

# Toipumisorientaatiomalli johtamisessa

Maria Riski

Maija Vuorinen

OPINNÄYTETYÖ  
Marraskuu 2019

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen YAMK

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen YAMK

RISKI, MARIA & VUORINEN, MAIJA:  
Toipumisorientaatiomalli johtamisessa

Opinnäytetyö 52 sivua, joista liitteitä 2 sivua  
Marraskuu 2019

---

Toipumisorientaatiomalli on teoreettinen viitekehys, joka käsittelee ajattelua ja toimintaa. Sitä käytetään monissa maissa mielenterveyspalveluiden toteutuksessa. Toipumisorientaation työmallia, siihen liittyviä käsityksiä ja sen merkitystä potilaille on tutkittu. Toipumisorientaation on todettu monilta osin parantavan mielenterveyspotilaiden elämänlaatua ja kokemusta sairauden kanssa elämisestä.

Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyöyrityksen pyynnöstä. Sen tarkoituksena oli kuvata toipumisorientaatiomallin ilmenemistä yrityksen yksikönjohtajien ja yksiköiden vastuutyöntekijöiden välisessä toiminnassa. Tutkimustehtävänä oli kuvata, miten toipumisorientaatiomalli ilmenee johtamisessa, millaiseksi toipumisorientaatiomalli koetaan osana johtamista ja millaisin arvojohtamisen keinoin toipumisorientaatiomalli on tuotu osaksi henkilöstöjohtamista. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisesti ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin ryhmämuotoisia teema-haastatteluja. Haastateltavina oli yksi ryhmä yksikönjohtajia ja kaksi ryhmää yksiköiden vastuutyöntekijöitä. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.

Toipumisorientaatiomalli ilmeni johtamisessa monipuolisesti. Organisaation toimintatapa muodostui sallivuudesta osallistavassa työyhteisössä, rakentavasta johtamisesta ja toimintaa ohjaavasta teoriataustasta. Toipumisorientaatiomalli koettiin organisaatiossa kehittymisen mahdollistajana, mikä näkyi positiivisena uskona tulevaisuuteen, valmiutena hioa johtamistyytlejä ja tarpeena pysähtyä pohtimaan muutoksia. Henkilöstö koki, että toipumisorientaatiomallin arvopohja kohtaa hyvin heidän oman arvomaailmansa kanssa. Arvojohtamisella oli ilmenetty arvoja nostattamalla niitä ja aktivoimalla työyhteisöä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että yrityksen toiminnassa moni asia mukailee toipumisorientaatiomallia, mutta kehitettävääkin löytyy. Kehittämiskohteiksi nousivat koulutuksen tasapuolistaminen ja tehostaminen, toipumisorientaation näkyväksi tekeminen sekä työntekijöiden pysähtymisen ja pohdinnan tarpeen huomiointi.

## **ABSTRACT**

Tampereen Ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Management of Health Care and Social  
Services

RISKI, MARIA & VUORINEN, MAIJA:  
A Recovery-Oriented Model in the Management

Master's thesis 52 pages, appendices 2 pages  
November 2019

---

This study was commissioned by Treili Oy which is a private service provider with mental units and elderly dementia patients' units. The aim was to help in the development of leadership styles of organizations using recovery-oriented model.

The purpose of this study was to explore how the recovery-oriented model appears in management between managers and head nurses. Thematic group interviews were chosen to be the method for the qualitative research. The data were content analyzed.

Study results showed that recovery-oriented model is used extensively and diversely in management of Treili Oy. Company culture based on the theory of recovery model includes permissive work community and constructive leading.

Experience of a recovery-oriented model in leadership in Treili Oy is has shown that it allows encouragement to development. They have succeeded in raising the importance of values and in activating work communities by using value-based leadership. Mostly issues are really well at Treili Oy but there are some areas that could still be developed further.

---

Key words: recovery-oriented model, value-based leadership

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	TREILI OY .....	7
3	TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITE .....	9
4	TOIPUMISORIENTAATIOMALLI JA JOHTAMINEN .....	10
4.1.	Toipumisorientaatiomallin tausta .....	10
4.2.	Toipumisorientaatiomalli johtamisessa .....	13
5	ARVOJOHTAMINEN.....	16
6	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA.....	20
6.1.	Menetelmälliset lähtökohdat.....	20
6.2.	Aineiston keruu.....	21
6.3.	Aineiston analyysi .....	24
7	TULOKSET .....	27
7.1.	Toipumisorientaatiomallin ilmeneminen johtamisessa.....	27
7.2.	Toipumisorientaatiomallin kokeminen osana johtamista.....	30
7.3.	Toipumisorientaatiomallin tuominen osaksi henkilöstöjohtamista.....	32
8	POHDINTA .....	35
8.1.	Tulosten tarkastelu.....	35
8.2.	Opinnäytetyön eettisyys.....	38
8.3.	Opinnäytetyön luotettavuus .....	40
8.4.	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet.....	43
	LÄHTEET.....	47
	LIITTEET .....	51
	Liite 1. Kirje haastateltaville .....	51
	Liite 2. Teemahaastattelun runko .....	52

## 1 JOHDANTO

Toipumisorientaatiomalli (Recovery-oriented model) on teoreettinen viitekehys, joka määrittelee ajattelua ja toimintaa. Se sai alkunsa 1970-luvulla, kun ihmisoi-keusaktivistit ja mielenterveyspotilaat kyseenalaistivat perinteistä lääkkeisiin ja vallankäyttöön perustuvaa hoitomallia mielenterveyspalveluissa. Toipumisorien- taatiolla on nykyään merkittävä asema monien maiden, kuten Australian, Ison- Britannian ja Tanskan, mielenterveyspalveluiden toteutuksessa. Myös Suo- messa toipumisorientaatiomallia käytetään mielenterveystyön menetelmänä. (Pincus ym. 2016, 1-6; Nordling 2018.)

Englanninkielessä recovery -termin on perinteisesti ymmärretty tarkoittavan klii- nistä parantumista eli sairauden oireiden häviämistä, mutta nykypäivän mielen- terveyspalveluissa sillä tarkoitetaan pikemminkin henkilökohtaista toipumista eli oppimista elämään sairauden kanssa. Toipumisorientaatio tarkoittaa yksilön ai- nutlaatuista prosessia, joka muokkaa asenteita, arvoja, tunteita, tavoitteita, tai- toja, rooleja ja tapaa elää tyydyttävää elämää sairauden rajoituksista huolimatta. (Slade ym. 2014, 12.)

Keskeistä toipumisorientaatioajattelussa ovat yksilön omat kokemukset selviyty- misestä psyykkisen sairauden kanssa ja sairauden rajoituksista huolimatta. Pai- nopisteinä ovat positiivinen mielenterveys, osallisuus, toivo, voimavarat ja merki- tyksellisyys. Tavoitteena on, että yksilö kokee elävänsä tyydyttävää elämää sai- rauden kanssa. Jokaiselle yksilölle muodostuu näin ollen ainutlaatuinen tie toipu- miseen kohti merkityksellistä elämää. (Leamy ym. 2011, 445–451; Slade ym. 2014, 12–13; Nordling 2018.)

Toipumisorientaatiomalliin perustuvassa työtöteessä on havaittu paljon hyviä vai- kutuksia, mutta sen hyödyntämistä johtamisessa ei ole juurikaan aiemmin tutkittu. Mielenterveyspotilaiden toisilleen antama vertaistuki on hyödyllistä. Sairaudesta aiheutuvaa leimaantumisen tunnetta on saatu vähennettyä voimaannuttamisen avulla. Sairaalahoidon tarve on vähentynyt ja hoidon kesto lyhentynyt; kuntoutu- jan sosiaaliset ja omasta kunnosta huolehtimisen taidot ovat kehittyneet; asia- kastyytyväisyys on lisääntynyt ja elämän laatu on parantunut. Asiakkaan vastuu

ja osallisuus hoitoonsa on korostunut. Ihmisoikeudet ovat toteutuneet paremmin ja asiakkaat ovat hakeneet apua herkemmin, koska pakon käyttöä on vähennetty. (Warner 2010, 3–5; Slade ym. 2014, 13–17; Nordling 2016, 2018.)

Arvojohtaminen on yksi keinoista, joilla toipumisorientaatiota voidaan tuoda osaksi organisaatioiden toimintaa ja kulttuuria. Arvojohtaminen perustuu siihen, että yrityksen arvot ja toimintamallit pyritään tuomaan strategiasta käytäntöön keskusteluiden ja esimerkin avulla (Kauppinen 2002; Hiltunen 2012; Bäckström ym. 2018). Sladen (2013, 16) mukaan arvojen tulee olla selkeästi määritelty ja näkyä päivittäisessä päätöksenteossa, jotta toipumisorientaatiomallia pystytään hyödyntämään.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kuvata toipumisorientaatiomallin ilmenemistä johtamisessa. Ehdotus tutkimuksen tekemisestä tuli yhteistyöyritykseltä Treili Oy:ltä. Tutkimuksen taustalla on ajatus siitä, että toipumisorientaatio toimintamallina voisi kulkea läpi koko organisaation.

## 2 TREILI OY

Tutkimus tehtiin yksityisessä sosiaalialan yrityksessä Treili Oy:ssä, joka tarjoaa monipuolisesti erilaisia sosiaalialan palveluita. Tutkimuksen kohteena oli yrityksen Tampereella sijaitsevien yksiköiden johtaminen tilanteessa, jossa yksiköissä on otettu käyttöön toipumisorientaatiomalli ja sen toivotaan näkyvän myös johtamistyössä. Treili Oy:ssä vanhusten tehostettua palveluasumista tarjoaa viisi yksikköä ja mielenterveyskuntoutujille on kolme eri tasoista tukimuotoa käsittäen yhteensä kahdeksan yksikköä. Yrityksen johto haluaa arvojohtamisen keinoin tukea henkilökuntaa toipumisorientaatiomallin käytössä. Yksikönjohtajat toivovat, että toipumisorientaatiomallin viisi pääsisältöä: voimavarat, osallisuus, toivo, merkityksellisyys ja positiivinen psykologia näkyvät työntekijöille johtamistyössä. (Kauppila & von Bagh 2018.)

Treili Oy:n visiossa toiminnan perustana on ihmisarvoisen arjen tukeminen ja toisin tekeminen. Yrityksen missio on toimia mahdollistajana muutoksessa niin yhteiskunnallisesti kuin yksilötasolla. Missiossa yritys toimii aktiivisesti asenteiden muokkaajana tarjoten uusia vaihtoehtoja elämänlaadun parantumiseksi. Treili Oy:n neljä arvoa ovat arvostus, toivo, rohkeus ja luottamus (kuvio 1). (Treili Oy:n visio, missio ja arvot n.d; Kauppila & von Bagh 2018.)

Treili Oy:ssä käytetään arvojohtamista yhtenä johtamisen työkaluna. Arvojohtamisen kautta yrityksen arvoja (kuvio 1) tuodaan käytäntöön työntekijöille. Toipumisorientaatiomallin juurruttamista Treili Oy:n käytännön työhön halutaan tukea arvojohtamisen menetelmin. (Kauppila & von Bagh 2018)

## ARVOT



KUVIO 1. Treili Oy:n arvot ([www.treili.fi](http://www.treili.fi))



### 3 TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITE

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kuvata toipumisorientaatiomallia Treili Oy:n johtamisessa yksikönjohtajien ja yksiköiden vastuutyöntekijöiden keskinäisessä toiminnassa ja kommunikaatiossa.

Tämän opinnäytetyön tutkimustehtävät ovat:

1. Miten toipumisorientaatiomalli ilmenee johtamisessa?
2. Millaiseksi toipumisorientaatiomalli koetaan osana johtamista?
3. Millaisin arvojohtamisen keinoin toipumisorientaatiomalli on tuotu osaksi henkilöstöjohtamista?

Opinnäytetyön tavoite on tuottaa tietoa, jonka avulla johtamismenetelmiä ja –tapoja voidaan kehittää organisaatioissa, joissa toipumisorientaatiomalli on käytössä.

## 4 TOIPUMISORIENTAATIOMALLI JA JOHTAMINEN

### 4.1. Toipumisorientaatiomallin tausta

Toipumisen käsitteellä on kaksi merkitystä. Mielenterveyden ammattilaisten näkökulmasta kliininen toipuminen tarkoittaa sairauden oireista toipumista, sosiaalisen toimintakyvyn palauttamista ja palautumista terveeksi kaikin tavoin. Henkilökohtainen toipuminen kuvastaa mielenterveyden häiriöistä kokemusta omaavien näkökulmaa. (Slade 2013, 8.) Toipumisorientaatio ei tarkoita täydellistä paranemista sairaudesta, vaan työskentelyä toivon ylläpitämiseksi ja elämän mielekkyyden ja tarkoituksellisuuden lisäämiseksi. Keskeistä on asiakkaan osallisuus omaan hoitoonsa. Toipumisorientaatiomallia käytetään erityisesti mielenterveys- ja päihdekuntoutujien hoitotyössä. (Nordling 2016, 2018.)

Laajimmalle levinnyt toipumisorientaation määritelmä on peräisin vuodelta 1993: Toipumisorientaatio on syvästi henkilökohtainen ja ainutlaatuinen prosessi, joka muuttaa asennetta, arvoja, tunteita, tavoitteita, taitoja ja rooleja. Se on tapa elää tyydyttävää, toiveikasta ja osallistuvaa elämää sairauden rajoituksista huolimatta. Toipumisorientaatio auttaa yksilöä kehittämään uuden merkityksen ja tarkoituksen elämälle ja kasvamaan mielenterveysongelmien tuhoavien vaikutusten yli. (Anthony 1993, 527.) Toipumisorientaatiomalli sisältää sekä sisäisesti että ulkoisesti merkittäviä tekijöitä. Sisäisiin tekijöihin kuuluvat yksilön asenteet, kokemukset ja muutosprosessit matkalla toipumiseen. Ulkoisiin tekijöihin kuuluvat ympäristö, positiivinen paranemisen kulttuuri, tapahtumat, käytännöt ja harjoitukset, jotka tukevat yksilön matkaa toipumiseen. Mielenterveyspotilaiden mukaan avainasioita matkalla toipumiseen ovat toivo, parantuminen, voimaantuminen ja yhteys. (Jacobson & Greenley 2001, 482.)

Toipumisorientaatio on vaikuttava vaihtoehto perinteiselle mielenterveyskuntoutus-orientaatiolle. Toipumisorientaation keskiössä ovat merkityksellinen elämä, identiteetti, usko ja toivo, osallisuus ja ihmissuhteet sekä valtaistuminen (empowerment). (Suomen sosiaalipsykiatristen yhteisöjen keskusliitto ry. N.d.)

Suurimmassa osassa englanninkielisiä maita, kuten Australiassa ja Iso-Britanniassa, toipumisorientaatiomalli on huomioitu jollakin tavalla mielenterveyspalveluiden toteutuksessa (Leamy ym. 2011, 445; Slade ym. 2014, 12; Pincus ym. 2016, 1). Leamyn ym. (2011, 445) mukaan esimerkiksi Iso-Britanniassa toipumisorientaatio on ollut osana mielenterveyspalveluiden suunnitelmaa vuosina 2009–2019. Pincusin ym. (2016, 2–9) kirjoittamassa tutkimusartikkelissa käsitellään toipumisorientaation tilannetta kymmenessä eri maassa; Australiassa, Kanadassa, Englannissa, Saksassa, Irlannissa, Alankomaissa, Uudessa-Seelannissa, Norjassa, Skotlannissa ja Yhdysvalloissa.

