

Enni Hotanen

JOHTAMINEN TOIPUMISORIENTAATION MUKAISEN TYÖOTTEEN TUKENA

Opinnäytetyö

Sairaanhoitaja YAMK

Mielenterveyshoitotyö

2022



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Sairaanhoitaja YAMK
Tekijä/Tekijät	Enni Hotanen
Työn nimi	Johtaminen toipumisorientaation mukaisen työotteen tukena
Toimeksiantaja	Kakspy Palvelut OY
Vuosi	2022
Sivut	25 sivua, liitteitä 7 sivua
Työn ohjaaja(t)	Niina Ervaala

TIIVISTELMÄ

Toipumisorientaatio on tullut osaksi mielenterveystyötä, kun puhutaan toivosta. Toipumisorientaation avulla luodaan kuntoutujaan toivoa ja uskoa tulevaan sekä etsitään heidän omia voimavarojaan arkeen. Suomessa lähestymistapa on vahvistunut viimevuosina, ensin järjestöpuolella mutta myöhemmin myös psykiatrisessa erikoissairaanhoidossa. Toipumisorientaatio ei ole yhtenäinen hoitomuoto tai suuntaus, vaan enemmänkin kattokäsite, mikä pitää aliaan laajaa joukkoa erilaisia teorioita, ihanteita sekä tavoitteita.

Toipumisorientaatiota ei ole juurikaan tutkittu johtamisen näkökulmasta eikä johdon roolista toipumisorientaatioon niin että toipumisorientaation mukainen työote näkyy arjen työssä palvelunkäyttäjille. Aiempien tutkimusten kirjallisuuskatsauksesta teoriaa yhdistettiin toipumisorientaation viitekehyksen kanssa.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, miten henkilöstön ymmärrys toipumisorientaatiosta on rakentunut sekä millaista tukea henkilöstö kaipaa lähiesihenkilöiltä sekä johdolta toteuttaakseen toipumisorientaation mukaista työotetta arjen asiakastyössä.

Opinnäytetyö tuotettiin yhteistyössä Kakspy Palvelut Oy:n kanssa. Kyselytutkimus lähetettiin koko Kakspy Palvelut Oy:n henkilöstölle (N=61), joiden pohjalta tehtiin aineistonanalyysi. Niin teorian kuin kyselyn tulokset yhdistetään opinnäytetyön pohdinnassa ja muodostetaan kuva siitä, mitä johtaminen on toipumisorientaation mukaisen työotteen tukena. Valmis opinnäytetyö luovutetaan organisaatiolle.

Tulosten perusteella voidaan siis tulkita, että se, mitä toipumisorientaation mukaisella työotteella tarkoitetaan, odotetaan niitä samoja erityispiirteitä myös johtamiselta. Johdon ja esihenkilöiden itse uskoessa ja toimiessa työotteen mukaisesti opettaa se myös henkilöstön toimimaan samoin palvelunkäyttäjiä kohtaan. Näin toimintatavan jalkautuminen arkeen siirtyy teoriasta käytäntöön.

Asiasanat: toipumisorientaatio, johtaminen, työote

Degree title	Sairaanhoitaja YAMK
Author (authors)	Enni Hotanen
Thesis title	Master of Health Care
Commissioned by	Kakspy Palvelut Oy
Time	2022
Pages	25 pages, 7 pages of appendices
Supervisor	Niina Ervaala

ABSTRACT

Recovery orientation has become part of mental health work when we talk about hope. In this way, we create hope and faith in the future for those in rehabilitation and we look for their own resources for everyday life. In Finland, the approach has been strengthened in recent years, first on the organizational side, but later also in specialized psychiatric care. Recovery orientation is not a unified form of treatment or trend, but more of an umbrella concept that holds a wide range of different theories, ideals and goals.

Recovery orientation has not been studied much from the point of view of management, and what is the role of management is ensuring that a recovery-oriented approach is reflected in everyday work for service users. From the literature review, the theory was combined with the recovery orientation framework.

The purpose of this thesis was to find out how the staff's understanding of the recovery orientation has been built and what kind of support the staff needs from close people and management in order to implement a recovery-oriented work approach in everyday customer work.

The thesis was produced in co-operation with Kakspy Palvelut Oy. The survey was sent to the entire staff of Kakspy Palvelut Oy (N61), on the basis of which an analysis of the data was made. The results of both the theory and the survey are combined in the reflection of the thesis and a picture of what management is formed in support of the work sample according to the recovery orientation. The finished thesis is handed over to the organization.

Based on the results, it can therefore be interpreted that what is meant by a recovery-oriented work sample, the same special features are also expected from management. When management and superiors themselves believe and act in accordance with the work statement, it also teaches the personnel to act in the same way towards service users. In this way, the implementation of the method of operation in everyday life moves from theory to practice.

Keywords: recovery-oriented, management, work sample

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TOIPUMISORIENTAATIO JA SEN JOHTAMINEN	6
3	TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	10
4	AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI.....	11
5	TULOKSET.....	12
5.1	Ymmärryksen rakentuminen ja näkökulman muutos työn toteuttamisessa	12
5.2	Tuen tarve toipumisorientaation mukaisen työtteen toteuttamiseen	15
5.2.1	Työn toteuttamiseen tarvittavat elementit	17
5.2.2	Henkilöstöjohtaminen.....	17
6	POHDINTA.....	19
6.1	Tulosten pohdinta	19
6.2	Luotettavuuden pohdinta	20
6.3	Eettisyyden pohdinta	21
6.4	Jatkotutkimusehdotukset	22
7	LÄHTEET	23

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Kyselylomakekysymykset

Liite 3. Hakutaulukko

Liite 4. Tutkimustaulukko

Liite 5. Sisällön analyysin taulukko

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheeksi valikoitui johtaminen toipumisorientaation mukaisen työotteen tukena. Siinä tarkastellaan johtamista ja sitä, mitä lähiesihenkilöiltä ja johdolta odotetaan, jotta henkilöstö pystyy toteuttamaan toipumisorientaation mukaista työotetta työssään. Aikaisempia tutkimuksia johtamisesta toipumisorientaation on vähän, mutta esimerkiksi Cleary ym. kertovat artikkelissa tranformatiivisen johtamisen olevan lähellä toipumisorientaation näkökulmaa. (Cleary ym. 2007)

Toipumisorientaatio on tullut osaksi mielenterveystyötä. Kun puhutaan toivosta, niin luodaan kuntoutujaan toivoa ja uskoa tulevaan sekä etsitään heidän omia voimavarojaan arkeen. Suomessa lähestymistapa on vahvistunut viimevuosina, ensin järjestöpuolella mutta myöhemmin myös psykiatrisessa erikoissairaanhoidossa. Toipumisorientaatio ei ole yhtenäinen hoitomuoto tai suuntaus, vaan enemmänkin kattokäsite, joka pitää allaan laajaa joukkoa erilaisia teorioita, ihanteita sekä tavoitteita. Se sisältää niin positiivista psykologiaa kuin ajatuksia terapeutisesta vallasta ja sisältää ristiriitaisiakin painotuksia lääketieteellisistä lähestymistavoista yhteiskunnallisen muutoksen tavoitteeseen. Toipumisorientaatiota on kuvattu yksinkertaisesti suomennettuna ”elämän haltuun ottamisena”. Sen ideana on, ettei ihmisissä nähdä diagnooseja tai mitata sairauksia. Siinä halutaan löytää ihmisen omat voimavarat ja keinot itse löytää omat rajansa siinä mihin pystyy, missä on hyvä ja mitkä ovat hänen unelmansa. (Ikävalko 2021, 97-98, 108.)

Toteuttaakseen toipumisorientaatiota työssään henkilökunnan tulee ymmärtää, mitä toipumisorientaatio tarkoittaa ja mitä heiltä odotetaan. Jotta henkilökunnan jäsenet saavat tarvitsemansa avun ja tuen, tarvitaan siihen myös johdon ja esihenkilöiden tukea. On huomattu, että osaamista ja ymmärrystä toipumisorientaatiosta on johdon tasolla, mutta kliiniset toimijat kuten henkilöstö eivät osaa viedä sitä toteutuksen tasolle. (Oades ym. 2009, 33.) Toipumisorientaatio tarkoittaa palvelunkäyttäjien yksilöllisten tarpeiden ja toiveiden huomioimista kaikessa toiminnassa. Jos esihenkilöt ottaisivat toipumisorientaatiokeskeisen tavan vuorovaikutuksessa työyhteisöönsä, olisi sillä suuri vaikutus

saada levitettyä toipumisorientaatiokeskeistä ajattelutapaa ensin työryhmälle ja siitä koko palveluverkkoon. (Peltola, 2019)

Hoitoalan työkenttä on koko ajan muuntuva ja uudistuva. Tämä vaatii henkilöstöltä muuntautumis- ja paineensietokykyä, mutta myös johtamisella on suuri rooli asiassa. Johtajilta edellytetään kyky jolla saada henkilöstö sisäistämään visiot ja sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin sekä työskentelemään niiden saavuttamiseksi. (Kanste, 2005.)

Hoitoalan johtajien tulisi miettiä johtamistyyliään myös henkilökunnan näkökulmasta. Johtamisella on myös vaikutusta henkilöstön työtyytyväisyyteen sekä työhön sitoutumiseen. (Vesterinen ym. 2012.) On hyvä huomioida myös, millainen osa johdon antamalla tuella on sairaanhoitajien eettiseen osaamiseen (Poikkeus 2019). Johtaminen on prosessi, jossa johtaja voi vaikuttaa ryhmään saaden heidät toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Harmoinen 2014).

