

Pelataan neljää maalia – Nelimaaliperiaatteen soveltaminen sote-alalla

19.2.2026

Johdanto

Artikkeli liittyy Trauman kokeneen kohtaaminen sosiaali-, terveys- ja kasvatusalalla – työssä jaksaminen traumojen keskellä Etelä-Pohjanmaalla -hankkeeseen (TRAKON, 2026). Hanke on Euroopan unionin osarahoittama, ja sen toteuttaja on SEAMK. Hankkeessa on toteutettu traumainformoitua työotetta koskevia luentosarjoja, useita koulutuksia, työpajoja ja työotteen soveltamista sekä ammattilaisten työhyvinvointia tukevia toimenpiteitä. Lisäksi on kerätty kokemuksia traumainformoidun työotteen oppimisesta ja soveltamisesta, kerätty palautetta sekä tehty arviointia toimenpiteiden vaikuttavuudesta.

Traumainformoidulla työotteella tarkoitetaan traumakokemukset huomioivaa lähestymistapaa, joka korostaa moninaisuutta ja pyrkii muutokseen (Hautamäki ym., 2024, s.105). Työote edustaa ihmistyössä muutosta, joka pyrkii yhdistämään erilaisia sosiaali-, terveys- ja kasvatusalan ammattilaisia. Tavoitteena on kohdata ja tukea trauman kokeneita sekä edistää työntekijöiden omaa hyvinvointia (Gaber, 2025).

TRAKON-hanke kutsui hankkeen toimenpiteisiin osallistuneiden organisaatioiden esihenkilöitä keskustelemaan ja vaihtamaan kokemuksia siitä, miten traumainformoitua työotetta Etelä-Pohjanmaan sote-alan palveluissa on toteutettu ja miten sitä tulevaisuudessa haluttaisiin toteuttaa. TRAKON-hankkeen nelimaali-työryhmät kokoontuivat 8.12. ja 10.12.2025.

Työryhmiin osallistui kuusi esihenkilöä sellaisista sosiaali- ja terveysalan organisaatioista, joiden työntekijöitä oli aiemmin osallistunut TRAKON-hankkeen toimenpiteisiin. Työntekijät olivat osallistuneet luentoihin, traumainformoidun työmenetelmän soveltamisen kokeiluun, työnohjaukselliseen ryhmätoimintaan, keho- ja tunnetietoisuuskoulutukseen tai hankkeen ylläpitämän verkoston toimintaan.

Työryhmien kokoontumiset toteutettiin Teams-alustalla. Osallistujille oli lähetty nelimaaliperiaatteeseen liittyviä kysymyksiä etukäteen pohdittavaksi. Kysymykset toimivat keskustelun jäsentäjinä. TRAKON-hankkeen asiantuntijat kirjasivat havaintoja ja keskustelujen keskeisiä sisältöjä kokoontumisten aikana. Osallistujille kerrottiin kirjaamisesta sekä aineiston käyttötarkoituksesta tämän artikkelin aineistona. Osallistujien nimiä, organisaatioita ja muita tunnistamista mahdollistavia asioita ei tuoda esille. Keskustelut esitetään artikkelissa yleisinä sote-alaa koskevina periaatteina ja mielipiteinä.

Artikkelin seuraavissa luvuissa määritellään mitä nelimaaliperiaatteella tarkoitetaan ja tuodaan esille työryhmissä käytyä keskustelua. Aluksi käsitellään henkilöstökokemusta, toiseksi vaikuttavuutta, kolmanneksi asiakaskokemusta ja saavutettavuutta. Neljäntenä nelimaaliperiaatteen ulottuvuutena esitetään tuottavuus ja lopuksi käydään traumainformoidun työotteen tulevaisuuden kehittämiseen tähtäävää keskustelua.

Nelimaaliperiaatteen tavoitteet

Kokoontumisen alussa traumainformoidun työotteen asiantuntija Kati Sarvela (2025) esitteli nelimaaliperiaatteen taustaa ja kehitystä. Mallin pohjana on vuonna 2007 kansanterveyden edistämiseen luotu kolmimaali (Mate, 2022), josta havaittiin puuttuvan henkilöstön hyvinvoinnin edistämisen näkökulma. Tämä osa-alue lisättiin ja laajennettu kokonaisuus nimettiin nelimaaliperiaatteeksi. Nelimaaliperiaate kuvaa tavoitteita, jotka liittyvät henkilöstökokemukseen, vaikuttavuuteen, asiakaskokemukseen sekä palvelujen saatavuuteen ja tuottavuuteen (Perley & Ganzel, 2023).

