

## *Systemisen työotteen kokemuksia Etelä-Pohjanmaalta*

Anne Siltala, Merja Kattelus, Minna Sillanpää & Satu Mäki-Fossi

[anne.siltala@hyvaep.fi](mailto:anne.siltala@hyvaep.fi)

### **1. Johdanto**

Tässä kirjoituksessa kuvaamme systemisen työotteen kehittymistä Etelä-Pohjanmaalla, alueellamme tehtyjä systemisiä kokeiluja ja tulevaisuuden näkymiä. Esimerkkeinä toimii kirjoittajien ja pienen työntekijäryhmän havainnot. Hyvinvointialueemme ensimmäiset systemisen työotteen koulutukset käynnistyivät kunnissa vuonna 2017 tiimikohtaisina pilottikoulutuksina. Pilottivaiheessa kokeilu koski lastensuojelua, mutta laajeni nopeasti lapsiperheiden sosiaalityöhön. Nykyisin koulutukset ovat avoimna kaikille perhekeskus-toimijoille.

Aaltio ja Isokuorti (2019) jakavat systemisyyden ydinelementit kolmeen: systeminen asiakastyö, systeminen tiimi ja systeminen viikkokokous. Olemme huomanneet, että systemisestä työstä puhuttaessa painopiste on kuitenkin edelleen viikkokokouksessa, vaikka systemisellä työotteella työskennellessä viikkokokous on vain pieni osa työskentelyä. Merkittävä osa systemistä työskentelyä on suora asiakastyö perheiden ja verkostojen kanssa. Havaintomme mukaan systemisen ajattelun läpäiseminen ja näkyminen asiakastyössä kaipaa vielä paljon juurruttamista ja oivalluksia. Olemme alueellamme pyrkineet rakentamaan systemistä asiakastyötä tukevia rakenteita ja konsultaatiomahdollisuuksia. Työ jatkuu edelleen.

Tämä teksti toimii kirjoittajille ja lukijoille muistuttajana siitä, mitä kaikkea erityisesti lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalityön palauttaminen dialogiseen ja suhdeperustaiseen työotteeseen on vaatinut ja vaatii edelleen. Palauttamisella viittaamme siihen, että systemisessä työotteessa on paljon vanhaa hyvää sosiaalityön toimintakulttuuria, joka on vuosien saatossa jäänyt kansallisessa ohjauksessa, organisaatioissa ja koulutuksessa vähemmälle huomiolle.

Tämän tekstin kirjoittajina on neljä Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen työntekijää organisaation eri palveluista ja tasoilta: Lasten ja nuorten mielenterveys- ja riippuvuushoidon palvelujen vastuuyksikköjohtaja Merja Kattelus, lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalityön vastuuyksikköjohtajat Minna Sillanpää ja Anne Siltala sekä perheiden palveluiden palvelualuejohtaja Satu Mäki-Fossi. Kirjoittajista Satu Mäki-Fossi, Merja Kattelus ja Anne Siltala ovat THL:n kouluttamia systemisen työotteen kouluttajia. Minna

Sillanpää on ollut mukana koulutuksissa pilotointivaiheesta 2017 asti. Merja Kattelus ja Satu Mäki-Fossi ovat kouluttaneet asiakastyötä tekevien työntekijöiden lisäksi esihenkilöitä systeemisen työotteen käyttöönotossa myös muilla hyvinvointialueilla. Kirjoittajilla on kokemusta sekä tiimitasoisesta työotteen opettelusta että koko perheiden palveluiden muutoksen käynnistämisestä.

## 2. Systeemisen työotteen toteuttaminen perhepalveluissa

### 2.1 Systeemisen mallin saapuminen Etelä-Pohjanmaalle

Juha Sipilän hallituksen aikaisen Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelman (LAPE 2016–2018) aikana maakunnille tarjottiin systeemisen työotteen kouluttajakoulutusta Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) toimesta vuodesta 2017 alkaen. Maakunnallisten LAPE-hankkeiden hankesuunnitelmiin kirjattu aikomus mallin pilotoinnista ja THL:n tarjoama maksuton kouluttajakoulutus toimi alkusysäyksenä työotteen käyttöönotossa. Tässä vaiheessa myös Etelä-Pohjanmaalta ensimmäiset sosiaalityöntekijät ja perheterapeutit lähtivät mukaan kouluttajakoulutuksiin.

Koulutusten käynnistyessä ei ehkä ole ollut kirkkaana mielessä, miten suuresta kulttuurisesta muutoksesta työotteen juurruttamisessa on kyse. Vastaavanlaisiksi prosessiksi voisi verrata Keroputaalla kehitettyä ja kansainvälisestikin WHO:n toimesta noteerattua Avoimen dialogin hoitomallia, jonka laajeneminen Suomessa kattavammin psykiatrisessa hoidossa on jäänyt toteutumatta. Sama olisi voinut käydä systeemiselletyöotteelle, mikäli THL, maakuntien työntekijät ja johto eivät olisi vuodesta 2017 alkaen olleet sitoutuneita työotteen juurruttamiseen. Imu palata ”vanhaan” on suuri ja edellyttää aktiivisia toimia organisaation kaikilla tasoilla. Hyvinvointialueen toteuttaminen vuonna 2023 on voinut aiheuttaa myös takapakkia systeemisen ajattelun omaksumisessa.

### 2.2 Systeemisen työotteen koulutukset

Etelä-Pohjanmaalla systeemiset työotteen ensimmäiset kuuden päivän koulutukset olivat pilotointivaiheessa paikallistason koulutuksia ja niissä koulutettiin kokonaisia tiimejä kerrallaan. Varovaisista ensiaskeleista kertoo se, että esimerkiksi vuonna 2017 eräällä paikkakunnalla ensimmäinen koulutus alkoi vain viiden henkilön lastensuojelun avohuollon ryhmälle. Alkuvaiheessa systeemiset koulutukset koskivat lähinnä sosiaalityöntekijöitä ja sosiaalihojaajia. Myöhemmin koulutuksiin tuli mukaan perhehojaajia ja perhetyöntekijöitä. Arkuus uuden opetteluun ja toisaalta arjesta kumpuava kiire sekä esihenkilöiden ymmärrys työotteesta ja laajemmin työ- ja kulttuurin muuttamisesta on voinut vaihdella organisaatioiden kesken, mikä on heijastunut koulutukseen ohjautumisiin.

Alkuvaiheen tiimikoulutusten jälkeen ei ole ollut enää tarvetta kokonaisten tiimien kouluttamiseen, minkä vuoksi koulutukset muuttuivat maakunnallisiksi. Niihin osallistui työntekijöitä eri kunnista. Koulutuksia toteutettiin alusta saakka ”kökkähengessä” oman työn ohessa ja ilman erillistä korvausta. Myöskään kuntien välisiä laskutuksia esimerkiksi koulutusten kustannuksista ei toteutettu. Ei ole ollut itsestään selvää, että esihenkilöt, työntekijät ja kunnat sitoutuvat uuden asian opetteluun oman työn ohella ja yhteiseen hyvään resurssia antamalla.