Eri maat ovat eri vaiheissa toipumisorientaation implementoinnissa ja kehittämisessä. Skotlannissa on käytetty paljon resursseja toipumisorientaatiomallin implementointiin. Heillä on käytössään erilaisia toipumisen teknologioita, joilla toipumisorientaatiomallin arvoja voidaan toteuttaa terveyspalveluissa. Eroja on myös siinä, kuinka toipumisorientaatio käsitteenä ymmärretään ja mihin palveluihin sitä halutaan soveltaa. On tärkeää rakentaa yhteistä ymmärrystä toipumisorientaatiosta sekä poliittisesti että palveluntarjoajien keskuudessa, mutta myös tutkimuskentällä. (Nordling 2018; Pincus ym. 2016, 5–7.) Yksi teoria, joka tukee tätä yhteistä ymmärrystä, on CHIME-viitekehys (Leamy ym. 2011, 449).

Lyhenne CHIME tulee sanoista kumppanuus (connectedness), toivo ja optimismi (hope and optimism), identiteetti (identity), elämän merkitys (meaning in life) ja voimaantumisen (empowerment). Nämä toipumisorientaation prosessit muodostuivat Leamyn ym. (2011) tekemästä systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta. CHIME-viitekehys auttaa asiantuntijoita tunnistamaan toipumisorientaation kirjallisuudesta ja keskittämään tutkimusta asian ympärille. (Leamy ym. 2011, 449–450.) Näihin prosesseihin vaikuttamalla voidaan edistää yksilön toipumista. Työkäytäntöjä tulisi arvioida sen perusteella, kuinka hyvin ne edistävät toipumisen prosesseja (Nordling 2018).

Iso muutos on myllertänyt mielenterveyspalveluissa toipumisorientaatiomallin myötä. Haasteena on työntekijöiden ja potilaiden ajattelutavan kääntäminen niin, että huolimatta mielenterveyden häiriöistä, ihmisen on mahdollista kasvaa ja kehittyä. Kanadan Ontariossa sijaitsevassa mielenterveysyksikössä on käytössä

yksilön vahvuuksiin perustuva valmennusrunko CRM (Collaborative Recovery Model), joka korostaa keskittymään toipumisorientaatioon ja sisältää koulutusta henkilökunnan ja potilaiden ajattelutavan suuntaamiseksi kehittymismahdollisuuksiin. CRM-menetelmä keskittyy vahvuuksiin ja arvoihin sekä tavoitteisiin ja toimintaan valmentavalla otteella painottaen henkilökunnan ja potilaiden yhteistyötä. CRM:n myötä on raportoitu merkittävistä parannuksista henkilökunnan asenteissa. (Oades, Crowe & Nguyen 2009, 25.) Kahden päivän koulutus toipumisorientaatiosta parantaa erityisesti asenteita jo oireilevien vaikeita mielenterveysongelmia sairastavien henkilöiden toipumista kohtaan. (Crowe ym. 2006, 1497 - 1500.)

Psykologi ja terveystalvelujen tutkimustyön professori Mike Slade Lontoon King's Yliopistosta on vuosien ajan tehnyt tutkimustyötä tutkijaryhmänsä kanssa toipumisorientaatiomallin parissa. Slade (2013) on laatinut oppaan, joka auttaa kehittämään toipumisorientaatiomallia terveystalveluissa. Opas perustuu mielenterveysongelmista kärsineiden henkilökohtaisiin kokemuksiin ja se sisältää paljon erilaisia ideoita, jotka auttavat työntekijöitä hyödyntämään toipumisorientaatiomallia työssään. Sladen mukaan toipumisorientaatio ei ole selkeästi mitään, mitä hoitava taho voi tehdä asiakkaalle, vaan se on asiakkaan oma, henkilökohtainen kokemus. Työntekijät tukevat asiakasta toipumisen tiellä. Lisäksi toipumisen kokeminen on aina yksilöllistä, ja tämän vuoksi myös tukemisen muodot tulee räätälöidä jokaiselle asiakkaalle henkilökohtaisesti. (Slade 2013, 5.)

Asiakkaan kokemus voimaantumisenesta on olennainen osa vakavasta mielenterveysongelmasta toivuttaessa. Skitsofreniaa sairastaneiden on todettu toipuneen kokonaan tai osittain toipumisorientaatiomallin avulla. Mielenterveyskuntoutujien voimaannuttaminen ja leimautumisen tunteen vähentäminen ovat yhtä tärkeitä toipumisen keinoja kuin auttaa heitä ymmärtämään sairauttaan. Omaa sairautta koskevaan päätöksentekoon osallistuminen antaa voimaantumisen tunnetta. Myös mielenterveyskuntoutujien toisilleen antama vertaistuki on todettu merkittäväksi tekijäksi toipumisessa. (Warner 2010, 3-5.)

Ydinarvot toipumisorientaatiomallin mukaisessa työssä ovat asiakkaan tukeminen henkilökohtaisessa toipumisessa, asiakkaan auttaminen kohti omia tavoitteitaan ja asiakkaan kannustaminen ottamaan vastuuta omasta elämästään. (Slade 2013, 16.) Nykyään on käytössä mittareita, joilla voidaan mitata henkilökohtaista toipumista ja tunnistaa, onko yritys keskittynyt toiminnassaan hyödyntämään toipumisorientaatiomallia. Esimerkiksi Skotlannissa on käytössä itsearviointimenetelmä, jolla organisaatiot voivat arvioida, toteutuvatko toipumisorientaatiomallin periaatteet heidän palveluissaan. (Nordling 2018.) Shanks ym. (2013) totesivat tutkimuksessaan, että mittareita täytyy vielä kehittää. Tutkimuksessa kuvatuista kolmestatoista mittarista vain yksi käsitti kaikki CHIME-viitekehityksen kohdat. Tämä mittari oli QPR (Questionnaire About the Process of Recovery). (Shanks ym. 2013, 977.)

Vaikka toipumisorientaation juuret ovat lähes puolen vuosisadan päässä, niin vasta nyt sen käsitteet alkavat tulla yleisesti tunnetuiksi hoitoalalla. Suomessa on parhaillaan käynnissä hanke (Recovery-toimintaorientaatio mielenterveyspalveluissa –hanke 2018-2021), joka kehittää toipumisorientaatioon perustuvia ratkaisuja suomalaisiin mielenterveyspalveluihin. Hankkeen tavoitteena on toipumisorientaation käsitteellistäminen mielenterveyspalveluihin sekä arviointimittareiden ja toipumisorientaatioon soveltuvien palveluprosessien kehittäminen ja toipumisorientoituneiden palvelukokonaisuuksien luominen.

## **4.2. Toipumisorientaatiomalli johtamisessa**

Toipumisorientaatiomallin toteuttaminen edellyttää muutoksia organisaation rakenteissa, käytännöissä ja asenteissa. Järjestelmän tulee mahdollistaa toipumisorientaatiomallin toteuttaminen. Edellytyksenä on toipumisorientaatiota rakentava ja tukeva organisaatiokulttuuri, jotta toipumisorientaation toteuttaminen mahdollistuu. Myös organisaation ja työntekijöiden arvomaailma vaikuttavat siihen, kuinka uusien toimintatapojen käyttö onnistuu. (Nordling 2016.) Ensimmäinen asia, joka yrityksen tulee tehdä pystyäkseen hyödyntämään toipumisorientaatiomallia, on määritellä työn arvot ja tehdä ne näkyväksi päivittäisessä päätöksenteossa (Slade 2013, 16).

Johtajuus on merkittävässä asemassa organisaation toimintatapojen ja kulttuurin muutoksessa. (Oades ym. 2009, 25.) Toipumisorientaatiomallin käsityksistä ja sen mukaisesta työotteesta mielenterveyspalveluissa löytyy tutkittua tietoa, mutta sen ilmenemistä johtamisessa on tutkittu niukasti. Cleary, Horsfall, Deacon ja Jackson (2011) käsittelevät tutkimuksessaan johtamistyylien vaikutusta toipumisorientaatiopohjaisen mielenterveystyön tehokkuuteen. Muutosjohtajuuden ja jaetun johtajuuden on todettu sopivan yhteen mielenterveyshoitajien arvojen kanssa. (Cleary ym. 2011, 632.)

Muutosjohtajuus sopii toipumisorientaatio-keskeiseen mielenterveystyöhön, etenkin aikakaudella, jolloin odottamattomia muutoksia tapahtuu usein poliittisten linjausten seurauksena, johtaja vaihtuu, pitää säästää rahaa tai resursseja tai järjestää palveluita uudella tavalla. Tähän positiiviseen johtajuuteen kuuluu molemminpuolista kunnioitusta, tehokasta kommunikointia, eettistä työskentelyä, arvostavaa yhteistyötä potilaiden hyvinvoinnin takaamiseksi ja korkeiden odotusten täyttämiseksi sekä hoitajien vastuun lisäämistä ja työtapojen kehittämistä. (Cleary ym. 2011, 634) Positiivinen johtajuus painottaa tarvetta positiiviseen ilmapiiriin, positiivisiin suhteisiin sekä positiiviseen yhteyteen ja tarkoitukseen yhteisössä. (Oades ym. 2009, 34)

Koulutus-/opetussektorilta noussutta jaettua johtajuutta voidaan pitää yhtenä muutosjohtajuuden piirteenä. Opettajat ovat monella tavoin kuin hoitajat, vastuussa oppilaiden hyvinvoinnista, mutta eivät varsinaisesti osallistu päätöksentekoon. Merkittävä ajatus jaetussa johtajuudessa on, että työyhteisö on synerginen ja tuottaa yhdessä parempia tuloksia kuin yksittäiset henkilöt. Tämä työskentelytapa sopii myös muihin yhteistyömalleihin, kuten palvelemaan johtajuuteen, jossa yhteisön toimintarunko perustuu lisääntyneeseen tuotteliaisuuteen, tyytyväisyyteen ja jäsenten väliseen jakamiseen. Tämänkaltaiset työskentelymallit ovat yhteneväisiä mielenterveysyksiköissä työskentelevien hoitajien kokemusten kanssa. (Cleary ym. 2009, 634–635.)

Työntekijöillä on omat vahvuutensa, arvonsa, tavoitteensa, tapansa ja vaatimuksensa ajattelutavan kasvattamisessa. Monet mielenterveystyöntekijöistä koostuvat tiimit ovat kuvailleet itsekin olevansa toipumisen tiellä, kasvattamassa uutta

ajattelutapaa. Tämä aiheuttaa johtajuudelle haasteen. (Oades ym. 2009, 33.) Eri-laiset koulutukset, erityisesti ammattilaisten ja asiakkaiden yhteiset koulutustilai-suudet, auttavat edistämään toipumisorientaatiomallin implementointia. Ne aut-tavat myös asiakkaita näkemään itsensä sairaudesta ulkopuolisena, ja toisaalta hoitajat saavat parempaa kuvaa asiakkaiden kokemuksista. (Salkeld, Wagstaff, & Tew 2013, 3-4.)

Toipumisorientaatiomallin levitessä koko ajan kansainvälisesti laajemmalle, yri-tykset yrittävät kasvattaa toipumisorientaatiokeskeisten hoitoyksikköjen määrää. Verrattuna kliinisen toipumisen tavoitteisiin, toipumisorientaatiolähtöisen toimin-nan perustana tulee olla ihmiskeskeisyys ja yksilöiden auttaminen elämään mer-kityksellistä elämää. Siirtyminen rakenteisiin, jotka on rakennettu tasavertaisella kumppanuudella, toivon edistämisellä ja perustuen itsemääräämisoikeuteen, vaatii muutosta palvelu- ja ajatusmalleihin. (Slade ym. 2014, 12.)

## 5 ARVOJOHTAMINEN

Arvojohtamisesta (value based leadership) on esitetty ristiriitaisia näkemyksiä, mutta pääosin se on maailmanlaajuisesti käytetty ja hyväksi koettu osa johtamista (Neilimo 2010). Kritiikkiä on kirjoitettu arvojohtamisen käsitteestä ja siitä, mitä se tarkoittaa. Hankamäki (2012) perustaa arvostelunsa erityisesti filosofiassa käytettyihin määritelmiin, joiden hän katsoo sotivan arvojohtamisen termiä vastaan. Arvojohtamisesta ei ole olemassa yhtä kiistatonta selitystä, vaan erilaisia malleja, jotka ovat riippuvaisia ajasta ja paikasta. Ympäröivän kulttuurin arvot vaikuttavat arvojohtamiseen ja sen määritelmään huomattavasti. Tällä on vaikutusta monikulttuurisessa työpaikassa ja toimintaympäristössä. Eri kulttuureissa arvot arvotetaan eri tavoin eli ne eletään toisin. Arvojohtamisen arvot vaihtuvat kyseessä olevan yrityksen tai muun toimijan arvojen mukaan, sekä sen mukaan millaisia arvoja johtaja ja johdettavat noudattavat kyseisessä tilanteessa. (Hankamäki 2012; Hopkins & Scott 2016.)

Arvoteoria on filosofiassa etiikan haara, ja siinä arvot käsitetään tavoiteltavaksi ja haluttavaksi asian tilaksi. Yrityksissä arvoilla on arvoteoriaa yksinkertaisempi sisältö, ja ne ovat kollektiivisesti yrityksessä tärkeiksi koettuja sekä arvostettuja asioita. Yleensä yrityksen arvot ensin luodaan, ja sen jälkeen jalkautetaan koko yrityksen henkilöstölle. Arvojen luomisen ja jalkauttamisen taustalla on ajatuslogiikka, jonka mukaan kaikille kerrotut vahvat arvot ohjaavat koko henkilöstön toimintaa yhdenmukaiseen, loogiseen ja yrityksen kannalta oikeaan suuntaan. (Hiltunen 2012.) Arvojohtaminen perustuu yrityksen ja siellä työskentelevien johtajien ja työntekijöiden arvoihin ja niiden johtamiseen. Arvojohtamisen avulla voidaan sitouttaa työntekijöitä yritykseen ja omaan työhönsä yrityksessä. Taustalla on, että jokaisessa päätöksiä tekevässä tahossa työskentelee ihmisiä ja nämä tahot ja niissä työskentelevät ihmiset arvostavat erilaisia asioita. Kun on tiedossa, mitkä arvot todella ajavat jonkin tahon tekemiä päätöksiä, voidaan helpommin ymmärtää päätöksentekoon johtava tapahtumaketju ja syy, miksi kyseinen taho päättää tehdä tiettyjä tekoja. (Pohlman ja Gardiner 2000.)



Arvoja ei voi määrätä eikä sanella. Keskustelut, vuoropuhelu ja yhteinen ymmärrys auttavat työyhteisön jäseniä sisäistämään arvot. Samalla keskustelu ja vuoropuhelu auttavat yksilöä muuttamaan asenteitaan arvojen mukaisiksi. (Rantala 2010.) Ruotsin partiojärjestö on kehittänyt value-based leadership -kurssin, joka on nyttemmin tuotu myös Suomen partiojärjestön käyttöön. Tällä kurssilla arvojohtamista opiskellaan kokemuksellisen oppimisen menetelmin ja siellä kyseenalaistetaan ja reflektoidaan opittua sekä testataan ja arvioidaan eri menetelmien soveltuvuutta toimintaan. Kurssilla käsitellään monia erilaisia teorioita liittyen ryhmässä toimimiseen, viestimiseen ja konflikteihin. (Peltoniemi, 2019.) Kun asenteet ja arvot ovat saman suuntaisia, syntyy motivaatio toimintaan ja arvot muuttuvat teoiksi. Samaan tapaan kuin value-based leadership –kurssilla: “Hyvän työyhteisön arvopohjan muodostavat näin luottamus, joka perustuu uskottavuuteen, kunnioitukseen ja oikeudenmukaisuuteen, ylpeys sekä yhteishenki.” (Rantala 2010).