Nelimaaliperiaatetta sovellettiin aluksi erityisesti terveydenhuollossa (Sarvela, 2025). Mallin kehittämisen myötä tuotiin esille, että kansanterveyden edistämiseen tarvitaan myös sosiaalihuoltoa ja kolmatta sektoria. Tehokas monialainen yhteistyö perustuu sosiaalihuollon, terveydenhuollon ja kolmannen sektorin toimijoiden yhteistyöhön, mikä mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen ja laadukkaiden palvelujen toteutumisen.

Nelimaaliperiaatteeseen voi lisätä vielä viidennen tavoitteen (Sarvela, 2025), joka kuvaa palveluiden yhdenvertaisuutta ja ihmisten välistä solidaarisuutta (Mate, 2022; Perley & Ganzel, 2023). Väestökeskeinen traumainformoitu työote korostaa kokonaisvaltaista terveyttä, kulttuurista osallisuutta, oikeudenmukaista rahoitusta sekä tarkkaa tiedolla johtamista (Fink-Samnick, 2020; Fink-Samnick, 2021). Tulevaisuuden laatukompassi täydentää tätä näkökulmaa suuntaamalla kohti asiakaslähtöistä, turvallista ja tasa-arvoista hoitoa kaikille väestöryhmille (Fink-Samnick, 2021).

Henkilöstökokemus

Nelimaaliperiaatteen ensimmäinen tavoite liittyy henkilöstökokemukseen (Sarvela, 2025), jota kuvastavat työntekijöiden kokema työhyvinvointi ja hyvä työsuoritus. Henkilöstökokemukseen sisältyvät myös työntekijän

sisäinen motivaatio, yhdessä tekeminen sekä työntekijän itseohjautuvuus.

Työryhmän osallistujat kertoivat, että TRAKON-hankkeen toimenpiteisiin osallistuminen on herättänyt työyhteisöissä yhteistä keskustelua ja käytännön toimintaa. Kehollisia harjoituksia on tehty ja osallistuttu työnohjaukselliseen vertaistoimintaan. Erityisen merkittävänä henkilöstön työhyvinvoinnin tukijana on koettu TRAKON-hankkeen järjestämä työnohjauksellinen vertaistoiminta. Lisäksi TRAKON-hankkeen toteuttama traumainformoitua työotetta käsittelevä koulutus on koettu hyödyllisenä yhteisen työn ja työntekijöiden itseohjautuvuuden mahdollistajana. Myös kokemusasiantuntijat ovat hyötyneet traumainformoidun työotteen soveltamisesta omassa toiminnassaan, asiakkaiden kohtaamisessa.

Esihenkilöt toivat esille, että traumainformoidun työotteen soveltaminen on lisännyt työyhteisöjen turvallista ilmapiiriä ja mahdollistanut työntekijöiden läsnäoloa ja avoimuutta työyhteisöissä. Myös työntekijöiden välisen toisistaan huolehtimisen, yhteisymmärryksen ja hyväksynnän on koettu lisääntyneen.

Työryhmissä keskusteltiin siitä, miten työntekijöiden hyvinvoinnista, motivaatiosta ja yhteisöllisyydestä huolehditaan arjen kiireessä ja erityisesti kriisitilanteissa. Työtehtävien selkeyden sekä työntekijöihin kohdistuvien odotusten avoimuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin tukemisen todettiin lisäävän motivaatiota. Aikaa työn keskellä tulee olla taukojen pitämiseen ja rakentavaan palautekeskusteluun. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen on myös tärkeää, ja heidän kanssaan esihenkilö pyrkii rakentamaan luottamuksellisen suhteen.

