



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

**”Osataanko me ees sitä, et tarttisko meidän saaha
siihen jotain et me osattais?”**

Jyväskylän SOS-Lapsikylän nuorisokodin kehittämistoiminnan
tarkastelu ohjaajan näkökulmasta

Niina Nousiainen

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma (210 op)

5 / 2018

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Niina Nousiainen	Sivumäärä 47 + 2
Työn nimi ”Osataanko me ees sitä, et tarttisko meidän saaha siihen jotain et me osattais?” Jyväskylän SOS-Lapsikylän nuorisokodin kehittämistoiminnan tarkastelu ohjaajan näkökulmasta	
Ohjaava(t) opettaja(t) Tarja Jukkala	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja SOS-Lapsikylä, Leena Leppänen	
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä tutkitaan Jyväskylän SOS-Lapsikylän nuorisokodin kehittämistoimintaa ohjaajan näkökulmasta. Työn tilaajana toimii Jyväskylän SOS-Lapsikylä. Opinnäytetyö on kehittämistutkimus, jonka tarkoituksena on tuottaa tietoa tilaajataholle nuorisokodin toiminnan kehittämisestä ja työtteen muuttumisesta.</p> <p>Nuorisokodin toimintaa on aktiivisesti ryhdytty kehittämään vuoden 2017 lopusta. Kehittämistoimilla pyritään saamaan nuorisokodin toiminnasta entistä ammatillisempaa. Toiminnan tavoitteena on synnyttää nuorisokodille erityinen osaamisalue, joka toisi kaivattua kilpailuvalttia sijaishuollon laitosten keskuudessa. Opinnäytteessä haastateltiin kahta esimiestä sekä kolmea nuorisokodin ohjaajaa. Haastatteluiden avulla saatiin avattua keskustelua kehittämistoiminnan jatkosta ja nostettiin esille ohjaajien arki-työssä kohtaamia haasteita kehittämistoiminnan näkökulmasta. Haastatteluilla kerätty tieto on arvokasta työyhteisön toimintakulttuurin kehittymiselle.</p> <p>Opinnäytetyö pystyi selkeästi tuottamaan tarvittua tietoa ohjaajien näkemyksistä toiminnan kehittämiseksi. Mielenpitojen ja ajatusten kartoitus antaa esimiehille mahdollisuuden puuttua epäkohtiin ja parantaa toimintatapoja. Työn tuottamia ajatuksia voidaan jatkojalostaa ja hyödyntää tulevaisuudessa myös muissa kehittämistoimintaa suunnittelevissa sijaishuollon laitoksissa.</p>	
Asiasanat Nuorisokoti, kiintymyssuhde, perhetyö, johtaminen, kehittäminen	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Degree Programme in Civic Activities and Youth Work

ABSTRACT

Author Niina Nousiainen	Number of Pages 47 + 2
Title "Do we even know how or should we get something for it so we knew how?" Examination of development activities of the SOS Children's Village Youth Home in Jyväskylä from the youth director's point of view	
Supervisor(s) Tarja Jukkala	
Subscriber and/or Mentor SOS-Children's Village Leena Leppänen	
Abstract <p>The focus of this thesis is the work being done on development of SOS-Children's Village youth home from the point of view of a youth instructor. The thesis was ordered by SOS-Children's Village of Jyväskylä. The purpose of this work is to provide information about the work on development of the SOS-Children's Village and changes in the work methods.</p> <p>The youth home's operation has been actively developed since the end of 2017. These developments are aimed at improving the professionalism of the youth home's operation. Goal of this is to make a special area of expertise for the youth home, that would bring a much needed advantage in competition amongst foster care establishments. Two directors and three youth instructors were interviewed for the thesis. These interviews opened dialogue about future of the development work and raised awareness of challenges youth instructors face in their every day work. The information gathered from the interviews is valuable for developing the functionality of the work community.</p> <p>The thesis managed to clearly provide needed information from youth instructors' views on how to improve the operation. Mapping opinions and thoughts gives directors a chance to avoid drawbacks and improve working methods. Ideas brought on by the thesis can be refined and used in future also by other foster care institutions that plan on doing work on developing their functionality.</p>	
Keywords Youth home, affection, family work, leadership, development	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	6
2.1 Tutkimusmenetelmä	7
2.2 Tarkoitus ja tavoitteet	8
2.3 SOS-Lapsikylä	11
2.4 Nuorisokodin esittely	11
3 TUTKIMUKSEN TEORIATIETO	12
3.1 Kiintymyssuhdeteoria	13
3.1.1 PACE-asenne	16
3.1.2 PACE-asenne ohjaajan työssä	17
3.2 Perhetyö	20
3.2.1 Perhetyö nuorisokodilla	22
3.3 Nuorisokodin johtaminen muutoksessa	25
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET	27
4.1 Esimiehen näkökulma	28
4.2 Ohjaajan näkökulma	32
5 TULOSTEN TARKASTELU	41
5.1 Toiminnan kehittäminen	41
5.2 Kehittämistoimenpide-ehdotukset	43
5.3 Pohdinta	46
5.4 Oma arviointi	46
LÄHTEET	48
LIITTEET	51

1 JOHDANTO

Vuoden 2016 Terveyden- ja hyvinvoinninlaitoksen tilastoraportti kertoo lastensuojeluilmoitusten määrän lisääntyneen 6% edellisestä vuodesta. Vuonna 2016 kodin ulkopuolelle oli sijoitettuna 17 330 lasta, joista huostaanotettuina oli 10 424 lasta (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2018). Lastensuojelun avohuollon tukitoimien avulla pyritään tukemaan perheitä kodin ulkopuolelle sijoittamisen sijaan. Sijoitukset ja huostaanotot ovatkin laskeneet edellisestä vuodesta muutamilla prosenteilla. Eniten ikävuosiin suhteutettuna sijoitetaan 15-vuotiaita, joita esimerkiksi Keski-Suomessa sijoitettiin 0,4%.

Sosiaali- ja terveysministeriön sekä opetus- ja kulttuuriministeriön johtama Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma (LAPE) on uusi hanke, jonka tavoitteena on nykyistä perhelähtöisemmät palvelut. Peruspalveluiden vahvistamisen lisäksi hankkeen kautta pyritään entistä vahvemmin ennaltaehkäisevään tukemiseen. LAPE-muutosohjelmassa vanhempien tukeminen ja lapsen etu ovat kärkisijalla. Hankkeessa on kartoitettu myös laitoshuollon toiminnan kehittämistä, koska lastensuojelun sijaishuollon kehittämistoiminta on Suomessa verrattain vähän tutkittu asia. Jokainen laitos kehittää omaa toimintaansa omalla tyylillään, koska selkeitä yhteisiä käytäntöjä toiminnan kehittämiseksi ei ole olemassa. Tällä hetkellä lastensuojelun laitospaikoista 84% on yksityisten palveluntarjoajien tuottamia. Laitosten tarjoamia palveluita ei ole Suomessa juurikaan tutkittu, joten laitosten todellisen osaamisen tai perheiden erityistarpeisiin vastaamisen tasosta ei ole tietoa. Nyt käynnissä olevassa hankkeen mallintamisvaiheessa onkin pyritty kartoittamaan palveluntuottajien palvelusisältöjä ja toimintakulttuureja. (Timonen-Kallio, Yliruka & Närhi 2017, 13-14.)

Hankkeessa mallinnusryhmä pohtii sijaishuollon laitosten mahdollisuuksia toimia ”terapeuttisena laitospasvatuksena”. Tällä tarkoitetaan laitosten toiminnan muuttumista nuorten elämäntilanteiden erityisyyden tunnistamiseen ja traumaperäisten ongelmien käsittelyyn. Jokaisen sijoitetun lapsen elämään liittyy jollakin tavalla lapselle traumaattisia tapahtumia, jotka johtavat äärimmäiseen ratkaisuun; kodin ulkopuolelle sijoittamiseen. Terapeuttisen laitospasvatuksen näkökulmasta nuorta pitäisi pyrkiä auttamaan niin, etteivät nuoren kokemukset vaurioita häntä pysyvästi. Tarkoituksena ei

ole terapoida nuorta, vaan antaa nuorelle tukea hänen kokemuksiensa käsittelyyn ja ymmärtämiseen. (mt., 16.) Hankkeen näkökulmasta laitostyötä tulisi kehittää nimenomaan tätä ajatusta silmällä pitäen enemmän terapeuttiseen suuntaan. Vaikka ohjaajan perustyöhön kuuluvat edelleen vanhemmuuden kasvatustaidot, vaatii laitostyön kehittäminen toimintakulttuurin muutosta ja ohjaajien kouluttamista. (mt., 16-17.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Jyväskylän SOS-Lapsikylän nuorisokodin toiminnan kehittämistä ohjaajien näkökulmasta. Toimintaa kehitetään parhaillaan terapeuttisempaan suuntaan ja opinnäytetyötä varten tehdyillä haastatteluilla kartoitetaan ohjaajien näkemyksiä toimintakulttuurista ja kehittämistoiminnan tavoitteista. Kuten LAPE-hankkeessakin todetaan, jokainen laitos kehittää toimintaansa omalla tavalla, mutta edes laitoskohtaisesti ei välttämättä tiedetä, millaisia muutoksia todellisuudessa kaivataan ja tarvitaan. Ohjaajille toiminnan kehittäminen realisoituu nimenomaan arkisen työn kautta, jolloin ne hienommat toiminnan kehittämisen ajatusmallit ja ideat saattavat jäädä kaukaiseksi. Opinnäytteen tarkoituksena on antaa sekä ohjaajille että esimiehille tietoa siitä, millaisina nykyiset, jo käynnissä olevat, kehittämistoimet koetaan. Jotta nuorisokodin toiminta voisi oikeasti kehittyä ja muuttua, on jokaisen työyhteisön jäsenen tiedettävä toiminnan tavoitteet ja kehittämistarpeet.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Opinnäytetyö on kehittämistutkimus ja se on tilaustyö Jyväskylän SOS-Lapsikylän nuorisokodille. Opinnäytteen tarkoituksena on tuottaa tietoa nuorisokodin toiminnan kehittämisestä ohjaajien ja esimiesten haastatteluiden avulla. Nuorisokodin toimintaa on pyritty aktiivisesti vuosina 2017 ja 2018 kehittämään ja muuttamaan työtapoja terapeuttisempaan suuntaan. Opinnäyte tarjoaa koko työyhteisölle mahdollisuuden pohtia ja jäsenellä toimintaa ja sen kehittämistä jatkossakin. Opinnäytteen keskeisenä tutkimusmenetelmänä toimivat henkilöhaastattelut, joiden pohjalta jäsenellään tietoa kehittämistoiminnan tilasta.

2.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään pääasiassa kuvamaan todellista elämää, mutta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa oleellista on ihmisen käyttäminen tiedon välineenä. Tutkija siis luottaa ihmisen kykyyn tuottaa tarvittavaa tietoa erilaisissa tilanteissa. Tästä syystä tutkimusta voi kuvailla eräänlaisena prosessina, jossa näkökulmat aineistoon ja tutkittavaan aiheeseen kehittyvät vähitellen tutkijan mielessä tutkimuksen edetessä. Tutkimusprosessia voisikin kuvailla myös tutkijan oppimistehtävänä. (Kiviniemi 2007, 70.)

Laadulliseen tutkimukseen kuuluu myös ominaispiirteenä se, että tutkimukseen liittyvät eri osa-alueet kehittyvät tutkimuksen edetessä. Aineistonkeruumenetelmät paljastavat tutkijalle tutkittavaa asiaa vähitellen enemmän, joka auttaa myös eri tutkimusmenetelmien täsmentymistä. Itse tutkimusongelma ei välttämättä ole selvä heti tutkimuksen alkaessa, vaan täsmentyy tarkemmaksi koko tutkimuksen ajan. Laadullisen tutkimuksen kannalta on tärkeintä löytää se punainen lanka, joka kuljettaa tutkimusta eteenpäin. Usein tutkimuksen edetessä paljastuu monia mielenkiintoisia lankoja, joita seurata, joka osaltaan saattaa laajentaa tutkimusta helposti alkuperäisideasta. Aiheen rajaaminen on tärkeää siitä huolimatta, että erilaisia mielenkiintoisia sivupolkuja paljastuisikin. Laadullisessa tutkimuksessa aiheen rajaaminen noudattelee tutkijan omia kiinnostuksen kohteita ja tarkastelunäkökulmia. (mt., 70-73.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa usein tutkittava joukko on erikseen valittu, eikä satunnaisesti poimittu (Hirsjärvi ym. 2009, 161-163). Laadulliseen tutkimukseen kuuluu olennaisesti myös se, että tutkimukseen liittyvää aineistoa voidaan kerätä myös epätavallisimmilla keinoilla. Aineistoa voidaan saada arkipäiväisen vuorovaikutuksen kautta esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa. (Kiviniemi 2007, 73.) Opinnäytetyöhön liittyy kuitenkin oleelliselta osaltaan myös teoriapohjainen tieto, jota hyödynnetään eri käsitteiden avaamisessa. Opinnäytteen teoreettinen viitekehys syntyy kirjallisuuden avulla. Kirjoitetun tiedon avulla pyritään tuomaan esille aiheesta jo saatavilla oleva tieto. (Hirsjärvi ym. 2009, 121.)

Opinnäytteen tarkoituksena ei ole minkään tietyn teorian testaaminen, vaan enemmänkin odottamattomienkin tulosten paljastaminen. Opinnäytteen toteuttamistavaksi valikoituivat yksilohaastattelut ensinnäkin siitä syystä, että ohjaajien anonymiteetti säilyisi ja asiasta kuin asiasta voitaisiin keskustella vapaammin. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston keräämisessä käytetään laadullisia menetelmiä, kuten teemahaastatteluja, havainnointia ja tekstianalyysiä. Tässä tutkimuksessa käytetään aineistonkeruumenetelmänä haastattelua, joka on tallennettu tekemällä muistiinpanoja sekä äänittämällä. Voidaan ajatella, että kun tutkimuksen on tarkoitus tuottaa tietoa, joka perustuu mielipiteisiin ja näkemyksiin, on haastattelu hyvä valinta (Jyväskylän yliopisto 2018).

Haastatteluja tehtiin kaiken kaikkiaan viisi. Keskustelu eteni puolistrukturoidusti etukäteen valmisteltua haastattelurunkoa noudattaen. Kaikkien haastattelujen kysymysrunko oli sama, mutta haastattelu muotoutui jokaisen ohjaajan kohdalla hiukan erilaiseksi ja eteni omalla painollaan. Haastatteluissa on jonkin verran myös kokonaan strukturoimattoman haastattelun piirteitä, koska haastateltaville saatettiin esittää lisäkysymyksiä ja syventyä näin tiettyyn aiheeseen vielä enemmän. (mt. 2018)

Haastattelut toteutettiin alkuvuodesta 2018 nuorisokodilla, jokaisen haastatteluun osallistuvan itse parhaimmaksi katsomana aikana. Suurin osa haastatteluista tehtiin työpäivän aikana, tilanteiden niin salliessa. Haastatteluiden tekeminen työaikana oli vastaavan ohjaajan tarjoama mahdollisuus niiden tekemiseen. Haastateltaville kerrottiin haastattelun alussa aiheesta ja siitä, miten haastatteluja käytetään opinnäytetyössä. Jokaiselle haastateltavalle annettiin myös mahdollisuus tarvittaessa lisätä mieleen tulleita ajatuksia myöhemmin. Lisäyksiä, tai muutoksia, ei kuitenkaan tullut. Yksi haastattelu sovittiin suoritettavaksi sähköpostin välityksellä, sillä ajallisesti haastattelun tekeminen osoittautui mahdottomaksi. Haastattelu jäi kuitenkin syystä tai toisesta ohjaajalta tekemättä.

2.2 Tarkoitus ja tavoitteet

Jyväskylän SOS-Lapsikylän uuden johtajan aloitettua työssään vuoden 2017 alussa, myös työn jatkuva kehittäminen ja toiminnan sisällön kirkastaminen ovat ajankohtai-

sia. Tutkimuksen kohteeksi tiivistyi syksyllä 2018 nuorisokodin ohjaajien suhtautuminen nuorisokodin toiminnan kehittämiseen. Tarve ohjaajien kokemusten ja ajatusten yhteen keräämiseen tuli esimiestasolta. Nuorisokodilla pyritään jatkuvasti kehittämään toimintaa selkeämpään suuntaan, löytämään nuorisokodin ”oma vahvuus” toimialalla, jota voitaisiin myös markkinoida ulospäin. Opinnäyte on eräänlainen kehittämistyön tutkielma, jossa pohditaan tähän mennessä tapahtuneita muutoksia nuorisokodin ohjaajien näkökulmasta. Opinnäytetyö pitää sisällään myös kehittämistyön kannalta keskeiset termit; perhetyön sekä kiintymyssuhdeteorian.

Idea opinnäytetyön tekemiseen SOS-Lapsikylän nuorisokodille syntyi vuoden 2017 keväällä. Opinnäytteen aiheeksi muokkaantui aluksi kiinnostus vuorovaikutussuhteen terapeutiseen vaikutukseen ohjaajan työssä. Dialogisuus ohjaajan työssä ja sen tarjoamat korjaavan työotteen mahdollisuudet ovat mielenkiintoiset. Dialogisuus eli vuorovaikutussuhde voidaan käsittää ohjaajan työssä ensisijaisesti ohjaajan suhteeksi nuoreen: nuoren kanssa pyritään luomaan terapeutin ja luottamuksellinen suhde, joka ajan myötä auttaa korjaamaan nuoren aikaisemman elämän traumoja. Työotteen muuttuminen terapeuttisempaan suuntaan oli uuden johtajan mukanaan tuoma muutos, joka linkittyi nuorisokodin toiminnan kehittämiseen ja nuorisokodin erikoistumiseen. Johtajan näkemykset terapeutiseen työotteeseen pohjautuvat vahvasti Daniel A. Hughesin kiintymyssuhdeteorianaan. Hänellä on itsellään taustalla koulutusta pari- ja perheterapiasta, jossa kiintymyssuhdeteoriana sovelletaan enemmän. Opinnäytetyön tekemisen aikana kiintymyssuhdeteoriana ei ollut johtajan toimesta tarkemmin avattu työntekijöille, joten käsitteenä se on työyhteisössä vielä vieras. Ohjaajille käsitteet suhdetyöstä ja dialogisuudesta avautuvat paremmin. Kiintymyssuhdeteoriana on kuitenkin avattu opinnäytteessä laajemmin, koska nuorisokodin terapeutin työote tulee jatkossa pohjautumaan suurelta osin siihen.

