



Elina Aaltio  
Nanne Isokuorti

## Systemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementit

Kuvaus asiakastason ydinelementeistä,  
tavoitteista ja toimintamekanismeista

## Lukijalle

Lastensuojelun uudistamista systeemisen toimintamallin avulla voidaan pitää laajamittaisimpana kansallisesti koordinoituna lastensuojelun toimintakulttuurin muutoksena. Tarvetta muutokselle on siivittänyt yhä rankemmaksi muuttunut lastensuojelun arki. Palvelujärjestelmän ja yhteistyön toimimattomuus, asiakasmäärien kasvu ja työntekijöiden suuri vaihtuvuus sekä kustannusten nousu ovat ruokkineet toinen toisiaan. Työn laadussa on ollut suuria vaihteluita ja kiireessä asiakastyötä on ulkoistettu lisäämällä ostopalveluita. Suomalaisen lastensuojelun olosuhteisiin lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelman (LAPE) aikana työtetty ns. Hackneyn malli vaikuttaa lupaavalta tavalta hidastaa vauhtia ja palauttaa ihmissuhdetyö lastensuojelun keskiöön.

Tämä työpaperi avaa näkökulmia ja selkiinnyttää konkreettisesti niitä kysymyksiä, joita systeemisen toimintamallin koulutuksissa ja pilotoinnissa on noussut esille. Työpaperista hyötyvät erityisesti kouluttajat ja työntekijät, mutta myös organisaation johto päätöksenteon tukena. Julkaisussa esitellään ja painotetaan systeemisen toimintamallin ydinelementtien merkitystä. Ydinelementtien kautta saadaan johtamiselle konkreettiset koordinaatit. Systeemiseen toimintamalliin siirtyminen organisaatiossa edellyttää huolellista valmistelua, resursointia ja osaamista ylläpitävien rakenteiden luomista. Organisaation johdossa tulee ymmärtää, ettei kyse ole kapeasti vain lastensuojelun toiminnan muutoksesta. Jotta kaikki palvelut saadaan joustavasti osaksi lasta ja perhettä tukevaa systeemiä, edellyttää se yhteensovittavaa johtamista ja laaja-alaista muutosta toimintakulttuurissa. Toimintakulttuurin menestyksellinen muutostyö edellyttää päätöksentekijöiltä yhteistä visiota, sitoutumista ja pitkäjänteisyyttä. Olennaista on saada eri toimijat sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin ja toimintamallien rakentamiseen. Kun palvelujärjestelmässä on yhteistä osaamista ja suunnitelmallista resurssien käyttöä, helpottaa systeemisen orientaatio yhteistoiminnallisuutta ja palvelut voidaan tarjota oikea-aikaisesti, jolloin myös lastensuojeluun kohdistuva kuormitus pienenee.

Eettisesti kestävä ja laadukkaan lastensuojelutyön ehtona on kohtuullinen asiakasmäärä. Liian suuret työntekijäkohtaiset asiakasmäärät rajoittavat mallin mukaista toimintaa. Mallin mukainen suositus on 20 asiakasta/sosiaalityöntekijä, kun taas hallituksen esitys henkilömitoituksesta on 35 vuodelle 2022 ja hallituskauden lopussa 30 asiakasta. Hallinnan tunne parantaa työhyvinvointia ja lisää työssä jaksamista, mikä on systeemisen toimintamallin tavoitteena. Arjen olosuhteet eivät saisi olla ristiriidassa systeemisen mallin periaatteiden kanssa. Toimiva, työpaperin ohjeistuksen mukaisista osajista koostuva tiimi on merkittävä osa työhyvinvointia. Esimerkiksi koordinaattori on noussut keskeiseksi toimijaksi mahdollistamalla muille työntekijöille aikaa kohtaavaan asiakastyöhön sekä lisäämällä lastensuojelun läpinäkyvyyttä. On tärkeää, että koordinaattorin koulutus- ja kokemustaso on nyt määritelty työpaperissa. Määrittelyllä voi olla vaikutusta siihen, ettei koordinaattori ole se resurssi, josta ensimmäisenä säästetään.

Työpaperin merkityksellisyys käy ilmi sen tavasta konkreettisesti avata toiminnan ydinelementtejä. Ohjeistus selkeyttää johtamisen, tiimityön ja kouluttamisen painopistealueita ja pyrkii tehokkaasti havainnollistamaan systeemisen mallin eroavaisuuksia vaihtoehtoisista tavoista toteuttaa lastensuojelua.

Oili Hagström

SyTy-koordinaattori, kouluttaja  
Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveystyöryhmä Soite

## Tiivistelmä

Elina Aaltio ja Nanne Isokuoritti. Systeemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementit. Kuvaus asiakastason ydinelementeistä, tavoitteista ja toimintamekanismeista. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Työpaperi 33/2019. 32 sivua. Helsinki 2019.

ISBN 978-952-343-418-9 (painettu); ISBN 978-952-343-419-6 (verkkojulkaisu)

Tämän työpaperin tarkoituksena on jäsentää ja selkiyttää suomalaisen systeemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementtejä, tavoitteita ja toimintamekanismeja. Lisäksi työpaperissa eritellään toimintamallin käyttöönoton onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Suomalainen systeminen toimintamalli on englantilaisesta Reclaiming Social Work -mallista (ns. Hackneyn malli) kehitetty versio, missä yhdistetään systeemisen perheterapian orientaatioita, menetelmiä ja välineitä lastensuojelun sosiaalityöhön. Toimintamallilla on kolme ydinelementtiä, jotka ovat sidoksissa toisiinsa: *systeminen asiakastyö*, *systeminen tiimi* ja *systeminen viikkokokous*. Ensinnäkin työntekijät koulutetaan tekemään systemistä lastensuojelun asiakastyötä. Toiseksi heistä muodostetaan pieniä systemisiä tiimejä, joissa he työskentelevät konsultoivan sosiaalityöntekijän ohjauksessa yhdessä systeemisen perheterapeutin ja koordinaattorin kanssa. Kolmanneksi tiimi käsittelee asiakastapauksia yhdessä reflektoiden systemisessä viikkokokouksessa, jossa tiimin työntekijät oppivat tekemään systemistä asiakastyötä ja saavat omaan työhönsä systemistä asiakastyönohjausta. Oletuksena on, että puutteet näiden kolmen ydinelementin toimeenpanossa heikentävät mallin vaikuttavuutta, minkä vuoksi ne ovat ydinelementtejä eivätkä siis vapaasti valittavissa ja sovellettavissa.

Systemistä mallia pilotoitiin Suomessa kansallisesti vuosina 2017–2018 Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen johdolla, ja sen kehittämistä ja levittämistä on jatkettu myös pilotointivaiheen päätyttyä. Pilotointivaihetta koskevassa arviointitutkimuksessa todettiin, että suurin osa mallia kokeilleista sosiaalityöntekijöistä halusi jatkaa mallin käyttöä. Erityisesti perheterapeutin työpanos koettiin hyödylliseksi. Mallin käyttöönotossa ilmeni kuitenkin mallin selkeyteen liittyviä haasteita. Mallin keskeisiä käsitteitä toivottiin avatavan ja toimintatapoja konkretisoitavan. Lisäksi toivottiin täsmällisempiä kuvauksia siitä, miten uuden mallin oli tarkoitus erota ns. tavanomaisesta lastensuojelun sosiaalityöstä. Tällä työpaperilla pyritään vastaamaan osittain tähän tarpeeseen. Systeemisen mallin ydinelementtien täsmentämisestä odotetaan olevan hyötyä mallin kehittäjille ja kouluttajille sekä tutkijoille. Vaikka malli on saanut erilaisia paikallisia muotoja, on hyvä tietää, miten ne eroavat kansallisesta suosituksista ja siten myös toisistaan. Työpaperin tarkoituksena on esittää eräänlainen ideaalikuvaus siitä, miltä systeminen malli parhaimmillaan näyttää ja miten se toimii. Se, miten mallin käyttäjät oppivat ja omaksuvat näitä ydinelementtejä, on rajattu tämän työpaperin ulkopuolelle.

Tähän työpaperiin kirjattu kuvaus perustuu keväällä 2019 toteutettuun työpajaprosessiin, jossa kansallisen arviointitutkimuksen toteuttaneet tutkijat pyysivät mallin kehittäjiä ja levittäjiä muodostamaan eräänlaisen kansallisen konsensuksen suomalaisesta systemisestä lastensuojelun toimintamallista. Prosessin tavoitteena oli selkiyttää mallin keskeisiä käsitteitä, toimintaperiaatteita ja asiakastyön menetelmiä. Toiseksi prosessissa pyrittiin tarkentamaan hypoteeseja siitä, millä mekanismeilla systeemisen työtavan uskotaan tuottavan tavanomaista parempilaatuista asiakastyötä ja edistävän asiakkaiden hyvinvointia. Samalla tarkennettiin myös ymmärrystä siitä, millaiset mallin käyttöönottoympäristöön liittyvät tekijät voivat estää ja edistää näiden vaikutusmekanismien käynnistymistä.

Systemisellä toimintamallilla on haluttu muuttaa lastensuojeluorganisaation toimintaa sekä asiakastyön että organisaation tasolla. Tämä työpaperi keskittyy asiakastyön tasolla tavoiteltaviin muutoksiin. THL julkaisee erikseen kaksi muuta julkaisua, joista toisessa käsitellään systemistä johtamista ja organisaatiotaan muutoksia (Alhanen ym. 2019) ja toisessa systemistä verkostoyhteistyötä (Civil ym. 2019). Työpaperin tavoitteena on myös täsmentää mallin aiempaa kuvausta (Lahtinen ym. 2017).

Avainsanat: lastensuojelun systeminen toimintamalli, ydinelementit, toimintaperiaatteet, tavoitteet, toimintamekanismit

## Sammandrag

Elina Aaltio ja Nanne Isokuortti. Systeemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementit. Kuvaus asiakastason ydinelementeistä, tavoitteista ja toimintamekanismeista. [Systemiskt barnskydd som nätverksarbete för att säkra delaktighet och fleraktörskap]. Institutet för hälsa och välfärd (THL). Diskussionsunderlag 33/2019. 32 sidor. Helsingfors, Finland 2019. ISBN 978-952-343-418-9 (tryckt); ISBN 978-952-343-419-6 (nätpublikation)

Syftet med detta arbetsdokument är att strukturera och klargöra kärnelement, mål och verksamhetsmekanismer i den systemiska verksamhetsmodellen för barnskyddet i Finland. I arbetsdokumentet specificeras också vilka faktorer som påverkar hur ibrukttagandet av verksamhetsmodellen lyckas. Den finländska systemiska verksamhetsmodellen är en version som utvecklats utifrån den engelska modellen Reclaiming Social Work (den så kallade Hackney-modellen). I modellen förenas orientering, metoder och verktyg inom systemisk familjeterapi med det sociala arbetet inom barnskyddet. Verksamhetsmodellen omfattar tre kärnelement som kopplas till varandra: *systemiskt klientarbete*, *systemiskt team* och *systemiskt veckomöte*. För det första utbildas arbetstagarna för att utföra systemiskt klientarbete inom barnskyddet. För det andra bildar de små systemiska team där de arbetar under ledning av en konsulterande socialarbetare och tillsammans med en systemisk familjeterapeut och koordinator. För det tredje behandlar teamet klientfallen vid ett systemiskt veckomöte där man fungerar på fallen tillsammans och där arbetstagarna i teamet lär sig att utföra systemiskt klientarbete och får systemisk handledning om klientarbete som de har nytta av i det egna arbetet. Man utgår från att ramarna för verkställandet av dessa tre kärnelement gör mallen mindre effektiv och därför är de just kärnelement och kan alltså inte väljas och tillämpas fritt.

Den systemiska modellen pilottestades på nationell nivå i Finland under 2017–2018 under ledning av Institutet för hälsa och välfärd, och man har fortsatt utveckla och sprida modellen också efter att pilotskedet avslutats. I en utvärdering av pilotskedet konstaterades att största delen av de socialarbetare som testat modellen ville fortsätta använda den. Man upplevde att familjeterapeutens arbetsinsats var till särskild nytta. I ibrukttagandet av modellen uppdagades dock utmaningar som gällde modellens tydlighet. Det framfördes önskemål om att de centrala begreppen i modellen ska förklaras och verksamhetssätten konkretiseras. Dessutom efterfrågades noggrannare beskrivningar av hur den nya modellen ska särskiljas från det så kallade vanliga sociala arbetet inom barnskyddet. Genom detta arbetsdokument strävar man efter att delvis svara mot detta behov. Specificeringen av kärnelementen i den systemiska modellen förväntas vara till nytta för dem som utvecklar modellen och för utbildare och forskare. Även om modellen har fått olika lokala former är det bra att veta hur de avviker från den nationella rekommendationen och därmed även från varandra. Syftet med arbetsdokumentet är att presentera någon sorts idealbeskrivning av hur en systemisk modell i bästa fall ser ut och hur den fungerar. I arbetsdokumentet tas dock inte upp hur de som använder modellen lär sig och tillägnar sig kärnelementen.

Beskrivningen i arbetsdokumentet grundar sig på en verkstadsprocess som genomfördes våren 2019, i vilken de forskare som genomfört den nationella utvärderingen bad aktörer som utvecklar och sprider modellen att nå någon sorts nationell konsensus kring den finländska systemiska verksamhetsmodellen för barnskyddet. Målet med processen var att klargöra de centrala begreppen, verksamhetsprinciperna och metoderna för klientarbetet i modellen. För det andra strävade man efter att i processen specificera hypoteserna om med vilka mekanismer man tror att det systemiska arbetssättet kan ge ett högklassigare klientarbete än vanligt och främja klienternas välfärd. Samtidigt preciserades också förståelsen för vilka faktorer i anslutning till den miljö där modellen tas i bruk som kan förhindra och främja uppkomsten av dessa verkningmekanismer.