2 TOIPUMISORIENTAATIO JA SEN JOHTAMINEN

Tämän opinnäytetyön viitekehys perustuu aiemmin tutkittuun tietoon. Teoreettista tietopohjaa lähdettiin tarkastelemaan aiemmasta tutkimuskirjallisuutta toipumisorientaatiosta ja sen johtamisesta. Toipumisorientaatiota käsitteenä on tutkittu, mutta sitä ei juurikaan ole tutkittu johtamisen näkökulmasta ja johdon roolista siihen, että toipumisorientaation mukainen työote näkyy arjen työssä palvelunkäyttäjille. Kirjallisuuskatsauksesta teoriaa yhdistettiin yhteen toipumisorientaation viitekehysten kanssa. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Kirjallisuuskatsauksen avulla tutkittiin jo olemassa olevaa tietoa johtamisen näkökulmasta toipumisorientaatiossa.

Kirjallisuuskatsauksen tiedonhakuun on käytetty Kaakkois-suomen ammattikorkeakoulun eli Xamkin kirjaston tiedonhakupalveluita. Tiedonhakua tehtiin käyttäen Ebsco Host- portaalia, joka sisälsi seuraavat tietokannat: Academic Search Elite, Apa PsycArticles, APA PsycInfo, CINAHL, ERIC, MEDLINE sekä SPORTDiscus with Full Text. Hakua täydennettiin myös tietokannoista Medic, Julkari ja Doaj Directory Of Open Access Journals.

Hakusanoina käytettiin: toipumisorientaatio, hoitotyö, psykiatr*, johtami*, psych*, recovery-orient*, leader*, nurs* ja effect*. Koska saatujen tutkimusten määrä oli niukka, käytettiin XAMKin kirjaston kautta saatavaa tiedonhaunohjauspalvelua. Hakusanoja tarkasteltiin kriittisemmin, ja ulkomaisia artikkeleita löytyi toipumisorientaation implementoinnista jonkin verran kuten ”recovery orientation” AND (implementation or implementing or facilitating or leadership). Hakutaulukko nähtävissä liitteessä 3.

Tiedonhaun rajauksena käytettiin vertaisarvioituja tutkimuksia ja joissain myös Full text- rajausta. Tutkimuksia käytiin läpi niin, että sisäänottokriteerinä tarkasteltiin tutkimuskysymyksien kannalta sitä, mitkä tutkimukset antaisivat mahdollisimman luotettavaa tietoa tutkimukseen. Läpikäytyjä tutkimuksia rajattiin pois silloin jos siinä ei havaittu mitään tutkimuksen kannalta oleellista viittausta organisaation tai johtajuuden vaikutuksella asiakastyöhön. Kun hakusanoja laajennettiin implementoinnin puolelle niin suoranaisesti johtamisen rooliin ei ollut viittausta, mutta tutkimuksista tuli esille, mitä toipumisorientaation implementointiin tarvitaan, ja niitä tuloksia sovellettiin kirjallisuuskatsauksessa tuomaan lisää luotettavuutta. Informaatikon artikkelivinkeistä tehtiin manuaalihakuja, mutta niissä ei löytynyt viitteitä johtamiseen, joten artikkelit rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimuksia kirjallisuuskatsaukseen valikoitui 12, jotka olivat rajoitusten ja sisällön kannalta luotettavia. Kirjallisuuskatsaukseen valikoitui yhdeksän kansainvälistä tutkimusta ja kolme kotimaista tutkimusta. Opinnäytetyön tutkimustaulukko nähtävillä liitteessä 4.

Toipumisorientaatio on hoitofilosofia, jonka juuret ovat lähtöisin 1980-luvun loppupuolelta ja 1990-luvun alkupuolelta Yhdysvalloista, jossa toipumisen käsitettä lähdettiin kehittämään potilaiden alulle paneman liikkeen kautta. Tämän jälkeen toipumiseen viittaavat lähestymistavat kehittyivät ja niitä tutkittiin. Suomeen toipumisorientaatio saapui 2010-luvulla. Recovery-mallina maailmalla tunnettu käsite tuli uudistamaan mielenterveyden kenttää ja haastamaan myös ammattilaisia näkemään kuntoutuminen asiakaslähtoisempänä prosessina. Vuonna 2018 toipumisorientaatio nousi suurempaan tietoisuuteen, sosi-

aali- ja terveysministeriön rahoittaman valtakunnallisen kehitys- ja tutkimushankkeen ”Kestävää kasvua ja työtä” myötä. (Raivio & Raivio 2020, LUKU: Toipumisorientaation lähteillä.)

Jokainen voi kokea kyseisen termin (toipumisorientaatio) eri tavalla, mikä myös tuo haasteita siihen, että termiä on vaikea täysin määrittää. Smith-Merry ym. (2011) toivat esille samaa näkemystä asiasta kuin Le Boutillier ym. (2015) muutama vuosi myöhemmin omassa tutkimuksessaan käsitteen määrittämisen haasteesta. Vaikka tutkimuksissa ei suoranaisesti tuotu johdon roolin näkökulmaa, tutkimukset kuitenkin tukivat aiempaa tietoa siitä, että henkilöstöllä on tarvetta koulutukselle ja tuelle toteuttaakseen työtään.

Myra ym. (2021) ja Klevan ym. (2021) toteavat toipumisorientaation horjuttavan entisiä hierarkioita hoitojärjestelmistä. Toipumisorientaatiota rakennetaan nyt ”alhaalta ylöspäin” eli yksilöllisemmin yhdessä palvelunkäyttäjien toiveista ja tarpeista lähtien. Kun roolien ja palveluiden uudelleenjärjestäminen tapahtuu, on se myös uutta henkilöstölle. Tämän vuoksi johdon roolin tarvetta koetaan läsnäololla ja organisaatiotasolla tulee olla vahva ymmärrys työotteesta mitä henkilöstöltä odotetaan. Tiedonjakaminen ja vastavuoroisuus heijastuvat näin myös palvelunkäyttäjien tasolle. Johtamisen rooli on merkittävä työn onnistumiselle. Viitala ja Jylhä (2019, luvut: Johtamisen roolit, Johtamisen kompetenssit) tuovat esille eri rooleja, joita johtamisen työkentällä näkyy ja mitä vaaditaan roolin menestyksekkääseen hoitoon. Eri taidot ja niiden hallitseminen näyttäytyvät eri johtamisen tasoilla. Mitä korkeampi rooli, sitä enemmän teknillinen osaaminen vaikuttaa työn onnistumiseen. Johtajan persoona ja käytös ovat määrittäviä tekijöitä viemään muutosta ja arvojen mukaista toimintaa henkilöstölle kuin palvelunkäyttäjille (Nykänen, 2022). Tämän vuoksi on tärkeää, että johtamisen rooli on vahva ja määrätietoinen myös johtajalle itselleen. Myra ja Shalini (2012) toivat hyvin esille myös toista näkökulmaa siihen, miten haastavaa on toteuttaa työssä toipumisorientaation mukaista työtettä. Tutkimus kuitenkin tuki aiempia tarkasteltuja tutkimuksia, koska siinä osoitettiin vähäisen tuen saaminen johdolta ja organisaatiolta. Kokemus siitä, ettei organisaatio tai johto itse usko tai ymmärrä toipumisorientaatiota ja sen merkitystä, toi esille turhautumista.

Kirjallisuuskatsaukseen valikoitujen tutkimuksien pohjalta oli selkeästi havaittavissa, kuinka tärkeäksi koettiin henkilöstön kouluttaminen ja kokemus johtajan/esihenkilöiden läsnä olemisesta. Oades ym. (2009) tekemässä tutkimuksessa mainittiin positiivinen johtaminen. Positiivinen johtaminen myös on yhteydessä toipumisorientaation arvomaailmaan, missä ongelma ja diagnosikeskeisyyttä pyritään vähentämään ja näkemään potentiaali, toivo ja positiiivisuus ja niiden herättäminen asiakkaille, mutta myös henkilöstölle. Hoitofilosofiana toipumisorientaatio ei ole hoitovastainen, vaan se koetaan olevan osa toipumista. Siinä pyritään päästä diagnosikeskeisestä ajattelumallista oman sairauden hyväksyvään ja siirtymistä kohti henkilökohtaisesti merkittäviä tavoitteita. Toipumista on aikanaan kuvattu hyvin henkilökohtaisena ja syvänä kokemuksena omasta toipumisesta.

Winsper ym. (2020) tuovat tutkimuksessaan ” How do recovery-oriented interventions contribute to personal mental health recovery? A systematic review and logic model” esille toipumisorientaation ajatusmallia siitä, kuinka ihmisen tulee saada elää merkityksellistä ja oman näköistä elämää. Raivio ja Raivio (2020) toteavat kirjassaan, että tämä auttaa myös sitoutumaan omaan kuntoutumiseen, kun siihen saa syvempää merkitystä.

Mäki ym. (2014) kuvasivat hoitotieteen artikkelissa esimiehien keinoja vahvistaa hoitajan toivoa psykiatrisessa työssä. Tutkimuksen kannalta ominaisia piirteitä oli myös hyvä henkilöstö johtaminen, mikä tukee myös aiemmin mainittua positiivista ja läsnä olevaa johtamista, mutta myös mahdollistaa henkilöstölle oppia ja kouluttautua. Tämän nähdään myös tukevan työhyvinvointia. Muutosjohtajuudella koetaan olevan vaikutus hoitajien työsuoriutumiseen. Wang ym. (2021) tehdyn tutkimuksen mukaan positiivisen palautteen, työtyytyväisyyden ja johdonmukaisen johtamisen nähdään tärkeiksi elementeiksi johtamisessa. Psykologisen turvallisuudentunteen nähtiin tulevan työkokemuksen kautta ja tuovan työhön työhyvinvointia. Jälleen esihenkilöiden ja johdon läsnäololla nähtiin olevan positiivisia vaikutuksia työssä suoriutumiseen.