Lapsi- ja nuorisopsykiatria on nähty merkittävänä yhteistyökumppanina, ja koulutuksiin kutsuttiin mukaan myös heidän edustajiaan kiintiöpaikoille. Syksyllä 2022 systeemisen mallin koulutuksen kohderyhmää laajennettiin koskemaan kaikkia perhekeskustoimijoita mukaan lukien opiskeluhuollon henkilöstö kuten psykologit ja kuraattorit. Koulutusten kestossa (6 pv) on pitäydytty, koska on tiedostettu riittävän pitkän koulutuksen ja onnistuneen menetelmän käyttöönoton välisen yhteyden merkitys.

Kouluttajien näkökulmasta eri organisaatioita kouluttaessa on tunnistettu, että osa työryhmistä ja työntekijöistä on luontaisesti lähempänä asiakasta. Osa on tunnistanut työskennelleensä hyvin samankaltaisesti ennenkin. Joidenkin työntekijöiden on ollut selvästi helpompaa luoda asiakkaaseen läheinen, luottamuksellinen suhde. Osalla suhdeperustainen työ on voinut luoda painetta muuttaa totuttuja käytäntöjä ja uuden vastaanottaminen on ollut taustasta, koulutuksesta ja persoonasta riippuen enemmän tai vähemmän itsetutkiskelun paikka. Monille suurin oivallus koulutuksissa on ollut se, että systeeminen työote on ennen kaikkea asenne ja ajattelutapa, jota voivat tukea erilaiset mallit ja menetelmät. Koulutuksien aikana joku on voinut pohtia, mihin tarvitsemme jatkossa perhetyöntekijöiden tekemää perhetyötä, jos sosiaalityöntekijä luo tiiviin luottamuksellisen suhteen asiakasperheeseen ja tapaa heitä viikoittain. Myös ajankäyttö tai ajan puute on lisännyt koulutettavissa riittämättömyyden tunteita: ehdinkö, pystynkö ja osaanko toimia kaikkien asiakkaitteni kanssa systeemisesti.

Systeemisen työotteen koulutukset ovat vakiintuneet ja kiinnostus kouluttautumiseen on levinnyt perhepalveluihin laajemminkin. Kaiken kaikkiaan koulutettuja E-P:n hyvinvointialueella on jo satoja. Syksyn 2023 koulutukseen osallistuu ammattilaisia sekä terveydenhuollosta että opiskeluhuollosta. Keväällä 2023 koulutettiin 70 lastensuojelun laitoshoidon työntekijää ja koulutusta suunniteltiin tarjottavaksi myös perhehoitoon siten, että myös perhehoitajana toimiville tarjoutuu mahdollisuus kouluttautua. Perhehoidon tiimin työntekijöille on toteutettu oma räätälöity koulutus. Vuoden 2024 ensimmäiseen koulutukseen paikat täyttyivät päivässä. Tähän koulutukseen on osallistumassa pääsääntöisesti opiskeluhuollon ammattilaisia kuten terveydenhoitajia ja kuraattoreita.

Osallistujamäärät osoittavat mielestämme sen, että kiinnostus systeemistä ajattelutapaa ja työotetta kohtaan on laajentunut sosiaalityön ulkopuolelle. Se on mielestämme ollut systeemisen työotteen juurtumisen perusedellytys. Se kertoo myös siitä, että sosiaalityön ja perhetyön ammattilaisia on koulutettu kattavasti.

Tällä hetkellä koulutuksissa työstetään omien arvojen ja ennakko-oletusten vaikutusta omaan ajatteluun. Edelleen on työskenneltävä sen kanssa, että työntekijät uskaltavat pohtimaan omaan identiteettiin vaikuttaneita tekijöitä ja reflektoida omia vaikutuksiaan asiakastyössä, mikä vaatii kokemusta tiimin turvallisuudesta. Konsultoivan sosiaalityöntekijän ja perheterapeutin tuki ja ohjaus ovat tällaisessa työskentelyssä erityisen merkittäviä.

Koulutuksen jälkeiset toimet koulutuksessa opittujen asioiden käyttöönottamiseksi ja toisen tekemisen käynnistymiseksi ovat vaihdelleet runsaasti. Seitsemän kahdeksasta organisaatiosta on kuitenkin käynnistänyt systemisen viikkokokouksen, ja tätä kautta perheterapeutti on kiinteä osa tiimirakennetta. Hyvinvointialuetasoinen kehittäminen luo mahdollisuuden syventyä dialogisen ja suhdeperustaisen ajattelun nykytilaamme. Työ on vasta alussa.

### 2.3. Uuden työotteen toteutus

*“Perheen tilanne jatkui pitkään entisellään ja työskentely oli kriiseihin vastaamista. Halusimme tiiminä tukea pysyvämpää muutosta ja totesimme yhdessä, että meidän on turha tehdä suunnitelmaa ja viedä sitä perheeseen ulkoa päin. Tarvitsemme vanhemmat aidosti tekemään yhdessä meidän kanssamme suunnitelmaa siitä, miten me pystymme heitä parhaiten auttamaan.” - työntekijä perhekeskuksen tiimistä*

Aluksi systeemistä työskentelyä toteutettiin lastensuojelupainotteisesti, mistä se alkoi laajentua myös lapsiperheiden sosiaalityön asiakkuuksiin. Asiakkaan ja verkostojen mukaantulo tapahtui hiljalleen ja hakee vielä muotoaan. Rohkeimmat työotteen omaksuneet työntekijät ovat kokeilleet systemisen viikkokokouksen rakennetta myös monialaisissa perhekeskuksen tiimeissä yhdessä asiakkaiden kanssa. Näihin kokeiluihin on osallistunut myös muun muassa varhaiskasvatuksen työntekijä sekä neuvolan ja alakoulun terveydenhoitaja. Hyvät kokemukset ovat kannustaneet jatkamaan.

Systeemisyyden vahvistuminen osana perheiden palveluita näkyy muun muassa siinä, että eri ammattiryhmissä ja yksiköissä mietitään systemisen työskentelyn toteutumista ja vahvistamista asiakastyössä ja omissa tiimi- ja kokouskäytännöissä. Paljon on edistytty siinä, miten esimerkiksi opiskeluhuollon työntekijät pitävät mahdollisena koota tiimi lapsen ja perheen ympärille ja miten he miettivät tiimin toteutusta systemisen työotteen mukaisesti. Myös lasten ja nuorten mielenterveys- ja riippuvuushoidon palveluissa on pohdittu systeemisten elementtien toteutumista ja niiden lisäämistä esimerkiksi asiakaspalaveri-ihin. Myös perhekeskusten johtoryhmissä on mietitty, mitä systeemisyyden elementtejä voisi istuttaa osaksi kokouskäytäntöjä.

