



Yhteisöllisyyttä tukeva johtajuus

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Kristiina Tamminen

OPINNÄYTETYÖ
Tammikuu 2024

Sosionomi YAMK
Sosiaalialan erityisasiantuntija

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosionomi YAMK
Sosiaalialan erityisasiantuntija

TAMMINEN KRISTIINA
Yhteisöllisyyttä tukeva johtajuus
Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Opinnäytetyö 51 sivua, joista liitteitä 1 sivu
Tammikuu 2024

Yhteisöllisyys on ominaisuus, johon kuuluu kokemus yhteenkuuluvuudesta, osallisuudesta ja vaikuttamismahdollisuuksista yhteisössä. Työelämässä myönteinen yhteisöllisyys tukee terveyttä, hyvinvointia, oppimista sekä tuloksellisuutta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää mitkä tekijät työyhteisössä vaikuttavat yhteisöllisyyteen sekä selvittää ja kuvata johtamisen keinoja yhteisöllisyyden tukemiseksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli, että tuloksia voidaan käyttää työelämässä lisäämään ymmärrystä yhteisöllisyydestä ja johtamisen keinoista sen tukemiseksi.

Opinnäytetyö toteutettiin systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu yhteisöllisyyden määrittelystä ja kuvailusta työyhteisössä sekä johtamisesta ja yleisesti johtamisen ja johtajuuden määrittelystä. Aineisto koostuu laadullisesti toteutetuista kotimaisista- ja kansainvälisistä tutkimuksista. Aineisto on analysoitu sisällönanalyysin menetelmin.

Opinnäytetyön tulokset osoittivat yhteisöllisyyteen vaikuttavan erilaiset työympäristöön, työn sisältöön ja vuorovaikutukseen liittyvät tekijät. Tulokset osoittavat johtamisen myötävaikuttavan yhteisöllisyyteen ja johtajan lempeiden ominaisuuksien tukevan yhteisöllisyyttä. Johtamisella oli mahdollista vaikuttaa yhteisöllisyyteen vaikuttavien tekijöiden toteutumiseen ja näin vaikuttaa työyhteisön yhteisöllisyyteen ja sen kokemiseen. Esiin nousi myös yhteisöllisyyttä tukevia ominaisuuksia ja piirteitä, joita johtajassa arvostettiin, kuten avoimuus ja yhdenvertaisuus.

Tuloksista voidaan päätellä, ettei yhteisöllisyys työyhteisöön synny itsestään, vaan vaatii työntekijöiden, johtajan ja organisaation yhteisen sitoutumisen yhteisöllisyyden muodostumiseksi ja ylläpitämiseksi. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että puutteet yhteisöllisyydessä ja sen johtamisessa voivat heikentää yksilön työhyvinvointia ja työhön sitoutumista ja näin vaikuttaa epäsuotuisasti yrityksen tai organisaation tuloksellisuuteen.

Asiasanat: yhteisöllisyys, johtajuus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Social Services

TAMMINEN, KRISTIINA
Leadership Supporting a Sense of Community
A Systematic Literature Review

Master's thesis 51 pages, appendices 1 page
January 2024

The purpose was to find out which factors in the work community affect the sense of community and how leadership can affect the sense of community. The aim of the thesis was that the results can be used in working life to increase understanding of the sense of community and the means of leadership to support it.

The thesis was carried out as a systematic literature review. The theoretical framework of the thesis consists of definitions describing communality and leadership. The material of the literature review consists of Finnish and international scientific studies conducted by using qualitative research methods. The material was analyzed through content analysis.

The results showed that the sense of community is influenced by a number of factors, such as the work environment, the content of the work and interaction. The results showed that leadership can influence the realisation of factors that affect the sense of community and influence the sense of community in the work community. As a conclusion, it can be concluded that deficiencies in the sense of community and leadership that supports the sense of community can undermine an individual's well-being at work and commitment to work.

Key words: sense of community, leadership, systematic literature review

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	6
	2.1 Johtaminen ja johtajuus	6
	2.2 Yhteisöllisyys.....	9
	2.2.1 Yhteisöllisyys työyhteisössä	12
	2.2.2 Yhteisöllinen johtaminen.....	15
3	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE	17
4	MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT	18
	4.1 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä.....	18
	4.2 Aineiston keruu	21
	4.3 Aineiston kuvaus	25
	4.4 Aineiston analysointi	28
5	TULOKSET	31
	5.1 Yhteisöllisyyteen vaikuttavat tekijät.....	31
	5.1.1 Työympäristö	31
	5.1.2 Työn sisältö	32
	5.1.3 Vuorovaikutus.....	33
	5.2 Yhteisöllisyyttä tukeva johtajuus.....	35
	5.2.1 Johtajan ominaisuudet.....	35
	5.2.2 Johtamisen keinot.....	35
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	39
	6.1 Tulosten tarkastelua.....	39
	6.2 Prosessi, eettisyys ja luotettavuus	44
	6.3 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset	46
	LÄHTEET	48
	LIITTEET	51
	Liite 1. Systemaattiseen kirjallisuuskatsauksen aineiston laadunarviointi.	
	51	

1 JOHDANTO

Muutokset yhteiskunnassa ja työelämässä ovat nostaneet esille yhteisöllisyyskäsitteen. Erityisesti työhön käytetyn ajan lisääntyminen korostaa yhteisöllisyyden merkitystä, sillä työyhteisö saattaa olla ainoa yhteisö, johon ihminen kuuluu. (Lampinen 2019, 17.) Tulevaisuuden työelämä tulee vaatimaan ajattelu- ja toimintatapojen muuttamista kestäväen työelämän näkökulmasta. Hyvinvointivaltion perusta on mahdollinen tulevaisuudessakin vain, jos väestö on monipuolisesti osaavaa ja työkykyistä. Panostamalla työkykyyn ja työhyvinvointiin voidaan pitkällä aikavälillä saavuttaa merkittäviä kansantaloudellisia vaikutuksia. (Kokkinen 2020, 8.)

Yhteisöllisyyteen sijoittaminen kannattaa, sillä yhteisöllisyyden katsotaan lisäävän organisaation tuottavuutta ja tuloksellisuutta sekä tukevan työntekijän työhyvinvointia ja työhön sitoutumista (Sinervo 2020). Vastuu yhteisöllisyydestä kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille. Kuitenkin johtajan roolia yhteisöllisyyden rakentamisessa pidetään merkityksellisenä. Johtaja voi erilaisin toimin tukea yhteisöllisyyttä. (Sinervo 2020; Lampinen 2013, 18.) Näin ollen on perusteltua selvittää johtajan roolia yhteisöllisyyden näkökulmasta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää mitkä tekijät vaikuttavat yhteisöllisyyteen sekä selvittää johtamisen keinoja tukea yhteisöllisyyttä. Opinnäytetyön työn tarkoituksena on kartoittaa saatavilla oleva tieto aiheesta ja systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla koota tieto yhteen. Opinnäytetyö pyrkii vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin; Mitkä tekijät vaikuttavat yhteisöllisyyden kokemiseen työyhteisössä ja miten johtajuudella voidaan tukea yhteisöllisyyttä työyhteisössä. Tavoitteena on, että opinnäytetyötä ja sen tuloksia voidaan käyttää työelämässä lisäämään ymmärrystä johtajuuden merkityksestä ja vaikutuksista yhteisöllisyydelle ja näin työyhteisön yhteisöllisyyden kehittämiseksi.

Opinnäytetyö rakentuu teoreettisesta viitekehyksestä, joka koostuu yhteisöllisyyttä käsittelevästä kirjallisuudesta, menetelmällisyyden tarkastelusta, aineiston keruusta, kuvaamisesta sekä analysoinnista, tuloksista sekä johtopäätöksistä ja pohdinnasta. Pohdinta luvussa on käsitelty opinnäytetyön luotettavuutta.

2 TOOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Keskeiset käsitteet opinnäytetyössä ovat johtaminen, johtajuus ja yhteisöllisyys. Tässä kirjallisuuskatsauksessa käsitteitä yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuuden tunne käsitellään rinnakkain. Kirjallisuuskatsauksessa on tarkoitus tarkastella näiden keskeisten käsitteiden välistä suhdetta toisiinsa tutkimuskysymyksen mukaisesti.

2.1 Johtaminen ja johtajuus

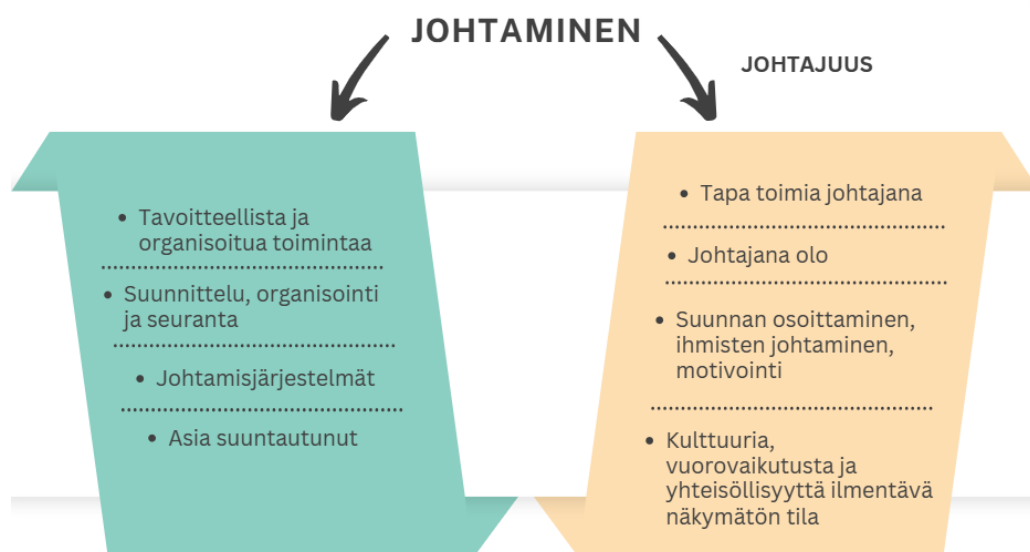
Johtamisen ja johtajuuden moniulotteisuuden vuoksi on haastavaa yksiselitteisesti määritellä näitä käsitteitä. Perkka-Jortikka (2005) kuvailee johtamisen olevan ikään kuin toimi, joka täytetään rekrytoinnin tuloksena. Johtajuutta hän luonnehtii yhteisöllisyyttä, kulttuuria ja vuorovaikutusta ilmentävänä ”henkisenä” ilmiönä, joka ansaitaan työyhteisössä. Hän tulkitsee johtajuuden olevan enemmän kuin asema tai organisaation ja henkilöstön johtamiseen liittyvät tehtävät. (Perkka-Jortikka 2005, 10.)

Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen ja Vartiainen (2010) kuvailevat johtamisen liittyvän pitkälti kaikkeen tavoitteelliseen ja organisoituun toimintaan. He kuitenkin kuvailevat johtajuudesta puhuttavan johtamisen rinnalla, silloin kun on tarve korostaa johtamiseen liittyviä prosesseja, työyhteisöä tai yhteisöllistä vastuullisuutta. Ero johtamisen ja johtajuuden välillä selittyy erottamalla johtaminen koskemaan varsinaista johtamistyötä ja johtajuus käsittämään johtamisprosessit, johtajana olemisen ja johtajan aseman. Niiranen ym. (2010) tuovat esiin, ettei johtamista etenkin sosiaalialalla voida yksinkertaistaa asioiden tai yksin ihmisten johtamiseen, koska johtaminen on vahvasti sidoksissa johdettavaan perustehtävään ja alalla työskenteleviin ihmisiin. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 13–14.)

Kuten Niirasan ym. (2010) myös Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan johtaminen mielletään toiminnaksi, jossa tavoitteena on päästä haluttuun päämäärän. Viitala ja Jylhä (2019) tekevät kuitenkin karkeamman, jopa perinteikkäämmän jaottelun

johtamiselle, joka jakaa johtamisen asioiden johtaminen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Johtamisajattelun kehittymiseen vahvasti vaikuttanut John Kotter (1990) kuvaa management- käsitteellä viitattavan asioiden johtamista laajempaan tehtävään, jonka tarkoitus on luoda vakautta ja järjestystä. Olennaista päämäärän tavoittelussa on tehokkuus, virheettömyys ja luotettavuus. Ominaiset tehtävät ovat suunnittelu (hoidettavat asiat, resurssit, aikataulut), organisointi (tehtäväkuvat, säännöt, ohjeet) ja seuranta (tuloksellisuudesta palkitseminen, ongelmanratkaisut ja korjaavat toimenpiteet). Leadership luo edellytykset muutoksille ja kehittämisellä sekä toimeenpanee asiat. Olennaista on keskittyä organisaation menestyksen kannalta merkittäviin asioihin. Tehtäviin kuuluvat suunnan osoittaminen (visio, arvot, tavoitteet), ihmisten ohjaaminen (tavoitteisiin sitouttaminen, yhteisöjen toimivuus) ja motivointi (kannustaminen, osallisuuden mahdollistaminen, tarpeisiin vastaaminen). (Viitala & Jylhä 2019, 24–25.)

Johtaminen käsitetään tässä systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa edellä mainittujen määritelmien pohjalta kuvamaan asioihin ohjautuvana ja työtehtäviin keskittyvänä organisoituna toimintana, joka mahdollistaa konkreettiset edellytykset halutun päämäärän saavuttamiselle. Johtajuus puolestaan painottuu ihmisten johtamiseen ja tapaan toimia johtajana, jossa olennaista on vastata työyhteisön edellytyksistä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Käsitteitä ei voida täysin tarkastella toisiinsa nähden erillisinä, vaan pikemmin toisiaan täydentävinä. (kuvio 1)



KUVIO 1. Johtaminen ja johtajuus. (Mukaiillen Perkka-Jortikka 2005, 10; Viitala & Jylhä 2019, 13,20; Niiranen ym. 2010, 13-14.)

Johtamisen kehittämistä ja uudistumista haastaa syvälle juurtuneet johtamistavat- ja mallit. Johtamisen uudistamiseen ja kehittämiseen tähtäävässä toiminnassa tulisi huomioida, ettei johtamisjärjestelmän nimeäminen uudelleen vielä riitä muuttamaan johtamista. Erilaiset vastakkain asetellun varaan nojaavat johtamismallit sekä johtamismallien seurauksena syntyneet tiettyyn tavoitteeseen pyrkivät johtamismallit kuten laatu johtaminen tai strateginen johtaminen eivät yksin toteutuessaan kykene ratkaisemaan kaikkia pulmia. (Juuti 2023, 7–15.) Johtamismalleja tarkasteltaessa onkin tärkeää erottaa toisistaan johtamisen piirteet ja johtamistyyli toisistaan. Johtamistyyllillä tarkoitetaan käyttäytymismallien- ja ominaisuuksien ilmentymiä, ikään kuin tapaa, jolla johtajien käyttäytymiset ja teot toteutuvat. Kun taas johtajuuspiirteet viittaavat yksilöiden erottuviin piirteisiin tai ominaisuuksiin, jotka tekevät heistä johtajia. Johtajuuspiirteet ovat ”synnynnäisiä”, kun taas johtamistyyliä voidaan oppia, omaksua ja kehittää. (Prakasam 2023, 37.)

Salovaara (2020) toteaa työelämän tarvitsevan perinteisen johtamisen ja pomokulttuurin tilalle uusia vaihtoehtoja. Salovaaran (2020) mukaan perinteinen johtaminen ei ratkaise työelämän haasteita, jotka liittyvät työn mielekkyyteen, merkityksellisyyteen ja yhteisöjen kehittämiseen. (Salovaara 2020, 188.) Juuti (2023) toteaa samaa; Johtajakeskeisestä ja organisaatioiden hierarkkisuutta ja taloudellisuutta korostava johtaminen sekä ihannointi ei suo tilaa innovaatioille ja tarvittaville työelämän muutoksille. Ennen pitkää tällainen johtaminen ajaa työntekijät voimaan pahoin, jopa syrjäytymään. (Juuti 2023, 181.) Tällaista johtamistapaa on pyrkinyt muuttamaan ja korvamaan jaettu johtaminen, jossa johtaminen on yhteisöllinen ilmiö ja johtajan ominaisuuksien sijaan johtaminen nähdään koko yhteisön ominaisuutena. (Juuti 2023, 11,188.) Muutettaessa johtamistapaa jaetumpaan johtamiseen, on huomioitava, ettei jaettu johtaminen synny poisottamalla johtamista. Tämä vaatii muodollisesti johtaja- asemassa olevalta nöyryyttä astua alaspäin ja omaksua palveleva asenne työyhteisön muita jäseniä kohtaan. (Juuti 2023, 195.)

