

Karla Lahti

HILJAISEN TIEDON JOHTAMINEN

Esihenkilöiden käyttämät keinot
ja kokemat haasteet
lasten, nuorten ja perheiden palveluissa

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Huhtikuu 2024

TIIVISTELMÄ

Karla Lahti: Hiljaisen tiedon johtaminen: Esihenkilöiden käyttämät keinot ja kokemat haasteet lasten, nuorten ja perheiden palveluissa
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma, hallintotiede
Huhtikuu 2024

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää lasten, nuorten ja perheiden palveluiden esihenkilöiden käyttämiä keinoja hiljaisen tiedon johtamisessa. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan niitä haasteita, joita esihenkilöt yhdistävät hiljaisen tiedon johtamiseen. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa tiedon kokonaisuutta, jota ihminen kerää kokemusten, harjoittelun ja kertomusten kautta. Hiljainen tieto on henkilökohtaista ja uniikkia tietoa, johon liittyen yksilö voi toimia huomaamattaan osaamallaan tavalla.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, koska sen tavoitteena oli selvittää lasten, nuorten ja perheiden palveluiden esihenkilöiden kokemuksia hiljaisen tiedon johtamisesta. Aineisto kerättiin haastattelemalla neljää (n = 4) esihenkilöä. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna yksilöhaastatteluina. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että lasten, nuorten ja perheiden palveluiden esihenkilöt eivät koe käyttävänsä tiedostaen systemaattisia, esimerkiksi hyvinvointialueen ohjaamia, keinoja johtaakseen hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon johtaminen lasten, nuorten ja perheiden esihenkilöiden työssä on työhön liittyvien yleisten rakenteiden mahdollistamaa, mutta suunnittelematonta ja tapahtuu ikään kuin vahingossa tai suunnittelematta. Esihenkilöt käyttävät kuitenkin, osittain yleisiin työhön liittyviin rakenteisiin ututettuja, keinoja hiljaisen tiedon johtamisessa, joista esimerkkejä ovat muun muassa viikkotiimit ja hyvän työilmapiirin ylläpitäminen. Esihenkilöiden käyttämät keinot ovat samankaltaisia, mutta sisältävät myös eroja, koska hiljaisen tiedon johtamiselle ei ole systemaattisesti ja suunnitelmallisesti käytettäviä standardisoituja keinoja, joita kaikki esihenkilöt käyttäisivät. Tämä vaikuttaa hiljaisen tiedon johtamiseen siten, että esihenkilöt ovat kehittäneet omanlaisiaan keinoja, joita he käyttävät erilaisissa tiedon kulkuun tai hiljaisen tiedon näkyväksi tekemiseen liittyvissä tilanteissa. Merkittävää on myös se, että esihenkilöt kokevat toimivansa tarpeen vaatiessa ikään kuin hiljaisen tiedon välikäsinä ja koordinoivan kaikenlaisen tiedon kulkua tiimissä ja vaihtuvissa työntekijätilanteissa. Hiljaisen tiedon johtamiselle tunnistettiin myös useita erilaisia haasteita lasten, nuorten ja perheiden palveluissa. Erityinen tuloksista nouseva haaste on hyvinvointialueelta tulevan ohjeistuksen tai sääntöjen puute. Kun käytettävissä keinoissa on paljon joustoa ja valinnanvaraa, esihenkilöt toimivat omien keinojensa varassa. Samalla haasteeksi tunnistettiin myös esimerkiksi työhön liittyvä kiire sekä lyhyet määräaikaiset sijaisuudet, jotka kaikki osaltaan vaikuttivat hiljaisen tiedon johtamiseen heikentäen sitä tai vaikeuttaen tiedon siirtämistä.

Tutkimustulos tarjoaa tietoa Suomessa tutkimattomasta hiljaisen tiedon johtamisesta sosiaalipalveluissa ja tarjoaa läpileikkauksen siitä, kuinka hiljaisen tiedon johtamista toteutetaan ja mikä sitä haastaa lasten, nuorten ja perheiden palveluiden kontekstissa.

Avainsanat: hiljainen tieto, hiljaisen tiedon johtaminen, sosiaalipalvelut, sosiaalityö

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

- Ei
- Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia:

Tekoälysovellusten nimi ja versio: Microsoft Teams (work or school), versio 24074.2321.2810.3500.

Käyttötarkoitus: Haastattelujen toteuttaminen, tallentaminen ja litterointi tekstimuotoon.

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty: Haastattelujen toteuttaminen, litteroidun tekstin käyttö analyysivaiheessa

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien tekoälyllä tuotetut osat, ja hyväksyn vastuun mahdollisista julkaisueettisten normien rikkomuksista.

SISÄLLYS

| | |
|--|-----------|
| 1 JOHDANTO | 1 |
| 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS | 4 |
| 2.1 Hiljainen tieto | 4 |
| 2.2 Hiljaisen tiedon johtaminen..... | 6 |
| 2.3 Hiljaisen tiedon muuttaminen eksplisiittiseksi..... | 9 |
| 2.3.1 Nonakan ja Takeuchin SECI-malli..... | 9 |
| 2.3.2 Hiljaisen tiedon johtamisen malli | 11 |
| 2.4 Hiljainen tieto sosiaalityössä | 13 |
| 3 METODOLOGIA | 15 |
| 3.1 Tutkimuskysymykset..... | 15 |
| 3.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu..... | 15 |
| 3.3 Aineiston analyysi | 17 |
| 3.4 Luotettavuus ja eettisyys | 19 |
| 4 TULOKSET | 21 |
| 4.1 Tunnustaminen ja tunnistaminen..... | 21 |
| 4.2 Näkyväksi tekeminen ja jakaminen..... | 23 |
| 4.3 Siirtäminen ja sisäistäminen | 26 |
| 5 TULKINTA SUHTEESSA TEOREETTISEEN VIITEKEHYKSEEN | 30 |
| 5.1 Hiljaisen tiedon suhde sosiaalityöhön | 30 |
| 5.2 Huomaamatta johdettu hiljainen tieto ja vaihtelevat keinot | 31 |
| 5.3 Haasteet hiljaisen tiedon johtamisessa | 32 |
| 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA | 34 |
| | |
| LÄHTEET | 36 |
| LIITTEET | 39 |
| LIITE 1 Teemahaastattelurunko..... | 39 |

KUVIOT

| | |
|--|----|
| Kuvio 1 Hiljaisen tiedon johtamisen elementtejä (mukaillen Virtainlahti 2009, 19)..... | 7 |
| Kuvio 2 Tiedon luomisen prosessimalli (mukaillen Nonaka ja Takeuchi 1995)..... | 10 |
| Kuvio 3 Hiljaisen tiedon johtamisen malli (mukaillen Kiviranta 2010, 175). | 11 |

TAULUKOT

| | |
|--|----|
| Taulukko 1 Taulukko haastateltavista | 17 |
| Taulukko 2 Esimerkki aineiston analyysistä | 19 |
| Taulukko 3 Tiivistelmä analyysin tuloksista..... | 29 |

1 JOHDANTO

Hiljainen tieto on kokonaisuus, jota ihminen kerää kokemusten, harjoittelun ja kertomusten kautta (esim. Malik 2021, 620; McInerney 2002, 1011; Virtainlahti 2009, 49–55). Se on henkilökohtaista ja uniikkia tietoa, johon liittyen yksilö voi toimia huomaamattaan osaamallaan tavalla ja täten sen tuominen näkyväksi voi sen abstraktin luonteen takia olla hankalaa. (Esim. Ipe 2003, 344; Nonaka & Takeuchi 1995, 8; Polanyi 2009.) Nykyisissä organisaatioissa tieto on tunnistettu yhdeksi organisatorisista ydineduista ja sitä tarvitaan luomaan organisaatioiden viitekehystä alasta riippumatta (esim. Boamah ym. 2023, 1778–1779; Jasim ym. 2020, 3; Suwanti 2019, 624; Yap & Lock 2017, 805). Hiljaisen tiedon pitäminen organisaatioiden sisällä onkin nähty tärkeäksi ja esimerkiksi muualle siirtyvien työntekijöiden mukana katoama hiljainen tieto tunnistettu organisaatioiden haasteeksi (Laihonen ym. 2013, 15; Osobajo & Bjeirmi 2021, 15; Yap & Lock 2017, 820). Hiljaisen tiedon jakamisella voidaan varmistaa esimerkiksi organisaation toiminnan jatkuvuutta ja sen laatua. Samalla myös esimerkiksi työyhteisön jäsenten hyvinvoinnin on nähty paranevan ja organisaatioiden tehokkuuden lisääntyvän, kun hiljaista tietoa jaetaan. (Esim. Boamah, Zhang & Miah 2023, 1778–1779; Nonaka & Takeuchi 1995, 56; Virtainlahti 2009, 108.) Voidaankin siis nähdä, että hiljaisen tiedon jakaminen, säilyttäminen ja näkyväksi tuominen on organisaatioiden toiminnalle kaiken kaikkiaan tärkeää (Zia, Zhang & Alam 2023, 15–16).

Tutkimuksen aihepiiri on näkemykseni mukaan aiemmin mainittuun viitaten ajankohtainen suhteessa nykyiseen tilanteeseen sosiaalipalveluissa ja laajemmin sosiaalityössä. Taaksepäin tarkasteltaessa voidaan havaita, että vuosituhaten vaihteen jälkeen sosiaalityön ja hiljaisen tiedon suhde on ollut tiivis ja hiljaisen tiedon onkin esitetty olevan edellytys sosiaalityölle ja siinä tehtävälle työlle (esim. Arola 2001; Saarinen 2000). Tähän liittyen on kuitenkin esitetty myös kriittisiä näkemyksiä hiljaisen tiedon taakse piiloutumisesta sosiaalityössä. Ylös nousseessa kritiikissä on esitetty, että esimerkiksi dokumentoimatonta työtä tai vajavaisesti perusteltuja päätöksiä on voitu aiemmin selittää hiljaisen tiedon vahvalla roolilla sosiaalityössä. Hiljaisen tiedon näkyväksi tekemistä ja jakamista onkin tämän pohjalta pidetty erityisen tärkeänä sosiaalityöhön liittyvässä viranomaistyössä. (Kuusisto-Niemi & Kääriäinen 2005, 452–454; Tasala 2016.) Nykyisellään sosiaalityötä lävistää näyttöön perustuvan käytännön vaatimus, joka on vaikuttanut siihen, että hiljaiseen tietoon nojaaminen päätöksenteossa on kuitenkin nähty kasvavissa määrin heikoksi perusteeksi työssä tehtäville päätöksille. Sosiaalityön suhde hiljaiseen tietoon onkin siis muuttunut. (Esim. Cheung 2017, 619; Wallander 2022, 6).

Samalla esimerkiksi mediassa esille noussut lastensuojelun työntekijöiden suuri vaihtuvuus (esim. Laitinen 2021; Leppänen 2020) voi olla riskinä tiedon poistumiselle organisaatioista (esim. Laihonen ym. 2013, 15; Osobajo & Bjeirmi 2021, 15). Työtä lasten, nuorten ja perheiden palveluissa leimaa myös esimerkiksi kiire arjen työssä ja nopeasti vaihtuvat tilanteet (Forsman 2010, 154). Huomioitavaa on myös se, että johtaminen esimerkiksi lastensuojelussa on tunnistettu haastavaksi ja vaativan jatkuvaa sopeutumista (Olsvik & Saus 2022, 471–476). Esimerkiksi muutokset politiikassa, palveluiden resurssien niukkuus ja perheiden haasteet luovat kasvavaa painetta palveluiden tehostamiselle ja kehittämislle, joka heijastuu myös johtamiseen lasten, nuorten ja perheiden palveluissa (Leake, Cahn, Grenier, Reed & Rienks 2020, 139–140).

Jo näiden temaattisten kokonaisuuksien yhdistäminen tuottaa mielenkiintoisen tutkimusongelman: miten lasten, perheiden ja nuorten palveluiden esihenkilöt pyrkivät johtamaan työntekijöidensä hiljaista tietoa nykyisessä tilanteessa, jossa työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, työtä leimaa sen kasvavat vaatimukset ja hiljaisen tiedon rooli sosiaalityön työskentelyssä voi olla ristiriidassa näyttöön perustuvan työskentelyn vaatimusten kanssa. Tutkimuksen tutkimuskysymykseksi onkin tämän mielenkiintoisen asetelman pohjalta muodostunut seuraava kysymys: *Minkälaisia keinoja lasten, nuorten ja perheiden palveluiden esihenkilöt käyttävät hiljaisen tiedon johtamista toteuttaessaan?* Teemaa tukien osakysymyksenä toimii myös seuraava kysymys: *Mitkä tekijät haastavat esihenkilöiden hiljaisen tiedon johtamista?*

Hiljaisen tiedon välittämistä ja hiljaista tietoa kokonaisuutena on tutkittu esimerkiksi organisaatioiden tehokkuuden (esim. Boamah ym. 2023; Yap & Lock 2017), kilpailuedun (esim. Osobajo & Bjeirmi 2021; Ranucci & Souder 2015) ja organisaation suorittamisen (esim. Harlow 2008; Muthuveloo, Shanmugam & Teoh 2017) osalta. Syvempää terveys- tai sosiaalipalveluiden hiljaisen tiedon tutkimusta on tehty jonkin verran terveydenhuollon tutkimuskentällä (esim. El-Sayed, Elbassal, Alsenany & Abdelaliem 2024; Fernandez, Cyr, Perreault & Brault 2020; Oborn, Barrett & Racko 2013) ja vähemmissä määrin myös koskien hiljaista tietoa sosiaalityössä (esim. Bergheim 2021; Osmond 2006; Wallander 2022). Tarkempia lasten, nuorten ja perheiden palveluiden rajauksia ei ole tähän tutkimukseen pohjautuvan selvityksen perusteella tehty lainkaan Suomessa. Hiljaisen tiedon tarkastelu erityisesti rajatummassa sosiaalipalveluiden kontekstissa esihenkilöiden kokemana voidaankin nähdä tärkeänä siihen liittyvän tutkimusaukon vuoksi.

Aiheen rajausta on sen yhteiskunnallisen merkittävyyden ja tutkimattoman luonteen lisäksi tukenut opintoni hallintotieteiden tutkinto-ohjelman lisäksi myös sosiaalityön tutkinto-ohjelmassa. Työkokemukseni lastensuojelun kentällä sekä tarkempi sosiaalipalveluiden tuntemus opintojen kautta on mahdollistanut sen, että tutkielmassani on mielekäästä ja hyödyllistä tarkastella juuri tätä rajausta hyvinvointialueen lasten, nuorten ja perheiden palveluissa. Tutkimuksen tarkoituksena onkin lisätä ymmärrystä hiljaisen tiedon johtamisen keinoista sosiaalipalveluissa tuoden esille myös niitä haasteita, joita esihenkilöt kohtaavat suhteessa tiimin jäsenten hiljaisten tietoon täyttäen aihepiiriin liittyvää tutkimusaukkoa. Lisäksi tutkimus vastaa tarpeeseen selvittää esihenkilöiden kokemusten avulla, miten hiljaiseen tietoon suhtaudutaan ja miten sitä tunnistetaan nykyisessä näyttöön perustuviin käytäntöihin perustuvassa sosiaalityössä. Kaiken kaikkiaan tutkimus tekee läpileikkauksen siitä, millaisissa olosuhteissa hiljaisen tiedon johtaminen on nykyisten hyvinvointialueiden sosiaalipalveluiden ja tarkemmin lasten, nuorten ja perheiden palveluiden kontekstissa.