Gilburt ym. (2013) kuin Mäen ym. (2014) artikkeleista tuli esille kuinka koulutuksen kautta myös toipumisorientaation sisäistäminen henkilöstölle tapahtuu, joka taas mahdollistaa sen jalkautumisen asiakastyöhön. Voidaan siis todeta,

että toipumisorientaation toimintamallien toteutumisessa ja implementoinnin onnistumiseen tarvitaan henkilöstön systemaattista kouluttamista. (Martin ym. 2021)

Johtamisen tasolla toipumisorientaation työfilosofian implementointi työelämään vaatii sen näkymistä organisaation johdon jokaisella tasolla (Myra ym. 2021). Kouluttamista, kehittämistä, työhyvinvointia ja ymmärrystä tukevaa työnohjausta koettiin tärkeäksi toipumisorientaation työfilosofian omaksumisen ja implementoinnin kannalta. Voidaan todeta, että henkilöstöjohtamisen ydin on organisaation toiminnan mahdollistaminen henkilöstön avulla ja organisaation tavoitteita kohti suuntaava työ. Viitala (2021, LUKU: Mitä henkilöstöjohtaminen.) kuvaa kirjassaan henkilöstön olevan organisaation tärkein sijoitus, mikä mahdollistaa myös tavoitteiden saavuttamisen.

Saamisen ja Kilkun (2021) tutkimus, jossa ohjauksen käsitettä tarkasteltiin kriittisestä näkökulmasta ja tuloksissa nähtiin, kuinka ohjauksen käsitettä tulisi edelleen kehittää. Kun käsitteen sisällöllisyys ja käsite terminä olisivat selkeämpiä, olisi myös ohjaus työnä osallisuutta lisäävää. Tutkimus otettiin mukaan, koska käsitteen määrittämistä tarvitsisi tehdä organisaatiotasolla, mikä taas vaatii johdon ja esihenkilöiden kouluttamista, henkilöstön kehittämistä ja kouluttamista sekä johdonmukaista johtamista. Pascaris (2008) tuo tutkimuksessaan esille johtajuutta, kun työssä ja organisaatiossa haetaan muutosta. Jos ajatellaan, että toipumisorientaation mukaista työtettä haluttaisiin alkaa toteuttaa tai henkilöstöä kouluttamaan toimimaan sen arvoperustan mukaisesti, tarvitaan johdolta aikaa ja läsnäoloa muutosprosessissa. Johtajalta vaaditaan myös kykyä aloittaa ja johtaa muutosprosessia.

3 TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tarkoitus on selvittää, miten ymmärrys toipumisorientaation mukaisesta työtöteestä on saatu ja millaista tukea henkilöstö tarvitsee työhönsä, jotta kyseinen työtöte näkyy arjen työssä. Tavoitteena on tuottaa aineistoa, jota voi hyödyntää työpaikoilla, esimerkiksi perehdytyksissä, täydennyskoulutuksissa sekä varsinkin arjen työn tavoitteellisuudessa ja palvelunkäyttäjien palvelemisessa. Jotta toipumisorientaation mukainen työtöte toteutuisi työssä, tulee olla itsellä ymmärrys, mitä termillä tarkoitetaan.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mistä henkilöstön ymmärrys toipumisorientaation mukaisesta työotteesta rakentuu?
2. Millaista tukea henkilöstö tarvitsee johdolta toteuttaakseen toipumisorientaation mukaista työtettä työssään?

4 AINEISTONKERUU JA AINEISTONANALYYSI

Opinnäytetyöstä tehtiin laadullinen kysely Webropol-sivustolla. Kysely tuotettiin Kakspy Palvelut Oy:n puolelle henkilöstölle (N=61). Menetelmäksi valittiin ryväotanta eli klusteriotanta. Klusterit eli ryppäät ovat yleensä luonnollisia ryhmiä eli tässä tutkimuksessa klusterit ovat organisaatio. (Vilka 2021, luku: Kysely ja mittaaminen.) Kyselyn tavoittaa (N=) 61 henkilökunnan jäsentä. Heidän työnkuvassaan palvelunkäyttäjien omien toiveiden sekä hoitoon sitoutumisella on suuri vaikutus ja siksi kyseinen kysely on suunnattu heille. Näin ollen myös henkilöstöllä tulee olla tietoa ja taitoa toteuttaa yksilöllisyyteen painottuvaa työtä. Kyselyn avulla selvitettiin henkilökunnan kokemaa toipumisorientaation toteuttamisesta työssään, sekä sitä, millaista tukea henkilöstö tarvitsee toteuttaakseen sitä arjessaan. Liitteessä 2 on kyselylomake.

Saatekirjeen (liite 1) mukana lähetettiin linkki kyselylomakkeeseen. Organisaation yhteyshenkilön avulla saatekirje ja linkki lähetettiin tutkittaviin yksiköihin ja tiimeihin. Kyselyyn vastaamisen arvioitiin kestävän noin 20 minuuttia. Linkki kyselyyn jaettiin syyskuussa yksiköihin/tiimeihin, jolloin vastausaikaa tuli noin yksi kuukausi. Kaksi viikkoa ennen kyselyn loppumista laitettiin henkilöstölle muistutusviestin vastaamisesta, jotta otanta olisi mahdollisimman suuri.

Kyselyn analyysivaiheeseen valittiin induktiivinen sisällönanalyysimenetelmä, koska se perustuu puhtaasti aineistosta nousseihin luokkiin ja on aineistolähtöinen. Kyselyn vastauksiin tutustuttiin, jotta saatiin kokonaiskuva näkyviin. Vastaukset kirjattiin ylös ja luokiteltiin ne yhteen luokkaan muiden samankaltaisten vastausten kanssa. Näin muodostettiin vastauksien avulla alaluokkia ja yläluokkia, josta on esimerkki liitteessä 5 (Vilka 2021, luku: Tutkimusteoria,

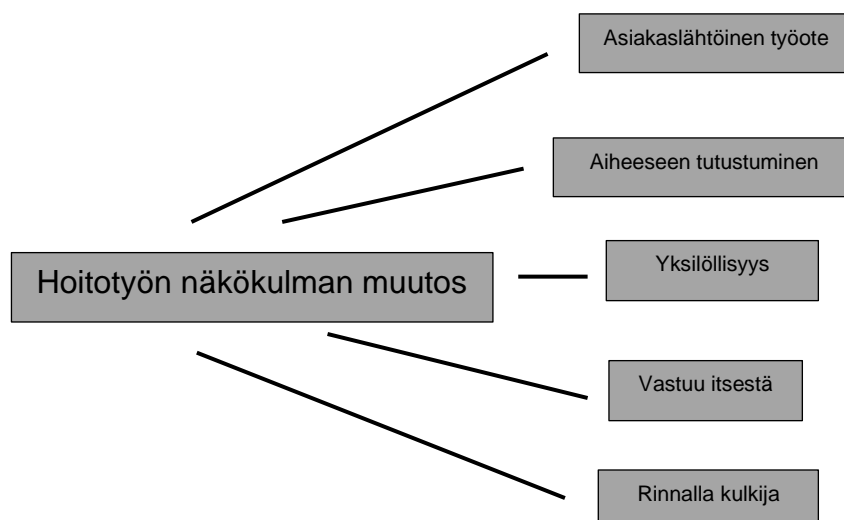
luku: Laadullinen analyysi.). Induktiivinen menetelmätapa on yleinen, kun luodaan teoriaa aiheesta, josta on niukasti aiempaa tutkittua tietoa (Eriksson ym. 2018, 37).

5 TULOKSET

Kyselytutkimus lähetettiin Kakspy Palvelyt Oy:n henkilöstölle (N=61). Vastauksia saatiin N=23, mikä tarkoittaa n. 38 %. Vastaukset analysoitiin tutkimuskysymyksen mukaisesti sisällön analyysissä. Analyysivaiheessa vastaukset ovat taulukoitu alkuperäisilmaisuina ja identifioitu esim. V1 eli vastaaja 1. Tämän jälkeen alkuperäisilmaukset pelkistettiin selkeämmiksi. Vastauksista muodostui ala- sekä yläluokkia. Esimerkki kyselyn analyysitaulukoinnista liitteessä 5.

5.1.1 Ymmärryksen rakentuminen ja näkökulman muutos työn toteuttamisessa

Kyselylomakkeen vastaukset jaettiin tutkimuskysymyksittäin analysoitaviksi. Ensimmäinen tutkimuskysymys on: ”Mistä henkilöstön ymmärrys toipumiso-orientaation mukaisesta työotteesta rakentuu?”. Tuloksissa näkyi vastaajien yhtenevä näkemys siitä, millaiseksi toipumiso-orientaationmukaisen työotteen määrittelevät. Analyysivaiheessa vastaukset jakautuivat yhteen yläluokkaan ja viiteen alaluokkaan mistä esimerkit kuvissa 1 ja 2.