Juuti (2023) kuvailee johtamisen kehittyvän kolmivaiheisesti. Jaottelu on melko yksinkertaistettu ja vaiheiden välillä toteutuu päällekkäisyyksiä. Johtamisen kehittyminen alkaa usein esimiestyö vaiheesta, jossa esimiehen tavoitteena on

saada työntekijät vapaaehtoisesti ja innostuneesti toteuttamaan sovittuja päämääriä. Esimiestyö vaihetta haastaa työyhteisön odotukset ja työyhteisön roolit. Esimiestyö vaiheessa luottamusta ja arvostusta saatuaan tulee johtamisen vaihe, jossa työntekijät on saatu toimimaan suunnitelmallisesti ja päämäärähakuisesti. Tässä vaiheessa usein esimies on kyennyt luomaan suotuisat puitteet työnteolle oikeudenmukaisesti jaetuista työtehtävistä henkilöstö- ja aikaresursseihin, mutta kokonaisuuden sijaan työntekijät saattavat olla kiinnostuneita vain omista tehtävistään. Tämä vaihe johtamisen kehittämisen näkökulmasta vaatii yhteisen kehittämistyön, johon kaikki työntekijät otetaan mukaan. Viimeinen johtamisen kehittämisen vaihe on edellisessä kappaleessakin mainittu jaettu johtaminen, jonka tarkoituksena ei ole vastuun tai vallan siirtäminen esimieheltä työntekijöille, vaan jossa jokainen työntekijä saa käyttää asiantuntemustaan parhaalla mahdollisella tavalla sujuvassa yhteistyössä muiden kanssa yhteisen päämäärän tavoitteluksi. Tämän jaetun johtamisen vaiheen edellytys on, että jokainen työntekijä kokee arvotusta työssään sekä kuuluvansa osaksi työyhteisöä. (Juuti 2016, 12–16.)

Johtamisella on suuri merkitys organisaatiolle, mutta myös työntekijöilleen. Johtaminen vaikuttaa organisaation toiminnan ja tuloksellisuuden lisäksi myös työntekijöiden työelämän laatuun. Hyvä johtaminen on mahdotonta määrittellä, mutta on helposti tunnistettavissa. Parhaimmillaan hyvä johtaminen on tuloksellisuutta ja työhyvinvointia edistävää. (Juuti 2016, 9.)

2.2 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyys käsite nojaa vahvasti yhteisö- käsitteeseen. Yhteisö tarjoaa ympäristön, joka mahdollistaa yhteisöllisyyden rakentumisen. (Garcia, Giuliani & Wiesenfeld 1999, Lampisen 2019, 22.) Yhteisö-käsitteen määrittely ei ole yksiselitteinen, eikä yhteisöä voida kuvata minään konkreettisena kohteena. Arkikäytössä yhteisö- käsite liitetään usein koskemaan työ- tai perhe-elämää. Yhteisö -käsite on kuitenkin vahvasti sidonnainen kontekstiin ja sen merkitykset vaihtelevat eri tieteenaloilla. (Roivainen & Ranta-Tyrkkö 2016, 7.) Yhteisöt koostuvat yksilöistä, mutta yhteisö on enemmän kuin siinä olevat yksilöt. Yhteisöt voidaan jakaa kolmeen luokkaan. Ensimmäisenä muodollinen yhteisö, joka on olemassa huolimatta jäsenten yhteenkuuluvuuden tunteesta. Toisena toiminnallinen yhteisö,

joka perustuu yhteenkuuluvuutta kokevien jäsenten vuorovaikutukseen. Viimeisenä symbolinen yhteisö, joka muodostuu saman aatteen jakavista jäsenistä. Muuttuva yhteiskunta muodostaa jatkuvasti uudenlaisia yhteisöjä esimerkiksi digitalisoitumisen myötä erilaiset verkkoyhteisöt. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 10.)

Yhteisöllisyyttä koskevan kirjallisuuden suuresta määrästä huolimatta yhteisöllisyydestä ei ole olemassa vain yhtä yleisesti hyväksyttyä tulkintaa tai määritelmää (Lampinen 2019, 21). Yhteisöllisyys käsittää yhteisön aineettoman puolen, joka koostuu yhdessä tekemisestä sekä olemisesta, vuorovaikutuksesta, merkityksellisistä ihmissuhteista, luottamuksesta ja yhteenkuuluvuudesta (Paasivaara & Nikkilä 2010, 11). Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu Fintossa KEKO eli Kestävän kehityksen kasvatuksen ontologia- sanasto määrittelee yhteisöllisyyden ominaisuudeksi, johon kuuluu kokemus yhteenkuuluvuudesta, osallisuudesta ja vaikuttamismahdollisuuksista yhteisössä (Finto n.d.).

Kirjallisuudessa yhteisöllisyys- käsitteen tarkastelussa ja määrittelemisessä toistui McMillan ja Chavisin (1986) teoreettinen malli yhteisöllisyyden tunteesta. Ensisijaisen lähteen suosimiseksi käytänkin tätä mallia määrittellessäni yhteisöllisyyttä kirjallisuuskatsauksessani. Myös siksi, että McMillanin ja Chavisin (1986) malli soveltuu käytettäväksi kaikentyyppisten yhteisöjen merkityksen tutkimisessa (Lampinen 2019, 23).

McMillan ja Chavis (1986) määrittelevät yhteisöllisyyttä yhteisöllisyyden tunteena, joka muodostuu neljästä elementistä; jäsenyydestä, vaikuttamisesta, vahvistamisesta sekä jaetusta emotionaalisesta yhteydestä (kuvio 2). Jäsenyyden kokemus taas syntyy viidestä ominaisuudesta, jotka yhdessä toimiessaan edistävät tunnetta ryhmään kuulumisesta; rajoista, yhteenkuuluvuuden- ja samaistumisen tunteesta, tunneturvallisuudesta, henkilökohtainen investoinnista ja yhteisestä symbolijärjestelmästä. Yhteisön rajat luovat tunneturvallisuutta, joka on tarpeen tunteiden ja tarpeiden esiin tuomiseksi ja läheisyyden kehittymiseksi. (McMillan & Chavis 1986,10.) Yhteenkuulumisen ja samaistumisen tunteeseen liittyy usko ja odotus siitä, että sopii jäseneksi yhteisöön sekä tunne hyväksytyksi tulemisesta. Henkilökohtainen investointi on merkityksellinen tekijä jäsenyyden tunteelle ja yhteisöllisyydelle. Jäsenyys luo tunteen, että on ansainnut paikan yh-

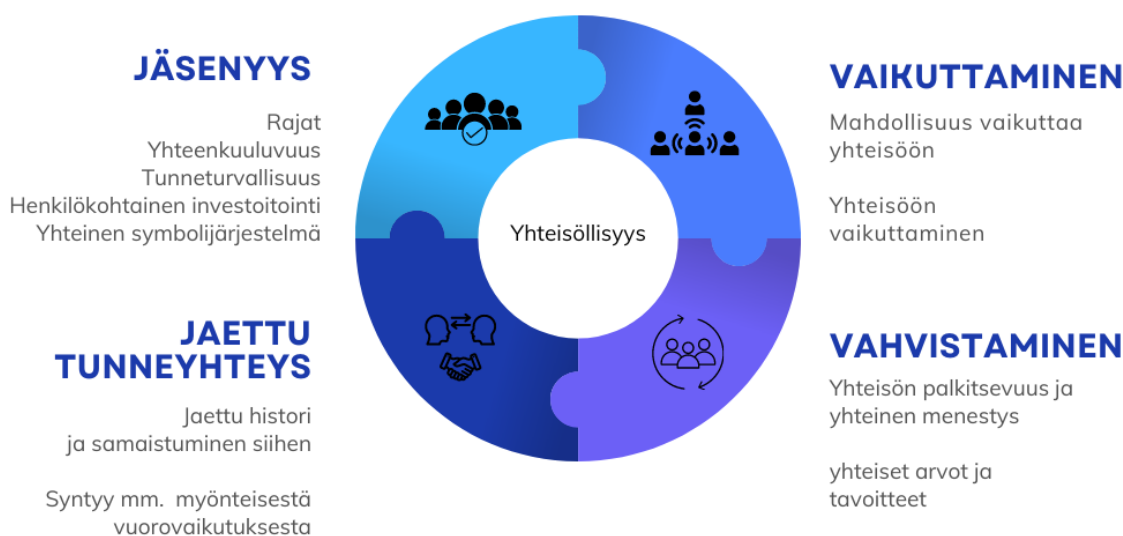
teisössä, tällöin henkilökohtaisen investoinnin seurauksena jäsenyys on kokijalleen mielekkäämpi ja arvostetumpi. Yhteinen symbolijärjestelmä palvelee useita tärkeitä tehtäviä yhteisöllisyyden luomisessa ja ylläpitämisessä, joista yksi on ryhmärajojen ylläpitäminen. Symbolit määrittyvät yhteisön mukaisesti ja erinäkökulmista tarkasteltuna. Kansallisella tasolla symboleiksi voidaan katsoa maan lippu ja kieli. (McMillan & Chavis 1986, 11.)

Vaikuttamista ja vaikutusvaltaa yhteisössä voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Näkökulmien ajatellaan oleva ristiriidassa toisiinsa nähden, mutta todellisuudessa samanaikaisesti toimiessaan lisäisivätkin yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteisön jäsenten yksilöllinen kokemus mahdollisuudesta vaikuttaa yhteisöön lisää jäsenen omaa kiinnostusta yhteisöstä ja halukkuutta olla osa yhteisöä. Toisaalta yhteenkuuluvuuden tunne riippuu ryhmän sisäisestä kyvystä vaikuttaa yhteisön jäseniin. Yhteisön jäsenet, jotka huomioivat muiden tarpeita, arvoja ja mielipiteitä sekä pitävät näitä merkityksellisinä, ovatkin usein vaikutusvaltaisempia yhteisön jäseniä, kuin ne jäsenet, jotka pyrkivät vaikuttamaan ja hallitsemaan muita sekä sivuuttamaan muiden mielipiteitä tai tarpeita. (McMillan & Chavis 1986, 11–12.)

Vahvistaminen osana McMillan ja Chavisin (1986) yhteisöllisyyden määrittelyn mukaan tarkoittaa integraatiota ja tarpeiden täyttämistä. Vahvistaminen ja tarpeiden täyttäminen nähdään vahvan yhteisön ensisijaisena tehtävänä. Myönteisen yhteenkuuluvuuden tunteen ylläpitämiseksi yhteisön on oltava palkitseva jäsenilleen. Yhteisön palkitsevuutta jäsenilleen lisää yhteisön yhteinen menestys ja kanssa jäsenten kykyjen ja osaamisen kokeminen hyödylliseksi. Yhteisön jäsenten kesken jaetut samankaltaiset arvot ja tavoitteet luovat yhteisöä, jossa jäsenet pyrkivät vastamaan yhteisiin tarpeisiin sekä täyttämään yksilön tarpeet. (McMillan & Chavis 1986, 13.)

Viimeinen yhteisöllisyyttä muodostavista elementeistä on jaettu emotionaalinen yhteys. Osittain jäsenten välinen emotionaalinen yhteys perustuu jaettuun historiaan eli yhteisön yhteisiin menneisiin tapahtumiin tai kokemuksiin. Historiaan osallistumista merkityksellisempää on jäsenten ymmärrys ja samaistuminen jo koettuun. Jaettu emotionaalinen yhteys syntyy myönteisestä vuorovaikutuksesta,

myönteisistä ongelmaratkaisu tilanteista, jäsenten välisestä kunnioituksesta ja mahdollisuus kokea hengellisyyttä. (McMillan Chavis 1986, 14.)



KUVIO 2. Yhteisöllisyyden elementit (Mukaiillen McMillan & Chavis, 1986.)

2.2.1 Yhteisöllisyys työyhteisössä

Työyhteisöksi kutsutaan sellaista toiminnallista yhdessä työskentelevää ryhmää, jotka toteuttavat perustehtävää yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Työyhteisö ei synny yhteisöllisyyden tarpeesta vaan virallisesta tarkoituksesta. Työyhteisö on toiminnallinen ja fyysinen kokonaisuus, jonka muodostaa johtaja ja henkilöstö, joilla on omat tavoitteet, toimintamallit ja kehitystyö. Työyhteisöön kuuluvilla henkilöillä on tunneside ryhmää kohtaan ja tieto yhteenkuuluvuudesta. Yhteenkuuluvuuden tunne on olemassaolon ja toiminnan edellytys. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 15–21, 56.) Yhteisöllisyys voidaan rinnastaa yhteenkuuluvuuden tunteeseen tai me-henkeen. Yhteisöllisyyden kokemus voi olla ikään kuin kiinnostusta omasta työyhteisöstä ja siihen vaikuttamisesta. (Lampinen 2019, 22; Paasivaara & Nikkilä 2010, 13.)

Yhteisöllisyys ehtii muodostua jokaiseen ajallisesti pidempään toimineeseen yhteisöön. Yhteisöllisyyden ajatellaan olevan yhteisön henkinen tila, joka luonnehtii yhteisön jäsenten välistä käyttäytymistä ja vuorovaikutusta. Tapa, jolla jäsenet kohtelevat toisiaan ilmenee äänenä, äänettömänä, ilmeinä, eleinä, välittämisenä

ja välinpitämättömyytenä. (Perkka- Jortikka, 2005, 39.) Yhteisöllisyys ei siis välttämättä ole näkyvää tai kuuluvaa ja sitä voisi luonnehtia työyhteisön ”me” -henkenä. Ymmärrys siitä, että yhteisön jäsenet tarvitsevat toisiaan onnistuakseen on yhteisöllisyyden kannalta merkityksellistä. Yhteisöllisyys on tunnetila, joka pohjautuu yksilöiden vapaaehtoisuuteen. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 13,19–21.) Yhteisöllisyys tukee ihmisten välistä vuorovaikutusta, toisista välittämistä, terveyttä ja hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta myös työelämässä. Yhteisöllisyys ja sen edistäminen ovat osa työhyvinvointia (Paasivaara & Nikkilä 2010, 12.)

Yhteisöllisyys lähtee yhteisistä arvoista, joista rakentuu työyhteisön näkymätön perusta. Kokonaisuuden hahmottumisen kannalta on tärkeää, että kaikki työyhteisön jäsenet sisäistävät nämä arvot. Yhteisöllisten arvojen tulee olla ymmärrettäviä, uskottavia, työyhteisöä sitouttavia ja yhteisesti tuotettuja. Yhteisöllisyyttä rakentavat arvot tulee muotoilla normeiksi, jotta arvot näkyvät konkreettisesti päivittäisessä työssä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 14.) Yhteisöllisyyden sekä toimivan ja rikkaan työyhteisön edellytyksenä on luottamus. Luottamus syntyy toisiaan vahvistavien vuorovaikutustilanteiden tuloksena ja vuorovaikutustilanteita täydentäessään tiivistää työyhteisöä ja parantaa ilmapiiriä. Luottamus työyhteisössä lisää työn tehokkuutta ja sujuvuutta sekä kohentaa työhyvinvointia. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 86–87).

Yhteisöllisyyttä työyhteisössä tukevat vapaus toimia, myönteinen salliva ilmapiiri ja uudistumismyönteisyys. Riskienotto, epäonnistumisten salliminen, yrittämisen mahdollisuus ja kehittämisen halu kuvaavat vapautta toimia. Myönteinen salliva ilmapiiri korostaa tasa-arvoisuutta yhteisön jäsenten välillä, heittäytymistä, rakentavaa kommunikointia sekä luottamusta ja avoimuutta. Uudistumismyönteisyys mahdollistaa yhteisön muutosvalmiuden ja innovatiivisuuden. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 18.)

