Nuorisotutkimusseura

# Tiedolla johtaminen kunnallisessa nuorisotyössä

Altiuksen työpapereita 7

Nuorisotutkimusseura ry.

Minna Rauas & Eila Kauppinen

Sisällysluettelo

**1. Johdanto ... 3**

1.1 Mitä tietoa nuorisotyön johtamisessa hyödynnetään? ... 3

1.2 Tiedolla johtaminen kunnissa ... 5

**2. Näkökulmia tiedolla johtamiseen ... 6**

2.1 Tietoperustaisen nuorisotyön rakentuminen ... 8

**3. Tutkimuksen toteuttaminen ... 10**

3.1 Tutkimusaineistot ... 10

3.2 Aineistojen analysointi ... 11

**4. Tiedolla johtamisen neljä osa-aluetta kunnallisessa nuorisotyössä ... 12**

4.1 Tiedolla johtamisen johtaminen ... 12

4.1.1 Monilähteinen tieto tiedolla johtamisen perustana ... 12

4.1.2 Tiedon kontekstualisoinnin merkitys tiedolla johtamisessa ... 13

4.1.3 Systemaattisuus tiedolla johtamisen voimavarana ... 14

4.2 Tiedolla johtamisen rakenteet ... 15

4.2.1 Tiedontuottamisen mekanismit nuorisotyössä ... 15

4.2.2 Dokumentoidun ja hiljaisen tiedon rooli tiedolla johtamisessa ... 17

4.3 Tiedolla johtamisen käytännöt ... 18

4.4 Tiedolla johtamisen mahdollistajat ... 19

**5. Nuorisotyön tiedolla johtamisen nykytila ja kehittämistarpeet ... 20**

5.1 Tiedon hyödyntämisestä kohti tiedolla johtamista ... 21

5.2 Tiedolla johtamisen kehittäminen ... 22

**6. Lähteet ... 25**

# 1. Johdanto

Tämä työpaperi on osa nuorisoalan osaamiskeskus Altiuksessa tehtävää työtä. Nuorisoalan osaamiskeskukset ovat opetus- ja kulttuuriministeriön nimeämiä ja rahoittamia nuorisoalan toimijoiden yhteenliittymiä. Nuorisotutkimusseuran johtama osaamiskeskus Altius toteutetaan yhdessä Nuorisoalan tutkimus- ja kehittämiskeskus Juvenian kanssa. Altiuksen tehtävänä on tarkastella kunnallisen nuorisotyön tiedontuotantoa ja koota kuntien nuorisotyön toteutumista koskeva tilannekuva. Tutkimuksessa yhdistetään eri näkökulmia tiedontuotantoon ja tehdään myös ehdotus nuorisotyön tiedonkeruun sisällöistä, rakenteista ja jatkuvuudesta. Tämä työpaperi käsittelee tiedolla johtamista kunnallisessa nuorisotyössä, ja on jatkoa tiedontuotantoa käsittelevälle työpaperille (Rauas & Kauppinen 2026).

Tiedolla johtamisessa tavoitteena on, että hyödynnetään toiminnassa syntyvää sisäistä tietoa ja toimintaan vaikuttavaa ulkoista tietoa, jotta päätökset ja toiminnan kehittäminen vievät organisaatiota toivottuun suuntaan (Jalonen 2015, 41). Sitä varten tarvitaan ajantasaista ja laadukasta tietoa toimenpiteiden ennakoinnin ja resurssien asianmukaisen kohdentamisen varmistamiseksi.

## 1.1 Mitä tietoa nuorisotyön johtamisessa hyödynnetään?

Aikana, jolloin tietoa on tarjolla runsaasti, tiedolla johtamisesta on tullut lähes itsestään selvä tavoite toimialasta riippumatta. Voimme samanaikaisesti ajatella, että johdan omaa työtäni tiedolla, organisaationi hyödyntää tietoa, toimialaani vie eteenpäin tieto ja Suomea johdetaan tiedolla. Tämä tosin saattaa johdattaa kysymykseen, johdetaanko myös Yhdysvaltoja ja Venäjää tiedolla? Tarkemmin tarkasteltuna kyse onkin näkökulmista: minkä näkökulman tietoa johtamisessa hyödynnetään. Kyse on silloin myös siitä, millaista dataa ja aineistoa olemme keränneet ja millaista informaatiota se tuottaa (ks. Rauas & Kauppinen 2026). Nykyisessä työelämässä halutaan johtaa tiedolla. Mutta miten tiedolla johtaminen tulisi rakentua, jotta se herättäisi luottamusta ja vakuuttaisi niin toimialan sisäiset toimijat kuin ulkopuoliset tahot, ja miten tämänkaltainen tiedolla johtaminen juurtuu toimialaa hyödyttäväksi toimintatavaksi?

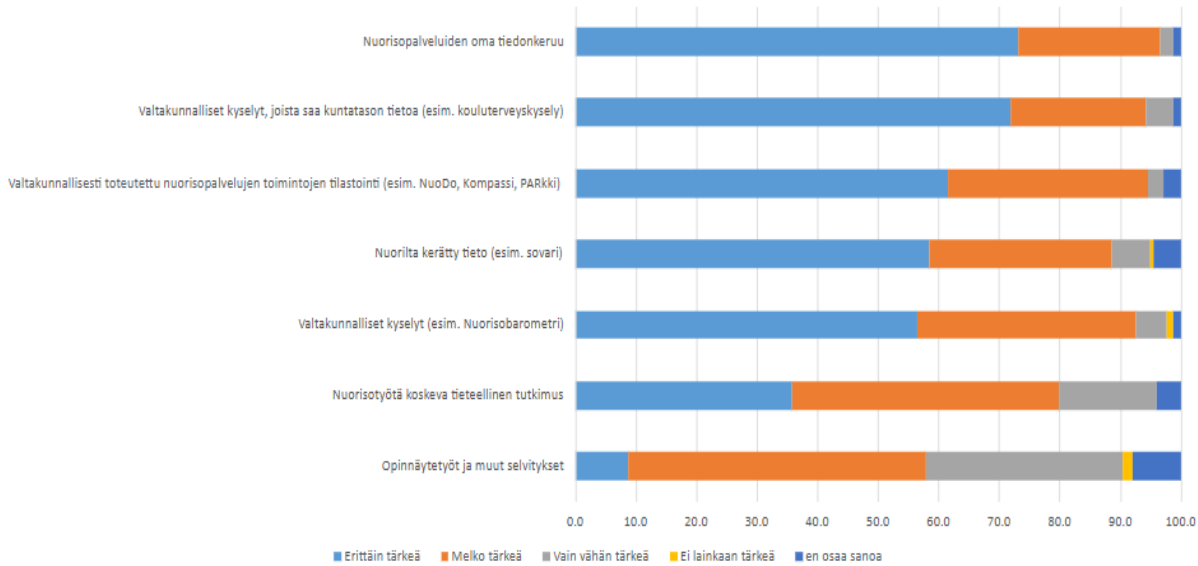
Myös nuorisotyön johtamisessa on kyse erilaisista näkökulmista. Tämä tarkoittaa, että esimerkiksi nuorten hyödylliseksi kokema palvelu voidaan tulkita jollakin toisella mittarilla tai menetelmällä hyödyttömäksi (ks. Pekkala ym. 2025). Tämänkaltainen asetelma näkyy nuorten työpajatoiminnassa, jossa toimintaan osallistuvien nuorten kokemuksia mitataan Sovari-kyselyllä. Nuorten positiiviset kokemukset eivät välttämättä riitä osoittamaan työpajantoiminnan hyödyllisyyttä päättäjille.

Eräs toimija kuvasi Sovari-mittarin tuloksia ja niiden merkittävyyttä tuoden esiin nuorten kokeman oppimisen ja päättäjien kaipaamien mittareiden välisen jännitteen:

> *… 94 prosenttia koki sosiaalista vahvistumista. Erityisen korkealle siellä nousi ne opiskelu- ja työelämävalmiudet ja toisaalta myös arjen hallinta. Molemmissa päälle 80 prosenttia koki jonkinlaisia edistysaskeleita. …Sitte tietysti päättäjät niin helposti odottaa sitä, että kuinka moni sitten pääsi työhön tai koulutukseen ja toisaalta myös euromääräisesti, että mikä on se kustannusvaikuttavuus.* (H24)

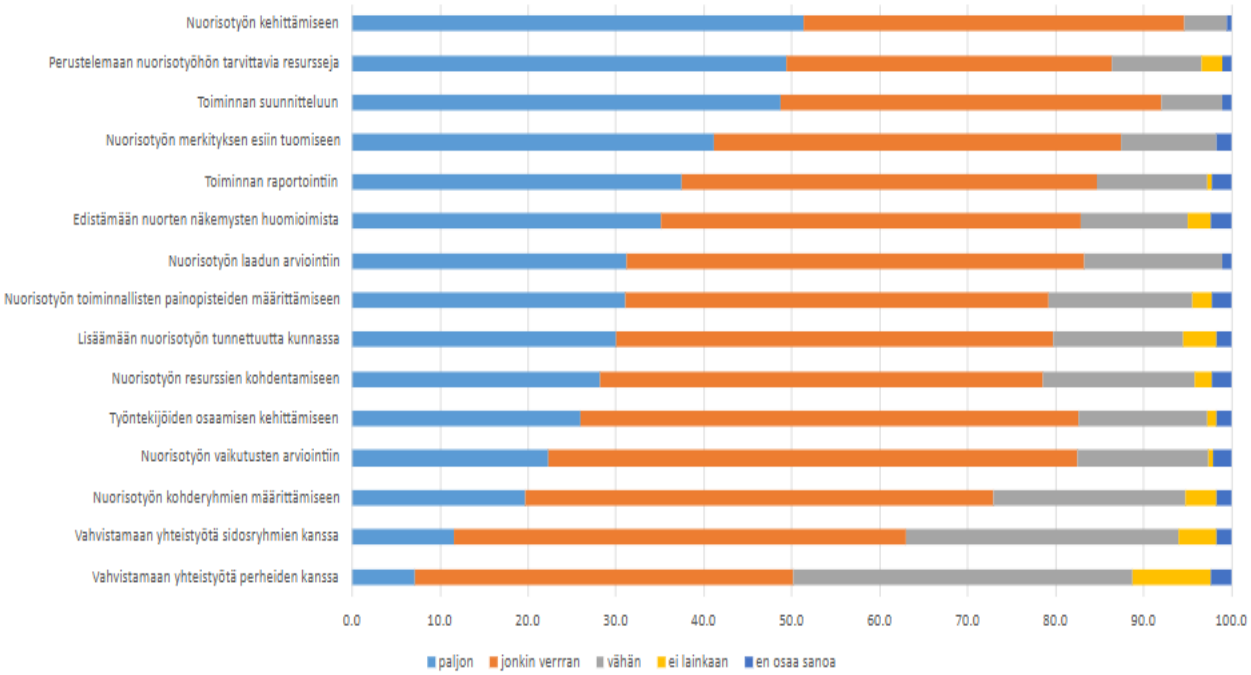
Kunnallisessa nuorisotyössä hyödynnetään erilaisia tietolähteitä tiedolla johtamisen lähtökohtana. Kunnallinen nuorisotyö Suomessa 2025 -kyselyssä vastaajat arvioivat eri tiedonlähteiden tärkeyttä vaihtoehtojen avulla. Ne on esitetty kuviossa 1. Yli 70 % vastaajista valitsi nuorisopalveluiden oman tiedontuotannon ja valtakunnalliset kyselyt erittäin tärkeiksi. Myös valtakunnalliset dokumentointijärjestelmät, nuorilta kerätty tieto sekä valtakunnalliset kyselyt koetiin tärkeinä. Vaikka tutkimustiedon aktiivinen käyttö näyttäisi olevan yhteydessä näyttöön perustuvien toimintamallien onnistuneeseen käyttöönottoon ja juurtumiseen nuorille suunnatuissa palveluissa (Palinkas ym. 2017), nuorisotyötä koskeva tieteellinen tutkimustieto koettiin kyselyn perusteella vasta kuudenneksi tärkeämmäksi. Sen taakse jäi vielä kyselyssä ollut vaihtoehto opinnäytetyöt ja muut selvitykset. Tuloksista ilmenee, että nuorisotyössä useat eri tietolähteet koetaan tärkeäksi.

