

Mielenterveys- osaamisen johtamisen toimintamalli

kuntien, hyvinvointialueiden ja
järjestöjen johdolle ja esihenkilöille
vuorovaikutustyötä tekevien työn-
tekijöiden mielenterveysosaamisen
vahvistamiseen

Käsikirja

Emma Rautava, Taru Talvensuu & Milla Rantakari

Yhdessä mielessä – mielenterveysosaaminen
paikalliseksi pääomaksi (2021–2023) -hanke



Mielenterveysstrategia 2020–2030

Mielenterveysosaamisen johtamisen toimintamalli on kehitetty Yhdessä mielessä – mielenterveysosaaminen paikalliseksi pääomaksi (2021–2023) -hankkeessa. Hanketta hallinnoi Sosiaalialan osaamiskeskus Verso. Hanke toteutti Päijät-Hämeessä kansallista mielenterveysstrategiaa. Se oli osa mielenterveysosaamisen vahvistaminen kunnissa -hankekokonaisuutta, jota rahoitti sosiaali- ja terveysministeriö ja koordinoi Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Hankkeessa vahvistettiin Päijät-Hämeessä vuorovaikutustyötä tekevien ammattilaisten mielenterveysosaamista muun muassa erilaisin verkkokoulutuksin, kohdennetuilla koulutuskokonaisuuksilla eri asiakasryhmien kanssa työskenteleville ammattilaisille, keskustelutilaisuuksissa, seminaareissa ja viestinnän keinoin.

Mielenterveysosaamisen johtamisen malli kehitettiin hankkeen koulutuksista ja työpajoista saatujen kokemusten, näkemysten ja palautteiden perusteella, yhteistyössä Työterveyslaitoksen kanssa esihenkilöille ja asiantuntijoille järjestetyn työpajaprosessin keskustelujen pohjalta, ehkäisevän työn sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen asiantuntijoista koostuvan mallinnusryhmän avulla, tutkimuksen ja teorian pohjalta sekä pilotoimalla mallia Päijät-Hämeen hyvinvointialueen gerontologisen sosiaalityön tiimissä. Käsikirja on julkaistu kesäkuussa 2023.

Mielenterveysosaamisen johtamisen
toimintamalli ja siihen liittyvät materiaalit
löytyvät Innokylästä:
[Mielenterveysosaamisen johtaminen](#)



**Sosiaalialan osaamiskeskus
Verso**



**Päijät-Hämeen
hyvinvointialue**

Sisällysluettelo

Lukijalle	1
Mielenterveysosaamisen johtamisen toimintamalli	2
Näin käytät käsikirjaa.....	3
Johdanto: Mielenterveysosaamisen johtamisen lähtökohtia	5
Mielenterveys ja sen edistäminen.....	5
Mielenterveysosaaminen ja mielenterveystaidot.....	6
Mielenterveysosaamisen johtaminen.....	8
Yhteinen päätöksenteko.....	10
Askel 1 – Tieto	15
Erilaisia tiedon lajeja.....	17
Tulevaisuusajattelu ja ennakointi.....	21
Askel 2 – Osaamistarpeet	26
Askel 3 – Osaamiskartoitus	29
Askel 4 – Osaamisen vahvistaminen	35
Kehittymistä ja oppimista tukevat käytännöt työyhteisössä.....	36
Osaamisen vahvistaminen verkostoyhteistyössä	42
Hiljaisen osaamisen jakaminen ja hyödyntäminen työyhteisössä	44
Askel 5 – Arviointi ja seuranta	50
Arviointi.....	51
Seuranta ja vuosikello.....	55
Lopuksi	57
Tekijät	57
Lähteet luvuittain	59

Lukijalle

Tässä käsikirjassa kuvataan Yhdessä mielessä – mielenterveysosaaminen paikalliseksi pääomaksi (2021–2023) hankkeessa kehitetty viisivaiheinen mielenterveysosaamisen johtamisen toimintamalli toimenpiteineen sekä kuvataan mallin taustalla vaikuttavia tietoja ja ajatuksia. Malli lähtee ajatuksesta, että kaikessa kohtaamis- ja vuorovaikutustyössä voidaan tukea asiakkaiden mielen hyvinvointia, edistää hyvää mielenterveyttä ja ehkäistä mielenterveyden häiriöitä. Tähän tarvitaan osaamista. Mielenterveysosaamista tulee johtaa ja vahvistaa suunnitelmallisesti tietoon perustuen.

Esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalveluissa hyvinvointialueilla, opetus-, kasvatusta- ja nuorisopalveluissa kunnissa sekä erilaisissa järjestöjen toiminnoissa kohdataan päivittäin valtava määrä ihmisiä. Mielenterveyden kannalta näillä kohtaamisilla on merkitystä. Niissä voidaan edistää mielenterveyttä ja ehkäistä mielenterveyden häiriöitä sekä ohjata matalalla kynnyksellä oikeisiin palveluihin heitä, joiden mielenterveys on heikentynyt. Vuorovaikutustyötä tekevien työntekijöiden mielenterveysosaamista lisäämällä voidaan tukea myös työntekijöiden omaa mielen hyvinvointia ja kehittää työympäristöjä ja palveluita paremmin mielenterveyttä huomioiviksi.

Mielenterveysosaamisen johtamisen toimintamallin tarkoituksena on helpottaa ja sujuvoittaa työn tekemistä ja lisätä työhyvinvointia paikoin hyvin raskaassakin vuorovaikutustyössä. Tavoitteena on edistää väestön mielen hyvinvointia. Vahvistuneella mielenterveysosaamisella voidaan saavuttaa laajasti hyötyjä. Mallin tarkoituksena ei ole tuottaa lisätyötä, vaan auttaa suunnitelmallistamaan ja johdonmukaistamaan sitä työtä, mitä työpaikoilla jo tehdään. Yksilön osaamisesta huomio siirretään työyhteisöjen ja verkostojen osaamiseen. Osaamisen vahvistaminen ei ole pelkästään erillisiä toimenpiteitä, vaan tietoista oppimista (yhdessä) työtä tekemällä ja työstä keskustelemalla. Mielenterveyteen liittyviä tietoja ja taitoja voi oppia.

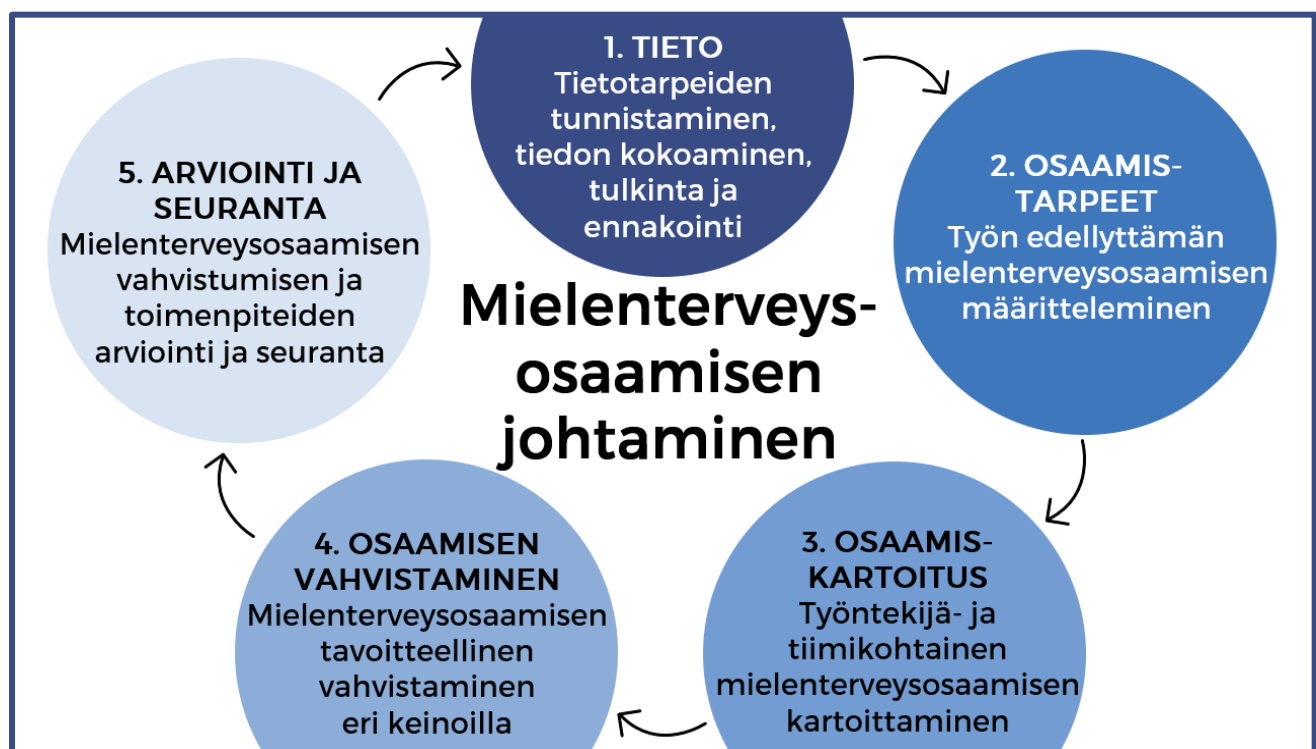
Mielenterveysosaamisen johtamisen mallia voi soveltaa kuhunkin työyhteisöön parhaiten sopivalla tavalla. Siitä voi napata matkaan sen, mikä tuntuu hyvältä ja omaan tekemiseen soveltuvalta. Mallin yksi tarkoitus on myös herättää ajatuksia siitä, että asiakkaiden mielen hyvinvointia voidaan, ja sitä tulee tukea kaikessa vuorovaikutustyössä. Osaamista tähän voidaan vahvistaa työn arjessa, yhdessä muiden kanssa osaamista jakamalla ja yhdessä oppimalla. Mielenterveysosaamisen johtamisen mallin soveltaminen voi helpottaa myös työn tekemistä laajemmin Vuorovaikutus- ja kohtaamistyön yleinen osaaminen ja mielenterveysosaaminen eivät lopulta ole myöskään kovin kaukana toisistaan. Mallia voi soveltaa muuhunkin osaamisen johtamiseen.

Huomio tulee suunnata mielenterveyden häiriöiden hoidon ja mielenterveyspalveluiden saatavuuden parantamisen ohella mielenterveyden edistämiseen. Mielenterveys on kaiken toimintakyvyn perusta. Mielenterveys ei ole kuitenkaan pysyvää, ja se vaihtelee ihmisen elämän eri vaiheissa. Olennainen asia mielenterveyden edistämisessä on mielenterveyden tärkeyden ymmärtäminen ja mielenterveyden ongelmiin liittyvän kielteisen stigman vähentäminen. Mielenterveydestä tulee voida puhua ja kysyä. Mielenterveys on meidän kaikkien yhteinen asia.

Mielenterveysosaamisen johtamisen toimintamalli

Mielenterveysosaamisen johtamisen toimintamalli on tarkoitettu kohtaamis- ja vuorovaikutustyötä johtaville ja lähiesihenkilöille sekä hyvinvointialueilla kunnissa että järjestöissä. Mallissa mielenterveysosaaminen ymmärretään laajasti mielenterveyden edistämiseen, häiriöiden ennaltaehkäisyyn sekä kohtaamiseen, tunnistamiseen ja puheeksi ottamiseen liittyvinä tietoina ja taitoina. Mallin lähtökohtana on, että osaamista johdetaan tiedolla. Näkökulma osaamisen vahvistumiseen on laaja: sen nähdään kehittyvän työtä tehdessä, yhdessä muiden kanssa työtä tehdessä sekä opiskelemalla ja kouluttautumalla. Erityisen tärkeäksi nähdään hiljainen osaaminen ja sen jakaminen. Huomio suunnataan yksilöistä työyhteisöihin ja verkostoihin. Organisaation ja verkostojen osaaminen vahvistuu, kun yksilöt jakavat osaamistaan, ja se muuttuu yhteisen toiminnan kautta yhteiseksi osaamiseksi.

Mielenterveysosaamisen johtamisen mallissa on viisi askelta. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan, hankitaan ja tulkitaan kohderyhmien mielenterveyteen liittyvää tietoa sekä ennakoitaan vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Toisessa vaiheessa määritellään oman työn edellyttämää mielenterveysosaamista ja sen osa-alueita tiedon ja ennakkoinnin pohjalta. Kolmannessa vaiheessa kartoitetaan työntekijöiden ja työyhteisön mielenterveysosaamista ja sovitaan yhteisesti tavoitteet sen vahvistamiselle. Neljänneksi osaamista vahvistetaan suunnitelmallisesti erilaisin keinoin ja viidenneksi arvioidaan mielenterveysosaamisen vahvistumisen toimenpiteitä ja hyötyjä. Mallin toimenpiteet vakiinnutetaan osaksi arjen työtä. Tällöin ei enää tehdä esimerkiksi osaamiskartoituksia tai tiedonhakusuunnitelmaa alusta asti, vaan näitä seurataan ja päivitetään



Mielenterveysosaamisen johtamisen toimintamallin kaikkia vaiheita toteutetaan yhdessä työntekijöiden kanssa *dialogisuutta* ja *fasilitointia* hyödyntämällä niin, että työntekijät osallistuvat *yhteiseen päätöksentekoon* mallin eri vaiheissa. Näin saadaan kaikkien asiantuntemus ja kokemustieto hyödynnettyä. Työskentelyä voidaan tehdä myös verkostojen kanssa tarpeen mukaan. Työskentelyn kaikki vaiheet tulee dokumentoida niiden hyödyntämisen varmistamiseksi. Dokumentointitapa tulee suunnitella jo prosessin alkuvaiheessa. Dokumentointia voi tehdä esimerkiksi Excel-tiedostoon. Dokumentointi auttaa varmistamaan, että työskentelyn pohjalta sovitaan ja kirjataan konkreettisia tavoitteita ja päätöksiä, joihin voidaan myös palata myöhemmin. Mallin toteuttamiseen tulee työpaikoilla **varata riittävästi aikaa**. Kaikkia vaiheita toteutetaan työpaikoilla yhdessä, tarpeen mukaan myös verkostojen kanssa. Vaikka mallia kannattaakin soveltaa askel askeleelta, voi siitä myös soveltaa ainoastaan osia tai periaatteita

Näin käytät käsikirjaa

Käsikirja toimii apuna ja käytännönläheisenä oppaana vuorovaikutustyötä johtaville ja esihenkilöille mielenterveysosaamisen johtamisen mallin soveltamisessa. Se on myös tiedonlähde kaikille aiheesta kiinnostuneille. Käsikirja on rakennettu mallin viiden askeleen mukaisesti. Käsikirjasta löytyy sekä tietoa, ohjeita että vinkkejä mallin soveltamiseen. Lisäksi käsikirjaan on kerätty paljon nettisivustoja ja oppaita, joita mallin soveltamisen apuna voi hyödyntää. Käytetyt lähteet on merkitty luvuittain käsikirjan loppuun.

Vuorovaikutus- ja kohtaamistyötä tehdään hyvin erilaisissa ympäristöissä, erilaisten ihmisten kanssa. Käsikirjassa käytetään sanaa **asiakas**, jolla voidaan kuitenkin tarkoittaa myös tilanteen mukaan esimerkiksi potilaita tai kuntalaisia. **Palveluilla** tarkoitetaan puolestaan sekä sote-palveluita että kuntien ja järjestöjen palveluita ja toimintaa.

JOHDANTO

Mielenterveysosaamisen
johtamisen lähtökohtia

Mielenterveysosaamisen johtamisen lähtökohtia

Tässä luvussa kuvataan mielenterveysosaamisen johtamisen mallin taustalla olevia käsitteitä ja toimintatapoja. Ensin määritellään mielenterveys ja käydään lyhyesti läpi, miten sen edistäminen tarkoittaa. Tämän jälkeen kuvataan, mitä mielenterveysosaaminen ja mielenterveystaidot ovat. Seuraavaksi tarkastellaan mielenterveysosaamisen johtamista ja osaamisen tiedolla johtamista. Lopuksi syvennyttään mallin toteuttamisessa tärkeään yhteiseen päätöksentekoon sisältäen dialogisuuden ja ryhmätyöskentelyn fasilitoinnin.

Mielenterveys ja sen edistäminen

Mielenterveys on mielen hyvinvoinnin tila, jossa ihminen tunnistaa omat kykynsä, pystyy selviytymään normaaliin elämään kuuluvista paineista, kykenee oppimaan ja tekemään työtä sekä ottamaan osaa yhteisönsä toimintaan. Se on ihmisen voimavara ja olennainen terveyden ja hyvinvoinnin osatekijä, joka tukee kykyä tehdä päätöksiä, rakentaa ihmissuhteita ja vaikuttaa ympäröivään maailmaan. Mielenterveys on välttämätöntä henkilökohdaiselle, yhteisölliselle ja sosioekonomiselle kehitykselle. Se on myös ihmisoikeus.

Mielenterveys on muutakin kuin sairauden puuttumista. Mielenterveys ja sen häiriöt ovat hyvinvoinnin eri ulottuvuuksia, mutta ne eivät sulje toisiaan pois. Vaikeaakin mielenterveyden häiriötä sairastava voi tuntea psyykkistä hyvinvointia, ja ihminen, jolla ei ole mielen-terveysongelmia, voi kokea itsensä yksinäiseksi ja elämänsä merkityksettömäksi. Mielen-terveys on vahvasti yhteydessä koettuun hyvinvointiin ja elämäntyytyväisyyteen. Mielen-terveys on toimintakyvyn ja hyvinvoinnin perusta, ja vaikuttaa olennaisesti myös fyysiseen terveyteen. Mielenterveys ei ole pysyvä ominaisuus, vaan se muotoutuu koko elämän ajan.

Mielenterveyden käsite pitää sisällään useita ulottuvuuksia. Mielenterveyden myönteistä ulottuvuutta kuvaavat mielen hyvinvointi, psyykinen hyvinvointi ja positiivinen mielen-terveys, Mielenterveyden kielteistä ulottuvuutta kuvaavat puolestaan mielenterveysongelmat ja mielenterveyden häiriöt. Häiriöt diagnosoidaan lääketieteellisin kriteerein. Mielen-terveyteen vaikuttavat kummassakin ulottuvuudessa erilaiset sosiaaliset, taloudelliset, biologiset ja ympäristölliset tekijät. Suotuisissa olosuhteissa ihmisen psyykkiset voimavarat lisääntyvät, ja epäsuotuisissa ne ovat uhattuna.

Mielenterveyden edistäminen perustuu mielen voimavarojen vahvistamiseen. Se tukee hyvinvointia ja tyytyväisyyttä elämään. Mielenterveys kehittyy vuorovaikutuksessa yksilön arkiympäristön kanssa, ja toimivat arkiympäristöt edistävät mielen hyvinvointia. Mielen-terveyden edistämällä tavoitellaan hyvän mielenterveyden tukemista vahvistamalla psyykkistä hyvinvointia, voimavaroja, osaamista ja sitkeyttä sekä luomalla esimerkiksi mie- len hyvinvointia tukevia asumisololoja ja ympäristöjä. Mielenterveyden edistämisen tavoitteenä on usein myös mielenterveyden ongelmien ja häiriöiden ehkäiseminen hyvää mie- lenterveyttä lisäämällä.

Mielenterveysosaaminen ja mielenterveystaidot

Mielenterveysosaaminen pitää sisällään monenlaista osaamista. Se on sekä ymmärrystä ja asenteita, tietoa mielenterveyden häiriöistä ja palveluista, että kohtaamisosaamista ja menetelmien osaamista. Kansallisessa mielenterveysstrategiassa,¹ mielenterveysosaaminen määritellään seuraavasti:



Mielenterveysosaaminen tarkoittaa tietoa ja ymmärrystä mielenterveydestä voimavarana ja terveyden osa-alueena, mielenterveyden suoja- ja riskitekijöistä sekä keinoista vahvistaa mielenterveyttä. Mielenterveysosaamiseen sisältyy mielenterveyteen liittyvien asenteiden ja käsitysten tunnistaminen ja ymmärtäminen. Mielenterveysosaamiseen kuuluu myös tieto ja ymmärrys mielenterveyden häiriöistä sekä niiden hoitomahdollisuuksista ja mielenterveyspalveluista. Mielenterveysosaamiseen kuuluu päihdeosaaminen. Päihdeosaaminen tarkoittaa tietoa yksilön ja yhteisön päihteettömyyttä suojaavista tekijöistä, päihteisiin liittyvistä terveyttä, hyvinvointia ja turvallisuutta vaarantavista tekijöistä sekä olemassa olevista palveluista.

Lisäksi strategiassa kuvataan **mielenterveystaidot**, joihin sisältyy muun muassa tunne- ja vuorovaikutustaidot sekä joustavuus selviytyä elämänkriiseistä eli resilienssi. Mielenterveystaitoihin kuuluu kyky säädellä kuormitusta ja stressiä sekä itsen ja muiden henkisten voimavarojen tunnistaminen ja hyödyntäminen tasapainon rakentamisessa työn, opiskelun, levon ja vapaa-ajan välillä. Mielenterveyden heikkenemisen tunnistaminen ja sen puheeksi ottaminen ovat myös mielenterveystaitoja.

Nina Tamminen on väitöskirjassaan² tarkastellut mielenterveyden edistämisen osaamista terveyssektorilla kolmeosaisen jaottelun kautta. THL on julkaissut väitöskirjasta koosteen³. Jaottelussa mielenterveyden edistämisen osaaminen koostuu kolmesta osaamisalueesta; tieto-osaamisesta, asenteista ja arvoista sekä käytännön taidoista. **Tieto-osaamiseen** sisältyvät muun muassa mielenterveyden edistämisen käsitteiden tunteminen, ympäristön, elinolojen ja riskitekijöiden vaikutuksien ymmärtäminen, sekä hyvien käytäntöjen ja menetelmien osaaminen. **Käytännön taidoja** puolestaan ovat asenteisiin vaikuttaminen

¹ Vorma, Rotko, Larivaara & Koslof 2020

² Tamminen 2021

³ Tamminen, Solin, Kannas & Kettunen 2021

viestinnällä, vuorovaikutus- ja kohtaamistaidot, asiakkaan positiivisen mielenterveyden tukeminen, mielenterveyttä edistävien menetelmien hyödyntäminen sekä yhteistyö- ja verkostotaidot. **Arvoihin ja asenteisiin liittyvä osaaminen** on esimerkiksi ennakkoluulottomuutta, kannustamista, asiakkaan toimijuuden tukemista, yhdenvertaisuuden vahvistamista ja erilaisuuden kunnioittamista.

Mielenterveysosaamisen johtamisen mallissa osaaminen ymmärretään laajasti. Erilaisissa palveluissa, työtehtävissä ja erilaisten asiakkaiden kanssa tarvitaan erilaista mielenterveysosaamista. Yhdessä mielessä -hankkeessa koottiin kolmen teeman – ymmärrys mielenterveydestä hyvinvoinnin perustana, mielen hyvinvoinnin tukeminen kohtaamisissa sekä tunnistaminen, puheeksi ottaminen ja ohjaaminen – alle keskeisimpiä kohtaamistyössä tarvittavia osaamisia.