Yhteisöllisyys työyhteisössä voi olla vain illuusio, jossa luodaan illuusio henkilöstön osallisuudesta, vaikka asioista päättäminen tapahtuukin jossain muualla (Mönkkönen & Roos, 2023, 45). Vastuu yhteisöllisyydestä on koko työyhteisöllä. Hierarkkista, yksin johtamista ja työntekijöiden aliarvioimista korostavan käsityksen mukaan yhteisöllisyyden onnistumisen vastuu on johtajalla. Tämä käsitys on kuitenkin jo väistymässä ja nykyaikaisen muutosmyönteisen ajattelun mukaan

johtajan rooli on luoda edellytykset työyhteisön yhteiselle oppimiselle, tiedon luomiselle ja innovatiiviselle toiminnalle. Vastuu kokonaisuuden rakentumisesta on kuitenkin viime kädessä johtajalla. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 21–22.) Jos, johdolta odotetaan yhteisöllisyyden edistämistä, on työyhteisön jäsenten ymmärrettävä, ettei tiimihenki muodostu yksin esihenkilön toimesta, vaan vaatii kaikkien osallistumisen (Mönkkönen & Roos 2023, 133).

Yhteisöllisyys ei ole pysyvä tila vaan jatkuvassa muutoksessa. Yhteisöllisyys voi kin näyttäytyä työyhteisössä vaihdellen myönteisenä tai kielteisenä. Kielteinen yhteisöllisyys voi näyttäytyä liian tiiviinä samanmielisyytenä, jossa jäsenet pyrkivät omien mielipiteiden ilmaisemisen sijaan mukailemaan toisiaan yhteisen näkemyksen saavuttamiseksi. Kielteisessä yhteisöllisyydessä korostuu ne työyhteisön kielteiset piirteet, jotka vaikuttavat jäsenten väliseen vuorovaikutukseen. Käsittelemättömät ristiriidat ja negatiivisten tunteiden ylläpito lisäävät kielteistä yhteisöllisyyttä työyhteisössä, joka voi vaikuttaa heikentävästi jäsenten kokemukseen työn mielekkyydestä. Myönteisen yhteisöllisyyden vallitessa jäsenet kokevat yhteenkuuluvuuden tunnetta, helppoutta osallistua toimintaan ja kokea ylpeyttä yhteisöön kuulumisesta. Erilaisuuden hyväksyminen, läpinäkyvyys, optimismi, työhön liittymätön ajanvietto ja myönteiset suhteet työyhteisön muihin jäseniin lisäävät ja ylläpitävät myönteistä yhteisöllisyyttä. (Paasivaara & Nikkilä 2010,30, 49–51.)

Työyhteisön toimivuus on edellytys työn tekemiselle ja vuorovaikutus sekä organisaation sisäisten, että ulkopuolisten tahojen kanssa välttämätöntä tulosten aikaansaamiseksi ja työhyvinvoinnin takaamiseksi (Mönkkönen & Roos 2023, 199.) Yhteisöllisyydestä puhuttaessa on nostettava esiin työyhteisötaidot, joita voidaan kuvata myös yhteisöllisinä taitoina. Työyhteisötaidoilla tarkoitetaan yksilöiden ja yhteisön kyvykkyyttä edistää myönteistä vuorovaikutusta, sujuvaa yhteistyötä ja vaikuttavuutta työyhteisössä. Työyhteisötaidot koostuvat niin alustaidoista, kuin johtamistaidoista sekä koko yhteisön kyvystä toimia yhdessä. Työyhteisötaidot ovat melko tuore käsite kirjallisuudessa, mutta enenemissä määrin yleistymässä. Työyhteisötaitoja jäsenetään vuorovaikutuksen, yhteistyön, toimintaympäristön, työn hallinnan ja kehittämisen kautta. (Mönkkönen & Roos

2023, 12). Työyhteisötaitoja ovat esimerkiksi kykyä huomioida erilaiset näkemykset, ennakoida ja tunnistaa riskejä sekä haasteita ja yhdessä kehittäminen (Mönkkönen & Roos 2023, 200.)

2.2.2 Yhteisöllinen johtaminen

Yhteisöllisen johtajan keskeinen tehtävä on työyhteisön toiminnan edellytyksistä vastaaminen. Yhteisöllisen johtamisen tavoitteena onkin tuloksellisuus kehittymisen, innostamisen ja innostuksen kautta. Yhteisöllinen johtaminen rakentuu yhteisöllisille arvoille kuten luottamukselle, avoimuudelle ja oikeudenmukaisuudelle. On tiedostettava, että johtajan oma käyttäytyminen vaikuttaa pitkälti siihen, kuinka työyhteisössä nämä arvot koetaan. (Kärkkäinen 2005, 76–79.)

Kyky yhteisölliseen johtamiseen kehittyy ajan, osaamisen, kokemuksen ja iän myötä. Omien johtamiskäsitysten ja näkemysten tiedostamisen lisäksi on tärkeää olla kiinnostunut ihmisistä ja organisaation toiminnan kehittämisestä. Yhteisöllinen johtaja ymmärtää, että erilaisissa tilanteissa erilaisten ihmisten kanssa vaaditaan erilaista johtamista, tapaa toimia ja reagoida. (Kärkkäinen 2005, 82–83.)

Yhteisöllistä johtamista voidaan luonnehtia myös jaettuna johtamisena. Yhteisöllisesti johdetussa työyhteisössä toiminta on läpinäkyvää ja vastuu on jaettu tasaisesti. Työntekijöiden erilaisuus käännetään vahvuudeksi nähdä asioita sekä tilanteita eri näkökulmista. Johtajan on ymmärrettävä vuorovaikutuksen merkitys ja johdettava sitä tulosten aikaansaamiseksi. Menestyminen vaatii dialogia, väittelyä ja palautetta. Väittelyiden tai muiden ristiriitatilanteiden tarkoitus ei ole osoittaa ketään syylliseksi vaan keskittyä syiden ymmärtämiseen ja niistä oppimiseen. (Kärkkäinen 2005, 77, 82–83.) Johtaminen on luonteeltaan päätöstentekoa, työntekijöiden toiminnan ohjaamista, ristiriitojen sovittelua ja tavoitteiden asettamista yhteisöllisiä periaatteita noudattaen mahdollisimman puolueettomasti (Paasi-vaara & Nikkilä 2010,86).

Yhteisöllisyys on pohja työn mielekkyydelle ja työn mielekkyyden sekä työympäristön luominen ovat osa yhteisöllistä johtamista. Pystyäkseen sitoutumaan organisaatioon ja sen tavoitteisiin, työntekijän tulee voida kokea työnsä mielekkääksi

ja arvostetuksi sekä arvokkaaksi. Työntekijöiden sitoutuminen organisaation tavoitteisiin kasvattaa tuloksellisuutta. (Kärkkäinen 2005, 76–79.) Auktoriteetti johtamisen, minä- puheen ja kankeiden toimintatapojen sijaan yhteisöllinen johtaja pyrkii yhdessä tekemiseen, me-puheeseen ja avoimeen vuorovaikutukseen sekä tiedon jakamiseen. Yhteisölliseen johtamiseen kuuluu työhyvinvointia edistävä työtapa. (Kärkkäinen 2005, 83–84.) Yhdessä työyhteisössä luotu ja ymmärretty kulttuuri minimoi johtajan valvonnan tarvetta ja helpottaa johtamista, kun johtaja luottaa asioiden hoituvan. Johtajuus on vaarassa, mikäli johtaja itse poikkeaa yhteisesti luodusta ja ymmärretystä tavasta toimia. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 89.)

Työyhteisötaidot ovat nousseet keskustelun aiheeksi työhyvinvoinnin ja työn vaikuttavuuden kannalta työelämän muuttuessa yhä enemmän jaetummaksi ja, jossa esteeksi yhteiselle työlle koetaan rajat niin hallinnollisissa kuin asiantuntijuuteenkin liittyen. Uusi yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen painottuva työskentelytapa ilmenee lainsäädännön lisäksi kansallisissa ohjelmissa ja organisaatioiden strategiakuvauksissa. Tämä näkyy myös organisaatio- ja johtamiskirjallisuudessa, jossa tuloksellisuudenkin kannalta vuorovaikutus koetaan ratkaisevana asiana. Työyhteisöjen tutkimuksessa painopiste johtajan ominaisuuksien tarkastelusta on siirtynyt yhteisen työn, vuorovaikutuksen ja jaetun merkityksen tarkasteluun. Ajatellaan, että siinä missä johtaja luo yhteisönsä niin myös yhteisö luo johtajan. (Mönkkönen & Roos 2023, 12–18). Hyvinvoivaa ja sujuvasti työskentelevää työyhteisöä ei luoda ainoastaan hyvällä johtamisella, vaan työyhteisötaidot tulisi suhteuttaa johtamistaitoihin. Tämä tarkoittaa sitä, kun johtajalta odotetaan esimerkiksi tiedon jakamista niin työyhteisön jäseniltä tulee edellyttää aktiivisuutta tiedon vastaanottamisessa ja saavuttamisessa. (Mönkkönen & Roos 2023, 133).

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää mitkä tekijät vaikuttavat yhteisöllisyyteen sekä selvittää ja kuvata johtamisen vaikutusta ja keinoja vaikuttaa yhteisöllisyyteen. Opinnäytetyön työn tarkoituksena on kartoittaa saatavilla olevaa tietoa aiheesta ja systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla koota tieto yhteen.

Opinnäytetyö pyrkii vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin;

1. Mitkä tekijät vaikuttavat yhteisöllisyyden kokemiseen työyhteisössä?
2. Miten johtajuudella voidaan tukea yhteisöllisyyttä työyhteisössä?

Opinnäytetyön tavoitteena on, että opinnäytetyötä ja sen tuloksia voidaan käyttää työelämässä lisäämään ymmärrystä johtajuuden merkityksestä ja vaikutuksista yhteisöllisyydelle ja näin työyhteisön yhteisöllisyyden kehittämiseksi.

4 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

Tässä luvussa esitellään yleisesti kirjallisuuskatsausta tutkimusmenetelmänä ja tarkastellaan syvemmin systemaattiselle kirjallisuuskatsaukselle tyypillisiä menetelmällisiä ominaisuuksia. Luvussa kuvataan kirjallisuuskatsauksen aineiston keruu, kuvaus ja analysointi. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen prosessi, aineiston haku ja kuvaus on kuvattu kuvioin ja taulukoin prosessin ja aineiston havainnollistamiseksi ja selkeyttämiseksi.

4.1 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Kirjallisuuskatsaus on kautta aikain kuulunut tutkimuksen tekemiseen, sillä lähtökohta uusille tutkimuksille on aiemmissa tehdyissä tutkimuksissa ja niistä käydyissä keskusteluissa. (Vilka 2023, 12.) Kirjallisuuskatsaus on yksi tutkimusmenetelmä, jossa tutkitaan aiempia tutkijoiden toteuttamia alkuperäistutkimuksia. Kirjallisuuskatsausta ei kuitenkaan pidä luonnehtia raportiksi, esseeksi, luetteloksi tai tiivistelmäksi, vaan menetelmän avulla on tarkoitus koota tiivistetysti alkuperäistutkimusten tieto sekä tehdä ennalta määriteltyyn tutkimuskysymykseen nähden keskeiset johtopäätökset arvioimalla, tulkitsemalla ja yhdistämällä olemassa olevaa tietoa. (Vilka 2023, 11.)

Luonnehdittaessa kirjallisuuskatsausta esiin nousevat menetelmän kurinalaisuus, läpinäkyvyys ja systemaattisuus. Kurinalaisuus, riippumatta kirjallisuuskatsauksen tyypistä, pyrkii koko tutkimuksen ajan luotettavuuteen, pätevyyteen ja yleistettävyyteen. Kurinalaisuus velvoittaa tutkijan varmistamaan hankitun tiedon olevan kerätty rajatusti, järjestelmällisesti ja johdonmukaisesti ennalta määriteltyjen sääntöjen mukaisesti. Kirjallisuuskatsauksen läpinäkyvyys puolestaan edellyttää tutkijan avaamaan yksityiskohtaisesti kaikki tutkimuksessa tehdyt valinnat perusteluineen. Systemaattisuus taas tarkoittaa, että kirjallisuuskatsaus pyrkii noudattamaan ennalta määriteltyä ja järjestelmällistä vaihe vaiheelta etenevää menettelytapaa, jonka tarkoituksena on vähentää tutkimuksen harhaanjohtavuutta ja epäjohdonmukaisuutta. (Vilka 2023, 12–16.)

Kuten minkä tahansa muun tutkimusmenetelmän, myös kirjallisuuskatsauksen on täytettävä tietyt tieteen metodeille asetetut vaatimukset, joita ovat julkisuus, kriittisyys, itsekorjautuvuus ja objektiivisyys. Kirjallisuuskatsauksesta saadun tiedon tulee siis olla julkista ja kriittisesti arvioitavissa ja tutkijasta riippumatonta. (Salminen 2011, 7.)

Kirjallisuuskatsaus sisältää useita eri katsaustyyppisiä. Vilka (2023) esittää vakiintuneiksi katsaustyypeiksi narratiivisen (kuvailevan), integratiivisen ja systemaattisen kirjallisuuskatsauksen sekä meta-analyysin, joka pitää sisällään laadullisen- ja määrällisen meta-analyysin (Vilka 2023, 19). Salminen (2011) mukaan pääkatsaustyyppisiä ovat kuvaileva- ja systemaattinen katsaus sekä meta-analyysi (Salminen 2011, 12). Vilka (2023) perustelee integratiivisen katsaustyyppin olevan oma katsaustyyppinsä narratiivisen katsauksen alatyypinä olemissaan sijaan, sen kriittisemmän ja järjestelmällisemmän aineistonkokoamis tavan vuoksi (Vilka 2023, 25).

Katsaustyyppin valinnan perusteina toimivat aihe, tutkimuskysymys, tavoite, kohderyhmä ja katsauksen tarkoitus sen kohderyhmälle. Jotta kirjallisuuskatsauksella tavoiteltu tieto saavutettaisiin, on tärkeää ymmärtää eri katsaustyypeille ominaisia piirteitä. (Vilka 2023, 29.) Narratiivista katsaustyyppiä luonnehditaan yleiskatsaukseksi, jota eivät rajaa tarkat metodiset säädökset (Salminen 2011, 12). Integratiivinen eli yleisemmältä ilmaukseltaan integroivakatsaus pyrkii tuottamaan uutta, monipuolista tietoa jo tutkitusta aiheesta hyödyntämällä aineiston keruussa empiiristä ja teoreettista kirjallisuutta (Stolt, Axelin & Suhonen 2015, 13). Meta-analyysi on katsaustekniikka ja tapa esittää määrällisesti tai laadullisesti tuloksia, ei niinkään itsenäinen katsaustyyppi. Määrällinen meta-analyysi pyrkii tulosten ja vaikutusten tilastolliseen yhdistämiseen, kun taas laadullinen meta-analyysi pyrkii yhdistämään tutkimusmenetelmällisesti laadullisia tutkimustuloksia kuvailevasta samankaltaisuuksien löytämiseksi ja uuden tiedon tuottamiseksi. (Vilka 2023, 29–30.)