Kuvio 1 Kuntakyselyssä kysymyksen ”Miten arvioit seuraavien tiedonlähteiden tärkeyttä nuorisopalveluille?” vastaukset jakautuivat seuraavasti.



Kuviosta 2 voidaan lukea, että tietoa hyödynnettiin eniten nuorisotyön kehittämiseen, suunnittelemiseen ja perustelemaan nuorisotyön merkitystä ja resursseja. Neljänneksi eniten tietoa hyödynnettiin raportoimiseen. Vastauksista ei voida päätellä, mihin tiedonlähteisiin vastaajat ovat vastatessaan perustaneet näkemyksensä. Tämä on voinut vaikuttaa heidän tekemiinsä valintoihin: esimerkiksi dokumentointijärjestelmiä ajateltaessa raportoinnin merkitys saattaa korostua, kun taas kouluterveyskyselyn tulosten hyödyntäminen voi ohjata ajattelua enemmän nuorisotyön kehittämiseen ja toimintojen suuntaamiseen.

Kuvio 2 Kuntakyselyssä kysymyksen ” Missä määrin kerättyä tietoa käytetään seuraaviin tarkoituksiin?” vastaukset jakautuivat seuraavasti.




## 1.2 Tiedolla johtaminen kunnissa

Tiedolla johtamisessa yhdistyy johtamisen taito, toimintatavat ja rakenteet sekä tiedontuotanto ja sen hyödyntäminen. Kuntien tiedolla johtamisen tilaa on tarkasteltu Valtiokonttorin tilaamassa Julkisen hallinnon tiedolla johtamisen tila -selvityksessä. Selvityksen tavoitteena oli kartoittaa tiedolla johtamisen nykytila kunnissa sekä tunnistaa vahvuuksia ja kehittämiskohteita tiedolla johtamiseen liittyen. Selvityksen mukaan kuntien tiedolla johtamisen tila on kehittyvällä tasolla. Keskeisimpinä kehittämiskohteina havaittiin puutteet tiedolla johtamisen kokonaisuuden johtamisessa. Tiedolla johtamiselle ei ole jäsennetty selkeitä tavoitteita, budjettia tai vastuita. Tiedolla johtamiseen tulisi rakentaa kokonaisarkkitehtuuri ja kehittämissuunnitelma, jossa huomioidaan vahvemmin tiedon hyödyntäjien tarpeet. (Kivimäki ym. 2023.) Tiedolla johtaminen tulee rakentua hyödyn

näkökulmasta ja se tulee tehdä näkyväksi osaksi organisaation toimintaa. Kuten kaikella muullakin toiminnalla, sillä tulee olla tavoite ja budjetti. Asiat eivät ole automaatioita, vaan tarvitaan suunnittelua sekä ajallisia että taloudellisia resursseja. Tiedolla johtaminen kytkeytyy myös tiedontuottamiseen, jota tapahtuu toimialan sisällä ja sen ulkopuolella esimerkiksi tutkimusorganisaatioissa.

Kunnissa tiedolla johtaminen on tyypillisesti syklistä, ja usein uusi suunnitteluvaihe käynnistyy jo edellisten toimenpiteiden, interventioiden toteutusvaiheessa (Virtanen, Stenvall & Rannisto 2015, 11–13). Syklisen tiedolla johtamisen näkökulmasta on hyvä huomioida ainakin kaksi näkökulmaa.  Ensimmäiseksi, kun tavoitellaan isoja yhteiskunnallisia tai organisatorisia muutoksia, voi olla järkevää jakaa tavoitteet pienemmiksi kokonaisuuksiksi ja varmistaa päätösten ja toimenpiteiden oikeansuuntaisuus toimeenpanovaiheesta opitun perusteella. Toiseksi isojen poliittisten päätösten ja ohjelmien osalta on syytä kiinnittää huomiota siihen, että maltetaan odottaa niiden vaikuttavuuden arviointia ennen kuin tehdään johtopäätöksiä niiden onnistumisesta. Tällainen vaikuttavuuden arviointi edellyttää aikaa ja osaamista, joita julkisella sektorilla, kuten kuntien nuorisopalveluissa, ei useinkaan ole riittävästi käytettävissä. Siksi arviointi rajoittuu usein välittömien tulosten ja vaikutusten tarkasteluun. (ks. Kivijärvi ym. 2022.)

## 2. Näkökulmia tiedolla johtamiseen

Tiedolla johtamisen perustana on laadukas ja tarkoituksenmukainen tiedontuotanto. Aiemmassa työpaperissamme tarkastelimme tiedontuotannon edellytyksiä ja totesimme sen nojaavan selkeästi määriteltyihin tiedontarpeisiin sekä riittävän yhdenmukaisiin kirjaamiskäytäntöihin. Samalla korostimme, että tiedon arvo syntyy sen käytöstä: tieto saa oikeutuksensa vasta, kun sitä hyödynnetään toiminnan kehittämisessä, johtamisessa ja päätöksenteossa.  Tässä työpaperissa tarkastelemme tiedolla johtamista prosessina, jossa eri tietolähteistä muodostuvaa tietoa tulkitaan, jaetaan ja hyödynnetään yhteisen ymmärryksen muodostamisessa sekä toiminnan suuntaamisessa.

Tiedontuotantoa käsittelevässä työpaperissa (Rauas & Kauppinen 2026) hyödynsimme DIKW-mallia (Data–Information–Knowledge–Wisdom) (Ackoff 1989; Rowley 2007) tiedon eri muotojen jäsentämisen välineenä. Vaikka malli tarjoaa käyttökelpoisen ja selkeän käsitteellisen kehyksen tiedon tarkasteluun, sitä on kritisoitu tiedonmuodostuksen liian lineaarisesta kuvauksesta. Organisaatiotutkimuksessa onkin korostettu, ettei tieto synny suoraviivaisesti datasta, vaan tiedon rakentuminen on sosiaalinen, kontekstisidonnainen ja vuorovaikutteinen prosessi (Nonaka 1994; Intezari, Pauleen & Taskin 2016). Onnistunut

tiedolla johtaminen edellyttää toimivia, läpinäkyviä prosesseja ja relevantin datan keräämistä ja jalostamista sellaiseen muotoon, että sitä voidaan hyödyntää johtamisessa, päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä (Kivijärvi, Kauppinen & Kiilakoski 2024, 55).

Nonaka ja Takeuchi (1995) esittelemä SECI-malli auttaa ymmärtämään, että tiedolla johtaminen on ennen kaikkea tiedon rakentamista, jakamista ja hyödyntämistä päätöksenteossa. SECI-malli rakentuu neljästä vaiheesta, jotka yhdessä mahdollistavat syklejä. Tiedolla johtamisen onnistuminen edellyttää kaikkien näiden vaiheiden toteutumista.

1. Sosialisaatio (*socialization*) tuottaa ymmärrystä ja kokemustietoa esimerkiksi työyhteisön keskusteluissa, verkostoissa ja yhteisessä kehittämisessä.
2. Ulkoistaminen (*externalization*) tekee kokemustiedosta näkyvää ja hyödynnettävää esimerkiksi arvioinneissa, raporteissa, toimintamalleissa ja dokumentoiduissa käytännöissä.
3. Yhdistäminen (*combination*) kokoaa eri lähteistä saatavan tiedon päätöksentekoa tukevaksi kokonaisuudeksi.
4. Sisäistäminen (*internalization*) varmistaa, että tieto vaikuttaa käytännön toimintaan eikä jää raporteiksi tai tietojärjestelmiin. (Nonaka & Takeuchi 1995.)

Julkishallinnossa puhutaan usein tiedolla johtamisen yhteydessä näyttöön perustuvasta ("*evidence-informed*" tai "*evidence-based*") päätöksenteosta. Organisaation tietoperusta ei muodostu ainoastaan tuotetusta datasta ja informaatiosta, vaan myös kokemukseen perustuvasta tiedosta. On syytä kiinnittää huomiota siihen, ettei päätöksenteko voi perustua vain tilastoihin tai vain tutkimustietoon tai vain kokemukseen, vaan useiden tietolähteiden yhdistämiseen (Head 2016). Organisaation kannalta arvokkain tieto on usein ihmisten kokemuksiin, osaamiseen ja käytäntöihin liittyvää hiljaista tietoa, jota ei voida johtaa pelkästään mittaristoilla. Uusi tieto syntyy jatkuvassa vuorovaikutuksessa hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välillä, ja jos tätä vuorovaikutusta ei ole, organisaatio voi olla rikas datassa mutta köyhä tiedossa (Nonaka 1994; Nonaka & Takeuchi 1995). Nuorisotyössä tiedolla johtamisen erityispiirteenä voidaan pitää sitä, että nuoret eivät ole ainoastaan tiedon kohteita, vaan myös tiedon tuottajia, tulkitsijoita ja kriittisiä tiedon arvioijia. (ks. myös Rauas & Kauppinen 2026). Tiedon relevanssi ja käyttökelpoisuus voivat vahvistua, kun nuoret osallistuvat tiedon tuottamiseen, tulkintaan ja kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun.

