiivisyyden tunnistaminen. Käytännössä tiimityöskentelyssä helposti peitellään ristiriitoja, jotta saadaan ylläpidettyä näennäistä käsitystä yhtenäisestä tiimistä. Toisaalta mahdolliset eriävät mielipiteet voidaan myös ilmaista syyttävällä ja mielipiteitä polarisoivalla tavalla, jolloin taustalla olevat oletusten ja kokemusten erot eivät pääse tarkasteluun, vaikka vasta sitä kautta todellinen yhteinen oppiminen voisi toteutua. (Senge 2006.)

Tarve mentaalisten mallien tutkimiseen dialogin kautta, ja samalla tiimityöskentelyn ongelmalliset ilmiöt, nousevat siis esiin etenkin monimutkaisten tehtävien ratkaisemisessa. Niihin vastaaminen edellyttää oman tietämättömyytensä myöntämistä, joka monista tuntuu lähtökohtaisesti uhkaavalta. (Senge 2006.) Eitietämisen positioon asettumisen tärkeydestä puhutaan myös systemisen työotteiden materiaaleissa (kts. esim. Aaltio ja Isokuorti 2019). Juuri monimutkaisiin kysymyksiin pitää kuitenkin pystyä aikuissosiaali-

työssä ja laajemminkin yhteiskunnassa vastaamaan, ja siksi systeminen malli on nähdäksemme hyvin ajankohtainen menetelmä. Seuraavaksi siirrymme tarkastelemaan, miten systemistä työtettä on Turun kaupungin aikuissosiaalityössä lähdetty soveltamaan, ja miten esiin tuomiamme teoreettisia lähtökohtia voi soveltamisessa huomioida.

Systeminen työote Turun kaupungin aikuissosiaalityössä

Turun kaupungilla aikuissosiaalityö keskitettiin vuoden 2019 alussa omaan yksikköön, jolloin lapsiperheiden kanssa tehtävä sosiaalityö siirrettiin kokonaisuudessaan eri yksiköihin. Samassa yhteydessä otettiin käyttöön systeminen työote kaikissa sosiaalityön yksiköissä, myös aikuissosiaalityössä. Samaan aikaan Turussa toteutettiin siis suuri organisaatiomuutos, sekä toimintatapojen kehittämistä pitkällä tähtäimellä tavoitteleva systeminen muutos.

Aikuissosiaalityön yksikön asiakkaina ovat Turussa pääsääntöisesti työikäiset asiakkaat, joiden taloudessa ei asu alaikäisiä lapsia. Toukokuun 2020 tilastotietojen mukaan asiakkaita oli palvelutarpeen arvioinnit mukaan lukien noin 1000, joista alle 30-vuotiaita oli yhteensä noin 35 prosenttia, 30–64 -vuotiaita noin 58 prosenttia ja yli 64-vuotiaita noin 7 prosenttia. Työskentely aikuissosiaalityössä alkaa palvelutarpeen arvioinnilla, jolloin käydään läpi asiakkaan eri elämänalueita, aloitetaan vahvuuksien ja muutostarpeiden kartoittaminen sekä pohditaan työskentelyn tavoitteita. Työskentelyn edetessä keskustelun kautta syvennetään yhteistä ymmärrystä asiakkaan tilanteesta ja sovitaan pienempiä välitavoitteita tilanteen edistämiseksi, sekä tehdään tarpeen mukaan yhteistyötä asiakkaan eri verkostojen kanssa. Kaikille asiakkaille on nimetynä oma sosiaalityöntekijä, ja mikäli asiakas tarvitsee tiiviimpää tukea tavoitteiden saavuttamiseksi, otetaan myös sosiaaliohjaaja mukaan työskentelyyn. Sosiaalityön työskentely toteutuu sosiaalitoimistossa, kotikäynneillä ja muualla asiakkaan arkiympäristöissä sekä verkostopalavereissa, myös yhteistyökumppanien luona.

Aikuissosiaalityön asiakkailla on kokemustemme mukaan erilaisia arjenhallinnan ongelmia, joiden taustalla on tavallisesti esimerkiksi haasteita psyykkisen voimien ja/tai päihteiden kanssa. Toisinaan aikuissosiaalityössä lyhytkin työskentelyjakso riittää asiakkaan tilanteen edistämiseksi, mutta usein asiakkaiden elämäntilanteet ovat olleet haastavia pitkään, jolloin tilanteen korjaaminen on pidempi prosessi. Ylisukupolviset ongelmat ovat tuttuja aikuissosiaalityössä ja monilla asiakkailla on traumaattista taustaa, johon liittyen tyypillistä näyttää olevan tilanteiden toistuva kriisiytyminen sekä haasteet tukeen sitoutumisessa. Tällöin tarvitaan hyvin pitkäjänteistä työtä, jotta luottamus saadaan rakennettua ja asiakas motivoituu tilannettaan pitkällä tähtäimellä edistäviin tukitoimiin, kuten terveydenhuollon tutkimuksiin tai kuntoutukseen. Kuten aiemmin totesimme, systeminen työote voi tuoda tähän haasteeseen aiempaa vaikuttavampia keinoja.

Systeminen tiimimalli ja systemisyys aikuissosiaalityössä

Turun aikuissosiaalityön yksikössä on kuviossa 2 kuvatun mukaisesti yhteensä 21 työntekijää jaettuna kolmeen alueelliseen tiimiin, joissa kussakin on 3-4 sosiaalityöntekijää ja kaksi sosiaaliohjaajaa. Tämän lisäksi yksikössä aloitti ostopalveluna syksyllä 2019 osa-aikaisesti psykiatrinen sairaanhoitaja, joka on ollut läsnä tiimipalavereissa konsultoivassa roolissa. Jatkossa psykiatrinen sairaanhoitaja vaihdetaan psykoterapeutiksi.



Kuvio 2. Turun aikuissosiaalityön yksikön rakenne ja tiimijako.

Aikuissosiaalityön yksikössä on koko yksikön viikoittaisen toimistopalaverin lisäksi kullakin tiimillä viikoittain oma tiimipalaverinsa, jossa asiakkaiden tilanteita käydään yhdessä läpi systemisen tiimipalaverin mallin pohjalta. Aikuissosiaalityön systemiset tiimipalaverit ovat kestoltaan puolitoista tuntia. Tämä aika on jaettu paitsi asiakas-tilanteiden systemiseen pohdintaan, myös yleisten asioiden läpikäymiseen ja lyhykestoiseen konsultointiin. Systemiseen työskentelyyn on varattu aikaa noin tunti, jolloin käsitellyssä on ainoastaan yhden asiakkaan tilanne.

Lastensuojelun systemisessä työmallissa rakenteiden kannalta Aaltio ja Isokuorti (2019, 17) määrittelevät olennaiseksi noin kolmen tunnin systemisen viikkokokouksen ja riittävän pienen asiakasmäärän. Nämä ovat reunaehtoja, joihin aikuissosiaalityössä emme ainakaan toistaiseksi ole päässeet, sillä asiakasmäärä on ollut vaihtelevasti noin 70-100 asiakasta per sosiaalityöntekijä. Sosiaaliohjaajien asiakasmäärät ovat selvästi pienemmät, heidän keskittyessään tiiviiseen työskentelyyn paljon tukea tarvitsevien asiakkaan kanssa. Haluamme kuitenkin haastaa ajatusta siitä, että systemisyyttä voitaisiin hyödyntää vain tarkoin rajatuissa olosuhteissa. Teoriaosuudessamme kuvattuja oppivan organisaation periaatteita ja systemistä ajattelua voi soveltaa hyvin monenlaisissa ympäristöissä, ja systemisen työotteen taustalla olevan ajattelutavan sisäistäminen mahdollistaneen sen laajan soveltamisen erilaisissa olosuhteissa. On toki huomioitava, että suuret asiakasmäärät luultavasti ainakin hidastavat oppimisen edellyttämää syvällisempää perehtymistä asiakkaiden tilanteisiin. Tällöin työskentely ohjautuu entistä helpommin ”tulipalojen sammuteluun” ja käytännön asioiden järjestelyyn. Aikuissosiaalityön asiakkaista vain melko pieni osa pystytään ottamaan mukaan varsinaiseen systemiseen tiimityöskentelyyn, eikä se toisaalta kaikkien asiakkaiden osalta ole tarpeellistakaan.

Aaltio ja Isokuorti (2019, 17) ovat myös kehottaneet tiimejä hyödyntämään ja läpikäymään ammattikirjallisuutta oppimisen tueksi. Aikuissosiaalityön yksikössä olemme perustaneet lukupiirin ammattikirjallisuudesta kiinnostuneille työntekijöille, ja tähän on vaihtelevasti osallistunut noin puolet yksikön työntekijöistä. Lukupiirissä on käsitelty ammattikirjallisuuden lisäksi tieteellisiä artikkeleita ja muita sosiaalityötä koskevia julkaisuja sekä dokumenttisarjoja. Lukupiirissä käyty yhteinen keskustelu on koettu hedelmälliseksi, kun aikaa on erikseen varattu yhteiselle pohdiskelulle, sekä teoretietoa ja käytännön kokemuksia yhteen sovittavalle keskustelulle.

Systemisen tiimimallin rinnalla Turun aikuissosiaalityössä otettiin vuoden 2019 aikana käyttöön sosiaalisen raportoinnin työkalu, jonka suunnittelu aloitettiin aikuissosiaalityötä kehittäneen Pro Sos -hankkeen rakenteellisen sosiaalityön kehittämisryhmässä. Tällöin todettiin tarve nostaa perustyön ohessa nousevia

epäkohtia, onnistumisia ja ns. heikkoja signaaleja laajempaan käsittelyyn (kts. myös Vanhanen ym. 2006, 62). Sosiaalisen raportoinnin toteuttamiseksi hankkeessa kehitettiin yksinkertainen lomake, johon työntekijät pystyvät kirjaamaan havaitsemansa asiat perustyön ohella. VASSO on ottanut vastuun lomakkeen jatkokehittämisestä sekä tulosten kokoamisesta kuntien esimiehille. Sosiaalinen raportointi ja sosiaalisen näkökulman esiin tuominen ovatkin palvelujärjestelmän kehittämisen sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen kannalta entistä tärkeämpiä. (Santalahti & Hallikainen 2018.) Sosiaalinen raportointi ei alkuvaiheessa suoraan linkittynyt systemisen työotteen käyttöönottoon, mutta se vaikuttaisi sopivan luontevasti aikuis-sosiaalityön systemiseen työotteeseen, sillä aiemmin kuvatun mukaisesti systeemiajattelu tuo myös rakenteelliseen sosiaalityöhön uudenlaista näkökulmaa ja työkaluja. Kehittämistyön kohteena on vielä se, miten sosiaalisen raportoinnin tuloksia mahdollisimman vaikuttavasti hyödynnettäisiin organisaatiossa.

Systeminen työskentely tiimikokouksessa

Tiimipalaverin systeminen työskentely koostuu systemisen työotteen koulutuksessa oppimamme mukaisesti kuviossa 3 hahmotellusta kolmesta vaiheesta, jotka käymme läpi kuvitteellisen asiakkaamme Eetun esimerkin kautta. Työskentely käynnistyy esittelyvaiheella, jolloin asiakkaan omat työntekijät esittelevät ensin asiakkaan tilanteen, pääsääntöisesti sukupuoli-menetelmään pohjautuen. Sukupuuta voidaan visualisoida olemassa olevien tietojen pohjalta, tai asiakkaan kanssa jo yhdessä laaditun sukupuun pohjalta. Tiimi saa esittää tarpeen mukaan tarkentavia kysymyksiä, joiden tarkoituksena on tarkentaa asiakasta ympäröivää systeemiä, sen osia ja vuorovaikutussuhteita. Esittelyvaiheessa asiakkaan oma työntekijä esittää tiimille kysymyksen, johon tarkastelun toivotaan erityisesti kohdistuvan.



Kuvio 3. Systemisen case-työskentelyn vaiheet aikuissosiaalityössä.

Sosiaalityöntekijä esittelee tiimissä asiakkaansa Eetun tilanteen. Eetu on 24-vuotias nuori, joka on ohjautunut aikuissosiaalityöhön jälkihuollon päätyttyä. Hänellä ei ole peruskoulun jälkeistä koulutusta eikä työkokemusta. Eetulla on masennusoireita, mutta hän ei ole halukas hakeutumaan terveydenhuollon tuen piiriin. Käytännön asioiden hoitamisessa on haasteita, asunto on huonossa kunnossa ja vuorokausirytmi pääläelään.

Eetun vanhemmat ovat Riitta ja Lassi. Heillä on molemmilla pitkäaikaista runsasta alkoholinkäyttöä, ja vanhempien välillä on ajoittain ollut väkivaltaa. Eetu on asunut kotona teini-ikäiseksi asti, jolloin perheen tilanteen vakavuus vasta selvisi lastensuojelulle. Tässä vaiheessa Eetu vietti päivät pitkälti koneella ja käytti päihteitä. Eetu sijoitettiin ensin lastenkotiin kotiseudulle, mutta haasteiden jatkuessa hänet siirrettiin kauemmas kotoa. Sisaruksia Eetulla ei ole. Riitan vanhemmat, eli Eetun mummu ja pappa, ovat molemmat kuolleet Eetun ollessa pieni. Lassin vanhemmat, eli Eetun isoisä ja isoäiti, ovat jääneet perheelle etäiseksi, sillä Eetun oman isän välit vanhempiinsa ovat huonot. Eetulla on ollut koulussa hyvä kaveri Jami, jonka

kanssa hän on lapsena viettänyt paljon aikaa, saaden tukea myös Jamin vanhemmilta. Koulussa Eetu on pärjännyt melko hyvin ja hänellä oli pitkään peruskoulussa sama opettaja, joka muodostui hänelle tärkeäksi. Eetu harrasti pitkään sählyä ja oli siinä taitava, vaikka teini-ikään tullessa harrastus jäikin vähemmälle.

Asiakkaan omat työntekijät toivat tiimissä esiin olleensa ennen sukupuun tekoa hieman turhautuneita Eetun toimintaan, mutta sukupuun kautta saatu ymmärrys lisäsi empatiaa Eetua kohtaan. Sosiaalityöntekijä ja sosiaaliohjaaja tekivät sukupuun Eetun kanssa yhdessä, ja tämä oli ollut myönteinen kokemus sekä Eetulle että työn-tekijöille. Eetu yllätti työntekijät juttelemalla aiempaa vapautuneemmin tapaamisella. Eetulle oma tausta oli tuttu ja hän kertoi miettineensä näitä asioita ennenkin, mutta hänelle oli tärkeää se, että työntekijät kiinnittivät huomiota vaikeiden asioiden lisäksi myös Eetua tukeneisiin asioihin, kuten läheiseen kaveriin ja opettajaan, koulussa pärjäämiseen ja harrastuksiin.

Työntekijöiden ja Eetun yhteinen kysymys tiimille on, miksi Eetun on vaikea saada arkielämästä kiinni ja hakea tukea tilanteeseensa.

Systeminen työskentely jatkuu hypoteesivaiheella. Tällöin ajatuksena on, että tapauksen esittänyt työntekijä on kuuntelevassa roolissa, muun tiimin pohtiessa erilaisia ajatuksia ja näkökulmia tilanteeseen. Tiimikokouksen tarkoitus on auttaa työntekijöitä havainnoimaan omia tunteita, reagointia ja toimintaa, eli hidastamaan ja ajattelemaan, suoran reagoinnin ja päätöksenteon sijaan. Hypoteesivaiheessa etsitään asiakkaan tilanteeseen toisenlaisia näkökulmia, hypoteeseja ja oletuksia, sillä ensimmäisenä mieleen tuleva ajatus voi myös jumiuttaa työskentelyä. (Lahtinen ym. 2017, 20.) Ihmiselle on lähtökohtaisesti melko tavallista tarkastella asioita tutusta näkökulmasta käsin, ja etenkin voimakkaiden tunteiden läsnä ollessa ammattilainenkin herkästi pysyy itselleen turvallisessa näkökulmassa (Kauppi & Takalo 2014, 24). Keskeinen osa hypoteesivaihetta on siis yhteinen keskustelu ja sen tarjoama moninäkökulmaisuus (kts. esim. Bostock 2017, 50). Kokemuksemme mukaan hypoteesien ylös kirjaaminen esimerkiksi taralapuille tukee visuaalisuutta, jolloin tiimin jäsenten on helppo seurata työskentelyn etenemistä.

Tiimin keskustelussa esiin nostamat hypoteesit:

1. Eetu on jäänyt pienestä asti melko yksin vaikeassa tilanteessa. Eetu ei ole kokenut saavansa apua keneltäkään aiemminkaan, joten hän ei halua enää edes yrittää.
2. Eetulla on ollut melko vähäisesti ihmissuhteita pienestä asti, joten ihmissuhteiden luominen on hänelle vaikeaa, ja siksi tukitoimiin sitoutuminenkaan ei ole tuntunut hänestä luontevalta.
3. Eetu ei lapsena ole saanut kannustavaa tukea, ja kun hän on kokenut asioiden toistuvasti menneen pieleen, hän nykyään pelkää epäonnistumista yrityksissään siinä määrin, että on päättänyt olla yrittämättä mitään.
4. Päihteidenkäyttö on Eetun tilanteessa systeemiajattelun termein toiminnan tason ratkaisu, eli hän yrittää helpottaa oloaan päihteillä, ja tilapäisesti se auttaakin. Teini-ikässä Eetulla ei ollut muita keinoja vaikean olon poistamiseen, joten hän koki päihteet tuolloin toimivaksi ratkaisuksi, vaikka itsekin nyt näkee, että siitä on seurannut hänelle monenlaista haittaa. Nyt Eetun on kuitenkin hankala luoda uusia, toimivampia selviytymiskeinoja.

Hypoteesivaiheen päätteeksi siirrytään ratkaisuvaiheeseen ja jatkosuunnitelman miettimiseen sopivien hypoteesien pohjalta. Jatkosuunnitelman tarkoituksena ei välttämättä tarvitse olla suoranaisten konkreettisten ratkaisuehdotusten löytäminen, vaan toisinaan jo keskustelun tuoma ajattelun laajentuminen voi viedä tilannetta eteenpäin. Hackneyn mallissa kuitenkin erityistä on, että samalla pyritään sekä toimimaan vuorovaikutuksen tasolla, että miettimään konkreettisia ratkaisuja asiakkaan olosuhteiden turvaamiseksi (Fagerström 2016, 36).

Ratkaisuvaiheessa asiakkaan omat työntekijät totesivat tiimin tuoneen esiin myös sellaisia näkökulmia, joiata eivät itse tulleet ajatelleeksi. Tiimissä todettiin, että hyvän suhteen luominen Eetun voi tässä tilanteessa olla eteenpäin vievä tekijä pidemmällä tähtäimellä. Sosiaaliohjaaja on tähänkin asti tavannut Eetua säännöllisesti, ja he jatkavat työskentelyä arjenhallinnan parissa. Todettiin työntekijöiden palaavan sukupuuhun ja tiimin keskusteluun seuraavalla tapaamisella Eetun kanssa.

Turussa systemisen tiimityöskentelyn pohjalta asiakastietoihin on ohjeistuksena kirjata lyhyesti, millaiseen kysymykseen tiimiltä on haettu vastausta, ja millainen jatkosuunnitelma on tehty. Mikäli asiakas ei ole ollut itse mukana tiimissä, on keskeiset asiat tärkeä käydä läpi asiakkaan kanssa ja kuulla, millaisia ajatuksia tai tunteita tiimissä nousseet näkökulmat hänessä herättävät. Tällöin asiakkaan kanssa on mahdollista sopia tarkemmin yksilöllisestä jatkosuunnitelmasta ja muutokseen tähtäävästä työskentelystä.

Muutaman kuukauden päästä työntekijät kertoivat, että Eetu juttelee paljon aiempaa enemmän asioistaan ja on alkanut työntekijöiden kanssa miettiä, mihin haluaisi elämässään edetä. Kuulluksi ja kohdatuksi tulemisen kokemus on siis voinut auttaa Eetua luottamuksellisen suhteen luomisessa toimien vipuvoimana muutokseen, lisäten merkityksellisyyden kokemusta ja hyvinvointia Eetun elämässä. Sosiaalityön työskentely jatkuu edelleen, mutta nyt Eetu on myös varannut lääkäriajan keskustellakseen mahdollisesta psykiatrian hoitokontaktista.

Työntekijöiden kokemuksia systemisestä työskentelystä

Kaukonen (2020) toteutti alkuvuodesta 2020 Turun aikuissosiaalityön yksikön työntekijöille kyselyn systemisen työotteen käyttönotosta, osana systemistä työotetta käsittelevää ammattikorkeakoulun opinnäytetyötään. Opin-näytetyössä tarkasteltiin erityisesti sitä, miten systeminen malli soveltuu aikuisten kanssa työskentelyyn sosiaali-työssä, millaisia käsityksiä ja kokemuksia työntekijöillä on systemisen työotteen työmenetelmistä, miten mallin käyttö on vaikuttanut asiakastyöhön, ja miten systemistä mallia voitaisiin jatkossa yksikössämme soveltaa ja kehittää. Kysely toteutettiin anonymisti, jotta työntekijät voivat mahdollisimman vapaasti ilmaista ajatuksiaan mallista.

Kyselyssä kartoitettiin ensin lyhyesti työntekijöiden näkemyksiä aikuissosiaalityön keskeisistä tavoitteista sekä uskomuksista koskien sitä, mitkä tekijät asiakkaan kanssa työskentelyssä saavat aikaan myönteisen muutoksen. Tämän tarkoituksena oli omalta osaltaan herätellä keskustelua ja ajattelua teemoista, joita arkityössä ei välttämättä tule riittävästi pohtineeksi, ja toisaalta mahdollisesti nostaa esille työntekijöiden mentaalaisia malleja edellä mainituista asioista. Toisaalta mentaaliset mallit ovat usein tiedostamattomia ja usein myös ristiriidassa ihmisen varsi-naisen toiminnan kanssa, jolloin oppimisen kannalta keskeiseksi nousee tämän ristiriidan tunnistaminen (Senge 2006, 164). Tärkeää onkin jatkaa näiden teemojen käsittelyä työyhteisössä.

Kyselyn perusteella Turun aikuissosiaalityön yksikön työntekijöiden ajatukset sekä aikuissosiaalityön tavoitteista että muutosta aikaan saavista tekijöistä ovat päällisin puolin yhteneväiset. Kyselyn pohjalta nousivat esiin kolme olennaista tekijää, joiden työntekijät näkivät olevan merkityksellisiä positiivisen muutoksen aikaansaamisen kannalta. Nämä tekijät olivat vuorovaikutussuhde, asiakkaan sisäinen työskentely sekä työntekijän työskentely. Vuorovaikutussuhdetta koskien tärkeimmiksi tekijöiksi työntekijät nostivat luottamuksellisen suhteen luomisen asiakkaaseen, sekä asiakkaan kokemuksen kuulluksi tulemisesta. Vastausten pohjalta Kaukonen (2020) arvioi, että aikuissosiaalityön yksikön työntekijöiden näkemykset vaikuttaisivat olevan otollisia systemisen mallin toteuttamiselle. (Kaukonen 2020.)

Kaukonen (2020) kyselyn perusteella suurin osa aikuissosiaalityön yksikön työntekijöistä suhtautuu myönteisesti systemiseen työskentelymalliin, ja kokemukset mallin toteuttamisesta ovat olleet suurelta osin positiivisia. Kyselyyn vastanneista 17:sta työntekijästä kymmenen piti mallia soveltuvana aikuissosiaalityössä käytettäväksi. Viisi työntekijää piti mallia soveltuvana, joskin kehitettävänä. Kaksi vastanneista koki, ettei malli sovellu lainkaan yksin aikuisten kanssa tehtävään sosiaalityöhön. Turun aikuissosiaalityön yksikön työntekijät ovat pääsääntöisesti kokeneet systemisen mallin mukaisen tiimipalaverin tiimityötä syventävänä, vastuun jakamista helpottavana ja työssä jaksamista tukevana työmenetelmänä. Tiimipalaverilla ja sen tarjoamalla moninäkökulmaisuuuden jakamisella koettiin olevan lisäarvoa myös asiakastyön kannalta. Osa kyselyyn vastanneista työntekijöistä taas kuvasi systemisen mallin mukaisen työskentelyn tapahtuvan lähes ainoastaan tiimipalavereissa, eivätkä kokeneet sen ulottuvan asiakastyöhön. (Kaukonen 2020.) Tämä voi osaltaan kertoa siitä, ettei ajattelutapaa ole vielä siinä määrin sisäistetty, että se siirtyisi työntekijöiden toimintaan asiakkaiden kanssa. Toisaalta työotteen soveltaminen onkin vasta alkuvaiheessa.

Sekä Kaukonen (2020) kyselyn että yksikössä käytyjen keskusteluiden pohjalta systemisen työotteen tiimipalaverimallin toteuttaminen on herättänyt työntekijöissä myös epävarmuutta. Näiden tuntemusten esiin nostamisen voidaan myönteisesti tulkita kertovan siitä, että reflektointiin lähtökohtaisesti liittyviä

hankalia reumatuntemuksia on työyhteisössä uskallettu sanoittaa (kts. Lonka 2015, 147-148 & Yip 2006, 781-784). Kaukosen tulosten mukaan systemisen työotteen teoreettisesta viitekehystä ja työmenetelmien käytöstä saatu koulutus koettiin riittämättömäksi. Merkittävänä haasteena on myös ollut perheterapeuttisen ymmärryksen puuttuminen tiimistä, sillä vaikka psykiatrinen sairaanhoitaja tuo oman osaamisensa tiimiin, ei hänellä ole terapeutin koulutusta. Systemisen työotteen käyttöönoton suunnittelun yhteydessä aikuissosiaalityön suunnittelutyöryhmän keskusteluissa korostui psykiatrisen osaamisen tarve, eikä perheterapeutin roolin tärkeyttä riittävästi hahmotettu.