Rantala (2010) käsittelee artikkelissaan Johtamiskulttuuri ja hyvän työyhteisön tunnuspiirteet Tekonivelsairaala Coxaa. “Arvot ovat toiminnan sydän” (Rantala 2010). Rantala kuvailee, kuinka arvojen määrittely näkyy koko työyhteisössä ja miten ne määrittävät kaikkea toimintaa. Kaikkien työntekijöiden sitoutuessa yhteisiin arvoihin voidaan saavuttaa menestyvä, hyvin toimiva ja terve organisaatio. Rantala (2010) käsittelee arvojohtamista yrityksen tavoitteisiin ja arvojen jalkauttamiseen perustuen, kuten myös Pohlman ja Gardiner (2000).

Arvojohtamista ja sen näkymistä johtajien omassa käsityksissä on tutkittu jonkin verran. Keski-Ruotsin Yliopiston tutkimuksessa Bäckström ja kumppanit (2018) haastattelivat kvalitatiivisin menetelmin kahta ylimpään johtoon kuuluvaa henkilöä arvojohtamisesta. Tuloksissa oli paljon eroavaisuuksia. Yksimielisyys löytyi siitä, että viimekäden vastuu arvojohtamisesta on aina ylimmällä johtajalla sekä siitä, että prosessi tai tuotanto ovat saman arvoisia asiakkaiden kanssa ja näiden tulee kohdata. Lisäksi tutkimuksessa päädyttiin siihen, että ylimmän johdon on uskottava siihen, mitä he tekevät ja heillä on oltava yksimielisyys siitä, mihin keskitytään ja mikä on strategia; johtaminen sisältää kuuntelun, ymmärtämisen ja luottamuksen; johtajan on tehtävä vaadittava onnistumisen eteen. (Bäckström ym. 2018.)

Bäckströmin ja kumppaneiden tutkimuksen tulokset ovat saman suuntaisia kuin Hopkinsin ja Scottin (2016), joiden mukaan arvojohtamisen vaikuttavuuteen eniten vaikuttavat tekijät ovat rehellisyys, yhtenäisyys ja luotettavuus. Hopkins ja Scott (2016) käsittelevät tutkimuksessaan monikulttuuristen työpaikkojen arvojohtamista. Tutkimuksessa tuli esille, että johtajan arvojohtaminen ja työpaikan arvojen selventäminen työntekijöille ovat tärkeä keino saada työryhmä työskentelemään samalla tavalla kohti yhteisiä tavoitteita. Hopkinsin ja Scottin (2016) tutkimuksessa vahva arvojohtaminen korostui monikulttuurisessa työyhteisössä. Yhdenkään työntekijän henkilökohtaiset tai kulttuuriset arvot ja toimintamallit eivät saisi nousta liikaa esille. (Hopkins & Scott 2016)

Hopkins ja Scott (2016) käsittelevät arvojohtamisen näkymistä yrityksen eri tasoilla. Kauppinen (2002) on kirjassaan kuvannut VIA- eli Vision into action –mallia, jossa myös kuvataan arvojohtamisen liittymistä johtamisen kokonaisuuteen yritysmaailmassa. Kauppinen (2002) on jakanut yrityksen johtamisen neljälle tasolle. Visiotasolla valitaan arvot ja niille määritellään sisältö. Strategiatasolla johdetaan yrityksen kulttuuria tavoitteellisella arvojohtamisella. Arvoankkurointi tapahtuu operatiivisella tasolla. Yksilötasolla arvot normitetaan käyttäytymismalleiksi. Näin nähdään kuinka arvot ja arvojohtaminen kulkevat läpi koko organisaation ylhäältä alas. Koska arvojohtamista toteutetaan yrityksessä monipuolisesti eri tasoilla, niin vaadittavia ominaisuuksia on useita. (Kauppinen 2002.) Kauppisen (2002) mukaan erityisesti seuraavat kolme ominaisuutta arvojohtajalta tulisi löytyä: aitous yksilötasolla, vuorovaikutus yhdyspinnoissa ja kyky mitata toteutumista. Nämä piirteet sisältävät monta jo aiemmin esitettyjä johtajan piirteitä ja tehtäviä.

Frost (2014) nostaa arvojohtamisessa esille tämän päivän haasteita, jotka liittyvät siihen, miten yrityksemme tai johtamisemme arvot nähdään ympärillämme. Arvojohtaminen ei ole vain yrityksen tai organisaation sisäistä toimintaa. Sosiaalisen median aikakaudella strategiaan kirjoitetut tavoitteet ja arvot, jotka yritys kertoo nettisivuillaan voivat olla erilaiset kuin ne arvot, jotka yritykseen yhdistetään siitä tehtyjen sosiaalisen median päivitysten vuoksi. Nämä päivitykset on yleensä tehnyt yrityksen ulkopuolinen henkilö oman kokemuksensa tai muualta syntyneen ajatuksensa pohjalta. Frost (2014) myös siirtää asiaa johtajuuteen: Se, miten ih-

miset kokevat meidät johtajina, on tapa, jolla he yhdistävät meidät ja esiin tuomme arvot johtajan roolissamme. Arvojohtaminen vaatii paljon rohkeutta. Arvojohtaminen on siis jotakin, joka lähtee ihmisestä itsestään ja hänen aitoudestaan kohdata muita ihmisiä, ja jatkuu aina siihen, millaisen mielikuvan kyseinen yritys on onnistunut luomaan asiakkaidensa keskuudessa. (Frost 2014.)

## 6 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

### 6.1. Menetelmälliset lähtökohdat

Tämän työn tekemiseen valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä, koska haluttiin ymmärtää ja selvittää Treili Oy:n vastuutyöntekijöiden ja yksikönjohtajien ajatuksia, näkemyksiä ja kokemuksia. Tutkimus rajattiin koskemaan Treili Oy:n yksikönjohtajien ja vastuutyöntekijöiden välistä työskentelyä. Tutkimuksen avulla pyrittiin ymmärtämään, miten toipumisorientaatiomalli ilmenee yrityksen yksikönjohtajien ja vastuutyöntekijöiden välisessä toiminnassa.

Vilkan (2015) mukaan laadullisella tutkimusmenetelmällä voidaan selvittää ihmisten välistä merkitysten maailmaa. Sillä ei pyritä löytämään totuutta tutkittavasta asiasta. Ihmisten kertomien käsitysten ja kokemusten avulla tehdään tulkintoja ja pyritään näyttämään tutkittavasta asiasta jotakin uutta. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä korostuvat tutkimuskohteen konteksti, intentio ja prosessi. Kontekstilla tarkoitetaan, että tutkija selvittää, millaisia esimerkiksi kulttuurisia, sosiaalisia ja ammatillisia yhteyksiä tutkittavalla ilmiöllä on. Myös tutkimustilanne tulee kuvailla tarkasti. Intentiolla tarkoitetaan, että tutkija ottaa huomioon tutkittavan mahdolliset motiivit. Prosessilla tarkoitetaan tutkijan ymmärryksen kehittymistä suhteessa tutkimusaikatauluun. (Vilka 2015, 118-121.)

Laadullista tutkimusta voidaan ajatella kokonaisuutena, johon sisältyy monia eri tutkimustapoja. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan teoria eli tutkimuksen viitekehys on välttämätön laadullisessa tutkimuksessa. Eri tutkimusperinteissä laadullista tutkimusta ohjaa erilainen teoria. Viitekehys muodostuu tutkittavasta ilmiöstä ja tutkimusta ohjaavasta metodologiasta. Laadullinen tutkimus on tutkimustyyppiltään empiiristä. Empiirisessä tutkimuksessa tiedonantajien väitteet hävytetään yleisiksi, jotta yksittäisiä henkilöitä ei voi tunnistaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 23-27.)

Tutkimusaineisto kerättiin ryhmähaastatteluilla ja analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi on yksi monista analyysimenetelmistä. Tuo-

men ja Sarajärven (2018) mukaan se sopii kaikkiin laadullisen tutkimuksen perinteisiin ja sitä voidaan käyttää myös määrällisessä tutkimuksessa. Sisällönanalyysi voidaan jakaa aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan ja teorialähtöiseen analyysiin. Sisällönanalyysin tarkoituksena on tuoda uutta tietoa ja ymmärrystä tutkittavana olevasta ilmiöstä. Analysoitava sisältö voi olla kuultua, nähtyä tai kirjoitettua. Sisällönanalyysin tarkka tyyppi vaihtelee tutkijan kiinnostuksen ja tutkittavan ilmiön mukaan. (Hsieh & Shannon 2005; Elo & Kyngäs 2007; Tuomi & Sarajärvi 2018,103.)

## 6.2. Aineiston keruu

Tutkimusaineisto kerättiin ryhmähaastatteluilla. Ryhmähaastatteluja on käytetty aineistonkeruumenetelmänä 1930-luvulta lähtien. Alun perin ryhmähaastatteluja tehtiin, koska niiden ajateltiin olevan taloudellisempia kuin yksilöhaastatteluiden. Ryhmähaastattelusta voidaan käyttää myös nimeä ryhmäkeskustelu tai fokusryhmä. Termillä ryhmäkeskustelu halutaan korostaa ryhmän osallistujien välistä keskinäistä vuorovaikutusta. Haastattelija antaa tilaa ryhmäläisten vuorovaikutukselle, jotta hän voi tutkia ryhmän yhteisesti tuottamia kuvauksia ja käsityksiä. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 111-113.)

Ryhmähaastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi erityisesti silloin, kun ollaan kiinnostuneita ihmisten erilaisista tulkinnoista ja merkitysten vaihtelusta. Onnistuneessa ryhmähaastattelussa tulee esiin useita eri näkökulmia. Useiden osallistujien vuoksi tilanteessa ilmenee yleensä aina myös yllättäviä tapahtumia. Aineiston monipuolisuus saattaa kärsiä ryhmän dynamiikkaan liittyvien tekijöiden vuoksi. Keskustelu saattaa olla hajanaista, varovaista tai yksipuolista. Toiset keskustelijat saattavat olla dominoivampia kuin toiset. Haastattelijan tehtävä on huolehtia, että keskustelu pysyy tasapuolisena ja pysytään aiheessa. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 113-116.)

Vuorovaikutuskonteksti on suurin syy siihen, miksi ryhmähaastattelu ja yksilöhaastattelu tuottavat erilaista aineistoa. Erilaisten mielipiteiden ja ajattelutapojen vertailu sekä eroavaisuuksista käytävä neuvottelu ovat perusta ryhmäkeskustelun osapuolten muodostamalle kollektiivisesti jaetulle ymmärrykselle yksilöllisistä

kokemuksista, käsityksistä ja uskomuksista. Ryhmän vuorovaikutus pakottaa ottamaan muiden mielipiteet huomioon ja keskustelu usein kohdentuu käsittelemään ryhmän jäsenille yhteisiä asioita. Ryhmähaastattelun osallistujat tuottavat yhdessä tietoa ja heidän vuorovaikutuksensa ja tiedon tuottamisen prosessinsa ovat haastattelijoille keskeistä antia. Erilaisten mielipiteiden ja näkökantojen esiin saaminen on haastattelijan tehtävä. (Pietilä 2011, 215-216). Tässä tutkimuksessa ei ollut tarkoitus tutkia ryhmän dynamiikkaa tai vuorovaikutusta, vaan löytää keskustelun kautta useita näkökulmia ja mielipiteitä vastauksiksi tutkimustehtäviin.

Haastattelulajina tässä tutkimuksessa oli teemahaastattelu. Vilkan (2015) mukaan teemahaastattelussa tutkittavasta aiheesta kerätään keskeisimmät teemat, joita on välttämätön käydä läpi, jotta tutkimustehtäviin saadaan vastaus. Laadullisen tutkimuksen tulee olla emansipatorinen. Se tarkoittaa, että myös tutkittavien täytyy hyötyä haastattelusta, esimerkiksi saamalla lisää tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Erityisesti asiantuntijahaastatteluissa emansipatorisuudella voidaan lisätä haastateltavien motivaatiota, kun heitä ei käytetä vain tiedon keräämisen välineenä. (Vilka 2015, 124-126.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa jokin haastattelun näkökohta on ennalta päätetty. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelijalla voi muokata kysymysten esittämistapaa, joskin kysymysten sisältö on kaikille sama, ja haastateltavat saavat vastata kysymyksiin vapaamuotoisesti omin sanoin. Keskeistä ovat haastateltavien tulkinnat asioista ja heidän niille antamat merkitykset. (Hirsjälvi & Hurme 2010, 47-48.) ”Menetelmästä puuttuu haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Haastattelijalla varmistetaan, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen.” (Eskola & Suoranta 2000, 86.) Tässä tutkimuksessa teemahaastatteluilla pyrittiin varmistamaan, että kaikki tutkimustehtävät saivat vastauksen.

Hyvärisen, Nikanderin ja Ruusuvuoren (2017) mukaan tutkimushaastattelulla on aina tarkoitus ja osallistujilla erityiset roolit. Haastattelijalla kysymysten muoto voi vaikuttaa haastateltavan vastauksiin paljon. Tärkeää on kunnioittaa haastateltavan tietoa kyseessä olevasta asiasta. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017,

80.) Haastattelu on sosiaalinen vuorovaikutustilanne, joka tähtää informaation keräämiseen. Se perustuu käsitteisiin, merkitykseen ja kieleen. Haastateltavat tuovat tilanteeseen myös aiemmat kokemuksensa, jotka vaikuttavat haastattelun tulkintaan. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 41-42.) Kaikki tätä opinnäytetyötä varten haastatellut henkilöt olivat asiantuntijoita tutkimusaiheista.

Ennen haastatteluita työntekijöille lähetettiin saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksesta, sen eettisistä lähtökohdista, haastateltavien vapaaehtoisuudesta ja tulosten käsittelystä nimettöminä (Liite 1). Teemahaastattelut pidettiin Treili Oy:n tiloissa yhden viikon aikana, kahtena eri päivänä (Liite 2). Molemmat tutkijat olivat paikalla kaikissa haastatteluissa. Ennalta sovittiin, kumpi toimi haastattelijan ja kumpi tarkkailijan roolissa haastattelun aikana. Ensin haastateltiin yksiköiden vastuutyöntekijät ja tämän jälkeen yksikönjohtajat, jotta tarvittaessa oli mahdollisuus kehittää haastattelurunkoa haastattelujen edetessä. Yksi kutsuttu henkilö ei saapunut haastatteluun.

Haastatteluryhmät muodostuivat luonnollisista ryhmistä, joista yhden ryhmän muodostivat Treili Oy:n yksikönjohtajat (n=4) ja kaksi ryhmää vastuutyöntekijät mielenterveysyksiköistä (n=4) ja muistisairaiden yksiköistä (n=4). Jokaisen ryhmän haastatteluun varattiin aikaa noin puolitoista tuntia, josta puoli tuntia oli suunniteltu tutustumiskierrokseen ja aiheen esittelyyn, ja yksi tunti aktiiviseen haastatteluun. Lopulta yhden haastattelun kesto oli noin 60 minuuttia. Haastattelut äänitettiin nauhurilla, josta äänitallenne siirrettiin tietokoneelle. Tämän jälkeen tiedostot hävitettiin nauhurista. Haastattelutilanteita ei kuvattu.