Oleennaista systeemisessä ajattelussa on nähdä kokonaisuus ja se, mikä osuus kullakin toimijalla on siinä. Tärkeää on muistaa, ettei arvioida lapsen ja läheisten tilannetta arvioimatta omaa ajattelua ja toimintaa sekä muistaa, että työntekijänä on itsekkin osa

systemiä ja vaikuttaa lapsen ja perheen elämään. Reflektointiin panostaminen on ollut alusta saakka merkittävä työkalu. Olennaisena on nähty, että reflektointia tulee olla paljon ja että sen tulisi olla laadukasta ja monipuolista. Mitä paremmin esimerkiksi konsultoiva sosiaalityöntekijä on omaksunut systeemisen työtteen periaatteet ja työkalut, sitä joustavammin eri toimintatapoja on voitu edistää työyhteisössä. Kuten aina, oppiminen vaatii pysähtymistä.

### 2.3.1 Systeminen asiakastyö ja työntekijöiden kokemukset

Systemisessä asiakastyössä keskiössä ovat muun muassa läpinäkyvyys, hypoteesien sanoittaminen sekä lupaa pyytävä työote; asiakkaan tahtoa työskentelyyn herätellään asiakkaan tahtisesti, ei ulkoapäin pakotetusti. Työyhteisöissä, joissa systeemisen työtteen omaksumisessa ollaan varsin pitkällä, on ajattelun läpinäkyvyys ja hypoteesien (oletusten) sanoittaminen tullut osaksi arkityötä. Se lisää läpinäkyvyyttä niin asiakkaan kuin yhteistyötahon suuntaan, mutta vaatii kokemuksemme mukaan vahvaa ammatillista identiteettiä ja tietoisuutta omasta toiminnasta. Työntekijät ovat edenneet omaan tahtiinsa systeemisen ajattelutavan omaksumisessa ja hyödyntämisessä. Tässä prosessissa systeminen tiimi on nähty merkittävänä tukena työntekijälle. Kun tiimi toimii säännöllisesti, on ajattelutavan laajentaminen alkanut näkymään enemmän kaikessa asiakastyössä.

Systemisen työtteen koulutusten jälkeen sosiaalityöntekijät ovat lähteneet aktiivisemmin ravistelemaan harteiltaan virkamiesmäistä roolia. Esihenkilölle systeminen asiakastyö on näyttäytynyt esimerkiksi asiakasnuorten tapaamisena eri ympäristöissä toimistotapaamisten sijaan. Työntekijät ovat esimerkiksi lähteneet mukaan ratsastusta harrastavan nuoren kanssa hevostallille ja omalle epämukavuusalueelle, etenkin, jos he ovat pelänneet hevosia. Jotkut sosiaalityöntekijät ovat rakentaneet asiakassuhdetta perheeseen tietoisesti eri kokoonpanoin tapaamalla saman perheen jäseniä yksitellen. Ajankäytöllisesti uudenlainen työskentely on vaatinut sosiaalityöntekijältä tavanomaisia verkostopalavereita enemmän, mutta luottamuksellisen suhteen rakentuminen tapahtuu hedelmällisemmin kahdenkeskisesti.

Eräs tämän tekstin kirjoittajista päätti tietoisesti kokeilla lastensuojeluilmoituksen ja palvelutarpeen arvioinnin käsittelyä lupaa pyytävän työtteen mukaisesti: Lastensuojeluilmoitus koski vanhempien päihteiden käyttöä. Työntekijä toimi tietoisesti vastoin vanhempien oletuksia eikä lähtenyt "metsästämään" totuutta päihteiden käytöstä, vaan lupaa pyytävästi muutti vuorovaikutusta niin, että vanhemmat halusivat itse kertoa päihteiden käytöstään. "Onhan sinulla sopiva hetki jutella...", "missä te haluaisitte tavata", "sano vain, jos tätä ei ole sopivaa kysyä...", "mietin tätä, mutta miten te näette asian", "miten te minun asemassani (sosiaalityöntekijänä) toimisitte näiden tietojen perusteella..." olivat kysymyksiä, joilla työntekijä halusi palauttaa vanhemmille oman elämän ohjat. Kokeilu johti siihen, että vanhemmat, jotka aluksi kieltäytyivät tapaamasta työntekijää, alkoivat alun totaalikieltäytymisen jälkeen käyttäytyä toisin.

Erilaisella lähestymistavalla oli vaikutusta, sillä prosessin lopussa asetelma kääntyiikin päinvastaiseksi: vanhemmat vastoin alun odotuksia halusivat kolmen kuukauden kuluttua kertoa päihdeongelmastaan itse ja he lähtivätkin siltä istumalta vuorotellen päihdekuntoutukseen. Perheestä oli tehty vuotta aiemmin samasta ilmoitussyystä (alkoholi) palvelutarpeen arviointi, joka ei ollut johtanut kattavan arvioinnin jälkeen jatkotoimiin. Kun vanhemmilta kysyttiin, miksi he halusivat tällä kertaa tuoda julki päihdeongelmansa, vanhempi kertoi kokeneensa, että heidän ei enää tarvinnut käyttää energiaa puolustautumiseen, minkä vuoksi tarve itsensä hoitamiseen käynnistyi. Lastensuojeluasiakkuuttakaan ei tarvinnut avata, koska vanhemmilla heräsi halu suojella itse omia lapsiaan hakeutumalla avun piiriin. Tämä päätös myös kantoi.

Systeeminen työote nostaa myös aikaisempaa enemmän keskiöön työntekijän omat tunteet, jotka olisi tunnistettava ja joita olisi reflektoitava. Lastensuojelussa työntekijän näkökulmasta voimakkaita tunteita aiheuttavia tilanteita ovat esimerkiksi asiakastyö, johon liittyy oikeusprosessi. Näissäkin tilanteissa tukitoimia ja arviointia tulisi suunnitella ensisijaisesti sellaisella tavalla ja tahdissa, johon asiakas on valmis. Työntekijälle asiakkaan tahdin mukainen työskentely voi olla ristiriitainen ja turvattomuutta herättävä kokemus: Saadaanko sillä tavalla riittävästi tietoa perheen tilanteesta ja toteutuuko siinä lainsäädännön mukainen suojelutehtävä riittävästi? Vastaavat tilanteet herättävät työntekijöissä tunteita, joihin on hyvä saada tukea tiimiltä ja esihenkilöltä.

