

TRAUMAINFORMOITU JOHTAMINEN
NUORISOPSYKIATRINEN ASUMISKOTI PUROSSA

Kajoranta Tiina

Opinnäytetyö

Uudistuvien sosiaali- ja terveystalveluiden johtamisen asiantuntija
Sosionomi (ylempi AMK)

2025

Uudistuvien sosiaali- ja terveystalveluiden johtamisen asiantuntija
Sosionomi (YAMK)

Tekijä	Tiina Kajoranta	Vuosi	2025
Ohjaaja	Leila Nisula		
Toimeksiantaja	Nuorisopsykiatrisen asumiskoti Puro		
Työn nimi	Traumainformoitu johtaminen Nuorisopsykiatrisen asumiskoti Purossa		
Sivumäärä	139+13		

Tämä opinnäytetyö tarkastelee traumatietoisien johtajuuden kehittämistä Nuorisopsykiatrisen Asumiskoti Puron lastensuojeluyksiköissä. Työn tavoitteena oli kehittää organisaation tarpeisiin soveltuva johtamisen viitekehys, joka tukee esihenkilöitä traumatietoisuuden vahvistamisessa, henkilöstön hyvinvoinnin edistämässä ja ammatillisen osaamisen kehittämässä traumataustaisten nuorten kanssa työskentelyssä. Tarkoituksena oli selvittää, mitkä osaamiset ovat keskeisiä traumatietoisessa johtajuudessa, miten tätä lähestymistapaa voidaan soveltaa arjen johtamistyössä sekä millaista tukea työyhteisöt tarvitsevat traumahaasteiden käsittelyssä.

Tietoperusta rakentui traumatietoisien organisaatiokulttuurin ja lastensuojelutyön teorioihin sekä tutkimuksiin työhyvinvoinnista ja psykologisesta turvallisuudesta. Keskeisiä käsitteitä olivat traumatietoisuus, traumaherkkyys, myötätuntouupumus ja sijaistraumatisoituminen. Tutkimus toteutettiin kehittämistutkimuksena, jossa yhdistettiin laadullisia ja määrällisiä menetelmiä. Aineisto kerättiin verkko-kyselyllä, SWOT-analyysillä ja tulevaisuustyöpajalla. Aineiston analyysi eteni iteraatiivisesti analyysin, reflektion ja kehittämissyklarit kautta.

Tuloksena syntyi Puro 4T -malli, joka koostuu neljästä toisiinsa liittyvästä osa-alueesta. Malli tarjoaa rakenteen traumatietoisien johtajuuden juurruttamiseen käytännön johtamistyöhön sekä tukee henkilöstön ja nuorten hyvinvointia. Tulokset osoittivat, että traumatietoinen johtajuus lisää resilienssiä, vähentää uupumuksen ja toissijaisen traumatisoitumisen riskejä sekä parantaa hoidon laatua. Puro 4T -malli on suoraan sovellettavissa Puron yksiköissä, mutta myös laajennettavissa muihin lastensuojelun toimintaympäristöihin.

Avainsanat	trauma, traumainformoitu työote, lastensuojelu, psykologinen turvallisuus, resilienssi ja johtaminen.
Muita tietoja	Työhön liittyy toimeksiantajalle toimitettu traumainformoidun johtamisen malli.

Master's Programme in Management of Renewing Social and Health Service
Master of Social Services

Author	Tiina Kajoranta	Year	2025
Supervisor	Leila Nisula		
Commissioned by	Nuorisopsykiatrinen asumiskoti Puro		
Title	Trauma-informed leadership at Nuorisopsykiatrinen asumiskoti Puro		
Number of pages	139+13		

This thesis focuses on the development of trauma-informed leadership within the residential child welfare units of Nuorisopsykiatrinen Asumiskoti Puro. The purpose was to design a leadership framework tailored to the organization's needs, supporting supervisors in strengthening trauma sensitivity, promoting staff well-being, and enhancing professional competence in working with young people with traumatic backgrounds. The study aimed to identify the key competencies of trauma-informed leadership, explore how this approach can be implemented in daily management, and determine what forms of support work communities require when facing trauma-related challenges.

The theoretical framework draws on trauma-informed organizational approaches, child welfare practices, and research on occupational well-being and psychological safety. Central concepts include trauma awareness, trauma sensitivity, compassion fatigue, and secondary traumatic stress. The study was conducted as a development research project combining qualitative and quantitative methods. Data were collected through an online survey, a SWOT analysis, and a future workshop with supervisors. An iterative process of analysis, reflection, and development was applied to deepen understanding and refine the outcomes.

The key outcome of the study was the creation of the Puro 4T Model, consisting of four interconnected areas. The model offers a practical and structured approach for embedding trauma-informed leadership into everyday management practices. The findings indicate that trauma-informed leadership enhances resilience, reduces the risk of burnout and secondary traumatization, and improves the quality of care. The Puro 4T Model is directly applicable within Puro's operations but can also serve as a transferable framework for other child welfare organizations seeking to promote sustainable well-being and recovery.

Keywords	trauma, trauma-informed approach, child protection, psychological safety, resilience; leadership
Special remarks	The thesis includes a trauma-informed leadership model submitted to the commissioner.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	LASTENSUOJELU OPINNÄYTETYÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ.....	10
2.1	Lainsäädäntö ja toimintamalli	11
2.2	Nuorisopsykiatrisen asumiskoti Puro.....	13
3	LAPSUUDEN TRAUMAT	16
3.1	Trauman kolmen K-kirjaimen malli	16
3.2	Traumat yhteiskunnallisena ilmiönä.....	18
3.3	Lastensuojelun piirissä olevien lasten traumatausta.....	18
3.4	Haitalliset tai traumaattiset lapsuusajan kokemukset.....	19
4	TRAUMAINFORMOITU ORGANISAATIO.....	25
4.1	Traumatietoinen lastensuojelun organisaatio	27
4.2	Traumasensitiivinen ja traumaspesifinen organisaatio	28
4.3	Neljän T:n malli.....	30
4.4	Traumainformoidun organisaation peruseriaatteet	31
4.5	Työhyvinvointi lastensuojelutyössä.....	32
5	TRAUMAINFORMOITU JOHTAMINEN JA TYÖOTE.....	34
5.1	Traumainformoitu johtamisen käytäntö.....	36
5.2	Traumainformoitu työote	37
6	OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA KEHITTÄMISTÄ OHJAAVAT TUTKIMUSKYSYMYKSET	39
7	TUTKIMUSPERUSTAINEN KEHITTÄMISTYÖ	40
7.1	Iteratiivinen kehittämisen prosessi.....	40
7.2	Kehittämistyön kohde	42
7.3	Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen lähestymistapa.....	43
8	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS	45
8.1	Verkkokysely kehittämistutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä	45
8.2	Kehittämisprosessin syklit.....	46
9	KEHITTÄMISPROSESSIN ETENEMINEN JA TULOKSET	49
9.1	Henkilöstön verkkokyselyn tulokset	51

9.2	Esihenkilöiden verkkokyselyn tulokset.....	60
9.3	Yhteenveto ensimmäisen ja toisen kehittämissyklin tuloksista	67
9.4	Tulevaisuustyöpaja	71
9.5	Tulevaisuustyöpajan vaiheet ja keskeiset tulokset	73
9.6	SWOT-analyysi.....	78
9.7	SWOT-analyysin tulokset	79
9.8	Yhteenveto kolmannen ja neljännen kehittämissyklin tuloksista.....	82
9.9	Traumainformoidun johtamisen mallin kehittämistyö	85
10 NUORISOPSYKIATRINEN ASUMISKOTI PURON TRAUMAINFORMOIDUN JOHTAMISEN MALLI		89
10.1	Trauman merkityksen tiedostaminen	89
10.2	Traumaoireiden tunnistaminen	91
10.3	Traumainformoidusti toimiminen.....	92
10.4	Uudelleentraumatisoitumisen torjuminen.....	94
10.5	Traumainformoidun organisaation edellytykset	95
10.6	Turva traumainformoidun organisaation periaatteena	96
10.7	Luottamus traumainformoidun organisaation periaatteena.....	97
10.8	Yhteistyö traumainformoidun organisaation periaatteena.....	98
10.9	Voimaannuttaminen traumainformoidun organisaation periaatteena..	99
10.10	Oma ääni traumainformoidun organisaation periaatteena	99
10.11	Moninaisuus traumainformoidun organisaation periaatteena.....	100
11 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA PÄTEVYYS		101
12 TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA HYVÄ TIETEELLINEN KÄYTÄNTÖ		102
13 POHDINTA, YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET		104
13.1	Tulosten suhde aiempiin tutkimuksiin	104
13.2	Tulosten merkitys tutkimukselle, käytännölle ja yhteiskunnalle	105
13.3	Reflektio prosessista.....	106
13.4	Johtopäätökset ja jatkotutkimusideat	106
LÄHTEET.....		107
LIITTEET		113

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Traumaoireilu lastensuojelun asiakkailla	24
Kuvio 2. Traumainformoidun hoidon malli	26
Kuvio 3. Traumainformoidun organisaation edellytyksen, neljän T:n malli	30
Kuvio 4. Traumainformoidun organisaation peruseriaatteet	32
Kuvio 5. Iteratiivinen prosessi	41
Kuvio 6. Tämän kehittämistutkimuksen iteratiiviset syklit	47
Kuvio 7. Puron henkilöstön ikä- ja koulutusjakauma	50
Kuvio 8. Vastaajien työhistoria Purossa	51
Kuvio 9. Työhyvinvoinnin osa-alueet henkilöstön kokemana	52
Kuvio 10. Työn kuormittavuus Puron henkilöstön kokemana	53
Kuvio 11. Työuupumus ja esihenkilöiden tuki	54
Kuvio 12. Keinot kuormittavien asioiden käsittelyyn	55
Kuvio 13. Traumatermien tunnettavuus ja traumaosaamisen tarve	57
Kuvio 14. Esihenkilöiden koulutus ja kokemus	60
Kuvio 15. Esihenkilöiden kokemukset osaamisen kehittämisestä ja tuesta	61
Kuvio 16. Esihenkilöiden toiminta työhyvinvoinnin tukena	62
Kuvio 17. Työhyvinvointi ja merkityksellisyyden kokemuksen vahvistajat	63
Kuvio 18. Esihenkilöiden näkemykset ja osaaminen	64
Kuvio 19. Esihenkilöiden kokemukset työuupumuksen oireista	66
Kuvio 20. Ensimmäisen ja toisen syklin tulokset ja kehittämistarpeet	69
Kuvio 21. Tulevaisuustyöpajan vaiheet ja keskeiset tulokset	77
Kuvio 22. SWOT-analyysi	79
Kuvio 23. Kolmannen ja neljännen syklin tulokset ja kehittämistarpeet	83
Kuvio 24. Puron 4T:n malli	89
Kuvio 25. Traumainformoidun organisaation edellytykset Purossa	96

1 JOHDANTO

Lastensuojelu Suomessa muodostaa moniulotteisen palvelujärjestelmän, jonka perustehtävänä on turvata lasten hyvinvointi, kehitys ja turvallisuus (THL 2023). Vuonna 2024 kodin ulkopuolelle sijoitettuna oli arviolta 17 100 lasta, mikä vastasi noin 1,6 prosenttia kaikista alaikäisistä Suomessa (THL 2025). Vaikka osuus lapsiväestöstä vaikuttaa prosentuaalisesti pieneltä, se tarkoittaa tuhansia yksilöitä ja perheitä, joihin sijoitus vaikuttaa merkittävästi. Sijoitukset kuvastavat paitsi yksittäisten lasten elämäntilanteiden haasteita, myös laajemmin yhteiskunnan sosiaalipoliittisia ja hyvinvointiin liittyviä kysymyksiä. Vaikka sijoitusten määrä on pysynyt viime vuosina suhteellisen vakaana, lastensuojeluilmoitusten määrä on kasvanut merkittävästi (THL 2025). Tämä kehitys kertoo lasten ja perheiden tuen tarpeiden lisääntymisestä ja haastaa lastensuojelun palvelurakenteet vastaamaan yhä monimutkaisempiin tilanteisiin. Lastensuojelun toimintamalli perustuu lapsikeskeiseen ja perhelähtöiseen ajatteluun, jossa pyritään ensisijaisesti tukemaan koko perhettä ja turvaamaan lapsen kehityksen edellytykset (THL 2023).

Nuorisopsykiatrinen asumiskoti Puro toimii lastensuojelun toimintaympäristössä vastaten erityisen vaativiin haasteisiin. Yksiköissä kohdataan nuoria, joiden elämään liittyy usein traumaattisia kokemuksia, mielenterveysongelmia, päihteiden käyttöä ja perhesuhteiden rikkoutumista. Puron toiminnan tavoitteena on tarjota turvallinen kasvuympäristö sekä yksilöllistä ja intensiivistä tukea, joka auttaa nuoria rakentamaan selviytymisen ja toipumisen polkuja. (Humana 2025.) Traumainformoitu lähestymistapa tarjoaa kehyksen, jossa huomioidaan nuorten kokemukset ja reaktiot sekä henkilöstön hyvinvointi ja jaksaminen.

Traumainformoitu johtaminen on noussut viime vuosina keskeiseksi teemaksi sosiaali- ja terveysalalla. Se ei ole pelkkä menetelmä, vaan kokonaisvaltainen tapa ymmärtää, miten trauma vaikuttaa yksilöihin, työyhteisöihin ja organisaatioihin (Sarvela & Auvinen 2020; Substance Abuse and Mental Health Services Administration [SAMHSA] 2014). Tässä työssä lyhennettä SAMHSA käytetään jatkossa viittaamaan kyseiseen organisaatioon. Traumainformoidun organisaation perusperiaatteet – turvallisuus, luottamus, yhteistyö, voimaannuttaminen, oma ääni ja

moninaisuuden huomioiminen – muodostavat viitekehyksen, jonka avulla voidaan kehittää toimintaa kohti inhimillisempää ja kestäväää lastensuojelua (SAM-HSA 2014). Tämä näkökulma on erityisen ajankohtainen, sillä tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden kuormittuminen, sijaistraumatisoituminen ja myötätuntuupumus ovat merkittäviä haasteita lastensuojelussa. (Reunanen & Holma 2011; Mattila 2024.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää traumainformoidun johtamisen malli Nuorisopsykiatrisen asumiskoti Puron sijaishuoltoyksiköihin. Tarkoituksena on luoda organisaation tarpeisiin perustuva malli, joka tukee esihenkilöitä heidän johtamistyössään ja vahvistaa henkilöstön valmiuksia kohdata traumataustaisia nuoria. Työn päämääränä on lisätä tietoisuutta ja osaamista traumainformoidusta johtamisesta sekä kehittää käytännön toimintatapoja, jotka edistävät sekä työntekijöiden että nuorten hyvinvointia.

Kehittämistyötä ohjaa kolme keskeistä kysymystä: millaista osaamista traumainformoitu johtaminen edellyttää, millä johtamisen keinoilla sitä voidaan käytännössä toteuttaa ja millaista tukea työyhteisö tarvitsee työssä kohdattujen traumaattisten tilanteiden käsittelyyn ja niistä toipumiseen. Näihin kysymyksiin etsitään vastauksia tutkimusprosessin eri vaiheissa, ja ne suuntaavat työn tavoitteita sekä kehittämisen painopisteitä.

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu traumainformoidun organisaation ja johtamisen teorioista, traumatietämyksestä, lastensuojelun erityispiirteistä sekä työntekijöiden kuormittumiseen liittyvistä ilmiöistä, kuten myötätuntuupumuksesta ja sijaistraumatisoitumisesta. Keskeisiä käsitteitä ovat trauma, traumainformoitu työote, lastensuojelu, psykologinen turvallisuus, resilienssi ja johtaminen. Opinnäytetyössä kehitetty malli sisältää lisäksi opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen pohjautuvan traumatietopakettin, joka kokoaa keskeiset tiedot trauman synnystä, sen ilmenemismuodoista sekä traumainformoidusta johtamisesta. Kehittämistutkimuksen metodina on hyödynnetty sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä. Aineistoa on kerätty Puron henkilöstölle ja esihenkilöille suunnatulla verkkokyselyllä, esihenkilöiden kanssa laaditun SWOT-analyysin avulla sekä operatiivisenpäällikön kanssa tulevaisuustyöpajamenetelmän kautta. Iteratiivinen

kehittämisprosessi on edennyt useiden syklien kautta, mikä on mahdollistanut mallin vaiheittaisen rakentumisen ja syventämisen.

2 LASTENSUOJELU OPINNÄYTETYÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Suomessa lasten hyvinvointia ja turvallisuutta edistetään laajalla ja moniulotteisella tukiverkostolla, jonka keskeinen osa on lastensuojelu (THL 2023). Sen tavoitteena on turvata jokaisen lapsen oikeus hyvään elämään, kasvuun ja kehitykseen. Lastensuojelun toiminta perustuu lapsen oikeuksien kunnioittamiseen ja hyvinvoinnin turvaamiseen sekä periaatteisiin, jotka painottavat lapsen edun ensisijaisuutta, oikeudenmukaisuutta ja yksilöllisyyden huomioimista (Saastamoinen 2018, 4). Näiden periaatteiden mukaisesti lapsen etu asetetaan etusijalle kaikessa lastensuojelutyössä kansallisen ja kansainvälisen lainsäädännön ohjaamana (Pösö 2016, 16–17).

Terveysten- ja hyvinvoinnin laitoksen tilastoraportti-sarjan julkaisu (23/2025) tarjoaa kattavan katsauksen lastensuojelun tilasta Suomessa vuonna 2024. Vuonna 2024 kodin ulkopuolelle sijoitettuna oli arviolta 17 100 lasta, mikä vastasi noin 1,6 prosenttia koko lapsiväestöstä. Luku kertoo siitä, että sijoitukset koskettavat vuosittain merkittävää joukkoa lapsia ja perheitä. Kodin ulkopuolelle sijoittaminen on yksi lastensuojelun keskeisimmistä toimenpiteistä, ja sen taustalla voivat olla esimerkiksi lapsen turvallisuuteen, hyvinvointiin tai huolenpitoon liittyvät vakavat puutteet (THL 2023). Vaikka sijoitusten määrä antaa vain osittaisen kuvan lastensuojelun kokonaisuudesta, se toimii tärkeänä mittarina lasten ja nuorten hyvinvoinnin kehityksestä Suomessa. Sijoitusten kokonaismäärä on pysynyt viime vuosina suhteellisen vakaana, mutta samanaikaisesti lastensuojeluilmoitusten määrä on kasvanut huomattavasti. (THL 2025.)

Vuonna 2024 tehtiin yhteensä noin 115 000 lastensuojeluilmoitusta, mikä tarkoittaa neljän prosentin kasvua edellisvuoteen verrattuna. Huolimatta ilmoitusten lisääntymisestä, keskeiset indikaattorit, kuten kiireellisesti sijoitettujen, huostaan otettujen ja avohuollon asiakkaiden osuus lapsista, ovat pysyneet suhteellisen vakaina. Kiireellisesti sijoitettuna oli vuoden aikana noin 0,5 prosenttia lapsista, huostassa 1,0 prosenttia ja lastensuojelun avohuollon asiakkaina 3,4 prosenttia

lapsista. Lastensuojeluilmoituksen kohteena olleiden lasten osuus kaikista lapsista oli 10,7 prosenttia, mikä heijastaa kasvavaa huolenaihetta ja aktiivisuutta lastensuojelun piirissä. (THL 2025.)

2.1 Lainsäädäntö ja toimintamalli

Lapsen oikeuksien toteutuminen kytkeytyy Suomessa laajaan lainsäädäntöön sekä viranomaisten ja yhteiskunnan vastuisiin. Lasten asemaa turvaavat muun muassa perustuslaki (Suomen perustuslaki 1999/731), Euroopan ihmisoikeussopimus (Euroopan ihmisoikeussopimus 1990/19), sekä Yhdistyneiden kansakuntien lapsen oikeuksien sopimus (Lapsen oikeuksien yleissopimus 1991/60) (THL 2023). Näistä viimeksi mainittu, eli lapsen oikeuksien yleissopimus, on erityisen keskeinen, sillä se velvoittaa valtioita, kuntia, vanhempia ja muita aikuisia toimimaan lasten suojelun ja hyvinvoinnin edistämisen puolesta (THL 2023). Suomi ratifioi yleissopimuksen vuonna 1991, minkä jälkeen se on muodostunut olennaiseksi viitekehikseksi lastensuojelun arjessa (Pösö 2016,16). Pösön (2016,16–17) mukaan sopimus ohjaa käytännön työtä lainomaisella painoarvolla ja toimii keskeisenä perustana lasten oikeuksien huomioimisessa sosiaalipalveluissa.

Lastensuojelulaki (Lastensuojelulaki 2007/417) muodostaa keskeisen lainsäädännöllisen perustan lastensuojelun toiminnalle Suomessa. Tässä raportissa käytetään lyhennettä LSL viittaamaan Lastensuojelulakiin 417/2007. Se korostaa lapsen oikeuksien ja edun huomioon ottamista sekä palvelujen ja tukitoimien turvaamista lapselle ja hänen perheelleen, ja sen tavoitteena on määritellä palvelujen järjestämisen ja toteuttamisen periaatteet sekä velvoitteet. Varhainen ja oikea-aikainen avun tarjoaminen sekä riittävät resurssit ovat keskeisiä toimia, jotka voivat vähentää lastensuojelun tarpeen syntymistä ja kehittymistä. (Saastamoinen 2018, 4.)

Lastensuojelulain lisäksi Suomen lastensuojelua ohjaa Sosiaalihuoltolaki (2014/1301), joka asettaa sosiaalihuollon yleiset puitteet ja velvoitteet. Muita merkittäviä säädöksiä ovat esimerkiksi Perhehoitolaki (2015/263), joka sääntelee

perhehoitoa. Sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista annettu laki (2000/812) määrittelee asiakkaan keskeiset oikeudet sekä niihin liittyvät velvollisuudet. Näiden lakien tarkoituksena on luoda juridinen kehys, joka ohjaa lastensuojelun toimintaa ja turvaa lasten oikeudet sekä hyvinvoinnin (THL 2023).

Lastensuojelun toimintamalli perustuu lapsikeskeiseen ja perhelähtöiseen ajatteluun, jossa pyritään ensisijaisesti tukemaan koko perhettä eikä vain lasta itsessään. Toiminnan lähtökohtana on lapsen kehityksen, kasvun ja hyvinvoinnin turvaaminen. Täten pyritään tarjoamaan tarvittavaa tukea ja suojaa yhteistyössä perheen kanssa. (THL 2023.) Lastensuojelun toiminta sisältää ennaltaehkäisevää työtä sekä lapsi- ja perhekohtaisia toimenpiteitä. Ennalta ehkäisevän työn tavoitteena on edistää lapsen kokonaisvaltaista hyvinvointia ja tukea vanhemmuutta ilman, että erityisiä lastensuojelullisia toimenpiteitä tarvitaan. Ennaltaehkäisevä lastensuojelutyö vähentää tarvetta lasten sijoituksille ja huostaanotoille. (Heino 2016, 74.) Mikäli lapsen turvallisuus ja hyvinvointi eivät kuitenkaan toteudu pelkästään avohuollon ehkäisevillä toimenpiteillä, voidaan siirtyä lapsi- ja perhekohtaisiin toimenpiteisiin, joista vastaa viime kädessä lastensuojelun sijaishuolto (LSL 2007/417 § 4:37).

Yksi keskeisimmistä ja voimakkaimmista lastensuojelun toimenpiteistä on lapsen huostaanotto. Huostaanoton tarkoituksena on suojella lasta tilanteissa, joissa hänen omat tai perheen voimavarat eivät riitä hänen hyvinvointinsa turvaamiseen (LSL 2007/417 § 4:40–41) (THL 2023). Vaikka huostaanotto saattaa vaikuttaa rajoittavalta ja kajoavalta toimenpiteeltä, se on lapsen oikeuksien toteuttamisen kannalta välttämätön keino silloin, kun muut tavat eivät riitä turvaamaan lapsen turvallisuutta ja kehitystä (UNICEF 1989; Pösö 2016, 16–17).

Saastamoinen (2018, 1) kertoo lastensuojelun sijaishuollon tarkoittavan sitä, kun lapsen hoito ja kasvatus järjestetään kodin ulkopuolella ja se toteutetaan joko huostaanoton, kiireellisen sijoituksen (LSL 2007/417 § 8:38) tai hallintotuomioistuimen väliaikais määräyksen perusteella (LSL 2007/417 § 13:83). Julkisella valvontakäytöllä on merkittävä rooli tämän toiminnan toteuttamisessa, sillä siinä puututaan lapsen perus- ja ihmisoikeuksiin (Saastamoinen 2018, 2). Saastamoinen

(2018, 2) korostaa, että kun lapsen perus- ja ihmisoikeuksiin puututaan lain valtuuttamana, on kyseessä oltava selkeä ja tarkkarajainen säädös. Lastensuojelulain mukaan huostaanotto voidaan toteuttaa, kun lapsen kehitystä vaarantavat olosuhteet ovat olemassa ja lapsen etu edellyttää huostaanottoa (LSL 2007/417 § 9:40–41). Huostaanoton päätös tehdään aina lapsen parhaaksi arvioiden, ja siihen liittyy oikeus kuulla lasta ikänsä ja kehitystasonsa huomioon ottaen (LSL 2007/417 § 4:20) (THL 2023). Huostaanotto ei kuitenkaan ole rajoittamaton ja sitä pyritään aina käytännössä rajoittamaan mahdollisimman lyhyeksi ja tarkoituksen mukaiseksi (Saastamoinen 2018, 2).

Sijaishuollon vaihtoehtoja ovat erilaiset hoitomuodot, jotka tarjoavat lapselle turvallisen ympäristön sekä mahdollisuudet kehittyä (Saastamoinen 2018, 2). Näihin kuuluvat esimerkiksi perhehoito (Laki perhehoidosta 2015/263) sekä laitoshuolto, jolloin lapsi sijoitetaan lastensuojelulaitokseen (LSL 2007/417 § 10:49) (THL 2023). Sijaishuollolla viitataan järjestelyyn, jossa lapsen hoito ja kasvatusta toteutetaan kodin ulkopuolella tilanteissa, joissa hän ei voi asua omassa perheessään turvallisesti. Tällainen tilanne syntyy esimerkiksi huostaanoton, kiireellisen sijoituksen tai hallintotuomioistuimen päätöksen seurauksena (Saastamoinen 2018, 2). Sijaishuollon tarkoituksena on turvata lapselle hänen kehitystään ja hyvinvointiaan edistävä kasvuympäristö silloin, kun se ei ole mahdollista omassa kodissa. Lisäksi sijaishuolto voi toteutua lastensuojelulaitoksissa, kuten lastenkodeissa tai koulukodeissa, jotka tarjoavat monipuolisempia resursseja ja erikoistunutta tukea. Näitä laitossijoituksia käytetään erityisesti lapsille, jotka tarvitsevat enemmän ohjausta ja tukea arjessaan (THL 2023).

2.2 Nuorisopsykiatrinen asumiskoti Puro

Nuorisopsykiatrinen asumiskoti Puro on osa Humanan alaisia lastensuojelulaitoksia. Humana on johtava ja merkittävä pohjoismainen sosiaalialan toimija, joka keskittyy tarjoamaan yksilöllisiä ja räätälöityjä sosiaalipalveluita. Toiminta sijaitsee mahdollisimman lähellä ihmisiä ja heidän jokapäiväistä arkeaan, mikä mahdollistaa palveluiden tehokkaan ja henkilökohtaisen toteuttamisen. (Humana 2025.)

Nuorisopsykiatrinen asumiskoti Puro Oy on perustettu vuonna 2002. Se on osakeyhtiö, jonka kotipaikka on Vaasa. Puro tarjoaa pitkäkestoista ja kokonaisvaltaista sijaishuoltoa 12–17-vuotiaille nuorille, joiden hoitotarpeet eivät enää ole mahdollistettavissa perinteisten tukipalvelujen, kuten perhehoidon tai muiden lyhytaikaisten hoitomuotojen avulla. Puro vastaa nuorten monimuotoisiin ja vaativiin tarpeisiin, tarjoten vastuullisen ja vakaan ympäristön, jossa nuoret voivat kasvaa turvallisessa ympäristössä. (Humana 2025.)

Nuorisopsykiatrinen asumiskoti Puro muodostuu yhteensä kahdeksasta yksiköstä, joista kuusi on suomenkielisiä ja kahdessa on sekä suomea, että ruotsia äidinkielenään puhuvia nuoria. Lisäksi Purolla on oma erillinen koulu, joka mahdollistaa nuorten koulunkäynnin ja oppimisen osana heidän päivärytmiään. Puron tuottamiin palveluihin kuuluu myös lastensuojelun jälkihuoltopalveluiden tukiasunnot, jotka tarjoavat jatkopalveluita nuorten itsenäistymisen tukemiseksi. (Humana 2025.)

Asumiskodit on jaoteltu erityistason, vaativan tason sekä intensiivisen tuen yksiköihin, mikä mahdollistaa räätälöidyn ja tarpeen mukaan joustavan hoitomallin. Erityistason yksiköissä ja intensiivitaso yksikössä on 7 asiakaspaikkaa kun taas vaativan tason yksiköissä asiakaspaikkoja on 6. Vaativan tason yksiköissä ohjaajamitoitus on vahvempi verrattuna perus- tai erityistason yksiköihin. Humanaassa erityistason yksiköissä henkilöstömitoitus on 1,3, intensiivitaso yksikössä 1,6 ja vaativan tason yksikössä 1,8-2,0. Tämä mahdollistaa intensiivisemmän ja yksilöllisemmän tuen tarjoamisen lapsille ja nuorille. Vaativan tason lastensuojelulaitoksissa asiakasmäärä ja ohjaajamitoitus määräytyvät lainsäädännön ja viranomaisohjeistusten perusteella. Vaikka tarkkaa asiakasmäärää ei ole suoraan säädetty laissa, käytännössä mitoitus perustuu lakiin, valvontakäytäntöihin ja alan suosituksiin. Erilaisten yksiköiden tarkoituksena on tarjota kattavaa ja moniulotteista tukea erityisesti vaikeissa ja haastavissa elämäntilanteissa oleville nuorille, edistämällä heidän hyvinvointiaan, itsenäistymistään sekä tulevaisuuden mahdollisuuksia. (Humana 2025.)

Monet sijoitetut lapset tulevat taustoista, joissa on esiintynyt väkivaltaa, laiminlyöntiä, päihdeongelmia tai muita perhesuhteiden häiriöitä. Tällaiset kokemukset voivat heikentää nuorten kehitystä, itsetuntoa ja kykyä muodostaa ihmissuhteita (THL 2024). Nuorisopsykiatrinen asumiskoti Puro vastaa tähän merkittävään yhteiskunnalliseen haasteeseen tarjoamalla erityistä tukea vaikeissa olosuhteissa eläville nuorille, joiden elämässä voi näkyä mielenterveysongelmia, päihteiden käyttöä ja rikkoutuneita perhesuhteita. Puron toiminnan tavoitteena on vastata nuorten yksilöllisiin ja monimuotoisiin tarpeisiin hyödyntämällä vahvaa erikoisosaamista. Ohjaustyössä sovelletaan traumainformoitua työtettä, joka korostaa nuorten kokemusten ymmärtämistä ja turvallisuuden rakentamista, sekä korjaavan kohtaamisen mallia, jonka avulla tuetaan nuorten hyvinvointia ja toipumista. Henkilöstöä koulutetaan aktiivisesti muun muassa neuropsykiatrisiksi valmentajiksi ja AART-ohjaajiksi (Adapted Aggression Replacement Training) (Humana 2025).

Humanan arvot muodostavat perustan Puron toiminnalle. Ajatus jokaisen oikeudesta hyvään elämään ohjaa organisaation visiota ja näkyy jokapäiväisessä työssä. Sitoutuminen ilmenee asiakkaiden tarpeiden kuulemisena ja heidän tukemisenaan kohti turvallista ja omannäköistä arkea. Vastuullisuus näkyy niin asiakkaiden edun mukaisissa ratkaisuissa kuin henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisessa sekä yhteiskunnallisena ja ympäristövastuuna. Kohtaaminen ja ilo korostavat läsnäolon, kuuntelemisen ja arvostavan vuorovaikutuksen merkitystä, sillä asiakkaan kokemus on palvelun laadun keskeinen mittari (Humana 2025).

3 LAPSUUDEN TRAUMAT

Trauma on universaali ilmiö, sillä jokainen ihminen kokee tunnehaavoja ja niiden aiheuttamaa tuskaa tavalla tai toisella, joko suoraan tai välillisesti (Sarvela & Auvinen 2020, 7). Haitalliset tai traumaattiset lapsuusajan kokemukset vaikuttavat hyvinvointiin koko elämänkaaren ajan (Maanmieli & Sarvela 2022, 34). Trauma on laaja, haitallinen ja yhteiskunnallisesti kallis kansanterveysongelma (SAMHSA 2014,2). Haitalliset kokemukset ja yli sukupolviset kokemukset saattavat muuntautua turvattomassa kasvuympäristössä häiriintyneeksi aivojen ja autonomisen hermoston toiminnaksi (Maanmieli & Sarvela 2022, 34). Trauma syntyy usein väkivallan, hyväksikäytön, huolimattomuuden, menetyksen, katastrofien, sodan sekä muiden emotionaalisesti vahingoittavien kokemusten seurauksena (SAMHSA 2014, 2).

3.1 Trauman kolmen K-kirjaimen malli

SAMHSA (2014) on kehittänyt kolmen E:n mallin traumojen synnyn hahmottamiseksi. Suomen kielellä malli on käänntynyt trauman kolmeksi K-kirjaimeksi. Trauman kolmen K:n malli on tapa hahmottaa traumaattisen tapahtuman vaikutuksia ja siihen liittyviä tekijöitä (Sarvela & Auvinen, 2020, 41). Tämä malli auttaa ymmärtämään, miten trauma voi ilmetä eri tasoilla ja miten eri osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. Maanmieli ja Sarvela (2022, 43) muistuttavat, ettei traumatapahduma itsestään määrittele traumajälkeä vaan se riippuu kokijasta. Lapsilla korostuu kyvyttömyys keskittyä ja kyvyttömyys tunteiden säätelyyn sekä he helposti jumittuvat asioihin käsittelemättä niitä. Lapsuusiän traumat vaikuttavat aivojen kehitykseen, mutta muutokset ovat usein palautuvia. (Maanmieli & Sarvela 2022, 43.)

Ensimmäisenä käsitteenä mallissa on esitetty kohtaamiset, jotka tarkoittavat yksilön kokemia toistuvia tai kertaluonteisia vuorovaikutuksia ja altistumisia erilaisille ihmisille, tapahtumille sekä muille ympäristöön liittyville olosuhteille (Sarvela & Auvinen, 2020, 41). Nämä kohtaamiset voivat sisältää tilanteita, joissa yksilö saattaa joutua kokemaan joko fyysisiä, emotionaalisia tai psyykkisiä uhkia hänen

terveyteensä ja hyvinvointiinsa nähden. On tärkeää huomioida, että tällaiset kohtaamiset voivat tapahtua moninaisissa konteksteissa ja niiden vaikutukset voivat vaihdella yksilön kokemuksen ja tulkinnan mukaan. Toisaalta nämä kohtaamiset voivat olla joko toistuvia, jolloin altistuminen on jatkuvaa, tai kertaluonteisia, jolloin ne ovat yksittäisiä tapahtumia. Molemmat ovat mahdollisesti yhtä merkittäviä yksilön kehitykseen ja hyvinvointiin nähden. (Maanmieli & Sarvela 2022, 43.)

Toisena mallissa on keskitytty käsitteeseen kokemukset, jotka viittaavat yksilön henkilökohtaisiin ja subjektiivisiin tulkintoihin ja muistoihin ensimmäisessä kohdassa mainituista kohtaamisista, tapahtumista ja olosuhteista. Näiden kokemusten merkittävyys korostuu siinä, että ne määrittävät, onko kyseessä traumaattinen tapahtuma vai ei. Toisin sanoen, yksilön omat kokemukset ja niiden sisältämä tulkinta voivat muokata hänen käsitystään siitä, kuinka haitallisina tai traumaattisina kyseiset tilanteet koetaan. (Sarvela & Auvinen, 2020, 41.)

Kolmantena mallissa on esitetty käsite nimeltä kertymät, jotka tarkoittavat yksilöön kertyviä vaikutuksia ja seuraamuksia ensimmäisessä kohdassa kuvatuista kohtaamisista ja kokemuksista. Kertymät voivat ilmetä monin eri tavoin ja eri aikaväleihin, ja ne voivat olla niin lyhyen aikavälin kuin myös pitkäkestoisia. Lisäksi on huomattava, että näiden kertymien ja alkuperäisten traumaattisten tapahtumien välisen yhteyden ymmärtäminen ja niiden välisen linkin muodostaminen voi olla haastavaa, koska kertymien vaikutukset eivät aina ole suoraan nähtävissä tai tunnistettavissa. (Sarvela & Auvinen, 2020, 41.) Ne voivat esimerkiksi ilmetä erilaisina käyttäytymismalleina, tuntemuksina tai kehon reaktioina, jotka saattavat olla vaikeasti yhdistettävissä alkuperäisiin tapahtumiin. Näiden kertymien ja traumaattisten kokemusten välinen suhde voi olla monisyinen ja vaatia perusteellista arviointia ja tulkintaa, jotta voidaan ymmärtää niiden vaikutukset yksilön hyvinvointiin ja mahdollisiin ongelmiin. (Maanmieli & Sarvela 2022, 43.)

3.2 Traumat yhteiskunnallisena ilmiönä

Traumoja voidaan tarkastella laajasti ja syvällisesti yhteiskunnallisina ilmiöinä, jotka vaikuttavat merkittävästi kansanterveyteen ja yhteiskunnan toimintaan. Traumojen vaikutuksien ulottuvan laajalle, sillä niistä johtuvat kustannukset ovat huomattavat ja muodostavat merkittävän haasteen kansanterveydelle sekä sosi-aali- ja terveysjärjestelmien resursseille. (Sarvela 2023,150–152.) Lisäksi traumaat aiheuttavat yksilö- ja yhteisötason kärsimystä sekä haittoja ja niiden yhteys psykososiaalisiin ongelmiin, kroonisiin sairauksiin sekä kiputiloihin on vahvasti dokumentoitu (Sarvela & Auvinen 2020; Sarvela 2023,150–152). Linner Matikka (2020, 64–65) huomauttaa, että yhteiskunta, joka on valmis panostamaan pahoinvoinnin ennaltaehkäisyyn ja sen taustalta löytyviin tekijöihin on vahva. Tämänhetkinen auttamisjärjestelmä keskittyy liiaksi oireiden hoitoon syiden sijaan (Linner Matikka 2020, 67).

3.3 Lastensuojelun piirissä olevien lasten traumatausta

Lastensuojelun piirissä olevilla lapsilla on hyvin usein traumatausta. Traumaan altistavat tapahtumat alkavat usein jo varhaislapsuudessa, jolloin lapset ovat kaikkein herkimpänä traumausten haitallisille vaikutuksille (Kuhn ym. 2020, 143). Perheissä esiintyy usein samanaikaisesti perheväkivaltaa, päihteiden käyttöä, vanhempien mielenterveysongelmia ja niistä seuraavia kaltoinkohtelun ja laiminlyön- nin kokemuksia lapsille (Holopainen, Maanselkä & Kortesoja 2021, 6). Haastavaa tilanteessa on se, että traumatapahtumat voivat kuitenkin olla hankalasti tunnistettavia, sillä traumatapahtumat voivat muodostua tavalliseksi osaksi perheen ja lapsen arkea (Holopainen ym. 2021, 6). Murphy, Anderson Moore, Redd ja Malm (2017, 23) huomauttavat näiden tilanteiden johtavan mahdollisesti siihen, että lapset altistuvat eri trauman muodoille. Traumatapahtumille altistuminen voi vaikuttaa lasten kehitykseen hyvinkin monimuotoisesti (Murphy ym. 2017, 32).

Lapsen aivokehitys on erityisen herkkä traumaattisille kokemuksille ja trauma voi häiritä esimerkiksi aivojen limbistä järjestelmää, mikä vaikuttaa tunteiden säätelyyn, oppimiseen ja sosiaalisiin taitoihin (Holopainen ym. 2021, 6). Traumakoke-

musten myötä lapsille kehittyy merkittävä riski vakavien ja pitkäaikaisten ongelmien syntymiselle, kuten masennukselle, ahdistukselle, itsetuhoisuudelle, itsevihalle, riskinottokäyttäytymiselle sekä päihteidenkäytölle (Kuhn ym. 2020, 144; Murphy ym. 2017, 24). Leitch (2017, 9) toteaa varhaisten negatiivisten trauma-kokemusten vaikuttavan aikuisuuteen saakka, jopa elinajanodotteeseen. Pelkonen ja Sarvela (2020, 104) huomauttavat, että lapsuuden haitalliset kokemukset voivat vaikuttaa somaattiseen terveydentilaan myös täysin ilman psyykkisiä traumperäisiä oireita.

3.4 Haitalliset tai traumaattiset lapsuusajan kokemukset

Jokainen lapsi ja aikuinen kohtaavat elämässään isoja ja pieniä traumatisoivia tapahtumia, jotka muuttavat elämäntulkua. Heistä jokainen tulee kantamaan mukanaan jälkiä kaikista elämänsä varrella saaduista traumaattisista tapahtumista (Leitch 2017,5). Hipp (2023, 15) nostaa kuitenkin esille, ettei traumaattiseen tilanteeseen joutuminen aina automaattisesti tarkoita traumatisoitumista. Lasten kokemat, traumaattiset tapahtumat yleensä ovat lyhyitä ja lapsen toipuvat niistä hyvin (Hipp 2023, 15).

Joka neljäs lapsi kohtaa elämässään niin vakavan traumaattisen tapahtuman, että tarvitsee apua siitä selvitäkseen (Leitch 2017,5). Holopainen ja muut (2020) kertovat, ettei näitä traumaattisia kokemuksia voi pintapuolisesti havaita, koska ne ovat hermostollisia tapoja reagoida erilaisissa tilanteissa. Dym Bartlett ja Steber (2019,1) kuitenkin huomauttavat, että lasten resilienssin lapsuuden traumojen käsittelyyn vahvistuu, kun lasten kanssa työskentelevät tahot ymmärtävät lapsuuden traumat vaikutukset sekä jakavat yhteisen tavan puhua ja ajatella traumoista sekä käyttävät tehokkaita keinoja lasten kanssa työskentelemisessä. Lisäämällä lasten kanssa työskentelevien ymmärrystä siitä, miten traumat ja muut varhaisen vaiheen vastoinkäymiset muokkaavat lasten uskomusta maailmasta ja heidän omasta elämästään, auttavat heitä rakentamaan lapsille parempaa elämää (Jankowski, Schifferdecker, Butcher, Foster-Johnson & Barnetty 2018, 145). Traumainformoitu työote kutsuukin ammattilaisia pohtimaan, onko arjen vallankäyttö suojaavaa vai kontrolloivaa, ja miten voidaan toimia niin, että lapsi säilyttää

kokemuksen omasta arvostaan ja toimijuudestaan myös rajoja asetettaessa. Eettinen herkkyys tarkoittaa tässä yhteydessä valmiutta tarkastella omia toimintatapoja ja reaktioita sekä kykyä tunnistaa tilanteita, joissa työntekijän tai organisaation toiminta voi vahingossa muistuttaa lapsen aikaisempia traumaattisia kokemuksia. (Sweenie & Taggart 2018, 386.)

Lapsuudessa tapahtuneet merkittävät ja usein traumaattiset tapahtumat, jotka voivat vaikuttaa lapsen kokonaisvaltaiseen kehitykseen ja hyvinvointiin, tunnetaan tieteellisessä kirjallisuudessa termillä ACE (Adverse Childhood Experiences, suomeksi lapsuuden haitalliset kokemukset) (Murphy ym. 2017, 24). Pelkonen ja Sarvela (2020, 97) korostavat, että lapsuudessa koetut haitalliset kokemukset muodostavat nykyisin merkittävimmän uhan lasten terveydelle, hyvinvoinnille ja oppimiselle Suomessa. Näihin monianisiin haitallisiin kokemuksiin luetaan laaja kirjo erilaisia traumaattisia ja vaikeita lapsuusajan tapahtumia, jotka voivat jättää pysyviä jälkiä lapsen psykologiseen ja fyysiseen kehitykseen (Pelkonen ja Sarvela 2020, 97). Fellitti ja muut (1998) luokittelevat alkuperäisessä ACE tutkimuksessa lapsuuden ajan haitallisten kokemusten eri muodot kymmeneen eri luokkaan. Näitä ovat fyysisen, emotionaalinen ja seksuaalinen väkivalta, fyysinen tai emotionaalinen laiminlyönti, äidin väkivaltainen käytös, päihteiden käyttö perheessä, vanhempien ero, toisen vanhemman vankilatuomio, tai perheenjäsenen mielenterveys ongelmat (Fellitti ym. 1998; Murphy ym. 2017, 24; Kuhn ym. 2020, 143).

Näiden haitallisten kokemusten kertymistä voidaan mitata ja arvioida laskemalla ACE-pisteitä, jotka kuvaavat yksilön kokeman traumatisoivien tapahtumien määrää (Maanmieli ja Sarvela 2022, 34). Tämä pisteytysjärjestelmä tarjoaa tärkeän työkalun lapsuuden kokemusten kokonaisvaltaisen vaikutuksen arvioimiseksi ja mahdollistaa pitkittäistutkimusten tekemisen lapsuuden kokemusten yhteydestä myöhempisiin terveys- ja hyvinvointimuutoksiin (Maanmieli ja Sarvela 2022, 34). Pelkonen ja Sarvela (2020, 104) tuovat esiin, että ACE-tutkimusten mukaan lapsuuden haitalliset kokemukset kasaantuvat usein yhteiskunnan heikommassa asemassa oleville, mutta niitä esiintyy yleisesti myös keskiluokkaisessa ja talou-

dellisesti hyvinvoivassa väestössä. Bloom (2023, 4) puolestaan viittaa kansainvälisiin tutkimuksiin, joiden perusteella on arvioitu, että noin 70–90 prosenttia aikuisista on kokenut elämänsä aikana vähintään yhden traumaattisen tapahtuman. Lisäksi tutkimustulosten mukaan yli 30 prosentilla näistä yksilöistä on taustallaan vähintään neljä tai useampia traumaattisia kokemuksia, mikä viittaa merkittävään traumaattisten tapahtumien esiintymistiheyteen väestötasolla (Bloom, 2023, 4). Neljä tai useampi ACE piste nostaa masennuksen riskiä jopa 4,5-kertaiseksi ja itsemurhan riskiä yli 12-kertaiseksi verrattuna henkilöön, jolla ei ole yhtään ACE pistettä. Yli 6 ACE pistettä lyhentää eliniän odotetta lähes 20 vuodelle. (Pelkonen & Sarvela 2020, 104.)

