



## **Kouluttajien kokemuksia systeemisen lastensuojelun toimintamallin pilotoinnista vuosina 2017-2018**

### **MITEN KOULUTUKSET VOIVAT TUKEA SYSTEEMISEEN TOIMINTAKULTUURIIN SIIRTYMISTÄ?**

Artikkeliin on koottu systeemisen lastensuojelun kouluttajien keskeisiä havaintoja koulutuksista ja siitä, miten tiimit saavat niistä parhaan mahdollisen hyödyn käynnistyäkseen systeemisinä lastensuojelutiimeinä.

**Pia Lahtinen**

## Sisällys

Systeemisten lastensuojelukoulutusten pilotointi Suomessa .....	2
Systeeminen muutos vie aikaa .....	3
Pysyvä muutos tarvitsee tukea, rakenteita ja vahvoja johtajia .....	3
Toimenpidekeskeisyydestä vuorovaikutukseen – muutoksia asiakastyössä .....	4
Yksinpuurtajasta tiimin kannatteleiseksi - muutoksia tiimityössä .....	5
Suojelutehtävän ja perheterapeuttisen työtteen synteesejä - muutoksia sosiaalityöntekijyydessä .....	6
”Kun jokainen kohtaaminen on merkityksellinen” - muutoksia kohtaamisissa ja asiakassuhteissa .....	8
Uusia työpariuksia, uusia mahdollisuuksia - muutoksia monitoimijaisessa työssä .....	9
Systeeminen muutos – pikamatka vai maraton? .....	10
Kouluttajien keskeisimmät havainnot .....	11
Lähteet .....	12

## Systeemisten lastensuojelukoulutusten pilotointi Suomessa

*Mitä lastensuojelussa on tapahtunut, kun työntekijät kuvaavat päässeensä 'pinnan alle' syvemmälle, kun työskentelyn punainen lanka on kirkastunut uudella tavalla, ymmärrys kasvanut tai keskustelun sävy muuttunut pehmeämmäksi?*

*Tai kun työntekijä kokee, että on saanut reseptin siihen, miten työskentelyssä voi edetä tai kertoo, että olisi ollut pulassa ilman tiimin apua?*

*Entä mistä on kyse, kun sosiaalityöntekijöiden ammatillinen itsetunto ja oman ammattin arvostus ovat lisääntyneet?*

Edellä olevat lainaukset ovat palautteita lastensuojelutiimeiltä, joita koulutettiin vuoden 2018 aikana systeemiseen työotteeseen. Kevääseen 2018 mennessä koulutettiin yhteensä 52 lastensuojelutiimiä lähes kaikissa Suomen maakunnissa. Tämän jälkeen koulutukset ovat jatkuneet, eikä tarkkaa koulutettujen tiimien lukumäärää ole tiedossa. Työtä on tehty osana Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmaa (LAPE), ja se jatkuu Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen SyTy-hankkeessa, jossa vuonna 2019 koulutetaan 60 uutta systeemisen lastensuojelun kouluttajaa. SyTy-hankkeen tavoitteena on muun muassa mahdollistaa laadukas, tiimipohjainen lastensuojelun sosiaalityö sekä varmistaa tähän tarvittava tiimien koulutus, täydennyskoulutus, työnohjaus ja muu tuki. Hankkeen avulla pyritään myös luomaan perusta pysyville tukirakenteille ja toimintaedellytyksille lastensuojelun systeemisen mallin tueksi kunnissa, maakunnissa ja kansallisesti.

Systeemisen lastensuojelun pilottivaiheessa tiimien koulutukset on toteutettu pääsääntöisesti Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen koulutusmallin mukaisesti, kestäneet kuusi päivää ja jatkuneet tämän jälkeen kolmella koulutuksellisella konsultaatiotapaamisella. Paikoin koulutus on ollut tätä lyhyempi. Useilla pilottipaikkakunnilla on myös järjestetty laajemmalle lapsi- ja perhepalveluiden henkilöstölle orientoivia koulutuspäiviä ja muita tilaisuuksia. Erona englantilaiseen systeemiseen lastensuojelun koulutukseen on se, että Englannissa koulutukseen voi osallistua paitsi tiiminä tai yksikkönä (unit), myös yksittäisenä lastensuojelun sosiaalityöntekijänä. Koulutus on tällöin 12-15 päivän mittainen, systeemiseen työotteeseen hyvin konkreettisesti ohjaava prosessi. Suomessa kouluttajien kokemukset tukevat ainakin tällä hetkellä sitä, että koko lastensuojelutiimi koulutetaan kerralla yhdessä esimiesten kanssa. Näin systeemisyys läpäisee paremmin koko lastensuojelun organisaation ja jo koulutuksen aikana voidaan arvioida strategian, rakenteen ja systeemien muutostarpeita ja rakentaa yhteistä visiota.

Tähän artikkeliin on koottu yli kymmenen systeemisen lastensuojelun kouluttajan kokemuksia kahden viime vuoden ajalta. Kokemukset perustuvat pilottikoulutuksissa kerättyihin kirjallisiin ja suullisiin palautteisiin, kouluttajien havaintoihin ja keskinäisiin reflektioihin sekä heidän tuottamiinsa artikkeleihin, koonteihin, raportteihin ja luentoaineistoihin. Samaan aikaan julkaistaan systeemisen lastensuojelun toimintamallin kansallisen arviointitutkimuksen tulokset (Aaltio & Isokuortti; ks. myös Aaltio ja Isokuortti 2018). Niissä esitellään spesifimmin pilottitiimien

työntekijöiden kyselyiden ja haastattelujen tuloksia muun muassa mallin käyttöönotosta ja pilotoinnin onnistumisesta.