Koska tunteet ovat läsnä asiakastyössä vahvasti, ovat tunteet ja vuorovaikutustaidot huomion kohteena myös työyhteisöissä. Osassa alueen organisaatioita on huomioitu erityisesti se, miten paljon tunteet ja psykologinen turvallisuus ovat kytköksissä työn tehokkuuteen ja muun muassa hypoteesityöskentelyn onnistumiseen. Kun tiimi on psykologisesti turvallinen, on tiimin jäsenten mahdollista pohtia erilaisia selityksiä tilanteille. Kun tiimi ei ole psykologisesti turvallinen, ohjaa tiimin dynamiikka helposti lukittuihin näkökulmiin. On myös inhimillistä, että tiimin vahvin jäsen vie ja osa voi myötällä. Se ei edusta systeemistä työtapaa, vaan sitä, mistä olemme vuodesta 2017 alkaen poisopetelleet.

### 2.3.2 Systeeminen tiimi ja systeeminen viikkokokous

Systeemisellä tiimillä tarkoitetaan systeemisesti toimivaa työyhteisöä. Systeemisellä viikkokokouksella puolestaan tarkoitetaan kokousrakennetta, jossa viikkokokoukseen kuuluvat konsultoiva sosiaalityöntekijä, perheterapeutti, koordinaattori, sosiaalityöntekijöitä ja sosiaaliohjaajia sekä perheohjaajia ja perhetyöntekijöitä. Uuteen toimintamalliin siirryttäessä muutokset työntekijöiden ja tiimin toiminnassa ja toimintakulttuurissa ovat tapahtuneet vähitellen, ja hyvinvointialueillamme on hyvin eriasteisesti systeemisesti ja suhdperustaisesti suuntautuneita työyhteisöjä. Ilahduttavaa on, että työntekijöiden kommentit tukevat sitä ajatusta, että työtötta halutaan ymmärtää ja kehittää kokonaisvaltaisesti.

Erään sote-keskuksen työntekijöiden kanssa keskusteltaessa huomasimme, että työkuultuurin muutos on havaittavissa parhaiten, kun verrataan nykyistä työskentelytapaa aikaan ennen systeemisen koulutusten alkua; Miten silloin toimimme ja miten nyt toimimme? Reflektoinnissa kävi ilmi, ettei vanhaan toimintamalliin enää haluta palata. Vanhassa mallissa sosiaalityöntekijät ja perhetyöntekijät toimivat erillään omissa silloissaan. Lisäksi aikaisemman tiimimallin nopeat ratkaisumallit tuntuivat nyt kaukaisilta tavoilta toimia. Pienetkin muutokset tehdä asioita toisin nähtiin arvokkaina kokonaisuuden kannalta. Eräs vanhempainvapaalta palannut työntekijä sanoi muutosta: työn tekemisen kulttuuri oli muuttunut palveluiden koordinoitua painottavasta sosiaalityön työotteesta enemmän ihmissuhteissa tapahtuvaan muutostyöhön. Myös esihenkilöt olivat havainneet saman muutoksen.

Nykyisten systeemisten viikkokokousten kokoonpano vaihtelee hyvinvointialueellamme. Osassa on moniammatillisempia kokoonpanoja tai esimerkiksi sosiaalityöntekijöistä ja -ohjaajista koostuvia viikkokokouksia. Yleensä systeeminen viikkokokous kokoontuu säännöllisesti viikoittain, mutta enenevässä määrin kokous voidaan rakentaa puhtaasti asiakasperheen tarpeita varten. Hyvinvointialueelle siirtymisen myötä viikkokokousten vakio-osallistujat ovat vaihtuneet työntekijämuutosten myötä. Tässä tilanteessa psykologista turvallisuutta tulee rakentaa yhä uudelleen.

Kun viikkokokoukseen kutsutaan yhteistyöverkostoa, esimerkiksi kuraattori tai psykologi, on ollut tärkeää, että heitä valmistetaan siihen, millainen systeeminen viikkokokous on, mikä on tapaamisen tavoitteena, millainen rakenne kokouksessa on sekä miten reflektion ja hypoteesin esittäminen ja testaaminen tapahtuvat. Ilman riittävää yhteistyöverkoston valmistelua hämmennystä on voinut aiheuttaa se, että muutostarpeet kohdistuvat perheen lisäksi kaikkiin toimijoihin, joilla on mahdollisuus sekä tukea, että heikentää perheen selviytymistä. Tämä ajattelu on vielä varsin uutta sivistys-, sosiaali- ja terveyspalveluissa.

Myös asiakkaan valmistaminen tapaamiseen on tärkeää, koska asiakkaan tulee tietää, mihin on tulossa. Kokemukset asiakkaiden ottamisesta mukaan viikkokokoukseen ovat olleet myönteisiä ja ne rohkaisevat kutsumaan asiakkaita viikkokokoukseen säännöllisesti. Työntekijöitten kokemusten mukaan ennen muuta reflektointi on ollut merkityksellistä asiakkaalle. Asiakasperheiden antama suullinen palaute systeemisestä viikkokokouksesta on kokemuksemme mukaan ollut hyvää. Asiakkaat ovat antaneet palautetta siitä, että reflektointi vahvistaa tunnetta kuulluksi tulemisesta ja avaa asiakkaalle uusia näkökulmia omiin ongelmiin, joiden kanssa he ovat saattaneet olla hyvinkin jumissa. Asiakkaat ovat myös tuoneet esiin sen, ettei hypoteesien kuuleminen ole tuntunut pahalta, vaikka ne eivät olisikaan olleet asiakkaan ajatusten mukaisia. Jatkossa olisi tarpeen miettiä asiakaspalautteen keräämistä suunnitelmallisesti sekä asiakkailta että yhteistyötahoilta. Erään systeemisen viikkokokouksen jälkeen perheenjäsen kävi erikseen kiittämässä sosiaalityöntekijää hyvästä tapaamisesta ja totesi, että vasta nyt hän todella ymmärsi, miltä tilanne lapsesta tuntuu ja mitä lapsi siitä ajattelee. Viikkokokouksessa onkin tärkeää, että

jokainen osapuoli pääsee kertomaan oman näkemyksensä ja ajatuksensa; tärkeää on kuulluksi tuleminen tunne.

*“Perhe kommentoi ensimmäisen tiimin jälkeen, että tiimillä näki konkreettisesti, miten moni ammattilainen on perheen ympärillä tukemassa ja auttamassa. He myös kommentoivat heille tulleen aidosti sellaisen tunne, että me kaikki tahdomme vilpittömästi auttaa heidän perhettään. Perhe toi myös esille, että tiimi oli raskas ja herätti vielä jälkeensä suuria tunteita.” - työntekijä perhekeskuksen tiimistä*

Viikkokokouksessa asiakasperheen tilannetta käydään läpi muun muassa sukupuuta ja aikajanaa hyödyntäen. Perheen sosiaalityöntekijä, perhe ja mahdolliset muut perheen mukana olevat henkilöt tuovat perheen tilanteesta ja historiasta esiin asioita, joista ovat ennalta sopineet. Tilanteen esittelyssä tuodaan esille huolenaiheita, mutta myös lapsen ja perheen vahvuuksia ja perhettä tukevia tekijöitä sekä niitä asioita, joista erityisesti toivotaan muiden reflektointia. Tämän jälkeen viikkokokouksen muilla jäsenillä on mahdollista kysyä lisää perheen tilanteesta. Tilannekuvan jälkeen viikkokokouksen jäsenet reflektivat kuulemaansa.