Man har genom den systemiska verksamhetsmodellen velat förändra verksamheten inom barnskyddsorganisationen samt på nivån för klientarbetet och organisationsnivå. Detta arbetsdokument fokuserar på de förändringar som eftersträvas på nivån för klientarbetet. THL kommer i ett senare skede att separat publicera två andra arbetsdokument. I det ena behandlas systemisk ledning och förändringar på organisationsnivå (Alhanen m. fl. 2019) och i det andra systemiskt nätverkssamarbete (Civil m. fl. 2019). Ett mål med arbetsdokumentet är också att specificera den tidigare beskrivningen av modellen (Lahtinen m.fl. 2017).

Nyckelord: den systemiska verksamhetsmodellen för barnskyddet, kärnelement, verksamhetsprinciper, mål, verksamhetsmekanismer

## Abstract

Elina Aaltio ja Nanne Isokuortti. Systeemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementit. Kuvaus asiakastason ydinelementeistä, tavoitteista ja toimintamekanismeista. [The core elements of the Finnish Systemic Practice Model for child protection. Description of the core elements, objectives and mechanisms]. National Institute for Health and Welfare (THL). Discussion Paper 33/2019. 32 pages. Helsinki, Finland 2019. ISBN 978-952-343-418-9 (printed); ISBN 978-952-343-419-6 (online publication)

The purpose of this document is to organise and clarify the core elements, objectives and mechanisms of the Finnish systemic practice model for child protection. In addition, this document also identifies the different factors involved in the successful implementation of this practice model. The Finnish systemic practice model for child protection is a further developed version of the UK's Reclaiming Social Work model (the Hackney model), which integrates systemic family therapy orientations, methods and tools as part of child protection social work. This practice model has three core elements, which are all interconnected: *systemic practice*, *a systemic team*, and *a systemic weekly meeting*. First of all, workers are trained to carry out systemic practice with service users. Secondly, they are organised into small systemic teams, in which they work under the guidance of a consulting social worker and together with a systemic family therapist and coordinator. Thirdly, the team handles cases and reflects on them together in the systemic weekly meeting in which the workers in the team learn to carry out systemic practice and receive systemic supervision for their work. The assumption is that gaps in the implementation of these three core elements will weaken the model's effectiveness, and thus these are all core elements, which cannot be freely selected and applied.

The systemic model was piloted nationwide in Finland in 2017 and 2018 under the guidance of the Finnish Institute for Health and Welfare, and the development and dissemination of the model's implementation has been continued following the end of the pilot stage. In the assessment study of the pilot stage, it was found that the majority of the social workers that had tried out the model wanted to continue its use. The contribution of the family therapist was felt to be particularly useful. During the implementation of the model, however, it became clear that there were challenges related to lack of clarity in the model. People expressed a desire for more explanation of the model's key concepts and more concrete details for the operating methods. In addition, there was a desire for more detailed descriptions of how the new model is intended to diverge from normal child protection social work. This discussion paper is intended to respond in part to this need. Clarification of the core elements of the systemic model is expected to be of benefit to the developers of the model as well as to trainers and researchers. Although the model has taken different forms at the local level, it is good to know how these forms differ from the national recommendations and how they differ from each other. The purpose of this discussion paper is to present a certain kind of idealised description of how the systemic model looks at its best, and how it functions. The question of how the model's users learn and absorb these core elements is outside of the scope of this paper.

The description given in this discussion paper is based on a workshop process carried out in spring 2019, in which the researchers that carried out the national evaluation requested the developers and promoters of the model to come up with a national consensus regarding the Finnish systemic child protection practice model. The goal of this process was to clarify the model's key concepts, operating principles and practice methods. Another aim was to try to clarify the hypotheses as to which mechanisms are believed to be involved in the systemic practice producing higher-quality and promoting service user's well-being. At the same time, the process also increased understanding of how different factors within the model's implementation context can inhibit or promote the activation of these mechanisms.

The use of the systemic practice model has aimed at changing the operations of the child protection organisation at both the practice level and the organisational level. This discussion paper focuses on the changes being sought out the practice level. Later on, the Finnish Institute for Health and Welfare will pub-

lish separately two other discussion papers, of which the first deals with systemic management and changes at the organisational level (Alhanen et al. 2019) and the second deals with network-level cooperation (Civil et al. 2019). This paper is also intended to further clarify the earlier description of the model (Lahtinen et al. 2017).

Keywords: systemic practice model for child protection, core elements, operating principles, objectives, mechanisms

## Sisällys

Lukijalle/Esipuhe .....	2
Tiivistelmä.....	3
Sammandrag.....	4
Abstract .....	6
Sisällys .....	8
1 Johdanto .....	9
2 Ydinelementtien määrittely .....	11
3 Systemisen toimintamallin tavoitteet.....	19
4 Toimintamekanismit: kuvaus tulosten saavuttamisesta systemisen työskentelyn avulla .....	21
5 Konteksti: systemisen työskentelyn onnistumiseen vaikuttavat tekijät.....	25
6 Lopuksi.....	27
Lähteet.....	28
Liite 1. ....	29
Liite 2 .....	30



# 1 Johdanto

Tämän työpaperin tarkoituksena on jäsentää ja selkiyttää suomalaisen systeemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementtejä, tavoitteita ja toimintamekanismeja. Systeemisen lastensuojelun toimintamallin (myöh. systeeminen malli) idea juontaa juurensa Lontoon Hackneyssa kehitettyyn Reclaiming Social Work -malliin (RSW-malli). RSW-mallissa lastensuojelun sosiaalityöhön yhdistetään systeemisestä perheterapiasta ammennettuja lähestymistapoja, menetelmiä ja välineitä. Lastensuojelun sosiaalityöntekijät työskentelevät systeemisissä tiimeissä yhdessä systeemisen perheterapeutin, konsultoivan sosiaalityöntekijän ja koordinaattorin kanssa. Työntekijöille järjestetään koulutusta systeemisestä ajattelusta ja menetelmistä. RSW-mallissa muutoksia tehdään myös organisaatiotasolla, jotta sosiaalityöntekijöiden työympäristö tukisi systeemistä asiakastyötä. Organisaatiotasolla keskeisiä tavoitteita ovat mm. lastensuojelun ja muiden palvelujen yhteistyön sujuvoittaminen, ja perheen tarvitsemien palvelujen ja toimenpiteiden järjestämisen tehostaminen.

Suomessa RSW-mallia päätettiin pilotoida kansallisesti osana hallituksen Lapsi- ja perhepalvelujen muutosohjelmaa (LAPE). Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL) julkaisi RSW-mallin perusideoista kaksi työpaperia (Fagerström 2016 ja Lahtinen ym. 2017), ja käynnisti kansallisen kouluttajakoulutuksen keväällä 2017. Keväällä 2018 kouluttajakoulutuksen oli käynyt läpi yhteensä 58 kouluttajaa. Kouluttajista muodostettujen kouluttajaparien kouluttamia pilottitiimejä oli helmikuussa 2018 maakunnista saatujen tietojen mukaan 53 kaikkiaan 31 paikkakunnalla 14 maakunassa. Kansallisen pilotoinnin rinnalla toteutettiin kaksivuotinen arviointitutkimus, jossa kerättiin mallin pilotointiin osallistuneiden työntekijöiden, kouluttajien, asiakkaiden ja esimiesten kokemuksia ja näkemyksiä kansallisesta pilotista (Aaltio ja Isokuorti 2019). Kerätyn aineiston perusteella vaikutti siltä, että mallissa oli paljon potentiaalia, mutta mallin onnistunut käyttöönotto edellytti panostuksia sekä mallin kehittäjiltä että käyttöönottajilta. Suurin osa sosiaalityöntekijöistä halusi jatkaa mallin käyttöä. Etenkin perheterapeutin työpanos uusissa tiimeissä oli koettu hyödylliseksi. Suuret asiakasmäärät kuitenkin estivät siirtymästä varsinaiseen systeemiseen työskentelyyn. Toisaalta monet työntekijät ja kouluttajat kokivat, etteivät he olleet varmoja siitä, miten mallin ideoita oli tarkoitus käytännössä soveltaa.

Arvioinnin aikana useat tahot toivoivat systeemisen mallin keskeisten ideoiden ja käsitteiden tarkempaa avaamista ja konkretisoimista. Kouluttajien ja työntekijöiden on tärkeää tietää, mitkä lukuisista hyvistä menetelmistä ja taidoista ovat niitä, jotka ovat juuri systeemisen mallin ytimessä. Tiimin eri jäsenten rooleja ja vastuuta systeemisen asiakastyön omaksumisessa ja ylläpitämisessä on konkretisoitava. Suomalaisen mallin ja sen esikuvana toimineen RSW-mallin yhtäläisyyksistä ja eroista on myös oltava selkeämpi käsitys, jotta on mahdollista arvioida, missä määrin RSW-mallin tuloksia voidaan odottaa saavutettavan Suomessa. Suomalaisen systeemisen mallin ydinelementtien tarkemmasta määrittelystä on hyötyä myös kaikille, jotka ovat kiinnostuneita tutkimaan mallia tai arvioimaan sitä koskevaa tutkimuskirjallisuutta: mitä milläkin paikkakunnalla tarkemmin ottaen on tehty? Missä määrin systeeminen malli tietyllä paikkakunnalla eroaa toisen paikkakunnan mallista ja siitä mallista, joka on kansallisessa levityksessä? Kun systeemisen mallin eri versioita on mahdollista verrata johonkin yhteiseen mittapuuhun, paikallisista versioista ja innovaatioista on helpompi käydä yhteistä keskustelua, ja niiden etuja kansalliseen standardiin on mahdollista arvioida.

Tähän työpaperiin kirjattu kuvaus suomalaisen mallin ydinelementeistä perustuu työpajaprosessiin, jossa kansallisen arviointitutkimuksen toteuttaneet tutkijat pysyivät mallin kehittäjiä ja levittäjiä muodostamaan eräänlaisen kansallisen konsensuksen suomalaisesta systeemisestä lastensuojelun toimintamallista. Prosessin tavoitteena oli selkiyttää mallin keskeisiä käsitteitä, toimintaperiaatteita ja asiakastyön menetelmiä. Toiseksi prosessissa pyrittiin myös tarkentamaan hypoteeseja siitä, millä mekanismeilla systeemisen työtavan uskotaan tuottavan tavanomaista parempilaatuista asiakastyötä ja edistävän asiakkaiden hyvinvointia. Samalla tarkennettiin myös ymmärrystä siitä, millaiset mallin käyttöönottoympäristöön liittyvät tekijät voivat estää ja edistää näiden vaikutusmekanismien käynnistymistä.

Koska systeemisistä ideat ja välineet eivät ole sosiaalityön kentällä varsinaisesti uusia, paperissa pyritään selkiyttämään sitä, miten systemaattisesti käytössä olevan systeemisen asiakastyön ajatellaan eroavan ns.

tavanomaisesta lastensuojelun asiakastyöstä. Tavanomainen lastensuojelun asiakastyö on hankala käsite. Lastensuojeluorganisaatiot ja niissä toimivat sosiaalityöntekijät ovat omaksuneet erilaisia lähestymistapoja, menetelmiä ja periaatteita, joista osa on yhteisesti jaettuja, osa kunkin työntekijän omaa repertuaaria. Osa työntekijöistä on voinut peruskoulutuksensa tai täydennyskoulutusten myötä hankkia tietoja ja taitoja systeemisestä perheterapiasta tai muista, suomalaiseen systeemiseen malliin sisällytetyistä lähestymistavoista. On kuitenkin eri asia, jos koko lastensuojeluorganisaatio tai siellä toimiva tiimi päättää siirtyä noudattamaan systemaattisesti tiettyä yhteistä toimintamallia, harjoittelee sen käyttöä yhdessä ja tekee yhteisiä korjausliikkeitä sen sijaan, että kukin työntekijä soveltaisi menetelmiä itsekseen oman ymmärryksensä mukaan. Vaikka systeemisen asiakastyön elementtejä olisikin joissakin yksittäisissä tapauksissa käytössä, suomalainen systeeminen toimintamalli on nimenomaan *toimintamalli*, ei vain kokoelma menetelmiä, välineitä ja taustaorientaatioita. Toimintamallissa on tietty rakenne ja yhteisen toimintaperiaatteet, joiden on tarkoitus ohjata työntekijöiden kaikkea toimintaa ja koskettaa kaikkia asiakkaita. Vaikka RSW-mallista inspiroitunutta systeemistä lastensuojelua on tehty ennen LAPE-ohjelmaa esimerkiksi Mäntsälässä, suomalainen toimintamalli on pilotoinnin kuluessa muotoutunut omanlaiseksi kokonaisuudekseen, jota tässä työpaperissa pyritään täsmentämään.<sup>1</sup> Käsitys siitä, miten lastensuojelun sosiaalityössä ”tavanomaisesti” toimitaan perustuu tämän työpaperin aineistonkeruuprosessiin osallistuneiden lastensuojelun asiantuntijoiden kokemuseräiseen arvioon ja toisaalta julkisessa keskustelussa ja kansallisissa selvityksissä muodostuneeseen kuvaan siitä, millaista asiakastyötä lastensuojelun sosiaalityöntekijät keskimäärin tekevät. Kaikkia tähän työpaperiin kirjattuja kuvauksia, hypoteeseja ja väitteitä - koskivatpa ne sitten systeemistä tai ”tavanomaista” lastensuojelun asiakastyötä - on suotavaa ja toivottavaa testata tulevaisuudessa empiirisissä tutkimuksissa.

Esikuvansa mukaisesti suomalaisella systeemisellä toimintamallilla on alun perin tähdätty muutoksiin sekä asiakastyön että organisaation tasolla. Tämä työpaperi keskittyy asiakas- ja tiimityön tasolla tavoittelaviin muutoksiin. Systeemistä johtamista ja organisaatiotason muutoksia käsittelevä opas on tulossa erikseen (Alhanen ym. 2019), ja tässä työpaperissa johtamiseen ja organisaatioon viitataan vain lyhyemmin asiakastyön kontekstina.