Yhdessä mielessä -hankkeessa tunnistetut mielenterveysosaamisen alueet

Ymmärrys mielenterveydestä hyvinvoinnin perustana

1. Ymmärrän mielenterveyden merkityksen yksilön kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille.
2. Ymmärrän mielenterveyden yhteyden yksilön arjen ja elämän osa-alueisiin sekä mahdollisiin ongelmiin.
3. Tiedostan ja huomioin toiminnassani mielenterveyteen liittyviä omia, asiakkaan ja yhteiskunnan asenteita ja käsityksiä.
4. Tunnistan yksilön mielenterveyteen vaikuttavia suoja- ja riskitekijöitä
5. Minulla on keinoja omasta mielenterveydestäni ja työssä jaksamisestani huolehtimiseen.

Mielen hyvinvoinnin tukeminen kohtaamisessa

6. Toimin kohtaamistilanteessa asiakkaan mielenterveyttä tukevasti.
7. Osaan ohjata asiakasta huolehtimaan omasta mielenterveydestään
8. Hyödynnän tarvittaessa erilaisia työkaluja asiakkaan mielenterveyden tukemisessa.

Tunnistaminen, puheeksi ottaminen ja ohjaaminen

9. Tunnistan mielenterveyden heikentymiseen liittyviä oireita.
10. Osaan ottaa puheeksi mielenterveyteen liittyviä asioita.
11. Tiedän, minne ja miten ohjaan asiakkaan mielen hyvinvointia tukeviin palveluihin tai mielenterveyspalveluihin.
12. Hyödynnän toisten ammattilaisten osaamista ja muita palveluita asiakkaani mielenterveyden tukemisessa.

Mielenterveysosaamisen johtaminen

Kuten kaikki osaaminen, myös mielenterveysosaaminen koostuu tiedoista ja taidosta. Siihen vaikuttavat motiivit, yksilölliset ominaisuudet ja käsitys itsestä. Osaaminen sisältää aina sekä näkyvää että hiljaista, eli vaikeasti näkyväksi tehtävää tietoa ja osaamista. Osaaminen rakentuu aina siinä tilanteessa, jossa yksilö toimii. Yksittäisen työntekijän näkökulmasta osaaminen on tärkeää tehtävässä suoriutumiseksi. Ymmärtämällä osaaminen henkilön tietojen ja taitojen soveltamiseksi työssä, siihen yhdistyvät myös työmotivaatio ja työkyky, jotka ovat työhyvinvoinnin osatekijöitä.

Osaaminen vahvistaa työkykyä, joka on toisaalta ehto työssä menestymiseen ja ammatilliseen kehittymiseen. Oppimista tukeva johtajuus tukee työhyvinvointia. Oppiminen työssä edellyttää siihen varattua aikaa ja innovatiivista ilmapiiriä, joihin voidaan vaikuttaa johtamisella. Oppimisesta suurin osa tapahtuu työssä, ja se edellyttää kohtaamisia ja vuorovaikutusta. Oppimista työpaikalla voivat hidastaa jännittynyt ilmapiiri, kiire ja henkinen kuormittuminen. Osaamisen vahvistaminen on olennainen hyvinvoivan organisaation osatekijä.

Mielenterveysosaamisen johtaminen on osa organisaatioiden osaamisen johtamisen kokonaisuutta. Osaamisen johtaminen on tavoitteellista ja johdonmukaista osaamispääoman kehittämistä, joka perustuu organisaation strategiaan, visioon ja perustehtävään. Henkilöstöllä tulee olla osaamista, joka mahdollistaa strategian toteutumisen. Osaamisen johtamisen tavoitteena tulee olla osaamisen hallinta ja sen vahvistaminen. Tuloksellinen ja vaikuttava osaamisen johtaminen tähtää tulevaisuuteen sekä vahvistaa ja ylläpitää osaamista suunnitelmallisesti.

Osaamisen vahvistaminen edellyttää, että tiedetään, missä ollaan nyt, ja minne halutaan mennä. Sen perustana ovat toiminnan tavoitteet ja tulevat suunnat. Osaamisen vahvistamisen tulisi olla organisaatiossa suunniteltu siten, että tiedetään, mikä on työntekijän omalla vastuulla, mitä lähiesihenkilö voi tehdä varmistaakseen osaamisen vahvistamisen omassa tiimissään, ja mikä on ylemmän johdon rooli. Osaamisen vahvistamisen ei tule koskaan olla vain yksittäisen työntekijän vastuulla. Mielenterveysosaamisen johtaminen edellyttää tietoista suunnittelua, arjen toiminnan johtamista sekä sen suunnan arviointia ja seuraamista. Pelkästään osaamisen vahvistaminen ei myöskään riitä, vaan samalla tulee kehittää organisaation kulttuuria, ilmapiiriä, johtamista ja prosesseja. Työhyvinvoinnista ja motivaation säilymisestä huolehtiminen ovat tärkeitä osaamisen johtamisessa.

Mielenterveysosaamisen johtamisen malli keskittyy asiakkaiden mielenterveyteen ja työntekijöiden osaamisen lisäämiseen sen edistämiseksi. Mielenterveysosaamista lisäämällä työntekijät voivat kuitenkin tukea myös omaa mielen hyvinvointiaan. Kuormittavaa vuorovaikutustyötä tekevien työntekijöiden mielen hyvinvointi on tärkeää työssäjaksamisen näkökulmasta, ja sitä pitää myös edistää. Mielenterveyden edistämiseen työpaikoilla löytyy erilaisia välineitä, kuten Työelämän mielenterveysohjelmassa kehitetty [Mielenterveyden tuen työkalupakki työpaikoille ja työterveyshuollolle](#) sekä Työterveyslaitoksen [Hyvän mielen työpaikka -materiaali](#).

Osaamisen johtaminen tiedolla

Mielenterveysosaamisen johtamisen toimintamalli yhdistää osaamisen johtamisen ja tiedolla johtamisen näkökulmia, eli osaamista johdetaan tiedolla. Johtaminen sisältää aina päätöksentekoa. Tiedolla johtaminen on päätöksentekoa analysoidun tiedon pohjalta. Se sisältää sekä tiedon tuottamisen, tulkinnan ja hallinnan että sen hyödyntämisen. Tietoa voidaan hyödyntää päätöksenteossa eri tavoin. Sen avulla voidaan tarkastella menneisyyttä ja kysyä, mitä on tapahtunut, ja miksi jokin asia on tapahtunut. Tietoa voi myös hyödyntää tulevaisuuden ennakointiin ja sen pohtimiseen, miten toimintaa tulisi ohjata niin, että tavoitteet voivat toteutua tulevaisuudessa.

Käytettävissä olevan tiedon suuri määrä ei automaattisesti helpota päätöksentekoa, vaan keskeistä on löytää oman toiminnan kannalta tärkein tieto. Tiedolla johtaminen edellyttää pääsyä toiminnan kannalta olennaiseen tietoon. Data, analytiikka tai tietotekniikka eivät voi yksinään ohjata päätöksentekoa, vaan niitä tulee soveltaa siihen. Mitä enemmän epävarmuutta päätöksentekoon liittyy ja mitä monimutkaisimpia asioita käsitellään, sitä suurempi painoarvo on kokemustiedolla. *Dialogi* ja ryhmätoiminnan *fasilitointi* tarjoavat tällaisissa tilanteissa oivallisen tavan saada työntekijöitä osallistumaan tiedon tulkintaan, tuomaan oman kokemustietonsa hyötykäyttöön ja osallistumaan päätöksentekoon.

Mielenterveysosaamisen johtamisen toimintamallin toteuttamisessa tärkeä lähtökohta mielenterveyden edistämisen, osaamisen ja sen tiedolla johtamisen ohella onkin, että työntekijät osallistuvat mallin toteuttamiseen liittyvään päätöksentekoon. Kaiken tekemisen lähtökohtana mallissa on dialoginen, osallistava, avoin ja ihmistä arvostava johtaminen ja toimintakulttuuri. Näin on mahdollista saada työyhteisön jäsenten voimavarat käyttöön ja kaikkien luovuus- ja oppimispotentiaali tehokkaasti hyödynnettyä. Organisaation tekemiseen saadaan tätä kautta tuloksellisuutta, laatua ja innovatiivisuutta sekä parannetaan sen kykyä selviytyä erilaisissa muutoksissa.



Yhteinen päätöksenteko

Mielenterveysosaamisen johtamisen mallissa päätökset tekee esihenkilö yhdessä työntekijöiden kanssa. Esihenkilö tarvitsee mallin toteuttamiseen myös ylemmän johdon tuen. Mallissa päätökset liittyvät esimerkiksi siihen, mitä tietoa käytetään ja miten, mitkä ovat tärkeimpiä mielenterveysosaamisen osa-alueita työssä, mitä tavoitteita osaamisen vahvistamiselle asetetaan, miten osaamista vahvistetaan käytännössä ja miten toimintaa tarvittaessa korjataan tai suunnataan uudelleen.

Ihmistä arvostavassa johtamisessa ja toimintakulttuurissa kaikki työntekijät voivat osallistua päätöksentekoon ja sen valmisteluun sekä toiminnan kehittämiseen ja yhteiseen oppimiseen. Luovuutta, kaikkien osallistumista ja laadukasta päätöksentekoa arvostetaan. Päätöksenteon laatua parantaa se, kun päätöksiä tekevät ne, joilla on asiasta paras asiantuntemus. Lisäksi päätöksenteko paranee myös sitä myötä, mitä enemmän vaihtoehtoja ja erilaista tietoa on käytettävissä päätöksenteon pohjana.

Yhteinen päätöksenteko lisää työntekijöiden oikeudenmukaisuuden kokemusta ja hallinnan tunnetta, kun he voivat vaikuttaa itseään koskeviin päätöksiin ja ymmärtävät päätöksentekoon kulloinkin vaikuttavia periaatteita. Se voi olla myös tärkeä pitovoimatekijä. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin lisää työhyvinvointia ja pystyvyyden tunnetta työssä sekä ehkäisee työuupumusta. Yhteinen päätöksenteko työpaikalla edellyttää luottamuksen ilmapiiriä, jossa arvostetaan erilaisia mielipiteitä ja uskalletaan yhdessä arvioida erilaisia päätösvaihtoehtoja kriittisesti. Luottamuksen ilmapiirin luomiseen tarvitaan aikaa, kärsivällisyyttä ja luottamusta osoittavia tekoja.

Dialogisuus

Mielenterveysosaamisen johtamisen mallissa dialogisuutta hyödynnetään erilaisen tiedon tulkinnassa ja yhteisessä päätöksenteossa mallin kaikissa vaiheissa. Tällä pyritään laadukkaampaan ja vahvemmin yhteiseen näkemykseen perustuvaan päätöksentekoon mielen-terveysosaamisen vahvistamiseksi. Tiedon tulkinta ja ymmärryksen rakentaminen dialogissa tukee tiedon parempaa käyttöä. Dialogissa eri lähteistä kerättyä ja eri muodossa olevaa tietoa tulkitaan yhteisesti, ja sille luodaan yhteisiä merkityksiä vuorovaikutuksessa toisten kanssa.

Kokemukseen perustuva hiljainen osaaminen saadaan parhaiten näkyviin ja yhteisesti jaetuksi dialogin avulla. Dialogi on oivallinen väline kaikkien äänten esille tuomiseen sekä yhteisen ymmärryksen muodostamiseen. Yhteinen ymmärrys kuvaa tilannetta, jossa kaikkien ei tarvitse olla samaa mieltä, mutta kaikilla on käsitys erilaisista näkemyksistä ja niiden taustoista. Dialogi ei tuota yksiselitteisiä vastauksia, vaan auttaa tunnistamaan, mistä asioista ollaan samaa mieltä, mistä eri mieltä, ja mikä on uutta.

Yksi paljon käytetty menetelmä dialogiin on [Erätauko-menetelmä](#). Sen avulla voidaan tasavertaiseen keskusteluun ottaa mukaan eri lähtökohdista tulevia ihmisiä, sekä heitä, jotka jäävät herkästi keskustelun ulkopuolelle. Erätauko-menetelmää voi käyttää aina, kun tarvitaan syvempää ymmärrystä jostakin aiheesta. Se toimii myös etänä. Menetelmän nettisivuilta löytyy ohjeita ja materiaalia Erätauko-keskustelun järjestämiseen.

Dialogisen keskustelun edellytykset

1. Osallistujat ovat dialogissa tasa-arvoisia

Dialogitilanteessa jokainen ihminen ja jokainen näkökulma on yhtä arvokas. Muun elämän valta-asemat tulee dialogissa siirtää syrjään. Jos pidämme itseämme ylempänä muita, emme kuuntele, mutta jos pidämme itseämme alempana, emme uskalla puhua.

2. Toisten näkökulmien kuuntelu rakentaa dialogia

Aktiivinen ja myötäelävä kuuntelu tarkoittaa huomion kiinnittämistä siihen, mitä toinen sanoo ja tarkoittaa. Omia näkökulmia arvioidaan uudelleen sen mukaan, mitä toinen henkilö haluaa sanoa. Kysymysten avulla pyritään tarkentamaan omaa ymmärrystä.

3. Dialogin osallistujat ovat valmiita tarkastelemaan ja kyseenalaistamaan omia taustaoletuksiaan

Dialogissa tutkitaan omia taustaoletuksia ja voidaan keskustella yhdessä, vaikka taustaoletukset poikkeaisivat toisistaan. Keskustelu, jossa ajetaan omia intressejä eikä luoda yhteistä ymmärrystä, ei ole dialogia.

4. Dialogi edellyttää keskinäistä luottamusta

Dialogiin osallistuva luottaa toisiin ihmisiin, sekä siihen, että muut voivat antaa hänelle jotain arvokasta. Ilman luottamusta ei ole aitoa vuorovaikutusta.



Yhteisen keskustelun avulla on mahdollista päästä parempiin päätöksiin, kuin kukaan yksin pääsisi. Avoin vuorovaikutus ja aito keskustelu edellyttävät työyhteisöltä kuitenkin myös *psykologista turvallisuutta*.

Psykologinen turvallisuus työpaikalla

- jaettu uskomus siitä, että yhteisössä voi olla oma itsensä ja ottaa riskejä
- tukee uudistumista ja luovaa ajattelua, vahvistaa työtyytyväisyyttä ja sitoutumista edistäen lisäksi uuden oppimista sekä toiminnan tehokkuutta ja tuloksellisuutta
- työntekijät uskaltavat tuoda esiin ideoita ja keskeneräisiä asioita, kysyä kysymyksiä, nostaa esiin huolia, pyytää ja apua ja myöntää virheitä ilman, että he pelkäävät tulevaisuutta rangaistuksi, nolatuksi tai vähätellyksi

Psykologinen turvallisuus ilmenee

- avoimena vuorovaikutuksena, jossa uskalletaan tuoda esille mielipiteitä, ideoita ja ongelmia
- virheiden sallimisena ja niistä oppimisena
- kunnioittavana suhtautumisena erilaisuuteen ja erilaisiin taustoihin, ominaisuuksiin ja osaamiseen
- sujuvana yhteistyönä

Psykologisen turvallisuuden edistäminen työyhteisössä

- Jokainen voi itse vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin turvallisuuteen: eriävien mielipiteiden kunnioittaminen, virheistä syyllistämättä jättäminen, vaikeiden asioiden nostaminen keskusteluun, ja niistä kunnioittavasti keskusteleminen
- Johtavissa asemassa olevat henkilöt ovat avainasemassa: Heidän tulee osoittaa arvostavansa vuoropuhelua, kannustaa avoimuuteen ja osoittaa oma haavoittuvuutensa ja erehtyväisyytensä sekä priorisoida aikaa aktiiviseen kuunteluun

Ryhmätyöskentely ja fasilitointi

Mielenterveysosaamisen johtamisen mallin eri vaiheissa työskentelyyn osallistuvat työntekijät ja verkostot. Mallin kaikissa vaiheissa työskentelyä voidaan viedä eteenpäin fasilitoinnin avulla. Työskentelyä voi tehdä palaverissa tai erikseen järjestetyissä työpajoissa. Keskeistä ryhmätyöskentelyssä on onnistunut fasilitointi. Fasilitointi tarkoittaa ryhmätyöskentelyn tavoitteellista ohjaamista erilaisissa tilaisuuksissa siten, että työskentelyyn osallistuvat kaikki ryhmän jäsenet tasapuolisesti ja aktiivisesti. Fasilitoinnilla pyritään ryhmän viisauden hyödyntämiseen ja ryhmän jäsenten sitouttamiseen yhteisen päämäärän saavuttamiseen.

Fasilitointi edellyttää huolellista suunnittelua, erilaisten ryhmätyöskentelyn menetelmien käyttöä sekä turvallisen ja osallistavan ilmapiirin muodostamista ja ylläpitämistä. Fasilitointi on aina tavoitteellista ja sillä tavoitellaan konkreettista lopputulosta. Tämän mahdollistamiseksi tarvitaan fasilitaattori, eli henkilö, joka hallitsee ryhmän ohjauksen taidot. Hän huolehtii, että asiaa käsitellään kussakin vaiheessa menetelmillä ja tavoilla, jotka tukevat tilaisuuden tavoitetta. Fasilitoija voi olla tiimin esihenkilö, mutta kannattaa tarvittaessa harkita myös ulkopuolisen henkilön käyttöä, sillä esihenkilö on osa tiimiä, ja hänenkin viisautensa olisi hyvä saada työskentelyyn mukaan.

Erilaisia fasilitointimenetelmiä löytyy runsaasti, ja niitä kannattaa hyödyntää eri vaiheissa. Ryhmätyöskentely kannattaa aloittaa ennakkoluulottomalla ideoinnilla (avaava vaihe) ja päättää kriittisiin valintoihin (sulkeva vaihe). Molempia ei voi tehdä samanaikaisesti. Ideointivaiheessa kirjataan ylös kaikki mieleen tulevat ajatukset ja yhdistellään niitä, mutta ei arvoteta niitä hyviksi tai huonoiksi, vaan kannustetaan ideoimaan. Valintavaiheessa arvioidaan ja jalostetaan ideoita objektiivisesti ja tarkoituksenmukaisesti suhteessa tavoitteisiin ja keskitytään konkreettisten ratkaisujen löytämiseen. Lopuksi sovitaan yhdessä toimenpiteet jatkoon suhteen. Kaikki vaiheet ja niiden aikataulutus tulee suunnitella etukäteen huolellisesti. Ennen työskentelyn aloittamista ryhmälle tulee selkiyttää ryhmälle työskentelyn tavoite ja menetelmät ja kertoa, mihin asioihin se voi vaikuttaa. Työskentelyn tulokset sekä yhdessä sovitut toimenpiteet ja tehdyt päätökset dokumentoidaan. Esimerkki tällaisen työpajan kulusta löytyy käsikirjan sivulta 26.

Fasilitointioppaita ja -menetelmiä verkossa

- [Innokylän työkalut](#)
- [Fasilitaattorin työkirja – Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn](#)
- [Oppaita ja aktivoivia menetelmiä fasilitoinnin tueksi](#)
- [Fasilitaattorin menetelmäpakki](#)

Fasilitointioppaita

- Sipponen-Damonte, M. 2020. Varmuutta fasilitointiin. Helsinki: Alma Talent
- Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta – Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum

TIETO

Tietotarpeiden tunnistaminen
Tiedon kokoaminen ja tulkinta
Ennakointi

Askel 1 – Tieto



Tässä luvussa kerrotaan, mitä pitää käytännössä tehdä, jotta tuloksena on tietoon perustuvia toimenpiteitä työntekijöiden mielenterveysosaamisen vahvistamiseksi. Tämän vahvistuneen osaamisen avulla pystytään vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin. TIETO-askeleessa määritellään tietotarpeet, valitaan tietolähteet ja tiedon keräämisen tavat sekä kerätään ja tulkitaan tietoa. Pohjana on hyödynnetty kuusivaiheista tiedonhallinnan prosessimallia.

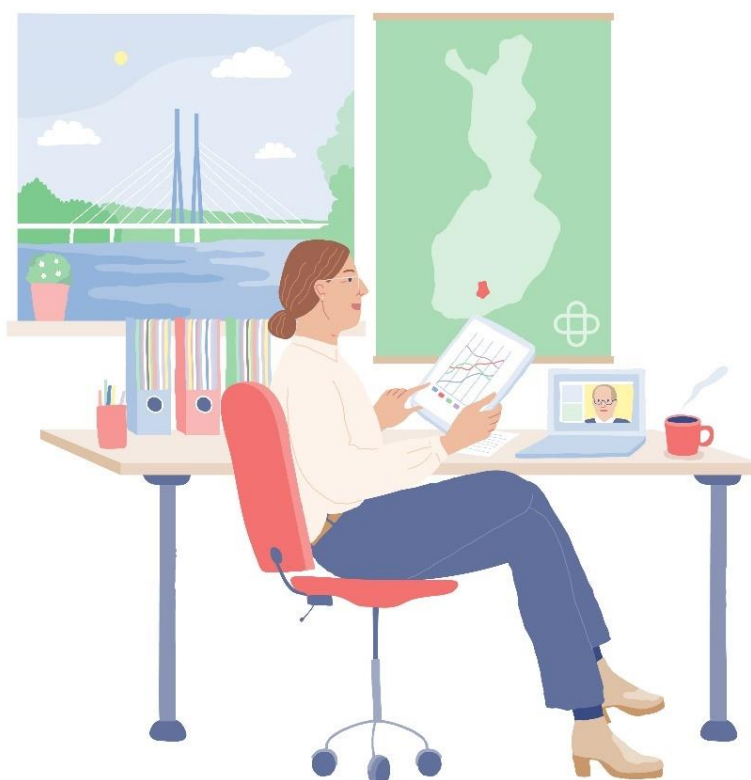
Mielenterveysosaamisen vahvistamisen suunnittelu alkaa tietotarpeiden tunnistamisella. Kaikkea tiedon hankintaa määrittelevät tässä mallissa mielenterveysosaamiseen liittyvät tarpeet, eli mitä tietoa tarvitaan, jotta voidaan vahvistaa juuri sitä mielenterveysosaamista, mitä työntekijät tarvitsevat työssään nyt ja tulevaisuudessa. Tämä tieto voi olla monenlaista tietoa mielenterveyteen ja hyvinvointiin liittyvistä asioista, esimerkiksi mielenterveyden tilasta, mielenterveysongelmista ja -häiriöistä, riskeistä ja suojatekijöistä, asenteista ja käsityksistä, päihteiden käytöstä, toimintakyvystä ja erilaisista epätasa-arvoisuuksista. Mielenterveyteen voivat vaikuttaa myös saatavissa olevat palvelut tai niiden puute ja yhteiskunnalliset muutokset.