Tiedolla johtamisen tehtävänä on luoda rakenteita ja käytäntöjä, jotka mahdollistavat tiedon jakamisen, näkyväksi tekemisen, yhdistämisen ja käytäntöön viemisen (Nonaka 1994). Tällöin tiedolla johtaminen voidaan nähdä tiedon hyödyntämisen lisäksi myös tiedon luomisen ja yhteisen oppimisen prosessina, jossa uutta tietoa syntyy niin hiljaisen tiedon

näkyväksi tekemisestä ja jakamisesta kuin kerätyn datan analysoinnista suhteessa organisaation tavoitteisiin. Olennaista on se, miten organisaatiot antavat tiedolle merkityksiä (*sensemaking*), millaisella prosessilla ihmiset yhdessä tulkitsevat tapahtumia ja muodostavat niille merkityksiä (Weick 1995). Tiedolla johtamisen näkökulmasta oleellinen kysymys on, muuttaako tieto toimintaa. Chris Argyrisin ja Donald Schönin (1996) organisaatio-oppimisen teoriassa voidaan erottaa kaksi ulottuvuutta: toiminnan korjaaminen (*single-loop learning*) ja toimintaa ohjaavien oletusten kriittinen tarkastelu (*double-loop learning*). Julkisena palveluna nuorisotyön tiedolla johtaminen edellyttää usein reflektiivistä otetta, jossa esimerkiksi pohditaan sitä, ovatko nykyiset toimintatavat enää tarkoituksenmukaisia. Tiedolla johtaminen kiinnittyy organisaation olemassa oleviin rakenteisiin ja toimintaprosesseihin, minkä vuoksi sen ensisijainen tehtävä on tukea ja ohjata toimintaa. Tällöin sille ei ole tarkoituksenmukaista asettaa liian laajoja tai toimintaa perusteellisesti muuttavia tavoitteita, vaan merkittävät muutokset tulee toteuttaa erillisinä tietoperusteisina uudistuksina.

## 2.1 Tietoperustaisen nuorisotyön rakentuminen

Kansainvälisessä nuorisopalveluja koskevassa tutkimuksessa tiedolla johtamista on tarkasteltu erityisesti tutkimusnäytön hyödyntämisen ja näyttöön perustuvan päätöksenteon näkökulmasta. Palinkaksen kollegoineen (2017) mukaan tutkimustiedon aktiivinen hyödyntäminen on yhteydessä näyttöön perustuvien toimintamallien onnistuneeseen käyttöönottoon ja juurtumiseen nuorille suunnatuissa palveluissa. Yksi nuorten palveluiden tiedolla johtamisen kansainvälisistä viitekehyksistä on *Positive Youth Development* (PYD), joka korostaa nuorten vahvuuksia, voimavaroja ja aktiivista toimijuutta riskien ja ongelmien sijaan (Dymnicki ym. 2016). Viitekehyksen mukaan nuorten hyvinvointia voidaan edistää tukemalla osaamista, itseluottamusta, sosiaalisia suhteita, vastuullisuutta ja empatiaa, mikä puolestaan vahvistaa heidän osallistumistaan yhteiskuntaan (Lerner ym. 2005). PYD-ajattelu on myös vaikuttanut nuorisotyön arviointiin ja tiedolla johtamiseen korostamalla systemaattista tiedon kokoamista nuorten tilanteesta, luotettavien indikaattorien käyttöä, toiminnan vaikutusten arviointia ja tutkimusnäytön hyödyntämistä palvelujen kehittämisessä (Dymnicki ym. 2016). Vaikka PYD on kansainvälisesti merkittävä nuorisokehityksen viitekehys, sen vaikutus suomalaisessa nuorisotyössä on jäänyt verraten vähäiseksi.

Suomessa tiedolla johtamista nuorisotyössä tarkasteltiin opetus- ja kulttuuriministeriön asettamassa nuorisoalan osaamiskeskus Kanuunassa vuosina 2020–2024, jolloin luotiin yleiskuva tiedolla johtamisen yhteydestä kunnallisen nuorisotyön tiedon tuottamiseen ja arviointiin. Nuorisotyön tiedolla johtamisessa keskeisiä kysymyksiä ovat: mitä tietoa tarvitaan, miksi sitä kerätään ja miten sitä käytetään nuorisotyön kehittämiseksi ja nuorten

hyväksi. Tiedon luotettavuuden ja hyödynnettävyyden näkökulmasta on syytä kiinnittää huomiota siihen, että aineistoa nuorisotyöstä kerätään järjestelmällisesti, monipuolisesti ja pitkäkestoisesti (Kivijärvi, Kauppinen & Kiilakoski 2024, 50) sekä tämän aineiston pohjalta tuotetaan sekä informaatiota että tietoa (Raus & Kauppinen 2026). Se, miten kerättyä aineistoa ja analysoitua tietoa hyödynnetään päätöksenteossa ja kehittämisessä, tulee tehdä näkyväksi. Tällainen toimintatapa parantaa päätösten läpinäkyvyyttä ja kannustaa koko henkilöstöä tiedon tuottamiseen ja hyödyntämiseen. (Kivijärvi, Kauppinen & Kiilakoski 2024, 56.)

Tiedolla johtaminen pitää sisällään vuorovaikutusta, yhteistä oppimista ja arjen työn näkyväksi tekemistä (ks. Miinalainen 2026). Nuorisotyössä tämä voisi tarkoittaa tapaa, jossa nuorten tarpeet ja kokemukset ovat päätösten ytimessä, resurssit kohdennetaan sinne, missä niillä on eniten vaikutusta, ja työn vaikuttavuutta tai ainakin vaikutuksia voidaan osoittaa ja kehittää. Tämä tarkoittaa yhtäältä toiminnan seuraamista ja laadun parantamista, tietoperustaisten, strategisten valintojen tekemistä ja työn ja sen tulosten näkyväksi tekemistä niin työyhteisön sisällä kuin ulkopuolisillekin. Tietoa voidaan hyödyntää myös siihen, että tunnistetaan nuorisotyötä tekevien työn arvo ja esimerkiksi palkitsemisen perusteluna (Kivijärvi, Kauppinen & Kiilakoski 2024, 56). Tiedolla johtamisen avulla voidaan myös ennakoida tulevia tarpeita (Lappalainen & Kivinen 2017).

Nuorisotyössä tiedolla johtaminen rakentuu useiden tiedonmuodostuksen käytäntöjen varaan. Tietoperusta muodostuu toiminnan seurannasta, arvioinneista, tutkimuksista sekä työntekijöiden ja nuorten kokemuksista saatavasta tiedosta. De St Croixin ja Dohertyn (2022) mukaan tiedolla johtamisen näkökulmasta oleellista on, että

- päätöksenteko perustuu näyttöön nuorisotyön vaikutuksista
- (arviointi)menetelmät ovat tarkoituksenmukaisia ja joustavia
- nuoret ja nuorisotyöntekijät osallistuvat tiedon tuottamiseen ja arviointiin.

Tavoitteena tulisi olla, että dataa kerätään systemaattisesti, informaatiota analysoidaan kriittisesti ja muodostuvaa tietoa arvioidaan useista näkökulmista (Jukola 2015). Tämä luo tietopohjaa, jonka varassa voidaan tehdä päätöksiä. Tiedontuotantoa tulee hyödyntää viisaasti, jolloin tuotetun tiedon hyödyntämisen tulee olla kriittistä, harkittua ja kontekstisidonnaista (ks. Rauas & Kauppinen 2026).

# 3. Tutkimuksen toteuttaminen

Tämä työpaperi perustuu Osaamiskeskus Altiuksessa kerättyyn tutkimusaineistoon. Kyse on laajemmasta tutkimuskokonaisuudesta, jossa tarkastellaan nuorisotyön tiedontuotantoa ja sen hyödyntämistä. Tässä työpaperissa nuorisotyön tiedolla johtamista tarkastellaan julkisen palvelun näkökulmasta ja analyysissä hyödynnetään valtakunnallista kuntien tiedolla johtamisen selvitystä.

## 3.1 Tutkimusaineistot

Tarkastelemme nuorisotyön tiedolla johtamista kahden erillisen aineiston kautta. Toinen on keväällä 2025 toteutettu kunnallisen nuorisotyön kysely, jossa 199 kunnan nuorisopalvelua kertoi näkemyksiään nuorisotyön tiedontuotannosta ja sen hyödyntämisestä. Kyselyssä oli kaksi erillistä, avointa kysymystä liittyen tiedon tuottamiseen ja sen hyödyntämiseen kunnallisessa nuorisotyössä. Ensimmäinen kysymys oli muotoiltu kaksiosaiseksi: Miten kerättyä tietoa analysoidaan ja ketkä osallistuvat tiedon analysointiin? ja toinen kysymys oli: Miten kerättyä tietoa hyödynnetään nuorisotyön johtamisessa? Kysymykset olivat yleisluonteisia eikä vastaajia ohjattu erillisellä määritelmällä esimerkiksi siitä, miten tieto tulisi tässä kohta ymmärtää.

Vaikka kysymykset oli laadittu tarkoittamaan eri asioita, ne näyttäytyvät vastausten perusteella osittain sekoittuneena. Vastauksena lueteltiin esimerkiksi erilaisia tahoja, joiden kanssa kerätystä tiedosta keskusteltiin tai joille tietoa jaettiin. Lisäksi joillakin oli jälkimmäisen kysymyksen kohdalla vastauksena viittaus edelliseen kysymykseen, mikä myös osoitti, että kysymysten vastaukset tulkittiin samankaltaiseksi. Voidaankin ajatella, että avointen kysymysten vastaukset yhdessä kuvasivat yleisesti tiedontuotannon käsittelemisen tapoja kuntien nuorisopalveluissa.

Toisena tutkimusaineistona on haastatteluaineisto, jossa nuorisotyön ammattilaiset kertovat nuorisotyön dokumentointijärjestelmien käytöstä ja niistä kertyvän tiedon hyödyntämisestä. Aineistoa varten haastateltiin nuorisotyössä toimivia eri kokoisten kuntien työntekijöitä ja esihenkilöitä sekä nuorisotyön dokumentointijärjestelmien kehittäjiä. Aineistossa on mukana käyttäjäkokemuksia myös nuorilta, jotka osallistuvat nuorisotyön tiedontuotantoon. Haastatteluaineisto perustuu 25 haastatteluun, joissa 33 henkilöä kertovat näkemyksiään ja kokemuksiaan nuorisotyössä hyödynnettävien järjestelmien käytöstä ja siihen liittyvästä tiedontuotannosta. Haastatteluaineistossa tarkasteltiin pääasiassa dokumentointijärjestelmien *NuoDon* ja *Kompassin* käyttäjäkokemuksia. Näihin järjestelmiin kirjataan useita eri nuorisotyön toimintoja kuten nuorisotilatoiminta ja koulunuorisotyö.