Opinnäytetyö on jaettavissa kolmeen eri tavoitteeseen. Ensiksi, opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa siitä, miten nuorisokodin ohjaajat suhtautuvat jo alkaneisiin kehittämistoimenpiteisiin ja miten he kokevat niiden vaikutuksen työssään. Kehittämistoimenpiteitä on tuotu ohjaajien työhön nopealla tahdilla viimeisen vuoden aikana. Kehittämistoimenpiteisiin kuuluvat perhetyön lisääminen ja arkisen työotteen muuttuminen terapeuttisempaan suuntaan. Perhetyön kehittämisen taustalla on ajatus koko perhettä koskevan kuntoutuksen lisäämisestä. Tällä hetkellä nuorisokodin per-

hetyö on perustasolla eikä sen tekemiseen ole laadittu selkeitä toimenpideohjeita. Perhetyön tuominen entistä vahvemmin osaksi arkista ohjaajan työtä ei suurilta osin muuta ohjaajan työskentelyä, mutta lisää haasteita. Ohjaajien perustyöotteen muuttuminen vuorovaikutussuhteita ja dialogisuutta korostavaksi on aiheuttanut epäselvyyttä ohjaajien keskuudessa. Suhdetyö nuoren kanssa on tärkeää, mutta tavoiteltu terapeuttinen työote tarkoittaa suhdetyön syventämistä ja sen merkityksen kasvattamista.

Toiseksi opinnäytetyön tehtävänä on kartoittaa, millaisia toiveita ja näkemyksiä ohjaajilla itsellään on tulevaisuuden työnkuvaansa. Nykyisellään ohjaajan työssä ei selkeästi perehdytä nimenomaan kiintymyssuhdeteoriantai sen hyödyntämiseen. Nuorisokodin nuorten kanssa traumat ja kiintymyssuhteiden häiriöt ovat monin tavoin arkipäivää. Jotta toiminta voisi kehittyä nuorta paremmin tukevaan suuntaan, on muutoksen lähde ensisijaisesti ohjaajan omasta tietotaidosta. Kaikessa toiminnan kehittämisessä tavoitellaan tietenkin nuorten ja nuorten perheiden hyvinvoinnin kasvua ja tukemista. Sama pätee perhetyön tekemiseen. Vaikka ohjaajat pitävät nykyiselläänkin tiivistä yhteyttä nuorten perheisiin, on toiminnan kehityksen tarkoituksena lisätä perheelle tarjottavan tuen määrää ja laatua. Tällä voitaisiin taata nuorten sijoitusten lyhyempi kesto sekä tuki koko perheen eheytykselle.

Nuorisokodin työntekijöille dialoginen työote ja perhetyö ovat konkretisoitumassa toiminnan kehittyessä. Kuitenkin uudenlaisten työotteiden ja tietotaidon omaksuminen vie aikaa ja vaatii työntekijältä, mutta myös työnantajalta paljon. Nykyisellään dialoginen työote on enemmän vain sanoja paperilla, sillä käsitettä ei ole avattu ohjaajille sen enempää. Vuoden 2018 aikana tiedossa on lisäkoulutusta, jossa Jyväskylän SOS-Lapsikylän johtaja perehdyttää ohjaajia dialogisuuteen ja suhdetyöhön. Perhetyöhön nuorisokodilla on panostettu aina, koska perheet ovat nuorille tärkeitä. Perhetyön muutokseen ei nuorisokodilla ole ollut varsinaista koulutusta, vaan työtä päätettiin yhteisesti alkaa tekemään enemmän. Nykyisellään perhetyön tekemisen muoto ja aktiivisuus on jokaisen ohjaajan omalla vastuulla. Muutokset ovat suhteellisen pieniä, mutta vaikuttavat ohjaajan perustyöhön suurilta osin. Osalle työntekijöistä muutokset eivät varmasti tunnu muutoksilta, mutta silti työyhteisö kaipaa tukea ja ohjausta siinä, minne suuntaan toimintaa esimiestasolta ollaan viemässä. Kolmanneksi ta-

voitteeksi opinnäytteessä pyritään selvittämään, mitä ja millaista tukea ohjaajat voisivat saavansa työhönsä, jotta kehittyminen eri osa-alueilla olisi helpompaa.

2.3 SOS-Lapsikylä

Vuodesta 1962 Suomessa toiminut SOS-Lapsikylä on osa kansainvälistä SOS Children`s Villages- järjestöä, joka toimii yli 134 maassa tarjoten hätäapua, koulutusta sekä sijaisperhetoimintaa. SOS-Lapsikylän toiminnan tavoitteena on taata lapselle mahdollisuus kasvaa perheensä tukemana, taata lapsille terveys, koulutus ja hyvä tulevaisuus. (SOS-Lapsikylä 2018.) Suomessa SOS-Lapsikylä pitää sisällään SOS-Lapsikyläsäätiön ja SOS-Lapsikylä ry: n. Vuoden 2015 aikana SOS-Lapsikylä ry muuttui lastensuojelupalveluiden sekä lastensuojeluun liittyvän henkilöstön ja varallisuuden osalta säätiöpohjaiseksi toiminnaksi. Tämän eriyttämisen jälkeen molemmat organisaatiot toimivat edelleen yleishyödyllisinä toimijoina. SOS-Lapsikylä ry toimii pääasiallisesti aatteellisena yhdistyksenä, jonka tarkoitus on tukea toimintaa muun muassa varainhankinnan ja vapaaehtoistyön kehittämisen kautta. SOS-Lapsikylä säätiö taas ei tavoittele toiminnallaan rahallista hyötyä, eikä näin ollen myöskään jaa voittoa yksityisille henkilöille. Säätiön tuotoista suurin osa koostuu kuntien maksamista lastensuojelupalveluiden hoitomaksuista (SOS-Lapsikylä Kotipiha 2018). Lisäksi säätiö saa tuottoja varainhankinnalla ja avustuksilla. SOS-Lapsikylä säätiön toiminnan tarkoituksena on lisätä tukea perheille ja nuorille, toimia lastensuojelun kentällä laaja-alaisesti ja kehittyä siinä koko Suomen laajuisesti kumppaniksi (SOS-Lapsikylä 2018).

2.4 Nuorisokodin esittely

Suomessa SOS-Lapsikylä tunnetaan erityisesti lapsikylä-mallistaan. Lapsikylissä lapsikylävanhemmat yhdessä moniammatillisen tiimin kanssa hoitavat sijoitettuja ja huostaanotettuja lapsia ja nuoria. Näitä perinteisiä lapsikyläiä sijaitsee Kaarinassa, Punkaharjulla, Vihannissa ja Ylitorniolla. Lisäksi uudenlaisia, kaupunkikuvaan integroituja lapsikyläiä sijaitsee Tampereella sekä rakenteilla olevia lapsikyläiä on tulossa Vantaalle, Espooseen ja Kuopioon. Lisäksi Jyväskylässä, Kuopiossa, Vantaalla ja

Rovaniemellä toimii perheterapeuttinen perhekuntoutusyksikkö. (SOS-Lapsikylä 2018.)

Jyväskylän SOS-Lapsikylän nuorisokoti on avattu 1974 poikien oppilaskotina. 1990-luvun alusta alkaen asiakkaiksi on päässyt myös tyttöjä. Nuorisokoti perinteinen lastensuojelun laitossijoituspaikka, sisältäen seitsemän lyhyt- ja pitkäaikaissijoituspaikkaa 13–17 vuotiaille nuorille. (SOS-Lapsikylä 2018.) Nuorisokoti sijaitsee Vaajakoskella, Haapaniemessä. Nuorisokoti on tällä hetkellä profiloitunut niin sanotusti pehmeämmäksi sijoituspaikaksi, jossa pyritään kodinomaiseen ympäristöön ja pehmeämpiin toimintamalleihin. Nuorisokodin lisäksi nuorille on tarjolla asumisharjoitteluasuntoja ja jälkihuoltoa. Asumisharjoitteluasunnoissa nuori voi valmistautua itsenäiseen elämään tuetusti.

Nuorisokodilla toimii tällä hetkellä kuusi vakituksessa työsuhteessa olevaa ohjaajaa sekä vastaava ohjaaja. Viime kädessä nuorisokodin toiminnasta sekä perhekuntoutuksesta vastaa Jyväskylän SOS-Lapsikylän johtaja. Nuorisokodissa työtä tehdään pääsääntöisesti 3-vuorotyönä. Työtehtäviin kuuluvat omaohjaajuuden lisäksi tavalliset kodin työt. Nuorisokodin ohjaajan tärkein tehtävä on tukea nuoren kasvua ja kehitystä yhteisökasvatuksellisin menetelmin.

3 TUTKIMUKSEN TEORIATIETO

Seuraavissa luvuissa avataan tarkemmin nuorisokodin kehittämistoimintaan oleellisesti liittyvän terapeuttisen työotteen taustateoriaa, perhetyötä sekä muutosjohtamista. Terapeuttisella työotteella tarkoitetaan vuorovaikutussuhteeseen ja dialogisuuteen pohjautuvaa työskentelytapaa, jolla kohdataan nuorisokodissa asuva nuori. Terapeuttinen työote vaatii työntekijältä tietynlaista uutta lähestymistapaa ohjaajan työhön. Perhetyö on nuorisokodilla kehittämisen kohteena jo nyt, sillä perhetyötä on pyritty aktiivisesti lisäämään ja tekemään siitä aiempaa asiantuntevampaa. Perhetyö kuuluu nuorisokodin ohjaajien työhön ja monelle se on ajatuksen tasolla tuttu, sillä sen juuret ovat pitkällä suomalaisessa historiassa. Jokaisen nuoren kohdalla perhe on tärkeässä roolissa nuoren ollessa sijoitettuna, mutta perhetyön ammatillinen te-

keminen ei ole välttämättä kaikille selvää. Perhetyöstä puhuttaessa tarkoitetaan kuitenkin muutakin kuin viikoittaista kuulumisten vaihtoa nuorten perheiden kanssa. Viimeiseksi kohdaksi on nostettu nuorisokodin toiminnan johtaminen muutoksessa. Esimiesten toiminnalla on suuri merkitys kaikessa organisaation kehittämistoiminnassa ja muutoksessa. Johtaminen toiminnan muuttuessa ei kuitenkaan ole helppoa. Erimielisyyksiä ja vastarintaa työyhteisössä syntyy helposti. Kehittämistoiminnan näkökulmasta johtajuutta pitää voida tarkastella myös yhtenä kehittämistoimenpiteenä.

3.1 Kiintymyssuhdeteoria

Termeinä vuorovaikutus, dialogisuus ja kiintymyssuhde kuulostavat helposti ymmärrettäviltä, mutta mihin ne perustuvat ja mikä niiden teoreettinen tausta on? Ammatillisesta näkökulmasta katsottuna toiminnan menetelmien tulee aina perustua johonkin, jotta toiminta on tavoitteellista. Terapeuttisuus työotteena ei kuitenkaan tarkoita sitä, että ohjaajista tulee terapeutteja. Kiintymyssuhdeteoriaan pohjautuva työote antaa ohjaajille oikein avattuna lisää mahdollisuuksia tukea nuorta ja auttaa nuorisokodin perustehtävän varmistamisessa. (Timonen-Kallio ym. 2017, 20.) Vuoden 2018 aikana Jyväskylän SOS-Lapsikylässä ryhdytään järjestämään koulutusta työntekijöille, jossa paneudutaan etenkin vuorovaikutukseen ja kiintymyssuhteen luomiseen.

Ohjaajan työssä tärkeää on työn tekeminen omalla persoonalla ammatillisessa roolissa, mutta myös työssä nuoriin muodostuvat suhteet. Varsinkin omaohjattavan nuoren kanssa muodostuvalla suhteella saattaa olla korjaava vaikutus nuoren kiintymyssuhteisiin ja aiemmin elämässä koettuihin traumoihin. Nuorella voi olla taustallaan useita katkenneita kiintymyssuhteita ja erilaista kaltoinkohtelua, jonka seurauksena lapsen luottamus maailmaan ja maailman hyvyyteen on kärsinyt. Lastensuojelulaitoksessa näihin kiintymyssuhteiden katkoksiin voidaan puuttua ja nuori saa parhaimmassa tapauksessa elämänsä turvallisempia kiintymyssuhteita, kuin mihin hänellä aikaisemmin elämässään on ollut mahdollisuus. (Sinkkonen 2010, 9.) Jokaisen nuoren kohdalla toimitaan yksilöllisesti nuoren parhaaksi, mutta toiminnan taustalla vaikuttavat tietynlaiset ”moottorit”, johon kaikki toiminta pyrkii osaltaan pohjautumaan.

Jyväskylän SOS-Lapsikylän uusi johtaja on pyrkinyt tietoisesti korostamaan dialogisuutta ja vuorovaikutussuhteita ohjaajan arkipäiväisessä työssä nuorten kanssa. Teorian taustalla on Daniel A. Hughesin vuorovaikutteiseen kehityspsykoterapiaan pohjautuva työote, jossa korostetaan aikuisen ja nuoren välistä suhdetta. Hughes alkoi kehittää vuorovaikutteista kehityspsykoterapiaa (Dyadic Developmental Psychotherapy) eli DDP:tä 1980-luvun lopulla. Hughesin teoriat pohjautuivat John Bowlbyn kehittämään kiintymyssuhdeteoriaan. (Becker-Weidman 2013, 13.) Vuorovaikutteinen kehityspsykoterapia on eräänlainen perheterapeuttinen hoitomalli, joka perustuu terapian aikana koettuihin, perheen yhteisiin kokemuksiin. Näillä yhdessä koetuilla asioilla on tunteita parantava voima, jossa kiintymyskeskeisyys korostuu. (mt., 13-14.) Koska jokainen toimiva ihmissuhde rakentuu siitä, miten kumpikin suhteen osapuoli vaikuttaa toisiinsa, on sekä vanhemman että lapsen, tai toisaalta, ohjaajan ja nuoren välinen kiintymyssuhde tärkeä.

Kiintymyssuhteen luominen vanhemman ja lapsen välillä alkaa jo raskausaikana. Varhainen vuorovaikutus sikiön ja vanhempien välillä on tärkeää ja se muodostaa pohjan kiintymykselle. Siksi vanhempien mielikuvat sikiöstä ja tulevasta lapsesta ovat tärkeitä. Kiintymyssuhde on vanhemman ja lapsen välinen erityinen tunneside, jotka syntyvät vuorovaikutuksesta; ilmeistä, eleistä, hoivasta ja kosketuksesta. (Järvinen, Lankinen, Taajamo, Veistilä & Virolainen 2012, 144-145.) Lapselle kiintymyssuhde on ensisijaisesti turvaa; lapsi kiintyy vanhempaansa turvallisesti, kun vanhempi toimii sensitiivisesti ja johdonmukaisesti lapsen hyväksi. Lapsen kiintymys perustuu suurimmaksi osaksi muistoille ja kokemuksille. Mikäli lapsi on kokenut saavansa lohtua ja kosketusta aina kun on esimerkiksi itkenyt, on hänen jatkossakin helpompi ilmaista tunteitaan vanhemmille.

Turvallisessa kiintymyssuhteessa lapsi kokee vanhempansa olevan hänen käytettävissään silloin, kun hän vanhempaansa tarvitsee. Toisaalta turvattomassa kiintymyssuhteessa lapsen kokemukset vanhemman tarjoamasta turvasta ja hoivasta ovat vääristyneet. Lapsi on oppinut turvautumaan ensisijaisesti itseensä vanhemman sijasta, jolloin lapsi kokee, ettei voi luottaa kehenkään. Tämänkaltaisessa ristiriitaisessa kiintymyssuhteessa lapsi ilmaisee kielteisiä sekä myönteisiä tunteitaan voimakkaasti. Mikäli kiintymyssuhde ei ole turvallinen, se saattaa johtaa esimerkiksi käyttöhäiriöihin, hankaliin vuorovaikutussuhteisiin vanhempien ja kavereiden kanssa,

huonoon itsetuntoon sekä impulssikontrollin puutteeseen. (mt., 146-147.) Kiintymyssuhteen ollessa turvallinen, se tukee lapsen kasvua ja kehitystä monella eri alueella. Useimmilla nuorisokodissa asuvilla nuorilla lapsuuden kiintymyssuhteessa on ollut huomattavia häiriöitä, joten turvallinen ihmissuhde on tärkeä osa kasvua ja kehitystä. (Hughes 2006, 20.)

Lapsilla ja nuorilla saattaa nuorisokotiin tullessaan olla monenlaisia eri ongelmia ja vaikeuksia, joiden syytä voidaan paikallistaa heidän lapsena kokemaansa traumaan tai menetykseen. Koska nuoren kiintymyssuhteessa on tullut jo aikaisessa vaiheessa häiriötä, on nuoren vaikea säädellä omia tunnetilojaan. Lapsi oppii tunnetilojensa säätelyä vanhemmiltaan, ensiksi vanhemman tunnetilan kautta omaa tunnetilaansa säädellen (mt., 27). Tämän vuorovaikutteisen suhteen kautta lapsi oppii tunne-elämän perustaitoja, tarkastelemaan sisäistä ajatusmaailmaansa, aikomuksiaan sekä myös vanhempiansa sisäistä elämää. Jotta tällainen tunnevirittyminen (kahden henkilön keskenään jakama tunne) olisi aidosti ja oikeasti kahden yksilön välinen, sen tulee vaikuttaa molempiin osapuoliin, sekä aikuiseen että lapseen. (Hughes 2007, 27-28.)