Haitallisten kokemusten muodostama riski liittyy niiden aiheuttamaan toksiseen stressireaktioon, joka on vahingollinen reaktio pitkäaikaiselle tai hyvin voimakkaalle stressitekijälle. Pitkittänyt toksinen stressireaktio vaikuttaa aivojen rakenteeseen ja hermoston toimintaan ja pitkittänyt uhan jatkuva ennakointi eli allosta-sis tuottaa kroonisen stressitilan aktivoitumisen. (Maanmieli ja Sarvela 2022, 34–35.) Traumatisoitunut lapsi tottuu olemaan jatkuvassa valmiustilassa, jonka seurauksena autonomisen hermoston vireysongelmat sekä myös fyysiset oireet ovat iso osa oirekuvaa (Murphy ym. 2017, 26). Holopainen ym. (2020) tuovat esille systeemisen näkökulman, joka pohjautuu ymmärrykseen, että kaikki vaikuttaa kaikkeen. Murphy ym. (2017, 27) muistuttavat, että traumalle ei ole tyypillistä reaktiota, vaan on tarkasteltava kokonaisuutta. Kuhn ym. (2020, 144) toteavat trauman vaikutuksien voivan olla vieläkin ongelmallisempia juuri lastensuojelun piirissä oleville lapsille, koska heidän reaktionsa traumaan voivat toimia esteinä sijoituksen vakaudelle ja pysyvyydelle. Pekosen ja Sarvelan (2020, 101) mukaan varhaislapsuudessa ja nuoruudessa koetuilla haitallisilla ja traumaattisilla kokemuksilla voi olla laaja-alaisia vaikutuksia kehon, aivojen, hermoston ja koko elämäntien tasolla. Lisäksi Sarvela ja Auvinen (2020, 107) tuovat esiin, että ACE-tutkimusten perusteella lapsuuden aikainen fyysinen ja psyykinen kärsimys voi juurtua osaksi hermoston toimintaa, mikäli sitä ei tasapainota rakkaudellisten ja myötätuntoisten kokemusten tuoma korjaava vaikutus. Bath (2018,19) korostaa traumatisoituneiden lasten tarvitsevan rinnalleen aikuisia, jotka näkevät käyttäy-

tymisen takana olevan kivun ja ymmärtävät sen juuret rikkinäisissä ihmissuhteissa. He tarvitsevat aikuisia, jotka osaavat kohdata heidät myötätuntoisesti ja toimia traumainformoidusti – luoden jokaiseen kohtaamiseen turvaa, yhteyttä ja mahdollisuuden rauhoittumiseen (Bath 2018,19).

Porgesin polyvagaaliteoria on neurotieteellinen malli, joka selittää, kuinka autonominen hermosto säätelee ihmisten käyttäytymistä ja emotionaalisia reaktioita sosiaalisissa tilanteissa. Teorian mukaan autonominen hermosto koostuu sympaattisesta ja parasympaattisesta hermostosta. Tämä järjestelmä, joka liittyy turvallisuuden ja yhteyden kokemuksiin, ohjaa rauhallista ja vuorovaikutteista käyttäytymistä. Porgesin mukaan tämä järjestelmä aktivoituu, kun koemme olomme turvalliseksi, mikä mahdollistaa sosiaalisen kommunikoinnin ja emotionaalisen yhteyden. Teoria korostaa, että autonomisen hermoston säätely on keskeistä ihmisten sosiaalisessa käyttäytymisessä ja stressivasteissa, ja sitä käytetään laajasti esimerkiksi traumaterapian ja sosiaalisten taitojen tutkimuksessa. (Sarvela & Auvinen 2020, 107–109.)

Lastensuojelun asiakkaina olevilla lapsilla lapsuuden traumat usein johtavat myös stressihäiriöön (Dym Bartlett Steber 2019, 1). Tällöin puhutaan kompleksisesta jälkitraumaattisesta stressistä tai traumaperäisestä stressihäiriöstä (Pekonen & Sarvela, 2020, 101). Dym Bartlett ja Steber (2019, 2); Kuhn ym. (2020, 144) mukaan häiriöstä kärsivät lapset saattavat kokea sijaishuollossa traumaattiset tapahtumat uudelleen painajaisten ja takaumien kautta. Tällöin lasten on todettu käyttäytyvän aggressiivisesti ja itsetuhoisesti heidän ollessa jatkuvassa taistele tai pakene tilassa (Kuhn ym. 2020, 144). Haitallisten kokemusten yhteydessä on kuitenkin hyvä muistaa, että haitallisen kokemukset eivät ole ainoa hyvinvointia säätelevä tekijä. Maanselkä ja Sarvela (2022, 35) muistuttavat, että lapsilla voi olla kannattelevia terveitä ja suojelevia tekijöitä kuten, terveitä ja voimaannuttavia suhteita turvallisiin aikuisiin, tasapainottava kaveripiiri sekä turvallinen asuinpiiri.

Turvallisuus kuuluu ihmisen perustarpeisiin, ja sen puute on traumatisoituneen lapsen elämän ydin. Kun lapsi ei tunne oloaan turvatuksi, hän ei voi myöskään luottaa aikuisiin, vaan saattaa suojella itseään pitämällä heidät etäisyyden

päässä. Siksi työskentelyn traumatisoituneiden lasten kanssa työskentelyn ensimmäinen ja tärkein askel on luoda lapselle tunne turvasta – tila, jossa hän voi alkaa uskoa, että aikuiset ovat hänen puolellaan. (Bath 2008,18.) Myös Janowski ja muut (2018) korostavat, että traumatisoituneille lapsille on hyvin tärkeää saada luotua turvallisia suhteita aikuisiin ihmisiin, jotka huolehtivat heidän perustarpeistaan. Nämä elementit ovat tärkeitä lastensuojelun sijaishuollon tarkoituksen toteuttamisessa.

Traumojen oireet ovat moninaisia. Kuviossa (1) esitetään lastensuojelun piirissä olevien lapsien traumaoireilua. Hyvin yleisesti lastensuojelun lapset oireilevat itseään vahingoittavalla käyttäytymisellä kuten esimerkiksi päihteiden käytöksellä ja riskien ottamisella. Syömishäiriöt, ahdistus ja paniikki kohtaukset ovat yleisiä kuin myös erilaiset somaattiset oireet. (Maanmieli ja Sarvela 2022, 49.) Kuviossa 1 on havaittavissa myös trauman oireiden vaikuttavan laajasti nuorten käyttäytymiseen. Ärtynisyys, keskittymiskyvyn haasteet, tunnekuohut, unettomuus ja masentuneisuus ovat arkipäivää lastensuojelun sijaishuollossa (Maanmieli ja Sarvela 2022, 49). Lasten kanssa työskentelevien on osattava tunnistaa ja erottaa traumaoireilu murrosiän tuomista tunnekuohuista.



Kuvio 1. Traumaoireilu lastensuojelun asiakkailta (mukaillen Maanmieli ja Sarvela 2022, 49)

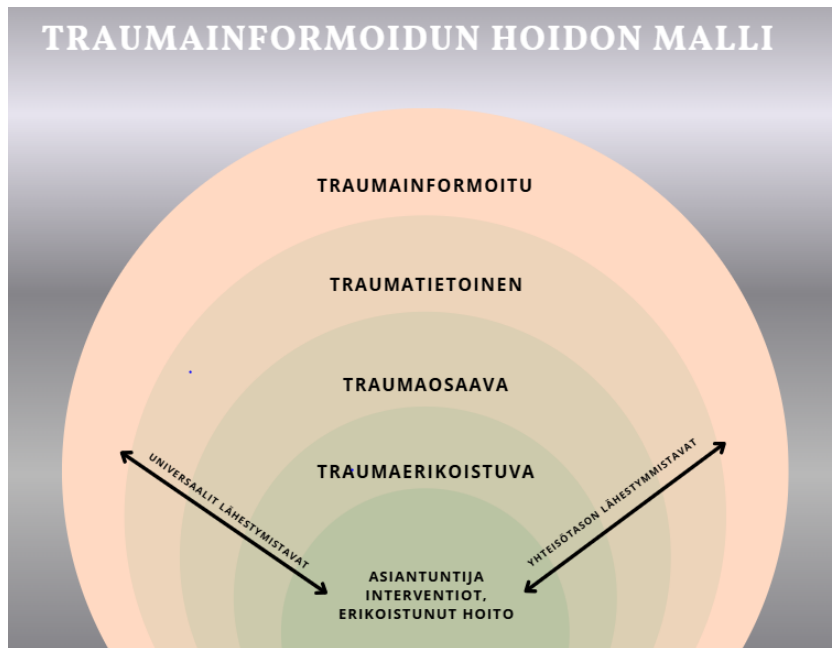
Lastensuojelun piirissä olevat lapset pohtivat paljon omaa itseään. Usein rikko-
naisen lapsuuden muovaamaa omakuvaa joudutaan rakentamaan pala kerral-
laan. Traumat tuovat lapsille kokemuksia arvottomuudesta, toivottomuudesta ja
näköalattomuudesta Yleinen kiinnostuksen puute ja eräänlainen turtuneisuus ja
ilottomuus ovat myös hyvin havaittavissa lastensuojelun lasten traumaoireilussa.
(Maanmieli ja Sarvela 2022, 49.)

4 TRAUMAINFORMOITU ORGANISAATIO

Traumat ja lapsuuden kokemukset vaikuttavat merkittävästi lastensuojelulaitoksen organisaatioon ja työntekijöiden toimintaan. Lapsuuden traumataustat voivat ilmetä käyttäytymisen haasteina, tunne-elämä- ja vuorovaikutusvaikeuksina, mikä kasvattaa työn kompleksisuutta ja vaatii työntekijöiltä erityistä herkkyyttä, traumatietoisuutta ja osaamista. Organisaation tasolla tämä edellyttää rakenteita, jotka tukevat turvallista ja ennakoitavaa toimintaympäristöä, riittävää henkilöstömitoitusta ja jatkuvaa koulutusta. Työntekijöiden jaksamiseen ja hyvinvointiin vaikuttavat myös työn emotionaalinen kuormittavuus sekä mahdollisuus saada työhönsä ohjausta ja tukea, mikä korostaa traumainformoidun johtamisen merkitystä. Näin traumojen ymmärtäminen ja huomioiminen arjen käytännöissä tukee sekä lapsen että henkilöstön hyvinvointia ja parantaa palvelujen laatua kokonaisuutena. (Van IJzendoorn ym. 2011.)

Traumatietämys on edellytys traumainformoidun organisaation toiminnalle. Traumainformoitu termi viittaa lähestymistapaan, joka keskittyy ymmärtämään, tunnistamaan ja ottamaan huomioon yksilöiden kokemukset traumaattisista tapahtumista ja niiden vaikutukset heidän käyttäytymiseensä, emotionaaliseen hyvinvointiinsa sekä vuorovaikutussuhteisiinsa. (Sarvela 2022, 28–29.) Tällainen lähestymistapa perustuu laajaan tutkimustietoon traumojen neurobiologisista, psykologisista ja sosiaalisista vaikutuksista ja pyrkii luomaan turvallisen, ennakoitavan ja myötätuntoisen ympäristön, joka edistää toipumista ja palautumista (Herman & Griffin 2019.)

Traumainformoitu käsite voidaan nähdä sateenvarjoterminä, jonka alle sijoittuu useita siihen liittyviä käsitteitä ja lähestymistapoja. Seuraavassa ACE Hub Wales'n (2022) esittelemässä kuviossa (2) on esitetty eräs malli traumainformoidun lähestymistavan ymmärtämiseksi.



Kuvio 2. Traumainformoidun hoidon malli (muokattu soveltaen ACE Hub Wales 2022)

Traumainformoitujen lähestymistapojen tarve on tunnistettu yhteiskunnassa yhä yleisemmin, kun on alettu ymmärtämään kuinka laaja-alaisesta ilmiöstä on kysymys (Maanmieli & Sarvela 2022, 24). Traumainformoitu lähestymistapa muodostaa viitekehyksen, jossa nuorten kokemukset ja reaktiot sekä henkilöstön hyvinvointi ymmärretään toisiinsa kytkeytyvinä. Kyse ei ole yksittäisestä menetelmästä, vaan organisaatiotason muutosprosessista, jonka tavoitteena on ehkäistä uudelleentraumatisoitumista ja vahvistaa turvallisuuden, luottamuksen ja osallisuuden rakenteita. (Sweenie & Taggart 2018, 385.) Kuviossa 2 traumainformoitu lähestymistapa sijaitseekin selvästi ulommalla kehällä, kuvastaen sen laaja-alaista ja joustavaa sovellettavuutta. Tämä lähestymistapa muodostaa eräänlaisen perustason tai pohjan, jonka avulla sitä voidaan soveltaa monenlaisissa ympäristöissä ja tilanteissa, olipa kyse sitten sosiaalipalveluista, terveydenhuollosta, koulutuksesta tai yhteisöjen tukitoimista. Tämä ulkokehän sijainti symboloi sen avaruutta ja kykyä mukautua erilaisiin konteksteihin, tarjoten mahdollisuuksia luoda turvallisia ja ymmärtäväisiä tiloja kaikille osapuolille.

Kuviosta 2 voidaan havaita, että sisimpänä, kuvion keskeisellä alueella sijaitsee erityiset ja ainutlaatuiset traumaan erikoistuneet palvelut, jotka muodostavat tärkeän osan kokonaisrakennetta. (ACE Hub Wales 2022.) Maanmieli ja Sarvela (2022, 29) kertovat että näissä palveluissa hyödynnetään integratiivisesti ja ihmislähtöisesti terapeutisista menetelmistä nousevaa tietoa, kokemusta ja teorioita. Näitä palveluita tarjoavat vain korkeasti koulutetut ja syvällisesti traumojen hoitoon perehtyneet ammattilaiset, joiden asiantuntemus ja kokemuksen rikkaus takaavat asiakkaalle turvallisen ja tehokkaan hoitopolun (Maanmieli & Sarvela 2022, 29). Tässä sisäisessä osassa yhdistyvät ammatillinen osaaminen, vankka tietämys ja käytännön kokemus, jotka yhdessä muodostavat perustan traumapotilaiden kokonaisvaltaiselle ja räätälöidylle hoitotoiminnalle. Kehän ulkoreunaa kohti edettäessä siirrytään asteittain kohti yleisempiä ja monenlaisissa yhteisöissä sovellettavia lähestymistapoja, jotka ovat universaalimpia ja soveltuvat laajempiin tilanteisiin. (ACE Hub Wales 2022.)

4.1 Traumatietoinen lastensuojelun organisaatio

Lastensuojelu on kriittinen ala, jonka tavoitteena on turvata lapsen hyvinvointi ja oikeudet. Työskentelyssä on osattava kohdata lapsia ja perheitä, jotka ovat kokeneet traumaattisia tapahtumia. Traumainformoituja lähestymistapoja on alettu kehittämään sitä mukaan, kun ymmärrys traumatisoitumisen yleisyydessä ja sen suurista yhteiskunnallisista kustannuksista on kasvanut. (Sarvela 2020, 28.)

Traumainformoitu organisaatio tarjoaa osallisuuden mahdollisuuksia. Se rakentaa toimivampaa toimintaympäristöä ja järjestelmää, jossa ammattilaisten johdolla kohdataan tuettavat heidän traumahistoriaansa, kokemukset ja selviytymistarina huomioiden. Traumainformoitu johtaminen korostaa tietämystä trauma- ja stressivasteista sekä niiden vaikutuksesta työntekijöihin ja asiakastilanteisiin edistäen turvallisempaa ja tehokkaampaa palvelua. (Sarvela 2020, 18.) Traumainformoitu johtaminen edellyttää myös organisaation kulttuurin ja käytäntöjen kehittämistä siten, että trauma ja stressivasteet otetaan huomioon. Tämä voi sisältää henkilöstön koulutusta, työskentelytapojen muokkaamista ja palautteen keräämistä. (Sarvela 2020, 28–29.)

Traumatietoisessa organisaatiossa työntekijöillä on syvälinen ja kattava ymmärrys trauman yleisyydestä, sen monimuotoisista ilmenemismuodoista sekä siitä, kuinka trauma voi vaikuttaa sekä yksilöihin että heidän vuorovaikutustilanteisiinsa. Traumainformoiduksi organisaatioksi kasvaminen on pitkä prosessi, joka sisältää neljä vaihetta. Ensimmäiseksi hankitaan traumatietämystä ja sen jälkeen voidaan siirtyä traumasensitiiviseen vaiheeseen. Tällöin organisaatiossa on jo tehty muutoksia ja koko henkilökunta on koulutettu. Kolmannessa vaiheessa organisaatio on traumaan reagoiva ja osaa luontevasti toimia traumojentuumien haasteiden kanssa. Tämä ymmärrys perustuu laajaan tietämykseen trauman vaikutuksista sekä asiakkaiden että henkilöstön hyvinvointiin mahdollistaen entistä herkempää ja tietoista lähestymistapaa työskentelyyn haastavissa tilanteissa. Viimeisenä vaiheena on turvallinen traumainformoitu kokonaisjärjestelmä. (Sarvela 2020, 26–27.)

4.2 Traumasensitiivinen ja traumaspesifinen organisaatio

Traumasensitiivisellä lastensuojeluyksiköllä tarkoitetaan toimintaympäristöä, jossa organisaation käytäntöjä, rakenteita ja kulttuuria tarkastellaan säännöllisesti ja systemaattisesti traumanäkökulmasta. Tällainen lähestymistapa korostaa tietoisuutta traumojen vaikutuksista ja pyrkii ennakoivasti vähentämään uudelleentraumatisoitumisen riskiä niin nuorilla kuin henkilöstöllä. Traumasensitiivinen yksikkö tukee turvallista, ennakoitavaa ja johdonmukaista arkea, jossa työntekijät voivat toimia rauhallisesti ja johdonmukaisesti haastavissakin tilanteissa, ja jossa lasten tarpeet ja kokemukset tulevat aidosti huomioiduiksi. Tämä edistää sekä lasten että henkilöstön kokonaisvaltaista hyvinvointia ja luo pohjan luottamukselliselle vuorovaikutukselle. (The Institute on Trauma and Trauma-Informed Care 2022, 32.)

Traumaspesifinen lastensuojeluyksikkö puolestaan hyödyntää näyttöön perustuvia menetelmiä ja käytäntöjä, jotka tukevat lasten traumasta toipumista ja vahvistavat heidän resilienssiään. Tämä näkyy esimerkiksi yksilöllisesti räätälöidyissä hoitosuunnitelmissa, traumainformoidussa vuorovaikutuksessa ja säännöllisessä henkilöstön koulutuksessa traumatyön eri osa-alueista. Tällainen organisaatio ei

ainoastaan tunnista traumojen vaikutuksia, vaan myös aktiivisesti rakentaa rakenteita ja toimintamalleja, jotka tukevat toipumista ja hyvinvointia. (Koivula & Nyman 2020.)

The Institute on Trauma and Trauma-Informed Care (2022, 32) on kehittänyt neljän tason mallin, joka auttaa jäsentämään traumainformoitua prosessia ja erottaa sen muista traumoihin liittyvistä lähestymistavoista. Malli kattaa yksilön, tiimin, organisaation ja yhteiskunnallisen tason, ja sen avulla voidaan arvioida lastensuojeluyksikön valmiuksia kohdata trauma, ehkäistä sen haitallisia vaikutuksia ja soveltaa käytäntöjä, jotka tukevat sekä lasten että henkilöstön hyvinvointia kokonaisvaltaisesti. Näin yksikössä voidaan rakentaa kestäväää ja toimivaa traumainformoitua toimintakulttuuria, jossa johtaminen, arjen käytännöt ja työyhteisön tuki nivoutuvat yhteen. Tämä mahdollistaa sen, että lapset kokevat turvallisuutta ja hyväksyntää, ja henkilöstö pystyy tarjoamaan tukea tehokkaasti, johdonmukaisesti ja empaattisesti – mikä edistää pitkäjänteistä kehitystä ja parantaa koko organisaation toimintakykyä. (The Institute on Trauma and Trauma-Informed Care 2022, 32.)

Yhdysvaltain terveys- ja henkilöstöministeriön alaisuudessa toimiva SAMHSA (2014) on kuvannut traumainformoidun organisaation keskeiset edellytykset. Sitä pidetään yhtenä keskeisimmistä kansainvälisistä traumainformoitujen järjestelmämallien kehittäjistä (Sarvela & Auvinen 2020, 40). SAMHSA (2014) on määritellyt kolme päätavoitetta strategisille aloitteille (Sarvela & Auvinen 2020, 40).

Ensimmäisen päätavoitteen mukaisesti, kaikkien terveyteen liittyvien organisaatioiden tulee pyrkiä vähentämään traumatisoitumista sekä väkivaltaista käyttäytymistä kaikilla tasoilla (Sarvela & Auvinen 2020, 40). SAMHSAN (2014) mukaisesti traumainformoidussa organisaatiossa tunnistetaan traumojen laaja levinneisyys ja tiedostetaan lähes jokaisen ihmisen jossain vaiheessa kärsivän toksisesta stressistä traumojen seurauksena. Toisessa ydinarvossa korostetaan kehittämisen tärkeyttä. Tarkoituksena on kehittää traumaan ja terveystyötytymiseen liittyviä uusia innovatiivisia strategioita oikeusjärjestelmään (Sarvela & Au-

vinen 2020, 40). Organisaatiossa toteutuu systemaattinen ja monitahoinen prosessi, jossa pyritään tunnistamaan ja arvioimaan traumaattisten kokemusten ilmenemismuotoja niin asiakkaiden, henkilökunnan, perheiden kuin koko laajemman järjestelmän toiminnassa ja vuorovaikutustilanteissa (SAMHSA 2014). Kolmantena perustavoitteella pyritään vähentämään kollektiivisten traumojen vaikutusta yksilöiden, perheiden ja yhteisöjen terveyskäyttäytymiseen (Sarvela & Auvinen 2020, 40). Tämä prosessi sisältää herkän ja tarkkanäköisen havainnoinnin, jonka avulla voidaan havaita traumaoireiden erilaisia ilmentymiä, kuten psykologisia, emotionaalisia ja käyttäytymiseen liittyviä merkkejä (SAMHSA 2014).

4.3 Neljän T:n malli

SAMHSA (2014) on määritellyt neljä pääkohtaa traumainformoidun organisaation toiminnassa, jotka tulee huomioida myös johtamisessa. Suomen kielessä ne on muokkaantunut neljän T:n malliksi ja se on yksi laajimmalle levinnyt traumainformoidun systeemin yksinkertaisista perusmalleista (Sarvela & Auvinen 2020, 40). Malli on esitelty kuviossa 3.



Kuvio 3. Traumainformoidun organisaation edellytyksen, neljän T:n malli (Maanmieli ja Sarvela 2022, 194; SAMHSA 2014)

Kuviossa 3 on nähtävillä, että ensimmäinen kohta mallissa on traumojen levinneisyyden tiedostaminen (Sarvela & Auvinen 2020, 40–41). Traumainformoitu organisaatio sitoutuu toimimaan tarkoituksenmukaisesti ja tietoisesti siten, että trauma- ja traumaan liittyvä tieto integroidaan saumattomasti osaksi organisaation koko rakenteeseen ja päivittäiseen toimintaan. Tämä tarkoittaa sitä, että traumaan liittyvät näkökohdat otetaan huomioon kaikkien tasojen toimintakulttuurissa ja käytännöissä, ja että niitä käytetään osana jatkuvaa laadunkehittämistä ja ammatillista osaamisen vahvistamista. (SAMHSA 2014.)

Toisena kohtana mallissa tunnistetaan trauman oireet asiakkaissa, henkilökunnassa, perheissä ja koko järjestelmässä (Sarvela & Auvinen 2020, 40–41). Tavoitteena on luoda turvallinen, tukea ja toipumista edistävä toimintaympäristö, jossa trauma huomioidaan systemaattisesti ja johdonmukaisesti kaikilla organisaation tasoilla, varmistaen näin kokonaisvaltaisen ja kestäväen hyvinvoinnin edistämisen (SAMHSA 2014). Kolmantena mallissa toimitaan systeemissä siten, että tietoperusta integroidaan järjestelmään, organisaatioiden toimintakulttuuriin ja käytäntöihin kaikilla tasoilla (Sarvela & Auvinen 2020, 41). Neljäntenä kohtana traumainformoidussa organisaatiossa toimitaan siten, että toiminnalla torjutaan uudelleen traumatisoitumista tiedostaen, että järjestelmä itsessään voi tuottaa tuettaville toksista stressiä (SAMHSA 2014).

4.4 Traumainformoidun organisaation peruseriaatteet

SAMHSA (2014) määrittelee traumainformoidun organisaation kuusi peruseriaatteetta, jotka esitetään kuviossa 4. Traumainformoidussa organisaatiossa henkilökunta sekä tuettavat kokevat olonsa turvalliseksi. Päätökset tehdään läpinäkyvästi ja päämääräsuuntautuneesti pyrkien säilyttämään luottamus kaikkien osapuolten välillä. Organisaatio pyrkii toiminnassaan vahvistamaan kumppanuutta ja edistämään vallan jakautumista tasapuolisella ja rakentavalla tavalla. Organisaatiossa myös tiedostetaan, että toipuminen tapahtuu parantavassa suhteessa ja tukemisessa otetaan huomioon ja tehdään näkyväksi asiakkaan jo olemassa olevat vahvuudet. (SAMHSA 2014.)

Oma ääni periaatteessa organisaatio pyrkii lisäämään tuettavien, perheiden ja henkilökunnan valinnanmahdollisuuksia. Organisaatiossa ymmärretään, että erilaiset asiakkaat tarvitsevat yksilöityjä lähestymistapoja sekä huomioidaan rodullisten, etnisten sekä kulttuurillisten erojen tuomat tarpeet. (SAMHSA 2014.)



Kuvio 4. Traumainformoidun organisaation perusperiaatteet (Maanmieli ja Sarvela 2022, 194; SAMHSA 2014)

4.5 Työhyvinvointi lastensuojelutyössä

Reinikainen (2012) korostaa, että lastensuojelun ammattilaisten työssä jatkuvasti kohtaamat moninaiset ja toisinaan ristiriitaiset tekijät muodostavat haastavan riskipaineen, jonka seurauksena heidän työhyvinvointinsa saattaa joutua merkittävästi koetukselle. Tämän alojen erityispiirteen vuoksi lastensuojelun työntekijöiden kohtaama sijaistraumatisoituminen sekä työuupumus ovat nykyisin vakavasti otettavia ja kasvavia haasteita, jotka uhkaavat paitsi yksilöiden jaksamista myös koko organisaation toimintaedellytyksiä (Mattila 2024, 14). Sosiaali- ja terveysministeriön (2024) määritelmän mukaan työhyvinvointi tarkoittaa työntekijän myönteistä kokemusta siitä, että hänen käytettävissään olevat työssä kohdatut voimavarat sekä omat fyysiset ja psyykkiset resurssinsa vastaavat työn vaatimuksia tai ylittävät ne.

Lastensuojelutyön kuormittavan ja vaativan luonteen vuoksi työterveyshuollon rooli korostuu erityisen tärkeänä osana työntekijöiden terveydellisen hyvinvoinnin

ja työkyvyn arvioinnissa sekä mahdollisten ongelmien varhaisessa tunnistamisessa (Mattila 2024, 14). Näin ollen tehokkaan riskienhallinnan toteuttaminen edellyttää laaja-alaista yhteistyötä, johon osallistuvat paitsi esihenkilöt myös kaikki työyhteisön jäsenet, jotka jakavat saman työpaikan ja työn haasteet (Viitala 2007, 212).

Työhyvinvoinnista keskusteltaessa on olennaista huomioida paitsi kuormittavat tekijät myös ne tekijät, jotka tuottavat mielekkyyttä ja voimaantumista, sillä jopa vaativissa ja haastavissakin työolosuhteissa on mahdollista kokea työ merkitykselliseksi ja antoisaksi (Viitala 2007, 212). Merkityksellisyyden kokemukseen liittyvä tutkimustieto korostaa, että työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden kokemus on keskeinen tekijä, joka vaikuttaa sekä työntekijöiden hyvinvointiin että työpaikan toimivuuteen laajemmin (Konsti ym. 2023, 362). Konsti ja muut (2023, 362) painottavat myös, että tämä kokemus lisää työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista organisaatioon sekä edistää työssä jaksamista ja hyvinvointia.

Traumainformoitu johtaminen puolestaan korostaa työntekijöiden voimaantumisen ja palautumisen mahdollistamista osana johtamisstrategiaa. Johtajien rooli tässä kontekstissa on keskeinen: heidän tulisi aktiivisesti tarjota mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen, tukea palautumista ja stressinhallintakeinoja sekä edistää avoimuutta ja turvallisuuden tunnetta työyhteisössä. Tällainen johtamiskäytäntö ei ainoastaan vähennä työuupumuksen riskiä, vaan myös lisää työntekijöiden sitoutuneisuutta ja jaksamista arjessaan. (SAMSHA 2014.)

Kuormittumiseen vaikuttavat moninaiset tekijät ovat laaja-alaisia ja sisältävät niin työn luonteen, työntekijän persoonallisuuden ominaispiirteet, työn tekemisen tavat kuin yksilön sietokyvyn kuormitustilanteissa. Tärkeää on huomata, ettei kuormitus ei aina ole yksinomaan haitallista tai työhyvinvointia uhkaavaa. Sopivan asteinen kuormitus voi jopa edistää yksilön kehittymistä ja ammatillista kasvua, mikä puolestaan vahvistaa työhyvinvointia ja työn mielekkyyttä. Näin ollen tasapainoinen kuormituksen hallinta ja yksilön voimavarojen huomioiminen ovat keskeisiä tekijöitä kestäväen työhyvinvoinnin edistämiseksi lastensuojelutyössä. (Ahola ym. 2010, 31.)

5 TRAUMAINFORMOITU JOHTAMINEN JA TYÖOTE

Traumainformoitu johtaja kykenee rakentamaan työyhteisöön turvallisen ja kannattelevan ilmapiirin, jossa työntekijöillä on mahdollisuus jakaa kokemuksiaan ilman pelkoa leimautumisesta tai tuomitsemisesta. Johtajan on tärkeää ymmärtää trauman vaikutuksia yksilön käyttäytymiseen ja tunnistaa, kuinka stressi voi ilmetä työssä. Traumatietoisella johtamisella pyritään vahvistamaan työntekijöiden resilienssiä sekä tukemaan työhyvinvointia ja ammatillista kasvua. Laajempi tietoisuus ja ymmärrys trauma- ja stressireaktioista auttavat johtajia tunnistamaan niitä sekä henkilöstössä että asiakkaissa, mikä puolestaan luo edellytyksiä tarkoituksenmukaiselle tuelle ja oikea-aikaisille toimenpiteille. (Kerminen ym. 2024.)

Traumatietoisuus ja kyky hyödyntää tietoa käytännön työssä on noussut vahvasti esille viime vuosina johtamisesta puhuttaessa. Traumainformaatio vaikuttaa koko organisaatioon ollen syvälinen asenne ja paradigmanmuutos kohti myötätuntoisempaa hyväksyvän läsnäolon kulttuuria. Traumainformoidussa organisaatiossa sekä työntekijöillä että johtajilla on mahdollisuus toteuttaa organisaation arvoja, visiota ja missiota käytännön työssään. (Sarvela 2020, 19.) Laitinen ym. (2023, 19) toteavat, että toimivassa organisaatiossa kyetään yhdistämään hiljaista ja eksplisiittistä traumatietoa tiedolla johtamisen keinoin ja sen avulla pystytään tarjoamaan laadukasta työn johtamista. Tietoon perustuvalla työotteella toteutettu työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeää, jotta pystytään kohdentamaan oikeita toimia oikeisiin asioihin ja ryhmiin vaikuttavasti (Laitinen ym. 2023, 10). Nyberg ja Lindroos (2020, 83) toteavat tietoisuuden auttavan katsomaan ihmisen sanomisen tai tekemisen, kuten myös sanomatta tai toimimatta jättämisen taakse.

Traumainformoitu johtaminen perustuu ymmärrykseen siitä, miten traumaattiset kokemukset voivat vaikuttaa yksilöiden käyttäytymiseen ja vuorovaikutukseen työympäristössä. Työntekijän kokemuksiin ja ajatuksiin liittyvän stressinsäätelyn sekä itsehoidon käsitteleminen esihenkilöiden johdolla, työnohjauksen hyödyntäminen ja tukea tarjoava organisaatiokulttuuri vahvistavat työyhteisön suojaavia tekijöitä. Tärkeää osaamista on myös viestintätaidot; johtajan tulee osata kuun-

nella aktiivisesti ja antaa palautetta rakentavasti, huomioiden työntekijöiden tunteet ja kokemukset. (Sarvela 2020, 19.) Avoimen kohtaavassa ja rakentavassa vuorovaikutuksessa vahvistuu ammatillinen itseluottamus niin johtajalla, työntekijällä kuin asiakkaallakin (Nyberg & Lindroos 2020, 92).

Kermisen ym. (2024) mukaan traumainformoitua työtettä soveltavien johtajien on olennaista tiedostaa omat ennakkoluulonsa ja asenteensa, jotta heidän toimintansa olisi oikeudenmukaista ja tasapuolista. Koska traumatisoituneet henkilöt voivat usein kokea epäluottamusta ja turvattomuutta, johtajilla on keskeinen rooli turvallisen työympäristön rakentamisessa. Tällainen ympäristö mahdollistaa työntekijöiden huolten jakamisen sekä traumaattisten kokemusten käsittelyn, mikä puolestaan tukee työhyvinvointia ja vahvistaa asiakastyön laatua. (Kerminen ym. 2024.) Lisäksi ammatillinen kehittyminen erilaisten koulutusten kautta tuo työyhteisöön ja esihenkilötyöhön uusia traumatietoisuuden periaatteita ja menetelmiä täydentämään jo olemassa olevia käytäntöjä (Nyberg & Lindroos 2020, 92). Jotta tieto ja osaaminen voidaan siirtää käytännön toiminnaksi, esihenkilöille tarvitaan uusia ja tarkoituksenmukaisia työvälineitä. (Kerminen ym. 2024.) Nybergin ja Lindroosin (2020, 92) mukaan esihenkilöillä on merkittävä vastuu työntekijöiden työhyvinvoinnista, mikä vaikuttaa sekä yksilön kokemukseen omasta jaksamisestaan että koko organisaation toimivuuteen ja tuloksellisuuteen.

Johtamisella on iso rooli lastensuojelussa ja johtajien tuleekin ymmärtää, miten trauma vaikuttaa yksilöihin ja miten stressi ilmenee käyttäytymisessä. Laadukas johtaminen lastensuojelussa pohjautuu monialaiseen tietoon ja tuntemukseen. Edellä mainittu auttaa johtajia tunnistamaan työntekijöiden ja asiakkaiden mahdollisia trauma- ja stressireaktioita, mikä puolestaan mahdollistaa oikeaoppisen tuen ja puuttumisen tilanteisiin. Traumainformoitu johtaminen korostaa myös työntekijöiden voimaantumista ja palautumista. Johtajien tulisi tarjota mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen, palautumisaikaa ja tukea stressinhallintaan sillä tämä vähentää työuupumusta ja lisää työssä jaksamista. (Kerminen ym. 2024.)

5.1 Traumainformoitu johtamisen käytäntö

Traumainformoitu työskentely sekä sen johtaminen on vaativaa toimintaa. Johtajien tulee osata tunnistaa trauma- ja stressireaktioita sekä heidän tulee osata reagoida niihin asianmukaisesti. Tämä sisältää esimerkiksi tilanteiden rauhoittamisen, empatiaa lisäävän kommunikaation ja tarvittaessa ammatillisen tuen tarjoamisen. Työ nostattaa helposti haastavat ilmiöt ja tunneketän esiin niin yksilö-, kuin työyhteisötasolla. (Nyberg & Lindroos 2020, 92.) Nyberg ja Lindroos (2020, 92) nostavat esille avoimen, tarpeenmukaisen, kohtaavan ja rakentavan vuorovaikutuksen vahvistavan organisaation traumatietoisuutta ja kykyä kohdata haastavat tilanteet. Tarvitaan oikeat johtamisen rakenteet ja työkalut, jotka tukevat koko työyhteisöä, sillä traumat elävät usein tiedostamattomina yksiköissä ja organisaatio kulttuureissa. Stressaantunut ja traumatisoitumisen sävyttämä organisaatio voi kärsiä samantapaisista oireista kuin traumatisoitunut yksilö. Laadukkaan johtamisen edellytyksenä on tunnistaa traumatisoituneen organisaation oireita, kuten turvattomuutta, vuorovaikutuksen ongelmia, amnesiaa, kiusaamista, toisinajattelijoiden hiljentämistä sekä pakonomaista asioiden toistamista. (Sarvela 2020, 14.)

Traumainformoidussa johtamisessa keskeistä on havaita ajoissa sekä yksilöä, että koko työyhteisöä koskettavat ongelmien ensimerkit. Myötätuntuupumus ja sijaistraumatisoituminen voivat näkyä työntekijöissä hyvin moninaisina reaktioina. Työntekijän henkilökohtaisessa elämässä tämä voi näyttäytyä esimerkiksi masennuksena, uupumisena tai välinpitämättömänä suhtautumisena arkeen. Oireilu voi puolestaan johtaa sosiaaliseen eristäytymiseen sekä toisten arvostamisen ja luottamuksen vähenemiseen. (Reunanen & Holma 2011, 312.) Kun tällaiset ilmiöt laajenevat, ne muuttuvat nopeasti koko työyhteisön toimintaa koskevaksi haasteeksi (Reunanen & Holma 2011, 313), mikä heijastuu yhteisön dynamiikkaan ja jäsenten keskinäiseen yhteensopivuuteen.

Konsti ja muut (2023, 360) korostavatkin työntekijän ja työyhteisön keskinäisen sopivuuden merkitystä. Työn merkityksellisyyden kannalta keskeiseksi tekijäksi nousee yhteisön yhteenkuuluvuus, joka täydentää työn ja yksilön välistä yhteyttä. Yhteisten arvojen, tavoitteiden ja päämäärien on todettu vahvistavan kokemusta

työn merkityksellisyydestä ja yhteisöllisyydestä. (Konsti ym. 2023, 372.) Myös Laitisen ja muiden (2024, 17) mukaan työhyvinvointia ja motivaatiota lisäävät ennen kaikkea työyhteisön kyky toimia yhdessä sekä rakentavat suhteet niin kollegoihin kuin esihenkilöön.

Työyhteisöissä on tärkeää panostaa johtamisen keinoin myös työkuormituksen vähentämiseen sekä psykologisen turvallisuuden edistämiseen. Työyhteisön psykologisen turvallisuuden on todettu lieventävän työn kuormitustekijöiden negatiivista yhteyttä. (Laitinen ym. 2024, 17.) Reunanen ja Holma (2011, 312) muistuttavat, että kaikki sijaistraumatisoituneet työntekijät eivät kärsi lainkaan sijaistraumatisoitumisoireista. Työkokemuksen ja iän on havaittu vaikuttavan sijaistraumatisoitumiseen siten, että nuoremmat ja kokemattomammat työntekijät ovat enemmän alttiita sijaistraumatisoitumaan ja kokemaan kuormitusta (Reunanen & Holma, 2011, 312).

5.2 Traumainformoimoinen työte

Työntekijän näkökulmasta tarkasteltaessa lasten kohtaaminen edellyttää tunnetaitoja, heidän tarpeidensa ja toiveiden ymmärtämistä (Airila & Savinainen 2023, 21). Airila ja Savinainen (2023,22) lisäävät, että asiakastyössä joudutaan jatkuvasti kontrolloimaan omia tunteita sekä säätelemään vastapuolen tunteita ottaen vastaan psyykkisesti hyvin kuormittavia vihanpurkauksia. Traumaattisten tapahtumien psykologiset vaikutukset voivat koskettavat trauman suoraan kokeiden lisäksi muitakin (Reunanen & Holma, 2011, 312; Dym Bartlett & Steber, 2019,3). Lastensuojelussa työskentelevät kohtaavat työssään päivittäin henkisesti raskaita työtilanteita ja paljon negatiivisia tunteita, jolloin työ voi olla niin emotionaalisesti kuin psyykkisestikin hyvinkin kuormittavaa (Dym Bartlett & Steber 2019,6; Helminen 2024).

Lastensuojelutyössä työntekijät kohtaavat usein nuorten vaikeita tilanteita, mikä voi johtaa myötätuntostressiin. Jos kuormitus jatkuu pitkään ja kasvaa liian suureksi, stressi saattaa vähitellen muuttua myötätuntouupumukseksi. (Dym Bartlett & Steber 2019, 6; Helminen 2024.) Myötätuntouupumusta kuvataan työuupumuk-

sen muotona, joka liittyy erityisesti työn tunnepitoisiin vaatimuksiin ja syntyy läheisestä vuorovaikutuksesta traumatisoituneiden ihmisten kanssa. Työntekijän oma kyky ja taipumus empatiaan vaikuttavat siihen, kuinka herkästi hän altistuu myötätuntopuudumukselle tai sijaistraumatisoitumiselle. On kuitenkin huomiotava, että riittävän voimakas kuormitus voi synnyttää oireita lähes kaikilla lastensuojelualan ammattilaisilla. (Dym Bartlett & Steber 2019, 6.)

6 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA KEHITTÄMISTÄ OHJAAVAT TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tavoitteena on vahvistaa traumainformoitua johtamista Nuorisopsykiatrisen asumiskoti Puron lastensuojelun sijaishuoltoyksiköissä kehittämällä organisaation tarpeisiin perustuva johtamisen malli. Työelämälähtöinen kehittämisprosessi tuottaa tietoa organisaation valmiuksista omaksua traumainformoitu johtamis- ja työote. Työn tarkoituksena on tunnistaa henkilöstön koulutustarpeita sekä kehittää käytännön menetelmiä, jotka tukevat johtamistyötä ja arjen toimintaa. Tutkimuksen tuloksia hyödyntämällä lisätään ymmärrystä traumatietoisuudesta ja lasten traumojen vaikutuksista sekä heidän että henkilöstön hyvinvointiin.

Kehittämistyö toteutettiin yhteistyössä toimeksiantajan, Nuorisopsykiatrisen asumiskoti Puron, kanssa. Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena kehittämistutkimuksena. Kehittämistutkimus sisälsi Puron henkilöstölle kohdennetun verkkokyselyn, joka analysoitiin ja tulokset taulukoitiin. Kyselyn jälkeen hyödynnettiin Puron esihenkilöiden kanssa työskenneltäessä SWOT-analyysiä sekä tulevaisuus-työpaja työskentelyä. Verkkokyselyn ja menetelmien tuottamista aineistoista etsittiin ja taulukoitiin teemoja SAMSHA:n (2014) mallien mukaisesti ja toimivat perustana myöhemmälle kehittämistyölle.

Traumainformoidun johtamisen mallin kehittämistä ohjasivat seuraavat kysymykset:

- Millaista osaamista traumainformoitu johtaminen edellyttää?
- Millaisten johtamiseen liittyvien keinojen avulla traumainformoitua johtamista voidaan toteuttaa?
- Millaista tukea työyhteisö tarvitsee työssä kohdattujen traumaattisten tilanteiden käsittelyyn ja niistä toipumiseen?

7 TUTKIMUSPERUSTAINEN KEHITTÄMISTYÖ

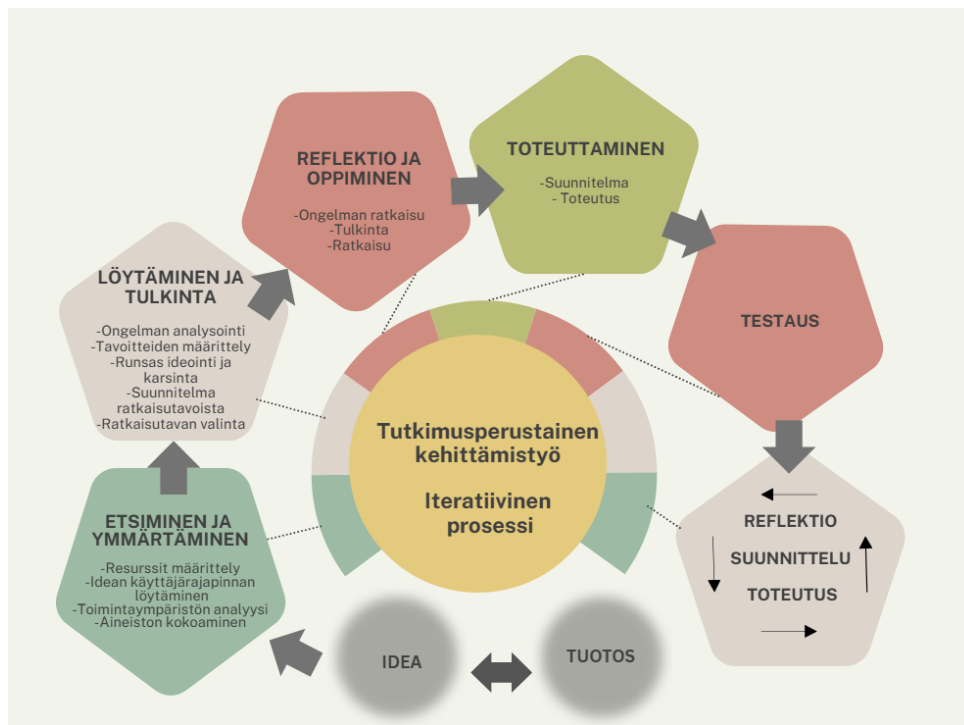
Kehittämistutkimus on monitieteinen ja iteratiivinen lähestymistapa, joka mahdollistaa kehittämisen ja arvioinnin todellisessa toimintaympäristössä (Kananen, 2012,13). Kehittämistutkimus tuottaa käytännönläheisiä ja toimivia ratkaisuja, sillä se muodostuu laadullisen ja/tai määrällisen tutkimus- ja kehittämistoiminnan yhdistelmästä, jonka tavoitteena on parantaa käytäntöjä, prosesseja tai toimintamalleja. Merkitykseltään kehittämistutkimus korostuu erityisesti koulutus-, sosi-aali- ja terveysalalla, joissa muutos- ja kehittämistarpeet ovat jatkuvia ja edellyttävät kontekstisidonnaisia ratkaisuja. (Kananen 2012, 19.)

7.1 Iteratiivinen kehittämisen prosessi

Iteratiivinen kehittäminen on prosessi, jossa kehitystyötä toteutetaan pienissä vaiheissa ja kunkin vaiheen jälkeen toimintaa arvioidaan ja parannetaan. Menetelmän vahvuus on sen joustavuus ja kyky reagoida nopeasti muuttuviin tarpeisiin, mikä tekee siitä erityisen merkityksellisen työelämän käytäntöjen kehittämisessä. Iteratiivisen lähestymistavan avulla organisaatiot voivat oppia kokemuk- sistaan ja tehdä entistä parempia päätöksiä esimerkiksi ketterien projektien ja jatkuvan parantamisen käytäntöjen kautta. Opinnäytetyönä toteutettava kehittä- mistutkimus liittyy tyypillisesti työelämän käytäntöihin ja sen avulla voidaan edis- tää toiminnan tehokkuutta, laatua ja vaikuttavuutta. Samalla se tukee ammatti- laisten osaamisen ja yhteistyökyvyn vahvistumista. (Kananen 2012, 13.)