Tutkimuksessa hyödynnettävät aineistot tarkastelevat samaa aihetta hieman eri näkökulmista ja näin täydentävät toisiaan. Kunnallisen nuorisotyön kyselyssä dokumentointijärjestelmien tuottama aineisto ja sen analyysi informaatioksi ja tiedoksi (Rauas & Kauppinen 2026) oli vain yksi osa tiedontuotantoa, kun taas haastatteluaineisto perustuu nuorisotyön dokumentointijärjestelmien käyttökokemuksiin ja niistä saatavan tiedon hyödyntämiseen. Kumpaakin aineistoa tarkastellaan tässä työpaperissa tiedolla johtamisen näkökulmasta.

## 3.2 Aineistojen analysointi

Aineiston analysoinnissa hyödynnetään Julkisen hallinnon tiedolla johtamisen tila -selvitystä, jossa tarkastellaan kuntien tiedolla johtamisesta ja sen nykytilaa. Selvityksessä tiedolla johtamisen arviointi perustui Creatidon kehittämään Kypsyysanalyysiin, jota mukautettiin julkishallinnon toimintaympäristöön soveltuvaksi. (Kivimäki ym. 2023.) Kypsyysanalyysin nähdään tuottavan johdonmukaisen näkemyksen tiedolla johtamisen nykytilasta, vahvuuksista ja kehittämisen osa-alueista (Creatido 2026). Selvityksessä tunnistettiin kuntien tiedolla johtamisessa neljä keskeistä kokonaisuutta: tiedolla johtamisen johtaminen, tiedon johtamisen rakenteet, tiedolla johtamisen käytännöt ja tiedolla johtamisen mahdollistajat. Näiden osa-alueiden avulla voidaan tarkastella tiedolla johtamisen nykytilaa sekä määritellä keskeisimmät kehittämiskohteet. (Kivimäki ym. 2023.) .

Tarkastelemme keräämämme tutkimusaineiston avulla tunnistettujen tiedolla johtamisen osa-alueiden esiintymistä nuorisotyössä. Aluksi haastatteluaineistot luettiin läpi etsien tiedolla johtamiseen ja tiedon hyödyntämiseen liittyviä ilmaisuja. Kyselytutkimuksen aineisto käsitteli vain tätä teema, joten ensimmäisillä lukukerroilla aineistosta havainnoitiin tiedolla johtamiseen liittyviä piirteitä ja sisällönanalyysin avulla vastauksien yhteisiä ominaisuuksia. Tämän jälkeen aineistoja luettiin uudelleen läpi etsien neljän tiedolla johtamisen näkökulmaan kuuluvia teemoja. Jälkimmäisellä lukukerralla aineistosta havainnointiin uusia asioita, jotka eivät ensimmäisellä lukukerralla näyttäneet liittyvän nuorisotyön tiedolla johtamiseen. Tiedolla johtamisen osa-alueet syvensivät ymmärrystä käsiteltävästä teemasta sekä johdattivat aineiston tarkastelemiseen laajemmasta näkökulmasta. Tutkimusaineistosta kerättiin suoria lainauksia, jotka ilmensivät tiedolla johtamisen osa-alueita tai havainnollistivat niiden puuttumista nuorisotyössä.

# 4. Tiedolla johtamisen neljä osa-aluetta kunnallisessa nuorisotyössä

Tutkimustulokset esittelemme neljän tiedolla johtamisen osa-alueen kokonaisuuksina. Kutakin osa-aluetta (tiedolla johtamisen johtaminen, tiedon johtamisen rakenteet, tiedolla johtamisen käytännöt ja tiedolla johtamisen mahdollistajat) käsitellään omassa kappaleessa. Kappaleen alussa esitellään ensin osa-alueen keskeiset piirteet ja sen jälkeen tuodaan esille, miten ne näyttäytyivät tutkimusaineistossa. Tutkimusaineistosta poimittujen suorien lainausten avulla tuodaan esille asian ilmenemistä nuorisotyön ammattilaisen sanoittamana. Näissä lainauksissa kuntakyselyaineiston lainaukset on merkitty (K) ja haastatteluaineiston haastattelut on numeroitu ja merkattu (H).

## 4.1 Tiedolla johtamisen johtaminen

Tiedolla johtamisen johtamisella tarkoitetaan kokonaiskuvan jäsentymistä ja jaettua ymmärrystä tiedolla johtamisen kokonaisuudesta. Tiedolla johtamisen kuvaaminen luo perustan yhteisen ymmärryksen muodostamiselle. Jotta tiedolla johtamisen kokonaisuutta voidaan johtaa ja sen kehittymistä ohjata, tiedolla johtamisella tulee olla selkeät tavoitteet ja kehittämissuunnitelma. (Kivimäki ym. 2023.)

Aineiston perusteella nuorisotyössä tiedolla johtamisen johtamiseen nousee kolme eri teemaa:

1) pistemäiset käytännöt osoittavat, että tarvittavat tekijät tiedolla johtamisen johtamiseen on saavutettavissa
2) tiedolla johtamisen johtaminen herättää huolta etenkin tilastotiedon hyödyntämisessä
3) toiminnan sisältöä kuvaavan tiedon hyödyntämisessä on havaittavissa systemaattista otetta

Seuraavaksi tarkastelemme näitä havaintoja kutakin omana kokonaisuutenaan.

### 4.1.1 Monilähteinen tieto tiedolla johtamisen perustana

Nuorisotyössä on omaa tiedontuotantoa, joka perustuu toiminnasta kerättävään dataan eli aineistoon. Tämän lisäksi nuorisotyössä hyödynnetään valtakunnallista tiedontuotantoa, kuten nuorisobarometreja ja kouluterveyskyselyä. Tiedolla johtamisen kokonaisuus muodostuu eri tietolähteistä, mutta tämän työpaperin aineisto ei anna viitteitä siitä, että itse tiedolla johtamista johdettaisiin systemaattisesti. Nuorisotyössä tiedon hyödyntämisen kokonaiskuva on jäsentymättä. Tätä tilannetta kuvataan aineistossa seuraavanlaisesti:

*Niin ja sitte meil on kuitenki Nuorisobarometrit ja kouluterveyskyselyt, et me peilataan todella moneen erilaiseen, ei vaan mittareihin, vaan myös tutkimukseen ja kaikkeen ja sieltä kootaan se, että okei tältä tää kokonaisuutena. Kaikki nämä purot tuovat tänne tämmöisen lätäkön, ni tässä uiskentelemme sitten. (H25)*

Tiedolla johtamista tulee johtaa, jotta se kokoaa tarvittavaa tietoa, huomioi erilaisia näkökulmia ja saattaa tiedolla johtamisen käytäntöön. Lähtökohtana voidaan pitää sitä, että saatavilla olevaa tietoa käydään yhdessä läpi.

*Henkilöstön kanssa käydään läpi tutkimusten tuloksia ja esiin nousevia trendejä & huolenaiheita.* (K)

Tarkemmin tarkasteltuna tiedolla johtamisen johtaminen ei näyttäytynyt aineistossa jäsentyneeltä. Pikemminkin tiedolla johtamisen johtaminen on pistemäistä. Siihen liittyy erilaisia käytäntöjä ja myös tietämättömyyttä. Esimerkiksi työyhteisössä ei aina ollut tietoa siitä, miten nuorisotyön tiedontuotantoa hyödynnettiin.

*…ku meillä on aina kevään ja syksyn kehittämispäivät. Sieltä voidaan poimia niitä, että jos on jotain huomioita tai jotai ilmiöitä noussu just kävijämäärissä tai kävijäjakaumassa tai näin. En tiedä sitte, miten esihenkilö käyttää. Voi olla, että hän joutuu kans sielt kaivamaan raporttia kunnan päättäjille ja muuten. (H2)*

Aineistossa oli harvoin esimerkkejä, jotka olisivat kuvanneet tiedolla johtamisen johtamista. Lähimmäksi aihepiiriä tulivat kuvaukset, jossa työyhteisö yhdessä tuotti, analysoi ja hyödynsi tietoa. Voinee siis tulkita, että tiedolla johtamista oli johdettu, koska tiedon tulkintaa ja kehittämisen kohteita koskevaa pohdintaa oli organisoitu.

*Aina ku me saadaan ne vuosittaiset tulokset, ni me sit pureksitaan niitä vähän tiimissä ensin ja katsotaan sieltä semmosia kohtia, että löytyykö sieltä niitä kehittämisen paikkoja ja miten me pystyttäis kehittää. (H25)*

Myös edelliseen vuoteen vertaaminen osoitti suunnitelmallisuutta ja säännöllisyyttä.

*Palaute käydään läpi henkilöstön kanssa ja vertaillaan edellisvuosien tuloksiin sekä käytetään toiminnan kehittämiseen. (K)*

### 4.1.2 Tiedon kontekstualisoinnin merkitys tiedolla johtamisessa

Aineiston perusteella nuorisotyössä oli toiveita tiedolla johtamisen johtamiseen, jotta nuorisotyössä käytettäisiin tarkoituksenmukaista tiedontuotantoa, tarkoituksenmukaisissa tilanteissa. Numeraalisen tiedon ja tilastojen hyödyntämiseen nähtiin liittyvän riskitekijöitä, jotka tulivat esille useissa haastatteluissa. Esimerkiksi tilastoihin perustuvia johtopäätöksiä

pidettiin uhkana, sillä nuorisotyön olennaisemmat piirteet eivät tule esiin pelkän yksittäisen numeron kautta.

> *On, ja sit tohon, et meillä nuokkareihin nyt jos oli 73 nuorta illan aikana, ja mä en näe, että se on tän työn ydin. Siinä jäi kokonaan se kohtaaminen pois nuorten kanssa, yhdessä tekeminen. (H10)*

Huolta herätti se, miten nuorisopalveluissa tuotettua tietoa osataan kontekstualisoida ja tulkita nuorisopalveluiden ulkopuolella. Esimerkiksi nuorisotilat olivat kooltaan erikokoisia ja ne sijaitsivat eri alueilla, jolloin osallistujamäärien vertaaminen saattaa johtaa vääränlaisiin tulkintoihin.

> *Niin tavallaan se, että jos joku kunnan päättäjä silleen kattois vaan näitä tilastoja, niin sehän sanois, että kannattaa koko toiminta siirtää tänne XXXXX vaan, et täällä käy kävijöitä. (H1)*

Nuorisopalvelujen sisällä tietoa peilattiin olemassa olevan tilanteeseen ja sitä reflektoitiin.