Haastatteluiden jälkeen aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin tekstiksi. Litterointi toteutettiin menetelmällä, jossa puheenvuoroista eroteltiin vain haastattelijan kysymykset ja kaikki muu kirjattiin yhdeksi vastaukseksi. Litteroinnissa ei myöskään huomioitu kehonkieltä, lyhyitä taukoja tai ilmeitä. Tarkoituksena oli analysoida nimenomaan vastaajien puheen sisältöä, ei heidän tuottamaansa kokonaisviestintää. Litteroidun materiaalin pelkistysvaiheessa teksti muutettiin yleiskieleksi, jotta kukaan yksittäinen vastaaja ei ole tunnistettavissa murteen tai muun tyyppillisen puheen parren perusteella. Tutkimusmateriaali on tutkimuksen ajan säilytetty tietoturvasääntöjen mukaisesti ja se tullaan hävittämään Tampereen Yliopiston Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston ohjeiden mukaisesti (Aineistonhallinnan käsikirja N.d).

### 6.3. Aineiston analyysi

Aineistoa käsiteltiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysilla. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin tekeminen alkaa tutkimuskysymyksen tekemisestä ja sen pohjalta aineiston hankinnasta. Seuraava vaihe on aineiston pelkistäminen, jolloin aineistosta jätetään turha pois. Aineistosta etsitään tutkimustehtäviä kuvaavia ilmaisuja. Näistä ilmaisuista muodostetaan pelkistykset. Samaa kuvaavat pelkistetyt ilmaisut yhdistetään samaan luokkaan ja näin muodostetaan alaluokat. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–127.)

Alaluokat nimetään luokan sisältöä kuvaavalla ilmaisulla. Työtä jatketaan yhdistämällä samaa kuvaavat alaluokat ja näin muodostetaan yläluokat. Jos aineisto on runsas, voi yläluokkia yhdistämällä saada muodostettua pääluokkia, joita voi nimetä aineistoa kuvaavan aiheen mukaan. Alaluokkien, yläluokkien ja pääluokkien avulla vastataan tutkimuskysymykseen. Aineistolähtöistä sisällönanalyysia tehdessä huolehditaan, että alkuperäiset materiaalit ovat löydettävissä. Analyysin edetessä selviää, kuinka paljon erilaisia luokkia muodostuu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–127.)

Tässä opinnäytetyössä sisällönanalyysi eteni Tuomen ja Sarajärven (2018) esittämän mallin mukaan. Kolmen tutkimustehtävän muodostamisesta edettiin aineiston hankintaan, joka tehtiin ryhmähaastatteluilla. Ryhmähaastattelut nauhoitettiin ja nauhoitukset litteroitiin. Litteroidusta tekstistä yliviivattiin kohdat, jotka vastasivat tutkimustehtäviin. Näistä yliviivauksista muodostuivat pelkistykset. Pelkistysten luokittelua kokeiltiin ensin haastattelun teemojen kautta, mutta näin saadut luokat menivät keskenään ristiin.

Analyysin toisella kierroksella pelkistykset lajiteltiin tutkimustehtävien perusteella ja muutamia pelkistyksiä hylättiin, koska ne eivät vastanneet tutkimustehtäviin. Samankaltaiset pelkistykset ryhmiteltiin tutkimustehtävän sisällä alaluokkiin, joista muodostettiin yläluokkia. Tässä opinnäytetyössä yläluokat muodostavat yhdistäviä luokkia. Yhdistävien sekä ylä- ja alaluokkien avulla vastataan tutkimustehtäviin. Taulukossa 1 esitetään lyhyt esimerkki analyysista ja sen vaiheista pelkistyksistä yhdistäviin luokkiin.



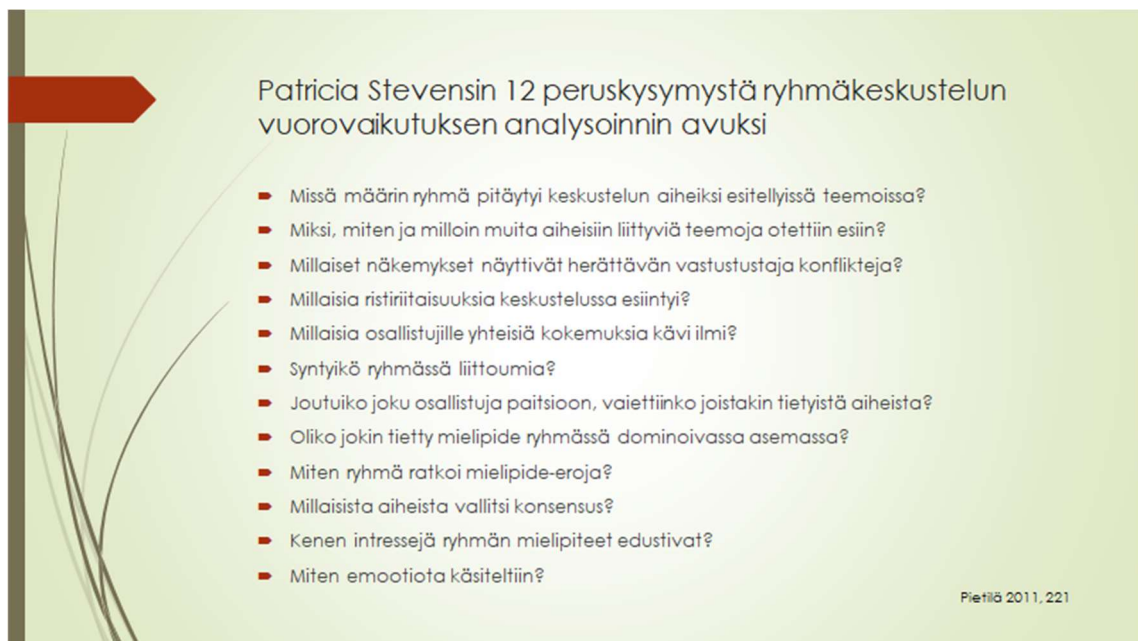
TAULUKKO 1. Esimerkki analyysin etenemisestä

Pelkistykset	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
Recovery on nyt ai- dempaa ja menee läpi koko organisaa- tion	Organisaation teo- riataustana	Toimintaa ohjaa- vana teoriataus- tana	Teoriaan pohjautu- vana toimintata- pana
Ennenkin on tehty, mutta nyt on kiinni- tetty vielä enemmän huomiota			
Aina todetaan, että näinhän me eletään			
Koko toiminnan suunnittelu lähtee siitä, että arvopohja on recovery			
Treilin arvoissa ja re- coveryssä on hyvin paljon samaa			
Nykyään recovery näkyä paitsi pu- heissa, niin teoissa ja tunnelmassa	Arjen toiminnassa		
Recoverystä tulee käsitteitä työhön			
Recovery näkyy toi- mintatavassa			
Recovery esillä vä- lillä sanoina			

Ryhmähaastatteluiden analysoinnissa tulee ottaa huomioon joitakin sellaisia tekijöitä, joita ei yksilöhaastatteluissa esiinny. Ryhmähaastattelun analysoinnissa on tärkeää erottaa yksilöiden ja ryhmän ajatukset toisistaan eli yhden vastaajan mielipidettä ei esitetä ryhmän mielipiteenä, ja toisaalta koko ryhmän yhdessä löytämää vastausta ei pidetä yksittäisen ryhmäläisen henkilökohtaisena ajatuksena. Kenenkään sanomisia ei kuitenkaan pidä irrottaa ryhmähaastattelun kontekstista, vaan ne pitää nähdä osana kokonaisuutta ja analysoida sellaisina.

Ryhmähaastattelussa vuorovaikutus on isossa roolissa, koska yksittäinen henkilö ei vastaa suoraan haastattelijalle, vaan ryhmäläiset käyvät keskusteluita aiheista keskenään, ja myös ryhmäläiset saattavat kysyä kysymyksiä ja johdattaa keskustelua. Ryhmähaastattelussa pitää huomioida, että ryhmäläiset muodostavat käsityksen itsestään ryhmänä ja tämä saattaa vaikuttaa siihen, miten he tuottavat tietoa ja esittävät asioita. (Pietilä 2011, 216-217.)

Pietilä (2011, 221) esittää Patricia Stevensin 12 peruskysymystä ryhmäkeskustelun vuorovaikutuksen analysoinnin avuksi. Kysymykset on esitetty kuviossa 2 ja niitä käytetään soveltuvilta osin tämän tutkimuksen ryhmähaastatteluiden analysointiin. Näitä kysymyksiä käydään läpi tutkimuksen kontekstin kautta ja huomioiden ryhmien muodostuminen luonnollisista toisensa tuntevista ryhmistä. Tässä tutkimuksessa haluttiin painottaa nimenomaan tuotettua sisältöä ja sanojen merkityksiä, eikä tutkia ryhmän vuorovaikutusta, sanatonta viestintää tai mielipiteiden muodostumista. Luotettavuuden kannalta näitä asioita tuodaan pohdinnassa esille, mutta niitä ei analysoida osana tutkimuksen tuloksia.

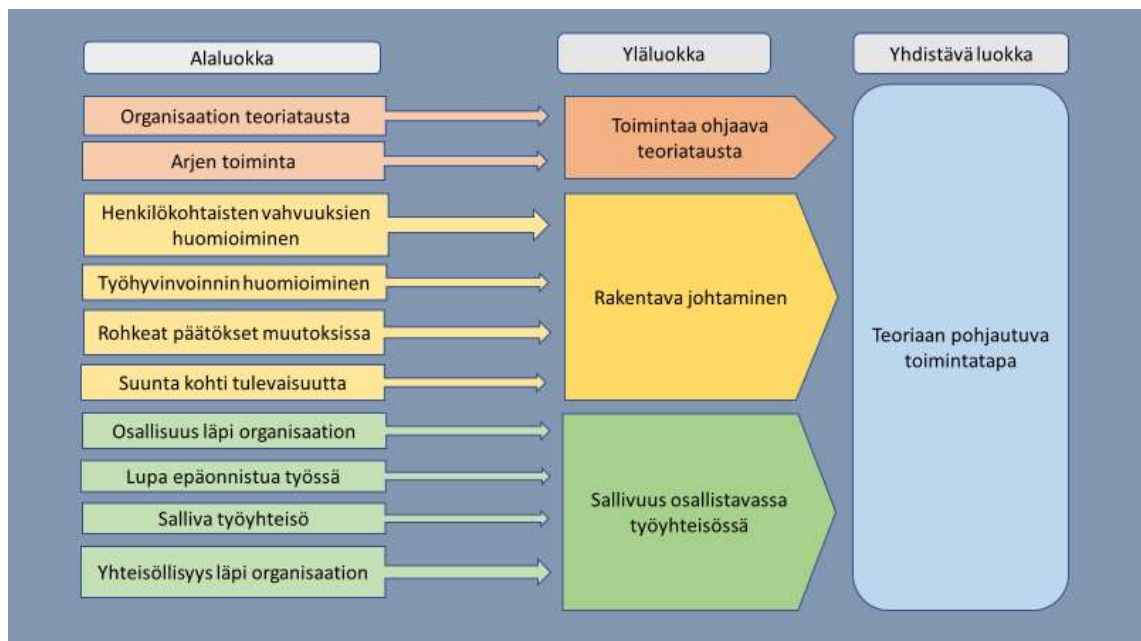


KUVIO 2. 12 peruskysymystä ryhmäkeskustelun vuorovaikutuksen analysoinnin avuksi (Mukaellen Patricia Stevens 1996)

## 7 TULOKSET

### 7.1. Toipumisorientaatiomallin ilmeneminen johtamisessa

Toipumisorientaatiomalli ilmenee johtamisessa teoriaan pohjautuvana toimintatapana, joka koostuu toimintaa ohjaavasta teoriataustasta, rakentavasta johtamisesta sekä sallivuudesta osallistavassa työyhteisössä (Kuvio 3).



KUVIO 3. Toipumisorientaatiomallin ilmeneminen johtamisessa.

#### Toimintaa ohjaava teoriatausta

Toipumisorientaatiomalli on Treili Oy:ssä toimintaa ohjaava teoriatausta, joka ilmenee sekä organisaation teoriataustassa että arjen toiminnassa. Toipumisorientaatiota ei ole totuttu ajattelemaan johtamisen välineenä, vaan ennemmin asiakastyössä ilmenevänä mallina. Toipumisorientaatio on osa arvopohjaa ja perusta toiminnan suunnittelulle, ja se ilmenee luontevana osana arkea erilaisissa ratkaisuissa.

*Luonteva osa toimintaa ja arkea niin pienissä, kuin isoissa ratkaisuissa.*

Saadun koulutuksen myötä toipumisorientaatiosta on tullut aidompaa, ja se kulkee läpi koko organisaation sekä näkyy tavassa ajatella ja elää arkea. Puheen lisäksi toipumisorientaatio ilmenee myös teoissa ja tunnelmassa. Toisaalta toipumisorientaation teoriasta on tuotu henkilöstölle vain osia eikä koko kokonaisuutta. Treili Oy:ssä on valittu toipumisorientaatiosta viisi osatekijää, joita painotetaan. Nämä ovat voimavarat, osallisuus, toivo, merkityksellisyys ja positiivinen psykologia. Jokainen näistä osa-alueista esiintyi tutkimuksessa yksikönjohtajien ja yksiköiden vastuutyöntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Teoriataustan keskeisimmät tekijät ovat osa yrityksen johtamista.

*Eikä me ajatella sillain, että me tehdään nyt recoverysti asioita, vaan että se on sitä meidän ajattelua, mutta me ei ajatella sitä niin, että nyt mä teen recoverysti jonkun asian...*

### **Rakentava johtaminen**

Toipumisorientaatiomalli ilmenee rakentavana johtamisena, johon kuuluu erilaisia osa-alueita henkilöstön yksilöllisyyden huomioimisesta rekrytointiin ja yksiköiden tilanteiden huomioimiseen. Toipumisorientaatiomalli ilmenee johtamisessa muun muassa yksilöiden vahvuuksia ja kiinnostuksen kohteita hyödyntämällä sekä yksilöllisiä elämäntilanteita huomioimalla. Treili Oy:ssä työntekijät eivät ole oman onnensa nojassa, vaan heitä tuetaan, ja heidän työhyvinvointiinsa kiinnitetään huomiota.

*Erilaisuus korostuu rekrytoinnissa.*

*Osataan arvostaa ihmisen elämäntapaa.*

Rakentavaan johtamiseen kuuluu myös rohkeaksi koettu päätöksenteko. Vaikeiden päätösten tekeminen ja niiden takana seisominen epävarman tulevaisuuden edessä ilmentävät rohkeutta. Vastuutyöntekijät kokevat saavansa työrauhan, kun yksikönjohtajat tekevät vaikeat päätökset. Treili Oy:ssä toipumisorientaatiomalli ilmenee johtamisessa valmiutena muuttua. Eteenpäin suuntautuneisuus ja pyrki-

mys tulevaisuutta kohden ovat ominaisia asioita. Treili Oy:ssä uskalletaan muuttua ja puhua kaikista asioista. Vaikeistakin asioista puhutaan ja viestitään avoimesti pyrkien samalla kuitenkin luomaan ja ylläpitämään toivoa.

*Koko toiminnan suunnittelu lähtee siitä, että arvopohja on toipumisorientaatio.*

### **Sallivuus osallistavassa työyhteisössä**

Toipumisorientaatio ilmenee johtamisessa myös sallivuutena osallistavassa työyhteisössä. Läpi organisaation kulkeva osallisuus ilmenee henkilöstön kannustamisena ja tukemisena osallisuuteen. Yksikönjohtajat kertoivat miettivänsä pienisäkin asioissa koko organisaation osallisuutta. Vastuutyöntekijöitä pyritään osallistamaan kehittämistyöhön. Sallivuus ilmenee erityisesti lupana epäonnistua työssään.