Tutkimus koostuu viidestä pääluvusta. Luvut alkavat tällä johdannolla ja jatkuvat tästä teoreettista viitekehystä käsittelevään päälukuun. Teoreettisen viitekehysten jälkeen on kuvattu tutkimuksen metodologia, joka sisältää tutkimuksen tutkimuskysymykset sekä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmän. Metodologia-luvun jälkeen esitellään tutkimustulokset omassa luvussaan. Analyysin tulosten tarkastelua seuraa erillinen luku, joka tulkitsee analyysin tuloksia suhteessa tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Viimeisessä luvussa tarkastellaan tutkimuksen johtopäätöksiä, tehdään selvitystä tutkimuksen rajoitteista sekä tuodaan esiin mahdolliset jatkotutkimusaiheet tutkimuksen aihepiiriin liittyen.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu hiljaisen tiedon käsitteen ja siitä johdetun hiljaisen tiedon johtamisen ympärille. Teoreettinen viitekehys on muotoutunut siten, että se käsittelee ensin alaluvussa hiljaista tietoa käsitteenä ja ilmiönä, jonka jälkeen hiljaisen tiedon johtamista tarkastellaan syvemmin omassa alaluvussaan. Hiljaisen tiedon eksplisiittiseksi muuttamista käsitellään erikseen tarkastellen kattavammin myös siihen liittyviä Nonakan & Takeuchin (1995) SECI-mallia että sitä mukailevaa Kivirannan (2010) hiljaisen tiedon johtamisen mallia. Pääluku päättyy alalukuun koskien hiljaista tietoa sosiaalityössä, joka sisältää sosiaalityöspesifiä tutkimusta suhteessa hiljaiseen tietoon ja tuo esiin hiljaisen tiedon roolin sosiaalityön menneissä ja nykyisissä diskursseissa.

2.1 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto käsitteenä perustuu englannin kielen käsitteelle *tacit knowledge*, jonka *tacit*-sana pohjautuu latinan kielen sanaan *tacitus*. *Tacitus* merkitsee latinaksi esimerkiksi äänetöntä, hiljaista ja salaista. (Virtainlahti 2009, 37.) Hiljaisen tiedon lisäksi samasta ilmiöstä on käytetty rinnakkain esimerkiksi käsitteitä hiljainen tietämys, piilevä tieto, tacit-tieto, kokemusperäinen tieto ja kokemuksellinen tieto (esim. Kiviranta 2010, 164; Toom, Onnismaa & Kajanto 2008; Virtainlahti 2009, 31) Suomenkielisten käsitteiden moninaisuuden lisäksi käsitteen ymmärtämiseen liittyy sen määrittelyn monimutkaisuus. Käsitteen sisältöä on kuvailtu monin eri tavoin ja sitä on myös helposti rinnastettu muihin vastaaviin käsitteisiin. (Kiviranta 2010, 164.) Tässä kandidaatintutkielmassa viitataan tarkasteltavaan ilmiöön käsitteellä hiljainen tieto.

Yleisimmin käytetty nykyinen tiedon ulottuvuuksien jaottelu jakaa tiedon näkyvään eli eksplisiittiseen tietoon sekä hiljaiseen tietoon (Ipe 2003, 344; McInerney 2002, 1011; Polanyi 2009; Virtainlahti 2009, 42; van den Berg 2013, 160). Raja hiljaisen ja näkyvän tiedon välimaastossa ei ole kuitenkaan selkeä ja eri tutkijat rajaavat näitä myös eri tavoin (van den Berg 2013, 159–160; Virtainlahti 2009, 42). Perinteisesti hiljaisen tiedon käsitteen ja tiedon jaottelun kohdalla on viitattu filosofi ja ekonomisti Michael Polanyin 1940-luvulla kehittämään teoriaan sekä ajatuksiin (esim. Virtainlahti 2009, 15). Polanyin mukaan hiljaisen tiedon nähdään perustuvan ajatukselle siitä, että ihminen tietää aina enemmän, kuin osaa kertoa (Peet 2012, 45–60; Polanyi 2009). Polanyi on esittänyt, että eksplisiittinen ja hiljainen tieto ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa eikä niitä tulisi jaotella omiin luokkiinsa. Molemmat ulottuvuudet yhdessä muodostavat Polanyin näkemyksen

mukaan osan tietämyksen kokonaisuudesta. Polanyi on jakanut tietoa myös fokuoituneeseen tietoon (*engl. focal knowledge*) ja hiljaiseen tietoon (*engl. tacit knowledge*). Fokuoitunut tieto on yksilölle tietoista tietämistä. Hiljainen tieto nähdään välttämättömänä yksilön asioiden käsittelylle, vaikka se ei ole tietoista sen tietämisen hetkellä. (Polanyi 2009; Virtainlahti 2009, 42–43.)

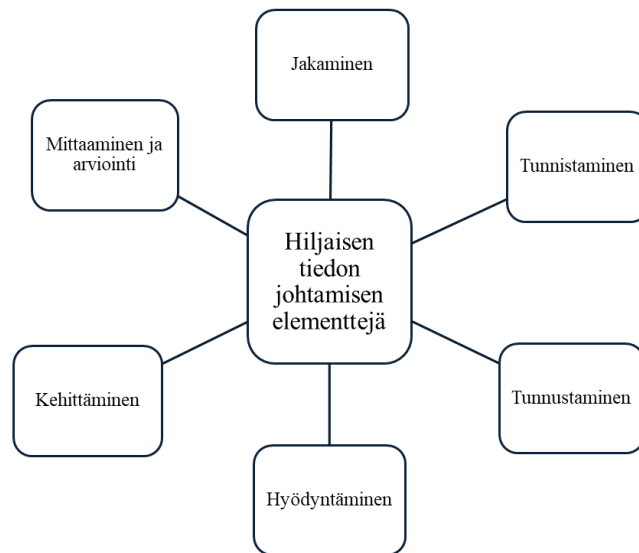
Toisaalta myös Nonakan ja Takeuchin (1995) Polanyiin ajatuksiinkin pohjautuvat näkemykset hiljaisesta tiedosta kiinnittyvät vahvasti siihen, miten hiljaista tietoa sen nykymuodossa määritellään. Japanilaiset Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi toivat hiljaisen tiedon käsitteen osaksi liiketalouden diskursseja julkaistessaan teoksen *The Knowledge-Creating Company* vuonna 1995. He ovat Polanyiin tavoin olleet vahvasti luomassa pohjaa ja vakiintuneita määritelmiä hiljaiselle tiedolle. (Virtainlahti 2009, 43.) Nonaka ja Takeuchi ovat määritelleet hiljaista tietoa tiedoksi, jota on vaikeaa muotoilla sellaiseen muotoon, että sen pystyisi suoraan ilmaisemaan toiselle. He näkevätkin hiljaisen tiedon henkilökohtaisena. Lisäksi he ovat hahmottaneet hiljaisen tiedon jakautuvan kahteen ulottuvuuteen. Tässä jaossa ensimmäinen ulottuvuus on teknistä sisältäen erinäisiä vaikeasti määriteltäviä sekä vapaamuotoisia taitoja ja siitä onkin käytetty termiä taitotieto (*engl. know-how*). Tällaisen taitotiedon nähdään kertyvän työntekijälle kokemuksen ja työvuosien kautta. Toinen Nonakan ja Takeuchin ulottuvuus on kognitiivinen ja se sisältää erilaisia uskomuksia, odotuksia, malleja ja kaavoja, joita yksilöllä on. Käytännössä nämä kognitiivisen ulottuvuuden sisällöt koetaan itsestäänselvyyksinä, sillä ne ovat syvällä yksilön alitajunnassa. (Nonaka & Takeuchi 1995; Virtainlahti 2009, 43–44.)

Hiljainen tieto on luonteeltaan eksplisiittistä tietoa abstraktimpaa ja henkilökohtaista sisältäen esimerkiksi aavistuksia, näkemyksiä, kokemuksia ja tuntemuksia (Kiviranta 2010, 162; Peet 2012, 45–60; Virtainlahti 2009, 43). Toom ja kumppanit (2008) ovat tunnistaneet hiljaiseen tietoon liittyvän erilaisia sitä kuvailevia sanoja ja nimityksiä. Hiljaiseen tietoon on liitetty esimerkiksi sanat epäselvä, automaattinen, intuitio, koettu ja tilannesidonnainen. Hiljainen tieto on osa yksilön toimintaa (Harlow 2008, 148–163) siten, että yksilö ei välttämättä aktiivisesti tunnista käyttävänsä sitä. Voidaan myös puhua automatisoituneista taidoista, joiden tunnistaminen voi olla haastavaa. Täten voidaankin ajatella, että hiljaista tietoa ei voi erottaa täysin yksilön taustasta, sillä ihmiset keräävät sitä elämänsä aikana erilaisissa tilanteissa. Samalla, kun hiljaisen tiedon luonteeseen liittyy sen yksilösidonnaisuus ja uniikki luonne, vaikuttavat siihen myös kulttuuri ja erilaiset yksilöön liittyvät muut kontekstit. (Virtainlahti 2009, 39, 49, 55.)

2.2 Hiljaisen tiedon johtaminen

Hiljaisen tiedon johtamisesta ei ole juuri puhuttu erikseen, vaan se on usein yhdistetty osaamisen johtamiseen ja tietojohdamiseen. Osaamisen johtaminen on laaja johtamisen kokonaisuus, jolla viitataan kaikkeen toimintaan, jonka avulla yrityksen osaamista kehitetään, vaalitaan, uudistetaan ja hankitaan yrityksen strategian edellyttämänä. Osaamisen johtaminen liittyy vahvasti yksilön osaamisen ymmärtämiseen sekä oppimiseen, sillä se perustuu ajatukselle siitä, että ilman ihmisiä organisaatioilla ei ole osaamista. (Viitala 2005; Virtainlahti 2009, 68.) Osaamisen johtamisella viitataan laajempaan lähestymistapaan koskien tietoa, kun taas tietojohdaminen liittyy kapeammin tiedon luomiseen, käyttämiseen ja sen varastointiin (Harlow 2008, 148–163; McInerney 2002, 1009; Virtainlahti 2009, 67). Tietojohdamisen moniin määritelmiin on liitetty tiedon varastointi, löytäminen, käyttäminen ja sen jakaminen. Tietojohdaminen voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen. Ensimmäinen ulottuvuus keskittyy prosesseihin, joissa tietoa syntyy organisaatioissa oppimisen kautta ja sitä pyritään jakamaan organisaation jäsenten kesken. Toinen tietojohdamisen ulottuvuus liittyy tiedon johtamiseen tehokkailla tavoilla, joissa yleisesti käytetään laajalti apuna tietojärjestelmiä. Hiljaisen tiedon voidaan nähdä yhdistyvän vahvasti tietojohdamisen tavoitteeseen tehdä hiljaisesta tiedosta eksplisiittistä tavoitteena hyödyntää tätä eksplisiittiseksi tehtyä tietoa organisaation resurssina. (Virtainlahti 2009, 70–73.)

Osa tutkimusperinteestä erottaa hiljaisen tiedon muista johtamisen kokonaisuuksista, kuten esimerkiksi tietojohdamisesta. Täten on syntynyt tarkempi käsite hiljaisen tiedon johtaminen (*engl. tacit knowledge management*). On voitu tunnistaa, että hiljaiseen tietoon liittyy sellaisia erityispiirteitä, jotka nostavat esiin tarpeen huomioida sen johtaminen erillisenä kokonaisuutena. (Virtainlahti 2009, 15, 72.) Hiljaisen tiedon johtamiseen on nähty liittyvän erilaisia elementtejä, kuten hiljaisen tiedon tunnustaminen, tunnistaminen, jakaminen ja sen hyödyntäminen (kuvio 1). Hiljaisen tiedon johtaminen perustuukin pohjimmiltaan siihen, että organisaatioissa tunnustetaan ensin sen merkitys organisaation toiminnalle ja liiketoiminnalle. Se tulee tunnistaa osana liiketoimintaa ja tuloksia, johon liittyen se tulee havainnoida myös yksilö- ja organisaatiotasolla. (Virtainlahti 2009, 76.) On esitetty tähän liittyen, että organisaation toiminnalle kriittisen tärkeää on, että tunnustetaan tietyn ammatin sisältämä tieto sekä se kuka organisaatioissa tietää mitäkin (Brooking 1999).



Kuvio 1. Hiljaisen tiedon johtamisen elementtejä (mukaillen Virtainlahti 2009, 19).

Pitkän työuran on nähty vaikuttavan kasvattavasti hiljaisen tiedon määrään, sillä kokemukset kerryttävät yksilön hiljaista tietoa työtehtävistä ja organisaation toiminnasta (Carlsson, Drew, Dahlberg & Lützen 2002, 145–150). Hiljaisen tiedon abstrakti luonne kuitenkin vaikuttaa kuitenkin siihen, että sitä voi olla haastavaa tunnistaa. On esimerkiksi havaittu, että hiljaisen tiedon käsite voi olla organisaatioissa työntekijöille tuttu, mutta hiljaisen tiedon erillinen tunnistaminen omassa käytännön työssä haastavaa. (Esim. Muthuveloo ym. 2017, 194; Kiviranta 2010, 162; Virtainlahti 2009, 41.) Esimerkiksi Kiviranta (2010, 163) on tunnistanut, että kokeneetkaan työntekijät eivät välttämättä tunnista omaa hiljaista tietoaan, koska sitä on kerääntynyt vähitellen ja käsite on haastava ymmärtää. Hän tuo esiin myös esihenkilöiden roolin suhteessa työntekijöiden hiljaiseen tietoon. Esihenkilöiden on haastavaa auttaa työntekijöitä tunnistamaan ja tunnustamaan hiljaista tietoaan, jos eivät itsekään tiedä, mistä hiljaisessa tiedossa on kyse. (Kiviranta 2010, 163.)

Hiljaisen tiedon johtaminen luo työtä sekä uusia haasteita niin henkilöstöjohtamista työkseen tekeville kuin myös kaikkien tasojen esihenkilöille (Boamah ym. 2023, 1779; Virtainlahti 2009, 75). On nähty, että hiljaisen tiedon johtamisen edellytys on se, että esihenkilöt luovat organisaatiossa ympäristön, joka kannustaa tiedon jakamiseen sekä hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja eksplisiittiseksi muuttamiseen (Cho, Happa & Creese 2020; Lopez-Cabarcos ym. 2019, 344–345). On nähty organisaatioiden toiminnan kannalta myös tärkeäksi, että johtotehtävissä olevat kannustavat

tietoisesti tiimejään ja yksittäisiä työntekijöitä jakamaan tietoaan (Boamah ym. 2023, 1779; El-Sayed ym. 2024, 1; Muthuveloo ym. 2017, 194; Suwanti 2019, 626). Tehokas hiljaisen tiedon siirtäjä (*engl. transferee of tacit knowledge*) henkilöstön keskuudessa on nähty tärkeäksi osaksi organisaatioiden tiedon johtamista ja hallintaa (Boamah ym. 2023, 1777; Yap & Lock 2017, 807–808, 820). Tiedon jakamisen on nähty vaikuttavan huomattavasti tiimin toimivuuteen ja organisatoriseen koheesioon, joka taas osaltaan vaikuttaa tehokkuuden kasvuun ja strategiseen etuun organisaatiolle (Obrenovic, Obrenovic & Hudaykulov 2014, 165–171; Yap & Lock 2017, 803). Tiedon jakamisella on myös nähty olevan vaikutuksia yksittäisen työntekijän tehokkuudelle sekä innovaation ja luovuuden edistämiseksi työssä (Suwanti 2019, 626). Hiljaisen tiedon tehokas jakaminen organisaatiossa mahdollistaa toimivia innovaatioita, kun organisaation eri jäsenet jakavat suunnitellusti ja jatkuvasti tietoa. Esihenkilöiden on voitu nähdä mahdollistavan tämän esimerkiksi tuomalla organisaatioon tiimilähtöisiä tekniikoita, kuten tiimien yhdistämiä ja projekteja, joissa työntekijät voivat verkostoitua. (Boamah ym. 2023, 1780.) Kasvokkainen kommunikaatio on nähty erityisen tärkeäksi hiljaisen tiedon jakamisen kohdalla (Yap & Lock 2017, 807).