Kun vanhempi ei toimikaan lapsen kanssa vuorovaikutuksessa, lapsi saattaa kokea itsensä ei-rakastetuksi ja ei-hyväksytyksi. Mikäli vanhempien reaktio sisältää hylkäämistä, pelkoa tai vihaa, lapsi pyrkii välttämään keskinäisiä kokemuksia vanhempiansa kanssa, koska ne aiheuttaisivat epämiellyttäviä tunteita. Tämän seurauksena lapselle muodostuu hyvin hajanainen ja epäjohdonmukainen minäkuva, joka aiheuttaa kielteisen käsityksen lapselle omasta itsestään. (Hughes 2006, 28.) Tästä johtuen, lapsen voi olla hankala säädellä tunteitaan. Turvallisen kiintymyssuhteen puuttuessa lapsi kokee itsensä ja muut niin kielteisesti, ettei koe edes tarvitsevansa ketään muuta elämäänsä. Heille kiintymyssuhteen muodostaminen on vaikeaa, sillä he eivät koe tarvitsevansa sitä kahdenvälistä kanssakäymistä, jossa saadaan mielihyvän ja rakkauden tuntemuksia. Heille tärkeää on kontrolloida omia ja toisten tunteita. Siksi turvallista kiintymyssuhdetta uudelleen rakennettaessa tai korjattaessa, on tärkeää lähteä liikkeelle ensisijaisesti tunteiden tunnistamisesta ja säätelystä sekä vuorovaikutuksesta. (mt., 74-75.) Kun nuori kokee olonsa turvalliseksi, hän kokee voivansa näyttää eri tunnetilojaan vapaammin, vailla pelkoa aikuisen reagoinnista hänen tunteisiinsa.

Kiintymyssuhdeteoriaan peilaten, nuorelle on tärkeää, että hänen elämäänsä tulee rutiineja. Kun nuoren elämässä aikaisemmin lapsuuden on täyttänyt ennakoimattomuus ja epäjohtonmukaisuus, on nuorelle tärkeää luoda loogisuutta ja ennakoitavuutta kaikkeen toimintaan. Siihen nuorisokodin erilaiset rutiinit toimivat parantavana keinona. Näitä erilaisia rutiineja voi pitää hoidollisesta näkökulmasta yhdentekevinä, kun varsinaista tutkimusta rutiinien hyödystä ei ole saatavilla. Vaikka nuorelle voikin ensin olla hankalaa sopeutua erilaisiin rutiineihin, tarkkoihin kellonaikoihin ja aikuisten määrittämiin toimintoihin, tuo se heille turvaa ja lohtua. Näillä saattaa olla myös ahdistusta helpottava vaikutus. Kiintymyssuhteiden rakentuessa nuoren on entistä helpompaa näyttää tunteitaan ja luottaa siihen, että aikuiset kannattelevat heitä. (Sinkkonen 2010, 10.)

3.1.1 PACE-asenne

Kiintymyssuhdeteoriaan perustuen Daniel A. Hughes käyttää termiä PACE– asenne kuvatessaan terapeutin suhtautumista lapseen tai nuoreen. Tätä samaista asennetta voi kuitenkin helposti soveltaa minkä tahansa kiintymyssuhteen rakentamisessa. PACE perustuu vanhemman, tai ohjaajan, asenteeseen ja vuorovaikutukseen, jota hän ilmentää vuorovaikutteisessa dialogissa ja tekemisessä lapsen tai nuoren kanssa (Hughes 2011, 88). Asenne pyrkii välittämään lapselle tai nuorelle rakkautta ja iloa, sekä aikuisen avoimen ja rohkaisevan suhtautumisen. PACE on lyhenne sanoista Playfulness, Acceptance, Curiosity and Empathy. Leikkisyys, hyväksyntä, uteliaisuus ja empatia kuvaavat ihmisten asennetta ja suhtautumista toisiinsa. Yleisestikin asenne on tärkeässä roolissa ryhdyttäessä korjaamaan ja tukemaan turvallista kiintymyssuhdetta.

PACE– asenteen voidaan käsittää edustavan niitä ominaisuuksia, jotka luovat turvallisuutta ja avoimuutta kahden ihmisen välillä. Turvallisessa kiintymyssuhteessa molemmilla osapuolilla on oikeus kokea monenlaisia tunteita laidasta laitaan, oleellista on se, että PACE tarjoaa sille puitteet, jonka sisällä toimia. PACE– asenne pyrkii näkemään lapsen tai nuoren haastavan käyttäytymisen ohitse ja tarkentumaan sen sijaan siihen lapseen tai nuoreen, jolla on aina paikka aikuisen sydämessä. Kun aikuis-

nen, ohjaaja tai vanhempi, kertoo äänensävyllään ja ydintunteellaan, miten hän kokee lapsen, voi lapsi tällöin vastata turvallisesti ja turvallisessa ympäristössä. (Hughes 2006, 89.) Kun on olemassa turvallinen kiintymyssuhde, lapsi tai nuori osaa myös paremmin säädellä ja tunnistaa omia tunnetilojaan.

PACE-asenteen lisäksi hoitavaa ympäristöä kuvataan lyhenteellä PLACE (Playfulness, Love, Acceptance, Curiosity, Empathy). PLACE-asenteella luodaan paikka, jossa läsnä ovat leikkisyys, rakkaus, hyväksyntä, uteliaisuus ja empatia. Tämä tukee korjaavaa ja kuntouttavaa työtä. PLACE-asenteen luominen on tärkeää hoitavan työotteen kannalta, siksi ohjaajilla on oltava ymmärrys siitä, mitä PLACE ja PACE tarkoittavat. (Becker-Weidman 2013, 15-21.)

3.1.2 PACE-asenne ohjaajan työssä

Ohjaajalle PACE- asenne voi olla ajatukseltaan helposti sisäistettävissä, sillä sen sisältämät sanat ovat monelle ohjaajalle selkeä osa työtettä. Leikkisyys, hyväksyntä, uteliaisuus ja empatia ovat kaikenlaisissa ihmissuhteissa helposti ymmärrettävissä keskeisiksi sananparsiksi. Vuorovaikutteisessa kehityspsykoterapiassa Hughes keskittyi alun perin nimenomaan traumoja kokeneiden adoptio- ja sijaislasten hoitoon. (mt., 13.) Hughesin luoma hoitomalli sopii siis hyvin käytettäväksi myös laitoshoidossa oleville lapsille ja nuorille. Tärkeintä PACE-asenteen käyttämisessä on erityisen, kahdenkeskisen ja dialogisuuteen perustuvan suhteen luominen nuoren ja ohjaajan välillä. Kun nuorella on eräänlainen ”turvasatama” johon palata, on nuoren helpompi päästä yli kokemistaan traumoista ja kiintymyssuhteiden ongelmista.

Tärkeää tämänkaltaisen suhteen luomisessa on, että ohjaajalla ei ole omissa kiintymyssuhteissaan ratkaisematta jääneitä ongelmia, vaan tilanne ohjaajan omassa elämässä on vakaa. (mt., 15.) Ohjaajalle vuorovaikutteinen suhde nuoren kanssa merkitsee erityisesti sitä, että ohjaajan omasta persoonasta tulee hänen työskentelynsä tärkein väline. Oman persoonan ja ammatillisen vuorovaikutuksen kautta nuorelle tarjotaan tukea, ymmärrystä ja välittämistä. Ohjaajan tehtävässä edellytetäänkin kykyä kuunnella ja myötäelää nuoren elämässä. Ohjaajan ja nuoren vuorovaikutteeseen suhteeseen kuuluu myös reflektiivisyys eli pohdiskeleva työote. Varsinkin oma-

ohjaajuudessa tämä mahdollistaa nuoren ja ohjaajan kohtaamisen pintaa syvemmällä. Ohjaajalta tämä vaatii kykyä sekä uskallusta tarkastella omaa itseään, asenteitaan, toimintaansa ja arvojaan vielä pintaakin syvemmältä. Ennen kaikkea, ohjaajan olisi hyvä osata pohtia ja käsitellä omia ”pinttyneitä tapojaan”, sillä vuorovaikutteisessa ihmissuhteessa jäykkien toimintamallien noudattaminen ei ole hyväksi. Jokainen nuori tulisi kohdata avoimesti ja kussakin tilanteessa siihen sopivalla tavalla. Ohjaajalla pitääkin olla kykyä kohdata ihminen aidosti. (Kaikko & Friis 2014, 109-110.)

Korjaavassa työssä tärkeää on dialogisuus ja sen kautta syntyvä vuorovaikutteinen korjaaminen. Jokaisessa ihmissuhteessa syntyy ajoittain ongelmatilanteita ja virheitä tehdään puolin ja toisin. Dialogisessa työskentelyssä tärkeää on selvittää heti syntyvät mahdolliset konfliktit ja väärinymmärrykset, jotta ne voidaan myös käsitellä ja korjata aikailematta. Asioiden selkeä käsittely heti niiden tapahduttua auttaa nuorta säätämään tunteitaan. (Becker-Weidman 2013, 20-29.) Dialogisuuteen pohjautuvassa työskentelyssä myös kaikenlaiseen nuorten suunnalta tulevaan vastarintaan suhtaudutaan PACE- asenteella. Tämä vaatii ohjaajalta erityistä huomiota, sillä jokaisen ihmisen kasvua ja kehittymistä määrittää reagointi muihin ihmisiin, erilaisiin tilanteisiin ja suhteisiin. Näiden kautta ihminen muovautuu sellaiseksi kuin on ja miten hän eri tilanteissa toimii.

Usein nuorille on kehittynyt käyttäytymismalleja juurikin näihin konfliktitilanteisiin, joten ohjaajan suhtautumisella on merkitystä. Pelkkä toruminen, huutaminen tai rangaistuksen määrääminen ei kasvata nuorta tunnetasolla. Tähän ajatukseen myös SOS-Lapsikylän nuorisokodilla on johtajan toimesta pyritty tarttumaan. Työotteen muutoksen taustalla on nimenomaan ajatus siitä, miten ohjaaja nuoren toimintaan reagoi. Nuori tarvitsee uusia käyttäytymismalleja, jotka vuorovaikutteisella suhteella voidaan luoda. Hoitomallissa korostetaan ”ystävällisten attribuutioiden” merkitystä. Näillä ystävällisillä attribuutioilla tarkoitetaan lyhyesti sitä, että jos tilanteessa on epävarma nuoren toiminnan motiiveista, tulkitaan ne ensisijaisesti hyväntahtoisina. (mt., 20-29.) Ohjaajaa kannustetaan toiminnallaan ohjaamaan nuorta käyttäytymisessään. Mikäli ohjaaja tarjoaa nuorelle ainaisen kepin sijasta porkkanaa, nuoren haitalliset ja ennalta opitut käyttäytymismallit alkavat hiljalleen muuttua. Ohjaajan tulisikin keskittyä nuoren kohdalla ihmissuhteisiin ja yhteyteen pelkän sääntöjen noudattamisen ja

tottelemisen sijaan. Yhteys ja ihmissuhteet ovat kuitenkin todellisen ja aidon tottelevaisuuden lähtökohta. (mt., 33.)

Ohjaajalle nuoren haitallisen toiminnan eräänlainen sivuuttaminen ja vaihtoehtoisten ratkaisujen miettiminen voi olla haastavaa. Lähtökohtaisesti kasvatuksessa pyritään usein ”karsimaan” väärää ja kiellettyä käytöstä. Jokaiselle on tuttua se, että tehdessään jotakin väärin, saa toiminnastaan rangaistuksen. Nuorisokodilla saattaa useinkin tulla vastaan tilanteita, joissa nuori kokeilee rajojaan ja suhdettaan siellä oleviin aikuisiin. Lisäksi nuoruuteen ylipäättään kuuluu omien rajojen hakeminen. Siksi ohjaajan tärkeäksi tehtäväksi tuleekin nuoren tukeminen ja ohjaaminen oikeaan suuntaan. Nuoren toimiessa väärin tai ei-toivotulla tavalla, asioista pyritään keskustelemaan rangaistuksen määräämisen sijaan. Ohjaajan tulee pyrkiä ratkaisemaan ongelmatilanteita dialogin ja vuorovaikutuksen keinoin. (Järvinen ym. 2012, 148.)

Ohjaajille muutos saattaa olla haastava, sillä monen aikuisen omat toimintamallit tilanteessa olisivat kovin erilaiset. Nuorisokodin nuorten kohdalla terapeutin työote on kuitenkin tärkeä osa kasvua ja kehitystä. Vaikka työotteen muutos voi ohjaajalle olla vaikea ymmärtää ja sisäistää, antaa se nuorelle mahdollisuuden tarkastella omaa käytöstään eri tavalla. Ohjaajan ja nuoren välissä suhteessa vastavuoroisuus ja ennakoitavuus ovat omalta osaltaan tärkeitä. Kun nuori kokee tulleen kuulluksi ja ymmärretyksi, hänen luottamuksensa ympäristöä kohtaan kasvaa. (mt., 148.)

Varsinkin omaohjaajuus on tärkeä voimavara kiintymyssuhdetta korjatessa. Jokaisen lapsen kasvussa ja kehityksessä merkittävää on suhde johonkin luotettavaan aikuiseseen. Aina se ei välttämättä ole oma vanhempi, vaan esimerkiksi nuorisokodissa se on ohjaaja. Sen vuoksi nuorisokodissa pyritään kodinomaisuuteen, jotta kiintymyssuhteiden luominen olisi helpompaa. Ohjaajat ja omaohjaajat saattavatkin saada vanhemmille ominaisia merkityksiä nuorten mielessä. (Tolonen 2014, 181.) Omaohjaajuudessa huomaa selkeämmin sen, kuinka soutamista ja huopaamista suhde nuoren kanssa saattaa olla. Suhde nuoreen muuttuu ja elää; välillä suhde muuttuu läheisemmäksi, välillä välit taas loittonevat. Ohjaajan ja nuoren vuorovaikutus suhteen heitellessä on kuitenkin tärkeä nuoren itseymmärryksen ja tunteiden säätelyn parantumisessa.

Omaohjaajalla on mahdollisuus luoda nuoreen turvallinen kiintymyssuhde nimenomaan olemalla läsnä nuorelle. Omaohjaaja on usein nuorelle se tärkein aikuinen nuorisokodilla olon aikana. Vaikka kenestä tahansa ohjaajasta voi tulla nuorelle tärkeä, on omaohjaajalla erilainen suhde nuoreen kuin muilla. Omaohjaaja on läsnä nuoren elämässä niin arkisissa asioissa kuin henkilökohtaisimmissakin tilanteissa. Omaohjaajana kiintymyssuhteen luomisessa tärkeää onkin olla läsnä ja saatavilla. (Sinkkonen 2010, 11.) Jokaisen nuorisokodilla asuvan nuoren kohdalla pyritään ensisijaisesti tarjoamaan nuorelle turvallinen kasvuympäristö siihen kuuluvine turvallisine ihmissuhteineen. Suhdetyö nuoren kanssa on ohjaajan oman ammatillisuuden ja osaamisen varassa. Siksi jokaisen ohjaajan on hyvä miettiä omia toimintatapojaan ja mahdollisuuksien mukaan muokata niitä. Nuorelle ohjaajan kanssa luotu ihmissuhde voi olla koko elämän läpi kantava voimavara. Turvallinen suhde turvallisessa kasvuympäristössä kannattelee nuorta pitkään. Näitä tarjoamalla nuorelle annetaan mahdollisuus tuntea iloa olemassaolostaan. Hyvät ja turvalliset kiintymyssuhteet auttavat nuorta myös irtaantumaa omilleen, kun sen aika on.

3.2 Perhetyö

Hyvinvointiyhteiskunnan perustehtäväksi voi helposti käsittää ihmisistä huolehtimisen. Yhteiskunnan tehtävänä on tukea ja huolehtia niin lapsista, nuorista kuin perheistäkin. Lastensuojelullinen perhetyö on lähtöisin kotipalvelusta ja sen tehostetusta perhetyöstä. Suomessa perhetyötä on kotipalvelullisena toimintamallina toteutettu eri aikakausina aktiivisesti eri toimintamuotoja käyttäen. Sen vuoksi nykyisellään toimivaa, monimuotoista perhetyötä, voidaan pitää kotipalvelujen ja lastensuojelun kehityksen tuloksena (Järvinen ym. 2012, 46.)

Perhetyö on sosiaalihuoltolaissa määritelty palvelu. Perhetyötä voisi kuvailla yhteiskunnalliseksi ja sosiaalisesti työksi, jossa työn pääpainona on ratkaista perheen arkielämässä esiin tulleita ongelmia, muutostarpeita tai muita haastavia elämäntilanteita. Perhetyön asiakkaana voi olla hyvin erilaisia perheitä erilaisine tarpeineen. Tuki ja avun tarve vaihtelevat, osa perheistä on hyvinvoivia ja osa kriisiytyneitä. (mt., 15.) Perhetyötä tehtäessä ei kuitenkaan välttämättä vaadita lastensuojelun asiakkuutta. Sosiaalihuoltolaissa 1201/2014 perhetyöstä sanotaan seuraavasti:

”Perhetyöllä tarkoitetaan hyvinvoinnin tukemista sosiaaliohjauksella ja muulla tarvittavalla avulla tilanteissa, joissa asiakas ja hänen perheensä tai asiakkaan hoidosta vastaava henkilö, tarvitsevat tukea ja ohjausta omien voimavarojen vahvistamiseksi ja keskinäisen vuorovaikutuksen parantamiseksi. Perhetyötä annetaan erityistä tukea tarvitsevan lapsen tai nuoren terveyden ja kehityksen turvaamiseksi.” (Sosiaalihuoltolaki 1201/2014)

Perhetyö on määritelty myös lastensuojelulaissa. Lastensuojelulaki määrittää perhetyön yhdeksi avohuollon tukitoimeksi (Finlex, 2018). Perheen kannalta varhainen tuki ja ennaltaehkäisy ovat tärkeitä. Ne ovatkin perhetyössä keskeisiä toiminta-ajatuksia. Perhetyötä toteutettaessa tärkeitä periaatteita ovat asiakaslähtöisyys, lapsilähtöisyys ja perhelähtöisyys (Järvinen ym. 2012, 17). Sen vuoksi perhetyö onkin myös muuta kuin lastensuojelua. Perhetyön avulla toivotaan saatavan ratkaisuja esimerkiksi huostaanottojen vähentymiseen.

Perhetyöllä käsitetään yleensä perheiden kanssa tehtävää työtä, jota tarjotaan erityisesti perheiden kotona. Perhetyötä voidaan kuitenkin toteuttaa monella eri tavalla. Ensisijaisesti perhetyö on kuitenkin perheen tukemista työntekijän ammatillisen ja tavoitteellisen työskentelyn kautta. Jokaisen perheen kohdalla työ muotoutuu erilaiseksi, sillä työtä tehdään sen mukaan, minkälaisessa tilanteessa perhe on ja mihin tavoitteeseen perhe pyrkii työn kautta pääsemään. Työn tekemiseen on kehitetty erilaisia toimintatapoja- ja malleja. Perheelle voidaan tarjota perhetapaamisia, kotikäyn-
tejä, erilaisia ryhmätoimintoja, keskusteluita ja perhekuntoutusta. (mt., 15.)