Systeemisen toimintamallin ydinelementtien täsmentämistä varten tutkijat keräsivät keväällä ja kesällä 2019 aineiston, joka sisältää neljän työpajan ja yhden haastattelun litteraatiot, viimeisen työpajan ja muiden tapaamisten muistiinpanoja ja asianosaisilta saatuja kirjallisia kommentteja. Lisäksi tutkijat ja suurin osa työpajojen osallistujista osallistui Collective Spacen THL:ssä järjestämään koulutukseen, jonka sisältöjä hyödynnettiin sekä työpajoissa että työpaperin kirjoitusvaiheessa. (Liite 1.) Työpajakutsu osoitettiin LAPE-ohjelman aikana systeemisen mallin pilotointiin, kouluttamiseen ja kehittämiseen osallistuneille avainhenkilöille, jotka THL oli kutsunut koolle joulukuussa 2018. Olennaista mallin ydinelementtien kirkastamiseksi oli, että prosessiin osallistuvilla oli mallin pilotoinnin aikana kertynyttä tietoa suomalaisesta toimintamallista joko mallin käyttäjänä, kouluttajana tai levittäjänä. Prosessin tavoitteena oli tässä vaiheessa täsmentää kansallista konsensusta siitä miltä systeemisen toimintamallin tulisi ideaalitapauksessa näyttää ja miten sen odotetaan toimivan. Seuraavaksi tämän ideaalimallin toimivuutta on tärkeää testata, jotta mallin kuvausta sekä hypoteeseja mallin toimintamekanismeista ja toimintaedellytyksistä voidaan edelleen täsmentää, korjata ja täydentää. Tällöin aineistoa on kerättävä myös työntekijöiltä ja asiakasperheiltä.

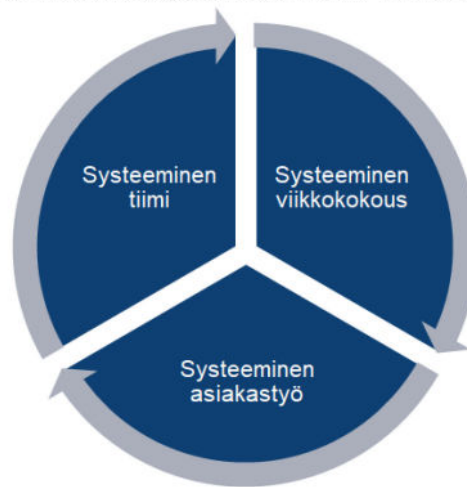
Tutkijoiden metodologisena ohjenuorana on toiminut realistinen arviointi (Pawson & Tilley 1997), jonka avulla pyritään selvittämään *mikä toimii, kenelle, missä olosuhteissa ja miksi*. Näihin kysymyksiin vastaaminen edellyttää hyvää käsitystä siitä, mikä on tuo ”*mikä*”, jonka toimivuudesta ollaan kiinnostuneita. Myös kontekstitekijöistä (*kenelle* ja *missä olosuhteissa*), mekanismeista (*miksi*) ja näiden yhteisvaikutuksista on oltava selkeitä teoreettisia hypoteeseja. Mallin teoretisointi auttaa rakentamaan toimivia tutkimusasetelmiä, joilla mallia koskevia hypoteeseja voidaan testata (Pawson 2013). Tavoitteena on tiedon kumulointuminen, mikä auttaa mallin kehittäjiä ja levittäjiä parantamaan tuloksia.

---

<sup>1</sup> Mäntsälän mallin ja kansallisen systeemisen toimintamallin yhtäläisyyksien ja erojen tarkastelu olisi oma kiinnostava tutkimusaiheensa, johon joku toivottavasti tulevaisuudessa tarttuu.

## 2 Ydinelementtien määrittely

Seuraavaksi kuvataan suomalaisen lastensuojelun systeemisen toimintamallin kolme ydinelementtiä, joita ovat *systeeminen asiakastyö*, *systeeminen tiimi* ja *systeeminen viikkokokous*. Nämä kolme ydinelementtiä ovat riippuvuussuhteessa toisiinsa: ilman systeemistä tiimiä ei ole mahdollista pitää systeemistä viikkokokousta. Yksittäisen sosiaalityöntekijän on puolestaan hyvin vaikeaa siirtyä tekemään systeemistä asiakastyötä mallin tarkoittamalla tavalla, mikäli hän ei ole osa systeemistä tiimiä ja saa ohjausta omaan asiakastyöhönsä viikkokokouksessa. Ne mekanismit, joilla toimintamalli tuottaa vaikuttavampaa ja laadukkaampaa lastensuojelua, ovat kiinni systeemisen tiimin, viikkokokouksen ja asiakastyön onnistumisesta. Puutteet näiden kolmen ydinelementin toimeenpanossa heikentävät mallin vaikuttavuutta, minkä vuoksi ne ovat *ydinelementtejä* eivätkä siis vapaasti valittavissa ja sovellettavissa. Ydinelementit on kuvattu kuviossa 1.



**Kuva 1. Systeemisen toimintamallin ydinelementit**

Systeemisessä toimintamallissa *systeemisyys* määritellään seuraavaasti:

Systeemisyydellä tarkoitetaan sellaista näkökulmaa ihmiselämään, jossa huomio kiinnitetään eri tekijöiden väliin monitahoisiin vaikutussuhteisiin. Systeemiajattelussa maailmaa tutkitaan kommunikaatio- ja vuorovaikutussuhteina ja todellisuus nähdään jatkuvasti muuttavana sekä sosiaalisesti ja kulttuurisesti rakentuneena. Esimerkiksi perheen systeemi nähdään koostuvan perheenjäsenten keskinäisistä suhteista, mutta myös perheen ja sen ympäristön ja yhteiskunnan välisistä suhteista mukaan lukien työntekijän ja lastensuojelun vaikutukset näihin suhteisiin ja päinvastoin. Systeemisyydessä ajatellaan, että jokainen tekijä kytkeytyy toisiin lukuisin eri välityksin. Monitahoisten kytkösten vuoksi jokainen tekijä voi vaikuttaa kaikkiin muihin. Syy-seuraussuhteet eivät siis ole yksisuuntaisia vaan usein kehämäisiä, jolloin jokainen systeemin osa on sekä syy että seuraus systeemin sisäisissä vaikutusketjuissa. Muutoksen aikaansaaminen edellyttää sitä, että jokainen toimija tunnistaa oman vaikutuksensa systeemiin.

Esimerkiksi perheen ahtaat asuinolosuhteet voivat kärjistää perheenjäsenten välejä jokapäiväisessä arjessa. Perheenjäsenten jatkuvat riidat tuottavat uupumista, mikä puolestaan johtaa taas uusien riitojen puhkeamiseen (kehämäiset vaikutussuhteet). Myös työntekijän ja perheen välinen suhde on jatkuvassa muutoksessa: työntekijän oma asennoituminen ja toiminta vaikuttavat siihen, miten perhe tulee työskentelyyn mukaan. Työntekijä voi esimerkiksi tehdä hätiköidyn ja huonosti perustellun päätöksen, mikä heikentää vanhempien luottamusta lastensuojeluviranomaisiin, mikä puolestaan heikentää työntekijän mahdollisuuksia

saada tarvitsemaansa tietoa lapsen turvallisuudesta ja perheen todellisista tarpeista. Toisaalta taitava työntekijä voi motivoida vastahakoisiakin lapsia ja vanhempia työskentelyyn mukaan, mikä auttaa sekä työntekijää että perheenjäseniä itseään käynnistämään tarvittuja muutosprosesseja.

Systeemisen toimintamallin kaikki elementit pitäisi viime kädessä voida palauttaa edellä kuvattuun yhteiseen “systeemisyyden” määritelmään. Myös mallin soveltajien pitäisi turvautua tähän määritelmään pohtiessaan, onko jokin ratkaisu systeemisen mallin mukainen vai ei.

Seuraavaksi siirrytään käsittelemään *systeemistä asiakastyötä*, *systeemistä tiimiä* ja *systeemistä viikkokokousta*. Tekstin lomaan on kirjattu hakasulkeisiin sellaisia systeemiseen malliin valittuja menetelmiä ja välineitä, joilla kuvattua asiaa on tarkoitus käytännössä toteuttaa. Osa näistä on konkreettisia asiakastyön välineitä ja menetelmiä (kuten *sukupu*), osa puolestaan teoreettisia välineitä (kuten *domains of action*, *eli työskentelyn toimintakehykset*), joiden on tarkoitus auttaa työntekijöitä jäsentämään asiakastyötä. Välineet esitetään tekstissä hakasulkein ja kursivoituna.

## 2.1 Systeeminen asiakastyö

Systeeminen lastensuojelun asiakastyö on tavoitteellista, systeemiseen ajatteluun ja työtapaan nojaavaa kohtaavaa sosiaalityötä. Systeemisen asiakastyön lähtökohtana ovat luottamuksellisen ja myönteisen suhteen luominen lapseen ja hänen huoltajiinsa sekä heidän elämäntilanteensa kokonaisuuden tutkiminen yhdessä heidän kanssaan. Näillä toimilla tähdätään lapsen turvallisuuden varmistamiseen ja lapsen hyvinvointia edistäviin muutoksiin. Työskentelyn kohteena ovat tavanomaista korostetummin lapsen, hänen perheensä ja heidän aineellisen ja aineettoman elinympäristönsä väliset vuorovaikutussuhteet mukaan lukien lastensuojelujärjestelmä ja muut palvelut, joiden piirissä lapsi ja perhe ovat. Asiakastyö on suhdeperustaista, millä tarkoitetaan ensinnäkin sitä, että työskentely ja muutokset tapahtuvat suhteessa, ja toiseksi sitä, että työ kohdistuu suhteisiin, niiden laatuun ja merkityksiin.

Systeemisen asiakastyön keskeisimmät työvälineet ovat sukupuoli, hypoteesit ja sirkulaariset kysymykset. Nämä välineet eivät kanna yksinään, vaan ne ovat riippuvuussuhteessa toisiinsa: sukupuun avulla etsitään uusia näkökulmia ja muotoillaan hypoteeseja, joita voidaan testata perheenjäsenten kanssa sirkulaarisilla kysymyksillä ja sukupuuta uudelleen työstämällä. Työvälineiden käyttö pohjautuu systeemisen työskentelyn periaatteisiin [*hypoteesit-sirkulaarisuus-uteliaisuus*]. Sukupuun, hypoteesien ja sirkulaaristen kysymysten käyttöä osana systeemistä asiakastyötä sivutaan tässä luvussa, mutta tarkentavat kuvaukset näiden työvälineiden käyttötavoista esitellään mekanismeja käsittelevässä luvussa 3.

Vuorovaikutussuhteiden toimivuuden ymmärtämiseksi ja muuttamiseksi asiakastyössä sitoudutaan moninäkökulmaiseen työskentelyyn [*hypoteesit*] sen sijaan, että keskityttäisiin yksittäisiin, yksilöihin paikan-tuviin oireisiin. Perheen tilannetta käsitellään kokonaisuutena, missä jokaisella toimijalla (perheenjäsenet, läheiset ja ammattilaiset) on oma roolinsa ja vaikutuksensa muutosten aikaansaamiseksi. Lasten ja vanhempien osallisuus sekä heille kuuluva valta ja vastuu oman elämänsä ratkaisuihin ovat olennainen osa systeemistä työtappaa.

Systeemisessä työskentelyssä sosiaalityöntekijät ja perheenjäsenet tutkivat perheessä ilmeneviä ongelmia pyrkien ymmärtämään niiden taustalla vaikuttavia tekijöitä. Nämä tekijät voivat liittyä perheen historiaan [*sukupu*, *aikajana*], perheessä vallitseviin uskomuksiin ja tarinoihin [*narratiiviset menetelmät*], asuinolosuhteisiin, terveyteen, toimeentuloon ja suhteisiin muihin palveluihin (kuten varhaiskasvatus, koulu tai psykiatria) [*verkostokartta*]. Työskentelyn tavoitteena on tutkia yhdessä perheenjäsenten uskomuksia ja mahdollistaa heille uudenlaisia näkökulmia omaan perheeseen ja ongelmalliseen tilanteeseen. Perheen elämäntilanteen ja ihmissuhteiden lähestyminen uudenlaisista näkökulmista voi tuottaa oivalluksia ja kokemuksia, joiden seurauksena myös toiminta ja tapa olla vuorovaikutuksessa muuttuu. Työskentelyllä pyritään saamaan selville, millaiset systeemiset suhteet ylläpitävät perheen ongelmia, ja löytää systeemiin sopivat keinot myönteisen muutoksen aikaansaamiseksi.

Systeemisessä asiakastyössä työntekijä pitää jatkuvasti mielessään systeemien monisyisyyden. Tämän ohjaamana systeemisesti työskentelevä lastensuojelun ammattilainen tunnustaa oman tietonsa rajat [*ei-tietämisen positio*], sietää epävarmuutta [*safe uncertainty*] ja pysähtyy säännöllisesti reflektoimaan välittömän toimimisen sijaan. Lastensuojelun kontekstissa on totuttu ratkaisemaan ongelmia ja etsimään toimintatapoja lapsen tilanteen turvaamiseksi [*domain of production*]. Systeemisiä suhteita tutkiva työskentely edel-

lyttää kuitenkin työntekijältä ja tiimiltä kykyä lähestyä asiakasperheiden tilanteita myös toisella, ymmärrystä etsivällä ja syventävällä tavalla. Työntekijän ja tiimin tulisi kyetä tutkimaan perheen tilannetta rauhassa ja syvempää selitystä etsien [*domain of explanation*]. Lisäksi on tärkeää, että tiimi ja työntekijät osaavat liikkua tietoisesti ja perheen kannalta ennakoitavasti ja turvallisesti näiden orientaatioiden välillä [*domain of aesthetics*]. Työntekijä pyrkii rakentamaan luottamuksellisen suhteen lapseen ja perheeseen saadakseen tarvittavaa tietoa heidän elämästään ja voidakseen edetä muutostyöskentelyyn. Luottamuksellinen suhde rakennetaan kunnioittavalla kohtaamisella ja siten, että työntekijä antaa mahdollisimman paljon valtaa työskentelyssä perheelle itselleen. Käytännössä tämä ilmenee lupaa pyytävänä työtteenä [*seeking permission*], jossa edetään perheen antamalla hyväksynnällä heille sopivassa tahdissa. Työntekijä ei määrittele lastensuojelun syitä, tavoitteita ja työskentelyn etenemisjärjestystä yksin, vaan yhdessä perheen ja systeemin lastensuojelun tiimin kanssa. Näin työntekijä välttää lukkiutumasta yhteen näkökulmaan ja selitykseen. Sen sijaan hän pyrkii lähestymään tilannetta eri näkökulmista. Tämä tapahtuu muodostamalla useita hypoteeseja ja testaamalla niitä käytännössä työskennellessään perheen kanssa [*taito hyödyntää eri kysymystyyppisiä*].