> *Käydään läpi tärkeitä esille nousseita asioita ja pohditaan kuinka niitä voimme edistää ja huomioida toiminnassa, sen suunnittelussa ja erilaisissa suunnitelmissa sekä kuinka parantaa nuorten elinoloja. (K)*

Kommentit numeerisen informaation hyödyntämisen haasteista viittaavat epäselvyyksiin tai puutteisiin tiedolla johtamisen johtamisessa. Aineisto ja siitä johdettu informaatio eivät vielä ole tietoa, sillä tieto pitää miettiä osana jotakin kontekstia. Tiedon kontekstualisointi näyttäytyy puutteellisena silloin, kun tilastollista tietoa tarkastellaan irrallaan toiminnan sisältöjä kuvaavasta tiedosta. Aineistossa ilmeni huolta siitä, että tilastoille annetaan päätöksenteossa liian suuri painoarvo. Havainto kertoo tiedon hyödyntämiseen liittyvästä epätietoisuudesta ja tiedolla johtamisen johtamisen läpinäkyvyyden tärkeydestä.

### 4.1.3 Systemaattisuus tiedolla johtamisen voimavarana

Tiedolla johtamisen johtamista oli havaittavissa aineistossa parhaiten yksittäisissä toiminnoissa, joihin oli kehittynyt rutiinit datan keräämisestä tiedon tuottamiseen ja sitä kautta toiminnan kehittämiseen. Tämä toteutui erityisesti toiminnoissa, joihin liittyi oma kirjaamisjärjestelmä ja valtakunnallinen ohjaus. Esimerkiksi Ankkuritoiminnasta toiminnot kirjataan Extranettiin, jota hyödynnetään toiminnan suunnittelun, kehittämisen ja johtamisen apuvälineenä paikallisella, alueellisella sekä kansallisella tasolla (Ankkuritoiminnan käsikirja). Systemaattinen tiedolla johtamisen johtaminen saatettiin kokea melko tiukkana raamina, jolloin se tuntui nuorisotyön kontekstissa hieman vieraalta toimintatavalta.

> *Ja sitten varmaan sekin kun se, niillä, ne on tarkkoja kuitenkin siinä Walkersissa kaikessa. Siin koulutetaan asioihin ja tehään niitä parannuksia ja muutetaan juttuja, ja sitte sieltä tulee palautetta aika nopeasti, jos on jotain*

> *asioita jääny, kuinka te ootte toiminu siellä. Sillä lailla että sitä vähän tarkkaillaan sitä hommaa. (H12)*

Kun tiedontuotanto on toiminnan tarkoitusperiin soveltuvaa, se kannustaa ja sitouttaa tiedon hyödyntämiseen. Esimerkiksi nuorilta kerättyjen näkemysten hyödyntäminen toiminnan suunnittelussa ja toteuttamisessa osoittaa merkkejä systemaattisuudesta ja siten myös tiedolla johtamisen johtamisesta.

> *Et enemmän meil on hyödynnetty vuosittain tämmöst kyselyy, ku tehdään nuorille… …kokemuksii siit tilatoiminnasta ja siit tehdään koosteet. Sit siin voidaan kattoo tilakohtasesti, siin voidaan kattoo yhteensä ja sil pistetään painoarvoo meille. (H20)*

> *et käydään kokonaan läpi, on tää just toiminnassa mukana olevien nuorten kysely, koska se on sitten taas merkityksellistä työn kehittämisen kannalta ja et mitä ne nuoret on ollut mieltä, niin se käydään ihan sillai hyvinkin yksityiskohtaisesti sit aina vuosittain läpi, kun tulokset on tullut. Siinä on tosiaan mahdollisuus myöskin tai me nähdään samalla valtakunnallinen vertailu, et miten me sijoitutaan suhteessa valtakunnallisiin tuloksiin*. (H3)

## 4.2 Tiedolla johtamisen rakenteet

Tiedolla johtamisen rakenteet keskittyvät tiedontuotannon mekanismeihin. Toimivien rakenteiden lähtökohtana on tiedon saatavuus ja oleellisen tiedon löytäminen tarveperusteisesti. Lisäksi tiedon ajantasaisuus ja eri tahoilta saatavan datan yhdenmukaisuus ja eheys on tärkeä. Järjestelmät ovat hyödyllisiä tiedon tuottamisen tapoja ja yhdenmukaiset kirjauskäytännöt varmistavat laadukkaan tiedonkeruun. (Kivimäki ym. 2023.)

Aineiston perusteella nuorisotyön tiedolla johtamisen rakenteisiin vaikuttavat tekijät hahmottuivat etenkin nuorisotyön tiedontuotannon mekanismeissa ja eri tietolähteistä saatavien tietojen vertailussa ja yhdistämisessä.

### 4.2.1 Tiedontuottamisen mekanismit nuorisotyössä

Tiedolla johtamisen rakenteiden lähtökohtana on tiedon saavutettavuus. Nuorisotyössä on yleensä saatavilla paikallista ja ajankohtaista dataa, koska toiminnan kirjaaminen pyritään tekemään välittömästi tai ainakin työpäivän kuluessa. Ajantasaisuutta korosti se, että jälkikäteen kirjaamista ei pidetty toimivana ratkaisuna, vaikka sitäkin tapahtui:

> *Meiän työyhteisöl on ehkä haasteita siinä, et ne ei tahdo pysyy ajan tasalla. Eli se koetaan ehkä vähän hankalaks aina joka päivä niit kirjata… (H5)*

Aiemman tutkimuksen perusteella laadukkaan tiedontuotannon näkökulmasta erityisenä haasteena näyttäytyvät dokumentointijärjestelmien moninaisuus sekä yhtenäisten

kirjaamiskäytäntöjen puute. Tiedontuotannon tulisi perustua selkeästi määriteltyihin tiedontarpeisiin ja riittävän yhdenmukaisiin kirjaamiskäytäntöihin, mutta nuorisotyössä nämä edellytykset näyttävät toteutuvan vain osittain. Yhteisen tietopohjan vahvistaminen edellyttää yhtenäisempiä käsitteitä, kirjaamiskäytäntöjä ja tiedon hyödyntämisen rakenteita (Rauas & Kauppinen 2026). Myös tämän aineiston perusteella dokumentointijärjestelmien käyttöön liittyy haasteita ja vastaajat tunnistivat eroja kirjaamiskäytännöissä sekä järjestelmien käyttötavoissa

> *mut et olen myös huomannut, että meillä on hyvin erilaisia tapoja näitä täytellä ja tehdä (H1).*

Lisäksi nykyiset dokumentointijärjestelmät antavat mahdollisuuden kuntakohtaiseen kirjaamisen tapoihin, mikä estää tietojen vertailun tai yhtenäisen tiedon tuottamisen.

> *Koska sit mä oon kattonu niitä, ihan sattumanvarasesti ottanu vaikka jonku kunnan siellä, ja sit siellä on kirjattu ties mitä ihan ihme, et jokainen työntekijä keksii vaikka sen oman nimityksen sille samalle toiminnalle, ni sithän se järjestelmä on jo ihan sekasin siellä. (H9)*

Kun tietojen vertailu eri kuntien välillä onnistuu, se koetaan hyödylliseksi. Vertailemisen mahdollisuus tukee tiedolla johtamista ja saattoi nostaa esille olennaisia kysymyksiä johtamisen näkökulmasta.

> *Siit mä pidän, et mä pystyn näkemään myös muitten kuntien tilastoja, koska se on myöskin, et on todella hyödyllistä, mie oon esimerkiks vieny, et XXXXX on suht saman kokonen kunta kun myö, niin tavallaan sitä, et okei, et meil on saman verran asukkaita, saman verran tavallaan, väestöpohja on hyvin samanlainen, et miks meil näyttää tää tältä, miks tääl näyttää tää tältä. Sit pystyy vähän tarkasteleen myöski silleen koko maan laajusesti sitä, et miltä se nuorisotyö näyttää. (H4)*

Nuorisotyön dokumentointijärjestelmät ovat datan keräämisen välineitä ja siksi olennainen osa tiedontuotannon kokonaisuutta. Niitä hyödynnetään tiedolla johtamisessa. Käytettävyys ja ajankohtaisen tiedon tuottaminen ovat tärkeä osa tiedolla johtamisen rakennetta.

> *Kyllä se tietysti mulle tiedolla johtamisen väline on. Ehdottomasti, et nopeesti pitää saada, yleensä aina tulee ne pyynnöt, et ens viikol tai itse asias huomen pitäis olla kaikki. Niin sitte se, että saa sieltä sen tiedon…(H9)*

> *Eli tilastoinnin käyttöö käytetään sitä pääsääntösesti, mut että tosiaan esihenkilönä mie pääsääntösesti vaan haen sieltä dataa ja numeroita itselleni oman työn johtamiseen. (H4)*

Nuorisotyön tiedolla johtaminen vaatii toisinaan nopeata reagointia, jolloin tiedontuotanto laahaa perässä. Tällöin tiedolla johtaminen perustuu muuhun kuin järjestelmien avulla rakentuvaan tietoon.

*... Ei me voida kaikkee tehdä tilastojen perusteella, mitä Kompassi [järjestelmä] näyttää, kun pitää reagoida jotenkin nopeemmin.* (H1)

### 4.2.2 Dokumentoidun ja hiljaisen tiedon rooli tiedolla johtamisessa

Nuorisotyön tilastot ovat toisinaan yksinkertaisesti tulkittavaa, jolloin niiden avulla voidaan perustellusti suunnata toimintaa.

> *meillä on käyty aika tiukkaa keskusteluu siitä, et meillä on avattu siis nuorisotila lauantaiks. Ihan, siis se on tullu tuolta poliittisen päätöksenteon kautta myös se toive. Ja meillä oli aika paljon vastustusta siihen työntekijätasolla. Mutta nyt, kun me katottiin meiän tilastoja, ja mä katoin, et meil on pääsääntösesti keskimääräsesti 40 nuorta lauantaisin, niin meil ei oo mitään perustetta pistää sitä lauantaita kiinni. (H4)*

Eksplisiittisen tiedon rinnalla työntekijöillä on hiljaista tietoa, mikä ei tule esille kirjatessa toimintatietoja järjestelmiin. Hiljainen tieto saattoi myös koostua pidempi aikaisista havainnoista nuorisotyöstä ja sen toteuttamisesta.

> *kun mäkin oon tänne kaupunkiin tullut, -88 loppuvuodesta. Se oli yhtä kuin, jos ohjaajat suunnitteli toimintaa, niin se oli biljarditurnaus, tai pingisturnaus tai se oli sitä valvontaa nuorisotiloissa. Nyt se on yhä enemmän sitä, että nuoret purkaa huoliaan ohjaajille ja on semmosta, et halutaan keskustella ohjaajan kanssa… (H11)*

> *mikä nuorisotyössä kirjauksissa ja noissa ei näy, mikä on mulle ainaki semmosta sisällöllisesti palkitsevinta, on nähä niitä tyyppejä, joita sä oot tuolla valmennellu ja ollu ohjaamassa ja jotka on ollu tosi huonossa jamassa tai muuten kapinoivia tai muuta, ja sitte sä näät niitä tuolla muutama vuosi sen jälkee… tulee moikkaa ja kertoo, miten hyvin niillä menee ja muuta. Sehä on semmosta isointa palkintoa ja sisältöä tässä hommassa mun mielestä, ku tulee näitä hyviä, et tietää, et on tehny jotaki oikei tai ainaki ollu yks niistä, jotka on ollu auttamassa tätä tyyppiä oikeeseen suuntaan. (H13)*

Parhaimmillaan tiedontuotannon eri lähteet tunnistetaan, jolloin niiden tuottamaa tietoa on mahdollista hyödyntää yhdessä tiedolla johtamisessa.