Systemisessä mallissa tiimit ovat keskeinen tapa oppia tekemään systemistä asiakastyötä, ja perheterapeutin tehtävänä on ylläpitää moninäkökulmaisuutta (Aaltio ja Isokuortti 2019, 15). Iso-Britanniassa tehdyssä tutkimuksessa löytyi vahva yhteys nimenomaan systemisen työotteen tuntevan klinikon läsnäolon ja sosiaalityön systemisen tiimin keskustelun laadun välillä. Tiimin jatkuva laadukas systemisen tason keskustelu taas oli käytännön työn korkean laadun kannalta koulutusta keskeisempi tekijä. (Bostock ym. 2017, 46.) Systemisen keskustelun piirteinä tutkimuksessa seurattiin esimerkiksi perhesuhteiden asettamista laajempaan sosiaaliseen kontekstiin, sukupuolen käyttämistä perheen vuorovaikutuskuvioiden ymmärtämiseen, uteliasta ja reflektioivaa keskustelua, sekä työntekijöillä perheestä olevien vallitsevien käsitysten haastamista ja erilaisten hypoteesien muodostamista. Niissä tiimipalaverissa, joissa klinikko puuttui eikä syntynyt keskustelu ollut systemistä, vuorovaikutussuhteiden miettiminen sekä hypoteesit jäivät vähäisiksi. Tällöin työntekijät pohtivat lähinnä prosessin etenemistä, kuten palaverien järjestämistä, miettimättä tarkemmin toiminnan seurauksia. (Bostock 2017, 50.) Käytännössä siis keskustelu pysyi toiminnan tasolla, etenemättä syvemmälle rakenteellisten selitysten tasolle (kts. esim. Senge 2006, 52; Aaltio ja Isokuortti 2019; Arnkil ja Seikkula 2014).

Sekä Kaukosen (2020) että omien havaintojemme mukaan edellä mainitut ongelmat ovat perheterapeutin puuttuessa toteutuneet myös aikuissosiaalityön systemisissä tiimeissä. Hypoteesivaihe on koettu vaikeaksi ja se vaihtelevasti ohitetaan, siirtyen nopeasti ratkaisuehdotuksiin. Tällöin työntekijöille aiemman työskentelyn pohjalta asiakkaasta muodostunut ennakkokäsitys ei välttämättä nouse riittävässä määrin pohdittavaksi. Aiemmin todetun mukaisesti systemisen työotteen yksi vahvuuksista on työntekijän ymmärtäminen osaksi asiakkaan systeemiä, jolloin työntekijöiden omia ajatuksia ja uskomuksia purkamalla sekä näkökulmia laajentamalla voidaan saada muutosta aikaan asiakastyössä (kts. esim. Aaltio ja Isokuortti 2019, 13 & Fagerström 2016, 16 & Yliruka 2015, 72). Iso-Britanniassa systemisen työotteen koulutusohjelman merkittävimmiksi ansioiksi todettiin paitsi keskittyminen käytännön johtamiseen, myös erityisesti ohjelman vaikutus sosiaalityöntekijöiden reflektiokykyyn sekä sosiaalityön interventioiden tarkoituksen, sekä myönteisten että kielteistenkin vaikutusten, miettimiseen (Bostock ym. 2017, 49). Tämän toteutuminen edellyttää työntekijöiltä ei-tietämisen positioon asettumista (kts. esim. Senge 2006, Aaltio ja Isokuortti 2019). Hypoteesivaiheessa haasteita on ajoittain aiheuttanut lisäksi asiakkaiden tilanteiden tuominen tiimiin melko vähäisillä ennakkotiedoilla, jolloin hypoteesien muodostaminen ei käytännössä ole mahdollista tai tarkoituksenmukaista. Samaa haastetta on tässä julkaisussa, mutta lastensuojelun kontekstissa, kuvannut tarkemmin perheterapian näkökulmasta Iiro Pälve.

Systemisen työotteen tiimeissä ilmenneiden haasteiden pohjalta ensin totesimme, että tiimin rakenteesta kiinni pitäminen on tärkeää hypoteesivaiheen toteutumiseksi. Olemme lisäksi kiinnittäneet huomiota kysymyksenasetteluun, keskittyen näkökulmia avaaviin miksi-kysymyksiin yleisempien mitä-kysymysten sijaan. Perheterapeutin puuttuessa nämä keinot ovat kuitenkin riittämättömiä ja voivat aiheuttaa myös turhautumista, sillä tiimi tarvitsee tukea systemisen keskustelun ylläpitoon. Aikuissosiaalityön yksikössä onkin ylipäättään pohdittu oman ammatti-aidon riittävyttä systemiseen työskentelyyn. Systemisen mallin käyttöönottoa koskien on aikuissosiaalityössä noussut huolta siitä, millaisia tunteita ja muistoja esimerkiksi sukupuolen tekeminen asiakkaan kanssa voi nostaa, ja miten näihin asioihin työntekijä osaa vastata, erityisesti mikäli tapaamisten aikaväli on pitkä. Mielestämme pohdinta oman ammattitaidon rajoista on tarpeellista ja myönteistä, ja alleviivaa perheterapeuttisen osaamisen tärkeyttä systemisessä työskentelyssä. Toisaalta myös esimerkiksi Iso-Britanniassa jännite terapeutin sosiaali-työn ja toisaalta laajemman lastensuojelujärjestelmän välillä havaittiin (Bostock ym. 2017, 11) ja se lienee osa työotteiden kehittämistä, vaikka perheterapeutti läsnä olisikin.

Myös asiakasosallisuuteen liittyvistä kysymyksistä on aikuissosiaalityössä keskusteltu. Työntekijät ovat esimerkiksi kyseenalaistaneet sen, onko perusteltua pohtia asiakkaiden tilanteita hypoteesien kautta ilman, että asiakas itse on keskustelussa läsnä. Asiakkaiden osallistumista tiimiin on suunniteltu, mutta toisaalta on keskusteltu myös siitä, miten varmistetaan asiakkaan psyykkisestä turvallisuudesta tällaisessa tilanteessa. Fook (2005, 24, 26-27) onkin kehottanut noudattamaan varovaisuutta kriittisen reflektion käytössä palveluiden käyttäjien kanssa. Riippumatta siitä, osallistuuko asiakas tiimiin vai ei, on asiakasosallisuuden periaatteen (kts. esim. Lahtinen ym. 2017, 23) mukaista, että tiimille esitettävä kysymys mietitään ennen tiimiä yhdessä asiakkaan kanssa, ja tiimin keskustelua pohditaan yhdessä asiakkaan kanssa tiimin jälkeen. Turun aikuissosiaalityötä koskien puutteet asiakasosallisuudessa liittyvät osittain mallin käyttöön liittyvään epävarmuuteen, jolloin tilannetta päästään korjaamaan sen myötä, kun tiimiin saadaan perheterapeuttista osaamista, ja tiimin osaaminen systemisyydestä vahvistuu.

Lisäksi tiimien työskentelyn sisällön kirjaaminen on herättänyt keskustelua. Lastensuojelun systemisessä mallissa tiimille esitetty kysymys sekä jatkosuunnitelma kirjataan asiakkaan tietoihin, jolloin sovittu toimintatapa tulee asiakkaalle sekä muille työntekijöille näkyväksi. Fagerström (2016, 31) on korostanut kirjaamisen olevan osa systemisen mallin mukaista työskentelyä ja sen jakamisen asiakkaan kanssa olevan olennaista. Aikuissosiaalityössä kirjaamisen sisältöjen osalta kysymyksiä aiheuttaa erityisesti se, että asiakkaana on ainoastaan aikuinen asiakas, ei hänen koko perheensä, vaikka työskentelyssä saatetaan melko laajastikin käsitellä perhetaustaa.

Työotteen käyttöönoton yhteydessä heränneistä haasteista huolimatta osalla aikuissosiaalityön yksikön työntekijöistä on myönteisiä kokemuksia siitä, että hyvän luottamussuhteen muodostuttua esimerkiksi sukupuun tekeminen, sekä sen pohjalta asiakkaan ja tiimin kanssa käyty keskustelu, voivat olla erittäin mielekäs kokemus sekä asiakkaalle että työntekijälle, ja viedä tilannetta eteenpäin yhteistyössä syntyvän ymmärryksen kautta. Lapsiperhesosiaalityöhön ja lastensuojeluun verrattuna ainoastaan aikuisten kanssa työskentelyssä on eri tavalla kiireettömyyttä, sillä aikuiset tekevät pitkälti itse ratkaisunsa elämänsä suhteen, eikä lastensuojelussa tarpeellisia pakko-toimia ole käytössä. Tapaamiset toteutuvat usein lastensuojeluun verrattuna harvemmin, mikä asiakkaasta riippuen voi toisaalta vaikeuttaa yhteistyösuhteen luomista, tai toisaalta antaa aikaa sekä asiakkaalle että työntekijälle sulatella tilannetta. Rauhallisempi tahti työskentelyssä on aikuisten asiakkaiden kohdalla toisinaan osoittautunut toimivaksi ja myönteiseksi asiaksi.

Systeminen työote on Turussa otettu käyttöön kaikissa yksiköissä, kaikkien työntekijöiden kesken. Ymmärrettävästi jo pelkästään aikuissosiaalityön yksikön sisällä työntekijöillä on kuitenkin monenlaisia orientaatioita, mikä vaikuttaa systemisen työotteen käyttöönottoon – kaikille työtapa ei välttämättä tunnu luontevalta. Sengen (2016) oppivan organisaation teoriassa puhutaan yhteisen vision luomisen tärkeydestä muutoksen toteutumisessa ja todetaan, että perinteisten organisaatioiden ylhäältä päin annetut tavoitteet eivät ole hedelmällisiä. Iso-Britanniassa työntekijöitä on koulutettu vaihtelevan tasoisesti systemiseen työotteeseen, ja systemisen työote toteutui parhaiten niissä tilanteissa, joissa työntekijät olivat paitsi hyvin koulutettu, myös nimenomaan valittu tehtävään, jolloin heidän omalla kiinnostuksellaan ja osaamisellaan on osuutensa. (Bostock ym. 2017, 45 & kts. myös Fagerström 2016, 20). Systemisen työotteen kanssa samoja elementtejä sisältävää dialogista verkostotyötä kehitettäessä Keroputaan sairaalassa todettiin hedelmälliseksi koko henkilökunnalle järjestetty perheterapiakoulutus, sillä työntekijän itsetuntemuksen lisääminen ja oman taustan tunteminen arvioitiin ammattitaidon kehittymisessä tärkeäksi (Arnkil & Seikkula 2014, 186-187). Iso-Britannian Hackneyn mallissa taas tiimipalaverissa toteutuvaa oppimista on tuettu työntekijöiden yksilöllisillä keskusteluilla kliinikon kanssa (Bostock ym. 2017, 49).

Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että systemisen työotteen orientaatio vaatii työntekijältä aitoa kiinnostusta ja omanlaistaan sitoutumista. Tällöin parhaat tulokset todennäköisesti saavutetaan siten, että työotteen käyttöönotto perustuu vapaaehtoisuuteen, joskin toimivaan systemiseen työskentelyyn osallistuminen voi myös herättää kiinnostuksen työtappaa kohtaan. Pohdittavaksi jää esimerkiksi se, millä tavoin työntekijöille itselleen luonteville työorientaatioille jätetään tilaa – onhan toisaalta monipuolinen työyhteisö vahvuus, eivätkä kaikki aikuissosiaalityön asiakkaat tarvitse tai koe itselleen sopivaksi perusteellista systemistä työskentelyä. Tässä kappaleessa esitettyihin haasteisiin vastaaminen edellyttää joka tapauksessa yhteisen keskustelun jatkamista siitä, millä tavoin systemistä työotetta on hedelmällisintä aikuissosiaalityössä soveltaa.

Systeemisyyden tulevaisuus aikuisten kanssa tehtävässä työssä

Turun aikuissosiaalityön yksikön kokemusten perusteella systeminen työote soveltuu aikuisten kanssa tehtävään työhön hyvin, kunhan edellytykset sen toteutumiseksi turvataan. Lapsiperheiden kanssa tehtävän työn osalta on tutkimusnäyttöä siitä, että systemisen työotteen käyttöönotto vaikuttaa parantavan palveluiden laatua. Työotteen edellyttämä muutos on kuitenkin haastava toteuttaa, niin yksilöille kuin organisaatioillekin. (Bostock ym. 2017, 9, 11) Siksi itse muutoksen toteuttamisen tapaan ja edellytyksiin on syytä kiinnittää riittävästi huomiota. Lisätutkimusta tarvitaan systemisen työotteen vaikuttavuudesta, hyödyistä ja riskeistä, niin aikuissosiaalityön kentällä kuin laajemminkin. Systeminen työote kuitenkin vaikuttaisi olevan erinomainen keino turvaamaan Karjalaisen ym. (2019, 10) peräänkuuluttamaa ilmiölähtöistä ja sektorirajat ylittävää aikuissosiaalityötä, jossa vältetään asioiden ongelmalähtöistä käsittelyä ja pystytään juurisyiden löytymisen kautta tekemään vaikuttavaa ja ennaltaehkäisevää työtä. Systemisellä käsittelyllä haetaan ensisijaisesti ymmärrystä ja kattavampia näkökulmia (kts. esim. Aaltio & Isokuorti 2019, 16) ja tämä kokonaisvaltaisempaan otteeseen ohjaaminen on systemisen työotteen suurimpia etuja myös aikuissosiaalityössä.

Systemisen työotteen käyttöönotto aikuisten kanssa tehtävässä työssä, mutta vain aikuissosiaalityön yksikössä sosiaalityöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien kesken, jää vielä vajavaiseksi. Systemisyydessä on kyse kokonaisuuden tarkastelemisesta ja siten myös moniammatillisuudesta. Työikäisten palveluissa tämä tarkoittaa palvelujärjestelmän tasolla aikuissosiaalityön lisäksi esimerkiksi mielenterveys- ja päihdepalveluita, ylipäätään terveyspalveluita, sekä järjestötoimijoita. Linkki erityisesti terveydenhuoltoon on tällä hetkellä heikko, jolloin samojen asiakkaiden kanssa tehdään osittain päällekkäistä työtä. Työikäisten kanssa työskenteleviä toimijoita olisi hyvä koota saman katon alle, mutta toisaalta jo pelkästään laajamittainen yhteinen systeemisyyden ja dialogisuuden koulutus voi tuoda hyviä tuloksia. Huomioitavaa on, että moniammatilliset palvelut tarvitsevat toimiakseen toimivaa koordinaointia ja moniammatillista johtamista, joka on vielä nykyisessä järjestelmässämme puutteellista. (kts. esim. Arnkil & Seikkula 2014.)

Aikuissosiaalityössä arjessa jatkuvasti ilmenevä palvelujärjestelmän pirstaleisuus on hyvin tiedossa oleva asia, jonka korjaamiseen tulisi keskittyä, koska se vie paljon resursseja. Yhteiskunnan rakenteiden kasvaessa ja monimutkaistuessa on entistä tärkeämpää tietoisesti ohjata huomiota kokonaisuuksien hahmottamiseen. Systemistä mallia soveltaessa onkin noussut esiin ajatus siitä, voisiko systemistä tiimimallia soveltaa asiakastyön lisäksi paremmin tällaisissa rakenteellisissa haasteissa, kokonaiskuvaa etsien ja hypoteeseja muodostaen. Olennaista on myös kysyä, millä tavoin voimme työn vaikuttavuuden mittaamisessa siirtää katsetta toiminnan tason muutoksista systemisiin, rakenteellisen tason muutoksiin.

Turun aikuissosiaalityön yksikön systemisen työotteen kehittämisen kannalta keskeistä on jatkossa osaavan perheterapeutin mukanaolon kautta vahvistaa systemistä ja reflektoivaa keskustelua niin asiakastyössä, omassa lähityöyhteisössä kuin koko organisaatiossakin. Kaikki aikuissosiaalityön asiakkaat eivät yksilötasolla tarvitse syväluotaavaa systemisen työotteen mukaista työskentelyä, mutta toisaalta esimerkiksi dialogisuuden ja suhdeperustaisuuden periaatteiden hyödyntämisestä hyötynee niin koko organisaatio, kuin suurin osa asiakkaistakin. Laajemmin ajateltuna on olennaista kysyä, miten systemistä ajattelua, reflektointia ja dialogisuutta, voitaisiin nykyistä paremmin edistää niin käytännön työssä kuin sosiaalialan koulutuksessakin. Kehittämällä oppivaksi organisaatioksi luomme parempia edellytyksiä vastata joustavasti edellä esitettyihin kysymyksiin, ja ylipäätään muuttuvan yhteiskunnan haasteisiin.

Lähteet

- Aaltio, E. & Isokuortti, N. (2019) Systemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementit. Kuvaus asiakastason ydinelementeistä, tavoitteista ja toimintamekanismeista. Työpäpaperi 33/2019. Helsinki: THL.
- Arnkil, T. E. & Seikkula, J. (2014) ”Nehän kuunteli meitä!” Dialogeja monissa suhteissa. Tampere: THL.
- Bostock, L. & Forrester, Donald, Patrizo, L. & Godfrey, Tessa & Zonouzi, Maryam & Antonopoulou, Vivi & Bird, Hayden & Tinarwo, Moreblessing (2017) Scaling and deepening the Reclaiming Social Work model. Evaluation report. University of Cardiff, Department for Education.
- Fagerström, K. (2016) Ihmissuhteita rakentava ja ylläpitävä lastensuojelu. Hackneyn malli ja systeminen käytäntö lastensuojelutyössä. Työpäpaperi 42/2016. Helsinki: THL.
- Fook, J. (2005) Kriittinen reflektio sosiaalityössä. FinSoc, Sosiaalialan menetelmien arviointi 2/2005, 22-27. FinSoc-sosiaalipalvelujen evoluatioryhmä, Stakes.
- Goldenberg, H. & I. (2008) Family Therapy: An overview. United States of America: Thomson Learning Inc.
- Karjalainen, P. & Metteri, A. & Strömberg-Jakka, M. (2019) Tiekartta 2030 – Aikuisten parissa tehtävän sosiaalityön tulevaisuus selvitys. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:41. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Kaukonen, P. (2020) Systeminen malli Turun aikuissosiaalityön yksikössä. Työntekijöiden kokemuksia mallin käytöstä. Opinnäytetyö, Turun ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/339202/Kaukonen_Paula.pdf?sequence=2&isAllowed=y Luettu 2.9.2020.
- Kauppi, A. & Takalo, A. (2014) Mentalisaation psykoanalyttiset juuret. Teoksessa Anne Viinikka (toim.) Mentalisaatio perheiden kohtaamisessa. Tampere: Hämeen Kirjapaino Oy.
- Lahtinen, P. & Männistö, L. & Raivio, M. (2017) Kohti suomalaista systemistä lastensuojelun toimintamallia. Työpäpaperi 7/2017. Helsinki: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.
- Lonka, K. (2015) Oivaltava oppiminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Nousiainen, K. & Petrelius, Päivi & Yliruka, Laura (2016) Johdanto teemaan: Ylisukupolvisesta näköalattomuudesta muutokseen – näköalaistavan sosiaalityön tunnustelua. Teoksessa Kirsi Nousiainen, Päivi Petrelius & Laura Yliruka (toim.) Puheista tekoihin! Ylisukupolvisten ongelmien ehkäiseminen lastensuojelussa ja perhe- ja sosiaalipalveluissa. Työpäpaperi 20/2016. THL, 11-17
- Petrelius, P. & Yliruka, L. & Miettunen, N. (2020) Systemisyys lastensuojelussa ja yhteistyöverkostoissa. THL kirjoittajatyöpaja 3.2.2020.
- Saarinen, E. (2019) Filosofia ja systeemiajattelu –luentosarja. Spotify, Aalto-yliopiston podcast.
- Santalahti, V. & Hallikainen, M. (2018) Sosiaalityö – ratkaisuja. Varsinaissuomalaisen aikuissosiaalityön näkymät muuttuvissa rakenteissa. Turku: Vasso.
- Senge, P. (2006). The Fifth Discipline. The Art and Practice of Learning Organization. New York: Currence. Doubleday.
- Vanhana, J. Jaakkola, O. Selänniemi, M. Saurama, E. (2016) Kirsi Nousiainen, Päivi Petrelius ja Laura Yliruka (toim.). Puheista tekoihin! Ylisukupolvisten ongelmien ehkäiseminen lastensuojelussa ja perhe- ja sosiaalipalveluissa. Terveystyön ja hyvinvoinnin laitos (THL). Työpäpaperi 20/2016. 151 sivua. Helsinki 2016.
- Yliruka, L. (2015) Itsearviointi reflektiivisenä rakenteena. Kuvastin-menetelmän toimivuus, käyttöönotto ja kehittäminen. Helsinki: Heikki Waris –instituutin tutkimuksia. 1:2015.
- Yip, K. (2006) Self-reflection in Reflective Practice: A Note of Caution. British Journal of Social Work, 36, 777-788.

18. Päivi Petrelius: Työntekijöiden ja vanhempien kokemuksia suhdeperusteisesta työskentelystä perhehoidossa

Artikkeli käsittelee Espoon lastensuojelun perhehoidon sosiaalityön yksikön työskentelyä. Yksikössä on otettu käyttöön suhdeperustaista työskentelyä korostava perhehoidon toimintamalli, jota kutsutaan Keinumalliksi. Myöhemmin käyttöön on otettu myös lastensuojelun systemisen toimintamallin mukainen viikkokokous rakenteena, jonka kautta lapset siirtyvät avohuollosta perhehoitoon.

Artikkelissa tarkastellaan perhehoidon sosiaalityöntekijöiden sekä heidän asiakkaanaan olevien sijoitettujen lasten vanhempien kokemuksia perhesuhteita vahvistavasta Keinumallin mukaisesta työskentelystä ja sen heijastumisesta lasten hyvinvointiin. Tutkimuskysymyksiä ovat:

- millaisiksi sosiaalityöntekijät kuvaavat työskentelynsä vanhempien ja sijaisvanhempien kanssa
- millaiset työntekijän ja lastensuojelun työskentelyn piirteet näyttäytyvät tärkeinä vanhempien näkökulmasta
- millaisiksi sijoitettujen lasten perhesuhteiden kuvataan muodostuneen työskentelyn aikana sekä
- millaisia lasten hyvinvoinnin kannalta myönteisiä asioita vanhemmat ja työntekijät nostavat esiin kertoessaan kokemuksistaan

Aineistona on kolmen perhehoidon sosiaalityöntekijän ja heidän asiakkaanaan olleiden neljän lapsen vanhempien haastattelut. Sosiaalityöntekijöiden haastattelujen tavoitteena oli yhdessä työntekijän kanssa tuottaa jäsenitys kunkin perheen kanssa työskentelystä tapauskohtaisesti eli siten että kussakin haastattelussa oli tarkasteltavana sosiaalityöntekijän työskentely yhden tai kahden (sisarukset) asiakaslapsen sekä vanhempien ja sijaisvanhempien kanssa. Vanhempien haastattelujen tavoitteena puolestaan oli selvittää heidän kokemuksiaan perhehoidon työskentelystä samalta ajanjaksolta sekä kartoittaa, miten vanhemmat kokivat erilaisten laadukkaan työn elementtien toteutuvan työskentelyssä.

Tutkimuksen tausta

Haastattelut ja tutkimus toteutettiin kaupungin sisäisenä työnä. Taustana oli perhehoidon yksikkö halu tuottaa ja dokumentoida tietoa yksikössä muutaman vuoden ajan käytössä olleesta perhehoidon alkuvaiheen toimintamallista. Työskentelin tutkimuksen ajan kaupungin perhehoidon yksikön osa-aikaisena (20 %) työntekijänä, ja tehtävänäni oli yksinomaan tässä kuvatun tutkimuksen tekeminen. En osallistunut yksikön muuhun työhön.

Toimintamallin tavoitteena on tukea lapselle tärkeitä ihmissuhteita sijoituksen käynnistyessä ja lapsen muuttaessa sijaisperheeseen. Selkeänä tavoitteena toimintamallissa on, että lapsen ympärille rakentuva uusi perheyhteisö vuorovaikutussuhteineen tukisi mahdollisimman hyvin lapsen hyvinvointia. Mallin perustana on näkemys, että lapsen syntymäperheen ja sijaisperheen väliset toimivat ihmissuhteet heijastuvat myönteisesti lapsen kokemuksiin ja arkeen ja auttavat lasta sopeutumaan uuteen elämäntilanteeseen ja voimaan hyvin molemmissa perheissään ja kodeissaan. Kuvaan artikkelissa työntekijöiden ja vanhempien haastatteluaineistoihin perustuen, miten tämä tavoite heijastuu sosiaalityöntekijöiden työskentelyyn ja miten se on välittynyt lasten syntymävanhempien kokemuksiin. Jatkossa lasten syntymävanhemmista puhutaan vanhempina. Lisäksi kuivaan, millaisiksi lapsen ympärille sijaishuollossa rakentuvat perhesuhteet muodostuivat työskentelyn aikana sekä millaisia myönteisiä, lapsen hyvinvoinnin kannalta tärkeitä tapahtumia, kokemuksia ja kehityskulkuja perhehoidon työskentelyyn liittyy sosiaalityöntekijöiden ja vanhempien haastatteluiden perusteella.