Olennaista tiedon hankinnassa

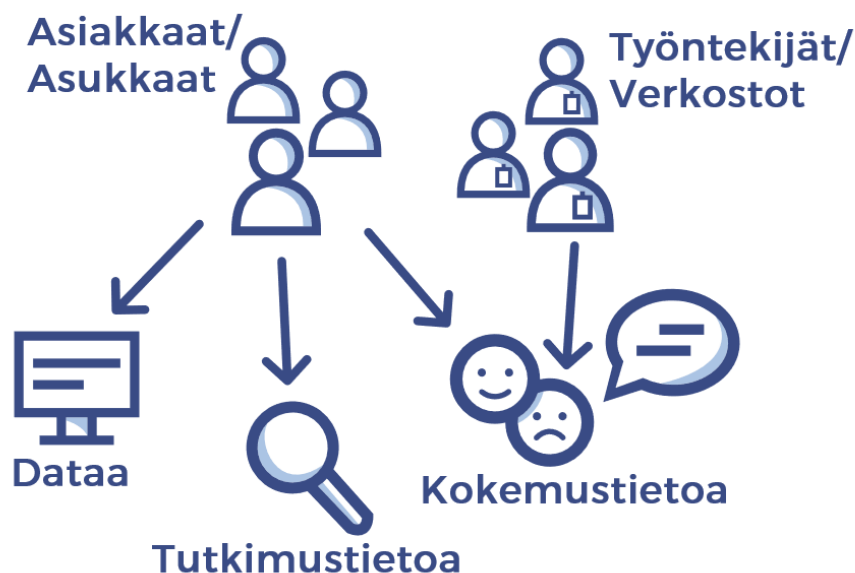
- Huomioidaan erilaiset tiedot ja käytetään niitä kaikkia päätöksenteossa,
- Kerätään asiakkailta ja työntekijöiltä kokemustietoa suunnitelmallisesti
- Käsitellään ja tulkitaan erilaisia tietoja ja ennakoitaan sekä työyhteisössä että verkostoissa.

Tietotarpeet on syytä määritellä huolella, jotta ei käytetä resursseja tarpeettoman tiedon keräämiseen. Lisäksi on huomioitava, että tulevaisuuden tietotarpeet voivat olla erilaisia. Kun toimintaympäristö muuttuu, tapahtuu myös mielenterveyteen vaikuttavissa teki-
jöissä muutoksia. Tällöin siis myös tietotarpeet muuttuvat.

Kun tietotarpeet on määritelty, voidaan lähteä pohtimaan, minkälaisia tietolähteitä on käytettävissä. Tietolähteitä voi olla paljon, joten niistä on valittava oman työn kannalta kes-
keisimmät. On suositeltavaa käyttää monipuolisesti eri lähteistä koottua tietoa eri näkö-
kulmien saamiseksi. Samalla, kun valitaan sopivat tietolähteet, valitaan myös tiedon ke-
räämisen, seuraamisen ja analysoinnin menetelmät ja käytännöt sekä se, miten ja minne
tiedot tallennetaan. Koska tietoa hankitaan siksi, että sen pohjalta voitaisiin tehdä päätök-
siä, on tietoa analysoitava, pohdittava ja tulkittava yhdessä.



Erilaisia tiedon lajeja



Tiedolle on erilaisia määritelmiä ja sitä voidaan jakaa erilaisiin luokkiin. Yksi yleisimmistä tavoista on jakaa tieto dataan, informaatioon ja ymmärrykseen. Datalla tarkoitetaan jäsen-telemätöntä ja tulkitsematonta numeerista dataa. Asiayhteyteen sijoitettu data on infor-maatiota, joka yhdessä tulkittuna muuttuu ymmärrykseksi ja tietämykseksi siitä, miten toimia. Mielenterveysosaamisen johtamisen mallissa tieto on jaoteltu kolmeen kategori-aan: dataan, tutkimuksiin ja kokemustietoon. Mielenterveysosaamisella vastataan asuk-kaiden ja asiakkaiden tarpeisiin, joten tietoa tarvitaan heidän arjestaan ja mielen hyvin-vointiin vaikuttavista asioista.

Apukysymyksiä tiedon hankkimiseen

- Mitä tietoa tarvitsemme?
- Mikä tieto on meille juuri nyt tarpeellista ja hyödyllistä?
- Mikä tieto auttaa meitä ennakoimaan?
- Kertooko tieto meidän asukkaistamme tai asiakkaistamme?
- Keistä tieto ei kerro? Miten heistä saadaan tietoa?
- Mitä tietoa on mahdollista saada ja mistä?

Tilastot, indikaattorit ja muu data

Organisaatioilla on käytössään dataa asiakkaista ja palveluiden käytöstä. Tietojohdamisen apuna voi olla käytössä työpöytätyökaluja, joiden avulla voi tarkastella asiakkaista kertovaa dataa. Asiakastiedon lisäksi mielenterveysosaamisen johtamisessa tarvitaan tietoa alueen asukkaista. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos tarjoaa useita verkkopalveluja, joista saadaan tietoa asukkaiden hyvinvoinnista.

- [Sotkanet](#)
Suomen laajin tilasto- ja indikaattoripankki terveydestä ja hyvinvoinnista, tietoa mm. THL:n rekistereistä, FinSote-tutkimuksesta, TEAviisarin tiedonkeruista ja kouluterveyskyselyistä. Tietoja voidaan vertailla kunnittain ja hyvinvointialueittain.
- [Terveystietojen.fi](#)
Tilastotietoa väestön terveys- ja hyvinvointitiedoista ja palveluista.
- [TEAviisari](#)
Kunnan toimintaa kuntalaisten terveyden edistämiseksi kuvaava verkkopalvelu.
- [Sotokuva](#)
Tietoa sote-palveluiden tilasta, tarpeesta, vaikuttavuudesta ja kustannuksista hyvinvointialueittain ja kunnittain.

Tilastotietoa löytyy lisäksi esimerkiksi [Kelan tietotarjottimesta](#) sekä [Tilastokeskuksen sivuilta](#) muun muassa aiheista [väestö ja yhteiskunta](#) sekä [terveys ja sosiaaliturva](#). Määrällisen tiedon, tilastojen ja indikaattorien, käytettävyys liittyy joko *muutokseen* tai *vertailuun*. Pelkkä irrallinen tilastotieto tai yksittäisten indikaattorien tarkastelu ei riitä ohjaamaan mielenterveysosaamisen johtamista. Olennaista on huomioida tilastoissa näkyvät muutokset, tiettyjen ongelmien tai riskien lisääntyminen tai väheneminen sekä vertailu aikaisempaan tilanteeseen tai muihin alueisiin.

Tutkimukset, selvitykset ja raportit

Toinen tiedon laji on erilaiset tutkimukset, selvitykset ja kartoitukset. Keskeisiä alueellisia selvityksiä ovat kuntien ja hyvinvointialueiden hyvinvointikertomukset ja -suunnitelmat sekä organisaatioiden muut alueen tilannetta kuvaavat selvitykset. Muita alueellisia tiedonlähteitä voivat olla järjestöiltä saatavat raportit ja koosteet sekä asiakkaista ja alueen asukkaista tehty opinnäytetyöt. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöitä ja muita julkaisuja voi hakea [Theseuksesta](#), yliopistojen opinnäytetöitä ja julkaisuja yliopistojen sivuilta; [Aalto-yliopisto](#), [Helsingin yliopisto](#), [Itä-Suomen yliopisto](#), [Jyväskylän yliopisto](#), [Lapin yliopisto](#), [Oulun yliopisto](#), [Tampereen yliopisto](#), [Turun yliopisto](#) ja [Åbo Akademi](#). Suomalaisia tieteellisiä artikkeleja voi hakea esimerkiksi Journal.fi -palvelusta, josta löytyvät muun muassa [Gerontologia](#), [Janus Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimus](#), [Kuntoutus](#) sekä [Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti](#). Tutkimustyötä tehdään myös sosiaalialan osaamiskeskustoissa: [Sosiaalitalo \(nykyisin osa Soccaa\)](#), [Pikassos](#), [Iso](#), [Socom](#), [Koske](#), [Sonet Botnia](#), [Poske](#), [Finlandssvenska Kompetenscentret](#), [Vasso](#), [Verso](#) & [Socca](#).

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen sivuilla voit tutustua tällä hetkellä käynnissä oleviin [tutkimuksiin ja hankkeisiin](#). THL:n julkaisujen lisäksi esimerkiksi Työterveyslaitoksen julkaisut löytyvät [Julkarista](#), ja ministeriöiden julkaisut [Julkaisuarkisto Valtosta](#). Tutkimustiedon

käytön esteenä ei yleensä ole materiaalin vähäisyys, vaan se, että niihin perehtymiseen ei ole aikaa. Tutkimustiedon seuraamisen ja lukemisen tehtäviä voidaan jakaa työyhteisössä. Esimerkiksi työntekijöillä voi olla vuorotellen tehtävänä lukea alan lehtiä tai selvityksiä sekä tiivistää ja kertoa muille kiinnostavien tutkimusten tulokset, jonka jälkeen tulosten käytettävyydestä ja merkityksistä keskustellaan yhdessä. Näin voidaan myös tukea tutkimusten ja tiedon käytön kulttuuria organisaatiossa. Organisaatiossa ja verkostoissa voidaan myös järjestää yhteisiä tilaisuuksia, joihin kutsutaan kehittämis- ja tutkimushankkeiden työntekijöitä ja opinnäytetöiden tekijöitä kertomaan tuloksistaan tiivistetysti.

Kokemustieto

Kokemustiedolla tarkoitetaan kokemuksen kautta kertynyttä tietoa, havaintoja ja ymmärrystä. Kokemustiedon lähikäsitteitä ovat arkitieto, ilmiötieto ja hiljainen tieto. Kokemustietoa tarvitaan syventämään ymmärrystä ja tietoa asukkaiden hyvinvoinnista, kertomaan paikallisista ja alueellisista ajankohtaisista ilmiöistä sekä kiinnittämään huomioita tutkimuksien ulkopuolille jääviin ja tilastoissa näkymättömiin ryhmiin ja ihmisiin. Kokemustietoa on tärkeä hyödyntää suunnitelmallisessa mielenterveysosaamisen johtamisessa.

Asiakastyössä kertyy paljon tietoa, mitä ei joko kirjata tai saada tietojärjestelmistä käyttöön. Tietoa saadaan asiakastapaamisissa, verkostoissa ja yhteistyökumppaneiden kanssa käydyissä keskusteluissa. Työntekijöiden kokemustietoa voidaan kerätä kyselyillä, haastatteluilla, ryhmäkeskusteluilla sekä fasilitoiduissa työpajoissa. Pelkät epäviralliset keskustelut eivät siis riitä työntekijöiltä saatavan kokemustiedon keräämiseksi. Vaikka keskustelut voivat auttaa hahmottamaan mielenterveyden ja hyvinvoinnin tilaa, tiedon hyödyntäminen edellyttää sen suunnitelmallista ja järjestelmällistä keräämistä, analysointia ja jakamista.

Asiakkailta voidaan saada kokemustietoa sekä palveluista ja tarpeista että laajemminkin heidän kokemuksistaan mielen hyvinvointiin vaikuttavista ilmiöistä. Asiakkailta ja asukkailla kokemustietoa on perinteisesti kerätty palautteilla, kyselyillä sekä asiakas-, asukas- ja kansalaisraadeilla ja -neuvostoilla. Näillä tavoitetaan lähinnä aktiivisimmat vastailijat. Kokemustietoa olisi hyvä saada myös asukkailta, jotka eivät yleensä osallistu palvelujen kehittämiseen. Erilaisia toimintatapoja ja -malleja kokemustiedon keräämiseen löytyy esimerkiksi [Innokylästä](#). Kokemustietoa voidaan myös kerätä yhdessä järjestöjen kanssa.

Apukysymyksiä kokemustiedon hankkimiseen

- Missä, miten ja milloin kokemustietoa kerätään?
- Kuka kerää ja tiivistää sen?
- Miten tietoa käytetään?
- Miten tietoa viedään organisaatiossa eteenpäin?
- Kuka käyttää tietoa päätöksenteossa?
- Voidaanko kokemustietoa jakaa muille?
- Kerrotaanko osallistujille, miten heiltä saatua tietoa on käytetty?

Kokemustiedon kerääminen ja käyttäminen edellyttävät aikaa ja käytänteitä. Esteenä tai haasteena voivat olla organisaation byrokraattiset käytännöt ja se, että kokemustietoa ei pidetä tärkeänä tai käyttökelpoisena. Mikäli halutaan laajentaa tietokäsitystä faktatiedosta työntekijöiltä ja asukkailta kerättävään monipuolisempaan ja ajankohtaisempaan tietoon, tulee tarkastella sekä organisaation toimintakulttuuria ja asennoitumista kokemustietoon että rakenteita, prosesseja ja resursseja, joilla edistetään kokemustiedon hyödyntämistä organisaatiossa. Kun kerätään tietoa työntekijöiltä tai asiakkailta, pitää kertoa, miten, missä ja milloin saatua tietoa on tarkoitus käyttää. Olisi hyvä myös jälkikäteen kertoa, miten tietoa on käytetty. Tiedon käyttötarkoitus pitää suunnitella jo ennen sen keräämistä, jotta se tulee hyödynnetyksi.

Kokemustiedon kerääminen ja tulkinta voivat edellyttää useiden menetelmien käyttöä. Kokemustiedon hyödyntämiseen kannattaa kuitenkin panostaa, koska vuorovaikutus-työtä tekevillä työntekijöillä on usein monipuolista ja ajantasaista tietoa asukkaiden tai asiakkaiden mielenterveydestä ja siihen liittyvistä tekijöistä. Työntekijöiltä ja asukkailta saatava kokemustieto voikin joissain asioissa olla hyödyllisempää kuin perinteisesti ajateltu tieto. Kaikkea tietoa ei saada tilastoista, eivätkä tilastotiedot ja indikaattorit sisällä selityksiä ja perusteluja.

Organisaatioiden olisi hyvä jakaa ja tulkita tietoa yhdessä myös alueella toimivien kolmannen ja neljännen sektorin toimijoiden kanssa. Järjestöjen toiminnassa on mukana suuri määrä ihmisiä, ja esimerkiksi Päijät-Hämeen alueella toimii yli 300 sote-yhdistystä. Näitä ovat esimerkiksi potilasjärjestöt, mielenterveysjärjestöt, lastensuojelujärjestöt, ikääntyneiden järjestöt, vammaisjärjestöt ja päihdejärjestöt. Muita kumppaneita tiedon ja osaamisen jakamisessa voivat olla esimerkiksi oppilaitokset sekä seurakunnat ja muut uskonnolliset yhteisöt.

Vinkkejä mallin toteuttajalle

- Esihenkilö voi koota aluksi tarvittavaa tietoa yhteistyössä ylemmän johdon kanssa, jolla voi olla pääsy organisaation olemassa oleviin tietolähteisiin ja tietoa niistä
- Esihenkilö voi järjestää työntekijöille työpajan tiedon tulkitsemiseksi ja kokemustiedon keräämiseksi ja näiden yhdistämiseksi yhteisen keskustelun avulla
- Työyhteisössä voidaan sopia erilaisista tiedon hankkimisen, seuraamisen ja jakamisen tavoista

Tulevaisuusajattelu ja ennakointi

1. TIETO

**Millainen toimintaympäristö on tulevaisuudessa?
– Ajattele ja ennakoi!**

Osaamisen tavoitteellisen vahvistamisen tueksi tarvitaan käsitys siitä, millainen tulevaisuus on.

Tulevaisuusajattelulla peilataan tulevaisuutta nykyhetken valintoihin ja tullaan tietoisiksi toimintaympäristössä vaikuttavista muutoksista.

Vaihtoehtoisia tulevaisuuksia ennakoidaan nykyhetkessä näkyvien kehityskulkujen avulla.



Jotta voidaan tehdä päätöksiä siitä, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, tulee olla käsitys siitä, millainen tulevaisuus voi olla. Tavoitteelliseen osaamisen vahvistamiseen kuuluu oletuksien tekeminen tulevaisuudesta ja tulevaisuudessa tärkeiksi ajateltuihin osaamisalueisiin keskittyminen. Tähän tarvitaan tulevaisuusajattelua ja ennakointia. Mielenterveysosaamisen johtamisen mallissa ennakkoinnin avulla tavoitellaan käsitystä siitä, miten toimintaympäristö ja sen muutokset voivat vaikuttaa ihmisten mielenterveyteen ja tätä kautta tarvittavaan osaamiseen tulevaisuudessa.

Tulevaisuusajattelua on tulevaisuutta koskevien käsitysten haastaminen ja toisenlaisten tulevaisuuksien kuvittelemineen. Sen avulla voidaan tehdä muutoksia ja pyrkiä vaikuttamaan tulevaisuuteen. Tulevaisuusajattelun taitoja käytetään usein arjessa huomaamatta, mutta niitä voi myös kehittää ja käyttää tietoisemmin. Tulevaisuusajattelun avulla voidaan tulla tietoisiksi toimintaympäristöstä, siinä vaikuttavista muutoksista ja niiden mahdollisista kehityssuunnista. Toimintaympäristö vaikuttaa sekä organisaation toimintaedellytyksiin, työntekijöihin että asiakkaisiin. Tulevaisuusajattelussa voi hyödyntää erilaisia työkaluja, kuten ennakointia. Ennakoinnin perustana on toimintaympäristön tarkkailu (tai monitorointi), jossa toimintaympäristöä ja siihen vaikuttavia muutoksia tarkastellaan monipuolisesti. Näin pyritään löytämään vinkkejä erilaisista *tulevaisuuden muutosajureista* ennakkoinnin tueksi.

ENNAKOINNIN PERUSKÄSITTEET eli tulevaisuuden muutosajurit

MEGATRENDIT (kuten väestön ikääntyminen ja digitalisaatio)

ovat laaja-alaisia ja globaalejakin muutoksia. Ne kuvaavat ensi sijassa nykyhetkeä ja vaikuttavat eri elämänalueilla. Niillä on selkeä kehityssuunta. Ne voivat kuitenkin muuttua ajan myötä. Megatrendit koostuvat trendeistä.

TRENDIT (kuten etätyö, tekoäly ja erilaiset muotivirtaukset)

ovat muutoksia ihmisten arvoissa, asenteissa, käytöksessä ja käytänteissä. Ne kertovat lähimenneisyydessä ja tässä hetkessä näkyvästä muutoksen suunnasta, joka voi jatkua samana tulevaisuudessakin.

HEIKOT SIGNAALIT (kuten etätyöpiste metsässä tai japanilainen hymyilykurssi)

ovat yksittäisiä outoja tapahtumia tai ilmiöitä, joita on vaikea sovittaa yhteen aiemmin tuntemamme kanssa. Niillä ei ole tunnistettavaa kehityshistoriaa, ja niiden suuntaa on mahdoton ennustaa. Niitä on vaikea löytää ja tunnistaa. Ne voivat olla merkkejä muutoksista, tai sitten eivät.

VILLI KORTTI (kuten covid-19-pandemia)

on yllättävä tapahtuma tai ilmiö, jolla on toteutuessaan suuri vaikutus toimintaympäristöön. Ne tekevät tulevaisuuden ennakkoinnista epävarmaa. Villejä kortteja kuvaavat yllättävyys, nopeus ja varautumisen vaikeus

MUSTAT ELEFANTIT (kuten ilmastonmuutoksen aiheuttama muuttoliike)

ovat muutoksia, jotka ovat tiedossa, mutta joihin ei ole suuremmin varauduttu.

MUSTAT JOUTSENET (kuten Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan)

ovat epätodennäköisiä tapahtumia, joista ei tiedetä, että ne voivat olla olemassa eikä niitä osata kuvitella, ennen kuin niitä kohtaa.

Ennakointi

Ennakoinnin avulla kerätään tulevaisuustietoa ja tuotetaan jaettua ymmärrystä tulevaisuuksista päätöksentekoa varten. Muuttuva toimintaympäristö vaikuttaa ihmisten mielenterveyteen, joten muutosten ennakointi on tärkeää mielenterveysosaamisen johtamisessa. Nykyhetkessä on tunnistettavissa muutossuuntia, joiden pohjalta voidaan tehdä oletuksia erilaisista vaihtoehtoisista tulevaisuuksista. Niiden ja niihin vaikuttavien muutosajureiden tunnistamisessa voidaan hyödyntää erilaisia ennakoinnin menetelmiä. Ennakointia ei kannata tehdä yksin, vaan sekä oman työyhteisön kesken että verkostokumppaneiden ja asiakkaiden kanssa. Eri taustoista tulevien ihmisten kanssa ennakointi mahdollistaa monipuolisten havaintojen ja näkökulmien huomioimisen.

Tietoa ja oppaita tulevaisuusajattelun ja ennakkoinnin tueksi

Sitra on tuottanut paljon tietoa ja materiaalia ennakkoinnin tueksi. Esimerkiksi [tulevaisuuden tekijän työkalupakista](#) löytyy paljon käytännönläheisiä ohjeita, ja [ennakkoinnin teemasivuilla](#) on paljon aiheeseen liittyvää tietoa. Kannattaa tutustua esimerkiksi Sitran julkaisuihin [megatrendeistä](#) ja [heikoista signaaleista](#). Uudet raportit ilmestyvät aina muutaman vuoden välein. Työyhteisössä tai kumppaneiden kanssa yhdessä tehtävän ennakkoinnin pohjana ja keskustelujen virittäjinä voi hyödyntää Sitran [megatrendikortteja](#). [Laurean trendikirjaston](#) trendikortteihin on kuvattu myös lukuisia trendejä, joita voi hyödyntää ennakkoinnin tukena. Ennakkoinnin menetelmiä on käytännönläheisesti kuvattu Hämeen ammattikorkeakoulun [Tulevaisuutta tekemään – työpajatyöskentelyn metodioppaassa](#). Lab-ammattikorkeakoulun [Merimatka tulevaisuuteen: Ennakkoinnin työkirja yrityksille ja elinkeinoelämän toimijoille](#)-julkaisusta löytyy tietoa ja opastusta eri menetelmiin. Myös Inno- kylästä löytyy työkaluja ennakointiin, kuten [Tulevaisuustajuus-työpaja](#), [Strateginen tiekartta](#) ja [Tulevaisuustarinat](#). Tulevaisuudesta ja sen tutkimuksesta kiinnostuneelle löytyy paljon materiaalia Turun yliopiston tulevaisuuden tutkimuskeskuksen [TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit](#) -sivustolta.