Tämä opinnäytetyö on toteutettu systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on enenemissä määrin vakiintunut metodiksi terveydenhuollon lisäksi muillakin tieteenaloilla kuten hallinto- ja sosiaalitieteissä

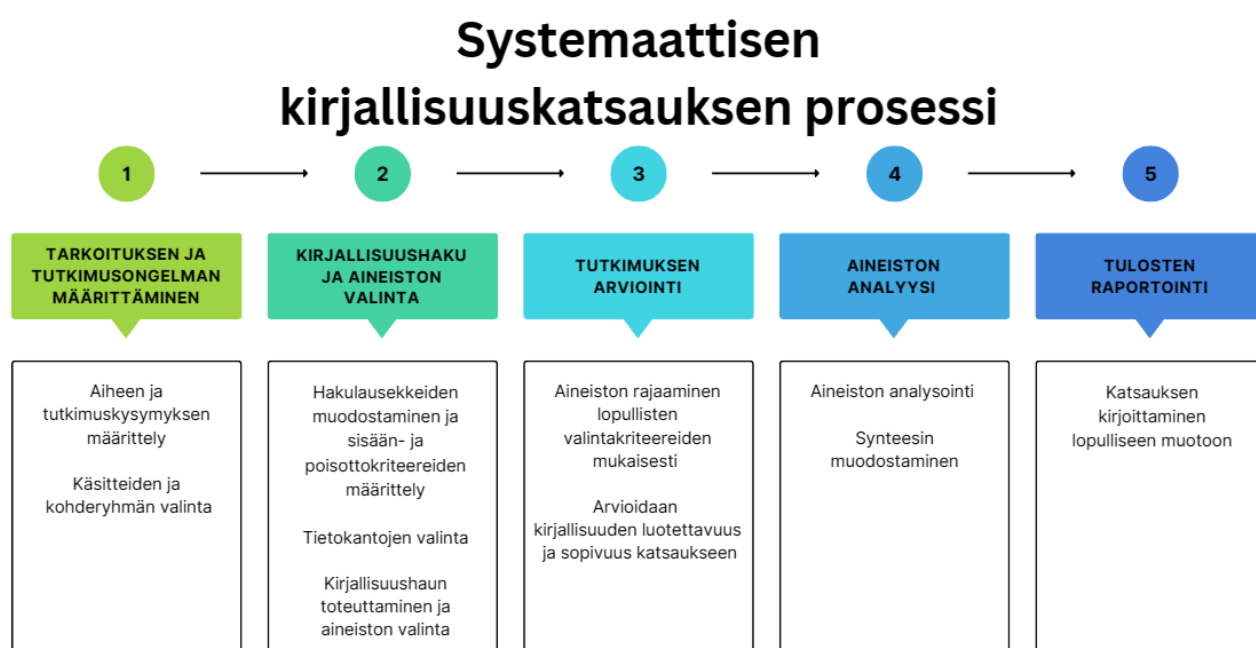
sekä sosiaalialalla jatkuvasti lisääntyvän ja runsaasti jo saatavilla olevan tutkimustiedon seurauksena. Hiebl (2021) väittääkin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tulleen johtamista tutkivien katsausten päämenetelmäksi. (Vilka 2023, 27.) Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on säännöksellisyyttä ja järjestelmällistä tiedonhakua noudattaen tavoitella ennalta määriteltyyn tutkimuskysymykseen mahdollisimman vaikuttavia, yleistettäviä ja puolueettomia tuloksia. Katsauksen tavoitteena on erityisesti tiivistää tieto sekä osoittaa tiedon kehityksellisyys luomalla synteesi tutkittavan aiheen olemassa olevan tiedon ja tiedon puutteellisuuden välille. (Stolt ym. 2015, 14; Vilka 2023, 27.)

Kirjallisuuskatsauksen vaiheiden ei ole yhtä yksiselitteistä lukumäärällistä määrää, mutta prosessin sisältö pysyy kuitenkin muuttumattomana. Vilka (2023) jaottelee prosessin kolmeen vaiheeseen, kun taas Salminen (2011) jaottelee prosessin seitsemän vaiheiseksi. Kussakin jaottelussa käy ilmi sisällön samankaltaisuus. (Vilka 2023, 39; Salminen, 2011, 16.)

Niela-Vilén ja Kauhanen (2015) jaottelevat kirjallisuuskatsauksen viiteen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe pitää sisällään kirjallisuuskatsauksen tarkoituksen ja tutkimuskysymyksen määrittelyn. Tarkoituksen määrittely luo suunnan prosessille ja tutkimuskysymyksen on oltava valittuun aiheeseen nähden relevantti sekä laajuudeltaan sopiva, jotta aineisto on tutkijalleen mahdollinen läpikäytäväksi. Toisessa vaiheessa toteutetaan kirjallisuushaku ja tehdään aineiston valinta. Kirjallisuushaun tarkoituksena on tunnistaa ja löytää tutkimuskysymykseen nähden relevantti tieto. Hakua varten valitaan ne tietokannat, josta tietoa halutaan etsiä sekä määritellään hakulausekkeet, sekä kirjallisuutta rajaavat sisään- ja ulosotokriteerit, jotta haettu tieto olisi mahdollisimman olennaista. Tämän vaiheen ajatellaankin olevan katsauksen työläin osuus, sillä hakuja voi joutua tarkentamaan ja muuttamaan useita kertoja. (Niela-Vilén ja Kauhanen 2015, 23–33.)

Kolmannessa vaiheessa tutkija arvioi aineiston eli hakuja vastanneet tutkimukset yksitellen. Tulosten edustavuuden ja tiedon kattavuuden tarkastelu on arvioinnin ydin. Oleellista on perustella arvioinnissa tehdyt valinnat raportissa. Neljännessä vaiheessa eli aineiston analysoinnissa tutkija pyrkii järjestämään ja tekemään yhteenvetoa kirjallisuushaulla saatujen tutkimuksien tuloksista. Analyysimenetel-

män määrittää kirjallisuuskatsaus tyyppi. Analyysi vaatii tutkijalta huolellista aineistoon tutustumista, jonka pohjalta analyysissä tutkija kuvaa koko aineiston tarkoituksineen, tutkimusmenetelmineen ja tuloksineen. Analyysissä on tarkoituksen mukaista löytää ja tulkita yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, joita ryhmittelemällä ja vertailemalla luodaan uusi looginen kokonaisuus eli synteesi. Viidennessä eli viimeisessä vaiheessa tulokset raportoidaan. Raportoinnissa kuvataan kaikki edellä mainitut vaiheet perusteluineen, jotta kirjallisuuskatsauksen toistettavuus olisi mahdollista ja lukijan mahdollista arvioida katsauksen luotettavuutta. (Niela-Vilén ja Kauhanen 2015, 23–33.)



KUVIO 3. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen prosessi (Mukaien Niela-Vilén & Kauhanen 2015, 23–33).

4.2 Aineiston keruu

Hakuprosessi on vaihe vaiheelta tarkentuva suunniteltu kokonaisuus, jonka tavoitteena on muodostaa tarkoituksenmukaiset hakukriteerit ja löytää merkittävä, mutta edustava aineisto vastamaan tutkimuskysymykseen tai kysymyksiin. Aineiston hakuprosessin menetelmällisyys tarkoittaa huolellista tutkimuskysymysten määrittelyä, avainsanojen tunnistamista, arkikielen erottamista tutkimus- ja

ammattikielestä, hakujen rajaamista tai laajentamista sisällyttämistä- ja poissulkukriteerein sekä hakukoneiden Boolean-hakutekniikan käyttämisestä. (Vilkkä 2023, 54.)

Kirjallisuuskatsauksen tutkimusten haku suoritettiin alkuvuodesta 2024. Aineiston hakuun valmistauduttiin perehtymällä saatavilla oleviin tietokantoihin sekä niiden käyttöön. Käytetyiksi hakukoneiksi valikoituivat monitieteiset tietokannat Andor, Google Scholar, ProQuest, Arto ja Ebscho. Avainsanat tutkimuskysymyksen mukaisesti katsauksessa ovat yhteisöllisyys ja johtajuus. Sanasto- ja ontologia-palvelu Fintoa hyödynsin hakusanoja määriteltäessä sekä käännettäessä. Yhteisöllisyys-käsite Fintoa hyödyntäen kääntyi englanniksi ”communality”, kuitenkin koehakuja tehdessä käsite ”sense of community” nousi yleisemmin käytetyksi käsitteeksi kuvaamaan yhteisöllisyyttä. Johtajuus-käsite puolestaan kääntyi englanniksi ”leadership”, joka osoittautui koehakuja tehdessä relevantiksi käsitteeksi.

Sisäänotto- ja poissulkukriteerit eli katsauksen valintakriteerit muodostuivat julkaisuajan, sisällöllisen sopivuuden, kielen ja saavutettavuuden mukaan. Valintakriteereiden mukaisesti aineistoksi valittujen tutkimusten tuli olla julkaistu vuosina 2013-2023, koko teksti saatavilla e-aineistona, julkaisukielenä suomi tai englanti sekä käsittelevän työelämä näkökulmasta yhteisöllisyyttä ja johtajuuden sekä yhteisöllisyyden välistä suhdetta. Näin ollen poissuljettiin tutkimukset, jotka olivat julkaistu ennen vuotta 2013, julkaisukielenä joku muu kuin suomi tai englanti, koko teksti ei ollut saatavilla tai aineisto oli saatavilla muuten kuin e-aineistona tai käsitteli yhteisöllisyyttä työelämän ulkopuolella esimerkiksi kulttuurin tai yhteiskunnan näkökulmasta.

En rajannut sisäänotto- ja poissulkukriteereissä tutkimusmenetelmää, mutta tein tietoisesti valinnan valita aineistoon laadullisin tai kirjallisuuskatsauksen- menetelmin toteutetut tutkimukset. Koska yhteisöllisyyttä pidetään kokemuksellisena ilmiönä, on aiheen kokemuksellisuudelle ominaista käyttää laadullisia menetelmiä ymmärtämään yhteisöllisyyttä ilmiönä ja sille annettujen merkityksiä syvemmin. (Lampinen 2019, 59.)

Haussa hyödynnettiin tietokantojen hakukoneiden Boolean- hakutekniikkaa ja tarkennettua hakua mikäli sellainen oli saatavilla. Myös sanojen katkaisua ja fraasihakua hyödynnettiin laventamaan tai tarkentamaan hakutuloksia. Suomeksi hakuja tehtiin hakulausekkeella ”yhteisöllisyys AND johtajuus”. Englanniksi hakulausekkeella ” (”sense of community”) AND leadership”. Kansainvälisiä hakuja tehdessä kävi ilmi yhteisöllisyys- käsitteen olevan tuntemattomampi ja tutummin yhteisöllisyyttä kuvattiin yhteenkuuluvuuden, yhteisön hengen ja hengellisyyden ja kollegiaalisuuden kautta. Relevanttien kansainvälisten tutkimusten vähäisyyden vuoksi tein hakuja myös käyttäen käsitteitä ”belongingness”, ”togetherness” ja ”community spirit”. Tarkentaakseni työelämä näkökulmaa käytin hauissa käsitteitä ”työpaikka” ”workplace” tai ”work community”. Taulukkoon 1 on kuvattu katsaukseen otettujen tutkimusten valintaprosessi. Kaikki katsausta varten tehdyt haut, jotka eivät tuottaneet tutkimusaineiston valintaprosessissa tulosta, eivät ole dokumentoitu taulukkoon (taulukko 1).

Olennaista kirjallisuuskatsauksen luotettavuuden lisäämiseksi on toteuttaa laadunarviointi osana aineiston valintaprosessia. Kirjallisuuskatsauksessa tulisi toteuttaa kaksi laadunarviointia: katsaukseen valittujen artikkeleiden laadunarviointi sekä toteutetun kirjallisuuskatsauksen arviointi. Ei ole yhtä Laadunarviointi tarkoittaa, että jokaisen valitun artikkelin tutkimusasetelmaa, menetelmällisyyttä, luotettavuutta ja sisällöllistä yhdenmukaisuutta arvioidaan. (Vilka 2023, 92–97.)

Katsaukseen valituille tutkimuksille on tehty laadunarviointi käyttäen Vilka (2023) mukailemaa Moilasan, Siiven ja Kangasniemen (2019) laadunarvioinnin kriteeristöä. Kriteeristö arvioi asteikolla olemassa (K), heikko (H) ja ei raportoitu (E) tutkimuksen tavoitteen selkeyttä, tutkimusasetelman asianmukaista kuvausta, tutkimusmenetelmän tarkoituksenmukaisuutta, viitekehysten selkeyttä, tutkimusrajoitteiden esittämistä ja tutkimuksen johtopäätöksien esiintuomista. (Vilka 2023, 97; Moilanen, Siipi & Kangasniemi 2019, 331.) Katsaukseen valitut tutkimukset olivat laadunarvioinnin mukaan, joitakin heikkouksia ja raportointi puutteita lukuun ottamatta laadullisesti sopivia käytettäväksi. Katsauksen tutkimusten laadunarviointi on dokumentoitu laadunarvioinnin taulukkoon (liite 1).

TAULUKKO 1. Tutkimusaineiston valintaprosessi

Tietokanta	Hakulauseke	Valintakriteerit	Osumia	Otsikon perusteella	Abstraktin perusteella	Yhteensä
Andor	Leadership AND ("sense of community")	vertaisarvioidut julkaisut 2013-2023 suomi tai englanti	3585 (josta käytiin hakukoneen relevanssin perusteella 100 ensimmäistä läpi)	13	4	2
	("community spirit") AND leadership	koko teksti saatavilla e-aineistona	10	1	1	1
ARTO	("sense of community")	2013-2023 suomi tai englanti saatavilla verkossa	15	2	2	2
ProQuest ABI/INFORM Collection	abstract(("sense of community")) AND abstract(leader OR leadership)	vertaisarvioidut julkaisut 2013-2023 suomi tai englanti koko teksti saatavilla e-aineistona	29	4	2	1
Academic Search Ultimate (EBSCO)	leadership AND ("sense of community") OR belongingness AND workplace	vertaisarvioidut julkaisut 2013-2023 suomi tai englanti koko teksti saatavilla e-aineistona	86	4	1	1

4.3 Aineiston kuvaus

Tämän systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aineisto koostuu seitsemästä julkaisusta: kuusi alkuperäistutkimusta ja yksi kirjallisuuskatsaus. Aineisto esitetään tiivistetyksi aineiston yhteenvetotaulukossa (taulukko 2). Tutkimuksista kolme on tehty Suomessa ja neljä kansainvälistä tutkimusta, jotka on toteutettu Yhdysvalloissa, Filippiineillä, Liettuassa ja Ranskassa. Aineistosta 5 tutkimusta on toteutettu laadullisin menetelmin, yksi monimenetelmällisesti toteutettu tutkimus sekä yksi systemaattisin menetelmin toteutettu kirjallisuuskatsaus. Aiheen puutteellisen yksiselitteisyyden vuoksi aineisto koostuu tutkimuksista, joissa yhteisöllisyyttä kuvataan yhteenkuuluvuutena, henkisytenä ja osa tekijänä työn merkityksellisyyden kautta. Kaikki tutkimukset vastaavat toiseen tai molempiin tutkimuskysymyksiin.

TAULUKKO 2. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aineisto julkaisuvuoden mukaan taulukoituna.