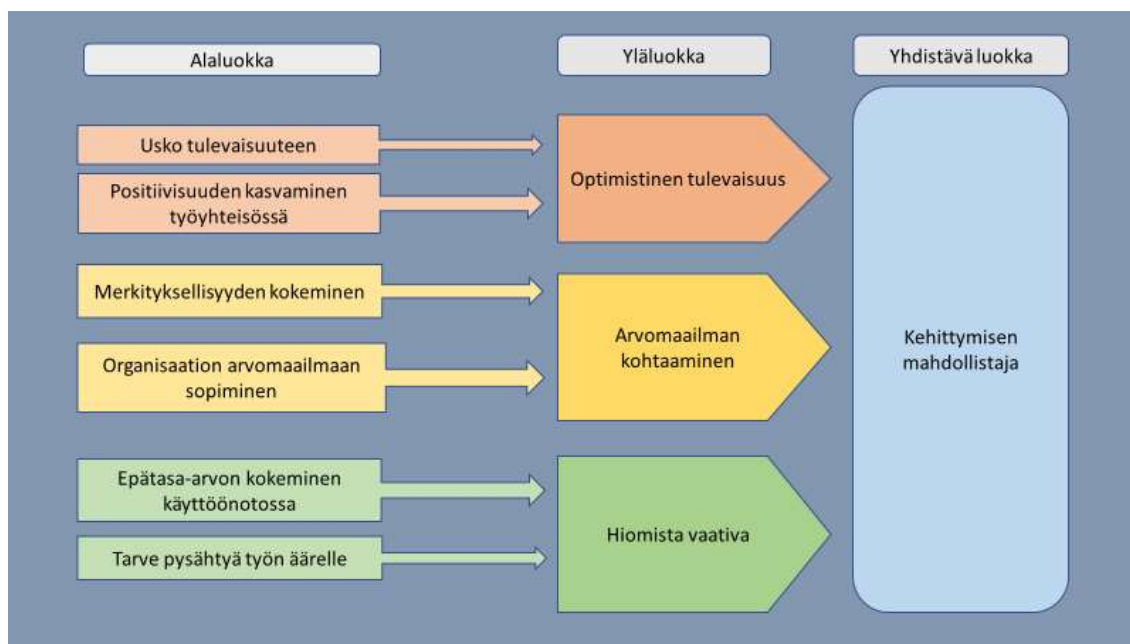
*Yksiköissä on henkilökunnan mahdollista toimia omalla tavallaan.*

Työyhteisössä sallivuus ilmenee myös yksiköiden vapautena toimia omalla tavallaan ja tyylillään toteuttaen omia ajatuksia toipumisorientaatiosta. Toipumisorientaatio ilmenee johtamisessa yhteisöllisyytenä, jota arvostetaan ja toteutetaan eri tavoin. Yhteisöllisyyden arvostaminen näkyy organisaatiossa johdolta tulevassa viestinnässä ja toivon luomisena. Yhteisöllisyys näkyy organisaatiossa myös toimialojen ja yksiköiden välisenä apuna ja tukena. Yhteisöt saavat omatoimisesti kehittää omia yksiköitään yrityksen arvomaailman pohjalta. Yrityksessä kannustetaan tekemään kehittämistyötä ja kokeilemaan asioita kaikkien työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa yhdessä.

*On lupa tehdä väärin asioita, että sitten korjataan, jos jotain tulee. Ettei tule sellaista pelkoa virheiden kyttämisestä tai semmoisesta.*

## 7.2. Toipumisorientaatiomallin kokeminen osana johtamista

Toipumisorientaatiomalli koettiin osana johtamista kehittymisen mahdollistajana, jonka taustalla ovat optimistinen tulevaisuus, arvomaailman kohtaaminen ja hiomista vaativa johtaminen (Kuvio 4).



KUVIO 4. Toipumisorientaatiomallin kokeminen osana johtamista

### Optimistinen tulevaisuus

Toipumisorientaatiomallin käyttö osana johtamista on lisännyt uskoa tulevaisuuteen ja kasvattanut positiivisuuden tunnetta koko työyhteisössä. Positiivisuus välittyy toimitusjohtajasta lähtien koko henkilöstölle. Ajatukset tulevaisuudesta ovat optimistisia, mikä auttaa jaksamaan muutosten keskellä. Vastuutyöntekijät kokivat, että organisaatiossa tapahtuneista isoista muutoksista huolimatta tulevaisuus on valoisa ja yritys on oikealla tiellä.

*Nähdään, että kyllä tämä tästä, ja että hyvään suuntaan mennään, vaikka välillä kipuillaan jossakin, niin yhdessä tehdään.*

Vastuutyöntekijät luottavat vahvasti tulevaan ja kokevat olevansa edelläkävijöitä toipumisorientaatiomallin hyödyntämisessä läpi organisaation. Näkymä yksikönjohtajien ja vastuutyöntekijöiden välisestä yhteistyöstä on positiivinen ja kannustava. Toipumisorientaatiomalliin perehtyminen on tuonut ymmärrystä siitä, mikä on tärkeää itselle ja omassa työssä. Toivon merkitystä työelämässä on myös pohdittu.

*Me saadaan toipumisorientaatio onnistumaan ja toivottavasti vielä loistamaankin.*

### **Arvomaailman kohtaaminen**

Toipumisorientaatiomalli koetaan osana johtamista tärkeäksi ja merkitystä tuovaksi asiaksi. Yksikönjohtajat ja vastuutyöntekijät kokivat, että toipumisorientaatiomalli sopii hyvin sekä Treili Oy:n arvoihin, että työntekijöiden omaan arvomaailmaan. Toisaalta esiin nousi myös kokemus siitä, että oma ajatusmalli on pikkuhiljaa muokkautunut toipumisorientaation suuntaan. Mitä enemmän toipumisorientaatiomalliin perehtyy, sitä luontevammalta se alkaa tuntua.

*Nykyään on helppo sanoa, että allekirjoittaa arvot ja se on varmasti muuttanut paljon johtamista.*

*Pitää hyväksyä, että toiset hyväksyvät muutokset hitaammin kuin toiset - se täytyy kohdata ja nähdä.*

Treili Oy:n toiminta on toipumisorientaatiomallin mukaista ilman, että sitä tarvitsee erikseen miettiä tai suunnitella. Erittäin merkitykselliseksi koettiin yksikönjohtajien osoittama arvostus ja kiinnostus työntekijöitä kohtaan. Arvostuksen kokeminen auttaa työntekijöitä antamaan parhaansa työssään. Toipumisorientaatiomalli on muuttanut johtamista niin, että arvoista puhuminen ei enää jännitä tai pelota. Toipumisorientaatiomalli koettiin myös yhdeksi syyksi pitkään työuraan Treili Oy:ssä.

*Nykyään ei pelota tai jännitä puhua arvoista.*

### **Hiomista vaativa**

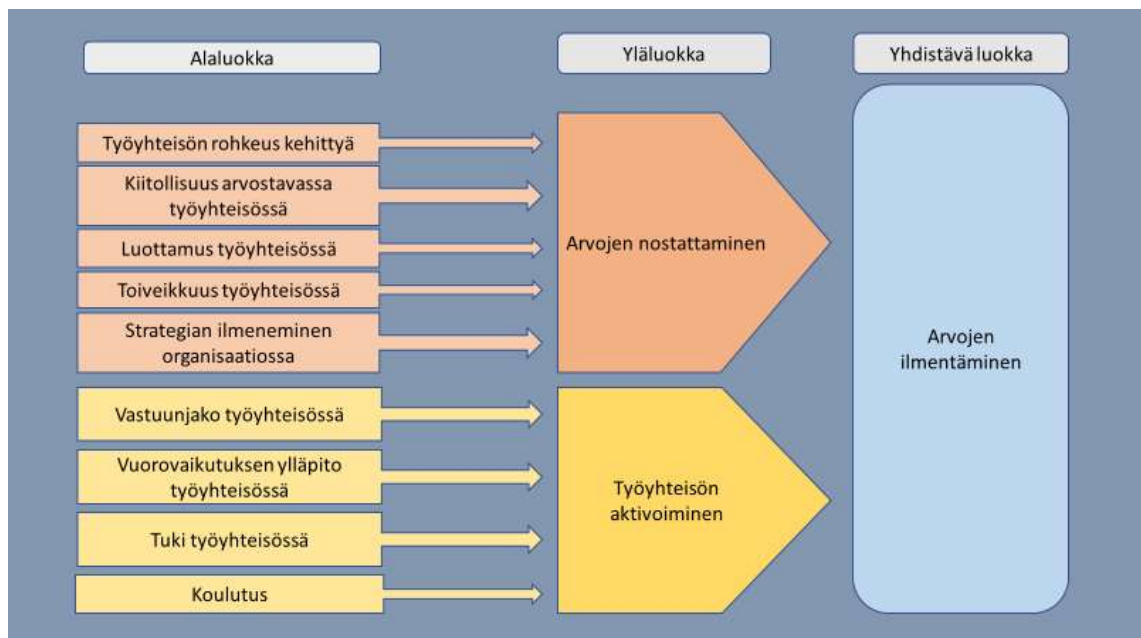
Toipumisorientaatiomalli osana johtamista koettiin toisaalta myös kesken-eräiseksi ja hiomista vaativaksi. Vastuutyöntekijät kokivat, että kaikki eivät ole

yhtä hyvin tietoisia toipumisorientaatiomallin taustoista ja tarkoituksesta. Sekä yksikönjohtajat että vastuutyöntekijät kaipaavat pysähtymistä työn äärelle ja aikaa pohtia tapahtuneita muutoksia. Koulutuksen puute on saanut aikaan ulkopuolisuuden tunteita ja kokemuksia siitä, että asioita ei ymmärrä. Koulutusta saaneet kokivat, että se on tukenut omaa pohdintaa, mutta he kaipasivat lisäkoulutusta ja keskusteluja aiheen tiimoilta. Vastuutyöntekijät kokivat, että johdolla saattaa olla liiankin optimistinen käsitys siitä, kuinka pitkällä muutoksessa ollaan.

*Ei olla välillä ehditty pysähtymäänkään kunnolla muutosten keskellä.*

### 7.3. Toipumisorientaatiomallin tuominen osaksi henkilöstöjohtamista

Treili Oy:ssä toteutetaan arvojohtamista, jonka avulla toipumisorientaatiomallia on tuotu osaksi henkilöstöjohtamista. Tutkimuksessa selvitettiin, millaisia arvojohtamisen keinoja tähän on käytetty. Vastaukseksi muodostuivat sekä arvojen nostattaminen että työyhteisön aktivointi (Kuvio 5).



KUVIO 5. Arvojohtamisen keinoja, joilla toipumisorientaatiomalli on tuotu osaksi henkilöstöjohtamista.



## Arvojen nostattaminen

Arvojen nostattaminen on arvojohtamisessa yksi tärkeimmistä työmenetelmistä ja sitä Treili Oy:ssä käytetään. Työyhteisö kehittää itseään rohkeasti kokeilemalla uusia toimintamalleja ja tuomalla esiin ongelmakohtia. Työyhteisössä ei jäädä jumiin vanhoihin tapoihin, vaan uskotaan kehittymiseen. Yhdessä suunnittelemisen ja kehittäminen sekä vanhojen kaavojen unohtaminen ovat osa kehittymisen rohkeutta.

*Yhdessä suunnitellaan ja kehitetään toimintaa, ettei mennä vanhoilla kaavoilla - siinä on rohkeuttakin.*

Tarvittaessa johto osaa tehdä nopeita, rohkeita päätöksiä kehittymisen edesauttamiseksi. Kiitollisuus ja arvostus näkyvät yksikönjohtajien ja vastuutyöntekijöiden välisessä toiminnassa monin tavoin kakkukahveista sanalliseen ja sanattomaan viestintään. Nämä ovat arvojohtamisen työkaluja, jotka tukevat työyhteisössä jaksamista. Yksikönjohtajat miettivät, osaavatko he tuoda vastuutyöntekijöiden huikean osaamisen riittävän hyvin esille ja kuinka arvostusta voisi osoittaa. Yksiköissä koetaan tärkeäksi, että ammattitaitoa arvostetaan. Yksikönjohtajien asenne on positiivinen. Yksikönjohtajat kannustavat vastuutyöntekijöitä työssään käyttäen positiivista psykologiaa.

*Onko ilman positiivista psykologiaa edes mahdollista päästä eteenpäin eli kyllä se tietynlaiseen asenteeseen liittyy.*

*Ammattitaitoa arvostetaan, siis sitä mitä me ollaan ja mitä me tehdään.*

## Työyhteisön aktivoiminen

Yksi Treili Oy:n arvoista on luottamus, ja sen koetaan toteutuvan sekä yksikönjohtajien ja vastuutyöntekijöiden välisessä suhteessa että työntekijöiden kesken. Luottamusta osoittaa se, miten asiat tuodaan työntekijöiden tietoon ja toisaalta se, että luotetaan osaamiseen kentällä. Toivo on Treili Oy:ssä myös tärkeä arvo

ja sen luominen ja ylläpitäminen työyhteisössä on tutkimuksen mukaan vahvistunut ja korostunut. Johtamistyyllillä ja -tavoilla tuodaan toivoa työelämään ja sen ylläpitämistä pidetään tärkeänä. Arvojen toteutuminen johtamisessa on osa strategista johtamista ja arvoista kiinni pitäminen näkyy vastuutyöntekijöille. Johdon eri tasoilta tuleva viestintä on yhteneväistä ja koetaan, että johdolta tuleva esimerkki vie toipumisorientaatioajattelua eteenpäin kentälle.

*Yksikönjohtajalle pystyy puhumaan avoimesti ja aidosti.*

Työyhteisön aktivoimisella saadaan toipumisorientaatiomalli ja yrityksen arvot osaksi arkea. Aktivointi näkyy arjessa esimerkiksi vastuun jakamisena, joka antaa vapauden viedä asioita eteenpäin ja mahdollisuuden keskittyä perustehtävään yksiköissä. Yksiköillä on vapaat kädet luoda oma mallinsa ja se koetaan hyväksi. Työyhteisössä pidetään yllä vuorovaikutusta. Vuorovaikutus on avointa, henkilöiden välit ovat selkeitä ja asioita mietitään yhdessä, eikä anneta suoria määräyksiä. Vuorovaikutuksessa hyväksytään erilaiset tavat suhtautua muutokseen.

*Yksikön toiminta saadaan järjestää itsenäisesti yksikössä.*

Työyhteisössä tuetaan henkilökuntaa ja kannustetaan vastuutyöntekijöitä tehtävässään. Työyhteisön aktivoimiseen kuuluu myös kouluttaminen. Työyksiköissä on paljon työntekijöitä ja koulutukseen on päässyt kerralla vain muutama, mistä johtuen koulutus on koettu puutteelliseksi. Jonkin verran on tarjottu yksilöllistä koulutusta. Työyksiköissä kaivattaisiin kertausta, iltapäiväkoulutuksia ja työpajoja toipumisorientaatioon liittyen.