Vilka (2025, 19) puolestaan huomauttaa, että työelämän tutkimustarpeet ovat sidoksissa ammatillisuuteen ja kohdistuvat usein juuri niihin kysymyksiin, jotka liittyvät luontevasti omaan toimialaan. Kehittämistutkimuksen keskeisiä piirteitä ovat tavoitteellisuus, sidosryhmäyhteistyö sekä käytännön ongelmien ratkaisemi- nen (Kananen 2012, 13). Iteratiivisen prosessin ydin on toistuvissa löydösten, mallinnuksen ja arvioinnin kierroissa, mikä edellyttää systemaattista ja visuaali- sesti jäsenneltyä analyttistä työskentelytapaa. Tätä vaiheittaista etenemistä voi- daan kutsua iteraatioaskeleiksi, joissa tutkija toistaa tarpeen mukaan samoja vai- heita ja havainnollistaa prosessia selkeällä ja ymmärrettävällä tavalla. Aineiston

keräämisessä ja jäsentämisessä voidaan hyödyntää sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä, mikä lisää tutkimuksen kokonaisvaltaisuutta. (Vilkkä, 2021, 32.)



Kuvio 5. Iteratiivinen prosessi, kuva muokattu soveltaen (Vilkkä 2021, 33)

Kuviossa 5 esitetään tutkimusperustaisen kehittämistyön iteratiivinen prosessi, joka rakentuu vaiheittain etenevistä, mutta jatkuvasti toistuvista kehittämisen askeleista. Prosessi käynnistyy etsimisestä ja ymmärtämisestä, jossa määritellään resurssit, tunnistetaan idean käyttäjärajapinta ja analysoidaan toimintaympäristö sekä kootaan aineisto seuraavaa vaihetta varten. Löytäminen ja tulkinta sisältää ongelman analysoinnin, tavoitteiden määrittelyn sekä runsaiden ideoiden tuottamisen ja karsinnan. Tässä vaiheessa laaditaan suunnitelma ratkaisuvaihtoehdoista ja valitaan kehittämisen kannalta tarkoituksenmukaisin vaihtoehto. Toteuttaminen koostuu suunnitelman käytäntöön viemisestä ja sen toteutuksesta, minkä jälkeen seuraa testaus, jossa arvioidaan toteutuksen toimivuutta ja kerätään kokemuksia sen vahvuuksista ja haasteista. Prosessin ytimessä on kuitenkin reflektio ja oppiminen: ongelman ratkaisu, sen tulkinta ja lopullisen ratkaisun

muodostaminen. Reflektion kautta kehittämistyö ei ainoastaan tuota uusia ratkaisuja, vaan myös lisää oppimista ja ymmärrystä koko organisaatiossa. (Vilkkä 2021, 33–35.)

Iteratiivisen prosessin luonne on syklinen: ideasta siirrytään kohti toteutusta ja tuotosta, mutta jokaisessa vaiheessa arviointi, suunnittelu ja toteutus limittyvät. Prosessi mahdollistaa jatkuvan kehittämisen ja oppimisen, sillä löydöksiä ja mallinnuksia voidaan tarkastella uudelleen ja parantaa toistuvien iteraatioiden kautta. Näin kehittämistyö ei jää yksittäiseksi kokeiluksi, vaan muodostaa pitkäjänteisen ja tavoitteellisen toimintatavan. (Vilkkä 2021, 33.)

7.2 Kehittämistyön kohde

Kehittämistutkimusta ei voida pitää yksittäisenä tutkimusmenetelmänä, vaan se muodostuu erilaisista menetelmistä, joita sovelletaan tilanteen ja kehittämiskohteen mukaisesti. Kehittämistutkimus on monimenetelmäinen tutkimusstrategia, jossa yhdistyvät sekä määrälliset että laadulliset lähestymistavat. Lisäksi kehittämistutkimuksen perustana on aina jokin teoria tai teoreettinen viitekehys, johon kehittämisprosessi nojaa. (Kananen 2012, 19–20.)

Prosessin aikana kerätty tieto ohjaa jatkuvaa oppimista ja kehittymistä. Tämän ansiosta kehittämistutkimus mahdollistaa sekä teoreettisen ymmärryksen syventämisen että käytännön ratkaisujen implementoinnin. Kehittämistutkimus on arvokas ja joustava lähestymistapa, joka yhdistää tutkimuksen ja kehittämisen käytännön tarpeisiin vastaavaksi prosessiksi. (Kananen 2012, 19–20.) Kehittämistutkimuksen avulla voidaan saavuttaa kestäviä ja vaikuttavia muutoksia, jotka perustuvat syvälliseen ymmärrykseen ja aktiiviseen yhteistyöhön eri toimijoiden välillä.

Eco (1989, 43–46) on määritellyt tieteelliselle tutkimukselle ehtoja, jotka ovat säilyttäneet ajankohtaisuutensa vuosikymmenten ajan. Hänen mukaansa tutkimuskohde tulee rajata ja määritellä täsmällisesti siten, että myös tutkimuksen lukija kykenee tunnistamaan sen. Tutkimukselta edellytetään myös, että se tuottaa hyötyä laajemmalle yhteisölle ja tarjoaa riittävät perusteet julkiselle keskustelulle.

Sekä tieteellinen tutkimus että tutkimusperustainen kehittämistyö rakentuvat yhteiselle vertailuperustalle, joka muodostuu näistä vaatimuksista ja toimii perustana niiden luotettavuudelle ja merkityksellisyydelle. (Eco 1989, 43–46.) Vilkka (2025, 32) korostaa, ettei tieteellisen tutkimuksen tavoitteiden ja vaatimusten voida katsoa olevan ristiriidassa tutkimusperustaisen kehittämistyön kanssa, sillä molemmissa hyödynnetään samoja tutkimusmenetelmiä, vertailuperustaa ja tutkimusperustaa.

7.3 Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen lähestymistapa

Kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät ovat toisiaan täydentäviä lähestymistapoja. Tutkimuksessa voidaan käyttää vain toista menetelmää tai yhdistää molempia laajentaakseen ja syventääkseen tutkimustuloksia. Kvantitatiivinen aineisto tuottaa numeerisia tietoja, jotka kuvaavat ja mittaavat laajempia ilmiöitä tilastollisesti. Tällainen aineisto mahdollistaa suurempien populaatioiden yleistäminen ja tarjoaa objektiivisia, laskettavia tuloksia. Toisaalta kvalitatiivinen aineisto keskittyy syvällisiin yksityiskohtiin ja auttaa ymmärtämään ilmiöiden merkityksiä ja taustatekijöitä, mikä auttaa johtopäätösten tulkinnessa. Kvantitatiivinen tutkimus kerää faktapohjaista, jäsenneiltyä tilastollista aineistoa. Määrällinen aineisto antaa laajemman kuvan ilmiöistä, lisää tutkimuksen yksityiskohtaisuutta ja voi tuoda inhimillisiä näkökulmia tutkimukseen. (Heikkilä 1998,16).

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on kvantitatiivisiin menetelmiin rinnastettava tutkimusmetodi (Vilkka 2021,145). Se pyrkii syvälliseen ymmärrykseen tutkimuskohteesta ja selittää esimerkiksi käyttäytymisen ja päätöksenteon taustalla vaikuttavia syitä. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Metodologiansa puolesta se soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa tarvitaan monipuolista ja joustavaa lähestymistapaa, ja käyttää aineiston keräämisessä vähemmän strukturoituja menetelmiä kuin määrällinen tutkimus. Aineistoa kerätään usein avoimilla kysymyksillä, jotka mahdollistavat vastaajaa itseään kuvaavien, vapaamuotoisten ja syvällisten vastausten muodostamisen ilman ennalta asetettuja vaihtoehtoja. Ihmistieteellisissä tutkimuksissa kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset menetelmät jakavat yhteisiä periaatteita, kuten pyrkimyksen loogiseen todisteluun ja objektiivisuuteen. (Heikkilä 1998, 16–18.)

Tilastollisen analyysin avulla voidaan tuottaa tietoa siitä, kuinka eri mitattavat ryhmät poikkeavat toisistaan. Menetelmien välillä korostuu kvantitatiivisen lähestymistavan jäsenelty rakenne suhteessa kvalitatiiviseen menetelmään. Kvalitatiivinen tutkimus keskittyy aineiston keräämiseen, joka kuvaa ilmiöitä ja kokemuksia niiden syvällisempää ymmärtämistä varten, sen sijaan että mittaisi tai määrällisesti arvioisi niitä. (Heikkilä 1998, 17.) Verkkokyselyt ovat yleistyneet merkittävästi eri tieteenalojen tutkimusmenetelminä, tarjoten tehokkaan ja kustannustehokkaan tavan kerätä laajasti aineistoa (Vilka 2025,122). Hirsjärvi ja muut (2005) selittävät, että kyselytutkimuksella tarkoitetaan tutkimusmenetelmää, jossa käytetään vakioituja kyselylomakkeita. Tämä tarkoittaa, että kaikille vastaajille esitetään samat kysymykset samalla tavalla, jotta vastaukset olisivat keskenään vertailukelpoisia. Määrällisessä tutkimuksessa kyselylomake on tavallinen aineistonkeruumenetelmä (Vilka 2025,122).

8 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Kehittämistyön tarkoituksena oli tukea kohdeorganisaation toimintaa ja sen kehittymistä. Kostamo, Airaksinen ja Vilkkä (2022, 41) muistuttavat kehittämistyön alkavan aina rajatusta kysymyksestä, johon pyritään löytämään vastaus. Tämän kehittämistyö pyöri tutkijan pohdinnan ympärillä: Millainen traumainformoidun johtamisen malli vastaisi parhaiten Nuorisopsykiatrinen asumiskoti Puron tarpeisiin? Aihepiiri on erityisen ajankohtainen ja käytännönläheinen, sillä se käsitteli traumainformaatiota, joka on nousemassa merkittäväksi teemaksi niin lastensuojelussa, sosiaalialalla kuin työelämässä yleisesti. Traumainformoitu lähestymistapa ja traumainformoitu johtaminen ovat suhteellisen uusia aiheita sekä kotimaisessa että kansainvälisessä keskustelussa.

Yleisellä tasolla voidaan todeta, että lastensuojeluyksikössä ei tällä hetkellä ole riittävästi tietoa eikä vakiintuneita käytäntöjä traumainformoidun johtamisen toteuttamiseen. Tämän voidaan olettaa vaikuttavan kielteisesti sekä työntekijöiden ja asiakkaiden hyvinvointiin että palvelujen laatuun. Kanasen (2012, 13) mukaan kehittämisen kohde voidaan ymmärtää ongelmana, jonka ratkaisemiseen kehittämistyöllä pyritään. Tämä lähestymistapa tarjoaa yhden mahdollisen tavan jäsentää kehittämistutkimusta. Hirsjärvi ym. (2004, 124) puolestaan korostavat, että ongelman asettelu edellyttää huolellista harkintaa: sen tulee olla täsmällisesti määritelty, jäsenneily ja selkeästi ymmärrettävissä. Tässä opinnäytetyössä kehitetään traumainformoitua johtamista Puron lastensuojeluyksikössä siten, että johtamiskäytännöt perustuvat ymmärrykseen lasten ja työntekijöiden traumataustoista sekä tukevat turvallisen ja toipumista edistävän toimintaympäristön muodostumista.

8.1 Verkkokysely kehittämistutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmäksi valittiin Webropol-verkkokysely, joka mahdollistaa standardoidun ja tehokkaan tiedonkeruun sähköisesti. Verkkokyselyn etuna on, että sen avulla voidaan saavuttaa laaja vastaajajoukko ajasta ja paikasta riippumatta sekä kerätä vertailukelpoista aineistoa yhtenäisellä

tavalla (Vilkkä 2025,122). Lopullinen verkkokysely lähetettiin 104:lle Nuorisopsykiatrinen asumiskoti Puron työntekijälle, joista 43 (n = 43) vastasi määräaikaan mennessä, joten vastausprosentiksi tuli 41. Kyselylomake oli kaikille vastaajille sama, mutta se jakautui ensimmäisen kysymyksen perusteella joko henkilöstölle tai esihenkilöille suunnattuihin osioihin. Esihenkilöille suunnattuja kysymyksiä oli 18 ja henkilöstölle 21. Kysely sisälsi monivalinta-, asteikko- ja avoimia kysymyksiä.

Webropol alustan käyttö mahdollisti erilaisten kysymystyyppien hyödyntämisen. Tämä mahdollisti monipuolisen aineiston keräämisen. (Vilkkä 2025,122.) Kehittämistutkimuksen iteratiivinen lähestymistapa puolestaan tuki sekä kvalitatiivisten että kvantitatiivisten kysymysten sisällyttämistä kyselyyn, mikä lisäsi aineiston kattavuutta ja syvyyttä. Ennen kyselyn julkaisemista sen toimivuus ja selkeys testattiin, ja vastaajille laadittiin selkeät vastausohjeet. Testiryhmänä toimi joukko korkeakoulutettuja Puron työntekijöitä, joiden antaman palautteen perusteella kyselyyn tehtiin tarvittavia tarkennuksia ja muutoksia.

8.2 Kehittämispöcessin syklit

Tässä kehittämistutkimuksessa prosessi eteni useiden toisiaan täydentävien syklien kautta. Kehittämispöcessin aikana kussakin syklissä syntyneet tulokset tarkentuivat, kehittyivät ja syvenivät seuraavissa vaiheissa. Tätä syklistä menetelmää voidaan pitää tehokkaana tapana vastata monimutkaisiin ja kontekstisidonnaisiin haasteisiin. Iteratiivinen lähestymistapa mahdollisti joustavan ja reflektiivisen kehittämisen, jossa oppiminen ja muutos tapahtuivat jatkuvasti. (Kostamo, Airaksinen & Vilkkä 2022, 18.)

Tieteellinen ja tutkimusperusteinen lähestymistapa muodostavat yhteisen vertailuperustan, joka perustuu tieteelliselle tutkimukselle asetettuihin vaatimuksiin (Kostamo ym. 2022,18). Vilkkä (2025, 32) korostaa, että tieteellisen tutkimuksen tavoitteet ja vaatimukset eivät ole ristiriidassa tutkimusperustaiseen kehittämistyöhön liittyvien tavoitteiden ja vaatimusten kanssa. Tutkimusmenetelmät, vertailuperusta sekä tutkimusperusta ovat samansuuntaisia ja yhteensopivia (Vilkkä 2025,32).

Kuviossa 6 on esitetty tämän kehittämistutkimuksen iteratiivinen eteneminen, jossa prosessi rakentui vaiheittaisista sykleistä. Ennen varsinaista ensimmäistä sykliä toteutettiin suunnitteluvaihe, johon kuului verkkokyselyn laatiminen laadullisia ja määrällisiä menetelmiä hyödyntäen. Tässä vaiheessa hahmoteltiin myös sopivia kehittämismenetelmiä.



Kuvio 6. Tämän kehittämistutkimuksen iteratiiviset syklit

Kehittämisen prosessin ensimmäinen vaihe keskittyi nykytilan kartoittamiseen ja kehittämistarpeiden tunnistamiseen verkkokyselyn avulla. Tuloksia hyödynnettiin analyysissä ja mallin suunnittelussa, joissa painopisteenä olivat SAMHSA:n (2014) määrittelemät traumainformoidun johtamisen edellytykset, neljän T:n malli sekä traumainformoidun organisaation periaatteet.

Toisessa vaiheessa tarkasteltiin esihenkilöiden osaamista, koulutustarpeita ja näkemyksiä. Näiden kahden ensimmäisen vaiheen analyysien pohjalta määriteltiin lopulliset kehittämismenetelmät ja löydökset koottiin mallin perustaksi.

Kolmannessa vaiheessa toteutettiin tulevaisuustyöpaja yhdessä Puron operatiivisen päällikön kanssa. Tulevaisuustyöpajan tulokset analysoitiin ja koottiin taulukkoon. Työpaja auttoi täsmentämään tavoitteita seuraavaa vaihetta, SWOT-analyysiä, varten. Neljännessä vaiheessa Puron esihenkilöiden kanssa tehty SWOT-analyysi tuotti keskeiset havainnot, joilla jatkajalostettiin mallia.

Viides ja viimeinen vaihe keskittyi mallin laatimiseen edeltävien vaiheiden pohjalta. Prosessin iteratiivinen luonne näkyi siinä, että jokainen vaihe tuotti uutta

tietoa, syvensi ymmärrystä ja ohjasi seuraavien toimenpiteiden suunnittelua. Näin kehittämistyö rakentui kumulatiivisesti ja eteni kohti lopullista mallia Puron traumainformoidun johtamisen ja organisaation kehittämiseksi.

Tämän kehittämistyön toteuttaminen edellytti edellä kuvattua systemaattista ja iteratiivista prosessia, jossa tavoitteena oli sovellettavan tiedon luominen uudistettavan käytännön ja toiminnan parantamiseksi. Alkuvaiheessa kerätty tieto nykyisistä johtamiskäytännöistä sekä traumainformaation huomioimisesta Puron sijaishuoltoyksiköissä analysoitiin ja taulukoitiin. Saatujen tietojen pohjalta kirkastettiin kehittämistavoitteita ja suunnitelmia kehittämistyön toteuttamiseen.

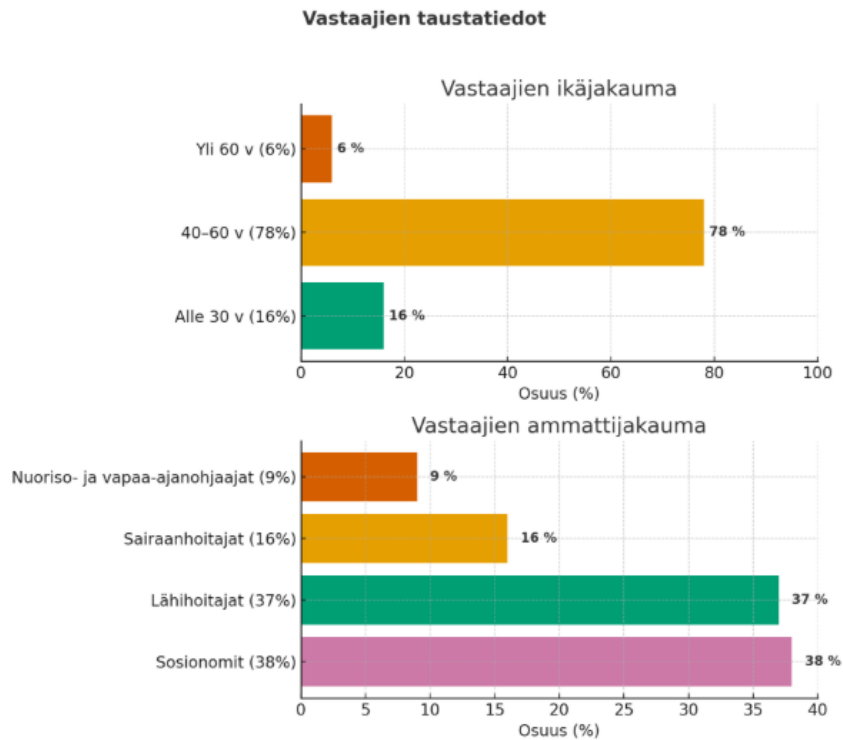
Kostamo ja muut (2022, 21) huomauttavat kehittämistoiminnassa ammattialan käytännön olevan sekä opinnäytetyön aiheen lähtökohta, että tutkinnallisen kehittämisen kohde. Tämä systemaattinen tiedonkeruu loi vankan ja kattavan tietoperustan, jonka pohjalta oli mahdollista tunnistaa traumainformoidun johtamisen keskeiset periaatteet. Samalla pystyttiin havaitsemaan mahdolliset puutteet tai haasteet nykyisissä käytännöissä. Hyvin muodostetun ja moniulotteisen tietopohjan ansiosta asetettiin selkeät tavoitteet traumainformaation mukaisten johtamiskäytäntöjen kehittämiseksi.

9 KEHITTÄMISPROSESSIN ETENEMINEN JA TULOKSET

Kehittämistutkimuksen ensimmäisessä syklissä tarkasteltiin Puron organisaation henkilöstörakennetta ja työhyvinvointia, jotta saataisiin kokonaiskuva nykytilasta ja kehittämistarpeista. Verkkokyselyn tulokset kuvaavat henkilöstön ikä- ja ammattijakaumaa, työssäolovuosia sekä työhyvinvoinnin yleistä tasoa, jotka yhdessä muodostavat perustan organisaation pitovoiman ja kehittämiskohteiden arvioinnille.

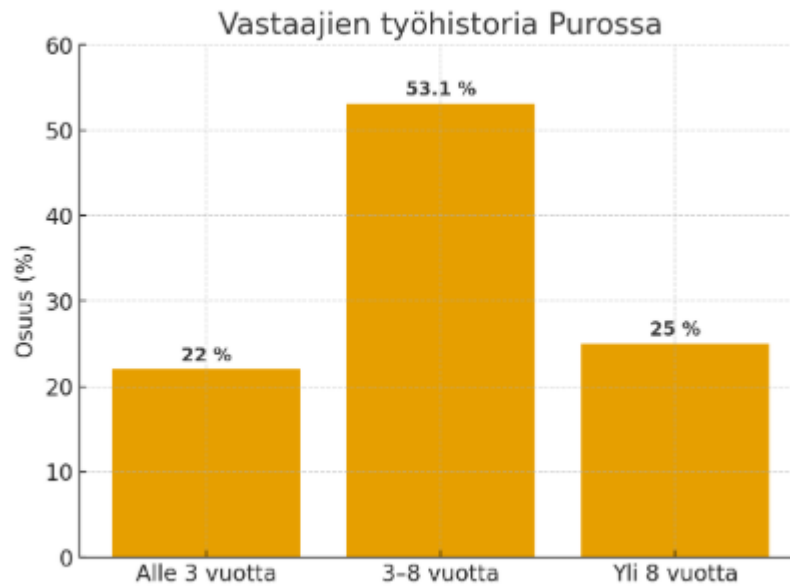
Vastaajista 74 % (n=32) työskenteli työntekijöinä ja 26 % (n=11) esihenkilöinä. Kuviosta 7 ilmenee, että ikäjakauma on monipuolinen, mutta painottuu selvästi 40–60-vuotiaisiin heidän osuutensa ollessa 78 % vastaajista (n=19). Alle 30-vuotiaita oli 16 % (n=5) ja yli 60-vuotiaita 6 % (n=2). Tämä osoittaa, että suurin osa henkilöstöstä on vakiintuneessa työiässä, mikä tuo organisaatioon vakautta ja kokemusta. Toisaalta nuorempien työntekijöiden vähäinen osuus voi tietyissä tilanteissa olla etu, sillä aiemman tutkimustiedon mukaan nuoremmat työntekijät kuormittuvat ja uupuvat sosiaali- ja hoiva-alalla usein nopeammin kuin kokeneemmat kollegansa.

Koulutustaustoja tarkasteltaessa kuviossa 7 suurimmat ryhmät olivat sosionomit 38 % osuudella (n=12) ja lähihoitajia vastaajista oli 37 % (n=12), mikä osoittaa Puron toiminnan perustuvan vahvasti sosiaali- ja hoitoalan osaamiseen. Sairaanhoidajien osuus vastaajista oli 16 % (n=5), mikä on kohtuullisen pieni, mutta kuitenkin merkittävä osuus ja nuoriso- ja vapaa-ajanohjaajien osuus on 9 % (n=3). On kuitenkin huomionarvoista, että tutkimukseen ei osallistunut lainkaan terveydenhoitajia tai muita eri koulutustaustaisia työntekijöitä.



Kuvio 7. Puron henkilöstön ikä- ja koulutusjakauma

Vastanneiden työhistoria tarjosi arvokasta tietoa henkilöstön pysyvyydestä ja sitoutumisesta. Kuviossa kahdeksan 25 % (n=8) työntekijöistä on ollut Purossa yli kahdeksan vuotta, mikä viittaa vakiintuneeseen ja pitkäaikaiseen henkilöstöön. 53,1 % (n=17) on ollut organisaatiossa 3–8 vuotta, mikä tukee ajatusta hyvästä työilmapiiristä ja sitoutumisesta. Vain 22 % (n=7) on ollut mukana alle kolme vuotta, mikä kertoo uusien työntekijöiden suhteellisen pienestä määrästä ja organisaation onnistumisesta henkilöstönsä säilyttämisessä pitkällä aikavälillä.

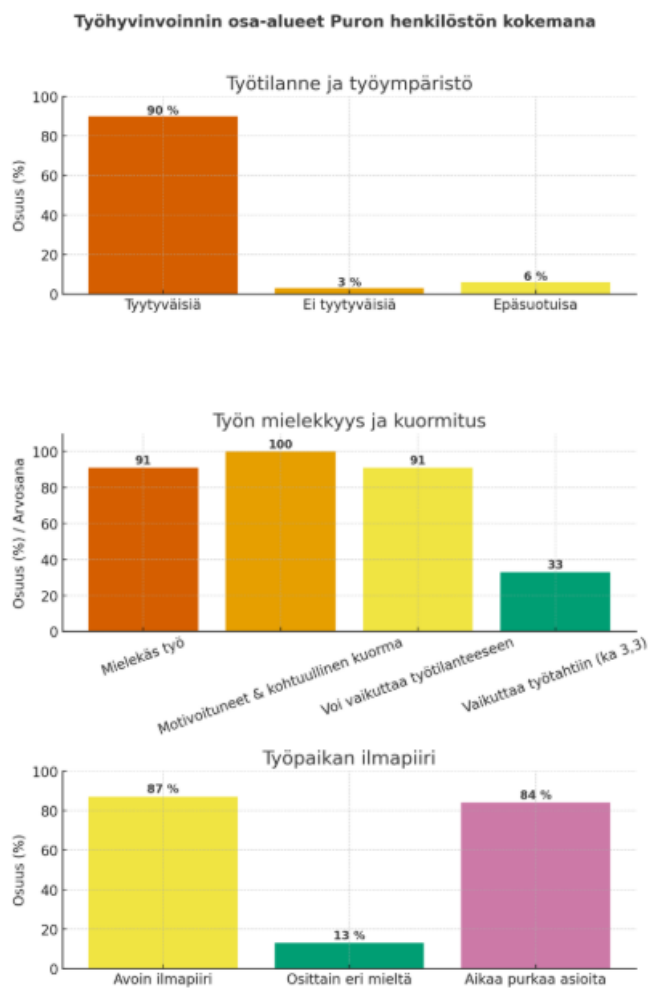


Kuvio 8. Vastaajien työhistoria Purossa

9.1 Henkilöstön verkkokyselyn tulokset

Työn psyykkistä kuormitusta, työuupumusta ja traumaosaamista tarkasteltiin osana verkkokyselyn tuloksia, joiden tarkoituksena oli saada kokonaiskuva Puron henkilöstön jaksamisesta, osaamisesta ja tuen tarpeista. Tulokset tarjoavat arvokasta tietoa organisaation kehittämistyön suuntaamiseksi erityisesti työhyvinvoinnin ja traumainformoidun työotteen vahvistamiseen. Työtilanteen, työympäristön ja ilmapiirin (kuvio 9) osalta kyselyn tulokset osoittivat, että Puron henkilöstö suhtautuu työtilanteeseensa ja työympäristöönsä pääosin hyvin myönteisesti. Peräti 90 % (n=39) kokee työtilanteensa vastaavan odotuksiaan, mikä kertoo korkeasta tyytyväisyydestä ja hyvinvoinnista. Tyytymättömiä on vain pieni joukko: yksi vastaajista ei ole tyytyväinen työnantajaansa ja kaksi muuta vastaajaa pitää työtilanetta epäsuotuisana. Tämä viittaa siihen, että organisaatiossa on onnistuttu luomaan positiivinen ja vastavuoroinen työilmapiiri, vaikka yksittäisiä kehityskohteita löytyykin.

Työn mielekkyyttä ja kuormittavuutta koskevat tulokset kuviossa 9 vahvistavat samaa kuvaa. Lähes kaikki työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja ovat motivoituneita ja 91 % (n=38) uskoo voivansa vaikuttaa omaan työtilanteeseensa. Lisäksi palautumiselle on pääsääntöisesti riittävästi aikaa. Haasteita tuo kuitenkin työtahtiin vaikuttaminen, joka sai selvästi heikoimman arvion (keskiarvo 3,3). Tämä on ymmärrettävää, sillä lastensuojelun sijaishuollossa työ voi ajoittain olla hyvin intensiivistä ja kiireistä.

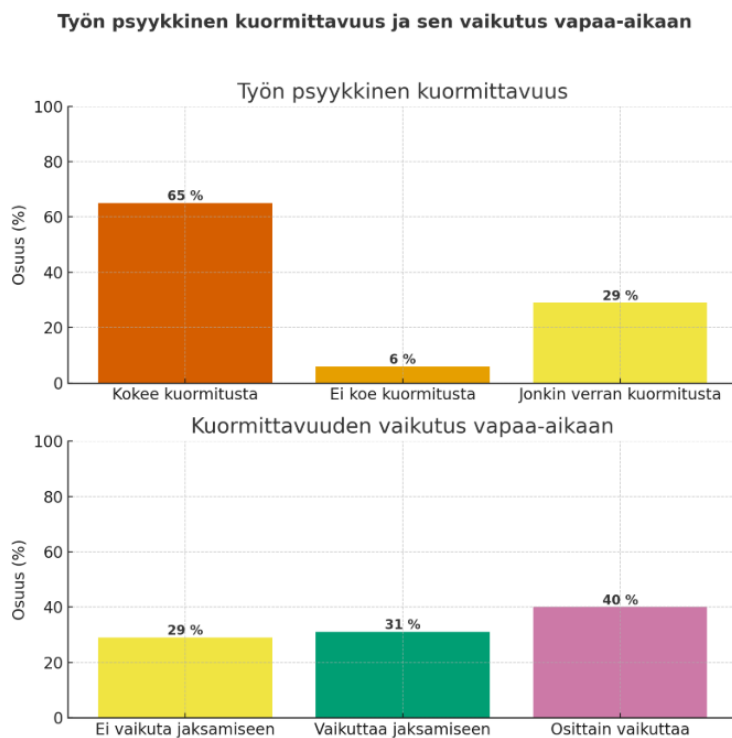


Kuvio 9. Työhyvinvoinnin osa-alueet henkilöstön kokemana

Työpaikan ilmapiiri Purossa koetaan enimmäkseen avoimeksi ja turvalliseksi sillä 87 % (n=27) työntekijöistä uskoo voivansa puhua itseään kuormittavista asioista. Tämä on erittäin positiivinen havainto, sillä avoimuus tukee hyvinvointia ja ehkäisee ongelmien kasaantumista. Silti 13 % (n=4) kokee, ettei ilmapiiri ole täysin

avoin, mikä voi kertoa yksittäisistä kokemuksista epävarmuudesta tai eriarvoisesta kohtelusta. Lisäksi 84 % (n=26) työntekijöistä arvioi, että vaikeita asioita voidaan käsitellä keskustelun avulla arjessa. Tämä tukee ajatusta, että työyhteisössä on toimivia keinoja kuormituksen purkamiseen. Toisaalta 16 % (n=5) kokee, ettei aikaa keskustelulle aina löydy, mikä viittaa kiireen ja työkuorman olevan ajoittain esteenä.

Työn psyykinen kuormittavuus on Puron henkilöstön keskuudessa merkittävä ilmiö, ja se nousee tärkeäksi kehittämistyön painopisteeksi. Kuvion 10 mukaan jopa 65 % (n=22) vastaajista kokee työnsä psyykkisesti kuormittavaksi. Tämä kertoo siitä, että suuri osa henkilöstöstä kohtaa työssään huomattavaa stressiä ja henkistä painetta. Vain 6 % (n=2) työntekijöistä ei tunne lainkaan psyykkistä kuormitusta, mikä osoittaa, että työ kuormittaa tavalla tai toisella lähes kaikkia.

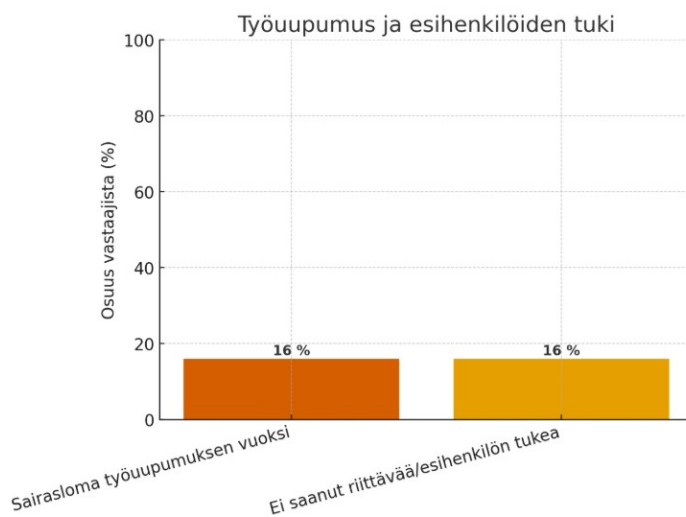


Kuvio 10. Työn kuormittavuus Puron henkilöstön kokemana

Kuvio 10 syventää tuloksia tarkastelemalla työn kuormittavuuden vaikutusta vapaa-aikaan. Noin 29 % (n=9) vastaajista ei koe työn vaikuttavan vapaa-ajan

jaksamiseen, mutta 31 % (n=10) kertoo kuormituksen heijastuvan suoraan vapaa-ajalleen. Tämä viittaa siihen, että merkittävä osa henkilöstöstä ei saa työstä palautumiseen riittävästi tilaa, ja kuormituksen vaikutukset ulottuvat työpäivän ulkopuolelle. Loput sijoittuvat osittain kuormittuneiden ryhmään, mikä edelleen vahvistaa kuvaa työn kuormittavuuden laaja-alaisuudesta. Kehittämistyön näkökulmasta tulokset osoittavat, että psyykkinen kuormittavuus on Puron henkilöstölle arkipäivää ja sen hallinta vaatii organisaatiolta aktiivisia toimenpiteitä. Erityisesti palautumisen tukeminen, työkuorman tasapainottaminen ja riittävän tuen tarjoaminen työntekijöille ovat keskeisiä keinoja vähentää stressiä ja vahvistaa hyvinvointia. Näin voidaan parantaa sekä henkilöstön jaksamista että työn laatua pitkällä aikavälillä.

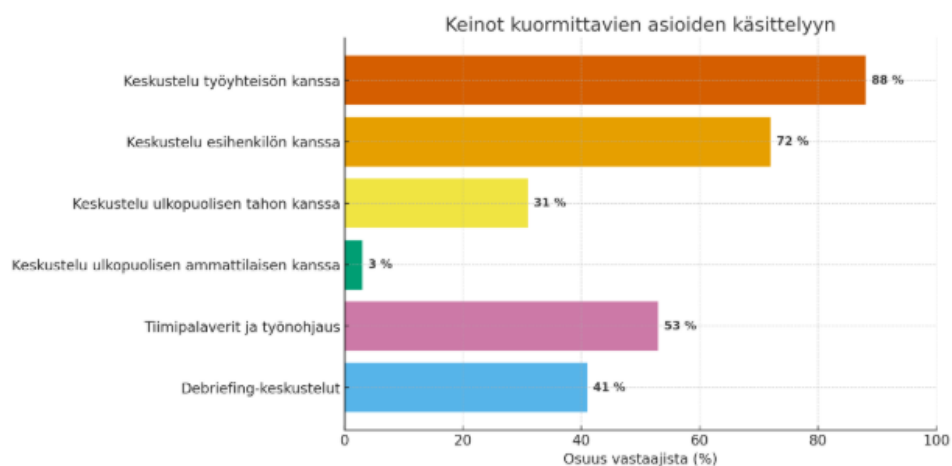
Työuupumuksen ja oikea-aikaisen tuen saamisen osalta 16 % (n=5) Puron työntekijöistä kertoo olleensa työuupumuksen vuoksi sairauslomalla (kuvio 11). Tämä on huomionarvoinen tulos. Se osoittaa, että merkittävä osa henkilöstöstä on kokenut uupumusta siinä määrin, että se on heikentänyt työkykyä ja johtanut poisoloihin. Kehittämistyön näkökulmasta löydös viittaa haasteisiin työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin tukemisessa.



Kuvio 11. Työuupumus ja esihenkilöiden tuki

Sama osuus (6 %) vastaajista kokee, ettei ole saanut riittävää oikeanlaista tai oikea-aikaista tukea esihenkilöiltä kuormittavissa tilanteissa (kuvio 11). Tämä herättää huolta, sillä esihenkilön tarjoama tuki on keskeinen tekijä kuormituksen hallinnassa ja työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Jos työntekijät eivät saa tukea ajoissa, kuormittavat tilanteet voivat kärjistyä, lisätä stressiä ja kasvattaa työuupumuksen riskiä.

Kuormittavien asioiden purkamisen keinoista Puron työntekijät pitivät tehokkaimpina keinoina kuormittavien asioiden käsittelyyn keskusteluja työyhteisössä ja esihenkilön kanssa. Kuviosta 12 voidaan havaita, että peräti 88 % (n=28) vastaajista kokee työyhteisön sisäiset keskustelut hyödyllisiksi, mikä kertoo vahvasta luottamuksesta ja yhteistyön merkityksestä kuormituksen hallinnassa. Myös esihenkilön kanssa keskusteleminen on keskeinen tukimuoto sillä 72 % (n=23) pitää sitä tärkeänä keinona selviytyä stressaavista tilanteista. Ulkopuolisen tahon kanssa keskusteleminen on 31 %:n (n=31) mielestä hyödyllistä, ja yksi vastaajista arvostaa nimenomaan mahdollisuutta puhua ulkopuolisen ammattilaisen kanssa. Tämä voi kertoa tarpeesta saada uusia näkökulmia tai mahdollisuus käsitellä asioita anonymimmin ja neutraalimmassa ympäristössä.



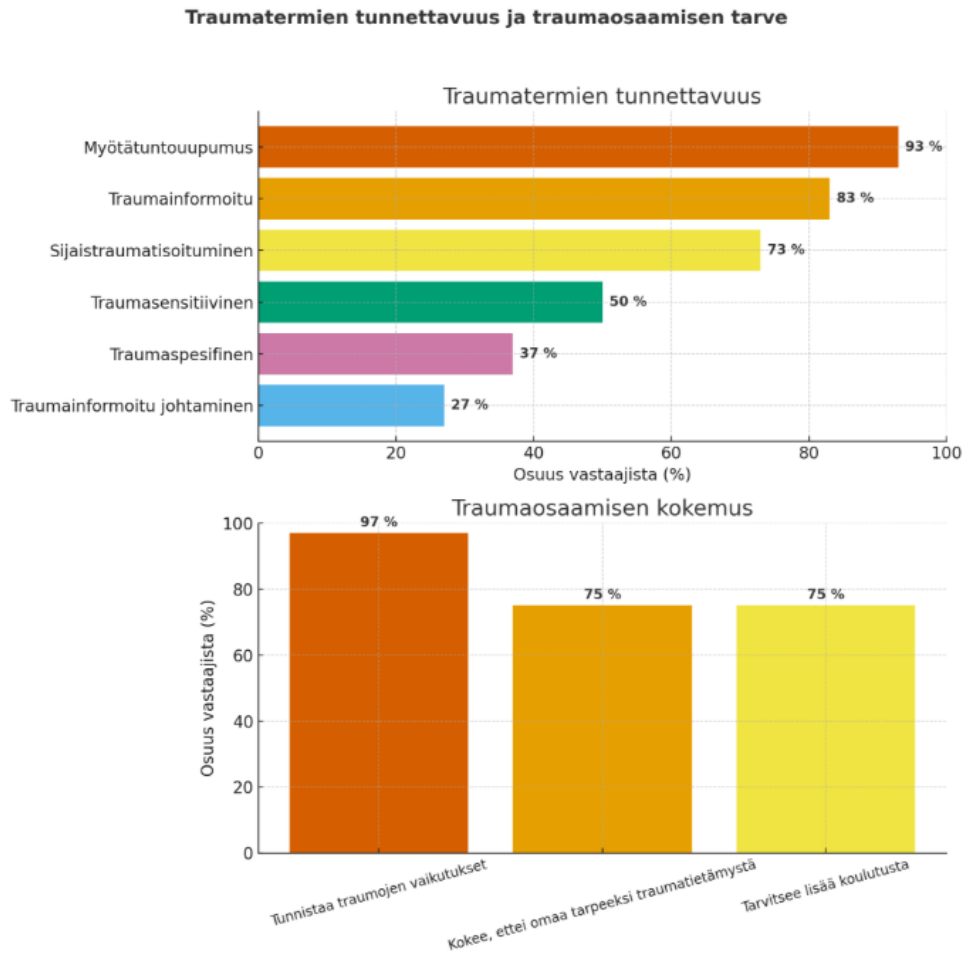
Kuvio 12. Keinot kuormittavien asioiden käsittelyyn

Työssä järjestettävät tilaisuudet, kuten tiimipalaverit ja työnohjaus, saavat 53 %:n (n=17) kannatuksen. Tämä korostaa ryhmäkeskustelujen ja vertaistuen arvoa

stressinhallinnan välineenä. Defusing-keskustelut eli tilanteiden jälkeiset purku-keskustelut ovat myös merkittävä keino, sillä 41 % (n= 13) työntekijöistä pitää niitä tärkeinä kuormittavien kokemusten käsittelyssä.

Kuviossa 13 esitetyt traumatermien tunnettavuuteen liittyvien kysymysten tulokset osoittavat, että Puron henkilöstö tunnistaa parhaiten traumainformoidun työotteen (83 %), myötätuntopuunauksen (93 %) sekä sijaistraumatisoitumisen (73 %). Näiden käsitteiden laaja tunnettavuus kertoo, että henkilöstöllä on jo vahvaa ymmärrystä trauma- ja kuormitustilanteisiin liittyvistä ilmiöistä. Tämä on merkittävää, sillä kyseinen tieto on olennaista nuorten hyvinvoinnin tukemisessa ja arjen työssä selviytymisessä.

Sen sijaan johtamiseen liittyvät käsitteet – traumasensitiivinen (50 %), traumaspesifinen (37 %) ja traumainformoitu johtaminen (27 %) – ovat selvästi vieraampia (kuvio 13). Tämä viittaa siihen, että organisaatiossa tarvitaan lisää koulutusta erityisesti johtamiseen ja rakenteisiin liittyvien traumakäsitteiden ymmärtämiseksi. Niiden parempi hallinta voisi vahvistaa koko työyhteisön kykyä toimia traumaosaavasti johdonmukaisella tavalla.



Kuvio 13. Traumatermien tunnettavuus ja traumaosaamisen tarve

Tulosten mukaan lähes kaikki eli 97 % (n=31) vastaajista tunnistavaa nuorten oireilun ja traumojen vaikutukset, mikä kertoo hyvästä perusymmärryksestä (kuvio 13). Samalla kuitenkin 75 % vastaajista (n=24) kokee, ettei omaa riittävästi traumaosaamista, ja yhtä moni ilmaisee tarvitsevansa lisää koulutusta. Tämä riski korostaa sitä, että pelkkä ilmiöiden tunnistaminen ei riitä, vaan tarvitaan syvempää osaamista ja käytännön työvälineitä niiden käsittelyyn.

Avoimiin kysymyksiin annettujen vastausten perusteella voidaan todeta, että henkilöstön näkemykset tiivistyvät kuuteen keskeiseen teemaan, jotka suuntaavat Puron traumainformoidun työn kehittämistä. Avoimien kysymysten vastaukset ovat taulukoituna liitteessä 5. Tulosten perusteella traumainformoidun työotteen vahvistaminen nähdään välttämättömänä sekä työn laadun että työhyvinvoinnin

näkökulmasta. Vastaajat korostavat erityisesti jatkuvan oppimisen, johtamisen tuen ja käytännönläheisen osaamisen vahvistamisen merkitystä osana organisaation kehittämistyötä.

Ensinnäkin korostui traumojen vaikutusten tunnistamisen ja koulutuksen merkitys: lisääntyvä tietoisuus traumoista vahvistaa ymmärrystä ja parantaa työn laatua.

”Traumojen vaikutuksen tunnistaminen on erittäin tärkeää työssämme ja siksi lisää koulutukset olisivat tarpeellisia. Tieto tuo lisää ymmärrystä ja vaikuttaa työmme jälkeen parantavasti.”

Toiseksi nostettiin esiin nuorten oireilun moninaisuus ja tarve soveltaa erilaisia työotteita yksilöllisesti.

”Nuorten oireilut ja haasteet ovat usein hyvin moninaisia. Välillä nuorten oirehdinnasta on vaikea tunnistaa oireiden juurisyitä. Koen, että ohjaajat ovat traumatietoisia, sillä aiheesta keskustellaan paljon niin yksikön arjessa sekä koulutuksien muodossa. Koen kuitenkin, ettei aiheeseen voi perehtyä liikaa, ja erilaisia työotteita hyvä osata.”

Kolmantena teemana painottui ymmärryksen, hyväksynnän ja kohtaamisen keskeinen rooli traumainformoidussa työotteessa. Vastaajat näkivät empaattisen ja hyväksyvän asenteen olennaisena osana nuorten tukemista. Neljäntenä esiin nousi johtamisen vastuu traumaosaamisen vahvistamisessa: johdon roolia pidettiin ratkaisevana sen varmistamisessa, että osaamista tuetaan ja ylläpidetään systemaattisesti.

”Traumojen vaikutuksen tunnistaminen on erittäin tärkeää työssämme ja siksi lisää koulutukset olisivat tarpeellisia. Tieto tuo lisää ymmärrystä ja vaikuttaa työmme jälkeen parantavasti.”

”Kaksi koulutusta traumoista on ollut, jotka lisänneet ymmärrystä traumoista, mutta eivät niinkään työskentelytapoja ja menetelmiä traumanuorten kanssa.”

Viidentenä teemana tunnistettiin defusing-menetelmän toimivuus osana yksikön käytäntöjä. Menetelmää pidettiin tehokkaana tapana purkaa kuormittavia tilanteita ja huomioida myös työntekijöiden omat reaktiot.

”Puron sisään rakennettu Defusing menetelmä on koettu hyvänä menetelmänä, jossa tilanteet puretaan heti ja otetaan huomioon myös työntekijän mahdollinen trauma ja mahdollisesti tilanteesta syntyvä trauma.”

Kuudentena kehittämisalueena korostui koulutusten sisällön syventäminen. Vaikka koulutukset ovat lisänneet ymmärrystä, niiden toivottiin jatkossa olevan entistä käytännönläheisempiä ja yksikön arkeen kiinnittyneitä.

”Täsmällistä, lyhyt kestoista koulutusta.”