Vaikuttavuus – palvelun laatua ja tavoitteiden saavuttamista

Nelimaaliperiaatteen toinen tavoite on vaikuttavuus. Sillä tarkoitetaan organisaation tuottaman palvelun laatua ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista (Hännikäinen, 2019). Sote-alalla vaikuttavuuden tavoitteet liittyvät ensisijaisesti hyvinvointiin ja terveyteen, asiakkaan saamaan apuun sekä tavoiteltuun muutokseen (Sarvela, 2025).

Esihenkilöiden työryhmissä keskusteltiin, miten sote-alan työ auttaa asiakkaita voimaan paremmin. Osallistujat toivat esille, että sosiaali- ja terveysalan työssä asiakassuhteissa ei sivuuteta tunteita, vaan ne huomioidaan osana asiakastyötä. Erityisesti lasten kanssa työskenneltäessä tunteisiin vastataan tunteilla, ja myös asiakkaan tausta pyritään ottamaan kokonaisvaltaisesti huomioon. Asiakastyössä on huolehdittava siitä, että työntekijän oma olemus ja puhe eivät ole ristiriidassa. Työntekijän ei tarvitse piiloutua ammatillisen suojamuurin taakse, vaan hänellä on lupa olla oma itsensä.

Keskustelua herätti lastensuojelutyössä tapahtuva lasten vanhempien kohtaaminen ja kuinka tärkeää hyväksyvä kohtaaminen vanhemmille on. Sote-palvelut voivat itsessään traumatisoida asiakkaita. Yliviikarin (2025, s.5) mukaan lastensuojelun palveluissa kyse voi olla palvelutraumasta. Perheen kokonaisuuden huomiotta jättäminen voi traumatisoida lastensuojelun piirissä olevia lasten vanhempia.

Sote-palveluissa turvallisuuden tunne on erityisen tärkeää (SAMHSA, 2023). Asiakkaan tulee voida luottaa siihen, että hän saa apua silloin kun sitä tarvitsee, ja että hän voi luottaa työntekijään ja hänen harkintaansa

(Tello, 2020).

Työryhmissä käytiin keskustelua siitä, missä kohtaa työssä asiakkaan toivo ja luottamus vahvistuvat. Asiakkaan tilanne ja toipuminen ei ole ristiriidatonta, mutta ristiriidoista huolimatta työntekijän tulee pysyä asiakkaan rinnalla ja antaa aikaa suhteen muodostumiseen. Asiakassuhteeseen voi tulla katkoksia, mutta niistä huolimatta voidaan edetä ja myös mahdolliset virheet voidaan korjata.

Sote-alan asiakassuhteet ovat usein työntekijän johtamia. Esihenkilöt toivat esille, että asiakastyöhön liittyvät odotukset ja tavoitteet voisivat olla vielä enemmän asiakkaista lähtöisin ja tavoitteita voi muotoilla asiakaskeskeisiksi. Sote-alan työssä korostetaan toipumisorientaatiota: toivoa on aina, vaikka asiakas olisi vaikeassa tilanteessa.

Sote-alan työssä haasteena on palvelujärjestelmän pirstoutuneisuus. Asiakkaat ovat tekemisissä monien ammattilaisten kanssa ja joutuvat kertomaan heille samat asiat yhä uudelleen. Työntekijöiden vaihtuvuus on haaste, joka lisää asiakkaalle palveluiden jatkumattomuutta ja turvattomuutta. Sote-henkilöstön pysyvyyttä tarvitaan nykyistä enemmän.

Työryhmissä pohdittiin, miten voidaan lisätä vaikuttavuutta ilman lisäresursseja, sillä resurssit ovat aina rajalliset. Huomioitava on, että eri asiakkaat hyötyvät erilaisista asioista ja työskentelytavoista. Asiakkaan tilanteeseen perehtyminen ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen kannattaa, koska siten saadaan selville asiakasta hyödyttävät työskentelytavat. Vaikuttavuutta ei lisää, että tarjotaan palveluita, joita asiakas ei halua tai tarvitse. Voi myös olla, että kaikkien asiakkaiden kanssa työskentely ei etene, jolloin työntekijän vaihtaminen on tarpeellista.

Asiakkaalla traumataustan huomioinen voi lisätä sote-työn tavoitteiden saavuttamista. Asiakkaan traumataustan jäädessä piiloon, voi jäädä huomaamatta, että asiakas ei kykene ottamaan vastaan palveluita. Tämä ei mahdollista työn vaikuttavuutta.