> *Yhdistetään kerättyä tietoa ja kokemustietoa, nuorilta sanallisesti saatua palautetta.* (K)

> *Tietoa analysoidaan sekä laadullisesti (esimerkiksi nuorten kertomukset, avoimet palautteet) että määrällisesti (tilastot, osallistujamäärät, toimintatunnit). Analyysi tehdään usein yhdessä työyhteisössä, jossa nuorisotyöntekijät, johto ja mahdollisesti myös nuoret osallistuvat tiedon tulkintaan ja arviointiin. Nuorisopalvelujen oma tiedonkeruu, opinnäytetyöt, selvitykset, valtakunnalliset tilastot (esim. NuoDo, PARkki), nuorten palaute (esim. sovari), tieteellinen tutkimus ja valtakunnalliset kyselyt (esim. kouluterveyskysely, Nuorisobarometri) tarkastellaan ja vertaillaan toisiinsa, jotta saadaan kokonaiskuva nuorisotyön tilasta ja vaikutuksista. Nuorten kertomuksia ja kokemuksia analysoidaan kerronnallisesti, jotta saadaan selville, mitkä tapahtumaketjut ja toiminnot ovat tuottaneet merkityksellisiä kokemuksia. (K)*

Tiedolla johtamisen edellytyksenä on datan, siitä johdetun informaation sekä tiedon olemassaolo. Toisinaan tietoa ei ole. Tiedontuotanto eri vaiheineen ei tapahdu itsestään, ja siksi tiedon hyödyntämättä jättäminen voi olla myös resurssikysymys.

> *Tietoa ei ole kerätty ja hyödynnetty kovin aktiivisesti.* (K)
>
> *Meillä ei ole resursseja kerätä tarpeeksi tietoa.* (K)

## 4.3 Tiedolla johtamisen käytännöt

Tiedolla johtamisen käytännöissä on kyse toimintamalleista tiedon hyödyntämisessä. Yhtenäisen ja systemaattisen tiedon hyödyntämisen tueksi on tärkeää määrittää organisaatiota tai toimintoja läpileikkaavia toimintatapoja. Myös hiljaisen tiedon jakamiseen tulee kiinnittää huomiota. Mittareiden yhteys strategiaan ja tiedolla johtamisen tavoitteisiin on tärkeää varmistaa, jotta näiden pohjalta ohjataan toimintaa oikeaan suuntaan. Toimintaympäristöä ja muita toimintaan vaikuttavia tekijöitä tulee seurata, jotta näiden aiheuttamia muutoksia toimintaan voidaan ennakoida. (Kivimäki ym. 2023.)

Nuorisotyön tiedolla johtamisessa on nähtävissä erilaisia käytäntöjä, kuten sopimukset erilaisten järjestelmien käytöstä ja tiedon hyödyntämiseen liittyvät tavat (Rauas & Kauppinen 2026). Vaikka nuorisotyössä on käytäntöjä tiedontuotannossa sekä tuotetun informaation ja tiedon hyödyntämisessä, näiden käytäntöjen yhteys tiedolla johtamiseen ei aina ole selkeä. Aineiston perusteella tiedolla johtamisen käytännöt ovat osin rakentumatta ja osin työyhteisökohtaisia. Tiedon jalkauttamiseen liittyvien käytäntöjen tarkastelu osoittaa näitä tiedolla johtamisen yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia eri työyhteisöjen välillä.

Aineiston perusteella tiedon hyödyntämistä ja jalkauttamista on nähtävissä neljällä tasolla: kunnan nuorisotyöpalvelut, kunnan palveluissa laajemmin esimerkiksi sivistyspalveluissa, hyvinvointi työryhmissä jne., nuorisotyön verkostoissa ja päättäjien keskuudessa kuten lautakunnissa. Nämä tasot tuovat esille myös sitä kerroksellisuutta, mikä tiedolla johtamisen käytäntöihin sisältyy.

Tiedolla johtamiseen kuuluu yhdessä raportointi, mikä saattoi perustua ajalliseen toistettavuuteen tai tiettyyn rakenteeseen:

> *Me tehään puolivuosittain raportti, tavallaan kevätkaudesta ja sit koko vuodesta. Niin sinne me tehään toiminnoittain... …Kooste siitä, määrällinen ja laadullinen… … Joo. Sitä laadullista nyt tietty, no molempia ehkä tarkennetaan viel, erityisesti sitä laadullista ehkä joutuu muokkaan.* (H6)

Tiedolla johtamiseen kuuluu myös tiedon jakamista eri tasoilla:

> *Tulosten läpikäynti nuorisotyön tiimissä, nuorten ohjaus- ja palveluverkostossa, hyvinvointilautakunnassa, tarvittaessa hyvinvointiryhmässä. (K)*

Nuorisotyön tiedolla johtamiseen liittyy erilaisia käytäntöjä, joista on haastavaa muodostaa yhtenäistä kokonaisuutta. Käytännöt näyttäytyvät rakentuvan tarpeen mukaan. Tällaisessa tilanteessa ei rakennu tekijöitä, jotka määrittäisivät eri tasojen tehtäviä, varmistaisi tiedon liikkumisen eri tasojen välillä ja nivoisi kerättävän tiedon yhteen. Lisäksi tiedon hyödyntämisen tavat kaipaavat tarkistamista, jottei tiedontuotantoa tehdä turhaan. Nykyisessä tilanteessa nuorisotyön tiedon hyödyntämisessä korostuvat nuorisotyön näkyväksi tekeminen ja erilaisiin strategiatyöhön osallistuminen (Rauas & Kauppinen 2026).

## 4.4 Tiedolla johtamisen mahdollistajat

Tiedolla johtamisen mahdollistaa tarpeenmukainen tieto ja tiedon hyödyntämiseen liittyvä prosessi. Tiedolla johtamisen kulttuurin kehittämisen tueksi olisi tärkeää määrittää sille tahtotila ja arvot, jotta asian kehittymistä voidaan johtaa ja ohjata. Tiedolla johtamisen kulttuuria tukevia tekijöitä on havaittavissa haluna ja kannustuksena hyödyntää tietoa toiminnan ja päätöksenteon tukena. (Kivimäki ym. 2023.)

Aineiston perusteella asenne tiedolla johtamiseen nuorisotyössä on pääsääntöisesti myönteinen. Ja vaikka nuorisotyön dokumentointijärjestelmien käytettävyydessä on haasteita, niiden potentiaali tunnistetaan:

> *Ylipäätään se, et se [dokumentointijärjestelmä] on olemassa, mun mielest se on jo upee edistysaskel tällä alalla. (H6)*

> *Kyllä se mulle ainaki näyttäytyy sillä, että tää on suunnitelmallisempaa ja tavoitteellisempaa, se koko toiminta. Kyllähän tää luo sen, tavallaan, en mä nyt voi sanoo pohjan, mut kuitenki semmosen, niin ku oli tos puhetta jo aikaisemminki, että tää valtakunnallisuus ja semmonen yhtenäinen käytäntö, niin tuo arvostusta nuorisotyölle. Mä olen sitä mieltä. (H9)*

Valtakunnallinen tiedon tuottaminen mahdollistaa paikallisen ja alueellisen tiedon vertaamisen valtakunnalliseen tasoon ja ilmiöihin. Lisäksi valtakunnallisesti kerätty data ja sen raportointi voi nostaa esille yhteisiä, koko toimialaa koskevia kehittämiskohteita, joihin voidaan vastata tiedolla johtamisen keinoin.

> *Laadun kehittäminen on myös Sovarin keskeinen tarkoitus, että pystyy peilaamaan omia tuloksia sitten valtakunnalliseen tasoon. Ja sitten sellainen, mikä valtakunnallisestikin on näkynyt tason nousussa, kun siel on työpajatoiminnassa kysymyksiä siitä, et miten nuoret on päässyt vaikuttamaan toimintaan, et se osallisuuden mittaaminen. Niin siellä oltiin, (kun) tarkastellaan ykkösestä vitoseen, niin alle nelosessa oltiin alkuvuosina näissä osallisuuden osalta. Ollaan päästy sitten neloseen tai sen paremmalle puolelle. Niin kyllä mä sanon, et Sovari on ollut keskeinen tekijä siinä, että miten osallisuutta on lähdetty*

> *työpajatoiminnassa kehittämään ja vahvistamaan. Se on kuitenkin jo merkittävä muutos siinä tasossa. Yksi tekijä siellä ihan varmasti. (H23)*

Tiedolla johtamisen mahdollisuudet vastata nuorisotyössä tunnistettuihin kehittämistarpeisiin ovat rajalliset. Kun muutosten edistäminen ei ole mahdollista nuorisotyön omin keinoin, tehtäväksi jäänee nostaa asia osaksi laajempaa yhteiskunnallista ja poliittista keskustelua. Esimerkiksi laajoissa rakenteellisissa muutoksissa tarvitaan usein korkeammalla tasolla tehtäviä päätöksiä, joilla voidaan vaikuttaa olemassa oleviin kehityssuuntiin.

> *Esimerkiksi työpaja-Sovarissa on tässä parin viime vuoden aikana lähtenyt nousemaan nuoren kokemus, että haluaisin olla työpajalla pitempään, mikä kertoo siitä, että toisaalta ne jaksot on lyhentynyt koko ajan. Ohjaavat tahot ja muuten lainsäädännössä tehdyt rajoitukset on lyhentänyt niitä jaksoja, miten nuoret voi siellä olla. (H23)*

# 5. Nuorisotyön tiedolla johtamisen nykytila ja kehittämistarpeet

Olemme tarkastelleet neljää tiedolla johtamisen osakokonaisuutta: tiedolla johtamisen johtaminen, tiedon johtamisen rakenteet, tiedolla johtamisen käytännöt ja tiedolla johtamisen mahdollistajat. Tässä tutkimuksessa nuorisotyön vahvimpana osa-alueena näyttäytyy tiedolla johtamisen mahdollistajat. Aineistojen perusteella 2020-luvulla nuorisotyöstä ja nuorista on riittävästi tutkittua tietoa ja myös kumuloituvaa tiedontuottamista, jota voidaan hyödyntää vuosittain. Lisäksi tiedolla johtamista mahdollistaa nuorisotyön oma ajantasainen tiedontuotanto ja sen saavutettavuus eri tasoilla. Aineiston perusteella nuorisotyössä on odottava asenne tiedolla johtamista ja siihen liittyviä hyötyjä kohtaan, vaikka järjestelmien käyttö herättää myös epäilyjä niiden tarkoituksenmukaisesta hyödyntämisestä. Tiedolla johtamisen toteuttamiseen kytkeytyvät työyhteisön tiedolla johtamisen prosessi ja esimerkiksi siihen liittyvät aikaresurssit.