## Systeeminen muutos vie aikaa

Systeemisessä, suhdeperustaisessa lastensuojelussa ei ole Alhon ym. (2018, 86) mukaan kyse sosiaalityölle aivan uudesta asiasta. Sosiaalityöntekijät ovat osallistuneet perheterapian kehittämiseen ja sosiaalityö on koko historiansa ajan ollut kiinnostunut perheestä, vaikka perheen merkitystä on painotettu eri aikoina eri tavoin. Hurtigin mukaan (2003, 18) lastensuojelutyö onkin usein perhetyötä, työtä perheen kanssa. Tämä on näkynyt työn lähtökohdissa, menetelmien kehittämisessä ja uusien perhe-alkuisten työmuotojen kehittämisessä. LAPE:n aikana systeemisyyttä, suhdeperusteisuus ja perhekeskeisyys ovat nousseet uudelleen lastensuojelun kehittämisen keskiöön. Melko yksimielisiä ollaan siitä, että lastensuojelun tulisi muuttua juridisoituneesta, prosessikeskeisestä byrokratiatyöstä sosiaalityöntekijöiden toteuttamaksi vuorovaikutustyöksi (Lahtinen ym. 2017, 17).

Systeeminen toimintamalli viittaa tapaan organisoida lastensuojelun sosiaalityö uudella tavalla tiimityöksi, jossa vastuuta asiakkaista kannetaan yhdessä. Asiakastyön uudenlaisen työotteen ja tiimityön lisäksi malliin sisältyy ajatus myös laajemman palvelujärjestelmän uudistamisesta (Lahtinen ym. 2018, 110) sekä yhteisen arvoperustan luomisesta lapsi- ja perhepalveluiden kokonaisuuteen. Systeemisyyttä merkitsee ennen kaikkea ajattelun ja sen myötä tapahtuvan toiminnan muutosta, *ei vain tiimimallia tai erilaisten perheterapeuttisten menetelmien sarjaa*. Kyse ei viime kädessä ole tiimien kouluttamisesta, vaan *koko organisaation ajattelutavan ja toimintakulttuurin haastamisesta*. Jotta toiminnan muutosta voi tapahtua, koulutuksen tai muutosprosessin on oltava riittävän pitkä. Vanhasta pois oppiminen ja uuden ajattelun omaksuminen siten, että se kääntyy vaikuttavaksi toiminnaksi, vie aikaa. Jos olet tottunut ajamaan autoa vasemmalla puolella, vie tovin, ennen kuin ajat yhtä rutinoitusti kadun oikealla puolella.

## Pysyvä muutos tarvitsee tukea, rakenteita ja vahvoja johtajia

Lastensuojelun toimintaedellytykset ovat perustavalla tavalla systeemisesti sidoksissa muuhun palvelujärjestelmään ja sen muutoksiin. Asiakkaiden tuen saannin ja osallisuuden vahvistaminen vaatii muutosta monella eri tasolla, ja ruohonjuuritason työskentelyn edellytykset rakentuvat aina organisaatioiden asettamissa raameissa. (Petrelius & Eriksson 2018, 5.) Näin valtavan toimintakulttuurin muutoksen levittämistä ja juurrutustyö on harvoin helppoa. Pilottikoulutukset ovat tarjonneet tiimeille eväät muutoksen käynnistämiseen, mutta systeemisen työskentelyn ylläpitäminen edellyttää tietoista toimintaa koko organisaatiolta, esimiehiltä, perheterapeutilta, työnohjaajalta ja tiimiltä. Lastensuojelun suuret asiakasmäärät ovat osaltaan vaikuttaneet siten, että useat tiimit ovat voineet työskennellä systeemillä työskentelyotteella ainoastaan muutamien asiakkaiden kanssa. (Civil 2018a.) Tämä herättää kysymyksen systeemisen muutoksen syvyydestä ja pysyvyydestä. Koulutusten jälkeen kouluttajille on jäänyt huolta pilotoivien tiimien jatkosta.

Esimerkiksi kun perheterapeutti ei ole päässyt systeemiseen tiimiin tai voinut jatkaa siinä, tiimit ovat kuvanneet 'tipahtaneensa' nopeasti takaisin vanhaan työtapaan. Koulutetuissa tiimeissä ainakin muutama on oivaltanut ydinasian, mikä luo kouluttajien uskoa siihen, että systeeminen ajattelu jää jollakin tavalla elämään tiimeissä. (Civil 2018a.)

Lastensuojelun työntekijöiden kollegiaalisen tuen ja ammatillisen reflektoinnin varmistamiseksi tarvitaan *selkeä, toimiva rakenne ja sopimukset*. Systeemisessä lastensuojelussa tämä rakenne konkretisoituu erityisesti reflektiivisenä tiiminä (ks. Petrelius 2018). Kyse ei kuitenkaan ole pelkästään tiimitason, vaan koko organisaation ja vieläkin laajemmin toimintakulttuurin muutoksista. Ilman sitä lastensuojelutiimien toiminnan muutoksen vaikutukset jäävät kouluttajien kokemusten mukaan laihoiksi.

Johtamista tarvitaan tiiviisti tueksi, kun ruohonjuuritasolla halutaan uudistaa toimintatapoja ja ottaa käyttöön uudenlaista osaamista (Petrelius & Eriksson 2018, 7). Koulutuksissa nousi esille *johtajien merkittävä rooli ja sosiaalityön raamituksen tarve*. Osallistujat kokivat, että esimiehet tulisi velvoittaa koko koulutusprosessiin mukaan ja vastaamaan raamitusta koskeviin kysymyksiin. Esimiehiä tarvitaan myös varmistamaan, että tiimillä on todellisuudessa "vapaata" asiakastyöstä koulutuksen aikana. (Hagström 2018.) Joissakin koulutuksissa esimiesten sitoutuminen on ollut todella vahvaa ja esimerkillistä. Kouluttajien kokemusten mukaan esimiesten läsnäolo, sitoutuminen ja esimerkki ovat työntekijöiden ajattelun ja toiminnan muutosten ehdottomia edellytyksiä.