Työskentelyn vaikuttavuutta lisää mahdollisuus kokeilla erilaisia työskentelytapoja. Keholähtöinen työskentely voi olla mahdollisuus tarkastella asiakkaan tilannetta eteenpäin vievästä näkökulmasta. Kokemusasiantuntijoiden tarinat ja vertaistuki taas tuovat toivoa asiakkaille.

Tapa, miten asiakkaat kohdataan, voi lisätä työskentelyn vaikuttavuutta. Rauhallisella tapaamisella voidaan tarkastella asiakkaan tilannetta ja prosessia kiireettömästi ja yksilökeskeinen eetos ja asettuminen asiakkaan tilanteeseen on kustannustehokasta.

Asiakaskokemus ja saavutettavuus

Nelimaaliperiaatteen kolmas tavoite liittyy asiakaskokemukseen ja palveluiden saavutettavuuteen. Keskiössä ovat asiakkaan kokemus kuulluksi tulemisesta sekä kokemus osallisuudesta (Sarvela, 2025). Asiakkaalla on oma kokemuksensa siitä, miten hän tulee palveluissa autetuksi.

Esihenkilöiden työryhmissä keskusteltiin siitä, miten asiakas kokisi olonsa turvalliseksi palveluissa. Esihenkilöt korostivat sitä, että asiakkaan tulee päästä palveluun viiveettä. Lisäksi asiakkaalle annetuista lupauksista ja

tapaamisten kestosta, sisällöstä ja rakenteesta tulee pitää kiinni ja sanoittaa prosessi. Toisin sanoen asiakastyössä tulee olla turvalliset rajat.

Asiakas kokee tulevansa aidosti kuulluksi palveluissa, kun hänelle tiedotetaan asioista selkeästi ja annetaan palautetta. Työntekijä voi validoida asiakkaan kokemusta, millä tarkoitetaan sitä, että osoitetaan asiakkaan tunteiden ja ajatuksien olevan ymmärrettäviä. Työntekijän ei kuitenkaan tarvitse olla kaikesta samaa mieltä asiakkaan kanssa. On tärkeää sanoa asiakkaalle, että asiakkaalle varattu aika on hänen oma hetkensä.

Työryhmissä todettiin, että työntekijöiden tulee olla tavoitettavissa arkisin. Kaiken kaikkiaan palveluiden saavutettavuus on hyvin tärkeää. Haasteena on se, että yhteiskunnassa kaikki eivät syystä tai toisesta saavuta palveluita.

Palveluiden tuottavuus

Nelimaaliperiaatteen neljäs tavoite on tuottavuus (Sarvela, 2025). Palveluiden tuottavuudella tarkoitetaan nelimaaliperiaatteen mukaisessa tarkastelussa palveluiden panos—tuotos –suhdetta ja palveluiden tuotannon turhien kustannusten vähentämistä. Palveluiden tuotannossa on tavoitteena pyrkiä turhien toimenpiteiden vähentämiseen ja poistamiseen.

Esihenkilöiden työryhmissä pohdittiin, miten tehokkuus ja hyvinvointi voisivat tukea toisiaan. Tehokkuuden todettiin toteutuvan, jos työskentelyn tavoitteet on määritelty hyvin ja työntekijöiden työnkuvat ovat selkeät. Sote-alalla, etenkin terveydenhuollossa, organisaatiot ovat hierarkkisia. Tehokkuutta ja hyvinvointia edistäisi hierarkioiden madaltaminen.

Organisaation johtamisen tavalla on yhteys tuottavuuteen. Sote-alalla on kyse asiantuntijuuden johtamisesta. Työntekijät voivat hyvin, kun he voivat vaikuttaa omaan työhönsä ja tehdä sitä itseohjautuvasti. Sote-alan työ on vaativaa, mutta työtehtävät eivät kuitenkaan saisi olla liian haastavia ja kuormittavia.

Asiakastyöstä tuottavaa tekee se, että asiakas tulee kuulluksi. Tämä vaikuttaa siihen, että asiakas ei peru sovittuja tapaamisia. Asiakas tulee seuraavalla kerralla, kuten on sovittu ja työskentely etenee asetetun tavoitteen suuntaisesti. Työntekijän asiakkaan ohjaamista ohjaa periaate: “tehdään itsemme tarpeettomiksi”. Työskentely on tuottavaa, kun asiakas ei enää tarvitse työntekijää.