Muut kolme osa-aluetta eli tiedolla johtamisen johtaminen, rakenteet ja käytännöt eivät näyttäydy nuorisotyössä loogisesti järjestettyinä, vaan hahmottuvat paikallisesti ja joskus myös työntekijäkohtaisesti rakentuneina. Olemassa olevien hyvien käytänteiden tunnistaminen ja toimintatapojen yhtenäistäminen on tärkeää tiedolla johtamisen toimintatapojen kehittämisen näkökulmasta (Kivimäki ym. 2023).

Kaksi erillistä tutkimusaineistoa tuottivat toisiaan täydentävän kokonaisuuden, jossa korostui paikallisesti ja valtakunnallisesti kerättävän datan rooli tiedolla johtamisessa. Tämä tarkoittaa

kahden eri tasoisen tiedon tuotannon hyödyntämistä, jotka voivat selittää myös hieman erilaisia näkemyksiä tiedolla johtamisessa. Kunnallinen Nuorisotyö Suomessa -kyselyn mukaan tietoa hyödynnetään eniten nuorisotyön kehittämiseen, kun taas haastatteluaineiston valossa tärkeimmäksi hyödyntämisen tavaksi muodostui raportointi ja nuorisotyön näkyväksi tekeminen. Asian voi tulkita niin, että eri tietolähteitä hyödynnetään erikseen ja eri tavoin. Valtakunnallista tutkimustietoa, esimerkiksi kouluterveyskyselyä, hyödynnetään toiminnan suuntaamiseen ja paikallista tietoa, kuten nuorisotyön dokumentointijärjestelmien tuottamaan dataan perustuvaa tietoa, hyödynnetään erityisesti nuorisotyön näkyväksi tekemisessä.

Tiedolla johtaminen ei ole työyhteisöstä irrallaan oleva asia, vaan se tulee rakentaa osaksi työyhteisön toimintakulttuuria. Lisäksi tiedolla johtamista tulee seurata ja dokumentoida. Tiedolla johtamisen kehittämisen tärkeänä lähtökohtana on riittävä ymmärrys nykytilasta, jotta voidaan arvioida tarvittavia toimenpiteitä sekä myöhemmin toteuttaa vaikuttavuuden arviointia näiden toimenpiteiden osalta (Kivimäki ym. 2023). Vaikuttavuuden arviointia käsittelemme tarkemmin erillisessä työpaperissa, joka julkaistaan loppuvuodesta 2026.

## 5.1 Tiedon hyödyntämisestä kohti tiedolla johtamista

Nuorisotyön tiedolla johtamisen tarkastelu noudattelee valtionkonttorin tilaaman julkisen hallinnon tiedolla johtamisen tutkimuksen tuloksia. Kunnissa ja myös kunnallisessa nuorisotyössä tiedolla johtaminen on nostettu tavoitteeksi ja siihen liittyviä kehittämistoimia on aloitettu (ks. Kivimäki ym. 2023). Nuorisotyössä tämä on tarkoittanut erilaisten järjestelmien kehittämistä ja yhä laajempaa tutkimustiedon hyödyntämistä. Tietopohjan rakentaminen on 2020-luvulla järjestelmällisempää kuin aikaisemmin ja eri tietolähteitä hyödyntävää (esim. Kivijärvi, Kauppinen & Kiilakoski 2024).

Julkisessa hallinnossa tiedolla johtamisen vahvuudeksi nousi ihmisten ja organisaation johtaminen sekä tiedolla johtamisen taidot. Yhteneväisesti kaikissa kunnissa heikommalla tasolla olivat tiedolla johtamisen systemaattisuus, tiedolla johtamisen rooli organisaation johtamisessa sekä raportointi ja analytiikka. (Kivimäki ym. 2023.) Samankaltaista suuntausta on havaittavissa kunnallisen nuorisotyön osalta. Tarkastelumme mukaan tiedolla johtamisessa systemaattisuus tarkoittaa lähinnä säännönmukaisuutta. Tiedolla johtamisen tapoja ei ole organisoitu niin, että ne näyttäytyisivät esimerkiksi työyhteisölle läpinäkyvästi ja harvoin tiedolla johtamista dokumentoidaan, seurataan tai raportoidaan. Lisäksi numeraaliseen tiedontuotantoon ja sen hyödyntämiseen liittyy epätietoisuutta. Samaan aikaan tiedolla johtamista arvostetaan, siinä halutaan olla osallisena ja sille osoitetaan odotuksia.

Nuorisotyön tiedolla johtaminen hahmottuu etenkin tutkimustiedon hyödyntämisenä ja nuorisotyön näkyväksi tekemisenä. Lisäksi nuorisotyön tiedolla johtamista tapahtuu toimialakohtaisesti kuten esimerkiksi etsivässä työssä. Tietoa kerätään toimintakohtaisilla järjestelmillä (PARent ja Sovari), joidenka pohjalta tehdään valtakunnallisia linjauksia. Nuorisotyön tiedolla johtamisen erityispiirteenä näyttää olevan useiden rinnakkaisten tietojärjestelmien, tietolähteiden ja tiedolla johtamisen käytäntöjen samanaikainen käyttö. Tämä voi tuottaa sekä monipuolista tietoa että keskenään kilpailevia tulkintoja toiminnan tavoitteista ja tuloksista. Nykyistä tilannetta kuvaa se, että kaikista nuorisotyön toiminnoista ei ole saatavissa edes osallistumismääriä valtakunnallisen ohjauksen tietoperustaksi. Julkisena palveluna kunnallisen nuorisotyön tulee kyetä tekemään toimintaansa ja sen tiedolla johtamista näkyväksi.

Tiedolla johtamisen näkyväksi tekeminen on tärkeä osa tiedolla johtamisen vakiinnuttamista organisaation toimintatapoihin, kulttuuriin ja asenteisiin (Kivimäki ym. 2023, 22). Nuorisotyössä on vielä matkaa systemaattiseen, eri tiedonlähteitä yhdistävään ja suunnitelmalliseen tiedolla johtamiseen, mutta nykyinen tilanne osoittaa valmiutta ja mahdollisuuksia parantaa näitä tiedolla johtamiseen liittyviä prosesseja. Tämän tutkimuksen perusteella nuorisotyön tiedolla johtaminen ja sen kehittyminen on odotettu kehitysaskel toimialalla. Sillä odotetaan olevan vaikutuksia itse toimintaa laajemmin, kuten toimialan arvostukseen liittyen.

Tuotettu tieto antaa harvoin yksiselitteisiä, saati valmiita vastauksia. Lopulliseen päätöksentekoon liittyy väistämättä arvovalintoja ja kontekstisidonnaista pohdintaa. Datan, informaation ja tiedon lisäksi tarvitaan viisautta, jotta tiedon pohjalta voidaan rakentaa parempia palveluita. Parhaassa tapauksessa tieto tukee päätöksentekoa, mutta viimekätinen valta ja vastuu on päätöksiä tekevillä ihmisillä (Kivijärvi, Kauppinen & Kiilakoski, 56). Tiedolla johtaminen on työkalu, joka on osa taitavaa johtajuutta. Siihen liittyy sekä eksplisiittisen (käsitteellinen, dokumentoitu, helposti jaettava tieto) että hiljaisen (piiloinen, kokemukseen perustuva, vaikeasti sanoitettava tieto) tiedon hyödyntäminen (Nonaka 1994, 16–17; Nonaka & Takeuchi, 1995, 59).

## 5.2 Tiedolla johtamisen kehittäminen

Tiedolla johtaminen tulee olla samaan aikaan läpinäkyvää ja näkyvää. Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan sitä, että tiedolla johtamisen prosessit, menetelmät ja perustelut tehdään ymmärrettäviksi. Näkyvyydellä tarkoitetaan sitä, että tiedolla johtamisen käytännöt ja niiden aikaansaamat tulokset ovat työyhteisön havaittavissa. Tiedolla johtaminen näyttäytyy nuorisotyössä ennen kaikkea sosiaalisena ja organisatorisena prosessina, jossa eri

tietolähteistä rakentuva tieto muutetaan yhteiseksi ymmärrykseksi ja toiminnaksi. Tiedolla johtamisen käytännöt tulee sovittaa kuntien erilaisiin toimintaympäristöihin. Tutkimuksemme perusteella tunnistimme erilaisia tiedontuottamiseen liittyviä käytäntöjä ja organisaatioon liittyviä tekijöitä, jotka tukevat tiedolla johtamista nuorisotyössä (Taulukko 1).

*Taulukko 1 Tiedolla johtamista tukevat tekijät nuorisotyössä.*

| Tiedon hyödyntämisen käytännöt | Organisaatioon liittyvät edellytykset |
|---|---|
| Tiedontuotanto kytkeytyy toiminnan kehittämiseen. | Organisaatiossa on vakiintuneet ja toimivat käytännöt tiedon jakamiseen |
| Dataa analysoidaan ja tieto kontekstualisoidaan yhdessä nuorisotyötä tekevien ja mahdollisuuksien mukaan myös nuorten kanssa. | Rakenteet mahdollistavat tarkoituksenmukaisen tiedon tarkastelun, tulkinnan ja hyödyntämisen organisaation eri tasoilla. |
| Päätöksenteossa yhdistetään eri tietolähteitä. | Paikallinen tiedontuotanto kytkeytyy alueelliseen ja valtakunnalliseen tietoon. |

Tiedolla johtaminen nuorisotyössä kaipaa rakenteita ja läpinäkyvyyttä. Oleellista on, että tiedolla johtamisen tietoperusta on järjestelmällinen, luotettava ja oikea-aikainen, sekä nimenomaan nuorisotyössä tarkoituksenmukainen ja käyttökelpoinen. On myös keskeistä muistaa huomioida erilaisten tulkintojen mahdollisuus. (ks. Rauas & Kauppinen 2026.)

Nuorisotyön erilaiset työtehtävät ja laajeneva toimintakenttä aiheuttavat rajaamisen haasteita. Tässä tilanteessa on entistä tärkeämpää tuottaa rakenteita, joilla voidaan vahvistaa tietoon perustuvaa toimintojen suuntaamista. Nykyisessä tilanteessa erilaisiin raportteihin, nuorisotyötä käsitteleviin opinnäytetöihin sekä nuoriso- ja nuorisotyön tutkimuksiin liittyy käyttämätöntä potentiaalia. Tuotetun tiedon tarkasteluun tulee varata aikaa, jotta tiedolla johtamisen kulttuuri vahvistuu. Tiedon hyödyntämistä voidaan edistää esimerkiksi ”tunti kuukaudessa tutkimukselle” -lukuhaasteella, jossa työntekijöille mahdollistetaan säännöllinen, keskeytyksetön aika tutkimustietoon perehtymiseen ja sen merkityksen arviointiin oman työn näkökulmasta. Olemassa olevan tiedon tarkasteleminen on tiedolla johtamisen edellytys.  Nämä ja muut tiedolla johtamista vahvistavat tekijät on tiivistetty Osaamiskeskus Altiuksen laatimaan infograafiin.