## Toimenpidekeskeisyydestä vuorovaikutukseen – muutoksia asiakastyössä

Systeemisen lastensuojelun koulutusten pilottiryhmissä osallistujat tuottivat tietoa pirstaleisesta palvelujärjestelmästä, jossa lastensuojelun työntekijät jäivät yksin vaativien asiakastilanteiden kanssa, eikä heillä jää työkuormaltaan riittävästi aikaa perheiden tapaamiseen (Alho ym. 2018, 90). Osa sanoi suoraan olevansa uupunut lastensuojelutyöhön, jotkut olivat koulutuksissa hyvin väsyneitä ja moni vaihtoi koulutuksen aikana työpaikkaa. Osalla tiimiläisistä ei ollut voimavaroja lähteä tarkastelemaan lapsen ja perheen elämäntilanteen taustalla olevia 'juurisyitä', kun "mikään ei (kuitenkaan) auta" (Civil 2018a). Lastensuojelun hätätilanne ja työn kriisiluonteisuus näkyivät koulutuksissa selkeästi. Työntekijöiden oli vaikea omaksua uutta ajattelua, jos oman organisaation tilanne näyttäytyi epävarmana, ennakoimattomana, alati muuttavana ja hallitsemattomana. Systeeminen muutos ei ole silloin mahdollisuus tehdä työtä toisin, vaan viimeinen pisara jo ennalta täyteen lastattuun lasiin.

Tiimit olivat koulutusten käynnistyessä hyvin eri vaiheissa. Osa koulutukseen osallistuneista tiimeistä oli valmistautunut huolellisesti ja odottanut koulutuksen alkua pitkään, osa hyppäsi koulutukseen vauhdissa. Osa tiimeistä saavutti rauhan ja levollisuuden koulutuksen aikana, osa ajautui kriiseihin esimerkiksi odottamattomien työntekijävaihdosten myötä. Pilottikoulutukseen osallistuneiden tiimien joukossa oli sellaisia, joissa ei ollut vuoden kuluttua koulutuksen päättymisestä kuin yksi koulutuksen käynyt – kaikki muut tiimiläiset olivat vaihtuneet. Toisille systeemisen työotteen käyttöönotto ja sitä tukeva vahva johtajuus ja rakenteet toivat lisävirtaa ja 'liimasivat' tiimejä tiukemmin yhteen. Työ ei ollut enää yksin pohdintaa; jaettu vastuu toi

voimavaroja työntekijöille ja vähensi yksin tehtävää kuormaa (Mäki-Fossi 2018). Erään tiimin keskeisimpiä tuloksia oli se, että tiimissä rohkaistuttiin puhumaan työn nostattamista tunteista ja osoittamaan avoimesti esimerkiksi asiakasperheen tilanteen aiheuttamaa surua.

Lastensuojelun arjen raakuudesta huolimatta koulutuksissa otettiin suuria ja pieniä askeleita eteenpäin. Pääkaupunkiseudun kouluttajien keräämien palautteiden mukaan hyötyä saatiin joka tapauksessa riippumatta siitä, oliko systeemistä mallia kokeiltu ns. puhtaasti vai ei. Työntekijät kokivat kehittyneensä pilottikoulutusten aikana aiempaa ratkaisu- ja voimavarakeskeisemmiksi sekä asiakaslähtöisemmiksi. Tämä näkyi esimerkiksi *ongelmakeskeisen puheen vähenemisenä* (Kantoluoto ym. 2018) ja *myönteisempänä puheena vanhemmista* (Mäki-Fossi 2018). Työntekijöillä oli aiempaa enemmän tilaa asiakkaiden näkemyksille ja sille, että työntekijä voi ottaa ne lähtökohdaksi aina, kun se ei vaaranna lapsen tilannetta (Petrelius 2018). Systeeminen työskentely auttoi nopeiden päätösten ja ratkaisujen sijaan *hidastamaan* ja pohtimaan syy-yhteyksiä tapahtumien taustalla sekä *lisäämään empatiaa asiakkaita kohtaan*. Systeeminen työskentely mahdollisti 'ei-tietämisen-asentoon' asettumisen siitäkin huolimatta, että ulkopuoliselta verkostolta saattoi tulla painetta nopeisiin ratkaisuihin. (Kantoluoto ym. 2018.)

Osa koulutuksissa olleista turhautui hitauteen; heidän mielestään lastensuojelun arjessa ei ole aikaa pohtia pitkään tilanteen taustalla olevia syitä (Civil 2018a), vaikka halua olisikin. Systeemisen lastensuojelun keskeinen periaate on, että perheen tilanteesta ei tehdä heti johtopäätöksiä ja "olla etukäteen oikeassa", vaan tilannetta tutkitaan rauhassa yhdessä perheen kanssa ja tutustutaan perheenjäsenten elämään ja tapaan ajatella asioista. Tämä vaatii poisoppimista (Mäki-Fossi 2018). *Hidastamisen ja pysähtymisen taitojen omaksuminen* olikin yksi koulutusten keskeisistä tavoitteista.

Suurena askeleena voidaan pitää sitä, että *työntekijät kokivat siirtyneensä toimenpidekeskeisyydestä vuorovaikutuskeskeisemmiksi* (Kantoluoto ym. 2018) eli systeemisen lastensuojelun ytimeen. Työntekijöiden fokuksessa ei ollut niinkään lapselle ja perheelle järjestettävät palvelut, vaan työntekijät oppivat pohtimaan *syitä asiakkaan tilanteen taustalla* ja sitä, miten niihin voitaisiin vaikuttaa ja saada aikaan kestäviä muutoksia. Myös moninäkökulmaisuus (Kantoluoto ym. 2018), ammatillinen itsetunto ja oman ammatin arvostus lisääntyivät (Petrelius 2018).