Systeemissä työtavassa perheen tilannetta tarkastellaan kokonaisvaltaisesti. Tämän vuoksi lastensuojeluviranomaisten lisäksi työskentelyyn otetaan mukaan perheen elämään kytkeytyvät läheis- ja ammattilaisverkostot [*verkostokartta*]. Verkostotyössä pyritään löytämään perheen läheisten ja ammattilaisten yhteistyöhön sisältyvät voimavarat, sovittamaan yhteen eri tahojen toimenpiteet sekä selkiyttämään eri toimijoiden rooleja myönteisen muutoksen aikaansaamisessa.

Systeemissä asiakastyössä työntekijä suhtautuu perheen tilanteeseen aidon uteliaasti [*curiosity*]. Työskentelyn tavoitteena on tukea lapsen perheenjäseniä lapsen hyvinvoinnin ja turvallisuuden kannalta tarpeellisiin, myönteisiin ja pysyviin perhesuhteiden ja vuorovaikutuksen muutoksiin. Perheenjäsenen toiminnan muutosten [*ensimmäisen asteen muutos*] lisäksi perheenjäseniä tuetaan tarkastelemaan perhesuhteisiinsa vaikuttavia uskomuksia, jotka voivat osaltaan ylläpitää lapsen kannalta haitallista vuorovaikutusta ja toimintamalleja perheessä. Uskomusten muutokset puolestaan voivat parhaimmillaan johtaa pysyviin lapsen turvallisuutta ja hyvinvointia tukeviin käyttäytymisen ja toiminnan muutoksiin perhesuhteissa [*toisen asteen muutos*]. Perheen tai perheenjäsenen kaikkia ongelmia ei tarvitse ratkaista kerralla, sillä systemisesti ajatellen muutos yhdessä osassa perhesysteemiä heijastuu myös muualle. Myös työntekijä ymmärtää osaksi systeemiä: hänen läsnäolonsa vaikuttaa perheen toimintaan, ja hän voi omalla toiminnallaan mahdollistaa (mutta myös estää) toivottuja muutoksia [*toisen asteen kybernetiikka*].

Systeemissä työskentelyssä hyödynnetään dialogisuutta, ratkaisukeskeisyyttä ja narratiivisuutta vuorovaikutusstrategioina. Dialogisuuden avulla työntekijät muodostavat yhdessä perheen ja heidän verkostojensa kanssa ymmärrystä tilanteesta. Samalla turvataan työskentelyn läpinäkyvyys, pyritään pois ylikorostuneesta asiantuntijavallasta ja maksimoidaan asiakkaiden ja vanhempien vaikutusmahdollisuudet. Ratkaisukeskeisyyden avulla voidaan tunnistaa ja hyödyntää perheen omia voimavaroja. Tietoisesta tulevaisuusorientaation avulla voidaan vahvistaa myönteistä kehitystä luomalla uudenlaisia näköaloja ja toiveikkuutta. Narratiivisella lähestymistavalla huomio kiinnitetään siihen, miten asioista puhutaan. Työntekijät ymmärtävät, ettei ole olemassa yhtä ehdotonta totuutta, vaan erilaisia sosiaalisesti konstruoituja tarinoita. Vallitsevia tarinoita voidaan haastaa, niistä voidaan tehdä toiveikkaampia ja eksternalisaation kautta ihmisen voidaan ulkoistaa ongelmasta.

### Tarkentavia huomioita siihen, miten systeemistä asiakastyötä tehdään:

- Asiakastyö käynnistetään siten, että sosiaalityöntekijä luo suhteen lapseen ja vanhempiin. Suhteen luominen on edellytys sille, että työntekijän ja perheenjäsenen välille rakentuu luottamusta, mikä on edellytys sille, että i) työntekijä saa perheeltä tarvitsemaansa tietoa ja ii) muutostyö voi käynnistyä. Työskentely ilman suhdetta on tehotonta, eikä se todennäköisesti johda pysyvään muutokseen. Suhde luodaan kunnioittavalla kohtaamisella, tunnustellen ja valtaa jakaen perheen ehdoilla, mutta lastensuojelun viranomaisroolin sallimissa rajoissa.
- Läheisverkosto kartoitetaan ja otetaan mukaan työskentelyyn heti alkuvaiheessa. Työskentelyyn otetaan mukaan sekä lapselle että vanhemmille merkitykselliset läheiset.

- Työskentely on sekä lapsi- että vanhempilähtöistä. Työntekijän on tutustuttava lapseen ja ymmärrettävä lapsen kokemusmaailmaa. Voidakseen varmistaa lapsen turvallisuuden työntekijän on myös ymmärrettävä vanhempaa ja vanhemman kokemusmaailmaa, koska vanhempi vastaa lapsen hoidosta ja kasvatuksesta. Systemisesti ajatellen työskentely ei voi olla joko lapsi- tai vanhempilähtöistä, vaan sekä että. Työskentelyn etenemisjärjestys joustaa tilannekohtaisesti työntekijän harkinnan ja kunkin perheenjäsenen valmiuden mukaan.
- Työntekijä auttaa vanhempaa ymmärtämään lapsen ja vanhemman kokemusmaailmaa sanoittamalla ja käsitteellistämällä kokemuksia ja reaktioita teoreettisen, kokemuksellisen ja reflektiossa syntyvän ymmärryksensä kautta.
- Työskentely on voimavarakeskeistä siten, että perheen omat voimavarat tehdään näkyviksi sekä työntekijöille että perheenjäsenille itselleen. Voimavarojen nimeämisen lisäksi niitä myös hyödynnetään ja vahvistetaan tavanomaista aktiivisemmin, sivuuttamatta kuitenkaan ongelmia.
- Lapsen ja vanhempien osallisuus ja luottamus työntekijää kohtaan syntyvät kunnioittavasta kohtaamisesta ja kuuntelemisesta. Työntekijöiden on tartuttava perheenjäsenten omiin tavoitteisiin, oivalluksiin ja voimavaroihin.

### Keskeiset erot tavanomaiseen lastensuojelun sosiaalityöhön

- Suhde: systemisessä asiakastyössä korostetaan, että juuri sosiaalityöntekijä luo suhteen lapseen ja vanhempiin itse sen sijaan, että kasvokkainen asiakastyö olisi ensisijaisesti muiden lastensuojelun työntekijöiden vastuulla. Sosiaalityöntekijä pyrkii tutustumaan perheenjäseniin yksilöinä, jotta hänen on mahdollista ymmärtää heidän kokemusmaailmaansa.
- Pysähtyminen ja yhteinen reflektointi: nopeiden johtopäätösten ja toiminnan sijaan pysähdytään yhdessä tiimin kanssa pohtimaan taustalla vaikuttavia tekijöitä, eri näkökulmia, etenemistapoja ja työntekijöiden mahdollisia omia tulkintavinoutumia
- Ymmärrys muutoksen edellytyksistä: ilman suhteen rakentumista muutostyö ei ole mahdollista.
- Ymmärrys muutoksen luonteesta: ensimmäisen asteen muutos muuttaa jonkun perheenjäsenen toimintaa, mutta pysyvä, toisen asteen muutos edellyttää perhesuhteisiin vaikuttavien uskomusten uudenlaista tarkastelua
- Tasalaatuisuus: yhteisellä viitekehyksellä luodaan jaettu ymmärrys systemisen lastensuojelun keskeisistä periaatteista ja varmistetaan, että tiimin jäsenten asiakastyö on tasalaatuista
- Uudet tiedot, taidot ja välineet: tiimin kaikki sosiaalityöntekijät käyttävät systemaattisesti ja tarkoituksenmukaisesti systemiselle työskentelylle keskeisiä välineitä (kuten sukupuuta, hypoteeseja ja sirkulaarisia kysymyksiä) ja työskentelytapoja ja -orientaatioita (kuten systeminen ajattelu, reflektiivinen keskustelu, uteliaisuus, työskentelyn toimintakehykset, turvallinen epävarmuus)

## 2.2 Systeminen tiimi

Systeminen tiimi muodostuu kahdesta tai kolmesta lastensuojelun sosiaalityöntekijästä, konsultoivasta sosiaalityöntekijästä, perheterapeutista ja koordinaattorista. Lisäksi tiimiin voi kuulua sosiaaliohjaajia ja perhetyöntekijöitä, joiden asiakaskunta on sama kuin sosiaalityöntekijöiden. Systeminen tiimi pitää viikkokokouksia, joka kuvataan tarkemmin luvussa 2.3.

### Sosiaalityöntekijä

Systemisessä tiimissä lastensuojelun sosiaalityöntekijä tekee asiakastyötä systemisesti ja osallistuu aktiivisesti oman tiimensä yhteiseen asiakastapausten käsittelyyn systemisessä viikkokokouksessa. Tiimin toimintatavoista riippuen sosiaalityöntekijä osallistuu mahdollisesti myös tiimin toisten työntekijöiden asiakastapaamisiin joko työparina tai systemisen tiimin jäsenenä silloin, kun koko tiimi tapaa perhettä tai perhettä ja verkostoa. Nämä tapaamiset voivat sijoittua osaksi viikkokokousta tai ne voidaan pitää muuna ajankohtana (ks. tarkemmin Systeminen viikkokokous luku 2.3). Systemisen tiimin sosiaalityöntekijällä on tavanomaista korostuneempi velvollisuus osallistua aktiivisesti muiden tiimin jäsenten asiakasasioiden käsittelyyn, mikä tapahtuu ensisijaisesti viikkokokouksissa. Kaikki tiimin työntekijät tuntevat toistensa

asiakkaat siinä määrin, että voivat luontevasti sijaistaa lapsen asioista vastaavaa sosiaalityöntekijää tämän poissa ollessa.

Asiakastapausten yhteinen käsittely ja mahdolliset tiimin yhteiset asiakastapaamiset ovat keskeinen tapa oppia tekemään systeemistä asiakastyötä. Jotta asiakastapausten yhteinen käsittely ja yhteinen asiakastyö ovat ajankäytöllisesti mahdollisia, tiimissä tulisi olla korkeintaan kolme sellaista sosiaalityöntekijää, joilla on omia asiakkaita ja joiden asiakasmäärä on kohtuullinen. Kohtuulliseksi asiakasmääräksi on arvioitu 20 lasta lastensuojelun sosiaalityöntekijää kohden. Toisaalta tiimissä tulisi olla vähintään kaksi lastensuojelun sosiaalityöntekijää, jotta sosiaalityöntekijät saavat toisiltaan reflektiotukea ja voivat sijaistaa toisiaan. Työntekijöiden normaali liikkuvuus ja tilapäiset poissaolot huomioiden tiimin toimivuuden varmistaminen ja osaamisen siirtäminen uusille työntekijöille voi tarkoittaa, että tiimissä olisi lähtökohtaisesti parempi olla kolme kuin kaksi sosiaalityöntekijää.

### **Konsultoiva sosiaalityöntekijä**

Konsultoivan sosiaalityöntekijän tehtävänä on tarjota lastensuojelun sosiaalityöntekijöille asiakastyön ohjausta, johtaa tiimin asiakastyötä, rakentaa ja ylläpitää systeemistä toimintakulttuuria ja toimia puheenjohtajana viikkokokouksissa. Konsultoiva sosiaalityöntekijä varmistaa yhdessä perheterapeutin kanssa, että asiakastapausten käsittely on reflektioivaa ja moninäkökulmaista, ja tukee sosiaalityöntekijöitä sen arvioimisessa, milloin on turvallista pysähtyä pohtimaan tilannetta ja etenemisvaihtoehtoja rauhassa, ja milloin taas on välttämätöntä toimia.

Konsultoivalla sosiaalityöntekijällä on oltava vahva lastensuojelutyön kokemus voidakseen johtaa tiimin asiakastyötä. Siirtymävaiheessa konsultoivana sosiaalityöntekijänä voi toimia johtava sosiaalityöntekijä, jonka vastuulla on tällöin sekä asiakastyön johtaminen, että tiimin hallinnolliset esimiestehtävät. Tavoitteena on, että pidemmällä tähtäimellä konsultoivilla sosiaalityöntekijöillä ei olisi hallinnollisia esimiestehtäviä, jolloin he voivat keskittyä asiakastyön johtamiseen. Konsultoivan sosiaalityöntekijän tulee tuntea tiimin asiakastapaukset siten, että voi aidosti tukea lapsen asioista vastaavaa sosiaalityöntekijää sopivien ratkaisujen etsimisessä. Konsultoivan sosiaalityöntekijän on kuitenkin samalla pysyttävä riittävän ulkopuolisena, jotta hän kykenee tarkastelemaan asiakastapauksia eri näkökulmista ja tukemaan tiimiään monipuolisessa reflektiossa. Jos tiimit ja asiakasmäärät ovat mallin tarkoittamalla tavalla pieniä, konsultoiva sosiaalityöntekijä voi johtaa asiakastyötä kahdessa tiimissä.

Oman tiiminsä johtamisen ja asiakastyön ohjauksen lisäksi konsultoiva sosiaalityöntekijä tekee yhteistyötä lastensuojeluilmoituksia käsittelevän tiimin ja asiakkuuteen päätyvien perheiden muiden palvelujen, kuten koulun, kanssa.