Kuva 1. Analysoinnin luokittelu ensimmäiseen tutkimuskysymykseen

Yläotsikoksi saatiin ” Hoitotyön näkökulman muutos”. Vastauksissa näkyi asiakkaan siirtyminen oman elämän asiantuntijaksi, mikä taas osallistaa asiakasta enemmän omassa kuntoutumisessaan. Analysoinnin tulokset kuvattuna (kuva 1).

Asiakaslähtöinen työote

Asiakaslähtöinen työote koetaan työntekijän työtä helpottavana tapana toimia. Kun diagnoosikeskeisyys väistyy ja asiakas siirtyy keskiöön, koetaan se enemmän toivoa herättävänä ja asiakasta itseään sitouttavana työtapana. Siinä ammattilainen ei kerro, mitä asiakas tarvitsee kuntoutuakseen, vaan keskitytään asiakkaan omiin toiveisiin ja vahvuuksiin. Vastajat 18 sekä 13 kertoneet miten kokevat työssään asiakaslähtöistä työtettä.

”Asiakaslähtöinen työote, painotetaan vahvuuksia. Yksilöllisyys (v18)”

”Toipumisorientaation mukaisessa työotteessa minä annan oman ammattitaitoni asiakkaan käyttöön. Asiakas itse määrittää asiat sekä tavoitteet, jotka tekevät hänen elämästään ja arjestaan mielekäästä, minä ohjaajana autan häntä löytämään keinot niiden saavuttamiseksi ja kuljen matkaa yhdessä asiakkaan kanssa. Olen tukena ja kannustan asiakasta eteenpäin puskematta kuitenkaan liikaa häntä yli omien voimavarojen ja kykeneväisyyden. Kuuntelen ja kuulen asiakasta ja sitä mitä hän sanoo. (v13)”

”Asiakkaan toiveet otetaan huomioon. Jos ammattilaisista esim. Tulevaisuuden asiat tuntuu epärealistiselta, ei lytätä vaan tutkitaan. Ammattilainen ymmärtää valtakäsitteen ja käyttää sitä oikein (v22)”

Aiheeseen tutustuminen

Koska kirjallisuuskatsauksen tuloksissa havaittiin selkeästi koulutuksen ja perehdytyksen tärkeys, selvitettiin myös tässä tutkimuksesta, mistä ymmärrys henkilöstölle toipumisorientaatiosta rakentuu. Lähes kaikki vastaajista oli saanut aiheeseen perehdytystä joko lähiesihenkilöltä tai osallistunut aiheesta ker-toviin koulutuksiin. Osa oli myös tutkinut itsenäisesti tietoa aiheesta. Vain yksi

vastaajista ei ollut saanut aiheesta minkäänlaista koulutusta. Tämä selittää yhdennäköisen näkökulman tavasta toteuttaa työtä arjessa ja tukee sitä, kuinka suuri merkitys tiedon saamisella on. Vastaaja 6 oli kuvaillut oman kokemuksensa ymmärryksen rakentumisesta perehdytyksen ja koulutuksen kautta.

”Asiaan perehtyneisyydestä kysyttiin jo työhaastattelussa. Työn alkaessa tätä sivuttiin esimiehen kanssa perhetymiskeskusteluissa, mutta varsinaista perehdytystä tässä vaiheessa ei ollut. Olin ehtinyt olla noin vuoden töissä, kun pääsin aiheeseen liittyvään yhteiskoulutukseen. (V6)”

Yksilöllisyys

Omannäköisen arjen rakentaminen näkyy asiakkaan yksilöllisenä kohtaamisena. Toipumisorientaation mukaisen työotteen myötä yksilöllisyys korostuu ja työntekijän oma työtapa muokkautuu asiakkaan toiveiden ja tarpeiden mukaan. Vastaaja 13 kuvailee millä tavalla asiakkaan yksilöllinen kohtaaminen tapahtuu arjen työssä.

”Mutta jos miettii ihan sitä tavan arkea, niin kyllä se näkyy siinä että jokaisen oman asiakkaan tavoitteet ja toiveet ovat mielessäni ja peilaan kaiken asiakkaan arjessa niiden kautta. (v13)”

Vastuuta itsestä

Vastuu itsestä ja omasta kuntoutumisestaan painotetaan arjen työssä. Vastuuta voidaan antaa tukemalla asiakasta tekemään itse päätöksiä koskien omaa elämää. Työntekijän tulee kunnioittaa asiakkaan itsemääräämisoikeutta ja omaa tahtia asioiden etenemiselle. Vastaaja 1 kuvaili, kuinka vastuuttaminen tuo asiakkaan itse kuntoutumisensa keskiöön.

”Asiakasta myös vastuutetaan omiin asioihinsa liittyvissä asioissa, eikä hän ole koskaan sivusta seuraajan roolissa. (V1)”

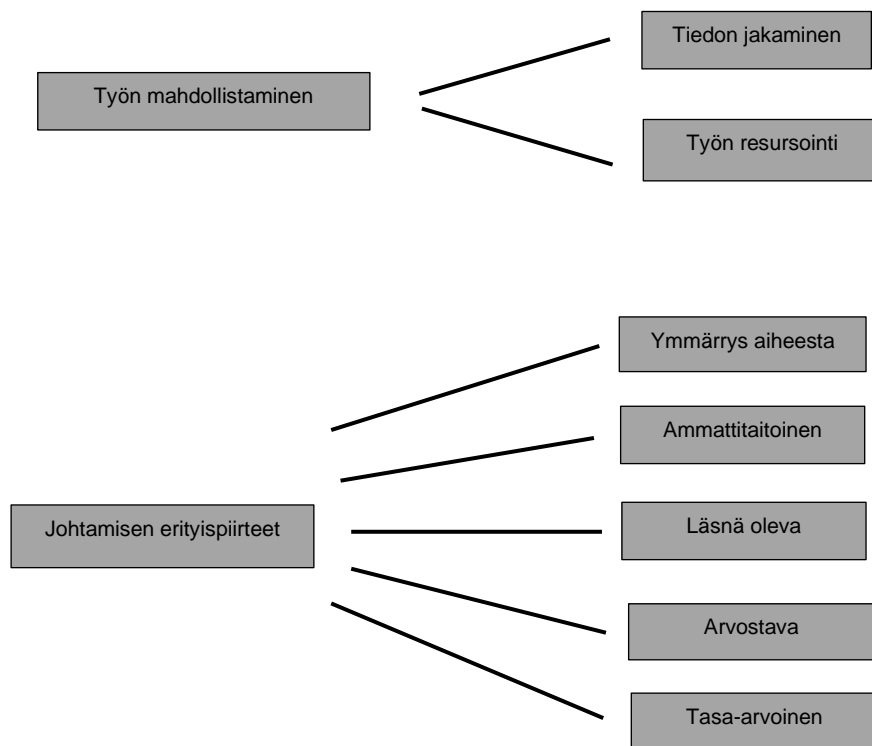
Rinnalla kulkija

Useassa vastauksessa tasa-arvoisuutta ja yhdessä tekemistä kuvattiin sanoin ”rinnalla kulkija”, josta muodostui viides alaotsikko. Niissä kuvattiin, kuinka kuljetaan kuntoutujan rinnalla hänen omaa kuntoutuspolkuaan. Työtettä kuvattiin maalaisjärkenä, joka osalle tulee jo automaationa arjessa. Vastaja 13 oli avannut rinnalla kulkemisen tarkoitusta työntekijän näkökulmasta.

” Toipumisorientaatio on jo niin juurtunut omaan toimintaan, ettei niinkään tule ajateltua että ”tämä on toipumisorientaatiota”. Eniten sen havainnoi niissä kohdin, joissa mietitään vaikka arvoristiriitakysymyksiä. Myös sellaisissa haastavissa tilanteissa, joissa asiakkaalla on selkeä tavoite johonkin mikä kaiken huomioonottaen on todella kaukana tai erittäin haasteellista hänelle saavuttaa. Silloin joutuu miettimään miten pystyy pitämään asiakkaan toiveikkuutta yllä ja miten löytää keinot matkan taittamiseksi. Mutta jos miettii ihan sitä tavan arkea, niin kyllä se näkyy siinä että jokaisen oman asiakkaan tavoitteet ja toiveet ovat mielessäni ja peilaan kaiken asiakkaan arjessa niiden kautta. (v13)”

5.2 Tuen tarve toipumisorientaation mukaisen työtteen toteuttamiseen

Toinen tutkimuskysymys: ” Millaista tukea henkilöstö tarvitsee johdolta toteuttaakseen toipumisorientaation mukaista työtettä työssään?” saadut vastaukset tukivat pitkälti tutkittua teoriaa. Yläluokkia muodostui kaksi ja alaluokkia seitsemän. Analysoinnin tulokset kuvattuna kuvassa 2.



Kuva 2. Analysoinnin luokittelu toiseen tutkimuskysymykseen

5.2.1 Työn toteuttamiseen tarvittavat elementit

Jotta organisaation luomia tavoitteita kohden voidaan työskennellä yhteisellä visiolla, tulee organisaation ja johdon tarjota riittävät fasilitteetit työn toteuttamiseen.

Tiedon jakaminen

Tiedon jakamiseen hyödynnettävinä foorumeina pidettiin mm. työnohjauksia, koulutuksia sekä perehdytyksiä. Uusien työntekijöiden kouluttamisen tärkeys korostuu, jotta saataisiin yhtenevä näkemys toiminnasta. Kertauskoulutuksia ja tiedon jatkuvaa jalkauttamista arkeen kaivattiin. Toipumisorientaatio koettiin kaiken toiminnan perustana, joten riittävä tietämys aiheesta koettiin tärkeäksi. Myös se, että työpaikalla pidettäisiin yllä keskustelua aiheesta, auttaa tiedostamaan ns. reunaehdot toiminnalle. Vastaja 1 näki koulutuksen ja perehdytyksen korostuvan alkuvaiheessa.