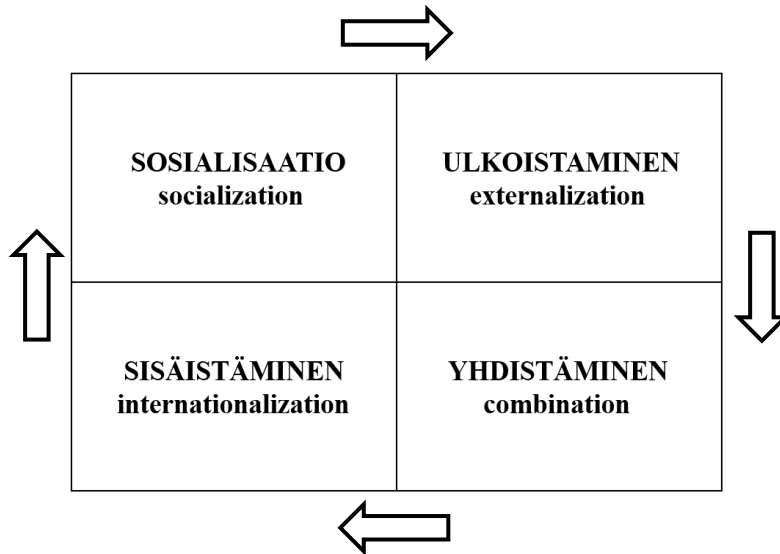
Hiljaisen tiedon johtamisen osalta haasteeksi voi muodostua esimerkiksi hiljaisen tiedon johtamisen kokonaiskuvan puuttuminen, hiljaisen tiedon vaikea tunnistettavuus arjen työtilanteissa tai esihenkilöiden tietämättömyys tavoista tuoda esiin ja jakaa hiljaista tietoa tiimissään (Kiviranta 2010, 164). Erityisiä haasteita hiljaisen tiedon johtamiselle luo myös työntekijöiden suuri vaihtuvuus, sillä hiljaista tietoa katoaa ja sitä jää jakamatta työntekijävaihdoksissa (Laihonen ym. 2013, 15; Osobajo & Bjeirmi 2021, 15; Yap & Lock 2017, 820). Ongelmaksi voi myös muodostua, jos työntekijöillä ei ole selkeää motivaatiota jakaa hiljaista tietoaan tai organisaatiossa on esimerkiksi luottamukseen liittyviä haasteita (Osobajo & Bjeirmi 2021, 15; Wallander 2022, 9). Myös työn tekemiseen liittyvien resurssien ja yleisen työskulttuurin on nähty vaikuttavan siihen, miten esimerkiksi sosiaalityön käytännössä jaetaan tietoa (Wallander 2022, 9).

2.3 Hiljaisen tiedon muuttaminen eksplisiittiseksi

Hiljaisen tiedon tutkimuksen on nähty jakautuvan kahteen erilaiseen koulukuntaan, joissa ensimmäisessä pyrkimys on tuoda hiljaista tietoa näkyväksi. Toinen koulukunta taas liittyy ajatukseen siitä, että hiljaista tietoa pyrittäisiin jakamaan eteenpäin sen hiljaisessa muodossa. (Virtainlahti 2009, 17.) Hiljaisen tiedon yksilösidonnaisuus ja henkilökohtaisuus tekee sen tyhjentävästä välittämisestä kuitenkin haastavaa (esim. Ipe 2003, 344; Nonaka & Takeuchi 1995, 8; Polanyi 2009; Virtainlahti 2009, 49). On tuotu esimerkiksi esiin, että hiljaista tietoa ei voi tuoda näkyväksi tietoteoreettisilla analyyseilla, sillä osa hiljaisesta tiedosta on aina nähtävä jonkinlaisena yksilön alitajunnasta nousevana toimintaa ohjaavana tekijänä (Virtainlahti 2009, 38). Lisäksi on esitetty ajatuksia siitä, että hiljainen tieto on luonteeltaan sellaista, että sitä ei kyetä kuvaamaan verbaalisessa muodossa, koska jo sen tiedostaminen muuttaa hiljaisen tiedon eksplisiittiseksi. Hiljaisen tiedon sanallistamista ja sen mahdollisuutta on siis myös epäilty ja kritisoitu. (Esim. Koivunen 1997; Wilson 2002.) Tässä tutkielmassa hiljaista tietoa tarkastellaan kuitenkin ilmiönä sosiaalipalveluissa ajatuksena hiljaisesta tiedosta näkyväksi tehtävänä, kuten seuraavat alalukujen teoriat tuovat ilmi. On kuitenkin huomion arvoista, että tutkielman pituusrajoituksen ja valitun tutkimusasetelman ulkopuolelle jää varmasti paljon hiljaisen tiedon eksplisiittiseen muotoon tekemisen kritiikkiä ja pohdintaa.

2.3.1 Nonakan ja Takeuchin SECI-malli

Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat kehittäneet niin sanotun SECI-mallin, joka on alun perin suunniteltu tiedon luomisen prosessimalliksi. Mallin nimi SECI on lyhenne ja se muodostuu mallin neljän englanninkielisen askeleen pohjalta: sosiaalisaatio (*socialization*), ulkoistaminen (*externalization*), yhdistäminen (*combination*) ja sisäistäminen (*internationalization*) (esim. Nonaka & Takeuchi 1995; Virtainlahti 2009, 98–101). Kiviranta (2010, 171) tuo esiin, että mallin eri prosessit liikkuvat sekä eksplisiittisen että hiljaisen tiedon maailmassa. Vaikka malli on suunniteltu alun perin tiedon luomisen prosessimalliksi, sitä on myös hyödynnetty tiedon muuntamiseen hiljaisesta tiedosta näkyväksi tiedoksi ja siitä takaisin hiljaiseksi tiedoksi (esim. Virtainlahti 2009, 98).



Kuvio 2. Tiedon luomisen prosessimalli (mukaiillen Nonaka ja Takeuchi 1995)

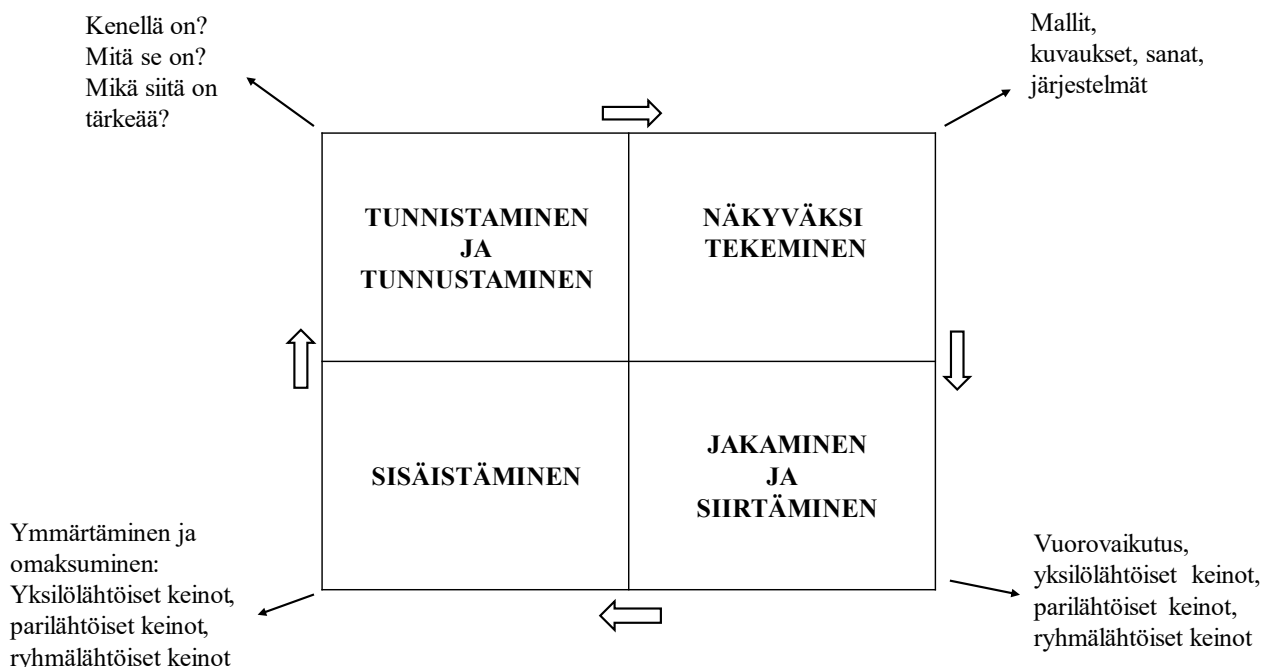
Mallin neljästä vaiheesta (kuvio 2) ensimmäinen on sosialisatio, jonka kohdalla hiljainen tieto jaetaan toisille ajattelumallien, kokemusten ja taitojen avulla. Jakaminen tapahtuu hiljaisesti eli käytännössä esimerkiksi havainnoimalla tai matkimalla käytännön työtä. Olennaista sosialisatiossa onkin se, että välitettävä asia on kokemus. Nimensä mukaisesti sosialisatio tapahtuu vuorovaikutuksessa, jossa on oltava mukana kaksi tai useampi ihminen. (Kiviranta 2010, 171–172; Virtainlahti 2009, 98–100). Esimerkiksi ajan viettäminen yhteisesti samassa tilassa on nähty mallin sosialisationa (Karim, Razi & Mohamed 2012, 777–789). Mallin toinen vaihe, ulkoistaminen, viittaa tilanteeseen, jossa hiljainen tieto tehdään näkyväksi yhteisen havainnoinnin ja kommunikaation avulla. Tämä tarkoittaa käytännössä hiljaisen tiedon muuttamista ja muuttumista näkyviksi sanoiksi ja käsitteiksi. Tiedon luomisen kannalta ulkoistaminen on erityisen tärkeä osa mallia, sillä se luo uutta tietoa, kun pyritään sanoittamaan ja tuottamaan hiljainen tieto uuteen muotoon. (Kiviranta 2010, 171–172.) Vaihe käynnistyy yhteisistä havainnoista ja osalliset voivat yhdessä erilaisten kuvauksien ja mallien avulla kehittää hiljaisesta tiedosta eksplisiittistä (Karim ym. 2012; Virtainlahti 2009, 98–100).

Kun hiljainen tieto on saatu eksplisiittiseksi, mallin kolmannessa vaiheessa tavoitteena on saada seuraavaksi tämä aiempi hiljainen tieto muuttumaan monimutkaisemmaksi eksplisiittiseksi tiedoksi yhdistellen. Tämä toteutuu, kun uusi hiljaisesta eksplisiittiseksi muuttunut tieto yhdistetään jo olemassa olevaan eksplisiittiseen tietoon. Tällöin luodaan laajempia käsitteistöjä tai toimintatapoja.

(Kiviranta 2010, 171–172.) Yhdistäminen tuo esille kokonaisvaltaista tietoa, josta voi myös muodostua esimerkiksi prototyyppi tai muita kokonaisuuksia (Virtainlahti 2009, 100.) Mallin viimeisessä vaiheessa tämä eksplisiittiseksi muutettu tieto pyritään muuntamaan takaisin hiljaiseksi tiedoksi sisäistämisen prosessin avulla. Kun uusi yhdistelty eksplisiittinen tieto otetaan käyttöön omassa työssä uuden toimintamallin avulla, työntekijä voi sisäistää sen omaksi hiljaiseksi tiedokseen. (Kiviranta 2010, 171–172; Nonaka & Takeuchi 1995). Sisäistäminen tuottaa myös toiminnallista tietoa esimerkiksi johtamisesta tai prosessin etenemisestä (Virtainlahti 2009, 98–101.)

2.3.2 Hiljaisen tiedon johtamisen malli

Raili Kiviranta (2010, 172) on tunnistanut, että SECI-mallissa on puutteita suhteessa hiljaisen tiedon johtamisen käytäntöön. Nonakan ja Takeuchin (1995) malli perustuu filosofiseen näkökulmaan pohjautuvaan tietoteoriaan, mutta ei niinkään käytännön johtamiseen. Kiviranta on kuitenkin tuonut esiin, että Nonakan ja Takeuchin tiedon luomisen prosessimallia on voinut hyödyntää hiljaisen tiedon johtamisen prosessiin ja tämän pohjalta onkin kehitetty SECI-mallia mukaileva hiljaisen tiedon johtamisen malli.



Kuvio 3. Hiljaisen tiedon johtamisen malli (mukaillen Kiviranta 2010, 175).

Hiljaisen tiedon johtamisen malli perustuu SECI-mallin tavoin nelikenttään (kuvio 3), jossa eri vaiheet seuraavat toisiaan. Kun SECI-malli alkaa sosialisatiolla, hiljaisen tiedon johtamisen mallissa ensimmäinen vaihe on tunnistaminen ja tunnustaminen. Hiljaisen tiedon johtamisen osalta keskitytään siis kysymyksiin siitä, kenellä on hiljaista tietoa, mitä tämä tieto on ja mikä siitä on tärkeää tietoa. Keskeistä esihenkilön työssä on löytää ja selkeyttää se, millaista osaamista yksikössä on ja kuka työntekijöistä on minkäkin aiheen osaaja (Brooking 1999). Täten voidaan myös havainnoida missä hiljaista tietoa erityisesti ilmenee tiimissä ja siirtyä tarkemmin selvittämään, miten tätä hiljaista tietoa voi siirtää tai tehdä näkyväksi. (Kiviranta 2010, 175–176.)

Mallin toinen vaihe on SECI-mallin ulkoistamisen sijaan nimetty näkyväksi tekemisen -vaiheeksi. Nimensä mukaisesti näkyväksi tekemisen kohdalla tätä tunnistettua ja tunnustettua hiljaista tietoa pyritään tekemään näkyväksi. Organisaation tavoitteena tulee olla saada hiljainen tieto sellaiseen muotoon, että sitä voi dokumentoida ja lopulta myös jakaa toisille. Tähän vaiheeseen liittyvät vahvasti erilaiset sanat, kuvaukset, mallit ja järjestelmät. Kyselemisen on nähty olevan tehokas tapa tuoda hiljaista tietoa näkyväksi. Parityöskentelyn voidaan nähdä olevan yksilötyöskentelyä tehokkaampaa, kun pyritään tuomaan hiljaista tietoa esiin, sillä yksin oman osaamisen tunnistaminen on haastavampaa. Muun muassa myös ryhmämuotoinen yhteinen dokumentointi sopii hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen käytännöksi. (Kiviranta 2010, 172–187.)

Mallin kolmannessa vaiheessa siirrytään jakamiseen ja siirtämiseen, kun taas SECI-mallissa yhdistämiseen. Kun hiljainen tieto on saatu dokumentoitua sen näkyväksi tekemisen vaiheessa, on seuraavaksi organisaatiossa selvitettävä erilaisia tapoja jakaa ja siirtää tätä uutta eksplisiittiseksi muutettua tietoa. Vuorovaikutuksen voidaan nähdä olevan ehdoton edellytys hiljaisen tiedon jakamiselle. Parhaiten hiljaista tietoa saadaan siirrettyä, kun osaamisen omaaja ja uuden osaamisen oppija ovat prosessissa yhtä aikaa läsnä. Hiljaisen tiedon jakamisen ja siirtämisen osalta voidaan käyttää erilaisia yksilölähtöisiä keinoja, kuten toisen työhön tutustuminen joksikin määrätyn ajaksi tai esimerkiksi sijaisuuden hoitaminen. Parilähtöisiin keinovalikoimiin kuuluvat esimerkiksi vapaamuotoinen työparityöskentely, jonka avulla opitaan oman työn lomassa myös toiselta ja systemaattisempi mentorointimalli, jossa osaavampi työntekijä valitaan osaamattomamman työntekijän mentoriksi. Erilaiset vapaammat tai suunnitellummat tiimityöskentelyn menetelmät tai pitkäaikaisempi työnohjaus ryhmässä toimivat jakamisen ja siirtämisen tukena. Huomattavaa on, että jakamisen ja siirtämisen vaiheeseen liittyy myös vahvasti perehdyttäminen, jossa uusi työntekijä opastetaan uusiin työtehtäviinsä ja työpaikkansa kulttuuriin. (Kiviranta 2010, 172–173, 188–200.)