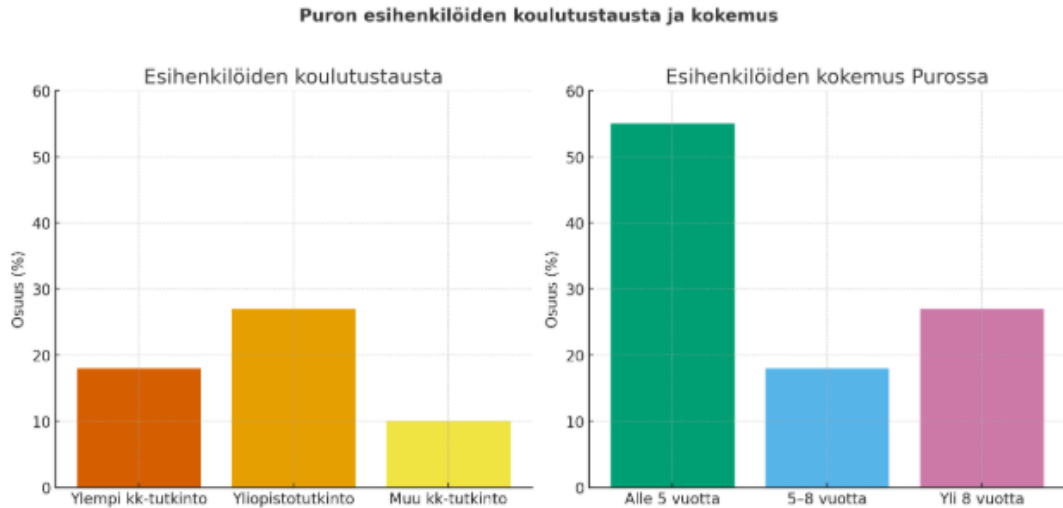
Tutkimuksen perusteella Puron henkilöstörakenne on lain vaatimusten mukainen ja muodostaa vahvan perustan organisaation toiminnalle. Henkilöstön ikäkauma painottuu 40–60-vuotiaisiin, mikä tutkimusten mukaan voi lisätä työn kuormituksensietokykyä ja heijastua myönteisesti työhyvinvointiin sekä vähentyneisiin sairauspoissaoloihin. Tämä tukee Puron pitovoimaa alalla, jossa henkilöstön vaihtuvuus on yleisesti suurta.

Tulokset osoittavat, että Puron henkilöstön työtyytyväisyys, motivaatio ja ilmapiiri ovat organisaation vahvuuksia, jotka tukevat toiminnan laatua ja jatkuvuutta. Samalla kehittämisen painopisteet liittyvät työtahtiin vaikuttamisen mahdollisuuksiin sekä avoimen keskustelukulttuurin vahvistamiseen. On tärkeää varmistaa, että kaikilla työntekijöillä on tasavertainen mahdollisuus tulla kuulluksi ja käsitellä kuormittavia asioita turvallisessa ilmapiirissä. Työuupumuksen ehkäisy ja esihenkilöiden tarjoaman tuen vahvistaminen nousevat keskeisiksi kehittämiskohteiksi. Riittävä ja oikea-aikainen tuki voi paitsi vähentää sairauspoissaoloja, myös lisätä työyhteisön resilienssiä ja vahvistaa kokemusta siitä, että työntekijöiden hyvinvoinnista huolehditaan. Tämä on ratkaisevaa organisaation toiminnan jatkuvuuden kannalta.

Tulokset korostavat myös traumaosaamisen kehittämisen tarvetta. Koulutuksen ja käytännön osaamisen vahvistaminen auttaa henkilöstöä kohtaamaan paremmin traumatisoituneita nuoria ja tukee samalla työntekijöiden jaksamista. Monipuolistamalla tukikäytäntöjä ja tarjoamalla mahdollisuuksia myös ulkopuoliseen tukeen organisaatio voi vastata henkilöstön erilaisiin tarpeisiin entistä kokonaisvaltaisemmin. Kokonaisuutena Puron henkilöstörakenne, toimintatavat ja kehittämislinjaukset luovat kestävän pohjan organisaation pitkäjänteiselle kehittämiselle, jossa työn laatu ja henkilöstön hyvinvointi tukevat toisiaan.

9.2 Esihenkilöiden verkkokyselyn tulokset

Toisessa syklissä tarkasteltiin verkkokyselyn tuloksia esihenkilöiden osalta. Kyselyyn vastanneiden Puron esihenkilöiden koulutustaustasta ja työkokemuksessa voidaan havaita useita kehittämistyön kannalta merkityksellisiä seikkoja. Kuvion 14 perusteella hieman yli puolet esihenkilöistä, 55 % (n=6), työskentelee korkeakoulututkinnon suorittaneina. Ylemmän korkeakoulututkinnon on suorittanut 45 % vastaajista: 18 % (n=2) on suorittanut YAMK-tutkinnon ja 27 % (n=3) omaa yliopistotasoisesta tutkinnosta. Tämä osoittaa, että esihenkilöillä on monipuolinen koulutustausta, joka tarjoaa erilaisia näkökulmia ja osaamista esihenkilötyöhön. Tulosta voidaan pitää organisaation kannalta myönteisenä, sillä se osoittaa, että esihenkilötehtävissä työskentelee pääasiassa korkeakoulutuksen omaavia henkilöitä, mikä tukee vaadittua ammatillista osaamista ja koulutustasoa.

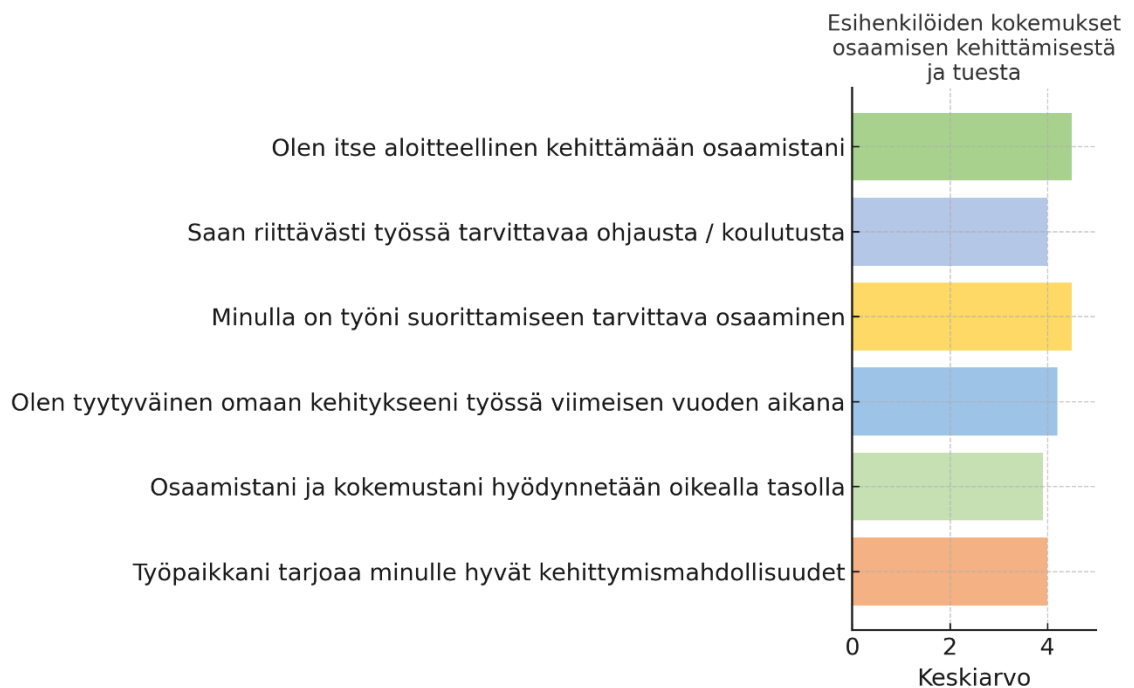


Kuvio 14. Esihenkilöiden koulutus ja kokemus

Kokemuksen osalta kuvio 14 havainnollistaa, että noin 55 % (n=6) vastaajista on toiminut esihenkilötehtävissä alle viisi vuotta. Tämä kertoo siitä, että suuri osa esihenkilöistä on vielä suhteellisen uusia tehtävissään. Toisaalta 27 %:lla (n=3)

vastaajista on yli kahdeksan vuoden kokemus, mikä tarjoaa organisaatiolle arvokasta osaamista ja mahdollisuuden hyödyntää kokeneiden esihenkilöiden mentorointia sekä kokemusperäistä oppimista.

Kuviossa 15 esitetyt tulokset osoittavat, että Puron esihenkilöiden omakuva osaamisestaan ja työhyvinvoinnin merkityksestä on vahva ja positiivinen. Esihenkilöt arvioivat omaa osaamistaan korkealle, mikä kertoo heidän kokevan itsensä kyvykkäiksi ja valmiiksi johtamaan yksikköään. Tämä on tärkeä lähtökohta organisaation johtamiskulttuurin ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Työhyvinvoinnin merkityksen korostaminen sekä puheissa että käytännön toimissa viittaa siihen, että esihenkilöt tiedostavat hyvinvointiin liittyvän vastuun osana johtajuutta ja pyrkivät aktiivisesti vaikuttamaan siihen.

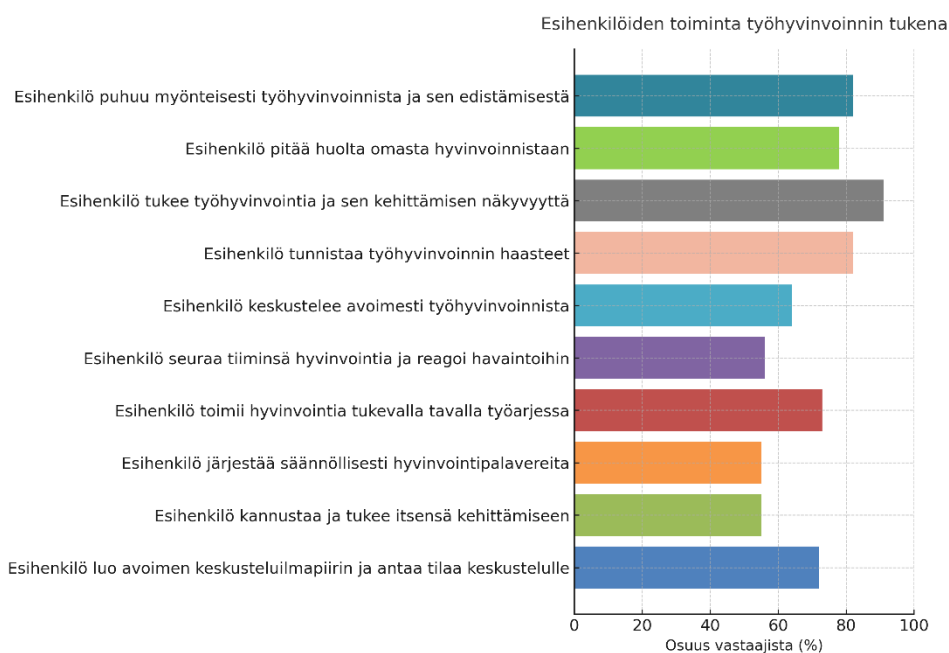


Kuvio 15. Esihenkilöiden kokemukset osaamisen kehittämisestä ja tuesta

Keskiarvojen tarkastelu vahvistaa tätä tulosta. Esimerkiksi aloitteellisuus oman osaamisen kehittämisessä sai korkean arvion (4,5), mikä kertoo motivaatiosta ja halusta kehittyä itsenäisesti. Lisäksi 91 % (n=10) esihenkilöistä koki, että heillä on työn suorittamiseen tarvittava osaaminen (keskiarvo 4,5), ja yhtä moni ilmaisi olevansa tyytyväinen omaan kehitykseensä. Tämä lisää esihenkilöiden itsevarmuutta ja vahvistaa heidän kokemustaan pätevydestään. Kriittisemmin arvioitiin

kuitenkin työpaikan tarjoamia kehittymismahdollisuuksia: niiden keskiarvo jäi 3,9 %. Vaikka ohjaukseen ja koulutukseen oltiin pääosin tyytyväisiä, tulos viittaa siihen, että organisaation tasolla tarjolla olevat kehityspolut eivät ole kaikilta osin riittäviä. Tämä voi heijastua esihenkilöiden motivaatioon ja mahdollisuuksiin syventää rooliaan.

Kyselyn tulokset osoittavat, että työhyvinvoinnin, merkityksellisyyden ja traumaosaamisen teemat ovat keskeisiä Puron organisaation toiminnassa. Tulosten perusteella kuviossa 16 esihenkilöt ovat sitoutuneita ja suhtautuvat vakavasti työhyvinvoinnin edistämiseen: 91 % (n=10) vastaajista ilmaisi tämän olevan heille tärkeä osa johtamistyötä. Samalla 73 % (n=8) kertoi pitävänsä huolta omasta hyvinvoinnistaan ja toimivansa työpaikalla esimerkiksi työhyyntia tukevalla tavalla. Tämä luo positiivisen ilmapiirin ja vahvistaa työyhteisön hyvinvointikulttuuria.

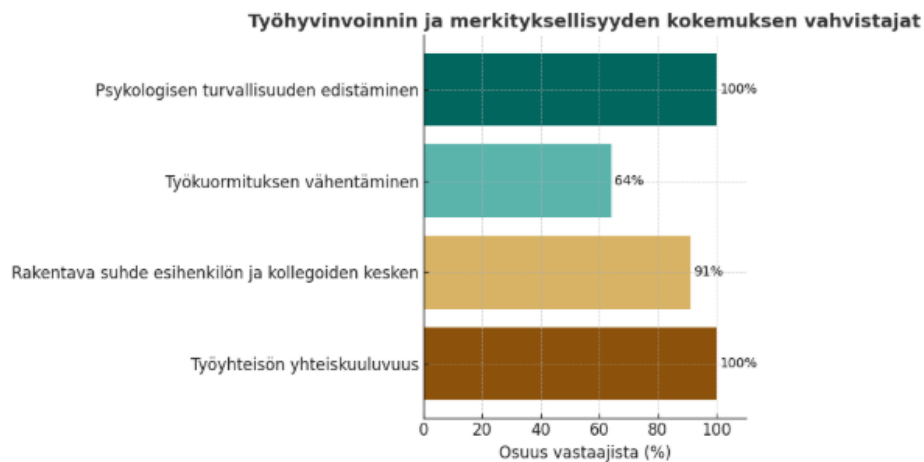


Kuvio 16. Esihenkilöiden toiminta työhyvinvoinnin tukena

Kuviosta 16 on havaittavissa myös, että asenteet sairauspoissaoloihin olivat myönteisiä sillä 91 % (n=10) esihenkilöistä kertoi ymmärtävänsä, että sairausloimat ja työhyvinvoinnin haasteet kuuluvat työelämään. Lisäksi 45 % (n=5) ilmoitti, ettei tule töihin sairaana, mikä heijastaa vastuullista johtamiskäyttäytymistä. Sen

sijaan kehittämiskohteita löytyy työhyvinvoinnista keskustelun ja tiedottamisen aktiivisuudesta. Vain 55 % (n=6) esihenkilöistä nostaa työhyvinvoinnin esiin kehityskeskusteluissa tai tiedottaa säännöllisesti hyvinvointipalveluista. Samoin 55 % (n=6) kertoo mahdollistavansa keskusteluja työhyvinvoinnin haasteista ja kannustavansa työntekijöitä työstä irrottautumiseen. Nämä luvut viittaavat siihen, että vaikka sitoutuminen työhyvinvointiin on vahvaa, sen esille tuomisessa ja avoimen keskustelukulttuurin rakentamisessa on vielä kehittämistarpeita.

Kuvio 17 havainnollistaa niitä tekijöitä, joita vastaajat pitävät keskeisinä työyhteisön työhyvinvoinnin ja merkityksellisyyden kokemuksen vahvistajina. Tuloksista käy selvästi ilmi, että kaikki vastaajat korostivat työyhteisön yhteenkuuluvuuden merkitystä, mikä osoittaa vahvaa yhteisöllisyyden arvostusta Puron organisaatiossa. Samoin psykologisen turvallisuuden edistäminen nousi kaikkien vastaajien mielestä keskeiseksi hyvinvoinnin perustaksi. Tämä korostaa turvallisen ja kannustavan ilmapiirin merkitystä sekä yksilön jaksamisen että koko yhteisön toimivuuden kannalta.

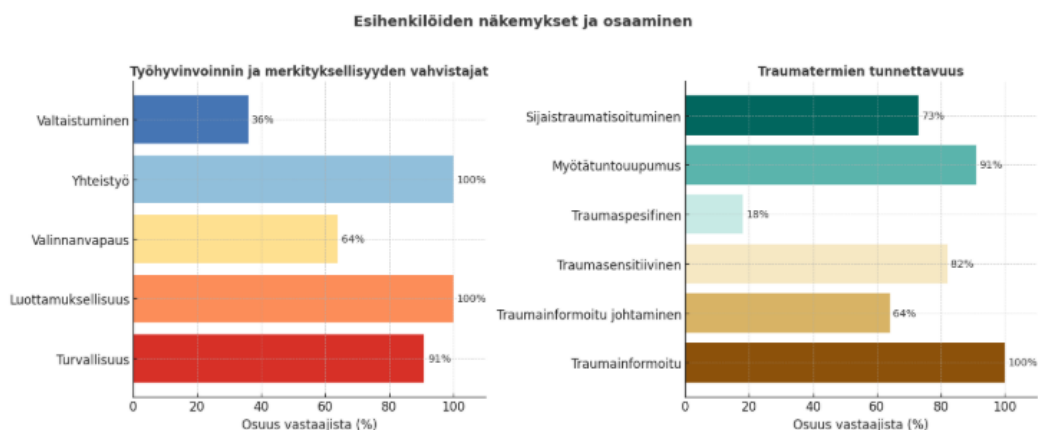


Kuvio 17. Työhyvinvointi ja merkityksellisyyden kokemuksen vahvistajat

Lisäksi 91 % (n=10) vastaajista piti tärkeänä rakentavaa suhdetta esihenkilön ja kollegoiden välillä. Tämä tulos voidaan tulkita viestinä avoimen ja luottamuksellisen vuorovaikutuksen keskeisestä merkityksestä arjen yhteistyössä ja johtamiskäytännöissä. Sen sijaan työkuormituksen vähentämisen koki tärkeäksi 64 %

(n=6) vastaajista, mikä osoittaa, että työmäärän hallinta ja jaksaminen ovat edelleen merkittäviä kehittämiskohteita työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Kuvio 18 tuo esille esihenkilöiden näkemykset traumainformoidun organisaation ydinarvoista. Tulosten mukaan luottamuksellisuus ja yhteistyö nousivat kaikkein keskeisimmiksi, ne mainitsivat tärkeäksi jokainen vastaaja. Tämä korostaa turvallisen ja toimivan työyhteisön perustaa, jossa avoimuus ja keskinäinen luottamus tukevat sekä työhyvinvointia että merkityksellisyyden kokemusta. Turvallisuus nousi myös vahvasti esiin (91 %) mikä tukee tämän tutkimuksen aiempia havaintoja siitä, että sekä fyysinen että psyykinen turvallisuus ovat olennaisia hyvinvoinnin edistäjiä Purossa.

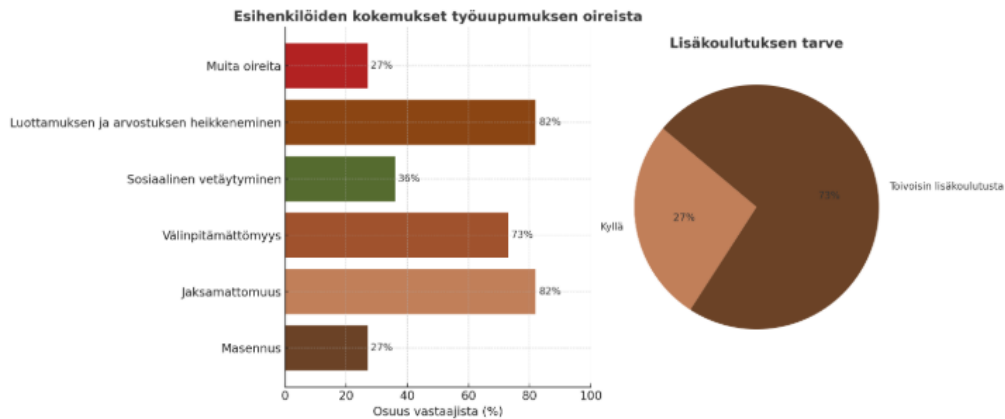


Kuvio 18. Esihenkilöiden näkemykset ja osaaminen.

Valinnanvapaus koettiin tärkeäksi 64 %:n (n=7) mielestä, mikä kertoo työntekijöiden halusta vaikuttaa omaan työhönsä ja päätöksentekoon. Vähäisimpänä arvona nähtiin valtaistuminen, jonka merkitystä korosti vain 36 % (n=4) vastaajista. Tämä voi viitata siihen, että osallisuutta ja työntekijöiden voimaantumista ei vielä nähdä yhtä keskeisenä kuin muita ydinarvoja. Yhteenvetona voidaan todeta, että Puron työyhteisön keskeisiä vahvistajia ovat luottamus, yhteistyö ja turvallisuus, joita täydentävät osallistumismahdollisuudet ja työntekijöiden vaikutusvalta. Näiden arvojen systemaattinen vahvistaminen luo pohjaa työhyvinvoinnin pitkäjänteiselle kehittämiselle.

Kuviosta 18 nähdään myös esihenkilöiden tietoisuutta trauma-aiheisista termeistä. Tulokset osoittavat, että traumainformoitu-käsite on hyvin tunnettu ja vakiintunut, sillä sen tunsi jokainen vastaaja (100 %). Myös traumainformoitu johtaminen oli melko laajasti tunnistettu (64 %) mutta lähes kolmannes esihenkilöistä ei kokenut sitä täysin tutuksi. Tämä viittaa siihen, että aihe kaipaa vielä syventävää koulutusta ja käytännön sovelluksia johtamistyöhön. Traumasensitiivisyys oli vastaajille melko tuttu käsite (82 %), mikä osoittaa sen jo osittain juurtuneen organisaation toimintakulttuuriin. Sen sijaan traumaspesifisyys oli selvästi vähemmän tunnettu (18 %), mikä kertoo, ettei termi ole vielä vakiintunut osaksi johtamisen käytäntöjä tai koulutussisältöjä. Toisaalta myötätuntuupumus (91 %) ja sijaistraumatisoituminen (73 %) tunnistettiin melko laajasti, mikä vahvistaa käsitystä siitä, että esihenkilöt ovat tietoisia työhyvinvointia uhkaavista kuormitustekijöistä. Kokonaisuutena voidaan todeta, että Puron esihenkilöillä on vahva ymmärrys traumainformoidusta työotteesta ja keskeisistä hyvinvoinnin ydinarvoista. Samalla tulokset tuovat esiin kehittämistarpeita erityisesti traumainformoidun johtamisen ja harvemmin käytettyjen käsitteiden osalta, mikä tarjoaa selkeän suunnan koulutuksen ja osaamisen vahvistamiselle.

Kuvion 19 tulokset osoittavat, että esihenkilöiden keskuudessa traumailmiöiden, kuten myötätuntuupumuksen (91 %) ja sijaistraumatisoitumisen (73 %), tunnistaminen on varsin yleistä. Näiden käsitteiden tunteminen on merkittävää, sillä se luo perustan työn kuormittavuuden ymmärtämiselle ja ennaltaehkäisevien toimien kehittämiseksi.



Kuvio 19. Esihenkilöiden kokemukset työuupumuksen oireista

Oireiden tasolla kuviossa 19 korostuvat erityisesti jaksamattomuus (82 %), toisten luottamuksen ja arvostuksen heikentyminen (82 %) sekä välinpitämättömyys (73 %). Nämä tulokset viittaavat siihen, että trauma- ja kuormitustekijöiden vaikutukset voivat olla laajoja ja näkyä niin yksilön hyvinvoinnissa kuin työyhteisön vuorovaikutuksessa. Masennus (27 %), sosiaalinen vetäytyminen (36 %) ja muut raportoitu oireet täydentävät kuvaa monimuotoisesta ja yksilöllisesti ilmenevästä oirekirjosta. Esihenkilöiden havainnot, kuten ahdistuneisuus, ärtyneisyys, töiden välttely, syyllistämisen kokemukset sekä mielialan ja persoonallisuuden muutokset, vahvistavat näkemystä oireilun moniulotteisuudesta. Fyysisinä ilmentyminä on havaittu esimerkiksi kylmettymistä, mikä voi liittyä stressin kehollisiin vaikutuksiin.

Kuviossa 19 esitettyjen tulosten perusteella voidaan myös todeta, että myötätun-
 touupumus ja sijaistraumatisoituminen heijastuvat paitsi psykologisina, myös käyttäytymiseen ja fyysiseen jaksamiseen liittyvinä muutoksina. Tämä korostaa tarvetta kehittää monialaisia ja ennaltaehkäiseviä tukimuotoja, joiden avulla voidaan vahvistaa työntekijöiden hyvinvointia ja ehkäistä kuormituksen pitkittymistä. Esihenkilöiden mukaan keskeisiä keinoja ovat avoimet keskustelut, työnohjaus, työterveyden palvelut, työkuormituksen keventäminen sekä arjen tauottamisen ja psykologisen tuen mahdollistaminen. Näiden avulla työntekijöille voidaan tarjota

turvallinen ja tukeva ympäristö, jossa kuormittavia kokemuksia voidaan käsitellä ja jäsentää.

Tulokset nostavat esihenkilöiden kokemuksen traumakoulutuksen tarpeellisuu-
desta. Peräti 73 % (n=8) vastaajista kokee tarvitsevansa lisää koulutusta trau-
mainformoidusta johtamisesta ja sen käytännön soveltamisesta. Avoimissa vas-
tauksissa painottui toive selkeästä, konkreettisesta ja käytännönläheisestä kou-
lutuksesta, joka syventää osaamista ja tarjoaa työkaluja arjen johtamiseen.
Koska traumainformoidun johtamisen käsite koetaan vielä uudeksi ja osin epä-
selväksi, koulutuksen nähtiin olevan tärkeä keino selkeyttää periaatteita ja vah-
vistaa niiden soveltamista käytännön tilanteissa.

Kehittämistyön näkökulmasta Puron esihenkilöillä on pääosin korkeakoulutus-
tausta, mutta työkokemuksessa esihenkilöinä on suurta vaihtelua. Tämä koros-
taa tarvetta kohdentaa johtamisen kehittämistoimenpiteitä sekä uusille että koke-
neemmille esihenkilöille, jotta organisaation johtamiskykyä voidaan vahvistaa ko-
konaisvaltaisesti ja pitkäjänteisesti. Tulokset osoittavat, että henkilöstö arvostaa
yhteisöllisyyttä, luottamusta ja turvallisuutta, mutta tunnistaa samalla työn kuor-
mittavuuden haasteet. Tämä luo selkeitä kehittämislinjoja, joissa psykologisen
turvallisuuden ja yhteisöllisyyden vahvistaminen yhdistyy työmäärän hallinnan ja
resurssien kohdentamisen kehittämiseen. Yhteenvetona voidaan todeta, että esi-
henkilöiden havainnot ja tarpeet suuntaavat kehittämistyötä kahteen päälinjaan:
henkilöstön tukemiseen kuormitusoireiden hallinnassa sekä esihenkilöiden oman
osaamisen vahvistamiseen lisäkoulutuksen avulla. Nämä näkökulmat tukevat toi-
siaan ja muodostavat perustan traumainformoidun johtamisen pitkäjänteiselle ke-
hittämiselle.

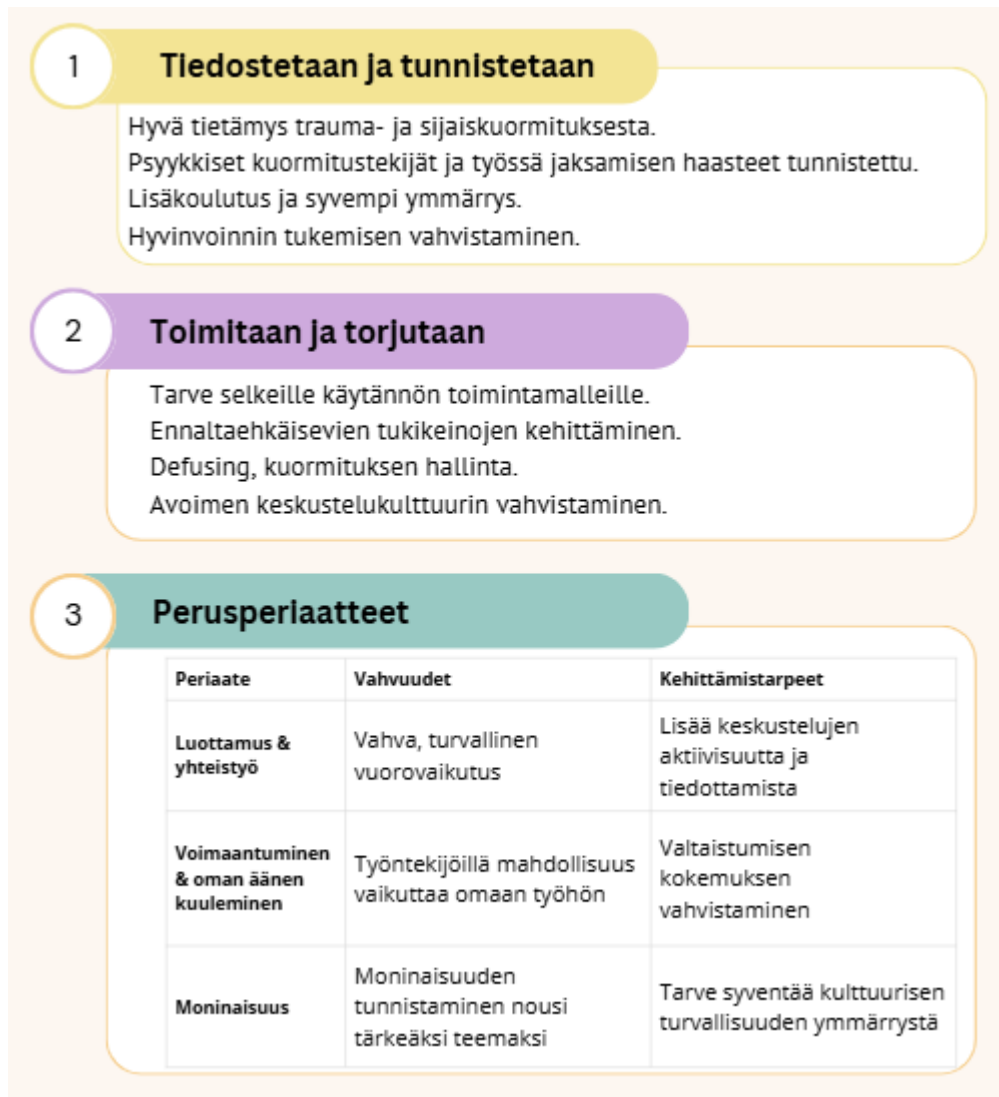
9.3 Yhteenveto ensimmäisen ja toisen kehittämissyklin tuloksista

Kehittämistutkimuksen kaksi ensimmäistä sykliä loivat vahvan perustan Puron
traumainformoidun johtamisen mallin rakentamiselle. Näiden vaiheiden tavoit-
teena oli tuottaa ja analysoida tietoa organisaation nykytilasta sekä tunnistaa

traumainformoidun toimintatavan vahvuudet ja kehittämiskohteet. Ensimmäisessä syklistä käsiteltiin henkilöstölle suunnattu verkkokysely ja toisessa syklistä vastaava esihenkilöille suunnattu kysely. Molempien aineistojen avulla karotettiin, miten traumainformoidun ajattelun periaatteet toteutuvat käytännön työssä ja johtamisessa.

Mallin tässä suunnitteluvaiheessa alkoi syntyään ymmärrys siitä, kuinka kehittämismalli nivoutuu Humanan arvoihin. Humanan toiminnan perustana on ajatus jokaisen oikeudesta hyvään elämään, mikä heijastaa YK:n lapsen oikeuksien sopimusta ja ohjaa kaikkea työtä. Sitoutuminen näkyy asiakkaiden tarpeiden kuulemisena ja tukemisena kohti turvallista ja omannäköistä arkea. Vastuullisuus ohjaa toimintaa asiakaslähtöisesti sekä henkilöstön, yhteiskunnan ja ympäristön näkökulmasta. Kohtaaminen ja ilo ovat työn ydin: läsnäolo, kuunteleminen ja arvostava vuorovaikutus luovat myönteisiä kokemuksia, jotka muodostavat palvelun laadun perustan.

Verkkokyselyn avoimista vastauksista poimittiin keskeisiä sanoja ja lauseita, jotka kuvasivat vastaajien kokemuksia, havaintoja ja näkemyksiä traumainformoidusta toiminnasta ja johtamisesta. Nämä ilmaisut ryhmiteltiin ja taulukoitiin (Liite 5) kahden teoreettisen viitekehyksen mukaisesti: Traumainformoidun organisaation edellytykset – Neljän T:n malli (tiedostetaan, tunnistetaan, toimitaan, torjutaan) ja Traumainformoidun organisaation peruseriaatteet (luottamus, yhteistyö, voimaantuminen, oman äänen kuuleminen, moninaisuus). Analyysin tavoitteena oli yhdistää teoreettinen viitekehys ja käytännön havaintoaineisto, jotta nähtäisiin, millä osa-alueilla traumainformoitu ajattelu jo toteutuu ja missä tarvitaan kehittämistä. Analyysin tulokset visualisoitiin taulukoiksi (Liite 6), joissa yksittäiset sanat ja lauseet asettuivat osaksi laajempia teemoja. Taulukot eivät toimineet vain raportoinnin välineenä, vaan myös kehittämisen työkaluna. Näin analyysi konkretisoitui osaksi kehittämisprosessia ja toimi siltana seuraaville kehittämisvaiheille.



Kuvio 20. Ensimmäisen ja toisen syklin tulokset ja kehittämistarpeet

Neljän T:n mallin näkökulmasta tuloksissa korostuivat erityisesti tiedostamisen ja tunnistamisen merkitys. Esihenkilöt osoittivat hyvää tietämystä trauma- ja sijaiskuormitustilanteista, mutta ilmaisivat tarpeen lisäkoulutukselle ja syvemmälle ymmärrykselle aihepiiristä. Tunnistamisen osa-alueella painottuivat psyykkiset kuormitustekijät, työssä jaksamisen haasteet ja hyvinvoinnin tukemisen tarve. Toimimisen ja torjumisen osa-alueilla puolestaan nousi esiin tarve vahvistaa konkreettisia käytännön toimintamalleja ja kehittää ennaltaehkäiseviä tukikeinoja, kuten työkuormituksen hallintaa, defusing-menetelmien käyttöä ja avoimen keskustelukulttuurin vahvistamista. Nämä havainnot loivat pohjan seuraaville kehittämisvaiheille, joissa painopiste siirtyy menetelmien käytäntöön viemiseen ja rakenteiden vahvistamiseen.

Traumainformoidun organisaation peruseriaatteiden näkökulmasta tulokset vahvistivat, että luottamus, yhteistyö ja turvallinen vuorovaikutus ovat organisaation keskeisiä vahvuuksia. Esihenkilöt korostivat psykologisen turvallisuuden ja avoimuuden merkitystä, mutta toivat esiin myös tarpeen lisätä keskustelujen aktiivisuutta ja työhyvinvointiin liittyvää tiedottamista. Voimaantumisen ja oman äänen kuulemisen osalta havaittiin, että työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja tuoda esille kehittämistarpeita oli keskeinen vahvuus, mutta valtaistumisen kokemus ei ollut vielä yhtä vahva kuin muiden periaatteiden toteutuminen. Tämä havainto suuntasi kolmannen kehittämissyklin painopistettä kohti työntekijöiden osallisuuden vahvistamista. Lisäksi tuloksista nousi esiin moninaisuuden merkitys – tarve tunnistaa ja arvostaa eri taustoista tulevien työntekijöiden kokemuksia ja vahvuuksia. Tämä nähtiin tulevaisuuden kehittämistyön kannalta tärkeänä osana organisaation kulttuurista turvallisuutta.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että kaksi ensimmäistä sykliä loivat vahvan tietoperustan traumainformoidun johtamisen mallin kehittämiseksi Puron organisaatiossa. Kehittämistoiminta rakentui vaiheittain tiedonkeruusta ja systemaattisesta analyysistä kohti yhteistä ymmärrystä ja kehittämissuuntaa. Tulokset vahvistavat, että organisaation vahvuutena on esihenkilöiden korkea sitoutuneisuus työhyvinvoinnin ja traumainformoidun toimintatavan edistämiseen. Kehittämiskohteita ovat erityisesti keskustelukulttuurin vahvistaminen, konkreettisten toimintamallien selkeyttäminen sekä lisäkoulutuksen tarjoaminen trauma-aiheisista käsitteistä ja menetelmistä. Näiden avulla voidaan varmistaa, että Neljän T:n mallin vaiheet ja traumainformoidun organisaation peruseriaatteet kytkeytyvät käytäntöön ja tukevat Puron henkilöstön hyvinvointia ja toimintakykyä pitkäjänteisesti.

Näiden kahden syklin taulukoinnin jälkeen yksittäiset sanat ja lauseet koottiin erilliseen alustavaan suunnitelmaan (Liite 6), joka toimi kolmannen syklin lähtökohdana. Prosessin edetessä yksittäiset sanat alkoivat muuttua lauseiksi ja nämä lauseet puolestaan muovautuivat kohti mallia – kohti yhteistä ymmärrystä siitä, mitä traumainformoitu johtaminen Puron organisaatiossa merkitsee ja miten mal-

lin vaiheet ja traumainformoidun organisaation peruseriaatteen kytkeytyvät käytäntöön ja tukevat Puron henkilöstön hyvinvointia ja toimintakykyä pitkäjänteisesti.

9.4 Tulevaisuustyöpaja

Kolmannessa syklissä mallia kehitettiin Nuorisopsykiatrisen asumiskoti Puron operatiivisen päällikön kanssa. Tämä kehittämisprosessi perustui monimenetelmälliseen lähestymistapaan, mikä mahdollisti ilmiön monipuolisen ja syvällisen ymmärtämisen sekä tarvittavien muutosten tunnistamisen. Tulevaisuustyöpajan aineisto tuotettiin keskustelun ja yhteisen ideoinnin kautta, ja ajatukset kirjattiin reaaliaikaisesti muistiinpanoiksi fasilitaattorin toimesta. Kirjaukset ja sitaatit on taulukoitu liitteessä 5 olevaan iteraatiotaulukkoon. Kirjattu aineisto koostui osallistujien kommentteista ja kehittämis ehdotuksista, joista osa on esitetty raportissa myös suorina lainauksina. Tämä menettelytapa vahvistaa aineiston läpinäkyvyyttä ja lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Kolmannen syklin kehittämisosion tarkoituksena oli arvioida keskusteluissa esiin nousseiden ajatusten ja havaintojen pohjalta nykytilanteen kriittisiä kohtia sekä tunnistaa kehityskohteita tulevaisuuden suunnittelua varten. Siilinin (2024) mukaan tulevaisuustyöpajan toiminta on tavoitteellista työskentelyä yhteisesti jaetun päämäärän saavuttamiseksi. Työpajatyöskentelyn avulla pyrittiin korostamaan ajatusta siitä, että tulevaisuuteen vaikuttaminen tapahtuu tässä hetkessä ja nykyisten valintojen kautta (Kaijanen, Kokkonen & Westlund 2023, 44). Menetelmän keskeisenä tarkoituksena oli tukea osallistujia aktiivisesti kehittämään ja rakentamaan itselleen entistä parempia sekä kestävämpiä tulevaisuuksia.

Tulevaisuustyöpaja on osallistava menetelmä, jolla pyritään luomaan konkreettisia ratkaisuja ja toimintaehdotuksia tulevaisuuden haasteisiin yhteisten kokemusten ja näkemyksien pohjalta (Siilin 2024). Menetelmä kehittää osallistujien tulevaisuusajattelua ja -toimintaa kolmen keskeisen vaiheen kautta: kriittinen ana-

lyysi nykytilasta, tulevaisuuden ideointi ja lopuksi toteuttamiskelpoisten ratkaisujen suunnittelu (Dufva 2022, 244). Näiden vaiheiden avulla pyrittiin luomaan kattava ja käytännönläheinen kuva tulevaisuuden mahdollisuuksista ja haasteista.

Tässä kehittämistyössä työpajatyöskentely perustui osallistujien tärkeiksi kokeisiin teemoihin, jotka liittyivät erityisesti nykyisiin haasteisiin, kuormitustekijöihin, ristiriitoihin ja johtamiseen. Toteutuksen aikana kerättiin systemaattisesti ja huolellisesti aineistoa. Tuloksia hyödynnettiin iteratiivisesti prosessin kehittämisessä ja ohjaamisessa, sillä työ eteni jatkuvana syklinä, jossa kerättiin uusia ideoita ja ratkaisuehdotuksia. Siilin (2024) tuo esiin, että työpajatyöskentely pyrkii aina syventämään yhteistä ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta ja löytämään ratkaisuja esiin nousseisiin kysymyksiin. Tässä kehittämistyössä tulevaisuustyöpaja kirkasti tavoitteita ja toi hienosäätöä alustavaan traumainformoidun johtamisen malliin, jotta lopputulos vastasi paremmin sekä työn tavoitteita että organisaation tarpeita.

Kolmannen syklin aikana päivitettiin myös jatkuvasti kehittämisprosessin tietoperustaa. Tämä varmisti teoreettisen osaamisen vahvistumisen ja takasi sen, että käytännön toimenpiteet perustuivat ajantasaisimpaan tutkimustietoon. Päivitetty suunnitelma tulevaisuustyöpajan jälkeen vahvisti käsityksiä siitä, miten traumainformoidun johtamisen keskeisiä elementtejä – kuten turvallisuuden luomista, empatiaa ja traumaherkän vuorovaikutuksen käytäntöjä – voitiin integroida organisaation toimintaan. Mallin avulla pyritään edistämään lasten ja nuorten turvallisuutta ja hyvinvointia sekä vahvistamaan ammattilaisten trauma- ja traumatietämyksen tasoa. Mallin tarkoituksena on myös motivoida työntekijöitä ja tarjota heille enemmän traumatietoa.

Tulevaisuustyöpaja voidaan nähdä erityisen vaikuttavana menetelmänä, sillä sen kautta syntyy konkreettisia toimintaehdotuksia ja ratkaisuja. Kaijanen ym. (2023, 24) korostavat, että lastensuojelun kontekstissa on erityisen tärkeää luoda yhteisiä visioita ja toteuttaa tekoja, jotka tukevat toivottavan tulevaisuuden rakentamista. Kehittämistyössä käytetty menetelmä oli vahvasti osallistava, ja siinä hyödynnettiin osallistujien omia kokemuksia, näkemyksiä ja ideoita monipuolisesti.

Siilin (2024) kiteyttää työpajan keskeisen funktion siten, että toivottuun lopputulokseen pääseminen edellyttää osallistujien välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Tämä toteutuu käytännössä siten, että osallistujat pääsevät aktiivisesti vaikuttamaan keskusteluihin ja osallistumaan ratkaisujen muotoiluun.

Menetelmä eteni tyypillisesti kolmessa vaiheessa, jotka rakentuivat toisiaan tukien ja täydentäen. Kriittisen analyysin (Critique) vaiheessa osallistujat arvioivat ja analysoivat nykyhetken ongelmia ja haasteita. Tässä vaiheessa kartoitettiin nykytila ja tunnistettiin keskeiset kehityskohteet, mikä loi perustan tulevaisuuden suunnittelulle. Tulevaisuuden visioinnin (Fantasize) vaiheessa osallistujat loivat toivottuja, parempia tulevaisuuden tiloja ja ratkaisuja. Tämä vaihe rohkaisi luovuuteen ja avasi mahdollisuuksia uudelleenlaiselle ajattelulle. Toteutuksen ja toimenpiteiden (Implementation) vaiheessa pohdittiin, kuinka visioituja suunnitelmia voitaisiin konkreettisesti toteuttaa ja kehittää käytännössä (Dufva 2022, 246–249). Kaikissa vaiheissa keskusteluista tehdyt arviot ja analyysit kirjattiin muistiinpanoihin, jotka taulukoitiin ja koottiin liitteessä 6 esitettävään yhteenvetoon. Näin varmistettiin kehittämistyön systemaattisuus ja läpinäkyvyys koko prosessin ajan.

9.5 Tulevaisuustyöpajan vaiheet ja keskeiset tulokset

Kriittinen analyysi nykyhetkestä korosti näkemystä siitä, että nykyisessä toimintaympäristössä on joitain haasteita, jotka liittyvät erityisesti traumojen ilmenemiseen ja niiden kohtaamiseen arjen työssä. Traumojen vaikutukset tulivat esiin erityisesti tilanteissa, joissa nuoret oireilivat tai reagoivat aiempien traumakokemusten seurauksena. Tällaiset tilanteet johtivat arjessa usein pitkittyneisiin ja kuormittaviin vuorovaikutustilanteisiin. Näissä hetkissä henkilöstön työmäärä kasvoi merkittävästi ja psykososiaalinen kuormitus lisääntyi, mikä puolestaan korosti tarvetta vahvistaa trauma- ja kriisityön osaamista henkilöstön jaksamisen tukemiseksi sekä palvelujen laadun parantamiseksi.

Keskustelun osapuolet tunnistivat, että nykytilanteessa esiintyi toistuvia ongelmia ja ristiriitoja, jotka liittyivät puutteelliseen ymmärrykseen traumojen ilmenemis-
muodoista. Operatiivinen päällikkö kuvasi tilannetta seuraavasti:

“Arjen työssä on joskus havaittavissa ymmärtämättömyyttä traumojen ilmentymisessä. Lapsi ei itse ymmärrä omaa traumaansa, eikä käyttäydy tarkoituksella huonosti.”

Tämä näkemys kiteyttää keskustelussa esiin nousseen tarpeen lisätä henkilöstön osaamista ja tietoisuutta traumojen vaikutuksista, jotta väärinkäsityksiä ja ristiriitoja arjen tilanteissa voidaan vähentää. Lapsen traumareaktioiden ymmärtäminen näyttäytyi keskeisenä tekijänä, sillä nuori ei useinkaan kykene itse tunnistamaan traumansa syitä tai oman käyttäytymisensä taustalla vaikuttavia tekijöitä.

Puron operatiivinen päällikkö toi keskustelussa esiin myös omat toiveensa johtajuuden kehittämisestä. Erityisesti hän korosti mahdollisuutta osallistua nykyistä enemmän yksiköiden päivittäiseen työhön. Häntä lainaten:

“Toivoisin enemmän aikaa olla mukana yksikkötyössä, tekemässä asioita. Se antaisi perspektiiviä ja lisäisi omaa ymmärrystä.”

Hänen näkemyksensä mukaan tällainen osallistuminen tarjoaisi arvokasta käytännön kokemusta, lisäisi ymmärrystä yksiköiden arjesta sekä syventäisi hänen tietämystään johtajana. Tämän pohjalta hän katsoi, että näkyvämpi johtajuus voisi edesauttaa tehokkaampien toimintamallien kehittämistä. Johtopäätöksenä todettiin, että johtajan rooli trauma- ja kriisityön tukemisessa on keskeinen, ja yhdeksi kehittämiskohteeksi määriteltiin johtajan näkyvyyden lisääminen arjen työssä. Kokonaisuudessaan tulevaisuustyöpajatyöskentelyn tulokset osoittivat kriittisessä nykytilan arvioinnissa, että toimintaympäristöön sisältyy merkittäviä haasteita erityisesti traumojen ymmärtämisen ja henkilöstön kuormituksen näkökulmasta. Keskeiseksi kehittämistarpeeksi tunnistettiin myös trauma- ja kriisitilanteiden hallintaan liittyvän osaamisen vahvistaminen. Näiden toimenpiteiden avulla pyritään luomaan kestävämpi, osaavampi ja paremmin trauma- ja kriisitilanteisiin varautunut toimintaympäristö.