## Yksinpuurtajasta tiimin kannatteleiseksi - muutoksia tiimityössä

Systeemisessä lastensuojelutyössä merkittävä rooli on tiimillä, joka on esimerkki kollektiivisesta yhdessä toimimisesta. Perheterapeutin ajattelun mukaan perhe muodostaa yhdessä tiimin kanssa oman systeeminsä, jonka tuloksena on mahdollista synnyttää uusia merkityksenantoja ja perheen toimintaa uudelleen suuntaavia ideoita. Alhon ym. (2018) mukaan systeemisen työotteen käyttöönotto paransi yksittäisen sosiaalityöntekijän työssä jaksamista ja selviytymistä. Synä tähän olivat esimerkiksi asiakasperheiden asioiden jakaminen ja tavoitteiden etsiminen yhteisissä tiimikokouksissa. Ennalta sovittu ja valmisteltu tiimityöskentely toi asiakasprosessien tarkasteluun struktuuria. Eri ammattiryhmien koettiin tuovan keskusteluun moniäänisyyttä. Myös uusi, perhettä entistä lähempänä oleva työskentelyote koettiin positiivisena. Tiiviimpi, kohtaavampi suhde

asiakasperheisiin loi syvyyttä ja luottamusta sosiaalityön ja asiakkaiden välille. Näin sosiaalityö ikään kuin palasi omille juurilleen. (Alho ym. 2018, 89-90.)

Koulutuksissa ja tiimeissä on mukana myös muita työntekijöitä kuin sosiaalityöntekijät ja konsultoivat sosiaalityöntekijät, ja heidän roolinsa puhututtivat paljon. Uusia toimijoita tiimeissä ovat perheterapeutti ja koordinaattori. Perheterapeutin tuella opittiin aiempaa paremmin ymmärtämään vuorovaikutussuhteita, syy-yhteyksiä ja 'juurisyitä'. Perheterapeutin työskentely oli voimauttavaa niin tiimeille kuin asiakkaillekin. Tiimi oppii siitä, mitä ja miten perheterapeutti puhuu ja on vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Petrelius 2018) ja voi soveltaa oppimaansa asiakastyössä. Koordinaattorin roolin määrittelyyn tulisi jatkossa kiinnittää huomiota. Koordinaattoriksi on ollut paikoin vaikea saada ihmisiä toimenkuvan (epäselvyyden) takia. (Hagström 2018.) Kouluttajien käsityksen mukaan koordinaattorilla tulisi olla sosiaalialan osaamista ja hyvät vuorovaikutustaidot. Goodmanin (2018) mukaan koordinaattori ei nimenomaan ole hallinnollinen työntekijä, vaan lastensuojelun ammattilainen, joka työskentelee asiakastyön pinnassa ja kohtaa asiakkaat ensimmäisenä esimerkiksi vastaanotossa. Esimerkiksi Vantaalla koordinaattorin tehtävät painottuivat systeemisen mallin mukaisesti kirjallisiin töihin. Hän osallistuu asiakkaiden tapaamisiin ja sosiaalityön suunnitelmien tekemiseen työparina sekä selvittää käytännön asioita, kuten asiakkaana olevan lapsen päivähoitopaikkaa. Koordinaattori myös kehitti yhdessä johtavan sosiaalityöntekijän kanssa tiimin työskentelyn seuraamiseksi tarvittavan työvälineen. (Kantoluoto 2018, 54.) Sosiaaliohjaajien rooli tiimeissä jäi koulutuspalautteiden mukaan ohueksi tai heikosti jäsenetyksi. Sosiaaliohjaajien oli vaikea motivoitua systeemiseen työtapaan, jos he eivät tieneet, mitä työskentely ohjaajan roolissa tarkoittaa. Osa ohjaajista koki jo tekevänsä työtä suhdeperusteisesti, lähellä asiakkaita. Osan mielestä sosiaaliohjaajan osaaminen valuu hukkaan, mikäli hän toimii tiimeissä koordinaattorina tai hoitaa koordinaattorin tehtäviä oman työnsä ohella. Toisaalta koordinaattorin työ edellyttää lastensuojelun ilmiökentän ja asiakaslähtöisyyden syvällistä ymmärrystä – ja sitä taitoa sosiaaliohjaajilla juuri on.

## Suojelutehtävän ja perheterapeutin työtönten synteesejä - muutoksia sosiaalityöntekijyydessä

Lastensuojelun sosiaalityöntekijän perustehtävänä on lapsen suojeleminen, minkä lainsäädäntö, erityisesti lastensuojelulaki selkeästi määrittelee. Siihen, miten ja millä tavalla perustehtävää hoidetaan, lainsäädäntö ei niinkään anna tukea. (Civil 2018b, 97.) Perheille tarjottavien palveluiden on ajateltu toteuttavan lastensuojelutyön päämäärää ja lapsen hyvinvoinnin kohentamista. Sosiaalityöntekijän toiminta on tällöin ollut palveluita koordinoivaa, prosessia hallinnoivaa, juridisorientoitunutta, jopa byrokraattista toimintaa. Tällaisessa työskentelyorientaatiossa psykososiaalisen työn painotus on jäänyt vähäisemmälle huomiolle (Alho ym. 2018, 88.) Voiko lastensuojelun sosiaalityötä tehdä toisin? Lastensuojelun systeminen toimintamalli perustuu systeemiseen ajatteluun ja suhdeperustaiseen työskentelyyn. Suhdeperustaisuudella tarkoitetaan sitä, että asiakkaan kanssa pyritään luomaan suhde, jonka varassa työskentely ja muutokset tapahtuvat. Toiseksi työ kohdistuu suhteisiin, niiden laatuun ja merkityksiin. Työskentely ei rakennu ainoastaan palveluiden tarjoamisena asiakkaalle, vaan sosiaalityöntekijä on itse vahva toimija ja muutostyöntekijä. (Ks. esim. Fagerström 2016; Forrester ym. 2013; Lahtinen ym. 2017; Civil 2018b,

97.) Jos perheterapeuttiset lähestymistavat olivat koulutuksissa oleville sosiaalityöntekijöille entuudestaan tuttuja ja luontevasti käytössä, he saattoivat kuvata rooliaan vahvana muutostyötä tekevänä toimijana lapsen ja perheen rinnalla. Sosiaalityö näyttäytyi tällöin *haastattelun avulla tapahtuvana muutostyönä*. (Civil 2018b, 99.) Osa sanoi suoraan, ettei perheterapeuttinen orientaatio tuntunut omalta työtavalta totuttuun palveluiden koordinoijan –rooliin verrattuna. Uudenlaiseen työtapaan siirtyminen epäilytti.