Mallin neljännessä ja viimeisessä vaiheessa, kuten SECI-mallin sisäistämisessä, jo siirretty ja jaettu eksplisiittinen tieto sisäistetään uudelleen hiljaiseksi tiedoksi työntekijöiden henkilökohtaiseen tietotaitoon. Työntekijä voi henkilökohtaisesti pyrkiä erilaisin keinoin sisäistämään näitä uusia taitoja, tietoja ja toimintamalleja. Työyhteisö voi myös tukea hyödyntämällä jo jakamisen ja siirtämisen vaiheeseen soveltuvia keinoja, kuten esimerkiksi toisen työntekijän työnteon seuraamista, työparityöskentelyä tai muita tiimityöskentelyn keinoja. Huomioitavaa on, että perehdyttäminen luo pohjan tälle sisäistämiselle, sillä sen laatu ja menettelytavat vaikuttavat siihen, miten organisaation ja työn sisältöihin liittyvää hiljaista tietoa voi sisäistää uutena työntekijänä. Kaiken kaikkiaan sisäistämisen keinot ovat samanlaisia kuin aiemmissakin mallin vaiheissa. Sisäistämisen kohdalla pyritään kuitenkin erityisesti siihen, että työntekijälle on mahdollistettu näkyväksi tehdyn hiljaisen tiedon ymmärtäminen ja itselleen omaksuminen syvemmin. (Kiviranta 2010, 172–173, 197–200.)

2.4 Hiljainen tieto sosiaalityössä

Sosiaalityön käytännön voidaan nähdä pohjautuvan aina osittain, suuremmissa tai vähemmissä määrin, hiljaiseen tietoon (Osmond 2006, 159, 178). Yleisesti ammattitaidon voidaan nähdä perustuvan laajaan hiljaisen tiedon muodostamaan pohjaan, joka vaikuttaa vahvasti siihen, miten yksilö toimii työntekijänä erilaisissa työtilanteissa (Virtainlahti 2009, 41.). Ammattilaisena toimimiseen liittyy paljon automaattisia ja näkymättömiä toimintoja ja ajatusratoja (Kiviranta 2010, 167). Sosiaalityössä kokeneiden työntekijöiden on nähty käsittelevän paljon teemoja, kuten intuitio ja aavistus, kun he pyrkivät sanoittamaan työhönsä liittyvää hiljaista tietoa (Bergheim 2021, 52, 56). Sosiaalityön tekemiseen liittyvän osaamisen ja taitojen on nähty kehittyvän erityisesti käytännön työssä ja harjoittelun kautta (Cheung 2017, 625; Niemelä 2016, 106). Samalla tehtävää työtä määrittää kuitenkin myös sosiaalityön pohjaan liittyvä työntekijöiden harkintavalta, johon liittyen työntekijät toimivat oman harkintavallan, lainsäädännön ja eettisen pohdinnan keskiössä (esim. Kokkonen, Matthies & Närhi 2014) omaten kuitenkin myös hiljaista tietoa (Wallander 2022, 6).

Suomalaisessa sosiaalityön tutkimuskeskustelussa hiljaista tietoa ei ole käsitelty laaja-alaisesti 2000-luvun alun jälkeen. Vuosituhannen vaihteessa tieto ja erityisesti hiljaisen tiedon tekeminen näkyväksi loivat keskustelua tutkimuskentällä. Tällöin hiljaiseen tietoon liitettiin tarve sen näkyväksi tekemiselle esimerkiksi tehtävän työn laadun vuoksi (esim. Miettinen 2000; Yliruka 2000). Toisaalta hiljainen tieto nähtiin samalla myös sosiaalityön pohjana ja jopa edellytyksenä työlle, johon liittyen eksplisiittisen tiedon vaade nähtiin pienempänä (esim. Arola 2001; Saarinen 2000). Tätä muutosta

kohti hiljaista tietoa perusteena tehdyille työlle kuitenkin myös kritisoitiin tuoden esiin, että sosiaalityön pohjaa ei voi perustaa vain intuitiolle tai vajavaisesti tehtyä työtä liittämään hiljaiseen tietoon ja sen olemassaoloon sosiaalityössä (Kuusisto-Niemi & Kääriäinen 2005, 458). 2000-luvun alun jälkeen hiljaista tietoa on sen tähän tutkielmaan valituin käsittein käsitelty vähemmän sosiaalityön tutkimuskentällä Suomessa, mutta esimerkiksi dokumentoinnista ja sosiaalityön suhteesta tietoon on käyty keskustelua (esim. Kääriäinen 2016, 189–199) tuoden esiin vahvasti dokumentoinnin vaatimusta. Kansainvälisesti tutkimusta ja näkemyksiä hiljaisen tiedon ja sosiaalityön suhteesta on kuitenkin enemmän (esim. Wallander 2022).

Nykyisellään sosiaalityötä lävistää näyttöön perustuvan käytännön vaatimus, joka on vaikuttanut siihen, että hiljaiseen tietoon ja maalaisjärkeen nojaaminen päätöksenteossa on nähty kasvavissa määrin heikoksi perusteeksi työssä tehtäville päätöksille (esim. Cheung 2017, 619; Wallander 2022, 6). Hiljaista tietoa sosiaalityössä on kritisoitu kansainvälisessä tutkimuksessa esimerkiksi siitä, että se mahdollistaa niin sanottujen kognitiivisten oikoteiden (*engl. cognitive shortcuts*) käyttämisen, kun intuitiolla muodostetaan stereotyyppioita ja käytetään huomaamattaan vahvistusharhaa. Näiden kognitiivisten oikoteiden on voitu nähdä mahdollisesti muodostavan myös systemaattisia harhoja päätöksenteossa. (Kahneman 2011.) Samalla käytännön työssä sosiaalityöntekijät ovat, laillisestakin näkökulmasta, veloitettuja perustelemaan päätöksiään, jonka vuoksi päätöksentekoprosessia on myös mahdoton pitää täysin hiljaisen tiedon muodossa (esim. Wallander 2022, 6). On tunnistettu, että sosiaalityöntekijät ovat eksplisiittisempiä tiedostaan, kun heitä tuetaan analysoimaan perustelujaan, vaikkakin silti hiljaisen tiedon eksplisiittiseksi muuttaminen on sosiaalityössä ajoittain haastavaa (Osmond 2006, 178; Wallander 2022, 22–23). Tähän liittyen on esitetty, että sosiaalityössä tulisi käyttää laajempia strategioita hiljaisen tiedon näkyväksi tuomiselle. Ammattikunnan yleisen tiedon eksplisiittisemmäksi muuttaminen vaatisi joustavaa alhaalta-ylös -strategian käyttöä, jossa eri verkostojen ja organisaatioiden tasojen jäsenet ovat yhteistyössä luoden uusia metodeja ja strategioita tiedon näkyväksi tekemiselle, joista on puute (Wallander 2022, 22–23). Kun sosiaalityöntekijöiden tieto pysyy hiljaisena, jää sen sisältö, mahdolliset vaikutukset ja käyttömahdollisuudet myös harkitsematta (Osmond 2006, 159, 178).

3 METODOLOGIA

3.1 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää, millaista nimeltä mainitsemattoman hyvinvointialueen lasten, nuorten ja perheiden esihenkilöiden hiljaisen tiedon johtaminen on. Tutkimuksessa syvennytään erityisesti siihen, minkälaisin keinoin esihenkilöt toteuttavat hiljaisen tiedon johtamista ja mitkä tekijät haastavat tätä johtamista. Tutkimuksen tutkimuskysymys on seuraavanlainen:

Minkälaisia keinoja lasten, nuorten ja perheiden palveluiden esihenkilöt käyttävät hiljaisen tiedon johtamista toteuttaessaan?

Lisäksi pääkysymystä tukee seuraava osakysymys:

Mitkä tekijät haastavat esihenkilöiden hiljaisen tiedon johtamista?

3.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jonka pyrkimyksenä on tietyn ilmiön kuvaaminen, ilmiön tulkitseminen mielekkäällä tavalla ja tähän liittyen toiminnan ymmärtäminen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on kuvata tietynlaista todellista elämää, jonka pohjalta tutkijan tulisi keskittyä kokonaisvaltaisuuden tutkiessaan tiettyä kohdetta kvalitatiivisin keinoin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 161). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kokonaisvaltaisesti ja kvalitatiivisin keinoin kuvata hiljaisen tiedon johtamista lasten, nuorten ja perheiden esihenkilöiden työssä, jonka pohjalta tehdään tulkintaa ilmiöstä. Tällöin voidaan ajatella, että kvalitatiivinen tutkimusstrategia soveltuu hyvin tällaiseen kokonaisvaltaiseen ilmiön tarkasteluun (esim. Hirsjärvi ym. 2015, 161).

Tutkimuksen aineisto kerättiin hyödyntämällä haastatteluja. Haastattelun voi nähdä olevan hyvin yleinen kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusmenetelmä, sillä se mahdollistaa tutkittaville tilan kertoa haastattelun teemoista vapaasti. Haastattelu soveltuukin hyvin sellaisten aihepiirien tarkasteluun, jossa halutaan saada selkeyttä kompleksiseen ilmiöön ja syventää tietoa aiheesta. Haastattelussa

subjektin kokemukset ovat korostuneet, joka sopii hyvin tutkimuksen vähän kartoitettuun aihepiiriin. (Hirsjärvi ym. 2015, 204–206.) Haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä hyvin joustava ja sopii aihepiireihin, joita on tutkittu vähän (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34–35), mutta siihen liittyy menetelmänä myös haasteita, kuten esimerkiksi siihen kuluva aika sekä se, kuinka paljon haastateltavat ovat valmiita kertomaan aiheesta. Samalla haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää haastateltavien taipumus antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2015, 204–207).

Tutkimuksen toteuttamiseen hyödynnettiin puolistrukturoitua haastattelua, jota voidaan kutsua myös teemahaastatteluksi. Haastattelu etenee teemahaastattelussa keskeisten teemojen avulla, jolloin myös kysymykset ovat vähemmän sidottuja. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47–48). Haastattelu on joustavuutensa ansiosta toimiva tapa selvittää mahdollisimman paljon informaatiota, sillä se mahdollistaa esimerkiksi kyselytutkimuksen rajattujen kysymysten sijaan vapaata keskustelua ja kysymysten selkeyttämistä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85). Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, sillä haastattelujen teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat. Siitä puuttuu kuitenkin esimerkiksi strukturoidulle haastattelulle tyypilliset tarkat kysymykset ja muoto. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 48.) Tutkimuksen teemahaastattelujen toteutuksessa hyödynnettiin teemahaastattelurunkoa (liite 1).

Aineiston keruu toteutettiin haastattelemalla neljää ($n = 4$) nimeltä mainitsemattomalla hyvinvointialueella työskentelevää lasten, nuorten ja perheiden palveluiden esihenkilöä. Haastateltavien otannassa otettiin erityisesti huomioon, että haastateltava tekee tai on tehnyt johtavan sosiaalityöntekijän tehtäviä hyvinvointialueen lasten, nuorten ja perheiden palveluissa. Nimeltä mainitsemattoman hyvinvointialueen menetelmien mukaisesti haetun tutkimusluvan hyväksynnän jälkeen potentiaalisille tutkittaville lähetettiin tiedote tutkimuksen sisällöstä ja he allekirjoittivat suostumuslomakkeen tutkimukseen osallistumisesta. Lopulta tutkimukseen valikoitui neljä esihenkilöä (taulukko 1), jotka soveltuivat otantakriteereihin. Tarkempia tietoja tutkittavien viroista tai esimerkiksi alaisten määrästä työvuosien lisäksi ei tuoda esiin, jotta tutkittavien anonymiteetti turvataan.

Taulukko 1. Taulukko haastateltavista

| Haastateltava | Toiminut esihenkilönä lasten, nuorten ja perheiden palveluissa |
|----------------------|---|
| H1 | 3,5 vuotta |
| H2 | 5 kuukautta |
| H3 | 5 vuotta |
| H4 | 6 vuotta |

Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä Microsoft Teamsin avulla huhtikuussa 2024. Nauhoitettua aiheistoa syntyi yhteensä noin 125 minuutin verran. Pisin haastattelu oli pituudeltaan 34 minuuttia, kun taas lyhyin 29 minuuttia. Yhden haastattelun keskimääräinen kesto olikin noin 31 minuuttia. Haastatteluiden toteuttamisen aikana haastattelut litteroitiin sanasta sanaan käyttäen Microsoft Teamsin sisäistä litterointia. Tämän jälkeen litteroidusta tekstistä poistettiin käsin aineiston ymmärtämisen kannalta haittaavia täytesanoja. Litteroitua aineistoa syntyi keskimäärin 22 sivua per haastattelu. Yhteensä litteroitua aineistoa oli 89 sivua. Kokonaisuudessaan koko aineistonkeruuprosessi ja aineiston käsittely toteutettiin luottamuksellisesti, johon liittyen litteroidusta aineistosta poistettiin henkilöiden yksilöintiin liittyvät tekijät, jotta pystyttiin takaamaan haastateltavien anonymiteetti.

3.3. Aineiston analyysi

Aineiston analyysi toteutettiin laadullisena teoriaohjaavana sisällönanalyysina. Laadullista sisällönanalyysia voi lähteä toteuttamaan aineisto- tai teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi kiinnittyy teorian osalta vahvasti metodologiaan, kun taas vastakkaisesti teorialähtöinen sisällönanalyysi nojaa valmiiseen teoriaan aineiston analyysissa. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissa teoriaa siis ikään kuin testataan uudessa tutkimuskontekstissa. Näiden kahden ääripään väliin asettuu teoriaohjaava sisällönanalyysi, joka valikoitui tämän kandidaatintutkielman analyysimenetelmäksi. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa teoria toimii apuna, mutta kuitenkin mitään aiempaa teoriaa ei suoranaisesti testata tutkimuksella. Teoria toimii siis vain ohjaavasti ja voi mahdollistaa uusia ajatuksia tutkimusprosessin aikana. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–110.)

Hiljaisen tiedon johtamista lasten, nuorten ja perheiden palveluissa olisi ollut mahdollista tarkastella suoraan aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä sen ollessa varsin tutkimaton ja kompleksinen tutkimuskohde, mutta haastatteluteemojen organisoinnin ja aihepiirin tutkimattomuuden sekä selkeyttämisen vuoksi tutkimuksessa hyödynnetään esimerkiksi Nonakan ja Takeuchin (1995) SECI-mallille pohjautuvaa Kivirannan (2010) hiljaisen tiedon johtamisen mallia tukena analyysivaiheessa ja teemahaastattelurungossa. Kuitenkaan mitään valmista teoriaa tutkielma ei testaa, vaan teorian ja aineistolähtöisyyden molempia puolia hyödynnetään analyysissa. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä toimitaan aineiston pohjalta, vaikkakin viimeistään abstrahoinnin vaihe tuo myös teoreettiset käsitteet mukaan empiirisen aineiston lisäksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 113.)

Teoriaohjaava sisällönanalyysi toteutuu kolmen vaiheen kautta (taulukko 2). Ensimmäisessä vaiheessa aineisto pelkistettiin eli redusointiin, jonka aikana tuotettua dataa pilkottiin osiin ja tiivistettiin. Haastatteluiden alkuperäisilmauksista luotiin redusoidulla pelkistettyjä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123.) Tässä tutkimuksessa redusoidut ilmaukset listattiin haastattelua varten luodun haastattelurungon teemojen alle selkeyden vuoksi, vaikkakin ilmauksia siirreltiin myös eri teemojen alle tarvittaessa eli käytännössä ilmaukset eivät välttämättä asettuneet suoraan haastattelujen pohjalta ”oikeille” paikoilleen analyysivaiheessa ilman yhdistelyä. Redusointi mahdollisti analyysin seuraavan vaiheen, jossa aineistoa ryhmiteltiin eli klusterointiin. Klusterointi tarkoittaa sitä, että aineistosta pyritään löytämään eroavaisuuksia tai samankaltaisuuksia. Näitä löydettyjä seikkoja yhdistetään erinäisiksi alaluokiksi ja lopulta myös yläluokiksi, kun aineistoa klusteroidaan tarpeeksi pitkälle. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124.) Merkitykselliset ilmaukset listattiin ja samaa asiaa kuvaavat ilmaisut yhdistettiin luokiksi. Alaluokkia muodostui 27 kappaletta ja ne ryhmiteltiin kahden yläluokan alle esihenkilöiden käyttämiin keinoihin ja koettuihin haasteisiin. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin viimeinen vaihe on aineiston käsitteellistäminen eli abstrahointi. Tässä kohdassa empiirinen aineisto yhdistetään teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133.) Tämän tutkimuksen kohdalla se tarkoitti tunnistettujen alaluokkien ja kahden yläluokan liittämistä teoriaohjaavasti teoreettisen viitekehyksen tarjoamiin yhdistäviin luokkiin, joita muodostui lopulta kolme analyysin edetessä. On kuitenkin tärkeää ottaa huomioon, että teoriaohjaava analyysimenetelmä tukee ajatusta siitä, että tuloksia tulkitaan erityisesti aineiston ehtojen pohjalta eivätkä luodut kolme yhdistävää luokkaa ole täten suljettuja tai tiukkarajaisia.