Tutkimuksen tekijät	Julkaisu ja Julkaisuvuosi	Tutkimuksen tavoite/-tarkoitus	Metodologiset lähtökohdat	Keskeiset tulokset
Caminong, Joliber M. ; Tancopo, Manuel R. ; Morales, Retchell Rublin L. ; Pitargue, Kevin S.	The Impact of Reflective Leadership on Workplace Belongingness: A Gender-Inclusive Analysis Using a Convergent Mixed Methods Approach International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research, 2023-06, Vol.4 (6), p.1989-2003	Tutkimuksen tavoitteena selvittää reflektoidun johtajuuden, työpaikalle kuulumisen ja sukupuolien välistä yhteyttä. Tutkimuskysymyksistä kaksi kolmesta vastaa johtajuuden ja yhteenkuuluvuuden väliseen suhteeseen.	Tutkimus on toteutettu monimenetelmällisesti yhdistäen kvantitatiivisen tutkimuksen ja laadulliset haastattelut. Kvantitatiiviseen kyselyyn vastasi 255 ja syvähaastattelut toteutettiin 32 henkilölle eri toimialoilta.	Tuloksista käy ilmi, että reflektiivinen johtaminen vaikuttaa myönteisesti työpaikalle kuulumiseen.
Boyd, Neil M. ; Larson, Sharon	Building community at work: An exploratory study in healthcare system management Journal of community psychology,	Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat yhteisökokemukseen (yhteisöllisyys ja vastuu	Tutkimus toteutettu laadullisin menetelmin toteutamalla 83 haastattelua terveydenhuollon johtajille ja	Tutkimuksen tulokset osoittavat, että yhteisökokemuksilla on merkitystä ja että sen läsnäolo on keskeistä hei-

	2023-07, Vol.51 (5), p.2276-2299	yhteisöllisyydestä) ja yhteisön kokemusten merkitystä sekä tuloksellisuutta työssä.	ammattijohtajille.	dän olemassaololleen työssä. Vastajat vahvistivat, että yhteisölliset kokemukset koostuvat McMillanin ja Chavisin (1986) jäsenyyden, vaikuttamisen, jaetun emotionaalisen yhteyden ja tarpeen täyttämisen elementeistä ja, että vastuu yhteisöllisyydestä on osa yhteisöllistä kokemusta
Frémeaux, Sandrine ; Pavaigeau, Benjamin	Meaningful Leadership: How Can Leaders Contribute to Meaningful Work? Journal of management inquiry, 2022-01, Vol.31 (1), p.54-66, Article 1056492619897126	Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää johtamisen mahdollisuudesta vaikuttaa työn mielekkyyteen.	Tutkimus toteutettu laadullisin menetelmin haastatteleamalla 42 nykyistä tai kouluttautuvaa johtajaa ja analysoimalla tulokset teorialähtöisesti.	Tutkimustulokset osoittavat mielekkään johtamisen edellyttävän, että johtajien tulee kokea merkityksen kaikki ulottuvuudet, jotta voivat tukea työntekijöitään antamaan työlle merkityksen.
Lampinen, Mai-Stiina ; Konu, Anne Irmeli ; Kettunen, Tarja ; Suutala, Elina Annikki	Factors that foster or prevent sense of belonging among social and health care managers International journal of health care quality assurance incorporating Leadership in health services, 2018-10, Vol.31 (4), p.468-480	Tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa tekijöitä, jotka edistävät tai estävät kuuluminen tunnetta.	Tutkimus on toteutettu laadullisin menetelmin haastatteleamalla 135 sosiaali- ja terveysalan johtajaa.	Tulosten mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien yhteenkuuluvuutta edistävät tai ehkäisevät tekijät voidaan tiivistää työtovereiden välisen vuorovaikutuksen määrään ja laatuun, tukeen ja rohkaisuun, organisaatiokenteeseen ja yhteisiin käytäntöihin sekä

				johtajuuteen ja johtamiseen.
Katiliené, Rasa	<p>Experience of Spiritual Leaders' Interaction with Employees in Business Organisations</p> <p>Organizacijų vadyba, 2017-12, Vol.78 (1), p.61-75</p>	Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kokemuksia hengellisen johtamisen ja työntekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta.	Tutkimus toteutettu laadullisin menetelmin haastatteleamalla kymmentä yritysjohantajaa.	Tutkimuksen tulokset osoittivat, että henkisten johtajien vuorovaikutuksen ilmaiseminen työntekijöiden kanssa voitiin osoittaa organisaatiokulttuurin ominaisuuksilla, jotka syntyvät organisaatioissa henkisen johtajan toiminnan kautta.
Kananen, Airi; Päivi Pehkonen-Karioja; Piia Rantakokko; Marjo Suhonen	<p>Yhteisöllisyys terveysalan projekteissa</p> <p>Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti 52 (2015) : 2</p>	Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvailla kokemuksia yhteisöllisyydestä ja sen rakentumisesta terveysalan projekteissa	Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin toteuttamalla ryhmähaastattelun. 13 projektipäällikölle.	Tutkimus osoitti yhteisöllisyyden rakentumiseen projekteissa vaikuttavan vuorovaikutuksen myönteinen ilmapiiri, projektiyhteisön ja verkoston tiivis yhteistyö ja projektipäälliköiden ihmisten johtamistaidot.
Lampinen, Mai-Stiina; Viitanen, Elina; Konu, Anne	<p>Systemaattinen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä työelämässä</p> <p>Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti 50 (2013) : 1</p>	Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli kuvata työelämän yhteisöllisyyttä ja siihen yhteydessä olevia tekijöitä.	Aineisto koostui 30 tutkimusartikkelista, jotka analysoitiin sisällysanalyysimenetelmällä.	Katsauksen tulokset osoittivat, että yhteisöllisyyden tunteella työyhteisössä on yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasolla positiivisia seurauksia. Työyhteisössä yhteisöllisyyden tunne tukee terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuoksellisuutta.

4.4 Aineiston analysointi

Sisällönanalyysi menetelmällä analysoidaan aineisto systemaattisesti ja objektiivisesti. Menetelmä pyrkii kuvamaan tutkittavaa ilmiötä tiivistetysti, mutta yleistettävästi ikään kuin järjestämään aineiston johtopäätöksien tekoa varten. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86–87.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa empiirisestä aineistosta käsitteitä yhdistelemällä saadaan vastaus tutkimuskysymyksen muodostamalla käsitteellinen näkemys tutkittavasta ilmiöstä. Aineistolähtöinen sisällönanalyysissä on kolme vaihetta; aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja käsitteellistäminen. Aineiston pelkistäminen eli redusointi vaiheessa aineistosta karsitaan pois tutkimukselle epäolennainen tieto. Aineistosta etsitään tutkimuskysymykseen vastaavia ilmaisuja. Alkuperäisilmauksista tehdään pelkistetyt ilmaukset, jotka aineiston ryhmittely eli klusterointi vaiheessa yhdistetään omiksi ryhmiksi. Ryhmittely vaiheessa aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavat käsitteet. Käsitteet, jotka kuvaavat samaa ilmiötä ryhmitellään ja yhdistetään luokiksi ja näistä muodostuu alaluokat. Alaluokat nimetään sisältöä kuvaavalla käsitteellä, kuten tutkittavan ilmiön ominaisuuden, piirteen tai käsityksen mukaan. Luokittelun seurauksena aineisto tiivistyy alaluokista muodostamalla yläluokkia, joista muodostetaan pääluokat. Aineiston ryhmittelyä seuraa aineiston käsitteellistäminen eli abstrahointi, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta relevantti tieto ja erottelun jälkeen muodostetaan teoreettiset käsitteet, jotka rakentavat kuvauksen tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 91–94.)

Systemaattisen kirjallisuuskatsaukseen valittu aineisto analysoitiin induktiivisesti eli aineistolähtöisesti sisällönanalyysi menetelmin. Aineisto käytiin aluksi huolellisesti läpi kokonaiskuvan muodostamiseksi. Aineistosta poimittiin haastateltavien alkuperäisilmaisua, joka oli mahdollista aineiston laadullisuuden vuoksi. Tutkimukset tulostettiin, jotta alkuperäisilmausujen läpi käyminen olisi mielekkäämpää. Alkuperäisilmausja lähdettiin käsin sisällönanalyysin menetelmin pelkistämään ja ryhmittelemään alaluokkiin, yläluokkiin ja pääluokkiin. Lopuksi muodostettiin yhdistäväluokka kaikista pääluokista. Pääluokkien löydyttyä tutkimuksista

voitiin poimia samankaltaisuuksia kuvaamaan samaa ilmiötä. Esimerkki sisällönanalyysin menetelmän mukaisesta pelkistämisestä, ryhmittelystä ja käsitteellistämistä on kuvattu taulukossa (taulukko 3). Sisällönanalyysin tuloksena syntyi kaksi yhdistävää luokkaa; yhteisöllisyyteen vaikuttavat tekijät ja yhteisöllisyyttä tukeva johtajuus. Yhteisöllisyyteen vaikuttavat tekijät vastaavat ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ja yhteisöllisyyttä tukeva johtajuus toiseen tutkimuskysymykseen. Yhteisöllisyyteen vaikuttavat tekijät koostuvat kolmesta pääluokasta; Työ ympäristö, työn merkityksellisyys ja vuorovaikutus. Yhteisöllisyyttä tukeva johtajuus koostuu kahdesta pääluokasta; johtajan ominaisuudet ja johtamisen keinot.

TAULUKKO 3. Esimerkki sisällönanalyysin vaiheista.

Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka	Yhdistävä luokka
<p>" Superiors should have time together also outside the meetings. (When we see each other in meetings, there is a lot we would like to discuss but with the meeting schedules and regular agendas, there is not time for this)"</p> <p>"I think the greatest sense of community is work group specific, but when I look at them, I can almost say, that group's tighter knit, and I know why, it's because they socialize outside of work"</p>	<p>Työkalvereiden kanssa vietetty aika ja keskusteluiden käyminen tärkeää.</p> <p>Tiiviimpi työyhteisö ja yhteisöllisyys tavatessa työkalvereita vapaa-ajalla</p>	<p>Työkalvereiden näkeminen työssä ja vapaa-ajalla</p> <p>Yhteiset keskustelut</p>	<p>Sosiaaliset suhteet</p>	<p>Vuorovaikutus</p>	<p>Yhteisöllisyyteen vaikuttavat tekijät</p>
<p>"Semmonenhan se on se tavote, niin ku mul-lakin siinä yhteisöllisyydessä, että tulis-tämmönen tiedon ja-kamisen foorumi..."</p>	<p>Tiedon jakami-sen kulttuuri</p>	<p>Tiedonkulku</p> <p>Tiedon jakami-nen</p>	<p>Viestintä</p>		

5 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään systemaattisen kirjallisuuskatsauksen keskeiset tulokset katsauksen tutkimuskysymysten mukaisesti. Tulokset on esitetty pääluokitain tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen; mitkä tekijät vaikuttavat yhteisöllisyyden kokemiseen työyhteisössä, vastataan luvussa 5.1. Toiseen tutkimuskysymykseen; Miten johtajuudella voidaan tukea yhteisöllisyyttä työyhteisössä, vastataan luvussa 5.2. Yhdessä tutkimuksista johtaminen mainittiin yhteisöllisyyteen vaikuttavana tekijänä, kun muissa tutkimuksissa havaittiin ennemmin johtamisen ominaisuuksia- ja keinoja, joilla yhteisöllisyyttä voidaan tukea työympäristön, työn sisällön ja vuorovaikutuksen näkökulmista ja siksi johtajuuden vaikutuksia yhteisöllisyyteen kuvataan luvussa 5.2.

5.1 Yhteisöllisyyteen vaikuttavat tekijät

5.1.1 Työympäristö

Caminong, Tanpoco, Morales & Pitargue (2023) kuvaavat tutkimuksessaan osallistujien korostaneen johdonmukaisesti turvallisuuden tunteen olevan keskeinen edellytys vahvan yhteenkuuluvuuden kokemiselle. Turvallisen ympäristön teema käsitti fyysisen turvallisuuden lisäksi myös psykologisen- ja emotionaalisen turvallisuuden tunteen. Fyysinen turvallisuus tarkoitti ergonomisia työtiloja sekä asianmukaisia turvallisuustoimia- ja protokollia kuten toimintaohjeita. Psykologisen turvallisuuden tunteeseen vaikutti organisaatiokulttuuri. Yhteenkuuluvuutta tukeva organisaatiokulttuuri antaa yksilöille mahdollisuuden osallistua avoimeen kommunikaatioon sekä ilmaista ajatuksia, mielipiteitä ja huolta pelkäämättä tuomiota tai negatiivisia seurauksia. Emotionaalinen turvallisuuden tunne tarkoitti tuen ja empatian osoitusta haastavina aikoina. Osallistujat ilmaisivat, että emotionaalisesti kannustava ympäristö lisää yhteenkuuluvuutta luomalla välittämisen, luottamuksen ja toveruuden tunteen tiimin jäsenten keskuudessa. (Caminong, Tanpoco, Morales & Pitargue 2023.) Boyd ja Larson (2023) tutkimuksessaan kuvaavat osallistujien kokeneen työskentelevänsä mielellään ympäristössä, jossa

työyhteisö kykenee tarjoamaan tukea haastavissa tilanteissa kuten henkilökohtaisessa elämässä tapahtunut menetykseen. Myös työyhteisön kykyä juhlia pieniä saavutuksia, koettiin tärkeäksi. (Boyd & Larson 2023.)

Organisaation sijainnilla ja koolla oli myös merkitystä. Boyd & Larson (2023) nostavat esiin organisaation koolla ja maantieteellisellä hajaantumisella olevan heikentävä vaikutus yhteisöllisyyteen. Koettiin, että pienemmässä organisaatiossa yhteisöllisyyden kokemus olisi vahvempi. (Boyd & Larson 2023.) Myös Lampisen Konun, Kettusen ja Suutalan (2018) tutkimuksessa käy ilmi, että fyysinen etäisyys kollegoihin ja kollegoiden suuri määrä sekä organisaation koko vaikuttaa yhteisöllisyyteen heikentävästi. Organisaation heikko taloudellinen tila johtaa tulosten vertailuun ja yksiköiden väliseen kilpailuun, joka koettiin uhkana yhteisöllisyyden kokemiselle. (Lampinen, Konu, Kettunen & Suutala 2018.) Myös Boyd ja Larson (2023) tutkimuksessaan nostivat esiin osallistujien ilmaisseen taloudelliseen tulokseen keskittymisen aiheuttaneen painetta ja pelkoa ja näin vaikuttaneen yhteisöllisyyden kokemuksiin työssä (Boyd & Larson 2023). Kananen, Pehkonen-Karioja, Rantakokko ja Suhonen (2015) havaitsivat kasvotusten tapahtuvan yhteydenpidon yhteisöllisyyttä rakentavaksi ja yhteisöllisyyttä haastavaksi tekijäksi nähtiin siksi maantieteellisesti laajalle sijoittuneisuus, työntekijöiden vaihtuvuus ja työn määräaikaisuus. (Kananen, Pehkonen-Karioja, Rantakokko & Suhonen 2015.)

5.1.2 Työn sisältö

Yksilöiden kokemus työn arvokkuudesta ja kokemus tarkoituksenmukaisuudesta organisaatiolle koettiin Caminongin ym. (2023) tutkimuksessa merkitykselliseksi yhteenkuuluvuuden tunteen edistämiseksi. Tärkeäksi yhteenkuuluvuudelle osallistujat kokivat myös kuulluksi tulemisen organisaation päätöksenteossa. Ymmärrys omasta työnkuvasta ja vastuista sekä näiden merkityksestä organisaatiolle vahvasti syvempää yhteyttä työhön ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen. (Caminong ym. 2023.) Mielekkään työn lisäksi yhteisöllisyyden tunteeseen vaikutti haasteellisista, mutta hyvin suunnitelluista työtehtävistä suoriutuminen. Yhteisöllisyyttä tuottavia tekijöitä olivat myös oman työroolin selkeys ja tyytyväisyys työaikajärjestelyihin. (Lampinen, Viitanen & Konu 2013). Lampisen ym. (2018) tuloksista

käy ilmi, että kollegoiden keskinäisen arvostuksen lisäksi tuli arvostaa toisten osaamista, koulutusta ja työtä. (Lampinen ym. 2018.)

Boyd ja Larson (2023) tutkimuksessaan nostavat yhteisöllisyyteen vaikuttavaksi tekijäksi yhteisen tehtävän ja näkemyksen. Osallistujat kokivat iän, elämä- ja työkokemuksen samankaltaisuuksien mahdollisesti edistävän yhteisöllisyyden kokemusta, mutta edellä mainittuja samankaltaisuuksia tärkeämpänä pidettiin yhteisiä arvoja ja tavoitetta. Yhteisöllisyys vaikutti myös ylpeyteen omasta työstä, ja työtä ei ollut työajan ulkopuolella tarvetta peitellä. (Boyd & Larson 2023.)