Fantasia vaiheessa pohdittiin miltä unelmien laitos näyttäisi. Tämän vaiheen analyysi keskittyi visioihin ihanteellisesta lastensuojelulaitoksesta, työyhteisön toimivuudesta sekä johtamiskäytännöistä. Keskustelussa visioitu ihanteellinen lastensuojelulaitos painottaisi pienempää lapsilukua, mikä mahdollistaisi yksilöllisem-

män ja laadukkaamman huomion jokaiselle lapselle. Tämä vähentäisi häiriötekijöitä ja mahdollistaisi syvemmän ymmärryksen lapsen tarpeista. Lisäksi keskustelussa korostui kaikkien osapuolten osaamisen ja ymmärryksen merkitys. Kuten operatiivinen päällikkö kuvasi:

“Tulevaisuuden yksiköissä olisi vähemmän lapsia ja enemmän osaamista, aikaa ja ymmärrystä ohjaajilla – jotta arki voisi rakentua kodinomaisemmaksi ja tarjota nuorille korjaavia, turvallisia kokemuksia.”

Kodinomaisuus nähtiin laitoksen keskeisenä arvona. Se edellyttäisi fyysisten ympäristöjen ja toimintakäytäntöjen suunnittelua siten, että ne tukisivat lapsen turvallisuuden ja hyvinvoinnin kokemusta entistä paremmin. Lähtökohtana unelmien laitokselle olisi ajatus siitä, että kaikilla olisi mahdollisuus antaa lapsille hyväksyntää, myötätuntoa ja korjaavia kohtaamisia. Tämä korostaisi entisestään emotionaalista läsnäoloa ja vuorovaikutusta.

Työyhteisön osalta ihanteellinen laitos näyttäytyisi ympäristönä, joka muistuttaisi normaalia, kodinomaista arkea. Se merkitsisi inhimillistä ja lämpöistä ilmapiiriä, jossa henkilöstö toimisi motivoituneesti. Tällainen työilmapiiri edellyttäisi, että kaikki henkilöstön jäsenet sitoutuisivat työhönsä ja muistaisivat sen merkityksen. Tämä lisäisi työmotivaatiota ja ehkäisisi uupumusta.

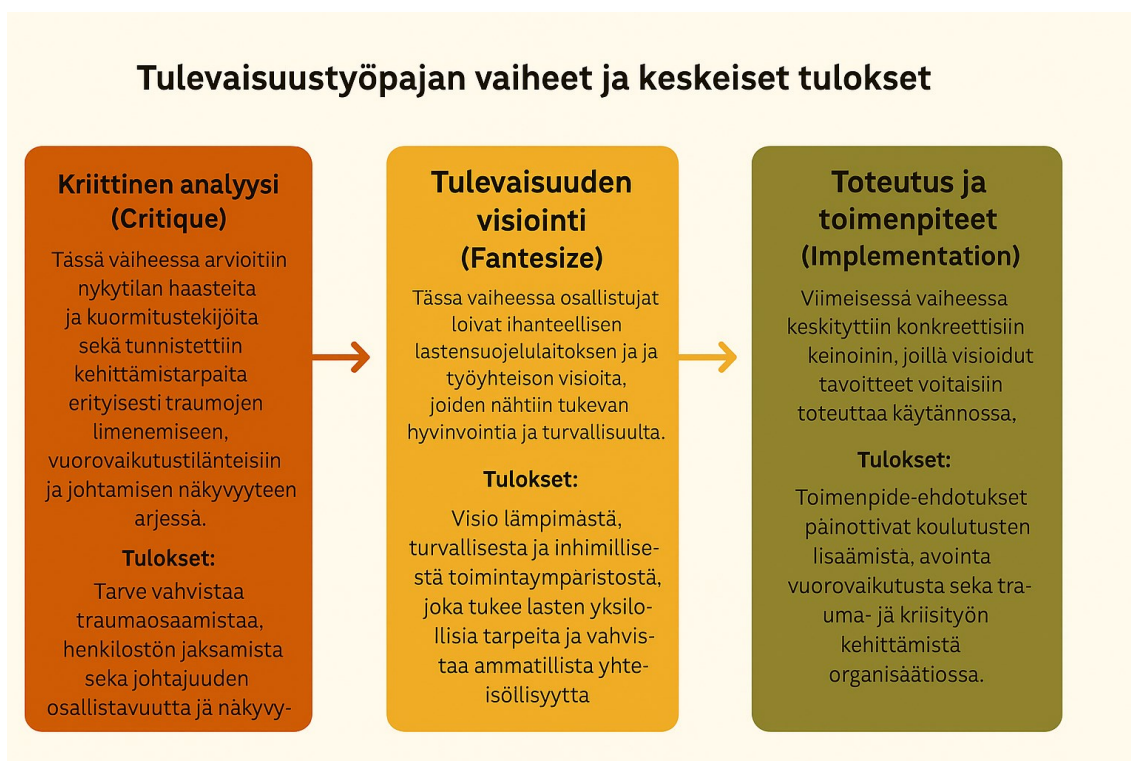
Johtamisen osalta ihanteellinen malli ilmenisi siten, että johtajuus heijastaisi edellä mainittuja arvoja. Se tukisi kodinomaisia toimintatapoja, edistäisi osaamista ja ymmärrystä sekä ylläpitäisi lämpöistä ja hyväksyvää työympäristöä. Johtamisen tulisi myös vahvistaa henkilöstön motivaatiota ja vastuuntuntoa, jotta organisaatio kykenisi toimimaan sekä lapsilähtöisesti että ihmislähtöisesti.

Yhteenvedona voidaan todeta, että fantasiavaiheessa rakentuva tulevaisuuden lastensuojelulaitoksen visio perustuu pienempään lapsilukuun, osaavaan ja ymmärtävään henkilöstöön, kodinomaiseen ympäristöön sekä motivoituneeseen ja tarkoitukselliseen työyhteisöön. Näiden arvojen toteutuminen edellyttää johtamiskäytäntöjä, jotka korostavat lämpöä, hyväksyntää ja ammatillista kehittymistä. Tällainen lähestymistapa voi merkittävästi edistää lasten hyvinvointia ja kehittää organisaation toimintakulttuuria kohti inhimillisempää ja kestävämpää mallia.

Toteutusvaiheeseen siirtyminen perustui edellisten vaiheiden tuloksiin. Ne korostivat useita keskeisiä teemoja, jotka ovat olennaisia lasten hyvinvoinnin ja traumataustan ymmärtämisen edistämiseksi ja loivat perustan kehittämistoimien käynnistämiseksi. Ensimmäisen vaiheen havainnot osoittivat, että erityisesti traumasaamisen vahvistaminen, henkilöstön jaksamisen tukeminen sekä johtajuuden näkyvyyden lisääminen ovat keskeisiä kehittämiskohteita. Näiden osa-alueiden kehittäminen tarjoaa vankan perustan lasten tukemiselle, sillä ne edistävät syvempää vuorovaikutusta ja oikeanlaista reagoitua lasten tarpeisiin. Tulevien toimien kannalta olisi suositeltavaa aloittaa dialogisuuden lisääminen lasten kanssa. Tämä sisältäisi aktiivisen kuuntelun, vuoropuhelun ja lasten kokemusten huomioimisen käytännön työssä. Samalla olisi tärkeää työskennellä omana itsenään ja aidosti läsnä olevana ammattilaisena. Operatiivinen päällikkö pohti:

“Miten sinne päästään? Lapsen tilanteen hyväksyminen ja ymmärtäminen, dialogisuus ja kohtaaminen, oma asenne ohjaajana ja omaan työhön – tullaan töihin oikeasta syystä.”

Tällainen työote edistäisi luottamuksellisia suhteita ja mahdollistaisi paremman ymmärryksen lasten tilanteesta. Lisäksi olisi olennaista varmistaa, että työhön lähdettäisiin oikeasta motivaatiosta, mikä tukisi ammatillista sitoutumista ja eettistä työskentelyä. Lasten traumataustan oireiden ja käyttäytymisen ymmärtäminen sekä hyväksyminen muodostaisivat perustan empaattiselle ja tehokkaalle tulelle.



Kuvio 21. Tulevaisuustyöpajan vaiheet ja keskeiset tulokset

Kuviossa 20 on esitetty tulevaisuustyöpajan kolme vaihetta ja niiden keskeiset tulokset. Kriittisen analyysin vaihe auttoi tunnistamaan nykytilan haasteet, kuten kuormitustekijät ja traumojen ilmenemiseen liittyvät ristiriidat. Tulevaisuuden visiointin vaiheessa hahmotettiin ihanteellinen lastensuojelulaitos ja työyhteisö, jossa korostuvat kodinomaisuus, myötätunto ja empaattinen johtajuus. Toteutusvaiheessa puolestaan määriteltiin konkreettisia keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi – kuten koulutusten lisääminen, dialogisuuden vahvistaminen sekä trauma- ja kriisityön kehittäminen organisaatiossa.

Keskustelun lopuksi todettiin, että vaikka moni asia toimii organisaatiossa hyvin, kehittämiskohteita on edelleen mahdollista tunnistaa ja nostaa aktiiviseen keskusteluun. Ensimmäisen vaiheen ideat vaikuttivat erityisen realistisilta ja toteuttamiskelpoisilta. Ne sisälsivät kohtaamisen, ymmärryksen sekä traumaosaamisen vahvistamisen. Näiden osa-alueiden kehittäminen tarjoaa vankan perustan lasten tukemiselle, sillä ne edistävät syvempää vuorovaikutusta ja oikeanlaista reagointia lasten tarpeisiin.

9.6 SWOT-analyysi

Neljännessä syklissä kehittämistyötä jatkettiin SWOT- analyysin avulla Puron esihenkilöiden kanssa. SWOT-analyysi on Albert Humphreyn 1960-luvulla Yhdysvalloissa kehittämä nelikenttäanalyysi, jonka tarkoituksena on systemaattisesti kerätä ja jäsentää tietoa tutkittavasta asiasta (Vuorinen 2013, 88). SWOT-analyysin avulla tieto jaotellaan neljään kategoriaan: vahvuudet (Strengths), heikkoudet (Weaknesses), mahdollisuudet (Opportunities) ja uhat (Threats). Menetelmä mahdollistaa tarkastelun eri näkökulmista, jolloin analysoitavaa ilmiötä voidaan tarkastella monipuolisesti. Vuorinen korostaa (2013, 94), että perusteellinen taustatyö on oleellista SWOT-analyysin luotettavuuden ja syvällisyyden varmistamiseksi, jotta analyysi ei jää pinnalliseksi. Vuorinen (2013, 88) kertoo, että organisaation sisäisiä tekijöitä SWOT-analyysissä ovat vahvuudet (S) ja heikkoudet (W), kun taas ulkoisia tekijöitä ovat mahdollisuudet (O) ja uhat (T). Sisäiset tekijät liittyvät organisaation nykytilaan, kun taas ulkoiset tekijät kuvaavat tulevaisuuden haasteita ja mahdollisuuksia (Vuorinen 2013, 88).

Tämän analyysin avulla pyrittiin laajentamaan ymmärrystä siitä, miten Puron esihenkilöt toiminnallaan ja traumainformoituja toimintatapoja hyödyntämällä voisivat vaikuttaa henkilökunnan työn kuormittavuuden vähentämiseen ja samalla edistää työyhteisön hyvinvointia. Analyysin tarkoitus oli löytää nykyisiä vahvuuksia, myös tunnistaa keinoja niiden vahvistamiseksi ja mahdollisuuksia, joita näiden vahvuuksien hyödyntäminen voisi tarjota tulevaisuudessa. Lisäksi analyysin tarkoitus oli ennakoida mahdollisia uhkia ja heikkouksia, jotka voivat haitata traumainformoidun johtamiskäytännön tehokkuutta ja sitä kautta vaikuttaa henkilöstön jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Lisäksi SWOT-analyysissä pohdittiin, miten traumainformoidun johtamisen avulla voidaan vahvistaa organisaation vahvuuksia.

Osallistujat vastasivat vapaamuotoisesti Flinga-verkkotyökalussa esitettyihin kysymyksiin, jotka liittyivät kuhunkin nelikentän osa-alueeseen. Flinga on yhteisöllinen digitaalinen alusta, jonka avulla osallistujat voivat jakaa ajatuksiaan ja ideoitaa reaaliaikaisesti. Tämä mahdollisti analyysin toteuttamisen etäyhteyden

avulla joustavalla aikataululla. Käytännön ratkaisu oli merkittävä, sillä se mahdollisti laajan osallistumisen ja moniäänisyyden. Tämä puolestaan rikastutti analyysin sisältöä ja varmisti, että eri näkökulmat tulivat huomioituiksi. Näin analyysi ei ollut pelkästään teoreettinen tehtävä, vaan todentuntuinen ja käytännönläheinen lähestymistapa, jonka avulla pyrittiin löytämään konkreettisia keinoja johtamiskäytäntöjen kehittämiseksi. Kehittämistyöhön osallistui SWOT-analyysin tekoon esihenkilöiden ohella myös kehittämistyön tekijä tuoden työhön henkilöstön näkökulmaa. SWOT analyysi on nähtävillä kokonaisuudessaan liitteessä 7.



Kuvio 22. SWOT-analyysi

9.7 SWOT-analyysin tulokset

Organisaation sisäisiä tekijöitä, jotka liittyivät nykytilaan ja toimintaympäristöön, jäsennettiin SWOT-analyysin avulla. Vahvuudet (S) kuvasivat niitä asioita, joissa organisaatio ja sen esihenkilöt kokivat olevansa erityisen vahvoja tai joilla oli mahdollisuus edistää tavoitteiden saavuttamista. Toisaalta heikkoudet (W) paljastivat niitä haasteita ja kehittämiskohteita, jotka saattoivat haitata toimintaa tai vaatia lisäresursseja ja keinoja niiden voittamiseksi.

Kuviosta 20 voidaan havaita, että Puron esihenkilöt kokivat yhdeksi merkittäväksi vahvuudeksi traumainformoidussa johtamisessa lastensuojelun sijaishuollossa tiimin vahvuuden ja yhteishengen. Lisäksi heidän mielestään nuoret ja heidän yksilölliset tarpeensa, traumainformoidun aiheen ajankohtaisuus sekä oma kokemuksensa olivat arvokkaita voimavaroja, jotka tukivat työn tavoitteita. Esihenkilöt korostivat myös mahdollisuutta vaikuttaa työntekijöiden kuormittumiseen ja jakamiseen traumainformoidun johtamisen keinoin, mikä oli tärkeä osa työhyvinvointia ja palvelun laatua. He näkivät myös oman kokemuksensa ja kohtaamisen taitonsa vahvuuksina, joita voitiin hyödyntää sekä työntekijöiden että nuorten kanssa. Lisäksi he pitivät työnohjausta tärkeänä vahvuutena traumatyöskentelyssä.

Kuitenkin esihenkilöt tunnistivat myös selkeitä heikkouksia, jotka vaativat huomiota ja kehittämistä (kuvio 20). Ajankäytön hallinta koettiin haastavaksi, ja paperityöt nähtiin kuormittaviksi ja aikaa vieviksi. Lisäksi esihenkilöt epäilivät omia taitojaan ja kaipasivat lisää koulutusta sekä motivaation vahvistamista. Näistä heikkouksista saattoi muodostua esteitä traumainformoidun johtamisen tehokalle toteuttamiselle, mikä korosti tarvetta kohdentaa resursseja ja tukea näiden osa-alueiden kehittämistä.

Esihenkilöt pohtivat myös omaa osaamistaan traumainformoidussa johtamisessa, erityisesti kykyä kohdata traumasensitiivisesti ja rajata omia tunteitaan haastavissa tilanteissa. Tämä oli tärkeää pohdintaa, sillä traumaattisten kokemusten käsittelyssä tarvittiin erityistä herkkyyttä ja taitoa, jotta työntekijöiden ja nuorten uudelleen traumatisoituminen voitaisiin välttää. Lisäksi heidän huolensa liittyi siihen, osaavatko he kohdata oikein erityisryhmiä, kuten maahanmuuttajataustaisia nuoria, joiden taustalla saattoi olla hyvin traumaattisia kokemuksia, kuten sota, silpominen tai kulttuuriset vaikeudet. Maahanmuuttajataustaisten nuorten määrän kasvu korosti tarvetta lisäkoulutukselle ja kulttuuriosaamisen kehittämiseksi, jotta voitiin tarjota asianmukaista ja traumasensitiivistä tukea erilaisten nuorten tarpeisiin. Näistä sisäisistä tekijöistä voitiin päätellä, että organisaation vahvuuksiin kuuluivat erityisesti tiimin ja nuorten voimavarat sekä esihenkilöiden

kyky vaikuttaa työhyvinvointiin. Heikkouksina korostuivat ajan hallinta, koulutus-tarpeet ja osaamisen kehittäminen trauma- ja kulttuurisensitiivisyydessä. Näiden näkökohtien tunnistaminen tarjosi arvokasta tietoa siitä, mihin suuntaan organisaatiota tulisi kehittää, jotta traumainformoidun johtamisen toteutus olisi entistä tehokkaampaa ja kestävämpää.

Organisaation ulkoisia tekijöitä tarkasteltaessa voitiin tunnistaa sekä mahdollisuuksia että uhkia, jotka vaikuttivat esihenkilöiden toimintaympäristöön ja johtamiskäytäntöihin. Näiden tekijöiden ymmärtäminen oli keskeistä, jotta organisaatio pystyi strategisesti hyödyntämään vahvuuksiaan ja valmistautumaan mahdollisiin haasteisiin tulevaisuudessa. Esihenkilöt kokivat, että traumainformoidun johtamisen käytäntö voisi olla toimiva ja laadukas työote arjessa. Tämä näkemys tukee sitä, että kyseinen johtamismalli olisi hyvä saada osaksi organisaation toimintaa ja sitä pidettiin arvokkaana. Lisäksi he näkivät, että uuden johtamismallin omaksuminen tarjoaisi heille mahdollisuuden kehittyä esihenkilöinä ja oppia uutta. Tämä kehitysmahdollisuus olisi erittäin tärkeä, sillä se saattaisi johtaa parempaan työntekijöiden hyvinvointiin ja työilmapiiriin. Traumainformoidun johtamisen keinoin pystyisi kohtaamaan sekä työntekijöitä että nuoria, mikä lisäisi organisaation kykyä vastata monimuotoisiin tarpeisiin ja haasteisiin. Esihenkilöt korostivat myös, että työnohjauksen mahdollisuus tarjoaa lisätukea ja keinoja työn kuormituksen hallintaan, mikä puolestaan parantaa työhyvinvointia ja vähentää uupumista.

Ulkoisiin tekijöihin liittyen esihenkilöt tunnistivat myös merkittäviä uhkia, kuten kiireen ja hektisen arjen tuomat haasteet. Nopeasti muuttuva aikataulu ja ajankäytön paine heikentää johtamisen laadukkuutta ja henkilöstön jaksamista. Lisäksi he kokivat, että työmotivaation puute, provosoitumisen lisääntyminen ja ohjaajien heikentynyt motivaatio saattavat muodostua merkittäviksi riskeiksi, jotka heijastuisivat suoraan työn sujuvuuteen ja tuloksellisuuteen. Erityisesti uhat liittyivät myös siihen, että ohjaajat eivät aina muista, ketä varten he ovat töissä, mikä saattaa johtaa motivaation laskemiseen ja mahdollisesti myös työn merkityksellisyyden katoamiseen. Tämän lisäksi esihenkilöt toivat esiin kulttuuristen erojen merkityksen, sillä eri kulttuureista tulleet nuoret saattavat vaatia erilaisia tukimuotoja

ja osaamista. Tämänhetkinen osaaminen ei välttämättä riitä vastaamaan kaikkien nuorten traumataustoihin, mikä muodostaa haasteen organisaation kyvyille tukea monimuotoisia työntekijäryhmiä tarpeeksi tehokkaasti.

Kaiken kaikkiaan organisaation ulkoiset tekijät tarjosivat sekä mahdollisuuksia että uhkia, jotka tuli ottaa huomioon strategista suunnittelua ja johtamiskäytäntöjä kehitettäessä. Mahdollisuudet, kuten traumainformoidun johtamisen integroituminen organisaation arkeen ja työnohjaus, vahvistavat organisaation kykyä vastata tulevaisuuden haasteisiin. Toisaalta uhat, kuten kiire, motivaatio-ongelmat ja kulttuurien kohtaaminen, vaativat aktiivista johtamista ja osaamisen kehittämistä, jotta organisaatio pystyy ylläpitämään ja parantamaan toimintaedellytyksiään myös muuttuvassa toimintaympäristössä. Näin ollen näiden ulkoisten tekijöiden hallinta on oleellista pitkäjänteisen menestyksen ja työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta.

9.8 Yhteenveto kolmannen ja neljännen kehittämissyklin tuloksista

Kolmannen ja neljännen kehittämissyklin tulokset syvensivät ymmärrystä traumainformoidun johtamisen käytännön toteutuksesta ja sen edellytyksistä Puron organisaatiossa. Tulokset (kuviot 23) osoittivat, että mallin juurruttaminen arkeen edellyttää systemaattista panostusta esihenkilöiden osaamisen vahvistamiseen, avoimen ja luottamuksellisen keskustelukulttuurin rakentamiseen sekä työntekijöiden jaksamisen tukemiseen. Mallin kehittäminen Neljän T:n mallin ja traumainformoidun organisaation peruseriaatteiden mukaisesti luo rakenteen, jossa turvallisuus, luottamus, yhteistyö ja voimaantuminen muodostavat perustan, sekä henkilöstön että lasten hyvinvoinnille.



Kuvio 23. Kolmannen ja neljännen syklin tulokset ja kehittämistarpeet

Kehittämistyön kolmas sykli toteutettiin tulevaisuustyöpajana Puron operatiivisen päällikön kanssa. Työpajan keskustelut ja havainnot kirjattiin muistiinpanoihin, jotka myöhemmin taulukoitiin ja analysoitiin. Tulokset on esitetty kokonaisuudessaan liitteessä 6 olevassa taulukossa, ja keskeiset teemat on koottu kuvioon 23, joka havainnollistaa työpajassa esiin nousseet kehittämisalueet ja niiden väliset yhteydet. Tämä menetelmä merkitsi merkittävää askelta kohti konkreettista traumainformoidun johtamisen mallia. Työpaja tuotti runsaasti arvokasta aineistoa mallin suunnittelun tueksi ja toi esiin organisaation peruseriaatteita johdon näkökulmasta. Kolmannessa syklissä vahvistui erityisesti sitoutuminen traumainformoidun työskentelyn keskeisiin periaatteisiin: lasten kokemusten ymmärtämiseen, turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin rakentamiseen sekä ammatillisen

osaamisen jatkuvaan kehittämiseen. Johtajien rooli nähtiin esimerkillisenä toimijana, jonka läsnäolo, empatia ja avoimuus luovat perustan yhteisön hyvinvoinnille.

Kolmannen syklin aineistossa painottuivat käytännön johtamistoimet, kuten aktiivinen läsnäolo ja vuorovaikutus, jotka tukevat sijaishuollon laadun kehittymistä. Johtajat ja esimiehet osallistuisivat mahdollisuuksien mukaan arjen tilanteisiin kuunnellen sekä työntekijöitä että lapsia, mikä vahvistaisi dialogisuutta ja luottamusta. Avoimen keskustelukulttuurin edistäminen nähtiin olennaisena: virheitä ei tulisi pelätä, vaan ne tulisi nähdä oppimisen ja kehityksen mahdollisuuksina. Näin rakennettaisiin motivaatiota ja eettistä pohjaa, jotka tukevat henkilöstön sitoutumista lapsilähtöiseen ja trauma-asiantuntevaan työotteeseen. Lisäksi lapsilähtöinen ja traumaälykäs johtaminen tunnistettiin painopisteeksi: lasten äänen kuulluaminen ja heidän kokemustensa integroiminen palvelujen suunnitteluun ja arviointiin nähtiin välttämättömänä.

Neljännessä syklissä toteutettu SWOT-analyysi, johon osallistui Puron esihenkilöitä, tarjosi laajan näkökulman organisaation nykytilanteeseen ja kehittämistarpeisiin. Vahvuuksiksi tunnistettiin muun muassa tiimin yhteishenki, nuorten voimavarat ja esihenkilöiden kyky kohdata traumasensitiivisesti sekä vaikuttaa työhyvinvointiin. Samalla nousivat esiin sisäiset heikkoudet, kuten ajan hallinnan haasteet ja koulutustarpeet, jotka voivat estää mallin tehokasta toteutusta. Ulkoisina mahdollisuuksina nähtiin traumainformoidun johtamisen laajentaminen ja työnohjauksen vahvistaminen, kun taas uhkina tunnistettiin kiire, motivaation puute ja kulttuurien kohtaamisen haasteet. SWOT-analyysi tarjosi näin konkreettisia välineitä kehittämistoimien priorisointiin ja riskienhallinnan vahvistamiseen.

Neljännessä syklissä korostui erityisesti esihenkilöiden ääni ja heidän arjen kokemuksensa lastensuojelutyössä. Vastauksissa painottuivat traumojen tunnistamisen ja torjumisen merkitys sekä periaatteet, kuten turvallisuus, yhteistyö ja voimaantuminen. Tämä rikastutti aineistoa ja syvensi kehittämistyötä, kohdentuen erityisesti traumainformoidun organisaation peruseriaatteiden kuudenteen osa-alueeseen. Esihenkilöt nostivat esiin myös kulttuurisen moninaisuuden tuomat

haasteet. Kuviossa 23 nähtävissä olevat tulokset osoittivat, että organisaatiossa on jo olemassa vahvaa osaamista, mutta samalla merkittäviä kehittämistarpeita erityisesti jaksamisen, resurssien ja lisäkoulutuksen suhteen.

Tiedostetaan ja tunnistetaan -vaiheessa painottui toimintaympäristön haasteiden näkyväksi tekeminen. Traumojen ilmeneminen arjessa, psyykkinen kuormitus ja kriisitilanteet loivat tarpeen lisäkoulutukselle ja esihenkilöiden kyvyille rajata omia tunteitaan sekä vaikuttaa työhyvinvointiin. Toimitaan ja torjutaan -vaiheessa nousivat keskiöön esihenkilöiden aktiivinen läsnäolo, avoimen keskustelukulttuurin vahvistaminen ja organisaation sitoutuminen inhimilliseen ja kestävään toimintamalliin. Tiimin vahvuuksien hyödyntäminen ja työnohjauksen rooli nähtiin keskeisinä tekijöinä työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Periaatteiden näkökulmasta korostuivat turvallisuus, luottamus, yhteistyö ja voimaannuttaminen. Esihenkilöiden kokemusten ja taitojen tunnistaminen, lasten äänen kuuluminen sekä monikulttuurisuuden huomioiminen nousivat keskeisiksi kehittämisteemoiksi.

9.9 Traumainformoidun johtamisen mallin kehittämistyö

Viidennessä syklissä kehitettiin traumainformoidun organisaation periaatteisiin (4 T:n malli) sekä traumainformoidun organisaation edellytyksiin perustuvaa Puron tarpeisiin vastaavaa mallia. Aiemmissä sykleissä nämä kokonaisuudet olivat alkaneet vähitellen hahmottua ja viidennessä syklissä ne yhdistyivät yhtenäiseksi, kokonaisvaltaiseksi malliksi.

Kehittämisprosessi eteni vaiheittain. Aluksi koottiin taulukkoon (liite 5) irrallisia nostoja, havaintoja ja kehittämisideoita, jotka liittyivät sekä SAMSHAN neljän T:n malliin, että traumainformoidun johtamisen periaatteisiin. Tämä toimi raakamateriaalina, joka sisälsi lyhyitä listoja, toteamuksia, hajanaisia havaintoja ja suoria lainauksia. Seuraavassa vaiheessa näitä listoja alettiin työstää yhtenäisiksi kappaleiksi, joissa yksittäiset asiat yhdistyivät toisiinsa ja saivat kuvailevampaa sisältöä. Näin esimerkiksi havainnot kuten *”työnohjaus on tärkeää”* tai *”esihenkilöiden arkiläsnäolo vahvistaa luottamusta”* eivät jääneet irrallisiksi, vaan kytkeytyivät

osaksi laajempaa ja syvällisempää kokonaisuutta. Tämä vaihe on nähtävissä liitteessä 6 olevissa taulukoissa.

Seuraavaksi kappaleisiin lisättiin siirtymiä ja selittäviä osia, jotta tekstistä muodostui eheää ja tieteelliseen raportointiin sopivaa. Malli sai nimeksi Puron 4T-malli ja se jäsenyi viidennessä syklissä neljän osa-alueen kokonaisuudeksi: tiedostetaan, tunnistetaan, toimitaan ja torjutaan. Malli rakentuu SAMHSA:n (2014) viitekehykseen pohjautuen ja tukee traumainformoidun työotteiden vahvistamista sekä sen juurruttamista arjen käytäntöihin. Jokaisesta osa-alueesta nostettiin esiin keskeiset havainnot ja johtopäätökset, jotka koottiin taulukkoon SAMHSA:n mallia mukailleen.

Tiedostaminen korostaa traumojen yleisyyden ymmärtämistä, osaamisen vahvistamista ja rakenteellisia muutoksia, kuten koulutuksia, johtamisvalmennusta sekä reflektiivisten tiimipalaverien ja defusing-käytäntöjen vakiinnuttamista. Tunnistaminen painottaa henkilöstön psyykkisen kuormituksen ja oireilun moninaisuuden ymmärtämistä. Vahvuutena on ilmiöiden avoin käsittely, mutta kehittämistä vaativat rakenteiden systematisointi, säännöllisyys ja lisäkoulutus trauma- ja kriisitilanteiden käsittelystä. Toimiminen tuo esiin turvallisuuden, sitoutumisen ja tukimuodot, mutta edellyttää esihenkilöiden traumaherkän johtamisen vahvistamista, selkeiden työkalujen käyttöönottoa ja toimintamallien jalkauttamista arkeen. Torjuminen korostaa uudelleentraumatisoitumisen ehkäisyä. Vahvuuksina ovat tiimihenki ja defusing-menetelmät, mutta tarvitaan systemaattisempia käytäntöjä kuormituksen hallintaan ja esihenkilöiden aktiivisempaa roolia työhyvinvoinnin tukemisessa.

Organisaation periaatteet – turva, luottamus, yhteistyö, voimaantuminen, oma ääni ja moninaisuus – muotoiltiin omiksi alaluvuikseen. Niissä ensin kuvattiin periaatteen yleinen merkitys ja sen jälkeen konkretisoitiin, miten se näkyy Puron toiminnassa ja miten sitä voidaan vahvistaa käytännön tasolla. Lopuksi kaikki osiot yhdistettiin johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi, Puron traumainformoidun organisaation periaatteiksi. Alkuun luotiin yleiskatsaus, jossa kuusi periaatetta esiteltiin yhtenäisenä kehyksenä, ja sen jälkeen jokainen periaate avattiin

omassa alaluvussa. Näin taulukosta lähtenyt pirstaleinen aineisto muuntui vaiheittaisen työstämisen kautta selkeäksi ja jäsennellyksi kokonaisuudeksi, joka toimii sekä kehittämisen välineenä että raportin luvuksi. Iteratiivisuus näkyi tässä vaiheessa siirtymänä yksittäisistä havainnoista kohti syvällistä ja kokonaisvaltaista kuvausta traumainformoidun organisaation edellytyksistä.

Lopullinen Puron traumainformoidun johtamisen malli rakentui kattavaksi ja systemaattiseksi tietopaketiaksi, joka pohjautuu opinnäytetyön teoreettiseen viitekehukseen. Mallin alkuosassa esitellään trauman teoreettinen perusta, sen keskeiset ilmenemismuodot sekä traumainformoidun johtamisen käsitteet ja peruseriaatteen. Lisäksi mallissa avataan laajasti traumainformoidun organisaation toimintaa ja johtamista osana työyhteisön arkea. Mallin ytimessä ovat Puron 4T:n malli sekä traumainformoidun organisaation kuusi peruseriaatetta, joita täydentävät käytännön menetelmät mallin juurruttamiseksi osaksi organisaation rakenteita ja toimintaa.

Kehittämisen prosessi eteni vaiheittain kohti valmista mallia, jota työstettiin rinnakkain sisällöllisesti ja visuaalisesti. Työskentelyssä hyödynnettiin Canva-alustaa rakenteen ja ulkoasun suunnittelussa sekä tekoälypohjaista Magic Media -toimintaa, jota käytettiin materiaalien kuvien ja visuaalisten elementtien tuottamiseen. Näiden välineiden avulla mallista muodostui visuaalisesti yhtenäinen, informatiivinen ja pedagogisesti toimiva kokonaisuus, joka tukee sen käytettävyyttä ja sovellettavuutta erilaisissa konteksteissa.

Mallin suunnittelun tavoitteena oli luoda visuaalisesti selkeä, käytännönläheinen ja helposti hyödynnettävä kokonaisuus, joka tukee sekä sähköistä että painettua käyttöä. Malliin kuuluu myös esite, joka kokoaa yhteen keskeiset periaatteet ja toimii tiiviinä johdantona traumainformoituun johtamiseen. Lisäksi kokonaisuuteen sisältyy arjen käytäntöön soveltuvia työvälineitä, kuten 4T Defusing- ja Traumasensitiivinen kohtaaminen -kortit esihenkilöille ja ohjaajille. Näiden rinnalla on kehitetty kuormittavuuden seurantaan tukevia välineitä, jotka auttavat työntekijöitä ja johtoa tunnistamaan ja hallitsemaan työn psykososiaalista kuormitusta.

Visuaalista kokonaisuutta täydentävät kaksi A4-kokoista julistetta: toinen käsittelee trauman ilmentymistä lastensuojelun lapsilla ja toinen kuvaa traumainformoidun johtamisen keskeisiä periaatteita ja rakenteita. Julisteet toimivat sekä pehdytyksen että työyhteisön oppimisen tukimateriaaleina. Näin Puron traumainformoidun johtamisen malli muodostui monitasoiseksi kehittämistyön tulokseksi, joka yhdistää teorian, käytännön ja visuaalisen oppimisen elementit yhtenäiseksi ja eläväksi kokonaisuudeksi.

.

.

10 NUORISOPSYKIATRINEN ASUMISKOTI PURON TRAUMAINFORMOIDUN JOHTAMISEN MALLI

Traumainformoidun johtamisen tarkastelu edellyttää rakenteellista jäsentämistä, jotta sen periaatteet voidaan tuoda näkyväksi ja vakiinnuttaa osaksi arjen työtä. Puron 4T-malli tarjoaa tähän selkeän viitekehyksen, jossa kukin osa-alue täydentää toisiaan ja luo pohjaa pitkäjänteiselle kehittämiselle. Mallin eteneminen vaiheittain – tiedostamisesta tunnistamiseen, toimimiseen ja torjumiseen – mahdollistaa sen, että traumainformoitu työote ei jää yksittäiseksi menetelmäksi, vaan siitä muodostuu kokonaisvaltainen toimintakulttuuria ohjaava malli. Alla oleva kuvio näyttää 4T:n mallin sisällön, joka avataan tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

4T	Tarkoitus:	Keinot:
Tiedostetaan – tietoisuuden vahvistaminen	Painottaa traumojen yleisyyden ymmärtämistä, osaamisen vahvistamista ja rakenteellisia muutoksia, kuten koulutuksia, johtamisvalmennusta sekä reflektiivisten tiimipalaverien ja 4T defusing-käytäntöjen vakiinnuttamista.	Arvominiivartti
Tunnistetaan – oireiden ja kuormituksen huomaaminen	Nostaa esiin henkilöstön psyykkisen kuormituksen ja oireilun moninaisuuden. Johtamisen kannalta keskeistä on, ettei oireisiin reagoida vain pintatasolla, vaan pyritään ymmärtämään niiden juurisyitä ja huomioimaan ne päätöksenteossa ja rakenteissa.	Kuormittavuuden arviointi
Toimitaan – työotteen vieminen arkeen	Johdetaan arjen käytäntöjä ja varmistetaan traumainformoidun työotteen näkyvyys kaikessa toiminnassa. Tavoitteena on, että työote ei jää periaatteelliseksi linjaukseksi, vaan siitä muodostuu johdonmukainen ja käytännön työhön jalkautunut toimintatapa.	4T defusing Kohtaamisen viisi askelta
Torjuminen – traumainformoidun johtamisen keino	Traumainformoidussa johtamisessa torjumisen keinolla tarkoitetaan niitä johtamisen käytäntöjä, joilla ehkäistään uudelleentraumatisoitumista ja liiallista kuormittumista työyhteisössä. Johtajan tehtävänä on luoda rakenteet ja toimintatavat, jotka tukevat työntekijöiden jaksamista ja psykologista turvallisuutta. Tämä edellyttää kuormituksen hallinnan systematisointia – resurssien turvaamista, ajankäytön kehittämistä ja työn priorisointia.	Arvopysähdykset tiimipalaverihein

Kuvio 24. Puron 4T:n malli

10.1 Trauman merkityksen tiedostaminen

Traumojen laajuuden ja vaikutusten tiedostaminen muodostaa Puron 4T-mallin ensimmäisen ja keskeisen osa-alueen. Tämä vaihe luo perustan traumainformoidulle johtamiselle, sillä ilman yhteistä ymmärrystä traumojen

merkityksestä ei voida rakentaa johdonmukaista ja pitkäjänteistä toimintakulttuuria (Sarvela & Auvinen 2020; SAMHSA 2014).

Uusille työntekijöille perehdytysohjelmaan sisällytetään erillinen traumainformoidun työotteen osuus, jossa käydään läpi Humanan arvot, Puron toimintatavat sekä traumojen yleisyys ja vaikutukset arkeen. Mallin mukaan nykyiselle henkilöstölle järjestetään säännöllisiä täydennyskoulutuksia, joissa syvennetään traumatietämystä ja tuodaan esille käytännön tilanteita, joiden kautta traumainformoitu ajattelu konkretisoituu. Esihenkilöille puolestaan tarjotaan johtamisvalmennuksia, joiden painopisteinä ovat traumasensitiivinen johtaminen, kuormituksen hallinta ja arvojen näkyväksi tekeminen johtamistyössä. Organisaatiokulttuurin tasolla tietoisuutta voidaan vahvistaa esimerkiksi tiimikokouksissa ja arjen keskusteluissa, joissa Humanan arvot ja traumainformoidun työotteen periaatteet tehdään näkyviksi.

Käytännön toteutusmallit konkretisoivat tietoisuuden lisäämisen arjessa. Perehdytysohjelmassa uusi työntekijä osallistuu kahden ensimmäisen työviikon aikana esihenkilön vetämään perehdytykseen, jonka osana käsitellään traumojen yleisyyttä ja niiden vaikutuksia. Koulutus sisältää case-esimerkin purkamisen ja reflektiivistä keskustelua. Lisäksi henkilöstölle järjestetään koulutuspäivä, jossa puretaan arjen tilanteita ja syvennetään traumainformoitua ajattelua.

Tiimipalavereihin sisällytetään reflektiivisyyttä vahvistava niin sanottu arvominivartti, jossa työntekijät tuovat esiin esimerkkejä traumainformoidusta kohtaamisesta tai trauman vaikutuksista. Tämän käytännön aikana työntekijät jakavat lyhyitä esimerkkejä tai havaintoja traumainformoidusta työstä – kuten onnistuneista kohtaamisista, trauman vaikutuksista asiakkaiden toimintaan tai muista ajankohtaisista aiheista. Tarkoituksena on tuoda arjen työhön jatkuvaa yhteistä reflektiota, lisätä ymmärrystä trauman ilmenemismuodoista sekä vahvistaa yhteistä arvopohjaa ja työotetta.

Esihenkilöille suunnattu osaamisen arviointi- ja kehittämisprosessi otetaan käyttöön traumasensitiivisen johtamisen vahvistamiseksi ja esihenkilöiden jaksamisen tukemiseksi. Menetelmä toteutetaan osana vuosittaisia kehityskeskusteluja, joissa esihenkilöiden osaamista arvioidaan itsearviointin ja henkilöstöltä saadun

palautteen perusteella. Arvioinnin pohjalta laaditaan henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma, johon voidaan sisällyttää esimerkiksi lisäkoulutusta, työnohjausta tai mentorointia. Esihenkilöiden koulutuspolussa painotetaan traumasensitiivisen johtamisen taitojen syventämistä sekä kuormituksen hallinnan kehittämistä. Jokaiselle uudelle esihenkilölle nimetään kokenut kollega mentoriksi 12 kuukauden ajaksi. Mentorointi toteutetaan esimerkiksi kolmen tapaamisen sarjana, jossa keskitytään johtamisidentiteetin vahvistamiseen ja traumasensitiivisen johtamisen käytäntöjen soveltamiseen. Menetelmän avulla esihenkilöiden osaamista ja hyvinvointia pyritään tukemaan systemaattisesti ja pitkäjänteisesti. Arvioinnin pohjalta laaditaan henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma. Suunnitelmaan voidaan sisällyttää esimerkiksi lisäkoulutusta, työnohjausta tai mentorointia. Esihenkilöiden koulutuspolussa painotetaan traumasensitiivisen johtamisen taitojen syventämistä ja kuormituksen hallinnan kehittämistä.

10.2 Traumaoireiden tunnistaminen

Toinen osa-alue Puron 4T-mallissa on traumaoireiden moninaisuuden tunnistaminen niin asiakkaissa, henkilöstössä kuin organisaation rakenteissakin. Johtamisen tehtävänä on varmistaa, että kuormituksen ja oireilun merkit havaitaan ajoissa, jolloin voidaan välttää tilanteiden pitkittyminen ja estää yksilöllisen sekä yhteisöllisen hyvinvoinnin heikkeneminen (Sarvela & Auvinen 2020).

Käytännön keinoja ovat esimerkiksi työkalujen ja tarkistuslistojen hyödyntäminen oireiden ja kuormituksen merkkien havaitsemisessa, työnohjauksen ja 4T-defusing menetelmän systemaattinen suuntaaminen traumateemoihin sekä kuormitustekijöiden säännöllinen esille tuominen työntekijävarttien ja kehityskeskustelujen yhteydessä. Johtamisen kannalta keskeistä on, ettei oireisiin reagoida vain pintatasolla, vaan pyritään ymmärtämään niiden juurisyitä ja huomioimaan ne päätöksenteossa ja rakenteissa.

Käytännön mallina voidaan hyödyntää työntekijävartin kuormituksen seurantalistaa. Jokaisessa työntekijävartissa esihenkilö käyttää muutaman

minuutin osion, jossa arvioidaan työn kuormittavuus, palautuminen ja voimavarat asteikolla 1–5. Tulokset kirjataan luottamuksellisesti, ja mikäli kuormitus ylittää sovitun raja-arvon, käynnistetään jatkotoimet, kuten työnohjaus, työterveys tai tiimitason käsittely. Tällainen varhaisen tunnistamisen malli tukee avoimuutta, lisää turvallisuuden tunnetta ja mahdollistaa oikea-aikaisen tuen tarjoamisen.

10.3 Traumainformoidusti toimiminen

Kolmas osa-alue korostaa toimimista siten, että tunnistamisen pohjalta johdetaan arjen käytäntöjä ja varmistetaan traumainformoidun työotteen näkyvyys kaikessa toiminnassa. Tarkoituksena on ettei työote jää periaatteelliseksi linjaukseksi, vaan siitä muodostuu johdonmukainen ja käytännön työhön jalkautunut toimintatapa. Keskeisiä keinoja ovat selkeiden toimintamallien luominen kuormittavien tilanteiden varalle, hyvinä esimerkkeinä välitön 4T-defusing, reflektiivisten tiimipalaverien vakiinnuttaminen, konkreettisten työkalujen ja yhtenäisen käsitteistön jalkauttaminen sekä esihenkilöiden aktiivinen läsnäolo arjen työssä.

Puron 4T-defusing on matalan kynnyksen menetelmä, jonka avulla voidaan nopeasti purkaa kuormittavia tai haastavia tilanteita heti niiden jälkeen. Sen voi ohjata kuka tahansa työntekijä, eikä se edellytä erityiskoulutusta. Menetelmän tarkoituksena on tarjota nopea ja helposti toteutettava keino pysähtyä, jäsentää tapahtunutta ja tukea työyhteisöä kuormittavan tilanteen jälkeen. 4T-defusing ei korvaa Puron käytäntöihin sisältyvää varsinaista defusing-menetelmää, vaan täydentää sitä arjen tukimuotona.

Keskustelu toteutetaan kolmen kysymyksen mallin avulla: *Mitä tapahtui?*, *Miltä se tuntui?* ja *Miten jatkamme tästä eteenpäin?* Tämän rakenteen avulla tapahtunut tehdään näkyväksi, tunteet ja kokemukset tulevat kuulluiksi ja yhdessä sovi-taan konkreettisista askelista eteenpäin. Menetelmä auttaa normalisoimaan tunteita, ehkäisee kuormituksen kasaantumista ja vahvistaa työyhteisön psykologista turvallisuutta sekä yhteistä vastuuta hyvinvoinnista.

Puron viiden askeleen malli traumasensitiiviseen kohtaamiseen toimii työntekijöille konkreettisenä välineenä arjen vuorovaikutustilanteisiin. Mallin tarkoituksena on tukea turvallista, sensitiivistä ja arvostavaa kohtaamista niin lasten, nuorten ja perheiden kuin myös työyhteisön sisällä. Malli rakentuu viidestä selkeästä ja helposti toistettavasta vaiheesta: *valmistautuminen, turvallisuuden luominen, kuunteleminen, vahvistaminen ja rakentava lopetus*.

Ensimmäisessä vaiheessa korostuu työntekijän oma rauhoittuminen ja tunnetilojen tunnistaminen ennen kohtaamista. Toisessa vaiheessa keskitytään turvallisuuden tunteen luomiseen esimerkiksi ennakoimalla tapahtumia ja varmistamalla rauhallinen ympäristö. Kolmannessa vaiheessa painotetaan kuuntelemista ja havainnointia – ei vain sanojen, vaan myös eleiden ja tunteiden tasolla. Neljännessä vaiheessa vahvistetaan lapsen tai nuoren voimavaroja ja sanoitetaan kokemuksia ymmärrettävästi. Viimeinen vaihe, rakentava lopetus, varmistaa, että kohtaaminen päättyy selkeästi ja turvallisesti, ja että lapsi tai nuori ei jää yksin kokemuksensa kanssa. Mallin avulla työntekijöille tarjotaan selkeä ja johdonmukainen rakenne, joka tukee traumasensitiivisen työtteen juurtumista osaksi arjen työtä ja koko organisaation vuorovaikutuskulttuuria.

