

TYÖYHTEISÖN YHTEISÖLLISYYDEN TUKEMINEN JOHTAMISEN KEINAIN

- Integroiva kirjallisuuskatsaus

Essi Varila

Sosiaalityön erikoistumisopinnot

Hyvinvointipalvelujen erikoisala

Helsingin yliopisto

Huhtikuu 2021

Sisällys

1 JOHDANTO	1
2 HYVINVOINTIPALVELUJEN JOHTAMINEN	3
2.1 Käsitteelliset valinnat	3
2.2 Sosiaalityön johtaminen	4
3 YHTEISÖLLISYYS TYÖYHTEISÖISSÄ	6
3.1 Käsitteelliset valinnat	6
3.3 Yhteisöt ja yhteisöllisyys.....	7
4 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TAVOITTEET JA TOTEUTUS	10
4.1 Integroiva kirjallisuuskatsaus	10
4.3 Aineiston kerryttäminen ja kootun aineiston arviointi.....	11
4.4 Aineiston analyysi.....	15
5 TULOKSET: Johtajuuden keinot yhteisöllisyyden muodostumisen tukena sosiaalialan työyhteisöissä	18
5.1 Yhteisöllisyyttä edistävän vuorovaikutuksen kehittäminen	18
5.2 Yhteisöllisyyttä tukevan tunneilmapiirin luominen	20
5.3 Yhteisöllisyyttä mahdollistavien yhteistoiminnallisten rakenteiden tuottaminen	22
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	24
Lähteet.....	27
Liitteet	32



HELSINGIN YLIOPISTO
HELSINGFORS UNIVERSITET
UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty
Valtiotieteellinen tiedekunta

Laitos – Institution – Department
Sosiaalitieteiden laitos

Tekijä – Författare – Author
Varila Essi Anna Elina

Työn nimi – Arbetets titel – Title
Työyhteisön yhteisöllisyyden tukeminen johtamisen keinoin – Integroiva kirjallisuuskatsaus

Oppiaine – Läroämne – Subject
Sosiaalityö, erikoissosiaalityöntekijän koulutus, hyvinvointipalvelujen erikoisala

Työn laji – Arbetets art – Level

Aika – Datum – Month
and year

Sivumäärä – Sidoantal – Number of
pages

Käytännöllis-tieteellinen lopputyö

Helmikuu 2021

31 sivua + 1 liite

Tiivistelmä – Referat – Abstract

Tämän kirjallisuuskatsauksen aiheena on sosiaalialan työyhteisöjen yhteisöllisyyden tukeminen johtamisen keinoin. Yhteisöllisyys näkyy työyhteisössä emotionaalisenä turvallisuutena, luottamuksena ja yhteenkuuluvuuden tunteena, avoimena vuorovaikutuskulttuurina, tuen saamisena ja antamisena sekä tiimityön sujuvuutena. Työpaikan yhteisöllisyys vaikuttaa myönteisesti työssä koettuun työn imuun, työntekijöiden työtehoon ja työssäjaksamiseen sekä sitoutumiseen organisaatioon. Se vaikuttaa työntekijöiden vaihtuvuuteen ja siten organisaation osaamispääomaan sekä vetovoimaan. Se myös edistää työskentelyn tuloksellisuutta ja laatua. Työpaikan yhteisöllisyyteen on kannattavaa panostaa. Yksi keskeisimmistä työyhteisön yhteisöllisyyden muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä on lähiesihenkilön johtamistyyli.

Kyseessä on pienimuotoinen integroiva kirjallisuuskatsaus, jonka tutkimustehtävänä on tunnistaa keinoja, joilla sosiaalialan lähiesihenkilö voi tukea työyhteisön yhteisöllisyyden muodostumista. Tutkimuskysymys on seuraava: Miten esihenkilö voi tukea yhteisöllisyyden muodostumista sosiaalialan työyhteisössä? Aineisto koostuu kolmesta tieteellisestä artikkelista ja kahden väitöskirjan tulososioista, jotka on julkaistu vuosien 2007-2019 aikana. Aineisto on laajuudeltaan 118 sivua. Aineisto on analysoitu aineistolähtöisen sisällönanalyysin metodein.

Kirjallisuuskatsauksen tulokset osoittavat, että työyhteisöjen yhteisöllisyys linkittyy usealla eri mekanisilla johtamiseen. Kirjallisuuskatsauksessa tunnistettiin kolme ulottuvuutta, joihin vaikuttamalla esihenkilö voi toiminnallaan tukea työpaikan yhteisöllisyyden muodostumista. Ulottuvuudet ovat vuorovaikutuksen kehittäminen, tunneilmapiirin luominen sekä yhteistoiminnallisten rakenteiden tuottaminen.