Suhdeperustainen perhehoidon toimintamalli

Tarkastellun kaupungin perhehoidon uudenlaisen toimintamallin kokeilu ja kehittäminen alkoi syksyllä 2014 perhehoidon yksikön työntekijöiden ja perhehoitajien koulutuksilla. Pilotointi käynnistyi vuonna 2015. Tavoitteena oli, että uudenlaiseen työskentelyyn osallistuisivat kaikki sijaisperheisiin sijoitettavat lapset.

Tarkasteltu lapsikohtaisen työskentelyn malli kattaa noin puolentoista vuoden pituisen ajanjakson, joka alkaa lapsen muutosta sijaisperheeseen. Prosessin ydintä ovat päiväleirit, jotka sijoittuvat lapsen sijaisperheeseen muuttamisen jälkeiseen aikaan, sijoituksen alkuvaiheisiin. Leiripäiviin kutsutaan lapsi molempine perheineen. Tavoitteena on tukea lapsen ja sijais- ja syntymäperheiden tutustumista toisiinsa sekä tarjota lapselle konkreettinen kokemus mukavasta toiminnasta ja yhdessäolosta molempien perheiden kanssa. Leiripäivien ohjelma on toiminnallinen. Toimintaan leirillä osallistutaan perheryhmittäin siten, että ryhmän mukana kulkee myös oma työntekijä tai työntekijät. Vanhemmille ja sijaisvanhemmille järjestetään leirillä vertaisryhmätapaamiset. Edellytyksenä leirille tulolle on, että hallinto-oikeuden päätös vastentahtoisen huostaanoton vahvistamisesta on tullut ennen leiriä.

Työskentelyprosessiin kuuluu, että perhehoidon sosiaalityöntekijä tai sosiaalityöntekijäpari toteuttaa jo ennen ensimmäistä päiväleiriä sovitut edeltävät työvaiheet. Näitä ovat siirtoneuvottelun ja asiakassuunnitelman neuvottelun järjestäminen, vähintään yksi kotikäynti sijaisperheessä, vähintään yksi lapsen tapaaminen esimerkiksi sijais-perheessä käynnin yhteydessä sekä ainakin yksi biologisten vanhempien tai muun leirille osallistuvan läheisen tapaaminen. Siirtoneuvottelun jälkeisissä tapaamisissa käsitellään ennakoivasti ensimmäisen päiväleirin teemoja ja mietitään, millaisia tunteita leiri saattaa herättää sekä mitä leirillä tullaan tekemään. Ensimmäinen päiväleiri toteutetaan noin 1-6 kuukauden kuluttua lapsen sijoituksesta. Leirillä käsiteltäviä teemoja ovat esimerkiksi kiintymyssuhde, perheyhteisö, ja eri perheiden vanhempien välinen yhteistyö. Ensimmäisen päiväleirin jälkeen sosiaalityöntekijät tapaavat jälleen lasta, syntymävanhempia ja sijaisvanhempia.

Toinen päiväleiri toteutetaan noin kahden kuukauden kuluttua ensimmäisestä. Ensimmäisen leirin jälkeisten tapaamisten ja toisen päiväleirin teemoja ovat arki sijaisperheessä, tapaamisten ja yhteydenpidon sujuminen ja vaikutukset lapsen arkeen, säännöt ja arjen sujuminen sijaisperheessä ja kotilomilla, keskustelu lapsen kanssa hänen kotielämää koskevista muistoistaan, lapsen ikävän käsittely, vanhempien lapseen kohdistuva ikävä sekä keskustelut sijaisvanhempien kanssa siitä, miten lapsen menneisyyden kokemukset mahdollisesti vaikuttavat lapsen elämään. Näin kartoitetaan samalla lapsen terapian tai muun avun tarvetta. Lisäksi käsitellään sitä, mitä mukavaa ensimmäisen leiripäivän yhdessäolo tuotti, miltä tuntui nähdä lapsi molempien vanhempien kanssa, miltä leiripäivä tuntui lapsesta sekä mitä perheyhteisö toivoisi leiripäivän jälkeiseltä toiminnalliselta tapaamiselta. Edellä kuvatus yhdenmukaisen prosessin ohella lapset ja perheet saavat muutakin tukea, jonka muodot pohditaan tapauskohtaisesti. Tuki voi olla esimerkiksi sosiaaliohjausta, sijaisvanhempien mentorointia, oman asiakassuunnitelman tekemistä vanhemmille tai tukihenkilön järjestämistä vanhemmille lapsen tapaamisiin.

Mallin toteutustapa on pysynyt pilotoinnista lähtien melko samanlaisena. Malliin on tehty vain pieniä muutoksia. Esimerkiksi leiripäivien pituutta on lyhennetty. Leireillä on matkan varrella kokeiltu erilaisia toiminnallisia sisältöjä, mutta nykyisin leirin ohjelma ja sisältö on vakiintunut. Verrattuna vuonna 2015 pilotoituun malliin keskeisin muutos on se, että biologisille vanhemmille tarjotaan prosessin alkuvaiheessa sosiaaliohjausta. Tätä tukea tarjotaan vanhemmille jo huostaanottovaiheessa avoimuuden sosiaalityöntekijän toimesta. Sosiaaliohjausta tarjotaan vanhemmille viisi kertaa. Kun perhehoidon yksikön selvitystä ja siihen liittyviä haastatteluja tehtiin vuoden 2018 keskivaiheilla, valtaosa sijoitetuista lapsista oli osallistunut mallin mukaiseen työskentelyyn. Vuosien 2016 ja 2017 aikana kaupungin omiin sijaisperheisiin sijoitettiin 36 lasta. Heistä 31 eli 86 % oli osallistunut työskentelyyn.

Perhehoitoon sijoitetun lapsen hyvinvointi

Työskentelymallin perimmäisenä tavoitteena on varmistaa sijoitetun lapsen hyvinvointi vaikuttamalla hänelle tärkeisiin ihmissuhteisiin uudessa syntymä- ja sijaisperheen muodostamassa perheyhteisössä. Mallin pohjana on suhdeperustainen ymmärrys sijoitetun lapsen hyvinvoinnista. Se tarkoittaa, että lapsen perhe- ja vertaissuhteiden ajatellaan olevan tiiviisti yhteydessä lapsen koettuun hyvinvointiin, lapsen tyytyväisyyteen ja kokemukseen itsestään. (Lawler ym. 2016; Fattore ym. 2009.)

Perhehoitoon sijoitetun lapsen hyvinvointiin vaikuttavat paitsi yleiset lapsuuden ja nuoruuden hyvinvoinnin tekijät, kuten turvalliset, lämpimät ja pysyvät ihmissuhteet, myös sijoitetun lapsen erityiseen tilanteeseen liittyvät tekijät. Kun lapsi sijoitetaan, hän siirtyy syntymäperheestä uuteen perheeseen ja samalla hänen ympärilleen rakentuu uudenlainen perheyhteisö. Uusi tilanne muuttaa lapsen arkea merkittävästi.

Lapsen kokemuksiin aiemmassa tilanteessa on voinut liittyä lapsen kokemaa laiminlyöntiä tai muita olosuhteita, joissa lapsi on joutunut sopeutumaan erilaisiin vaikeuksiin. Uutta tilannetta luonnehtii puolestaan eroon joutuminen tutuista ihmisistä ja ympäristöstä. Sekä lapsen alkuperäisen perheen että sijaisperheen näkökulmasta uutta tilannetta luonnehtii julkisen säätelyn läsnäolo perhe-elämässä ja arjessa: valtaa ja vastuuta lapsesta jaetaan lastensuojeluviranomaisten, sijaisvanhempien ja syntymävanhempien kesken. Tulevaisuus näyttäytyy katkoksellisena eikä tulevaisuuteen sijoituvia tapahtumia ole mahdollista ennakoita, jolloin tulevaisuuteen liittyy runsaasti epävarmuutta. (Laakso & Enroos 2016; Christiansen ym. 2013.)

Lapsen hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä sijoitettujen lasten osalta tiedetään aiemman tutkimuksen perusteella, että eräs keskeinen edellytys hyvinvoinnille on sijoituksen pysyvyys, eli lapsen mahdollisuus asua ja elää pitkäkestoisia ihmissuhteita rakentaen samassa paikassa. Pysyvyyttä tukevat aiemman tutkimuksen perusteella monet eri tekijät, kuten sijaisvanhempien emotionaalinen sitoutuminen lapseen ja onnistunut ”matching” eli lapsen tarpeiden ja sijaisvanhempien mahdollisimman hyvä yhteensopivuus, sijaisvanhempien tiedollinen ja muu valmentaminen ennen sijoitusta sekä sijaisvanhemman hyvä suhde sosiaalityöntekijään. (Valkonen & Janhunen 2016, 18-19.)

Hyvin tärkeä tekijä onnistuneessa ja lapsen hyvinvointia tukevassa sijoituksessa on onnistunut syntymäperheen ja lapsen yhteydenpito. Sijoitettavan lapsen vanhemmat ja muut läheiset tarvitsevat sosiaalityöntekijän tukea, jotta yhteydenpito sijoitetun lapsen kanssa onnistuisi ja virittyisi kaikkien osapuolten kanssa myönteiseksi. Säännöllinen yhteydenpito ja onnistuneet, toistuvat tapaamiset lisäävät lapsen todennäköisyyttä palata syntymäperheeseen. Onnistunut yhteydenpito vähentää sijoitusten katkeamisriskiä ja yhteydenpidolla on todettu olevan myönteistä vaikutusta lasten emotionaaliseen käyttäytymiseen ja älylliseen kehitykseen. Toisaalta yhteydenpidon huono laatu tai muutoin ongelmalliset suhteet biologisiin vanhempiin voivat tehdä sijoituksista epävakaita ja aiheuttaa niiden katkeamisia. (Valkonen & Janhunen 2016, 18-19.)

Tutkimustiedon perusteella sosiaalityön prosessin osana tehtävä työ lapsen ja hänen läheistensä yhteydenpidon turvaamiseksi on lapselle hyödyllistä. Lapsi hyötyy yhteydenpidosta erityisesti silloin kun lapsen ja biologisen perheen väliset tapaamiset ja muut kontaktit ovat hyvälaatuisia. Sosiaalityöntekijöiden työskentelyllä on tutkimustiedon perusteella keskeinen merkitys sille, millaisiksi lapsen kontaktit syntymäperheeseensä muodostuvat. Toisaalta tiedetään, että huonosti suunnitellut, huonolaatuiset ja vaille tukea jäävät kontaktit voivat olla lapsen kannalta jopa haitallisia. (Sen & Broadhurst 2011.) Tämän tiedon valossa hyvälaatuisien kontaktien, tapaamisten ja muun yhteydenpidon tukeminen on lapselle ja sijoituksen onnistumiseksi ensiarvoisen tärkeää.

Jotta lapsen ympärille rakentuvat ihmissuhteet muodostuisivat lapsen kannalta toimiviksi, tarvitsevat sekä vanhemmat että sijaisvanhemmat tukea. Keskeinen tuen tarjoaja tässä tilanteessa on lapsen asioista vastaava sosiaalityöntekijä ja laajemmin perhehoidon tiimi, jos perheen kanssa työskentelee useampi työntekijä tiimistä. Lapsen ja syntymäperheen sekä myös sijaisperheen uuden elämäntilanteen ja siihen liittyvien ristiriitaisten tunteiden ja toiveiden käsittely edellyttää erityisesti lastensuojelun sosiaalityöntekijöiltä monenlaista osaamista ja tietoa sekä sensitiivisyyttä perhe-elämän ja vanhemmuuden kuormitustekijöistä. Työntekijät tarvitsevat ymmärrystä vanhempien mahdollisesti puolustautuvaa tai vihamielistä käytöstä kohtaan, sekä ymmärrystä lapsen kehityksellisistä tarpeista ja suhdeperustaisista prosesseista. (esim. Gerring 2008.)

Aiemman tutkimuksen perusteella keskeistä vanhempien näkökulmasta on työntekijöiden kyky vanhempien vaikean tilanteen monipuoliseen huomioonottamiseen sekä vanhempien ja työntekijän luottamuksellisen ja kunnioittavan suhteen rakentamiseen siten, että vanhempi voi esimerkiksi ilmaista suruaan ja vihaansa lapsen sijoituksesta ilman pelkoa arvostelusta tai syyllistämistä. Tärkeää on myös vanhempien kykyjen vahvistaminen turvallisen hoivan tarjoajina sekä lievityksen tarjoaminen erotraumaan vierailujen avulla. Edelleen tärkeää on työntekijöiden tiedon, suhdetaitojen ja luovuuden hyödyntäminen, jotta päästään luomaan turvallisina ja mukavina koettuja kasvokkaisia kohtaamisia lapsen, vanhempien ja sijaisvanhempien kesken. Lisäksi tärkeää on pyrkimys auttaa syntymävanhempia ja sijaisvanhempia tunnistamaan jaetun hoivan merkitys lapselle ja pyrkimys vahvistaa siten jaetun vanhemmuuden/huolenpidon orientaatioita. Tärkeää on myös pyrkimys saada isät ja laajennettu perhe mukaan työskentelyyn. (esim. Gerring ym. 2008.) Vanhempien ja sijaisvanhempien myönteisensävyinen keskinäinen suhde, hyvälaatuisina toteutuvat

vanhempien ja lapsen sekä kaikkien osapuolten toistuvat kohtaamiset sekä jaetun vanhemmuuden tai huolenpidon orientaation vahvistuminen rakentavat lapselle tärkeää uutta perheyhteisöä.

Myös sijaisvanhemmat tarvitsevat sekä sosiaalityöntekijöiltä että muilta ammattilaisilta ja vertaisilta kriisitukea, lomahoitoa, riittävää taloudellista tukea, saatavilla olevia erityispalveluita ja koulutusta. He tarvitsevat myös tietoisuutta omasta roolistaan ja roolinsa arvostusta, riittäviä tietoja lapsen tilanteesta ja tarpeista, hyvää vuorovaikutusta sosiaalitoimen kanssa, tietoisuutta sijaisvanhemmuuden haasteista, kuuluksi tulemistä ja osallistumista päätöksentekoon. (Valkonen & Janhunen 2016,31.) Sosiaalityöntekijöillä on keskeinen rooli myös sijaisvanhemmille suunnatun tuen kokonaisuudesta ja tuen koordinoinnista vastaavina työntekijöinä.

Perhehoidon sosiaalityössä, kuten muussakaan lastensuojelun sosiaalityössä ei voida mekaanisesti sitoutua yleisiin periaatteisiin yksittäistä lasta koskevilla ratkaisuisilla. Yksittäisen lapsen tilanteeseen sisältyy aina harkintaa kunkin yksittäisen lapsen edun näkökulmasta. Harkintavaltaa ja samalla juridista päätöksentekovaltaa lapsen asioissa käyttää lapsen asioista vastaava sosiaalityöntekijä. Vaikka lapsen ja läheisten yhteydenpito on lastensuojelulain vahva velvoite ja myös tutkimuksen perusteella lapselle tärkeää ja lapsen edun mukaista, on sosiaalityöntekijän tehtävänä tapauskohtaisesti arvioida esimerkiksi, millaiset yhteydenpidon järjestelyt ovat lapsen edun mukaisia. Lapsen ja vanhempien tapaamisten suunnittelussa on tärkeää aina huomioida lapsen ja vanhemman suhteen piirteet ennen sijoitusta, lapsen ikä ja kehitystaso, vanhempien olosuhteet, perheen asiakkuushistoria, lapsen ja perheenjäsenten välisten suhteiden laatu sekä lasta hoitavien henkilöiden kyky hallita tapaamisia lapsen edun näkökulmasta. (Sen & Broadhurst 2011, 306.)

Tutkimuksen tavoite, aineistot ja menetelmät

Tutkimuksen tehtävänä oli tuottaa tietoa siitä, millaisia suhteita perhehoidon suhdeperustaisessa työskentelyssä rakentuu lapsen syntymä- ja sijaisperheen perheenjäsenten välille sekä ja miten nämä suhteet heijastuvat sijoitettujen lasten hyvinvointiin. Aineistona ovat neljän sijoitetun lapsen asioista vastaavien sosiaalityöntekijöiden haastattelut ja samojen lasten vanhempien haastattelut. Vanhempia on ennen haastatteluja informoitu tutkimuksen tarkoituksesta ja aineiston käytöstä, sekä pyydetty kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumiseen.

Haastatteluaineistoa kertyi haastatteluista kaikkiaan noin 120 sivua. Aineistossa oli kolme sosiaalityöntekijän haastattelua ja kolme vanhempien haastattelua. Kaksi vanhempien haastatteluista oli yksilöhaastatteluja ja yhteen haastatteluun osallistui kaksi vanhemman roolissa olevaa samasta perheestä eli sijoitettujen lasten äiti ja tämän kumppani.

Sosiaalityöntekijöiden haastatteluja jäseni sosiaalityöntekijöiden kanssa haastattelun aikana rakennettu lapsen syntymä- ja sijaisperheiden sukupuu sekä haastattelutilanteessa tuotettu, työskentelyä kuvaava aikajana. Sukupuu piirrettiin ns. sijoitussukupuuna (McMillen & Groze 1994). Sijoitussukupuussa lapsi kuvataan samassa kuviossa osaksi molempia perheitään. Näin voidaan tarkastella paitsi perheiden sisäisiä, myös perheiden välisiä suhteita. Haastattelukysymyksiä rakennettiin sukupuun pohjalta haastattelun edetessä. Haastatteluissa kartoitettiin muun muassa, millaisia lapsen perheet ovat, millaiset tekijät lapsen syntymäperheessä olivat olleet sijoituksen taustalla, keitä lapsen syntymäperheeseen ja sijaisperheeseen kuuluu sekä keiden perheenjäsenten ja millaisten teemojen kanssa sosiaalityöntekijä oli työskennellyt perhehoidon asiakkuuden aikana. Sukupuu osoittautui toimivaksi haastattelua jäsentäväksi menetelmäksi tutkimushaastatteluissa. Haastatteluaineisto muodostui sekä yhdessä piirretystä sukupuusta, että siihen liittyvästä nauhoituksesta kerronnasta haastattelutilanteessa.

Toiseksi sosiaalityöntekijöiden kanssa kartoitettiin aikajanan ja siihen liittyvien kysymysten avulla työskentelyprosesseja ja prosessin vaiheita. Myös aikajana oli toimiva työskentelyn jäsentämisen apuväline tutkimushaastatteluissa. Se helpotti työskentelyyn liittyvien vaiheiden hahmottamista.

Kolmanneksi sosiaalityöntekijöiltä kysyttiin haastatteluissa, mikä perhehoidon yksikön työskentelymallissa on heidän mielestään erityistä tai erilaista kuin aikaisemmassa työskentelyssä ja millaisia taitoja ja työotetta he pitivät tärkeänä omassa työssään ja perhehoidon työskentelyssä. Tämä osio haastattelussa tuotti perhehoidon yksikössä käytössä olevan työskentelymallin yleisempää arviointia.

Vanhempien haastatteluja jäseni perhehoidon työskentelyä koskevien kokemusten kartoittaminen niin ikään kronologisesti. Aikajanaa ei kuitenkaan hyödynnetty vanhempien kanssa vaan heiltä kyseltiin va-

paammin heidän kokemuksistaan liittyen lapsen sijoitukseen johtaneisiin vaiheisiin, lapsen siirtymiseen sijaisperheeseen, työskentelyn alkuvaiheisiin ja etenemiseen kohti nykyhetkeä. Lisäksi vanhempia pyydettiin ottamaan numeerisesti kantaa 24 väittämään koskien perhehoidon työskentelyä ja omia kokemuksiaan siitä. Väittämät (Liite 1) oli muotoiltu kannanotoiksi perhehoidon työskentelytapaan ja vanhempien omiin kokemuksiin ja niitä pyydettiin haastatteluissa myös perustelevaan.

Kannanotot väittämiin tehtiin antamalla väittämälle omaa näkemystä kuvaava numero: täysin eri mieltä 1, jokseenkin eri mieltä 2, ei samaa eikä eri mieltä 3, jokseenkin samaa mieltä 4 ja täysin samaa mieltä 5. Alla väittämät, joihin vanhemmat ottivat haastattelussa kantaa:

Vanhemmille esitetyt väittämät koskien heidän kokemuksiaan perhehoidon työskentelystä

1. Olen saanut perhehoidon työntekijöiltä riittävästi tietoa lastensuojelun prosessista
2. Minulle on selitetty ja perusteltu riittävästi lastensuojelun tekemiä ratkaisuja
3. Näkemykseni ja toiveeni suhteessa lastensuojelun työskentelyyn ja ratkaisuihin on otettu huomioon
4. Olen saanut konkreettista apua omaan ja perheeni elämäntilanteeseen perhehoidon työntekijöiltä lapsen sijoituksen aikana
5. Minusta tuntuu turvalliselta keskustella sosiaalityöntekijän kanssa vaikeistakin asioista liittyen omaan tai lapseni tilanteeseen
6. Minusta tuntuu turvalliselta tuoda esiin kielteisiäkin kokemuksia liittyen sijoitukseen (esim. suru ja viha lapsen sijoituksesta ilman pelkoa arvostelusta tai syyllistämistä)
7. Lastensuojelun työskentelyssä minua on autettu huomaamaan, että en ole yksin kokemusteni kanssa ja että on muitakin perheitä ja vanhempia, jotka ovat kokeneet samaa
8. Koen, että perhehoidon työntekijät ovat osoittaneet kiinnostusta minua kohtaan ja halunneet tukea minua
9. Koen, että sosiaalityöntekijän kanssa käydyt keskustelut ja neuvot ovat olleet minulle hyödyksi
10. Koen että sosiaalityöntekijä/lastensuojelun työntekijät ovat osanneet tarjota minulle oikeanlaista tukea oman vanhemmuuteni vahvistamiseksi
11. Koen että sosiaalityöntekijä on osannut tukea minulle tukea siihen, että voin tavata lastani ja että tapaamiset ovat onnistuneet hyvin
12. Koen, että sosiaalityöntekijä on ottanut huomioon toiveeni, jotka koskevat lapseni tapaamisia
13. Koen, että sosiaalityöntekijä on kyennyt tukemaan minun, sijaisvanhempien ja lapsen yhteisiä tapaamisia ja tapaamisten onnistumista
14. Koen, että sosiaalityöntekijä on tukenut minua ja sijaisvanhempia yhdessä huolehtimaan lapsestani
15. Koen, että lapseni perhe, suku ja läheisverkosto on otettu riittävästi huomioon sijoituksen aikana lastensuojelun työskentelyssä
16. Koen, että perhehoidon työskentely minun, lapseni ja sijaisvanhempien kanssa on vaikuttanut myönteisesti lapseni hyvinvointiin
17. Uskon, että lapseni kokee minun ja sijaisvanhempien väliset suhteet hyväksi ja toimiviksi
18. Minua ja sijaisvanhempia on onnistuttu tukemaan siten, että osaamme toimia lapsen parhaaksi yhdessä
19. Koen, että oma toimintakykyni vanhempana on vahvistunut lapsen sijoituksen aikana
20. Koen, että olen saanut aikaan myönteisiä muutoksia elämäntilanteeseeni lapseni sijoituksen aikana.
21. Koen että toimintakykyni vahvistuminen vanhempana on yhteydessä lastensuojelusta saamaani tukeen
18. Minua ja sijaisvanhempia on onnistuttu tukemaan siten, että osaamme toimia lapsen parhaaksi yhdessä
19. Koen, että oma toimintakykyni vanhempana on vahvistunut lapsen sijoituksen aikana
20. Koen, että olen saanut aikaan myönteisiä muutoksia elämäntilanteeseeni lapseni sijoituksen aikana.

21. Koen että toimintakykyni vahvistuminen vanhempana on yhteydessä lastensuojelusta saamaani tukeen.
22. Koen, että elämäntilanteessani tapahtuneet myönteiset muutokset ovat yhteydessä lastensuojelusta saamaani tukeen.
23. Koen, että lastensuojelun työntekijät ovat kertoneet minulle odotuksistaan suhteessa minuun
24. Minulle on kerrottu perheen jälleenyhdistämiseen liittyvistä edellytyksistä

Aineiston analyysissä on sovellettu väljästi kriittiseen realismiin pohjaavaa aineiston analyysin lähestymistapaa, joka pyrkii empiiristen havaintojen perusteella jäsentämään ja selittämään havaintoja teoreettisesti ja tunnistamaan vaikutuksia aikaansaavia mekanismeja. Analyysi alkoi aineiston jäsentämisellä temaattisiksi kokonaisuuksiksi. Pääteemoiksi aineistossa muodostuivat

- työntekijöiden ja vanhempien kokemukset perhehoidon työskentelystä
- lapsen perheiden ja perheenjäsenten väliset suhteet
- vanhempien elämäntilanteen koheneminen työskentelyn aikana
- työskentelyn ja vahvistuvien perhesuhteiden merkitys lapsille

Tutkimuksen pääpaino on kuvatus toimintamallin dokumentoinnissa sosiaalityöntekijöiden ja vanhempien kertomana, eikä teorianmuodostuksessa. Aineiston temaattisen jäsentämisen jälkeen olen kuitenkin tehnyt alustavia teoreettisia oletuksia, siis eräänlaisia hypoteeseja siitä, mikä työskentelytavassa voi selittää esiin tulleita työskentelyyn liitettyjä myönteisiä tapahtumia ja havaintoja liittyen lapsen hyvinvointiin, perhesuhteisiin ja vanhempien elämäntilanteen kohenemiseen. Siten olen väljästi soveltanut kriittisen realismin ajatusta havaitun alla olevien mekanismien paikantamisesta teoreettisten hypoteesien avulla (esim. Blom & Mären 2010). Kuvaan seuraavaksi aineistossa esiin nousseita teemoja ja sen jälkeen avaan alustavia pohdintojani siitä, mitä sellaista empiiristen havaintojen ”pinnan alla” voi ajatella tapahtuneen, joka voisi selittää työskentelyn myönteisiä vaikutuksia työskentelysuhteisiin työntekijän ja syntymävanhempien välillä, perhesuhteisiin, vanhempien elämäntilanteeseen ja lasten kokemuksiin.