*Jotenkin ajattelen sitä, että se on ensisijaisesti tehty aikanaan mielenterveyspuolelle, niin sen ajattelumallin siirtäminen ikäihmisten ja muistisairaiden hoitoon on erilailla uutta ja vähän erilaisesta näkökulmasta. Ja ollaan niinku keskusteltu jonkin verran siitä, mitä se recovery teoriassa on, niin sitä oon kannustanut tekemään, että mitä se tarkoittaa siellä arjessa suhteessa asukkaiden kanssa ja henkilökunnan kanssa keskenään, että he mieltis sitä, että mikä meillä on esim. sitä toivoa, osallisuutta että...ehkä semmosta, koska se tulee sieltä toiminnan kautta.*

## 8 POHDINTA

### 8.1. Tulosten tarkastelu

Osa toipumisorientaatiomallin CHIME-viitekehyksen (Leamy ym. 2011, 449-450) prosesseista on löydettävissä Treili Oy:n johtamistavoista. Kumppanuus ilmenee siinä, miten yksikönjohtajat kannustavat yksiköiden vastuutyöntekijöitä työssään ja kehottavat heitä pitämään yhteyttä toinen toisiinsa. Tämän voisi liittää myös osallisuuteen. Innostavalla tavalla työntekijöitä osallistetaan suunnittelemaan omaan työtään ja ideoimaan yhdessä.

Suoraan CHIME-viitekehykseen kuuluva toivo on Treili Oy:ssä tärkeä arvo, ja se nousi vahvasti esille haastatteluiden keskusteluissa. Suhtautuminen tulevaisuuteen on optimistista sekä yksikönjohtajilla että vastuutyöntekijöillä. Voimaantuminen koetaan myös merkittäväksi. Voimaantumisen tunnetta ei voi suoraan välittää toiselle, mutta eri keinoja käyttämällä voi auttaa ihmistä voimaantumaan ja keskittymään itselleen tärkeisiin asioihin. Esimerkiksi työn kuormituksen huomiointi ja tarvittaessa sen pienentäminen ovat esimiehelle tärkeitä taitoja ja työnantajan velvoitteita (Alahautala & Huhta 2018, 63-63). Yksikönjohtajista välittyi vilpittömän kiinnostuksen työntekijöiden kuulumisia ja jaksamista kohtaan.

CHIME-viitekehyksen prosesseista identiteetti ja elämän merkitys eivät käsitteinä nousseet tutkimuksessa esille, mutta positiivinen psykologia ja merkityksellisyys yleensä ovat asioita, joita Treili Oy:ssä on pohdittu. Ne liittyvät vahvasti omien kykyjen käyttämiseen omassa työssä ja sitä kautta oman identiteetin ja pystyvyyden tunteen vahvistamiseen. Potilaiden näkökulmasta elämän merkitys näkyy hoitotyön eettisen ohjeistuksen mukaisesti elämän kunnioittamisessa. Toisaalta työ voi antaa tekijälleen paljonkin merkitystä elämään ja auttaa jaksamaan aikoina, jolloin elämässä on muuten haasteita. Positiivinen psykologia lisääntyy, mitä enemmän sitä tuodaan esille ja toistetaan arjen päivittäisissä toiminnoissa.

Toimitusjohtajasta koko henkilöstöön välittyvä positiivisuus ja sen myötä koko organisaatiossa näkyvä toivo ovat asioita, joita myös Cleary ym. (2011) nostivat esille omassa tutkimuksessaan, jossa käsiteltiin johtamistyylien vaikutusta toipumisorientaatiopohjaisen mielenterveystyön tehokkuuteen. Positiivisen johtajuuden osa-alueista Treili Oy:ssä nousi selkeästi esille työtapojen kehittäminen, virheiden salliminen ja työntekijän omien vahvuuksien hyödyntäminen työssä. Työntekijät, siinä missä potilaatkin, ovat aivan tavallisia ihmisiä. He haluavat pysyä tekemään työtään parhaalla mahdollisella tavalla rajoituksistaan huolimatta. Virheiden tekeminen on inhimillistä ja niitä tulee ennemmin pitää mahdollisuutena oppia uutta kuin etsiä syyllisiä. Kaikilla meillä on rajoitteita, mutta niin on myös vahvuuksia. Hyvä johtaja osaa kaivaa esiin työntekijöiden vahvuudet, jotta he voivat loistaa työssään (Juuti & Vuorela 2015, 149 – 160).

Treili Oy:ssä on viime aikoina johdettu paljon muutoksia, mutta tärkeimmäksi johtamistavaksi nostettiin arvojohtaminen. Vahvasti arvoihin perustuvassa toipumisorientaatiomallissa arvojohtaminen on tärkeä osa-alue johtajan osaamiskentässä. Kun yritys on ottanut toipumisorientaatiomallin arvopohjan omakseen, sen tulisi näkyä jokaisessa yrityksen tekemässä päätöksessä. Ja mikä tärkeintä, arvopohjan tulisi näkyä työntekijöille arjessa jatkuvasti (Lencioni 2002, 5-9). Yrityksen ydinarvot tulee yhdistää kaikkiin prosesseihin, jotka koskettavat työntekijöitä. Uuden työntekijän palkkauksesta hallinnon esityksiin sekä ylennyskriteereistä ja palkkioista aina irtisanomisiin asti. Arvot kulkevat koko ajan mukana. Arvot ovat enemmän kuin sanoja ja tämä yrityksen johdon tulee sisäistää, jos he haluavat säilyttää uskottavuutensa. Huonosti mietityt ja toteutetut arvot voivat pahimmassa tapauksessa myrkyttää koko yrityksen. (Lencioni 2002, 5-9.)

On edistyksestä, että Treili Oy:ssä toipumisorientaatiomallia sovelletaan myös vanhustyöhön ja johtamiseen. Vanhusten hoidossa mielenterveystyöstä lähtöisin oleva näkemys siitä, ettei sairaudesta tarvitse parantua, vaan sen kanssa voi oppia elämään rikasta elämää, on hyvä lähtökohta. Vanhuus ja esimerkiksi muistisairaudet eivät ole parannettavia asioita, mutta niiden kanssa voi elää toiveikasta ja merkityksellistä elämää. Vanhuudessa ihminen kulkee kohti kuolemaa ja on tärkeää, että viimeiset vuodet voivat olla täynnä hyviä ja merkityksellisiä asioita. Toivo, voimaantuminen, kumppanuus, identiteetti ja jo eletyn elämän merkitys

ovat vanhustyössä helposti keskiöön otettavia asioita. Vanhusten osallistaminen ja mahdollisuuksien mukaan omaan hoitoonsa mukaan ottaminen olisi suotavaa. Toipumisorientaatiomalli tuo hoivaan laajan teoriataustan, jota soveltaa.

Yksikönjohtajien toivomat osallisuus, toivo, merkityksellisyys, voimavarat ja positiivinen psykologia näyttäytyvät työntekijöille johtamisessa. Mukaan mahtuu myös kehitettäviä asioita. Onko toivo aina positiivista? Lause "aina on toivoa", kuullaan usein tilanteissa, joissa epätoivo meinaa ottaa vallan ja usko tulevaisuuteen horjuu. Toivon alle voidaan jopa peittää epäkohtia. Jos koko ajan pitää toivoa, niin tarkoittaako se, että asiat ovat huonosti? Toivon asettaminen yrityksen arvoksi saattaa kaivata yhteistä pohdiskelua ja ajatusmaailman kasvattamista. Mitä toivo tarkoittaa meillä? Parhaimmillaan toivo on voimaannuttava ja eteenpäin työntävä voima. Oades ym. (2009) kertoivat artikkelissaan, että työntekijät ovat itsekin kokeneet ja kuvailleet olevansa toipumisen tiellä. Toipumisorientaatiomallin käyttö vaatii yrityksessä ajatusmaailman kehittämistä ja kasvattamista sekä jatkuvia yhteisiä pohdiskeluja.

Yksiköiden vastuutyöntekijät kokivat epätasa-arvoa toipumisorientaatiomallin käyttöönotossa yksiköissä. Toiset olivat päässeet koulutukseen ja toiset eivät. Niillä, jotka olivat olleet koulutuksessa, ei ollut aikaa opettaa asiaa eteenpäin muille. Vaikka työntekijät kuvasivatkin tekevänsä asioita toipumisorientaatiomallin mukaisesti ajattelematta asiaa, niin heidän olisi tärkeää myös tiedostaa se, jotta voivat kehittyä toiminnassaan ja arvioida sitä. Puutteita oli perehdytyksessä ja luvattun koulutusmateriaalin toimittamisessa työntekijöiden saataville. Juutin ja Vuorelan (2015, 71) mukaan organisaation strategiasta lähtee henkilöstön kehittäminen. "Organisaatiokohtaisessa koulutuksessa käsitellään yksittäisen organisaation asioita syvällisesti ja voidaan pyrkiä luomaan kriittinen massa, joka kykenee uudistamaan tietyn toiminnon työtapoja" (Juuti & Vuorela 2015, 72).

Yksiköiden vastuutyöntekijät ja yksikönjohtajat kokivat myös tarvetta saada aikaa ja tilaa pysähtymiselle. Kaikkien organisaatioissa tapahtuneiden muutosten jälkeen nykytilanteen tutkiminen ja pohtiminen yhdessä olisi vastuutyöntekijöiden mielestä tärkeää. Salmimies (2008) kertoo pysähtymisestä ja sen tärkeydestä kirjassaan Onnistu itsesi johtamisessa. Nykyään pysähtyminen ei ole ihmiselle

itsestään selvää tai luontaista, vaan usein se tapahtuu vasta, kun ihminen pysäytetään. Monesti pysähtyminen tapahtuu jonkin ikävän kokemuksen kautta. Arki on täynnä kiirettä harrastuksissa, työssä ja kotona, ja sen vuoksi pysähtymiseen tarvitaan ilmapiirin muutosta. (Salmimies 2008, 250 - 251.)

Pysähtyminen mahdollistaa mielenrauhan löytämisen. Pysähtymiseen voi löytää apua monenlaisista itselle hyvää mieltä tuottavista asioista, jotka ohjaavat ajatukset pois arjesta ja auttavat keskittymään omaan itseen ja kyseiseen hetkeen. Pysähtymiseen voi löytää apua niin saunomisesta, lenkkeilystä, mindfulnessista kuin retriitistä – jokaisella meistä on oma tapamme pysähtyä. (Salmimies 2008, 250 - 251.) Itsensä johtamisessa on ymmärrettävä, että pysähtyminen on tärkeää. Luovuus ei pääse kukkimaan, jos työpaikan kulttuuri ihannoii kiirettä. Pysähtyessä voi nähdä, tekeekö vääriä asioita entistä tehokkaammin vai onko mieluummin tekemässä oikeita asioita. On tärkeää ymmärtää, mikä on riittävän hyvää laatua, ja miten saada vapaa-aika ja työ tasapainoon niin, että vapaa-ajalle voi heittäytyä pohtimatta työtään. (Ahlroth 2017.) ”Kun näet seuraavan kerran työpaikallasi joutilaalta vaikuttavan ihmisen, älä syyllistä häntä, vaan käy pyytämässä häneltä pari vinkkiä itsesi johtamiseen. Jos vain ehdit.” (Ahlroth 2017.)

## 8.2. Opinnäytetyön eettisyys

Tieteellisen tutkimuksen tulee suunnitteluvaiheistaan lähtien noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkija on vastuussa siitä, että tutkimusaihe on eettisesti harkittu. Tutkimuksen aihe ja valintaehdot pitää pystyä perustelemaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 154-156.) Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012) on määritellyt tutkimuksen eettisyyden tarkoittavan muun muassa sitä, että tutkijat ovat rehellisiä, huolellisia ja tarkkoja tehdessään tutkimustyötä. Muiden tutkijoiden työtä tulee kunnioittaa ja viitata heidän tekemiinsä tutkimuksiin asianmukaisesti. Tutkimuksen suunnittelussa, toteutuksessa ja raportoinnissa noudatetaan tieteelliselle tiedolle asetettuja vaatimuksia. Tarvittaessa hankitaan tutkimuslupa ja tutkimus tehdään käyttäen eettisesti kestäviä tutkimusmenetelmiä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.) Tutkimussuunnitelma ja valmiit tutkimusteemat (Liite 2) hy-

väksytettiin tutkimuksen kohdeyrityksessä ennen tutkimuksen aloittamista. Tutkimussuunnitelman teosta lähtien työssä on tehty ohjeiden mukaiset viittaukset lähteisiin sekä suorien lainausten, että referaattien kohdalla (Kirjallisen raportoinnin ohje 2019).

Laadullinen tutkimus kohdistuu usein ihmisiin, jolloin ihmisoikeudet muodostavat tutkimukselle eettisen perustan. Tutkittaville tulee selvittää, minkälaiseen tutkimukseen he ovat osallistumassa ja osallistumisen tulee perustua vapaaehtoisuuteen. Tutkittavilla tulee olla oikeus keskeyttää osallistumisensa missä tahansa tutkimuksen vaiheessa. Tutkittavien hyvinvointiin tulee kiinnittää huomiota ja heidän identiteettinsä tulee suojata. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 154-156.) Aineistonkeruun suunnittelussa pohdittiin eettisiä kysymyksiä. Haastateltaville lähetettiin etukäteen saatekirje (Liite 1), jossa kerrottiin tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta, tutkimusmateriaalin käsittelystä sekä haastateltavien oikeudesta kieltäytyä tutkimuksesta tai keskeyttää haastattelu ilman syytä milloin vain. Saatekirjeen (Liite 1) pääkohdat käytiin läpi haastattelun aluksi ja annettiin haastateltaville mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimukseen liittyen. Tutkimukseen kutsutuista henkilöistä yksi jätti saapumatta haastattelutilanteeseen. Häneen ei otettu yhteyttä, eikä keneltäkään udeltu syytä pois jääntiin. Tutkijat eivät itse lähettäneet saatekirjeitä, vaan sen teki haastateltavien työnantaja. Näin ollen tutkijat eivät saaneet käyttöönsä haastateltavien henkilötietoja, lukuun ottamatta yhteyshenkilöitä.

Haastattelut tehtiin sovitulla tavalla ja tutkimusmateriaalia on käsitelty varoen ja säilytetty huolellisesti, jotta ulkopuoliset eivät pääse siihen käsiksi. Haastatteluai-  
neisto litteroitiin sana sanalta mitään muuttamatta tai poistamatta. Pelkistykset muutettiin yleiskieleksi ja jätettiin turhat täytesanat pois, mutta asiasisältö on pyritty säilyttämään muuttumattomana. Tutkijat ovat koko tutkimuksen ajan noudattaneet huolellisuutta työssään ja varmistaneet dialogin avulla, että asiasisältö on säilynyt pelkistyksissä ja syvin ymmärrys on kehittynyt analyysin aikana. Tuloksissa esitetään haastatteluista nousseet tutkimustehtäviin vastaavat asiat ilman tutkijoiden omia lisäyksiä. Tutkimuksen aineisto säilytetään ja hävitetään tietoturvasääntöjen mukaan. (Aineistonhallinnan Käsikirja N.d.)

### 8.3. Opinnäytetyön luotettavuus

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta tulee arvioida. Tässä opinnäytetyössä käytettyä haastatteluaineistoa voidaan pitää luotettavana, koska yhtä lukuun ottamatta kaikki kutsutut haastateltavat saapuivat paikalle. Haastateltavia oli tiedotettu etukäteen kirjeitse (Liite 1), ja heille kerrottiin haastattelun kulusta ennen haastattelun aloittamista. Haastatteluiden tallennus onnistui hyvin ja litterointi saatiin tehtyä luotettavasti.