Koulutuksissa refleктоitiin paljon sitä, miten lastensuojelun suojelutehtävä ja viranomaisvastuu sekä terapeutin työote soveltuvat toisiinsa. Perheterapeuttisuus ymmärrettiin eri tavoin, eikä sitä ollut aina helppo nähdä suhteessa viranomaisrooliin. (Civil 2018a.) Perheterapeuttisen ja virkavastuisen lastensuojelun joustava yhdistäminen työssä edellyttää työntekijöiltä korkeaa eettistä ja ennakkoluulotonta menetelmällistä osaamista sekä arviointitaitoja ja vuorovaikutusosaamista. Myös suhdeperusteisessa lastensuojelutyössä noudatetaan aina lainsäädäntöä. Säädökset eivät silti määrittele sitä, miten ja millä orientaatioilla työskentelysuhdetta toteutetaan (ks. Lahtinen ym. 2017). Työntekijät pohtivat myös paljon sitä, miten perheterapeuttisia elementtejä voi hyödyntää työskentelyssä, miten perheterapeuttinen ja systeeminen työskentely eroaa tällä hetkellä tehtävästä työstä ja millä tavalla se vaikuttaa työntekijöiden tapaan puhua ja ajatella. (Civil 2018b, 96.) Perheterapeuttisuus lastensuojelun sosiaalityön kontekstissa voitiin nähdä muun muassa ”vaaleanpunaisten silmälasien takaa katsomisena” ja ajatuksena, että ymmärtäminen tarkoittaa hyväksymistä. Perheterapeuttisten elementtien hyödyntäminen saatettiin nähdä mahdollisena vain tietyissä tilanteissa lähinnä yhteistyökykyisten lasten ja vanhempien kanssa.

Koulutuksissa pyrittiin tarjoamaan lisää ymmärrystä siihen, mitä perheterapeuttisuudella tarkoitetaan, miten sitä voi joustavasti hyödyntää erilaisissa lasten ja perheiden elämäntilanteissa ja -vaiheissa, esimerkiksi huostaanotto-prosessissa ja miten eri tulokulmia voi hyödyntää esimerkiksi lapsen ja perheen sekä lähiympäristön vuorovaikutussuhteiden tarkastelemiseen. Lastensuojelun perustehtävän rinnalla lasten ja perheiden tapaamisten painopistettä on mahdollisuus tapauskohtaisesti muuttaa. Tapaamisissa voidaan asettaa kohtaamaan, kuuntelemaan ja puhumaan uusilla tavoilla. (Civil 2018b, 99-100.) Lisäksi koulutuksissa käsiteltiin erilaisia asiakastapauksia, jolloin asiat konkretisoivat ja synnyttivät ymmärrystä siitä, miten perheterapeuttisia lähestymistapoja voi käytännössä hyödyntää lasten ja perheiden kohtaamisissa ja miten asioita voi ottaa puheeksi ja sanoittaa tarvittaessa jäämäkästi päätöksentekijän virkavastuu huomioiden. Kun osallistujilta kysyttiin koulutuksen päättyessä, miten systeeminen tapa tarkastella tilanteita muutti omaa ajattelua ja työskentelyä, he kommentoivat mm. näin:

*”Päästiin pinnan alle syvemmälle”*

*”Keskustelun sävy muuttui pehmeämmäksi tarkastellessa eri näkemyksiä ja käsityksiä asiasta”*

*”Ymmärrys kasvoi”*

*”Hirviöltä aluksi kuulostanut äiti näyttäytyikin lopuksi inhimilliseltä”.* (Civil 2018b, 99.)



## ”Kun jokainen kohtaaminen on merkityksellinen” - muutoksia kohtaamisissa ja asiakassuhteissa

Koulutuspalautteiden mukaan *suora asiakastyö lisääntyi* systeemisessä työskentelyssä olleiden asiakkaiden kanssa. Useassa pilottitiimissä lapsi ja perhe olivat mukana tiimikokouksissa ja antoivat palautetta kuulluksi tulemisesta (Civil 2018a). Vaikka perheillä oli vasta vähän kokemusta systeemisestä työtöteestä, he suhtautuivat myönteisesti uudenlaiseen työskentelytapaan (Mäki-Fossi 2018). He kokivat osallisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien lisääntyneen, eivätkä ajatelleet tiiviin työskentelyn kuormittavan heitä silloin, kun ymmärsivät työskentelyn tavoitteet. (Lastensuojelun systeemisen toimintamallin pilotointi Pohjois-Savossa, loppuraportti 2018, 7.) Kaikkiaan asiakkaat saivat vaikuttaa tapaamisten sisältöön aiempaa enemmän; heitä kuunneltiin ja tuettiin itse etsimään ratkaisuja. Perheiden tilanteisiin syvennyttiin paremmin ja eri perheenjäsenten näkemykset tulivat paremmin esille. Työntekijät kertoivat ymmärtäneensä, että kyse on asiakkaiden omasta elämästä, jossa etusijalla ovat asiakkaiden oma vastuu ja päätökset. Painopiste asiakastapaamisissa oli aiempaa vahvemmin *yhteisen ymmärryksen löytämisessä*. Terapeuttiset kysymykset ja hypoteesit eli esioletukset siitä, mistä tilanteessa voisi olla kyse toimivat ”kättä pidempänä” työvälineenä asiakkaiden kanssa. (Kantoluoto ym. 2018; Petrelius 2018.)