Työntekijöiden ja vanhempien kokemuksia työskentelystä

Tarkastellussa perhehoidon toimintamallissa pyritään noudattamaan yksikössä rakennettua ”ideaaliprosessia” kaikissa perhehoidon asiakkuuksissa. Tavoitteena on lapsen perheyhteisön ja lapselle tärkeiden ihmissuhteiden vahvistaminen. Sovittuun prosessiin kuuluvat tietyt työvaiheet, joita on kuvattu edellä. Kaikkia asiakasperheitä koskevan prosessin lisäksi lapset ja perheet saavat muutakin tukea, jonka tarve ja muodot sovitaan tapauskohtaisesti. Tuki voi olla esimerkiksi sosiaaliohjausta, sijaisvanhempien mentorointia, oman asiakassuunnitelman tekemistä vanhemmille tai tukihenkilön järjestämistä vanhemmille lapsen tapaamisiin.

Haastattelujen perusteella vanhemmilla oli pääosin hyvin myönteisiä kokemuksia perhehoidon työskentelystä. Esimerkiksi työskentelymalliin kuuluvilla leireillä koettiin olevan konkreettinen perheyhteisöjen välisiä suhteita tukeva merkitys. Vanhempien oli helppo ymmärtää leirien merkitys lapselle: lapsen on tärkeää nähdä, että vanhemmat voivat toimia yhdessä toisiaan arvostaen ja hyvässä yhteistyössä.

Myös muut työskentelyyn kuuluvat epäviralliset tapaamiset näyttävät vanhemmille myönteisinä ja tukea tarjoavina kokemuksina. Vanhempien haastatteluista kävi ilmi, että epävirallisen, toiminnallisen yhdessäolon ja kohtaamisen koetaan auttavan tutustumisessa ja luottamuksen rakentamisessa. Työntekijöiden haastatteluissa myös työntekijöiden ja vanhempien välisten suhteiden kuvattiin leirien ja muiden epävirallisten tapaamisten myötä muuttuvan luontevammiksi ja vähemmän viranomaistyylisiksi. Työntekijöille epäviralliset tapaamiset erilaisissa ympäristöissä puolestaan antavat myös tärkeää tietoa, esimerkiksi tilaisuuksia havainnoida vanhempien keskinäistä toimintaa ja sitä, miten nämä juttelevat lapsesta keskenään.

Sosiaalityöntekijöiltä kysyttiin haastatteluissa, millaisia taitoja ja työtettä he mielestään tarvitsevat työssään. Työntekijät nostivat tärkeinä asioina esiin muun muassa seuraavia taitoja:

- työntekijän pitää tulla toimeen monenlaisten ihmisten kanssa
- työntekijällä pitää olla kykyä nähdä asiat asioina ja kykyä olla ottamatta henkilökohtaisesti esimerkiksi joidenkin vanhempien aggressiivisia reaktioita

- avoimuus, tosiasioiden rohkea esiin tuominen ja asialinjalla pysyminen, kun asiakkailla on paljon tunteita
- työntekijän tulee osata tasapainoilla perheiltä tulevien toiveiden välillä lapsen etu mielessä pitäen, esimerkiksi sijaisperheen näkökulmasta tapaamisia vanhempien on usein melko paljon ja syntymäperheen näkökulmasta liian vähän, jolloin ratkaisuja on tehtävä lapsen näkökulma edellä
- työntekijä joutuu hyväksymään sen, että ei voi miellyttää kaikkia, ”välillä kukaan ei ole täysin tyytyväinen”
- keskeistä on työskentelyn tahdin sääteleminen, hidas eteneminen tuntuu usein vanhemmista kontrollina, johon vanhemmilla liittyy pettymystä, tätä on osattava käsitellä
- silloin kun luottamusta ei ole vielä päästy rakentamaan, on verkostotyö esimerkiksi päihdepalveluiden kanssa tärkeää, jotta sosiaalityöntekijän ei tarvitse olla lapsen etua arvioidessaan yksin omaan vanhemman kertoman varassa esimerkiksi päihteidenkäytön osalta
- kyky hyödyntää sosiaalityöntekijän auktoriteettia esimerkiksi konkreettisten neuvojen ja ohjeiden antamiseksi vanhemmuuteen
- asioiden toistaminen, selittäminen ja avaaminen, ratkaisujen perusteleva riittävän usein ja riittävän selkeästi
- lapsen tilanteen arvioimisessa käytettyjen kriteereiden näkyväksi tekeminen perheille jo alusta alkaen
- kyky irrottautua viranomaisroolista ja kohdata asiakkaita epävirallisissa tilanteissa tasavertaisemmin
- rentous, huumorintaju, iloisuus

Vanhempien haastatteluissa vanhempia pyydettiin kertomaan kokemuksistaan sosiaalityöntekijöiden ja perhehoidon asiakkaina. Sosiaalityöntekijällä on haastattelujen perusteella työskentelyssä ratkaisevan tärkeä rooli siinä, millaiseksi vanhemmat kokevat suhteensa lastensuojeluun. Haastatellut vanhemmat kuvasivat suhteensa sosiaali-työntekijöihin toimiviksi. Osassa haastatteluja rakentui kuva jopa hyvin luottamuksellisesta suhteesta työntekijän ja vanhempien välillä.

Toisaalta vanhemmat toivat esiin kokemuksiaan myös siitä, mikä sijoitetun lapsen vanhemman tilanteessa on vaikeaa. He kuvasivat kokemuksiaan lastensuojelun prosessin hitaudesta ja ennalta määrittelemättömyydestä. Yhtäältä he ymmärsivät pienin askelin etenemisen merkityksen. Samalla he myös kuvasivat, miltä tuntuu kestää tilannetta, jossa sosiaalityöntekijät säätelevät lapsen ja vanhemman tapaamisia, määrittelevät lapsen kotiinpaluulle ehtoja, arvioivat vanhemman toimintakykyä ja vanhemmuutta ilman varmuutta prosessin lopputuloksesta. Lapsen prosessi etenee vanhempien näkökulmasta sosiaalityöntekijän ja lastensuojelun määrittelemien pienin askelin ja hitaasti suhteessa vanhempien toiveeseen saada lapsi kotiin. Tämän tilanteen hyväksymistä näytti auttavan kestävämpään se, että sosiaalityöntekijä koettiin omaa vanhemmuutta ja vanhemmuusasemaa tukevana ja arvostavana, tuomitsemattomana, empaattisena, puolueettomana ja vanhemman näkemyksiä kuuntelevana. Vanhempien mukaan tärkeitä asioita työntekijöiden työskentelyssä olivat mm:

- emotionaalisen tuen tarjoaminen ja ymmärrys vanhemman tilannetta kohtaan
- tuki hankalien suhteiden käsittelyyn
- työntekijöiden hyvät vuorovaikutustaidot
- työntekijän selkeä ja vahva tuki syntymävanhemman vanhemmuusaseman ylläpitämiseksi sijoituksen aikana
- sosiaalityöntekijän kyky olla vuorovaikutuksessa syällisyyttä ja huononmuuden tunteita lievittävällä tavalla
- tulevan prosessin ennakointi ja ennakoiva tiedottaminen siitä, miten asiat tulevat etenemään
- sosiaalityöntekijän kyky perustella vanhemmille prosessin hitautta ja etenemistä pienin askelin silloin kun vanhemmat haluavat edetä nopeasti kohti kotiutusta
- riittävän tiheä yhteydenpito sosiaalityöntekijän kanssa
- kokemus että sosiaalityöntekijä kuuntelee ja huomioi vanhempien mielipiteitä

Kun työntekijöiden ja vanhempien kokemuksia työntekijöiden työtoteesta vertaillaan, korostuvat vanhempien kokemuksissa tärkeinä taitoina erityisesti työntekijöiden tunne- ja vuorovaikutustaidot kuten kyky

lievittää vanhemman syyllisyyttä ja huonommuuden tunteita. Työntekijöiden haastatteluissa puolestaan korostui enemmän kyky säädellä omia tunteita emotionaalisesti latautuneissa tilanteissa sekä kyky tasapainotella erilaisten toiveiden keskellä lapsen etua esillä pitäen.

Vanhemmille esitettyihin väittämiin saatujen vastausten perusteella haastatellut vanhemmat kokivat perhehoidon onnistuneen erittäin hyvin vanhempien, sijaisvanhempien ja lapsen yhteisten tapaamisten ja niiden onnistumisen tukemisessa (vastausten keskiarvo 5/5). Myös vanhempien arvio siitä, oliko perhehoidon työskentely heidän, lapsen ja sijaisvanhempien kanssa oli vaikuttanut myönteisesti lapsen hyvinvointiin, oli hyvin myönteinen (4,75/5). Vanhemmat olivat samaa mieltä myös siitä, että työntekijät olivat onnistuneet tukemaan sijaisvanhempia ja heitä itseään siten, että he osaavat toimia lapsen parhaaksi yhdessä (4,6/5). Eniten vaihtelua tuli esiin kysyttäessä, oliko heille selitetty ja perusteltu riittävästi lastensuojelun tekemiä ratkaisuja (3,6/5). Vaihtelua oli myös kysyttäessä, oliko vanhemman näkemykset ja toiveet suhteessa lastensuojelun työskentelyyn ja ratkaisuihin otettu huomioon (3,75/5). Vaihtelua oli myös, kun kysyttiin, tuntuuko vanhemmista turvalliselta keskustella sosiaalityöntekijän kanssa vaikeistakin asioista liittyen omaan tai lapsen tilanteeseen (3,5/5) Myös vanhempien kokemus ja tietoisuus vertaisista ja vertais-tuesta vaihteli (3,4/5).

Työskentelyn aikana rakentuneet perhesuhteet

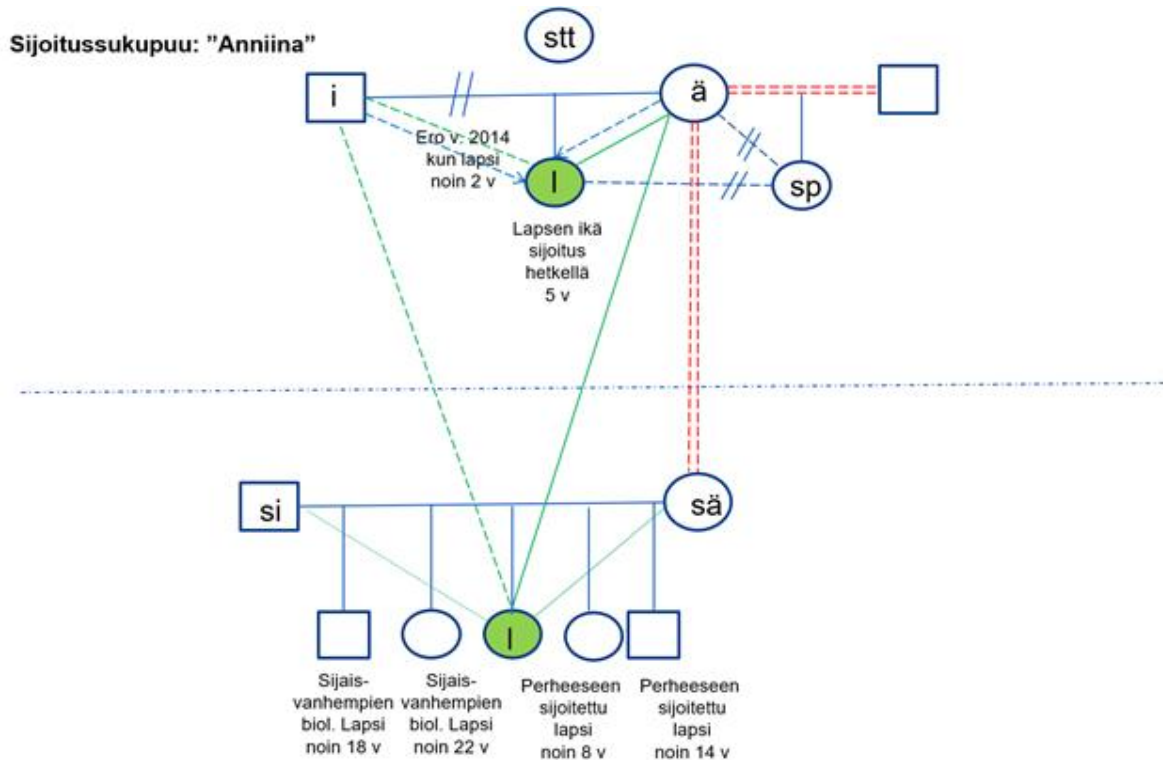
Kuvatussa perhehoidon työskentelymallissa lapsen ympärille muodostuvan perheyhteisön ihmissuhteiden toimivuus on keskeinen tavoite. Haastatteluissa olikin runsaasti kuvauksia siitä, miten syntymä- ja sijaisperheiden välisten suhteiden toimivuutta oli perhehoidon työskentelyn aikana työstetty ja millaisiksi suhteet ovat muotoutuneet. Alla perhesuhteiden kehitystä työskentelyn aikana kuvataan lapsikohtaisesti. Kuvaukset perustuvat sekä sosiaalityöntekijöiden että vanhempien haastatteluihin.

Kaikissa sosiaalityöntekijöiden haastatteluissa tehtiin edellä kuvattu lapsikohtainen sijoitussuku-puu. Sijoitussukupuuhun perustuvassa sosiaalityöntekijän haastattelussa tuli esiin mihin suhteisiin työskentelyssä on keskitytty. Toisaalta sukuun avulla näkyviin tuli myös se, mitkä suhteet olivat jääneet työskentelyssä vähemmälle huomiolle. Vanhemmat kertoivat kokemuksistaan vapaammin, muistellen kokemuksiaan prosessin vaiheista. Alla kuvataan perhesuhteiden rakentumista lapsikohtaisesti. Lapsista puhutaan Anniinana, Emminä sekä Aleksina ja Iidana.

Anniinan perhesuhteet

Alempana näkyvässä Anniinan sijoitussukupuussa on kuvattu Anniinan perheyhteisön jäseniä ja jäsenten välisiä suhteita. Anniinan uuden perheyhteisön ongelmallisimmin suhde on sosiaalityöntekijän näkökulmasta ollut Anniinan äidin ja sijaisäidin välinen suhde, jota on alusta alkaen luonnehtinut epäluottamus ja jännitteet (punaiset katkoviivat). Anniinan tapauksessa sosiaalityöntekijän suhde Anniinan isään on jäänyt melko etäiseksi, eikä isän kanssa juurikaan ole ollut työskentelyä.

Sukupuuhun on merkitty, että Anniinan isä ja äiti ovat eronneet (sininen viiva ja pystyviivat). Äidillä on aikaisemmasta suhteesta toinen lapsi, Anniinan sisarpuoli, johon sekä äidin että Anniinan suhteet olivat sijoitushetkellä katkenneet (siniset katkoviivat, jossa pystyviivat katkoksen merkiksi). Kuvioon on merkitty (vihreät viiva), että Anniinan suhteet sekä äitiin että isään ovat olleet hyvät, mutta isän suhde Anniinaan on kuitenkin ollut etäisempi (vihreä katkoviiva). Äidin ja tämän entisen kumppanin suhdetta puolestaan luonnehtii konflikti (punaiset katkoviivat). Anniina on merkitty kummankin perheensä jäseniksi (vihreä symboli, jonka keskellä on I-kirjain, joka viittaa kuviossa tarkastelun kohteena olevaan lapseen). Vaakasuora katkoviiva erottaa kuviossa ylempänä olevan syntymäperheen sijaisperheestä.



Kuvio 1: Esimerkki sosiaalityöntekijöiden haastattelussa tuotetusta sijoitussukupuuista.

Anniinan tapauksessa pyrkimys rakentaa lapsen eri perheiden väliset suhteet toimiviksi ei ollut edennyt ihanteellisesti, vaan perhesuhteet, erityisesti lapsen oman äidin ja sijaisäidin suhteet ovat pysyneet koko sijoituksen ajan jännitteisinä. Anniinan äiti kuvasi kokeneensa vuorovaikutuksen sijaisäidin kanssa vaikeaksi ensimmäisestä tapaamisesta alkaen. Hän kertoi kokevansa, että sijaisäiti ei muista rooliaan lapsen sijaisvanhempana, eikä huomioi systemaattisesti ja konkreettisesti hänen äitiyttään. Hän koki sijaisäidin omineen äitiyttä liikaa itselleen, eikä jakaneen sitä arvostavasti hänen kanssaan.

Sosiaalityöntekijä kuvasi haastattelussa työstäneensä äidin ja sijaisäidin välistä ongelmallista suhdetta eri tarvoin, muun muassa selvittelemällä erilaisia arjessa syntyneitä väärinkäsityksiä. Anniinan äiti kertoi sosiaalityöntekijän tukeneen häntä hankalan suhteen käsittelyssä. Sosiaalityöntekijä puolestaan kertoi hankalien suhteiden vuoksi joutuneensa toimimaan välittäjänä äitien välissä. Hän oli tukenut äitien välistä vuoro-vaikutusta sekä kuuntelemalla molempia että kannustamalla heitä puhumaan lapsen asioista keskenään.

Sosiaalityöntekijä arvioi, että vaikeuksista huolimatta tämänkin perheyhteisön kohdalla uudesta työskentelytavasta on ollut hyötyä. Ilman leirejä ja yhteisiä kotikäyntejä olisi sosiaalityöntekijän arvion mukaan voitu perhesuhteiden näkökulmasta olla vielä vaikeammassa tilanteessa. Vaikka perheyhteisön suhteita ei ollut saatu täysin toimiviksi, kuvasi sosiaalityöntekijä kuitenkin oman yhteistyönsä olleen molempien äitien kanssa toimivaa. Myös vanhemman haastattelun perusteella yhteistyö sosiaalityöntekijän kanssa oli ollut toimivaa.

Syntymäperheen äidin ja sijaisäidin hankala keskinäinen suhde oli sosiaalityöntekijän mukaan heijastunut Anniinaan jossain määrin kielteisesti. Sosiaalityöntekijä arvioi, että Anniinalla oli tapana pitää eri kotien asioita erillään toisistaan, eikä hän perheestä ja kodista toiseen siirtyessään kertonut tapahtumista, joita toisessa kodissa on tapahtunut. Sekä Anniinan äiti että sosiaalityöntekijä kuvasivat näistä vaikeuksista huolimatta työskentelyyn liittyneen kuitenkin myös monenlaisia Anniinan hyvinvointia tukevia piirteitä, joita kuvataan tarkemmin tuonnempana.

Emmin perhesuhteet

Emmin sosiaalityöntekijän haastattelussa rakentui sijoitussukupuun avulla kuva Emmin syntymäperheessä olevista ylisukupolvisista ongelmista. Emmin vanhemmat olivat eronneet ja myöhemmin, sijoituksen aikana Emmin isä on kuollut. Sekä Emmin isällä että isän veljillä on ollut päihdeongelma. Myös Emmin äidin taustassa oli ylisukupolvista päihteidenkäyttöä. Ongelmista huolimatta haastattelussa kävi ilmi, että niin äidin kuin isänkin suhteet Emmiin olivat olleet tunnetasolla toimivia.

Emmin sijoituksen alettua Emmin vanhempien ja sijaisäidin väliset suhteet olivat nopeasti muodostuneet toimiviksi. Emmin suhde sijaisäitiin oli muodostunut läheiseksi ja Emmin ja hänen syntymävanhempiensä väliset suhteet olivat myös pysyneet hyvinä koko sijoituksen ajan. Emmille oli sijaisperheessä rakentunut toimivia ja läheisiä suhteita myös sijaisäidin sukulaisiin, sijaisäidin veljeen ja tämän lapseen.

Sosiaalityöntekijä kertoi, että sijoituksen alkaessa Emmin äiti hyväksyi sijoituksen, mutta saattoi kuitenkin alkuaikoina soitella vihaisensävyyisiä puheluita, joissa korosti omaa vanhemmuuttaan. Kun sijaisperhe löytyi, äidillä oli ollut huolta siitä, ymmärtääkö sijaisäiti, että lapsi ei ole hänen ja että sijoitus ei tule jatkumaan ikuisesti. Äidit olivat sosiaalityöntekijän mukaan ajan myötä päässeet hyvään yhteistyöhön ja alkaneet huolehtia keskenään ja itsenäisesti esimerkiksi lapsen tuomisista ja viemisistä kotien välillä. Vaihdotilanteisiin oli alkanut liittyä luontevaa vuorovaikutusta, esimerkiksi kahvittelua ja juttelua lapsen asioista. Esimerkkinä hyvin toimivista perhesuhteista sosiaalityöntekijä kertoi haastattelussa vanhempien ja sijaisperheen järjestäneen yhdessä retkipäivän.

Emmin kohdalla sijoitusprosessi oli haastatteluhetkellä edennyt koekotiutukseen. Lähestyvä kotiutus oli viime vaiheessa alkanut haastaa perhesuhteita uudella tavalla. Lapsen muutettua takaisin omaan kotiinsa, sosiaalityöntekijä oli muun muassa joutunut käsittelemään lapsesta luopumista sijaisäidin kanssa. Uusi tilanne oli ollut hämmäntävä paitsi sijaisäidille, myös Emmin omalle äidille. Hän kertoi kyllä ymmärtävänsä sijaisäidin ikävää, mutta miettivänsä samalla sitä, missä määrin hänen tulee olla tukena sijaisäidille hänen surussaan. Emmin äidin mukaan sijaisäidin kanssa on ollut helppo tulla toimeen. Tärkeää hänelle on ollut se, että sijaisäiti on kuunnellut hänen mielipiteitään. Äiti on kuitenkin kokenut, että tapaamisia sijaisäidin kanssa ei ollut lopulta kovin paljon. Äiti on kokenut, että sosiaalityöntekijän ohjaus ja lupa toimia arjessa yhdessä, esimerkiksi käydä neuvolakäynneillä on ollut merkittävää. Käyntien yhteydessä on ollut mahdollista jutella asioista sijaisäidin kanssa.

Leirejä Emmin äiti piti tärkeinä, erityisesti lapsen näkökulmasta. Äidin mukaan Emmi ymmärsi leirillä, että kaikki vanhemmat ovat siellä yhdessä ja tämä oli äidin mukaan Emmille tärkeää. Äiti kertoi, että hänelle on ollut tärkeää käydä konkreettisesti sijaisäidin luona. Nyt kun lapsi on kotiutettu, äiti kertoi tuntevansa vastuuta sijaisäidin tunteista. Omia tunteitaan hän kuvasi tilanteessa ristiriitaisiksi. Mukana oli sekä kiitollisuutta sijaisäidin toiminnasta, että pohdintaa siitä, miten paljon hänen on nyt tultava sijaisäitiä vastaan ja tuettava tätä tämän vaikeissa tunteissa ja ikävässä lapsen muuttaessa takaisin syntymäperheeseen. Emmin äiti koki, että hän ei ollut saanut tämän tilanteen käsittelyyn sosiaalityöntekijältä kovin selkeitä ohjeita.

Aleksin ja Iidan perhesuhteet

Aleksin ja Iidan perheyhteisön keskinäiset suhteet olivat rakentuneet alusta saakka hyvin ongelmattomina. Neuvottelua jaetusta vanhemmuudesta ei ollut jouduttu oikeastaan lainkaan käymään. Sijaisperheen vanhemmat olivat suhteissaan Aleksin ja Iidan vanhempiin olleet sosiaalityöntekijän näkökulmasta hyvin ”ammattillisia”. He olivat tiedostaneet alusta saakka, kuinka tärkeää on osoittaa arvostusta lasten vanhempien vanhemmuutta kohtaan. Haastattelussa tuli esiin useita esimerkkejä tällaisesta syntymävanhempia tietoisesti arvostavasta ja heidän vanhemmuuttaan tukevasta asenteesta. Sosiaalityöntekijän mukaan sijaisvanhemmilla oli ollut kykyä tällaiseen muun muassa sen vuoksi, että heillä oli monimutkaisten perhetilanteiden ymmärtämiseen valmiuksia koulutustensa ja ammattiansa puolesta. Sijaisperheessä asui runsaasti muitakin lapsia ja sijaisperheellä oli tiiviit suhteet omiin sukulaisiinsa. Sosiaalityöntekijän mukaan syntymäperheen ja sijaisperheen välisiä suhteita ei ollut tarvinnut erikseen työstää. Perheiden väliset suhteet näyttivät toimivan jopa ihanteellisen hyvin lasten näkökulmasta.