*“Pohdimme myös sitä, että tällaisella tiimimallilla työntekijöiden aikaa säästynee, kun on yksi yhteinen palaveri, jossa asia esitellään ja tehdään suunnitelma. Samalla jää pois turha arvailu, kun asiakas on heti kommentoimassa ajatusta ja että tästä on tärkeää pitää kiinni, ettei kuitenkaan pidetä varjokokousta, jossa tehdään suunnitelma ja syty-tiimin tehtäväksi jäisi silloin vain "myydä" ajatus asiakkaalle. Tällainen toimintatapa saattaa jopa tuplata työntekijöiden käyttämän työajan ja -määrän yhden perheen asiassa.” - työntekijä perhekeskuksen tiimistä*

Konsultoivan sosiaalityöntekijän rooli on huolehtia esimerkiksi viikkokokouksen peruspilareista, kuten näkökulmien jakamisesta, kaikkien osallistujien puheenvuoroista, turvallisen ilmapiirin luomisesta ja vuorovaikutussuhteiden tarkastelusta. Yhdessä perheterapeutin kanssa hänen tehtävänsä on keskustelua syventämällä etsiä perheen tilanteen taustalla olevia juurisyytä. Konsultoivan sosiaalityöntekijän tehtävä on myös tukea työntekijää arjen systeemisessä asiakastyössä.

Etelä-Pohjanmaan alueella koordinaattorin tehtävää toteutetaan usein osana omaa työnkuvaa, siihen ei ole erikseen varattu resursseja. Näin ollen lapsen asioista vastaava sosiaalityöntekijä on kutsunut viikkokokoukseen ulkopuoliset osallistujat ja informoinut heidät kokouksessa keskusteltavista asioista. Koordinaattorin rooli viikkokokouksessa ei ole ainoastaan kirjata keskustelua, vaan myös auttaa työntekijöitä tosiasioiden ja oletusten erottamisessa sekä hypoteesien muodostamisessa. Näissä hypoteesityöskentely on kehittynyt, vaikka edelleen ollaan aika alussa.

Alueellamme toteutetuissa koulutuksissa on paljon keskusteltu siitä, miten suuresti viikkokokousten kulku voi eri kunnissa erota toisistaan. Reflektion osuus ja psykologinen turvallisuus nousee näissäkin keskusteluissa oleelliseksi. Koulutuksissa on käynyt ilmi, että



ammattilaiset kokevat reflektion harjoittelun tarpeelliseksi. Reflektio vaatii paitsi harjoittelua myös luottamusta muihin tiimin jäseniin.

Viikkokokouksessa tai asiakastilanteessa toteutuvassa reflektoinnissa kukin tuo esiin kokemuksia ja ajatuksia kuulemastaan. Reflektoinnissa peilataan omia kokemuksia ja ajatusmalleja hypoteesien taustalla. Parhaimmillaan tämä on perheelle ja työntekijöille voimaannuttava ja uusia näkökulmia avaava kokemus. Viikkokokous päätetään jatkosuunnitelmasta sopimiseen. Toisinaan suunnitelmana voi olla se, että perhe ja sosiaalityöntekijä jäävät miettimään viikkokokouksessa esiin tulleita vaihtoehtoja. Sama asiakasasia voidaan tuoda myöhemmin uudelleen systemiseen viikkokokoukseen, jolloin otetaan huomioon edellinen tapaaminen ja silloin kirjatut mahdolliset hypoteesit. Systemisten viikkokokousten ansiosta sosiaalityöntekijöiden keskinäinen sijaistaminen lomien ja sairaslomien aikana on muodostunut osaksi toimintakulttuuria, koska aina on paikalla joku, joka tuntee perheen tilanteen.

Ensimmäisten koulutusten jälkeen asiakkaiden mukaan ottaminen viikkokokouksiin pohditutti. Tiimeissä myös tietoisesti sovittiin, että systemistä otetta harjoitellaan ensin ilman asiakkaita. Työntekijöitä jännitti erityisesti se, miten keskustelua käydään asiakkaiden ollessa paikalla ja ovatko tiimin reflektio ja hypoteesit sellaisia, että asiakkaat pystyvät ottamaan ne vastaan. Oleellisena pidetään sitä, että asiakas voi kokea viikkokokouksen psykologisesti turvalliseksi. Tällöin viikkokokouksen jäsenet jakavat käsityksen siitä, miten asiakas tulisi kohdata. Asiakkaiden mukaan kutsuminen viikkotiimeihin on lisääntynyt ilahduttavasti ja lähes arkipäiväistynyt verrattuna alkumetreihin. Työotteen laajentuessa kattavammin perheiden palveluihin, on tullut selväksi, että työn läpinäkyvyys ja asiakkaiden osallistuminen oman arkensa tukitoimiin on itsestään selvää.

*“Asiakkaan mukaan kutsuminen tuntui aluksi pelottavalta ajatukselta meistä monestakin ammattilaisesta, mutta tiimin jälkeen kokemukset olivat ainoastaan positiivisia ja innostuneita. Asiakasperheen haasteita ja huolenaiheita pystyy puhumaan avoimesti ääneen myös perheen ollessa paikalla, kun on lupa ihmetellä ja heittää hypoteeseja ilmaan reflektioryhmässä. Asioita ei jäänyt sanomatta ja vaikeatkin asiat pystyi ottamaan puheeksi.” - työntekijä perhekeskuksen tiimistä*

Systemisyyttä on alettu ulottaa myös muihin asiakastapaamisiin, kuten moniammatillisiin konsultaatioryhmiin, maakunnalliseen lastensuojelun asiantuntijaryhmään ja verkostopalaveriin. Mikä tahansa asiakkaan kanssa pidetty palaveri tai tapaaminen voidaan toteuttaa systemisesti, ei vain viikkokokouksen nimellä kokoontuva. Tämä mahdollistuu sillä, että systemisyys ei ole irrallinen erotettavissa oleva tapa toimia kokouksissa, vaan se ohjaa koko työtä.

Viikkokokouksissa ja asiakastapaamisissa on otettu käyttöön yhteistoiminnallinen auttamiskartta, joka avulla tuodaan esiin myönteisiä huomioita huolien lisäksi. Yhteistoiminnallista auttamiskarttaa on käytetty fläppitaulun pohjana, kun siihen on kirjattu ylös

tapaamisessa esille tulleita tavoitteita, vahvuuksia, huolenaiheita, tukitoimia ja jatkosuunnitelmaa. Tämä myös osaltaan vahvistaa kokemusta siitä, että kaikki palaverissa olevat tunnustavat oman roolinsa asiakkaan tilanteessa ja muutoksen mahdollistamisessa.