Esihenkilöille on laadittu oma viiden askeleen malli traumasensitiiviseen kohtaamiseen. Mallia voidaan hyödyntää esimerkiksi kehitys- ja palautekeskusteluissa sekä akuuteissa kuormitustilanteissa. Sen tarkoituksena on tukea esihenkilöiden vuorovaikutustaitoja, vahvistaa turvallisuuden tunnetta työyhteisössä ja juurruttaa traumainformoitu työote osaksi johtamiskäytäntöjä. Malli rakentuu viidestä vaiheesta: *valmistautuminen ja tilan luominen, turvalliseksi tekeminen, sensitiivinen kuunteleminen, vahvistaminen ja sanoittaminen sekä jatkosta sopiminen*. Aluksi esihenkilö varaa rauhallisen ympäristön ja pysähtyy hetkeksi ennen keskustelua ollakseen aidosti läsnä. Turvalliseksi tekemisen vaiheessa määritellään keskustelun tavoite ja luodaan luottamuksellinen, arvostava ilmapiiri. Kuuntelemisen vaiheessa keskitytään työntekijän kokemuksiin ja myös sanattoman viestinnän havainnointiin. Vahvistamisen ja sanoittamisen vaiheessa tuodaan esiin työntekijän vahvuuksia, tunnistetaan tunteita ja normalisoidaan kokemuksia. Lopuksi sovitaan konkreettisista jatkotoimista ja varmistetaan, ettei työntekijä jää yksin

kuormittavan tilanteen kanssa. Mallin avulla traumasensitiivisestä johtamisesta muodostuu selkeä, toistettava ja yhteinen toimintatapa koko organisaatiossa. Esihenkilöiden aktiivinen ja turvallisuutta vahvistava läsnäolo arjessa tukee sekä henkilöstön hyvinvointia että organisaation traumasensitiivistä kulttuuria.

10.4 Uudelleentraumatisoitumisen torjuminen

Neljäs osa-alue keskittyy uudelleentraumatisoitumisen ja liiallisen kuormittumisen ehkäisemiseen johtamisen avulla. Tarkoituksena on rakentaa rakenteita ja käytäntöjä, jotka turvaavat henkilöstön hyvinvoinnin ja varmistavat turvallisen ympäristön myös asiakkaille.

Kuormituksen hallintaa arjessa voidaan vahvistaa systemaattisilla käytännöillä, kuten päivittäisellä työkuormakatsauksella aamuraportin yhteydessä. Katsauksen aikana käydään lyhyesti läpi alkavan päivän työtehtävät, arvioidaan niiden jakautumista ja priorisoidaan tehtäviä yhdessä. Samalla sovitaan selkeästi, kuka vastaa mistäkin tehtävästä. Myös kirjallisten töiden hoitamiselle on tärkeää varata oma aikansa päiväsuunnitelmassa. Tällä tavalla varmistetaan, että työmäärä jakautuu tasaisesti eikä kuormitus kasaudu samoille henkilöille. Tasainen työnjako lisää kokemusta oikeudenmukaisuudesta ja vahvistaa työhyvinvointia, mikä puolestaan heijastuu myönteisesti tiimin ilmapiiriin ja motivaatioon. Kun tehtävät suunnitellaan realistisesti ja kirjalliselle työlle on varattu oma rauhallinen aika, vähenee kiireen ja jatkuvien keskeytysten tunne. Näin voidaan ennaltaehkäistä liiallista kuormittumista ja varmistaa, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus palautua ja ylläpitää omia voimavarojaan myös pitkällä aikavälillä.

Organisaatiokulttuuria voidaan vahvistaa tiimipalavereissa toteutettavien arvopysähdysten avulla. Näissä lyhyissä keskusteluhetkissä pysähdytään pohtimaan ja jakamaan esimerkkejä traumainformoidun toimintakulttuurin keskeisistä teemoista, kuten turvallisuudesta, luottamuksesta, yhteistyöstä ja voimaantumisesta. Arvopysähdykset tarjoavat henkilöstölle mahdollisuuden reflektoida omaa työtään ja tunnistaa, miten nämä arvot näkyvät arjen kohtaamisissa. Toistuvien

ja yhteisöllisten keskusteluhetkien avulla vahvistetaan yhteistä ymmärrystä, lisääntään sensitiivisyyttä vuorovaikutukseen ja tuetaan organisaation traumainformoidun työotteen juurtumista pysyväksi osaksi toimintakulttuuria.

Kun arvot tuodaan näkyviksi arjen kohtaamisissa ja yhteisissä keskusteluissa, ne juurtuvat osaksi työyhteisön käytäntöjä eivätkä jää pelkiksi kirjauksiksi strategiaan. Tämä luo perustaa kestäväälle ja inhimilliselle toimintamallille sekä ehkäisee toksisen stressin syntymistä järjestelmätasolla. Näiden menetelmien avulla Puron toiminnassa voidaan torjua uudelleentraumatisoitumista ja liiallista kuormittumista sekä vahvistaa koko työyhteisön resilienssiä. Samalla organisaatio kehittyy kohti inhimillisempää ja kestäväää toimintamallia, jossa sekä henkilöstö että asiakkaat voivat kokea turvallisuutta ja osallisuutta.

10.5 Traumainformoidun organisaation edellytykset

Puron toiminnan kehittämistä ohjaa kuusi traumainformoidun organisaation periaatetta: turva, luottamus, yhteistyö, voimaannuttaminen, oma ääni ja moninaisuuden huomioiminen. Nämä periaatteet muodostavat kokonaisuuden, joka toimii sekä organisaation rakenteellisen kehittämisen että arjen johtamiskäytäntöjen perustana. Ne ohjaavat niin strategista päätöksentekoa kuin jokapäiväistä vuorovaikutusta työntekijöiden, lasten ja perheiden välillä.

Traumainformoidut periaatteet eivät ole irrallisia arvoja, vaan ne kietoutuvat toisiinsa muodostaen jatkuvasti kehittyvän viitekehyksen, joka vahvistaa organisaation toimintakulttuuria ja hyvinvointia. Ne näkyvät konkreettisesti Puron työyhteisössä esimerkiksi johtamisen avoimuutena, turvallisuuden ja luottamuksen vahvistamisena, osallisuuden ja kuulluksi tulemisen kokemuksina sekä moninaisuuden kunnioittamisena kaikilla tasoilla.

Kokonaisuutena periaatteet ilmentävät Puron sitoutumista traumainformoituun toimintatapaan, jossa jokainen kohtaaminen ja päätös pyritään tekemään ymmärtäen traumaattisten kokemusten vaikutuksia ja tukien yksilön toipumista. Alla olevassa kuviossa on esitetty nämä kuusi periaatetta, ja ne avataan tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

	Tarkoitus:	Vahvistavat tekijät:	Yhteinen perusta
Turva arjen rakenteissa ja vuorovaikutuksessa	Turvallisuus on Purossa sekä arvo että toiminnan perusta. Henkilöstön vahva sosiaali- ja hoitoalan osaaminen luo pohjan traumainformoidulle työtootele ja luottamukselliselle ilmapiirille.	<ul style="list-style-type: none"> Selkeät rakenteet ja avoin keskustelukulttuuri Esihenkilöiden läsnäolo ja tuki arjessa Työnohjaus ja palautumisen mahdollisuudet Lasten ja nuorten äänen kuuleminen 	Kun turva näkyy sekä rakenteissa että vuorovaikutuksessa, koko yhteisö vahvistuu. Puron toiminnassa turva ei ole vain tunne – se on konkreettinen teko, joka rakentaa resilienssiä ja kantaa arjessa.
Luottamus – avain traumainformoituun johtamiseen	Luottamus on traumainformoidun organisaation ydin. Se rakentuu läpinäkyvyydestä, avoimesta viestinnästä ja osallisuudesta. Johdon johdonmukaisuus ja myötätuntoinen kulttuuri, jossa virheistä opitaan, vahvistavat turvallisuuden ja yhteisöllisyyden tunnetta.	<ul style="list-style-type: none"> Läpinäkyvä päätöksenteko Osallistaminen ja kuuleminen Esihenkilöiden arkiläsnäolo Avoin keskustelukulttuuri Johdonmukainen viestintä luottamusta Lasten ja nuorten ääni 	Luottamus vahvistaa hyvinvointia, työn laatua ja yhteisön resilienssiä. Se ei ole vain arvo paperilla, vaan näkyy jokaisessa kohtaamisessa.
Yhteistyö – toipumista tukevien suhteiden voima	Yhteistyö on traumainformoidun johtamisen keskeinen periaate, joka perustuu kumppanuuteen, vastuunkannon jakamiseen ja ymmärrykseen siitä, että toipuminen tapahtuu parantavissa suhteissa. Puron toiminnassa yhteistyö näkyy arjen avoimuutena, luottamuksena ja turvallisen vuorovaikutuksena, jossa jokainen voi tulla kuulluksi ja tuetuksi.	<ul style="list-style-type: none"> esihenkilöiden läsnäolo ja arjen tuki avoimet keskustelurakenteet ja matala kynnyks jakaa huolia työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon ja kehittämiseen monialainen yhteistyö sosiaali- ja terveydenhuollon, koulujen ja järjestöjen kanssa yhteiset koulutukset ja työpajat, jotka lisäävät osaamista ja luottamusta 	Tavoitteena on luoda yhteisö, jossa sekä työntekijät että lapset ja nuoret voivat hyvin. Avoin ja jaettu yhteistyö vahvistaa työyhteisön jaksamista, tukee lasten toipumista ja rakentaa kulttuuria, jossa jokainen kokee arvostusta ja osallisuutta.
Vahvuuksien näkyväksi tekeminen – voimaannuttamisen ydin	Voimaannuttaminen on traumainformoidun organisaation keskeinen periaate, jossa huomio kohdistuu yksilön vahvuuksiin ja niiden tunnistamiseen. Puron toiminnassa tämä tarkoittaa, että nuoria kohdataan arvostavasti, heidän kokemuksensa otetaan todesta ja heidän vahvuuksiaan pidetään merkityksellisinä voimavaroina, jotka ohjaavat työn suuntaa ja tavoitteita.	<ul style="list-style-type: none"> yksilöllinen kohtaaminen ja nuoren omien kokemusten kuuleminen arjen vuorovaikutus, jossa työntekijät tunnistavat ja sanoittavat vahvuuksia kannustava palaute työote, joka korostaa kyvykkyyttä haasteiden sijaan toimintamallit 	Tavoitteena on rakentaa ympäristö, jossa nuoret kokevat merkityksellisyyttä, pystyvyyttä ja uskoa omiin mahdollisuuksiinsa. Kun vahvuudet tehdään näkyviksi ja niitä vahvistetaan johdonmukaisesti, Puron toiminta tukee lasten ja nuorten toipumista, kasvua ja luottamusta itseensä.
Moninaisuuden huomioiminen – sensitiivisyys ja osallisuus traumatyössä	Traumainformoidussa työssä moninaisuuden huomioiminen on keskeistä, sillä rodulliset, kulttuuriset ja uskonnolliset tekijät ovat vahvasti yhteydessä yksilön identiteettiin ja kokemuksiin. Puron toiminnassa tämä tarkoittaa sensitiivistä ja kunnioittavaa suhtautumista erilaisiin taustoihin sekä tietoisuutta siitä, miten trauma voi näyttäytyä eri tavoin eri kulttuureissa.	<ul style="list-style-type: none"> henkilöstön koulutus kulttuurisesta ja uskonnollisesta sensitiivisyydestä uskonnollisten ja kulttuuristen tapojen huomioiminen arjen rakenteissa yhteistyö kulttuurivälittäjien ja yhteisötoimijoiden kanssa avoin keskustelu ja reflektio omista asenteista ja oletuksista 	Tavoitteena on luoda ympäristö, jossa jokainen nuori tulee kohdatuksi omana itsenään ja kokee olevansa arvostettu ja turvassa. Moninaisuuden huomioiminen vahvistaa osallisuutta, lisää ymmärrystä ja rakentaa aidosti traumasensitiivistä yhteisöä.

Kuvio 25. Traumainformoidun organisaation edellytykset Purossa

10.6 Turva traumainformoidun organisaation periaatteena

Turvan periaate näkyy Puron toiminnassa vahvana rakenteellisena ja kokemuksellisenä perustana traumainformoidulle johtamiselle. Henkilöstörakenne, jossa suuri osa työntekijöistä on hoito- ja sosiaalialan ammattilaisia, tarjoaa kestävän pohjan traumainformaation hyödyntämiselle arjen työssä. Työntekijät kokevat olonsa turvalliseksi ja työtilanteiden vastaavan odotuksia, mikä luo hyvän lähtökohdan luottamuksellisen keskustelukulttuurin rakentamiselle. Turvaa vahvistetaan painottamalla luottamuksen, yhteistyön ja turvallisuuden merkitystä sekä arjen vuorovaikutuksessa että organisaation rakenteissa. Esihenkilöt tuovat esille oman kokemuksensa ja kohtaamistaitonsa vahvuutena, mikä lisää johdon kykyä luoda turvallisuuden tunnetta. Lisäksi työnohjaus on koettu tärkeäksi voimavaraksi traumatyöskentelyssä, sillä se tukee sekä työntekijöiden jaksamista, että mahdollisuutta käsitellä kuormittavia tilanteita turvallisesti. Näin turva näyttäytyy

Purossa sekä arvoihin sitoutumisena, että käytännön tekoina, jotka vahvistavat koko työyhteisön resilienssiä.

Turvan periaatetta voidaan vahvistaa toiminnassa varmistamalla, että arjen rakenteet ja käytännöt luovat ennakoitavuutta ja luottamusta sekä henkilöstölle että asiakkaille. Tämä tarkoittaa selkeitä toimintamalleja myös haastaviin tilanteisiin, esihenkilöiden aktiivista arkiläsnäoloa ja tukea, säännöllistä työnohjausta sekä palautumisen mahdollistavia käytäntöjä. Avoin keskustelukulttuuri, jossa virheitä pidetään oppimisen välineenä, vähentää epäonnistumisen pelkoa ja vahvistaa yhteenkuuluvuutta. Lisäksi lasten ja nuorten äänen näkyväksi tekeminen sekä fyysisen ympäristön turvallisuuden varmistaminen luovat perustan sille, että jokainen voi kokea olonsa turvalliseksi arjen toiminnassa.

10.7 Luottamus traumainformoidun organisaation periaatteena

Luottamuksen periaate on toinen keskeinen osa traumainformoitua organisaatiota, ja sen toteutuminen näkyy johtamisessa ja arjen vuorovaikutuksessa. Kun päätökset tehdään läpinäkyvästi ja päämääräsuuntaisesti, vahvistuu kokemus siitä, että jokaisen näkökulma tulee huomioiduksi ja luottamus säilyy kaikkien osapuolten välillä. Esihenkilöiden vahva ja myönteinen omakuva omasta osaamisestaan luo tähän hyvän perustan, ja sitä täydentää avoin viestintä sekä työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon. Luottamusta rakentaa myös keskustelukulttuuri, jossa virheitä ei pelätä vaan niitä pidetään oppimisen ja kehityksen mahdollisuuksina. Kun johtajat osallistuvat aktiivisesti arjen vuorovaikutukseen ja tukevat lasten sekä nuorten näkökulmien esiin tuomista kaikissa palvelujen vaiheissa, organisaation toiminta rakentuu luottamukselle, joka lisää sekä henkilöstön hyvinvointia että asiakastyön laatua.

Luottamusta voidaan vahvistaa organisaation toiminnassa johdonmukaisilla ja näkyvillä käytännöillä, jotka tukevat avoimuutta, osallisuutta ja turvallisuuden kokemusta. Läpinäkyvä päätöksenteko on keskeistä. Päätöksistä ja niiden perusteista tiedotetaan avoimesti ja henkilöstö otetaan mukaan valmisteluun esimerkiksi työryhmien tai kuulemistilaisuuksien kautta. Esihenkilöiden aktiivinen arki-

läsnäolo lisää luotettavuutta ja madaltaa kynnystä tuoda esiin huolia. Avoin keskustelukulttuuri tukee luottamusta, kun jokainen voi turvallisesti tuoda näkemyksensä esille ja virheitä pidetään oppimisen mahdollisuuksina eikä syyllistämisen aiheina. Lisäksi lasten ja nuorten näkökulman tuominen palvelujen kaikkiin vaiheisiin vahvistaa kokemusta siitä, että heidän äänensä otetaan vakavasti. Johdonmukainen ja ajantasainen viestintä puolestaan vähentää epävarmuutta ja väärinymmärryksiä. Näiden toimien avulla luottamus ei jää vain kirjaukseksi arvoihin, vaan siitä muodostuu arjen toimintakulttuurin vahva perusta, joka tukee sekä henkilöstön hyvinvointia että asiakastyön laatua.

10.8 Yhteistyö traumainformoidun organisaation periaatteena

Yhteistyö traumainformoidussa organisaatiossa korostaa kumppanuutta, vastuunkannon jakamista ja sitä ymmärrystä, että toipuminen tapahtuu parantavissa suhteissa. Puron toiminnassa yhteistyötä tukee vahva luottamus työyhteisön sisällä: työntekijät kokevat voivansa tuoda kuormituksensa avoimesti esiin ilman pelkoa. Tämä luo pohjan dialogisuudelle ja mahdollistaa sen, että johtajat voivat olla arjessa läsnä tukemassa työntekijöitä ja vaikuttamassa heidän jaksamiensa traumainformoidun johtamisen keinoin. Yhteistyö ei kuitenkaan rajoitu vain työyhteisön sisälle, vaan sen laajentaminen sosiaali- ja terveydenhuollon, koulujen sekä muiden lasten hyvinvoinnista vastaavien toimijoiden kanssa on olennaista kokonaisvaltaisen tuen varmistamiseksi. Monialaiset verkostot ja jatkuva osaamisen kehittäminen luovat kestäviä edellytyksiä lasten traumataustan ja käyttäytymisen syvällisemmälle ymmärtämiselle sekä tukitoimien vahvistamiselle. Näin yhteistyö muodostuu kantavaksi voimavaraksi, joka tukee sekä henkilöstön hyvinvointia että lasten ja nuorten toipumista.

Organisaatiossa yhteistyötä voidaan vahvistaa luomalla rakenteita ja käytäntöjä, jotka tukevat avointa vuorovaikutusta ja yhteistä vastuun kantamista. Keskeistä on, että esihenkilöt ovat arjessa läsnä ja tukevat työntekijöitä konkreettisesti, mikä lisää dialogisuutta ja madaltaa kynnystä tuoda esiin huolia tai kehittämisideoita. Yhteistyötä edistää myös se, että työntekijöille tarjotaan mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon ja oman työnsä kehittämiseen, jolloin heidän kokemustietonsa ja näkemyksensä tulevat osaksi organisaation toiminnan suuntaa.

Monialainen yhteistyö vahvistuu, kun rakennetaan pysyviä verkostoja esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon, koulujen ja järjestöjen kanssa, jolloin lasten ja perheiden tueksi voidaan tarjota kokonaisvaltaisia ratkaisuja. Lisäksi koulutusten ja työpajojen avulla voidaan kehittää yhteistä ymmärrystä ja osaamista, mikä vahvistaa tiimien välistä luottamusta ja kykyä toimia yhtenäisesti.

10.9 Voimaannuttaminen traumainformoidun organisaation periaatteena

Voimaannuttamisessa huomio kiinnitetään asiakkaan vahvuuksiin ja niiden näkyväksi tekemiseen. Puron toiminnassa tämä tarkoittaa sitä, että nuoria kohdataan yksilöinä ja heidän omat kokemuksensa ja tarpeensa tunnustetaan arvokkaina voimavaroina, jotka tukevat työn tavoitteita. Voimaannuttaminen näkyy myös arjen vuorovaikutuksessa, kun työntekijät sanoittavat ja tunnistavat nuorten vahvuuksia, jolloin lapsille ja nuorille välittyy kokemus siitä, että heillä on merkitystä ja kykyä vaikuttaa omaan elämäänsä. Näin organisaation toiminta ei keskity pelkästään haasteisiin, vaan rakentaa aktiivisesti nuorten selviytymiskykyä ja uskoa omiin mahdollisuuksiin.

10.10 Oma ääni traumainformoidun organisaation periaatteena

Oman äänen periaate korostaa lasten ja nuorten mahdollisuutta vaikuttaa omaan elämäänsä sekä saada kokemuksilleen ja tarpeilleen tilaa arjessa. Puron toiminnassa tämä tarkoittaa sitä, että lasten oireilua ei nähdä pelkästään haasteena, vaan se ymmärretään ja hyväksytään osaksi heidän kokemusmaailmaansa. Kohtaamisen ja tuen merkitys korostuu: henkilöstö pyrkii rakentamaan tilanteita, joissa lapsi kokee tulleensa kuulluksi ja hyväksytyksi sellaisena kuin on. Lasten kokemusten aktiivinen huomioiminen varmistaa, että heidän äänensä tulee esiin palvelujen suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Käytännössä osallisuutta voidaan vahvistaa esimerkiksi nepsy-valmennuksen, AART-ohjauksen ja eläinavusteisen toiminnan avulla, jotka tukevat lapsen itseilmaisua ja valinnanmahdollisuuksia. Näiden keinojen kautta lapsilähtöinen ja traumaälykäs johtaminen konkretisoituu, ja lasten ääni integroidaan osaksi organisaation kehittämistä ja arjen toimintaa.

Oman äänen periaatteen toteuttaminen edellyttää rakenteita ja käytäntöjä, jotka antavat lapsille ja nuorille aidon mahdollisuuden vaikuttaa heitä koskeviin asioihin. Käytännön keinoina voidaan hyödyntää lapsen ääni -osioita tiimi- ja verkostopalavereissa, joissa lapsen kokemukset ja palautteet käydään systemaattisesti läpi. Erilaiset luovat ja visuaaliset menetelmät, kuten "päivän väri" -kortit, tukevat lasten itseilmaisua matalalla kynnyksellä ja tekevät heidän näkökulmansa näkyväksi. Johtamisen tasolla tämä edellyttää rakenteiden luomista, joissa lasten kokemukset otetaan huomioon palvelujen suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Näin lasten ääni ei jää yksittäiseksi havainnoiksi, vaan muodostuu osaksi organisaation systemaattista kehittämistä ja traumainformoitua toimintakulttuuria.

10.11 Moninaisuus traumainformoidun organisaation periaatteena

Traumainformoidun organisaation toiminnassa on tärkeää huomioida rodulliset, kulttuuriset ja uskonnolliset tekijät, sillä ne kytkeytyvät vahvasti yksilön identiteettiin ja kokemuksiin. Erityisesti maahanmuuttaja- ja vähemmistökulttuuritaustaisten nuorten kohtaaminen edellyttää sensitiivisyyttä ja syvempää ymmärrystä heidän erilaisista lähtökohdistaan. Monilla nuorilla voi olla traumaattisia kokemuksia, jotka voivat näkyä arjen käyttäytymisessä ja vuorovaikutuksessa. Maahanmuuttajataustaisten nuorten määrän kasvu korostaa entisestään tarvetta vahvistaa henkilöstön osaamista ja järjestää lisäkoulutusta kulttuurisesta sensitiivisyydestä sekä traumojen erityispiirteistä eri taustoissa. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi tulkkauspalveluiden ja selkokielen hyödyntämistä, uskonnollisten ja kulttuuristen tapojen huomioimista arjen rakenteissa sekä tiivistä yhteistyötä kulttuurivälittäjien ja eri yhteisöjen kanssa. Näiden toimien avulla voidaan varmistaa, että nuoret saavat asianmukaista ja traumasensitiivistä tukea, joka kunnioittaa heidän taustojaan ja vahvistaa heidän kokemustaan turvallisuudesta.

11 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA PÄTEVYYS

Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys ovat keskeisiä edellytyksiä työn tieteelliselle uskottavuudelle ja tulosten hyödynnettävyydelle. Luotettavuus (reliabiliteetti) tarkoittaa tulosten tarkkuutta ja mittaustulosten toistettavuutta (Vilkkä 2025, 225). Se ei kuitenkaan ole vain tekninen kysymys, vaan liittyy myös tutkijan kriittiseen reflektioon, tutkimusprosessin läpinäkyvyyteen ja menetelmälliseen johdonmukaisuuteen (Aaltio & Puusa 2020, 177).

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta lisää analyysiprosessin tarkka ja avoin kuvaus, alkuperäisen aineiston otteiden esittäminen sekä osallistumisen vapaaehtoisuuden varmistaminen (Kyngäs ym. 2011, 143). Tässä kehittämistutkimuksessa prosessi on dokumentoitu yksityiskohtaisesti ja läpinäkyvästi, jotta lukija voi arvioida tutkimuksen etenemistä ja johtopäätösten perusteluja.

Tutkimuksen pätevyys eli validiteetti tarkoittaa menetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata (Vilkkä 2025, 224). Validiteetin varmistaminen edellyttää huolellista suunnittelua, tutkimuskysymyksiin sopivia menetelmiä sekä tulosten kriittistä tulkintaa. Tässä tutkimuksessa pätevyyttä vahvistettiin iteratiivisen lähestymistavan avulla, mikä mahdollisti tutkimusprosessin jatkuvan arvioinnin ja kehittämisen. Iteratiivisuus edellytti tutkijalta jatkuvaa reflektointia omista valinnoista ja havainnoista, mikä lisäsi tulosten uskottavuutta ja varmisti, että työ pysyi kiinni käytännön tarpeissa.

Luotettavuutta ja validiteettia vahvisti myös se, että tutkimusprosessin vaiheet, päätökset ja muutokset dokumentoitiin tarkasti. Menetelmät valittiin tutkimuskysymysten ja toimintaympäristön erityispiirteiden mukaan, mikä lisäsi tulosten sovellettavuutta ja toistettavuutta. Kehittämistutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tuloksia ei voida siirtää sellaisenaan muihin organisaatioihin, mutta ne tarjoavat arvokkaita suuntaviivoja ja käytännön oivalluksia traumainformoidun työotteiden soveltamiseen erilaisissa toimintaympäristöissä.

12 TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA HYVÄ TIETEELLINEN KÄYTÄNTÖ

Eettisyys on olennainen osa tutkimus- ja kehittämisprosessia, sillä se varmistaa työn rehellisyyden, oikeudenmukaisuuden ja osallistujien turvallisuuden. Tässä tutkimuksessa eettiset periaatteet huomioitiin jo suunnitteluvaiheesta lähtien, ja niitä noudatettiin järjestelmällisesti koko prosessin ajan. Tutkimus toteutettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2019; 2023) linjausten mukaisesti, jotka korostavat rehellisyyttä, vastuullisuutta ja kunnioitusta kaikkia osapuolia kohtaan.

Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä sekä tutkimusyhteisön yhteisesti hyväksytyjä toimintatapoja (Vilkkä 2025, 45). Se edellyttää oman tieteenalan kirjallisuuden ja menetelmien tuntemusta sekä luotettavien lähteiden käyttöä (Aaltio & Puusa 2020, 177). Näitä periaatteita on noudatettu kaikissa tutkimuksen vaiheissa – aineistonkeruusta analyysiin ja raportointiin.

Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin sähköisen kyselylomakkeen avulla. Ennen kyselyn avaamista osallistujille lähetettiin sähköposti, jossa kerrottiin tutkimuksen tavoitteista, toteutustavasta ja vapaaehtoisuudesta. Sähköpostissa painotettiin, että osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja että vastaaja voi keskeyttää osallistumisensa milloin tahansa. Tutkimukseen osallistuminen perustui siis tietoon perustuvaan suostumukseen, joka annettiin kyselyn yhteydessä.

Kyselyyn vastaaminen oli anonyymiä, eikä siinä käsitelty henkilötietoja. Lomakkeessa ei esitetty kysymyksiä, joiden perusteella yksittäisiä henkilöitä olisi voinut tunnistaa. Aineisto säilytettiin suojatusti, ja siihen oli pääsy vain tutkimuksen tekijällä. Tulokset esitetään raportissa tavalla, joka ei mahdollista yksittäisten vastaajien tunnistamista. Näillä menettelyillä varmistettiin tutkimuksen luottamuksellisuus, tietosuojaja eettinen kestävyys.

Lisäksi tutkimuksessa huomioitiin kansainvälisiä standardeja, kuten IEEE:n eettiset periaatteet, jotka ohjaavat tutkijoita välttämään epäeettisiä tai vahingollisia käytäntöjä. Eettinen arviointi painottui riskienhallintaan: mahdollisia haittoja punnittiin suhteessa tutkimuksen tuottamaan hyötyyn (TENK 2019, 14).

Kaikki tutkimuksen vaiheet on dokumentoitu huolellisesti, ja lähteet on merkitty asianmukaisesti plagioinnin välttämiseksi. Näin varmistettiin, että tutkimus on sekä eettisesti kestävä että tieteellisesti pätevää, ja että sen tulokset ovat luotettavia ja hyödynnettävissä sekä jatkotutkimuksessa että käytännön kehittämissä työssä.

13 POHDINTA, YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän kehittämistutkimuksen tavoitteena oli vahvistaa traumainformoidun johtamisen käytäntöjä lastensuojelun organisaatioissa sekä kehittää Puron yksikköön toimintamalli, joka tukee sekä esihenkilöitä että työntekijöitä arjen haasteissa. Tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä siitä, miten traumainformoitu johtaminen kytkeytyy lastensuojelun eettisiin periaatteisiin – lapsen etuun, turvallisuuteen ja oikeuteen hyvään elämään – sekä siihen, miten työntekijöiden hyvinvointi on yhteydessä lasten arjen turvallisuuteen ja osallisuuteen.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että traumainformoitu johtaminen ei ole yksittäinen menetelmä, vaan organisaation arvopohjaan ja kulttuuriin liittyvä kokonaisvaltainen muutos. Tämä ajattelu resonoi vahvasti myös Humanan arvojen kanssa, joiden ytimessä on ajatus siitä, että jokaisella on oikeus hyvään elämään. Traumainformoitu johtaminen ja Humanan arvot muodostavat yhdessä eettisen perustan, joka ohjaa sekä johtamista että asiakastyötä kohti inhimillistä, vastuullista ja kestäväää toimintaa.

13.1 Tulosten suhde aiempiin tutkimuksiin

Tutkimuksessa nousi esiin, että esihenkilöillä on keskeinen rooli psykologisen turvallisuuden, luottamuksen ja avoimuuden rakentamisessa niin lasten kuin henkilöstön näkökulmasta. Tämä havainto on linjassa aiemman tutkimuksen (esim. Bath 2015; Sweeney & Taggart 2018) kanssa, jossa korostetaan turvallisuuden, osallisuuden ja luottamuksen merkitystä traumainformoidussa työotteessa. Samalla tulokset täydentävät aiempaa tietoa osoittamalla, miten nämä periaatteet voidaan konkretisoida johtamiskäytännöiksi suomalaisessa lastensuojelun kontekstissa ja osana Humanan arvoihin pohjautuvaa toimintakulttuuria.

Sitoutuminen, yhtenä Humanan arvoista, ilmeni Puron kehittämistyössä esihenkilöiden ja työntekijöiden vahvana haluna olla lasten ja perheiden tukena myös haastavissa tilanteissa. Tämä vastaa lastensuojelun eettistä veloitetta toimia lapsen edun mukaisesti ja tukea perheitä oikea-aikaisesti. Sitoutuminen näkyi

myös kehittämissuorissa joustavuutena ja haluna syventää ymmärrystä traumainformoidusta työotteesta.

Vastuullisuus puolestaan näkyi tutkimuksessa monella tasolla. Asiakastyössä se tarkoittaa lapsen tilanteen kokonaisvaltaista ymmärtämistä ja eettisesti perusteltuja päätöksiä. Työnantajan näkökulmasta vastuullisuus liittyy henkilöstön hyvinvoinnin turvaamiseen – tähän traumainformoitu johtaminen tuo selkeän viitekehysten. Tulokset vahvistavat käsitystä siitä, että työntekijöiden jaksaminen, turvallisuuden kokemus ja mahdollisuus reflektiiviseen työotteeseen ovat suoraan yhteydessä työn laatuun ja lasten kokemaan turvallisuuteen. Tämä on linjassa aiempien havaintojen (esim. Bloom 2019) kanssa, joissa työntekijöiden hyvinvointi nähdään edellytyksenä traumainformoidulle organisaatiolle.

13.2 Tulosten merkitys tutkimukselle, käytännölle ja yhteiskunnalle

Tulosten perusteella traumainformoitu johtaminen voidaan nähdä paitsi menetelmänä, myös Humanan arvojen käytännön toteutuksena. Kohtaaminen ja ilo – kolmas Humanan arvo – saa traumainformoidussa työssä erityisen merkityksen: kohtaaminen ei ole vain ammatillinen taito, vaan eettinen teko, jossa työntekijä näkee lapsen oireiden ja käyttäytymisen taakse ja kohtaa hänet kokonaisena yksilönä. Myönteinen kohtaaminen voi lisätä lapsen luottamusta ja tukea hänen toimimistaan. Tämä arvo muistuttaa siitä, että eettinen työ ei ole vain velvollisuus, vaan myös mahdollisuus iloon ja merkityksellisyyteen.

Käytännön tasolla kehitetty 4T-malli tarjoaa Puron organisaatiolle rakenteen, jonka avulla traumainformoitu työote ja Humanan arvot voidaan juurruttaa osaksi arjen käytäntöjä. Malli tukee esihenkilöitä johtamistyössä, henkilöstöä kuormittavissa tilanteissa ja lapsia heidän oikeudessaan tulla kuulluiksi ja kohdatuksi arvostavasti. Yhteiskunnallisella tasolla tämä vahvistaa lastensuojelun legitimitettiin ja luottamusta, sillä se konkretisoi eettiset periaatteet käytännön toiminnaksi.

13.3 Reflektio prosessista

Kehittämisprosessin iteratiivinen eteneminen osoittautui toimivaksi. Mallin rakentaminen vaiheittain mahdollisti oppimisen, palautteen keruun ja sisällön syventämisen. Prosessi teki näkyväksi, että tutkimussuunnitelma laajeni matkan varrella, mikä edellytti joustavuutta aikatauluissa ja resursoinnissa. Vahvuutena oli esihenkilöiden sitoutuminen, mutta haasteina koulutuksen ja rakenteiden puutteet. Omien valintojen näkökulmasta osallistava ja dialoginen lähestymistapa osoittautui onnistuneeksi, sillä se vahvisti yhteistä ymmärrystä ja loi perustan arvopohjaiselle muutokselle.

13.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusideat

Kokonaisuutena kehittämistyö osoittaa, että traumainformoitu johtaminen voidaan muuttaa konkreettisiksi ja eettisesti kestäviksi käytännöiksi, jotka tukevat sekä lasten että työntekijöiden hyvinvointia. Keskeinen johtopäätös on, että työntekijöiden hyvinvointi ja lasten oikeudet ovat tiiviisti sidoksissa toisiinsa: vain hyvinvoiva työntekijä pystyy tukemaan lasta eettisesti kestäväällä tavalla.

Jatkokehittämisen kannalta keskeistä on systemaattisen koulutuksen vahvistaminen, traumainformoidun työn juurruttaminen osaksi arkea ja keskustelukulttuurin pitkäjänteinen kehittäminen. Lisäksi olisi tärkeää tutkia mallin pitkän aikavälin vaikutuksia: miten se näkyy lasten kokemuksissa turvallisuudesta ja osallisuudesta sekä työntekijöiden jaksamisessa. Puron kehittämistyö voi toimia mallina myös muille lastensuojelun yksiköille, mikä vahvistaa sen yhteiskunnallista merkitystä ja levitettävyyttä.

Lopulta Humanan arvot – sitoutuminen, vastuullisuus sekä kohtaaminen ja ilo – kietoutuvat yhteen lastensuojelun eettisten periaatteiden kanssa muodostaen perustan, jolle traumainformoitu johtaminen ja inhimillinen lastensuojelutyö voivat rakentua. Näiden arvojen johdonmukainen toteuttaminen vahvistaa työn merkityksellisyyttä ja tuo näkyväksi sen, että jokaisella lapsella ja työntekijällä on oikeus hyvään, turvalliseen ja arvostavaan elämään.

LÄHTEET

ACE Hub Wales. 2022. Developing a Trauma-informed Practice Framework for Wales poster. Viitattu 9.9.2025 <https://acehubwales.com/resources/developing-a-trauma-informed-practice-framework-for-wales-poster/>

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (177–188). Helsinki: Gaudeamus.

Ahola, K. 2010. Työkuormitusta arvioimalla ja säätelemällä voidaan edistää hyvinvointia työssä. Teoksessa T. Kantolahti & T. Tikander (toim.), Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta (30–34). Työhyvinvointifoorumi. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 26.1.2025 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3011-7>

Airila, A. & Savinainen, M. 2023. Sosiaali- ja terveysala – tutkittua tietoa ja keinoja työn kuormituksen hallintaan. VARMA – Tietoa työkyvystä, 1/2023, 5–56. Viitattu 9.1.2025 <https://www.varma.fi/globalassets/tyonantaja/tietoa-tyokyvysta-sosiaali-ja-terveysala.pdf>

Bath, H. 2008. The Three Pillars of Trauma-Informed Care. *Reclaiming Children and Youth* 17, no. 3 (2008): 17. Viitattu 7.11.2025 <https://eric.ed.gov/?id=EJ869920>

Blomqvist-Lyytikäinen, M. 2020. Auttajien ja kasvattajien oman traumatisoitumisen merkitys ihmisten kohtaamisessa. Teoksessa K. Sarvela & E. Auvinen (toim.), Yhteinen kieli: Traumatietoisuutta ihmisten kohtaamiseen. Helsinki: Basam Books.

Bloom, S. 2023. A Biocratic Paradigm: Exploring the Complexity of Trauma-Informed Leadership and Creating Presence. *Behavioral Sciences*, 13(5). Viitattu 5.9.2025 <https://doi.org/10.3390/bs13050355>

Dufva, M. 2022. Tulevaisuustyöpaja: haasta, kuvittele ja toimi. Teoksessa Tulevaisuuden tutkimus tutuksi – perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisuja, 1/2022. Viitattu 5.10.2025 <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/162560/TVA-1-2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=245>

Dym Bartlett, J. & Steber, K. 2019. How to Implement Trauma-informed Care to Build Resilience to Childhood Trauma (s. 1–14). Viitattu 9.1.2025 <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.11496.01284>

Eco, U. 1989. Oppineisuuden osoittaminen eli miten tutkielma tehdään? Tampere: Vastapaino.

Euroopan ihmisoikeussopimus 10.12.1948/19 (SopS 19/1990). Viitattu 22.11.2025 <https://www.finlex.fi/fi/sopimukset/sopimussarja/1990/19900019>

Fellitti, V. J., Anda, R. F., Nordenberg, D., Williamson, D. F., Spitz, A. M., Edwards, V., Koss, M. P. & Marks, J. S. 1998. Relationship of Childhood Abuse and Household Dysfunction to Many of the Leading Causes of Death in Adults: The Adverse Childhood Experience (ACE) Study. *American Journal of Preventive Medicine*, 14(4), 245–258. Viitattu 9.9.2025 [https://doi.org/10.1016/S0749-3797\(98\)00017-8](https://doi.org/10.1016/S0749-3797(98)00017-8)

Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Heino, T. 2016. Lastensuojelusta tietäminen. Teoksessa R. Enroos, T. Heino & T. Pösö (toim.), *Huostaanotto – lastensuojelun vaativin tehtävä (73–77)*. Tampere: Vastapaino.

Helminen, J. 2024. Lastensuojelun sijaishuolto tarvitsee osaavia ammattilaisia. *Dialogi*, 1(6). Viitattu 29.9.2024 <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2024051732298>

Herman, J. & Griffin, S. 2019. *The Aftermath of Violence: Trauma and Recovery*. Berkeley: University of California Press.

Hipp, T. 2023. Trauma ja traumatisoituminen. Teoksessa J. L. Matikka & T. Hipp (toim.), *Traumainformoitu työote (2., päivitetty painos)*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Holopainen, J., Maanmieli, K. & Kortesoja, S. 2021. Kohti traumainformoidun kirjallisuusterapian käytäntöä. *Scriptum*, 2/2021, 1–44. Viitattu 10.9.2025 <https://doi.org/10.17011/scriptum/2021/2/1>

Humana. 2025. Nuorisopsykiatrinen asumiskoti Puro Oy. Viitattu 24.4.2025 <https://www.humana.fi/palvelumme/lastensuojelun-laitospalvelut/yhtiot/nuorisopsykiatrinen-asumiskoti-puro-oy>

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2004. *Tutki ja kirjoita (10., osittain uudistettu laitos)*. Helsinki: Tammi.

Holopainen, J., Maanmieli, K. & Kortesoja, S. 2021. Kohti traumainformoidun kirjallisuusterapian käytäntöä. *Scriptum* 2/2021,1-44. Viitattu 10.9.2025 <https://doi.org/10.17011/scriptum/2021/2/1>

Jankowski, M., Schifferdecker, K. E., Butcher, R., Foster-Johnson, L. & Barnett, E. 2019. Effectiveness of a trauma-informed care initiative in a state child welfare system: a randomized study. *Child Maltreatment*, 24(1), 86–97. Viitattu 24.9.2024 <https://doi.org/10.1177/1077559518796336>

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaijanen, M., Kokkonen, K. & Westlund, O. 2022. Lastensuojelun tulevaisuus taajuuksilla. Jyväskylä: Pesäpuu ry. Viitattu 17.9.2025 <https://pesapuu.fi/wp-content/uploads/2023/05/Tyokirja.pdf>

Kerminen, M., Jussila, H. & Ailoranta, A. 2024. Traumatietoinen organisaatio ja johtaminen lastensuojelutyössä. Viitattu 1.12.2024 <https://www.parempaalastensuojelua.fi/fi/uutinen/traumatietoinen-organisaatio-ja-johtaminen-lastensuojelutyossa>

Koivula, A.-K. & Nyman, A. 2020. Traumainformoidun työn perusteita. SeAMK julkaisut. Viitattu 9.8.2025 <https://lehti.seamk.fi/hyvinvointi-ja-luovuus/traumainformoidun-tyon-perusteita/>

Konsti, S., Tossavainen, A., Rantanen, J., Mauno, S. & Kinnunen, S. 2023. Työn merkityksellisyyden johtaminen: Työn merkitysten ja täyttymysten kyselyn mahdollisuudet ja haasteet. Hallinnon tutkimus, 42(3), 360–375. Viitattu 30.9.2024 <https://doi.org/10.37450/ht.116636>

Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilka, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi: Opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Helsinki: Art House.

Kuhn, T., Cyperski, M., Shaffer, A., Gracey, K., Adams, M., Billings, M. & Ebert, J. 2019. Installing trauma-informed care through the Tennessee Child Protective Services Academy. Psychological Services, 16(1), 143–152. Viitattu 9.1.2025 <https://doi.org/10.1037/ser0000320>

Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T., Kääriäinen, M. & Kanste, O. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. Hoitotiede, 23(2), 138–148. Oulun yliopisto: Terveystieteen laitos. Viitattu 9.1.2025 <https://docplayer.fi/40235253-Sisallönanalyysi-suomalaisessa-hoitotieteellisessa-tutkimuksessa.html>

Laitinen, J., Selander, K., Ervasti, J. & Kivimäki, M. 2024. Mitä kuuluu hyvinvointialueiden työhyvinvoinnille 2023. Julkari, 4–46. Viitattu 9.1.2025 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-148-2>

Laki perhehoidosta 4.3.2015/263. Viitattu 22.11.2025 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150263>

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 22.9.2000/812. Viitattu 22.11.2025 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000812>

Lapsen oikeuksien yleissopimus 20.11.1989/60 (SopS 60/1991). Viitattu 22.11.2025 <https://www.finlex.fi/fi/sopimukset/sopimussarja/1991/19910060>

Lastensuojelulaki 13.4.2007/417. Viitattu 20.9.2025 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417>

Leitch, L. 2017. Action steps using ACEs and trauma-informed care: a resilience model. Health & Justice, 5(10), 1–10. Viitattu 9.1.2025 <https://doi.org/10.1186/s40352-017-0050-5>

Linner Matikka, J. 2020. Rakenteet pahoinvoinnin tuottajina ja haastajina. Teoksessa K. Sarvela & E. Auvinen (toim.), Yhteinen kieli: Traumatietoisuutta ihmisten kohtaamiseen. Helsinki: Basam Books.

Maanmieli, K. & Sarvela, K. 2022. Yhteinen mieli: Traumatietoutta mielenterveys-työhön. Helsinki: Basam Books.

Mattila, P. 2024. Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille: Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja, 2024:26, 14–16. Viitattu 25.1.2025 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165818/STM_2024_26.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Murphy, K., Anderson Moore, K., Redd, Z. & Malm, K. 2017. Trauma-informed child welfare systems and children's well-being: A longitudinal evaluation of KVC's Bridging the Way Home initiative. *Children and Youth Services Review*, 75, 23–34. Viitattu 9.1.2025 <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2017.02.008>

Mänttari-van der Kuip, M. 2022. Palvelujärjestelmään liittyvät rakenteelliset haasteet ja työntekijöiden toimintamahdollisuudet julkisen sektorin lastensuojelutyössä. *Janus: Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti*, 30(1), 21–43. Viitattu 9.1.2025 <https://doi.org/10.30668/janus.107864>

Nyberg, S. & Lindroos, M. 2020. Traumatietoinen johtaminen ja ammatillinen it-seluottamus. Teoksessa K. Sarvela & E. Auvinen (toim.), *Yhteinen kieli: Traumatietoisuutta ihmisten kohtaamiseen*. Helsinki: Basam Books.

Pelkonen, A. & Sarvela, K. 2020. ACE ja polyvagaaliteoria. Teoksessa K. Sarvela & E. Auvinen (toim.), *Yhteinen kieli: Traumatietoisuutta ihmisten kohtaamiseen*. Helsinki: Basam Books.

Pösö, T. 2016. Mistä puhutaan, kun puhutaan huostaanotosta. Teoksessa R. Enroos, T. Heino & T. Pösö (toim.), *Huostaanotto – lastensuojelun vaativin tehtävä (16–17)*. Tampere: Vastapaino.

Quiros, L. 2020. Incorporating diversity and inclusion into trauma-informed social work: Transformational leadership. New York: Routledge. Viitattu 22.10.2024 <https://doi.org/10.4324/9780429284403>

Reinikainen, K. 2012. Työhyvinvointia tukevat voimavarat lastensuojelutyössä. Pro gradu -tutkielma, Lapin yliopisto. Viitattu 1.12.2024 <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61469/Reinikainen.Katja.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Reunanen, M. & Holma, J. 2011. Perheväkivaltatyöntekijän sijaistraumatisoituminen. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 48(4), 307–317. Viitattu 5.9.2025 <https://tiedejatutkimus.fi/fi/results/publication/0049937311>

Saastamoinen, K. 2018. Lapsi sijaishuollossa: Yhteydenpidon rajoittaminen ja rajoitustoimenpiteet. Helsinki: Edita.

Substance Abuse and Mental Health Services Administration (SAMHSA). 2014. SAMHSA's Concept of Trauma and Guidance for a Trauma-Informed Approach. Viitattu 24.5.2025 <https://library.samhsa.gov/sites/default/files/sma14-4884.pdf>

Sarvela, K. 2020. Traumainformoidun hoivan taustaa. Teoksessa K. Sarvela & E. Auvinen (toim.), Yhteinen kieli: Traumatietoisuutta ihmisten kohtaamiseen. Helsinki: Basam Books.