Taulukko 2. Esimerkki aineiston analyysista

| Alkuperäisilmaukset | Pelkistetyt ilmaukset | Alaluokka | Yläluokka | Yhdistävä luokka |
|--|---|----------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| <i>Että jos sun tiimissä on sellainen kulttuuri, että sun pitää yksin pärjätä ja sun pitää yksin selvittää, niin mä ajattelen, että se on ehkä kaikista suurin este.”</i> | tiimin kulttuuri, yksin pärjääminen, yksin selvittäminen, suurin este | Yksin pärjäämisen kulttuuri | Esihenkilöiden kokemat haasteet | Näkyväksi tekeminen ja jakaminen |
| <i>”Kun tavallaan tuodaan tiimin yhteiseen käsittelyyn aika avoimin mielin niin sehän niinku mahdollistaisi sen että siinä voi niin kun jakaa sitä tietoa mitä kukanenkin on hankkinut.”</i> | yhteinen käsittely tiimissä, avoin mieli, tiedon jakaminen | Avoin kommunikaatio, Viikkotiimi | Esihenkilöiden käyttämät keinot | Näkyväksi tekeminen ja jakaminen |

3.4 Luotettavuus ja eettisyys

Tässä tutkielmassa on otettu huomioon hyvät tieteelliset käytännöt ja toimittu tiedeyhteisön tunnustamisen toimintatapojen mukaisesti. Tutkimusetiikan ja näiden yleisesti tunnustettujen toimintatapojen osalta tutkielma pohjautuu tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2012, 6) hyvää tieteellistä käytäntöä käsitteleviin ohjeisiin. Tutkielmassa on käytetty erityistä tarkkuutta huolellisuuden osalta jokaisessa tutkimuksen prosessin vaiheessa. Samalla myös prosessin etenemistä on kuvailtu avoimuudella sekä käytetty koko tutkielman pituudelta asianmukaisia lähdeviitteitä. Haastattelut on toteutettu toimien tiedeyhteisön tunnistamien eettisten toimintatapoja mukaan, joihin liittyvät esimerkiksi haastateltavien vapaaehtoinen osallistuminen, tietoon perustuva suostumus sekä aineiston käsittelyyn ja säilyttämiseen liittyvät turvalliset ja eettiset toimintatavat (TENK 2019, 8–9).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuudesta tehdään arvio aina kokonaisuutta tarkastellen. Perinteisesti kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytettyjen reliabiliteetin ja validiteetin sijaan tässä tutkimuksessa tätä tutkimuksen kokonaisvaltaista luotettavuutta mitattiin uskottavuuden, vakiintuneisuuden ja siirrettävyyden mittareilla. Tämän tutkimuksen uskottavuutta tukevat esimerkiksi valintojen perustelut, avoimet kuvaukset aineistosta sekä sen sisällöistä, vaikkakin tutkimuksen anonymiteetin takaaminen rajaa aineiston avaamista sen laajemmin. Vakiintuneisuus tulee esiin, kun lukija kykenee arvioimaan lukemansa tutkimuksen tuotoksia, joka on huomioitu tässä tutkimuksessa valintojen avoimella ja kattavalla perustelulla. Riippuvuus taas osaltaan merkitsee hyvän tieteellisen käytännön seuraamista, joka myös toteutuu tässä tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 162–163.)

Tutkimuksen asetelmassa on huomioitu, että hiljainen tieto voi olla vaikeasti tunnistettavaa omassa työssä (esim. Muthuveloo ym. 2017, 194; Kiviranta 2010, 162; Virtainlahti 2009, 41), jonka vuoksi esimerkiksi tiedote tutkittaville sekä haastattelutilanteet sisälsivät tietoa hiljaisesta tiedosta. Tutkimustulosten luotettavuutta heikentäväksi tekijäksi voidaan kuitenkin tunnistaa aihepiirin monimutkainen ja abstrakti luonne (esim. Kiviranta 2010, 162; Peet 2012, 45–60), joka on voinut vaikuttaa vastauksiin heikentävästi. Samalla myös tutkimuksen lyhyt toteuttamisaika on voinut vaikuttaa tutkimuksen toteuttamiseen ja sen raportointitapaan. Huomioitavaa on myös, että kandidaatintutkielman rajoissa esimerkiksi haastatteluaineisto on verrattain pieni ja aikataulurajoitteiden vuoksi aineiston analyysi on toteutettu myös pidempää ja kattavampaa tutkimusta lyhyemmällä aikataululla.

Luotettavuutta arvioitaessa on myös otettava huomioon, että tutkija pyrkii mahdollisimman puolueettomaan asemaan suhteessa tutkimukseen, vaikka tutkijan subjektiivinen asema onkin väistämätön (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Tutkijan suhde sosiaalityöhön ja lasten, nuorten ja perheiden palveluissa tehtävään työhön voidaan nähdä tätä puolueetonta asemaa heikentävänä seikkana. Tämä on otettu myös huomioon tutkimusprosessin kulun eri vaiheissa pyrkimällä puolueettomuuteen ja neutraaliin tarkastelukulmaan toimien tutkimuksen luotettavuutta lisäävien keinojen ja periaatteiden mukaisesti (esim. TENK 2012, 6; Tuomi & Sarajärvi 2018, 160).

4 TULOKSET

Tämä luku tarkastelee tehdyn analyysin pohjalta saatuja tuloksia. Tulokset on jaoteltu kolmeen alalukuun, jotka seuraavat osaltaan Nonakan ja Takeuchin (1995) ja Kivirannan (2010) malleja hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisestä sen johtamisen prosesseissa. Alaluvut sisältävät sekä lasten, nuorten ja perheiden palveluiden esihenkilöiden käyttämiä keinoja kuin myös heidän kokemiaan haasteita suhteessa hiljaisen tiedon johtamiseen. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään hiljaisen tiedon tunnustamista ja tunnistamista, jonka jälkeen seuraava alaluku käsittelee hiljaisen tiedon näkyväksi tekemistä ja jakamista. Kolmas ja viimeinen alaluku sisältää hiljaisen tiedon siirtämistä ja sisäistämistä käsittävät analyysin tulokset. Tuloslukua ei ole tarkoituksella jaoteltu keinojen ja haasteiden kaksijakoon tutkimuskysymyksistä huolimatta, sillä teoriaohjaava sisällönanalyysi on mahdollistanut alalukujen teemoittelun ja selkeyttämisen aiemmin mainittuihin kolmeen yhdistävään ylläluukuun, joiden alle keinot ja haasteet hiljaisen tiedon johtamisen prosessissa asettuvat lomittain. Luku päättyy tiivistelmään analyysin tuloksista (taulukko 3), joka kiteyttää aineiston analyysistä saadut tulokset.

4.1 Tunnustaminen ja tunnistaminen

Tutkimuksen analyysissä ilmeni, että lasten, perheiden ja nuorten palveluiden esihenkilöt tunnistavat tiimeissään ja työssään hiljaista tietoa. Esihenkilöt kokevat hiljaisen tiedon osittain tunnistettavuudeltaan haastavaksi suhteessa omaan käytännön työhön, mutta kaikki haastateltavat kuitenkin samalla tunnistivat sen olevan koko sosiaalityötä sekä työssä käytettäviä käytäntöjä ja toimintamalleja läpiluotaavaa. Analyysin tulokseksi muodostuikin se, ettei hiljaisen tiedon olemassaoloa oman työn kontekstissa epäilty. Hiljaisen tiedon luonteeseen liitettiin omien alaisten työssä ja koko lasten, nuorten ja perheiden palveluiden kentällä työntekijöiden oma elämänselitys, mutta myös vahvasti työhistoria ja kokemus, jota on kertynyt työvuosien aikana. Hiljaiseen tietoon yhdistettiin vahvasti siis myös sen kokemuseräisyys. Hiljainen tieto tunnistettiin jokaisen tiimiläisen omaksi uniikiksi tiedoksi ja sen nähtiin olevan jokaisella työntekijällä erilaista ja täten yksilösidonnaista. Erityisesti työhistorian pituuden ja työhön tekemisen rutiinin tunnistettiin kasvattavan työhön liittyvää hiljaista tietoa. Nähtiin, että työvuosien kerääntyessä hiljaisen tiedon määrä myös kasvaa. Myös työssä tehtävien arvioiden ja toteuttamistapojen nähtiin helpottuvan, kun siihen tuli työntekijöillä enemmän uskallusta työkokemuksen avulla. Uusien tai vastavalmistuneiden työntekijöiden tunnistettiin omaavan vähemmän hiljaista tietoa.

”Joo, kyllä mä ajattelen, että jokaisella on sellaista tietoa, joka ei ole kaikille jaettua ja joka on riippuvainen myös sen ihmisen omasta historiasta. Ihan siis henkilöhistoriasta tai elämänhistoriasta, mutta totta kai vahvasti myös työhistoriasta.” H2

Hiljainen tieto tunnistettiin erityisen vahvaksi osaksi sosiaalityön ihmissuhdetyön luonnetta, jossa työntekijät ja asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa ja työntekijät omaavat tietoa ja kokemuksia asiakasperheistä. Vuorovaikutukseen liittyen hiljaisen tiedon tunnistettiin vaikuttavan esimerkiksi siihen, miten työntekijät käyttäytyvät asiakkaiden kanssa ja kuinka erilaisissa vuorovaikutustilanteissa kannattaa työssä toimia. Hiljaisen tiedon tunnistettiin rakentuvan vahvasti asiakas-työntekijäsuhteeseen etenkin, jos asiakassuhde on pidempiaikainen. Pidempiaikaisen työskentelyn osalta tunnistettiin esimerkiksi, että hiljaisen tiedon määrän lisääntyminen perheiden toiminnasta pidemmän vuorovaikutussuhteen pohjalta helpottaa hiljaisen tiedon hyödyntämistä tilanteissa, joissa perheiden verkostot kertovat huolestaan. Kun asiakkaat tuntee, on aiemman kerääntyneen hiljaisen tiedon avulla helpompi tietää, miten tulisi reagoida erilaisiin tapahtumiin tai huoliin koskien asiakasperhettä. Esimerkiksi lastensuojelullisen puuttumisen ja työssä tehtävien toimenpidearvioiden nähtiin siis helpottuvan, mitä enemmän hiljaista tietoa työn tekemisestä ja asiakasperheistä oli kerääntynyt. Toisaalta hiljaista tietoa tunnistettiin olevan työntekijöillä myös esimerkiksi suhteessa tietojärjestelmiin ja työn tekemisen käytäntöihin, mutta sen nähtiin olevan luonteeltaan erilaista, kuin asiakkaisiin ja heihin liittyviin vuorovaikutussuhteisiin liittyvä tieto. Ihmissuhteisiin liittyvään hiljaiseen tietoon yhdistettiin vahvasti tunteet, kun taas esimerkiksi tietojärjestelmiin ja käytännön tapoihin tehdä työtä liitettiin ajatuksia työntekijöiden kyvystä hallita järjestelmiä ja tietotekniset taidot suhteessa hiljaiseen tietoon.

”Kun ihmissuhdetyötä tehdään niin kaikkeen sellaiseen vuorovaikutukseen ja kommunikointiin ja ihmisten lähipiiriin liittyvä tieto, niin kyllähän sitä kertyy väistämättä ja kuulee asioita.” H1

4.2 Näkyväksi tekeminen ja jakaminen

Hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen ja jakamisen suhteen ei tunnistettu mitään hyvinvointialueella toteutettavia systemaattisia ja kaikkia tiimejä koskettavia keinoja työssä. Jokainen esihenkilö tunnisti ja toi esiin käyttävänsä hieman erilaisia keinoja tiimissään, vaikkakin näissä keinoissa oli kuitenkin myös tunnistettavissa paljon yhtäläisyyksiä. Analyysi osoitti myös, että hiljaisen tiedon näkyväksi tekemistä tai sen jakamista ei aktiivisesti pohdittu tiedostaen tai pyritty toteuttamaan suunnitelmallisesti työn arjessa, mutta hiljainen tieto muuttuu eksplisiittiseksi arjen käytäntöjen ja keinojen lomassa - ikään kuin huomaamatta. Hiljaisen tiedon eksplisiittiseen muotoon tekeminen tulikin siis esiin osana työhön liittyviä rakenteita, vaikka näissä rakenteissa ei ollut ensisijaisena tavoitteena tuodakaan hiljaista tietoa näkyviin ja jaetuksi.

”En tiedä onko se näkyväksi tekeminen kauhean systemaattista tai tiedostavaakaan, mutta kyllä mä ajattelen, että se tapa käsitellä asioita tiimissä on sellainen, että se niin kuin mahdollistaisi ainakin sen.” H4

Yleisesti hiljaista tietoa tunnistettiin muuttuvan eksplisiittiseen muotoon ja jaetuksi avoimen kommunikaation avulla tiimin jäsenten kesken. Esihenkilöt yhdistivät näkyväksi tekemisen käytännöiksi tiimeissään esimerkiksi yhteiset hetket keskustelulle ja ääneen puhumiselle. Esimerkiksi yhteiset pohdinnat asiakkaiden tilanteista, palvelujärjestelmästä tai asioiden yhteyksistä nähtiin tapoina jakaa hiljaista tietoa. Vaikka näitä keinoja ei nähty suoranaisesti juuri hiljaista tietoa varten suunnitelluiksi rakenteiksi työssä, systemaattiseksi nähtiin kuitenkin se, että asiakastilanteista ja työn käytännöistä puhumiselle on varattu aikaa esimerkiksi niin sanottujen viikkotiimien avulla. Myös esimerkiksi työnohjauksen nähtiin olevan aikaa työntekijöille nostaa näkyväksi ja jakaa hiljaista tietoa. Erityisesti yleinen asioiden pohtiminen yhdessä sekä aiemmin onnistuneiden tai epäonnistuneiden prosessien jakaminen tiimin kesken nähtiin tapana tuoda tarkemmin spesifimpää hiljaista tietoa näkyville. Osa esihenkilöistä kertoi myös pyrkivänsä järjestämään säännöllisesti kahdenkeskisen keskustelun kaikkien tiimin työntekijöiden kanssa, joissa asiakkaiden tilanteita käydään läpi. Keskustelujen vähyys tai yksilön haluttomuus jakaa omia ajatuksiaan asiakkaiden tilanteista nähtiin haasteeksi näkyväksi tekemiselle ja jakamiselle, mutta myös riskinä sille, että asiakkaiden prosessit voivat hidastua esimerkiksi yllättävän poissaolon vuoksi.