Kuva 1 Osaamiskeskus Altiuksen infograafissa tiedontuotannon ja tiedolla johtamisen edellytykset kiteytyvät kuuteen keskeiseen tekijään.




Tulevaisuudessa kunnallisen nuorisotyön tiedolla johtamisen kehittämisessä keskeiseksi kysymykseksi nousee kyky rakentaa paikallista kokemus- ja arviointitietoa, tutkimustietoa sekä valtakunnallisia tietolähteitä yhdistävä tietoperusta. Keskeinen kehittämishaaste on sellaisten rakenteiden ja toimintatapojen rakentaminen, jotka mahdollistavat tiedon yhteisen tulkinnan, jakamisen ja hyödyntämisen osana nuorisotyön arkea. Tällöin tiedolla johtaminen ei näyttäydy erillisenä hallinnollisena toimintona, vaan osana nuorisotyötä ja sen jatkuvaa kehittämistä.

# 6. Lähteet


Ackoff, Russell L. (1989) From data to wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis, 16*, 3–9.

Ankkuritoiminnan käsikirja. https://ankkuritoiminta.fi/kasikirja/arviointi-ja-kehittaminen (Viitattu 30.8.2026)

Argyris, Chris & Schön, Donald A. (1996) *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice.* MA: Addison-Wesley.

Baskarada, Sasa & Koronios, Andy (2013) Data, information, knowledge, wisdom (DIKW): A semiotic theoretical and empirical exploration of the hierarchy and its quality dimension. *Australasian Journal of Information Systems* 18(1), 5–24. https://doi.org/10.3127/ajis.v18i1.748

Brătianu, Constantin & Bejinaru, Ruxandra (2023) From Knowledge to Wisdom: Looking beyond the Knowledge Hierarchy. *Knowledge* 3(2), 196–214. https://doi.org/10.3390/knowledge3020014

Darmawan, Slamet & Agusvina, Novia & Lusa, Sofian & Sensuse, Dana Indra (2023) Knowledge Management Factors and Its Impact on Organizational Performance: A Systematic Literature Review. *International Journal On Informatics Visualization* 7(1), 161–167. https://joiv.org/index.php/joiv/article/viewFile/1644/619 (Viitattu 6.9.2026)

De St Croix, Tania & Louise Doherty (2022) 'Capturing the magic': grassroots perspectives on evaluating open youth work. *Journal of Youth Studies* 27(4), 486–502. https://doi.org/10.1080/13676261.2022.2150540

Dymnicki, Allison B. & Le Menestrel, Susanne & Boyd, Michelle J. & Lauxman, Lisa & Oberlander, Sarah E. & Osher, David M. (2016) Developing a Federal Research Agenda for Positive Youth Development: Identifying Gaps in the Field and an Effective Consensus Building Approach. *Journal of Youth Development* 11(1), 5–19. https://doi.org/10.5195/jyd.2016.430

Head, Brian W. (2016) Toward more "evidence-informed" policy making? *Public Administration Review* 76(3), 472–484. https://doi.org/10.1111/puar.12475

Hoikkala, Tommi (toim.) *Mitä Jyväskylä tarkoittaa? Nuorisotyön yhteisötietokirja.* Helsinki: Nuorisotutkimusseura/Nuorisotutkimusverkosto, julkaisuja 234.

Intezari, Ali & Pauleen, David J. & Taskin, Nazim (2016). The DIKW Hierarchy and Management Decision-Making. Proceedings of the 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), 4193–4201. https://doi.org/10.1109/HICSS.2016.520

Jalonen, Harri (2015) Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa Petri Virtanen, Jari Stenvall & Pasi-Heikki Rannisto (toim.) *Tiedolla johtaminen hallinnossa – teoriaa ja käytäntöjä.* Tampere: Tampere University Press, 40–68.

Jalonen, Harri & Uusikylä, Petri (2023) Yhteiskunnallinen resilienssi systeemisen muutoksen mahdollistajana. Teoksessa Petri Uusikylä & Harri Jalonen (toim.) *Epävarmuuden aika. Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta?* Helsinki: Into.

Jukola, S. (2016). Tieteen objektiivisuuden ehdoista. *Ajatus*, *73*, 289-297. https://journal.fi/ajatus/article/view/67647

Kauppinen, Eila & Kiilakoski, Tomi & Kinnunen, Viljami & Perho, Sini (2021) Omasta yhteiseksi. Miten hyödyntää nuorisotyön opetussuunnitelmaa nuorisotyön kehittämisessä? Teoksessa Tommi Hoikkala (toim.) *Mitä Jyväskylä tarkoittaa? Nuorisotyön yhteisötietokirja.* Helsinki: Nuorisotutkimusseura/Nuorisotutkimusverkosto, julkaisuja 234, 303–331.

Kiilakoski, Tomi (2014) Pilareiden varassa. Kommenttipuheenvuoro – Nuorisotyön tulevaisuus. *Nuorisotutkimus* 2/2014, 60–70.

Kiilakoski, Tomi & Kinnunen, Viljami & Djupsund, Ronnie (2015) *Miksi nuorisotyötä tehdään? Tietokirja nuorisotyön opetussuunnitelmasta.* Helsinki: Nuorisotutkimusseura/ Nuorisotutkimusverkosto, julkaisuja 169 & Humanistinen ammattikorkeakoulu, julkaisuja, 5.

Kivijärvi, Antti & Kauppinen, Eila & Kiilakoski, Tomi & Leskinen, Juha (2022) *Hidasta kasvua ja lisääntyviä vastuita: Kunnallinen nuorisotyö Suomessa 2021*. Lahti: Kanuuna ja Helsinki: Nuorisotutkimusseura, julkaisuja 238. https://doi.org/10.57049/nts.970

Kivijärvi, Antti & Kauppinen, Eila & Kiilakoski, Tomi (2024) *Poikkeusoloista uuden kynnykselle. Kunnallinen nuorisotyö Suomessa 2023*. Helsinki: Nuorisotutkimusseura, julkaisuja 249. https://doi.org/10.57049/nts.967

Kivimäki, Emma & Listenmaa, Jani & Hellsten, Pasi & Myllärniemi, Jussi &Ahonen, Olli & Kasslin, Henje & Virta, Sari (2023) *Tiedolla johtamisen tila kunnissa.* Valtiokonttorin julkaisuja, tiedolla johtaminen 03/2023. https://cdn.valtiokonttori.fi/wordpress/2023/09/Tiedolla-johtamisen-tila-kunnissa-kypsyystasoselvitys-2023_valmis.pdf (Viitattu 6.9.2026)

Lappalainen, Kari & Kivinen, Petri (2017). Tietämyksenhallinnan avulla ennustamisesta aktiiviseen ennakointiin. *Finnish Journal of EHealth and EWelfare* 9(1), 31–36. https://doi.org/10.23996/fjhw.60864

Lerner, Richard M.& Almerigi, Jason B. & Theokas, Christina & Lerner, Jacqueline V. (2005) Positive Youth Development A View of the Issues. *The Journal of Early Adolescence* 25(1), 10–16. https://doi.org/10.1177/0272431604273211

Miinalainen, Sari (2026) Kohti vaikuttavaa sosiaalityön tiedolla johtamista. Pro gradu. Itä-Suomen yliopisto. http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20260031

Nieminen, Juha (2008) Vastavoiman hahmo - nuorisotyön yleiset tehtävät, oppimisympäristöt ja eetos. Teoksessa Tommi Hoikkala & Anna Sell (toim.) *Nuorisotyötä on tehtävä. Menetelmien perustat, rajat ja mahdollisuudet*. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura, julkaisuja 76, 21–43.

Nonaka, Ikujiro (1994) A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science* 5(1), 14–37. https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

Ord, Jon (2016) *Youth Work Process, Product and Practice. Creating an authentic curriculum in work with young people*. 2. painos. London: Routledge.

Palinkas, Lawrence A. & Saldana, Lisa & Chou, Chih-Ping & Chamberlain, Patricia (2017) Use of Research Evidence and Implementation of Evidence-Based Practices in Youth-Serving Systems. *Child & Youth Services Review, 83*, 242–247. https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2017.11.005

Pawson, Ray (2013) *The Science of Evaluation. A Realist Manifesto.* London: Sage.

Pekkala, Samuli, Leponiemi Ulriika ja Heikkilä Matias (2025) Johdanto: Vaikuttavuuden monien kasvojen nykyisyys. Teoksessa Samuli Pekkala, Ulriikka Leponiemi ja Matias Heikkilä (toim.) *Vaikuttavuuden monet kasvot*. Tampere:Vastapaino, 7-25.

Polanyi, Michael (1967) *The Tacit Dimension*. London, England: Routledge & Kegan Paul.

Rauas, Minna & Kauppinen, Eila (2025) *Nuorisotyön käsiteviidakko.* Työpaperi, julkaistu 28.10.2025. https://nuorisotutkimus.fi/wp-content/uploads/2025/10/nuorisotyon-kasiteviidakko-tyopaperi.pdf (Viitattu 6.8.2026)

Rauas, Minna & Kauppinen Eila (2026) Tiedontuotanto nuorisotyössä. Nuorisotutkimusseura, Altiuksen työpapereita 6. https://nuorisotutkimus.fi/wp-content/uploads/2026/11/altius-tyopaperi6-tiedontuotanto.pdf (Viitattu 13.11.2026.)

Robson, Colin (2000) *Small-Scale Evaluation*. London: Sage.

Rowley, Jennifer (2007) The wisdom hierarchy: Representations of the DIKW hierarchy. Journal of Information Science, 33(2), 163–180. https://doi.org/10.1177/0165551506070706

Virtanen, Petri & Stenvall, Jari & Rannisto, Pasi-Heikki (2015) Julkiseen politiikkaan liittyvä oppiminen ja tietoon perustuva päätöksenteko. Teoksessa Petri Virtanen, Jari Stenvall & Pasi-Heikki Rannisto (toim.) T*iedolla johtaminen hallinnossa. Teoriaa ja käytäntöjä.* Tampere: Tampereen yliopistopaino, 9–26. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100694/Virtanen_ym_Tiedolla_johtaminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Viitattu 8.8.2026).

Weick, Karl E. (1995) *Sensemaking in Organizations.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.