”Uusien työntekijöiden kohdalla perehdytys ja koulutus toki korostuvat, jotta myös heille on luontaista toimia toipumisorientaation mukaan. (V1)”

Työn resursointi

Kun henkilöstöä on oikea määrä paikalla, mahdollistaa se antamaan enemmän aikaa ja pysähtymään asiakkaan asioiden äärelle paremmin. Resurssien saaminen mahdollistamaan arjen työn toteutumisen sekä koulutuksiin osallistumisen, kuten vastaaja 9 kuvailee.

”Resurssit toipumisorientaatiokoulutuksiin ja asian opiskeluun. Jatkuva asian kehittäminen työn näkökulmasta ja asian näkyvillä pitäminen. (V9)”

5.2.2 Henkilöstöjohtaminen

Johtamisen erityispiirteitä tuli vastauksissa esille useampia, ja näistä erityispiirteistä muodostui alaluokat. Piirteissä oli paljon yhteneviä kuvauksia kuin toipumisorientaation asiakaslähtöisessä työssäkin.

Ymmärrys aiheesta

Jotta organisaation arvopohjan mukaista työtettä voidaan viedä eteenpäin, pitää ymmärrys aiheesta olla itsellä. Esihenkilöiden sekä johdon kuvaillaan olevan suunnannäyttäjiä ja esimerkkejä toiminnallaan. Koettiin, että jos johto ja esihenkilöt eivät itse toimi arvojen mukaisesti, ei voi odottaa työtteen toteutumista, kuten vastaajat 2 ja 13 ovat vastauksissaan todenneet.

”Omat arvot vastaavat työni arvoja, joten työskentely on helppoa toipumisorientaation mukaisen työtteen kanssa helppoa. (V2)”

”Mielestäni se on avain kaikkeen. Mikäli johto ei toimi toipumisorientaation mukaisesti eikä heitä kiinnosta toteutuuko se vai ei, niin eihän silloin työntekijäkään toipumisorientaation mukainen työote toteudu. Kyllä tällaiset asiat aina lähtevät johtoportaasta ja esihenkilöistä! Se on kaikkien yhteinen päämäärä kuitenkin. (v13)”

Ammattitaitoinen

Ammattitaitoisena esihenkilönä toimiminen vaatii kykyä kohdata henkilöstön jäsenet yksilöinä. Henkilöstön erilaisten tarpeiden tunnistaminen on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta, kuten vastaaja 5 kuvailee. Kyky palautteen antamiselle ja vastaanottamiselle tuotiin myös esille vastauksissa.

”Otaa työntekijän kokonaisuutena huomioon, mm. erilaiset elämäntilanteet. (v5)”

Läsnä oleva

Vaikka fyysistä läsnäoloa johdolta ei niinkään kaivattu, tuli heidän tuen ja palautteen saannin tärkeys esille vastauksissa. Lähiesihenkilön näkyvämpi rooli arjessa koettiin tärkeäksi. Vastaaja 5 kuvailee, kuinka yhdessä asioiden pohti-

minen, keskustelutuki ja yhteistyö koettiin työtä tukevana elementtinä. Vastauksissa toivottiin myös johdon ja esihenkilöiden roolin aktiivisuutta, jotta toiminta siirtyisi asiakastyöhön.

”Rehellinen ja avoin keskustelu ja palaute. (v5)”

Arvostava

Esihenkilön ei koettu olevan kenenkään yläpuolella. Arvostavana piirteenä kuvattiin helposti lähestyttävää ja avointa henkilöä, mistä kiteytettynä esimerkki vastaajan 14 vastauksessa. Kynnys kysyä ja pohtia asioita yhdessä oli matala, mikä vaikutti positiivisesti myös yleiseen asenneilmapiiriin työpaikoilla.

”Kannustava ja avoin työilmapiiri (v14)”

Tasa-arvoinen

Tasa-arvoinen ja kannustava ilmapiiri tukee vuorovaikutusta työpaikalla, myös haastavien asioiden käsittelyssä. Luottamusta ja kyky antaa henkilöstölle tilaa työn toteuttamiseen nähtiin positiivisena vaikuttajana työn toteutumiselle. Näin luottamus myös henkilöstön näkökulmiin tehdä työtä lisääntyy ja voidaan hyödyntää enemmän ammatillisuutta organisaatiossa. Tasa-arvoisuus nähdään arvona, joita esihenkilön ja työntekijän on tehtävä molempiin suuntiin, kuten vastaajan 4 vastauksessa todettiin.

”Tasa-arvoinen kohtelu, avoimuus puolin ja toisin, oikeudenmukaisuus, huumorintaju. (V4)”

6 POHDINTA

6.1 Tulosten pohdinta

Kyselytutkimuksen tuloksien valossa, Kakspy Palvelut Oy:n henkilöstö on saanut lähes kaikki aiheesta perehdytystä tai koulutusta. Aiemmissä tutkimuksissa myös nähtiin käsitteen määrittämisen haaste, jota voitaisiin ehkäistä henkilöstön kouluttamisella ja ammattitaidon ylläpitämisellä (Le Boutillier ym.

2015). Termien vaikea määrittämättömyys ei näkynyt niin vahvasti kyselytuloksissa, joissa pyydettiin kuvailemaan, kuinka käsittää toipumisorientaation mukaisen työotteen. Voidaan siis päätellä, että koulutuksen ja tiedon ylläpidon vuoksi ymmärrys toipumisorientaation toteutumisesta arjen työssä oli yhteneväinen Kakspyn henkilöstöllä. Positiivisena huomiona vastauksissa näkyi työn mahdollistamisen kannalta tärkeät koulutuksien järjestämiset.

Johdon ja esihenkilöiden tulee myös itse ymmärtää ja uskoa arvoperustan mukaiseen toimintaan, jota halutaan viedä eteenpäin, kuten toipumisorientaatio. Jos tietoa on, on myös kykyä aloittaa ja viedä vaadittavaa muutosprosessia ja muutosjohtamista eteenpäin (Kanste 2005). Muutosjohtajuuden piirteissä nähtiin paljon samankaltaisuuksia kuten toipumisorientaatiossa. Kuitenkin positiivisen asenteen ja eteenpäin suuntaavan näkemyksen nähtiin tuovan enemmän tuloksia hoitotyössä Wang ym. 2014). Toipumisorientaatio on tulevaisuuteen suuntaavaa ja avoimen dialogin kautta tapahtuvaa toimintaa. Positiivisella mielenterveydellä nähdään suuria vaikutuksia toipumiseen.

Kyselyn vastauksissa oli samoja elementtejä, joilla kuvailtiin toipumisorientaatiota tutkimuksissa. Läsnä oleva ja tukea antava esimies, joka mahdollistaa työn, voidaan verrata läsnä olevaan ja tukea antavaan ohjaajaan, joka mahdollistaa kuntoutumisen polulla kulkemisen. Tasa-arvoinen kohtelu, niin henkilöstöä kuin palvelunkäyttäjiä, kohtaan on rinnalla kulkemista arjessa. Voidaan siis tulkita, että se, mitä toipumisorientaationmukaisella työotteella tarkoitetaan, odotetaan niitä samoja erityispiirteitä myös johtamiselta. Asiakkaiden vahvuuksien vahvistamisella luodaan uskoa ja toivoa tulevaan. Johdon ja esihenkilöiden itse uskoessa ja toimiessa työotteen mukaisesti, opettaa se myös henkilöstön toimimaan samoin asiakkaita kohtaan. Näin toimintatavan jalkautuminen arkeen siirtyy teoriasta käytäntöön.

6.2 Luotettavuuden pohdinta

Uskottavuuden kannalta laadukas ja riittävä heterogeeninen otanta, jolla tavoitellaan moniammatillisia työryhmiä ja heidän näkemystään esihenkilöiden ja johdon osasta toipumisorientaation jalkauttamisesta arjen työhön, tukee luotettavuutta. Tutkimukseen vastasi N=23, mikä oli lähes 38 % prosenttia kyselyn tavoittaneista. Kyselyn saaneet olivat Kakspy Palvelut Oy:n työntekijöitä.

Työntekijöitä oli eri koulutustaustoilta sekä työsuhteet eri mittaisia. Luotettavuuden kannalta 38 % on kuitenkin vähän. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa. Oikeilla tutkimus ja analyysimenetelmillä koko prosessin kannalta tarkasteltu luotettavuus on parempi. (Guba & Lincoln 1988, 5.)

Tulosten siirrettävyys toiseen kontekstiin ja niiden hyödyntäminen on mahdollista myös muissa toimintaympäristöissä sekä organisaatioissa. Tällöin myös aiheen uudelleen tutkiminen, esimerkiksi, esihenkilöiden toimintatapojen muuttamisen jälkeen tai toisessa organisaatiossa on mahdollista. (Guba, Lincoln 1988, 5.)

Luotettavuutta horjuttaa se, että toipumisorientaatiota ei ole aiemmin tutkittu paljon johtamisen näkökulmasta. Vaikka toipumisorientaatio käsitteenä on tuttu ja tutkittu termi kuntoutuksessa, ei esihenkilöiden ja johdon roolia ole otettu tarkasteltavaksi. Myös yhden tutkijan toimesta tehty analyysi mahdollistaa vain yhden näkemyksen aineistosta. (Guba & Lincoln 1988, 5.)