Työntekijöiden ja esimiesten mukaan *lapsi on tullut enemmän näkyväksi*, erityisesti suhteessa laajempaa perhesysteemiä tai lähipiirin systeemiä ja vuorovaikutussuhteita. Lapsista ja heidän näkökulmistaan perheen tilanteessa puhuttiin aiempaa enemmän. (Mäki-Fossi 2018.) Jotkut sosiaalityöntekijät toisaalta kokivat, että suhteen rakentaminen lapseen ja lähellä työskentely voivat haitata päätöksentekoa. Koulutuksissa painotettiin systeemisen tiimin tehtävää tukea työntekijää esimerkiksi tuomalla tarvittavaa neutraliteettia suojelutehtävän toteuttamiseksi. Osa työntekijöistä koki, ettei oma osaaminen riitä suhdeperusteiseen työhön ja että vastaavaa työtä tehdään jo muualla, esimerkiksi perheneuvolassa. Pelättiin myös myötätuntouupumusta. Asiakkaiden kanssa käymissään keskusteluissa työntekijät saattoivat varoa tiettyjä teemoja peläten aiheutettavansa lisää vahinkoa lapsille ja perheille. (ks. Civil 2018b, 99.)

Koulutuksissa olleet toivat esille *myönteisiä muutoksia perheiden voimaantumisessa ja voimavaroissa*. Systeemisten tiimien sosiaalityöntekijöillä oli aito mahdollisuus paneutua perheiden tilanteisiin ja miettiä ratkaisuja yhdessä perheiden kanssa. Perheillä oli alusta saakka tietoa lastensuojelun työskentelyn tavoitteista, ja ne olivat aidosti sitoutuneet työskentelyyn. (Alho ym. 2018, 90.) Ratkaisuehdotukset suunniteltiin pieniksi konkreettisiksi askeliksi niin, ettei puhe jäisi ylätasolle. (Civil 2018a.) Avoin, suora ja luottamuksellinen kontakti perheiden kanssa työskentelyn päämäärästä oli tärkeää. Tiivis, suhdeperustainen työskentely haastoi myös perheet uudella tapaa miettimään oman toimintansa vaikutuksia lapsen tilanteeseen ja hakemaan siihen toivottua muutosta yhdessä työntekijöiden kanssa. (Alho ym. 2018, 90.) Lapsen ja perheen reaktiot ja mahdolliset tunteet näyttäytyivät työntekijöille uudessa valossa, kun päästiin ns. ongelman taakse (Kantoluoto ym. 2018).

Koulutuksiin osallistujien käsitykset muutostyöstä vaihtelivat. Sitä tarkasteltiin usein enemmän konkreettisen ja näkyvän *toiminnan* muutoksena kuin lapsen ja perheenjäsenten *ajattelun* muutoksena. Erilaiset käsitykset voivat aiheuttaa sen, että pelkästään toiminnan kautta ymmärrettynä muutostyölle voidaan asettaa vääriä tai epärealistisia tavoitteita tai ne voivat asettua

väärään kohtaan työskentelyssä. Muutostavoitteet on voitu asettaa varsin työntekijälähtöisesti, jolloin lapsi ja vanhempi voivat joutua tilanteeseen, jossa heidän on joko valehdeltava työntekijälle tai paljastettava epäonnistumisensa mahdottomaksi asetetun tavoitteen edessä. (Civil 2018b, 99.) Konkreettisiin, näkyviin muutoksiin tähtäävälle lastensuojelulle tämä on ollut yksi suurimmista haasteista. Vaarassa oleva lapsi ei voi odottaa, vaan hänen kasvuolonsa on turvattava. Lastensuojelussa on myös uskallettava toimia ja tehdä päätöksiä, mutta tapa, jolla toimitaan on kuitenkin erilainen verrattuna aikaisempaan.

Systeemisen ajattelun myötä ammattilaisten vaikuttamisen mahdollisuudet voidaan nähdä uudella tavalla. Työskentelyssä työntekijät liittyvät lapsen ja perheen systeemiin vaikuttaen siihen. He eivät arvioi tilannetta pelkästään ulkopuolelta, vaan vaikuttavat perhesysteemin sisällä omalla toiminnallaan ja puheellaan. Keskeinen ajatus on, että vuorovaikutuksen kautta tapahtuu aina vaikuttamista ja kaikella tekemisellä ja sanomisella on vaikutusta. Siksi jokainen kohtaaminen on merkityksellinen. (ks. Civil 2018b, 97.)

### Uusia työpariuksia, uusia mahdollisuuksia - muutoksia monitoimijaisessa työssä

Uudenlainen, kohtaava työote vaatii sensitiivisyyttä ja kykyä ottaa työskentelyssä huomioon perheiden erilaistuvat, monitahoiset ja usein ylisukupolviset pulmat sekä lisääntyvät kulttuurisensitiivisyyden vaatimukset lastensuojelussa ja perhesosiaalityössä. (Alho ym. 2018, 88.) Systeemisen sosiaalityön perusajatuksena on mahdollistaa moniammatillisen tiimin suhdeperustainen asiakastyö, joka tukee lapsen ja perheen osallisuutta. Asiakkaat nähdään osana luonnollisten suhteiden verkostoa ja ytimessä on avoin, luottamuksellinen työtapa, jossa asiakasta tuetaan hänen omien tavoitteidensa toteuttamisessa. Lisäksi ajatuksena on, että koko organisaation tulee mahdollistaa ja tukea tällaista työskentelyotetta monipuolisin keinoin. (Lahtinen ym. 2017; Fagerström 2016.) Systeeminen työskentely sekä siihen liittyvä tiimityö tarjoavat uusia mahdollisuuksia monitoimijaisen asiantuntijuuden kehittymiseen lastensuojelun kontekstissa. Uudet rakenteelliset reformit luovat raamit, joissa tiimityöskentelyn vaatima monitoimijuus voi toteutua. (Alho ym. 2018, 88.) Esimerkiksi perheterapeutin liittyminen tiimiin on avannut uusia ovia lastensuojelun kumppaneiden suuntaan. *Perheterapeutti on toiminut useissa tiimeissä sillanrakentajana lastensuojelun ja oman tiimensä tai organisaationsa välillä.* Tämä on merkittävää, sillä eri toimijoilla ei ole aina ollut käsitystä siitä, mitä muut lasten ja perheiden kanssa työskentelevät tekevät. Koulutettujen tiimiläisten mukaan malli on kutsunut ja haastanut muita toimijoita mukaan ja synnyttänyt uudenlaisia työpariuksia. (Civil 2018a.)