Suhdeperustainen työskentelymalli perhesuhteiden tukena

Edellä olevat kuvaukset kertovat suhdeperustaisen työskentelyn moninaisuudesta ja tapauskohtaisuudesta. Kaikissa perheyhteisöissä suhteiden muodostumiseen liittyi neuvottelua jaetusta vanhemmuudesta. Anniinan kohdalla tämä neuvottelu ei ollut ratkennut parhaalla tavalla mikä näkyi pysyvänä jännitteenä Anniinan äidin ja sijaisäidin välillä. Tämän jännitteisen suhteen säätelystä oli muodostunut keskeinen sosiaalityöntekijän tehtävä. Emmen perheyhteisössä käytiin sijoituksen alkaessa niin ikään neuvottelua jaetusta vanhemmuudesta, mutta hänen kohdallaan neuvottelu oli onnistunut ja johtanut toimivaan yhteistyöhön äidin ja sijaisäidin välillä. Aleksin ja Iidan osalta perheyhteisön suhteet eivät olleet vaatineet erityistä huomiota sosiaalityöntekijältä, mutta perhehoidon työskentelymalli oli sosiaalityöntekijän arvion mukaan hyödyksi myös tälle perheyhteisölle. Tärkeää oli ollut esimerkiksi leirien luoma vapaamuotoinen vuorovaikutus, jossa perheenjäsenet ja myös työntekijät voivat tavata toisiaan irrallaan virallisista rooleista.

Yksi sosiaalityöntekijöistä pohti haastattelussa, että lastensuojelun viralliset neuvottelut ovat työntekijän mukaan vanhemmille jännittäviä - niissä on paljon tunteita pelissä ja käsiteltävänä on usein ”ikäviä asioita”. Siksi esimerkiksi leirien epävirallinen, lapsen ehdoilla toteutettava toiminta ja useat työskentelyprosessiin kuuluivat ”iloiset kotikäynnit” olivat työntekijän mielestä perheyhteisöä tukevassa työskentelyssä tärkeitä. Työskentely tukee yhteydenpidon käytäntöjen muodostumista perheiden välillä ja mahdollistaa perheille runsaat tapaamiset. Se tarjoaa sekä sijaisperheille että syntymäperheille vertaiskokemuksen ja havainnon, että ei ole ainoa perhehoitaja eikä ainoa sijoitetun lapsen vanhempi. Työntekijän mukaan tämä vertaiskokemus on yksi yksikössä käytössä olevan työskentelytavan tärkeimpiä ulottuvuuksia.

Perhesuhteiden heijastuminen ja vaikutukset lapseen

Aineistossa nousi esiin monenlaisia ajatuksia ja arvioita siitä, miten kuvattu työskentelymalli on vaikuttanut lasten hyvinvointiin. Haastattelujen valossa työskentelyyn sisältyy runsaasti piirteitä, jotka vaikuttavat myönteisesti lasten kokemuksiin kahden perheen ja kodin tilanteessa ja joiden voi siksi ajatella tukevan lasten hyvinvointia. On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että nämä arviot ovat haastateltujen aikuisten eli syntymävanhempien ja sosiaalityöntekijöiden tuottamia. Lasten omia ajatuksia ja kokemuksia ei tutkimuksessa kartoitettu.

Anniinan kokemuksiin vaikuttavat asiat

Anniinan osalta hänen kannaltaan myönteiseksi tulkittavia asioita nousi esiin paljon. Sosiaalityöntekijä kertoi, että äiti oli tukenut Anniinaa sopeutumaan sijoitukseen konkreettisesti erilaisissa arjen tilanteissa. Sosiaalityöntekijä kuvasi, miten Anniinan suhde sijaisäitiin oli ajan myötä kehittynyt läheisemmäksi ja luotta-vammaksi ja Anniinan vierastamisen suhteessa sijaisperheen miespuolisiin jäseniin oli vähentynyt. Sosiaalityöntekijä kertoi, että Anniinan ja aiemmin etäännyneen sisaruksen välille on alkanut rakentua suhdetta, että Anniinan suhde sosiaalityöntekijään on muuttunut avoimemmaksi ja että Anniina oli alkanut puhua myös vaikeammista asioista työntekijälle. Työntekijä kertoi, että Anniina oli kyennyt sijoituksen edetessä viettämään pidempiä aikoja äidin kanssa, mikä oli ollut Anniinalle tärkeää, koska äidin ja Anniinan suhde oli hyvin läheinen. Työntekijän mukaan äidin ja Anniinan tapaamiset olivat sujuneet hyvin ja myös isän ja Anniinan tapaamiset ovat pääosin sujuneet hyvin ja olleet lasta tukevia.

Anniinan äiti kertoi, miten oli eri tilanteissa pystynyt keskittymään lapsen tilanteen ja ikävän tunteiden helpottamiseen. Äiti oli muun muassa asettunut selittämään lapsen tapaamisissa lapselle uutta tilannetta hämmennystä lievittävällä tavalla, mm. rohkaissut lasta olemaan kärsivällinen ikävästä huolimatta. Äiti kertoi tapaamisten ja soittojen yhteydessä pyrkineensä välittämään lapselle tunteen, että häntä rakastetaan ja hän oli samalla pyrkinyt suojelemaan lasta omilta vaikeilta surun ja ikävän tunteiltaan. Hän kertoi ymmärtävänsä hyvin esimerkiksi leirien merkityksen lapselle ja pyrkineensä omalta osaltaan toimimaan sekä leireillä että muissa tilanteissa siten, että erilaiset arjen tilanteet olisivat lapselle mahdollisimman ristiriidattomia.

Emmin kokemuksiin vaikuttavat asiat

Toisen sijoitetun lapsen, Emmen näkökulmasta voi haastatteluista myös paikantaa useita myönteisiä tapahtumia ja perheiden välisiin suhteisiin liittyviä piirteitä. Sosiaalityöntekijän mukaan lapsen syntymävaiheemat olivat kyenneet toimimaan yhteistyössä lapsen asioissa, vaikka olivatkin eronneet. Lapsi on työntekijän mukaan ollut molemmille vanhemmille tärkeä ja lapsella on työntekijän arvion mukaan ollut toimiva kiintymyssuhde molempiin vanhempiin. Emmen suhde sijaisäitiin oli muodostunut nopeasti kiinteäksi ja hyväksi ja Emmen äiti oli kyennyt antamaan lapselle luvan asua sijaisperheessä. Tilanteet, joissa molemmat vanhemmat ovat olleet läsnä, olivat olleet lapsen kannalta onnistuneita ja lapsi oli nauttinut niistä. Lapsen ja läheisten yhteydenpito oli ollut tiivistä ja lapsi oli voinut tavata lähes viikoittain äitiä, isää tai isovanhempia. Kun lapsen isä sijoituksen aikana kuoli, olivat äiti ja sijaisperheen äiti yhdessä kyenneet tukemaan lasta tilanteessa. Lapsen koekotiutuksen alkaessa lapsi on ikävöinyt sijaisäitiä. Emmen äiti oli työntekijän mukaan kyennyt hyväksymään tämän ja antamaan lapselle luvan ikävöidä. Työntekijän mukaan perheestä toiseen siirtymisissä ja niihin liittyvissä kohtaamisissa vuorovaikutus oli ollut lasta tukevaa. Sijaisperheessä oli toimittu siten, että lapsella on ollut sielläkin tunne, että syntymäperhe on osa hänen elämäänsä, esimerkiksi esillä ja lapsen näkyvillä oli ollut äidin lähettämiä kirjeitä ja kortteja.

Aleksin ja Iidan kokemuksiin vaikuttavat asiat

Aleksin ja Iidan osalta sosiaalityöntekijä toi haastattelussa esiin useita lasten kannalta myönteisiä havaintoja ja tapahtumia, kuten vanhempien ja lasten välisen hyvän kiintymyssuhteen. Sijaisperheessä oli kyetty käsittelemään lasten kanssa lapsen syntymäperheeseen liittyviä hankaliakin asioita. Lapset olivat päässeet leireillä kokemaan, että eri perheiden vanhemmat tulevat hyvin toimeen keskenään. Lapset olivat olleet leireillä innoissaan siitä, että kaikki vanhemmat ovat samassa paikassa yhtä aikaa. Leirit oli toteutettu lasten ehdoilla ja niistä on jäänyt lapsille mukavia muistoja. Yksi perheiden ja lasten yhteisistä kotikäynneistä oli tehty syntymäperheen kotiin ja tällöin lapset olivat nauttineet tilanteesta, jossa pääsivät esittelemään toista kotiaan sijaisperheen sisaruksille. Vanhempien elämäntilanne ja kyky toimia vanhempina oli edennyt siten, että lasten ja vanhemman tapaamisia on voitu pidentää ja lapset ovat voineet olla useita päiviä peräkkäin lomalla omassa perheessään. Sekä vanhemmat että sijaisvanhemmat suhtautuivat toisiinsa myönteisesti ja ilmaisivat myönteistä asennettaan toisiinsa myös lapsille.

Aleksin ja Iidan vanhemmat kertoivat, miten olivat jo sijoituksen alussa tukeneet ja rohkaisseet lapsia lähtötilanteissa. He kuvasivat myös, millaisia havaintoja ja ajatuksia heillä oli siitä, miten lapsi suhtautuu muutoksiin ja miten lasta tulisi tukea. Vanhemmat pohtivat haastattelussa sitä, miten oman lapsen kanssa olisi hyvä erilaisissa arjen tilanteissa toimia ottaen huomioon tämän luonteenpiirteet. Vanhemmat olivat ymmärtäneet hyvin lapsen tilanteeseen liittyvän hämmennyksen, jota liittyy kahdessa kodissa elämiseen ja tukeneet lasta jakamaan kokemuksiaan eri kodeista. Vanhemmat olivat halunneet välittää lapselle tunteen, että toisen kodin tapahtumia ei tarvitse pitää piilossa, vaan että lapsi voi avoimesti kertoa mitä toisessa paikassa on tapahtunut. Vanhempien mukaan toinen lapsista oli alkanutkin juttelemaan enemmän asioistaan, esimerkiksi esikouluasioista. Vanhemmat kertoivat itselleen merkityksellisestä kokemuksesta, jossa lapset olivat yhdessä sijaisvanhempien ja sijaissisarusten käyneet vanhempiensa kotona ja päässeet esittelemään omaa kotiaan sijaissisaruksille. Vanhempien mukaan tämä oli ollut myös lapsille hyvin tärkeä kokemus. Vanhemmat näkivät hyvää lasten saamassa perushoidossa sijaisperheessä ja nostivat tästä yhtenä esimerkkinä esiin säännölliset ateriat ja päivärytmin.

Vanhempien elämäntilanteen koheneminen työskentelyn aikana

Lapsiin ja perhesuhteisiin liittyvien kuvausten lisäksi haastatteluissa nousi esiin jopa yllättävän keskeisenä teemana esiin vanhempien elämänhallinnan ja toimijuuden vahvistuminen perhehoidon asiakkuuden aikana. Vanhemmat ja myös sosiaalityöntekijät toivat esiin monenlaisia vanhemman elämäntilanteeseen liittyviä myönteisiä tapahtumia ja kehityskulkuja. Tämä voi osaltaan liittyä lapsensa kotiutusta toivovien vanhempien erityiseen tilanteeseen ja pyrkimykseen myös tutkimushaastatteluissa osoittaa, että vanhemmat ovat tehneet paljon työtä lapsensa kotiin saamiseksi. Toisaalta myös sosiaalityöntekijät tunnistivat vanhempien elämässä tapahtuneet myönteiset muutokset. Työntekijöiden ja vanhempien haastatteluista piirtyi siten

hyvin samansuuntainen kuva monin tavoin kohentuneista vanhempien elämäntilanteista ja vahvistuneesta toimijuudesta.

Anniinan äidin elämäntilanne

Sosiaalityöntekijä kertoi Anniinan äidin tilanteesta muun muassa, että tämä oli asiakkuuden aika-na lastensuojelun ohjaamana luonut uudelleen suhdetta toiseen lapseensa, johon suhteet olivat katkenneet. Äiti oli koko lapsen sijoituksen ajan ollut motivoitunut oman elämänsä järjestämiseen sekä omaan hoitoon ja kuntoutumiseen. Hän oli lähtenyt päihdehoitoon, mennyt terapiaan, hoitanut velka-asioitaan ja hankkinut opiskelupaikan. Äiti oli suhtautunut lastensuojelun työskentelyyn ja yhteistyöhön alusta alkaen vastaanottavasti ja halunnut käsitellä asioitaan yhdessä sosiaalityöntekijän kanssa. Sosiaalityöntekijän mukaan äiti oli pitänyt tärkeänä pysyä tiiviisti vanhemman roolissa lapsensa elämässä, minkä vuoksi hänelle on ollut tärkeää, että häntä kuntoutetaan ja että hän saa elämänsä järjestykseen.

Anniinan äiti kertoi haastattelussa, että lapsen huostaanotto ja sijoitus olivat olleet hänelle erittäin vaikeita kokemuksia. Hän kertoi kuitenkin alkaneensa pian lapsen huostaanoton ja sijoituksen jälkeen työstää omaa tilannettaan, koska motivaatio saada lapsi takaisin oli alusta asti ollut suuri. Äiti kertoi kokeneensa sijoitukseen liittyen kovaa syyllisyyttä omasta toiminnastaan, mutta kertoi pyrkineensä voittamaan omat syyllisyydentunteensa voidakseen alkaa toimia rakentavasti tilanteessa. Äiti kertoi myös ottaneensa etäisyyttä lapsen isään voidakseen paremmin ottaa vastuuta omasta elämästään ja voidakseen keskittyä omaan kuntoutumiseensa. Hän oli lapsen sijoituksen aikana hakeutunut psykoterapiaan hoidattamaan masennustaan ja käynyt läpi terapiaprosessin sitoutuneesti. Äiti oli myös käynyt päihdehoidossa ja sitoutunut siihen. Hän oli mennyt mukaan sijoitettujen lasten vanhemmille tarkoitettuun Voikukkia-vertaisryhmään ja kokenut saaneensa ryhmästä tärkeää vertaistukea. Äiti oli sijoituksen aikana motivoitunut opiskelemaan ja kertoi haastatteluhetkellä opiskelevansa päätoimisesti. Äiti kertoi miettineensä myös tulevaisuutta ja sitä, miten voisi saada tukea itselleen, kun psykoterapia aikanaan päättyy.

Emmin äidin elämäntilanne

Toisen sijoitetun lapsen, Emmen äidin tilanteesta hänen sosiaalityöntekijänsä kertoi, että äiti oli hakeutunut päihdehoitoon jo, kun oli aikanaan alkanut odottaa Emmiä. Näin äiti oli työntekijän mukaan halunnut huolehtia siitä, että raskausaika olisi päihdeetön. Äidin tilanne oli haastatteluhetkellä edennyt siten, että valvotut tapaamiset olivat päättyneet ja lapsen ja äidin tapaamiset oli voitu siirtää äidin kotiin. Äiti oli lapsen sijoitusaikana solminut uuden parisuhteen ja äidin tilanne oli sosiaalityöntekijän arvion mukaan mennyt hyvään suuntaan uuden puolison myötä. Äidille oli syntynyt toinen lapsi. Äidin kotona puitteet olivat nyt sosiaalityöntekijän mukaan kunnossa, ja huostaanoton perusteet olivat poistuneet siten, että lapsi oli voitu koekotiuttaa.

Myös Emmen äiti kuvasi haastattelussa elämäntilanteensa myönteisiä muutoksia. Hän toi esiin, että ennen Emmen sijoitusta hän oli parisuhteessa Emmen isän kanssa, joka käytti huumeita. Tullessaan raskaaksi äiti kuitenkin oli pyrkinyt siihen, että raskausaika olisi päihdeetön. Lapsen ja perheen ensimmäinen vuosi kului ensikodissa asuen, jolloin tilanne oli hetken aikaa ollut hyvä. Huostaanotto liittyi ensikodista muuton jälkeiseen aikaan, jolloin lapsen isä alkoi uudelleen käyttää päihteitä ja myös äidillä oli retkahduksia. Sijoituksen alettua äiti kertoo käyneensä päihdeseuloissa, aluksi kerran viikossa. Äiti kertoi itsellään olleen kontaktit päihde- ja mielenterveysklinikalle. Äiti kertoi olevansa hyvin motivoitunut tekemään töitä oman elämäntilanteensa korjaamiseksi, jotta saisi lapsen takaisin. Äiti koki nyt saaneensaakin asioitaan kuntoon. Äiti kertoi käyneensä päihde- ja mielenterveysyksikössä ryhmähoidossa kerran viikossa lastensuojelun aloitteesta. Viimeisessä vaiheessa lapsi oli koekotiutettu, minkä äiti koki hyvin tärkeänä ja palkitsevana.

Aleksin ja Iidan vanhempien elämäntilanne

Kolmannen perheen lasten, Aleksin ja Iidan vanhempien elämäntilanne oli myös kohentunut merkittävästi sijoituksen aikana. Sosiaalityöntekijä kertoi, että vanhempien arjenhallinnassa oli sijoituksen käynnistyessä ollut merkittäviä puutteita. Arjenhallinnan vaikeudet näkyivät muun muassa kodin epäsiisteytenä ja arki-

rytmin puuttumisena. Työntekijä kertoi, että vanhempien asunto pysyy nykyisin siistinä ja isä on mennyt töihin. Äiti puolestaan on pyrkinyt ja päässyt opiskelemaan. Vanhemmuus on työskentelyn myötä vahvistunut esimerkiksi perushoidon ja rajojen asettamisen osalta, ja lapset voivat käydä vanhempien luona yön yli lomalla säännöllisesti.

Lasten äiti kertoi haastattelussa, että lapsen sijoitus tuntui siltä kuin äitiys olisi riistetty kokonaan pois. Hän kertoi, että oli sijoituksen jälkeen pian alkanut käsitellä asioitaan. Hän oli pyrkinyt opiskelemaan ja alkanut muutoinkin järjestellä elämäänsä ja kodin olosuhteita kuntoon. Molemmat vanhemmat kertoivat haastatteluissa haluavansa saada lapset kotiin ja kotiutumisen mahdollisuudesta oli keskusteltu työntekijöiden kanssa.

Yhteenvetoa ja pohdintaa

Olen edellä käsitellyt sitä, miten perhehoidon yksikössä käyttöönotettu suhdeperustainen toimintamalli ohjaa yksikön työntekijöiden työskentelyä lapsen, syntymäperheen ja sijaisperheen kanssa lapselle tärkeiden suhteiden vahvistamiseksi. Olen kuvannut sosiaalityöntekijöiden ja syntymävanhempien haastattelujen perusteella, miten sosiaalityöntekijät sekä heidän asiakkaanaan olevien sijoitettujen lasten vanhemmat kokevat yhteistyönsä. Olen käsitellyt sitä, millaiset työntekijän ja lastensuojelun työskentelyn piirteet näyttävät tärkeinä vanhempien näkökulmasta ja miten vanhemmat ja sosiaalityöntekijät ajattelevat perhehoidon työskentelytavan. Olen kuvannut, miten asiakkuuden aikana rakentuneiden suhteiden ja perhehoidon toimintamallin mukaisen työskentelyn kuvataan heijastuneen sijoitettujen lasten hyvinvointiin. Lisäksi olen kuvannut aineistossa vahvasti esiin nousutta teemaa eli sitä, miten vanhemmat ja sosiaalityöntekijät kertovat vanhempien oman elämäntilanteen muuttuneen perhehoidon asiakkuuden aikana. Alla on esitetty kootusti tutkimuksen johtopäätöksiä.

Työyhteisötasoinen toimintamalli ohjaa työntekijöiden työskentelyä

Ensimmäinen tutkimuksen johtopäätös on, että yksikössä käyttöönotettu toimintamalli ohjaa hyvin konkreettisesti yksikön sosiaalityöntekijöitä työskentelemään mallin mukaisten julkilausuttujen, ohjaavien periaatteiden mukaan erilaisissa asiakastilanteissa. Työyhteisötasolla kollektiivisesti käyttöönotetulla, yhteisöllisellä orientaatiolla on haastattelujen perusteella siten vaikutuksia yksittäisten sosiaalityöntekijöiden työskentelyyn. Yhteneväisiä elementtejä lapsi- ja perhekohtaisissa prosesseissa ovat esimerkiksi päiväleirit ja muut työ-muodot, joihin kaikki sosiaalityöntekijät sitoutuvat. Haastateltujen sosiaalityöntekijöiden työskentelytyylissä, esimerkiksi tavassa sanoittaa vuorovaikutus- ja kohtaamistyön ytimiä oli yksilökohtaista vaihtelua. Yhteistä oli kuitenkin kaikkien haastateltujen sosiaalityöntekijöiden pyrkimys vahvistaa epävirallista, luontevaa, tasaverstaista vuorovaikutusta suhteessa syntymävanhempiin ja myös sijais- ja syntymävanhempien kesken.

Perhesuhteita vahvistava työote tuottaa lapsille myönteisiä kokemuksia

Toinen johtopäätös on, että perhesuhteita systemaattisesti vahvistava työskentelyote on prosessin aikana saanut aikaan tai mahdollistanut monenlaisia lasten kokemuksiin myönteisesti vaikuttaneita tapahtumia, tilanteita ja kehityskulkuja. Keskeisiä myönteisiä asioita olivat esimerkiksi syntymävanhempien kyky antaa sijoitetulle lapselle lupa asettua sijaisperheeseen ja kyky tukea lasta kahden perheen ja kodin tilanteessa. Tärkeältä työskentelyn tavoitteelta, joka myös toteutui hyvin kolmen lapsen perheiden osalta, näytti se, että lasten omat vanhemmat ja sijaisvanhemmat näyttäytyivät lapsille yhteistyökykyisinä ja toisensa hyväksyvinä. Tämä on näkynyt esimerkiksi siten, että lapsen siirtymisiin perheiden ja kotien välillä liittyy vanhempien keskinäistä luontevaa, epävirallista, myönteistä vuorovaikutusta, jota lapset ovat päässeet näkemään ja kokemaan. Arkinen yhteydenpito ja myönteiset kohtaamiset kuvattiin lasten kannalta tilanteina, joiden avulla voidaan vähentää lasten hämmennystä kahden kodin tilanteesta ja lisätä lapsen kokemusta, että vanhemmat ja kodit eivät ole toisistaan erillisiä ja että toisen kodin asioista on lupa puhua myös toisessa kodissa.

Vanhempien elämänhallinta ja toimijuus vahvistuu työskentelyn aikana

Varsin näkyvänä, jopa jossain määrin yllättävänä teemana haastatteluissa nousi esiin haastateltujen vanhempien elämänhallinnan ja toimijuuden selkeä vahvistuminen lapsen huostaanottoa seuranneen prosessin kuluessa. Sekä sosiaalityöntekijöiden että vanhempien haastatteluissa nousi esiin runsaasti myönteisiä vanhempien omaan elämänhallintaan, esimerkiksi asumiseen, työhön tai koulutukseen tai mielenterveys- ja päihdeongelmista kuntoutumiseen liittyviä muutoksia.

Haastatteluissa kaikki vanhemmat kuvasivat lapsen huostaanoton olleen iso kriisi ja menetys. Kaikkien haastateltujen vanhempien kohdalla kriisi oli kuitenkin johtanut melko nopeasti hyvin aktiiviseen ja tavoitteelliseen työskentelyyn oman elämäntilanteen korjaamiseksi. Keskeinen tekijä kriisin kääntämisessä myönteiseksi muutos-haluksi on vanhempien vahva motivaatio saada lapsi takaisin kotiin. Toinen tärkeä tekijä motivaation syntymisen kannalta näytti olevan toimiva suhde sosiaalityöntekijään. Vanhemmille oli hyvin tärkeää kokea työntekijän arvostavan omaa vanhemmuutta ja tukevan heitä oman elämäntilanteen ja vanhemmuuden työstämisessä siten, että lapsen on ennen pitkää mahdollista palata kotiin.

Tämä aineistossa esiin tuleva ilmiö saa pohtimaan vanhempien kuntoutumiseen johtaneita mekanismeja. Voisiko ajatella, että lastensuojelun asettama vahva, rajaava toimenpide – lapsen huostaanotto ja sijoittaminen – yhdessä tähän liittyvän, vanhempia arvostavan ja heidän vanhemmuuttaan ja osallisuuttaan vahvasti tukevan työotteen kanssa muodostaa tärkeän muutosta tukevan, vaikuttavan mekanismin. Muussa lastensuojelun tutkimuksessa on viitteitä siitä, että suhdeperustainen, tasavertaisuutta ja osallisuutta vahvistava työskentelyote yhdistettynä lapsen tilanteen edellyttämään autoritatiiviseen (rajoja asettavaan ja perustelevaan) työotteeseen kanssa on tärkeä osa laadukasta lastensuojelutyötä (Bostock ym. 2019; Oliver 2017). Tästä näkökulmasta haastateltujen työntekijöiden esiin tuomat kuvaukset tarpeesta tasapainotella erilaisten toiveiden ja tunteiden ristipaineissa lapsen etua esillä pitäen, voivat kuvastaa pyrkimystä toteuttaa viranomaisroolia suhdeperustaisesti. Sosiaalityöntekijöiden on kyettävä samaan aikaan sekä luottamusta ja yhteistyötä rakentavaan työskentelyyn että rajoista kiinni pitämiseen lapsen edusta käsin. Hyvä yhteistyösuhde sosiaalityöntekijään auttaa vanhempia hyväksymään paremmin myös rajojen asettelun.

Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimuksen tarpeet

Tutkimuksen rajoituksena on määrällisesti pieni ja valikoitunut aineisto: tutkimukseen on saatu mukaan sellaisia vanhempia, joiden kanssa lastensuojelun perhehoidon työskentely sujuu melko hyvin ja lasten kotiuttaminen näyttää mahdolliselta. Tuloksia ei voida siten yleistää koskemaan kaikkia perhehoidon asiakkaana olevia perheitä tai kaikkea suhdeperustaista työskentelyä. Avoimeksi jää, millaisia kokemuksia työskentely tuottaa tilanteissa, joissa lapsen vanhempien asenne yhteistyöhön lastensuojelun kanssa jää pysyvästi kielteiseksi esimerkiksi sen vuoksi, että heidän on vaikeaa lainkaan hyväksyä lapsen sijoitusta. Tutkimukseen osallistuneet vanhemmat ovat kenties olleet myös sillä tavoin valikoituneita, että heillä on ollut jo ennen perhesijoitusta halua toimia yhteistyössä lastensuojelun kanssa. Tämä yhteistyövalmius näkyi jo perhehoidon työskentelyä edeltäneissä työskentelyvaiheissa, esimerkiksi lastensuojelun työntekijöiden tekemissä lasten huostaanottoselvityksissä.

Näistä rajoituksista johtuen avoimeksi jää, missä määrin tarkastelulla toimintamallilla voidaan vaikuttaa lapsi-vanhempisuhteiden laatuun silloin, jos suhteisiin liittyy vakavia lapsen ja vanhemman välisen kiintymyssuhteen ja vuorovaikutuksen ongelmia tai vakavia ja hoitamattomaksi jääviä päihde- tai mielenterveys-ongelmia. Tutkimukseen valikoituneiden vanhempien ja lasten suhteissa oli jo ennen perhehoidon työskentelyn käynnistymistä ollut näkyvissä lasten ja vanhempien välistä kiintymystä ja lämpöä. Aineistossa ei ollut mukana yhtään lapseensa torjuvasti tai kylmästi suhtautuvaa vanhempaa. Vanhemmista osalla oli ollut mielenterveys- ja päihdeongelmia, mutta haastatteluhetkellä vanhemmat olivat hoidossa, toipuneet ja saaneet elämänsä hallintaan.

Kolmas tutkimuksen rajoitus liittyy siihen, että tämän tutkimuksen avulla on tavoitettu vain osa lapsen uuden perheyhteisön toimijoista. Sijaisvanhempia ja lapsia ei haastateltu, joten heitä koskeva tieto tässä tutkimuksessa on vanhempien tai sosiaalityöntekijöiden tuottamaa. Kokonaisvaltaisemman käsityksen saaminen työskentelyn vaikutuksista edellyttäisi myös heidän näkökulmiensa tarkastelua.

Kehittämisehdotuksia

Tutkimukseen perustuen rakentui muutamia muita kehittämisehdotuksia työtteen syventämiseksi:

- Haastattelujen perusteella työntekijät ja vanhemmat korostivat jossain määrin erilaisia taitoja keskeisinä työn-tekijän taitoina. Perhehoidon työskentelyssä olisi hyvä kiinnittää runsaasti huomiota siihen, miten työntekijöiden ja vanhempien välisessä vuorovaikutuksessa voidaan huomioida vanhempien vaikea tilanne ja tarjota heille emotionaalista tukea.
- Perhehoidon työskentelyssä voitaisiin ottaa asiakastyön työvälineenä käyttöön tutkimushaastattelussa hyödynnetty ”sijoitussukupuu”. Lapsen molempia perheitä kuvaava visuaalinen jäsenitys, joka tehtäisiin jo asiakkuuden alkuvaiheessa, voisi auttaa perhehoidon sosiaalityöntekijää jo työskentelyn alkuvaiheessa monipuolisesti ja systemaattisesti jäsentämään yhdessä eri perheiden ja perheenjäsenten kanssa lapsen kannalta tärkeitä teemoja. Lisäksi sijoitussukupuu tekee sosiaalityöntekijöille näkyväksi sitä, mitkä suhteet ovat prosessin aika-na nousseet työskentelyn kohteeksi, ja mitkä mahdollisesti jääneet sen ulkopuolelle.
- Vanhempien antamat vastaukset haastattelun osana heille esitettyihin väittämiin tuottivat monipuolista tietoa vanhempien kokemuksista koskien toteutunutta työskentelyä. Toteutuneisiin työskentelyprosesseihin liittyvä, perheenjäsenten kokemuksia huolellisesti kartoittava palautekysely voisi tuottaa tärkeää tietoa perhehoidon yksiköille oman toimintansa jatkuvan kehittämisen tueksi.

Jälkikirjoitus

Tutkimuksen toteuttamisen jälkeen perhehoidon yksikössä on otettu käyttöön systeminen toimintamalli. Lapset siirtyvät perhehoidon yksikön asiakkaiksi perhehoidon systemisen tiimin kokouksen kautta. Kokoukseen osallistuu perhehoidon tiimi, perheterapeutti, lapsen avoimuuden sosiaalityöntekijä sekä vastaanotto-perheen van-hempi/vastaanottolaitoksen omaohjaaja. Jos lapsi on ollut vastaanottoperheessä, vastaanotto-perhetoiminnan ohjaaja osallistuu kokoukseen.

Systemisessä tiimikokouksessa tehdään aina ensin lapsen sukupuoli. Lapsen ja tämän perheen tuntevat kertovat sijoituksen kannalta oleelliset tietonsa ja havaintonsa lapsen ja perheen tilanteesta sekä näkemyksensä millaisesta sijaisperheestä lapsi tulee parhaiten hyötymään. Malli on koettu aiempaa lähetekäytäntöä parempana niin perhe-hoidon kuin avoimuudenkin puolella. Perhehoito saa lapsesta ja tämän tilanteesta kokonaisvaltaisemman kuvan ja avoimuuden puoli pystyy yhdessä perhehoidon työntekijöiden kanssa käymään syvällisempää keskustelua nykytilanteesta ja myös lapsen tulevaisuuden tarpeista.

Koko perhehoidon tiimillä on uudessa mallissa vielä aiempaa selkeämpi käsitys sijoitettavan lapsen biologisen perheen tilanteesta, joten tulevaa suhdeperustaista työskentelyä voidaan lähteä suunnittelemaan jo siinä vaiheessa, kun lasta sijoitetaan. Lapselle voidaan etsiä sellainen perhe, joka on lapselle sopivin, mutta jonka voidaan nähdä toimivan yhteen myös biologisen perheen kanssa.

Systemisessä tiimissä on käsitelty myös asiakkaiden tilanteita yhdessä asiakkaiden kanssa. Tämä on avannut uudenlaista yhteisen tekemisen työtapaa perheterapeutin tuella. Tiimissä on käsitelty lähinnä in erityisen haasteellisia ja pitkäkestoisia yhteistyövaikeuksia vanhempien ja työntekijöiden tai vanhempien ja sijaisvanhempien välillä. Olemme huomanneet, että kyseisellä työtavalla parhaimmillaan voidaan löytää vielä jokin kokeilemisen arvoinen ehdotus tai saada jollekin mukanaolijalle kytämään ajatuksiin mahdollisuus muutokseen.

Systemisen toimintamallin elementtien kytkeminen Keinu-malliin on syventänyt toimintamallia tutkimus-ajankohdan jälkeen. Suhdeperustainen työote oli jo ennen systemisen tiimikokouksen käyttöönottoa vahvasti läsnä työskentelyssä ja systemisen tiimin viikkokokous hyvin tukee. Kaksi vuotta tutkimuksen jälkeen Keinu-malli on edelleen käytössä samaan tapaan kuin ennenkin. Mallin perusta ja ajatus on vuosien ajan pysynyt samana. Myös päiväleirien ohjelma on vakiintunut. Ohjelmaa muunnellaan lähinnä osallistuvien lasten iän mukaan. Malli on kehittynyt Keinu-ajatteluksi, joka koskee kaikkia perhehoidossa asuvia lapsiamme ja heidän perheyhteisöjään. Keskusteluissa vilahtelee mm. käsite keinukotikäynti osana normaali-

lia työskentelyä. Keinukoti-käynnillä tarkoitetaan normaalissa puheessamme vanhempien kanssa toteutettavaa käyntiä sijaisperheessä, jossa perheyhteisötyöskentely on parhaimmillaan. Keinumalli on edelleen perheyhteisön kanssa tehtävän työskentelyn pohjana ensimmäisen 1,5 vuoden. Kaikki perheyhteisöt aloittavat matkansa samantapaisilla tavoitteilla. Sen jälkeen perheyhteisöjen polut ovat monenlaisia. Aivan kaikkien kanssa perheyhteisö-ajattelu ei syystä tai toisesta toimi, mutta kaikille samanlainen aloitus on hyvä asia – se antaa suuremmat mahdollisuudet onnistumiseen.

Lähteet

- McMillen, C. J. & Groze, V. (1994) Using Placement Genograms in Child Welfare Practice. *Child Welfare*. Vol LXXIII, Number 4, July-August 1994.
- Bentovim A. & Miller B. L. (2002) *The family assessment: assessment of family competence, strengths and difficulties*. Brighton: Pavilion.
- Blom, B. & Mären, S. (2010) Explaining Social Work Practice. *Journal of Social Work* 10(1), 98-119.
- Bostock, L.; Patrizo, L.; Godfrey, T. & Forrester, D. (2019) What is the impact of supervision on direct practice with families? *Children and Youth Services Review*, Volume 105, October 2019.
- Bygstad, B. & Munkvold, B. E. (2011) In search of mechanisms. Conducting a Critical Realist Data Analysis. Completed Research Paper. Thirty Second International Conference on Information Systems, Shanghai 2011
- Christiansen, O.; Havnen, K.J.S.; Havik, T. & Anderssen, N. (2013) Cautious Belonging: Relationships in Long-Term Foster-Care. *British Journal of Social Work* (2013) 43, 720-738.
- Fattore, T.; Mason, J. & Watson, E. (2009) When children are asked about their well-being: towards a framework for guiding policy. *Child Indicators Research* 2 (1), 57-77.
- Gerring, C. R; Kemp S. P; Marcenko M. O. (2008) The Connections Project. A Relational Approach to Engaging Birth Parents in Visitation. Vol. 87, 5-30.
- Laakso, R. & Enroos, R. (2016) Vierailta ovilla. Lapsen sijaishuoltopaikkaan tulo lasten ja sijaishuoltopaikkojen toimijoiden näkökulmasta. *Yhteiskuntapolitiikka* 81 (2016):5, 506–515.
- Lawler, M. J.; Newlan, L. A.; Giger, J. T.; Roh, Soonhee & Brockevelt, Barbara L. (2016) Ecological, Relationship-Based Model of Children's Subjective Well-Being: Perspectives of 10-Year-Old Children in the United States and 10 Other Countries. *Child Indicators Research*, DOI 10.1007/s12187-016-9376-0.
- Linna, M-R. & Koponen, T. (2014) *Kaksoiserikoiselämää*. Helsinki: Perhehoitoliitto.
- Oliver, C. (2018) *Strengths-Based Child Protection: Firm, Fair, and Friendly*. Toronto: University of Toronto Press.
- Sen, R. & Broadhurst, K. (2011) Contact between children in out-of-home placements and their family and friends networks: a research review. *Child & Family Social Work* 16(3), 298-309.
- Valkonen, L. & Janhunen, T. (2016) Tutkimustietoa perhehoidon kehittämiseksi. Katsaus kansainvälisiin tutkimuksiin 2010-2016. Työpäperi 45/2016. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskus.

19. Päivi Petrelius, Kirsi Carpén, Johanna Savola, Tiina Erkkilä-Wahtera, Mari Asell & Marja Häyhä: Systemisyys ja suhdeperusteisuus koulujen hyvinvointia tukevassa työssä - kokemuksia yhteisöllisen valmennusmallin pilotoinnista

Julkisista palveluista koulut ovat varhaiskasvatuksen ohella kaikkein vahvimmin läsnä lasten ja nuorten arjessa ja elämässä. Niillä on merkittävä mahdollisuus ja vastuu luoda yhteisöjä, joihin lapset ja nuoret voivat kokea kuuluvansa, joissa he voivat kokea olonsa turvallisiksi ja itsensä arvostetuiksi, joissa he tulevat kuulluksi ja voivat vaikuttaa omaan ja yhteisön elämään.

Tämän julkaisun muissa artikkeleissa kuvataan, miten systeminen, suhdeperustainen lähestymistapa on auttanut uudistamaan lastensuojelun ja muidenkin perhe- ja sosiaalipalveluiden toimintakulttuuria ja käytäntöjä. Tässä artikkelissa pohditaan, mitä systeminen ja suhdeperustainen lähestymistapa voisi tuoda kouluun. Taustana pohdinnalle ovat kokemukset, joita meille kirjoittajille on kertynyt, kun olemme eri tavoin osallistuneet systemisen, suhdeperustaisen koulujen hyvinvointityön valmennusmallin kehittämiseen ja kokeilemiseen. Kokemuksia on tähän mennessä saatu kahdesta kunnasta, Helsingistä ja Järvenpäästä - kaikkiaan vajaasta 20 koulusta.

Artikkelissa kuvatun systemisen ja suhdeperustaisen koulun hyvinvointityön valmennusmallin kehittäminen perustuu monin osin lastensuojelussa tehtyyn kehittämistyöhön. Kyse ei kuitenkaan ole lastensuojelun systemisen toimintamallin siirtämisestä kouluun. Lähestymistavan soveltaminen uudessa kontekstissa on edellyttänyt monenlaista pohdintaa, kuten:

- mitkä systemisen lähestymistavan ideat hyödyttävät koulua eniten
 - mitä systeminen lähestymistapa voi tarkoittaa koulun kontekstissa konkreettisesti
 - miten koulun eri ammattilaiset voivat kytkeytyä yhteiseen, systemiseen ja suhdeperustaiseen hyvinvointityöhön kukin omasta roolistaan ja
 - millainen prosessi koulu yhteisössä tarvitaan, jotta koko koulu saadaan innostumaan yhteisötasoisista, yhdessä sovituista periaatteista ja käytännöistä koulun hyvinvointia tukevassa työssä
- Käsitlemme artikkelissamme näitä kysymyksiä.

Kohti koko koulu yhteisön hyvinvointityön kehittämistä koulussa ja yhteistyöverkostoissa

Viime vuosina lapsi- ja perhepalveluiden kehittämisessä on ollut näkyvissä muutamia isoja teemoja. Näkyvin niistä on ollut pyrkimys varhaiseen tukeen ja hyvinvoinnin edistämiseen laajasti perustason palveluissa siten, että ongelmia ja ajautumista korjaavien palveluiden piiriin voitaisiin ehkäistä. Koulujen hyvinvointia tukevaa ja ehkäisevää työtä on vahvistettu viime vuosina erityisesti yhteisöllistä opiskeluhoitoa koskevan lainsäädännön ja siihen liittyvän kehittämistyön avulla. Nykyisen lainsäädännön ohjaamana oppilas- ja opiskeluhoitoa toteutetaan kouluissa sekä yksilökohtaisena että yhteisöllisenä oppilashuoltana. Näistä yhteisöllinen opiskeluhoito määritellään ensisijaiseksi. Opiskeluhoitoa toteutetaan ensisijaisesti ehkäisevänä, koko yhteisöä tukevana yhteisöllisenä opiskeluhoitona (Opetushallitus, 2021).

Toinen laaja teema lapsi- ja perhepalveluissa on pyrkimys eri ammattilaisten keskinäisen yhteistoiminnan vahvistamiseen tilanteissa, joissa lapsi läheisineen tarvitsee monialaista tukea. (esim. Aula ym. 2016; Alatalo ym. 2019.) Tämä tavoite koskee myös koulua, ja tavoite onkin huomioitu laajasti mm. oppilas- ja opiskelijahuoltolaissa. Lain 14 § mukaan opetuksen järjestäjän tulee huolehtia opiskeluhoillon yleisestä suunnittelusta, kehittämisestä, ohjauksesta ja arvioinnista monialaisessa opiskeluhoillon ohjausryhmässä. Oppilaitoskohtaisen opiskeluhoillon suunnittelusta, kehittämisestä, toteuttamisesta ja arvioinnista vastaa monialainen oppilaitoskohtainen opiskeluhoitoryhmä. Yksittäisen opiskelijan tai opiskelijaryhmän tuen tarpeen selvittämiseksi voidaan kutsua koolle yksilökohtainen monialainen asiantuntijaryhmä. Oppilas- ja opiskeluhoitolaiki tukee vahvasti myös opiskeluhoillon lapsikeskeistä toteuttamista korostaessaan oppilaan oikeutta määrittellä, ketkä osallistuvat hänen asioidensa käsittelyyn monialaisessa asiantuntijaryhmäs-

sä. Opiskeluhoitolain voi näin ajatella tukevan laajasti monialaista ja lapsikeskeistä työskentelyä lapsen, läheisten ja verkostojen kanssa.

Oppilaitostasolla yhteisöllisen hyvinvointityön vahvistamisen tärkeä rakenne on oppilaitoskohtainen opiskelu-huoltoryhmä. Oppilaitoskohtaiset ryhmät ovat myös tässä artikkelissa kuvattujen valmennusten keskeinen kohde-ryhmä. Valmennuksiin osallistutaan koulukohtaisina ryhminä ja koulujen yhteisöllisestä opiskeluhoollosta vastaavien ryhmien jäsenet ovat tärkeää valmennusten osallistujajoukkoa. Olemme kuitenkin pitäneet tärkeänä, että oppilashuollon avainhenkilöiden lisäksi valmennuksiin pyydetään mukaan myös koulujen johtoa ja opettajia. Valmennusten sisältö tukee opiskeluhooltotyötä mutta ei rajaudu vain opiskeluhooltoon. Opiskeluhoollon sijaan valmennusten ydinkäsitteeksi on valittu koulu yhteisön tekemä hyvinvointityö. Ajatuksena on, että koulu yhteisössä hyvinvointia tukevaa työtä tehdään paitsi opiskeluhoollon keinoin, myös osana koulun arkista vuorovaikutusta, joka toteutuu osana opetusta ja oppilashuoltoa, mutta myös osana koulu yhteisön muita käytäntöjä ja epävirallisiakin vuorovaikutustilanteita. Koulun toimintakulttuurista nostamme valmennuksissa esiin erityisesti kohtaamisten merkitystä. Koulujen systeemissä hyvinvointityössä keskeinen tarkastelun kohde on koulun kohtaamiskulttuuri.

Yhteistoiminnan tarve yli sektorirajojen on nostettu näkyvästi esiin erilaisilla kansallisen tason foorumeilla lapsi- ja perhepalveluissa. Monialaisen yhteistoiminnan tarpeita ja mahdollisuuksia on jäsennetty esimerkiksi Sosiaali- ja terveysministeriön kansallisen asiantuntijaryhmän raportissa ”Yhdyspinnat yhteiseksi mahdollisuudeksi - selvitys lapsi-, nuoriso- ja perhepalveluiden toteuttamiseen liittyvistä yhdyspinoista muuttuvassa toimintaympäristössä.” (Heinonen ym. 2018.). Yhteistoiminnan vahvistamisen tavoite onkin erittäin tärkeä, koska kehitysympäristöissään elävä ja toimiva lapsi on turvallisen ja kasvua tukevan arkiympäristön lisäksi oikeutettu tarpeidensa mukaisesti hyvinvointia tukeviin ja ongelmia korjaaviin palveluihin. Lasta lähellä elävien ja häntä muutoin tukevien ammattilaisten yhteisenä haasteena on löytää tapoja hahmottaa lapsen hyvinvointia ja tarpeita kokonaisuutena. Tähän tarvitaan lasta ja perhettä arvostavia, monialaisia ja lapsen tilannetta systeemisesti lähestyviä työskentelytapoja.

Lasten ja heidän läheistensä tarpeisiin on voitava koulussa vastata joustavasti ja tapauskohtaisesti. Kouluissa tehdäänkin jo varsin paljon monenlaista oppilaiden hyvinvointia tukevaa työtä. Kaikissa tilanteissa koulun omat keinot eivät riitä. Eräs tunnusluku, joka osaltaan kertoo lasten ja nuorten hyvinvointiin liittyvien tarpeiden esiintyvyydestä ja monialaisen yhteistyön tarpeesta kouluissa, ovat lastensuojeluilmoitukset. Koulu on kouluikäisten lasten osalta ollut pitkään määrällisesti suurin ilmoitusten tekijä. Lastensuojelun tarve ei näytä olevan vähentymässä vaan lastensuojeluilmoitusten määrät ovat kasvaneet vuosittain usean viime vuoden ajan. Vuonna 2019 ilmoitusten määrä kasvoi 7 prosenttia edellisvuodesta. Kuudessa suurimmassa kaupungissa yli kymmenesosa (11,8 %) 13-15 -vuotiaista ja vajaa kymmenesosa (8,2 %) alakouluikäisistä oli vuonna 2019 lastensuojeluilmoituksen kohteena. (Kuusikko 2019.) Tämä tarkoittaa, että noin 500 oppilaan koulussa noin 50 lasta on vuosittain lastensuojeluilmoituksen kohteena. Lastensuojeluilmoitusten yleisyys peruskouluikäisten ikäluokissa ei tuo näkyviin kaikkea lasten ja nuorten tuen tarvetta. Se kertoo kuitenkin, että lapsia ja nuoria sekä heidän läheisiään tukevan oppilashuollollisen työskentelyn ja monialaisen yhteistoiminnan tarvetta on vuosittain kymmenien lasten ja nuorten kohdalla ihan tavallisissa kouluissa. Koronavuonna 2020 lastensuojeluilmoitusten määrät laskivat kevätkauden aikana 25 - 30 % normaalitasosta, minkä on tulkittu kertovan lähinnä piiloon jäävästä avuntarpeesta lasten ja nuorten siirtäytymä etäopetukseen.

Tässä kuvattua systeemisen lähestymistavan kehittämistyötä kouluissa motivoi ajatus, että se voisi auttaa eri tahoilla toimivia ammattilaisia yhdessä rakentamaan ymmärrystä lasten ja nuorten tuen tarpeista. Keskeistä lähestymistavassa on luoda yhteisiä, kaikkien osapuolten näkökulmia esiin kutsuvia dialogisia käytäntöjä sekä rakentaa hyvinvointia tukevalle työlle yhteinen, jaettu viitekehys. Systeminen ja suhdeperustainen lähestymistapa korostaa erityisesti yhdessä pysähtymistä ja lapsen tilanteen rauhallista yhdessä tutkimista keskeisenä lapsia ja heidän läheisiään tukevana työtapana. Tämän lisäksi systeminen ja suhdeperustainen lähestymistapa korostaa sellaisen toimintakulttuurin rakentamista, jonka ytimessä on kaikkien lasten ja nuorten kunnioittava kohtaaminen päivittäisessä arjessa, lasten ja nuorten kuunteleminen ja luottamuksen rakentaminen.

Helsingin kaupunki ja Etelä-Suomen VIP-verkosto aloitteentekijöinä

Aloitteentekijänä systemisen hyvinvointityön kokeilemisessa perusopetuksessa artikkelissamme kuvatulla tavalla ovat olleet Helsingin kaupungin oppilashuollon aluevastaavat Kirsti Carpén ja Johanna Savola. Heidän aloitteestaan Helsingin kaupungin perusopetuksen oppilashuolto ja Terveysten ja hyvinvoinnin laitoksen Syty! -hanke käynnistivät keväällä 2018 pienimuotoisen yhteiskehittämisen prosessin. Prosessissa työstiin aluksi yhdessä Helsingin perusopetuksen koulukuraattoreiden kanssa sitä, miten systeminen työote saataisiin konkreettisesti vahvistamaan kouluissa oppilaiden hyvinvointia tukevaa työtä ja miten lähestymistavan mukaista ajattelua ja käytäntöjä voitaisiin edistää koko kouluyhteisössä. Kirsti Carpenille ja Johanna Savolalle systemisen lähestymistavan hyödyt näyttäytyivät moniulotteisina jo kehittämisen alkuvaiheissa:

”Systeminen ajattelutapa ja työtapa tukee oppilaiden tukemista koulussa, koska ajattelutapa vapauttaa koulun toimijoita ”kaiken tietämisen taakasta”. Systeminen lähestymistapa antaa ammattilaisille luvan tulla oppilaan tueksi ilman, että häneltä odotetaan nopeita tai ennalta valmiita ratkaisuja. Näin prosessiin tulee tilaa uusille oivalluksille. Systemisessä työskentelyssä lasten ja perheiden hyvä kohtaaminen korostuu ja kohtaamisen myötä kasvaa myös asiakkaan osallisuus hänen omaan elämäänsä liittyvissä asioissa. Lapsen systemin toimijat eli opettaja, kuraattori, psykologi, lastensuojelun sosiaalityöntekijä, neuropsykologi tai muu verkoston jäsen ovat kaikki mukana pohtimassa, mistä kaikesta lapsen tai nuoren tilanteesta voisi olla kyse. Yhteisen ymmärryksen lisääminen voi johtaa monen pienen asian muutokseen, sekä ehkä herkittää verkoston kuulemaan hiljaisetkin signaalit ja vahvistamaan asiakasta tekemään itse ratkaisujaan. Systeminen työskentelyote auttaa jäsentämään kuraattoreiden ja psykologien tekemää verkostotyötä myös koulun ulkopuolisten tahojen kanssa. Systemisen otteen myötä lapset ja nuoret nousevat entistä vahvemmin työskentelyn ja yhteistyön keskiöön. Verkostotyö voisi sujuvoitua paljon, mikäli systeminen lähestymistapa muodostuisi yhteiseksi ajattelu- ja toimintatavaksi eri palveluissa. Yhteisen ajattelutavan myötä mahdolliset oletukset ja odotukset verkostojen toimijoiden kesken muiden työtä kohtaan voivat vähentyä ja verkostot voivat yhdessä kasvaa vielä aidompaan yhdessä tekemiseen. Systeminen toimintamalli itsessään aktivoi verkostotyöskentelyyn, mikä lisää yhteistyötä toimijoiden kesken, joka taas vahvistaa oppilaan ja perheen tukea. Jaettu vastuu asiakkaan ja verkoston toimijoiden välillä voi lisätä myös työssäjaksamista jokaisella sektorilla” (Carpen & Savola, teoksessa Civil ym. 2019,2.)