Vahvistettavuutta tuloksissa tukee se, että kyselylomakkeet oli analysoitu alkuperäisilmaisuilla, jolloin vastauksien muokkaantumista minimoitiin. Lincoln ja Guban (1988, 5.) menetelmien mukaisesti arvioitiin opinnäytetyön luotettavuutta,

6.3 Eettisyyden pohdinta

Tämä opinnäytetyö noudattaa hyvää eettistä käytäntöä. Tutkimuslupa saatiin organisaatiolta ennen kyselyn toteuttamista. Organisaation yhteyshenkilön kanssa aiheesta oli käyty keskustelua. Sekä siitä, miten tutkimus tullaan toteuttamaan. Tutkittaville on saatekirjeessä kerrottu heidän oikeutensa, sekä heillä oli mahdollisuus keskeyttää kyselyyn osallistuminen missä vaiheessa tahansa. Tutkittavia tulee kohdella hyvin, eikä heille saa aiheuttaa minkäänlaista vaaraa, haittaa tai riskejä. Tutkimukseen vastaaminen tapahtui anonymisti, eikä heitä ole tunnistettavissa vastauksista (Tutkimustieteellinen tiedekunta 2021, Hyvä tieteellinen käytäntö).

Itselleni toipumisorientaation mukainen työote on tuttua oman työni kautta organisaatiossa. Tämän takia oman näkemyksen pitäminen erillään saaduista vastauksista on tärkeää, jotta vastauksien abstrahointiin ei vaikuta omat ennakkokäsitteet. Tutkittavien eettisyyden kannalta, tutkija saa olla eri mieltä saaduista vastauksista, mutta tutkija ei koskaan voi vääristää vastauksia. Tutkija ei voi käyttää asemaansa tai tuloksia väärin hankaloittaakseen kenenkään . (Kallinen s.a., Tutkimusetiikka ihmistieteissä.)

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Kakspy Oy:n henkilöstön vuosittaisessa toimintasuunnitelmassa voitaisiin esimerkiksi muodostaa perehdytys- ja koulutusrunko. Näin koulutukset ja perehdytykset olisivat konkreettisesti suunniteltu ja niihin voitaisiin varata riittävä resurssi hyvissä ajoin. Sen vaikutusta työotteen toteutumisen kehitykseen voitaisiin tutkia esimerkiksi viiden vuoden kuluttua.

Perehdytys kohdennetusti toipumisorientaatioon hoitofilosofiana ja työotteena olisi tärkeä. Nyt perehdytys on paljon kiinni resurssista, ja siinä on myös eroja siinä, kuka perehdytyksen antaa ja millainen hänen oma tietämyksensä aiheesta on. Jatkossa voitaisi kehittää esimerkiksi uusille työntekijöille ja opiskelijoille jaettava perehdytysmateriaali videona, jossa kerrottaisi, mitä toipumisorientaatio on ja miten työote näkyy arjessa. Näin perehdytys olisi tasalaa- tuista ja sen hyötyjä voitaisi tutkia jatkossa esimerkiksi tekemällä jatkotutkimuksen siitä, onko ymmärrys työotteesta kehittynyt muutaman vuoden päästä.

7 LÄHTEET

Cleary, M., Lees, D., Molloy, L., Escott, P., Sayers J. 2007. Recovery oriented health care and leadership in mental health nursing. Saatavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01612840.2017.1314738?journalCode=imhn20> [viitattu 21.10.2021].

Eriksson, K., Isola, A., Kyngäs, H., Leino-Kilpi, H., Lindström U., Paavilainen, E., Pietilä, A-M., Salanterä, S., Vehviläinen-Julkunen, K. & Åstedt-Kurki, P. 2018. *Hoitotiede*. 4.–7. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Gilburt, H., Slade, M., Bird, V., Oduola, S. & Craig, T. 2013. Promoting recovery-oriented practice in mental health services: a quasi-experimental mixed-methods study. *BMC Psychiatry* 2013. PDF-tiedosto. Saatavissa: <https://web-ebscohost-com.ezproxy.xamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=fdea3f23-0d4b-4e86-8b29-34bdf656dd71%40redis>.

Guba, E. & Lincoln, Y. 1988. Criteria for Assessing Naturalistic Inquiries as Reports. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED297007.pdf> [viitattu 28.11.2021].

Harmoinen, M. 2014. *Arvostava johtaminen terveydenhuollossa*. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96359/978-951-44-9668-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 7.11.2021].

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. *Etnografia*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. [Viitattu 28.11.2021].

Kanste, O. 2005. *Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa*. PDF-tiedosto. Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9514276485.pdf> [viitattu 7.11.2021].

Klevan, T., Jonassen R., & Topor, A., Borg, M. 2021. Mutual learning: exploring collaboration, knowledge and roles in the development of recovery-oriented services. A hermeneutic-phenomenological study. PDF-tiedosto. Saatavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17482631.2021.2001898> [viitattu 27.9.2022].

Le Boutillier, C., Chevalier, A., Lawrence, V., Leamy, M., Bird, M., Macpherson, R., Williams, J. & Slade, M. 2015. Staff understanding of recovery-oriented mental health practice: a systematic review and narrative synthesis. *Implementation Science*. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://implementationscience.biomedcentral.com/articles/10.1186/s13012-015-0275-4> [viitattu 27.9.2022].

Martin, M., Nordling, E., Soronen, K., & Savelius-Koski, E. 2021. Yhdessä toimimisen tukena mielenterveystyössä- Toipumisorientaation toimintamallit ja niiden implementaatio. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos (THL) PDF-tiedosto. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/143364/URN_ISBN_978-952-343-664-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 27.9.2022].

Myra, P & Shalini, L. 2012. Service Providers' Experiences and Perspectives on Recovery-Oriented Mental Health System Reform. Psychiatric rehabilitation Journal 2012. PDF-tiedosto. Saatavissa: <https://web-p-ebSCOhost.com.ezproxy.xamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=2ac1f5c8-0ee5-4593-953f-e4994413fe82%40redis> [viitattu 27.9.2022].

Myra, P., Wainwright, M., Sofouli, E., Vachon, B., Deslauries, D., Prefontaine, C., Frati, Francesca. 2021. Factors influencing the implementation of mental health recovery into services: a systematic mixed studies review. Systematic reviews 2021, Vol.10 Saatavissa: <https://systematicreviewsjournal.biomedcentral.com/articles/10.1186/s13643-021-01646-0> [viitattu: 27.9.2022].

Mäki, K., Roos, M., Åstedt-Kurki, P. & Kylmä, J. 2014. Lähiesimies hoitajan toivon vahvistajana psykiatrisessa työssä. Hoitotiede 2014 julkaisu. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://elektra-helsinki-fi.ezproxy.xamk.fi/se/h/0786-5686/26/3/lahiesim.pdf>. [viitattu 1.10.2022].

Nykänen, P. 2022. Oikea johtaja oikeaan paikkaan. Lääkärilehti 15 -16/2022. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www-laakarilehti-fi.ezproxy.xamk.fi/lehdet/15-16-2022/oikea-johtaja-oikeaan-paikkaan/> [viitattu 1.10.2022].

Oades, L., Crowe, T., Nguyen, M. 2009. International Coaching Psychology Review. Vol. 4 Issue 1. s.33. Saatavissa: <https://web-s-ebSCOhost.com.ezproxy.xamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=f55e0549-1bfa-45b4-bd37-68ec276a3959%40redis> [viitattu 28.11.2021].

Pascaris, A. 2008. The work and recovery project: Changing organizational culture and practice in New York City outpatient services. Psychiatric rehabilitation Journal 2008. PDF-tiedosto. Saatavissa: <https://web-p-ebSCOhost.com.ezproxy.xamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=bc5b7474-f470-4672-a6a7-5bf9c61c12e2%40redis>

Peltola J. 2019. Dia-sarja. Toipumisorientaatiokeskeinen johtaminen. Vesterinen S., Suhonen M., Isola A. & Paasivaara L. (2012). Nurse Managers' Leadership Styles in Finland. Nursing Research and Practice Volume. Saatavissa: <https://www.hindawi.com/journals/nrp/2012/605379/> [viitattu 10.11.2021].

Poikkeus, T. 2019. Support for nurses' ethical competence – organizational and individual support by nurse leaders. Saatavissa: <https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/146809/AnnalesD1408Poikkeus.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 10.11.2021].

Raivio, M. & Raivio, J. 2020. Toipuva mieli- opas toipumisorientaatioon. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523700475> [viitattu: 29.9.2022]

Saarinen, S & Kilkku, N. 2021. Ohjauksen käsitteet mielenterveys- ja päihde-työssä – näkyykö asiakkaan Osallisuus? Kuntoutus 2021. PDF-tiedosto. Saatavissa: <https://journal.fi/kuntoutus/article/view/109477/64298?acceptCookies=1> [viitattu 27.11.2021].

Smith-Merry, J., Freeman, R. & Sturdy, S. 2011. Implementing recovery: an analysis of the key technologies in Scotland. International Journal of mental health system. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://ijmhs.biomedcentral.com/articles/10.1186/1752-4458-5-11> [viitattu 28.9.2022].

Tutkimustieteellinen tiedekunta (TENK). 2021. Saatavissa: <https://tenk.fi/fi/tiede/ilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk> [viitattu 10.11.2021].

Vilka, H., 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701236> [viitattu 27.11.2021].