Esihenkilöt keskustelivat, miten turvallisuuden vahvistaminen voi näkyä taloudellisena hyötynä. He pohtivat, voidaanko tehdä jotain vähemmän, mutta vaikuttavammin. Tärkeänä esihenkilöt näkivät sen, että autetaan asiakasta juurisyistä käsin. Kyse on palveluiden kohdentamisesta; ne on kohdennettava siten, että asiakas saa palveluista tarvitsemansa avun. Sote-alalla ei kannata tarjota palveluja, joita kukaan ei tarvitse, vaan työskentelyn tulee lähteä tilauksesta ja asiakkaan tarpeesta. Tavoitteena on työskentelytapa, joka ei vie asiakkaan ja työntekijän voimia, vaan jonka perustana ovat osallistujia ravitsevat ihmissuhteet. Palveluiden byrokratiaa olisi vähennettävä ja palveluiden arviointiin panostaminen on keskeistä.

Lopuksi

Sote-palvelujen kehittämiseen osallistuvat asiakkaat, henkilöstö, esihenkilöt ja organisaatioiden johto. Traumainformoitua lähestymistapaa ja osaamista tarvitaan kaikilla organisaation tasoilla. Esihenkilöiden osallistuminen traumainformoidun työotteen kehittämiseen on tärkeää, sillä se osaltaan madaltaa organisaatioiden hierarkioita. Esihenkilöiden sitoutuminen mahdollistaa traumainformoidun työotteen juurruttamisen organisaatioihin, mikä vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja jaksamiseen. Työntekijöiden ja esihenkilöiden koulutuksessa voidaan soveltaa psykoedukaatiota eli kokemusten yhdistämistä traumainformoidun työotteen oppimiseen.

Traumainformoitu lähestymistapa tarjoaa käytännön keinoja vahvistaa asiakkaiden autonomiaa, purkaa hoitoa vaikeuttavia esteitä ja edistää turvallista, inklusiivista toimintakulttuuria. Johtajuudella on keskeinen rooli osallistumisen, yhteistyön ja voimaantumisen edistämisessä. Tämä lähestymistapa tukee organisaatioita ja ammattilaisia tuomaan asiakaslähtöisen vaikuttamisen osaksi arjen käytäntöjä ja varmistamaan, että järjestelmä huomioi asiakkaiden äänen, tarpeet ja kokemukset (Zucal ym., 2025).

Esihenkilöiden työryhmien lopuksi keskusteltiin traumainformoidun työotteen kehittämisen tulevaisuudesta. Nykyajassa on tilausta ja tarve traumainformoidun työotteen soveltamiselle. Ajankohtaisena haasteena pidettiin, miten tuetaan nuorten hyvinvointia. Nuorten mielenterveyden haasteet ovat lisääntyneet, mikä lisää palvelujen tarvetta (Honkatukia ym. 2025).

Traumainformoitu lähestymistapa on työote, joka voi vastata eri ikäisten ihmisten palveluiden tarpeeseen. TRAKON-hankkeelle ehdotettiin jatkohanketta, joka huomioisi koko ihmisen elämänkaaren traumainformoidusta näkökulmasta. Jatkohanke voisi esimerkiksi kehittää pikkulapsiperheiden, nuorten, työikäisten ja ikääntyneiden traumainformoidun lähestymistavan huomioivia sote-palveluita.

Traumaattisten kokemusten ei tarvitse määrittää kenenkään tulevaisuutta (Linner Matikka & Hipp, 2023, s. 290). Toivo voi elää kaikissa ihmisissä.

Artikkeli on laadittu osana TRAKON –hanketta, joka on Euroopan unionin osarahoittama. Haluamme kiittää rahoittajaa hankkeen ja artikkelin rahoittamisesta.