Hsiehin ja Shannonin (2005, 1280) mukaan haasteena aineistolähtöisessä sisälönanalyysissä on saavuttaa täydellinen ymmärrys koko aineistosta, mikä voi johtaa epäonnistumiseen luokittelussa. Jos näin tapahtuu, tulokset eivät välttämättä edusta aineistoa. (Hsieh & Shannon 2005, 1280) Tutkijat kävivät paljon dialogia ja pyrkivät yhteistyöllä löytämään olennaisen ja syvimmän tiedon aineistosta. Aineiston pelkistys ja luokittelu suoritettiin huolellisesti. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että tutkijoita oli yhden sijaan kaksi huomioimassa asioita ja analysoimassa aineistoa. Analyysin toteutuksessa pyrittiin ottamaan monipuolisesti huomioon kaikki haastatteluissa esiin nousseet seikat ja näkökulmat, joilla on vaikutusta Treili Oy:n johtamisen kehittämiseen jatkossa.

Toinen haaste on, että aineistolähtöinen analyysi voi helposti sekoittua muihin laadullisiin metodeihin, kuten grounded-teoriaan tai fenomenologiaan, jotka ovat samantyyppisiä, mutta menevät pidemmälle teorian kehittämisessä tai kokemusten ymmärtämisessä. Analyysin onnistuminen riippuu suuresti määrin aineiston koodaamisesta. (Hsieh & Shannon 2005, 1280-1281.) Tässä tutkimuksessa analyysin onnistuminen pyrittiin takaamaan tiiviillä tutkijoiden välisellä yhteistyöllä ja jokaisen vaiheen huolellisella tarkastelulla. Koodaus suoritettiin paperiseen haastatteluaineistoon eri värein merkkaamalla ja leikkaamalla erilleen osiot, jotka luokiteltiin omiin kategorioihinsa.

Tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa tulee huomioida tutkijan rooli ja puolueettomuus sekä vaikutus tutkimuksen etenemiseen ja sen tuloksiin. Tutkijan tulee varoa, ettei anna omien ajatustensa ja oletustensa vaikuttaa tutkimukseen. Esimerkiksi tutkijan ikä, sukupuoli tai uskonto eivät saisi vaikuttaa siihen, mitä havain-



toja hän tekee. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160.) Haastattelut toteutettiin teema-haastatteluina (Liite 2) ja tutkijat pyrkivät esittämään tarkentavatkin kysymykset avoimina kysymyksinä. Teemahaastattelun kysymykset (Liite 2) eivät olleet johdattelevia. Haastattelun aluksi haastateltaville annettiin muistin tueksi yleistä yritystä ja toipumisorientaatiomallia koskevaa informaatiota. Heitä pyydettiin nimeämään yrityksen arvot ja toipumisorientaatiomallin periaatteet. Haastateltaville siis annettiin tietoa, jonka avulla he pystyivät vastaamaan tarkemmin teemoihin.

Haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina, joissa haastateltavat saivat tietoa toisiltaan ja pystyivät tukemaan toistensa vastauksia sekä löytämään omia ajatuksiaan ja vastauksiaan peilaamalla niitä muiden haastateltavien vastauksiin. Ryhmähaastatteluissa usein tutkitaan ryhmän dynamiikkaa ja toimintaa, mutta tässä tutkimuksessa ryhmähaastattelulla pyrittiin saamaan laajempaa ja syvällisempää tietoa aiheesta haastateltavien dialogin kautta. Haastateltavat saivat uusia näkökulmia ja ajatuksia keskustellessaan teemoista vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Näin ollen laadullisen tutkimushaastattelun emansipatorisuuskriteeri täyttyi, koska myös tutkittavat hyötyivät haastattelusta. Haastattelutilanteessa oli nähtävillä, että toiset vastasivat nopeammin ja laajemmin, joten haastattelijat pyrkivät aina ottamaan huomioon ja antamaan tilaa heille, jotka olivat hiljaisempia ja vetäytyvämpiä tilanteessa.

Patricia Stevensin 12 peruskysymystä ryhmäkeskustelun vuorovaikutuksen analysoinnin tueksi (Pietilä 2011, 221) voidaan tässä tutkimuksessa käyttää apuna ryhmähaastattelun etujen ja haittojen pohdintaan. Ryhmä pitäytyi hyvin annetuissa teemoissa (Liite 2) ja heitä myös ohjattiin siihen, vaikka keskustelun annettiin edetä ja rönsyillä omiin suuntiinsa. Uudet teemat nousivat keskustelussa joko haastattelijoiden esittämien kysymysten kautta tai ne soljuivat luontevasti edellisen teeman jatkoksi. Vastustusta ja konflikteja ei haastatteluissa juurikaan noussut, vaan osallistujilla vaikutti olevan melko vahva konsensus asioista. Hiljaisten henkilöiden keskusteluun mukaan aktivointi tuotti jonkin verran vastakkaisiakin näkemyksiä, mutta lähinnä kyseessä olivat omaan kokemukseen liittyvät asiat. Haastatteluissa kukaan ei tyrmännyt toisen kokemusta eli varsinaisia konflikteja ei syntynyt.

Valtaosin haastatteluiden keskustelut etenivät jouhevasti ja haastateltavat täydensivät ja jatkoivat toistensa esittämiä asioita. Haastateltavat saivat toisiltaan ideoita ja ajatuksia, joita he jatkokehittivät ja pohtivat uudenlaisista näkökulmista. Haastattelutilaisuuden lopuksi osallistujilla oli positiivinen mieli ja he kokivat saaneensa uusia ajatuksia ja näkökulmia asioihin. Patricia Stevensin 12 peruskysymyksestä ryhmäkesustelun vuorovaikutuksen analysoinnin tueksi (Pietilä 2011, 221) oli hyötyä etenkin ryhmähaastattelun hyötyjen löytämisessä. Jonkin verran tutkijat jäivät pohtimaan olisiko hiljaisempien ollut helpompi tuoda omia ajatuksiinsa esille yksilöhaastatteluissa. Toisaalta hiljaisemmille annettiin säännöllisesti tilaa ja he ottivat saamansa tilan tuoden esille mielipiteitään, vaikka ne olisivat olleet erilaisia. Voidaan siis ajatella, että jokainen sai kerrottua omat ajatuksensa haastattelutilanteissa. Puheliaammat henkilöt selkeästi kunnioittivat hiljaisempien mielipiteitä ja asiantuntemusta, mikä varmasti helpotti tilannetta.

Laadullisessa tutkimuksessa tulosten siirrettävyyttä voidaan esittää monella tapaa: ohjeena, väitteenä tai eettisenä periaatteena. Tutkimuksessa siirtäminen tehdään tulosten tulkinnasta, ei tutkimusaineistosta. (Vilkkä 2015, 195.) Tutkimusta voidaan pitää pätevänä ja sen tuloksia siirrettävänä, kun tutkimustulokset vastaavat tutkimuksen päämääriä ja tutkimuskohdetta (Varto 1992, 103-104). Tässä tutkimuksessa tulosten siirrettävyys muihin ympäristöihin on osittain vaikeaa, koska tutkimuksessa selvitettiin nimenomaan kyseisen yrityksen yksikönjohtajien ja yksiköiden vastuutyöntekijöiden kokemuksia. Kuitenkin kaikkiin tutkimustehtäviin saatiin vastaus.

Alasuutarin mukaan laadullisen tutkimusmenetelmän tavoite on kiinnittää mielenkiinto ainutkertaiseen ja lisätä yleistä ymmärrystä. Tämä tavoite ei vaadi tavanomaista keskustelua siirrettävyydestä. Tutkija osoittaa tutkimuksen aikana siirrettävyyden taitonsa tarkastelemalla tutkittavaa asiaa yleisellä tasolla. (Alasuutari 1994, 206-207, 209.) Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää vastaavalaisten yritysten ja yksiköiden johtamismallin rakentamisessa ja organisaation suunnittelussa sekä toipumisorientaatiomallin mukaista työmenetelmää käytettäessä.

## 8.4. Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset

Treili Oy:ssä ollaan selkeästi edelläkävijöitä johtamiskulttuurin kehittäjinä sosiaali- ja terveysalalla. Haastattelutilanteissa ja johtajien tapaamisten yhteydessä ilmeni avoin vuorovaikutus läpi koko organisaation sekä aito kiinnostus työntekijöitä kohtaan. Luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri on hyvin hedelmällinen lähtökohta organisaation johtamistapojen kehittämiseksi. Avoimuus ja tutkiskeleva ote omia työtapoja kohtaan on tärkeä taito niin johtajille kuin työntekijöille.

Yksiköiden vastuutyöntekijät selkeästi arvostavat yksikönjohtajien johtamistapaa. Myös yksikönjohtajat toivat selkeästi esille arvostuksensa ja luottamuksensa yksiköiden vastuutyöntekijöitä kohtaan. Tosin he miettivät, että tiedostavatko vastuutyöntekijät, kuinka paljon heidän työtään arvostetaan. Mitä keinoja on arvostuksen osoittamiseen?

Organisaatiossa ollaan erittäin kiinnostuneita toipumisorientaatiomallista ja sitä halutaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Yksiköiden vastuutyöntekijät ilmaisivat halua kehittää omaa työtään ja toisaalta yksikönjohtajat halusivat antaa heille vapauksia työn kehittämiseen. Yksikönjohtajat kokivat pystyvänsä toteuttamaan omannäköistään johtamista ja yksiköiden vastuutyöntekijät kokivat johtamisen pääosin hyväksi. Tämä vahvistaa sitä, että toipumisorientaatiomallin arvot sopivat sekä koko työyhteisön että työntekijöiden henkilökohtaisiin arvoihin. Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että arvojohtamista toteutetaan Treili Oy:ssä hyvin ja toipumisorientaatiomallia on tuotu osaksi johtamista onnistuneesti.

### **Kehittämis ehdotukset**

Kehittämis ehdotuksina nostetaan esille muutama tutkimuksesta noussut teema. Koulutukseen pitää saada lisää resurssia ja sitä tulee suunnata tasaisemmin kaikille työntekijöille. Koulutuksen muotoa kannattaa pohtia. Perinteiset massatilaisuudet eivät välttämättä ole toimivin keino. Pienryhmiä ja verkkokoulutuksia kannattaa hyödyntää. Koulutuksia voi tehostaa viemällä koulutusmoduuleita työpaikkakokouksiin pienissä osissa sekä julkaisemalla koulutusmateriaaleja helposti kaikkien saataville.

Koulutustoimintaa ja sen vaikutuksia tulee arvioida työyhteisössä erilaisilla tavoilla, kuten kysymällä koulutukseen osallistuneilta palautetta, tekemällä osaamisen arviointeja sekä vertaamalla henkilöiden ja ryhmien toimintaa ennen ja jälkeen koulutuksen (Juuti & Vuorela 2015, 73). Työntekijät voivat myös kouluttaa toinen toisiaan. Arvojohtamisen luonteen huomioiden jatkuva arvojen esillä pitäminen on hyvä keino ylläpitää työmalleja (Pohlman ja Gardiner 2000).

Eriyisesti mielenterveyspuolella kannattaa miettiä henkilöstön ja asukkaiden yhteiskoulutuksia. Toipumisorientaatiomallin teemoja voisi käydä yksitellen läpi pohtien, miten eri teemat näkyvät yhteisössä. Mitä merkityksellisyys tarkoittaa asukkaille? Miten sitä voisi lisätä? Mitä voimavarat tarkoittavat työntekijälle? Avoin keskustelu ja samalle viivalle asettuminen toinen toistensa kanssa laajentavat sekä työntekijöiden että asukkaiden näkökulmia. Enemmän kannattaa järjestää lyhyempiä koulutustuokioita usein, kuin kerran vuodessa yksi massiivinen tilaisuus, jotta pohdinta olisi käynnissä koko ajan aktiivisena.

Esimies voi osoittaa arvostusta työntekijöitä kohtaan monella tavalla. Yksi tärkeimmistä on luottamus. Luottamalla työntekijöihin, esimies kannustaa ja motivoi heitä parempiin suorituksiin. Myös työntekijöiden mielipiteen kysyminen ja palautteen antaminen ovat merkkejä arvostuksesta. Aito kuunteleminen ja asennoituminen työntekijöiden ajatuksiin myönteisesti ovat tärkeitä taitoja esimiehelle. Esimies voi myös pyytää työntekijöiltä apua tai ehdottaa heille vastuullisia tehtäviä. Ehdottomasti myös peruskäytöstavat ja vuorovaikutus, kuten tervehtiminen, ovat tärkeitä arvostuksen merkkejä. Oman huonon tuulen ei tarvitse antaa näkyä työpaikalla, tai ainakin on hyvä tarvittaessa selventää muille, mistä huonotuulusuus johtuu. (Työterveyslaitos 2018.)

Esimiehen tulee tunnistaa työhönsä kohdistuvat odotukset. Varsinkin muutostilanteissa, kun odotuksia on paljon, tämä on erityisen tärkeää. Yksikönjohtajat voivat arvioida omia taitojaan ihmisten johtamisessa toipumisorientaation näkökulmasta esimerkiksi Esimiehen opas muutokseen –sivustolta löytyvän Esimiestyön vatupassin avulla. Vatupassin avulla voi arvioida, kuinka on onnistunut tukemaan työntekijöitä, kuinka tunnistaa toipumisorientaatiomallin herättämiä käytösmalleja

ja tunteita itsessään ja työntekijöissä sekä kuinka hyvin ymmärtää toipumisorientaatiomallin vaikutuksen eri tahoihin: itseensä, työntekijöihin, asiakkaisiin, koko organisaatioon. (Esimiehen opas muutokseen N.d.)

Pysähtymistä voisi mahdollistaa ja tukea työnohjauksellisin keinoin sekä työyhteisöissä käytävien keskusteluiden ohjaamisella. Tällaiseen toimintaan on olemassa paljon työkaluja, joista nostamme muutaman esimerkin. Uusitalo-Malmivaara & Vuorinen (2016) ovat luoneet Huomaa Hyvä! -kortit ja -kirjan lasten ja nuorten kanssa toimimiseen. Etenkin kortit ovat myös aikuisille oiva tapa pysähtyä tarkastelemaan omia ja toisten vahvuuksia sekä rakentamaan omaa toimintaansa.

Maaretta Tukiaisen Hyvän Mielen Taidot (2016) on kokonaisuus, johon kuuluu kirja ja kortit, joiden avulla voidaan pysähtyä hetkeen ja kuulla toisia. Tällaisia työskentelymenetelmiä voidaan käyttää työpajoissa, työpaikkakokouksissa, viikkopalavereissa tai kehityskeskusteluissa luomaan ilmapiiriä, jossa jokainen voi kokea tulleen nähdyksi ja kuulluksi. Erilaisten harjoitteiden avulla voidaan pysähtyä tarkastelemaan mennyttä, nykyistä ja tulevaa. Monesti kuvien kautta syvälisten keskustelujen avaaminen on helpompaa kuin suoraan puhumalla.

Jokainen yksikkö voisi myös keskenään pohtia, miten toipumisorientaatiomallia saadaan tuotua lähemmäs arjen toimintaa sanallisesti ja ajatuksissa. Esimerkiksi viikkopalavereissa ja työpaikkakokouksissa voi ottaa tavaksi käsitellä asioita myös arvomaailman ja toipumisorientaatiomallin kautta. Yhdessä voidaan miettiä, mitkä asiat ovat kuluneella viikolla lisänneet toivon tai osallisuuden tunnetta tai mitkä asiat ovat vähentäneet voimavaroja. Työntekijöille voidaan myös kehittää tunnustuksia liittyen toipumisorientaatiomallin arvoihin. Hyvässä yhteishengessä voidaan palkita esimerkiksi vuoden merkityksellisin teko, toivon ylläpitäjä tai osallistava kannattelijä. Työyhteisössä voidaan pitää erilaisia teemajaksoja, esimerkiksi teemakuukausia, jolloin nostatetaan erityisesti tiettyä toipumisorientaatiomallin osa-aluetta.