### **Perheterapeutti**

Perheterapeutin tehtävänä on varmistaa ja vahvistaa systeemisen lähestymistavan ylläpito tiimin työskentelyssä. Perheterapeutti osallistuu viikkokokoukseen tiimin jäsenenä, ei ulkopuolisena konsulttina. Perheterapeutti toimii sosiaalityöntekijöiden reflektiokumppanina ja tukee ja ohjeistaa työntekijöitä käyttämään systeemisii menetelmiä ja välineitä oikein. Perheterapeutti myös auttaa työntekijöitä tutkimaan omaa suhdettaan perheeseen ja pohtimaan, millä tavoin työntekijät ja perhe voivat työskennellä ja käsitellä vaikeita asioita turvallisesti ja arvostavasti. Perheterapeutti voi toimia sosiaalityöntekijöiden reflektiokumppanina myös viikkokokouksen ulkopuolella ja tarvittaessa työparina. Myös perheterapeutin on säilytettävä riittävän ulkopuolinen näkökulman asiakastapauksiin tukeakseen tiimiä monipuolisessa reflektiossa. Tämä voi olla helpompaa silloin, kun perheterapeutti toimii tiimissä vain osa-aikaisesti. Tällöin sama perheterapeutti voi toimia useammassa systeemisessä tiimissä.

Perheterapeutti on systeeminen perhepsykoterapeutti, jolla on korkeakoulutasoinen sosiaali- ja terveystieteiden tutkinto. Perheterapeutilla on oltava kokemusta ryhmämuotoisesta asiakastapausten käsittelystä, systeemisen mallin keskeisten työvälineiden käytöstä ja lastensuojelusta.

### **Koordinaattori**

Koordinaattorin tehtävänä on vapauttaa sosiaalityöntekijöiden aikaa kohtaavaan asiakastyöhön ja olla asiakkaiden tavoitettavissa. Koordinaattori kirjaa viikkokokouksen muistiinpanot ja seuraa, että kaikki asia-

kastapaukset tulevat viikkokokouksissa läpikäydyksi, hoitaa ajanvaraukset ja kutsut tapaamisiin, ennakoi ja muistuttaa sosiaalityöntekijöitä määräajoista, valmistelee lausuntopyyntöjä, postittaa asiakirjoja, varmistaa tiedon siirtymisen työntekijöiden välillä, ja päivystää puhelinta perheiden ja yhteistyökumppaneiden yhteydenottoja varten. Ollakseen helposti tavoitettavissa koordinaattorin on oltava täysipäiväisesti töissä, mutta voi palvella kahta tiimiä.

Koordinaattorilla tulee olla ymmärrystä lastensuojelutyöstä. Koordinaattorilta edellytetään sosiaalialan koulutusta, jotta hän kykenee suoriutumaan asiakas- ja kirjaamistyöstä itsenäisesti ja itseohjautuvasti ja hallitsee asiakastietojen luovuttamiseen liittyvän lainsäädännön.

### Keskeiset erot tavanomaiseen lastensuojelun sosiaalityöhön:

- Lupa pysähtyä: tavanomaisessa työssä tiimi saattaa ohjata työntekijää toimimaan liian suoraviivaisesti, mutta systeemissä tiimissä pyritään tiiminä pysähtymään, tarkastelemaan tilannetta eri näkökulmista ja suunnittelemaan seuraavia toimenpiteitä yhdessä. Tällä pyritään estämään virhetulkintojen ja hätäisten ratkaisujen tekeminen.
- Aktiivinen yhteinen reflektointi: koko tiimi osallistuu aktiivisesti kaikkien asiakastapausten yhteiseen käsittelyyn viikkokokouksessa.
- Eri näkökulmien esiintuominen ja ylläpito: tiimi auttaa lapsen asiasta vastaavaa sosiaalityöntekijää tarkastelemaan tilannetta eri näkökulmista asettautumalla eri perheenjäsenten rooliin ja osallistuen muotoilemaan hypoteeseja siitä, mistä voisi olla kyse.
- Yhdessä jaettu tieto ja vastuu: tiimi tukee lapsen asioista vastaavaa sosiaalityöntekijää muodostamaan ymmärrystä tilanteesta, pohtimaan eri etenemistapoja, jakaa vastuuta asiassa tehtävistä päätöksistä ja kantaa tietoa ja vastuuta asiakasprosessin jatkuvuudesta työntekijävaihdoksissa.
- Yhteisesti jaettu toimintamalli: tiimi omaksuu yhtenäisen toimintamallin, jolla on tietty rakenne ja yhteiset toimintaperiaatteet, joiden on tarkoitus ohjata työntekijöiden kaikkea toimintaa ja koskettaa kaikkia asiakkaita.

## 2.3 Systeminen viikkokokous

Systeminen 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.

Kukin sosiaalityöntekijä tuo tiimin yhteiseen käsittelyyn harkintansa mukaan sellaisen asiakastapausten, johon tarvitsee reflektointitukea. Vastuusosiaalityöntekijä valmistautuu kokoukseen siten, että hän kykenee esittelemään asiakastapausten muulle tiimille tiiviisti ja informatiivisesti. Koordinaattori voi auttaa vastuusosiaalityöntekijää tarvittavien tietojen kokoamisessa. Viikkokokousta johtaa konsultoiva sosiaalityöntekijä, joka vastaa yhdessä perheterapeutin kanssa siitä, että keskustelu täyttää systemisen case-keskustelun [*systemic case discussion*] tunnusmerkit (Bostock ym. 2019a):

- perheen vuorovaikutuskuvioita ja narratiiveja tutkitaan aktiivisesti
- perhesuhteet asetetaan laajempaan systeemiin
- lapsi ja perhe ovat keskustelun keskiössä
- lapseen kohdistuvat mahdolliset riskit ovat selkeästi esillä
- keskustelu on uteliaista ja reflektoivaa, ja siinä tarkastellaan perheen tilannetta avoimesti eri näkökulmista
- keskustelussa muotoillaan useita hypoteeseja ja haastetaan perheestä vallitsevia käsityksiä
- hypoteesien pohjalta kehitetään selkeä suunnitelma siitä, mistä ja miten työntekijä keskustelee asiakkaan kanssa seuraavassa asiakastapaamisessa

Jokainen tiimin jäsen osallistuu käsittelyyn aktiivisesti omassa roolissaan omalla asiantuntemuksellaan, mutta uteliaasti ei-tietämisen positiosta käsin. Kaikki tiimissä kantavat vastuuta siitä, että keskustelu on asiakasta ja toisia arvostavaa. Tiimi kantaa yhdessä vastuuta siitä, millainen tulkinta tilanteesta keskustelun



pohjalta tehdään ja mitä seuraavista etenemisaskeleista päätetään. Kun tiimin sisällä on näkemyseroja, konsultoiva sosiaalityöntekijä ottaa vastuun keskustelun sujumisesta ja auttaa lapsen asioista vastaavaa sosiaalityöntekijää tekemään päätöksen. Reflektiivisessä keskustelussa hyödynnetään systeemistä ajattelua viritäviä ja tukevia välineitä ja jäsennyksiä [*sukupuuo, hypoteesit, eri kysymystyyppit, kolme toimintakehystä*]. Koordinaattori kirjaa keskustelun johtopäätökset.

Jotta viikkokokouksessa tapahtuvalla systeemillä keskustelulla voi olla sille annettu keskeinen rooli tiimin asiakastyön ohjaamisessa, kokouksessa on ehdittävä käsitellä riittävän suuri osa vastuusosiaalityöntekijöiden asiakastapauksista. Tästä syystä on arvioitu, että systeemisen viikkokokouksen olisi hyvä kestää noin kolme tuntia. Kukin tiimin sosiaalityöntekijä tuo yhdestä kahteen omaa asiakastapaustaan kuhunkin viikkokokoukseen yhteisesti käsiteltäväksi. Aloittelevalle tiimille on tärkeää käyttää riittävästi aikaa eri näkökulmien relfektointiin, hypoteesien muotoiluun ja toimenpiteistä päättämiseen. Tiimin harjaantuessa käsittelyaikaa voidaan tehostaa, jolloin yhä suurempi osa asiakasperheistä tulee käsitellyksi koko tiimin voimin. Tiimissä käydyssä keskustelun on tarkoitus auttaa vastuusosiaalityöntekijää erityisen hankalissa tilanteissa, joissa työntekijän on vaikea itse löytää uusia näkökulmia, muodostaa hypoteeseja ja keksiä keinoja niiden testaamiseksi. Myös niiden asiakasperheiden kanssa, joita sosiaalityöntekijä ei ole tuonut viikkokokouksen käsittelyyn, sosiaalityöntekijä työskentelee systeemisesti. Työntekijöiden on tarkoitus oppia soveltamaan systeemistä asiakastyötä käytäntöön tiimin tuella, ja viikkokokouksissa tapahtuva yhteinen käsittely on tärkeä osa tätä prosessia. Koska kaikkia asiakastapauksia ei kuitenkaan ehditä käsitellä viikkokokouksessa, sosiaalityöntekijöiden on tarkoitus oppia tekemään systeemistä asiakastyötä myös itsenäisesti.

Viikkokokouksessa työntekijän on turvallista tuoda esiin asiakastyön herättämiä tunteita ja reflektoida niitä sekä pohtia, miten hänen omaan persoonaansa ja historiaansa liittyvien tunteiden aktivoituminen mahdollisesti vaikuttavat työskentelyyn. Kaikki tiimin jäsenet osallistuvat reflektointiin aktiivisesti tuoden esiin eri näkökulmia vapaasti tai valitun perheenjäsenen/ammattilaisen näkökulmasta käsin. Konsultoiva sosiaalityöntekijä ohjaa asiakastyötä perheterapeutin tuella esittämällä työntekijälle erityyppisiä kysymyksiä [*lineaariset, sirkulaariset, reflektiiviset, strategiset*] ja huolehtii, että käsittelyssä liikutaan kaikissa toimintakehyksissä [*domains of action*]. Asiakkaista ja heidän perheenjäsenistään keskustellaan yhtä kunnioittavasti ja arvostavasti kuin jos nämä olisivat itse paikalla.

Viikkokokoukset toimivat työntekijöiden yhteisenä oppimyrakenteena. Työntekijöiden kyky systeemiin ajatteluun ja reflektointiin kehittyä käytännön asiakastapausten yhteisen läpikäynnin myötä. Lisäksi työntekijöiden on tarkoitus lukea ja keskustella ammattikirjallisuudesta viikkokokouksessa, ja oppia sitä kautta edelleen jäsentämään työtään teoreettisten käsitteiden avulla.

Edellä kuvattu viikkokokouksen muoto, jossa tiimi käsittelee siihen kuuluvien sosiaalityöntekijöiden asiakkaita tiimin jäsenten kesken, vastaa RSW-mallin mukaisen viikkokokouksen ideaa. Viikkokokouksella on tällöin tiedon ja vastuun jakamiseen, asiakastyön ohjaukseen, työntekijöiden tukemiseen ja jaksamiseen sekä systeemisen ajattelun ja käytännön soveltamisen oppimiseen liittyviä funktioita. Viikkokokouksille on suomalaisissa paikallisissa piloteissa annettu myös kaksi uutta funktiota: ne voivat toimia asiakastyön rakenteena, jolloin asiakasperhe on mukana viikkokokouksessa ja koko tiimi osallistuu tähän tapaamiseen. Toiseksi viikkokokousta on voitu pitää myös verkostotyön rakenteena, jolloin asiakkaan verkostotapaaminen pidetään viikkokokouksen yhteydessä.<sup>2</sup> Tässä työpaperissa kuvatussa kansallisessa mallissa viikkokokoukselle päädyttiin antamaan ensisijaisesti työohjauksellinen funktio, jolloin kokouksen kuluessa ehditään käydä läpi useampia asiakastapauksia. Koska systeemistä asiakastyötä on kuitenkin helpompi oppia käytännön kautta, viikkokokouksiin voidaan toisinaan kutsua paikalle myös asiakasperheitä. Työntekijöillä on kuitenkin oltava aina myös keskinäistä aikaa omalle reflektoinnille.

Koko tiimin työpanosta on teoriassa mahdollista käyttää asiakastapaamisiin myös viikkokokouksen ulkopuolella, jolloin vastuusosiaalityöntekijä kutsuu systeemisen tiimin mukaan erikseen järjestettävään asia-

<sup>2</sup> Joillakin paikkakunnilla on kehitetty sellainen systeeminen malli, missä viikkokokouksissa asiakastapauksia käsitellään ainoastaan siten, että asiakas ja/tai hänen perheenjäsenensä ovat itse läsnä viikkokokouksessa. Hyvistä kokemuksista huolimatta tätä innovaatiota ei sisällytetty kansalliseen systeemiseen malliin, koska sellaisilla paikkakunnilla, joissa asiakasmäärät ovat isoja ja systeemiseen tiimiin kuuluu useita sosiaalityöntekijöitä, vain hyvin pieni osa lastensuojelun asiakkaista olisi tällaisen intensiivisen asiakastyön piirissä.

kas- tai verkostotapaamiseen. Tällaisesta työskentelytavasta on oletettavasti monenlaista hyötyä niin asiakasperheelle kuin työntekijöille, mutta käytännön syistä myöskään tällaista toimintatapaa ei voitu sisällyttää kansalliseen systeemiseen toimintamalliin. Tavoitteena on tukea lastensuojelun sosiaalityöntekijöitä tekemään systeemistä asiakastyötä itsenäisesti viikkokokousten ulkopuolella kuitenkin siten, että harkinnan mukaan tiimin muut jäsenet voivat toimia vastuusosiaalityöntekijän työparina muuna aikana suoritettavassa asiakastyössä.

#### **Keskeiset erot tavanomaiseen lastensuojelun sosiaalityöhön:**

- Työnohjaus: asiakastyön ohjaus tapahtuu osana viikkokokousta konsultoivan sosiaalityöntekijän ja perheterapeutin tuella sen sijaan, että työnohjaus tapahtuisi ainoastaan ulkopuolisessa työnohjauksessa.
- Oppiminen: työntekijät opettelevat ja oppivat käyttämään toimintamalliin valittuja välineitä ja menetelmiä yhdessä.
- Yhteinen orientaatio: työntekijät omaksuvat yhteisen asiakastyön viitekehyksen sen sijaan, että kukin tekee asiakastyötä omien näkemystensä mukaisesti.
- Reflektointi: työntekijät käyttävät runsaasti aikaa yhteiseen reflektointiin viikkokokouksessa, missä heillä on turvallinen tila reflektoida myös omia ajatuksiaan ja omaa toimintaansa muun tiimin läsnä ollessa.