Sarvela, K. & Auvinen, E. 2020. Yhteinen kieli: Traumatietoisuutta ihmisten kohtaamiseen. Helsinki: Basam Books.

Sarvela, K. 2023. Traumainformoidun liikkeen juuret ja tavoitteet. Teoksessa J. L. Matikka & T. Hipp (toim.), Traumainformoitu työote (2., päivitetty painos). Jyväskylä: PS-kustannus.

Siilin, S. 2024. Miten pitää hyvä työpaja? Männikkömetsän blogi. Viitattu 17.9.2025 <https://www.mannikkometsa.fi/kapyja-blogi/miten-pitaa-hyva-tyopaja>

Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301. Viitattu 22.11.2025 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2024. Työturvallisuus ja työhyvinvointi. Viitattu 25.1.2025 <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731. Viitattu 22.11.2025 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

Sweenie, A. & Taggart D. 2018. (Mis)understanding trauma-informed approaches in mental health. *Journal of Mental Health*. vol 277, 2018. Viitattu 7.11.2025 <https://doi.org/10.1080/09638237.2018.1520973>

The Institute on Trauma and Trauma-Informed Care. 2022. Trauma-informed organizational change manual. University at Buffalo, School of Social Work. Viitattu 29.8.2025 <http://socialwork.buffalo.edu/ittic>

THL. 2023. Lastensuojelun käsikirja: Mitä on lastensuojelu? Viitattu 15.9.2025 <https://thl.fi/julkaisut/kasikirjat/lastensuojelun-kasikirja>

THL. 2024. Lapsiin kohdistuva väkivalta. Viitattu 20.9.2025 <https://thl.fi/aiheet/vakivalta/eri-ryhmat-ja-vakivalta/lapsiin-kohdistuva-vakivalta>

THL. 2025. Lastensuojelu 2024: Yhä harvempi lastensuojeluilmoitus johtaa lastensuojelun asiakkuuteen. Viitattu 14.9.2025 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/151397/Lastensuojelu%202024.pdf?sequence=1>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2019. Ihmistieteiden eettisen ennakkoarvioinnin ohje 2019. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 19.10.2025 https://tenk.fi/sites/default/files/202101/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2019.pdf

Unicef. 1989. Lapsen oikeuksien sopimus. Viitattu 20.9.2025 <https://www.unicef.fi/tyomme/lapsen-oikeudet/lapsen-oikeuksien-sopimus/lapsen-oikeuksien-sopimuksen-koko-teksti/>

Van IJzendoorn, M. H., Palacios, J., Sonuga-Barke, E., Gunnar, M., Vorria, P., McCall, R., LeMare, L., Bakermans-Kranenburg, M., Dobrova-Krol, N. & Juffer, F. 2011. *Monographs of the Society for Research in Child Development*, 76(4), 8–30. Viitattu 25.9.2025 <https://doi.org/10.1111/j.1540-5834.2011.00626.x>

Vilka, H. 2021. *Tutki ja kehitä* (5., päivitetty painos). Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2025. *Tutki ja kehitä* (6., uudistettu painos). Jyväskylä: Santalahti-kustannus.

Viitala, R. 2007. *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing.

LIITTEET

- Liite 1. Saatekirje Webropol -verkkokyselyyn Puron henkilöstölle
- Liite 2. Saatekirje Puron esihenkilöille Swot-analyysiin osallistumisesta
- Liite 3. Saatekirje Puron operatiiviselle johtajalle tulevaisuustyöpajaan osallistumisesta
- Liite 4. Webropol verkkokysely Puron henkilöstölle
- Liite 5. Iterointisykliä tulosten taulukointi
- Liite 6. Iterointisykliä tulosten analysointi ja alustava malli
- Liite 7. SWOT analyysi
- Liite 8. Traumainformoitu johtaminen – esite
- Liite 9. Traumat lastensuojelutyössä juliste
- Liite 10. Traumainformoitu johtaminen juliste
- Liite 11. Traumainformoidun johtamisen – kortit arkeen
- Liite 12. Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma
- Liite 13. Tietosuojasopimus

Liite 1 1(13). Saatekirje Webropol -verkkokyselyyn Puron henkilöstölle

Hei!

Olen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon loppuvaiheen opiskelija Lapin ammattikorkeakoulusta. Opiskelen uudistuvien sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen asiantuntija koulutusohjelmassa. Teen opinnäytetyötä, jonka tavoitteena on kehittää Nuorisopsykiatrisen asumiskoti Puron esihenkilöiden käytettäväksi traumainformoidun johtamisen mallia. Työskentelen Puro 2- yksikössä ohjaajana.

Pyydän teitä ystävällisesti vastaamaan sähköiseen kyselyyn, johon vastaamiseen menee noin 15 minuuttia. Traumainformoidulla johtamisella pystytään vaikuttamaan lastensuojelun työntekijöiden työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Lastensuojelulaitoksen työntekijät joutuvat työskentelemään monen tekijän ristipaineessa, jonka seurauksena työhyvinvointi voi joutua koetukselle. Työn kuormittavuus, sijaistraumatisoituminen ja työuupumus ovat vakavasti työkykyä uhkaavia haasteita lastensuojelun kontekstissa. Traumatietoisella johtamisella pyritään tukemaan työntekijöiden resilienssiä ja vahvistamaan työnhyvinvointia. Webropol kyselyn avulla pyrin saamaan kuvaa siitä, miten hyvin käsite traumainformoitu johtaminen tunnetaan Puron esihenkilöiden keskuudessa ja minkälaisia keinoja tällä hetkellä on käytössä. Puron henkilöstölle kohdennetulla kyselyllä pyrin selvittämään henkilöstön kokemuksia sekä tarpeita traumainformoidun johtamisen näkökulmasta.

Opinnäytetyön ohjaaja:

Leila Nisula

Lisäohjaaja:

Tanja Kyykkä

Toimeksiantaja:

Nuorisopsykiatrisen

asumiskoti Puro

Y-tunnus 1744507

Vaasa

Ystävällisin terveisin, Tiina Kajoranta

Liite 2 1(13). Saatekirje Puron esihenkilöille Swot-analyysistä

Hei!

Opiskelen Lapin ammattikorkeakoulussa YAMK-tutkintoa uudistuvien sosiaali- ja terveystalvveluiden johtamisen asiantuntijakoulutuksessa. Kehittämistyöni aiheena on Nuorisopsykiatrisen asumiskodin Puron traumainformoitu johtaminen. Kehittämistyön aineistoa on kerätty toukokuussa Webropol-kyselylomakkeella työntekijöiltä. Seuraava vaihe kehittämissyössä kohdistuu valikoituun esihenkilöryhmään ja toteutetaan virtuaalisella SWOT-analyysillä Flinga-työkalua hyödyntäen.

SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on nelikenttämenetelmä, jonka avulla voidaan tunnistaa, arvioida ja kehittää esimerkiksi ongelmakohtia. Tämän tehtävän puitteissa sinun tehtäväsi on vastata seuraaviin kysymyksiin ja sijoittaa vastauksesi Flinga-työkalussa oikeaan nelikentän kohtaan.

Miten sinä esihenkilönä voit toiminnallasi vaikuttaa traumainformoiduin keinoin henkilökunnan työn kuormittavuuden vähentämiseen?

Mitä vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia näet traumainformoidussa johtamisessa?

Pyydän sinua vastaamaan ohessa olevan linkin kautta kyselyyn 1.10.2025 mennessä. Tutkimustulokset käsitellään nimettömästi, eikä vastaajien tiedot tule edes tutkijan tietoon. Vastaaminen on vapaaehtoista mutta monipuolisen materiaalin saamiseksi suositeltavaa. Työn arvioitu valmistuminen on joulukuussa 2025, jonka jälkeen työ on luettavissa Theseus tietokannassa.

Kehittämistyötäni ohjaa Leila Nisula

Yhteistyöterveisin,

Tiina Kajoranta

Liite 3 1(13) Saatekirje Puron operatiiviselle johtajalle tulevaisuustyöpajaan osallistumisesta

Hei!

Opiskelen Lapin ammattikorkeakoulussa YAMK-tutkintoa uudistuvien sosiaali- ja terveyspalveluiden johtamisen asiantuntijakoulutuksessa. Kehittämistyöni aiheena on Nuorisopsykiatrisen asumiskodin Puron traumainformoitu johtaminen. Kehittämistyön aineistoa on kerätty toukokuussa Webropol-kyselylomakkeella työntekijöiltä. Seuraava vaihe kehittämissä on tulevaisuustyöpaja menetelmä.

Tulevaisuustyöpaja eli future workshop on osallistava menetelmä, jolla pyritään luomaan konkreettisia ratkaisuja ja toimintaehdotuksia tulevaisuuden haasteisiin ryhmän yhteisten kokemusten ja näkemysten pohjalta. Tämä menetelmä kehittää osallistujien tulevaisuusajattelua ja -toimintaa, jakaen tietoa ja ideoita kolmen keskeisen vaiheen kautta: kriittinen analyysi nykytilasta, tulevaisuuden ideointi ja lopuksi toteuttamiskelpoisten ratkaisujen suunnittelu. Näiden vaiheiden avulla pyritään luomaan kattava ja käytännönläheinen kuva tulevaisuuden mahdollisuuksista ja haasteista.

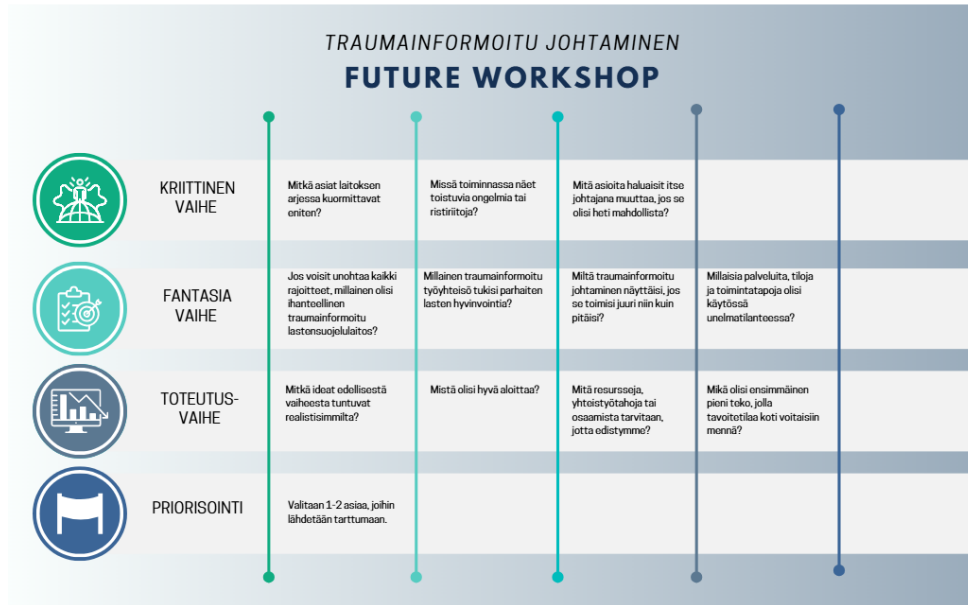
Lähetän sinulle tämän tulevaisuustyöpaja suunnitelman, jonka pohjalta lähemme kehittämissä tekemään sovitussa tapaamisessamme 5.9.2025. Työn arvioitu valmistuminen on joulukuussa 2025, jonka jälkeen työ on luettavissa Theseus tietokannassa.

Kehittämissä ohjaa Leila Nisula

Yhteistyöterveisin,

Tiina Kajoranta

Liite 3 2(13) Saatekirje Puron operatiiviselle päällikölle tulevaisuustyöpajaan osallistumisesta



Liite 4 1(13) Webropol verkkokysely Puron henkilöstölle

TRAUMAINFORMOIDUN JOHTAMISEN MALLI NUORISOPSYKIATRINEN ASUMISKOTI PUROSSA

TAUSTATIEDOT

Toimin Nuorisopsykiatrisessa asumiskoti Purossa

- Työntekijänä
 Esihenkilönä

Traumainformoidun johtamisen menetelmän tarkoitus on tuottaa yhteisen ideologisen, holistiseen ihmiskuvaan perustuvan ja monialaisesti kokemuksia integroivan näkökulman. Uuden näkökulman avulla voidaan korvata vanha yhteistyön tekemisen tapa ja luoda uutta.

Koulutus

- Ammattikorkeakoulu
 Ylempi ammattikorkeakoulu
 Yliopisto
 Muu

Mikä on koulutuksesi?

Kuinka pitkään olet toiminut esihenkilötehtävissä Purossa?

- 1-3 vuotta
 3-5 vuotta

- 5-8 vuotta
 yli 8 vuotta

OMA OSAAMINEN ESIMIESTYÖSSÄ

1=Täysin eri mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
Olen itse aloitteellinen kehittääkseni tarvitsemaani osaamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi työssä tarvitsemaani ohjausta / koulutusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on työni suorittamiseen tarvittava osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen omaan kehitykseeni töissä viimeisen vuoden aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamistani ja kokemustani hyödynnetään oikealla tavalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikkani tarjoaa minulle hyvät kehittymismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvoinnista puhuttaessa on tärkeää huomioida kuormittavien tekijöiden lisäksi myös mielekkyyttä ja voimaantumista tuottavat tekijät, sillä vaativissakin työoloissa on mahdollista kokea työ mielekkääksi.

Esihenkilö rakentaa käsitystä siitä, miten tärkeä asia työhyvinvointi työpaikalla on. Tämä tapahtuu pitkälti puheiden ja tekojen kautta. Valitse itsellesi tärkeät kohdat.

- Esihenkilö puhuu myönteisesti työhyvinvoinnista ja sen edistämisestä.
 Esihenkilö pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan.
 Esihenkilö suhtautuu työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen vakavasti.
 Esihenkilö ymmärtää, että sairaslomat ja työhyvinvoinnin haasteetkin ovat osa työelämää.
 Esimies ei itse tule sairaana töihin.

Liite 4 2(13) Webropol verkkokysely Puron henkilöstölle

Ikä

- Enintään 30 v
 30-40 v
 41-50 v
 51-60 v
 yli 60 v
 En halua sanoa

Kauanko olet työskennellyt Purossa?

- 0-3 vuotta
 3-5 vuotta
 5-8 vuotta
 yli 8 vuotta

Koulutustaso

- Lähihoitaja
 Nuoriso- ja vapaa-ajanohjaaja
 Sosionomi
 Sairaanhoidtaja
 Terveystenhoitaja
 Muu

Mikä on koulutuksesi?

TYÖTILANNE

1=Täysin eri mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
Stressaavien kausien välillä on myös aikaa palautumiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn vaikuttamaan työtilanteeseeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin useimmiten itse päättää työtahtini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkuormitukseni on kohtuullinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen itseni motivoituneeksi työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni on mukava mennä töihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TYÖYMPÄRISTÖ

1=Täysin eri mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
Minulla on työtehtävieni suorittamiseen vaadittavat työvälineet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työryhmässäni on hyvä yhteishenki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työtoverieni kunnioittavan minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani on hyvä ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö työpaikallani toimii hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TYÖYHTEISÖ JA TYÖHYVINVOINTI

1=Täysin eri mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

Liite 4 3(13) Webropol verkkokysely Puron henkilöstölle

Arvioi seuraavia

	1	2	3	4	5
Olen motivoitunut työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kokonaisuutena tyytyväinen työtilanteeseeni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kokonaisuutena tyytyväinen työnantajaani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtilanteeni täyttää erittäin hyvin odotukseni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työpaikalla on avoin ilmapiiri ja uskallan kertoa myös itseäni kuormittavista asioista

- Ehdottomasti samaa mieltä
 Osittain samaa mieltä
 Ei samaa, eikä eri mieltä
 Osittain eri mieltä
 Ei lainkaan samaa mieltä

Työpaikalla on aikaa purkaa vaikeita työasioita työyhteisön kesken?

- Ehdottomasti samaa mieltä
 Osittain samaa mieltä
 Ei samaa, eikä eri mieltä
 Osittain eri mieltä
 Ei lainkaan samaa mieltä

Koen työni psyykkisesti kuormittavaksi

- Ehdottomasti samaa mieltä
 Osittain samaa mieltä
 Ei samaa, eikä eri mieltä

- Osittain eri mieltä
 Ei lainkaan samaa mieltä

Työni kuormittavuus on vaikuttanut jaksamiseen vapaa-ajalla

- Ehdottomasti samaa mieltä
 Osittain samaa mieltä
 Ei samaa, eikä eri mieltä
 Osittain eri mieltä
 Ei lainkaan samaa mieltä

Oletko ollut työuupumuksen vuoksi sairauslomalla?

- Kyllä
 En

Oletko saanut tarpeeksi oikeanlaista ja oikeanaikaista tukea esihenkilöiltä kuormittavissa tilanteissa?

- Kyllä
 En

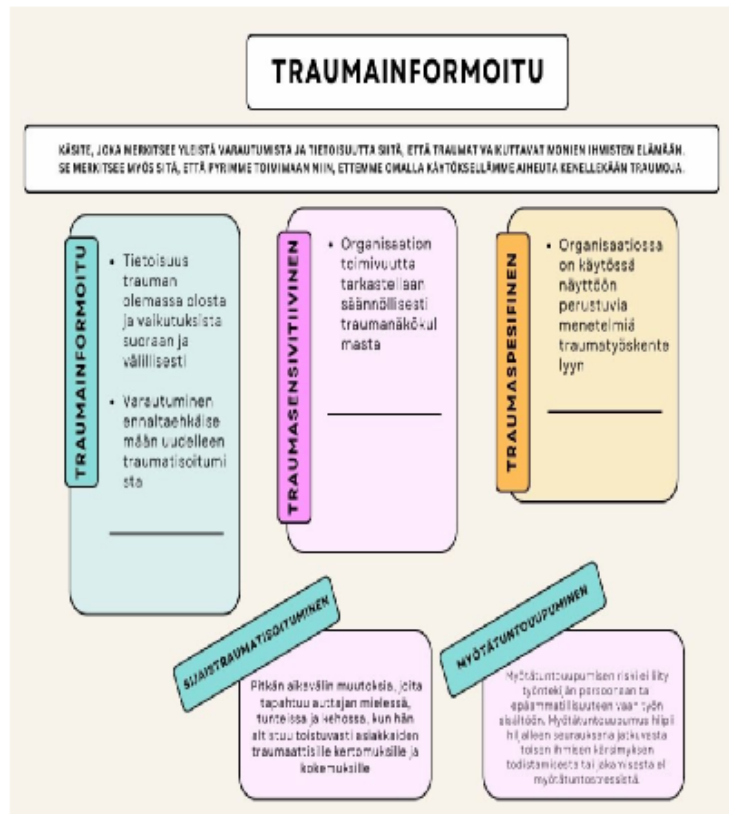
Mitkä ovat parhaita keinoja itsellesi käsitellä kuormittavia tilanteita ja asioita (voit valita useita)

- Keskustelu esihenkilön kanssa
 Keskustelu ulkopuolisen tahon kanssa
 Keskustelu työyhteisössä
 Tiimipalaverit ja työnohjaus
 Debriefing
 Muu

Liite 4 5(13) Webropol verkkokysely Puron henkilöstölle

Minkälaista muuta tukea koet tarvitsevasi?

Traumatyöskentely



Mitkä seuraavista termeistä on sinulle tuttuja? Voit valita useita vaihtoehtoja

- Traumainformoitu
- Traumainformoitu johtaminen
- Traumasensitiivinen
- Traumaspesiivinen
- Myötätuntouppumus
- Sijaistramatisoituminen

Tunnistatko traumataustaisten nuorten oireilun ja traumojen vaikutuksen heihin?

- Kyllä
- En

Koetko omaavasi tarpeeksi traumatuntemusta ohjaajan työssäsi?

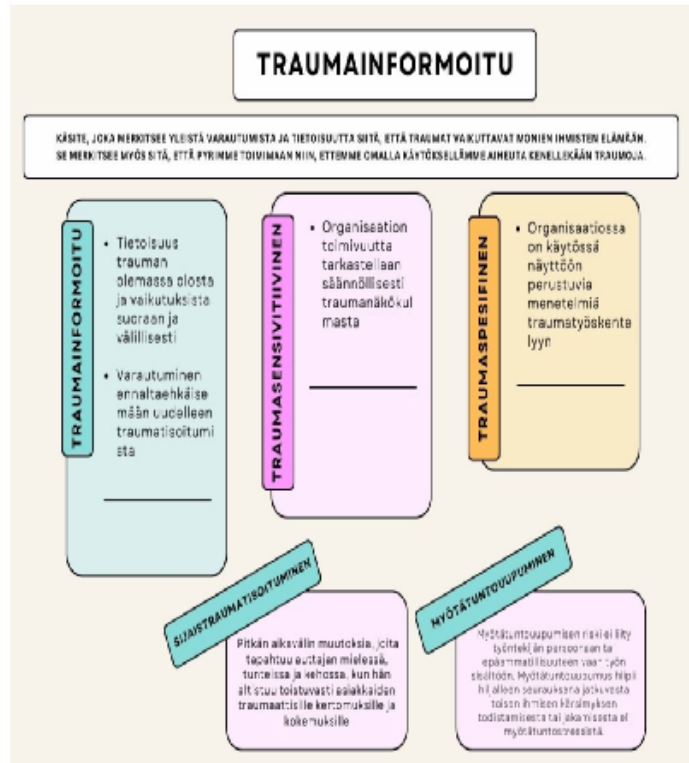
- Kyllä
- En

Koetko tarvitsevasi lisää traumakoulutusta?

- Kyllä
- En

Lisää tähän halutessasi ajatuksia, kokemuksia tai tarpeitasi koskien traumainformoitua työtä ja sen johtamista Purossa.

Liite 4 6(13) Webropol verkkokysely Puron henkilöstölle



Mitkä seuraavista termeistä on sinulle tuttuja? Voit valita useita vaihtoehtoja

- Traumainformoitu
- Traumainformoitu johtaminen
- Traumasensitiivinen
- Traumaspesifinen
- Myötätuntopumien
- Sija-traumatisoituminen

Myötätuntopumien ja sija-traumatisoitumisen aiheuttamat muutokset voivat ilmentyä normaalista poikkeavasta oireiluna. Valitse oireet, joita olet alaisissasi tunnistanut.

- Masennus
- Jaksamattomuus
- Välinpitämättömyys
- Sosiaalinen vetäytyminen
- Toisten luottamuksen ja arvostuksen heikentyminen
- Muita oireita

Mikälaisia muita oireita olet huomannut?

Minkälaisin keinoin olet vastannut sija-traumatisoitumisesta ja myötätuntopumuksesta johtuneisiin työntekijän haasteisiin?

Koetko omaavasi tarpeeksi traumatuntemusta laadukkaaseen traumainformoituun johtamiseen vai kaipaatko lisäkoulutusta?

- Kyllä
- Toivoisin lisäkoulutusta

Minkälaista lisäkoulutusta koet tarvitsevasi?

Liite 5 1 (13) Iterointisyklien tulosten taulukointi

	Tiedostetaan traumojen laaja levinneisyys	Tunnistetaan trauman oireet asiakkaissa, henkilökunnassa ja koko järjestelmässä	Toimitaan organisaatiossa siten, että traumatieo integroidaan toimintakulttuuriin ja toiminnan joka tasolle	Torjutaan uudelleen traumatisoitumista tiedostamalla, että järjestelmää itsestään voi tuottaa toksista stressiä
Ensimmäinen sykli	<ul style="list-style-type: none"> -Työntekijöillä hyvä olemassa olevat tietämys trauma- ja sijaiskuormitustilanteista, vaikka lisäkoulutuksen tarve on ilmeinen. - Ohjaajat ovat traumatietoisia - Trauma aiheesta keskustellaan paljon 	<ul style="list-style-type: none"> - Merkittävä osa henkilöstöstä kokee työnsä psyykkisesti kuormittavaksi - Tarve systemaattiselle kuormituksen hallinnalle ja työntekijöiden hyvinvoinnin tukemiselle. - Oireilun moninaisuus. - Oireiden juurisyiden tunnistaminen haastavaa. 	<ul style="list-style-type: none"> -Lisäkoulutuksen tarve -Osaamisen syventämiselle - Varhaisen tuen ja ohjauksen vahvistaminen. -Toimintamallien ja työmenetelmien selkeyttäminen ja jalkauttaminen arjen käytäntöihin. - Työntekijät kokevat olonsa yleensä turvallisiksi ja työtilanteen vastaavan odotuksia - Koulutus ja tietämys edistäisi traumainformoidun johtamisen periaatteiden implementointia. -Koulutus lisää ymmärrystä ja vaikuttaa positiivisesti työlaatuun. 	<ul style="list-style-type: none"> -Työyhteisön ilmapiirissä vallitsee vahva luottamus. Uskallus purkaa kuormittavia -Defusing-menetelmä koetaan hyvänä ja tehokkaana, koska se mahdollistaa tilanteiden purkamisen heti ja ottaa huomioon myös työntekijän mahdolliset traumat. - Traumataustan vaikutus ohjaukseen ja hoitoon nähdään suureksi ja tämän merkitystä pidetään osin johtamisen kysymyksenä.
Avoimet kysymykset	<p>"Nuorten oireilut ja haasteet ovat usein hyvin moninaisia. Välillä nuorten oirehdinnasta on vaikea tunnistaa oireiden juurisyitä. Koen, että ohjaajat ovat traumatietoisia, sillä aiheesta keskustellaan paljon niin yksikön arjessa sekä koulutuksien muodossa. Koen kuitenkin, ettei aiheeseen voi perehtyä liikaa, ja erilaisien työotteita hyvä osata."</p>	<p>"Traumojen vaikutuksen tunnistaminen on erittäin tärkeää työssämme ja siksi lisä koulutukset olisivat tarpeellisia. Tieto tuo lisää ymmärrystä ja vaikuttaa työmme jälkeen parantavasti."</p>	<p>"Kaksi koulutusta traumaista on ollut, jotka lisänneet ymmärrystä traumaista, mutta eivät niinkään työskentelytapoja ja menetelmiä traumanuorten kanssa."</p>	<p>"Puron sisään rakennettu Defusing menetelmä on koettu hyvänä menetelmänä, jossa tilanteet puretaan heti ja otetaan huomioon myös työntekijän mahdollinen trauma ja mahdollisesti tilanteesta syntyvä trauma."</p>
Toinen sykli		<ul style="list-style-type: none"> -Lisäkoulutuksien tarve, jotta esihenkilöt voivat paremmin tunnistaa ja käsitellä trauma-aiheisia tilanteita. -Havaittuja psykososiaalisia oireita, kuten ahdistuneisuutta, käyttäytymisen muutoksia ja fyysisiä oireita, voidaan pitää varoitusmerkkeinä siitä, että työssä jaksamisen ja hyvinvoinnin tukeminen vaatii systemaattisia toimenpiteitä. 	<ul style="list-style-type: none"> -Sijaistraumatisoitumisen ja uupumuksen ehkäisyyn keskustelua, ohjausta, työterveyspalveluiden hyödyntämistä sekä työolosuhteiden ja kuormituksen sääntelyä. -Konkreettisia työkaluja ja selkeää käsitteistön ymmärrystä. -Lisäkoulutus voisi merkittävästi vahvistaa esihenkilöiden valmiuksia toimia <u>trauma-herkällä</u> johtamistavalla. 	<ul style="list-style-type: none"> - Esihenkilöt korostavat työhyvinvoinnin ylläpitoa ja sen merkitystä osana johtamistyötä, mutta keskustelujen aktiivisuudessa on vielä kehitettävää. -Vain hieman yli puolet heistä nostaa työhyvinvoinnin aiheet esiin säännöllisesti tai aktiivisesti. -Henkilöstöllä havaittavaa oirekuvasta voidaan päätellä, että myötätuntouupumus ja sijaistraumatisoituminen ovat merkittäviä haasteita.
Avoimet met			<p>"Työnohjaus, työterveys, keskustelut esihenkilön kanssa työn suunnittelusta ja sisällöstä"</p>	<p>"<u>Kahden keski-</u> keskustelut ovat monesti tilanteen purkuun parasta. Avaa lukkiutuneita ajatusmalleja"</p>

Liite 5 2 (13) Iterointisykliä tulosten taulukointi

TRAUMAINFORMOIDUN ORGANISAATION PERIAATTEET

	TURVA	LUOTTAMUS	YHTEISTYÖ	VOIMAANNUTTAMINEN	OMA ÄÄNI	TEEMOIHIN LIITTYVÄT ASIAT
	HENKILÖKUNTA JA TUETTAVAT KOKEVAT OLONSA TURVALLISEKSI	PÄÄTÖKSET TEHDÄÄN LÄPINÄKYVÄSTI JA PÄÄMÄÄRÄ SUUNTAISESTI, PYRKIEN SÄILYTTÄMÄÄN LUOTTAMUS KAIKKIEN OSAPUOLTEN VÄLILLÄ.	IHMISTEN VÄLILLÄ ON KUMPPANUUTTA JA VAOLLANKAJA TASATAAN TERVEELLÄ TAVALLA. TIEDOSTETAAN ETTÄ TOIPUMINEN TAPAHTUU PARANTAVASSA SUHTEESSA.	TUKEMISESSA OTETAAN HUOMIOON JA TEHDÄÄN NÄKYVÄKSI ASIAKKAAN JO OLEMASSA OLEVAT VAHUUDEET	PYRITÄÄN LISÄÄMÄÄN TUETTAVIEN VALINNAN MAHDOLLISUUKSIA JA YMMÄRRETÄÄN ETTÄ HE TARVITSEVAT YKSILÖLLISIÄ LÄHESTYMISTAPOJA.	RODULLISET, KULTTUURELLISET, USKONNOLLISET ASIAT
Ensimmäinen sykli	<p>Hoitotyön ja sosiaalialan ammattilaiset muodostavat merkittävän osan henkilöstöstä.</p> <p>Henkilöstörakenne tarjoaa kestävän pohjan traumainformaation hyödyntämiselle</p> <p>Työntekijät kokevat olonsa turvalliseksi ja työtilanteen vastaavan odotuksia.</p> <p>Hyvä perusta avoimen ja luottamuksellisen keskustelukulttuurin rakentamiselle..</p>		Työyhteisön ilmapiirissä vallitsee vahva luottamus, ja työntekijät kokevat voivansa kertoa kuormituksesta ilman pelkoa.		<p>Vastaajat korostavat lasten oireiden ymmärtämisen ja hyväksymisen tärkeyttä, sekä kohtaamisen ja tuen merkitystä.</p> <p>Ymmärrys ja hyväksyntä lasten oireita kohtaan sekä kohtaamisen ja tuen merkitys korostuvat osana traumainformaatiota.</p>	
Toinen iteraatiosykli	Painotetaan luottamuksen, yhteistyön ja turvallisuuden tärkeyttä.	<p>Esihenkilöiden omakuva osaamisestaan on vahva ja myönteinen.</p> <p>Kehittämistä on myös tiedottamisessa ja työntekijöiden osallistamisessa.</p> <p>Aktiivisempi keskustelukulttuurin edistäminen, voisi vahvistaa organisaation johtamiskykyä ja työntekijöiden hyvinvointia.</p>	Yhteistyö eri toimijoiden, kuten sosiaali- ja terveydenhuollon, koulujen sekä muiden lasten hyvinvoinnista vastaavien tahojen kanssa, olisi oleellista kokonaisvaltaisen tuen tarjoamiseksi. Monialaisten yhteistyöverkostojen ja jatkuvan osaamisen kehittämisen kautta voitaisiin luoda kestäviä edellytyksiä lasten traumataustan ja käyttäytymisen ymmärtämisen syventämiseksi sekä tukitoimien tehostamiseksi.	Neuv -valmennuksia, AART-ohjausta tai eläinavusteista toimintaa, hyödynnetään mahdollisuuksien mukaan osallisuuden ja lasten kokemusten vahvistamiseksi.	Lapsilähtöinen ja traumaalilykäs johtaminen nousi keskeiseksi painopisteeksi. Lasten kokemusten aktiivinen huomiointi varmistaa, että heidän äänensä tulee asianmukaisesti kuulluksi ja integroituu palvelujen suunnitteluun ja arviointiin	

Liite 5 3 (13) Iterointisykliä tulosten taulukointi

Kolmas sykli		<p>- Tunnistetaan toimintaympäristön merkittäviä haasteita, jotka liittyvät erityisesti traumojen ilmentymiseen ja niiden vaikutuksiin arjen työssä.</p> <p>-Henkilöstö resurssit ja psykososiaalinen kuormitus.</p> <p>-Lisäkoulutuksen tarve: trauma- ja kriisitilanteet.</p>	<p>- Johtajat ja esimiehet aktiiviseen läsnäoloon ja vuorovaikutukseen arjessa.</p> <p>-Avoimen keskustelukulttuurin vahvistaminen.</p> <p>-Organisaation toimintakulttuurin kehittäminen kohti inhimillistä ja kestävä mallia.</p> <p>- Työkennellä omana itsenä ja aidosti läsnä olevana ammattilaisena.</p> <p>- Työntekijöiden motivaatio ja eettisyys: työhön lähdeittäisiin oikeasta motivaatiosta, mikä tukisi ammatillista sitoutumista ja eettistä työskentelyä.</p> <p>- Oman ammatillisen osaamisen jatkuva tutkiminen ja kehittäminen, mikä edistäisi työn laadun ja vaikuttavuuden parantamista.</p>	<p>- Motivaation ja eettisen pohjan vahvistaminen, joka tukisi henkilöstön sitoutumista ja lapsilähtöisen, trauma-asiantuntevan työotteen ylläpitämistä.</p> <p>-Lisäkoulutuksella: kestävämpi, osaavampi ja paremmin trauma- ja kriisitilanteisiin varautunut toimintaympäristö.</p>
	Sitaatit	<p>Kriittinen vaihe: "Arjen työssä on joskus havaittavissa ymmärtämättömyyttä traumojen ilmentymisessä. Lapsi ei itse ymmärrä omaa traumaansa, eikä käyttäydy tarkoituksella huonosti."</p>	<p>Toivoisin enemmän aikaa olla mukana yksikkötyössä, tekemässä asioita. Se antaisi perspektiiviä ja lisää omaa ymmärrystä."</p>	<p>Fantasia vaihe: "Tulevaisuuden yksiköissä olisi vähemmän lapsia ja enemmän osaamista, aikaa ja ymmärrystä ohjaajilla – jotta arki voisi rakentua kodinomaisemmaksi ja tarjota nuorille korjaavia, turvallisia kokemuksia."</p>
Neljäs sykli	<p>-Esihenkilöiden olemassa olevan osaamisen vahvistaminen traumainformoidussa johtamisessa sekä kyvyssä kohdata traumasensitiivisesti sekä omien tunteiden rajaaminen haastavissa tilanteissa.</p>	<p>-Esihenkilöiden kyky vaikuttaa työhyvinvointiin.</p>		<p>-Tiimin vahvuus ja yhteishenki, mikä luo hyvän perustan työlle.</p> <p>-Työnohjaus</p> <p>-Ajankäytön hallinta, mm paperityöt koettiin kuormittaviksi</p> <p>-Traumaattisten kokemusten käsittelyssä tarvitaan erityistä herkkyyttä ja taitoa, jotta voidaan välttää työntekijöiden ja nuorten uudelleen traumatisoituminen.</p>



Liite 5 4 (13) Iterointisykliä tulosten taulukointi

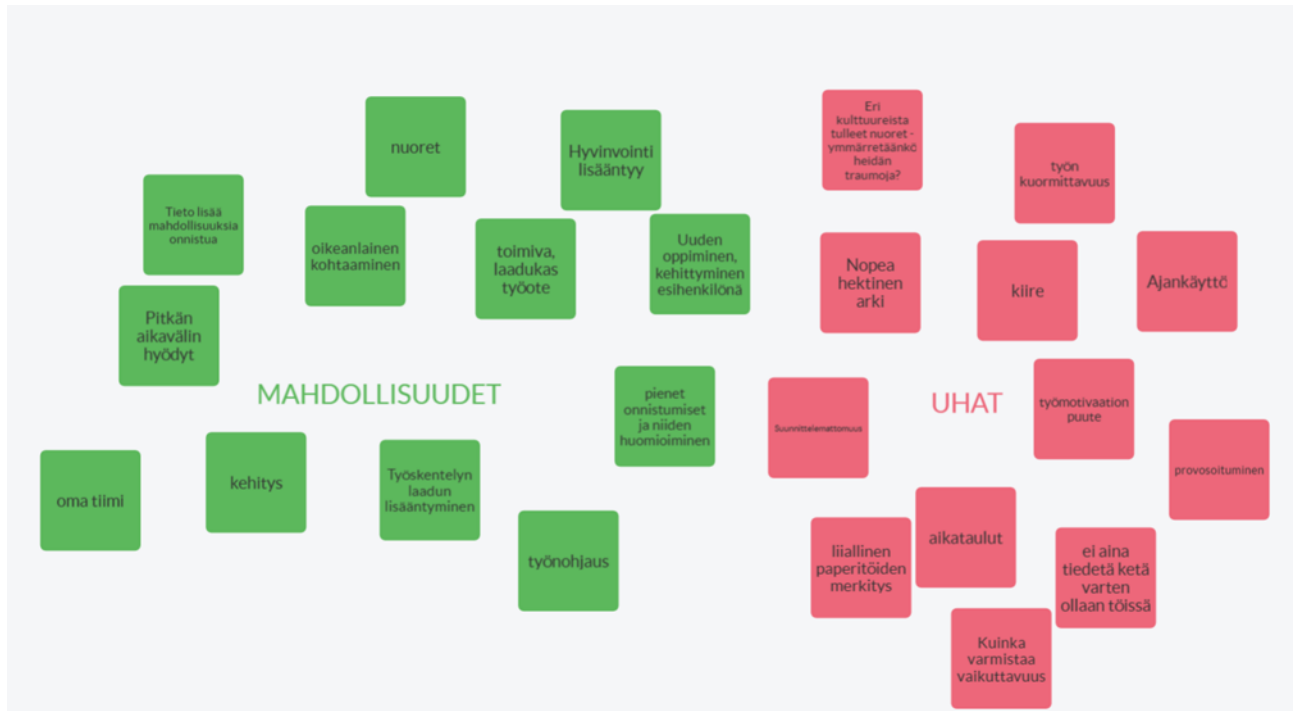
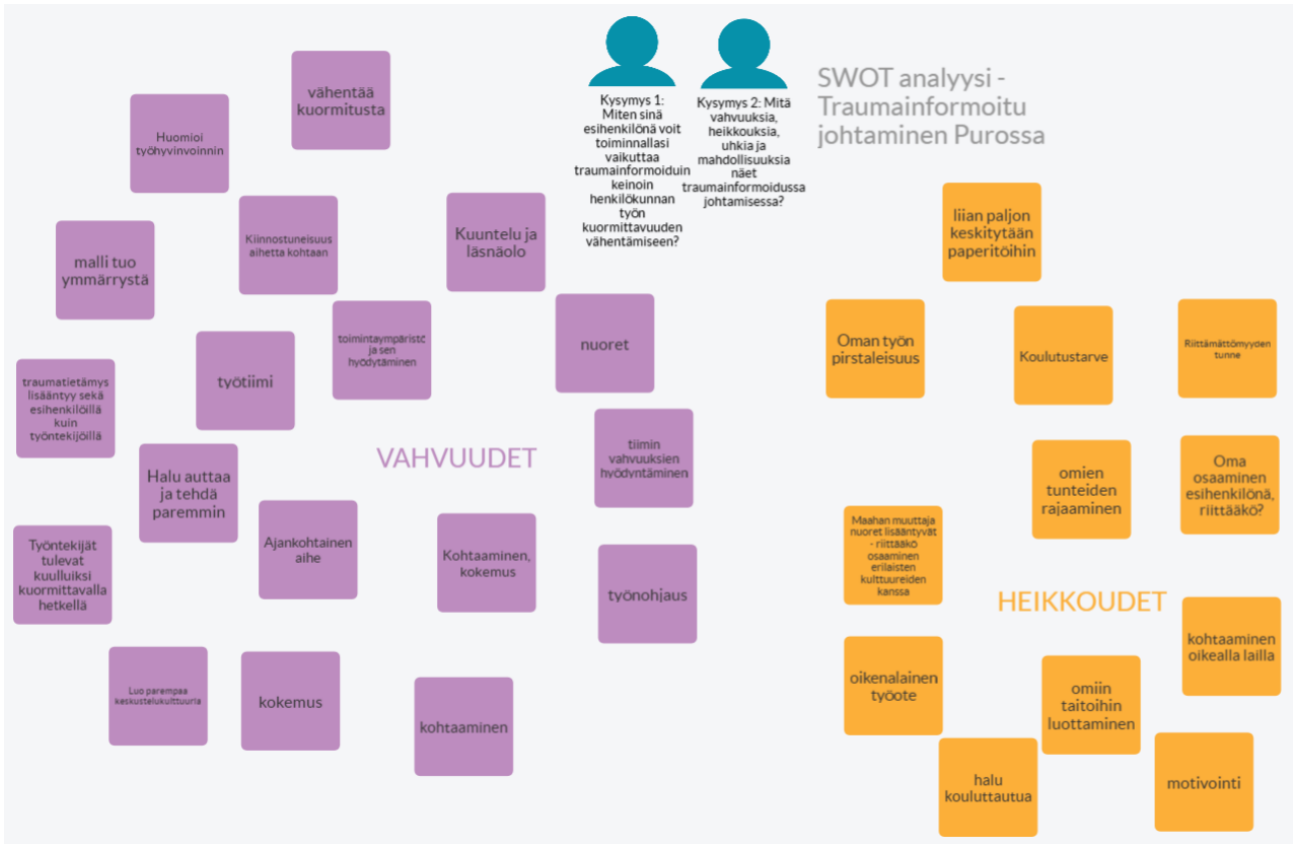
	HENKILÖKUNTA JA TUETTAVAT KOKEVAT OLONSÄ TURVALLISEKSI.	PÄÄTÖKSET TEHDÄÄN LÄPINÄKYVÄSTI JA PÄÄMÄÄRÄ SUUNTAISESTI. PYRKIEN SÄILYTTÄMÄÄN LUOTTAMUS KAIKKIEN OSAPUOLTEN VÄLILLÄ.	IHMISTEN VÄLILLÄ ON KUMPPANUUTTA JA VAOLLANKAJO TASATAAN TERVEELLÄ TAVALLA. TIEDOSTETAAN ETTÄ TOIPUMINEN TAPAHTUU .PARANTAVASSA SUHTEESSA	TUKEMISESSA OTETAAN HUOMIOON JA TEHDÄÄN NÄKYVÄKSI ASIAKKAAN JO OLEMASSA OLEVAT VAHVUDET.	PYRITÄÄN LISÄÄMÄÄN TUETTAVIEN VALINNAN MAHDOLLISUUKSIA JA YMMÄRRETÄÄN ETTÄ HE TARVITSEVAT YKSILÖLLISIÄ LÄHESTYMISTAPOJA.	RODULLISET, KULTTUURELLISET, USKONNOLLISET ASIAT.
Kolmas iteraatio		-Johtajat ja esimiehet osallistuivat aktiivisesti myös arjen vuorovaikutustilanteisiin. -Avoin keskustelukulttuuri -Virheitä ei pelätä, vaan niitä nähdään oppimisen ja kehityksen mahdollisuus. -Johtajien tehtävänä on tukea lasten näkökulman esiin tuomista kaikissa palvelujen vaiheissa.	-Johtajat enemmän arjessa läsnä - toimintamalli edistäisi dialogisuuden syntymistä.		-Lasten kokemusten aktiivinen huomioiminen varmistaa, että heidän äänensä tulee asianmukaisesti kuulluksi ja integroituu palvelujen suunnitteluun ja arviointiin. -Henkilöstön koulutusta: nepsy-valmennuksia, AART-ohjausta tai eläinavusteista toimintaa, hyödynnetään mahdollisuuksien mukaan osallisuuden ja lasten kokemusten vahvistamiseksi.	
Neijäs iteraatio	- Esihenkilöt näkivät myös oman kokemuksensa ja kohtaamisen taitonsa vahvuuksina. -Työnohjauksen olevan tärkeä vahvuus traumatyöskentelyssä.		-Mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden kuormittumiseen ja jaksamiseen traumainformoidun johtamisen keinoin	-Huomioidaan nuoret ja heidän yksilölliset tarpeensa - Nuorten omat kokemukset ovat arvokkaita voimavaroja, jotka tukevat työn tavoitteita. -Nuorten voimavarojen tunnistaminen		- Maahanmuuttaja- tai vähemmistökuultuuraustaisten nuorten kohtaaminen. -Taustojen ymmärtäminen: traumaattisia kokemuksia kuten sota, silpominen tai kulttuuriset vaikeudet -Maahanmuuttajataustaisten nuorten määrän kasvu korostaa tarvetta lisäkoulutukselle ja kulttuuri osaamisen kehittämiseksi, jotta pystytään tarjoamaan asianmukaista ja traumasensitiivistä tukea erilaisten nuorten tarpeisiin.