Lastensuojelullisessa kontekstissa perhetyö on aina eräänlainen interventio perheen yksityisyyteen. Perhetyön avulla voidaan puuttua kriisiytyneeseen tilanteeseen, vaikka perheenjäsenet eivät itse huomaisikaan avun tarvetta. Ennen kaikkea lastensuojelullisessa perhetyössä on tärkeää saada aikaan hyvä yhteistyö perheen ja työntekijän välille. Avohuollon tukitoimena perhetyöllä pyritään motivoimaan perhettä haastavassa tilanteessa. Lastensuojelussa motivointi voidaan helposti käsittää perheen osalta velvoitteeksi, koska taustalla on lastensuojelullinen motiivi. Siksi työntekijän pitää osata pitää työ perheeseen läpinäkyvänä; asioista pitää pystyä puhumaan suoraan, jotta väärinkäsityksiltä vältytään. Asioista suoraan puhuminen hälventää myös perheen ennakkoluuloja ja antaa perheelle tilaa tehdä asioita omaehtoisesti. (mt., 81-82.)

Perhetyötä voidaan jakaa muutamaaan eri alalajiin riippuen siitä, mistä käsin ja miten perhetyötä tehdään. Aikaisemmin mainittua perheen kotona tehtävää perhetyötä voi pitää yleisimpänä työmuotona. Lisäksi puhutaan sijaishuollosta käsin tehtävästä perhetyöstä ja kuntouttavasta perhetyöstä. Sijaishuollosta käsin tehtävä perhetyö tehdään osana avohuollon sijoitusta tai huostaanottoon liittyvää sijoitusta ennen, sen aikana tai sen jälkeen. Sijoituksen aikana perhetyön avulla voidaan käsitellä vanhemmissa ja nuoressa nousseita tunteita sekä tukea vanhempia. Kuntouttavassa perhetyössä työskennellään tavoitteellisesti ja perheen erityisiin ongelmiin puuttuen. (mt., 87.)

3.2.1 Perhetyö nuorisokodilla

Nuorisokodille sijoitetun nuoren perhe on tärkeässä roolissa nuoren sijoituksessa. Jokaisen nuoren suhde vanhempiinsa on ainutlaatuinen ja siksi tämän suhteen huomioiminen myös nuorisokodilla on tärkeää nuoren tilanteen paranemisen kannalta. Nuoren joutuessa sijaishuoltoon tarvitsevat tukea sekä nuori että vanhemmat. Nuorelle on tärkeää varmistaa se, etteivät vanhemmat katoa ja vanhemmat puolestaan tarvitsevat tukea tilanteen käsittelyssä. (Pitkänen 2011, 23.) Nuorisokodilla pyritään pitämään aktiivisesti yhteyttä nuorten vanhempiin, mutta yhteydenpito on usein omaohjaajan vastuulla eikä siitä ole mitään selkeästi yhdessä sovittuja toimintamalleja olemassa. Joidenkin vanhempien kanssa on erikseen sovittu, miten usein he esimerkiksi haluavat kuulla lapsen kuulumiset. Joissakin tilanteissa vanhemmat soittavat itse aktiivisesti nuorisokodille ja kysyvät kuulumisia. Nuorten ja vanhempien kanssa käymistä sekä tapaamisia pyritään tekemään mahdollisuuksien mukaan. Vanhemmat ovat tervetulleita myös nuorisokodille nuorta tapaamaan.

On myös tilanteita, joissa nuoren perheeseen ei ole olemassa keskusteluyhteyttä lainkaan. Usein sijoituksen tai huostaanoton taustalla on pitkään jatkunut kärjistynyt tilanne kotona. Lastensuojelussa puhutaankin kuntouttavasta perhetyöstä. Asiakasperheillä saattaa yleensä olla monenlaisia kasaantuneita ongelmia, joihin tarvitaan apua. Tällaisia ongelmia voivat olla esimerkiksi vanhempien päihde- ja mielenterveysongelmat, perheväkivalta, perheen sisäiset vakavat vuorovaikutusongelmat sekä kasvatukseen liittyvät pulmat. Kuntouttavalla perhetyöllä pyritään saamaan asioihin

selkeyttä ja perheen sisäisten konfliktien helpottamista, jolloin nuorella olisi parhaat mahdolliset tunnesiteet vanhempiinsa. Kaikessa lastensuojelullisessa perhetyössä on tarkoituksena säilyttää ja ylläpitää nuoren suhteita läheisiin ihmisiin. (Järvinen ym. 2012, 85-87.)

Sijaishuoltoon saapuvien nuorten kohdalla tarve perhetyölle pyritään selvittämään jo ennen sijoituksen alkua. Nuorisokodilla se tarkoittaa sitä, että asiakassuunnitelmapalaverissa sovitaan yhdessä, millaisia tavoitteita nuoren sijoituksella on. Nuoren perheeseen pyritään tutustumaan käymällä nuoren kotona mahdollisuuksien mukaan. Perhetyötä tehdessä ollaan usein tekemisissä vaikeiden ja perheelle kipeiden asioiden parissa. Vanhemmille nuoren sijoitus tai huostaanotto voi olla äärimmäisen arka asia. Ohjaajan työskentely vanhempien kanssa voi tästä syystä olla hankalaa ja luottamussuhteen syntymiseen tarvitaan aikaa. Vanhemmille saattaa syntyä tunne siitä, että heidän kykyjään ja taitojaan lapsen kasvattajina ja vanhempina epäillä, jolloin vanhempien motivoituneisuus ja tahto saada perhetyö ja kuntoutuminen käyntiin heikkenevät. Ohjaajan tehtäväksi ensisijaisesti tällaisessa tilanteessa tuleekin vanhempien luottamuksen löytäminen. Vanhempia ei pitäisi ohjaajan toimesta myöskään laittaa epäilyksen alaiseksi, vaan pyrkiä aktiivisesti kannustamaan ja kuuntelemaan myös vanhempien näkemykset. (Pitkänen 2011, 27.)

Lastensuojelun näkökulmasta perhetyötä tehdään ennen kaikkea nuoren ollessa ensisijainen asiakas. Sen vuoksi myös nuoren kuuleminen ja osallisuus perhetyössä on tärkeää. Nuoren osallisuus tuo uudenlaisia haasteita perhetyöhön, sillä työssä pitäisi muistaa pitää nuori kaiken toiminnan keskiössä ja mahdollistaa nuoren etua parhaiten tukevaa toimintaa. (Järvinen ym. 2012, 33-34.) Toisaalta nuoren osallisuus paljastaa paljon, sekä vanhempien ja lapsen suhteesta, että lapsen tilanteesta kotona. Nuoren osallisuus perhetyössä auttaa näin ollen ohjaaja havainnoimaan tilannetta eritavalla. Ohjaajan on helpompi löytää sanattomat viestit perheen vuorovaikutuksesta. Pelkällä katseella ja havainnoinnilla ohjaaja saa paljon tietoa nuoren osallisuudesta. (Muukkonen 2014, 168.) Olipa kunkin nuoren kohdalla tavoitteena sitten kotiinpaluu tai perhesuhteiden vahvistaminen, ohjaajan tehtävä on perhetyössä tuoda nuori näkyväksi vanhemmilleen. Ohjaajan on pyrittävä tuomaan nuoren tunteita, kokemuksia, tarpeita ja oikeuksia vanhempien tietoon. Kun nuoren omat tunteet tulevat näkyväksi vanhemmille, se vahvistaa nuorta itseään ja auttaa häntä kuntoutumaan. Samalla

ohjaajan on varmistettava, että vanhemmat saavat omiin tunteisiinsa ja kokemuksiinsa tarvittavaa kuntoutusta. (Pitkänen 2011, 28.)

Nuorelle perhetyö voi olla myös hankala asia. Perhetyötä tekevän ohjaajan onkin otettava huomioon laaja-alaisesti myös nuoren tunteet ja ajatukset. Nuorelle tärkeää on tulla kuulluksi häntä koskevissa asioissa. Siksi nuoret arvostavat ohjaajan luottamuksellista suhdetta nuoreen. Nuoren läsnäolo perhetyön tapaamisissa voi luoda dialogisen hetken myös nuoren ja ohjaajan välille ja näin ollen vahvistaa nuoren suhdetta ohjaajaan. Nuoren kokemus osallisuudesta myös perhetyön tapaamisissa auttaa nuorta rakentamaan minäkuvaa ja voimaannuttaa nuorta. (Muukkonen 2014, 169.) Vuorovaikutteinen suhde myös nuoren ja nuoren perheen kanssa on tärkeää. Siksi dialogisuus molempiin suuntiin on ammatillisesti perhetyön keskeinen sisältö. Perhetyössä molemmilla osapuolilla on paljon annettavaa vuorovaikutukselle, mutta molemmat ovat yhtä tärkeitä vuorovaikutuksen kannalta. Usein ohjaaja joutuu korjaamaan ja tukemaan perheen eri jäsenten keskeisiä vuorovaikutussuhteita.

Dialoginen työskentely tarkoittaa sitä, että ohjaaja pyrkii saamaan aikaan toimivan keskusteluyhteyden perheen sisälle. Jotta perheessä vallitseva konfliktitilanne aukeaisi, pitää perheen sisällä vallita vastavuoroinen ymmärrys toimintatavoista ja keskeisistä suhteista. Dialogisuudessa keskeistä ei ole pelkästään asioiden tekninen osaaminen, vaan perusasenne ja ajattelutapa. Toimivalle keskusteluyhteydelle tärkeää on ohjaajan ja perheen välille syntyvä avoimuus, kunnioitus ja sitoutuminen yhdessä tekemiseen. Tärkeää on myös luottamus eri osapuolten välillä, jotta asioista voi olla myös eri mieltä tilanteen kärjistymättä. Ohjaajan onkin työssään hyvä pohtia sitä, miten hän perhetyötä tehdessään on, ajattelee ja toimii, jotta dialogisuus toimisi. (Järvinen ym. 2012, 140-143.)

Perhetyön tarjoaminen nuorisokodin nuorten perheelle on kasvava osa-alue ohjaajan työssä. Perheiden jälleenyhdistäminen on tavoite pääasiassa jokaisen nuoren kohdalla, mutta aina sekään ei ole vaihtoehto. Jotta nuoren paluu kotiin olisi mahdollista, pitää perhetyön onnistua tavoitteissaan. Tavoitteisiin pääseminen vaatii ohjaajien, nuoren ja perheen yhteistyön aktiivista ylläpitämistä ja konfliktitilanteista selviämistä. Ohjaajilla pitää olla selkeä suunta siitä, mitä perhetyöllä tavoitellaan ja miksi. Lastensuojelulakiin on lisätty kohta, joka tukee ajatusta siitä, että perheen jälleenyhdistämi-

nen on tärkeä päämäärä, jota kohti mennä. Perheen kanssa tehtävä työ on tärkeä mahdollistaja nuoren kotiinpaluussa ja esimerkiksi huostaanoton lopettamisessa. (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos, 2018.)

3.3 Nuorisokodin johtaminen muutoksessa

Tässä luvussa pohditaan johtajuutta yleisellä tasolla toiminnan kehittämisen ja muutoksen kautta. Nuorisokodilla toiminnan kehittämistä on aktiivisesti lähdetty viemään eteenpäin nimenomaan uuden johtajan aloittaessa virassaan, joten on hyvä tarkastella johtajuuden merkitystä kehittämistoiminnalle. Jokainen työyhteisö tarvitsee lähtökohtaisesti kehittämistä, sillä maailma muuttuu jatkuvasti. Tuloksellinen ja hyvinvoiva työyhteisö vaatii kehittämistä, joka on esimiesten vastuulla. (Juuti & Vuorela 2015, 74.) Työyhteisön kaikki jäsenet olisi hyvä saada osallistumaan kehittämiseen, sillä jokainen tietää omasta työstään parhaiten. Avoimuus ja keskustelu vievät työyhteisön kehittämistä eteenpäin esimiehen johdolla. Nuorisokodin toiminnan johtaminen on tällä hetkellä kahden henkilön vastuulla. Arkipäiväisissä asioissa toiminnasta vastaa vastaava ohjaaja ja isommassa mittakaavassa päävastuu on Jyväskylän SOS-Lapsikylän johtajalla. Vastaavan ohjaajan vastuulla ovat asiakasprosessit sekä ohjaajien lähiesimiehenä toimiminen. Jyväskylän SOS-Lapsikylän johtajan vastuulla ovat talous, henkilöstöhallinto, markkinointi, työn sisältö ja laatu sekä kehittämistyö.

Useasti johtamisen käsitteeseen liitetään oleellisesti asioiden eteenpäin vieminen (Rissanen & Hujala 2017, 82). Johtajuutta voidaan ajatella prosessina, jonka tavoitteena on viedä asioita kohti yhteistä päämäärää. Kaiken kaikkiaan johtamiseen liittyy sen moninaisuuden ymmärtäminen: johtaminen on erilaista eri johtamistehtävissä ja ympäristöissä. (mt., 82.) Jokainen johtaja on erilainen ja johtaa toimintaa parhaimmaksi katsomallaan tavalla. Usein johtajaa pidetään kuitenkin toiminnan kannalta tärkeimpänä: hänen hallussaan on toiminnan kannalta tärkeimmät tiedot ja hänen päätöksensä perustuvat järkiperusteisiin lähtökohtiin. (mt., 96.)

Johtaminen voidaan jakaa ihmisten ja tehtävien johtamiseen, mutta näitä molempia pitäisi tehdä sopivassa suhteessa hyvällä vuorovaikutusosaamisella (Isotalus & Rajalahti 2017, 41.) Johtajan pitääkin osata soveltaa johtamistaan eri tilanteisiin ja muut-

taa sitä tarvittaessa. Varsinkin toiminnan ollessa muutoksessa johtajuuden pitää pysyä toimimaan keskeisenä voimavarana muutoksen keskellä. Muutosjohtamisessa johtajan keskeiseksi tehtäväksi nousevat innostaminen, motivointi ja vision luominen. (mt., 43.) Johtajan pitää siis selkeästi tiedottaa muutoksesta ja toiminnan strategias- ta. Keskeistä on viestiä ymmärrettävästi niin, että kaikki työyhteisössä ymmärtävät, mitä toiminnan muutoksilla tavoitellaan. Johtajan vuorovaikutus työyhteisössä on siis merkittävässä roolissa. (mt., 53.)

Muutoksen johtaminen ei ole koskaan helppoa. Mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, sitä vaikeammaksi johtaminen monesti muuttuu. Tärkeää on informoida työyhteisöä tulevista muutoksista ja niiden vaikutuksista. Asioista tiedotettaessa on tärkeää muistaa vuorovaikutus työntekijöiden ja johtajien välillä, koska työntekijöille pitää antaa mahdollisuus kommentoida omalta osaltaan tulevia muutoksia työssään. Annettaessa mahdollisuus vuorovaikutukseen, työntekijöille syntyy tunne myös vaikut- tamisen mahdollisuudesta ja päätöksissä mukanaolosta. Johtajalle vuorovaikutus- linen suhde tarjoaa mahdollisuuden hyödyntää työntekijöiden asiantuntemusta muu- toksen suunnittelussa sekä toteutuksessa. (Rissanen & Hujala 2017, 158-160.) Työn- tekijät, tai esimiehet, jotka eivät saa tarpeeksi tietoa tulevista muutoksista tai koe ole- vansa osallisia muutosprosessissa, ovat usein huonommin motivoituneita tekemään työtään (Kultanen 2016, 152).

Missä tahansa muutoksessa muutoksen nopeuteen suhtaudutaan usein liian optimi- sesti. Toiminnan kehittäminen vaatii aikaa ja muutos ei tapahdu nopeasti. Kun orga- nisaation toimintakulttuuri on ollut kauan samanlainen, on työntekijän vaikea muuttaa ajattelutapaansa ja toimintamallejaan nopeasti. Siksi muutoksen tekeminen vaatii aina aikaa. Esimiesten tulee valvoa ja tarkastella muutoksen syntymistä. Muutos vaa- tii koko organisaatiolta sitoutumista, myös esimiestasolla. Kaikki muutokset tehdään yleensä arkityössä, jolloin muutokseen sitoutuminen on vaikeampaa. Kun vanhat toimintamallit ovat tuttuja ja turvallisia, vanhoihin ”hyviin” tapoihin palataan herkem- min. (mt., 157.) Jokaisessa organisaatiossa on omanlaisensa tavat toimia. Esimies- ten tärkeimmäksi tehtäväksi voisi määrittää sellaisen toimintakulttuurin luomisen, joka ohjaa kaikkia arjen toimintoja selkeästi. Toimintakulttuurin luominen vaatii esimiehiltä heittäytymistä tunnetasolla mukaan toimintaan. Toimintakulttuuriksi käsitetään yh-

dessä työyhteisön kaikkien jäsenten kanssa luotua toiminta- ja ajattelutapaa (Juuti & Vuorela 2015, 27).

Toiminnan ja työyhteisön kehittämisen lisäksi myös johtajuutta pitää voida kehittää. Johtajuus on koko organisaation yhteinen asia. Hyvä johtaminen synnyttää myös hyviä tuloksia. Siksi myös saadut tulokset ovat koko työyhteisön yhteisiä. Mikäli johtajuus on vuorovaikutuksellista ja toimivaa, työyhteisö pääsee hyviin tuloksiin ja toimii hyvässä yhteistyössä. Tähän ei kuitenkaan päästä, ellei työyhteisö lähtökohtaisesti rakenna toiminnan perusteita yhdessä ja avoimessa vuorovaikutuksessa. Jokaisessa organisaatiossa työyhteisön hyvinvointi on aina tae menestykselle. (mt., 162.)