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen- Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513781071> [viitattu 1.10.2022].

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen- Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513776077> [viitattu 1.10.2022].

Wang, H-F., Cheng, Y-C., Yang, F-H. & Juan, C-W. 2021. Relationship between transformational leadership and nurses' job performance: The mediating effect of psychological safety. Social Behavior and Personality 2021. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://web-p-ebscobhost.com.ezproxy.xamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=79aad712-7f4d-4d52-aec5-63364019e7e0%40redis> [viitattu 3.10.2022].

Winsper, C., Crawford-Docherty, A., Weich, S., Fenton, S-J. & Singh, S. 2020. How do recovery-oriented interventions contribute to personal mental health recovery? A systematic review and logic model. Clinical psychology review. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com.ezproxy.xamk.fi/science/article/pii/S0272735820300039?via%3Dihub> [viitattu 29.9.2022].

Saatekirje

Hei!

Opiskelen Kakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa mielenterveyshoitotyön ylempää ammatikorkeakoulututkintoa. Teen opinnäytetyötäni yhteistyössä Kaakkois-Suomen sosiaalipsykiatrisen yhdistyksen kanssa ja aiheena on “Johtaminen toipumisorientaation mukaisen työtteen tukena”.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millaista tukea henkilöstö kokee tarvitsevansa johdolta/esihenkilöiltä toteuttaakseen toipumisorientaatiota työssään sekä millainen rooli johdolla/esihenkilöillä on, jotta toipumisorientaation mukainen työote näkyy arjessa.

Tutkimus on kohdennettu Kakso Palvelut Oy:n viiteen asumisyksikköön sekä kahteen tuetun asumisen tiimiin. Vastaajat ovat valittu siten, että heidän työnkuvassaan palvelunkäyttäjien omien toiveiden sekä hoitoon sitoutumisella on suuri vaikutus. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa aineistoa, mitä hyödyntää työpaikoilla esimerkiksi perehdytyksissä, täydennyskoulutuksissa, sekä varsinkin arjen työn tavoitteellisuudessa ja palvelunkäyttäjien palvelemisessa. Työn on tarkoitus valmistua joulukuussa 2022, jonka jälkeen luovutan sen myös organisaatioon nähtäville.

Vastaukset kerätään Webropol-kyselylomakkeen avulla ajanjaksolla 5.9.22-30.9.22. Vastaukseen menee arviolta n.20 minuuttia. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonymisti. Vastauksia käsittelee yksi tutkija ja opinnäytetyön ohjaaja. Materiaalit tullaat säilyttämään luottamuksella. Sinulla on mahdollisuus keskeyttää vastaaminen missä vaiheessa tahansa. Kyselyn linkki:

Jokainen vastaus on tärkeä ja tuo arvoa tutkimukseen!

Kiitos jo valmiiksi, että käytät hetken päivästäsi vastaamalla kyselyyn!

Jos tutkimuksesta tai kyselystä esiintyy kysymyksiä, olethan rohkeasti yhteydessä:

Enni Hotanen

Oentu001@edu.xamk.fi

Ystävällisin terveisin

Enni Hotanen

Ohjaava opettaja

Yliopettaja, TtT

Niina Ervaala

niina.ervaala@xamk.fi

Kyselylomake

1. Millä tavalla ymmärrät käsitteen toipumisorientaation mukainen työote?
2. Millaisen koulutuksen/perehdytyksen sait aiheesta?
3. Miten toipumisorientaatio näkyy jokapäiväisessä työssäsi?
4. Millaista tukea tai apua tarvitset lähiesihenkilöltäsi toteuttaaksesi toipumisorientaatiota työssäsi?
5. Millaista tukea tai apua tarvitset johdolta toteuttaaksesi toipumisorientaatiota työssäsi?
6. Millaiseksi näet johdon ja lähiesihenkilöiden roolin, jotta toipumisorientaation mukainen työote toteutuu arjessa?
7. Mitkä piirteet tai arvot esimiestyössä auttavat sinua sitoutumaan omaan työhösi ja toimimaan toipumisorientaation mukaisen työotteen mukaisesti?

Hakutaulukko

Tietokanta	Hakusanat	Rajaukset	Tulokset	Käytetty
Medic	hoitotyö AND psykiatr* AND johtami*		27	1
Ebsco host - Academic Search Elite - APA PsycArticles - APA PsycInfo - Audiobook Collection (EBSCOhost) - CINAHL - eBook Collection (EBSCOhost) - ERIC - MEDLINE - SPORTDiscus with full text	psych* AND recovery-orient* AND leader*	Full text Peer reviewed	32	4
Julkari	toipumisorientaatio		10	1
Ebsco host - Academic Search Elite - APA PsycArticles - APA PsycInfo - Audiobook Collection (EBSCOhost) - CINAHL - eBook Collection (EBSCOhost) - ERIC - MEDLINE - SPORTDiscus with full text	Nurs* AND leader* AND effect*	Full text Peer reviewed	113	1
Ebsco host - Academic Search Elite - APA PsycArticles - APA PsycInfo - Audiobook Collection (EBSCOhost) - CINAHL - eBook Collection (EBSCOhost) - ERIC - MEDLINE SPORTDiscus with full text	"recovery orientation" AND (implementation or implementing or embedding or facilitating or leadership)	Peer reviewed	201	0
Kaakkuri kirjasto	Toipumisorientaatio		14	1
Doaj Directory Of Open Access Journals (Kaakkuri ulkomaiset artikkelit)	"recovery orientation" AND (implementation OR implementing OR embedding OR facilitating OR leadership)	Vertaisarvioitu	214 (SAGE ja DOAJ yht.)	4

LIITE 4

Käytetty tutkimus	Tekijä, vuosi ja julkaisutyyppi	Tarkoitus	Tulokset
Lähiesimies hoitajan toivon vahvistajana psykiatrisessa työssä.	Katri Mäki, Päivi Astedt-Kurki, Mervi Roos ja Jari Kylmä. 2014 Hoitotiede	Kuvata lähiesimiehen keinoja vahvistaa hoitajan toivoa psykiatrisessa työssä.	Oma asenne. Empaattisuus. Hyvä henkilöstöjohtaminen. Mahdollistaminen. Työhyvinvointi. Toivon herättäminen.
Leadership coaching transforming mental health systems from the inside out: The Collaborative Recovery Model as person-centred strengths based coaching psychology	Lindsay G. Oades, Trevor P. Crowe & Melanie Nguyen 2009 International coaching psychology Review 2009, vol 4 issue 1.	Kuvailee meneillään olevaa muutosta Kanadan terveydenhuollossa, missä siirrytään toipumisorientaation mukaiseen puitekehykseen henkilöstön ja potilaiden osalta.	Positiivinen johtaminen. Henkilöstön ammatillinen kehittäminen/kouluttaminen. Kasvun ajattelutapa. Toivo. Johdonmukainen rinnakkain toimiva kasvuprosessi henkilökunnan ja potilaan välillä. Yksilöllisiin vahvuuksiin keskittyvä valmennus.
Promoting recovery-oriented practice in mental health services: a quasi-experimental mixed-methods study	Helen Gilbert, Mike Slade, Victoria Bird, Sheri Oduola & Tom KJ Craig. BMC Psychiatry 2013.	Tutkittiin toipumisorientaation toteutumista terveydenhuollossa henkilöstön koulutuksen kautta.	Laadullisen tutkimuksen kautta tuloksia nousi kahteen yläluokkaan luokiteltuna: "Toipuminen, yksilö ja käytöntö", jossa puhuttiin toivon roolista kuntoutumisessa, yksilö ja ryhmäkohtaista käsitystä toipumisorientaatiosta ja hoidon tarjoamisesta. Toinen yläluokka "Järjestelmällinen toteutus", kuvailee hierarkiaa ja roolin määrittymistä sekä kouluttautumista. Todettiin, että antamalla koulutusta voidaan mahdollistaa toipumisorientaation toteutumista. Kun henkilöstö sisäistää toipumisorientaation mukaisen menetelmän, on sen toteutuminen myös työssä helpompaa. Toivo nousi osaksi työssä onnistumista. Eri roolit ja työnkuvat työelämässä koettiin näkevätkin toipumisorientaation eri tavalla kuin hoitajat, jotka toteuttivat työtä arjessa. Myös monet kokivat ymmärtävänsä ja toteuttavansa jo työssään toipumisorientaation mukaista työtettä. Kouluttautuminen ja kokemustarinoiden kuuleminen koettiin hyväksi osaksi sisäistämään toipumisorientaatiota.
Service Providers' Experiences and Perspectives on Recovery-Oriented Mental Health System Reform.	Piat Myra, Lal Shahilini Psychiatric Rehabilitation Journal Spring 2012. Vol. 35 Issue 4, p289-296.	Laadullisen tutkimuksen taarkoituksena oli tutkia palvelunkäyttäjien kokemuksia toipumisorientaation mukaisen työtavan uusiutumisesta.	Tutkimuksessa löydettiin kolme pääteemaa: "Positiivinen asenne toipumisorientaatiota kohtaan", jolloin palvelun tuottaja itse koki menetelmät ja arvot tärkeiksi ja hyödyllisiksi. "Skeptisyys toipumisorientaatiota kohtaan", jolloin kyseenalaistettiin näyttöön perustuvaa tietoa aiheesta, koettiin ettei se tuo työhön mitään uutta näkökulmaa ja sen olevan vaan uusi "sana" mitä käytetään. "Haasteet toipumisorientaation toteuttamisessa", missä esille nousi mm. organisaatiolta saatu vähäinen tuki työn toteuttamiseen. Koettiin mm. turhautumista siihen, että organisaatiossa johto ei itse tuntunut ymmärtävän ja uskovan toipumisorientaatioon. Myös eri pituisten hoitajaksojen koettiin olevan haasteelliset siinä, että lyhyiden ja kriisitilanteiden keskellä on vaikea puhua toipumisesta ja kuntoutumisesta, kun tilanne on palvelunkäyttäjällä akuutti. Koulutusta, tukea ja johtajuutta koettiin tarvittavan, jotta toipumisorientaation mukaista työtä voidaan toteuttaa mahdollisimman hyvin, vaikka laki ja byrokraatia tuo omat haasteensa asiaan.
The work and recovery project: Changing organizational culture and practice in New York City outpatient services.	Alysia Pascaris. Psychiatric Rehabilitation Journal. Vol 32(1), Sum 2008. pp. 47-54.	Tutkimuksen tavoite oli selvittää henkilöstön altistumista ja ymmärtämistä toipumisorientaation mukaisesta suuntautumisesta ja kuinka he osaavat sitä hyödyntää työssään.	Johtajuudelta vaaditaan aikaa ja osallistumista muutosprosessiin. Heidän tulee näyttää oma sitoutumisensa ja esittää saatavuutensa henkilöstölle. Johtajan tulee osata aloittaa ja ohjata prosessia muutokseen.