## 3 Systemisen toimintamallin tavoitteet

Systemiselle mallille on asiakastyön tasolla asetettu sekä asiakkaisiin että työntekijöihin liittyviä tavoitteita. Tavoitteena on parantaa ensinnäkin lapsen turvallisuutta ja perheen hyvinvointia. Toiseksi tavoitteena on parantaa työntekijöiden työhyvinvointia. Systemisellä toimintamallilla on myös organisaatiotason tavoitteita, kuten työn resursoinnin ja johtamisen parantaminen sekä lastensuojelun ja muiden viranomaisten välisten suhteiden parantaminen ja työnjaon selkiyttäminen. Organisaatiotason tavoitteissa onnistuminen edistää tai estää mallin tavoitteiden saavuttamista asiakastasolla. Koska organisaatiotason toimenpiteistä on tulossa erillinen THL:n julkaisu myöhemmin 2019, tässä paperissa organisaatiotasoon viitataan vain lyhyesti asiakastyön kontekstina.

### Asiakkaisiin liittyvät tavoitteet

Asiakkaisiin liittyvänä ensisijaisena tavoitteena on, että lastensuojelun asiakkaana olevan lapsen turvallisuus paranee. Mallin käyttöönotosta on tarkoitus olla asiakkaille välitöntä hyötyä siten, että lapsen kaltoinkohtelu tai lapsen tarpeiden laiminlyönti vähenevät, lapsen ja vanhempien vuorovaikutussuhteet paranevat ja lapsen ja vanhempien hyvinvointi paranevat.

Systemisessä asiakastyössä työskentely kohdistuu aiempaa korostetummin perhesysteemien sisäisiin ja ulkoihin suhteisiin. Tähän liittyviä tarkempia tavoitteenasetteluita käydään läpi luvussa 3, missä käsitellään systemisen toimintamallin ydinelementtien vaikutusmekanismeja. Systemisellä työskentelyllä pyritään esimerkiksi lisäämään vanhemman itseymmärrystä, vapauttamaan hänen voimavarojaan ja sitä kautta lisäämään vanhemman myötätuntoa lasta kohtaan. Tällöin systemisellä työskentelyllä voidaan vahvistaa vanhemman vanhemman kykyä vastata lapsen emotionaalisiin tarpeisiin. Tavoitteena on ylipäänsä saada käyntiin sellaisia prosesseja, jotka eivät muuta ainoastaan asiakkaan, vanhemman tai perheen toimintaa, vaan myös perheen toimintaan vaikuttavia lukkiutuneita ajatusmalleja ja uskomuksia. Näin systemisellä työskentelyllä voidaan saada aikaan pysyvämpi muutosperheen tilanteessa.

Myönteisen muutoksen aikaansaaminen voi viedä eri määrän aikaa riippuen tilanteen kompleksisuudesta, työntekijän sekä lapsen ja vanhempien välisen luottamussuhteen rakentumisesta ja muiden toimijoiden kyvystä tukea muutosta. Koska systeminen asiakastyö on määritelmällisesti tavoitteellista ja intensiivistä, myönteisiä muutoksia olisi keskimäärin tarkoitus näkyä asiakkaan tilanteessa jo muutamien kuukausien työskentelyn jälkeen. Työskentelyn edetessä huomiota kiinnitetään jo pieniin myönteisiin muutoksiin, jotka voivat käynnistää myönteisen kehämäisen muutoksen.

Asiakkaiden ja perheiden hyvinvoinnissa tapahtuvien muutosten saavuttamiseksi asiakastyön laatua ja sisältöä on muutettava. Toisin sanoen, on muutettava sitä, *miten* työntekijät tekevät asiakastyötä suhteessa asiakkaisiin ja toisiinsa. Systemisessä työskentelyssä asiakastyön kannalta keskeistä on systemisen tiimin yhteinen reflektointi, tutkiva työote ja useiden näkökulmien etsiminen. 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, ja jaettava valtaa asiakkaalle (ks. lisää systemisen asiakastyön ominaispiirteistä luvussa 2.1). Asiakasprosessin muuttaminen, kasvokkaisen asiakastyön määrän lisääminen ja laadun parantaminen ovat edellytyksiä sille, että systemisellä mallilla voidaan saavuttaa toivottuja muutoksia lapsen turvallisuudessa ja perheen hyvinvoinnissa.

### Työntekijöihin ja organisaatioon liittyvät tavoitteet

Työntekijöihin liittyvänä tavoitteena on, että työntekijöiden työhyvinvointi paranee. Tähän tavoitteeseen pääseminen edellyttää sellaisia muutoksia organisaatiossa ja johtamisessa, jotka ovat työntekijän työhyvinvoinnin edellytyksiä. Näitä ovat etenkin asiakasmäärän rajaaminen kohtuulliseksi, mahdollisuus saada joustavasti tukea hallinnolliselta lähiesimieheltä ja laadukas asiakastyön ohjaus. Työntekijän kannalta merkityksellistä on, että hän voi tehdä työtään eettisesti kestäväällä tavalla, ja soveltaa koulutuksessa saamia tietoja ja taitoja päivittäisessä asiakastyössä ilman, että organisaation arvot, toimintakulttuuri ja resurssit estävät häntä näin tekemästä.

Tavoitteena on lisäksi muuttaa lastensuojelun ja muiden toimijoiden välistä työskentelyä siten, että se edistää asiakastyölle ja asiakkaiden hyvinvoinnille asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Toimiva yhteistyö vähentää myös lastensuojelun työntekijöiden kuormitusta. Pitkällä tähtäimellä tavoitteena on muuttaa verkostoja toimimaan systemisesti, mikä parantaa asiakkaan ja perheen kuulluksi tuleamista ja palvelujen tasalaatuisuutta. Toimivan yhteistyön periaatteita kuvataan tarkemmin erillisessä systemistä verkostoyhteistyötäkäsittelyssä raportissa, jonka THL julkaisee syksyn 2019 aikana.

# 4 Toimintamekanismit: kuvaus tulosten saavuttamisesta systeemisen työskentelyn avulla

Mekanismien avulla pyritään selittämään sitä, miten jokin ohjelma tai interventio – tässä tapauksessa systeeminen toimintamalli - tuottaa tuloksia. Mekanismien avulla pyritään vastaamaan kysymyksiin siitä, *miksi* jokin interventio toimii tai ei toimi. Mekanismit eivät itsessään aktivoitu, vaan ne myös tarvitsevat oikeanlaisen kontekstin ja käyttäjät. Esimerkiksi sukupuun käytöstä ei automaattisesti seuraa parempia tuloksia, jos työntekijä käyttää sitä vain perheen nimien ja syntymäaikojen kirjaamiseen, tai jos kiireisestä työtilanteesta johtuen työntekijä ei ehdi palaamaan sukupuutyöskentelyssä esiinnousseisiin teemoihin. Mekanismeja kuvattaessa otetaan siis samalla kantaa siihen miten ja millaisissa olosuhteissa ohjelma toimii.

Systeemisen toimintamallin keskeisimmät välineet eivät myöskään kannu yksinään, vaan ne ovat riippuvuussuhteessa toisiinsa: sukupuun avulla etsitään uusia näkökulmia ja muotoillaan hypoteeseja, joita voidaan testata perheenjäsenten kanssa sirkulaarisilla kysymyksillä ja sukupuuta uudelleen työstämällä.

Mekanismien kuvaaminen on teoretisointia siitä, miten ohjelman eri osaset ja toimintaympäristö ovat sidoksissa toisiinsa. Ohjelman teoretisoinnin myötä syntyy hypoteeseja mallin toiminnasta ja toimintaedellytyksistä. Materiaalina käytetään sekä formaalia teoreettista tai empiiristä tutkimustietoa, että ei-formaalista tietoa, jota mallin kehittäjät, levittäjät ja käyttäjät tuottavat mallin toiminnasta. Formaali teoria, jota on hyödynnetty suomalaisen mallin taustalla, on listattu liitteeseen 2. Mekanismeja koskeva ymmärrys syvenee ja vahvistuu testaamalla hypoteeseja käytännössä ja tuottamalla niistä lisää tutkittua tietoa.

Työpajatyöskentelyssä keskityttiin teoretisoimaan systeemisessä asiakastyössä hyödynnettävien menetelmien (sukupuun, hypoteesit, sirkulaariset kysymykset) ja viikkokokouksissa käydyin reflektiivisen keskustelun vaikutuksia työntekijöiden ja asiakasperheiden järkeilyyn ja toimintaan.

Mekanismit ovat luonteeltaan sellaisia, ettei niistä voida tehdä suoria havaintoja. Realistisessa arvioinnissa mekaniismien ajatellaan muodostuvan ohjelman tarjoamista resursseista (kuten reflektio), jotka aiheuttavat toimijoissa tietynlaisia reaktioita (kuten uusi näkökulma), jotka johtavat tuloksiin (kuten oivallus). Se, millaisia reaktioita esimerkiksi yhteinen reflektointi saa aikaan työntekijässä tai asiakkaassa on sidoksissa siihen kontekstiin, missä tuota reflektointia tehdään.

## 4.1 Sukupuun vaikutukset työntekijän ja asiakasperheen järkeilyyn ja toimintaan

Sukupuulla tarkoitetaan graafista tapaa esittää asiakkaan perhesuhteet useammassa sukupolvessa. Sukupuun piirtämisen tavoitteena ei ole vain kartoittaa lapsen ja vanhempien perheenjäseniä, vaan ennen kaikkea hahmottaa näiden perheenjäsenten välisten suhteiden laatua, toistuvia kaavoja ja poikkeuksia. Perheessä sukupolvelta toiselle siirtyneiden kuvioiden tunnistamista varten sukupuuhun tulee piirtää vähintään kolme sukupolvea. Sukupuun avulla voidaan muotoilla hypoteeseja. Sukupuuta käytetään perustyökaluna sekä tiimin viikkokokouksessa että asiakastapaamisissa.

Työntekijän on osattava käyttää sukupuuta taitavasti: sukupuuta ei käytetä mekaanisesti, vaan sensitiivisesti asiakasperhettä kunnioittaen (silloinkin kun asiakasperheen jäseniä ei ole fyysisesti läsnä) ja kuunnellen (viimeistään hypoteeseja testattaessa). Sukupuun laajenee ja syvenee työskentelyn edetessä. Sukupuuta on myös käytettävä tarkoituksenmukaisesti: sen käytön on oltava perusteltua, ja perustelut on osattava kertoa myös perheelle. Perheenjäsenten kanssa sukupuuta käytetään hienovaraisesti, empaattisen uteliaasti, perheenjäseniä arvostaen ja kuunnellen, voimavaroja etsien ja perheen kanssa yhdessä tutkien.

Sukupuun tekemisen seurauksena:

- asiakkaan elämäntilanne, kokemukset ja historia sekä perheen vuorovaikutuskuviot, rakenteet, ylisukupolviset suhteet ja näiden suhteiden laatu ja tunnesisältö tulevat näkyviksi ja tieto näistä jaetuksi. Tämän seurauksena
  - työntekijässä syntyy enemmän ymmärrystä ja hyväksyntää perheen tilannetta kohtaan
  - työntekijä kykenee refleктоimaan työskentelyyn mahdollisesti vaikuttavia sosiaalisia eroja hänen ja perheen välillä
  - lapsessa ja vanhemmissa syntyy enemmän ymmärrystä ja hyväksyntää tilannetta kohtaan, mikä vähentää syyllisyyttä ja lisää empatiaa itseä/lasta kohtaan
  - perheen sisällä syntyy enemmän ymmärrystä ja hyväksyntää perheen historiaa ja nykyistä tilannetta kohtaan
- lapsi, vanhemmat ja heidän tarinansa tulevat kuulluiksi, minkä seurauksena
  - lasten ja vanhempien luottamus työntekijään vahvistuu ja sitoutuminen työskentelyyn paranee
- lapsista ja vanhemmista tulee työskentelyn subjekteja, kun
  - työntekijä ja perhe etsivät ja sanoittavat merkityksiä yhdessä
  - sukupuuta tarkasteltaessa perheenjäsen voi ulkoistaa itsensä
  - perheenjäsenen itseymmärrys kasvaa ja hän tekee oivalluksia
  - perheenjäsenen tarpeista ja voimavaroista muodostuu yhteinen käsitys, ja työskentelylle asetetaan yhteiset tavoitteet.

Tämän prosessin lopputuloksena:

- työntekijän tilannekuva lapsen suojelun tarpeen laadusta ja intensiteetistä selkiytyy.
- vanhemman tekemät oivallukset muuttavat hänen itseymmärrystään, mikä vapauttaa voimavaroja ja lisää myötätuntoa lasta, itseä ja toisia perheenjäseniä kohtaan. Myötätunto ja itseymmärryksen lisääntyminen parantavat vanhemman kykyä vastata lapsen emotionaalisiin tarpeisiin.
- lapsen tekemät oivallukset muuttavat hänen itseymmärrystään, mikä vapauttaa voimavaroja ja lisää myötätuntoa itseä ja toisia perheenjäseniä kohtaan.

## 4.2 Systeemisten hypoteesien vaikutukset työntekijän ja asiakasperheen järkellyyn ja toimintaan

Systeeminen hypoteesi on yksi vaihtoehtoinen systeeminen selitys sille, mistä tilanteessa on kyse ja mitkä tekijät ovat ongelman taustalla. Systeemisessä työskentelyssä perheen tilanteelle etsitään tietoisesti useita erilaisia tulkintavaihtoehtoja. Vaihtoehtoisten hypoteesien avulla työntekijät välttävät etsimästä yhtä syytä tai selitystä ilmiölle tai perheen ongelmille, ja haastavat vakiintuneita ennakkokäsityksiä ongelmien syistä ja mahdollisista ratkaisuksista. Hypoteeseja muodostettaessa työntekijät voivat tuoda esiin omaa esiymmärrystään, omia ennakkokäsityksiään ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Systeemisten hypoteesien avulla työntekijä sitoutuu etsimään selityksiä useista, myös uusista näkökulmista.