Kirjallisuuskatsauksen tuloksia voidaan hyödyntää esihenkilötyön kehittämisessä, yhteisöllisen työhyvinvoinnin huomioivien ratkaisujen tekemisessä sekä organisatorisia työhyvinvoinnin malleja suunniteltaessa. Organisaatiotasolla yhteisöllisyyden edistäminen tulisi huomioida erityisesti henkilöstöjohtamisen kysymyksissä sekä tilallisissa ratkaisuissa. Tulosten perusteella todetaan, että yhteisöllisyyden merkitys organisaatioiden henkilöstöpolitiikalle, kuten työntekijöiden pysyvyydelle ja rekrytointikysymyksille, on tulevaisuudessa yhä tärkeämpää tunnistaa ja huomioida.

Avainsanat – Nyckelord – Keywords

Yhteisö, yhteisöllisyys, sosiaalityö, johtaminen

1 JOHDANTO

Yhteisöjen merkitys ihmisille on ymmärretty vuosituhansien ajan, mutta työelämässä yhteisöllisyyden ilmiönä on kiinnitetty huomiota vasta viime vuosikymmeninä. Kuitenkin jo Abraham Maslowin (1943) tarveteorian mukaan yhteenkuuluvuuden ja ryhmäytymisen tarpeet ovat merkittävä osa ihmisen hyvinvointia, heti fysiologisten ja turvallisuuteen liittyvien tarpeiden jälkeen. Aikuiset viettävät työssä keskimäärin puolet valveillaoloajastaan, ja siten työyhteisön merkitys ihmiselle on suuri. Työntekijöillä on yhä enemmän organisaation ja työyhteisön toimintaan liittyviä odotuksia, ja työssä viihtymiselle annetaan nykyaikana suuri merkitys. Taustalla on ymmärrys siitä, että työyhteisö, muodollisine ja epämuodollisine suhteineen, tuottaa parhaimmillaan jäsenilleen yhteisöllisyyttä ja sitä kautta sosiaalista pääomaa. Työyhteisön yhteisöllisyys vaikuttaa koettuun työnimuun, työssä viihtymiseen ja työssä jaksamiseen sekä kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin.

Organisaation kannalta yhteisöllisyys on parhaimmillaan yhteisöjen sosiaalinen resurssi, joka edistää työntekijöiden yhteistoimintaa, sitoutumista työpaikkaan ja organisaation tuloksellisuutta. Organisatorisesta näkökulmasta yhteisöllisyys on kiinnostava ilmiö myös siksi, että sillä on suuri merkitys organisaation eri osien toiminnalle, mutta se ei ole yksioikoisesti ostettavissa, vaihdettavissa tai monistettavissa. Työyhteisöjen yhteisöllisyys ei muodostu tyhjiössä, vaan monet tekijät vaikuttavat sen syntyyn ja mahdollistavat sitä. Keskeinen merkitys on henkilöstöjohtamisella. Tässä kirjallisuuskatsauksessa kerrytän tietoa ilmiöstä ja analysoin sitä, miten johtamisen keinoin voidaan tukea työyhteisön yhteisöllisyyden muodostumista sosiaalialan työyhteisöissä.

Aihe tulee lähelle sosiaalityön ydintä, koska sosiaalityön keskiössä ovat aina olleet moninaiset yhteisöt ja usein myös näiden yhteisöjen aseman tai toimivuuden edistäminen. Nykypäivänäkin sosiaalityötä tehdään edelleen yhteisöjen, kuten perheyhteisöjen, parissa. Kirjallisuuskatsauksessa tarkastellun kohteena ovat kuitenkin asiakasyhteisöjen ja asiakasrajapinnan sijaan sosiaalityöntekijät ja heidän muodolliset työyhteisönsä sekä niiden johtaminen. Sosiaalialan johtamista on tutkittu eri tulokulmista, mutta spesifimmin sosiaalialan johtamisen ja yhteisöllisyyden yhdistävää tutkimustietoa on saatavilla vähemmän. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on koota saatavilla olevaa ajantasaista tutkimustietoa yhteen.