<p>Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) Yhdessä toipumisen tukena mielenterveys-työssä- Toipumisorientaation toimintamallit ja niiden implementaatio</p>	<p>Marjatta Martin, Esa Nordling, Kari Soronen, Eija Savelius-Koski (toim.) 2021</p>		<p>Toipumisorientaation mukaisen työfilosofian jalkautuminen työhön vaatii henkilöstön systemaattista kouluttamista asiasta. Kouluttamisella voidaan tukea ammattihenkilöstön osaamista toipumisorientaation viitekehyksen mukaisesta työskentelystä Työnohjaukset taas tukevat henkilöstön omaksumista aiheesta. Johtamisen tasolla toipumisorientaation mukaisen työfilosofian implementointi vaatii myös sen näkemistä organisaation johdon jokaisella tasolla. Koulutus, kehitystyön ja tutkimuksen resurssit sekä mittareiden kehittämisen koetaan olevan tärkeässä roolissa työfilosofian siirtymisessä työhön.</p>
<p>Relationship between transformational leadership and nurses' job performance: The mediating effect of psychological safety</p>	<p>Hsueh-Feng Wang, Yu-Chia Chen, Feng-Hua Yang, Chi-Wen Juan. 2021 Social Behavior and Personality, Volume 49, Issue 5, e9712</p>	<p>Tutkimuksessa oli esitettyjen hypoteesien kautta tutkittu muutosjohtajuutta ja sen vaikutusta hoitajien, tässä tutkimuksessa sairaanhoitajien suoriutumiseen työssään.</p>	<p>Psykologisen turvallisuudentunteen saavuttaminen työssä. Negatiivista palautetta/kritiikkiä ei saada. Esihenkilö tunnistaa alaisten tarpeet. Johdonmukainen johtaminen tavoitteista ja organisaation visioista. Hoitajien työtyytyväisyys. Työkokemus lisäsi psykologista turvallisuuden tunnetta, mikä vaikutti työssä suoriutumiseen ja työhyvinvointiin. Muutosjohtavan johtajan tuki vaikuttanut positiivisesti työssä suoriutumiseen.</p>
<p>Ohjauksen käsitteet mielenterveys- ja päihdetyössä – näkykö asiakkaan Osallisuus?</p>	<p>Suvi Saarinen Nina Kilkku 2021 Kuntoutus 44 (2021) : 2, s.25 - 35</p>	<p>Tutkimuksessa on tarkasteltu ohjauksen käsitettä ja osallisuutta asiakasnäkökulmasta.</p>	<p>Tutkimuksen kannalta ohjauksen kuvaavia käsitteitä oli avattu niukasti. Tuloksissa kuitenkin näkyi, että ohjauksen käsitettä ja sisällöllisyyttä tulisi entisestään kehittää, jotta osallisuus näkyisi asiakastyössä.</p>
<p>Mutual learning: exploring collaboration, knowledge and roles in the development of recovery-oriented services. A hermeneutic-phenomenological study</p>	<p>Klevan, Trude G. Jonassen Reidun H. Topor, Alain P. Borg, Marit 2021 Taylor & Francis online Volume 16, issue 1</p>	<p>Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka ymmärrystä palveluiden toipumisesta ja palautumissuuntautumisesta kehitetään päivittäisten käytäntöjen sekä palvelunkäyttäjien ja ammattilaisten yhteistyön kautta.</p>	<p>Tutkimus osoittaa vastavuoroisuuden palvelunkäyttäjien ja ammattilaisten välissä Tutkimus korostaa, kuinka "todellinen toipuminen" voidaan ymmärtää arvopohjaisina, suhteellisia, joustavina käytäntöinä, jotka on kehitetty alhaalta ylöspäin. Vastavuoroisuus ja tiedon jakaminen tärkeä edellytys toiminnan kehittämiseksi. Ollakseen toipumislähtöisiä "oikeasti", palvelut piti organisoida toipumissuuntautuneiden arvojen mukaan. Pelkkä keskittyminen käyttäjien osallistamiseen ei riittänyt; toipumisorientaation piti heijastua palvelujen todellisiin käytäntöihin.</p>

FACTORS INFLUENCING THE IMPLEMENTATION OF MENTAL HEALTH RECOVERY INTO SERVICES: A SYSTEMATIC MIXED STUDIES REVIEW	Myra, Piat Wainwright, Megan Sofouli, Eleni Vachon, Brigitte Deslauriesl, Diani Prefontaine, Cassandra Fрати, Francesca 2021 Systematic reviews 2021, Vol.10	Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää toipumisorientaation implementointia ja siihen vaikuttavia asioita.	Tutkimuksessa todettiin, että organisaation arvojen pitää olla yhtenevät toipumisorientaation mukaisen työskentelyn arvoperustan kanssa, jotta toiminnan implementointi voi onnistua. Implementoinnin haasteita voi olla vaihtuva henkilöstö ja johto, jolloin sitoutuminen ja arvoperustainen toiminta voi kärsiä muutoksien ja henkilöstön stressin myötä. Jotta uudet roolit ja menetelmä toimii, koettiin tarve koulutukselle ja ohjaukselle sitä tuottavalle henkilöstölle mutta myöskin toimintaa valvovalle henkilölle. Tarve tiedonsaannille ja koulutukselle.
IMPLEMENTING RECOVERY: AN ANALYSIS OF THE KEY TECHNOLOGIES IN SCOTLAND	SMITH-MERRY, JENNIFER FREEMAN RICHARD STURDY, STEVE 2011 INTERNATIONAL JOURNAL OF MENTAL HEALTH SYSTEM 5, ARTICLE NUMBER 11	Tutkimuksessa seurataan neljän teknologian keinoin toipumisorientaation implementointia Skotlanttiin.	Tutkimuksessa kerrotaan toipumisorientaation implementoinnista Skotlanttiin. Vastaajilta kysyttiin, miten he määrittäisivät toipumisorientaation ja vastaukset vaihtelivat. Myös muutos entiseen hoitojärjestelmään ja hierarkiaan on radikaali ja vaatii toiminnan ja suhteiden uudelleenjärjestäytymistä. Tämä tuo myös esille, kuinka toipumisorientaation määrittäminen on haastava, ja yksilöllistä. Mikä tuo esille tiedon tarpeen aiheesta ja ohjausta sen toteuttamisesta työssä.
STAFF UNDERSTANDING OF RECOVERY-ORIENTATED MENTAL HEALTH PRACTICE: A SYSTEMATIC REVIEW AND NARRATIVE SYNTHESIS	Le Boutillier, Claire, Chevalier, Agnes, Lawrence, Vanessa, Leamy, Mary, Bird, Mary J., Macpherson, Rob Williams, Julie, Slade Mike 2015 Implementation Science	Henkilöstön ymmärtäminen mitä toipumisorientaatio on, vaikuttaa työmenetelmän implementointiin.	Organisaation prioriteetit vaikuttavat henkilöstön ymmärrykseen toipumisen tuesta. Tutkimuksessa tuli esille henkilöstön haasteesta oman roolin ymmärryksestä sekä käsitteen määrittelystä. Myös huoli keskittymisestä enemmän pienempiin taloudellisiin kuluihin kuin laatuun, Organisaatuon omiin tavoitteisiin kuin palvelun käyttäjän.

LIITE 5

Sisällön analyysin taulukointi esimerkki

Tutkimuskysymys

2. Millaista tukea henkilöstö tarvitsee johdolta toteuttaakseen toipumisorientaation mukaista työtettä työssään?

Alkuperäisilmaisu	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
Rehellinen ja avoin keskustelu ja palaute. (v5)	Arvostus (v1)	Arvostava	Johtamisen erityispiirteet
Ottaa työntekijän kokonaisuutena huomioon, mm. erilaiset elämäntilanteet. (v5)			
Tukee itseohjautuvuuteen. (V5)			
Tasa-arvoisuus(v6)	Rehellinen		
Avoimuus (v6)			
Arvostus (V6)			
Esimies varmistaa että toipumisorientaatio toteutuu työyhteisössä kautta linjan. (V7)	Kyky kuunnella (v1)	Läsnä oleva	