### 2.3.3 Perheen sukupuoli, aikajana ja hypoteesit ymmärryksen pohjana

*“Perhe itse kommentoi tiimille sukupuuta sekä etenkin aikajanaa toteamalla, että kyllä heille onkin tapahtunut paljon isoja asioita pienen ajan sisällä. Eli oman perheen tilanteen näkeminen näkyviin kirjattuna herätti ajattelemaan.”* - työntekijä perhekeskuksen tiimistä

Systeemisesti työskennellen ymmärrys lapsen kokonaistilanteesta lisääntyy ja tuki pystytään kohdentamaan oikeisiin asioihin. Viikkokokouksissa aikajanan ja verkostokartan avulla on havahduttu toimijoiden ja toimenpiteiden suureen määrään: nykyisen toimijaverkoston yhteistyön tiivistäminen, perheenjäsenten kokemien hyödyttömien palvelujen päättäminen tai uusista palvelujen käynnistymisistä pidättäytyminen on vaikuttanut tervetulleelta. Ulkoisten interventioiden sijaan on tunnistettu tarvetta entistä enemmän löytää lapsen ja perheen verkostosta keinoja, joilla lasta voidaan tukea luontaisessa ympäristössä ja suhteiden verkostossa.

*“Keskustelimme myös siitä, miten usein meillä ammattilaisilla on tapana reflektoida menneitä asiakastilanteita keskenämme ja miettiä mitä tunteita ja ajatuksia meissä heräsi tai asettaa erilaisia hypoteeseja asioista. Ja se on tuntunut luonnolliselta ja helpolta, kun asiakas ei ole ollut paikalla ja läsnä. Kuitenkin tämä kaikki toteutui myös asiakkaiden ollessa mukana ja mikä tärkeintä, moniin mietteisiin ja ajatuksiin saatiin heti asiakkaan oma näkemys ja kokemus.”* - työntekijä perhekeskuksen tiimistä

Hypoteesit ovat niin sanotusti parhaimpia arvauksia siitä, mistä perheen tilanteessa voisi olla kyse ja miten perhettä voisi auttaa. Erityisen tärkeää on pitää mielessä, että hypoteesit ovat todella hypoteeseja, eivät totuuksia perheen tilanteesta. Hypoteeseja arvioidaan perheen kanssa ja perhe saa pohtia, mikä heidän mielestään vastaa heidän tilannettaan. Eri vaihtoehtojen läpikäyminen vahvistaa asiakkaan kokemusta siitä, että työntekijät eivät tarjoa valmista vastausta tai tulkintaa asiakkaan tilanteesta. Hypoteesien arvioinnissa tiimit ovat vielä alkuvaiheessa, eli vaikka osataan luoda hypoteeseja, niiden paikkansa pitävyyden arvioiminen ja niistä tarvittaessa luopuminen ei ole vielä systemaattista. Ratkaisevaksi oletettavasti muodostuu se, miten tiedostettua oma ajattelu ja työntekijän työskentely suhteessa asiakkaaseen on.

*“Hypoteesien asettaminen toimi ja herätti hyöää, monipuolista pohdintaa perheen tilanteesta ja herätti selvästi myös asiakasta tarkastelemaan asioita eri näkökulmista.”* - työntekijä perhekeskuksen tiimistä

Työntekijät ovat kokeneet, että on hankalaa välittää asiakkaalle reflektiossa esiin tulleita asioita, mikäli asiakas itse ei ole osallistunut viikkokokoukseen. Erityisen hankalaa on

kertoa aukottomasti siitä, miten kukakin osallistuja on muodostanut hypoteeseja ja miten kunkin ymmärrys perheen tilanteesta on rakentunut. Näin ollen asiakas joutuu kuulemaan hypoteeseja, jotka ilman reflektion seuraamista saattavat vaikuttaa hyvin irrallisilta ja loukkaaviltakin.

### **3. Systemisen työotteen moottorit Etelä-Pohjanmaalla**

#### 3.1 Sitoutuminen systemiseen työotteeseen

##### 3.1.1 Työntekijöiden sitoutuminen muuttaa totuttuja ajattelumalleja

Uuden toimintamallin omaksumisessa merkittävässä asemassa on työntekijän ja tiimin kokemus siitä, että systeminen toimintamalli on nähty hyvänä ja tarkoituksenmukaisena tapana toimia. Työotteen opettelussa kriittiset äänet ovat myös merkityksellisiä ja niitä on tärkeä kuulla. Tämä on prosessi, jossa sekä työntekijän että tiimin tahto ja tahti ovat olennaisessa asemassa. Myönteisten kokemusten myötä sitoutuminen systemiseen työtapaan on vahvistunut. Esimerkiksi ei-tietämisen-position selittäminen asiakkaalle tuntui aluksi vaikealta. Kokemukset siitä, että asiakastapaamisessa aidosti pysähdyttiin yhdessä miettimään, miten tässä tulisi edetä, ovat sitouttaneet työntekijöitä jatkossakin toimimaan samoin.

##### 3.1.2 Esihenkilöiden sitoutuminen

Perhepalveluiden esihenkilöt ovat sitoutunut systemisen työotteen juurruttamiseen ja laajentamiseen. Laajentaminen tarkoittaa sekä koulutusten tarjoamista edelleen laajalle kirjolle ammattilaisia, ja myös "saman sukuisten" toimintamallien (esimerkiksi Lapset puheeksi, Käynti kerrallaan -työskentely) käyttöönottoa yhteisen toimintakulttuurin muodostumiseksi. Suurin osa esihenkilöistä on käynyt systemisen työotteen koulutuksen ja osa toimii myös kouluttajina. Hyvinvointialueen käynnistyminen vuonna 2023 on ollut historiallisen suuri muutos ja arkisten toimintojen rakentaminen on vienyt aikaa. Siitä huolimatta Etelä-Pohjanmaalla perhepalveluissa systeminen viitekehys ja verkostomainen perhekeskustoiminta ja sen mahdollistaminen ovat ohjanneet valintoja, joita on tehty muun muassa organisaation, verkostojen, tiimirakenteiden ja työntekijöiden tukirakenteiden muodostamiseksi nykyisenlaiseksi. Paljon on tehty johdon taholta myös ennen vuotta 2023: vuodesta 2018 eteenpäin esimerkiksi sosiaalityöntekijöiden määrää lisättiin ja johtavien sosiaalityöntekijöiden asemaa vahvistettiin. Näiden muutosten myötä työntekijäkohtaiset asiakasmäärät ovat laskeneet.