Hypoteesien muotoileminen ei ole vain eri toimijoiden kuulemista ja eri näkökulmien keräämistä, vaan käytössä olevan tiedon prosessointia selitykseksi siitä, mistä voisi olla kyse. Hypoteesit toimivat asiakastyön seuraavien askelten suunnittelun pohjana. Hypoteeseja muodostetaan kollektiivisesti viikkokokouksessa, ja niitä testataan ja tarkennetaan työskentelemällä asiakasperheen kanssa. Työntekijä pyrkii mahdollisimman läpinäkyvään työskentelyyn, mutta arvioi aina tapauskohtaisesti missä vaiheessa tiimin keskenään muodostamien hypoteesien esittely perheelle on tarkoituksenmukaista, ja miten tämä tehdään sensitiivisesti.

Hypoteesien tekemisen seurauksena:

- työntekijän käsitys perheen tilanteesta monipuolistuu, minkä seurauksena
  - työskentelylle avautuu useita etenemispolkuja
  - tilannetta tarkastellaan kokonaisvaltaisemmin myös riskien kannalta
  - tehtyjen päätösten laatu paranee ja toimenpiteet kohdentuvat osuvammin

- työntekijät ylläpitävät uteliasta, tutkivaa työtettä ja välttämään kyynistymistä, minkä seurauksena
  - virhetulkintojen ja väärin johtopäätösten tekemisen riski pienenee
  - työssäjaksaminen paranee.

### 4.3 Sirkulaaristen kysymysten vaikutukset työntekijän ja asiakasperheen järjelliseen ja toimintaan

Sirkulaarisilla kysymyksillä tarkoitetaan kysymysten esittämistapaa, jossa kysymysten avulla kartoitetaan sitä, miten perhesuhteet, uskomukset ja vuorovaikutuskuviot kytkeytyvät toisiinsa. Sirkulaaristen kysymysten tavoitteena on paljastaa toistuvia kehämäisiä kuvioita, jotka yhdistävät havaintoja ja tapahtumia. Tällaisten kysymysten avulla pyritään tuomaan esiin uudenlaista ja aiemmin sivuun jäänyttä tietoa ja näkökulmia.

Työntekijät tekevät sirkulaarisia kysymyksiä ymmärtääkseen paremmin asiakkaan ja hänen läheistensä välisiä suhteita, niiden merkitystä ja vaikutuksia eri perheenjäsenten näkökulmasta. Lisäksi sirkulaariset kysymykset voivat olla strategisia muutostyön välineitä: niiden esittäminen voi toimia interventiona, joka käynnistää asiakasperheessä muutosprosessin.

Kun työntekijät tekevät sirkulaarisia kysymyksiä,

- työntekijä auttaa sekä asiakasta että työntekijää ymmärtämään ja tavoittamaan toisen perheenjäsenen asemaa, kokemusta, tilanteelle antamia merkityksiä ja tunteita, mikä voi johtaa
  - kokemukselliseen oivaltamiseen
- perheen suhteet, toistuvat vuorovaikutuskuviot ja toimintamallit tulevat näkyviin,
  - jolloin työntekijä ja asiakas voivat tutkia niitä ja miettiä vaihtoehtoisia toimintatapoja
    - mikä voi laittaa asiakkaassa liikkeelle kasvua, mikä voi johtaa oivalluksiin ja haitallisista vuorovaikutuskuvioista ja toimintamalleista irtautumiseen
- tunteet tulevat näkyviin.

### 4.4 Viikkokokouksissa käydyn reflektiivisen keskustelun vaikutukset työntekijän ja asiakkaan järjelliseen ja toimintaan

Systeeminen tiimi pitää viikkokokouksia, joissa asiakastapauksia käsitellään yhdessä reflektiivisessä keskustelussa. Keskustelua johtaa konsultoiva sosiaalityöntekijä, joka vastaa yhdessä perheterapeutin kanssa siitä, että käsittely täyttää systeemisen keskustelun tunnusmerkit (ks. luku 2.3). Keskustelussa hyödynnetään systeemisiä välineitä, kuten sukupuuta ja hypoteeseja. Tiimin kaikki jäsenet osallistuvat yhteiseen keskusteluun aktiivisesti. Keskustelu on reflektiivista, utelistä ja asiakkaita ja toisia tiimin jäseniä arvostavaa. Laadukkaan systeemisen viikkokokouksikeskustelun myötä asiakastapausten käsittelyn laatu paranee (Bostock ym. 2019b).

Kun työntekijät käsittelevät asiakastapauksia ja omaa työskentelyään viikkokokouksissa reflektiivisesti,

- koko tiimi oppii yhdessä ajattelemaan systeemisesti, käyttämään systeemisiä välineitä ja asennoitumaan asiakastyöhön systeemisesti, minkä seurauksena
  - yksittäisen työntekijän ammattitaito ja pystyvyys vahvistuvat, minkä seurauksena
  - työntekijän kuormitus vähenee
  - koko tiimin osaaminen kasvaa
  - työskentelytavat työntekijöiden välillä yhdenmukaistuvat
- lapsen ja perheen tilanteen selvittämisessä on käytössä koko tiimin asiantuntemus ja osaaminen, jolloin
  - asiakastapaus saa arvoisensa tavan tulla käsitellyksi ja jaetuksi
  - työntekijä saa useita näkökulmia ja etenemisreittejä
  - työskentelyn ja päätösten laatu paranee ja yhdenmukaistuu
  - yksittäisen työntekijän mielivaltaan perustuvien ratkaisujen riski pienenee
  - lastensuojelun luotettavuus paranee ja asiakkaiden luottamus lastensuojelua kohtaan vahvistuu

- työntekijän tietoisuus omasta esiymmärryksestään ja sitä vinouttavista tekijöistä lisääntyy
- vastuu ratkaisuista tulee jaetuksi, minkä seurauksena
  - työntekijän kuormitus vähenee
- työskentelystä tulee harkitumpaa ja suunnitelmallisempaa, minkä seurauksena
  - vältetään tehottomien, perheitä kuormittavien ja pahimmillaan haitallisten palvelujen tarjoaminen
  - perheelle osataan tarjota sopivia interventioita oikeaan aikaan
  - asiakkaan palvelukokemus eheytyy.



## 5 Konteksti: systeemisen työskentelyn onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Systeeminen asiakastyö edellyttää tietynlaista ympäristöä, jotta tiimin, työntekijöiden ja asiakkaiden on mahdollista asettua tutkimaan perheen tilannetta mallin tarkoittamalla tavalla. Työntekijöiden tehtävänä on luoda asiakastapaamisille sellainen konteksti, jossa asiakkaat uskaltavat ja haluavat ryhtyä työskentelemään systeemisesti yhdessä lastensuojeluviranomaisen kanssa. Onnistuakseen sekä tällaisen kontekstin luomisessa että systeemisessä työskentelyssä työntekijöiden on saatava oikeanlaista koulutusta ja koulutuksen jälkeistä valmennusta mallin soveltamiseksi. Koulutus ei yksin riitä, vaan mallin onnistunut käyttöönotto edellyttää sellaista toimintakulttuuria, joka mahdollistaa eikä toisaalta estä työntekijöitä toimimasta systeemisen mallin mukaisella tavalla. Tällaisen toimintakulttuurin luominen edellyttää tietynlaista johtamista ja riittäviä resursseja.

### Koulutus ja työnohjaus

Työntekijöillä on oltava erityistä vuorovaikutusosaamista, jotta he onnistuvat yhdistämään tuen ja kontrollin asiakasta kunnioittavalla, kuuntelevalla ja luottamusta rakentavalla tavalla. Työntekijöiden on esimerkiksi osattava esittää tavoitteellisia kysymyksiä, jotka voivat käynnistää terapeutin muutoksen. Työntekijöiden on hallittava systeemisessä asiakastyössä hyödynnettyjen välineiden, menetelmien ja ajattelua jäsentävien orientaatioiden perusteet voidakseen soveltaa niitä yhteisessä tiimityössä ja asiakastyössä. Tietojen ja taitojen syventämiseksi työntekijät tarvitsevat viikkokokouksissa tapahtuvan asiakastyön ohjauksen lisäksi mahdollisesti myös ulkopuolista systeemistä työnohjausta. Lisäksi työntekijät tarvitsevat myös osaan hallinnollisen lähiesimiehen, joka luo puitteet systeemisen tiimin toiminnalle. Kaikkien tiimin jäsenten ja esimiesten tulee saada riittävä prosessimuotoinen koulutus systeemiseen työskentelytapaan.

### Toimintakulttuuri

Systeeminen asiakastyö edellyttää organisaatiokulttuuria ja työyhteisöä, jossa on lupa ja edellytykset tehdä systeemistä asiakastyötä. Tähän tarvitaan tuki johdolta ja esimieheltä, työn asianmukainen resursointi sekä systeemistä työskentelyä tukevat yhteiset arvot, asenteet ja toimintatavat. Tässä työpaperissa ei ole käsitelty tarkemmin systeemiseen toimintamalliin sisältyviä organisaatiotason muutoksia, vaan niistä on tulossa oma julkaisunsa. Yleisellä tasolla voidaan kuitenkin todeta, että systeemisen asiakastyön tekeminen edellyttää, että organisaation toimintakulttuurista poistetaan sellaiset käytännöt, arvot ja tavoitteet, jotka estävät työntekijöitä tosiasiaa tekemästä systeemistä asiakastyötä. Organisaation ja johdon velvollisuutena on tehdä sekä ennakkovalmisteluja ja suunnittelua ennen työntekijöiden kouluttamista malliin, että huolehtia siitä, miten työntekijöiden osaamista ja motivaatiota ylläpidetään ja syvennetään koulutusten päätyttyä.

### Asiakastyön resursointi

Systeeminen asiakastyö on tavanomaista intensiivisempää, mikä edellyttää keskimääräistä pienempää asiakasmäärää työntekijää kohden. Toiseksi, systeemiset tiimit ovat ainakin isommilla paikkakunnilla totuttua pienempiä. Kullekin systeemiselle tiimille on osoitettava oma konsultoiva sosiaalityöntekijä, perheterapeutti ja koordinaattori. Vaikka näissä rooleissa toimivat työntekijät voivat olla tiimin käytössä myös osaisa-aikaisesti, systeemisen tiimin rakentaminen tarkoittaa joka tapauksessa keskimääräistä suurempaa panostusta sosiaalityöntekijöiden tukemiseen. Tämä on myös koko mallin idea: tukea eturivin työntekijöitä tekemään asiakastyötä aiempaa paremmin ja tuloksellisemmin, mihin he tarvitsevat muiden ammattilaisten työpanosta. Oletuksena on, että investointi maksaa itsensä pitkällä ja keskipitkällä aikavälillä takaisin, kun työskentelyllä saadaan aikaan pysyviä muutoksia perheiden tilanteissa, mutta myös karsittua tukitoimenpiteiden määrää ja tehostettua eri palvelujen välistä yhteistyötä.

Systeemisen mallin kehittämistyössä on arvioitu, että yhdellä lastensuojelun sosiaalityöntekijällä voisi olla korkeintaan 20 lasta asiakkaanaan, jotta hän voi työskennellä systeemisesti. Systeemisen mallin ideana

on, että sosiaalityöntekijä luo suhteen lapseen ja perheeseen itse ja tekee muutostyötä tämän suhteen varassa. Työntekijä rakentaa luottamusta lupaapyytävällä työotteella asiakkaan ehdoilla, jotta asiakastyölle muodostuu sellainen konteksti, jossa systeeminen työskentely on mahdollista. Työ ei ole toimistolta käsin tapahtuvaa palveluohjausta, vaan sosiaalityöntekijä työskentelee perheen kanssa itse. Tästä syystä systemisesti työskentelevän sosiaalityöntekijän asiakasmäärä on merkittävästi keskimääräistä pienempi.

Sopivaksi tiimikooksi on määritelty tiimi, jossa on korkeintaan kolme sosiaalityöntekijää. Sosiaalityöntekijöitä ei suositella tiimiin tätä enempää, jotta asiakastapausten yhteinen käsittely ja yhteinen asiakastyö ovat ajankäytöllisesti mahdollisia. Systeemisen tiimin viikkokokouksissa on tarkoitus ehtiä käsittelemään jokaiselta sosiaalityöntekijältä 1-2 asiakastapausta viikoittain, jotta jokainen sosiaalityöntekijä saa tiimiltä reflektiotukea myös itse. Toiseksi on tärkeää, että mahdollisimman suuri osa kaikista tiimin asiakkaista hyötyvät koko tiimin asiantuntemuksesta vaikkakin vain välillisesti viikkokokouskeskustelun muodossa ja viikkokokous voi aidosti toimia asiakastyötä ohjaavana foorumina sen sijaan, että suurin osa asiakastyötä ohjaavista keskusteluista jouduttaisiin käymään erikseen yhteisen kokouksen ulkopuolella.

Käsitykset systeemisen asiakastyön ja systeemisen toimintamallin edellytyksistä ja esteistä perustuvat tällä hetkellä käytettävissä olevaan kokemustietoon mallin soveltamisesta Suomessa ja Englannissa, suomalaista systeemistä toimintamallia koskevaan arviointitutkimukseen (Aaltio ja Isokuorti 2019) ja RSW-mallia koskevaan tutkimuskirjallisuuteen (Forrester ym. 2013, Bostock ym. 2017, Laird ym. 2017). Mallin jatkolevittämisen myötä käsityksiä voidaan täsmentää, mikä edellyttää erilaisten paikallisten kokemusten vertailua ja arviointia. Kukin paikkakunta implementoi mallia omassa olemassa olevassa ympäristössään, joka voi enemmän tai vähemmän poiketa toisen paikkakunnan ympäristöstä. Erot voivat liittyä paitsi asiakasmääriin ja työntekijöiden resursointiin, myös olemassa olevien yhteistyösuhteiden laatuun organisaation sisäisessä hierarkiassa tai lastensuojelun ja muiden palvelujen välillä, sosiaalityöntekijöiden aiempaan osaamiseen ja asenteisiin, tai yksittäisten esimiesten poikkeuksellisen erinomaiseen tai huonoon suoriutumiseen omassa tehtävässään. Mallin jatkolevittämisen kannalta onkin tärkeää arvioida, mitkä tekijät ovat olleet mallin onnistuneessa käyttöönotossa kriittisiä, ja millaista tukea paikkakunnille voidaan tarjota paikallisten haasteiden tunnistamiseksi ja suotuisan käyttöönottoympäristön rakentamiseksi.