### **Jatkotutkimusaiheet**

Suosittelisimme jatkotutkimusta laajemmin toipumisorientaatiomallin johtamisesta ja sen onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Koska toipumisorientaatiomallin näkymistä johtamisessa ei ole juurikaan tutkittu, niin aiheessa olisi paljon tutkittavaa niin perustutkimuksena kuin syvällisempänä perehtymisenä aiheeseen. Tutkimusaiheena voisi olla esimerkiksi toipumisorientaatiomallin prosessien tukeminen johtamisen keinoin. Kuinka merkityksellisyyttä, kumppanuutta, toivoa, identiteettiä ja voimaantumista voidaan tukea työyhteisössä johtamisen keinoin? Lisäksi suosittelimme tutkimaan jatkossa toipumisorientaatiomallin soveltamista vanhustenhuollossa ja sitä, millaisia vaikutuksia sillä on hoitajien työhön ja vanhusten hyvinvointiin.

## LÄHTEET

Ahlroth, A. 2017. Järkytä avoimuudella. Helsinki: Alma Talent.

Aineistonhallinnan Käsikirja. Yhteiskuntatieteellinen Tietoarkisto. Tampereen Yliopisto. Luettu 10.10.2019. <https://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/>

Alahautala, T. & Huhta, H-R. 2018. Johda Terveyttä - Työnantajan opas. Helsinki: Alma Talent.

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. 2. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Anthony, W. A. 1993. Recovery from mental illness: The guiding vision of the mental health service system in the 1990s. *Psychosocial Rehabilitation Journal*, Vol 16(4), 11-23.

Bäckström, I., Ingelsson, P., Snyder, K., Hedlund, C. & Lilja, J. 2018. Capturing value-based leadership in practice: insights from developing and applying an AI-interview guide. *Internal Journal of Quality and Service sciences*.

Cleary, M., Horsfall, J., Deacon, M. & Jackson, D. 2011. Leadership and mental health nursing. *Issues in mental health nursing*, 32. Informa healthcare.

Crowe, T., Deane, F., Oades, L., Caputi, P. & Morland, K. Effectiveness of a Collaborative Recovery Training Program in Australia in Promoting Positive Views About Recovery. 1.10.2006. *Psychiatric Services*. October 2006, Volume 57, Issue 10. Pages 1497 – 1500. Luettu 3.11.2019. <https://ps.psychiatryonline.org/doi/full/10.1176/ps.2006.57.10.1497>

Elo, S. & Kyngäs, H. 2007. The qualitative content analysis process. *Jan research methodology*. The Authors. Journal compilation. Blackwell Publishing Ltd.

Esimiehen opas muutokseen. N.d. Miten johdan muutosta? Luettu 1.11.2019. [http://www.esimiehenopasmuutokseen.fi/esimiehena\\_muutoksessa/miten\\_johdan\\_muutosta](http://www.esimiehenopasmuutokseen.fi/esimiehena_muutoksessa/miten_johdan_muutosta)

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Frost, J. 2014. Values based leadership. *Industrial and Commercial Training*, Vol 46 Issue: 3.

Hankamäki, J. Arvojohtaminen on vaarallista. Julkaistu 18.1.2012. Luettu 17.1.2019. Helsinki: Uusi Suomi. [hankamaki.puheenvuoro.uusisuomi.fi/94432-arvojohtaminen-on-vaarallista](http://hankamaki.puheenvuoro.uusisuomi.fi/94432-arvojohtaminen-on-vaarallista).

Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito. Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press. Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä.

Hopkins, W.E. & Scott, S. 2016. Values-based leadership effectiveness in culturally diverse workplaces. *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol. 23, Issue 2.

Hsieh, H. & Shannon, S. 2005. Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*. Vol. 15 No. 9.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tallinna: Vastapaino.

Jacobson, N. & Greenley, D. 2001. What is recovery? A conceptual model and explication. *Psychiatric services*. April 2001. Vol 52. No 4.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kauppila, I. & von Bagh, M. 5.12.2018. Asiantuntija haastattelu ja opinnäytetyön aloituskeskustelu. Tampere: Treili Oy.

Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen: Tie taiturimaiseen tavoitteiden jalkauttamiseen, inhimillisen energian johtamiseen ja organisoituun rakastumiseen. Helsinki: Otava.

Kirjallisen Raportoinnin Opas. 2019. Tampereen Ammattikorkeakoulu. 22.8.2019 ja päivitetty 1.10.2019. Luettu jatkuen työn aikana. [https://content-webapi.tuni.fi/proxy/public/2019-10/intra\\_kirjallisenraportoinninohje2019.pdf](https://content-webapi.tuni.fi/proxy/public/2019-10/intra_kirjallisenraportoinninohje2019.pdf)

Leamy, M. Bird, V. Le Boutillier, C. Williams, J & Slade, M. 2011. Conceptual framework for personal recovery in mental health: systematic review and narrative synthesis. *The British Journal of Psychiatry*. 199, 445–452.

Lencioni, P.M. 2002. Make your values mean something. *Harvard Business Review*. Reprint r0207j. July 2002.

Neilimo, K. 2010. Suomalainen johtaja – huoju, heilu, ole terästä. Tampere: Traff Finland.

Nordling, E. 2016. Recovery- toipumisorientaatio, kuntoutuksen uusi suunta. Mielenterveysyksikkö. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Luettu 15.1.2019. <https://slideplayer.fi/slide/11131979/>

Nordling, E. 2018. Mitä toipumisorientaatio tarkoittaa mielenterveystyössä? *Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim*. 134(15):1476-83. Artikkelin tunnus: duo14435 (014.435). Luettu 10.6.2019. <https://www.duodecimlehti.fi/lehti/2018/15/duo14435>

Oades, L., Crowe, T. & Nguyen, M. 2009. Leadership coaching transforming mental health systems from the inside out: The Collaborative Recovery Model as



person-centered strengths based coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*. Vol. 4 No. 1. 25. The British Psychological Society – ISSN: 1750-2764

Peltoniemi, H. Sähköpostitse tehty asiantuntijahaastattelu. Tammikuu 2019.

Pietilä, I. Ryhmä- ja yksilöhaastattelun diskursiivinen analyysi. Kaksi aineistoa erilaisina vuorovaikutuksen kenttinä. Teos: Haastattelun Analyysi. Toim. Hyvärinen, Nikander & Ruusuvaori. 2011. Tampere: Vastapaino

Pincus, H.A., Spaeth-Rublee, B., Sara, G., Goldner, E.M., Prince, P.N., Ramanuj, P., Gaebel, W., Zielasek, J., Grosimlinghaus, I., Wrigley, M., van Weeghel, J., Smith, M., Ruud, T., Mitchell, J.R. & Patton, L. 2016. A review of mental health recovery programs in selected industrialized countries. *International Journal of Mental Health Systems*. 10:73.

Pohlman, R., Gardiner, G. 2000. *Value Driven Management: How to Create and Maximize Value Over Time for Organizational Success*. New York: Amacom.

Recovery-toimintaorientaatio mielenterveyspalveluissa –hanke. 2018-2021. Luettu 18.8.2019. [https://lacris.ulapland.fi/fi/projects/recovery-orientation-in-mental-health-services\(8f2f7442-0109-489e-84c1-21925a96e9a6\).html](https://lacris.ulapland.fi/fi/projects/recovery-orientation-in-mental-health-services(8f2f7442-0109-489e-84c1-21925a96e9a6).html)

Rantala, T. 2010. Johtamiskulttuuri ja hyvän työyhteisön tunnuspiirteet. Teoksessa *Johtamisen näkökulmat*. Toim. Telaranta, S., Lepistö, M. & Wickman-Viitala, T. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja C. Oppimateriaaleja 14. Tampere.

Salkeld, R., Wagstaff, C. & Tew, J. 2013. Toward a new way of relating: An evaluation of recovery training delivered jointly to service users and staff. *Journal of Mental Health*, 22 (2), p. 165-173

Salmimies, R. 2008 *Onnistu itsesi johtamisessa*. Helsinki: Alma talent.

Shanks, V., Williams, J., Leamy, M., Bird, V.J., Le Boutillier, C., & Slade, M. 2013. Measures of personal recovery: a systematic review. *Psychiatric Services*. [ps.psychiatryonline.org](http://ps.psychiatryonline.org). Vol 64. No. 10.

Slade, M. 2013. 100 ways to support recovery. A guide for mental health professionals. Luettu 18.1.2019. <https://www.rethink.org/advice-and-information/living-with-mental-illness/treatment-and-support/100-ways-to-support-recovery/>

Slade, M., Amering, M., Farkas, M., Hamilton, B., O'Hagan, M., Panther, G., Perkins, R., Shepherd, G., Tse, S., Whitley, R. 2014. Uses and abuses of recovery: implementing recovery-oriented practices in mental health systems. *World Psychiatry*. 13:12–20.

Treili Oy:n visio, missio ja arvot. Luettu 24.1.2019. [www.treili.fi](http://www.treili.fi)

Tukiainen, M. 2016. *Hyvän Mielen Taidot*. kirja ja kortit Jyväskylä: PS-kustannus.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Luettu 24.8.2019. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Työterveyslaitos. 2018. Luottamuksen osoittaminen on merkki arvostuksesta. Verkkolehti: Työpiste. Luettu 1.11.2019. <https://www.ttl.fi/tyopiste/luottamuksen-osoittaminen-on-merkki-arvostuksesta/>

Uusitalo-Malmivaara, L. & Vuorinen, K. 2016. Huomaa Hyvä! Näin ohjaat lasta ja nuorta löytämään luonteenvahvuutensa. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Uusitalo-Malmivaara, L. & Vuorinen, K. 2016. Huomaa Hyvä! toimintakortit. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: PS-kustannus.

Warner, R. 2010. Does the scientific evidence support the recovery model? The Psychiatrist 34, 3-5.

## LIITTEET

### Liite 1. Kirje haastateltaville

Hyvä Treili Oy:n vastuutyöntekijä tai yksikönjohtaja

Pyydämme sinua osallistumaan tutkimukseemme.

Olemme Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavia terveydenhoitajia. Saimme Tampereen ammattikorkeakoululta yrityksenne tarjoaman opinnäytetyön aiheen ja tutkimme recovery- eli toipumisorientaatio-mallia johtamisen työväliseenä. Teemme aiheesta laadullisen tutkimuksen. Aineiston kerääminen on tarkoitus toteuttaa kolmella ryhmähaastattelulla, joista kahteen osallistuu yksiköiden vastuutyöntekijöitä ja yhteen yksiköiden johtajia.

Tutkimusta tehdessämme noudatamme tutkimusetiikkaa ja pidämme huolen siitä, että yksittäistä vastaajaa ei voi tunnistaa lopullisesta opinnäytetyöstä. Haastateltavat vastaavat nimettöminä eli heidän nimiään ei tule nauhalle. Haastattelut nauhoitetaan, mutta niitä ei kuvata. Haastatteluiden ääninauhat ovat vain tutkijoiden käytössä ja litterointi tapahtuu tutkijoiden toimesta. Litteroitua tekstiä ei suoraan lainata opinnäytetyössä, vaan kaikki lainaukset muutetaan yleiskielisiksi, jotta haastateltavia ei ole mahdollista tunnistaa. Mikäli jonkun nimi mainitaan nauhalla, niin litteroituun tekstiin sitä ei kuitenkaan siirretä. Ääninauhoitukset ja litteroidut tekstit säilytetään siten, että ulkopuolisilla ei ole niihin pääsyä.

Haastattelut toteutetaan ryhmähaastatteluina ja niihin varataan 1,5 tuntia aikaa. Itse haastattelu kestää noin tunnin. Haastatteluissa käytetään teemahaastattelumenetelmää eli haastattelijat huolehtivat teemojen käsittelystä, mutta järjestys saattaa muuttua haastatteluiden välillä. Haastattelussa toivomme haastateltavien kertovan asioista mahdollisimman vapaasti omin sanoin ja omien kokemusten kautta esimerkkejä käyttäen.

Sinulla on mahdollisuus kieltäytyä haastattelusta tai haastattelutilanteessa keskeyttää osallistuminen missä tahansa vaiheessa ilman perusteluita. Jo nauhoitettuja vastauksia emme pysty aineistosta poistamaan, koska ne ovat vaikuttaneet muiden haastateltavien vastauksiin ja haastattelun etenemiseen.

Mikäli haluat kysyä jotakin tutkimukseen liittyvää asiaa, niin vastaamme kysymyksiin mielellämme.

Tutkimusterveisin,

Maria Riski  
[maria.riski@tuni.fi](mailto:maria.riski@tuni.fi)  
0509192371  
opiskelija, TAMK

Maija Vuorinen  
[maija.vuorinen@tuni.fi](mailto:maija.vuorinen@tuni.fi)  
0407622959  
opiskelija, TAMK

lehtori Sirpa Salin  
[sirpa.salin@tuni.fi](mailto:sirpa.salin@tuni.fi)  
0505914540  
opinnäytetyön  
ohjaaja, TAMK

## Liite 2. Teemahaastattelun runko

Pyydetään haastateltavia käyttämään esimerkkejä ja kertomaan asioista omin sanoin ja oman kokemuksen ja näkemyksen kautta. Kerrotaan haastateltaville tutkimuksen eettiset periaatteet ja käydään yhdessä haastateltaville kirjoitettu kirje läpi.

Taustatiedot:

- Ammatti
- Työuran kesto
- Treili Oy:ssä työuran kesto
- Työyksikkö
- Vastuu / johtotehtävissä työskentelyaika

Pyydämme haastateltavia kertomaan Treili Oy:n arvoista:

Miten yrityksen arvot näkyvät johtamisessa?

Treili Oy:n arvot:

Arvostus: Meillä jokainen saa elää omannäköistä elämää omilla vahvuuksilla

Toivo: Uskomme parempaan huomiseen ja teemme aktiivisesti työtä sen eteen

Rohkeus: Otamme kantaa, emmekä pelkää muutosta

Luottamus: Toimintamme ja vuorovaikutuksemme on rehellistä sekä oikeudenmukaista

Toipumisorientaatio on otettu käyttöön laajasti vuoden 2017 aikana. Pyydetään haastateltavia kertomaan, mikä toipumisorientaatio-malli on ja miten malli näkyy heidän työssään.

- Voimavarat
- Osallisuus
- Toivo
- Merkityksellisyys
- Positiivinen psykologia

Toipumisorientaatio-mallin näkyminen johtamisessa:

Miten toipumisorientaatio-malli näkyy johtamisessa?

Miten toipumisorientaatio-mallin käyttöönotto on muuttanut johtamista yrityksessä?

Toipumisorientaatio-mallin kokeminen osana johtamista:

Miten koette, että toipumisorientaatio-mallin pääsisällöt vaikuttavat johtamisessa?

Miten toipumisorientaatio-mallin käyttö johtamisessa tukee mallin käyttämistä omassa työssä?

Arvojohtamisen onnistuminen toipumisorientaatio-mallin tuomisessa osaksi henkilöstöjohtamista:

Miten toipumisorientaatiota on yksikönjohtajien taholta tuotu henkilöstölle?

Miten koette tämän?

Miten yrityksen arvot ovat näkyneet toipumisorientaation käyttöönotossa?