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Kehittämistoiminnan tutkiminen alkoi Jyväskylän SOS-Lapsikylän johtajan ja vastavaan ohjaajan haastatteluilla. Haastattelut tapahtuivat vuoden 2018 alussa. Haastattelut toimivat eräänlaisena johdantona nuorisokodin kehittämistoimintaan ja selvityksenä toiminnan nykyisestä tilasta. Kaikenlaisen kehittämistoiminnan kannalta toiminnan nykyisen tason määrittäminen auttaa toiminnan jalostamisessa ja kehittämisessä. Esimiesten ajatuksien siirtyminen ohjaajien työhön on mielenkiintoinen näkökulma nuorisokodin toiminnan kehittämistä ajatellen. Mikäli esimiehet eivät ole pystyneet selvittämään ja avaamaan toiminnan tarkoitusta ja visiota työntekijöille, on toiminnan kehittäminen hankalaa. Toisaalta taas, mikäli kaikilla, sekä esimiehillä että työntekijöillä, on selkeästi samankaltainen päämäärä ja tavoite, on toiminnan kehittäminen jatkossakin helpompaa. Lisäksi haastatteluiden avulla voidaan peilata esimiesten ja työntekijöiden mielipiteiden jakaantumista.

Haastatteluiden avulla kartoitettiin, millaisena nuorisokodin toiminta nähdään tällä hetkellä ja millaiseksi sen toivotaan muuttuvan tulevaisuudessa. Haastatteluissa pohdittiin ohjaajan työtehtäviä ja työtehtävien mahdollisia muutoksia työn kehittämisen viitekehyksessä (Liite 1). Haastattelumateriaalia on yhteensä n. puolitoista tuntia, jotka nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Haastattelut purettiin auki kirjoit-

tamalla ne puhtaaksi tietokoneella. Materiaalia kummastakin haastattelusta tuli 6 sivua. Aukikirjoituksessa haastateltavien sanomiset kirjoitettiin sellaisessa sanamuodossa, kun ne on puhuttaessa sanottu.

4.1 Esimiehen näkökulma

Toiminnan tavoite Haastatteluissa pohdittiin aluksi sitä, millainen paikka nuorisokoti on tällä hetkellä. Molempien haastatteluiden aikana kävi ilmi, että nuorisokodilla on vaivana sekä etuna sen pitkä historia. Nuorisokoti on toiminut vuodesta 1974, ja sen toiminnalla on pitkät perinteet. Toiminta vuonna 1974 on ollut nykypäivän lastensuojelua ja sijaishuollon palveluita ajatellen hyvin erilaista.

”Että jos aatellaan, tai mitä minä ajattelen, että on tämän päivän sijaishuolto, niin sen pitäis olla tämmöstä niinkun terapeutista, että aikuinen kykenee terapeuttiseen vuorovaikutukseen ja tarjoamaan korjaavaa kiintymyssuhdetta sille sijoitetulle nuorelle.” (Haastattelu 1 2018.)

Osaltaan haastetta nykyisessä kilpailutilanteessa tuovat mielikuvat nuorisokodista sosiaalityöntekijöiden keskuudessa ja aikaisemmin toiminnassa tehdyt ratkaisut toiminnan kehittämistä. Nuorisokodilla oli aikaisempina vuosina tehty ratkaisu, että nuorisokoti ei lähde erikoistumaan mihinkään tiettyyn suuntaan. Tätä ratkaisua sekä johtaja että vastaava ohjaaja nyt jälkikäteen kritisoivat. Erikoistumatta jättäminen on poistanut nuorisokodilta kilpailuvaltin muita vastaavanlaista palvelua tarjoavien toimijoiden joukossa. Toiminnan haaste ja tavoite onkin jatkossa erikoistua enemmän perhetyön suuntaan. Nuorisokodin toimintaa molemmat haastateltavat kuvailevat pehmeämmäksi laitokseksi, jossa tavoitteena olisi tehdä paljon yhteistyötä perheen kanssa. Jyväskylässä toimiva SOS-Lapsikylän tarjoama perhekuntoutus ja nuorisokoti voisivat jatkossa tehdä enemmänkin yhteistyötä ja tukea perhettä kokonaisvaltaisesti.

Toiminnan kehittäminen Jyväskylän SOS-Lapsikylän uuden johtajan aloittaessa työnsä vuoden 2017 alussa, oli edellisvuonna valmistunut toimintasuunnitelma, jossa oli selkeästi pohdittu toiminnan kehittämistä perhetyön suuntaan. Suunnitelmat kuitenkin syystä tai toisesta jäivät, ennen kuin ne uudelleen otettiin kehittämistoiminnan alle vuoden 2017 lopussa. Kehittämistoimista on keskusteltu työyhteisössä yhdessä

sekä esimiestasolla. Selkeä ratkaisu erikoistumiseen tulee kuitenkin johtajalta. Kehitymistä ja muutosta tarvitaan, jotta toiminta voi jatkua tulevaisuudessakin. Enää palveluiden tarjoajana ei pärjää pelkästään olemalla ”perusnuorisokoti”, sillä yhä useampi nuori tarvitsee esimerkiksi neuropsykiatrista osaamista. Lisäksi perhetyön tekeminen auttaa nuorta palaamaan kotiin, mikä pitäisi olla lähtökohta kaikelle toiminnalle.

Lastensuojelun asiakkaana nuorisokodissa ei ole pelkästään nuori, vaan koko perhe. Lisäksi perhetyön lisääminen kiinteäksi osaksi sijoitusprosessia pitäisi olla enemmänkin itsestään selvää, kuin pelkkää erikoistumista. Toiminnan tavoitteena olisikin tulevaisuudessa tarjota palvelua, jossa nuorisokoti on ”pehmeä paikka”, jossa mennään perhe edellä. Nuorisokodin tavoite on kannatella ja tukea nuorta sekä perhettä siinä pienessä hetkessä, jolloin hätä on suurin. Lyhytaikaiset sijoitukset palvelevat isommassakin mittakaavassa SOS-Lapsikylän strategiaa ajatellen; näin syntyy mahdollisuus auttaa mahdollisimman monia (SOS-Lapsikylä 2018.) Pitkäaikaissijoituksista tuskin kokonaan päästään ikinä, mutta tukemalla perhettä sijoituksien kestoa voitaisiin mahdollisesti lyhentää. Sijoitusajan tulisi kuitenkin olla riittävän pitkä, jotta vanhempien ja nuoren välistä suhdetta voitaisiin hoitaa kunnolla. Riittävä työskentelyaika perheen parissa auttaa perhettä muutoksessa ja parhaimmillaan mahdollistaa nuoren palaamisen kotiin.

Ongelmana toiminnan kehittämisessä nähtiin omalta osaltaan perhetyön osaamisen puute. Ohjaajan työn vähimmäisvaatimuksena on korkeakoulututkinto, joten ammattitaitoa ja osaamista työntekijöiden keskuudesta löytyy, mutta monella ei ole selkeää erikoistumista esimerkiksi perhetyöhön.

”Mutta että se, että ihmisillä ei ole peruskoulutuksessa mitään perhetyöstä, niin mä ymmärrän sen esteen lähteä tekemään sitä, kun se et kun siellä suurimmalla osalla on se yhteisöpedagogin koulutus, niin se ei minun ymmärrykselläni vastaa jotenkin siihen. Se koulutus ei vastaa siihen mitä.. Mitä tarvittas.” (Haastattelu 1 2018.)

Esimerkiksi sosionomin koulutuksessa asiakas- ja perhetyötä on useammassa korkeakoulussa tarjolla 5 opintopisteen verran. Muuten Suomessa perhetyön koulutukseen erikoistunutta korkeakoulutusta ei varsinaisesti ole, vaan useat toimijat tarjoavat täydennyskoulutuksena perhetyötä sosiaali- ja terveysalan ammattilaisille. Toiminnan

kehittymisen kannalta lisäkouluttautuminen ja esimiestason oman tietotaidon tuominen koko henkilökunnan käyttöön onkin tärkeää.

Perhetyön tekemisen aloittaminen ja siitä saadut palautteet ovat kuitenkin olleet sekä työntekijöiden että perheiden näkökulmasta hyvä ja tärkeä muutos. Pienenä haasteena perhetyön tekemiselle nähtiin juuri kokemuksen ja taitojen puute sekä työntekijöiden innostaminen heitä haastavan työn pariin. Toisaalta haastatteluissa korostui myös se, että nuorisokodilla on paljon tietoa ja taitoa, mikä ei välttämättä näy ulospäin. Työntekijältä toivottiin rohkeutta perhetyöhön sekä kykyä tarjota ammatillista rakkautta ja läheisyyttä nuorille. Työotteen muuttuminen dialogisempaan suuntaan on aiheuttanut hämmennystä ja palautetta on syntynyt esimerkiksi siitä, että ohjaajilta on poistuneet kaikki aikaisemmin käytössä olleet työkalut, varsinkin silloin, jos nuori on toiminut väärin. Tavoite toiminnalla onkin päästä eroon pelkästä sääntöjen ja seuraamuksien tuijottelusta ja keskittyä enemmän keskusteluun ja vuorovaikutukseen. Luottamukseen ja avoimuuteen perustuva ilmapiiri on kaikille miellyttävämpi tapa toimia.

Ohjaajan työote Ohjaajan työn kannalta pidettiin merkityksellisenä suhteen luomista nuoriin. Tärkein tehtävä ohjaajana on kyky luoda suhde nuoreen. Kun tavoitteena on tehdä mahdollisimman laadukasta lastensuojelun sijaishuollon palvelua, niin toiminnan laatu koostuu aina suhdetyöstä. Suhdetyö pitää sisällään omaohjaajan suhteen nuoreen, nuoren suhteen perheeseen ja omaohjaajan suhteen nuoren perheeseen. Kaikki ne ovat tärkeitä ja merkityksellisiä nuoren ja perheen kannalta. Nuoren ja ohjaajan suhde on tärkeä työväline nuoren traumojen korjaamiseen. Suhteen syntyminen ohjaajan työssä tapahtuu aina siellä arjessa, arkisten asioiden äärellä. Ohjaajalta vaaditaan avoimuutta ja kykyä ajatella työtään eri näkökulmista: ketä varten tätä työtä teen?

”Sellasta aika isookin ajattelutavan muutosta, et mihin tää mun ohjaajan työn perustuu. Perustuuko tää kontrolliin vai perustuuko tää luottamukseen ja suhteeseen. Dialoginen ja terapeuttinen työote on se, miten mä ajattelen, että ketä tahansa ihmistä pitää kohdata ja että se syntyy, se muutos syntyy siinä yhteisessä vuorovaikutuksessa.” (Haastattelu 1 2018.)

Nuorisokotia pitäisi ensisijaisesti ajatella nuorten kotina, vaikka se onkin paikka, jossa käydään töissä. Esimerkiksi puheissa on pyritty vähentämään sanoja ”laitos” ja ”osasto”, koska niiden antamat mielikuvat eivät tue ajatusta kodinomaisesta paikasta.

Monella nuorelle nuorisokoti on kuitenkin ainut koti, joten ohjaajan asennoituminen työhönsä on tärkeää. Tarvitaan läheisyyttä, rakkautta, luottamusta ja turvallisia kiintymyssuhteita. Ohjaajan tehtävä on työssään säilyttää ammatillisuutensa ja aikuisuutensa, vaikka nuori miten hankaisikin vastaan. Kun nuorelle tarjotaan turvallisia aikuisia, voi nuori huoletta kokeilla rajojaan.

”Ja vaikka mikä välirikko tulisi, niin et jotenkin niinkun se aikuisen tehtävä on turvata se, että siihen kiintymyssuhteeseen ei tuu katkoksia. Ja monestihan esimerkiksi on joku rajoitustilanne, joku.. joku sellanen, että nuori suuttuu ja pamauttaa ovet ja.. ei niin että aikuinen odottaa, että se nuori tulee ja pyytää multa anteeks. Se tapahtuu jossakin muualla, mut ei näiden nuorten kanssa joilla on vaikeita kiintymyssuhdehäiriöitä, siellä on traumatisoitumista, siellä on sitä varhaisen vuorovaikutuksen traumaa, joka aktivoituu hyvin herkästi tällaisessa tilanteessa. Että niitten kanssa ei toimita sillä tavalla. Se on tärkeintä.” (Haastattelu 1 2018.)

Vaikka ohjaajan työ onkin työtä, niin ohjaajana ei voi ajatella toimivansa ilman sydäntä ja oikeaa kiinnostusta nuoria kohtaan. Ohjaaja on nuorten elämässä pienen palan erittäin tärkeässä roolissa.

Ohjaajan työtteen muutoksen taustalla on johtajan vahva terapeutin tausta ja osaaminen perhekuntoutuksesta. Uusi johtaja pyrkii myös aktiivisesti tuomaan oman osaamisensa ja tietotaitonsa nuorisokodin käyttöön. Hughesin kiintymyssuhdeteoriaan pohjautuva terapeutin työte ja sen menetelmät antavat ohjaajille uuden näkökulman heidän työhönsä. Ohjaajille työte antaa ensisijaisesti mahdollisuuksia toimia eri tavalla, nuorta tukien ja kuunnellen.

”Kyllä mä aattelen että kun on tullut toi uusi johtaja ja hänellä on niinkun toi terapiaosaaminen ja on saanu sieltä niitä PACE-asenteita ja vaikka mitä muuta, vaikka me ei olla sitä suoranaisesti käyty läpi mutta.. Et kun hän on niinkun.. jotekin mä aattelen että meidän työyhteisöön niinkun sellanen oikea ammattilainen ja lisä, joka tietää, on vakuuttava ja uskottava ja tietää mistä puhuu ja hyviä kokemuksia pystyy tuomaan, ni kyllä mä aattelen että se on tuonu semmosta uskottavuutta tälle hommalle.” (Haastattelu 2 2018.)

Asiasta on pyritty keskustelemaan kuukausittain järjestettävissä tiimipalavereissa, jossa asiaa on jollakin tavalla avattu ohjaajille. Kiintymyssuhdeteoriaa johtaja ei vielä ole ohjaajille avannut, minkä vuoksi kiintymyssuhdeteorian käytöstä ei haastatteluisa konkreettisesti voinut kysyä. Toiveena esimiehillä olisi, että terapeutin työte toisi ohjaajille rohkeutta toimia vuorovaikutuksessa nuorten kanssa, mutta myös auttaa tarjoamaan ammatillista rakkautta ja läheisyyttä. Toinen haastateltavista kertoi,

ettei koulutuksia asiasta ole vielä tehty ja työtteen muutosta ei ole päästy tuomaan ohjaajien tietoon toivotulla tavalla, mutta muutoksia ohjaajien työotteissa on silti alkanut jo näkyä.

Toiminnan tavoite Toiminnan tavoitteena tulevaisuudessa onkin kehittyä ja päästä eroon nuorisokodin vanhasta maineesta. Toiveena olisi tehdä toiminnasta ammatillista ja uskottavaa, koska nuorisokodin maine on pitkään ollut toisenlainen. Toimintaa tehdään tälläkin hetkellä ammatillisesti, mutta työn laadun on myös oltava samaa tasoa koko ajan. Nuoren kannalta sijoitus on aina vakava toimenpide, joten työn pitää myös heijastella sitä. Lisäksi tavoitteena on saada hyviä kokemuksia muun muassa perhetyöstä. Ajatusmaailman muuttamista siitä, että nuorisokodissa nuoret ovat sijoitettuna viidestä kahdeksaan vuoteen tarvitaan myös, sillä se ei enää ole tätä päivää. Toiminnan pitää vastata nyky maailman tarpeisiin.

”Onnistumisia, kokemuksia ja puskaradiota, mitä kaikkea tämmönen vaatii. Et ehkä se meni vähän huonosti siinä yhdessä vaiheessa, kun luvattiin kuuta taivaalta ja tota.. vuosia, vuosia sitten.. ei oltu uskottavia. Sanottiin, että meillä on vaikka mitä ja oikeesti meillä ei ollu yhtään.. Meiltä kysyttiin mitä se teidän perhetyötä on ja me sanottiin et se on perhetyötä. Kukaan ei tienny mitä se tarkoittaa ja mitä me tullaan tekemään. Niin tosi uskottavaa oli omasta toiminnasta kertoa, kun kukaan ei oikeasti tienny mitä se tulee sisältämään.. Me tehdään.. eka tavallaan kiitetään, sitten osotetaan, että olemme niinkun sen arvoisia, mistä puhutaankin.” (Haastattelu 2 2018.)

Toiminnan keskiöön pitää tulla nuori ja nuoren kanssa tehtävä suhdetyö, joka parantaa nuorta. Haastatteluissa muutokset toiminnassa nähtiin mahdollisina ja helppoinakin, vaikka aikaa ja koulutusta toisaalta tarvitaankin. Muutoksen katsottiin kuitenkin olevan jo hyvällä alulla ja tapahtuvan varmasti varmuuden lisääntymisen myötä. Ohjaajilta muutoksen hyväksyminen ja sen ottaminen osaksi arkityötä nähtiin tärkeäksi. Ohjaajilta toivottiin motivaatiota kysellä asioista, jotta niistä tulee rutiininomaisia. Lisäksi nuorisokodin ohjaajien me- hengen toivottiin vahvistuvan ja yhteisöllisyyden lisääntyvän, sillä se heijastuu suoraan nuoriin ja heidän hyvinvointiinsa.

4.2 Ohjaajan näkökulma

Lähtökohtaisesti ohjaajien näkemykset toiminnan kehittämistä ovat osittain avautuneet jo arkipäivän työskentelyssä. Ohjaajiin ja koko työyhteisöön heijastuvaa pai-

netta toiminnan muuttamisesta on vaikea olla huomaamatta. Usein epämääräiset ohjeistukset ja menettelytavat aiheuttavat sekavuutta, joka heijastuu varmasti myös nuorten arkipäivään. Ohjaajien toimintaa ohjaa tällä hetkellä epätietoisuus, joka mahdollistaa sen, että jokainen toimii parhaaksi katsomallaan tavalla. Monet asiat riippuvat siitä, keneltä asiaa kysytään. Selkeitä ohjeistuksia ja toimintatapoja ei ole. Ohjaajien haastatteluissa selvitettiin, millaisena ohjaajat kokevat työnsä ja mikä heidän mielestään siinä on tärkeintä. Haastattelun kulussa pyrittiin syventämään ohjaajien ajattelua kehittämistoiminnan suuntaan. Ohjaajilta kysyttiin heidän omia mielipiteitään ja kokemuksiaan nuorisokodin toiminnan kehittämistä kohtaan. Kaikki haastateltavat ovat työskennelleet nuorisokodissa useamman vuoden, joten heillä kaikilla oli vertailukohtia menneen ja nykyisen välillä. Työntekijöinä haastateltavat edustavat laajasti koko työyhteisöä ja eri ikäpolvia. Ohjaajille on kerrottu, että haastattelut käsitellään opinnäytetyössä nimettömänä, jotta oman mielipiteen kertominen helpottuisi.