TiinaHautamäki
Yliopettaja
SEAMK

Binu Acharya
TtM, asiantuntija, TKI
SEAMK

Emmi Tynjälä
Sosionomi (AMK), asiantuntija, TKI
SEAMK

Kirsi Paavola

Projektipäällikkö
SEAMK

Lähteet

Fink-Samnick E. (2020). End of Life Care's Ongoing Evolution. *Professional case management*, *25*(3), 111–131. https://doi.org/10.1097/NCM.0000000000000417

Fink-Samnick, E. (2021). The Social Determinants of Mental Health: Definitions, Distinctions, and Dimensions for Professional Case Management: Part 1. *Professional case management, 26*(3), 121. https://doi.org/10.1097/NCM.0000000000000497

Gaber, J., Scallan, E., & Kouyoumdjian, F. G. (2025). Understanding Trauma-Informed Care in Correctional Facilities: A Scoping Review. *Journal of correctional health care: the official journal of the National Commission on Correctional Health Care*, *31*(3), 144–167. https://doi.org/10.1089/jchc.24.07.0056

Hautamäki, T., Paavola, K., Acharya, B. & Tynjälä, E. (2024). Traumainformoidun työotteen etiikkaa etsimässä. Teoksessa: S. Päällysaho, P. Junell, M. Salminen-Tuomaala, S. Uusimäki & M. Karvonen (toim.). *Seinäjoen ammattikorkeakoulu – meidän ammattikorkeakoulu* (s. 102–115). Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 42. https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202501021140

Honkatukia, P., Kallio, J. & Ågren, S. (2025). Nuorten mielenterveyskriisillä on yhteiskunnallinen tausta. Katsausartikkeli. *Suomen Lääkärilehti* 1.9.2025. https://www.laakarilehti.fi/tieteessa/katsausartikkeli/nuorten-mielenterveyskriisilla-on-yhteiskunnallinen-tausta/

Hännikäinen, P. (2019). *Työelämälähtöisen Sote-Kiihdyttämö koulutuksen vaikuttavuus.* Diplomityö. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT, Tuotantotalous. https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/159494/Diplomityo%CC%88_Ha%CC%88nnika%CC%88inen_Paula.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Linner Matikka, J. & Hipp, T. (2023). Loppusanat toivosta. Teoksessa: Linner Matikka, J. & Hipp, T. (toim.) *Traumainformoitu työote.* PS-kustannus. Ss. 286–290.

Mate, K. (2022). *On the quintuple aim: Why expand beyond the triple aim?* Institute for Healthcare Improvement. https://www.ihi.org/insights/quintuple-aim-why-expand-beyond-triple-aim.

Perley, R., & Ganzel, B. (2023). Trauma Informed Care Can Enhance Whole Person Care to Meet the Quadruple Aim. *Health Behavior and Policy Review*. https://doi.org/10.14485/hbpr.10.5.3.

Sarvela, K. (2025). Nelimaaliperiaate ja traumainformoitu työote. TRAKON-hanke. Esihenkilöiden työryhmät 8.12. ja 10.12.2025. Diaesitys. Diat 3–5.

Substance Abuse and Mental Health Services Administration (SAMHSA). (2023). Practical guide for implementing a trauma-informed approach (SAMHSA publication no. PEP23-06-05-005). https://www.wicourts.gov/courts/programs/problemsolving/docs/traumainformedapproach.pdf

Tello, M. (2020). Trauma-informed care: what it is, and why it’s important. Harvard Health Publishing. https://www.health.harvard.edu/blog/trauma-informed-care-what-it-is-and-why-its-important-201804042706

TRAKON (2026). Trauman kokeneen kohtaaminen sosiaali-, terveys- ja kasvatusalalla – työssä jaksaminen traumojen keskellä Etelä-Pohjanmaalla. https://projektit.app-staging.seamk.hion.dev/hyvinvointi-ja-luovuus/trakon/

Yliviikari, J. (2025). *Pakotettuna haavoittavaan pyöritykseen – Lastensuojelu vanhemman palvelutraumana.* Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen. Sosionomi (YAMK). https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/904977/Yli-Viikari_Jonna.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Zucal, G., Graham, N., Creek, M., Metersky, K., Flores, D., Hui, G., Nizum, N., Rey, M., & Grinspun, D. (2025). Leading the Way: Advancing Patient Advocacy Through People-Centred Care. *Healthcare management forum*, 8404704251394564. Advance online publication. https://doi.org/10.1177/08404704251394564