Vinkkejä mallin toteuttajalle

- Hyödyntäkää olemassa olevaa tulevaisuustietoa, ennakointityökaluja ja omaa kokemustietoaanne
- Miettikää muutosta ihmisen ja arjen tasolla
- Älkää unohtako toivoa: pelkkien uhkakuvien tarkastelun sijaan vahvistakaa hyviä kehityskulkuja
- Tehkää ennakointia yhdessä esimerkiksi työpajassa, kutsukaa mukaan mahdollisuuksien mukaan myös muita
- Tarkastelkaa toimintaympäristöä monipuolisesti eri näkökulmista
- Käsitelkää ensin toimintaympäristöä kokonaisuutena, ja pohtikaa vasta sitten vaikutuksia mahdollisten tulevien asiakkaiden mielenterveyteen tai omaan työhön

Esimerkki ennakointivälineestä: PESTE

PESTE on paljon käytetty ja helposti haltuun otettava ennakkoinnin menetelmä. Se on toimintaympäristön tarkastelua. Siinä muodostetaan kokonaiskuva ennakkoinnin kohteeseen vaikuttavista asioista. PESTE-menetelmää hyödyntämällä tarkastellaan poliittisia (Political), taloudellisia (Economic), sosiaalisia tai yhteiskunnallisia (Social), teknologisia (Technological) ja ympäristöön (Environmental) liittyviä tekijöitä. Tarkastelua voidaan laajentaa myös muihin tekijöihin, esimerkiksi kulttuurisiin ja lainsäädännöllisiin tekijöiden. Mielen-terveysosaamiseen vaikuttavassa toimintaympäristön tarkastelussa voisi olla hyödyllistä huomioida myös esimerkiksi yksilöllisiä, asiakkaisiin liittyviä tekijöitä. Voidaan esimerkiksi kysyä, millaisilla henkilökohtaisilla asioilla tai yksilöllisillä muutoksilla voi olla vaikutusta mahdollisten tulevien asiakkaiden elämässä.

PESTE-menetelmää hyödynnetään ennakkoinnissa tarkastelun kattavuuden varmistamiseksi ja asioiden ryhmittelemiseksi. Se auttaa kokonaiskuvan hahmottamisessa, mutta vaarana on asioiden välisten yhteyksien hämärtyminen. Jossain vaiheessa on hyvä katsoa kokonaisuutta ja miettiä, miten tunnistetut asiat liittyvät toisiinsa. Samalla voi pohtia, miten muutokset ilmenevät, mitä vaikutuksia niillä voi olla, ja onko jotain jäänyt huomaamatta. Joskus luokittelu voi olla hankalaa, jolloin saman asian voi kirjata useampaan kohtaan. Kategorioita kannattaa kuitenkin tulkita väljästi.

Kuten kaikkea ennakointia, myös PESTE kannattaa laatia yhdessä muiden kanssa. Mielen-terveysosaamisen johtamisen malliin liittyvässä PESTE-menetelmän käytössä voidaan hyödyntää esimerkiksi Sitran [megatrendikortteja](#) tai Laurean [trendikirjastoa](#) yhteisen keskustelun tukena. Myös työntekijöiden ja verkostojen kokemustieto on tärkeässä roolissa ennakointia tehdessä. Toimintaympäristön muutoksista kannattaa keskustella laajasti, ja vasta lopuksi pohtia, mitkä asiat toimintaympäristössä voivat tulevaisuudessa vaikuttaa ihmisten mielenterveyteen, palvelujärjestelmään, omaan organisaatioon ja miten.

Apukysymyksiä PESTE-menetelmän käyttöön

Poliittinen Mitkä hallinnolliset ja poliittiset tekijät tai muutokset vaikuttavat toimintaympäristöön, asiakkaisiin ja organisaatiomme toimintaan?

Ekonominen Mitkä taloudelliset tekijät tai muutokset vaikuttavat toimintaympäristöön, asiakkaisiin ja organisaatiomme toimintamahdollisuuksiin ja resursseihin?

Sosiaalinen Miten sosiaaliset rakenteet ja asenteet, käyttäytyminen, tottumukset ja arvot sekä muutokset väestössä vaikuttavat yhteiskuntaan, toimintaympäristöön, asiakkaisiin ja organisaatiomme toimintaan?

Teknologinen Miten teknologinen kehitys ja innovaatiot vaikuttavat toimintaympäristöön, asiakkaisiin ja organisaatiomme toimintaan?

Ekologinen Miten ympäristön olosuhteet, luontokato tai ilmastonmuutos vaikuttavat toimintaympäristöön, asiakkaisiin ja organisaatiomme toimintaan?

Yksilöllinen Mitkä henkilökohtaiset muutokset ja yksilölliset tekijät vaikuttavat mahdollisten tulevien asiakkaidemme elämään?

OSAAMIS- TARPEET

Työn edellyttämän
mielenterveysosaamisen
määrittäminen

Askel 2 – Osaamistarpeet

2. OSAAMISTARPEET

Mitä mielenterveysosaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa?

Tieto ja ymmärrys	Mielenterveys voimavarana ja terveyden osa-alueena Mielenterveyden suoja- ja riskitekijät Keinot vahvistaa mielenterveyttä Mielenterveydenhäiriöt ja niiden hoitomahdollisuudet Mielenterveyspalvelut
Tunnistaminen ja ymmärrys	Mielenterveyteen liittyvät asenteet ja käsitykset
Ymmärrys	Mielenterveyden ja päihteiden käytön merkitys koko yhteiskunnan hyvinvoinnille
Päihdeosaaminen	Tieto päihteidenkäyttöön liittyvistä suojatekijöistä, haitoista ja palveluista

Kuvatkaa yhdessä työn edellyttämän mielenterveysosaamisen osaamisalueet tietojen ja ennakkoinnin pohjalta.

Mielenterveysosaaminen Mielenterveysstrategian (2020-2030) mukaan

Mitä mielenterveysosaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa?

Tässä luvussa kuvataan, miten osaamiskartoituksen pohjana olevat, yhdessä tulkittuun tietoon perustuvat osaamisalueet voidaan määritellä. Mielenterveysosaamisen kartoittamiseksi tulee määritellä työyksikössä tehtävän työn edellyttämä mielenterveysosaaminen ja sen osa-alueet, eli mielenterveysosaamisen tarpeet. Koska jokainen työ on erilaista ja asiakasryhmien tarpeet ja elämäntilanne vaihtelevat, tulee jokaisessa työssä määritellä juuri siinä tarvittava mielenterveysosaaminen. Tässä vaiheessa ei oteta vielä kantaa siihen, mitä työyksikön työntekijät osaavat tai eivät osaa.

Osaamistarpeiden eli osaamisalueiden määrittely pohjustaa mielenterveysosaamisen kartoittamista. Jotta osaamiskartoituksesta on hyötyä sekä organisaatiolle että työntekijöille, se tulisi tehdä alusta alkaen yhdessä niiden henkilöiden kanssa, joita se koskee. Näin sen sisältöön saadaan kosketuspintaa käytännön työhön. Työyksiköissä tunnetaan parhaiten työn vaatimukset ja työntekijöiden osaaminen. Jos kaikkien työntekijöiden mukaan ottaminen ei ole mahdollista, muodostetaan työntekijöitä monipuolisesti edustava työryhmä. Työntekijät määrittelevät yhdessä lähiesihenkilön kanssa työssä tarvittavan mielenterveysosaamisen.

Yhdessä määritelty tarvittava mielenterveysosaaminen sisältää organisaatiossa sekä nyt että tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen. Osaamiskuvausten laatiminen tekee hiljaisen tiedon näkyväksi. Mielenterveysosaamista koskevat arvot, asenteet ja käsitykset saatetaan dokumentoituun, yhteiseen ja julkiseen muotoon.

Työn edellyttämän mielenterveysosaamisen määrittely

Mielenterveysosaamisen osaamisalueita kannattaa listata mieluummin vähemmän kuin enemmän. Osaamisalueiden määrittämisen tukena voi hyödyntää esimerkiksi johdantoluvussa kuvattuja mielenterveysstrategian mielenterveysosaamisen määritelmää tai Yhdessä mielessä -hankkeessa tunnistettuja mielenterveysosaamisen osa-alueita. Olennaista on huomata, että mielenterveysosaaminen sisältää myös hyvän mielenterveyden edistämisen ja mielenterveystaitoihin liittyvän osaamisen.

Apukysymyksiä osaamistarpeiden määrittelyyn

- Mikä mielenterveysosaaminen on työssämme välttämätöntä?
- Mitä mielenterveyden edistämiseen liittyvää osaamista työssämme tarvitaan?
- Mitä päihteisiin ja riippuvuuksiin liittyvää osaamista työssämme tarvitaan?
- Mistä palveluista tarvitsemme tietoa?
- Mitkä mielenterveystaidot ovat tärkeimpiä työssämme?
- Mistä mielenterveysosaamisesta työssämme on erityistä hyötyä myös tulevaisuudessa?

Osaamisalueiden määrittämisen jälkeen kannattaa kirjoittaa lyhyt kuvaus siitä, mitä kullakin osa-alueella tarkoitetaan ja mitä ne pitävät sisällään. Lopputuloksena on monipuoliseen tietoon ja sen yhteiseen tulkintaan sekä tulevaisuuden ennakkointiin perustuva käsitys kussakin työssä tarvittavasta mielenterveysosaamisesta. Tämän perusteella voidaan kirjoittaa työntekijöiden ja työyhteisön mielenterveysosaaminen.

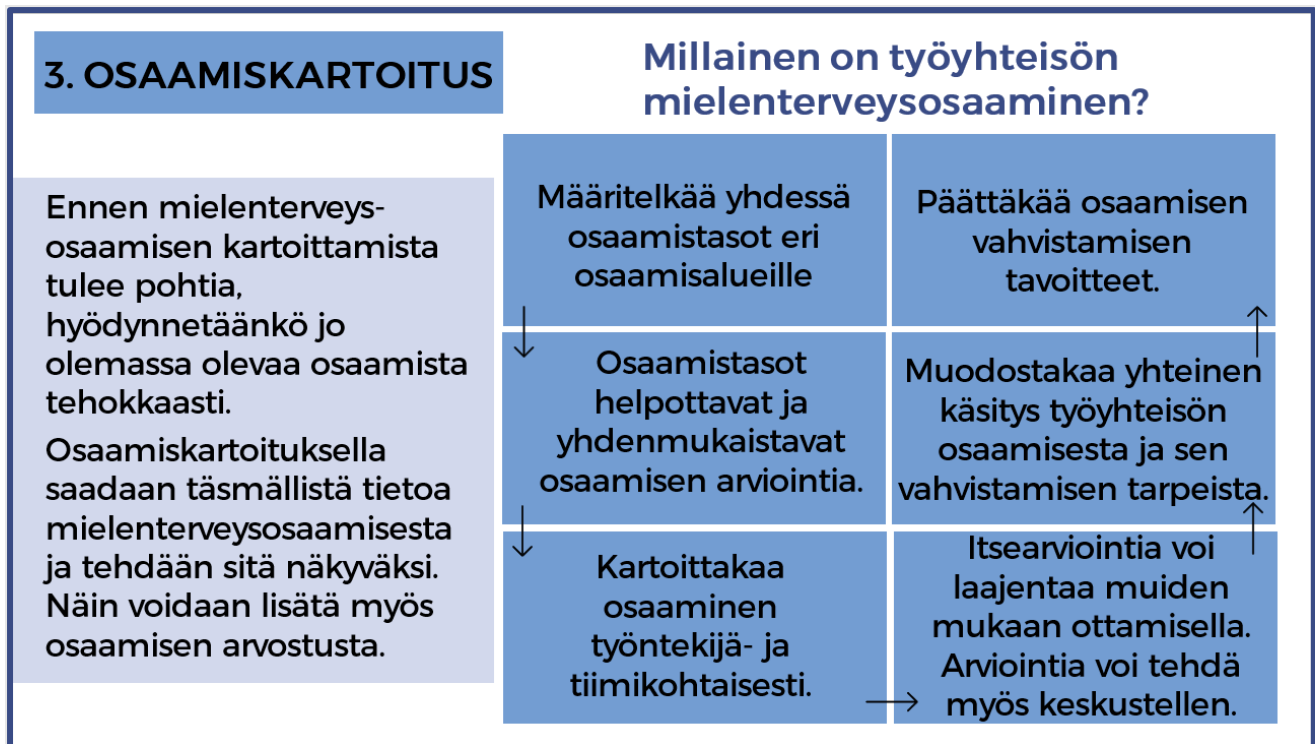
Vinkkejä mallin toteuttajalle

- Osaamistarpeiden määrittelemiseksi voidaan järjestää työpaja
- Ideoikaa vapaasti ja pohtikaa yhdessä, mitä mielenterveysosaaminen on teidän työssänne (jakautukaa tarvittaessa aluksi pienempiin ryhmiin)
- Voitte myös ensin pohtia ja kirjoittaa ylös asioita kukin itsenäisesti
- Kirjoittakaa esimerkiksi tarralapuille tärkeinä pitämiänne mielenterveysosaamisen osaamisalueita, minkä jälkeen lappuja voidaan yhdistellä ja muodostaa niiden pohjalta lopulliset osaamisalueet
- Valitkaa lopuksi yhdessä työnne kannalta olennaiset mielenterveysosaamisen osaamisalueet ja kirjatkaa ne ylös, sillä niitä käytetään seuraavassa vaiheessa osaamiskartoituksen laatimisen pohjana
- Käyttäkää työskentelyn pohjana yhdessä hankittua ja tulkittua tietoa, kokemustietoaanne ja ennakkoinnin tuloksia (ks. askel 1)
- Työpaja voidaan toteuttaa myös virtuaalisilla ryhmätyöalustoilla (kuten Whiteboard, Jamboard tai Miro)

OSAAMIS- KARTOITUS

**Työntekijä- ja tiimi-
kohtainen mielenterveys-
osaamisen kartoittaminen**

Askel 3 – Osaamiskartoitus



Tässä luvussa kerrotaan, miten voidaan laatia osaamiskartoitus mielenterveysosaamisesta. Vasta kun mielenterveysosaamisen nykytilanne on kartoitettu, voidaan lähteä suunnittelemaan osaamisen vahvistamisen toimenpiteitä. Osaaminen kartoitetaan edellisessä vaiheessa yhdessä määritellyn työn edellyttämän mielenterveysosaamisen osaamisalueiden pohjalta. Osaamisen kartoittamisella saadaan täsmällistä tietoa ja yhteinen käsitys työntekijöiden ja tiimin mielenterveysosaamisesta sekä sen vahvistamisen tarpeista. Tavoitteena on nykyhetken ja tulevaisuudessa tarvittavan mielenterveysosaamisen saaminen näkyvään muotoon. Tämän pohjalta voidaan laatia tavoitteet ja suunnitelma niin yksilöiden, tiimien kuin organisaatioiden mielenterveysosaamisen vahvistamiselle.

Työntekijä- ja tiimikohtaisten mielenterveysosaamisen osaamiskartoitusten avulla saadaan selville, mitkä ovat työyhteisön nykyhetken mielenterveysosaamisen vahvuudet ja puutteet. Tämän lisäksi työyhteisö saa yhteisen käsityksen, miten toiminta ja työtehtävät tulevat muuttumaan, ja miten osaamistarpeet vastaavasti muuttuvat tulevaisuudessa. Osaamiskartoituksen tuloksena onkin tilannekuva osaamisen tilasta ja osaamisen vahvistamisen tarpeista nyt ja tulevaisuudessa. Osaamiskartoitus antaa suuntaviivat mielenterveysosaamisen vahvistamisen suunnittelemiselle. Lisäksi osaamiskartoitus auttaa sekä työntekijöitä ja lähiesihenkilöitä ymmärtämään, miten omaa mielenterveysosaamista voi jakaa muille tai alkaa vahvistaa. Osaamiskartoituksia tulee päivittää säännöllisesti, jotta nähdään, onko osaamisen vahvistamisen toimenpiteistä ollut hyötyä (ks. askel 5).

Olemassa olevan tiedon ja osaamisen hyödyntäminen

Mielenterveysosaamisen kartoittamisen yhteydessä on tärkeää pohtia, onko työpaikalla jo olemassa olevaa tietoa ja osaamista hyödynnetty tehokkaasti. Olennaista on tarkastella, miten olemassa olevaa tietoa ja taitoja hyödynnetään sekä miten uutta tietoa hankitaan ja sovelletaan. Olemassa olevan tiedon ja osaamisen hyödyntämisen tulee olla järjestelmällistä. Tietoa pitää kirjata ylös kaikkien saataville. Lisäksi tietoa tulee jakaa ja sen tulee olla oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Näin mahdollistuu tiedon soveltaminen uusissa yhteyksissä, mikä tukee osaamisen käyttöä. Nämä asiat kannattaa ensin hoitaa kuntoon, jotta uutta tietoa ja osaamista on helpompaa ja tuloksellisempaa lähteä rakentamaan.

Apukysymyksiä olemassa olevan tiedon ja osaamisen hyödyntämisen tilan selvittämiseksi

- Onko työssä tarvittava tieto helposti saatavilla?
- Hyödynnetäänkö nykyistä osaamista tehokkaasti eri yhteyksissä?
- Liikkuvatko osaaminen ja tieto työntekijöiden ja tiimien välillä?
- Onko kokemuksen myötä kertynyttä tietoa kirjattu esimerkiksi raportteihin, tiedostoihin, ohjeistuksiin tai muistioihin?

Osaamistasojen kuvaukset

Olemassa olevaa mielenterveysosaamista arvioidaan suhteessa yhdessä määriteltuihin osaamisalueisiin (ks. askel 2). Jokainen osaamisalue voidaan jakaa osaamistasoihin, joiden perusteella osaamista arvioidaan. Yksinkertaisin tapa voi olla kartoittaa eri mielenterveysosaamisalueiden osaaminen kolmiportaisella asteikolla, esimerkiksi 1) osaamista on riittävästi, 2) osaamista on jo jonkin verran ja 3) osaamista ei vielä ole riittävästi. Vielä yksinkertaisempaa on kysyä, millä osa-alueilla osaamista erityisesti tarvitaan lisää. Mielenterveysosaamisen osaamistasojen tarkempi määrittäminen kuitenkin helpottaa osaamisen arviointia. Kun osaamistasot on kerran määritetty, ei tätä tarvitse enää tehdä uudelleen. Organisaation oma henkilöstö on aina paras osaamistasojen määrittäjä.

Osaamisen arvioinnissa käytetään usein kolmi-, neli- tai viisiportaista asteikkoa, jonka portaat on kuvattu sanallisesti. Osaamisalueiden tasokuvausten tarkoitus on helpottaa ja yhdenmukaistaa osaamisen arviointia, vaikka niiden laadinta voikin olla työlästä. Osaamistasojen määrittäminen auttaa hahmottamaan, minkä tyyppisten asioiden hallinnasta kullakin osaamistasolla voi olla kyse. Tasokuvaukset ovat myönteisiä kuvauksia siitä, mitä toiminta kullakin tasolla voisi pitää sisällään.

Osaamistasot toimivat mielenterveysosaamisen arvioinnin ja vahvistamisen kriteereinä. Ne vastaavat kysymykseen, miten osaamisalueella toimitaan tai tulisi toimia. Osaamistasot auttavat myös osaamisen vahvistamisen priorisoinnissa. Kuvaukset voivat olla viitteellisiä, eikä niiden tarvitse antaa täydellistä kuvaa osaamisesta. Tasokuvauksia voi olla monenlaisia, ja käytettävät tasot tulee sopia omassa tiimissä tai organisaatiossa.

Osaamista voi määritellä tarkemmin numeroasteikoilla, joita voidaan kuvata eri tavoin

0=osaamista ei vielä ole

1=välttämätön osaaminen, tietäminen, vasta-alkaja, perehtyvä,
hallitsee perusteet mutta tarvitsee tukea

2=perusosaaminen, ymmärtäminen, edistynyt aloittelija, suoriutuva,
perusteet ovat hallussa ja toimii itsenäisesti

3=hyvä osaaminen, soveltaminen, pätevä ongelmanratkaisija,
kykenevä, osaa ohjata muita

4=sujuva osaaminen, erinomainen osaaminen, analysointi, taitava, asiantunteva

5=huippuosaaminen, runsaasti kokemusta, kehittäminen, asiantuntija,
huippuosaaja

Osaamistasoista kannattaa laatia myös konkreettinen kuvaus!

Tasoista kannattaa laatia yksityiskohtaisia ja konkreettisia kuvauksia, mutta jos tämä tuntuu hankalalta, voi kuvata esimerkiksi vain tasot 1,3 ja 5, ja jättää tasot 2 ja 4 kuvaamatta. Osaamisen alin taso on jo myönteistä osaamista. Huippuosaaminen tarkoittaa harvinaista osaamista, jota voi olla yksittäisellä henkilöllä vain jollakin osaamisalueella. Osaamistasoihin voi kuulua myös taso 0, mikä tarkoittaa, että henkilöllä ei vielä ole kyseistä osaamista.

Osaamisen arviointi

Jokainen voi tehdä mielenterveysosaamisen arvioinnin henkilökohtaisesti omalta osaltaan. Osaamisen arviointiin voivat osallistua myös lähiesihenkilö, tiimin muut jäsenet, verkostokumppanit tai asiakkaat. Osaamisen arviointia voi tehdä yksinkertaisimmillaan niin, että jokainen työntekijä poimii osaamisalueista ne osaamisalueet, joissa kokee tarvitsevänsä lisää osaamista, tai jotka ajattelee jo hallitsevänsä. Nämä poiminnat voidaan kerätä yhteen ja tarkastella niitä kokonaisuutena. Tiimin osaamisen taso muodostuu sen jäsenten arviointien keskiarvosta. Tiimin mielenterveysosaamisen arvioinnin voivat tehdä tiimin jäsenet myös yhdessä keskustellen.

Työyhteisö muodostaa yhdessä eri osaamisalueiden ja -tasojen yhdistelmän, jossa työntekijöillä on erilaisia vahvuuksia. Osaamiskartoituksen tarkoituksena ei ole ainoastaan selvittää, missä asioissa osaamista tarvittaisiin lisää, vaan myös kuvata ja tehdä näkyväksi jo olemassa olevaa osaamista. Osaamiskartoituksella voidaan vahvistaa myös tietoisuutta osaamisesta. Myös olemassa olevan osaamisen arvostus lisääntyy, koska se tulee sanoittamisen kautta paremmin näkyväksi. Osaamiskartoitusten perusteella määritellään tavoitteet ja suunta osaamisen vahvistamiselle. Tämän jälkeen voidaan siirtyä vertailemaan ja valitsemaan osaamisen vahvistamisen keinoja.

Alla on esimerkki mielenterveysosaamisen kartoituspohjasta, joka on laadittu Yhdessä mielessä -hankkeessa tunnistettujen mielenterveysosaamisen osaamisalueiden pohjalta. Tiimissä tai organisaatiossa tulee määritellä omat osaamisalueet tiedon ja ennakkoinnin perusteella tunnistettujen osaamistarpeiden pohjalta (ks. askel 2). Kartoitukseen laitetaan rasti sen numeron kohdalle, millä osaamistasolla (0–5) kullakin osaamisalueella ollaan. Eri-laisia mahdollisuuksia numeroasteikon kuvauksille löytyy sivun 31 taulukosta. Osaamista-soille tulisi laatia vielä konkreettiset kuvaukset riippuen tehtävän työn sisällöistä.