## Systeeminen muutos – pikamatka vai maraton?

Keskeisin palaute pilottikoulutuksista oli se, että systeemisen, suhdeperusteisen lastensuojelun onnistumisen kannalta ehdoton edellytys on *riittävän pieni asiakasmäärä*<sup>1</sup>, jotta intensiivisempi työskentely mahdollistuisi. Systeemiseen työskentelyyn siirtyminen kaikkien asiakkaiden kanssa edellyttää muun muassa suosituksia asiakasmääriin ja työntekijöiden mahdollisuuksia saada tarvittavia täydentäviä koulutuksia, työnohjausta ja mentorointia. (Civil 2018a; Civil 2018, 2018.) Julkisuudessa on pohdittu sitä, kasvattaako systeeminen lastensuojelu jonoja. Kyllä, tiiviimpi työskentely vie enemmän aikaa, mutta se on myös esimerkiksi nopeuttanut asiakkaiden ohjautumista tarkoituksenmukaisen avun piiriin, vähentänyt muiden tukipalvelujen tarvetta tai lyhentänyt lastensuojeluasiakkuuksien kestoa (Lastensuojelun systeemisen toimintamallin pilotointi Pohjois-Savossa, loppuraportti 2018, 7). Kun asiakkaille sopivia palveluita on riittävästi tarjolla, systeemisten tiimien työntekijät ovat voineet työskennellä 'oikeiden' asiakasryhmien kanssa ja tehdä intensiivisempää ja vaikuttavampaa lastensuojelutyötä. Kouluttajien tietoon ei ole tullut lapsia, joiden tilanne olisi vaarantunut pilotoinnin vuoksi. Erään pilottitiimin työntekijän kuvaamana

*'työ on rauhoittunut ja ylimääräinen puhelinrumba on vähentynyt systeemisen tiimin asiakkaiden kanssa. Kun tapaan nuorta ja perhettä intensiivisemmin, tilanne ei ole päässyt kriisiytymään – olen paremmin ajan tasalla ja pystyn ennakoimaan mahdolliset kriisit ennen kuin ne pääsevät kasvamaan'.*

Myös niissä tiimeissä, joissa on työskennelty systeemisesti vain muutaman asiakkaan kanssa, työntekijät kokivat mallin vaikuttaneen tiimin ja omien työskentelytapojen kehittymiseen sekä parantaneen asiakkaiden saaman palvelun laatua (Kantoluoto ym. 2018).

*"On kyllä ollut hienoa huomata ja olen jopa vähän yllättynekin, kuinka hyvin malli parhaimmillaan toimii ja mitä sen avulla voidaan saada aikaa (tosiaan välillä kuin suoraan oppikirjasta) ja mitä kaikkea se paljastaakaan (oletuksia, tulkintoja asiakkaiden elämästä ja tilanteista sekä päällekkäisen työn tekemistä). Ratkaisevaa on se, päästäänkö hyvän vuorovaikutuksen avulla vahvistamaan toivoa, laajempaa ja syvempää ymmärrystä lapsen ja perheen tilanteesta sekä tämän myötä myös uusia mahdollisuuksia." (Civil 2018.)*

Lastensuojelun toimintatapaan ja tilaan, erityisesti resursseihin on toivottu pitkään muutosta. Systeeminen lastensuojelu on yksi pyrkimys kohti vaikuttavampaa ja kohtaavampaa lastensuojelua. Nyt kun käsillä on tällainen lastensuojelun sosiaalityön 'suuri käänne', kouluttajina iloitsemme rahoituksen, koulutusten, ohjauksen ja tutkimuksen keinoin toteutetusta valtakunnallisesta, laajamittaisesta panostuksesta lastensuojelun työkalutuurin muutokseen. Työtä on välttämätöntä jatkaa; kouluttajien näkökulmasta 'suuri käänne' on vasta saatettu maratonin lähtöviivalle.

<sup>1</sup> Hackneyssa tavoiteltava asiakasmäärä oli 28-30 perhettä/tiimi (Goodman 2018). Bozanquetin (2019) mukaan määrä voi olla 50 asiakasperhettä/tiimi, kun tiimissä on konsultoivan sosiaalityöntekijän lisäksi kaksi sosiaalityöntekijää.

## Kouluttajien keskeisimmät havainnot

Jotta systeemiseen työotteeseen siirtyvät tiimit saavat koulutuksista parhaan mahdollisen hyödyn, nostamme lopuksi jo toteutettujen koulutusten perusteella neljä merkittävää onnistumisen elementtiä (Fagerström 2019):

1. Systeemiseen toimintakulttuuriin siirtyvällä lastensuojelutiimillä on oltava *riittävät ja realistiset edellytykset* muutoksen toteuttamiseen. Ennen koulutuksen käynnistymistä johdon on määriteltävä, millaisiin muutoksiin systeemisellä muutoksella pyritään pitkällä aikavälillä ja miten osatavoitteissa edetään. Samoin organisaation on tunnistettava ja analysoitava keskeiset muutostarpeet, jotka voivat liittyä esimerkiksi asiakasmääriin, työn organisointiin tai työntekijöiden vaihtuvuuteen sekä tehtävä konkreettinen ja realistinen visio toimintakulttuurin muutokseen. Johtajien ja luottamushenkilöiden sitoutuminen vision toimeenpanoon on ensisijaisen tärkeää.
2. Systeemisen toimintakulttuurin sisäänajovaihe vie aikaa ja tiimityöskentelyyn siirtyminen edellyttää koko organisaation sitoutumista. Sisäänajovaihetta edistävät mallin mukaisen *tiimin rekrytointi, tiimiläisten selkeät roolit, jäsentynyt tiimirakenne sekä jatkuva ja riittävän pitkäaikainen tuki*. Oman yksikön ja tiimin sisäinen muutos ei vielä riitä, vaan selkeyttäviä rakenteita tarvitaan monin paikoin lastensuojelun ja erityisesti sosiaalihuoltolain mukaisten palveluiden ja toisaalta erityistason palveluiden välillä. Muiden toimijoiden perehdyttäminen systeemisyteen parantaa lastensuojelutiimin toimintaedellytyksiä.
3. Tiimin tulee jakaa *ymmärrys suhdeperusteisen työn mahdollisuuksista lastensuojelukontekstissa* sekä sitoutua kehittämään työtään koordinaatio- ja toimenpidekeskeisestä lastensuojelusta kohti lapsi- ja perhelähtöistä, suhdeperusteista kohtaamistyötä. Tämä työtapa ei välttämättä sovi kaikille, ja sen tunnistaminen ja hyväksyminen on yksi systeemisen tiimin rakentumisen ja toiminnan edellytys.
4. *Työntekijöiden käsitykset muutostyöstä* edellyttävät uudelleenmäärittelyä. Kestävimmät muutokset lapsen ja perheen elämäntilanteessa tapahtuvat asiakkaiden tarpeista ja tavoitteista käsin ja omasta halusta muuttua. Pienikin muutos jossakin perhesysteemissä voi saada aikaan ison aallon. Muutoksen tavoitteiden määrittely tapahtuu yhteisessä prosessissa, ei lastensuojelutyöntekijöiden määrittelemänä. Silti lastensuojelun fokuksen tulee aina olla lapsen suojelussa. Myös systeeminen tiimi toteuttaa tätä lastensuojelun perustehtävää.