## 6 Lopuksi

Suomalainen systeeminen toimintamalli on kehittyvä ohjelma, jota muotoillaan niin kansallisesti kuin paikallisesti kokemusten, tutkimustiedon ja ymmärryksen karttuessa. Pyrkimys pitää kiinni mallin ydinelementeistä on koulutuksissa ja paikallisissa sovelluksissa kuitenkin tärkeää, koska mallin toivottu vaikutus lastensuojelun laadun ja tulosten parantamiseen perustuu (ainakin tämän hetkisen ymmärryksen mukaan) näihin ydinelementteihin. Pyrkimyksistä huolimatta ydinelementtien toteutus voi käytännössä epäonnistua. Mallin jatkokehittämisen kannalta onkin tärkeää saada koottua tietoa niistä tekijöistä, jotka käyttäjien arvioiden mukaan olivat syynä sille, ettei jonkin periaatteen, toimintatavan tai välineen käyttö ollut käytännössä mahdollista.

Tutkijat ovat tietoisia siitä, että tästä työpaperista voi puuttua joitain sellaisia näkökohtia, joita mallin kehittäjät tai käyttäjät pitävät tärkeinä. Työpaperin päällimmäisenä tavoitteena on ollut keskittyä sellaisiin ydinelementteihin, jotka tutkijoiden parhaan ymmärryksen mukaan ovat keskeisimpiä systeemisessä asiakastyössä. Valtaosa työpaperin sisällöstä on johdettu työpajan osallistujien sanoituksista. Tutkijat ovat kuitenkin ohjanneet työpajatyöskentelyä sekä valinneet elementit ja kysymykset, joihin tutkijat ovat halunneet löytää vastauksia. Prosessin tavoitteena oli tiivistää pikemminkin kuin laajentaa systeemisen mallin kuvauksia. Koska kyseessä on monitahoinen ja kunnianhimoinen toimintamalli, tavoitteessa onnistuttiin vain kohdallisesti. Tämä on toisaalta luonnollinen kehityskulku. Vasta pidemmän ajan kuluttua on mahdollista arvioida, mitkä ideoista pysyvät, ja mistä on huomaamatta tai tietoisesti luovuttu.

Työpaperia ei ole kirjoitettu mallin käyttöoppaaksi. Käyttäjätunnetty opas on kuitenkin yksi mallin käyttöönottoa edistävä tukimuoto, jota tutkimuksen osallistujat toivoivat pilottivaiheessa. Tutkijat suosittelevat, että tämän työpaperin pohjalta laaditaan erillinen opas, joka paremmin palvelee mallin käytännön soveltajia.

Tämän työpaperin tarkoituksena oli muodostaa toistaiseksi voimassa oleva kansallinen konsensus siitä, mistä suomalaisessa systeemisessä toimintamallissa on kysymys. Kuvauksesta on hyötyä ensisijaisesti mallin kehittäjille, kouluttajille ja tutkijoille sekä niille, jotka ulkopuolelta käsin yrittävät ymmärtää, miten systeeminen malli eroaa jostakin toisesta tavasta tehdä lastensuojelun sosiaalityötä. Olennaista on jatkossa testata tähän paperiin kirjattuja hypoteeseja käytännössä uutta tutkimusaineistoa keräämällä ja analysoimalla. Näin kuvaa systeemisestä toimintamallista voidaan edelleen tarkentaa tulevaa tutkimusta ja jatkokevitystä varten.

## Lähteet

- Aaltio, Elina & Isokuorppi, Nanne (2019) Systemisen lastensuojelun toimintamallin pilotointi. Valtakunnallinen arviointi. Raportti 3/2019. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Aggett, Percy, Swainson, Mary & Tapsell Dave (2015) 'Seeking permission': an interviewing stance for finding connection with hard to reach families. *Journal of Family Therapy* (2015) 37, 190–209.
- Alhanen, Kai; Lavila, Pekka; Kangas Marko; Lamppula Tomi & Petrelius Päivi (2019) Systemisen muutoksen johtaminen lastensuojelussa – Opas esimiehille ja johtajille. Julkaisematon opaskäsikirjoitus. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Andersen, Tom (1990) *The Reflecting Team: Dialogues and Dialogues about Dialogues*. New York: W.W. Norton.
- Anderson, Harlene & Goolishian, Harold (1988) Human systems as linguistic systems: preliminary and evolving ideas about the implications for clinical theory. *Family Process* 27 (4), 371–393.
- Anderson, Harlene (1997) *Conversation, Language, and Possibilities*. New York: Basic Books.
- Bateson, Gregory (1972) *Steps to an Ecology of Mind: Mind and Nature*. New York: Ballantine.
- Bateson, Gregory (1980) *Mind and Nature: A Necessary Unity*. London: Fontana/Collins.
- Bostock, Lisa; Forrester, Donald; Patrizo, Louis; Godfrey, Tessa; Zonouzi, Maryam; Antonopoulou, Vivi; Bird, Hayden & Tinarwo, Moreblessing (2017) *Scaling and deepening the Reclaiming Social Work model*. Evaluation Report. Department for Education.
- Bostock ym. (2019a) How do we assess the quality of group supervision? Developing a coding framework. *Children and Youth Services Review* 100, 515–524.
- Bostock, Lisa; Patrizo, Louis; Godfrey, Tessa & Forrester, Donald (2019b) What is the impact of supervision on direct practice with families. *Children and Youth Services Review* 105 (2019) 104428.
- Cecchin, Giofranco & Boscolo, Luigi (1987) Hypothesizing, circularity, and neutrality revisited: An invitation to curiosity. *Family Process* 26 (4), 405–413.
- Civil, Tiina; Abrahamsson Outi; Mäki-Fossi Satu & Miettunen Nanna (2019) Systeminen lastensuojelu monitoimijaisuuden ja osallisuuden varmistavana verkostotyönä. Julkaisematon työpaperikäsikirjoitus. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Collective Space: Bosanquet, Liz & Summer, Jennifer, 28.1.-1.2.2019, 'Finland: Intensive Training into Systemic Social Work' -koulutuksen materiaali.
- Fagerström, Katarina (2016) Ihmissuhteita rakentava ja ylläpitävä lastensuojelu: Hackneyn malli ja systeminen käytäntö lastensuojelutyössä. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Työpaperi 42/2016.
- Forrester, Donald; Westlake, David; McCann, Michelle; Thurnham, Angela; Shefer, Guy; Glynn, Georgia & Killian, Mike (2013) *Reclaiming Social Work? An Evaluation of Systemic Units as an Approach to Delivering Children's Services*. Final report of a comparative study of practice and the factors shaping it in three local authorities. Bedford: University of Bedfordshire.
- Lahtinen, Pia; Männistö, Leena & Raivio, Marketta (2017) Kohti suomalaista systemistä lastensuojelun toimintamallia. Keskeisiä periaatteita ja reunaehtoja. Työpaperi 7/2017. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Laird, Siobhan; Morris, Kate; Archad, Philip & Clawson, Rachael (2017) *Changing practice: The possibilities and limits for re-shaping social work practice*. *Qualitative Social Work* 0 (00), 1–17.
- Lang, Peter, Little, Martin & Cronen, Vernon (1990) The systemic professional. *Domains of action and the question of neutrality*. *Human systems* 1:39–55.
- Mason, Barry (1993) *Towards Positions of Safe Uncertainty*. *Human Systems* 4: 189–200.
- Pawson, Ray & Tilley, Nick (1997) *Realistic evaluation*. London: SAGE.
- Pawson, Ray (2013) *The Science of Evaluation. A Realist Manifesto*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE.
- Palazzoli, Mara Selvini; Boscolo, Luigi; Ceccin, Giofranco & Prata, Giuliana (1980) Hypothesizing – circularity – neutrality: three guidelines for the conduct of the session. *Family Process* 19 (1), 3–12.

# Liite 1.

## Aineisto

Systeemisen lastensuojelun toimintamallin ohjelmateoriapaja I, 18.1.2019 (litteroitu keskustelu)  
Collective Spacen (Liz Bosanquet ja Jennifer Summers) systeemisen lastensuojelun koulutus 28.1.-  
1.2.2019, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (muistiinpanot ja koulutusmateriaalit)  
Systeemisen lastensuojelun toimintamallin ohjelmateoriapaja II, 11.2.2019 (litteroitu keskustelu)  
Pekka Aarninsalon yksilöhaastattelu 25.2.2019 (litteroitu keskustelu)  
Systeemisen lastensuojelun toimintamallin ohjelmateoriapaja III, 7.3.2019 (litteroitu keskustelu)  
Päivi Petreliuksen, Jukka Pyhäjoen ja Nanna Miettusen tapaaminen 17.4.2019 (muistiinpanot)  
Systeemisen lastensuojelun toimintamallin ohjelmateoriapaja IV, 10.6.2019 (litteroitu keskustelu)  
Kai Alhasen tapaaminen 12.8.2019 (muistiinpanot)  
Kirjalliset kommentit työpajan osallistujilta, Mareena Heinoselta ja Kai Alhaselta  
Systeemisen lastensuojelun toimintamallin ohjelmateoriapaja V, 19.8.2019 (muistiinpanot)

## Työpajatyöskentelyyn osallistuneet henkilöt

Pekka Aarninsalo  
Outi Abrahamsson  
Tiina Civil  
Katarina Fagerström  
Jaana Kivistö  
Pia Lahtinen  
Nanna Miettunen  
Satu Mäki-Fossi  
Leena Männistö  
Päivi Petrelius  
Jukka Pyhäjoki  
Marketta Raivio

## Liite 2

### Formaali teoria, joka tukee systeemisen toimintamallin muotoilua

#### Perhe kyberneettisenä systeeminä

Bateson, Gregory (1972). *Steps to an Ecology of Mind: Mind and Nature*. New York: Ballantine.

Bateson, Gregory (1980). *Mind and Nature: A Necessary Unity*. London: Fontana/Collins.

#### Hypoteesit-sirkulaarisuus-neutraalius/uteliaisuus

Cecchin, Giofranco & Boscolo, Luigi (1987). Hypothesizing, circularity, and neutrality revisited: An invitation to curiosity. *Family Process* 26 (4), 405-413.

Palazzoli, Mara Selvini; Boscolo, Luigi; Cecchin, Giofranco & Prata, Giuliana (1980). Hypothesizing – circularity – neutrality: three guidelines for the conduct of the session. *Family Process* 19 (1) 3-12.

#### Lineaaliset, sirkulaariset, strategiset ja reflektiiviset kysymystyypit

Tomm, Karl (1988). *Interventive Interviewing: Part III. Intending to Ask Lineal, Circular, Strategic, or Reflexive Questions?* *Family Process*, 27(1), pp. 1-15.

#### Työskentelyn toimintakehykset

Lang, Peter, Little, Martin & Cronen, Vernon (1990). The systemic professional. Domains of action and the question of neutrality. *Human systems* 1:39-55

#### Turvallinen epävarmuus

Mason, Barry (1993) *Towards Positions of Safe Uncertainty*. *Human Systems* 4: 189–200.

#### Lupaa pyytävä työte

Aggett, Percy, Swainson, Mary & Tapsell Dave (2015). ‘Seeking permission’: an interviewing stance for finding connection with hard to reach families. *Journal of Family Therapy* (2015) 37, 190–209.

#### “Ei-tietämisen” positio

Anderson, Harlene & Goolishian, Harold (1988). Human systems as linguistic systems: preliminary and evolving ideas about the implications for clinical theory. *Family Process* 27 (4), 371 -393.

Anderson, Harlene (1997). *Conversation, Language, and Possibilities*. New York: Basic Books.

#### Refleктоiva tiimi

Andersen, Tom (1990). *The Reflecting Team: Dialogues and Dialogues about Dialogues*. New York: W.W. Norton.

#### Systeeminen keskustelu viikkokokouksissa

Bostock, Lisa; Patrizo, Louis; Godfrey, Tessa & Forrester, Donald (2019b). What is the impact of supervision on direct practice with families. *Children and Youth Services Review* 105 (2019) 104428.

Elina Aaltio  
Nanne Isokuortti

## Systemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementit

### Kuvaus asiakastason ydinelementeistä, tavoitteista ja toimintamekanismeista

Tämä työpaperi kuvaa suomalaisen systemisen lastensuojelun toimintamallin keskeiset ydinelementit, tavoitteet ja toimintamekanismit. Kuvaus on kirjoitettu tutkijoiden vetämän työpajaprosessin pohjalta, missä mallin kansalliseen kehittämiseen ja levittämiseen osallistuneet avainhenkilöt työstivät yhteistä käsitystä mallin keskeisimmistä ominaisuuksista.

Toimintamalli rakentuu asiakastasolla kolmen ydinelementin ympärille, joita ovat systeminen tiimi, systeminen viikkokokous ja systeminen asiakastyö. Näiden elementtien yksityiskohtaisen avaamisen lisäksi työpaperissa käsitellään sitä, millä mekanismeilla systemisen tiimin uskotaan parantavan lastensuojelun sosiaalityön laatua ja tuloksia sekä missä olosuhteissa näiden mekanismien on mahdollista toimia.

Kuvaus on tarkoitettu ensisijaisesti mallin kehittäjien ja kouluttajien hyödynnettäväksi. Työpaperin on tarkoitus auttaa myös mallin tutkijoita muodostamaan hypoteeseja siitä, miten mallin on ajateltu tuottavan toivottuja tuloksia. Lisäksi kuvauksesta on hyötyä kaikille niille, jotka ovat kiinnostuneita pohtimaan tarkemmin sitä, miten systeminen malli eroaa jostakin toisesta tavasta tehdä lastensuojelun sosiaalityötä.



Terveyden ja  
hyvinvoinnin laitos

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos  
PL 30 (Mannerheimintie 166), 00271 Helsinki  
Puhelin: 029 524 6000  
[www.thl.fi](http://www.thl.fi)