Mielenterveysosaamisen osaamiskartoitus (esimerkki)	OSAAMISTASOT					
	0	1	2	3	4	5
OSAAMISALUEET						
Ymmärrys mielenterveydestä hyvinvoinnin perustana						
1. Ymmärrän mielenterveyden merkityksen yksilön kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille.						
2. Ymmärrän mielenterveyden yhteyden yksilön arjen ja elämän osa-alueisiin sekä mahdollisiin ongelmiin.						
3. Tiedostan ja huomioin toiminnassani mielenterveyteen liittyviä omia, asiakkaan ja yhteiskunnan asenteita ja käsityksiä.						
4. Tunnistan yksilön mielenterveyteen vaikuttavia suoja- ja riskitekijöitä						
5. Minulla on keinoja omasta mielenterveydestäni ja työssä jaksamisestani huolehtimiseen.						
Mielen hyvinvoinnin tukeminen kohtaamisessa						
6. Toimin kohtaamistilanteessa asiakkaan mielenterveyttä tukevasti.						
7. Osaan ohjata asiakasta huolehtimaan omasta mielen-terveydestään.						
8. Hyödynnän tarvittaessa erilaisia työkaluja asiakkaan mielenterveyden tukemisessa.						
Tunnistaminen, puheeksi ottaminen ja ohjaaminen						
9. Tunnistan mielenterveyden heikentymiseen liittyviä oireita.						
10. Osaan ottaa puheeksi mielenterveyteen liittyviä asioita.						
11. Tiedän, minne ja miten ohjaan asiakkaan mielen hyvinvointia tukeviin palveluihin tai mielenterveyspalveluihin.						
12. Hyödynnän toisten ammattilaisten osaamista ja muita palveluita asiakkaani mielenterveyden tukemisessa.						

Itsearviointia voi oppia

Itsearviointina tehtävä osaamiskartoitus voi tuntua monista hankalalta. Itsearviointia voi kuitenkin oppia. Se on myös itsessään oppimistilanne, jossa työntekijä vertaa omaa osaamistaan osaamisalueiden ja -tasojen kuvauksiin ja samalla tarkastelee tietoisesti omassa työssään tarvittavaa osaamista. Itsearviointi edellyttää työntekijältä kriittistä ajattelua, osaamisen ja työsuorituksiin liittyvien odotusten tunnistamista ja kykyä arvioida, miten osaamiselle määritellyt kriteerit ovat toteutuneet omassa toiminnassa.

Itsearviointin onnistumiseksi arviointiohjeiden tulee olla mahdollisimman selkeät, ja arviointia pitää käsitellä yhdessä keskustellen työyhteisössä. Itsearviointi on yksi näkemys asiasta, ja sitä voidaan täydentää muilla arviointimenetelmillä, Osaamisen tunnistamiseksi ja näkyväksi tekemiseksi voi hyödyntää myös Sitran [Osaaminen näkyviin](#) -työkalua, joka perustuu Erätauko-menetelmään.

Osaamisen vahvistamisen tavoitteiden asettaminen

Jotta työyhteisön mielenterveysosaamista voidaan vahvistaa vaikuttavasti ja johdonmukaisesti, tarvitaan kokonaisvaltaista ja järjestelmällistä suunnittelua. Suunnitelman tulee perustua osaamisen vahvistamisen tavoitteisiin. Esihenkilö asettaa tavoitteet osaamisen vahvistamiselle yhdessä henkilöstön kanssa. Osaamisen vahvistamisen tavoitteiden tulee olla yksittäisille työntekijöille motivoivia ja innostavia sekä linjassa organisaation strategisten tavoitteiden kanssa. On tärkeää löytää selkeät ja motivoivat tavoitteet, joiden työntekijä kokee hyödyttävän itseään, ja joihin hän on valmis panostamaan. Parhaimmillaan organisaation tavoitteet ja yksittäisen työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet ovat yhdenmukaiset.

Mielenterveysosaamisen vahvistamisella tulee olla yhteinen suunta. Mitä lähempänä arjen työtä tavoitteet ovat, sitä todennäköisemmin ne toteutuvat. Tavoitteita tiimin osaamisen kehittämiselle voi etsiä esimerkiksi pohtimalla yhdessä, mitä tiimin kanssa halutaan saavuttaa eli mitä tavoitellaan, ja mitä osaamista tämän tavoitteen saavuttaminen edellyttää. Jokainen tiimin jäsen voi osallistua pohdintaan omiin kokemuksiinsa nojaten. Jos tavoitteita löytyy paljon, kannattaa valita, mihin ensiksi halutaan keskittyä.

OSAAMISEN VAHVISTAMINEN

Mielenterveysosaamisen
tavoitteellinen vahvistaminen
työyhteisössä ja verkostotyössä
sekä hiljaisen osaamisen
jakaminen

Askel 4 – Osaamisen vahvistaminen

Tämä luku kuvaa, miten mielenterveysosaamista vahvistetaan suunnitelmallisesti eri keinoilla. Suunnitelmallinen mielenterveysosaamisen vahvistaminen perustuu tässä käsikirjassa aiemmin kuvattuihin vaiheisiin, joissa on hankittu ja tulkittu tietoa monipuolisesti eri lähteistä, ennakoitu tulevaisuutta ja tulevaisuuden osaamistarpeita, kuvattu työn edellyttämää mielenterveysosaamista sekä kartoitettu työntekijöiden olemassa olevaa mielenterveysosaamista ja osaamisen vahvistamisen tarpeita. Näiden avulla on selvitetty työn kannalta olennaiset työntekijöiden ja työyhteisön osaamisvajeet mielenterveysosaamisessa, sekä määritelty tavoitteet mielenterveysosaamisen vahvistamiselle.

Mielenterveysosaamisen vahvistamista tulee tehdä monipuolisesti, tarkoituksenmukaisia keinoja hyödyntäen sekä mahdollistamalla henkilöstön osallistuminen. Henkilöstön tulee olla mukana mielenterveysosaamisen vahvistamisen suunnittelussa erityisesti siksi, että osaamisen vahvistamisen tarpeet ja tavoitteet määritellään työssä havaittuihin osaamistarpeisiin ja -vajeisiin perustuen, ja henkilöstö on työn paras asiantuntija. Myös osaamisen vahvistamisen keinoja valittaessa henkilöstön kokemukset ja toiveet tulee ottaa huomioon: millä tavalla työntekijät haluavat oppia, ja mitkä keinot he ovat kokeneet hyvinä ja toimivina? On myös huomioitava, että erilaisten osaamisten vahvistamisten keinojen tulee aina täydentää ja tukea toisiaan.

Oppiminen tapahtuu aina vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Suurin osa työssä oppimisesta tapahtuu työtä ja yhteistyötä tekemällä sekä uusiin haasteisiin tarttumalla. Osaamisen vahvistaminen tulee ottaa osaksi työn arkea sekä omassa työyhteisössä että verkostoissa. Osaaminen kehittyy usein huomaamatta työn ohessa, mutta ei kuitenkaan itsestään. Osaamista tulee vahvistaa työn arjessa tietoisesti, suunnitelmallisesti ja toimintaa refleктоimalla. Seuraavaksi eritellään osaamisen vahvistamisen keinoja työyhteisössä ja verkostoyhteisössä, sekä keskitytään erityisesti hiljaisen osaamisen vahvistamiseen.

Mielenterveysosaamisen vahvistamisen suunnittelun voi aloittaa esimerkiksi testaamalla työyhteisön oppimiskulttuuria [Oppimiskulttuurin nykytila -testillä](#).

Apukysymyksiä mielenterveysosaamisen vahvistamisen suunnitteluun

- Mitä mielenterveysosaamista vahvistetaan?
- Mitkä ovat mielenterveysosaamisen vahvistamisen tavoitteet?
- Millä keinoilla sitä vahvistetaan?
- Miten varmistetaan, että mielenterveysosaaminen tulee osaksi työtä?
- Miten mahdollistetaan mielenterveysosaamisen soveltaminen jatkossa?

Kehittymistä ja oppimista tukevat käytännöt työyhteisössä

4. OSAAMISEN VAHVISTAMINEN

Miten mielenterveysosaamista voi vahvistaa työyhteisössä?

Osaamiskartoituksen tuloksena määritellyt tavoitteet ovat perusta osaamisen vahvistamiselle.

Valitkaa monipuolisesti toisiaan täydentävät keinot yhteisesti työntekijöiden kanssa, hyödyntäkää työntekijöiden vahvuuksia ja jakakaa osaamista ja tunnistakaa työn oppimisen paikat.

Esihenkilö tukee ja motivoi oppimisessa sekä tukee opitun hyödyntämistä työssä



Työelämässä työntekijä oppii parhaiten osana työyhteisöä ja vuorovaikutuksessa toisen kanssa. Tämän vuoksi esihenkilön tulee mahdollistaa osaamisen vahvistamista tukevien käytäntöjen luominen työyhteisön arjen työhön. Esihenkilön on tärkeää tiedostaa ja hyödyntää omassa työyhteisössä olevia osaamisen vahvistumista mahdollistavia käytäntöjä, olla tietoinen myös muista olemassa olevista käytännöistä ja kokeilla niitä tarpeen mukaan. Käytännöistä sovittaessa on tärkeää huomioida se, miten mahdollistetaan vahvistetun osaamisen siirtyminen ja hyödyntäminen työssä.

Osaamista vahvistettaessa on tärkeää, että esihenkilöllä on tieto henkilöstön osaamisesta ja vahvuuksista. Esihenkilön tulee

- tunnistaa työssä olevia oppimisen paikkoja
- mahdollistaa osaamisen jakamista työyhteisössä
- ohjata henkilöstöä hyödyntämään toistensa osaamista
- tukea sekä motivoida henkilöstön oppimista

Koulutuksia voi toteuttaa monella eri tavalla. Työyhteisössä voidaan hyödyntää organisaation omaa koulutustarjontaa, oppilaitosten tarjoamia oppisopimus- ja täydennyskoulutusmahdollisuuksia sekä tarjolla olevia webinaareja, seminaareja ja messuja. Koulutuksia voi tilata työyhteisölle myös räätälöidysti, jolloin koulutusta voi suunnitella paremmin työn osaamistarpeita vastaavaksi. On kuitenkin tärkeää huomioida, että oppiminen on aina prosessi, ei sarja irrallisia tapahtumia. Vain pieni osa esimerkiksi yksittäisessä

koulutuksessa opitusta siirtyy työn käytäntöön. Tämän vuoksi opitun siirtymisen varmistaminen ja osaamisen soveltamisen mahdollistaminen työssä on tärkeää. Tämä voidaan huomioida esimerkiksi seuraavalla tavalla:

Koulutusprosessin suunnittelussa huomioitavaa

- Koulutuksen sisältö ja tavoitteet liittyvät työntekijöiden esiin tuomiin työssä havaittuihin osaamistarpeisiin.
- Kouluttajina voi hyödyntää aiheeseen liittyviä alueella olevia asiantuntijoita, järjestöjä ja muita yhteistyökumppaneita. Tällöin myös yhteistyö ja kokonaisvaltaisempi hahmotus asiakkaan palvelupolusta ja ammattilaisten roolia siinä voi vahvistua.
- Koulutuksia voi järjestää yhteistyössä saman asiakasryhmän kanssa työskenteleville toimijoille esimerkiksi verkossa.
- Kouluttajalle voi tehdä omaan työhön liittyviä ennakkokysymyksiä ohjaamaan aiheen käsittelyä työn kannalta oleellisesta näkökulmasta.
- Osaamisen siirtymistä työhön voi vahvistaa koulutuksen jälkeen esimerkiksi järjestämällä työntekijöiden yhteisen keskustelutilaisuuden tai työpajan, jossa aiheena on koulutuksen sisällön ja teemojen liittyminen omaan työhön. Tuotoksena voi olla kirjallinen yhteenveto, jota kaikki työntekijät voivat hyödyntää.

Mitä suunnitelmallisemmin koulutus toteutetaan, sitä enemmän työntekijät saavat koulutuksesta irti ja ymmärtävät sen hyödyn omassa työssään. On tärkeää huolehtia, että opitut asiat muuttuvat arkipäivän osaamiseksi työssä. Tätä voi tehdä esimerkiksi kysymällä, mitä koulutuksesta on opittu ja miten opittua aiotaan soveltaa työssä. Työntekijöille on tarjottava mahdollisuus harjoitella uutta taitoa ja näin vahvistaa sitä. Esihenkilön palaute ja rohkaisu sekä kokemusten yhteinen reflektointi vahvistavat myös uuden osaamisen siirtymistä työhön.

Itseopiskelua voidaan tukea esimerkiksi jakamalla yhteisesti kirjallisuus-, tutkimus- ja menetelmävinkkejä, selvityksiä ja raportteja, tietoa avoimista verkko-opinnoista, uutiskirjeistä, julkaisuarkistoista ja tietopankeista, joita työssä voi hyödyntää. Työyhteisössä voidaan ylläpitää myös oppimisportaalia, jonne kaikki voivat laittaa linkkejä ja tietoa.

Esimerkkejä mielenterveysosaamisen vahvistamiseen verkossa:

- [Mielenterveystalo](#)
Julkisen terveydenhuollon tarjoamaa luotettavaa apua mielen hyvinvointiin
- [Digimieli](#)
Luotettavia ja saavuttavia hoitomateriaaleja mielen hyvinvoinnin tukemiseen
- [Avointen oppimateriaalien kirjasto](#)
Avoimia oppimateriaaleja kaikilta koulutusasteilta

- Mielenterveyden keskusliiton [Materiaalipankki](#)
- [Oivamieli – tietoisuutta arkeen](#)
Toiminnallisia ja pohdittavia tehtäviä sekä vinkkejä arjen tilanteisiin
- [Mieli ja työn muokkaus -verkkokurssi](#)
Työterveyslaitoksen oppimateriaali
- [THL:n verkkokoulut](#)
- [THL:n Mielenterveys-sivusto](#)
Tietoa, oppaita, ajankohtaisia asioita ja tapahtumia
- [Mieli ry:n koulutukset](#)
Maksuttomia ja maksullisia koulutuksia

Osaamista on mahdollista vahvistaa työyhteisön sisällä tekemällä **pari- ja tiimityöskentelyä**. Työssä muodostuvien kokemusten ja näkemysten reflektointi työparin kanssa ja työtiimissä mahdollistaa osaamisen vaihdon työntekijöiden kesken. Yhdessä työskentelemällä tapahtuu arjen vertaisoppimista, joka perustuu suurelta osin kokemustiedon jakamiseen. Se voi olla esimerkiksi epämuodollista keskustelua, jossa rakennetaan yhteistä ymmärrystä keskusteltavasta asiasta. Vertaisoppiminen voi kuitenkin olla myös tavoitteellisempaa toimintaa, esimerkiksi tietoista yhteistä ongelmanratkaisua.

Työyhteisössä on tärkeää tukea työntekijöiden **osallistumista oman työn kehittämiseen**. Työntekijät ovat oman työnsä sisällön asiantuntijoita ja on tärkeää, että heillä on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työn tekemiseen. Työntekijöitä voi osallistaa työn kehittämiseen esimerkiksi keskustelemalla yhteisesti työssä havaituista ongelmista ja pohtimalla niihin ratkaisuja. On tärkeää, että työntekijät saavat osallistua myös uusien käytäntöjen ja toimintamallien suunnitteluun ja toteutukseen. Myös **omasta toiminnasta oppimalla** voidaan vahvistaa osaamista. Omasta toiminnasta voi oppia keskustelemalla yhteisesti esimerkiksi käytännöistä, virheistä ja onnistumisista. Keskusteluissa voidaan myös pohtia, millaisiin haastaviin tilanteisiin työntekijät ovat työssä joutuneet, miten työntekijät ovat ratkaisseet vastaan tulevia ongelmia ja millaisten kokemusten kautta työntekijät ovat kokeneet kehittyneensä.

Työn ja oman toiminnan tarkastelu ja peilaaminen itsereflektion tai yhteisen reflektoinnin avulla on yksi keino vahvistaa osaamista. Reflektointi on perusteellista syventymistä omien tunteiden, ajatusten, asenteiden ja toimintojen tarkasteluun, ja toisaalta etäisyyden ottamista työn käytännön tilanteisiin. Reflektion avulla voidaan yhdistää teoreettista ja kokemustietoa ja sitä voi hyödyntää arviointikeinona monimutkaisissa ja vaikeissa tilanteissa, jolloin voidaan peilata tilannetta aiempaan tietoon ja kokemuksiin.

Reflektointi on yhteistä arviointia monimutkaisissa ja vaikeissa tilanteissa ja se pohjautuu työntekijöillä olevaan aiempaan tietoon ja kokemuksiin. Reflektointi liittyy olemassa oleviin toimintakäytäntöihin yhteydessä olevien ajattelu- ja toimintamallien tiedostamiseen ja sitä voidaan tehdä joko toiminnan jälkeen tai toiminnan aikana. **Itsereflektio** taas on oman sisäisen toiminnan tiedostamista ja tulkintaa, omien pyrkimysten ja motiivien tarkastelua, uuden näkökulman ottamista sekä tietoisuuden lisäämistä omista toimintavoista.

Reflektointi on

- Työn havainnointia, pohtimista ja tietoista ymmärtämistä sekä tietoista käyttäytymismallien arviointia.
- Tunteiden, asenteiden, ajatusten, toimintojen ja kontekstin tarkastelua
- Toiminnan perusteiden, lähtökohtien ja seuraamusten analysointia ja arvoperustan pohtimista.
- Entisen tietoperustan, kokemuksen ja uuden tiedon jatkuvaa vuorovaikutusta.

Erilaisten työyhteisöissä järjestettävien yhteisten keskustelutilaisuuksien, kuten **työpajojen, opintopiirien, teemakeskustelujen, tutkimustiedon yhteisen käsittelyn** (tutkimusklubi) ja **tulevaisuuskeskusteluiden** avulla on mahdollista vahvistaa juuri työyhteisössä tehtävään työhön liittyvää osaamista. Osaamisen soveltamisen mahdollisuudet vahvistuvat, kun asioista keskustellaan yhdessä peilaten niitä asiakastyössä havaittuihin tilanteisiin ja kokemuksiin. On tärkeää järjestää aikaa ja tilaa työntekijöiden väliselle vuorovaikutukselle, erilaisten näkemyksien, menetelmien ja käytäntöjen vaihtamiselle sekä arjen työssä olevien ongelmien ratkomiselle. Näiden tilanteiden suunnitteleminen, fasilitointi ja dokumentoiminen on tärkeää, jotta osaamista voidaan hyödyntää koko työyhteisössä ja myös jatkossa. Tärkeää on kuitenkin mahdollistaa myös **vapaamuotoisempaa yhteistä keskustelua**, esimerkiksi *No agenda*-dialogihetkiä eri kokoonpanoilla. Näissä hetkissä on ajatuksena, että keskustelua syntyy hetkessä ilman ennalta valittua aihetta.

Myös **minityönkierron ja työnkierron** avulla voidaan vahvistaa työntekijöiden osaamista. Omia työtehtäviä laajentamalla ja tutustumalla toisiin työpaikkoihin työntekijä hahmottaa paremmin asiakastyöhön liittyviä kokonaisuuksia. Mahdollisuus työkiertoon on hyödyllistä etenkin moniammatillisen työn edellyttämän osaamisen lisäämisessä.

Työnkierto ja minityönkierto tukevat osaamisen vahvistamista

- laaja-alaistamalla osaamista
- laajentamalla verkostoja
- syventämällä itsetuntemusta
- vahvistamalla uuden oppimista ja muutosvalmiutta
- edistämällä oppimista ja ammatillista kasvua

Kehityskeskustelujen avulla esihenkilön on mahdollista selvittää työntekijän sen hetken työtehtäviin liittyvä osaaminen sekä keinot ja halukkuus lisätä osaamistaan peilaten sitä tulevaisuuden osaamishaasteisiin. Kehityskeskustelujen säännöllinen hyödyntäminen sekä tavoite-, että seurantakeskusteluina tukee osaamisen vahvistamista suunnitelmallisesti. Kehityskeskusteluissa voidaan päivittää osaamiskartoituksia ja keskustella niistä.

Mentorointi ja vertaismentorointi ovat tavoitteellisia vuorovaikutusprosesseja, joiden avulla on mahdollista jakaa ja vahvistaa osaamista yhteistyötä tekemällä ja keskustelemalla. Mentorointi sopii myös uudempien työntekijöiden tukemiseen haastavissa työtehtävissä. Mentorointia tapahtuu spontaanisti työn lomassa, mutta sitä voi toteuttaa myös suunnitelmallisesti osana osaamisen vahvistamista. Mentoroitava saa kokeneemmalta työntekijältä ammatillista tukea ja ohjausta, ja hänen ammatillinen identiteettinsä kehittyy. Mentorointiprosessi hyödyttää sekä työntekijöitä että organisaatiota, koska työteho paranee, sitoutuminen vahvistuu ja työntekijöiden vaihtuvuus vähenee.

Mentorointi ja vertaismentorointi

Mentoroinnissa esille voivat tulla työntekijöiden työhön liittyvät uskomukset, mielikuvat, kokemukset, näkemykset, kulttuurinen tieto, ajatusrakennelmat, arvot, tunteet sekä hankittu ammattitaito, koulutus ja osaaminen. Kokemuksia jaetaan yhteistyötä tekemällä ja keskustelemalla.

Lisätietoa:

- [Mentoroinnin työkirja](#)
- [Mentorointiopas](#)

Tutoroinnissa työntekijä ohjaa suunnitellusti muita työpaikalla sovitulla vastuualueella. Tutorointia toteutettaessa on mahdollista huomioida työntekijöiden yksilöllisiä kiinnostuksen kohteita ja vahvuuksia jakamalla vastuita niiden perusteella.

Mielenterveysosaaminen voidaan huomioida myös **rekrytoinnissa**. Tämä edellyttää, että työssä tarvittavaa osaamista kartoitetaan ja arvioidaan säännöllisesti, ja tätä tietoa hyödynnetään uusien työntekijöiden rekrytoinnissa. Uuden työntekijän **suunnitelmallinen perehdyttäminen** on tärkeää myös osaamisen vahvistamisen näkökulmasta. Perehdytyksessä uusi työntekijä saa tietoa työyhteisössä pidempään olleilta kollegoilta muun muassa omasta työtehtävästä ja sen tavoitteista, tehtäväkohtaisesta osaamisesta, toimialan erityisosaamisesta, omasta työstä osana kokonaisuutta sekä työn kannalta oleellisista sidosryhmistä. Perehdytyksen suunnittelemisen yhdessä työntekijöiden kanssa ja aiempien onnistuneiden perehdytyskokemusten huomioiminen suunnittelussa tekevät perehdytyksestä tarkoituksenmukaisempaa. Myös perehdytyksessä voi jakaa vastuita työntekijöiden osaamisen, mielenkiinnon kohteiden ja vahvuuksien perusteella. Suunnitelmalliseen perehdytykseen kuuluvat olennaisena ajan tasalla ja helposti hyödynnettävissä olevat materiaalit sekä dokumentoitu perehdytys suunnitelma, jossa perehdytysvastuut ovat kaikkien nähtävillä.

Perehdytykseen saa suunnitelmallisuutta hyödyntämällä

Kysymyksiä osaamisen, kokemusten, näkemysten ja ajatusten selvittämiseksi.

Testejä ja kokeita osaamisen, tiedon ja näkemysten testaamiseksi.

Kokonaiskuvan jäsentelyllä kuvaamalla esimerkiksi kaavioiden, kuvien ja miellekarttojen avulla prosesseja ja asioiden suhteita toisiinsa.