”Mä ainakin yritän kannustaa uusia ja vanhoja työntekijöitä, että se tiimi on niinku työväline, että sitä voi yksittäinen sosiaalityöntekijä käyttää niin, että voi tuoda sinne asioita, jotta saa näkökulmia tai ideoita tai vahvistusta niille omille ajatuksille ja tiedolle.” H1

Erityisenä teemana avoimen kommunikaation lisäksi nousi ylös myös hyvän työilmapiirin ylläpitäminen. Esihenkilöt kokivat, että avoimuus ja lupa olla tietämätön asioista oli tärkeä lähtökohta sille, että hiljaista tietoa saadaan näkyviin tiimissä. Yksin pärjäämisen kulttuurin koettiin olevan tämän vastakohta. Kaikki esihenkilöt kokivatkin pyrkivänsä siihen, ettei tiimiin syntyisi ilmapiiriä, jonka takia asioista ei uskalleta tai haluta keskustella ja kysyä. Myös esimerkiksi työilmapiiri, joka mahdollistaa muiden tiimiläisten työhuoneisiin menemisen tarkoituksena keskustella ja kysyä asioita nähtiin positiivisena hiljaisen tiedon kannalta. Kaikki esihenkilöt kertoivat pyrkivänsä itse ja kannustamaan myös muita tähän aina mahdollisuuksien mukaan. Myös tiimien jaettujen työhuoneiden käytännön ajateltiin soveltuvan hyvin siihen, että hiljainen tieto tulee näkyväksi paremmin tai spontaanimminkin ainakin samassa työhuoneessa työskentelevien kesken.

”Lähtökohtana, että se tieto saadaan esiin on se, että siellä tiimissä on lupa niin kun olla tietämätön ja lupa kysyä sekä ihmetellä. Että jos sun tiimissä on sellainen kulttuuri, että sun pitää yksin pärjätä ja yksin selvittää, se on ehkä kaikista suurin este.” H2

Esihenkilöiden johtamissa tiimeissä pyritään suurimmilta osin toimimaan asiakkaiden asioissa työpareina. Esimerkiksi lastensuojelussa työpari on aina nimetty, vaikka työpari ei käytännössä olisikaan jatkuvasti asiakkaan asioista vastaavan työntekijän työskentelyssä mukana. Työparityöskentelyyn liittyen tunnistettiin, että esimerkiksi asiakkaan vastuutyöntekijän poissa ollessa saattaa työpari olla hyvinkin perillä hiljaisesta tiedosta, joka ei ole eksplisiittistä muille tiimiläisille. Asiakastapauksiin liittyvän hiljaisen tiedon nähtiin tulevan jaetuksi helpommin, kun asiakkaat asuvat samoilla maantieteellisillä alueilla ja työntekijät sekä muut yhteistyöverkoston jäsenet ovat linkittyneitä. Toisaalta osa esihenkilöistä toi myös esiin, että ihmiskohtaiset erot ja persoona vaikuttavat siihen, miten yksilöt tuovat hiljaista tietoaan näkyviin Yksilöiden haluttomuus tuoda esiin omaa tietoaan tunnistettiin siis haasteeksi ja liitettiin ihmisten luonteeseen.

Analyysissa nousi esiin myös, että esihenkilöt kokevat, että olisi myös varmasti asioita, joita voisi hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisessä ja jakamisessa parantaa. Esimerkiksi asiakastietojärjestelmään liittyviä hiljaisia taitoja ja tietoja tulisi analyysin perusteella dokumentoida paremmin. Osa esihenkilöistä toivoi, että esimerkiksi asiakastietojärjestelmään liittyen olisi jonkinlainen selkeä perehdytyskansio tai järjestelmä, sillä tietojärjestelmän käyttämiseen liittyvä osaaminen koettiin olevan jokaisella työntekijällä hyvin erilaista. Tärkeimpänä tässä nähtiin kuitenkin, että asioista keskustellaan kasvotusten. Vaikka esimerkiksi asiakastietojärjestelmään tehtyjen kirjauksien ja muiden merkintöjen perusteella asiakkaista onkin mahdollista saada tietoja, esihenkilöt näkivät myös, että esimerkiksi asiakkaisiin liittyvää muuta hiljaiseksi jäävää tietoa olisi tärkeää saada dokumentoitua, jos se on olennaista asiakkaan prosessin osalta. Puolet esihenkilöistä toi myös esiin, että esimerkiksi muistuttelu tietojen kirjaamisesta tarkasti tietojärjestelmään oli keino, jota he hyödynsivät yleisen eksplisiittiseksi nähdyin tiedon kuin myös hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen ja jakamisen osalta. Hiljaista tietoa, joka nousee esiin esimerkiksi viikkotiimien aikana, saatetaan myös dokumentoida nähtävään muotoon esimerkiksi tiedotteiden tai tiimimuistiodien avulla, mutta tätä tietoa jää kuitenkin esihenkilöiden näkemyksen perusteella paljon täysin kirjaamatta näkyvään muotoon.

”Ehkä jos se on tuommoista käytännön työhön liittyvää, niin sitä olisi niinku hyvä silleen selkeästi dokumentoida jonnekin ohjeisiin.” H1

Samalla esihenkilöt toivat esiin kuitenkin myös sen, ettei kaikkea näkyviinkään saatua hiljaista tietoa ole syytä saada dokumentoituun eksplisiittiseen muotoon, sillä työntekijöillä on paljon sellaista hiljaista tietoa, jonka perusteella ei voi lakisääteisten velvoitteiden puitteissa tehdä perusteltuja päätöksiä. Tiimeissä tehtäviä toimenpiteitä tehdessä lailliset velvoitteet tukevat ja velvoittavat, että työntekijän hiljaiselle tiedolle on oltava eksplisiittisiä selkeitä perusteluja. Ellei työntekijän hiljainen tieto ole myös eksplisiittisesti lakisääteisesti perusteltua, se ei voi tulla käyttöön. Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen ja sen jakaminen, jotta siitä voidaan tunnistaa myös laillisia perusteita toimenpiteille, näkyi analyysissa tärkeänä. Samalla se toteutui analyysissa myös koettuna haasteena, sillä työntekijöiden hiljaisen tiedon sisällöt ja esimerkiksi intuitioon perustuvat ajatukset asiakkaiden tilanteista eivät ole perustelu toimenpiteille tehtävässä työssä. Tämä nähtiin kuitenkin myös asiakkaiden oikeutena.

”Monesti se on aika pitkäänkin sitä, että me jollain lailla tiedetään, että tässä on nyt joku ongelma, mutta siihen ei vaan pääse kiinni tai me ei saada siitä tietoa ja se sitten todentuu vasta joskus kahden vuoden päästä. Mutta toisaalta se on myös niiden ihmisten oikeus, että eihän me aina olla oikeassa, että ei me voida intuition perusteella toimia, että täytyy myös aina löytyä ihan oikeasti faktaa.” H1

4.3 Siirtäminen ja sisäistäminen

Hiljaisen tiedon siirtämiseen ja sisäistämiseen liitettiin käytännön työssä paljolti samankaltaisia keinoja kuin sen näkyväksi tekemiseen ja jakamiseenkin. Esimerkiksi viikkotiimien ja avoimen keskustelukulttuurin nähtiin tukevan hiljaisen tiedon siirtämistä ja sisäistämistä. Analyysi käsitti myös tarkastelun liittyen työntekijöiden vaihtuvuuteen ja uusien työntekijöiden hiljaisen tiedon sisäistämiseen. Esihenkilöt tunnistivat erilaisia keinoja ja haasteita hiljaisen tiedon siirtämiselle ja sisäistämiseksi, mutta kuten muissakin analyysin luokissa, nämä käytännöt eivät olleet systemaattisia kaikkien esihenkilöiden työskentelyssä ja esihenkilöt toivat esiin omia kehittämisiä keinoja toimia työssään. Kaikki esihenkilöt toivat kuitenkin erityisesti esiin, että tärkein keino hiljaisen tiedon siirtämiselle ja sisäistämiseksi on pyrkiä esihenkilönä kannattelemaan hyvää työilmapiiriä ja kannustamaan avoimeen kommunikaatioon sekä kyselemiseen.

”Edesauttaa sisäistämistä, että uskaltaakin keskustella ja tuoda eri näkökulmia ja niin edelleen. Että olla niin kuin rohkeasti pihalla.” H2

Esihenkilöillä oli omia kehittämisiä keinoja ja käytäntöjä niihin tilanteisiin, kun asiakkaan asioista vastaava työntekijän on pois tai siirtyy pois tiimistä ja vie hiljaista tietoa mukanaan. Esihenkilöt kokivat, että he pystyvät harvoin järjestämään tilanteita, joissa asiakkaan aiempi poistuva työntekijä ja tuleva työntekijä tapaisivat kasvotusten, ellei kyseessä ole esimerkiksi hallittu ja suunniteltu siirto alueelta tai työntekijältä toiselle. Esihenkilöt näkivät toimivansa usein välikätenä asiakkaisiin liittyvän hiljaisen tiedon osalta, kun asiakkaan työntekijä vaihtuu. Tällöin he siirsivät hiljaista sekä eksplisiittistä tietoa asiakkaan tilanteesta esimerkiksi kirjoittamalla ylös muistiinpanoja asiasta, kysymällä aiemmalta työntekijältä tiivistelmää asiakkaidensa tilanteesta tai muuten kirjallisesti dokumentoimalla. Hyödyllisimmäksi keinoksi siirtää hiljaista tietoa tällaisessa työntekijävaihdoksessa nähtiin kuitenkin sovittu kasvokkainen keskustelu. Mahdollisuuksien

mukaan saatettiin käyttää muita kommunikaation keinoja esimerkiksi etäyhteydellä, jos kasvokkainen tiedon siirtäminen ei ollut mahdollista. Kaiken kaikkiaan tällaiset tiedon siirtymisen kohdat nähtiin kriittisiksi ja tunnistettiin, että ne saattavat esimerkiksi hidastaa asiakkaan palveluiden aloittamista tai asiakkaiden yhteydenottoihin vastaamista.

”Tehdään jotakin listoja seuraavalle työntekijälle, että prosessi jäi tähän vaiheeseen ja jatka tästä tai ei välttämättä jää edes tämmöistä tietoa. Nää on kyllä varmaan semmoisia aika kriittisiä kohtia.” H3

Uuden työntekijän liittyessä tiimiin esihenkilöillä oli erilaisia tapoja siirtää tiimin keskinäisiä tai työn sisältöihin liittyvää hiljaista tietoa uudelle työntekijälle, jotta hän voi sisäistää niitä. Joidenkin tiimien esihenkilöt ovat ottaneet tiimin käyttöön hyvinvointialueella varsin uuden mentoroinnin mallin, jossa tiimistä nimetään tietty työntekijä mentoroimaan uutta saapuvaa työntekijää. Mentoroinnin käyttöön ottaneet esihenkilöt kokivat siitä olleen hyötyä myös hiljaisen tiedon siirtämisen ja sisäistämisen kannalta ja se koettiin käytännöksi, joka on muita keinoja säännönmukaisempi. Mentori ja mentoroitava tapaavat tässä hyvinvointialueen mallissa sovitusti ja mentorille maksetaan myös pieni palkkio. Toisissa tiimeissä tapana on mentoroinnin sijaan, että uusi työntekijä saa tilanteesta riippuen kulkea muutaman viikon useamman eri työntekijän mukana, jotta hän näkee erilaisia työskentelytapoja. Mukaan ottaminen on kuitenkin vapaaehtoista vanhemmille työntekijöille ja esimerkiksi mentoriksi hakeutuminen myös työntekijän oma valinta. Esihenkilöt toivat kuitenkin omasta valitsemastaan tavasta huolimatta esiin, että esimerkiksi lyhyemmät määräaikaisten työsuhteet ovat hiljaisen tiedon siirtämisen osalta haastavampia, sillä esimerkiksi mentorointia on järjestelmällisesti haastavampaa toteuttaa esimerkiksi lyhyeen sijaisuuteen.

”Mä ainakin itse ajattelen, että meillä on varmasti esimerkkejä sellaisista hyvistä esimerkeistä hiljaisen tiedon siirtämiseen siitä, miten sitä on lähdetty tekemään sellaista vähän systemaattisempaa prosessia, että minkälaiset asiat siinä käydään läpi, siinä on säännölliset tapaamiset ja hahmoteltu rakennetta etukäteen jo.” H4

Hyvinvointialueella ei kuitenkaan ole esihenkilöiden mukaan mitään täysin selkeitä raameja sille, miten uuden työntekijän perehdyttäminen tulisi toteuttaa käytännön arjen työtehtäviin, vaikka perehdyttämiseen liittyykin tiettyjä vastuita, jotka esihenkilön on toteutettava. Käytännön työhön ja

tiimin toiminnan hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon liittyvän perehdyttämisen koettiin kuitenkin toimivan parhaiten siten, että uusi työntekijä näkee toisten työntekijöiden tai tietyn työntekijän työskentelyä. Useampi esihenkilö esitti myös ajatuksen, että tiimi ja tiimin tapa toimia työpaikalla opettaa, ohjaa ja perehdyttää uuden työntekijän käytännön arkiseen työhön, kun taas esihenkilön rooliksi jää säädeltyjen ja käytännön asioihin liittyvä perehdyttäminen ja koordinointi sekä yleinen käytäntöjen ylläpitäminen. Tiimin hyödyntäminen hiljaisen tiedon siirtämisessä ja uuden työntekijän hiljaisen tiedon sisäistämässä nähtiinkin siis merkityksellisenä keinona. Samalla haasteeksi nähtiin kuitenkin työn tekemistä lävistävä kiire, jonka nähtiin esimerkiksi vaikuttavan perehdytyksen laatuun ja täten hiljaisen tiedon johtamiseen heikentävästi.

”On niinku sillä lailla, että työntekijä tietää mitä tää on pääpiirteittäin, mitä tehdään ja mitä laki tavallaan kertoo, että minkä mukaan toimitaan, mutta kyllähän se niin sanottu hiljainen tieto tulee sitten kuitenkin vasta siinä käytännössä, kun hän seuraa työntekijöiden työskentelyä ja käy keskusteluja.” H3

Analyysi osoitti kaiken kaikkiaan, että lasten, nuorten ja perheiden palveluissa työntekijöiden vaihtuvuus ja esimerkiksi lyhyemmät määräaikaikaiset sijaisuudet vaikeuttavat hiljaisen tiedon siirtämistä, sisäistämistä ja yleisesti sen kulkua. Tietoa koettiin katoavan erityisesti näissä tilanteissa. Esihenkilöt toivat esiin työn ihmissuhteisiin pohjautuvan luonteen ja niihin kiinnittyvän hiljaisen tiedon, jota asiakkaan asioista vastaava sosiaalityöntekijä on voinut kehittää vuosiakin suhteessa asiakkaaseen ja hänen verkostoonsa. Kun työntekijä lähtee organisaatiosta tai jää esimerkiksi sairauslomalle, nousi analyysissa esiin, että samalla hiljaista tietoa tästä vuorovaikutussuhteesta poistuu tiimistä. Samalla mielenkiintoisesti nousi esiin myös asiakkaan hiljaisen tiedon näkökulma työntekijöiden vaihtuvuuden osalta. Asiakkaiden tunnistettiin kehittävän myös hiljaista tietoa esimerkiksi palveluiden toiminnasta tai vuorovaikutuksesta oman työntekijän kanssa, jonka rakentaminen täytyy aloittaa alusta esimerkiksi työntekijän vaihtuessa, ollessa pois tai asiakkaan palveluiden tai asiakkuuden muodon vaihtuessa. Analyysi osoittikin, että koettujen hiljaisen tiedon johtamisen haasteet saattavat tilannekohtaisesti vaikuttaa myös asiakkaisiin sekä prosesseihin asiakkuuksissa.