Vastaavia näkemyksiä systemisen lähestymistavan mahdollisuuksista tuotiin esiin myös Opetus- ja kulttuuri-ministeriön alaisuudessa toimivassa VIP-verkostossa. Etelä-Suomen alueellisen verkoston puheenjohtajana toiminut Tiina Erkkilä-Wahtera peräänkuulutti syksyllä 2019 blogissaan yhteistä kehittämistyötä erillisten prosessien ja verkostojen sijaan:

”Yhteisen tekemisen tahtotila siis on olemassa, mutta nyt samaa pyörää keksitään ainakin kahdessa eri ryhmässä. Dialogisuus, ratkaisukeskeisyys ja systemisyys ovat toimivia lähestymistapoja lasten, nuorten ja heidän perheidensä erilaisissa haasteissa. Nämä monialaisen yhteistyön tekemisen mallit ja strategiat pitäisi olla osana eri toimijoiden peruskoulutusta, jotta ammattilaisten yhdessä toimiminen mahdollistuisi luontevasti edes tulevaisuudessa.” (Tiina Erkkilä-Wahtera, blogikirjoitus, Valteri 21.9.2019.)

Innostuminen systemiseen työskentelyyn kahdella eri taholla johti konkreettiseen yhteistoimintaan kahden eri kunnan kanssa. Valmennusmallia päästiin pilotoimaan ensimmäisenä Helsingin kaupungin neljässä perusopetuksen yksikössä vuonna 2019. Parhailaan, eli kuluvana keväänä 2021 valmennukseen osallistuu kaikkiaan 13 perusopetuksen yksikköä Helsingistä. Tämän jälkeen valmennusmallia on pilotoitu Järvenpäässä syksyllä 2020. Sieltä mukana ovat olleet kaupungin oppimisen ja koulunkäynnin tuen päällikkö Tiina Erkkilä-Wahtera, opiskeluhoitopalvelujen päällikkö Mari Asell sekä varhaisen tuen palvelupäällikkö Marja Häyhä.

Järvenpäässä kahdessa kunnan koulussa toteutettuja pilottivalmennuksia ollaan parhailaan (helmimaaliskuussa 2021) päättämässä. Jatkosuunnitelmista on keskusteltu Järvenpään pilottien osalta ja esiin on noussut esiin ajatus systemistä toimintamallia juurruttavasta jatkotyöstä valmennetuissa kouluissa.

Eräänä ajatuksena jatkokehittämistyössä on ollut perusopetuksen yksiköihin tarkoitettujen systemisen toimintamallin rakentaminen yhdessä valmennettujen koulujen kanssa. Tässä visiossa innostavaa on se, millaisia mahdollisuuksia yhteistoimintaan voisi avautua, jos sekä alueen perhesosiaalityön ja lastensuojelun palvelut että perusopetus toimisivat systemisellä otteella ja toimintamallilla. Tällaisessa tilanteessa koulu toimisi systemisesti tukeutumalla koulun systemiseen toimintamalliin ja lastensuojelu hyödyntäisi omaa systemistä malliaan. Yhteistyötä varten rakennettaisiin systemisen monialaisen yhteistoiminnan malli, joka loisi selkeät pelisäännöt monialaiseen yhteistoimintaan. Mikäli systeminen lähestymistapa ohjaisi molempia toimijoita, monialainen yhteistyö voisi rakentua jaetuille arvoille ja työskentelytavoille.

Kuvaamme seuraavaksi sitä, millainen prosessi kouluihin soveltuvan systemisen lähestymistavan kehittämisen on ollut ja mitä lähestymistapaa tukevan valmennuksen kehittäminen ja pilotointi kouluyhteisöjen kanssa on meille opettanut. Palaamme artikkelin loppuun pohtimaan, miten systemisen hyvinvointityön saaminen ohjaamaan niin sivistys- kuin sosiaali- ja terveystoimenkin ammattilaisten työtä, voisi avata lapsia ja perheitä tukevaan monialaiseen työhön.

Kehittämisen polku – ytimien etsimistä

Valmennusten kehittämisen ja pilotoinnin äärellä olemme joutuneet etsimään vastauksia moniin kysymyksiin. Olemme pohtineet, miten koulussa voidaan vastata kaikkien lasten ja nuorten tarpeeseen kokea yhteisöön kuulumisen tunnetta, turvallisuutta, toimijuutta ja arvokkuuden kokemusta (vrt. Fattore ym. 2019) ja miten systeminen lähestymistapa voi olla tässä avuksi. Olemme jäsentäneet valmennuksissa sitä, mitä systeminen lähestymistapa voisi tarkoittaa koulun kontekstissa konkreettisesti ja miten koulun eri ammattilaiset voivat kytkeytyä yhteiseen hyvinvointityöhön kukin omasta roolistaan käsin. Lisäksi olemme joutuneet pohtimaan, millainen yhteinen prosessi kouluyhteisössä tarvitaan, jotta koko koulu saadaan innostumaan yhteisötasoisista, yhdessä sovituista periaatteista ja käytännöistä koulun hyvinvointia tukevassa työssä.

Ensimmäisiin pilottivalmennuksiin neljän helsinkiläisen koulun kanssa liittyi vielä paljon etsintää ja haipuilua. Matkan edetessä valmennuksen sisällölliset ytimet ja prosessi ovat kokeilujen ja niistä oppimisen avulla kirkastuneet vähitellen. Yhteisöllisen, kaikkien koulun toimijoiden jakaman työotteen ja eri ammattilaisten erityisten roolien välisen suhteen selkiyttämiseksi valmennuksissa on pidetty tärkeänä rakentaa valmennusten avulla jaettua hyvinvointityön ”sanastoa” ja viitekehystä, johon kaikki koulun toimijat voivat liittyä ja jota vasten he voivat peilata omia ajatuksiaan, omaa tehtävänsä ja omaa toimintaansa. Samalla on näyttänyt tärkeältä luoda tilaa sille, että koulun ammattilaiset voivat asettua valmennuksissa yhdessä tutkimaan omaa kouluaan, toimintakulttuuriaan ja käytäntöjään. Yhteisen ajan varaaminen sen pohtimiselle, mihin koulu haluaa omassa hyvinvointia tukevassa työssään seuraavaksi suunnata, on koettu tärkeänä.

Valmennuksiin on osallistettu noin 20 työntekijän koulukohtaisina ryhminä. Ryhmään otetaan mukaan noin 10 työntekijää kahdesta eri koulusta. Prosessiin kuuluu kolme valmennuspäivää, jotka ihannetilanteessa järjestetään noin kuukauden välein. Kahden koulukohtaisen ryhmän tuominen yhteen valmennusprosessin ajaksi mahdollistaa kouluille keskustelemisen systemisestä lähestymistavasta, oman koulun toimintakulttuurista ja käytännöistä sekä oman koulun työntekijöiden kesken, että yli koulurajojen.

Tärkeää valmennuksissa on ollut huomioida koulussa toimivien ammattilaisten perustehtävät ja roolit ja korostaa, että jokainen voi toimia oppilaan tukena omasta roolistaan käsin. Valmentajina olemme päässeet näkemään, miten monitasoisia, samanaikaisia prosesseja ja ilmiöitä kouluyhteisössä joudutaan jatkuvasti arjessa kohtaamaan ja käsittelemään. Keskustelut valmennuksiin osallistuvien koulujen rehtoreiden jo ennen varsinaisten valmennusprosessien käynnistymistä ovat olleet tärkeitä ikkunoita koulujen arkeen. Ne ovat avanneet näkymää kouluihin yhteisinä, joissa tehdään valtava määrä erilaisia ja eritasoisia asioita päivittäin. Rehtoreiden tapaamiset ovat avanneet näkymää myös siihen, miten monitahoista työtä satojen ihmisten arkiyhteisönä toimivien koulujen johtaminen voi olla. Valmentajina olemme pyrkineet tietoisesti asettumaan omaan rooliimme kouluyhteisön ulko-puolisina toimijoina mahdollisimman yhteistoiminnallisesti. Olemme halunneet korostaa, että koulun toimijat ovat parhaita asiantuntijoita omien käytäntöjensä kehittäjinä. Valmennusprosessit ovat näyttäneet meille valmentajille vastavuoroisen oppimisen foorumeina, joissa keskeistä on yhteistoiminta ja yhteinen oppiminen valmentajien ja valmennukseen osallistuvien kouluyhteisön jäsenten kesken. Usean valmennusprosessin myötä valmennusmallin prosessi ja sisällöt

ovat kiteytyneet nykyiseen muotoonsa. Kuvaamme seuraavaksi sitä, millaisia valmennusprosessit ovat sisällöltään ja toteuttamistavaltaan tällä hetkellä.

Mitä systeemiä ideoita on käsitelty valmennuksissa ja miten?

Systemiseen ajatteluun perehtyminen aloitetaan valmennuksissa rakentamalla yhteistä sanoitusta sille, mistä systeemillä lähestymistavassa on kyse, mihin kaikkeen koulun elämässä systeminen lähestymistapa kytkeytyy ja mikä sen myötä mahdollisesti voisi muuttua koulussa.

Systemisen lähestymistavan elementtejä olisi mahdollista valmennuksissa ottaa käsittelyyn monenlaisista näkökulmista. Systemistä teoriaa ja menetelmiä ihmissuhdetyön lähestymistapana kehitetty jo pitkään (esim. Lorås, 2017) ja systemisen ajatteluperinteen ”sukupuussa” on monenlaisia oksia. Kouluille suunnatussa kolmipäiväisessä valmennuksessa ei kuitenkaan ole mahdollista valottaa systemisen perinteen kehitysvaiheita perusteellisesti eikä käsitellä systeemiä teorioita ja työmenetelmiä laajasti. Sen sijaan on jouduttu pohtimaan tarkasti kouluun soveltuvan systemisen lähestymistavan ytimiä: mikä systemisen ajattelun teoria- ja menetelmäkehittelyissä voisi olla kaikkein hyödyllisintä kouluissa. Kuvaamme hyödyllisistä tunteista näkökulmia muutaman esimerkin kautta.

Eräs keskeinen systemistä lähestymistapaa jäsentävä systeminen idea valmennuksissa on ollut Peter Langin ym. (1990) systemisen ammattilaisen toimintakehystä koskeva jäsenyys. Toimintakehysten äärellä koulun ammattilaisia on ohjattu pohtimaan, ”mikä kärki edellä” koulu yhteisössä on totuttu ratkaisemaan ongelmia. Kehysten käsittelyn äärellä on pohdittu esimerkiksi koulun työntekijöiden kokemaa kiirettä ja koulun ammattilaisten kokemaa painetta ratkaista oppilaiden ongelmia nopeasti. Kehystä on hyödynnetty taustana koulun oman toimintakulttuurin pohtimiselle. Niiden avulla on nostettu esiin suhteiden ja luottamuksen rakentamisen sekä yhdessä pysähtymisen, ”leirinuotion”, merkitystä erityisesti, kun on löydettävä ymmärrystä ja etenemisaskeleita haastaviin tilanteisiin.

Toimintakehykset ovat herättäneet valmennusryhmissä vastakaikua ja niiden äärellä on päästy pohtimaan koulu elämän reunaehtoja sekä oman yhteisön tapaa lähestyä oppilaiden tilanteita. Osa valmennuksiin osallistuneista on kertonut kokeneensa vapauttavana ajatuksen, ettei opettajan tai kenenkään ammattilaisen tarvitse löytää ongelmiin ratkaisuja yksin ja mahdollisimman nopeasti, vaan asioita voidaan pysähtyä pohtimaan yhdessä. Ammattilaisvetoisten, nopeiden ratkaisujen kehysten visuaalisena metaforana on uimarata, jossa polskiva ammattilainen ei ehdi vilkuilla toiselle radalle etsiessään oman asiantuntijatietonsa varassa ratkaisua käsillä olevaan pulmaan. Olemme nimenneet tämän kehysten valmennuksissa järjestelykärjeksi. Tätäkin lähestymistapaa tarvitaan monissa tilanteissa kouluissa, mutta aina se ei auta, vaan koulun aikuisten voi olla tärkeää keskittyä ensin luottamuksen rakentamiseen – siis edetä luottamuskärki edellä. Kun lapsen tilanne näyttää monitahoiselta tai mutkikkaalta ratkaista, voi paras lähestymistapa olla rauhallinen pysähtyminen tutkimaan lapsen tilannetta yhdessä lapsen ja hänen läheistensä kanssa. Tämän kehysten olemme nimenneet yhdessä tutkimisen kärjeksi. Tärkeänä metaforana oppilaiden tilanteiden rauhallisesta yhdessä tutkimisestä on leirinuotio. Systemisen lähestymistavan avulla halutaan vahvistaa koulun arjessa pysähtymistä ja asettumista dialogiseen, tasavertaiseen vuorovaikutukseen ja ongelmatilanteiden yhteiseen pohditteluun ennen toimenpiteisiin ryhtymistä. Näin tilannetta päästään tutkimaan ja ratkaisuehdotuksia rakentamaan moniäänisesti yhdessä. (Kuvio 1.)



Mikä kärki edellä olemme tottuneet ratkomaan ongelmia?

Kuvio 1. Ammatilliset toimintakehykset koulussa. (sov. Lang ym. 1990.)

Systeminen lähestymistapa oman ajattelun tiedostamisena

Ammatillisten toimintakehysten lisäksi systeemistä lähestymistapaa on avattu kuvaamalla systemisen lähestymistavan keskeisiä teoreettisia ja menetelmällisiä sitoumuksia (Esim. Lorås 2017). Teoreettis-menettelmällisiä sitoumuksia on käsitelty valmennuksissa käymällä niistä kontekstoivaa ja käsitteitä arkeen kytkevää dialogia.

Käsitteiden ja teorian arkeen kytkemisen tueksi on luotu työmenetelmiä, kuten alla olevat ”Kymmenen systeemistä kysymystä lapsen tilanteen pohtimiseksi”. Kysymykset ohjaavat ammatillisia pohtimaan oppilaan hyvinvointiin vaikuttavia asioita monipuolisesti ja samalla ne ohjaavat ammatillisia tunnistamaan omaa ajatteluaan suhteessa lapseen tai nuoreen. Kysymykset ovat siten eräänlainen oman ajattelun systeminen ajatteluskanneri, jonka avulla työntekijä voi tutkia omia ajatuksiaan, tietämystään ja myös tiedon puutteitaan koskien yksittäistä lasta tai nuorta.

Kaikkien lasten tilanteita ei ole koulussa mahdollista tällä tavoin ”skannata” esimerkiksi osana opettajan työtä. Mutta sellaisissa tilanteissa, joissa lapsen koulunkäynnin pulmat alkavat mietityttää, voi systemisten kysymysten läpiajattelusta olla hyötyä. Keskeistä systeemissä lähestymistavassa on ymmärtää itsensä työntekijänä osaksi lapsen systeemiä. Tällöin eräs hyödyllinen tapa aloittaa työskentelyä, on pyrkiä tulemaan tietoiseksi omista ajatuksistaan, ymmärryksestään, tiedoistaan ja myös tietoaukoistaan. Alla lista systeemistä kysymyksistä:

Lapsen/nuoren systeemi

1. Tiedätkö, millaisessa ihmissuhteiden ja arjen muodostamassa ”systeemissä” lapsi/nuori elää?

Lapsen arkiset kokemukset ja suhteet

2. Tiedätkö, millaisia kokemuksia lapselle rakentuu arjessa: koulussa, kaveripiirissä, perheessä, harrastuksissa? Millaiset vuorovaikutuskuviot toistuvat lapsen arjen eri ympäristöissä ja miten tämä vaikuttaa lapseen?

Lasta koskevat tarinat, lapsen omat tarinat

3. Tiedostanko, millaisia tarinoita lapsesta/nuoresta kerron tai miten lapsesta puhutaan? Miten lapsi itse, perheen jäsenet, koulun aikuiset, muut yhteisöt puhuvat? Miten tarinat vaikuttavat lapseen ja läheisiin?

Reflektiivisyys suhteessa omaan toimintaan

4. Tiedostanko, miten arjen tilanteissa toistuva oma ja muiden toiminta vaikuttaa lapseen/nuoreen? Miten arjessa toistuvia toimintatapoja voisi olla tarpeen muuttaa? Miten toiminnan muutokset vaikuttaisivat lapseen/nuoreen?

Reflektiivisyys suhteessa omaan valta-asemaan

5. Tunnistanko, miten tulen eri tilanteissa käyttäneeksi valtaa suhteessa lapseen/nuoreen/hänen läheisiinsä? Ymmärrätkö, millä eri tavoilla oma tapani käyttää valtaa vaikuttaa suhteeseemme?

Reflektiivisyys suhteessa omaan ajatteluun

6. Tiedostanko, mitä ajattelen lapsesta? Miten tulkitseen häntä? Miten selitän hänen toimintaansa? Mihin huomioni kiinnittyy? Mikä jää minulta huomaamatta? Millaisia uskomuksia minulla on liittyen lapseen, joita olisi tärkeää vielä ottaa pohdittavaksi?

Lasten ja nuorten kokemusten tavoittaminen

7. Tiedätkö, miten lapsi/nuori kokee oman elämänsä ja miten hän tulkitsee asioita? Ymmärrätkö jotain siitä, miten lapsen/nuoren ajattelutavat ovat muodostuneet? Tavoitanko lapsen/nuoren näkökulman, ajatukset, toiveet ja kokemukset? Entä läheisten?

Lasten ja nuorten arki ja ympäristöt

8. Tiedätkö, millaista lapsen arki on hänen kokemanaan ja mitä lapselle tärkeät arkiympäristöt ovat? Missä lapsi viettää aikaansa fyysisesti? Millaista hänellä on eri ympäristöissään eri aikoina? Koulupäivinä? Niiden jälkeen? Viikonloppuisin? Loma-aikoina? Miten tällainen tieto voitaisiin huomioida koulussa?

Koulu yhteisön tapa puhua lapsista ja perheistä

9. Tunnistanko, miten meillä yhteisönä on tapana puhua lapsesta ja nuoresta sekä hänen läheisistään? Millaisia sanoja käytämme? Millaisia selitysmalleja meillä on?

Koulu yhteisö identiteetin ja sosiaalisen todellisuuden rakentajana

10. Tunnistammeko, mitä seurauksia meidän tavastamme puhua ja ajatella lapsesta/nuoresta on hänelle, hänen kokemuksilleen koulusta ja hänen läheisilleen?

Systeminen ajattelu oman toimintakulttuurin tutkimisena

Systemisen lähestymistavan keskeisiin ideoihin perehtymisen jälkeen valmennuksissa edetään tutkimaan koulu yhteisöjen toimintakulttuureja. Koulun toimintakulttuuria ja käytäntöjä tarkastellaan voimavarakeskeisesti seuraamalla appreciative inquiry – kehittämistapaa, jossa keskeistä on fokusoida onnistumisiin ja siihen, mitä yhteisössä pidetään arvokkaana ja tavoiteltavana. Menetelmän mukaisesti valmennusryhmiä ohjataan pohtimaan, missä kaikessa koulu yhteisö kokee onnistuneensa hyvinvointityössä ja mistä se on ylpeä (Cooperrider ym. 2008). Tämän vaiheen jälkeen valmennusryhmät pohtivat, mitä ne haluaisivat vielä vahvistaa omassa koulussaan.

Valmennuksissa keskustellaan paljon koulun kohtaamiskulttuurista. Tässä yhteydessä esillä on pidetty vahvasti esillä myös tarinallista näkökulmaa. Eräs pohdinnan kohde valmennuksissa on, millaisia tarinoita koulu kertoo oppilaista, heidän läheisistään, omasta koulustaan tai vaikka alueesta, jolla koulu sijaitsee (esim. White, 2016). Huomion kiinnittäminen koulu yhteisönä omaan tapaan puhua ja kertoa oppilaista – myös omasta koulusta ja alueesta - on koettu herättelevänä ja konkreettisenä tapana tunnistaa jotakin oleellista omasta ja ympäröivän yhteisönkin erityispiirteistä ja toimintakulttuurista.

Valmennusprosesseihin osallistuneissa kouluissa on tehty jo ennen valmennuksiin osallistumista paljon hyvinvointityötä. Valmennusten tavoitteena ei siten ole käynnistää koulussa mitään aivan uutta. Sen sijaan tavoitteena on luoda aikaa ja tilaa pohdinnalle, joka luo yhteistä kieltä ja jonka avulla voidaan yhteisönä kirkastaa koulun hyvinvointityötä ohjaavia arvoja ja periaatteita. Valmennuksissa nojataan koulun ammattilaisten osaamiseen. Keskeistä valmennusten antia kouluille on yhteinen aika ja keskustelut, jotka auttavat kouluja kirkastamaan koulun omaa työskentelyä ja tavoitteita luomalla työlle yhteistä perustaa, sanoitusta ja ohjaavia periaatteita.

Systemisen lähestymistavan juurruttaminen osaksi koulun arkea

Systemisen lähestymistavan ja siihen liittyvien käytäntöjen juurruttaminen koko koulu yhteisöön ja arkeen on herättänyt runsaasti keskustelua kaikissa valmennusryhmissä. Juurruttamista onkin pyritty tukemaan

valmennus-prosesseissa eri keinoin. Edellä kuvatuista systemisistä ideoista esimerkiksi systemisen ammattilaisen toiminta-kehyksiä ja systemisiä kysymyksiä voidaan hyödyntää koko kouluuyhteisön tasolla käytävissä keskusteluissa. Juurruttamisen keinojen pohtiminen, kehittäminen ja arviointi on tärkeä kehittämiskohde jatkossa. Toistaiseksi juurruttamistyössä ollaan vielä aivan alussa ja juurruttamistyössä joudutaan etenemään työhypoteesien avulla. Näitä hypoteeseja kokeilemisen arvioista juurruttamisen tukikeinoista on listattu alle:

- Systemisen ja suhdeperustaisen lähestymistavan juurtuminen kouluun edellyttää koulun johdon sitoutumista ja tukea
- Koulussa tarvitaan sovittu, toistuva rakenne, jossa koulun hyvinvointityöstä vastaava ryhmä voi pohtia hyvinvointityötä yhdessä säännöllisesti
- Kun hyvinvointityön käytäntöjä lähdetään kokeilemaan, kehittämään ja toteuttamaan, on tärkeää pohtia, mikä kenenkin koulun työntekijän rooli on ja määritellä yhdessä esimerkiksi eri ammattiryhmille luontevia tapoja osallistua yhteiseen työhön
- Koulun vuosikelloon on kalanteroitava riittävästi foorumeita, joissa kaikki koulun työntekijät, mukaan lukien opettajat, pääsevät pohtimaan yhdessä hyvinvointityön yhteisötason periaatteita ja käytäntöjä ja arvioimaan niiden relevanssia ja toteutumista
- Koulun arkeen on tärkeää luoda arkisia yksilö-, ryhmä- ja yhteisötason käytäntöjä ja foorumeita, joissa hyvinvointityötä ohjaavat periaatteet välittyvät selkeästi ja kokemuksellisesti oppilaille, läheisille ja verkostoille
- Hyvinvointityölle on tärkeää asettaa konkreettisia tavoitteita ja tavoitteiden toteutumista on tärkeää aika ajoin kokoontua pohtimaan yhdessä
- Hyvinvointityötä on tärkeää tehdä voimavarakeskeisesti - kouluuyhteisön on tärkeää noteerata omat onnistumisensa hyvinvointityössä ja oppia erityisesti niistä
- Kouluuyhteisön voi olla tärkeää arvioida omia verkostotyön ja neuvottelukäytäntöjään ja uudistaa niitä vastaamaan lähestymistavan mukaisia periaatteita, esimerkiksi sitä, miten neuvotteluissa voidaan seurata selkeää, ennakoitavaa ja turvallista rakennetta ja miten neuvottelutilanteisiin voidaan luoda kaikkia osallistujia kuunteleva ja kunnioittava ilmapiiri sekä ratkaisuja yhdessä etsivä työskentelytapa
- Opetuksen järjestäjän on tärkeää yhdessä koulujen kanssa pohtia, millaista tukea yksittäiset koulut tarvitsevat opetuksen järjestäjiltä lähestymistavan ylläpitoon ja vahvistamiseen esimerkiksi täydennyskoulutuksen tai vertaistuellisten verkostojen avulla

Juuruttamisvaiheessa koulun johto on ratkaisevan tärkeässä roolissa. Juurruttamistyötä tuetaan valmennusprosessin aikana tarjoamalla rehtoreille omia vertaistuellisia tapaamisia valmennuspäivien välillä. Tapaamisissa rehtorit pääsevät pienissä, koulurajat ylittävissä ryhmissä reflektamaan valmennusten merkitystä omalle yhteisölle ja esittämään myös toiveitaan valmennusprosessin etenemiselle. Tapaamisissa rehtoreilla on mahdollisuus reflektoida omaa yhteisöään ja hyvinvointityötä vertaisten kollegoiden kanssa. Rehtoreille voisi olla tärkeää tarjota mahdollisuutta vertaistapaamisiin pienemmällä tai isommalla joukolla myös varsinaisen valmennusprosessin päätyttyä.