Prosessikävelyillä, joissa kokonaisuudet käydään asioittain, vaiheittain ja juonellisesti läpi

Soveltavilla tehtävillä ja harjoittelulla, joissa puretaan ja analysoidaan todellisuutta muistuttavia *caseja*

Lukutehtävillä, joissa työntekijälle annetaan työn kannalta keskeistä ja olennaista materiaalia luettavaksi.

Perehtymispäiväkirjan avulla, jossa työntekijä tekee itsearviointia oppimastaan ja siitä, mitä pitää vielä oppia.

Työnohjaus on työhön kohdentuva vuorovaikutus-, ongelmanratkaisu- ja oppimisprosessi, jossa keinona on omien ajattelu- ja toimintatapojen tutkiminen sekä omien tausta- ajatusten ja tunteiden tunnistaminen, joita vuorovaikutus herättää. Tavoitteena työnohjauksessa voi olla esimerkiksi pohtia työntekijän omaa suhdetta työhön ja itseen työntekijänä, työn kuormituksen keventäminen, työn hallinta, stressinhallinta, työhyvinvoinnin parantaminen, oman käytöksen säätelyn keinojen lisääminen sekä yhteistyö ja vuorovaikutus.

Työnohjauksessa voidaan

- käsitellä pulmallisia työtilanteita
- pohtia yhdessä työtä ohjaavia eettisiä periaatteita ja arvoja
- pyrkiä purkamaan hiljaista tietoa.

Osaaminen vahvistuu myös opiskelijoiden harjoitteluja ja opinnäytetöitä ohjaamalla. Vahvistuminen tapahtuu vastavuoroisesti, kun opiskelija osallistuu työelämän todellisiin käytäntöihin. Yhteisissä keskusteluissa yhdistetään teoreettista tietämystä käytännön kokemukseen ja reflektoidaan toimintaa yhdessä työpaikkaohjaajana toimivan työntekijän kanssa. Työntekijä tuo tilanteeseen käytännön kokemustiedon, opiskelija puolestaan kysyy, ihmettelee ja tuo alan viimeisintä tietoa oppilaitoksesta.

Oppilaitosyhteistyötä voi tehdä myös yhteisten projektien ja kehittämisen muodossa. Yhteistyötä kannattaa tehdä suunnitelmallisesti. Oppilaitosyhteistyön suunnittelemisen tukena voi käyttää esimerkiksi [Oppilaitosyhteistyön käsikirjaa](#).

Osaamisen vahvistaminen verkostoyhteistyössä

4. OSAAMISEN VAHVISTAMINEN

Miten mielenterveys-osaamista voi vahvistaa verkostoyhteistyössä?

Yhdessä verkostojen kanssa työskenteleminen tukee jatkuvaa oppimista mahdollistamalla toisilta oppimisen ja osaamisen vaihdon työntekijöiden kesken.

Yhteistyössä vahvistettu ja jaettu monialainen osaaminen sujuvoittaa yhteistyön tekemistä ja asiakkaiden palvelupolkuja.



Yhteistyön tekeminen tukee jatkuvaa oppimista ja osaamisen kehittämistä, koska se mahdollistaa osaamisen vaihdon eri työntekijöiden ja organisaatioiden kesken. Olennaista on kartoittaa yhteistyön ja osaamisen kannalta olennaiset yhteistyökumppanit ja -verkot. Yhteistyössä vahvistettu ja jaettu monialainen osaaminen sujuvoittaa yhteistyön tekemistä ja sitä kautta asiakkaiden palvelupolkuja. Se myös lisää organisaatioiden joustavuutta ja ketteryyttä muuttuvissa olosuhteissa.



Keinoja mielenterveysosaamisen kannalta olennaisten verkostojen kartoittamiseen:

- [Verkostomaisema](#)-työkalu
- [Verkostokartta](#)-työkalu
- [Lähellä.fi](#) verkkopalvelu järjestöjen ja yhteisöjen löytämiseksi

Konsultointi on keino vahvistaa työntekijän osaamista erilaisissa tilanteissa. Työntekijä voi tarvita toisen ammattilaisen tai yhteistyökumppanin osaamista vahvistamaan omaa osaamistaan ja ajatuksiaan tai saadakseen tarvitsemaansa tietoa toiselta ammattilaiselta asiakkaan hyödyksi. Konsultoinnin avulla voidaan saada tukea myös omien toimintatapojen pohdintaan ja perustelemiseen.

Parityö, yhdessä työskentely ja verkostot mahdollistavat myös verkostoyhteistyössä osaamisen vaihdon työntekijöiden kesken. Kun asiakasta tavataan yhdessä, asiakas saa palvelunsa joustavammin ja pystyy hyödyntämään useamman ammattilaisen osaamista tilanteessaan.

Yhteiset projektit, tapahtumat ja ryhmät sekä yhteiset työpajat ja koulutukset ovat hyviä mahdollisuuksia vahvistaa osaamista eri toimijoiden kesken. **Vierailujen, tutustumiskäyntien ja vertaisarvioinnin** avulla organisaatiot tai -tiimit voivat tutustua ja arvioida toistensa palveluja sekä työkäytäntöjä ja -menetelmiä. Tekemällä yhteistyötä monipuolisesti saadaan uusia ideoita ja opitaan toisilta hyvä käytäntöjä.

Vertaisarvioinnin, vierailujen, yhteisten tapahtumien, toisten työhön tutustumisen ja verkostotyöskentelyn avulla on mahdollista vahvistaa osaamista:

- vertaisoppimisen keinoin
- peilaamalla käytäntöjä toisiinsa
- antamalla ja saamalla palautetta
- havainnoimalla laajempaa näkökulmaa ja uusia toimintamalleja
- saamalla konkreettisia vinkkejä ja esimerkkejä
- refleктоimalla yhdessä

Kokemusasiantuntijoiden, kehittäjäasiakkaiden ja asiakasraatien avulla on mahdollista vahvistaa työntekijöiden osaamista. Asiakkailta saatavan kokemustiedon avulla ymmärrys asiakkaiden tilanteesta lisääntyy. Kokemusasiantuntija voi tuoda esimerkiksi kehittämiseen palvelujen käyttäjän näkökulman. Kokemusasiantuntijoiden ja kehittäjäasiakkaiden kanssa voi työskennellä työparina, heitä voi olla mukana tiimeissä, verkostoissa, kehittämässä, työyhteisön kehittämispäivissä, koulutuksissa ja esimerkiksi johtoryhmissä. Työntekijä saa tällä tavalla tieteellisen ja oman kokemustiedon rinnalle asiakkaan kokemustiedon. Työntekijän osaaminen täydentyy kokemusasiantuntijan kyvyillä kohdata, kuulla ja ymmärtää asiakasta, jolla on vastaavia kokemuksia.

Hiljaisen osaamisen jakaminen ja hyödyntäminen työyhteisössä

4. OSAAMISEN VAHVISTAMINEN		Keinoja hiljaisen osaamisen jakamiseen	
Miten voi jakaa hiljaista mielenterveysosaamista? Hiljaisen osaamisen jakaminen ja hyödyntäminen edellyttää rakenteita, avointa vuorovaikutusta, keskustelua, reflektointia ja mahdollisuutta työn kehittämiseen. Hiljaisen osaamisen jakamista ja hyödyntämistä pitää tehdä tietoisesti, suunnitelmallisesti ja dokumentoidusti.	Ryhmäkeskustelut Vapaa ideointi Onnistumisten ja virheiden jakaminen Ristiriitaisten asioiden käsittely ja eri näkemysten pohtiminen Asiakaspalautteen analysointi Kahvipöytäkeskustelut Työn kehittäminen yhdessä Työnohjaus Mentorointi Tutorointi Kokemusten ja opitun dokumentointi Käytännön esimerkkien kirjallinen kuvaaminen Työtehtävien ja tilanteiden dokumentointi Työprosessien mallinnus ja kuvaaminen	Konkreettisten työtehtävien ohjeistus Yhdessä työskentely Esimerkin näyttäminen Toisen työn seuraaminen Kysymysten esittäminen Rinnakkain työskentely Suunnitelmallinen perehdytys Parityö Tiimityö Työn lomassa Dokumentoidusti	Järjestetysti Työn lomassa Dokumentoidusti

Hiljainen osaaminen on työssä opittua ja kokemuksen kautta tiedettyä, intuitiivista arkiarjattelu sisältävää osaamista. Se on kokemukseen perustuvaa asioiden merkitysten ymmärtämistä ja tilannetietoa sekä tapoja suhtautua muutoksiin ja tulla toimeen muuttuvissa olosuhteissa. Hiljainen osaaminen on yhteisöllistä. Se välittyy organisaatiossa vuorovaikutuksen, yhteisten kokemusten ja keskustelujen kautta. Työyhteisön hiljainen osaaminen koostuu yhteisesti muotoutuneista toimintatavoista, yhdessä rakentuneesta osaamisesta sekä muilta saadusta tiedosta ja osaamisesta. Hiljaista osaamista on erityisen tärkeää jakaa työyhteisöissä, joissa työn tekeminen yksin on mahdotonta. Hiljaisen osaamisen jakamista ja reflektointia tulee tehdä myös, jotta voidaan kehittää työyhteisössä olevia toimimattomia käytäntöjä vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön tarpeisiin. Hiljainen osaaminen on laajempi käsite kuin yleisesti käytetty hiljainen tieto, koska se sisältää tiedon lisäksi esimerkiksi käytännön taitoja ja suhtautumistapoja.

Hiljaisen osaamisen jakaminen ja hyödyntäminen edellyttävät aina vuorovaikutusta. Kun työhön liittyvästä hiljaisesta osaamisesta keskustellaan, työn epämääräisyys vähenee. Hiljaisen osaamisen jakamisella on tärkeä rooli, kun työyhteisöön tulee uusia työntekijöitä, kun pitkäaikaisia työntekijöitä lähtee, ja kun halutaan turvata osaamisen säilyminen työyhteisössä työntekijöiden vaihtuessa. Hiljaisen osaamisen jakamisen avulla selvittää paremmin hankalista asiakastilanteista, tiedetään mihin niissä on kiinnitettävä huomiota ja säilytetään arvokasta kokemustietoa ja hyviä toimintamalleja. Hiljaisen osaamisen jakaminen ja hyödyntäminen työyhteisössä on yksi keskeisimmistä tavoista vahvistaa työntekijöiden osaamista. Se vaikuttaa positiivisesti myös työhyvinvointiin.

Esimerkkejä hiljaisesta osaamisesta työssä

- Työtä ohjaavat eettiset periaatteet ja arvot
- Työtehtävän kiireellisyyden arviointi
- Erilaiset ratkaisumallit
- Intuitio
- Haastavissa asiakastilanteissa toiminta
- Kokonaisuuden tajua
- Ennakointikyky
- Tunteiden käsittely
- Parhaat käytännöt
- Onnistumisten huomaaminen
- Kulttuurinen tieto
- Ajatusrakennelmat

Työyhteisössä kaikkien tulee olla aktiivisia hiljaisen osaamisen jakamisessa ja hyödyntämisessä. Tämän edellytyksenä on työyhteisön avoin vuorovaikutus, psykologinen turvallisuus sekä yksilöiden halu vastaanottaa tietoa ja vahvistaa osaamistaan. Johtamisella on suuri merkitys hiljaisen osaamisen jakamisessa. Hiljaisen osaamisen jakamiseksi työntekijöiden ja esihenkilön tulee olla tietoisia työyhteisössä kulloinkin olevasta osaamisesta ja hiljaisen osaamisen jakamisen merkityksestä osaamisen vahvistamisessa. Esihenkilön ja johdon on tärkeää lisätä työntekijöiden mahdollisuuksia käyttää aikaa keskinäiseen vuorovaikutukseen, yhteiseen keskusteluun ja reflektointiin sekä työn kehittämiseen hiljaisen osaamisen jakamiseksi.

Tärkeää hiljaisen osaamisen jakamisessa ja hyödyntämisessä

- Hiljaisen osaamisen jakamiselle ja hyödyntämiselle on luotu rakenne
- Työyhteisössä on kannustava ja luottamuksellinen ilmapiiri
- Osaamista johdetaan

Apukysymyksiä

- Miten hiljaista osaamista jaetaan työyhteisössänne?
- Miten olemassa olevaa hiljaista osaamista hyödynnetään?
- Millaisten käytäntöjen avulla hiljaisen osaamisen jakaminen ja hyödyntäminen mahdollistuisi teidän työyhteisöissänne ja verkostoissänne?

Hiljaisen osaamisen jakamista ja hyödyntämistä tapahtuu usein työn ohessa ja suunnittelematta esimerkiksi asiakastyössä, parityöskentelyssä, tiimeissä, perehdytyksessä ja verkostoissa. Tämä on tärkeää tiedostaa. Esimerkiksi suunnitelmallisesti toteutetussa perehdytyksessä voi huomioida ja mahdollistaa hiljaisen osaamisen, kuten asiakkaiden kohtaamista ja asiakastyötä helpottavien tietojen ja taitojen jakamisen työntekijöiden välillä.

Hiljaista osaamista voi jakaa arjen tilanteissa:

- Käytännön esimerkkien kautta
- Ohjeistamalla konkreettisia työtehtäviä
- Yhdessä työskentelemällä
- Näyttämällä esimerkkiä
- Toisen työtä seuraamalla
- Esittämällä kysymyksiä
- Samanaikaisen, rinnakkaisen työskentelyn avulla
- Jakamalla virheitä ja onnistumisia

Hiljaista osaamista on tärkeää jakaa ja hyödyntää myös ennalta suunnitelluissa tilanteissa, ja luoda sille rakenteet työyhteisössä. Hiljaista osaamista voidaan jakaa esimerkiksi ryhmäkeskustelujen, vapaan ideoinnin, virheiden ja onnistumisten jakamisen, ristiriitaisten asioiden ja erilaisten näkemysten käsittelyn ja yhteisen reflektoinnin avulla. Suunniteltujen hetkien lisäksi myös kahvipöytäkeskustelujen merkitys hiljaisen osaamisen jakamisen mahdollisuutena on tärkeä tiedostaa.

Hiljaista osaamista voi jakaa myös asiakaspalautteiden yhteisen analysoinnin ja työn yhteisen kehittämisen aikana. Keskustelemalla saadusta palautteesta, työssä havaittavista ongelmista ja kehittämistarpeista sekä kehittämistavoitteista, käytännöistä ja erilaisista toimintamalleista työntekijät jakavat myös työhönsä liittyvää hiljaista osaamista keskenään. Hiljaisen osaamisen jakamisen ja hyödyntämisen rakenteena työyhteisössä voi olla esimerkiksi säännöllinen **työnohjaus**. Työnohjauksessa työntekijät voivat jakaa hiljaista osaamista pohtimalla yhdessä omia ajattelu- ja toimintatapojaan, tunnistamalla asiakastyön vuorovaikutustilanteisiin vaikuttavia tausta-ajatuksia ja työssä herääviä tunteita. Työnohjauksen tavoitteena on usein pohtia työntekijän omaa suhdetta työhön ja itseensä työntekijänä, työn kuormituksen keventäminen, työn hallinta, stressinhallinta, työhyvinvoinnin parantaminen, oman käytöksen säätelyn keinojen lisääminen sekä yhteistyö ja vuorovaikutus. Näin työnohjaustilanteissa on mahdollista jakaa näihin teemoihin liittyvää hiljaista osaamista ja kokemustietoa osallistujien kesken.

Hiljaisen osaamisen jakamista tukevat myös **mentorointi- ja tutorointikäytännöt**. Mentoroinnissa teorian tieto, käytäntö- ja kokemustieto, itsesäätelytieto sekä sosiokulttuurinen tieto yhdistyvät. Hiljaisen osaamisen jakaminen ja hyödyntämisen tueksi voi käyttää myös erilaisia haastatteluja, esimerkiksi tulo- ja lähtöhaastatteluja. Tulohaastattelussa voidaan saada tietoa muun muassa uuden työntekijän osaamisesta. Lähtöhaastattelussa voidaan kysyä työntekijän ajatuksia ja kokemuksia esimerkiksi työn periaatteista, prosesseista,

asiakkaista sekä siitä, millaisia taitoja ja erityisosaamista juuri tässä työssä tarvitaan. Asioita voidaan pyytää vielä kertomaan toisin sanoin, jolloin saadaan mahdollisimman monipuolisesti esiin hiljaista osaamista.

Hiljaisen osaamisen mallittaminen

- Toisten ihmisten toimivien taitojen ja käyttäytymisen havainnointia ja kartoittamista
- Hiljainen osaaminen saadaan paremmin esille kuin pelkästään tarkkailemalla toisen toimintaa tai pyytämällä kertomaan osaamisestaan
- Osaaminen tehdään näkyväksi kuvan, kaavion tai tekstikuvauksen avulla ensin yleisellä tasolla ja tarvittaessa tarkentamalla yksityiskohtaisemmaksi
- Mallitettu osaaminen voidaan välittää muille esimerkiksi luennoiden, koulutuksen, valmennuksen ja oppimiskeskusteluiden kautta

Hiljaisen osaamisen jakamista ja hyödyntämistä voi edistää myös esimerkiksi **kirjaamalla työtehtäviä ja työntekijöiden kokemuksia yhteen**. Kun työtä dokumentoidaan, voi esiin tulla myös hiljaista osaamista, jota on mahdollista hyödyntää myös jatkossa. Työntekijät voivat dokumentoida kokemuksia ja opittuja asioita sekä kuvata käytännön esimerkkejä kirjallisesti (esimerkiksi caset ja ongelmanratkaisutilanteet). Myös työtehtävien ja -tilanteiden dokumentoinnin ja työprosessien mallinnuksen ja kuvaamisen avulla saadaan hiljaista osaamista dokumentoitua.

Hiljaista osaamista tulisi dokumentoida, jotta sitä voisi hyödyntää. Dokumentoi esimerkiksi

- Konkreettisia toimintaohjeita
- Tehtyjä valintoja
- Näkemyksiä
- Valintapäätösten ristiriitaisuuksia
- Taustalla olevia ennakkoluuloja ja asenteita
- Aikaisemmasta käytännöstä muuttuneita valintapäätöksiä, kannanottoja ja linjanvetoja

Hiljaisen osaamisen jakaminen ja hyödyntäminen edellyttää esihenkilöltä sitä, että hän tunnistaa työssä olevia tilanteita, joissa hiljaista osaamista on mahdollista jakaa ja hyödyntää. Tilanteet voivat olla joko vapaamuotoisia hetkiä tai tarkasti ennalta suunniteltuja ja strukturoituja tilanteita. Tärkeää on, että esihenkilö on tietoinen hiljaisen osaamisen olemassaolosta, nostaa esille hiljaisen osaamisen jakamisen ja hyödyntämisen merkitystä työyhteisössä sekä mahdollistaa vuorovaikutustilanteet työntekijöiden kesken. Esihenkilön tulee tiedostaa myös se, että hiljaista osaamista siirtyy ja on mahdollista jakaa myös asiakastyön verkostoissa ja muussa verkostoyhteistyössä.

Vinkkejä mielenterveysosaamisen vahvistamisen keinojen valintaan

Tutustumiskäynnit: Kun halutaan vahvistaa osaamista sekä toisen että oman organisaation kulttuurista, toimintatavoista ja verkostoista.

Toisilta oppiminen ja tiimityöskentely: Työyhteisössä olevan erilaisen osaamisen hyödyntämisen ja jakamisen sekä hiljaisen tiedon jakamisen lisäämiseksi.

Työnohjaus: Kun halutaan vahvistaa ja selkiyttää yhteisiä tavoitteita ja työtehtäviä, lisätä tiimien muutos- ja oppimiskykyä sekä parantaa työntekijöiden ammatillista identiteettiä ja työssä jaksamista.

Koulutukset: Kun halutaan vahvistaa taito- ja menetelmäosaamista ja niiden käyttöä työtehtävissä. Koulutus on hyvä suunnata koko työyhteisölle, silloin tapahtuu myös muuta osaamisen ja hiljaisen osaamisen jakamista.

Itseopiskelu, kirjallisuus, tutkimukset, raportit, webinaarit ja verkkokurssit: Joustava, kustannustehokas ja helposti saavutettava tapa kehittää ja ylläpitää osaamista. Oppimista voi suunnata myös itseä kiinnostavaan aiheeseen ja osaamisen vahvistaminen on ajasta ja paikasta riippumatonta.

Työnkierto ja työssä oppiminen: Tehokas tapa siirtää osaamista ja hiljaista osaamista organisaatiossa.

Vinkkejä mallin toteuttajalle

- Valitkaa osaamisen vahvistamiseen erilaisia keinoja yhdessä keskustellen
- Kokeilkaa rohkeasti erilaisia keinoja
- Pitäkää osaamisen vahvistamisen tavoitteet mielessä keinoja valitessa
- Muuttakaa keinoja tarvittaessa kokemustenne pohjalta
- Kirjoittakaa ylös, mitä keinoja olette valinneet, miten toteutatte ne, kuka ne toteuttaa, millä aikataululla ne toteutetaan ja miten niitä arvioidaan (ks. askel 5)

ARVIOINTI JA SEURANTA

Mielenterveysosaamisen
vahvistumisen ja toimenpiteiden
arviointi ja seuranta



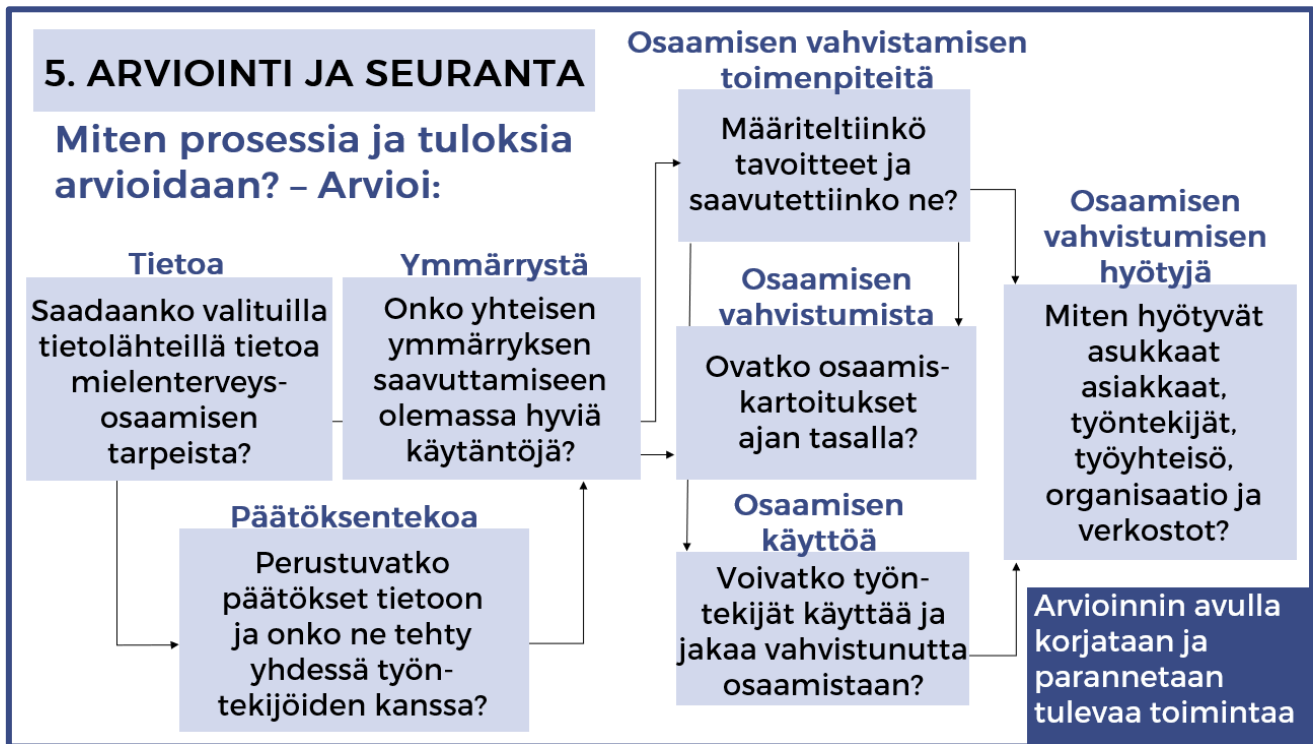
Askel 5 – Arviointi ja seuranta

Tässä luvussa kerrotaan, miten toimenpiteitä ja toiminnan tuloksia voidaan arvioida ja miten seuranta tehdään, kun mielenterveysosaamisen johtamisen toimintamallin toimenpiteet on vakiinnutettu osaksi organisaation toimintaa. Kun toimintamalli on käyty työntekijöiden kanssa läpi kertaalleen, on tavoitteena siihen kuuluvien toimenpiteiden vakiinnuttaminen osaksi työyhteisön muuta säännöllistä toimintaa. Tällöin ei enää tehdä esimerkiksi osaamiskartoituksia tai tiedonhaku suunnitelmaa alusta asti, vaan näitä seurataan ja päivitetään. Arviointi ja seuranta limittyvät toisiinsa. Mielenterveysosaamisen jatkuvaan vahvistamiseen kuuluu **tiedon, osaamisen vahvistamisen toimenpiteiden sekä osaamisen vahvistumisen seuranta.**

Apukysymyksiä arviointiin ja seurantaan

- Mistä ja milloin tietoa seurataan?
- Millä tavalla seurataan osaamisen vahvistamisen toimenpiteitä ja niihin osallistuneita?
- Miten osaamiskartoitukset pidetään ajan tasalla?