Liite 6 1(13) Iterointisykliä tulosten analysointi ja alustava malli

Kehittämistyö: TRAUMAINFORMOIDUN JOHTAMISEN MALLI NUORISOPSYKIATRINEN ASUMISKOTI PURO			
<i>Ensimmäinen ja toinen sykli</i>			
4 T malli	Tiedostetaan ja tunnistetaan	Toimitaan ja torjutaan	4 T malli
Tiedostetaan: - Hyvä tietämys trauma- ja sijaishuoneistilanteista. - Trauma aiheista keskustelua Tunnistetaan: - Työ psyykkisesti kuormittavaa - Kuormituksen hallinnan tarve - Hyvinvoinnin tukeminen - Oireillun minäisyys - Juurisidien tunnistaminen haastavaa - Lisäkoulutustarve työntekijöille ja esihenkilöille - Työssä jaksamisen ja hyvinvoinnin tukeminen - Kuormittumista johtuvien psykososiaalisten oireiden tunnistaminen		Toimitaan: - Lisäkoulutuksen tarve - Osaamisen syventäminen - Varhaisen tuen ja ohjauksen vahvistaminen. - Toimintamallien ja työmenetelmien selkeyttäminen - Turvallisuus - Koulutus ja tietämys - Työnlaadun parantaminen - Toimenpiteet sijaistraumatisoitumisen ja uupumuksen ehkäisyyn - Konkreettisia työkaluja ja selkeää käsitteistön ymmärrystä. - Avoimen keskustelukulttuurin luominen - Dialogisuus Torjutaan: - Työyhteisön luottamus. - Uskallus purkaa kuormittavia asioita - Defusing-menetelmä - Traumaosaamisen vahvistaminen - Työhyvinvoinnin ylläpito, keskustelut ja menetelmät - Myötätuntoisuus ja sijaistraumatisoituminen	
Perus periaatteet	Turva, luottamus, yhteistyö	Voimaannuttaminen, oma ääni, teemat	Perus periaatteet
Turva: Hoitotöiden ja sosiaalisen ammattilaisien muodostavat merkittävän osan henkilöstöstä. Henkilöstörakenne tarjoaa kestävän pohjan traumainformaation hyödyntämiselle Työntekijät kokevat olonsa turvalliseksi ja työlaitteen vastaavan odotuksia. Hyvä perusta voimien ja luottamukellisen keskustelukulttuurin rakentamiselle. Luottamus: Painotetaan luottamuksen, yhteistyön ja turvallisuuden tärkeyttä. Esihenkilöiden omakuvaa osaamisestaan on vahva ja myönteinen. Kehittämistä on myös tiedottamisessa ja työntekijöiden osallistamisessa. Aktiivisempi keskustelukulttuurin edistäminen, voidi vahvistaa organisaation johtamiskykyä ja työntekijöiden hyvinvointia. Työyhteisön ilmapiirissä vallitsee vahva luottamus, ja työntekijät kokevat voivansa kertoa kuormituksesta ilman pelkoa.		Oma ääni: Vestaajat korostavat lasten oireiden ymmärtämisen ja hyväksymisen tärkeyttä, sekä kohtaamisen ja tuen merkitystä. Ymmärrys ja hyväksyntä lasten oireilla kohtaan sekä kohtaamisen ja tuen merkitys korostuvat osana traumainformaatiota. Yhteistyö: - Johtajat enemmän arjessa läsnä - toimintamalli edistää dialogisuuden syntymistä. - Mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden kuormittumiseen ja jaksamiseen traumainformoidun johtamisen keinoin Voimaannuttaminen: - Huomioidaan nuoret ja heidän yksilölliset tarpeensa. - Nuorten omat kokemukset ovat arvokkaita voimavaroja, jotka tukevat työn tavoitteita. - Nuorten voimavarojen tunnistaminen	

Kehittämistyö: TRAUMAINFORMOIDUN JOHTAMISEN MALLI NUORISOPSYKIATRINEN ASUMISKOTI PURO			
<i>Kolmas ja neljäs sykli</i>			
4 T malli	Tiedostetaan ja tunnistetaan	Toimitaan ja torjutaan	4 T malli
Tiedostetaan: - Olemassa olevan osaamisen vahvistaminen: - traumainformoidussa johtamisessa - kyky kohdata traumasensitiivisesti - Omien tunteiden rajaaminen haastavissa tilanteissa. Tunnistetaan: - Tunnistetaan toimintaympäristön merkittäviä haasteita, jotka liittyvät erityisesti traumojen ilmentymiseen ja niiden vaikutuksiin arjen työssä. - Henkilöstö resurssit ja psykososiaalinen kuormitus. - Lisäkoulutuksen tarve: trauma- ja kriisitilanteet. - Esihenkilöiden kyky vaikuttaa työhyvinvointiin.		Toimitaan: - Esihämehet aktiiviseen läsnäoloon ja vuorovaikutukseen arjessa. - Avoimen keskustelukulttuurin vahvistaminen. - Organisaation toimintakulttuurin kehittäminen kohti inhimillistä ja kestävästä mallia. - Työskennellessään omansa itsenä ja aidosti läsnä olevana ammattilaisena. - Työntekijöiden motivaatio ja eettisyys: työhön lähdetään oikeasta motivaatiosta, mikä tukee ammatillista sitoutumista ja eettistä työskentelyä. - Oman ammatillisen osaamisen jatkuva tutkiminen ja kehittäminen, mikä edistää työn laadun ja vaikuttavuuden parantamista. Torjutaan: - Motivaation ja eettisen pohjan vahvistaminen, joka tukisi henkilöstön sitoutumista ja läpsilähtöisen, trauma-asiantuntevan työotteen ylläpitämistä. - Lisäkoulutuksella: kestävämpi, osaavampi ja paremmin trauma- ja kriisitilanteisiin varautunut toimintaympäristö. - Tiimin vahvuus ja yhteishenki, mikä luo hyvän perustan työlle. - Työnohjaus - Ajankäytön hallinta, mm paperityöt koettiin kuormittaviksi - Traumaattisten kokemusten käsittelyssä tarvitaan erityistä herkkyyttä ja taitoa, jotta voidaan välttää työntekijöiden ja nuorten uudelleen traumatisoituminen.	
Perus periaatteet	Turva, luottamus, yhteistyö, voimaannuttaminen	Oma ääni, teemat	Perus periaatteet
	Turva: - Esihenkilöt näkivät myös oman kokemuksensa ja kohtaamisen taitonsa vahvuuksina. - Työnohjauksen olevan tärkeä vahvuus traumatyöskentelyssä. Luottamus: - Johtajat ja esihämehet osallistuivat aktiivisesti myös arjen vuorovaikutustilanteisiin. - Avoim keskustelukulttuuri - Virheitä ei pelätä, vaan niitä nähdään oppimisen ja kehityksen mahdollisuutta. - Johtajien tehtävänä on tukea lasten näkökulman esiin tuomista kaikissa palvelujen vaiheissa. Yhteistyö: - Johtajat enemmän arjessa läsnä - toimintamalli edistää dialogisuuden syntymistä. - Mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden kuormittumiseen ja jaksamiseen traumainformoidun johtamisen keinoin Voimaannuttaminen: - Huomioidaan nuoret ja heidän yksilölliset tarpeensa. - Nuorten omat kokemukset ovat arvokkaita voimavaroja, jotka tukevat työn tavoitteita. - Nuorten voimavarojen tunnistaminen	Oma ääni: - Lasten kokemusten aktiivinen huomiointi varmistaa, että heidän äänensä tulee asianmukaisesti kuulluksi ja integroitu palvelujen suunnitteluun ja arviointiin. - Henkilöstön koulutusta: nepsy-valmennuksia, AART-ohjausta tai eläinavusteista toimintaa, hyödynnetään mahdollisuuksien mukaan osallisuuden ja lasten kokemusten vahvistamiseksi. Teemoihin liittyvät asiat: - Maahanmuuttaja- tai vähemmistötaustaisten nuorten kohtaaminen. - Taustojen ymmärtäminen: traumaattisia kokemuksia kuten sota, silpominen tai kulttuuriset vaikeudet. - Maahanmuuttajataustaisten nuorten määrän kasvu korostaa tarvetta lisäkoulutukselle ja kulttuuri osaamisen kehittämiselle, jotta pystytään tarjoamaan asianmukaisia ja traumasensitiivistä tukea erilaisten nuorten tarpeisiin.	

Liite 7 1(13) SWOT analyysi



Liite 8 1(13) Traumainformoitu johtaminen – esite



Traumainformoitu johtaminen

Nuorisopsykiatrinen asumiskoti Puro

Miltä unelmien lastensuojelu laitos näyttäisi?

"Lähtökohdana unelmien laitokselle tulisi olemaan myös ajatus siitä, että kaikilla olisi mahdollisuus antaa lapsille hyväksyntää, myötätuntoa ja korjaavia kohtaamisia. Tämä korostaisi entisestään emotionaalista läsnäoloa ja vuorovaikutusta. Työyhteisen osalta ihanteellinen laitos tulisi näyttäytyvän ympäristönä, joka muistuttaisi normaalia, kodinomaista arkea. Se merkittäisi inhimillistä ja lämpöistä ilmapiriä, jossa henkilöstö toimisi motivoituneesti."

-Tulevaisuustyöpaja



Opinnäytetyö kokonaisuudessaan:



MITÄ ON TRAUMA?

- Trauma on universaali ilmiö: jokainen kohtaa tunnehaavoja ja niistä aiheutuvaa tuskaa.
- Haitalliset lapsuuden kokemukset vaikuttavat koko elämäntaakan ajan.

MISTÄ TRAUMA SYNTYY?

- Väkivalta, hyväksikäyttö, laiminlyönti
- Menetykset, onnettomuudet, katastrofit, sodat
- Turvattomat kasvuympäristöt, ylisukupolviset kokemukset

TRAUMA LASTENSUOJELUTYÖSSÄ

- Useimmilla lastensuojelun asiakkailta on traumatausta, usein varhaislapsuudesta.
- Riskitekijöitä: perheväkivalta, päihteet, mielenterveysongelmat, kaittoinkohtelu.
- Traumaalireet voivat olla pillossa ja näkyä levottomuutena, kiukukuna, vetäytymisenä tai somaattisina oireina.
- Vaikutuksia: tunteiden hallinnan, keskittymisen, oppimisen ja ihmissuhteiden vaikeudet.
- Seurauksena kohonnut riski masennukseen, ahdistukseen, päihteiden käyttöön ja itsetuhoisuuteen.
- Työntekijän tehtävä: tunnistaa oireilu, erottaa se muista kehitysvaiheista ja nähdä käytös selviytymisstrategiana.

TRAUMAN KOLME K-KIRJAINTA

Kohtaamiset: vuorovaikutustilanteet ja altistumiset, joissa koetaan uhkaa tai turvattomuutta.

Kokemukset: yksilön omat tulkinnat ja muistat kohtaamisista.

Kertymät: pidempiaikaiset vaikutukset käyttäytymiseen, tunteisiin ja terveyteen.

ACE – LAPSUUDEN HAITALLISET KOKEMUKSET

ACE (Adverse Childhood Experiences) -tutkimukset ovat osoittaneet, että lapsuuden haitalliset kokemukset vaikuttavat ratkaisevasti myöhempään hyvinvointiin. ACE-kokemuksia ovat mm. fyysinen, emotionaalinen ja seksuaalinen väkivalta, laiminlyönti, vanhemman päihde- ja mielenterveysongelmat, väkivalta kotona sekä vanhemman vankilatuomio.

MITÄ ENEMMÄN ACE-KOKEMUKSIA KERTYY, SITÄ SUUREMPI ON RISKI:

- psykkisiin ongelmiin (masennus, ahdistus, itsetuhoisuus),
- somaattisiin sairauksiin (krooniset kiputilat, sydän- ja verisuonisairaudet),
- riskikäyttäytymiseen (päihteiden käyttö, väkivalta, rikollisuus).

LASTENSUOJELUTYÖN NÄKÖKULMASTA:

- ACE-pisteitys voi auttaa työntekijää hahmottamaan lapsen tai nuoren kokonaistilannetta.
- Haitalliset kokemukset eivät aina näy ulospäin, vaan niiden vaikutukset voivat ilmetä hermoston tasolla (esim. yli- tai allivireytenä).
- On tärkeää huomioida myös vanhempien omat ACE-kokemukset, sillä ne vaikuttavat vahvasti vanhemmuuteen ja voivat siirtyä ylisukupolisesti.




Liite 8 2(13) Traumainformoitu johtaminen – esite



**TOIPUMISEN
MAHDOLLISUUDET
LASTENSUOJELUTYÖSSÄ**

*Vaikka traumat jättävät jälkeä,
niiden vaikutukset eivät ole pysyviä.
Lapsen aivot ja hermosto ovat
muovautuvia, ja toipumista voi
tapautua läpi elämän.*

**RECOVERY TRAUMA
FROM TRAUMA**

KESKEISIÄ TOIPUMISTA TUKEVIA TEKIJÖITÄ OVAT:

- Turvalliset ihmissuhteet: pysyvät ja luotettavat aikuiset, jotka huolehtivat perustarpeista ja luovat turvaa.
- Myötätunto ja läsnäolo: arjen pienet kohtaamiset, joissa lapsi kokee tulevansa nähdyksi ja kuulluksi.
- Yhteisöllisyys: turvallinen vertaisryhmä, jossa lapsi voi kokea kuuluvansa joukkoon.
- Rutinit ja ennakoitavuus: auttavat hermostoa rauhoittumaan ja tuovat turvaa.
- Mahdollisuus ilmaista itseään: leikin, liikunnan, taiteen ja keskustelun kautta.

Traumaan liittynyt tieto antaa työntekijöille välineitä kohdata lapsia ja nuoria paremmin. Jokainen turvallinen kohtaaminen voi olla osa lapsen toipumista

LASTENSUOJELUN TYÖNTEKIJÄLLE TÄMÄ TARKOITTAÄ:

1. Oman vuorovaikutuksen ja arjen pienten tekojen merkityksen tunnistamista.
2. Jatkuvaa kouluttautumista trauman vaikutusten ymmärtämiseen.
3. Oireiden näkemistä viesteinä tarpeista, ei uhmakkuutena.
4. Tietoisesta traumasensitiivisen työotteiden käyttöä

TRAUMATIETOINEN JA TRAUMAINFORMOITU ORGANISAATIO

Miksi traumainformoitu organisaatio? Mitä traumainformoitu tarkoittaa?

- Lastensuojelun asiakkailta on usein traumataustaa → näkyy käyttäytymisen haasteina, tunnekuohuina ja vuorovaikutusvaikeuksina.
- Tämä lisää työn kompleksisuutta ja vaatii henkilöstöltä herkkyyttä, traumatietoisuutta ja osaamista.
- Turvallinen ja ennakoitava toimintaympäristö tukee sekä lasten että työntekijöiden hyvinvointia.

- Ymmärretään ja tunnustetaan traumaattisten kokemusten vaikutukset käytökseen, tunteisiin ja vuorovaikutukseen.
- Perustuu tutkimukseen trauman neurobiologisista, psykologisista ja sosiaalisista vaikutuksista.
- Tavoitteena: turvallinen, ennakoitava ja myötätuntoinen ympäristö, joka edistää toipumista.

TRAUMATIETOINEN ORGANISAATIO LASTENSUOJELUSSA

- Ottaa huomioon lasten ja perheiden trauma- ja selviytymistarinat.
- Johtaminen korostaa trauma- ja stressireaktioiden ymmärrystä.
- Käytännössä tämä tarkoittaa:
 - henkilöstön koulutusta
 - toimintatapojen muokkaamista
 - palautteen keräämistä ja hyödyntämistä

TRAUMAINFORMOIDUKSI ORGANISAATIOKSI KASVAMINEN:

1. Traumatietoisuuden lisääminen
2. Traumasensitiivisyys → henkilöstö koulutettu, muutoksia tehty
3. Traumaan reagoiva organisaatio → luonteva työskentely traumojen kanssa
4. Traumainformoitu kokonaisuusjärjestelmä → turvallinen ja johdonmukainen kulttuuri



MITÄ TRAUMAINFORMOITU JOHTAMINEN ON?

- Rakentaa turvallisen ja kannattelevan ilmapiirin, jossa kokemuksia voi jakaa ilman pelkoa leimautumisesta.
- Perustuu ymmärrykseen trauman vaikutuksista käyttäytymiseen, tunteisiin ja vuorovaikutukseen.
- Tavoitteena on vahvistaa työntekijöiden resilienssiä, työhyvinvointia ja ammatillista kasvua.
- Johtajan rooli: tunnistaa stressin ilmenemisen, tukea työntekijöitä ja tarjota oikea-aikaista apua.

Keskeiset periaatteet:

- Tietoisuus ja osaaminen: johtajilla oltava ymmärrys trauma- ja stressireaktioista.
- Myötätuntoinen kulttuuri: siirtymä kohti hyväksyvää ja läsnä olevaa työyhteisöä.
- Tietoon perustuva johtaminen: hiljaisen ja näkyvän traumatiedon yhdistäminen käytäntöön.
- Viestintätaidot: aktiivinen kuuntelu, rakentava palaute ja avoin vuorovaikutus.
- Itsereflektio: johtajien on tunnistettava omat ennakkoluulonsa ja asenteensa.

KÄYTÄNNÖN JOHTAMINEN

Johtajan tehtävä on tunnistaa ja reagoida trauma- ja stressireaktioihin, esim. rauhoittaa tilanne, käyttää empaattista kommunikaatiota ja tarjota ammatillista tukea.

Laadukas johtaminen edellyttää myös traumaattiseen organisaation oireiden tunnistamista (turvattomuus, vuorovaikutuksen ongelmat, hiljentäminen, pakonomainen asioiden toistaminen).

Työntekijöiden työnohjaus, palautumisen mahdollisuudet ja koulutus vähentävät uupumusta ja tukevat jaksamista.

TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTI

- Myötätuntostressi ja -uupumus voivat syntyä pitkäkestoisesta altistumisesta kuormittaville tilanteille.
- Sijaistraumatisoituminen voi näkyä masennuksena, uupumisena, välinpitämättömyytenä tai sosiaalisena eristytymisenä.
- Nuoremmat ja kokemattomammat työntekijät ovat usein alttiimpia sijaistraumatisoitumiselle.
- Psykologinen turvallisuus työyhteisössä vähentää kuormituksen negatiivisia vaikutuksia.
- Yhteisöllisyys, jaetut arvot ja merkityksellisuuden kokemus vahvistavat työntekijöiden motivaatiota ja työssä viihtymistä.



TRAUMAINFORMOITU TYÖOTE LASTENSUOJELUSSA

- Edellyttää tunne- ja vuorovaikutustaitoja, empatiaa ja kykyä kohdata lasten tarpeet ja toiveet.
- Työntekijät altistuvat usein vaikeille ja emotionaalisesti kuormittaville tilanteille → riski myötätuntouupumukseen.
- Kuormituksen keskellä työntekijä tarvitsee:
 - riittävästi tukea ja palautumista,
 - turvallisen työyhteisön,
 - mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen.

Liite 8 4(13) Traumainformoitu johtaminen - esite

TRAUMAINFORMOIDUN ORGANISAATION MALLI

Puron toimintaa ohjaa traumainformoidun organisaation malli, jonka tavoitteena on vahvistaa yhteisön hyvinvointia ja tukea kestävää, inhimillistä toimintakulttuuria. Malli perustuu kuuteen periaatteeseen – turvaan, luottamukseen, yhteistyöhön, voimaannuttamiseen, omaan ääneen ja moninaisuuden huomioimiseen – jotka yhdessä ohjaavat sekä johtamista että arjen käytäntöjä. Traumainformoitu lähestymistapa auttaa tunnistamaan ja ymmärtämään, miten trauma vaikuttaa yksilöihin ja yhteisöihin, ja tarjoaa keinoja luoda ympäristö, jossa jokainen voi kokea olonsa turvallisesti, arvostetuksi ja osalliseksi. Kun organisaation rakenteet ja toimintatavat pohjautuvat näihin periaatteisiin, vahvistuvat niin luottamus, osallisuus kuin yhteisön kyky kohdata vaikeita kokemuksia rakentavasti. Mallin avulla Puron toiminta kehittyi jatkuvasti kohti traumasensitiivisempää, voimavaroja vahvistavaa ja yhteistyöhön perustuvaa toimintakulttuuria.

LUOTTAMUS – AVAIN TRAUMAINFORMOITUUN JOHTAMISEEN



Luottamus on traumainformoidun organisaation ydin. Se rakentuu läpinäkyvyydestä, avoimesta viestinnästä ja osallisuudesta. Johton johdonmukaisuus ja myötätuntainen kulttuuri, jossa virheitä opitaan, vahvistavat turvallisuuden ja yhteisöllisyyden tunnetta.

T Luottamusta vahvistavat tekijät

- Läpinäkyvä päätöksenteko – perusteet ja prosessit avoimesti näkyviksi
- Osallistaminen ja kuuleminen – henkilöstö ja asiakkait mukana valmistelussa
- Esihenkilöiden arkaläsnäolo – tuki ja vuorovaikutus arjen tilanteissa
- Avoin keskustelukulttuuri – turvallinen tila erilaisille näkemyksille
- Johdonmukainen viestintä – vähentää epävarmuutta ja vahvistaa luottamusta
- Lasten ja nuorten ääni – otetaan vakavasti kaikissa palvelujen vaiheissa

Yhteinen perusta
Luottamus vahvistaa hyvinvointia, työn laatua ja yhteisön resilienssiä. Se ei ole vain paperilla, vaan näkyy jokaisessa kohtaamisessa.

TURVA ARJEN RAKENTEISSA JA VUOROVAIKUTUKSESSA

Turvallisuus on Purossa sekä arvo että toiminnan perusta. Henkilöstön vahva sosiaal- ja hoitolaan osaaminen luo pohjan traumainformoidulle työtavalle ja luottamukselliselle ilmapiirille.

Turvaa luovat tekijät

- Selkeät rakenteet ja avoin keskustelukulttuuri
- Esihenkilöiden läsnäolo ja tuki arjessa
- Työnohjaus ja palautumisen mahdollisuudet
- Lasten ja nuorten äänen kuuleminen

Yhteinen päämäärä
Kun turva näkyy sekä rakenteissa että vuorovaikutuksessa, koko yhteisö vahvistuu. Puron toiminnassa turva ei ole vain tunne – se on konkreettinen tuki, joka rakentaa resilienssiä ja kantaa arjessa.

YHTEISTYÖ – TOIPUMISTA TUKEVIEN SUHTEIDEN VOIMA

Yhteistyö on traumainformoidun johtamisen keskeinen periaate, joka perustuu kumppanuuteen, vastuunkannon jakamiseen ja ymmärrykseen siitä, että toipuminen tapahtuu parantavissa suhteissa. Puron toiminnassa yhteistyö näkyy arjen avoimuutena, luottamuksena ja turvallisena vuorovaikutuksena, jossa jokainen voi tulla kuulluksi ja tuetuksi.

Yhteistyötä vahvistavat:

- esihenkilöiden läsnäolo ja arjen tuki
- avoimet keskustelurakenteet ja matala kynnyks jalkaa huolia
- työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon ja kehittämiseen
- monialainen yhteistyö sosiaal- ja terveydenhuollon, koulujen ja järjestöjen kanssa
- yhteiset koulutukset ja työpajat, jotka lisäävät osaamista ja luottamusta

Yhteinen päämäärä
Tavoitteena on luoda yhteisö, jossa sekä työntekijät että lapset ja nuoret voivat hyvin. Avoin ja jaettu yhteistyö vahvistaa työyhteisön jaksamista, tukee lasten toipumista ja rakentaa kulttuuria, jossa jokainen kokee arvostusta ja osallisuutta.

VAHVUUKSIEN NÄKYVÄKSI TEKEMINEN – VOIMAANNUTTAMISEN YDIN

Voimaannuttaminen on traumainformoidun organisaation keskeinen periaate, jossa huomio kohdistuu yksilön vahvuuksiin ja niiden tunnistamiseen. Puron toiminnassa tämä tarkoittaa, että nuoria kohdataan arvostavasti, heidän kokemuksensa otetaan todesta ja heidän vahvuuksiaan pidetään merkityksellisinä voimavaroina, jotka ohjaavat työn suuntaa ja tavoitteita.

Vahvuuksien näkyväksi tekemistä tukevat:

- yksilöllinen kohtaaminen ja nuoren omien kokemusten kuuleminen
- arjen vuorovaikutus, jossa työntekijät tunnistavat ja sanoittavat vahvuuksia
- kannustava palaute ja myönteinen kielenkäyttö
- työote, joka korostaa kyvykkyyttä haasteiden sijaan
- toimintamallit, jotka tukevat nuoren osallisuutta ja vaikuttamisen mahdollisuuksia

Yhteinen päämäärä
Tavoitteena on rakentaa ympäristö, jossa nuoret kokevat merkityksellisyyttä, pystyvyyttä ja uskoa omiin mahdollisuuksiinsa. Kun vahvuudet tehdään näkyviksi ja niitä vahvistetaan johdonmukaisesti, Puron toiminta tukee lasten ja nuorten toipumista, kasvua ja luottamusta itseensä.

MONINAISUUDEN HUOMIOIMINEN – SENSITIIVISYYS JA OSALLISUUS TRAUMATYÖSSÄ

Traumainformoidussa työssä moninaisuuden huomioiminen on keskeistä, sillä radikaalit, kulttuuriset ja uskonnolliset tekijät ovat vahvasti yhteydessä yksilön identiteettiin ja kokemuksiin. Puron toiminnassa tämä tarkoittaa sensitiivistä ja kunnioittavaa suhtautumista erilaisiin taustoihin sekä tietoisuutta siitä, miten trauma voi näyttäytyä eri tavoin eri kulttuureissa.

Luovat ja tuottavat tekijät - moninaisuuden huomioimista vahvistavat:

- henkilöstön koulutus kulttuurisesta ja uskonnollisesta sensitiivisyydestä
- tulkkauspalveluiden ja selkokielen hyödyntäminen
- uskonnollisten ja kulttuuristen tapojen huomioiminen arjen rakenteissa
- yhteistyö kulttuurivälittäjien ja yhteisötoimijoiden kanssa
- avoin keskustelu ja reflektio omista asenteista ja oletuksista

Yhteinen päämäärä
Tavoitteena on luoda ympäristö, jossa jokainen nuori tulee kohdatuksi omana itsenään ja kokee olonsa arvostetuksi ja turvassa. Moninaisuuden huomioiminen vahvistaa osallisuutta, lisää ymmärrystä ja rakentaa aidosti traumasensitiivistä yhteisöä.

VOIMAANNUTTAMINEN – VAHVUUKSIEN TUNNISTAMISTA JA ARVOSTAVAA KOHTAAMISTA

Voimaannuttaminen on traumainformoidun organisaation keskeinen periaate, jossa huomio kohdistuu yksilön vahvuuksiin ja niiden tunnistamiseen. Puron toiminnassa tämä tarkoittaa, että nuoria kohdataan arvostavasti, heidän kokemuksensa otetaan todesta ja heidän vahvuuksiaan pidetään merkityksellisinä voimavaroina, jotka ohjaavat työn suuntaa ja tavoitteita.

Yhteinen päämäärä
Tavoitteena on rakentaa ympäristö, jossa nuoret kokevat merkityksellisyyttä, pystyvyyttä ja uskoa omiin mahdollisuuksiinsa. Kun vahvuudet tehdään näkyviksi ja niitä vahvistetaan johdonmukaisesti, Puron toiminta tukee lasten ja nuorten toipumista, kasvua ja luottamusta itseensä.

Luovat ja tuottavat tekijät
Vahvuuksien näkyväksi tekemistä tukevat:

- yksilöllinen kohtaaminen ja nuoren omien kokemusten kuuleminen
- arjen vuorovaikutus, jossa työntekijät tunnistavat ja sanoittavat vahvuuksia
- kannustava palaute ja myönteinen kielenkäyttö
- työote, joka korostaa kyvykkyyttä haasteiden sijaan
- toimintamallit, jotka tukevat nuoren osallisuutta ja vaikuttamisen mahdollisuuksia

TRAUMATERMIT

Traumainformoitu johtaminen	Traumainformoitu johtaminen tarkoittaa johtamistapaa, jossa ymmärretään trauman vaikutukset ihmisten käyttäytymiseen, vuorovaikutukseen ja fylykseen. Johtaja huomioi turvallisuuden, arvoitavuuden ja avoimien vuorovaikutusten merkityksen, sekä lisää läpinäkyvyyttä, yhdenmukaisuutta ja osallisuutta.
Traumainformoitu	Traumainformoitu lähestymistapa tarkoittaa sitä, että trauma ja sen vaikutukset otetaan huomioon ihmisen kokemuksen, turvallisuuden, osallisuuden ja luottamuksen edistämisen kaikissa toimissa.
Traumasensitiivinen	Traumasensitiivisyys on käytännön sovellus trauma-informoidusta ajattelusta. Se tarkoittaa tietoisuutta henkilöiden erilaisista trauman vaikutuksista ja toimista, jotka vahvistavat heidän kokemuksia, turvallisuutta, osallisuutta ja luottamusta itsensä ja toisten kanssa.
Traumaspesifinen	Traumaspesifinen viittaus hoitoon, palveluun tai menetehtävään, joka on suunniteltu erityisesti traumaa kärsineiden kokemusten tunnistamiseen ja tukemiseen. Esimerkkejä ovat erilaiset menetelmät, joiden avulla lasten trauma- ja traumapalvelujen näiden vaikutusten käsittelyyn.
Myötätuntisuus	Myötätuntisuus tarkoittaa emotionaalista ja fyysistä uskomusta, joka voi synnyä pitkäaikaisesta altistumisesta toisen kärsimykselle tai kuormittaville tilanteille. Se on yleinen tunteita aiheuttava tunne, jossa henkilöitä suostaan traumaspesifisten näiden vaikutusten käsittelyyn.
Sijaistraumatisoituminen	Sijaistraumatisoituminen tarkoittaa yksilöiden tui pitkäajan omaan elämään maahanottaneita synnytyä muuttaneita, jotka joutuvat kohtaamaan elämänsä traumaa kokemusansa kaltaisen tilanteita. Se voi tapahtua esimerkiksi vahvoissa elämäntilanteissa tai talonmuutoksen tunteita ja voimia tietäessä huolehtimaan omasta hyvinvoinnista.

Liite 9 1(13) Traumat lastensuojelutyössä juliste



TRAUMAT LASTENSUOJELUTYÖSSÄ

Traumat ja lapsuuden haitalliset kokemukset lastensuojelutyössä

Useimmilla lastensuojelun asiakkaila on traumatausta, usein varhaislapsuudesta. Riskitekijöitä on perheväkivalta, päihteet, mielenterveysongelmat, kaltoinkohtelu. Traumaoireet voivat olla piilossa ja näkyä levottomuutena, kiukkuna, vetäytymisenä tai somaattisina oireina.

Trauma näkyy tunteiden hallinnan, keskittymisen, oppimisen ja ihmissuhteiden vaikeuksina. Seurauksena traumasta on kohonnut riski masennukseen, ahdistukseen, päihteiden käyttöön ja itsetuhoisuuteen.

Työntekijän tehtävä: tunnistaa oireilu, erottaa se muista kehitysvaiheista ja nähdä käytös selviytymisstrategiana.

Vaikka traumat jättävät jälkiä, niiden vaikutukset eivät ole pysyviä. Lapsen aivot ja hermosto ovat muovautuvia ja toipumista voi tapahtua läpi elämän. Traumaan liittyvä tieto antaa työntekijöille välineitä kohdata lapsia ja nuoria paremmin.

Jokainen turvallinen kohtaaminen voi olla osa lapsen toipumista

TRAUMAN KOLME K-KIRJAINTA

Kohtaamiset: vuorovaikutustilanteet ja alttumuksiset, joissa koetaan uhkaa tai turvattomuutta.

Kokemukset: yksilön omat tulkinnat ja muistot kohtaamisista.

Kertymät: pidempiaikaiset vaikutukset käyttäytymiseen, tunteisiin ja terveyteen.

Mitä trauma on?

- Universaali ilmiö: jokainen kohtaa tunnehaavoja ja niistä aiheutuvaa tuskaa.
- Haitalliset lapsuuden kokemukset vaikuttavat koko elämänsä ajan.
- Trauma ei ole vain tapahtuma, vaan se, mitä tapahtuma tekee ihmiselle sisäisesti – miten keho ja mieli reagoivat.

Miten trauma vaikuttaa?

- Hermoston toimintaan: lapsi voi olla jatkuvassa ylivireydessä: taistelee tai pakenee tai alivireydessä: vetäytyminen, lamaantuminen.
- Tunteiden säätelyyn: vaikeus tunnistaa ja ilmaista tunteita turvallisesti.
- Kehon kautta: univaikeudet, jännitystilat, kiputilat, somaattiset oireet.
- Ihmissuhteisiin: luottamuspuola, pelko hylkäämisestä, vaikeus kiintyä.

Lastensuojelun työntekijälle tämä tarkoittaa:

- Oman vuorovaikutuksen ja arjen pienten tekojen merkityksen tunnistamista.
- Jatkovaa koulutusta traumasta trauman vaikutusten ymmärtämiseen.
- Oireiden näkemistä viesteinä tarpeista, ei uhmakkuutena.
- Tietoisena traumasensitiivisen työotteen käyttöä

ACE (ADVERSE CHILDHOOD EXPERIENCES) - LAPSUUDEN HAITALLISET KOKEMUKSET

ACE viittaa erilaisiin lapsuudessa koettuihin haitallisiin asioihin, kuten kaltoinkohteluun, laiminlyöntiin tai perheen toimimattomuuteen, esimerkiksi väkivalta, päihteiden käyttö, vanhempien ero, mielenterveysongelmat.

Mitä enemmän ACE-kokemuksia kertyy, sitä suurempi on riski:

- psyykkisiin ongelmiin, kuten masennukseen, ahdistukseen ja itsetuhoisuuteen
- somaattisiin sairauksiin, kuten kroonisiin kiputiloihin ja sydän- ja verisuonisairauksiin
- riskikäyttäytymiseen, kuten päihteiden käyttöön, väkivaltaan ja rikollisuuteen

Lastensuojelutyön näkökulmasta:

- ACE-pisteytys auttaa hahmottamaan lapsen tai nuoren kokonaistilannetta.
- Haitalliset kokemukset eivät aina näy ulospäin – ne voivat vaikuttaa hermoston tasolla (esim. yli- tai alivireytenä).
- Myös vanhempien omat ACE-kokemukset on tärkeä huomioida, sillä ne voivat vaikuttaa vanhemmuuteen ja siirtyä ylisukupolisesti.

KESKEISIÄ TOIPUMISTA TUKEVIA TEKIJÖITÄ OVAT:

- Turvalliset ihmissuhteet: pysyvät ja luotettavat aikuiset, jotka huolehtivat perustarpeista ja luovat turvaa.
- Myötätunto ja läsnäolo: arjen pienet kohtaamiset, joissa lapsi kokee tulevansa nähdyksi ja kuulluksi.
- Yhteisöllisyys: turvallinen vertaisryhmä, jossa lapsi voi kokea kuuluvansa joukkoon.
- Rutiinit ja ennakoitavuus: auttavat hermostoa rauhoittumaan ja tuovat turvaa.
- Mahdollisuus ilmaista itseään: leikin, liikunnan, taiteen ja keskustelun kautta.

Opinnäytetyö kokonaisuudessaan:



Nuorisopsykiatrisen asumiskoti Puro - Traumainformoidun johtamisen malli

Liite 10 1 (13) Traumainformoitu johtaminen – juliste



Traumainformoitu johtaminen

Nuorisopsykiatrinen asumiskoti Puro

Miksi traumainformoitu organisaatio?

- Lastensuojelun asiakkailta on usein traumataustaa
→ näkyy käyttäytymisen haasteina, tunnekuhuina ja vuorovaikutusvaikeuksina.
- Tämä lisää työn kompleksisuutta ja vaatii henkilöstöltä herkkyyttä, traumatietoisuutta ja osaamista.
- Turvallinen ja ennakoitava toimintaympäristö tukee sekä lasten että työntekijöiden hyvinvointia.

Traumatieloinen organisaatio lastensuojelussa

- Ottaa huomioon lasten ja perheiden trauma- ja selviytymistarinat.
- Johtaminen korostaa trauma- ja stressireaktioiden ymmärrystä.
- Käytännössä tämä tarkoittaa:
 - henkilöstön koulutusta
 - toimintatapojen muokkaamista
 - palautteen keräämistä ja hyödyntämistä



TRAUMAN KOLME KIRJAINTA

Kohtaamiset: vuorovaikutustilanteet ja altistumiset, joissa koetaan uhkaa tai turvattomuutta.

Kokemukset: yksilön omat tulkinnat ja muistot kohtaamisista.

Kertymät: pidempiaikaiset vaikutukset käyttäytymiseen, tunteisiin ja terveyteen.

Mitä traumainformoitu tarkoittaa?

- Ymmärretään ja tunnustetaan traumaattisten kokemusten vaikutukset käytöseen, tunteisiin ja vuorovaikutukseen.
- Perustuu tutkimukseen trauman neurobiologisista, psykologisista ja sosiaalisista vaikutuksista.
- Tavoitteena: turvallinen, ennakoitava ja myötätuntoinen ympäristö, joka edistää toipumista.

Traumainformoiduksi organisaatioksi kasvaminen:

- Traumatielisuuden lisääminen
- Traumasensitiivisyys + henkilöstö koulutettu, muutoksia tehty
- Traumaan reagoiva organisaatio + luonteva työskentely traumojen kanssa
- Traumainformoitu kokonaisjärjestelmä + turvallinen ja johdonmukainen kulttuuri

Käytännön johtaminen

- Johtajan tehtävä on tunnistaa ja reagoida trauma- ja stressireaktioihin, esim. rauhoittaa tilanne, käyttää empaattista kommunikaatiota ja tarjota ammatillista tukea.
- Laadukas johtaminen edellyttää myös traumatieliseen organisaation oireiden tunnistamista (turvattomuus, vuorovaikutuksen ongelmat, hiljentäminen, pakonomainen asioiden toistaminen).
- Työntekijöiden työnohjaus, palautumisen mahdollisuudet ja koulutus vähentävät uupumusta ja tukevat jaksamista.

Mitä traumainformoitu johtaminen on?

- Rakentaa turvallisen ja kannattelevan ilmapiirin, jossa kokemuksia voi jakaa ilman pelkoa leimaautumisesta.
- Perustuu ymmärrykseen trauman vaikutuksista käyttäytymiseen, tunteisiin ja vuorovaikutukseen.
- Tavoitteena on vahvistaa työntekijöiden resilienssiä, työhyvinvointia ja ammatillista kasvua.
- Johtajan rooli: tunnistaa stressin ilmeneminen, tukea työntekijöitä ja tarjota oikea-aikaista apua.

Keskeiset periaatteet:

- Tietoisuus ja osaaminen: johtajilla oltava ymmärrys trauma- ja stressireaktioista.
- Myötätuntoinen kulttuuri: siirtymä kohti hyväksyvää ja läsnä olevaa työyhteisöä.
- Tietoon perustuva johtaminen: hiljaisen ja näkyvän traumatielöiden yhdistäminen käytäntöön.
- Viestintätaidot: aktiivinen kuuntelu, rakentava palaute ja avoin vuorovaikutus.
- Itselflektio: johtajien on tunnistettava omat ennakkoluulonsa ja asenteensa.



Työyhteisön hyvinvointi

- Myötätuntostressi ja -uupumus voivat syntyä pitkäkestoisesta altistumisesta kuormittaville tilanteille.
- Sijaistraumatisoituminen voi näkyä masennuksena, uupumisena, välinpitämättömyytenä tai sosiaalisena eristäytymisenä.
- Nuoremmat ja kokemattomammat työntekijät ovat usein alttiimpia sijaistraumatisoitumiselle.
- Psykologinen turvallisuus työyhteisössä vähentää kuormituksen negatiivisia vaikutuksia.
- Yhteisöllisyys, jaetut arvot ja merkityksellisuuden kokemus vahvistavat työntekijöiden motivaatiota ja työssä viihtymistä.



Oplinnäytelyö kokonaisuudessaan:




Nuorisopsykiatrinen asumiskoti Puro – Traumainformoidun johtamisen malli

Liite 11 1(13) Traumainformoidun johtamisen – kortit arkeen



1. Valmistaudu ja luo tila
 - o Varaa riittävästi aikaa keskustelulle ja valitse rauhallinen ympäristö.
 - o Pysähdy hetkeksi ennen tapaamista, jotta voit olla aidosti läsnä.
2. Tee turvalliseksi
 - o Kerro selkeästi, mistä asiasta keskustellaan ja mikä on tapaamisen tavoite.
 - o Luo ennakoitava ja arvostava ilmapiiri, jossa työntekijä voi luottaa siihen, ettei häntä arvostella.
3. Kuuntele sensitiivisesti
 - o Anna työntekijälle tila kertoa kokemuksistaan ja tunteistaan ilman kiirettä.
 - o Kiinnitä huomiota myös sanattomaan viestintään (ilmeet, eleet, jaksamisen merkit).
4. Vahvista ja sanoita
 - o Tunnista työntekijän vahvuudet ja onnistumiset, ja sanoita ne ääneen.
 - o Normalisoi tunteet ("On ymmärrettävää, että tällainen tilanne väsyttää") ja tuo esiin työn merkitys.
5. Sovi jatkosta
 - o Laadi yhdessä konkreettiset seuraavat askeleet: mitä tehdään, kuka tukee ja milloin asiaan palataan.
 - o Varmista, ettei työntekijä jää yksin kuormituksen kanssa, vaan hänellä on selkeä tukiverkosto

Esihenkilön traumasensitiivisen kohtaamisen 5 askelta

1. Mitä tapahtui?
Tavoite: faktat näkyviksi ja kokemusten jakaminen ilman syytelyä.
2. Miltä se tuntui?
Tavoite: tunnistaa omia reaktioita, normalisoida tunteet ja ehkäistä niiden kasautumista.
3. Miten jatkamme tästä eteenpäin?
Tavoite: palauttaa toiminnan hallinnan tunne ja varmistaa tarvittaessa jatkotuki, esim. työnohjaus tai työterveys.

4T - defusing kolmen kysymyksen malli



Liite 11 2(13) Traumainformoidun johtamisen – kortit arkeen



1.Valmistaudu

- o Hengitä rauhassa, pysähdy hetkeksi ennen kohtaamista.
- o Tunnista omat tunteesi ja pyri säätämään niitä, jotta pystyt olemaan läsnä.

2.Luo turvallisuus

- o Aloita kohtaaminen rauhallisesti ja ennakoitavasti.
- o Kerro mitä tapahtuu seuraavaksi ja varmista, että ympäristö tukee turvallisuuden tunnetta.

3.Kuuntele ja havainnoi

- o Kuuntele sanoja, mutta huomioi myös ilmeet, eleet ja tunteiden ilmeneminen.
- o Anna lapselle tai nuorelle tila kertoa omalla tavallaan ja omaan tahtiinsa.

4.Vahvista ja sanoita

- o Nosta esiin selviytymistä ja voimavaroja (“Huomasin, että jaksoit silti...”).
- o Sanoita tunteita ja kokemuksia niin, että nuori kokee tulleen ymmärretyksi.

5.Lopeta rakentavasti

- o Tee kohtaamisen loppu selkeäksi: kerro mitä tapahtuu seuraavaksi.
- o Varmista, että tunneilmapiiri on rauhallinen ja nuori kokee, ettei jää yksin kokemuksensa kanssa.

Traumasensitiivisen kohtaamisen 5 askelta

PURO 4T



Kuormittuminen

Palautuminen

Voimavarat

Tulokset kirjataan luottamuksellisesti ja jos kuormitus nousee yli sovitun raja-arvon, käynnistetään jatkotoimet: työnohjaus, työterveys tai tiimipalaverin käsittely.

Kuormittavuuden seuranta

PURO 4T

Liite 12 1(13) Opinnäytetyön aineistohallintasuunnitelma

Opinnäytetyön aineistohallintasuunnitelma

Opinnäytetyön nimi: Traumainformoitu johtamisen malli Nuorisopsykiatrisen asumiskoti Purossa

Tekijä: Tiina Kajoranta

Toimeksiantaja: Nuorisopsykiatrisen asumiskoti Puro

1. Aineiston yleinen kuvaus

Opinnäytetyössä aineisto kerätään Nuorisopsykiatrisen asumiskoti Puron ohjaajilta sekä esihenkilöiltä. Aineisto hankitaan täsmäryhmähaastattelun sekä verkkokyselyiden avulla. Aineiston keräämisestä vastaa opinnäytetyön tekijä.

2. Aineiston dokumentointi ja laatu

Verkkokyselyn vastaukset dokumentoidaan Webropo-ohjelman oman koosteen avulla. Tutkittavista kerättäviä tunnistetietoja ovat ikäryhmä, työskentelyalue ja työkokemuksen kesto. Tunnistetietoja ei voida yhdistää yksittäisiin vastauksiin.

3. Säilytys ja varmuuskopiointi

Aineisto kerätään ja säilytetään työntekijän pilvipalveluympäristössä, jossa kyseisiin tiedostoihin pääsy on vain opinnäytetyön tekijällä. Aineisto varmuuskopioidaan opinnäytetyön tekijän henkilökohtaiseen Nuorisopsykiatrisenasumiskoti Puron työ driveen, johon on pääsy ainoastaan opinnäytetyön tekijällä.

3. Säilytys ja varmuuskopiointi

Aineisto kerätään ja säilytetään työntekijän pilvipalveluympäristössä, jossa kyseisiin tiedostoihin pääsy on vain opinnäytetyön tekijällä. Aineisto varmuuskopioidaan opinnäytetyön tekijän henkilökohtaiseen Nuorisopsykiatrisenasumiskoti Puron työ driveen, johon on pääsy ainoastaan opinnäytetyön tekijällä.

4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskysymykset

Liite 12 1(13) Opinnäytetyön aineistohallintasuunnitelma

Aineistossa ei kerätä, eikä siitä julkaista henkilötietoja, jotka voitaisiin yhdistää yksittäisiin vastaajiin. Tutkimusaineiston hallinta- ja omistusoikeudet ovat opinnäytetyön tekijöillä ja tästä sovitaan yhteistyösopimuksessa Nuorisopsykiatrinen asumiskoti Puron kanssa. Tutkimuksesta saatua aineistoa käytetään tässä tutkimuksessa ja tarvittaessa harkitaan aineiston tallentamista jatko- ja seurantatutkimuksia varten. Tutkittavia informoidaan aineiston käytöstä kyselyn saatekirjeessä sekä työpajojen kutsukirjeessä. Tutkimuksella ei ole rahoittajaa, jolla olisi vaatimuksia aineiston suhteen.

5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

Kerättyä aineistoa säilytetään vähintään puoli vuotta. Kerätty aineisto voidaan harkinnan mukaan tallentaa jatkokäyttöä varten. Tästä voidaan sopia Nuorisopsykiatrinen asumiskoti Puron kanssa.

Liite 13 1(13) Tietosuojasitoumus

Tietosuojasitoumus opinnäytetyön tekijälle

Tietosuojatiimi hyväksyy omasta puolestaan tutkimuksen teon, mikäli tutkimuksen tekijä sitoutuu noudattamaan tähän kirjattua tietosuojatiimin linjausta opinnäytetöihin ja tutkielmiin liittyen.

Tietosuojatiimin linjaus opinnäytetöihin/pro gradu tutkielmiin ja muihin vastaaviin tutkimuksiin

- Opiskelija sitoutuu noudattamaan seuraavaa salassapitositoumusta:

”Ymmärrän, että sosiaali- ja terveydenhuollon henkilötiedot ovat luonteeltaan erityisiä ja salassa pidettäviä. Sitoudun pitämään salassa tutkimuksen ajan ja sen jälkeen rajoittamattoman ajan kaiken sellaisen asiakkaisiin tai Humanan henkilökuntaan liittyvän henkilötiedon, sekä mahdolliset tietooni tulevat Humanan liikesalaisuudet, jotka olen ulkopuolisille.

Henkilötiedolla tarkoitetaan EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen määritelmän mukaista tietoa, josta henkilö voidaan tunnistaa.”

- Mikäli tutkimussuunnitelma tai muut sopimukset ovat ristiriidassa tämän asiakirjan kanssa, noudatetaan tähän asiakirjaan kirjattua toimintamallia.
- Rekisteröityjen informoinnista, mahdollisen suostumuksen hankkimisesta ja henkilötietojen säilytyksestä huolehditaan EU:n tietosuoja-asetuksen edellyttämällä tavalla.
- Tutkimuksen tekijä tiedostaa olevansa keräämiensä henkilötietojen osalta rekisterinpitäjä. Rekisterin pitämisen myötä hän vastaa tietojensa keräämisen, käsittelyn ja säilytyksen laillisuudesta. Humana ei vastaa tutkimuksen tekijän rekisterinpittoon liittyvistä vastuukysymyksistä.
- Tutkimuksen tekijä huomioi, että kaikki opinnäytetyön tekemisen yhteydessä kerätyt henkilötiedot poistetaan tutkimuksen päätyttyä, kun tietojen käsittely ei ole enää tarpeen.

Tutkimus: Traumainformoidun johtamisen malli Nuorisopsykiatrisen asumiskoti Purossa.

Opinnäytetyön tekijän allekirjoitus, aika ja paikka:

Vaasassa 25.2.2025



Tiina Kajoranta