Systemisen hyvinvointityön visualisoidut periaatteet juurruttamisvälineenä

Juuruttamisvaihetta tuetaan valmennuksissa edellä olevien keinojen lisäksi systemisen ja suhdeperustaisen hyvinvointityön periaatteiden avulla. Idea visualisoituihin periaatteisiin on lainattu Tavistock-instituutin ja Cam-denin sosiaalitoimen kehittämästä visuaalisesta työkalupakista, joka on kehitetty vastaamaan tarkoitukseen lasten-suojelukontekstissa Englannissa. Periaatteet kokoavat valmennuksen keskeiset ideat eräänlaiseksi huoneentauluksi, jonka tehtävänä on toimia periaatteista muistuttajana ja myös eräänlaisena jatkuvan itsearvioinnin välineenä kouluissa valmennusten jälkeen, Periaatteet on listattu alla (ilman kuvitusta):

1. **Luottamus ja kunnioitus ensin**

Lapsia ja nuoria tukevassa työssä on tärkeää sellaisten suhteiden rakentaminen, joiden varassa vaikeitakin tilanteita voidaan käsitellä turvallisesti ja avoimesti yhdessä lapsen ja hänen läheistensä kanssa.

2. **Kuuntelu ja kuulluksi tuleminen**

Keskeistä koulun arjessa on pyrkiä kiinnostumaan lasten ja nuorten kokemuksista ja kuulemaan heidän ajatuksiaan ja kokemuksiaan.

3. **Myönteisen vahvistaminen**

Tärkeä periaate on, että koulun aikuiset tunnistavat lapsia ja nuoria vahvuuksia ja myönteistä esiin nostaen.

4. **Pysähtyminen ja yhdessä tutkiminen**

Kun esiin nousee koulunkäyntiin liittyviä ongelmia, tavoitteena on, että lapsi, häntä tuntevat koulun aikuiset ja lapsen läheiset kootaan keskustelemaan tilanteesta yhdessä. On tärkeää, että nämä tilanteet ovat kaikille osallistujille ja erityisesti lapsille ja nuorille turvallisia.

Lapsille ja nuorille on tärkeää tarjota mahdollisuutta osallistua omista asioistaan keskusteluun rauhallisesti yhdessä koulun aikuisten ja vanhempien kanssa. Yhtä tärkeää on, että heille kerrotaan myös oikeudesta olla osallistumatta.

Tapaamisia järjestettäessä on tärkeää huomioida voimassa olevan lainsäädännön periaatteet koskien eri osapuolten osallistumista, lapsen ja muiden osapuolten suostumista ja tietojen jakamista osallistujien kesken.

5. **Tasavertainen kohtaaminen**

Kun lasten ja nuorten asioissa järjestetään erilaisia tapaamisia, on tärkeää, että keskusteluisa lähdetään liikkeelle lupaa kysyvällä otteella. On tärkeää, että kohtaamisissa kysytään, millaisia asioita lapsi ja hänen läheisensä haluaisivat nostaa keskusteltavaksi. Kohtaamisiin on tärkeää luoda sellainen vuorovaikutus, jossa kaikkia kuullaan ja kaikki pääsevät tuomaan esiin omat näkökulmansa sekä ottamaan kantaa siihen, miten käsiteltävissä asioissa tulisi edetä.

6. **Joustavuus ja tapauskohtaisuus**

Kouluissa on yhteisiä sääntöjä, joiden noudattaminen on tärkeää, jotta koulu koettaisiin oikeudenmukaiseksi. On kuitenkin tilanteita, joissa on tärkeää pohtia joustavia ja tapauskohtaisia keinoja tukea lasta yksilöllisen tuen varmistamiseksi.

7. **Yhteisen tavoitteen etsiminen**

Eri ammattilaiset voivat toisinaan orientoitua lasten ja nuorten kohtaamiseen omasta tehtävästään käsin ja asettaa omasta roolistaan käsin tavoitteita lapsille ja nuorille. Tällainen tavoitteenasettelu voi olla toimivaa monissa tilanteissa, mutta on myös tilanteita, joissa on tärkeää kuulla lasten ja nuorten omia näkemyksiä siitä, millaiset tavoitteet ovat heille ajankohtaisia ja tärkeitä. Vasta kun lapsia ja nuoria ja heidän läheisiään on kuultu riittävästi siten, että heidän elämäntilanteestaan ja kokemuksistaan tiedetään tarpeeksi, on mahdollista määrittellä, millaisia tavoitteita on hyvä asettaa ohjaamaan hyvinvointia tukevaa työtä.

8. **Ratkaisujen etsiminen yhdessä ja pienet askeleet**

Kun oppilaiden pulmatilanteisiin etsitään ratkaisuja yhdessä ja kaikkia kuullen, voi esiin nousta aivan uudenlaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Aina ratkaisuksi ei tarvita virallista tukea tai ”palvelua”. Pienikin muutos johonkin koulun tai kodin käytäntöön voi olla lapselle tärkeä tuki.

9. **Ystävällinen rajaaminen**

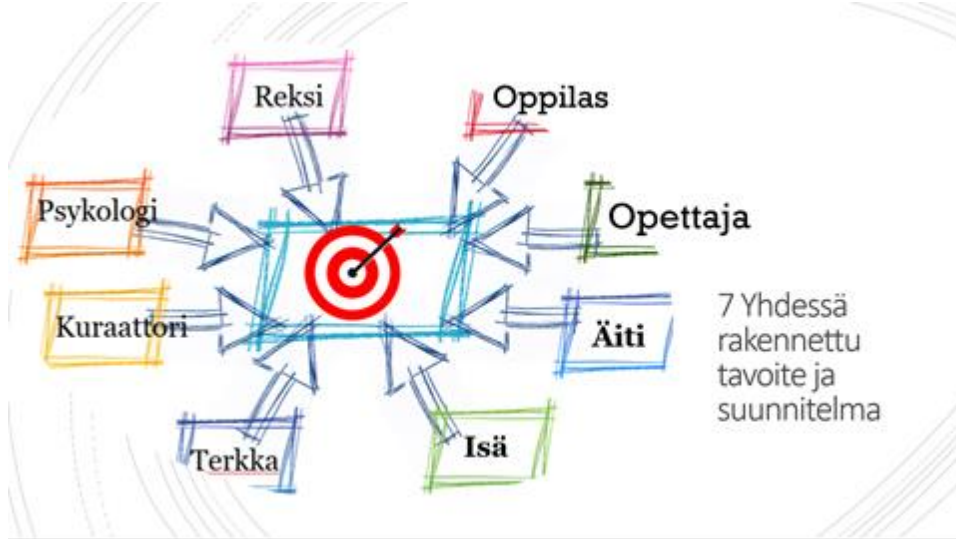
Koulun aikuisilla on jo asemansa puolesta valtaa suhteessa lapseen ja heidän läheisiinsä. Koulun ammattilaisten on tärkeää tiedostaa tämä ja ottaa oma asemansa huomioon omassa toiminnassaan. Mutta yhtä tärkeää on myös käyttää valtaa tarkoituksenmukaisesti silloin kun se on tarpeen. Kouluyhteisössä tarvitaan pelisääntöjä ja pelisääntöjen rikkomiseen on tärkeää puuttua, onpa kyseessä oppilas, oppilaan läheinen tai koulun ammattilainen.

10. **Oman toiminnan tutkiminen, jatkuva oppiminen**

Tärkeä periaate suhdeperustaisessa työssä on sitoutuminen oman toiminnan jatkuvaan tutkimiseen. Tämä tarkoittaa, että yhteisössä olisi luotava ja vahvistettava reflektiivisiä rakenteita, joissa koulun aikuiset voivat tarkastella omaa toimintaansa ja pyrkiä oppimaan siitä. Reflektiivisyys on ammatillinen taito, jota on tärkeää vahvistaa yhteisössä. Reflektiivi-

selle oppimiselle on tärkeää luoda koulun arkeen pysyviä rakenteita jatkuvan yhteisöllisen oppimisen varmistamiseksi.

Periaatteet esitellään kouluille valmennuksissa kuvitettuna, kuten alla olevassa kuviossa.



Kuvio 2. Esimerkki visualisoidusta hyvinvointityön periaatteesta.

Periaatteiden toteutumista ja näkymistä koulun arjessa voidaan pohtia esimerkiksi asteikollisten skaalaky-symysten (1=ei näy lainkaan, 10=näky erittäin selvästi) ja niistä käytävän keskustelun avulla periaate kerrallaan eri tilanteissa, lasten ja nuorten, luokkien, ryhmien ja verkostojen kanssa:

- ”Miten hyvin periaate Luottamus ja kunnioitus ensin näky koulun ja huoltajien yhteistoiminnassa?”
- ”Miksi annoit periaatteen toteutumiselle tämän numeron?”
- ”Mitä pitäisi tapahtua, että numero nousisi yhdellä?”
- ”Millaista olisi, jos periaate toteutuisi todella hyvin?”

Periaatteita voidaan käyttää koulussa yhteisön pelisääntöjen rakentajana hieman samaan tapaan kuin koulun sääntöjä: periaatteita voidaan pitää esillä esimerkiksi neuvottelutilojen tai luokkien seinällä. Periaatteita voidaan pohtia oppilaille sopivilla tavoilla luokkatilanteissa ja niiden ympärille voidaan rakentaa esimerkiksi vanhempainiltoja. Periaatteita voidaan myös työstää yhdessä koulun yhteistyöverkostojen kanssa kysymällä mitä kukin periaate voisi konkreettisesti tarkoittaa eri ammattilaisten yhteistoiminnassa.

Suuri osa valmennetuista kouluista on aivan ensimmäisiä pilottivalmennuksia lukuun ottamatta osallistunut valmennusprosessiin vasta äskettäin. Juurruttamisvaiheet haasteineen ovat useimmilla kouluilla vielä edessä ja edellä ehdotettujen juurruttamistoimien ja työmenetelmien toimivuus jää jatkokehittämistyössä kokeiltavaksi.

Valmennusmallin kehittäjien ja osallistujien kokemuksia

Valmennusmallin kehittäminen on ollut pioneerityötä, jota ei olisi ollut mahdollista tehdä yksin. Valmentajina on tähän mennessä toiminut useampia sosiaalialan ammattilaisia, perheterapeutti sekä erityisopetuksen ja terveydenhuollon edustaja. Valmennusryhmissä on ollut mukana luokanopettajia, eri aineiden opettajia, erityisopetuksen edustajia, opinto-ohjaajia, koulukuraattoreita, psykologeja, terveydenhoitajia ja esimerkiksi kouluvalmentajan roolissa toimivia koulujen työntekijöitä. Valmennusten rakentamat nuotiopiirit ovat siten olleet jo itsessään monialaisia.

Systeemisen hyvinvointityön käyttöönotto kouluissa edellyttää oman käsityksemme mukaan edellä kuvattua kaltaista koko koulu yhteisön tasoista prosessia. Lähestymistavan käyttöönottoa voidaan tukea paitsi valmennusten avulla, myös lisäämällä yleisemmällä tasolla tietoisuutta lähestymistavasta ja sen merkityksestä koulussa. Tarvetta on myös kehittämistyöhön kytkettävälle tutkimukselle.

Systeemistä työtettä ja valmennusmallia on kehittämistyön eri vaiheissa esitelty erilaisissa opetusalan koulutuksissa ja hankkeissa, esimerkiksi Turun yliopiston järjestämässä, opettajille suunnatussa kouluhyvinvoinnin erikoistumiskoulutuksessa sekä Keski-Uudenmaan kuntien Kaikille yhteinen koulu -hankkeen aloitusseminaarissa. Kevään 2021 aikana lähestymistapaa tullaan esittelemään VIP-verkoston TYKS-alueen järjestämällä VIP-kinkereillä, eli verkostotapaamisessa, jossa käsitellään opiskeluhaasteita.

Systeemisen lähestymistavan laaja käyttöönotto lastensuojelussa on ajoittain tuntunut laajuudessaan eräänlaiselta systeemiselä aalloilta. Se on auttanut vahvistamaan lastensuojelussa yhteistoiminnallista ja dialogista toimintakulttuuria. Jos systeemisestä lähestymistavasta innostutaan laajasti myös kouluissa, voidaan monialaisessa yhteistyössä päästä tulevaisuudessa työskentelemään aidosti yhteisellä lähestymistavalla lapsia, nuoria ja perheitä tukevassa työssä. Lopuksi haluamme vielä tuoda esiin, millaisia ajatuksia kuvattuun kehittämisspilottivalmennusten kehittämiseen ja toteuttamiseen osallistuneilla valmentajilla on valmennuksista ja systeemisen hyvinvointityön merkityksestä kouluissa:

”Oma työhistoriani oppilashuollollisessa työssä kattaa yli kolme vuosikymmentä. Näiden työvuosien kuluessa painavimmaksi tekijäksi oppilaiden kasvun ja hyvinvoinnin edistämiseksi on osoittautunut koko koulu yhteisö, sen toimintatavat ja dynamiikka. Erityisen merkityksellistä yhteisön rooli on pohdittaessa kaikkien lasten tasa-arvoista mahdollisuutta saada myönteisiä oppimisen ja kasvun kokemuksia kouluvuosien aikana. Systeeminen, suhdeperustainen hyvinvointivalmennus on tarjonnut tavan asettautua kunkin koulu yhteisön äärelle luomaan arvostavan dialogin kautta ko. yhteisölle tärkeitä tavoitteita. Työskentelyssä on mielestäni merkityksellistä ja poikkeuksellista ollut se, että valmennuksen työmenetelmät ovat juuri niitä, joita valmennettaville esitellään. Tärkeimpänä ja ensimmäisenä työkaluna on ollut luottamuksen rakentaminen. Ja sen jälkeen kaikki muut suhdeperustaisen hyvinvointityön periaatteet. Valmennukset ovat olleet itselleni rikas ja antoisa oppimisen matka. Laaja tutkimusperustainen materiaali on vuorovaikutuksessa koulu yhteisöjen kanssa jäsentynyt ja selkiintynyt olennaisimmilta tuntuviksi peruspilareiksi. Joustavuuden ja tapauskohtaisuuden periaate on antanut kunkin koulun tarpeisiin sopivan liikkumavaaran. Koulu yhteisössä tiedostetaan kipeästi ne tarpeet, jotka lasten hyvinvoinnin vankistamisessa ovat. Kokemukseni mukaan näiden tarpeiden äärellä koetaan valtaisa riittämättömyyden tunnetta ja koulun perustehtävä uhkaa erilaisten paineiden alla hämärtyä. Itselleni merkittävä oivallus on syntynyt Fattoren etc. tutkimuksen Chid-ren’s Understandings of Well-being pohjalta. Tutkimus tuo konkreettista ja myös lohduttavaa tietoa lasten kokemuksellisesta hyvinvoinnista. Turvallisuuden tunne, tunne toimijuudesta ja myönteisen minäkuvan vankistaminen ovat asioita, joita jokainen koulu yhteisössä työskentelevä voi omassa työroolissaan edistää. Askeleet voivat olla pieniä ja konkreettisia. Asiantuntijoiden rinnalla kouluissa on lisäksi läsnä valtaisa voimavara, vertaisryhmä. Toivon lasten monipuolisen osallisuuden vankistuvan koulun toiminnan jokaisella rintamalla ja tulevaisuuden valmennuksiin olisi hienoa saada myös lasten ääni jossain muodossa mukaan.”

Oppilashuollon aluevastaava Kirsti Carpén, Helsinki

”Pilottivalmennuksia ja tämän päivän valmennuksia pohiessani huomaan valmennustemme pääpainopisteen siirtyneen yhä enemmän verkostotyön tekemisen näkökulmasta koulun sisäiseen hyvinvointityöhön. Näin ollen olemme niiden asioiden äärellä, joihin koulu voi selkeästi itse vaikuttaa. Tämä tuntuu kokonaisvaltaisemmalta tavalla lähteä työstämään isoja hyvinvointia tukevia teemoja. Voisi ajatella, että olemme joutuneet rajaamaan valmennuksen sisältöä ydin elementteihin. Niiden työstäminen tukee ehdottomasti myös tärkeää verkostoyhteistyötä. Systeemisyys ja suhdeperustaisuus ovat kaikille monella tapaa tuttuja asioita. Valmennus jäsentää jo olemassa olevaa osaamista ja tahtotilaa sekä antaa toivottavasti selkeyttä oman roolin merkityksellisyyden tiedostamiseen. Koen, että edistämme yhdessä oppilaiden hyvinvointia, olemme hyvin tärkeiden asioiden äärellä. Valmennus on aina vastavuoroista ja olen oppinut paljon sekä

kouluilta että valmennustiimiltä. Yhteisen työskentelytilan ja ajan antaminen koulun toimijoille hyvinvointityön äärellä työskentelyyn on tuntunut merkitykselliseltä myös itselleni. ”

Oppilashuollon aluevastaava Johanna Savola, Helsinki

”Toimiessani Etelä-Suomen VIP verkoston puheenjohtajana pääsin laajentamaan ajatteluani systeemisydestä ja tutustumaan Helsingin kouluissa toteutuneeseen valmennusmalliin. Monialaisen yhteistyön haasteet ja toimimattomuus nähtiin keskeiseksi kehittämistehtäväksi VIP-työssä. Todettiin, että saman pohdinnan äärellä ollaan kaikkien toimijoiden kesken, mutta viisasten kiveä ei asian ratkaisemiseksi tunnu löytyvän. Systeemiseen, suhdeperustaiseen työotteeseen tutustuessani ajattelin, että tästä voisi olla ratkaisuksi. Kun kaikilla toimijoilla olisi samanlainen lähestymistapa, lisääntyisi sekä yhteinen ymmärrys että kuulluksi tuleminen. Ennen kaikkea toimijat kuulisivat yhdessä asiakasta ja asettuisivat hänen rinnalleen tukemaan ratkaisujen löytämisessä. Ammattilaiset eivät ole tietäjän roolissa, vaan voivat asettua yhdessä lapsen, nuoren, perheen ja yhteistyökumppanien kanssa tarkastelemaan vallitsevaa tilannetta ottaen huomioon kokonaisuuden, systeemin eri näkökulmista. Koulun rooli on yhteiskunnallisesti merkittävä kasvuympäristö lapsille ja nuorille. Se on ikään kuin pienoisyhteiskunta, jossa harjoitellaan ihmisenä olemisen taitoja osana perussivistyksen saamista. Tarvitsemme systeemiä, suhdeperustaista ajattelua teoreettiseksi viitekehyyksi ohjaamaan kouluissa tehtävää hyvinvointityötä ja vahvistamaan ammattilaisten yhteistä ymmärrystä monialaisen yhteistyön haasteiden ratkaisemiseksi.”

Tiina Erkkilä-Wahtera, oppimisen ja koulunkäynnin tuen päällikkö, Järvenpää

”Opiskeluhuollon päällikkönä on ollut hienoa olla mukana tässä prosessissa ja huomata kuinka mukana olleet koulut ovat todella kiinnostuneita systemisen hyvinvointityön tärkeydestä osana arjessa tapahtuvaa koulutyötä. Kun ehkäisevän yhteisöllisen hyvinvointityön perusta pohjautuu systeemiseen hyvinvointityön malliin, ollaan jo todella pitkällä.

Valmentajana roolini tässä prosessissa on olla saatavilla ja tukena, kun kouluissa pohditaan, mitä systeemin hyvinvointityö on konkreettisesti arjessa. Opiskeluhuollon toiminnan näkökulmasta toisen kohtaaminen kunnioittavasti ja dialogisesti on avain hyvään yhteistyöhön. On selvää, että koulun kiireisessä arjessa ei aina ole aikaa aktiivisesti ”ajatella” miten toimin tai puhun, mutta siihenkin voi oppia—yhdessä. Pienet arjen kohtaamiset ja toisen huomioiminen on alku sille suuremmalle hyvinvoinnille.”

Mari Asell Järvenpää, opiskeluhuollon päällikkö, Järvenpää

”Olen osallistunut valmennuspäiviin ja valmennuksen jälkeisiin työnohjauksiin, ollut oppimassa ja syventämässä systeemiä työtapa. Systemisen lähestymistavan käyttöönotto peruspalveluissa, perusopetuksessa, on oikea suunta lasten ja perheiden hyvinvoinnin edistämiseksi. Työtavan käyttöön ottamisesta ei pidä tehdä liian vaikeaa. Kyseessä ei ole yksittäinen hanke vaan toimintakulttuurin muutos, mahdollisuus, jossa lisätään yhteistä ymmärrystä, nähdä lapsi kokonaisuutena, taustaansa vasten. Tärkeintä on, että lähdetään liikkeelle, tehdään, vaihdetaan kokemuksia, opitaan yhdessä yhteisöllistä tapaa, arkea ja asenteita tutkien. Tämä on mahdollisuus kehittää myös ehkäisevää työtettä, kaikissa lasten- ja perheiden palveluissa, ennen kuin asiat ovat monimutkaisia ja haasteellisia. Tämä on työtapa, jossa ei tarvitse ratkaista asioita yksin, asiantuntijaroolista käsin, vaan voi yhdessä, moniammatillisesti ja moniäänisesti etsiä ymmärrystä ja ratkaisuja, kulloisenkin lapsen ja perheen kohdalla. Toivon systemisen työtavan olevan tulevaisuudessa, kansallisesti, yhteinen, moniammatillinen työtapa, laajasti lasten- ja perheiden palveluissa mm. varhaiskasvatuksessa, perusopetuksessa ja lastensuojelun palveluissa.”

Marja Häyhä, palvelupäällikkö, lapsiperheiden Hyte, Järvenpää

Lähteet

- Alatalo, M. & Miettunen, N. & Liukko, E. & Kettunen N. & Normia-Ahlsten, L. (2019) Porrasteisuus lapsiperheiden sosiaalipalveluissa. Työpaperi 39/2019. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Aula, Maria Kaisa & Juurikkala, Virva & Kalmari, Hanne & Kaukonen, Päivi & Lavikainen, Marjo & Pelkonen, Marjaana (2016) Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma (hankesuunnitelma). Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:29. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Cooperrider, D.; Whitney, D. & Stavros J. (2008) *The Appreciative Inquiry Handbook: For Leaders of Change*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers: & Brunswick: Crown Custom Publishing.
- Fattore, T.; Mason, J. & Watson, E. (2009) When children are asked about their well-being: towards a framework for guiding policy. *Child Indicators Research* 2 (1), 57-77.
- Heinonen, O-P. & Ikonen, A-K. & Kaivosoja M. & Reina, T. (2018) Yhdyspinnat yhteiseksi mahdollisuudeksi. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 8/2018.
- Kuusikko-työryhmä (2019) Kuuden suurimman kaupungin lastensuojelun palvelut ja kustannukset vuonna 2019. Kuusikko-työryhmän julkaisusarja 1/2020.
- Lang, P. & Little M. & Cronen, V. (1990) *The Systemic Professional: Domains of Action and the Question of Neutrality*. Human Systems: The Journal of Systemic Consultation & Management. Vol. 1. 1990, 39-55.
- Lastensuojelu 2019. Tilastoraportti 28/2020. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Lorås, L.; Bertrando, P. & Ness, O (2017) Researching Systemic Therapy History: In Search of a Definition. *Journal of Family Psychotherapy*. Vol 28, 2017 (2), 134-149.
- Opetushallitus – opiskeluhoito – esittelyteksti internetsivulla (<https://www.opi.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/opiskeluhoito>, luettu 22.2.2021)
- Tavistock and Portman NHS Trust Camden (2021) Camden Model of Social Work Systemic Training Pack (<https://www.camdenchildrensocialwork.info/pages/camden-model-of-social-work>, luettu 22.2.2021)
- Oppilas- ja opiskelijahuoltolaki 30.12.2013/1287 (Oppilas- ja opiskelijahuoltolaki 1287/2013 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®, luettu 22.2.2021)
- Savola J. & Carpén, K. (2019) Esipuhe. Teoksessa Tiina Civil, Outi Abrahamsson, Satu Mäki-Fossi & Nanna Miettunen (2019) (toim.) *Systeminen lastensuojelu monitoimijaisuuden ja osallisuuden varmistavana verkostotyönä*. Työpaperi 34/2019. THL: Helsinki.
- Wahtera-Erkkilä, T. (2019) Monialaisen yhteistyön vahvistamiseen tarvitaan koulutusta. Valteri-blogi 21.10.2019. (<https://www.valteri.fi/>, luettu 22.2.2021)
- White M. (2016) *Karttoja narratiiviseen työskentelyyn*. Kuva ja Mieli Oy: Porvoo.