Arviointi



Arviointia tehdään koko mielenterveysosaamisen johtamisen toimintamallin toteutuksen ajan ja siihen osallistuvat sekä työntekijät, esihenkilöt että johto. Tässä luvussa käsitellään mallin keskeisten toimien, eli osaamisen vahvistamisen toimenpiteiden, arviointia. Arviointia tehdään erityisesti hyödynnettäväksi, sillä sen avulla on tarkoitus korjata ja parantaa tulevaa toimintaa. Arviointia helpottavat ennalta määritellyt tavoitteet. Tietoa hyödyntämällä saadaan selville osaamistarpeita- ja -vajeita, joiden niiden pohjalta toteutettavien toimenpiteiden tavoitteena on sekä työntekijöiden mielenterveysosaamisen vahvistaminen että asiakkaiden parempi kohtaaminen ja ohjaaminen. Toimintaa on kuitenkin arvioitava, jotta tiedetään, tehdäänkö oikeita asioita ja onko tavoitteisiin päästy.

Tiedon, tarpeiden ja toimenpiteiden arviointi

Osaamisen vahvistamista ohjaavien osaamistarpeiden pohjana olleita tietolähteitä arvioidaan suhteessa esimerkiksi niiden käytettävyyteen, hyödyllisyyteen ja ajantasaisuuteen. *Onko meillä tarpeeksi tietoa asukkaiden ja asiakkaiden tilanteesta?* on kysymys, joka ohjaa tietolähteiden arviointia. Sen avulla voidaan pohtia, onko valittu oikeita tietolähteitä vai pitäisikö niitä lisätä tai vaihtaa. Tietolähteiden lisäksi voidaan arvioida **tehtyä tiedon tulkintaa**; onko sitä tehty yhdessä oikein valittujen ryhmien ja henkilöiden kanssa, tulevaisuutta ennakoiden? Yhteisen ymmärryksen saavuttamisen ja ennakkoinnin arvioinnissa keskeistä on niistä saadun tiedon hyödynnettävyys. Voidaanko tiedon pohjalta johtaa osaamistarpeita, joita käytetään selvittämään osaamisvajeita – jotka puolestaan ohjaavat osaamisen vahvistamista. Osaamisen vahvistamisessa voidaan arvioida sekä toimenpiteitä että osaamisen vahvistumista ja siitä koituvia hyötyjä.

Osaamisen vahvistamisen toimenpiteiden arviointi

Koulutuspäivien ja niihin osallistuneiden lukumäärät voidaan joissain organisaatioissa koota helposti tietojärjestelmästä, mutta näin saadaan yleensä tietoa vain yhdestä ja melko pienestä osaamisen vahvistamisen osa-alueesta. Lukumäärien tilastoinnin lisäksi on arvioitava laajasti **osaamisen vahvistumisen toimenpiteitä** ja niiden hyödyllisyyttä. Tähän tarvitaan erityisesti työntekijöiden itsearviointia, ja sitä, että osaaminen kartoitetaan ennen ja jälkeen osaamisen vahvistamisen toimenpiteitä. Arviointia osaamisen vahvistumisesta voidaan tehdä yksin, esimerkiksi vastaamalla palautekyselyyn tai haastatteluun, sekä yhdessä, esimerkiksi ryhmäkeskusteluissa ja työpajoissa. Arviointia tehdään suhteessa tavoitteisiin: saavutettiinko ne? Vaikka pääpaino on toimenpiteiden hyödyllisyyden arvioinnilla, on hyvä arvioida myös toimenpiteiden laatua, menetelmiä, järjestämistä, aikatauluja sekä osallistujien tyytyväisyyttä.

Apukysymyksiä osaamisen vahvistamisen toimenpiteiden arviointiin

- Vastasivatko toimenpiteet tavoitteisiin?
- Saavutitko oppimistavoitteet?
- Oliko tavoitteet määritelty selkeästi?
- Oliko osallistuminen mukavaa?
- Olivatko käytetyt keinot toimivia?
- Onko uuden oppimiseen annettu aikaa?
- Onko toimenpiteen aikana ja sen jälkeen ollut aikaa keskusteluille ja uuden osaamisen reflektoinnille yhdessä muiden kanssa?

On tärkeää huomioida, että osaamisen vahvistamisen toimenpiteiden arvioinnin ei pidä jäädä irrallisiksi, yksittäisten keinojen arvioinniksi, vaan niiden on hyvä liittyä työntekijöiden tekemään laajempaan arviointiin, jossa pohditaan, **vahvistetaanko osaamista säännöllisesti ja suunnitelmallisesti**. Organisaation näkökulmasta voidaan toimenpiteitä arvioida myös käytettyjen resurssien kuten ajan ja rahan näkökulmasta.

Osaamisen vahvistumisen ja sen käytön arviointi

Pelkkien osaamisen lisäämisen toimenpiteiden arviointi ei riitä, vaan tarvitaan tietoa siitä, miten toimenpiteiden sisällöt vastasivat työntekijöiden tai työyhteisön osaamistarpeisiin. **Osaamisen vahvistumista** voidaan arvioida sekä yksilöiden että työyhteisön mielenterveysosaamisen näkökulmasta. Kun yksittäisten työntekijöiden osaaminen vahvistuu, vahvistuvat myös työyhteisön yhteinen osaaminen ja osaamispotentiaali.

Koska mielenterveysosaamiseen sisältyy niin tietoja, taitoja kuin asenteita ja ymmärrystäkin, voidaan näiden kaikkien muutosta arvioida. Kaikille ei kuitenkaan voida asettaa mittaattavia tavoitteita. Vahvistunut mielenterveysosaaminen voi olla esimerkiksi tietoa mielenterveyden häiriöistä ja tarjottavista palveluista, uusien menetelmien ja työkalujen

käytön osaamista sekä lisääntyntä ymmärrystä mielenterveyden merkityksestä ja riskitekijöistä. Näiden osaamisten vahvistumista voidaan arvioida muun muassa itsearviointeilla ja vertaisarviointeilla, kyselyjen, testien, tarkistuslistojen ja arviointiasteikkojen avulla, tekemällä oppimistehtäviä tai -portfolioita sekä keskustelemalla yhdessä. Pohjois-Pohjanmaalla *OSMU – Sote-alan osaava työvoima, muuttuvat osaamistarpeet*⁴ -hankkeessa kartoitettiin sote-alalla valtakunnallisesti käytössä olevia osaamisen johtamisen ja kehittämisen malleja, menetelmiä sekä hyviä käytänteitä haastattelemalla yli sataa johtajaa eri organisaatioista. Käytetyin osaamisen arvioinnin tapa olivat kehityskeskustelut. Näiden lisäksi osaamista arvioitiin työnohjauksissa, työhyvinvointikyselyissä, tenteillä, osamiskartoituskyselyillä, vertaisarviointeilla, HaiPro-ilmoituksilla, refleктоivilla keskusteluilla sekä asiakaspalautteiden perusteella.

Apukysymyksiä osaamisen vahvistumisen arviointiin

Suosi miten ja millä tavalla -kysymyksiä kyllä-ei-kysymysten sijaan, kuten:

- Millä tavalla ja missä asioissa osaamisesne lisääntyi?
- Miten voitte käyttää vahvistunutta osaamista työssäs?
- Miten vahvistunut osaaminen näkyy käytännössä?

On tärkeä arvioida myös **vahvistuneen osaamisen käytön mahdollisuuksia**. Osaamisen vahvistumista arvioidaan pääasiassa yksilöiden kautta, mutta on tärkeä huomata, että työyhteisö ja organisaatio määrittelevät osaamisen käytön mahdollisuuksia. Tämä on otettava arvioinnissa huomioon. Uuden osaamisen käyttöönotto ei tarkoita muutoksia vain yksilöiden toiminnassa. Esimerkiksi tieto mielenterveyspalveluista ei auta, jos asiakas ei pääse palveluihin, eikä uusien opittujen menetelmien käyttöönotto ole mahdollista, mikäli työntekijöillä ei ole aikaa niiden käyttämiselle. Osaamisen käytön mahdollisuuksien arvioinnissa tuleekin huomioida rakenteelliset, ajalliset, tilalliset ja sosiaaliset tekijät. Samalla voidaan arvioida uuden osaamisen jakamisen käytäntöjä. Onko työyhteisössä käytössä keinoja, joilla uutta osaamista voidaan jakaa? Onko keinoja erilaisten osaamisten, kuten tietojen ja käytäntöjen, jakamiseen? Osaamisen jakaminen hyödyttää kaikkia osapuolia, sillä kokemus omasta osaamisesta vahvistuu, kun sitä jakaa muille.

⁴ Karsikas ym. 2022

Osaamisen vahvistumisen hyötyjen arviointi

Mielenterveysosaamisen vahvistumiseen tähtääviä toimenpiteitä tehdään, jotta voitaisiin paremmin vastata asiakkaiden tarpeisiin ja tukea asiakkaiden mielenterveyttä. Vahvistuneesta osaamisesta on kuitenkin laajempaakin hyötyä työntekijöille, työyhteisölle ja organisaatiolle sekä asiakkaille, kuntalaisille ja yhteiskunnalle. Myös **osaamisen vahvistumisen hyötyjä** tulee arvioida esimerkiksi kyselyillä, haastatteluilla ja indikaattoreilla.

Asiakkaiden saamia hyötyjä työntekijöiden vahvistuneesta mielenterveysosaamisesta voidaan mitata asiakaskyselyillä ja -palautteilla sekä muilla samoilla keinoilla, joilta heiltä kerätään kokemustietoakin. Asiakkailta voidaan kysyä esimerkiksi tyytyväisyydestä palveluun, käytettyihin menetelmiin ja kohtaamiseen, kuulluksi tulemisesta, mielenterveyden tukemisen kokemuksista, yksilöllisten mielenterveysriskien huomioinnista ja mielenterveyspalveluihin sekä mielenterveyttä ja hyvinvointia tukeviin palveluihin ohjaamisesta. On myös tärkeää arvioida niitä mekanismeja, joilla vahvistuneen osaamisen ajatellaan siirtyvän asiakkaiden ja palveluiden käyttäjien hyödyksi.

Vahvistunut osaaminen, erilaisten osaamisten näkyväksi tekeminen, oman osaamisen jakaminen, mahdollisuus osallistua osaamisen vahvistamisen toimenpiteisiin ja oman osaamisen käyttäminen voivat tukea työntekijöiden työkykyä, työhyvinvointia sekä ammattidentiteettiä. Osaamisen vahvistumisen vaikutuksia ja hyötyjä voidaan siis kysyä työntekijöiltä monesta eri näkökulmasta esimerkiksi työhyvinvointikyselyissä, kehityskeskusteluissa ja osaamiskartoitusten päivitysten yhteydessä. Vahvistuneen ja säännöllisesti vahvistettavan osaamisen vaikutukset voivat olla laajempia kuin yksittäisten koulutusten tai muiden osaamistoimenpiteiden, ja siksi niitä olisi hyvä arvioida myös yhtenä osana työtyytyväisyyttä. Työssään viihtyvistä ja hyvinvoivista työntekijöistä muodostuu hyvinvoiva työyhteisö. Osaamisen vahvistamista ja jakamista mahdollistavassa sekä niihin kannustavassa työyhteisössä uusi tieto ja uudet menetelmät ja käytännöt leviävät. Yhteisten koulutusten, hiljaisen osaamisen menetelmien sekä muiden osallistavien toimien vaikutusta työyhteisöön voidaan kartoittaa ja arvioida samalla tavalla kuin osaamisen vahvistumisen hyötyjäkin.

Asiakkaiden laadukkaasta ja nopeasta palvelusta hyötyy koko organisaatio. Vahvistunut osaaminen voi myös vaikuttaa työn tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen. Lisäksi työntekijöiden osaamisen arvostaminen, kouluttamismyönteisyys ja mielenterveyden tukeminen voivat lisätä organisaation veto- ja pitovoimaa. Nostamalla esille mielenterveysosaamisen voi organisaatio lisätä tietoisuutta mielenterveyden tärkeydestä sekä tuoda esille sen, että organisaatiossa tuetaan hyvää mielenterveyttä. Mielenterveyden ja sen tukemisen tärkeys on myös yhteiskunnallisesti tärkeä asia. Vuorovaikutus- ja kohtaamistyötä tekevien asenteilla ja toiminnalla on vaikutusta palveluja käyttävien hyvinvointiin.

Muistathan!

Kaikkea ei voida arvioida heti toimenpiteen jälkeen,
vaan osa vaikutuksista näkyy vasta myöhemmin.

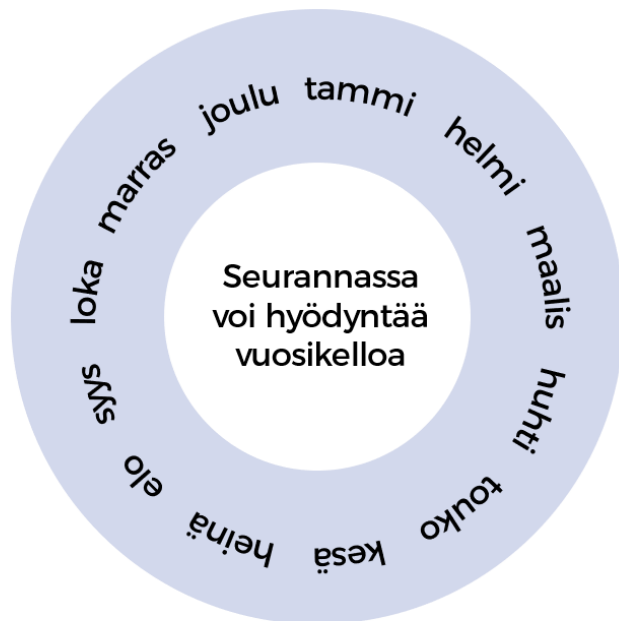
Seuranta ja vuosikello

5. ARVIOINTI JA SEURANTA

Mitä seurata säännöllisesti ja suunnitelmallisesti?

- Tietoa
- Osaamisen vahvistamisen toimenpiteitä
- Osaamisen vahvistumista

**Vakiinnuta
mielenterveysosaamisen
johtamisen toimenpiteet
osaksi työtä!**

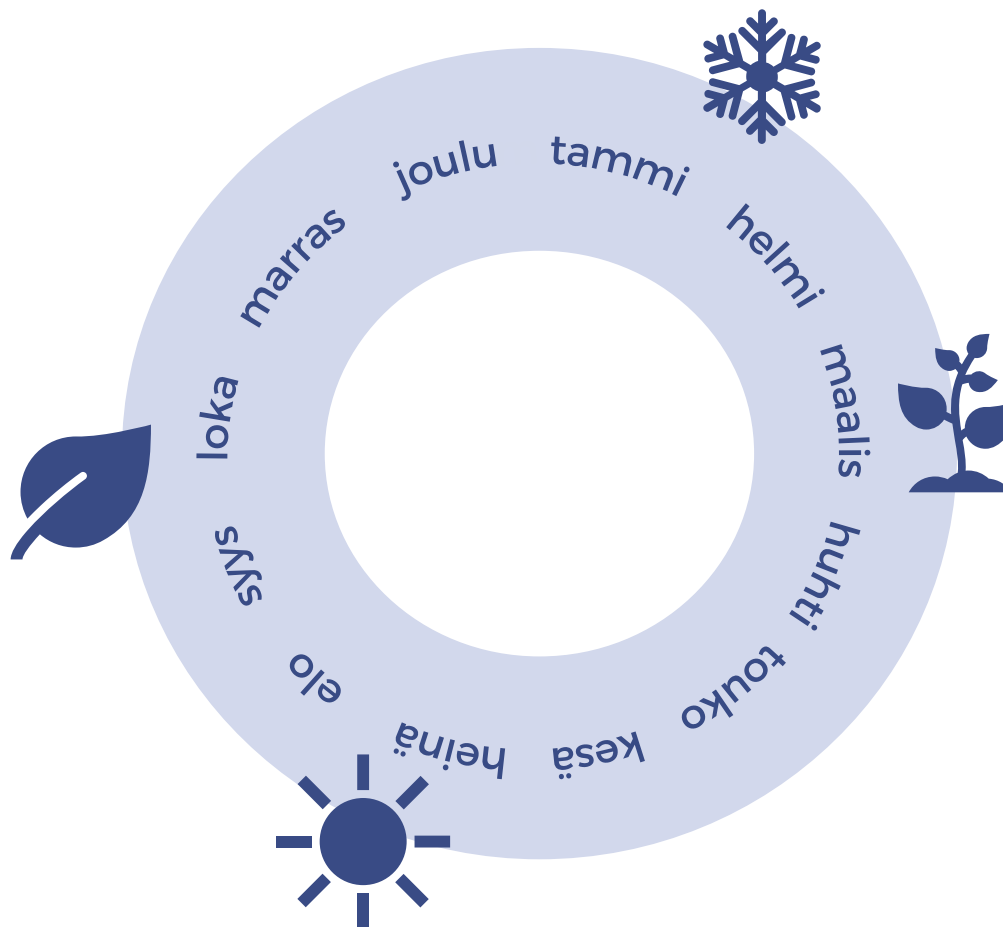


Kun on valittu keskeiset tietolähteet, kanavat sekä keinot kokemustiedon keräämiseen ja analysointiin, seurataan niitä säännöllisesti. Tilasto- ja indikaattoritietoa voidaan seurata Tieto-luvussa esitellyistä palveluista tai organisaation omien tiedonhallintatyökalujen avulla. Datan visualisointi helpottaa muutoksien hahmottamista, ja monessa palvelussa onkin mahdollista nähdä tieto diagrammeina. Uutta tietoa asukkaista ja asiakkaista saadaan säännöllisesti myös kansallisista ja alueellisista raporteista, selvityksistä, hyvinvointikertomuksista sekä muista julkaisuista. Lisäksi voidaan seurata oman alan tutkimusta uusista käytännöistä ja menetelmistä muun muassa tutkimusklubien ja muiden osallistavien menetelmien avulla. Datan ja tutkimustiedon seurannassa on päätettävä mitä tietolähteitä seurataan, kuka niitä seuraa sekä milloin ja kenen kanssa muutoksia seurataan ja tulkitaan. Asiakkailta ja asukkailta sekä työntekijöiltä tulee kerätä kokemustietoa säännöllisesti. Seuraa myös muutoksia tässä tiedossa, jotta voit olla ajan tasalla osaamistarpeista.

Mielenterveysosaamisen vahvistamisen toimenpiteistä voidaan seurata erilaisten toimenpiteiden sekä osallistujien lukumääriä. Osaamisen vahvistumiseen tähtääviä toimia ovat myös erilaiset hiljaisen osaamisen jakamisen tilanteet, kollegoilta ja verkostoista oppiminen, sekä uusien käytäntöjen ja osaamisien juurruttamiset. Pelkkä toimenpiteiden seuranta ei kuitenkaan kerro osaamisen vahvistumisesta. Sen seuranta edellyttää osaamisen vahvistumisen arviointia. Tätä voidaan arvioida yksittäisten työntekijöiden ja koko työyhteisön kohdalla. Osaamista ja sen vahvistumista voidaan seurata osaamiskartoituksien säännöllisellä ylläpidolla. Työyksikön osaamisen seuranta on tarpeellista erityisesti silloin, kun työntekijöiden vaihtuvuus on suurta tai työntekijöitä jää eläkkeelle.

Vuosikello

Seurannassa voidaan käyttää apuna vuosikelloa, johon lisätään keskeisten tietoon liittyvien kansallisten ja alueellisten julkaisujen, kuten hyvinvointikertomusten, raporttien ja selvitysten julkaisuajat. Lisäksi siihen voidaan koota työpaikalla tehtävät säännölliset osamiseen liittyvät toimet, kuten kehityskeskustelut ja hyvinvointikyselyt. Verkostotyö ja erityisesti muiden kanssa tehtävät tiedon tulkinnat ja osaamisen jakamiset on myös hyvä lisätä vuosikelloon. Siihen voidaan lisätä myös asiakaskyselyt sekä työntekijöiden kanssa sovitut säännölliset kokemustiedon keräämiset. Vuosikelloon voidaan merkitä tapahtumat kuukausittain tai neljännesvuosittain. Mielenterveyden ja mielenterveysosaamisen tärkeyttä voidaan nostaa esille esimerkiksi maailman mielenterveyspäivänä 10.10 ja mielen-terveysviikolla marraskuussa viikolla 47.