Ohjaajien haastattelut tapahtuivat samalla tavalla kuin esimiestenkin. Ohjaajille oli etukäteen yhteisessä tiimipalaverissa kerrottu tekeillä olevasta opinnäytetyöstä sekä tarpeesta haastatella 3-4 ohjaajaa. Palaverin jälkeen tiedossa oli jo suurin piirtein ketkä haastatteluihin osallistuvat, mikäli aikataulut vain sopivat yhteen. Ohjaajilta pyydettiin lupa ennen haastattelua haastattelujen nauhoittamiseen, jotta ne voidaan litteroida analysointia varten. Ohjaajien haastattelut kestivät keskimäärin 40 minuuttia. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin samat kysymykset (liite 2). Haastattelumateriaalia oli siis yhteensä noin 2 tuntia, joista aukikirjoitettuna tuli 17 sivua tekstiä. Tässä analyysissä haastateltavien sanomiset ovat aukikirjoitettu sellaisessa sanamuodossa, kuin ne puhuessa on sanottu.

Kokemukset työstä Kaikilla haastateltavilla ohjaajilla oli positiivinen näkemys omasta työstään. Työ koettiin mielekkääksi, vaikkakin haastavaksi. Työtä ei nähty fyysisesti raskaaksi, mutta ajoittain henkisesti kuormittavaksi. Tärkeimmäksi koettiin arkinen työ sekä nuorten parissa oleminen. Suhteen luominen nuoriin on ohjaajan tärkein tehtävä, koska ohjaaja vastaa nuorten kasvusta ja kehityksestä. Ohjaajien tehtäväksi koettiin nuorten tukeminen sekä eräänlainen kasvatus.

”Kaikkein tärkeintähän on tietysti tulla nuorten kanssa toimeen. Näitten, kenen kanssa sää niinkun.. ketä varten sää täällä olet. Ja saada heihin niinkun jonkunlainen suhde luotua, että sä pystyt sitten tekemään niitten.. mitä tarvii-kaan niitä tukeakseen.. Tai silloin entisaikana sanottiin että voidaan niinkun

kasvattaa.. Ja sitten me pohdittiin aina sitä et mitä tarkoittaa kasvattaa ja kuka voi kasvattaa ja mitä on kasvatus ja näin.. Nyt ei enää käytetä sitä sanaa että me kasvatetaan, vaan että me niinkun.. Mitähän me nyt tehään.. Me jotenkin ollaan tässä niinkun tukena ja turvana.. niinkun heidän kasvussaan.” (Haastattelu 5 2018.)

Suhdetyö nuoren kanssa on tärkeä osa ohjaajan työtä. Tärkein suhde muodostuu tietenkin omaohjattavien nuorten kanssa, mutta myös muiden nuorten kanssa. Suhdetyötä voisi pitää ohjaajan työn ytimenä. Yksi haastateltava näki suhdetyön kehittyvän ajan myötä; kun vuorovaikutuksellinen suhde nuoreen on onnistuttu luomaan, voi ohjaaja ryhtyä toden teolla miettimään, miten voisi parhaiten nuorta auttaa. Kun suhde on luotu, on tavallaan mahdollisuus myös vaatia asioita nuorelta, myös isoja ja haastaviakin, joilla taas viedään nuoren kasvua ja kehitystä eteenpäin. Jotta ohjaaja voisi tehdä työtään hyvin, ohjaajalle pitää antaa mahdollisuus tehdä työtään omalla tavallaan. Liikaa ohjailu ylhäältä päin koettiin hankalaksi. Yksi haastateltavista sanoo omaohjaajien kuitenkin ensisijaisesti tuntevan oman nuorensa parhaiten, joten omaohjaajan mielipide ja asiantuntijuus tulisi ottaa huomioon päätöksen teossa, vaikka itse päätös tehtäisiinkin ylemmällä tasolla. Tehdyissä päätöksissä tarvitaan myös koko työyhteisön tuki ja yhtenäinen linja.

Haastateltavien mielestä jokainen ohjaaja tekee työtään omalla persoonallaan. Nuoret myöskin näkevät, mikäli joku ei ole aito, oma itsensä. Nuorten kanssa pärjää paremmin niin, että sanoo asiat suoraan eikä esitä mitään muuta kuin on. Arkityössä dialogisuus ja vuorovaikutuksellinen suhde koettiin sekä hankalaksi että helpoksi. Selkeä näkemys oli siitä, että monesti dialogisuus unohtuu arjessa. Siihen tarvittaisiin koko työyhteisön yhteistä ajattelutavan muutosta ja tukea työkavereilta. Keskustelua ja avoimuutta ohjaajien kesken kaivattiin lisää. Työstä ja nuorten kanssa käydyistä keskusteluista olisi tärkeä saada palautetta työkavereilta. Palaute ohjaajalta toiselle ei kuitenkaan tarkoita, että huomautetaan virheistä, vaan pyrittäisiin oppimaan puolin ja toisin.

Nuorisokodilla asuvien nuorten kanssa dialogisuus koettiin helpoksi, mutta toisaalta kaikki haastateltavat kokivat tärkeänä sen, että jokaisessa tilanteessa toimitaan sen tilanteen tarvitsemalla vakavuudella. Joidenkin nuorten kanssa keskustelu ja vuorovaikutus toimivat paremmin kuin toisten. Ohjaajille pitäisi silti jäädä jonkinlaisia keinoja rajata täysin vallatonta nuorta. Kukaan haastateltavista ei nähnyt mielekkäänä

rangaistusten tai sanktioiden määräämistä, mutta ei pelkkää rajattomuuttakaan. Nuorten hölmöilyihin pitää pystyä puuttumaan ja mikäli keskustelu ei johda nuoren toiminnassa mihinkään muutokseen, toivotaan, että asioihin voitaisiin silloin puuttua.

”Mut että se pitäis olla meidän aikuisten aivoissa.. Meidän pitäis oppia muistamaan, että ei se niinkun unohdu heti viikossa joku juttu, että.. Nuoret osaa viikon olla aika sivistyneesti näin ja sitten uudestaan. Et ei muista pitkävihasena tai sillä, et sun pitäis esittää koko ajan, mutta siinä tilanteessa mitä tulee eteen ni kyllä siitä pitää pystyä sanomaan. Sehän on ainut tapa opettaa nuorta, että heidän teoillaan on seuraus.. että mitä he tekee, niin sen he myöskin edestään löytää, että he ovat vastuussa siitä.. Et eihän sitä voi muuten opettaa.” (Haastattelu 5 2018.)

Haastavaksi työssä mainittiin esimerkiksi työntekijöiden monet toimintatavat. Kun nuorisokodin aikuiset eivät ole samalla linjalla, niin se myös heijastelee nuoriin päin. Nuorisokodin toiminnan kannalta ohjaajien yhteinen näkemys asioista helpottaa asioiden hoitamista. Vaikkakin erilaiset toimintatavat nähtiin toisaalta myös rikkautena nuoria kohtaan, aiheuttavat ne joskus myös ristiriitoja. Hyvä ja toimiva työyhteisö toimii avoimesti ja kaikessa toiminnassa on selkeä yhtenäinen linja. Työyhteisössä koettiin olevan kuppikuntia, jotka hankaloittavat yhteisten päätöksien tekemistä. Tähän toivottiin erityisesti esimiesten herkkää kuuntelutaitoa ja puuttumista. Yksi haastateltava nosti esiin myös työyhteisön työnohjauksen tarpeellisuuden. Nykyisellään nuorisokodissa järjestetään noin kerran kuukaudessa tiimipalaveri, jossa on mahdollista saada työnohjausta varsinkin nuoriin liittyvissä asioissa. Kuitenkin työyhteisön yhteisöllisyyteen ja työnohjaukseen tarvittaisiin myös erillistä aikaa. Työyhteisö on verrattain nuori ja yhteisöllisyyden lisääntyminen hioisi työyhteisöä entisestään yhteen.

Ohjaajien toiveet työnantajan suhtaan liittyivät pääasiassa koulutukseen. Jokainen haastateltava oli kiinnostunut lisäkoulutuksesta ja kaksi haastatelluista oli koulutusta jo suunnitellutkin. Haastatteluissa esille nousivat toiveet SOS-Lapsikylän sisäisestä koulutuksesta, joita toivottiin järjestettävän enemmän. Koulutukseen lähteminen nähtiin kuitenkin osaksi olevan kiinni jokaisen työntekijän omasta aktiivisuudesta, mutta myös SOS-Lapsikylän tarjoamista koulutusmäärärahoista. Esille nousi myös se, että jos koulutuksissa on käyty, pitäisi sitä pystyä myös työyhteisössä hyödyntämään. Yksi haastateltava koki, että hänen käymiään koulutuksia ei ole hyödynnetty työyhteisössä mitenkään. Kouluttautumisen vahvuus nähtiin tärkeänä nimenomaan koko työyhteisön osalta, koska näin jokainen työntekijä tietää mistä puhutaan ja koko työ-

yhteisö saa samat tiedot ja taidot. Jokaisen työntekijän erillinen kouluttautuminen tuntuu turhalta, sillä erilaisten koulutusten yhdistäminen kaikkien tietoon tuntuu haastavalta. Toiminnan ja osaamisen kannalta toivottiin tietoa jonkinlaisesta tavoitteista, mitä esimerkiksi lisäkoulutuksilla toivotaan saavutettavan. Suuremman yhteisen linjan puuttuessa on hankala nähdä, mihin ja millaisia eri lisäkoulutuksia tarvitaan.

Näkemykset nuorisokodista Haastatteluista välittyi ajatus siitä, että nuorisokoti koettiin hyväksi ja mielekkääksi työpaikaksi. Tilat koettiin hiukan vanhanaikaisiksi, mutta toisaalta myös niiden vähäinen käyttö herätti ihmetystä. Nuorisokodin puitteita pidettiin nuorten kannalta hyvinä: alueella on mahdollista käydä kuntosalilla, nuorisokodilta pääsee helposti urheilemaan ja liikkumaan, mikä tuo paljon mahdollisuuksia nuorille.

Nuorisokodin toiminnassa nähtiin olevan paljon potentiaalia, tietoa, osaamista ja taitoja. Toiminnan kannalta negatiiviseksi nähtiin epäselvyys yhtenäisessä linjassa sekä epätietoisuus toiminnan tavoitteista.

”Mä nyt näen et meissä on niinkun paljon sellasta potentiaalia.. Et ite tuntuu et on tässä nyt vähän ehkä sekavuutta.. Ehkä niinkun just siinä yleisessä linjassa.. Siinä, että mikä tän työn ydin on ja miten me tätä työtä tehdään.” (Haastattelu 3 2018.)

”Mutta jotenkin mun mielestä puuttuu tässä se että, just se niinkun se määränpää, se tavoite, että mitä me niinkun tavoitellaan. Ja me kaikki ollaan täällä, me tehdään ruoka ja siivotaan ja järjestellään ja muuta.. mitä me tavoitellaan?” (Haastattelu 5 2018.)

Ohjaajan perustyön tekeminen hyvin nähtiin tärkeäksi. Toisaalta sitä perustyön hyvin tekemistä haittaa se, ettei jokaisen nuoren kohdalla ole selkeitä tavoitteita ja ajatukset vaikkapa nuorten kouluun lähtemättömyydestä eroavat paljon eri työntekijöiden välillä. Tavoitteet nuorten kanssa eivät myöskään saisi olla pelkästään ajan kuluttamista ja odottelua, että nuori tulee täysi-ikäiseksi. Nykyisessä toiminnassa myös nuorelle näkyvä asia on selkeä tavoitteen puute. Haastatteluissa nousi esille näkemys siitä, että nuorelle itselleenkin pitäisi ”teroittaa” hänen oman elämänsä tavoitteita, koulun käyntiä, työn saamista, tulevaisuuden suunnittelua. Tärkeänä koettiin se, että nuorisokoti on turvallinen paikka, jossa nuorilla on hyvä olla, mutta nuorisokoti ei myöskään voi olla pelkkä säilö, jossa nuoret saavat ruokaa ja vaatteita. Kaikille työntekijöille on varmasti selvää, mitä tällä työllä tavoitellaan, mutta jokaisen nuoren kohdalla pitäisi istua kunnolla alas ja miettiä, miten ne tavoitteet saadaan onnistumaan,

mitä kunkin nuoren kohdalla halutaan. Toiminnan selkeät tavoitteet pitäisi saada enemmän osaksi arkea ja jokapäiväistä toimintaa.

Haastatteluista kävi ilmi, ettei ohjaajilla ollut tarkkaa visiota tai yhteneväistä näkemystä siitä, mitä koko nuorisokodin toiminnalla tavoitellaan. Jokaiselle oli selvää, että perhetyö ja nuoren tukeminen ovat heidän perustyönsä taustalla, mutta nuorisokodin toiminnan tavoitteista ei tiedetty. Kaikki haastateltavat tiesivät SOS-Lapsikylän toiminnan tavoitteet yleisellä tasolla sekä tavoitteet nuorisokodin kulujen vähentämisestä. Kahdelle oli jäänyt mieleen esimiesten puheista se, että asiakkaita pitäisi saada lisää, jotta toiminta voi jatkua.

”No siis.. se on selkee että asiakasmääriä pitäis.. tai on tavoitteena et pystytätis tuottamaan semmosia palveluja lapsille, nuorille ja perheille.. entistä enemmän kuin mitä me nyt organisaatiotasolla tehdään, et niin kun.. elikkä asiakaspaikkoja pitäis saada enemmän ja asiakkaita.. niitä ketkä tarvii meidän palveluja, niin niitä on paljon. Semmonen ainakin on yks mitä on tuota.. ylhäältäpäin on meille tullu. No rahahan siinä ratkasee aika paljon et.. on niin kun siis.. tavoitteet on kovat.” (Haastattelu 4 2018.)

Haastatteluissa nousi esille myös se, että ohjaajille on esimiesten puheista jäänyt vaikutelma, ettei nuorisokodin tilojen kunnostamiseen ole tulossa enää enempää rahaa. Tämä nähtiin osittain ristiriidassa toiminnan kehittämisen kannalta, sillä viesti esimiestasolta tuntuu olevan, että rahaa käytetään liikaa ja toisaalta, rahaa ei haluta enää nuorisokodin ylläpitämiseen käyttä. Ohjaajille nuorisokodin toiminta esimiestasolla näyttäytyy myös siten, ettei ”ylemmältä taholta” tule selkeää tietoa siitä, mihin suuntaan toimintaa ollaan viemässä.

”Ja sit se, et mikä mua ainakin hämää, että.. koska jos ei tuu sieltä ylemmältä taholta suuntaa, et mihin me lähetään.. Et sieltä tulee koko ajan et meillä ei tehä remonttia, meillä on liian isot tilat, liian isot kulut, tää paikka on aika hankala.. tai jotenkin tällästä.. nää on nyt mun sanoja, mutta sellasen kuvan saa siihen. Meille ei tule asiakkaita ja sitten.. Aikojen alussa me ollaan niinkun mietitty että pystytäänkö me vastaamaan näitten asiakkaitten niinkun.. siihen palveluntarpeeseen. Niin nykyään me ei mietitä, meille tarjotaan jotain, me otetaan se. Koska pitää saada, kun täällä on kulut niin kovat ja iso talo.. Mutta jatkuvasti toivotetaan että vääränlaiset tilat, liian isot, liikaa kuluja..” (Haastattelu 5 2018.)

Toiminnan kehittäminen Nuorisokodin toiminnan kehittäminen oli kaikille haastatelluille tuttu asia. Haastateltavien mielestä toimintaa pyritään kehittämään toimivampaan suuntaan ja niin, että palveluiden taso nousisi korkeammaksi. Kehittämistoimilla tavoitellaan nykyaikaisempia toimintamalleja ja toisaalta myös toiminnan jatkumista

mahdollisimman pitkään. Yksi haastateltava nosti esiin myös sen, että hänen mielestään toimintaa ei ole kehitetty vielä laisinkaan, vaan nuorisokodin toimintoihin on vain lisätty muuten erillisenä yksikkönä toimiva perhekuntoutuksen puoli.

”Mun nähdäkseni ei sillain mitenkään, koska nythän meille on vaan niinkun nuorisokotiinhan kuuluu toi perhekuntoutus, elikkä meillä on kehitetty perhekuntoutusta. Mutta sitten tätä, mitä ennen sanottiin osastoks, mutta ei saa enää sanoo osastoks, ni sitä ei mun mielestä oo kehitetty mitenkään, vaan se on jäänyt siihen. Aina on kysely, että miten meidän pitäis ruveta kehittämään tätä et mieltikää, pohtikaa. Miten me erikoistutaan, mitä erilaista meillä ois tarjota, kun muilla. Sitä on kysytty, mutta koskaan me ei olla mun mielestä päästy mihkään ratkaisuun.” (Haastattelu 5 2018.)

Ohjaajat kertovat kehittämistä tapahtuvan tiimeissä, mutta vaikka jokainen on kokenut tullessa kuulluksi ja päässyt vaikuttamaan, mitään konkreettista lopputulemaa ei ole syntynyt. Ohjaajat ovat kokeneet, että esimiestasolla on jo osittain päätetty mihin suuntaan nuorisokodin toimintaa lähdetään kehittämään ja sitten vain näön vuoksi kyselleen työyhteisöltä ideoita. Haastatteluissa mainittiin useamman kerran, että työyhteisölle heitetään eräänlainen ”valmiiksi pureskeltu” idea kehittämisen alle. Toiminnan kehittämisestä kysellään ideoita ja ajatuksia, mutta suurin osa kuitenkin niistä kumotaan, koska jonkinlainen tausta-ajatus ja suuntaviiva on jo olemassa. Osa kokisi helpommaksi sen, että kerrottaisiin suoraan, mitä on ajateltu ja lähdettäisiin sitä ajatusta sitten pohtimaan yhdessä. Tämä lisäisi myös tunnetta siitä, että on tullut kuulluksi ja pääsee oikeasti osallistumaan.