## 3.2. Osaamisen ylläpitäminen

### 3.2.1 Syty-koulutukset ja sisäinen koulutusorganisaatio

Etelä-Pohjanmaalla on vuosien saatossa rakentunut organisaation sisäinen koulutusorganisaatio, jossa kouluttajina toimivat THL:n systemisen työotteen kouluttajakoulutuksen käyneet sosiaalityöntekijät ja perheterapeutit. Järjestely ei ole itsestänselvyyss alalla, jossa on krooninen työntekijävaje. Johdosta ja työntekijöistä koostuva kouluttajaryhmä kouluttaa sekä työntekijöitä että johtoa, millä varmistetaan työotteen juurtuminen ja ylläpitäminen. Perhepalveluissa on hyvinvointialueen käynnistyessä aloitettu esihenkilöiden jatkuva koulutusprosessi, jossa vuoden 2023 painopisteinä ovat olleet systemisen työotteen perusasiat. Vuonna 2024 painopiste on systemisen johtamistavan omaksumisessa.

Tällä hetkellä syty-koulutuksia on pidetty kaksi kertaa vuodessa, keväällä ja syksyllä. Alueella on myös järjestetty perheterapeuttien, koordinaattoreiden ja konsultoivien sosiaalityöntekijöiden verkosto- ja teemapäiviä.

### 3.2.2 Syty-kahvit

Etelä-Pohjanmaalla on toteutettu syty-kahvit kerran kuukaudessa syksystä 2022 lähtien teamsin välityksellä. Syty-kahvit on eteläpohjalainen versio THL:n systemisen työn ammattilaisille suunnatusta foorumista. Syty-kahvit kestävät kerrallaan 45 minuuttia, joten niihin osallistuminen työpäivän aikana on pääsääntöisesti mahdollista. Kutsua on jaettu esihenkilöiden kautta koko perhepalveluiden henkilöstölle. Aiheina syty-kahvilla ovat olleet esimerkiksi systemisyyden ja suhdeperustaisuuden peruselementit ja kokemukset systemisten toimintamallien käyttämisestä. Tulevaisuuden sote-keskus-hanke on ollut organisoimassa syty-kahvia, ja alueen syty-kouluttajat ovat ottaneet vastuuta alustusvuoroista muiden vierailevien puhujien ohella. Alustusten jälkeen on ollut tilaa ammattilaisten reflektiolle. Syty-kahvit ovat käynnistyneet Tulevaisuuden sote-keskus-hankkeen toimesta ja ne jatkuvat vuodesta 2024 eteenpäin hyvinvointialueen omana toimintana.

### 3.2.3 Perheterapeuttien aseman vahvistaminen

Vuodet ovat osoittaneet, että perheterapeutit ja perheterapeuttien ammatillinen osaaminen ovat oleellinen osa systemistä työskentelyä – niin oleellinen, että perheterapeuttien määrää on lisätty Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueella. Perheterapeuttien ammatillinen osaaminen on tuonut esimerkiksi lastensuojeluun ymmärrystä siitä, miten tärkeää on pysähtyä perheen kokemusten sekä myös työntekijän tunteiden äärelle. Ylisukupolvisten ilmiöiden ymmärtäminen perheenjäsenen kohdalla, tunteiden ja ajattelun vaikutus lopputulokseen, uudenlaiset systemiteoriasta lähtevät lähestymistavat ja utelias yhdessä tutkiminen ovat asioita, joista on asiakkaille ja työntekijöille ollut erityisesti hyötyä.

### 3.2.4 Systemisen työotteen tukirakenne ja kokemustoimijuuden alusta

Syksyllä 2023 on aloittanut toimintansa perheiden jälleenyhdistämistiimi, mikä toimii koko Etelä-Pohjanmaan alueella. Tiimissä työskentelee perheterapeutteja ja perheohjaajia. Jälleenyhdistämistiimi tukee kodin ulkopuolelle sijoitetun lapsen, perheen, lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän, sijaishuollon ja verkoston yhteistä työskentelyä. Tavoitteena on perheenjäsenten vuorovaikutussuhteiden vahvistaminen sijaishuollon aikana ja lakisääteisen jälleenyhdistämismuokituksen laadukas toteutuminen. Jälleenyhdistämistiimin työskentelyn aloitus perustuu lapsen sosiaalityöntekijän päätökseen.

Lisäksi jälleenyhdistämistiimi koordinoi lastensuojelun kokemusasiantuntijatoimintaa ja toimii systemisen työotteen tukirakenteena koko Etelä-Pohjanmaan alueella. Jälleenyhdistämistiimin jäseniä voi konsultoida perhepalveluissa systemiseen työskentelyyn liittyen tai pyytää mukaan verkostoon. Uuden työmuodon tavoitteena on jalkautua työyhteisöihin ja verkostoitua eri toimijoiden kanssa koko hyvinvointialueella.

### 3.2.5 Systemisellä työotteella toimiva lastensuojelulain 14§ asiantuntijaryhmä

Hyvinvointialueella kokoontuu kuukausittain myös maakunnallinen lastensuojelulain 14§ mukainen asiantuntijaryhmä, joka toimii systemisellä ja dialogisella työotteella. Ryhmää voi hyödyntää myös sosiaalihuollon asiakkuudessa. Asian käsittely toteutuu systemisen viikkokokousrakenteen pohjalta ja on moniäänistä: konsultaatiossa kuullaan eri ammattihenkilöiden näkemyksiä tilanteesta ja siitä laaditaan muistio. Asiantuntijaryhmä käynnistettiin hyvinvointialueella kokonaan uudelleen. Tällä on haluttu varmistaa, että käytössä olevat tukirakenteet nojaavat aidosti dialogiseen työtapaan. Asiantuntijaryhmän vakituisessa kokoonpanossa on lapsen kasvun ja kehityksen, psykiatrian, lastensuojelun ja oikeudellisen tiedon ammattilaisia. Heidän lisäksi ryhmään kutsutaan asiantuntijoita, joita lapsen asian käsittely edellyttää. Asiakas voi halutessaan osallistua konsultaatioon.

### 3.2.6 Lapsen OMA TIIMI

OMA TIIMI on vähitellen Etelä-Pohjanmaalla käyttöön tuleva toimintatapa lastensuojelun sijaishuollon ja lapsi- tai nuorisopsykiatrian yhteisasiakkuudessa olevalle lapselle. OMA TIIMI muodostetaan lastensuojelun sijaishuollossa asuvalle lapselle, jolla on hoitosuhde nuorisopsykiatrian yksikössä (Nortamo 2023). Aloitteen tiimin kokoamisesta voi tehdä kuka vain nuoren suostumuksella, mutta lapsi tai nuori voi määrittää mukaan kutsuttavat tahot.