Vinkkejä mallin toteuttajalle

- Tehkää arviointia koko prosessin ajan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin
- Arviointiin voi hyödyntää esimerkiksi kyselyjä, haastatteluja, palaute-
makkeita, yhteisiä keskusteluja ja työpajoja
- Tiedon, osaamisen vahvistamisen toimenpiteiden ja osaamisen vahvistu-
misen seurantaa tulee tehdä säännöllisesti, kun mielenterveysosaamisen
johtamisen toimintamallin toimenpiteet on vakiinnutettu osaksi työtä

Lopuksi

Mielenterveys on muuttuvassa maailmassa ihmisille yhä tärkeämpää. Se on yksilöiden hyvinvoinnin ja toimintakyvyn perusta ja vaikuttaa olennaisesti myös fyysiseen terveyteen. Mielenterveyden häiriöt ovat haasteita sekä kansanterveydelle että yksilöille, mutta niitä voidaan ehkäistä ja hoitaa tehokkaasti. Niihin liittyvää syrjintää ja leimaamista voidaan ja tulee vähentää. Mielenterveys on sekä yksilöiden että yhteiskunnan voimavara, jota voidaan tukea. Mielenterveys tulee huomioida kokonaisvaltaisesti yhteiskunnassa, sen eri tasoilla ja toimialoilla. Tarvitaan myös laajaa yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Mielenterveysosaamisen johtamisen malli on yksi askel kohti parempaa mielenterveysjohtamista.

Vaikka mallissa keskitytään työyksikössä tapahtuvaan, vuorovaikutustyötä tekevien ammattilaisten mielenterveysosaamisen vahvistamiseen, on mielenterveysosaamista tärkeää johtaa myös strategisella tasolla. Vaikka yksittäisten työntekijöiden mielenterveysosaaminen on tärkeää, tulee mielenterveysosaaminen huomioida myös laajemmin. Mielenterveystyötä tulee ohjata ja johtaa suunnitelmallisesti kokonaisuutena hallinnolliset rajat ylittäen. Johtamisen tulee olla eri toimintoja yhteensovittavaa.



Tekijät

Mielenterveysosaamisen johtamisen mallin käsikirjan ovat laatineet *Yhdessä mielessä – mielenterveysosaaminen paikalliseksi pääomaksi (2021–2023)*-hankkeen työntekijät. Hallintotieteiden maisteri, sosionomi (AMK) Emma Rautava on työskennellyt muun muassa luonnon virkistyskäytön edistämisen parissa sekä sosiaalialan asiakastyössä. Filosofian tohtori Taru Talvensuu on väitöskirjassaan tutkinut hyvinvointiin ja elintapoihin vaikuttavia tekijöitä. Yhteiskuntatieteiden maisteri, laillistettu sosiaalityöntekijä, sosionomi (AMK), ammatillinen opettaja (pedagogiset opinnot) Milla Rantakari on työskennellyt useita vuosia sosiaalialan asiakastyössä, viimeisimmäksi rakenteellisen sosiaalityön parissa.

LÄHTEET

Tekstissä käytetyt
lähteet luvuittain

Lähteet

Lukijalle

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro.

Vorma, H., Rotko, T., Larivaara, M. & Kosloff, A. 2020. Kansallinen mielenterveysstrategia ja itsemurhien ehkäisyohjelma vuosille 2020–2030. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2020:6. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4139-7>.

Mielenterveysosaamisen johtamisen lähtökohtia

Eklund, A. 2021. Osaamiskartta – Osaamisen kehittäminen työelämässä. Helsinki: Brik.

Eriksson, T., Bigi, A. & Bonera, M. 2020. Think with me, or think for me? On the future role of artificial intelligence in marketing strategy formulation, The TQM Journal 32 (4). 795–814. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0303>.

Halonen, M. 2020. Yhteinen päätöksenteko lisää organisaation resilienssiä. Työterveyslaitoksen blogi 20.8.2020. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/yhteinen-paatoksenteko-lisaa-organisaation-resilienssia>.

Hanski, J., Uusitalo, T., Vainio, H., Kunttu, S., Valkokari, P., Kortelainen, H. & Koskinen, K. 2018. Smart asset management as a service. Deliverable 2.0. Technical Report. <https://www.researchgate.net/publication/325285755>.

Helander, N., Ahonen, O., Houhala, K. & Jääskeläinen, A. 2020. Tiedolla johtaminen julkisella sektorilla: käytännön tapauksia eri hallinnon aloilta. Focus Localis 3/2020. 22–42. <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7896>.

Hellström, E. 2018. Dialogi tiedon ja ymmärryksen välineenä kompleksisessa maailmassa. Sitra: Dialogi tietoon perehtyvässä päätöksenteossa -artikkelisarja. <https://www.sitra.fi/artikkelit/dialogi-tiedon-ja-ymmarryksen-valineena-kompleksisessa-maailmassa/>.

Holm, R., Poutanen P. & Ståhle, P. 2018. Mikä tekee dialogin: Dialogisen vuorovaikutuksen tunnuspiirteet ja edellytykset. Sitra: Dialogi tietoon perehtyvässä päätöksenteossa -artikkelisarja. <https://www.sitra.fi/artikkelit/mika-tekee-dialogin-dialogisen-vuorovaikutuksen-tunnuspiirteet-ja-edellytykset/>.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-instituutti.

Jalonen, H. 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H. (toim.) Tiedolla johtaminen hallinnossa – Teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampere University Press. 40–68. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9755-1>.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta – Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum

Kosonen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-183-5>.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013.

Tietojohdaminen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>.

Lehtinen, S. 2018. Uskalla ajatella, yhdessä. Parempiin päätöksiin monimutkaisessa tietoympäristössä. Sitran työpäpaperi. <https://www.sitra.fi/julkaisut/uskalla-ajatella-yhdessa/>.

Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.

Santanen, E. & Rouhelo, A. 2021. Osaamiskartoitus antaa hyvän pohjan asiantuntijaorganisaation osaamisen johtamiselle. Talk-verkkolehti 1.5.2021. Turun ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021081843565>.

Sipponen-Damonte, M. 2020. Varmuutta fasilitointiin. Helsinki: Alma Talent

SoteNavigaattori 2023. <https://sotenavigaattori.fi>.

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen – Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9985-2>.

Talvensuu, T. 2023. Mielenterveysosaaminen kohtaamistyössä. Sosiaalialan osaamiskeskus Verson työpäpaperi 1/2023. https://paijat-sote.fi/wp-content/uploads/2023/06/mielen-terveysosaaminen_kohtaamistyossa_taru_talvensuu_yhdessa_mielessa.pdf.

Tamminen, N. 2021. Mental Health Promotion Competencies in the Health Sector. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/75738>.

Tamminen, N., Solin, P., Kannas, L. & Kettunen, T. 2021. Mielenterveyden edistämisen osaaminen terveyssektorilla – millaisia tietoja, taitoja, arvoja ja asenteita tarvitaan mielenterveyden edistämistoimissa. Tutkimuksesta tiiviisti 58/2021. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-744-9>.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro.

Työterveyslaitos 2021. Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. <https://www.ttl.fi/file-download/download/public/5358>.

Työterveyslaitos 2023. Resilientti organisaatio. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/resilientti-organisaatio>.

Vorma, H., Rotko, T., Larivaara, M. & Kosloff, A. 2020. Kansallinen mielenterveysstrategia ja itsemurhien ehkäisyohjelma vuosille 2020–2030. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2020:6. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4139-7>.

Wahlbeck, K., Hannukkala, M., Parkkonen, J., Valkonen, J. & Solantaus, T. 2017. Mielenterveyden edistäminen kansanterveystyön ytimessä. Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim 133 (10). 985–992. <https://www.duodecimlehti.fi/xmedia/duo/duo13731.pdf>.

WHO 2022. Mental Health. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>

Askel 1 - Tieto ja tietojohdaminen

Dufva, M. 2018. Ennakoinnin peruskäsitteet haltuun ja kolme vinkkiä ennakoitviidakkoon. Sitran blogi 7.5.2018. <https://www.sitra.fi/blogit/ennakoinnin-peruskasitteet-haltuun-ja-kolme-vinkkia-ennakoitviidakkoon/>

Dufva, M. 2022. Toimintaympäristön analyysi: PESTE ja sen variaatiot. Teoksessa Aalto, H.-K., Heikkilä, K., Keski-Pukkila, P., Mäki, M. & Pöllänen, M. (toim.) Tulevaisuudentutkimus tu-
tuksi – Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkai-
suja 1/2022. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. <https://tututopi.fi-les.wordpress.com/2022/03/tva-1-2022-dufva-peste.pdf>.

Dufva, M., Grabtchak, A., Ikäheimo, H.-P., Lähdemäki-Pekkinen, J. & Poussa, L. 2021. Vai-
kuta tulevaisuuteen – Haasta, kuvittele ja toimi. Sitran selvityksiä 174. <https://www.sitra.fi/julkaisut/vaikuta-tulevaisuuteen/>.

Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023 – ymmärrystä yllätysten aikaan. Sitran selvi-
tyksiä 224. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/>.

Dufva, M. & Rowley, C. 2022. Heikot signaalit 2022 – tarinoita tulevaisuuksista. Sitran selvi-
tyksiä 200. <https://www.sitra.fi/julkaisut/heikot-signaalit-2022/>.

Heponiemi, K. & Suutari, H. 2022. Merimatka tulevaisuuteen: Ennakoinnin työkirja yrityksille ja elinkeinoelämän toimijoille. LAB-ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 46. Lahti: LAB-ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-827-413-4>.

Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.

Hirvonen, J., Kilpeläinen, V., Piirainen, K., Surakka, A., Tanttu, S. M. & Tuikka A. 2021. Tiedolla vaikuttamisen mahdollisuudesta toteutukseen. Rakenteellisen sosiaalityön osaamiskartoitus. XAMK kehittää 137. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-311-2>.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-instituutti.

Jokela, S., Kilpeläinen, K., Parikka, S., Sares-Jäske, L., Koskela, T., Lumme, S., Martelin, T., Koponen, P., Koskinen, S. & Rotko, T. 2021. Terveystietojärjestelmän kehittäminen. Raportti 5/2021. Helsinki: THL. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-656-5>.

Jurmu, L. 2020. Miten kuntalaisten kokemustiedon hyödyntäminen nähdään kuntien uudistamisessa? Hallinnon tutkimus 39(3), 156–172. <https://doi.org/10.37450/ht.100034>.

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatiossa. Väitöskirja. Kuopio: Kuopion yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-27-1068-3>.

Koskelo, M. 2021. Tehtävänä tulevaisuus – Tulevaisuusmuotoilu päätöksenteossa. Helsinki: Alma Talent.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohdaminen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>.

Liukko, E., Muurinen, H. & Karjalainen P. 2022. Rakenteellisen sosiaalityön nykytila ja tulevan kehityksen suuntaviivoja. Kuntakyselyn tuloksia. Työpaperi 16/2022. Helsinki: THL. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-857-6>.

Liukko, E., Muurinen, H., Kokkonen, T. & Santalahti, V. 2022. (toim.) Vaikuttava rakenteellinen sosiaalityö. Raportti 1/2022. Helsinki: THL. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-790-6>.

Markkula, J., Karlsson, N., Ollila, H. & Strand, T. (toim.) 2022. Ehkäisevä päihdetyö – opas kunnille ja hyvinvointialueille. Ohjaus 5/2022. Helsinki: THL. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-825-5>.

MTV Uutiset 2023. Japanissa hymyily-kurssien kysyntä on korona-ajan jälkeen nelinkertaistunut 5.6.2023. <https://www.mtvuutiset.fi/video/prog20588664#gs.2j3x2q>.

Niemelä, J. & Auvinen, T. 2021. Järjestötieto hyvinvointialueiden tietojohdattamisessa. Selvityshenkilöiden raportti kansalaisyhteiskunnasta saatavan tiedon hyödyntämisestä sosiaali- ja terveydenhuollossa. Helsinki: STM. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-8432-5>.

Nieminen, A., Tarkiainen, A. & Vuorio, E. (toim.) 2014. Kokemustieto, hyvinvointi ja paikallisuus. Turun ammattikorkeakoulun raportteja. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522164353.pdf>.

Palma. PESTEL-analyysi. www.palma.fi/palma-malli/kayttajalahtoisuus/PESTEL-analyysi.pdf.

Partanen, A., Leinonen J. & Lindh, J. 2022. Rakenteellisen sosiaalityön tietokäytännöt ja kehittämisen paikat Lapissa. Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus. Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen julkaisusarja Nro 49. <https://virtu.fi/fi/web/ekolega/julkaisut>.

Peltosalmi, J., Eronen, A., Haikari, J., Inkinen, A., Litmanen, T., Landén, P., Ruuskanen, P. & Suoknuuti, J. 2022. Järjestöbarometri 2022. Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysjärjestöistä. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2022/10/SOSTE-julkaisut-2022-10-05-Jarjestobarometri-2022.pdf>.

Rive, A. & Saario, R. 2020. Asiakasraatitoiminnan nykytila ja toiminnan mallintaminen Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä. Opinnäytetyö, YAMK sairaanhoitaja. LAB-ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020113025095>.

Rousu, S. (toim.). 2020. Yhdessä ymmärtäen. Onnistumiseen liittyvistä tekijöistä lastensuojelussa ja lapsiperheiden sosiaalipalveluissa asiakkaan, työntekijän sekä johdon ja päättäjän näkökulmasta. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-258-2>.

TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit 2023. Käsitteitä. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto. <https://tulevaisuus.fi/kasitteet/>.

Tuomi-Nikula, P. 2022. Mitä kriisin jälkeen? Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim 138(24). 2232–2237. <https://www.duodecimlehti.fi/duo17176>.

Työterveyslaitos 2023. Resilientti organisaatio. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/resilientti-organisaatio>.

Askel 2 – Osaamistarpeet

Eklund, A. 2021. Osaamiskartta – Osaamisen kehittäminen työelämässä. Helsinki: Brik.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-instituutti.

Santanen, E. & Rouhelo, A. 2021. Osaamiskartoitus antaa hyvän pohjan asiantuntijaorganisaation osaamisen johtamiselle. Talk-verkkolehti 1.5.2021. Turun ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021081843565>.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen – keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Askel 3 – Osaamiskartoitus

Eklund, A. 2021. Osaamiskartta – Osaamisen kehittäminen työelämässä. Helsinki: Brik.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-instituutti.

Santanen, E. & Rouhelo, A. 2021. Osaamiskartoitus antaa hyvän pohjan asiantuntijaorganisaation osaamisen johtamiselle. Talk-verkkolehti 1.5.2021. Turun ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021081843565>.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen – keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Askel 4 – Osaamisen vahvistaminen

Ala-Nissilä, O. Kauma, T., Kröger, J., Leppänen, T., Nissén-Feldt, M., Penttilä, E., Raatikainen, S., Sankkila, I., Siikaniemi, L., Väisänen, S. 2017. 70–20–10-opitaan yhdessä. Opas meille kaikille oppimisesta työelämässä. https://blogit.gradia.fi/parasta_osaamista/wp-content/uploads/sites/20/2020/06/70-20-10-opitaan-yhdessa-opas-2017-CC.pdf

Eklund, A. 2021. Osaamiskartta. Osaamisen kehittäminen työelämässä. Helsinki: Brik.

Fields, M. 2012. Mitä on vertaisoppiminen? Teoksessa Fields, M. & Plathan, S. (toim.) Tietoa, taitoja ja hyvää fiilistä – vertaisoppimisen taustaa ja kokemuksia järjestötoiminnassa. <https://www.ok-sivis.fi/media/materiaalit-osio/selvitykset-ja-tutkimukset/tietoa-taitoja-ja-hyvaa-fiilista.pdf>

Harju, T. (toim.) 2012. Työnohjauksen monet mahdollisuudet. Satakunnan ammattikorkeakoulun työnohjaajakoulutuksen artikkelit 2012. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/48181/Tyonohjaus.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Heikkinen, H.L.T., Tynjälä, P. & Jokinen, H. 2012. Vermen teoreettiset perusteet ja toimintaperiaatteet. Teoksessa: Heikkinen, H.L.T., Jokinen, H., Markkanen, I. ja Tynjälä, P. 2012. Osaaminen jakoon. Vertaisryhmämentorointi opetuslalla. Jyväskylä: PS-kustannus.

Heikkinen, H., Meltti, T. & Mäkitalo, S. 2008. Verkkokonsultointi sosiaalialalla. Malleja ja kokemuksia sähköisistä konsultointipalveluista. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201204194289>.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-instituutti Oy.

Juusela, T. 2006. Mentorointi työyhteisössä. Ajetaanko tandemilla? Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.

Kurtti, J. 2012. Hiljainen tieto ja työssä oppiminen. Edellytysten luominen hiljaisen tiedon hyödyntämiselle röntgenhoitajien työyhteisössä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteen yksikkö. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8782-8>.

Kuusisto-Niemi, S., & Kääriäinen, A. 2005. Hiljaisen tiedon vallasta näkyvän tiedon valtaan – puheenvuoro tiedon näkyväksi tekemisen puolesta. Janus Sosiaalipolitiikan Ja sosiaalityön Tutkimuksen Aikakauslehti, 13(4), 452–460. <https://journal.fi/janus/article/view/50340>.

Lehtinen, E. & Palonen, T. 1999. Kognitio, käytäntö ja kulttuuri: lintubongarin pidempi oppimäärä. Teoksessa: Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Juva: WSOY.

Parkkila, L. 2013. Hiljaisen tiedon keräämisen ja konkretisoinnin toimintamallit. IMTAC-hankkeen kirjallisuustutkimus. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportit ja selvitykset 16/2013. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5897-82-1>.

Pohjalainen, M. 2016. Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja uuden tiedon luominen kirjastotyön kontekstissa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Informaatiotieteiden yksikkö. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0120-0>.

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2017. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%c3%b6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Rauste-von Wright, M., von Wright, J. & Soini T. 2003. Oppiminen ja koulutus. Helsinki: WSOY.

Ruohotie, P. 1999. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Porvoo: WSOY.

Sotetie-hanke 2021. Työelämän keinoja jatkuvan oppimisen kehittämiseen. <https://sotetie.fi/jatkuva-oppiminen/keinoja-ja-palveluja-jatkuvaan-oppimiseen/tyoelaman-keinoja-jatkuvan-oppimisen-kehittamiseen/>.

Tainio-Keinonen, K. 2020. Osaamisen kehittämisen menetelmät ja työkalut. Blogi 23.9.2020. <https://www.vuolearning.com/fi/blog/osaamisen-kehittamisen-menetelmat-ja-tyokalut>

THL 2023. Kokemusosaaminen. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen johtaminen. <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/heikoimmassa-asemassa-olevien-osallisuus/osallisuuden-edistamisen-mallit/osallisuutta-edistava-hallintomalli-tukee-osallisuustyon-johtamista/kokemusosaaminen>

Toom, A. & Onnismaa, J. 2018. Hiljainen tieto kulttuurin ja asiantuntijayhteisöjen säilyttäjänä ja ylläpitäjänä. Teoksessa Toom, Auli, Onnismaa, Jussi & Kajanto, Anneli (toim.) Hiljainen tieto -tietämistä, toimimista taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura – Aikuiskasvatuksen tutkimusseura.

Tynjälä, P. 2010. Asiantuntijuuden kehittämisen pedagogiikka. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.) Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: WSOYpro. 79–95.

Työterveyslaitos 2017. Työn kehittäminen yhdessä tuo tuloksia. Blogi. 19.10.2017. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/tyon-kehittaminen-yhdessa-tuo-tuloksia>.

Vaherva, T. 1999. Henkilöstökoulutuksen rajat ja mahdollisuudet. Teoksessa: Eteläpelto, A. & Tynjälä, P.(toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Juva: WSOY.

Valkeavaara, T. 1999. Ongelmien kautta asiantuntijaksi? Henkilöstön kehittäjien kokemuksia työnsä ongelmallisista tilanteista. Teoksessa: Eteläpelto, A. & Tynjälä, P.(toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Juva: WSOY.

Askel 5 – Arviointi ja seuranta

Arell-Sundberg M., Holvikivi J., Laanterä S. Ritsilä J., Säilä T. & Tikkanen P. (toim.) 2021. SOTETIE – Sote-alan ammattilaisen jatkuvan oppimisen tiekartta. Osa 1 Yhteiset osaamiset. Savonia-ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021113057997>.

Kesämaa Heli. 2021. Mittaatko oppimista vai tykkäämistä. READ 4/2021. Xamk Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. <https://read.xamk.fi/2021/koulutus/mittaaatko-oppimista-vai-tykkaamista/>.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-instituutti.

Järvelä T., Myllymaa T., Nieminen M., Puska A., Helminen J., Markkanen U., Säilä T., Kantola T., Ranta L., Saranki-Rantakokko, S. & Tikkanen, P. 2021. SOTETIE – Sote-alan ammattilaisen jatkuvan oppimisen tiekartta. Osa 2 Jatkuva oppiminen. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021121761719>.

Karsikas E., Koivunen K., Rantala A., Jarva E., Oikarinen, A., Mikkonen, K., Kääriäinen, M., Jounila-Ilola, P. & Meriläinen, M. 2022. Sote-alan osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen tarvitaan lisää malleja, menetelmiä ja hyviä käytänteitä. Oamk Journal 172/2022. Oulun ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022111165422>.

Markkula, J., Karlsson, N., Ollila, H. & Strand, T. (toim.) 2022. Ehkäisevä päihdetyö – opas kunnille ja hyvinvointialueille. Ohjaus 5/2022. Helsinki: THL. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-825-5>.

Mattila, L-R., Melender H.-L. & Häggman-Laitila, A. 2014. Tutkimusklubi näyttöön perustuvan hoitotyön edistämisessä ja implementoinnissa. Tutkiva hoitotyö 12(2): 23–35.

Piironen, A. & Toppi, T. 2021. Terveysalan ammattilaisten osaamisen arviointi. Kartoittava katsausten katsaus osaamisen arvioinnin mittareista ja menetelmistä. Opinnäytetyö. Laajavastuuisen asiantuntijasairaanhoidajan ja sosiaali- ja terveysalan johtamisen tutkinto-ohjelmat. Oulun ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-20220111200>.

Puhakka, A., Sihvo, P. & Väyrynen, K. 2011. Osaamisen hallinnan työkirja. Osaamisen hallinnan uudet innovaatiot kehittyvien sosiaali- ja terveystalvelujen tukena (eOSMO) -hanke. <http://eosmo.pkamk.fi/tyokirja/tyokirja-johdanto.html>

Raivola, R. (toim.) 2000. Vaikuttavuutta koulutukseen. Suomen Akatemian koulutuksen vaikuttavuusohjelman tutkimuksia. Suomen Akatemian julkaisuja 1/2000. Helsinki: Edita. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202201111200>.

Ranta, L., Kantola, T. & Saranki-Rantakokko, S. 2020. Mitä koulutuksen vaikutus ja vaikuttavuus ovat? – erikoistumiskoulutusten opettajien, opiskelijoiden ja työelämän kokemuksia. Laurea Journal. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020052939708>.

Lopuksi

Vorma, H., Rotko, T., Larivaara, M. & Kosloff, A. 2020. Kansallinen mielenterveysstrategia ja itsemurhien ehkäisyohjelma vuosille 2020–2030. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2020:6. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4139-7>.