Tänä vuonna erityisesti perhetyötä on tuotu osaksi kehittämistoimintaa nuorisokodilla. Ohjaajilla on ristiriitaiset näkemykset perhetyöstä ja sen tekemisestä. Kaikille se on itsestään selvä sisältö nuorisokodin toiminnan kannalta, mutta toisaalta syy sen tekemiselle oli epäselvä. Yksi haastateltava sanoi kaikenlaisen kehittämistoiminnan olevan hyvästä, mutta mikäli kehittämistoimilla ei onnistuta muuttamaan työyhteisön toimintatapoja ja kulttuuria, ei mikään muutos ole pitkäkestoista. Perhetyön kohdalla-kin kerrottiin, että perhetyötä aletaan jatkossa tekemään, mutta selkeää koulutusta tai asiaan paneutumista ei ollut.

”Mut ei oo semmosta selkeetä, on vaan päätetty et aletaan tehdä sitä perhetyötä, niinkun enemmän, mut semmosta selkeetä ei oo sit jotenkaan tullu..Et vaan puhutaan jostain mut että se ei oo taas tuolla arjessa voimakkaasti, et se pitää tosi itsenäisesti viedä sinne arkeen.. Se jää jokaisen omalle vastuulle.. Ja ei käydä mitään semmosta.. Et vaan heitetään semmonen idea ja sit se joka ottaa kopin, se ottaa kopin..” (Haastattelu 3 2018.)

Perhetyön osalta haastateltavilla oli selkeä toive saada asiaan lisää perehdytystä. Osa toivoi saavansa ihan perhetyön perusteista lähtien tietoa; mitä perhetyö on ja millaisia menetelmiä siinä voidaan käyttää. Yksi haastateltava olisi toivonut, että kun tuotiin idea perhetyöhön erikoistumisesta, olisi järjestetty jonkinlainen intensiivikurssi perhetyön sisäänajona, tuomalla sen menetelmiä ja toimintamalleja sinne arkityöhön. Jokainen ohjaaja kuitenkin lähtökohtaisesti osaa soittaa perheeseen ja kertoa kuulumiset, mutta mikä se perhetyön todellinen sisältö on, se jää osittain uupumaan. Lisäksi yksi haastateltava koki tärkeänä myös sen selvittämisen, voiko perheeseen edes tehdä perhetyötä selvittämättä, millaisessa kunnossa perhe on. Jonkinlainen syy nuoren sijoitukseen kuitenkin on aina taustalla. Ohjaajilta tarvitaan ymmärrystä siitä, miksi nuori on sijoitettu perheestä pois. Tältä osin perhetyö on hyvin paljon ohjaajasta riippuvaista ja voi jäädä joissakin tapauksissa hyvin pinnalliseksi. Perhetyön osalta koettiin asiantuntijuuden ja ammatillisuuden olevan vielä kaukana.

”Että mitä se perhetyö tarkoittaa, sekin on mulle täysin epäselvää. Et eihän perhetyötä voi tehdä vaan siksi, että kirjoitetaan että tehdään perhetyötä. Ja että se on aina se ajatus, että nuori palaa kotiin. Se voi olla yks ajatus, mutta eihän se ole kaikissa.. Et sit sitä pitäis niinkun miettiä et miks me sitä tehdään. Minun silmiini tää näyttää kummalliselta. Hyvin on sellaisella hataralla pohjalta, että mitä tapahtuu, ei voi tietää.” (Haastattelu 5 2018.)

Haastateltavat kokivat saavansa apua tarvittaessa perhetyön tekemiseen lähellä sijaitsevasta SOS-Lapsikylän perhekuntoutuksen yksiköstä. Tämä apu koettiin tärkeäksi ja tiiviimpää yhteistyötä toivottiin nuorisokodin ja perhekuntoutuksen välille. Perhekuntoutuksen apu ja tietotaito perhetyöstä koettiin arvokkaaksi ja sen avulla myös oma into perhetyön tekemiseen on saanut lisää motivaatiota. Perhetyön tekeminen ilman tätä tukea koettiin hankalaksi jo senkin takia, ettei minkäänlaista koulutusta asiaan ole ollut.

Kehittämistoimilla saavutettavia asioita haastatteluissa pohdittiin pitkään. Kaksi haastateltavaa näki toiminnan kehittämisen tähtäävän erityisesti siihen, että nuorten huostaanotot vähenisivät pitkässä juoksussa entistä enemmän. Tuen tarjoaminen koko perheelle auttaa myös vähentämään lastensuojelun ylisukupolvisuutta. Tämä suunta nähtiin mahdolliseksi koko lastensuojelun kentällä, koska entistä enemmän tarjotaan tukea jo varhaisemmassa vaiheessa.

”Ja varmaan semmonen terapeutin työote tulee tärkeämmäksi ja myöskin koulutus siihen. Et ei meistä kukaan pysty mikään terapeutti olemaan jos ei

oo saanu... jos ei oo siihen kouluttautunu että.. Noh, ehkä siinä on se katsontakanta sillein että pyritään selvittään niitä ongelmia, niin kun tarkemmin että mistä ne johtuu ja sitten.. sitten purkaa niitä esimerkiksi jos jotain on tapahtunu jossain menneessä, mikä pyörii edelleen mielessä ja vaikuttaa siihen nuoren toimintaan ni sitte käydä sitä asiaa läpi keskustelemalla ja työskentelemällä sen nuoren kanssa että siitä asiasta pääsee yli..” (Haastattelu 4 2018.)

Tulevaisuuden nuorisokoti Haastatteluissa ajatukset nuorisokodin tulevaisuudesta olivat pääosin positiivisia. Toiminnan kehittäminen nähtiin vahvuutena ja uskon työyhteisön kehittymiseen oli hyvä. Osa haastateltavista oli kuitenkin ristiriitaisin tuntein toiminnan jatkumisen kannalla.

”Mä en tätä tulevaisuutta tässä kovin pitkään. Et jos ajattelis et joku oikeasti haluis tätä kehittää, niin eihän tuolla olis noi tilat tyhjänä. Sitä mietitään, että meillä pitäis olla täydet paikat, et sitä vaan mietitään. Et se on se pointti. Et ei keskitytä siihen, voidaanko me auttaa tai mitä me voidaan tälle tehdä, ei se niinkun oo se pointti vaan se että kyllä me tarjotaan, jos meillä on tyhjä tila.” (Haastattelu 5 2018.)

Perheiden tukeminen ja auttaminen nähtiin tärkeänä ja merkityksellisenä. Yksi haastateltava koki tärkeänä sen, että voisi tulevaisuudessa toimia eräänlaisena kuuntelijana ja ymmärtäjänä nuoren ja vanhempien välillä kodin tilanteen kriisiytyessä. Ohjaajan työ voisi tulevaisuudessa sisältää sekä nuoren että väsyneiden vanhempien tukea. Perhetyön kehittyminen osaksi tavallista ohjaajan arkityötä oli kaikkien haastateltavien ajatuksissa. SOS-Lapsikylän perhekuntoutuksen ja nuorisokodin välille uskottiin syntyvän vielä voimakkaampaa yhteistyötä, joka mahdollistaa nuoren, sekä perheen kuntouttamisen vaikka samanaikaisesti nuorisokodin alueella. Perhe voisi saada tukea samalla, kun nuori on sijoitettuna nuorisokodille hetkellisesti. Toisaalta nuori voisi myös olla nuorisokodilla vain tietyt päivät viikosta ja lopun ajan asua perheen kanssa tukiasunnossa. Edelleen tärkeänä tehtävänä tulevaisuudessa nähtiin nuorten auttaminen ja heille parempien elämän edellytyksien tarjoaminen. Nuorisokodin toiminnan kehittämisen kannalta työntekijöiden motivoituminen omaan työhön ja sen kehittämiseen on tärkeää.

”Nuorisokodin arkeen se (kehittäminen) ei varmaan vaikuta, samalla tavalla se arki täällä pyörii. Mut ehkä niin kun se työ mitä me tehään, ni se muuttuu sitten niin kun myöskin enemmän tuonne ulkopuolelle, että käydään siellä perheissä.. tapaamassa myöskin vanhempia, sekä itsekseen että nuoren kanssa. Että otetaan enemmän vanhempia mukaan siihen keskusteluun nuorten tulevaisuudesta ja mihin suuntaan pitäis mennä. Et sitä niin kun heidänkin omaa näkemystä enemmän, et se ei oo pelkästään meidän työntekijöiden näkemystä asioista.” (Haastattelu 4, 2018.)

5 TULOSTEN TARKASTELU

Lastensuojelu alana on jo itsessään isojen paineiden alla, sillä asiakasmäärät lastensuojelussa eivät ole laskeneet viime vuosina merkittävästi. Lastensuojelutyössä myös työntekijöillä on kiinnostusta toiminnan kehittämiseen, koska jokainen työntekijä haluaisi tehdä työtään paremmin, ammatillisemmin ja laadukkaammin. (Muukkonen & Paasivirta 2012, 27.) Toimintaa ei voida kuitenkaan kehittää pelkästään niin, että kehitetään uusia toimintatapoja. Tärkeää on ennen kaikkea kehittää työyhteisön tapaan toimia ja tehdä siitä toimivaa. Kuten haastatteluista käy ilmi, toiminnan kehittäminen koetaan haastavaksi nimenomaan siitä syystä, että työyhteisöltä puuttuvat selkeät yhtenäiset linjat. Jotta toiminnasta tulisi toiveiden mukaisesti ammatillista ja kannattavaa, pitäisi työyhteisön puhalttaa tiiviimmin yhteen hiileen. Kaikenlainen kehittäminen on kuitenkin pohjimmiltaan työyhteisön yhteistä tekemistä. Kehittämiselle keskeistä onkin yhteisen toimintakulttuurin vahvistaminen (mt., 31).

5.1 Toiminnan kehittäminen

Opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena oli kartoittaa ohjaajien mielipiteitä jo käynnissä olevista kehittämistoimista. Kehittämistoimien vaikutukset näkyvät jo nyt ohjaajien perustyössä, ajankäytössä ja työyhteisön hyvinvointina. Haastatteluiden analysointi avasi kuvaa siitä, miten kehittämistoimintaa kannattaa jatkossa jatkaa ja millaisia haasteita ohjaajat ovat kokeneet toimintakulttuurin muutoksessa. Vaikka toimintakulttuuriin on haettu muutosta vasta vähän aikaa, on toiminnassa havaittavissa jonkinlaisia epäjohdonmukaisuuksia, jotka olisi hyvä korjata ennen kuin toiminnan kehittämistä jatketaan.

Ohjaajien näkökulmasta kehittämistoimiin suhtauduttiin varsin positiivisessa ja innostuneessa mielessä. Toiminnan kehittäminen ja oman ammatillisuuden kasvattaminen on kaikille ohjaajille tärkeää. Vaikka kehittämistoimintaan suhtauduttiin positiivisesti, kävi tutkimuksen edetessä selväksi se, etteivät esimiehet ja työntekijät ole täysin samaa mieltä kehittämistoiminnan vaikutuksista. Esimiesten ja työntekijöiden eriävät mielipiteet eivät kuitenkaan tarkoita sitä, että työyhteisössä toimivat ihmiset voisivat

pahoin. Tämä merkitsee vain sitä, että työyhteisössä ei ole tarpeeksi vahvaa toimintakulttuuria ja ihmisten näkökulmat poikkeavat toisistaan. (Juuti & Vuorela 2015, 26.) Työyhteisössä ei toimita yhteistyössä, minkä pitäisi näkyä myös esimiehille. Esimiesten tulisi tarkastella omaa suhtautumistaan muutosta kohtaan. Toimivan toimintakulttuurin luominen on kuitenkin esimiesten vastuulla. Toimiva toimintakulttuuri tukee työntekijöiden työn tekemistä. Avoimuus ja keskusteluyhteys ovat tässä tärkeimmässä roolissa. Niiden luominen jää ensisijaisesti johtajan ja esimiehen vastuulle. (mt., 45.)

Työyhteisön kasvun ja kehityksen kannalta yhteisöllisyyden korostaminen ja vahvistaminen olisi tärkeää. Haastateltavien ohjaajien näkemys omasta työyhteisöstään oli vaihteleva eikä sitä koettu välttämättä sellaiseksi tueksi ja turvaksi, mitä tätä työtä tehdessä toivoisi. Nuorisokodilla puheissa korostuu se, ettei työyhteisön aukottomaan tukeen ja seisomiseen ohjaajan takana voi aina luottaa. Vahva yhteishenki puuttuu, vaikka työyhteisö hyvin toimiikin yhteen. Yhteisten ohjeistusten puuttuminen aiheuttaa kitkaa ohjaajien keskuudessa ja kun jokainen toimii parhaaksi katsomallaan tavalla, saattavat työtavat poiketa suuresti toisistaan.

Tärkeä rooli toiminnan kehittämisessä on vastuuhenkilöillä ja johtotasolla. Heidän tehtävänä on tukea ja kannustaa työyhteisöä, mutta toisaalta myös mahdollistaa avoin keskustelu ja luoda yhteiset pelisäännöt. Mikäli esimiesten suhtautuminen työyhteisöön ei kannusta avoimuuteen ja vuorovaikutukseen, jäävät kaikenlaiset kehittämistoimenpiteet ja työyhteisön yhteiset tavoitteet saavuttamatta. Esimiesten on johtajina pystyttävä vastaanottamaan palautetta ja muokkaamaan toimintaansa sitä kautta.

Haastatteluissa esiin nousi ohjaajien epätietoisuus toiminnan tavoitteista. Tässä kohdassa esimiesten on pohdittava, ovatko he itse viestineet toivomansa tavoitteet selkeästi työyhteisölle. Mikäli eivät, vuorovaikutussuhdetta esimiesten ja työntekijöiden välillä on kehitettävä avoimemmaksi. Asiat kannattaa selittää mahdollisimman selkeästi ja perustellen, jotta jokaiselle olisi selvää, mitä juuri häneltä odotetaan ja toivotaan. Ihmisillä on tarve tietää miten muutokset vaikuttavat juuri heihin. (Kultanen 2016, 152.) Myös johtamisen laatuun on hyvä kiinnittää huomiota. Kehittämistoiminnan kannalta

myös ulkopuolisen apu toiminnan kehittämässä voi olla paikallaan. Tähän kohtaan on jo tartuttu tämän opinnäytetyön merkeissä.

5.2 Kehittämistoimenpide-ehdotukset

Tärkein, ja akuutein, kehittämistoimenpide on asioiden määrittelemine yhdessä ja yhteisten sopimusten luominen. Toive työyhteisön työnohjauksesta on myöskin tärkeä. Tällä hetkellä työnohjauksessa mukana on psykologi, mutta ohjauksessa keskeinen rooli on enemmänkin nuorissa. Työnohjauksen perimmäisenä tarkoituksena on työyhteisen yhteisten tavoitteiden selkiyttäminen. Tämä auttaa työskentelyn sujuvuuden lisääntymisessä, työyhteisön kehittymisessä, johtajuudessa ja kilpailukyvyn kasvussa. Toimiva työnohjaus myös tarkastelee toimintaa sen tavoitteiden kautta; näin saadaan tietää, miten tuloksellista toiminta on oikeasti. (Suomen työnohjaajat 2018.) Tärkein kehittämissuositus jatkoa ajatellen onkin työyhteisön työnohjauksen lisääminen. Ohjaajien toivoman tuen kannalta työnohjaus olisi selkeä parannus nykyiseen tilanteeseen. Työyhteisön yhteinen aika ja sen ajan käyttäminen yhteisöllisyyteen on suora panostus toimivaan työpaikkaan. Kun esimerkiksi arjen ristiriitojen käsittelylle on oma aikansa ja paikkansa, ne eivät aiheuta kitkaa työaikana ohjaajien välille. Tulevaisuuden näkemyksissään jokainen haastateltava toivoi voivansa jatkaa työssään, sillä kaikille nuorten kanssa oleminen oli tärkeää. Työssä kehittyminen ja oman osaamisen jatkuva kehittäminen lisääisivät ohjaajien työmotivaatiota ja auttaisivat koko työyhteisöä.

Työntekijät kaipaavat ensisijaisesti perustyöhönsä helposti vietäviä toimenpiteitä ja malleja, joilla esimerkiksi perhetyötä voitaisiin tehdä. Perhetyön tekeminen ammatilliseksi ja osaksi ohjaajan arkityötä vaatii runsaasti selkiyttämistä. Esimiehille, ja ohjaajille, yhteiseksi pohdittavaksi pitää ottaa perhetyön tarkoituksenmukaisuus ja sen toimintaperiaatteet. Jokaisen nuoren kohdalla perhetyötä pitää tehdä räätälöidysti, perheen sekä nuoren tilanne huomioon ottaen. Perhetyötä ei voi tehdä samankaltaisella sabluunalla ilman selkeitä tavoitteita. Ohjaajien haastatteluista käy ilmi, että selkeitä ja konkreettisia menetelmiä tarvitaan mahdollisimman nopeasti. Esimiestasolla on hyvä pohtia, mitä ohjaajilta odotetaan perhetyötä tehtäessä. Tämä saattaa vaatia esimiesten tarkempaa perehtymistä ohjaajien päivittäiseen arkityöhön.

Nykyisellään perhetyön tekeminen tarkoittaa, että toinen vuorossa olevista ohjaajista saattaa olla useamman tunnin poissa nuorisokodilta. Työyhteisön olisi hyvä yhdessä pohtia, palveleeko toisen ohjaajan poissaolo kuitenkin nuorisokodin nuoria. Yhteisistä käytännöistä perhetyön tekemiseen olisi hyvä sopia mahdollisimman nopeasti. Kun jokainen tietää toimintansa tavoitteet, on työtä huomattavasti helpompi lähteä tekemään. Nykyisellään ohjaajat tekevät varsin kirjavasti perhetyötä, oman ajatusmallinsa mukaisesti. Perhetyön selkiyttäminen ja selkeiden raamien luominen työn tekemiselle madaltavat ohjaajien kynnyksiä työn tekemiselle.