Yhteisöllisyyttä tukeviksi yhteisiksi arvoiksi Lampisen ym. (2018) osallistujat kokivat huumorin, luottamuksen, kunnioituksen, arvostuksen, rehellisyyden ja samankaltaisten arvojen jakamisen. Yhteinen näkemys työstä ja sen tavoitteista tarkoitti toimintatapoja sekä yhteisiin sääntöihin ja sopimukseen sitoutumista. Yhteinen näkemys työn tärkeydestä ja koetuista haasteista selviämiseen nähtiin yhteenkuuluvuuden tunnetta edistävinä tekijöinä. (Lampinen ym. 2018.) Lampinen, Viitanen ja Konu (2013) systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessaan yhteenkuuluvuuden tunteen edellyttävän arvomaailman samanlaisuutta ja tunnetta, että arvot oli rakennettu yhteistyössä. (Lampinen ym. 2013). Johtajien ja työntekijöiden samankaltainen suuntautuminen sekä yhteinen ymmärrys organisaation visiosta ja tavoitteista johtaa haluun tehdä yhteistyötä ja luo yhteisöllisyyttä (Katiliené 2017). Työhön sitoutuminen nähtiin yhteisöllisyyteen vaikuttavana tai yhteisöllisyydestä muodostuvana tekijänä (Lampinen ym. 2018; Caminong ym. 2023; Kananen ym. 2015). Yhteisöllisyys saa sitoutumaan työhön ja työhön sitoutuminen lisää pysyvyyttä alalla, joka erityisesti sosiaali- ja terveysalalla on tarpeen. Yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteminen on myönteisesti yhteydessä koettuun työtyytyväisyyteen. (Lampinen ym. 2013.)

5.1.3 Vuorovaikutus

Työpaikan viestintä koettiin vaikuttavan yhteisöllisyyteen. Viestinnän avoimuus, ajantasaisuus ja tehokkaat viestimiskäytännöt koettiin tärkeiksi viestinnän ominaisuuksiksi. Tehokkaat viestintäkäytännöt luovat ympäristön, jossa työntekijät tuntevat itsensä kuulluiksi, arvostetuiksi ja arvokkaiksi. (Caminong ym.2023.) Lampinen ym. (2013) kirjallisuuskatsauksessaan nostavat esiin huomion, jonka

mukaan yhteisöllisyys voidaan saavuttaa sähköisin viestimisvälinein, mutta ensisijaiseksi koettiin kasvokkain tapahtuva kommunikointi, joka mahdollistaa keskinäisen vuorovaikutuksen lisäksi henkilökohtaisen välittömän palautteenannon. (Lampinen ym. 2013.) Huonoa tiedonkulkua pidettiin heikentävästi yhteisöllisyyteen vaikuttavana tekijänä, joka näkyy työyhteisössä tiedonkulun hitautena, tiedon pidättämisenä ja epätasa-arvoisena jakautumisena. Sen lisäksi vuorovaikutus, joka perustuu avoimuuteen ja luottamukseen nähtiin olevan avainasemassa yhteisöllisyyden tunteelle. (Lampinen ym. 2018.)

Kananen yms. (2015) korostivat tutkimuksessaan, ettei yhteisöllisyyttä synny ilman vuorovaikutusta. Avoin vuorovaikutus ja keskinäinen luottamus edesauttavat tunnistamaan työntekijöiden vahvuuksia ja näin hyödyntämään niitä työssä. (Kananen ym. 2015.) Caminong ym. (2023) tutkimuksessa osallistujat korostivat myönteisen työskentelyn ja suhteiden merkitystä kollegoiden kanssa huolimatta kollegoiden erilaisista uskomuksista ja lähestymistavoista työhönsä. Yhteistyöhön perustuva, muutosmyönteinen ja osallistava lähestymistapa, jossa tunnustetaan ja kunnioitetaan erilaisia näkökulmia, edisti yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Caminong ym. 2023.) Lampinen ym. (2018) tutkimuksessaan havaitsivat myös myönteisten vuorovaikutussuhteiden olevan merkittävässä roolissa yhteisöllisyydestä puhuttaessa. (Lampinen ym. 2018.) Luottamuksen ja kunnioittamisen lisäksi keskeisiä tekijöitä ihmissuhteiden rakentamisessa ovat yhdessä oleminen, kutsuksi tuleminen ja hyväksyntä. Työntekijöiden vahva keskinäinen yhteys synnytti yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Lampinen ym. 2013).

Työntekijöiden välinen ajanvietto työssä koettiin tärkeäksi yhteisöllisyyden näkökulmasta. Säännölliset kokoukset, tapaamiset ja tiimipäivät mahdollistavat keskusteluita kollegoiden kanssa, mutta osallistujat toivoivat kuitenkin enemmän yhteistä aikaa virallisten tapaamisten lisäksi. Osallistujat kokivat, ettei kokouksissa, tapaamisissa ja tiimipäivissä ole aikataulujen vuoksi aikaa keskustella rennommin kollegoiden kanssa. Myös työmäärä koettiin haasteeksi kollegoiden kesken tapahtuvien tapaamisten toteutumiselle. (Lampinen ym. 2018.) Boyd ja Larson (2023) tutkimuksessaan havaitsivat vastaavanlaisen ilmiön; Työpäivät koettiin tiukasti aikataulutetuiksi, jolloin ei ollut aikaa kommunikoida muiden työntekijöiden kanssa. (Boyd & Larson 2023.) Caminong ym. (2023) korostivat yhteisöllisyyden näkökulmasta työntekijöiden tarvetta olla yhteydessä muihin. Yhteyttä

muihin tarjosivat yhdessä vapaa-ajalla vietetty aika, kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus tai ystävä töissä, jonka kanssa voi jakaa elämää. (Caminong ym. 2023.) Vuorovaikutuksen laatu ja vuorovaikutukseen käytetty aika nähtiin yhteenkuuluvuutta selittäviä tekijöitä (Lampinen ym. 2013).

5.2 Yhteisöllisyyttä tukeva johtajuus

5.2.1 Johtajan ominaisuudet

Aineiston tuloksista nousi esiin piirteitä ja ominaisuuksia, joita yhteisöllisyyden näkökulmasta johtajalta odotettiin. Boyd ja Larson (2023) tutkimuksessaan ilmaisevat olleen ilmeistä, että yksi tärkeimmistä henkilöistä yhteisökulttuurin luomisessa oli yksikön johtaja. Johtajassa arvostettiin välittämistä, vastuullisuutta, tuen tarjoamista sekä avoimuutta ja heidän tulisi olla kärsivällisiä, ystävällisiä ja helposti lähestyttäviä. (Boyd & Larson 2023.) Johtajan tulee olla avoin, näyttää esimerkkiä ja osoittaa empatiaa, kunnioitusta ja oikeudenmukaisuutta johtamisessa. Johtajan avoimuus koettiin halukkuutena vastaanottaa ja käsitellä työntekijöiden palautetta ja huolenaiheita. (Caminong ym. 2023.)

Johtajassa arvostettiin nöyryyttä ja tasa-arvoista sekä yhdenvertaista työntekijöiden huomioimista sekä tunneälykkyyttä. Myös omaa persoonan käyttö työssä koettiin myönteisen ilmapiiriin ja yhteisöllisyyteen kannustavaksi. (Kananen ym. 2015.) Yhteishengen ja yhteenkuuluvuuden edistämistä tukeviksi ominaisuuksiksi mainittiin johtajan iloisuus ja solidaarisuus. (Frémeaux & Pavageau 2020).

5.2.2 Johtamisen keinot

Organisaation ja johtajan tulee priorisoida ja edistää toiminnallaan fyysistä ja psyykkistä turvallisuutta näitä tukevin käytäntöjen ja menetelmin, joissa etusijalle asetetaan työntekijöiden hyvinvointi. Tämä voi tarkoittaa osallisuutta ja monimuotoisuutta tukevan organisaationkulttuurin edistämistä, jossa työntekijät kokevat olevansa arvostettuja sukupuolesta, taustausta tai uskonnosta riippumatta sekä selkeiden ja kaikkien saatavilla olevien ohjeistuksien laatiminen ja ergonomisista työtiloista vastaaminen työntekijöiden tarpeisiin. (Caminong ym. 2023). Esimie-

hen tulee olla saavutettavissa ja näkyvissä työntekijöillensä. Johtajan tulee huolehtia työn resurssien ja tietojen saatavilla olosta ja aidosti kiinnostunut johtaja varmistaa työntekijöiltä, että heillä on kaikki tarvittava työn suorittamiseen. (Boyd & Larson 2023.) Katiliené (2017) tutkimuksessaan nostaa esiin esimiehen tarjoavan mahdollisuuden eettiseen viestintään, myönteiseen kommunikointiin ja yhteistyölle yhteisillä jaetuilla työtiloilla, jotka eivät estä yksilöllisen työn tekemistä (Katiliené 2017). Johtamisen toiminnallisilla käytännöillä voidaan vaikuttaa yhteisöllisyyden tunteeseen esimerkiksi selkeällä työn organisoinnilla, selkeillä työtehtävien jaoilla ja toimivista kokouskäytännöistä. (Lampinen ym. 2018.) Lisäksi johtajien tulee korostaa uskomusten ja olettamusten haastamisen tärkeyttä organisaatiossa. Kannustamalla kriittiseen ajatteluun ja kasvun ajattelutapaan, työntekijät voivat tutkia vaihtoehtoisia näkökulmia, kyseenalaistaa olemassa olevia käytäntöjä ja osallistua organisaation jatkuvaan parantamiseen. (Caminong ym. 2023.)

Caminongin ym. (2023) tutkimuksessa osallistujat korostivat, että arvostuksen tunteella organisaatiossa oli ratkaiseva rooli työpaikalle kuulumisen edistämisessä. Arvostuksen tunnetta voidaan tukea ylemmältä taholta luomalla organisaatiokulttuuria, joka juhlii sekä palkitsee yhteisiä ja yksittäisiä saavutuksia. Nämä tunnustus- ja vahvistustoimet vahvistivat työntekijöiden kokemusta omasta pätevydestänsä ja yhteneväisyyttä organisaation tavoitteiden ja arvojen kanssa. (Caminong ym. 2023). Arvostusta omasta työstä johtaja voi välittää työntekijälle kiittämällä tätä tehdystä työstä ja luomalla työyhteisön kulttuuria, joka juhlistaa pieniäkin asioita sekä olemaan aidosti kiinnostunut työntekijöiden toiveista työleen ja elämälleen. (Boyd & Larson 2023.) Tunnistamalla ja jakamalla yhteiset tavoitteet johtajat rakentavat yhteisön, jossa jokainen jäsen voi edistää yhteistä asiaa ja näin kehittää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Investoimalla aikaa ja vaivaa omaan työhönsä johtaja voi esimerkiksi edistää työntekijöiden omaa sitoutumista työhön. (Frémeaux & Pavageau 2022.)

Yhteisöllisyyteen vaikuttavaa johtamista osallistujat kuvailivat Lampisen ym. (2018) tutkimuksessa alaisten yhdenvertaisena kohteluna, esimieheltä saatuna arvotuksena sekä esimiehen luottamuksena työntekijöiden kykyyn hoitaa työnsä. (Lampinen ym. 2018.) Kanasen yms. (2015) tutkimuksessa osallistujat pitivät

työn onnistumisen edellytyksenä, johtajan kykyä tunnistaa ja hyödyntää työntekijöiden vahvuudet ja osaaminen työn eri vaiheissa sekä arvostaa työntekijöitään. (Kananen ym. 2015.) Frémeauxin ja Pavageauin (2022) mukaan mielekäs johtaminen edellyttää, että johtajien tulee kokea merkityksen kaikki ulottuvuudet (esimerkillisyys, itsetuntemus, henkilökohtainen tai ammatillinen tuki, yhteisöllisyyden edistäminen, yhteinen sitoutuminen työhön ja myönteinen asenne) voidakseen rohkaista jokaista tiiminsä jäsentä antamaan työlle merkityksen. Johtajat pyrkivät suosimaan työntekijöidensä työoloja ja ammatillista kehittymistä, luomaan positiivisia ja merkittäviä suhteita työntekijöihin sekä asettamaan selkeät ja johdonmukaiset tavoitteet. (Frémeaux & Pavageau 2020.)

Caminong ym. (2023) tutkimuksensa analyysissa havaitsivat tehokkailla viestimiskäytännöillä olevan merkitys yhteenkuuluvuuden kokemukseen. Viestimiskäytännöt tukevat yhteisöllisyyttä, kun työntekijät pidetään ajan tasalla, heidän kysymyksiinsä vastataan ja työntekijöille onnistutaan välittämään kokemus, että heidän mielipiteitään arvostetaan ja ne otetaan huomioon. Johtajan tulee ymmärtää räätälöityjen viestimistapojen merkitys ja kannustaa avoimeen vuoropuheluun. Räätälöidyllä viestimistavoilla tarkoitetaan sen huomioon ottamista, miten tiedonkulku toivotaan tapahtuvan; sähköisenä vai suullisena tapahtuvana. Johtajien tulisi aktiivisesti edistää avointa viestintää rohkaisemalla palautteeseen, aktiiviseen kuuntelemiseen sekä tarjoamalla työntekijöille foorumeita ajatusten ja ideoiden ilmaisemiseen. Säännölliset tiimikokoukset ja palautekeskustelut voivat edistää avointa keskustelua ja varmistaa, että työntekijät tuntevat itsensä kuuluksi ja osallisiksi päätöksentekoprosesseihin. (Caminong ym. 2023).

Boydin ja Larsonin (2023) tutkimuksessa osallistujat olivat maininneet pitävänsä tärkeinä esimiehen konfliktien ratkaisukykyä, hyvää viestintää ja toivovansa rentoa viestintää johtajan kanssa esimerkiksi kahvitauolla ja johtajalta työntekijöille välittyvän tunne siitä, että töissä on sopivaa keskustella muistakin aiheista, kun työstä. Ollakseen vuorovaikutuksessa muiden työntekijöiden kanssa, työntekijät toivoivat johtajan luovan työhön olosuhteet, jotka mahdollistavat vuorovaikutuksen ja näin yhteisöllisyyden tunteen kokemuksen. Tällä osallistujat tarkoittivat taukojen sijoittamista työpäivään. (Boyd & Larson 2023.) Aktivoitunut yhteisöllisyys paljastuu yhteistyökykyisen johtajan käyttäytymisen ja motiivien kautta.

Tämä ilmenee kokoamalla yhteen tiimi ja työskentelemällä yhdessä niin, että johtaja kokee olevansa yksi tiimin jäsenistä. (Katiliené 2017.) Boydin ja Larsonin (2023) tutkimuksessa osallistujat tunnistivat ammattitasojen- ja nimikkeiden välillä me vastaan he- ajattelua, joka oli uhka työyhteisön yhteisöllisyyden kehittymiselle. Osallistujat korostivat johtajien esimerkkiä tämänkaltaisesta vertailusta ja ajattelusta luopumiseen. (Boyd & Larson 2023.)

Boydin ja Larsonin (2023) tutkimuksessa kävi ilmi osan tutkimukseen osallistuneiden johtajien ajattelevan, ettei yhteisön rakentaminen ole johdon prioriteetti. Kun osa taas ymmärsi yhteisöllisyyden ja yhteisöllisyyden vastuun priorisoimisen lisäävän muita yhteisölle ja organisaatiolle myönteisiä vaikutuksia kuten tuottavuus, tehokkuus, laatu ja työntekijöiden hyvinvointi sekä työhön sitoutuminen. (Boyd & Larson 2023.) Johtaja ei ole yksin vastuussa yhteisöllisyydestä, mutta vasta omaksuessaan itse roolin yhteisöllisyyden rakentamisessa voi hän rakentaa sekä ylläpitää yhteisöllisyyttä. Johtajan tehtävä on herättää keskustelua yhteisön jäsenten roolista yhteisöllisyyden luomisessa. (Kananen ym. 2015.)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Kirjallisuuskatsaus pyrki vastaamaan siihen mitkä tekijät vaikuttavat yhteisöllisyyden kokemiseen ja miten johtajuudella voidaan yhteisöllisyyttä tukea. Kirjallisuuskatsauksen tuloksia tarkastellessa on ilmeistä, että yhteisöllisyyteen vaikuttavat useat tekijät. Yhteisöllisyyteen vaikuttavista tekijöistä, jopa yhteisöllisyyden edellytyksenä, tutkimuksissa toistui työyhteisön vuorovaikutus. Vuorovaikutuksessa korostettiin yhdessä vietettyä aikaa, tehokkaita viestimiskäytäntöjä, luottamusta ja avoimuutta sekä työyhteisön myönteisiä suhteita. Vuorovaikutustekijöiden lisäksi esiin nousi työympäristön ja työn sisällön näkökulmasta yhteisöllisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Turvallisen työympäristön, organisaation, työnkuvan, osallisuuden, sitoutuneisuuden ja työyhteisön yhteisen tavoitteen havaittiin vaikuttavan yhteisöllisyyden kokemukseen.