Mallin tavoitteena on saada lapsen asioista vastaavat tahot keskustelemaan keskenään, vähentämään päällekkäistä työtä ja lisäämään keskinäistä ymmärrystä sekä selkeyttämään vastuunjakoja. Mallissa tavoitellaan yhteistyötä, jossa lapsi pääsee häntä koskevaan keskusteluun mukaan ja aidosti osalliseksi asiakkuuteensa. Tällä tavoin vahvistetaan lapsen toimijuutta, luottamusta arjessa vaikuttaviin tahoihin ja mahdollistetaan mielekäästä ja oman näköistä elämää tulevaisuudessakin.

Kokonaisuudessaan malli vahvistaa sijaishuollon ja lasten- ja nuorisopsykiatrian sekä mahdollisesti muiden yhteistyökumppaneina toimivien tahojen toiminnan vaikuttavuutta ja on hyödynnettävissä missä tahansa palveluissa. Mallissa on määritetty työskentelylle arvot, jotka ohjaavat toimintaa ja nojaavat systeemisen lastensuojelun periaatteisiin. Mallia käyttävien odotetaan tutustumaan arvoihin ja toimivan niiden ohjaamalla tavalla. On jokaisen tiimiläisen vastuulla vahvistaa arvoja toiminnallaan sekä puuttua toimintaan, joka ei ole arvojen mukaista.

#### 4. Pohdinta ja jatkoaskeleet

Kirjoituksessamme on kuvattu Etelä-Pohjanmaan perhepalveluiden matkaa systeemisen työtöteen ymmärtämiseksi ja juurruttamiseksi. Kirjoittajina halusimme tuoda esiin onnistumisia, mutta pidimme tärkeänä avata myös keskeneräisyyttä, jota koemme näin ison kulttuurinrakentamisprojektin äärellä. Muutos on hidasta ja iso laiva kääntyy hitaasti. Vuosi 2024 luo mahdollisuuden syventyä systeemisen työtöteen asiakastyön toteuttamisen nykytilaan, sillä vuoden 2023 pääpaino on ollut hyvinvointialueen käynnistymisessä ja rakenteiden luomisessa. Vuonna 2024 aiomme ottaa seuraavat askeleet:

##### 4.1 Jatkuva yritys ymmärtää, mitä systeeminen asiakastyö on

Suomessa systeemisellä työtavalla on ollut selvästi vaikutusta siihen, että on tunnistettu tarve poisoppia palvelukoordinaattorimaisesta tavasta edetä asiakassuhteessa palvelu edellä. Sen sijaan on tunnistettu tarve luoda aidosti suhde ja edetä lapsi keskiössä. Yhteiskunnassa on vallalla myös käsitys siitä, että elämässä ilmenevät vaikeudet tulisi korjata tai poistaa. Ongelman poistumisen sijaan tulisi enemmän antaa aikaa *riittävän hyvän* tavoittelulle: mitä se kenellekin on ja miten siihen tulisi pyrkiä. Työ ei ole valmis ja tukea tarvittaisiin hyvinvointialueen harteita laajemmin niin työntekijöitä kouluttavilta tahoilta kuin myös kansalliselta tasolta. Systeemistä ajattelutapaa ja ymmärtämistä voisi kuvata jatkuvaksi prosessiksi. Esimerkiksi systeemisen työtöteen koulutuksia pitäessä huomaa joka kerta oppivansa ja oivaltavansa uusia asioita systeemisydestä. On tärkeää nähdä ja ymmärtää, että mallin ylläpitämiseen tarvitaan systeemisten koulutusten lisäksi sitä tukevia rakenteita sekä esihenkilöiden lupa ja tuki systeemiseen työskentelyyn.

##### 4.2 Toimivien tiimirakenteiden tarkastelu ja työtöteen ulottaminen laajemmalle

Hyvinvointialueelle siirtyminen ja samaan aikaan toteutunut asiakastietojärjestelmän uudistus on lisännyt työmäärää, minkä vuoksi joillakin alueilla tiimikokoukset ovat olleet tauolla tai niitä on järjestetty harvemmin kuin aiemmin. Tällä hetkellä esimerkiksi

perhetyön ja sosiaalityön välinen yhteys on muotoutunut erilaiseksi eri alueilla: osassa perhetyö on osa tiimejä ja osassa perhetyö on enemmän palvelutuotantoa, joka on ulkopuolinen osa lapsiperheiden ja lastensuojelun sosiaalityötä. Myös yhteistyötapaamiset eri toimijoiden välillä kaipaavat paikoin vahvistamista. Tiimien käytänteitä tarkastellaan vuonna 2024 hakien vastausta siihen, millainen tapa työskennellä palvelee paremmin perheiden tarpeita. Jatkossa kiinnitetään entistä enemmän huomiota myös työyhteisöjen psyykkiseen turvallisuuteen ja sen mahdollistamiseen.

#### 4.3 Esihenkilöiden koulutus ja esihenkilöiden keskinäinen systeemi

Esihenkilöiden rooli reflektiivisyyttä, dialogisuutta ja suhdeperustaisuutta hyödyntävään ajattelutapaan suuntaamisessa on merkittävä. On tärkeä tukea esihenkilöitä tässä tehtävässä ja kääntää epävarmuutta enemmän varmuudeksi. Samalla on koettu tärkeäksi luoda esihenkilöiden keskinäiset suhteet sellaisiksi, että systeemisyyks voisi toteutua laajemmin koko palvelujärjestelmässä. Tämä edellyttää johtajien välistä vuoropuhelua ja yhteisistä toimintatavoista keskustelemista niin hyvinvointialueen sisällä kuin myös kuntien, järjestöjen, seurakuntien ja yksityisten palveluntuottajien kanssa. Tätä jatketaan vielä vahvemmin vuonna 2024 ja suunnitelmat ja alustat tälle vuoropuhelulle ovat jo osin rakentuneet vuonna 2023. Perhekeskustoimintaan nojaava kehittäminen luo tälle hyvän alustan.

#### 4.4 Systeemisen työotteen seuranta

Tulevaisuudessa pyritään tarkemmin seuraamaan systeemisen työotteen juurtumista sekä sen tuloksia. Seurannan välineinä ovat esimerkiksi erilaiset tarkistuslistat, työotteen jalkauttamissuunnitelma ja ohjausryhmä. Erityistä haastetta ovat aiheuttaneet systeemisen työotteen mittaamiseen käytettävät indikaattorit: tähän olisi erityisen tervetullutta kansallisesti luotu, yhdenmukainen seurantamalli.

### **Kirjallisuutta**

Aaltio, E. & Isokuortti, N. (2019). *Systeemisen lastensuojelun toimintamallin pilotointi: Valtakunnallinen arviointi*. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. Luettavissa osoitteessa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-289-5>

Nortamo, F. (2023). *OMA TIIMI-käsikirja OMA TIIMI - lastensuojelun sijaishuollon & lasten- ja nuorisopsykiatrian yhteisasiakkuudessa olevalle lapselle ja nuorelle*. Luettavissa osoitteessa [Omatimi käsikirja \(innokyla.fi\)](http://Omatimi.kasikirja.innokyla.fi)