*Kiitos artikkelin aineksista Sirkka Alho, Tiina Civil, Katarina Fagerström, Oili Hagström, Kirsi-Marja Hoffren, Anne Kantoluoto, Minna Manelius, Satu Mäki-Fossi, Marketta Raivio, Päivi Petrelius ja lukuisat muut systeemisen lastensuojelun kouluttajat.*

## Lähteet

Aaltio, Elina & Isokuortti, Nanne (2018) Systemisen lastensuojelun toimintamallin kansallinen arviointi. Päätulosten esittelyä SyTy-suunnittelupäivässä 10.12.2019. Julkaisematon materiaali.

Alho, Sirkka & Rasa, Marjukka ja Vuolukka, Kaisa (2018) Perheterapian ja sosiaalityön yhteiset juuret sekä suhdeperustaisen systemisen lastensuojelutyön kehittäminen. Teoksessa Uudistuva lastensuojelu – kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa. Työpaperi 32/2018. Toim. Päivi Petrelius & Pia Eriksson. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL).

Bozanquet, Liz & Summer, Jennifer (2019) Systemic Practice –training, Collective Space. 28.1.-1.2.2019. Helsinki. Luentomateriaalit.

Civil, Tiina (2018a) Sähköpostitiedonanto 9.10.2018.

Civil, Tiina (2018b) Lapsen ja perheen kohtaaminen lastensuojelun avohuollossa – tarkastelua systemisestä näkökulmasta. Teoksessa Uudistuva lastensuojelu – kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa. Työpaperi 32/2018. Toim. Päivi Petrelius & Pia Eriksson. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL).

Fagerström, Katarina (2016) Ihmissuhteita rakentava ja ylläpitävä lastensuojelutyö – Hackneyn malli ja systeminen käytäntö lastensuojelutyössä. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Työpaperi 42/2016.

Fagerström, Katarina (2019) Sähköpostitiedonanto 16.1.2019.

Forrester, David ym. (2103) Reclaiming Social Work. An Evaluation of Systemic Units as an Approach to Delivering Children's Services. University of Bedfordshire.

Goodman, Steve (2018) Suullinen tiedonanto 5.12.2018, Victoria, Lontoo.

Hagström, Oili (2018) Sähköpostitiedonanto 20.11.2018.

Hurtig, Johanna (2003) Lasta suojelemissa – etnografia lapsen paikan rakentumisesta lastensuojelun perhetyön käytännöissä. Acta Universitas Lapponiensis 60. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Kantoluoto, Anne & Alatalo, Marjo & Männistö, Leena (2018) LAPE PKS Systeminen lastensuojelu – alustava hankearviointi 18.9.2018.

Kantoluoto, Anne (2018) Systeminen lastensuojelutiimi Vantaan lastensuojelun avopalveluissa – näkökulmana tiimin kouluttaminen ja toiminnan suunnittelu osana organisaatiota. Teoksessa Uudistuva lastensuojelu – kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa. Työpaperi 32/2018. Toim. Päivi Petrelius & Pia Eriksson. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL).

Lahtinen, Pia & Männistö, Leena & Raivio, Marketta (2017) Kohti suomalaista systemistä lastensuojelun toimintamallia. Keskeisiä periaatteita ja reunaehtoja. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Työpaperi 7/2017.

Lahtinen, Pia & Peltonen, Reetta & Petrelius, Päivi & Pynnönen, Jaana & Raivio, Marketta & Santanen, Johanna & Valli, Minna (2018) Systeminen työote lastensuojelun perhehoidossa. Teoksessa Uudistuva lastensuojelu – kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa. Työpäpaperi 32/2018. Toim. Päivi Petrelius & Pia Eriksson. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL).

Lastensuojelun systemisen toimintamallin pilotointi Pohjois-Savossa, loppuraportti (2018) <https://www.lapepohjoissavo.fi/media/lastensuojelu/lastensuojelun-systemisen-toimintamallin-pilotointi-pohjois-savossa.pdf> [viitattu 4.2.2019]

Mäki-Fossi, Satu (2018) Sähköpostitiedonanto 31.12.2018.

Petrelius, Päivi (2018) Systemisen lastensuojelumallin soveltaminen avo-, sijais- ja jälkihuollon sosiaalityössä. Puheenvuoro Lastensuojelun sosiaalityön yhteistyöpäivässä 20.9.2018. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Petrelius, Päivi & Eriksson, Pia (2018) Johdanto. Teoksessa Uudistuva lastensuojelu – kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa. Työpäpaperi 32/2018. Toim. Päivi Petrelius & Pia Eriksson. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137112/URN\\_ISBN\\_978-952-343-208-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137112/URN_ISBN_978-952-343-208-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 7.12.2018]