6.1 Tulosten tarkastelua

Tulokset osoittavat johtamisen myötävaikuttavan yhteisöllisyyteen. Esiin nousi yhteisöllisyyttä tukevia ominaisuuksia ja piirteitä, joita johtajassa arvostettiin. Eriyisesti korostuivat pehmeät piirteet ja ominaisuudet kuten avoimuus, empaattisuus ja ystävällisyys. Johtamisella oli mahdollista vaikuttaa yhteisöllisyyteen vaikuttavien tekijöiden toteutumiseen ja näin vaikuttaa työyhteisön yhteisöllisyyteen ja sen kokemiseen. Saatavilla oleminen, työntekijöiden arvostaminen ja palkitseminen, me- ajattelu, selkeät viestimiskäytännöt sekä turvallisuudesta ja työn resursseista huolehtiminen olivat johtamiseen linkittyneitä keinoja, joilla yhteisöllisyyttä työyhteisössä voidaan tukea.

Johtopäätöksenä voidaan todeta yhteisöllisyyden vaativan toteutuakseen fyysisesti ja henkisesti turvallisen työympäristön, jossa työntekijä kokee olevansa osallistettu, arvostettu ja tasavertainen yhteisön jäsen, jolla on mahdollisuus vuorovaikutukseen muiden työntekijöiden sekä esimiehen kanssa. Yhteisöllisyys vaatii johtajalta läsnäoloa, avoimuutta sekä kykyä johtamisen keinoin vaikuttaa ja luoda työhön yhteisöllisyydelle suotuisat olosuhteet ja ilmapiirin. Yhteisöllisyyden

vaikutukset näkyvät työhön sitoutumisessa, tuloksellisuudessa ja työhyvinvoinnissa ja tästä syystä johtamisen tulisikin pyrkiä tavoittelemaan myönteistä yhteisöllisyyttä. Kirjallisuuskatsauksen tulokset on tiivistetty taulukkoon. (taulukko 4)

Tuloksista voidaan päätellä, ettei yhteisöllisyys työyhteisöön synny itsestään, vaan vaatii työntekijöiden, johtajan ja organisaation yhteisen sitoutumisen yhteisöllisyyden muodostumiseksi ja ylläpitämiseksi. Tulosten näkökulmasta työntekijällä on johtajaa taikka organisaatiota vähemmän mahdollisuuksia vaikuttaa yhteisöllisyyteen, jolloin johtajan rooli yhteisöllisyyden mahdollistajana korostuu.

TAULUKKO 4. Tiivistelmä kirjallisuuskatsauksen tuloksista.

Yhteisöllisyyteen vaikuttavat tekijät		Yhteisöllisyyttä tukeva johtajuus	
<p>Työympäristö</p> <p>Fyysinen-, psyykinen ja emotionaalinen turvallisuus</p> <p>Organisaation taloudellinen tilanne, koko ja sijainti</p>		<p>Johtajan ominaisuudet</p> <p>Avoin</p> <p>Empaattinen</p> <p>Kärsivällinen</p> <p>Ystävällinen</p> <p>Vastuullinen</p> <p>Helposti lähestyttävä</p> <p>Nöyrä</p> <p>Yhdenvertaisuus</p>	
<p>Työn sisältö</p> <p>Arvostus ja tarkoituksenmukaisuus</p> <p>Osallisuus</p> <p>Työnkuva ja työtehtävät</p> <p>Yhteinen tavoite ja arvot</p> <p>Sitoutuneisuus</p>		<p>Johtamisen keinot</p> <p>Saatavilla oleminen</p> <p>Työntekijöiden arvostaminen</p> <p>Palkitseminen</p> <p>Selkeät viestimiskäytännöt</p> <p>ME- ajattelu</p> <p>Turvallisuutta ylläpitävistä ja työhön tarvittavista resursseista huolehtiminen</p>	
<p>Vuorovaikutus</p> <p>Yhdessä olo</p> <p>Viestintä</p> <p>Luottamus ja avoimuus</p> <p>Myönteiset vuorovaikutussuhteet työssä</p>			

Tulokset ovat yhtenäisiä teoreettisen viitekehyksen kanssa. Yhteisöllisyyden voidaan katsoa rakentuvan tämän kirjallisuuskatsauksen tulosten näkökulmasta samoista elementeistä, joiden McMillan ja Chavis (1986) määrittivät yhteisöllisyy-

den muodostuvan; jäsenyydestä, vaikuttamisesta, vahvistamisesta ja emotionaalista yhteydestä. Jäsenyyttä McMillian ja Chavis (1986) kuvasivat esimerkiksi yhteisön rajoina ja yhteenkuuluvuutena (McMillian & Chavis 1986, 10). Kirjallisuuskatsauksen tuloksissa yhteisöllisyydelle merkityksellisenä korostui yhteiset arvot ja yhteinen jaettu ymmärrys työn tavoitteista. (Katiliené 2017; Lampinen, Viitanen ja Konu 2013). Myös Paasivaara ja Nikkilä (2010) yhteisöllisyyttä käsittelevässä kirjallisuudessa toteavat yhteisöllisyyden lähtevän yhteisistä arvoista. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 14).

McMillian ja Chavis (1986) kuvasivat vaikuttamista mahdollisuutena vaikuttaa yhteisön jäsenenä yhteisöön ja näin lisäävän yksilön halukkuutta olla osa yhteisöä. Tuloksissa käy ilmi, että myös osallistujat Caminongin ym. (2023) tutkimuksessa toteavat kuulluksi tulemisen organisaation päätöksenteossa tärkeäksi yhteenkuuluvuuden tuntemiseksi (Caminong ym. 2023). McMillianin ja Chavisin (1986) mukaan vahvistaminen on jäsenten ja yhteisön tarpeiden täyttämistä, jossa yhteisön on oltava jäsenilleen palkitseva. Kirjallisuuskatsauksen tulokset toteavat samaa; Työntekijät haluavat tuntea olevansa arvostettuja. Myönteisenä yhteisöllisyyden kannalta pidettiin organisaatiokulttuuria, joka palkitsee ja juhlii pieniäkin saavutuksia. (Caminong ym. 2023; Boyd & Larson 2023.)

Jaettu tunneyhteys syntyy McMillianin ja Chavisin (1986) mukaan myönteisestä vuorovaikutuksesta ja jäsenten välisestä kunnioituksesta (McMillian & Chavis 1986, 14). Nimenomaan vuorovaikutus koettiin olevan yhteisöllisyyden edellytys ja merkitykselliseksi koettiin jäsenten keskinäinen kunnioitus. (Kananen ym. 2015; Caminong ym. 2023; Lampinen ym. 2018.) Myönteisten suhteet olivat merkityksellisiä ja tuloksien näkökulmasta yhdessä vietetty aika töissä ja vapaa-ajalla koettiin merkitykselliseksi yhteisöllisyyden näkökulmasta. (Lampinen ym. 2018; Caminong ym. 2023.) Paasivaara ja Nikkilä (2010) yhteisöllisyyttä käsittelevässä kirjallisuudessaan käsittelevät samaa ja nostavat esiin yhdessä vietetyn ajan ja myönteisten suhteiden lisäävän sekä ylläpitävän myönteistä yhteisöllisyyttä. (Paasivaara & Nikkilä 2010,30, 49–51.) Paasivaara ja Nikkilä (2010) toteavat vuorovaikutuksesta syntyvän luottamuksen olevan yksi yhteisöllisyyden edellytyksistä (Paasivaara & Nikkilä 2010, 86). Myös kirjallisuuskatsauksen tuloksissa luottamusta pidettiin merkityksellisenä tekijänä vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden kannalta (Lampinen 2013; Kananen 2015).

Kirjallisuuskatsauksen tuloksissa johtajalta toivotaan johtaja- työntekijä jaottelun sijaan me-puhetta ja kykyä olla yksi yhteisön jäsenistä (Boyd & Larson 2023). Kärkkäinen (2005) yhteisöllisistä johtamista käsittelevässä kirjallisuudessaan korostaa yhteisöllisen johtamisen pyrkivän me- puheeseen, avoimeen vuorovaikutukseen ja yhdessä tekemiseen auktoriteetti johtamisen ja minä vs. muut- puheen sijaan. (Kärkkäinen 2005, 83.) Yhteisöllisyyttä tukeva johtajuus edellyttää johtamisen keinoja, joilla voidaan vaikuttaa vuorovaikutukseen, työn sisältöön- ja ympäristöön kuten työhön tarvittavista resursseista huolehtiminen. (Katiliené 2017; Boyd & Larson 2023.) Kärkkäisen (2005) mukaan yhteisöllisen johtajan keskeinen tehtävä onkin työyhteisön toiminnan edellytyksistä vastaaminen. (Kärkkäinen 2005, 76–79.) Lampinen ym. (2018) kuvailivat yhteisöllisyyteen vaikuttavan johtajan luottaminen työyhteisön jäsenten kykyyn hoitaa työnsä. (Lampinen ym. 2018.) Paasivaara ja Nikkilä (2010) toteavat kirjassaan samaa; työyhteisön yhdessä ymmärretty ja luotu kulttuuri minimoi valvonnan tarvetta, jolloin johtaja voi luottaa asioiden hoituvan (Paasivaara & Nikkilä 2010, 89).

Kirjallisuuskatsauksen tuloksissa oli eriäviä kokemuksia johtajan vastuusta yhteisöllisyyden muodostumiselle. Johtajan ei koettu olevan yksin vastuussa yhteisöllisyydestä, mutta johtajaa vastuutettiin priorisoimaan yhteisöllisyys ja näyttävän esimerkkiä yhteisöllisyyden rakentajana ja yhteisöllisyyttä käsittelevän keskustelun herättelijänä. (Boyd & Larson 2023; Kananen ym. 2015.) Paasivaara ja Nikkilä (2010) kirjassaan toteavatkin viimekädessä vastuun kokonaisuuden rakentamisesta olevan johtajalla, vaikka vastuu yhteisöllisyydestä kuuluukin koko työyhteisölle (Paasivaara & Nikkilä 2010, 21–22).

Opinnäytetyön tulokset lisäävät ymmärrystä yhteisöllisyyden myönteisistä vaikutuksista työelämälle ja tuloksien näkökulmasta yhteisöllisyydellä koettiin olevan vaikutus työhön sitoutumiseen. Johtopäätöksenä tuloksista voidaan todeta, että puutteet yhteisöllisyydessä ja sen johtamisessa voivat heikentää yksilön työhyvinvointia ja työhön sitoutumista. Yhteisöllisyyden voidaan katsoa koostuvan myönteistä työilmapiiriä tukevista ominaisuuksista, jolloin heikko yhteisöllisyys vaikuttaa myös epäsuotuisasti työilmapiiriin ja tätä kautta mahdollisesti myös työhyvinvointiin ja työhön sitoutuneisuuteen. Heikko tai puutteellinen yhteisöllisyys

vähentää myös organisaation tuloksellisuutta. Heikko tuloksellisuus ja työhön sitoutumattomuus voivat lisätä työntekijöiden vaihtuvuutta ja vaikuttaa tarjotun palvelun tai työn laatuun heikentävästi.

Palvelualoja, kuten sosiaali- ja terveysalaa, haastaa työntekijöiden korkea vaihtuvuus (Mankki 2021). Talentian tekemän selvityksen mukaan esimerkiksi sosiaalialalla työskentelevien työpaikan vaihtoon ja valintaan vaikuttaa osaltaan työolosuhteiden merkitys. Merkittävimpinä työolosuhte tekijöistä työpaikan vaihtoon vaikuttavat asiakasmäärän lisäksi johtaminen ja työilmapiiri. (Paulin 2017, 16.)

Sosiaali- ja terveysministeriö on käynnistänyt Hyvän työn- ohjelman, joka sisältää sekä pitkän, että lyhyen aikavälin toimenpiteitä sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöpulan helpottamiseksi. Ohjelma tähtää veto- ja pitovoiman lisäämiseen ja perustuu Petteri Orpon hallitusohjelmaan. Hallituksen sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyden ja saatavuuden turvaamisen toimeenpanosuunnitelmassa veto- ja pitovoiman tukemiseksi hyvinvointialueita kannustetaan lisäämään sosiaali- ja terveysalan houkuttelevuutta henkilöstön tarpeet huomioivalla ja osallistavalla johtamisella niin, että työnjakoa ja joustavuutta parannetaan. Hallitus haluaa varmistaa hyvän johtamisen laadun päivittämällä valtakunnalliset strategiset tavoitteet huomioimaan henkilöstön työhyvinvointi. Valtakunnalliset tavoitteet on määrä päivittää vuosina 2024–2027. (Kirkonpelto & Mäntyranta 2023, 24–26.)

Osa hallitusohjelmaa on myös työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma TYÖ2030, jonka tavoitteita on vahvistaa yhteistoimintaan ja luottamukseen perustuvaa työkulttuuria sekä nostaa työhyvinvointi Suomessa maailman parhaaksi vuoteen 2030 mennessä. (Hyvätyö nd.) Suomen nuorkauppakammarit ry, Työterveyslaitos ja Työ2030- ohjelma toteuttivat vuonna johtajuusbarometri-tutkimuksen, jonka tuloksista käy ilmi, että nuorten aikuisten sitoutumista työhön lisää hyvä työilmapiiri ja työn merkityksellisyys, kun taas kuormittavana tekijänä pidettiin heikkoa johtamista. Vastaajien mukaan tämän hetken johtaminen Suomessa näyttäytyi vanhanaikaisena, hierakkisena ja asiakeskeisenä, johon vain noin viidesosa vastaajista oli tyytyväinen. Suomalaiselta johtamiskulttuurilta toivotaan avoimuutta, matalampia hierarkioita, joustavuutta ja työhyvinvoinnin korostamista. (Johtajuusbarometri 2022.)

Voidaan siis todeta, että johtamisen ajatellaan olevan yksi tekijöistä, joilla työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen voidaan vaikuttaa, niin myönteisesti kuin heikentävästikin. On melko ilmeistä, että myös yhteisöllisyyteen ja yhteisöllisyyttä tukevaan johtamiseen priorisoiminen kannattaa työhyvinvoinnin sekä työhön sitoutumisen näkökulmasta.

6.2 Prosessi, eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyö pyrittiin toteuttamaan hyvää tieteellistä käytäntöä eli rehellisyyttä, huolellisuutta sekä tarkkuutta noudattaen tutkimuksen jokaisessa vaiheessa (Tutkimuseettinen lautakunta 2023). Tutkija pyrkii tutkimuksessaan refleктоimaan tekemiään valintoja kertomalla avoimesti ratkaisuisistaan, perustelee ne sekä arvioi näiden merkitystä tutkimukselle. Myös epäsuotuisista ratkaisuisista taikka virheistä tulee kertoa. Useinkaan ratkaisut eivät ole yksiselitteisiä, vaan tutkijan tulee punnita epäsuotuisia tai suotuisia seurauksia tiedolle. Kriittisyys omaa työtään kohtaan ei vähennä tutkimuksen arvoa, vaan voi jopa kohentaa sitä. (Kallinen & Kinnunen nd.)

Yksiselitteistä luotettavuuden arviointia laadulliselle tutkimukselle ei ole. Tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, jossa painottuu johdonmukaisuus. Tuomi ja Sarajärvi (2018) esittävät, että tutkimusraportin kohteiden tulee olla suhteessa toisiinsa ja olennaista onkin arvioida tutkimuksen kohdetta ja tarkoitusta, omaa sitoutumista, aineiston keruuta, tutkimuksen tiedonantajaa, tutkijan suhdetta tiedonantajaan, tutkimuksen kestoa, tutkimuksen luotettavuutta, aineiston analyysia ja tutkimuksen raportointia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–123.) Kirjallisuuskatsaukseen käytettävissä oleva aika ja tutkijoiden määrä vaikuttavat merkittävästi katsauksen prosessiin ja tehtyihin valintoihin. Systemaattinen tiedonhaku ja analyysi vaihe kärsivät herkästi ajanpuutteesta. Huolellinen perehtyminen, hakutulosten läpikäyminen, haun suunnittelu ja hakulausekkeiden testaaminen johtaa usein parhaaseen tulokseen aineiston saannissa ja tarkkuudessa. Ajallisesti lyhyesti toteutetussa kirjallisuuskatsauksessa juuri edellä mainittuja prosessille tärkeitä toimintoja pyritään nopeuttamaan. Siksi, läpinäkyvyys kirjallisuuskatsauksessa edellyttää arviota siitä, mitä on pystytty tekemään varatussa aikakehyksessä. (Vilkkä 2023, 104.)