Nuorisokodilla suurinta epäselvyyttä aiheuttaa edelleen yhteisten sääntöjen puuttuminen. Vaikka kukaan, eivät esimiehet eivätkä ohjaajat, halua luoda nuorille tiukkoja sääntöjä, jonkinlaisia työyhteisön sisäisiä sääntöjä olisi kuitenkin hyvä olla. Toimintakulttuurin muutos pitää avautua avoimemmaksi ja asioista pitää voida keskustella. Erilaisten käytäntöjen tulee olla johdonmukaisia, jotta ne toimivat ja tuottavat tulosta myös ulospäin. Kun käytännöissä on johdonmukaisuutta, syntyy turvallisuutta ja ennakoitavuutta toimintaa, mikä nyt tuntuu olevan hukassa. Kun kaikilla työntekijöillä on selkeä visio siitä, mitä toiminnalla tavoitellaan ja miksi, poistuu arkipäiväisestä työstäkin epäjohdonmukaisuudet.

Esimiesten pitäisi yhdessä työyhteisön kanssa luoda nuorisokodille selkeät yhteistoiminnalliset säännöt toiminnan tukemiseksi. Pelkkien sääntöjen luominen ei kuitenkaan riitä, vaan johdonmukaisuutta tarvitaan niiden sääntöjen yhdenmukaisesta tulkinnasta. Siksi avoin keskustelu sääntöjen soveltamisesta käytäntöön on tärkeää. Kun kaikille on selkeää, miten toimitaan ja ennen kaikkea miksi, arkityö helpottuu ja ristiriidat työyhteisössä hälvänevät. Tämä ehkäisee myös nykyisessä toiminnassa olevien ”kuppikuntien” syntyminen, sillä kun asioista on sovittu yhdessä, epäselvyys niiden noudattamisessa katoaa. Jokaisen ohjaajan pitää ymmärtää, miten asiat hoidetaan ja miksi. Koko työyhteisön pitää olla samalla viivalla, eikä epäselviä kohtia toiminnassa voi olla. Tämä vaatii viimeistään esimiesten tiukkaa otetta siitä, että kun jotain päätetään, se myös kirjataan kaikkien tietoon. Nykyisellään monet ”säännöt ja käytännöt” jäävät hämärän peittoon, sillä niitä ei ole missään kaikkien saatavilla. Yhteisesti sovituista asioista kiinnipitäminen tulee hankalaksi siinä vaiheessa, kun jokaiselle jää mahdollisuus tulkinnan varaisuuteen. Kirjoittamalla yhteiset tavoitteet, jokaisen ohjaajan tehtävät ja roolit ylös ei väärinymmärryksille ole niin paljoa sijaa.

Toiseksi tärkein kehittämistehtävä onkin yhteisten sääntöjen ja käytäntöjen luominen. Tämä helpottaa myös uusien työntekijöiden tai sijaisten työskentelyä.

Selkeä kehittämistoimenpide on myös ohjaajien lisäkouluttaminen. Ammatillisen kasvun kannalta ohjaajille tulisi työnantajan puolelta tarjota enemmän koulutusmahdollisuuksia ja myös selkeä visio siitä, millaisia koulutuksia työn hyvin tekemiseen tarvitaan. Työyhteisö on motivoitunut muutokseen ja koulutukseen, mutta johtotasolta se vaatii ymmärrystä siitä, mihin erityisesti lisäkoulutusta tarvitaan. Oman osaamisen kehittäminen palvelee koko työyhteisöä. Se lisää työntekijän omaa ammattitaitoa, mutta myös luo turvallisuutta, luottamusta, sitouttaa organisaatioon ja antaa tunteen toiminnan jatkuvuudesta (Rissanen & Lammintakanen 2017, 252). Kun esimiehet huolehtivat työntekijöiden kouluttamisesta ja osaamisesta, kaikki jo olemassa oleva osaaminen ei karkaa organisaatiosta pois. Oman osaamisen kehittäminen lisää myös työntekijöiden työhyvinvointia. Esimiehiltä osaamisen johtaminen vaatii jokaisen ihmisen osaamisen tietämistä ja tunnistamista. Usein työntekijöiden osaaminen katoaa mappeihin ja työtodistuksiin, eikä koskaan pääsee työyhteisön yhteiseen käyttöön. Johtajuuden näkökulmasta johtajalla on kaikki tärkeä tieto, mutta sen käyttäminen jää vajavaiseksi. (mt., 252.) Esimiesten tulee kuunnella tarkalla korvalla työntekijöitään ja oppia tuntemaan heidät.

Jo opinnäytetyötä tehdessä on tiedossa, että koulutusta dialogiseen työotteeseen on vihdoin vuoden lupailujen jälkeen tulossa. Koulutuksen ja kehittämisen pitää olla kuitenkin jatkuvaa. Talon sisäisesti on jo nyt olemassa kattavasti erilaista osaamista ja tietotaitoa, jota syventämällä ja tuomalla kaikkien tietoisuuteen saadaan helposti lisäosaamista. Terapeuttisen työotteen kannalta on tärkeää, että jokaisella ohjaajalla on keinot ja osaamista kohdata sijaishuoltoon joutunut nuori. Tärkeää ei ole pelkän tietyn osa-alueen tiedon lisääminen, vaan ohjaajan oma kyky havainnoida sitä, mistä nuoren käytös johtuu. Sijaishuollossa olevilla nuorilla on samanlainen murrosiän kuohuntavaihe kuin kaikilla muillakin nuorilla, mutta sen erottaminen traumaperäisestä tai psyykkisestä oirehtimisesta voi olla vaikeaa. Ohjaajan perustyö on tärkeässä asemassa. Kun ohjaajalla on vuorovaikutteinen suhde nuoreen, voi tavallinen nuorisokodissa tehtävä kasvatustyö olla oikeasti merkityksellistä. (Timonen-Kallio ym. 2017, 26-27.)

5.3 Pohdinta

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen tuloksena selvisi, että nuorisokodin toiminnan kehittämisessä olleen menossa oikeaan suuntaan. Ohjaajien ja esimiestason pitkän tähtäimen päämäärät ja ajatus toiminnan kehittämisestä ovat lähellä toisiaan. Kuitenkin toiminnan kehittämisen tulisi alkaa perusteista ennen syventymistä tiettyihin aiheisiin. Kehittämisen kannalta tärkeintä on saada työyhteisö toimivaksi ja yhtenäiseksi. Muiden muutosten tuominen työskentelyyn helpottuu, kun työyhteisön yhteishenki ja motiivit toiminnalle ovat kunnossa.

Opinnäytetyö antaa arvokasta tietoa siitä, missä asioissa on parantamisen varaa. Toiminnan kehittäminen ei tapahdu yhdessä yössä, vaan kokonaisen toimintakulttuurin muuttuminen vaatii aikaa. Liian nopeat harppaukset ja tarvittavan tiedon puute saavat aikaan epätietoisuutta työyhteisössä. Esimiehiltä tämä vaatii erityishuomiota tarvittavan tuen tarjoamisessa ja kehitystoimien tulosten kartoituksessa. Arvokas tieto jää usein sanomatta ääneen, vaikka jokaisella ohjaajalla on takuulla mielipide.

Opinnäytetyö on koko toimialaa ajatellen tärkeä muistutus siitä, että toiminnan kehittäminen vaatii jatkuvaa avointa keskustelua ja vuorovaikutusta. Perustusten tulee olla vankat, jotta niille voidaan rakentaa uutta. Kehittämistoiminta on ajankohtaista varmasti monessa alan laitoksessa. Kilpailu on kovaa ja erikoistumista vaaditaan yhä enemmän. Kuten opinnäytetyön sisällöstä huomaa, ei kehittämistoiminta tapahdu hetkessä ja ilman kaikkien työyhteisössä olevien henkilöiden tukea. Toiminnan kehittäminen tekee työstä mielekkäämpää ja haastaa työntekijöitä oppimaan lisää, mutta toiminnan kaikki tavoitteet pitää silti pitää kirkkaasti mielessä. Johtajuuteen kannattaa kiinnittää huomiota ja tarjota työyhteisölle tarpeeksi sen kaipaamaa tukea ja ohjausta. Yhteisöllisyys ja avoimuus lisäävät työyhteisön mahdollisuuksia yhteiseen kasvuun.

5.4 Oma arviointi

Opinnäytetyön tekeminen oli sekä mukavaa että haastavaa. Vaikka ajallisesti työtä tehdessä olisi ollutkin reilusti pelivaraa, oli työn aloittaminen hankalaa ja siirtyi aina eteenpäin. Lopulta motivaatio ja pakko työn aloittamiselle saivat alkusysäyksen aikaan. Työn tekemisessä oman haasteensa toivat nuorisokodin ohjaajan työn yhdis-

täminen opiskeluun ja opinnäytetyön kirjoittamiseen. Vaikka ajatustasolla työ oli päivittäin mukana työssä Haapaniemessä, ei kirjoittaminen sujunut samaa vauhtia. Toisaalta työaikana sivuttiin opinnäytetyön aihetta useammin kuin kerran. Kaikkea opinnäytetyötä varten kerättyä aineistoa ei ole edes mahdollista enää muistaa, sillä työ on herättänyt runsaasti mielenkiintoa kollegoiden keskuudessa ja ajatuksia on sinkoillut sieltä ja täältä.

Opinnäytetyö on opettanut myös tekijäänsä. Vaikka ohjaajana ei varmasti ole koskaan valmis, uusien asioiden omaksuminen ottaa aikansa. Opinnäytettä tekemällä avartui sisäinen ohjaajan mielenmaisema kuin ammatillinen näkemyskin. Mielenkiintoinen kiintymyssuhdeteoria olisi hienoa nähdä laajemminkin osana yhteisöpedagogin opintoja, vaikka se ei suoranaisesti niihin liitykään. Ammatillisessa mielessä kritiikki yhteisöpedagogin sopivuudesta lastensuojelualalle laittoi miettimään tietoja ja taitoja, joita ohjaajana tarvitaan. Opinnäytetyö olkoon hyvä muistutus myös Humanistiselle ammattikorkeakoululle koulutuksen sisällön tärkeydestä ja yhteisöpedagogiopiskelijoille siitä, että lisäkouluttautuminen ei ole koskaan pahasta.

LÄHTEET

- Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus
- Bardy, Marjatta (toim.) 2014. Lastensuojelun ytimessä. 5. uudistettu painos. Tampere: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos
- Becker-Weidman, Arthur 2008. Auta lasta kiintymään. Vuorovaikutteinen kehityspsykoterapia traumaperäisen kiintymyshäiriön hoidossa. Tampere: PT-kustannus
- Becker-Weidman, Arthur 2013. DDP-aapinen. Vuorovaikutteinen kehityspsykoterapia pähkinäkuoressa. Näyttöön perustuva tehokas hoitomenetelmä. Tampere: PT-kustannus
- Haastattelu 1, 2018. Työntekijän haastattelu. 16.1.2018. Jyväskylä
- Haastattelu 2, 2018. Työntekijän haastattelu. 24.1.2018. Jyväskylä
- Haastattelu 3, 2018. Nuorisokodin ohjaajan haastattelu. 6.3.2018. Jyväskylä
- Haastattelu 4, 2018. Nuorisokodin ohjaajan haastattelu. 16.3.2018. Jyväskylä
- Haastattelu 5, 2018. Nuorisokodin ohjaajan haastattelu. 20.3.2018. Jyväskylä
- Heino, Tarja & Berg, Kristiina & Hurtig, Johanna 2000. Perhetyön ilo ja hämmennys. Lastensuojelun perhetyömuotojen esittelyä ja jäsenyksiä. Helsinki: Stakes
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi
- Hughes, Daniel A. 2011. Kiintymyksen keskeinen vanhemmuus. Toimivuutta kasvatukseen. Tampere: PT-kustannus
- Hughes, Daniel A. 2006. Tie traumasta tervehtymiseen. Rakkauden herättäminen syvästi vaurioituneissa lapsissa. Tampere: PT-kustannus
- Isotalus, Pekka & Rajalahti, Hanna 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Talentum Media Oy
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus
- Jyväskylän Yliopisto 2018. Koppa. Menetelmäpolku. Aineistonhankintamenetelmät. Haastattelu. Viitattu 14.4.2018.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmät/haastattelut>
- Järvinen, Ritva & Lankinen, Aila & Taajamo, Terhi & Veistilä, Minna & Virolainen, Arja 2012. Perheen parhaaksi. Perhetyön arkea. 2. uudistettu painos. Porvoo: Edita.
- Kaikko, Kirsi & Friis, Leila 2014. Menetelmät lastensuojelun tukena. 108-120. Teoksessa Bardy, Marjatta (toim.) 2014. Lastensuojelun ytimessä. 5. uudistettu painos. Tampere: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos
- Kiviniemi, Kari 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. 70-85. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus

- Kultanen, Timo 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija. Ajattele mitä ajattelet. 1. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari
- Lastensuojelulaki 13.4.2007/417. Viitattu 3.3.2018.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417>
- Muukkonen, Tiina 2014. Lapsen kohtaamis- ja prosessiosaaminen. 165-175. Teoksessa Bardy, Marjatta (toim.) 2014. Lastensuojelun ytimessä. 5. uudistettu painos. Tampere: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos
- Muukkonen, Tiina & Paasivirta, Annukka 2012. Lupa kehittää: innostavaa ja yhteisöllistä oppimista lastensuojelussa. Helsinki: Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus SOCCA
- Pitkänen, Miia 2011. Vastuun paikka! Vanhempien tukeminen lapsen huostaanotossa. Socca ja Heikki Waris- instituutti nro 26 2011. Viitattu 3.3.2018.
http://www.socca.fi/files/1404/Vastuun_paikka!_Vanhempien_tukeminen_lapsen_huostaanotossa.pdf
- Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (toim.) 2017. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanomapro
- Rissanen, Sari & Hujala, Anneli 2017. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (toim.) 2017. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanomapro
- Sinkkonen, Jari 2010. Mikä lastenkodin arjessa hoitaa? 9-11. Teoksessa Kiiskinen, Pirjo & Eskelinen, Tuija (toim.) 2010. Iskä, äiskä, omahoitsu ja mä siltaa rakentamassa. Käsikirja sijaishuollon ammattilaisille. Pelastakaa Lapset ry:n julkaisusarja nro 18. Helsinki: Pelastakaa Lapset ry
- Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301. Viitattu 3.3.2018.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141301>
- SOS-Lapsikylä 2018. Tietoa meistä. Viitattu 14.4.2018. <https://www.sos-lapsikylya.fi/tietoa-meista/>
- SOS-Lapsikylä 2018. Kotipiha. SOS-Lapsikylän intra. Viitattu 14.4.2018.
- Suomen työnohjaajat. Työnohjaus. Viitattu 14.4.2018.
<http://www.suomentyonohjaajat.fi/tyonohjaus>
- Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2018. Lastensuojelu 2016. Tilastoraportti 43/2017. Viitattu 3.3.2018.
http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135628/Tr43_17_LASU.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2018. Lastensuojelun käsikirja. Lastensuojelun avohuollon tukitoimet. Perhekuntoutus. Viitattu 3.3.2018.
<https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/avohuolto/lastensuojelun-avohuollon-tukitoimet/perhekuntoutus>
- Timonen-Kallio, Eeva & Yliruka, Laura & Närhi, Pekka 2017. Lastensuojelun terapeutin laitostusmallinnus. Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. Viitattu 25.3. 2018
http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132319/Tyo%CC%88paperi_2017_23_netiti%20%282%29.pdf?sequence=1

- Tolonen, Tarja 2014. Vanhemmuuden puute ja nuorten sosiaalinen pääoma. 176-194. Teoksessa Bardy, Marjatta (toim.) 2014. Lastensuojelun ytimessä. 5. uudistettu painos. Tampere: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos
- Valli, Raine & Aaltola, Juhani 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 4 uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: P-S Kustannus

LIITTEET

Liite 1.

KYSYMYKSET JOHTAJALLE / VASTAAVALLE OHJAAJALLE

1. KUKA OLET JA MITÄ TEET
2. KOULUTUSTAUSTASI
3. MITEN PÄÄDYIT TÄHÄN TYÖHÖN
4. MILLAINEN PAIKKA NUORISOKOTI ON NYT MIELESTÄSI
5. MILLAISIA TAVOITTEITA TOIMINNALLA ON?
6. MITEN TOIMINTAA PYRITÄÄN KEHITTÄMÄÄN?
7. MITÄ NÄILLÄ KEHITTÄMISTOIMILLA TAVOITELLAAN?
8. MITEN TYÖNTEKIJÄT ON OTETTU MUKAAN KEHITTÄMISTYÖHÖN?
9. MITÄ TYÖOTTEEN MUUTOS TARKOITTA?
10. MIHIN SE POHJAUTUU?
11. MITÄ SE VAATII OHJAAJALTA?
12. MUUTTAAKO SE OHJAAJAN TYÖNKUVAA? MITEN?
13. MIKÄ OHJAAJAN TYÖSSÄ ON TÄRKEÄÄ?
14. MILLAISENA NÄET TOIMINNAN TULEVAISUUDEN?

Liite 2.

KYSYMYKSET OHJAAJALLE

1. KOULUTUSTAUSTA JA MITEN PÄÄDYIT TÄHÄN TYÖHÖN?
2. KERRO TYÖNKUVASTASI
3. MILLAISENA KOET TYÖSI?
4. MIKÄ TYÖSSÄSI ON PARASTA/HAASTAVINTA?
5. MITÄ TOIVOT OHJAAJANA TYÖNANTAJASI TARJOAVAN SINULLE?
6. MITÄ, JOS MITÄÄN, KOET TARVITSEVASI VOIDAKSESI OLLA HYVÄ OHJAAJA?
7. MILLAINEN PAIKKA NUORISOKOTI ON? (NYT)
8. MILLAISIA TAVOITTEITA NUORISOKODIN TOIMINNALLA ON MIELESTÄSI NYT?
9. MILLAISIA TAVOITTEITA OHJAAJALLA ON?
10. MITEN KOET NÄMÄ TAVOITTEET?
11. MIKÄ OHJAAJAN TYÖSSÄ ON TÄRKEÄÄ MIELESTÄSI?
12. MITEN NUORISOKODIN TOIMINTAA ON PYRITTY KEHITTÄMÄÄN?
13. KOETKO ITSE PÄÄSSEESI VAIKUTTAMAAN TOIMINNAN KEHITTÄMISEEN?
14. MITEN?
15. MITÄ NÄILLÄ KEHITTÄMISTOIMILLA PYRITÄÄN SAAVUTTAMAAN MIELESTÄSI?
16. MILLAISENA NÄET OMAN TYÖNKUVASI TULEVAISUUDESSA?
17. MILLAISENA NÄET NUORISOKODIN TOIMINNAN TULEVAISUUDESSA?