”Siinä kun työntekijä lähtee, niin asiakas voi hyödyntää sitä hiljaista tietoa mikä hänellä on seuraavan työntekijän kanssa uudestaan, mutta joutuu niin kuin kuitenkin uudestaan rakentamaan sen missä se hiljainen tieto liikkuu heidän välillään.” H2

Taulukko 3. Tiivistelmä analyysin tuloksista

| Kategoriat | Käytetyt keinot | Tunnistetut haasteet |
|--|--|---|
| Tunnustaminen & tunnistaminen | Kokemus hiljaisesta tiedosta osana sosiaalityötä ja tehtävää ihmissuhdetyötä Kokemus hiljaisesta tiedosta osana omaa tiimiä | Hiljaisen tiedon abstrakti luonne Hiljaisen tiedon yksilösidonnaisuus |
| Näkyväksi tekeminen & jakaminen | Avoin kommunikaatio Hyvän työilmapiirin ylläpitäminen Viikkotiimit Jaetut työhuoneet Kahdenkeskiset keskustelut esihenkilön ja alaisen välillä Työnohjaus Työparityöskentely Muistuttelu Dokumentointi: Tiedotteet, tiimimuistiot Verkostojen hyödyntäminen | Yksilön haluttomuus keskustella tai jakaa ajatuksia Hiljaisen tiedon riittämättömyys perusteeksi toimenpiteille Yksin pärjääminen Hyvinvointialueen ohjeistuksen tai raamien puute Työntekijöiden vaihtuvuus Kiire |
| Siirtäminen & sisäistäminen | Esihenkilö välikätenä Esihenkilön omat muistiinpanot Työntekijöiden muistiinpanot tai kirjallinen tiivistelmä Sovittu keskustelu kasvotusten/muilla keinoilla Mentorointimalli Toisen työntekijän työn seuraaminen Tiimin hyödyntäminen Kyselykulttuuri | Hyvinvointialueen ohjeistuksen tai raamien puute Työntekijöiden vaihtuvuus Lyhyet määräaikaiset sijaisuudet Kiire |

5 TULKINTA SUHTESSA TEOREETTISEEN VIITEKEHYKSEEN

Tässä luvussa tarkastellaan analyysin tuloksia suhteessa tutkielman teoreettiseen viitekehykseen. Tämä tutkimus on toteutettu hyödyntäen teoriaohjaavaa sisällönanalyysia analyysimenetelmänä, joka on tarkoittanut aineiston ja teorian painotusten vaihtelua tutkimusprosessin eri vaiheissa. Analyysin tulokset pohjautuvat Nonakan ja Takeuchin (1995) tiedon luomisen prosessimallin ja siitä johdettuun Kivirannan (2010, 175) hiljaisen tiedon johtamisen mallin, joka on luonut pohjan analyysin jaottelulle kolmeen yhdistävään päälukuun. Aineisto on kuitenkin tutkimusprosessin edetessä ohjannut luokkien yhdistymistä mainittujen hiljaisen tiedon mallien jaotteluiden nelikentästä kohti kolmea yhdistävää luokkaa. Johdetut yhdistävät luokat sisältävät lisäksi aineiston pohjalta syntyneet kaksi yläluokkaa esihenkilöiden käyttämistä keinoista ja heidän kokemistaan haasteista suhteessa hiljaisen tiedon johtamiseen. Seuraavaksi tarkastellaan syvemmin näiden seikkojen valossa analyysin pohjalta saatuja tutkimustuloksia suhteessa koko teoreettiseen viitekehykseen koskien hiljaista tietoa ja sen johtamista.

5.1 Hiljaisen tiedon suhde sosiaalityöhön

Hiljaisen tiedon abstrakti luonne vaikeuttaa sen tunnistamista esimerkiksi omassa työssä (esim. Kiviranta 2010, 162; Peet 2012, 45–60), joka näkyi tuloksissa myös esihenkilöiden havaitessa hiljaisen tiedon olevan arjen työssä tunnistettavuudeltaan haastavaa. Tuloksista nousi kuitenkin tästä käytännön työhön liitetystä tunnistettavuuden haasteesta huolimatta esiin yleinen konsensus siitä, että hiljainen tieto on läpiluotaavasti osa sosiaalityötä ja tiimeissä tehtävää työtä asiakkaiden kanssa, joka myötäilee ensiajatuksella teoriassa ylös nousutta jo 2000-luvun alussa esitettyä näkemystä hiljaisesta tiedosta sosiaalityön pohjana (Arola 2001; Osmond 2006, 159, 178). Tuloksista nousi kuitenkin tunnistetun hiljaisen tiedon läpiluotaavan roolin lisäksi ylös myös esiin vahvasti se, että hiljaista tietoa tunnistetaan olevan, mutta sitä ei voida käyttää sellaisenaan perusteluina palveluissa tehtäville lailliseen pohjaan perustuvilla toimenpiteillä. Tämä nähtiin myös asiakkaiden oikeutena. Nykyisen vahvan näyttöön perustuvan käytännön vaatimuksen sosiaalityössä ja hiljaisen tiedon luonteen heikkona perusteena tehtäville päätöksille (Cheung 2017, 619; Wallander 2022, 6) voidaan nähdä siis vaikuttavan siihen, miten esihenkilöt suhtautuvat hiljaiseen tietoon työssään. Tämä myötäilee myös kriittisiä näkemyksiä siitä, että sosiaalityön pohjaa ja työssä tehtäviä päätöksiä ei voi perustaa hiljaiselle tiedolle tai intuitiolle (Kuusisto-Niemi & Kääriäinen 2005, 458).

Tulokset osoittivat, että hiljaisen tiedon paremmalle dokumentoinnille ja esimerkiksi käytännönläheisille tietojärjestelmiin liittyville, hiljaisesta tiedosta eksplisiittiseksi muutetuille, ohjeille nähtiin tarvetta. Samalla kuitenkin tulokset osoittivat, ettei kaikkea eksplisiittiseenkaan muotoonsa saatua hiljaista tietoa ole syytä dokumentoida, jos sitä ei voi hyödyntää toimenpiteiden perusteina suhteessa asiakkaisiin. Tämän voi liittää jälleen näyttöön perustuvan käytännön vaatimukseen, sosiaalityön lakisääteisyyteen ja tarkemmin dokumentoinnin lakisääteisiin vaatimukseen (esim. Kääriäinen 2016, 189–199; Wallander 2022, 6). Tulokset toivatkin esiin tähän liittyen esihenkilöiden tunnistavan erilaisia hiljaisen tiedon muotoja eri työn aspekteihin liittyen ja asettavan niiden näkyväksi tekemiselle erilaisia toiveita ja tavoitteita.

5.2 Huomaamatta johdettu hiljainen tieto ja vaihtelevat keinot

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että lasten, nuorten ja perheiden esihenkilöt eivät kokeneet käyttävänsä tiedostaen systemaattisia, esimerkiksi hyvinvointialueen ohjaamia, keinoja johtaakseen hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon johtaminen tapahtuu ikään kuin huomaamatta käytännön työn rakenteisiin ujutettuna eikä hiljaista tietoa pyritä tekemään näkyväksi tiimeissä suunnitellusti ja tietynlaisia valittuja keinoja käyttäen. Yleisesti tuloksista nousi kaikista vahvimmin esiin esihenkilöiden kokemus siitä, että avoin kommunikaatio ja hyvä työilmapiiri ovat pohja hiljaisen tiedon eksplisiittiseksi muuttamiselle tiimeissä, joka mukailee teoreettisen viitekehyksen tuloksia siitä, että hiljaisen tiedon johtamisen edellytys on luotu kannustava ympäristö tiedon tunnistamiselle ja jakamiselle (Cho ym. 2020; Lopez-Cabarcos ym. 2019, 344–354). Esihenkilöiden keinovalikoima hiljaisen tiedon johtamiselle muodostui yleisten työn rakenteiden pohjalta samankaltaiseksi, mutta eroja keinoissa syntyi niillä alueilla, joissa esihenkilöt olivat kehittäneet omia keinojaan yleisten rakenteisiin kuuluvien käytäntöjen puuttuessa.

Työhön sisäänrakennetut keinot olivat kuitenkin, suunnittelemattomana ja systemaattisesti käyttämättömänäkin, paljolti Kivirannan (2010, 172) hiljaisen tiedon johtamisen malliin liitettyjen keinojen mukaisia. Erityisesti pari- ja ryhmätyöskentelyn keinoja käytettiin käytäntönä jakaa ja tehdä hiljaista tietoa näkyväksi. Muun muassa viikkotiimit ja työparityöskentely voidaan tunnistaa suhteutuvan Kivirannan (2010, 172–187) tunnistamiin hiljaisen tiedon johtamisen keinoihin. Hiljaisen tiedon siirtäminen työntekijältä toiselle ja työntekijävaihtuvuus nostivat eniten esiin esihenkilöiden itse kehittämiä, yleisten rakenteiden ulkopuolisia, keinoja ja täten loi myös kaikkia yhdistäviä lukuja tarkasteltaessa eniten eroja esihenkilöiden käyttämien keinojen välille. Yhteistä esihenkilöiden toiminnassa oli kuitenkin esimerkiksi yllättävien poissaolojen tai

työntekijävaihtuvuuden osalta esihenkilöiden kokemus tiedon välikätenä toimimisesta tiimissä. Teoriassa on tunnustettu, että tehokas hiljaisen tiedon siirtäjä (*engl. transferee of tacit knowledge*) tiimissä ja henkilöstön keskuudessa on tärkeä osa kaiken tiedon johtamista (Boamah ym. 2023, 1777; Yap & Lock 2017, 807–808, 820), joka todentui myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Esihenkilöt toimivat erilaisissa tilanteissa hiljaisen tiedon siirtäjinä dokumentoidessaan esimerkiksi poistuvien työntekijöiden tietoa tai pitäen huolta, että hiljainen tieto ja yleisesti kaikki tarpeellinen tieto siirtyvät työntekijöiden välillä.

5.3 Haasteet hiljaisen tiedon johtamisessa

Tutkimuksen tulosten valossa voidaan esittää, että esihenkilöiden käyttämät keinot voivat mahdollisesti tuoda hiljaista tietoa eksplisiittiseen muotoon, mutta tämä prosessi ei kuitenkaan ole suunnitelmallista eikä sen pohjalta voida esittää esihenkilöiden toteuttavan hiljaisen tiedon johtamista systemaattisesti. Teoria tuokin esiin, että hiljaisen tiedon johtamisen haasteeksi voi muodostua esimerkiksi hiljaisen tiedon johtamisen kokonaiskuvan puuttuminen tai esihenkilöiden tietämättömyys keinoista ja tavoista liikkua hiljaisen tiedon ilmiön äärellä johtamisessaan (Kiviranta 2010, 164). Tutkimuksen tulosten perusteella voidaankin esittää, että nämä haasteet ovat estämässä hiljaisen tiedon johtamisen toteutumista esimerkiksi systemaattisemmin lasten, nuorten ja perheiden palveluissa. Tähän liittyen on teoriassa esitetty, että sosiaalityössä tulisi käyttää laajempia strategioita hiljaisen tiedon näkyväksi tuomiselle. Ammattikunnan yleisen tiedon näkyväksi tekeminen vaatisi joustavaa alhaalta-ylös -strategian käyttöä, jossa eri organisaatioiden ja verkostojen jäsenet olisivat yhteistyössä luoden uusia metodeja ja strategioita tiedon näkyväksi tekemiselle (Wallander 2022, 22–23). Tämä ei selkeästikään ainakaan tämän tutkimuksen tulosten perusteella toteudu tämän otoksen hyvinvointialueella.

Esihenkilöt kokevat myös monenlaisia muita haasteita suhteessa hiljaiseen tietoon ja sen johtamiseen. Kuten keinoihinkin liittyen, tuloksissa korostui hyvä työilmapiiri ja avoin kommunikaatio, joiden vastaparina haasteiksi tunnustettiin yksin pärjääminen ja yksilön haluttomuus tuoda ajatuksiaan ja tietoaan esiin. Teoriassa on esitetty, että hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen haasteeksi voi muodostua työntekijöiden hiljaisen tiedon jakamisen motivaation puute tai organisaation sisällä oleva luottamuksen puute (Osobajo & Bjeirmi 2021, 15; Wallander 2022, 9). Kaikki esihenkilöt toivat esiin pyrkivänsä pitämään hyvästä ja avoimesta työilmapiiristä huolta, mutta tutkimuksen rajojen puitteissa ei voida todentaa onko koetussa haasteessa kyse luottamuksen puutteesta tiimeissä. Tuloksien ja teorian suhteessa voidaan kuitenkin pohtia sitä, voiko hiljaisen tiedon johtamisen

suunnitelmallisuuden puuttuessa työntekijöiden ajatella olevan mahdollisesti epämotivoituneita jakamaan hiljaista tietoaan. Tätä ei kuitenkaan tämän tutkimuksen rajoissa voida todistaa. Sosiaalityön tutkimuskentällä on kuitenkin tunnistettu, että sosiaalityöntekijät ovat eksplisiittisempiä tiedostaan, kun heitä tuetaan tuomaan hiljaista tietoa eksplisiittiseen muotoon esimerkiksi analysoimalla työntekijöiden perusteluja (Wallander 2022, 22–23). Tämän voi nähdä olevan viite siitä, että erityinen keskittyminen hiljaisen tiedon näkyväksi tekemiseen tuottaa hiljaisesta tiedosta eksplisiittisempää sosiaalipalveluissa. Jos tällaista suunnitelmallisuutta ei ole, voidaankin tehdä pohdintoja siitä, kuinka paljon hiljaista tietoa tulee lasten, nuorten ja perheiden palveluissa esille ja kuinka paljon sitä jää näkymättömiin.

Huomattavaksi hiljaisen tiedon johtamisen haasteeksi nousi tuloksissa erityisesti myös työntekijöiden vaihtuvuus, joka vaikuttaa hiljaisen tiedon katoamisena tai tiedon siirtämisen vaikeuksina tiimeissä. Tämä tutkimuksen tulos mukailee teoriaa koskien työntekijävaihdoksia hiljaisen tiedon johtamisen haasteena (Laihonen ym. 2013, 15; Osobajo & Bjeirmi 2021, 15; Yap & Lock 2017, 820). Tähän liittyen myös työn kiire ja lyhyet määräaikaiset sijaisuudet vaikeuttivat asiaan, jonka voidaan nähdä liittyvän nähtyyn tulokseen siitä, että sosiaalityön resurssit ja yleinen työkuulttuuri vaikuttavat tiedon jakamiseen käytännön työssä (Wallander 2022, 9).

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut kuvata esihenkilöiden hiljaisen tiedon johtamista lasten, nuorten ja perheiden palveluissa. Hiljaisen tiedon johtamista on tarkasteltu esihenkilöiden käyttämien keinojen ja toisaalta myös koettujen haasteiden kautta. Tutkimuskysymyksenä toimi seuraava kysymys: *Minkälaisia keinoja lasten, nuorten ja perheiden palveluiden esihenkilöt käyttävät hiljaisen tiedon johtamista toteuttaessaan?* Pääkysymyksen ohella osakysymyksenä toimi myös seuraava kysymys: *Mitkä tekijät haastavat esihenkilöiden hiljaisen tiedon johtamista?*

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että lasten, nuorten ja perheiden palveluiden esihenkilöt eivät koe käyttävänsä tiedostaen systemaattisia, esimerkiksi hyvinvointialueen ohjaamia, keinoja johtaakseen hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon johtaminen lasten, nuorten ja perheiden esihenkilöiden työssä oli työhön liittyvien yleisten rakenteiden mahdollistamaa, mutta suunnittelematonta ja tapahtui ikään kuin vahingossa tai suunnittelematta. Esihenkilöt käyttävät kuitenkin, osittain yleisiin työhön liittyviin rakenteisiin ujutettuja, keinoja hiljaisen tiedon johtamisessa, joista esimerkkejä ovat muun muassa viikkotiimit, hyvän työilmapiirin ylläpitäminen ja kahdenkeskiset keskustelut esihenkilön ja alaisten välillä. Esihenkilöiden käyttämät keinot olivat pääluokiltaan samankaltaisia, mutta sisälsivät myös eroja, koska hiljaisen tiedon johtamiselle ei ole systemaattisesti ja suunnitelmallisesti käytettäviä standardisoituja keinoja, joita kaikki esihenkilöt käyttäisivät. Tämä vaikutti hiljaisen tiedon johtamiseen siten, että esihenkilöt olivat kehittäneet omanlaisiaan keinoja, joita he käyttivät erilaisissa tiedon kulkuun tai näkyväksi tekemiseen liittyvissä tilanteissa.