Opinnäytetyön aihe nousi omasta kiinnostuksestani aiheeseen. Alkuperäisen suunnitelman mukaan opinnäytetyö oli tarkoitus toteuttaa yhteistyössä erään organisaation kanssa ja tutkia yhteisöllisyyden muodostumista organisaation laajentuuksessa. Minusta riippumattomista syistä aikataulu laajentumiselle venyi ja päädyin toisenlaiseen yhteisöllisyyttä tarkastelevaan toteutustapaan sekä näkökulmaan.

Opinnäytetyön rajoituksena oli aikataulu. Opinnäytetyön toteutuksen aikataulu venyi ennalta määritellystä aikataulusuunnitelmasta. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus opinnäytetyön muotona vaati syvempää perehtymistä tiedonhakuun. Tiedonhaun suunnittelu ja toteuttaminen olivatkin ehdottomasti opinnäytetyön työläin ja aikaa vievin osuus. Aineiston määrällisessä koossa ei päästy toivottuun lopputulokseen juuri tästä syystä. Tiedonhakua haastoi aikataulun lisäksi tutkimusten vähäisyys tai heikko löydettävyyttä. Tätä opinnäytetyötä alempi tasoisia tutkimuksia aiheesta löytyi runsaammin, mutta näitä ei tutkimuksellisista syistä voitu hyödyntää. Opinnäytetyön luotettavuutta on pyritty lisäämään valitsemalla aineistoksi kirjallisuuskatsaukseen vertaisarvioituja tutkimuksia sekä toteuttamalla laadunarviointi kirjallisuuskatsaukseen valituille tutkimuksille. Objektiiivisuuden takaamiseksi laadunarvioinnin aineistolle suorittaa vähintään kaksi tutkijaa itsenäisesti (Tampereen yliopiston kirjasto 2024). Koin kuitenkin yksin laaditun laadunarvioinnin olevan toteuttamatta jättämistä suotuisampi ratkaisu. Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset täyttivät laadunarvioinnin perusteella laadukkaan tutkimuksen kriteerit, mutta osa tutkimuksista olisi voitu korvata sisällöllisesti laadukkaammilla tutkimuksilla.

Itsenäisesti toteutetun opinnäytetyön ja ajallisesti rajattujen resurssien vuoksi ei voida poissulkea mahdollisuutta, etteikö jotain tutkimuksen kannalta oleellista tietoa olisi jäänyt esimerkiksi tiedonhaun tai tutkimustulosten ulkopuolelle. Tulosten yleistettävyyttä tukee kuitenkin samankaltaisuus kirjallisuudesta koostuvaan viitekehukseen. Opinnäytetyön vaiheet on pyritty raportoimaan avoimesti. Pyrin objektiiiviseen tarkasteluun koko opinnäytetyöni ajan ja tehdyt valinnat sekä rajaukset on pyritty perustelevaan läpinäkyvästi, jotta tutkimuksen toistettavuus olisi mahdollista. Opinnäytetyön viittaukset on merkitty alkuperäistä lähdettä arvoستاen asianmukaisesti.

Opinnäytetyössä onnistuttiin tutkimuskysymyksiin vastaamisen lisäksi selkeässä ulkoasussa sekä sujuvassa ja avoimessa raportoinnissa. Opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä tieto yhteen, jolloin tuloksia voidaan käyttää työelämässä työyhteisöjen yhteisöllisyyden kehittämiseksi. On huomioitava, että katsauksen ei voida katsoa saavuttaneen kaikkea mahdollista tietoa, vaan ennemmin kuvauksen tutkitusta aiheesta vuoden 2024 maaliskuuhun mennessä saatavilla olleen ja löydetyn tutkimustiedon valossa.

6.3 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön tavoitteen mukaisesti saatuja tuloksia voidaan käyttää työelämässä yhteisöllisyyden kehittämiseksi työyhteisöissä ja organisaatioissa. Tulokset tarjoavat näkökulmia, joiden pohjalta yhteisöllisyyttä työyhteisössä voidaan tarkastella. Yhteisöllisyyden ja yhteisöllisyyttä tukevan johtajuuden kehittämiseksi ehdottaisin ainakin, että työntekijöiden omat ominaiset työskentelytavat ja odotukset tulisi ottaa huomioon jokapäiväisessä työssä. Esimerkiksi viestinnässä tulisi kiinnittää huomiota siihen, että jokainen työntekijä omaksuu ja käsittelee tietoa eritavoin, joten kaikille avoimen ja saavutettavan viestinnän tulisi olla kirjallisista sekä suullista. Erilaisia viestimismuotoja tukevan viestimiskanavan suunnittelu olisi tarpeen, mikäli työyhteisössä korostuu vahvasti osan toivovan kirjallisen viestinnän lisäksi suullista viestintää esimerkiksi videoiden muodossa. Virallisen ja muodollisen viestintäkanavan lisäksi voisi olla työyhteisön niin halutessa myös keskustelukanava, joka mahdollistaisi rennomman ja vapaamman keskustelun ikään kuin kuulumisten vaihtamiseksi.

Myös työtilojen suunnittelussa yhteisöllisyyden näkökulmasta tulisi ottaa huomioon työtilojen mukauttaminen työyhteisön tarpeisiin siten, että tarvittaessa erilliset työpisteet voitaisiin yhdistää. Vuorovaikutukselle tulee luoda mahdollisuus työpäivän aikana, yhteisöllisyyden tukemisen näkökulmasta ajattelen, että kuitenkin viikoittain. Kehittämisehdotuksesi tämänkaltaista aikataulullisesti toteutettua hetkeä voisi kutsua nimellä ”yhteisö vartti”, joka pitäisi sisällään rentoa keskustelua ilman ennalta sovittua teemaa tai aihetta kahvi- tai lounastauon muodossa, mutta tarvittaessa myös etäyhteyksin. Uskon, että ME- henkeä lisää myös esihenkilön osallistuminen tämänkaltaisiin ”epävirallisiin” keskusteluihin, joka osaltaan vähentää erottelua esihenkilön ja henkilöstön välillä.

Yhteisöllisyys ja yhteisöllisyyden tukeminen edellyttää, että työyhteisössä on yhteinen ymmärrys yhteisöllisyydestä. Kehittämisehdotuksenani olisi laatia työyhteisön jäsenten kesken yhteisesti sovitut ”pelisäännöt”, joita jokainen työntekijä sitoutuu noudattamaan. Näin epäkohdista ilmoittaminen ja niihin puuttuminen yhteisesti sovituin keinoin takaavat fyysisesti- ja psyykkisesti turvallisen työympäristön. Ajattelen, että yhteisöllisyyttä tukevaa johtajuutta luo perinteisen hierakkinen johtamisen sijaan jaettu johtaminen. Siksi johtamisen ja esihenkilön roolia tulisikin tarkastella työyhteisössä pohtimalla millaisia odotuksia johtamiseen liittyy ja millainen johtaminen sekä johtajuus tukee parhaiten työyhteisöä yhteisöllisyyden näkökulmasta. Organisaatitasolla yhteisöllisyyttä voidaan tukea ottamalla työntekijät mukaan kehittämistyöhön sekä nostamalla yhteisöllisyys osaksi organisaatiostrategiaa ja tavoitteita.

Kuten mainittu palvelualojen, erityisesti sosiaali- ja terveysalan haasteena on korkea työntekijöiden vaihtuvuus sekä sitoutumattomuus työhön. Oman opinnäyte-työni näkökulmasta yhteys yhteisöllisyyden ja työhön sitoutumisen välillä on mielenkiintoinen. Jatkotutkimusehdotuksena olisi vaikuttavaa tutkia tarkemmin yhteisöllisyyden vaikutusta työhön sitoutumisen ja työssä pysyvyyteen. Voisiko ainoastaan yhteisöllisyyteen panostamalla vähentää työntekijävaihtuvuutta? Myös johtamisen näkökulma työhön sitoutumiseen on kiinnostava. Miten johtamisella voidaan vaikuttaa työhön sitoutumiseen? Molemmat jatkotutkimusehdotukset tulisi toteuttaa työntekijöiden näkökulmasta laadullisin menetelmin tarkastelemalla useita eri organisaatioita sosiaali- ja terveysalalta mahdollisimman kattavan ja yleistettävän tuloksen saamiseksi. Laajentamalla jatkotutkimusehdotuksia koskemaan muitakin, kun sosiaali- ja terveysalaa olisi mahdollista tuottaa vertailevaa tutkimustietoa alojen välisistä eroista.

LÄHTEET

Boyd, N. M., & Larson, S. 2023. Building community at work: An exploratory study in healthcare system management. *Journal of Community Psychology*, 51(5), 2276–2299. <https://doi.org/10.1002/jcop.23027>

Caminong, J. M., Tanpoco, M. R., Morales, R. R. L., & Pitargue, K. S. 2023. The Impact of Reflective Leadership on Workplace Belongingness: A Gender-Inclusive Analysis Using a Convergent Mixed Methods Approach. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 4(6), 1989–2003. <https://doi.org/10.11594/ijmaber.04.06.24>

FINTO. n.d. Yhteisöllisyys. Verkkosivu <https://finto.fi/keko/fi/page/p106> Viitattu 2.3.2024

Frémeaux, S., & Pavageau, B. 2022. Meaningful Leadership: How Can Leaders Contribute to Meaningful Work? *Journal of Management Inquiry*, 31(1), 54–66. <https://doi.org/10.1177/1056492619897126>

Hyvätyö2030. nd. Työn ja hyvinvoinnin kehittämisohjelma. Viitattu 26.4.2024 <https://hyvatyo.ttl.fi/tyo2030>

Johtajuusbarometri. 2022. Nuorkauppakamarit ry. Viitattu 26.4.2024 <https://nuorkauppakamarit.fi/johtajuudentyokalut/>

Juuti, P. 2023. Johtamisen murros. Helsinki: Basam Books. Viitattu 28.4.2024

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 28.4.2024

Kananen, A., Pehkonen-Karioja, P., Rantakokko, P., & Suhonen, M. 2015. Yhteisöllisyys terveysalan projekteissa. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 52(2), 2.

Katiliené, R. 2017. Experience of Spiritual Leaders' Interaction with Employees in Business Organisations. *Organizacijų Vadyba*, 78(1), 61–75. <https://doi.org/10.1515/mosr-2017-0016>

Kirkonpelto, T-M & Mäntyranta, T. (toim.). 2023. Toimeenpanosuunnitelma 2024–2027 -Sosiaali- ja terveysalan sekä pelastusalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaaminen. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2023:34. Helsinki. Viitattu 27.4.2024 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165315/STM_2023_34_J.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kokkinen, L (toim.) 2020. Hyvinvointia työstä 2030- luvulla- skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitoksen julkaisuja. Tampere: Puna-Musta Oy. Viitattu 13.4.2024 https://www.julkari.fi/handle/10024/140712?_hstc=108755357.0294ff5e04b49dc4ea5d5cafc7922eed.1712913097398.1713281291211.1713283978460.6&_hssc=108755357.11.1713283978460&_hsfp=2899262969&hsCtaTracking=0d8ed52f-f2dd-46f4-b4e3-1c6e8fcfce3a%7Cc5cc844a-752d-4ea0-853f-626f6797d880

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälteenä. Helsinki: Edita Prima Oy. Viitattu 2.3.2024

Lampinen, M.-S. 2019. Yhteisöllisyys sosiaali- ja terveystoimen esimiestyössä. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 15.1.2024. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/116818/978-952-03-1202-2.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Lampinen, M.-S., Konu, A. I., Kettunen, T., & Suutala, E. A. 2018. Factors that foster or prevent sense of belonging among social and health care managers. *International Journal of Health Care Quality Assurance Incorporating Leadership in Health Services*, 31(4), 468–480. <https://doi.org/10.1108/LHS-09-2017-0054>

Lampinen, M., Viitanen, E., & Konu, A. 2013. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä työelämässä. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 50(1), 71-86.

McMillan, D.W, & Chavis, D.M. 1986. Sense of community: A definition and theory. *Journal of community psychology*. Volume 14 (1), 6-23. Viitattu 15.1.2024

Mankki, M. 2021. Henkilöstön vaihtuvuus nopeinta palveluiloilla-pandemian alkaminen vaikutti eri tavoin alasta riippuen. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 3.4.2024 <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/henkiloston-vaihtuvuus-nopeinta-palveluiloilla-pandemian-alkaminen-vaikutti-eri-tavoin-alasta-riippuen/>

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2023. Työyhteisötaidot digiajassa. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 28.4.2024

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 18.1.2024

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. 1. painos. Helsinki: Kirjapaino. Viitattu 15.1.2024

Paulin, S. 2017. Sosiaalityön työpaikkojen houkuttelevuus. Talentian selvitys. Viitattu 15.4.2024 <https://www.talentia.fi/wp-content/uploads/2017/03/Raportti-Sosiaalityon-tyopaikkojen-houkuttelevuus.pdf>

Perkka-Jortikka, K. 2005. Kasva tosi johtajaksi. Helsinki: Edita Prima Oy. Viitattu 19.1.2024

Prakasam, N. (toim.). 2023 *Leadership: A Diverse, Inclusive and Critical Approach*. Sage Publications.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 24.1.2024

Roivainen, I. & Ranta-Tyrkkö, S. 2018. Yhteisöt ja yhteisösosiaalityön lähtökohdat. 1. painos. Tallinna: United Press. Viitattu 16.1.2024

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja: Vaasa. Opetusjulkaisuja 62, Julkisjohtaminen 4. Viitattu 17.1.2024

Salovaara, P. 2020. Johtopäätös: yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Helsinki: Teos. Viitattu 9.5.2024

Sinervo, T. 2020. Yhteisöllisyys tukee hyvinvointia ja parantaa tulosta. Tradenomi-lehti 04/2022. Viitattu 31.03.2024. <https://issuu.com/tradenomiliitto/docs/tradenomi420>

Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. 2015. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2. korjattu painos. Hoitotieteenlaitoksen julkaisuja. Turku: Turun yliopisto.

Tampereen yliopiston kirjasto. 2024. Systemaattinen tiedonhaku. Verkkosivu. Viitattu 22.3.2024. <https://libguides.tuni.fi/systemaattinen-tiedonhaku/Laadunarviointi>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi. Viitattu 15.4.2024

Tutkimuseettinen neuvottelukunta.2023. Hyvä tieteellinen käytäntö. Verkkosivu. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK) | Tutkimuseettinen neuvottelukunta (tenk.fi) Viitattu 21.03.2024. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen : keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita. Viitattu 22.1.2024

Vilka, H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Tallinna: Printon. Viitattu 17.1. 2024

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/> Viitattu 21.03.2024

LIITTEET

Liite 1. Systemaattiseen kirjallisuuskatsauksen aineiston laadunarviointi.

Kriteeri asteikko (K= Kyllä, H= heikko, E= ei ra- portoitu	Tarkoi- tus ja ta- voite on esitetty	Tutkimus- asetelma on kuvattu	Tutki- musme- netelmät ovat tar- koituk- senmu- kaisia	Viiteke- hys on selkeä	Tutki- muksen rajoituk- set on esitetty	Tutki- muksen johto- päätök- set on esitetty
Caminong ym. 2023	K	K	K	K	E	K
Boyd & Larson,	K	K	K	K	E	K
Frémeaux &Pava- geau. 2022	K	K	K	K	H	K
Lampinen ym. 2018	K	K	K	K	K	K
Katiliené, R. 2017	K	K	K	K	E	K
Kananen ym. 2015	K	K	K	K	E	K
Lampinen ym.2013	K	K	K	K	H	K