Tulokset osoittavat, että hiljaisen tiedon johtamiselle on useita haasteita lasten, nuorten ja perheiden palveluissa. Erityinen tuloksista nouseva haaste on hyvinvointialueelta tulevan ohjeistuksen tai sääntöjen puute suhteessa esimerkiksi työntekijävaihdoissa ja perehdyttämisessä tunnistettuun hiljaisen tiedon siirtämiseen ja sisäistämiseen. Kun ohjeistusta hiljaisen tiedon johtamisesta ei ole ja esimerkiksi perehdyttämiseen liittyvissä käytännöissä on paljon joustoa ja valinnanvaraa, esihenkilöt toimivat omien keinojensa varassa, johon liittyen hiljaista tietoa tunnistettiin katoavan ja jäävän siirtämättä. Samalla haasteeksi tunnistettiin myös esimerkiksi työhön liittyvä kiire sekä lyhyet määräaikaisten sijaisuudet, jotka kaikki osaltaan vaikuttivat hiljaisen tiedon johtamiseen heikentäen sitä tai vaikeuttaen tiedon siirtämistä. Huomattava tulos tähänkin liittyen on se, että esihenkilöt

kokevat toimivansa tarpeen vaatiessa ikään kuin hiljaisen tiedon välikäsinä ja koordinoivan kaikenlaisen tiedon kulkua tiimissä ja vaihtuvissa työntekijätilanteissa.

Tutkimuksen tavoite saavutettiin, sillä tutkimuksen tulokset selvensivät millaisia keinoja esihenkilöt käyttävät johtaessaan hiljaista tietoa. Samalla tutkimus vastasi myös kattavasti tutkimuksen osakysymykseen esihenkilöiden kokemista haasteista suhteessa hiljaisen tiedon johtamiseen. Tutkimuksen tekemiseen liittyy kuitenkin aina myös rajoitteita. Tämä tutkimus perustuu varsin pienelle aineistolle ($n = 4$), jonka voidaan nähdä vaikuttavan suoraan sen tulosten yleistettävyyteen. Huomioitavaa on kuitenkin, että aineisto vaikutti alkavan toistaa itseään eli niin sanotusti kyllääntyvän. Tämän kyllääntymisen pohjalta voidaan nähdä, että näinkin pienestä aineistosta voidaan vetää yleistyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 100). Toisaalta suuri tutkimuksen rajoite on myös hiljaisen tiedon monimutkainen ja abstrakti luonne (esim. Kiviranta 2010, 162) jonka voidaan ajatella vaikuttavan siihen, että toisella otannalla tulokset voisivat poiketa esimerkiksi käsitteen tulkittamiseen liittyvien erojen takia. Myös ilmiön tutkimaton luonne on rajannut esimerkiksi tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen luontia, joka on osaltaan voinut vaikuttaa saatuihin tuloksiin.

Yleisesti hiljaisen tiedon johtamista tulisi tutkia sosiaalipalveluissa kattavammin sen omatessa lähes täyden tutkimusaukon Suomessa. Tutkimuksen tulokset osoittivat myös viitteitä esimerkiksi työntekijävaihdoksiin liittyvien hiljaisen tiedon siirtämisen haasteiden vaikutuksista asiakkaiden prosesseihin esimerkiksi hidastavasti. Tutkimusaukon vuoksi tutkimusta hiljaisen tiedon vaikutuksista tai spesifimmin hiljaisen tiedon katoamisesta työntekijävaihdoksissa ei ole kuitenkaan tämän tutkimusprosessin aikana tehdyn selvityksen perusteella tehty, joten tulosta on ollut mahdoton esimerkiksi suhteuttaa teoriaan. Samalla tuloksissa ilmeni myös esihenkilöiden ajatus siitä, että esimerkiksi työntekijävaihdokset voivat vaikuttaa myös asiakkaiden omaan hiljaiseen tietoon esimerkiksi sosiaalipalveluista. Tutkimuksen tulosten valossa onkin huomion arvoista tuoda esiin, että sosiaalityön hiljaisen tiedon ja asiakkaiden suhdetta tulisi tarkastella kattavasti sen omatessa suomalaisella tutkimuskentällä tutkimusaukon. Hiljaisen tiedon ollessa tunnistettu osa lasten, nuorten ja perheiden palveluissa tehtävää työtä olisi tarkoituksenmukaista tarkastella myös asiakasnäkökulmaa suhteessa ilmiöön – ovathan asiakkaat koko toiminnan keskipiste.

LÄHTEET

- Arola, Hilikka (2001) Äänetöntä ammattitaitoa saa vain kokemuksella. *Sosiaalivakuutus* 2, 16–19.
- Bergheim, Berit (2021) Accessing tacit knowledge: a street-level method. *Journal of Social Work Practice* 35(1), 51-61.
- Boamah, Fredrick A. & Zhang, Jianhua & Miah, Md. Helal (2023) The impact of tacit knowledge sharing on the success of construction companies' operations. *Journal of Engineering, Design and Technology* 21(6), 1767-1784.
- Brooking, Annie (1999) *Corporate memory: strategies for knowledge management*. Lontoo: International Thomson Business Press.
- Carlsson, Gunilla & Drew, Nancy & Dahlberg, Karin & Lützen, Kim (2002) Uncovering tacit caring knowledge. *Nursing Philosophy* 3(2), 144-151.
- Cheung, Johnson Chun-Sing (2017) Practice Wisdom in Social Work: An Uncommon Sense in the Intersubjective Encounter. *European journal of social work* 20(5), 619–629.
- Cho, Selina Y & Happa, Jassim & Creese, Sadie (2020) Capturing Tacit Knowledge in Security Operation Centers. *IEEE Access* 8, 42021-42041.
- El-Sayed, Ahmed Abdelwahab Ibrahim & Elbassal, Nariman A. M. & Alsenany, Samira A. & Abdelaliem, Sally M. F. (2024) Leveraging supervisor knowledge sharing behavior and organizational absorptive capacity on nurses' creativity. *Journal of Nursing Management* 2024, 1–13.
- Fernandez, Nicolas & Cyr, Jessica & Perreault, Isabelle & Brault, Isabelle (2020) Revealing Tacit Knowledge used by Experienced Health Professionals for Interprofessional Collaboration. *Journal of Interprofessional Care* 34(4), 537–544.
- Forsman, Sinikka (2010) *Sosiaalityöntekijän jaksaminen ja jatkaminen lastensuojelussa – Henkilökohtaisen ja muodollisen uran rajapinnoilla*. Tutkimushankkeen loppuraportti. Tampere: Tampere University.
- Harlow, Harold (2008) The effect of tacit knowledge on firm performance. *Journal of Knowledge Management* 12(1), 148–163.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2015) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2015) *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Ipe, Minu (2003) Knowledge sharing in organizations. A conceptual framework. *Human resource development review* 2(4), 337–359.
- Jasim, Nidal A. & Aljumaily, Hadi S.M. & Varouqa, Ibrahim F. & Al-Zwainy, Faiq M.S (2021) Building information modeling and building knowledge modeling in project management. *CAMES* 28(1), 3-16.
- Kahneman, Daniel (2011) *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Karim, Nor S. & Razi, Mohamed J. & Mohamed, Norshidah (2012) Measuring employee readiness for knowledge management using intention to be involved with KM SECI processes. *Business Process Management Journal*, 18(5), 777–791.
- Kiviranta, Raili (2010) *Onnistu eri ikäisten johtamisessa*. Helsinki: WSOY pro Oy.

- Koivunen, Hannele (1997) *Hiljainen tieto*. Helsinki: Otava.
- Kokkonen, Tuomo & Matthies, Aila-Leena & Närhi, Kati (2014) Asiakkaiden osallisuus ja työntekijöiden harkintavalta palvelujärjestelmässä. *Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti Janus* 22 (3), 227–244.
- Kuusisto-Niemi, Sirpa & Kääriäinen, Aino (2005) Hiljaisen tiedon vallasta näkyvän tiedon valtaan puheenvuoro tiedon näkyväksi tekemisen puolesta. *Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti Janus* 13(4), 452–460.
- Kääriäinen, Aino (2016) Sosiaalityön dokumentointi: suhde tietoon ja toimintaan. Teoksessa Maritta Törrönen & Kaija Hänninen & Päivi Jouttimäki & Tiina Lehto-Lundén, & Petra Salovaara & Minna Veistilä (toim.) *Vastavuoroinen sosiaalityö*. Gaudeamus. Helsinki, 189–199.
- Laihonen, Harri & Hannula, Mika & Helander, Nina & Iivonen, Ilona & Jussila, Jari & Kukko, Marianne & Kärkkäinen, Hannu & Lönnqvist, Antti & Myllärniemi, Jussi & Pekkola, Samuli & Virtanen, Pasi & Vuori, Vilma & Yliniemi, Terhi (2013) *Tietojohdaminen*. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Laitinen, Jaana (2021) Vaihtuvuus maksaa. Artikkelit *Talentia-lehden verkkosivuilla* 28.9.2021. <https://www.talentia.fi/talentia-lehti/vaihtuvuus-maksaa/>. Viitattu 12.4.2024.
- Leake, Robin & Cahn, Katharine & Grenier, Amy & Reed, Deborah & Rienks, Shauna (2020) Developing adaptive change leaders in child welfare. *Journal of Public Child Welfare* 14(1), 139–160.
- Leppänen, Päivi (2020) Lastensuojelun suuri haaste on saada työntekijät jaksamaan ja pysymään alalla – työelämäprofessori: ”Vaihtuvuus vaarantaa koko systeemin”. *Uutinen Yle.fi verkkosivuilla* 14.2.2020. <https://yle.fi/a/3-11208454>. Viitattu 14.1.2024.
- Lopez-Cabarcos, M. Ángeles & Srinivasan, Suresh & Göttling-Oliveira-Monteiro, Sérgio & Vazquez-Rodríguez, Paula (2019) Tacit knowledge and firm performance relationship. The role of product innovation and the firm level capabilities. *Journal of Business Economics and Management* 20(2), 330–350.
- Malik, Shehla (2021) The nexus between emotional intelligence and types of knowledge sharing: does work experience matter? *Journal of Workplace Learning* 33(8), 619–634.
- McInerney, Claire (2002) Knowledge management and the dynamic nature of knowledge. *Journal of the American Society for Information Science and Technology* 53(12), 1009–1018.
- Miettinen, Taina (2000) *Sosiaalityön raportointi – kohti vuorovaikutuksellista raportointia*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Muthuveloo, Rajendran & Shanmugam, Narendran & Teoh, Ai P. (2017) The Impact of tacit knowledge on organizational performance: Evidence from Malaysia. *Asia Pacific Management Review* 22(4), 192–201.
- Niemelä, Pauli (2016) Hyvinvoinnin edistäminen sosiaalityön eetoksena. Teoksessa Maritta Törrönen & Kaija Hänninen & Päivi Jouttimäki & Tiina Lehto-Lundén, & Petra Salovaara & Minna Veistilä (toim.) *Vastavuoroinen sosiaalityö*. Gaudeamus. Helsinki, 96–106.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995) *The Knowledge - creating company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Oborn, Eivor & Barrett, Michael & Racko, Girts (2013) Knowledge Translation in Healthcare: Incorporating Theories of Learning and Knowledge from the Management Literature. *Journal of Health Organization and Management* 27(4), 412–431.
- Obrenovic, Bojan & Obrenovic, Slobodan & Hudaykulov, Akmal (2014) The value of knowledge sharing: impact of tacit and explicit knowledge sharing on team performance of scientists. *Information and Knowledge Management* 4(4), 161–174.

- Olsvik, Bodil S. & Saus, Merete (2022) Coping with Paradoxes: Norwegian Child Welfare Leaders Managing Complexity. *Child Care in Practice* 28(3), 464–481.
- Osmond, Jennifer (2006) A quest for form: the tacit dimension of social work practice. *European Journal of Social Work* 9(2), 159-181.
- Osojabo, Oluyomi A. & Bjeirmi, Bassam (2021) Aligning tacit knowledge and competitive advantage: a resource-based view. *International Journal of Knowledge Management Studies* 12(3), 1-24.
- Peet, Melissa (2012) Leadership transitions, tacit knowledge sharing and organizational generativity. *Journal of Knowledge Management* 16(1), 45-60.
- Polanyi, Michael (2009) *The tacit dimension*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ranucci, Rebecca A. & Souder, David (2015) Facilitating tacit knowledge transfer: routine compatibility, trustworthiness, integration in M&As. *Journal of Knowledge Management* 19(2), 257-276.
- Saarinen, Erja (2000) Hiljaisesta tiedosta menestyksen avaimet. *Sosiaaliturva* 10, 4–5.
- Suwanti, Sri (2019) Intrinsic Motivation, Knowledge Sharing, And Employee Creativity: A Self-Determination Perspective. *International Journal of Scientific & Technology Research* 8(7), 623–628.
- Tasala, Markku (2016) Hiljainen tieto ei kuulu sosiaalityöhön. Artikkelit *Talentia-lehden verkkosivuilla* 20.7.2016. <https://www.talentia.fi/talentia-lehti/hiljainen-tieto-ei-kuulu-sosiaalityohon/>. Viitattu 12.4.2024.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012) Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019) Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Helsinki.
- Toom, Auli & Onnismaa, Jussi & Kajanto, Anneli & (2008) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. *Aikuiskasvatuksen* 47. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Tuomi, Jouni & Sarajarvi, Anneli (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Helsinki: Tammi.
- van den Berg, Herman A. (2013) Three shapes of organisational knowledge. *Journal of Knowledge Management* 17(2), 159-174.
- Viitala, Riitta (2005) *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Virtainlahti, Sanna (2009) *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Wallander, Lisa (2022) Uncovering social workers' knowledge use: A study of the tacit-explicit dimension of social workers' professional judgements. *Social Work & Social Sciences Review* 22(3), 5-27.
- Wilson, T. D. (2002) The nonsense of “knowledge management.” *Information Research*, 8(1), artikkeli 144.
- Yap, Jeffrey Boon Hui & Lock, Anna (2017) Analysing the benefits, techniques, tools and challenges of knowledge management practices in the Malaysian construction SMEs. *Journal of Engineering, Design and Technology* 15(6), 803–825.
- Yliruka, Laura (2000) Sosiaalityön itsearviointi ja hiljainen tieto. *FinSoc Sosiaalihuollon menetelmien arviointiprojekti*. Työpapereita 2/2000. Helsinki: Stakes.
- Zia, Umair & Zhang, Jianhua & Alam, Sajjad (2023) Role of tacit knowledge management process and innovation capability for simulating organizational performance: empirical analysis, PLS-SEM approach. *Kybernetes*, 1–25.

LIITE 1 Teemahaastattelurunko

Perustiedot:

1. Mikä on tehtäväsi organisaatiossa ja kuinka kauan olet toiminut virassasi lasten, nuorten tai perheiden palveluissa?

Hiljainen tieto:

Tunnistaminen ja tunnustaminen

2. Tunnistatko omassa työssäsi tai tiimissäsi olevan hiljaista tietoa?
3. Jos tunnistat, millaista tämä hiljainen tieto voi olla?

Näkyväksi tekeminen

4. Miten hiljaista tietoa tehdään näkyväksi tiimissäsi?
5. Mikä voi olla esteenä sille, että hiljainen tieto ei tule näkyviin tai sitä katoaa tiimissä?
 - Miten se voi vaikuttaa asiakastapauksiin?
 - Miten se voi vaikuttaa tiimin osaamiseen?

Jakaminen ja siirtäminen

6. Onko tiimissäsi käytäntönä/ erinäisiä tapoja siirtää uudelle työntekijälle asiakkaan edellisen työntekijän hiljaista tietoa?
7. Mikä voi olla esteenä jakamiselle ja siirtämiselle?

Sisäistäminen

8. Millä tavoin tiimissäsi on mahdollistettu hiljaisen tiedon sisäistäminen (esimerkiksi perehdytyksessä tai erilliset ohjaukset, uusi työntekijä)?
9. Mikä voi olla sisäistämisen esteenä?

Muu

10. Nousiko esille muuta, jonka haluaisit tuoda esiin koskien hiljaista tietoa?