Vuonna 2021 aihe on myös erityisen ajankohtainen. 2000-luvulla työelämä on ollut vahvassa murroksessa, johon on vaikuttanut erityisesti teknologinen kehitys. Trendinä on, että erilaiset joustavat

työn tekemisen tavat, kuten etätyö, lisääntyvät ja samaan aikaan työsuhteet moninaistuvat. (Valtioneuvosto 2018.) Tämä johtaa siihen, että työpaikoilla työtä tehdään moninaisin tavoin ja eri kokoonpanoin. Koronapandemian aikaan keväällä 2020 käytiin julkista keskustelua muun muassa etätyön aiheuttamasta sosiaalisesta etäisyydestä työyhteisöön sekä etätyön tuloksellisuudesta ja johtamisesta (ks. esim. Helsingin Sanomat 20.5.2020; 7.7.2020; 30.7.2020). Myös sosiaalityössä siirryttiin mahdollisuuksien mukaan tekemään etätyötä, mikä vähensi työyhteisöjen kasvokkaisten kohtaamisten ja yhdessäolon määrää. Voidaan olettaa, että edellä kuvattu työelämän nopea murros heijastuu myös työyhteisöjen yhteisöllisyyteen ja sen muotoihin. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on tuottaa tietoa johtamisen hyvistä käytännöistä, joiden avulla voidaan tukea työyhteisön yhteisöllisyyttä myös näissä vaihtuvissa tilanteissa.

Tämä kirjallisuuskatsaus on samalla sosiaalityön hyvinvointipalvelujen erikoisalan lopputyöni. Aihe valikoitui oman kiinnostukseni pohjalta. Olen käsitellyt yhteisöllisyyttä ilmiönä eri muodoissaan myös aiemmissa opinnoissani. Sosiaalityön pro gradu -tutkielmassani analysoin perheiden kokemuksellista yhteisöllisyyttä SOS-Lapsikylän perhekuntoutuksissa. Opettajan pedagogisissa opinnoissa käsittelin lopputyössäni sairaanhoitajaopiskelijoiden eettisten valmiuksien edistämistä muun muassa yhteisöllisin, opetuksellisin keinoin. Terveystenhoitajaopintojen kehittämistehtävässäni kehitin yhteisöllisiä menetelmiä koulujen oppilashuollon tueksi, ja tätä aiemmin sairaanhoitajan opinnäytetyössä tarkastelin työntekijöiden yhteisöllisyyden kokemuksia Diakonissalaitoksen asumisyksikössä. Tässä sosiaalityön erikoistumisopintojeni lopputyössä lähestyn yhteisöllisyyttä johtamisen näkökulmasta. Työskentelen lastensuojelun sosiaalityöntekijänä, ja toivon kirjallisuuskatsauksen tuottavan tietoa ilmiöstä sosiaalialan työyhteisöjen kehittämistyön tueksi.

2 HYVINVOINTIPALVELUJEN JOHTAMINEN

2.1 Käsitteelliset valinnat

Kirjallisuuskatsaus kohdentuu johtamisen tutkimukseen. Johtamisen tutkimus on vahvasti kansainvälistä, joskin tutkimusta on tehty paljon myös Suomessa. Teoreettisesti johtamista voidaan tarkastella eri tulokulmista (ks. esim. Pekkarinen 2010). Sitä on tutkittu esimerkiksi johtamisoppien, kuten strategisen johtamisen (Viitala ym. 2017; Raatikainen 2014; Huotari 2009), muutosjohtamisen (Niiranen ym. 2014; Toivonen & Toivonen 2014), osaamisen johtamisen ja tietojohdamisen (Hihnala ym. 2018; Hyrkäs 2009, Simonen ym. 2009), johtamisvalmiuksen (Kujala 2015) sekä näyttöön perustuvan johtamisen (Raivio 2014; Simonen 2012) viitekehyksistä käsin. Johtamista on tutkittu myös työhyvinvoinnin (Kujanpää 2017; Terkamo-Moisio ym. 2019; Parviainen 2008) ja oppivan organisaation (Vänttinen & Pyhältö 2009) näkökulmista. Lisäksi on tarkasteltu eettistä johtamista sosiaalialalla ja asiakkaan osallisuuden edistämistä (Sinkkonen & Laulainen 2018; Nurmi, Syväjärvi & Leinonen 2018), dialogista johtamista (Syvänen 2018; Evers 2014) sekä johtamisviestintää (Koivistoinen & Pellinen 2014; Lamberg 2014, ks. myös Tiitinen 2019). Oma johtamisen tutkimussuuntauksensa on johtamistyylien ja -tyyppien merkitys (ks. esim. Niiranen ym. 2010, 77-83). Suomalaista sosiaalialan johtamista on tutkittu niin osana yleistä johtamistutkimusta kuin pienimuotoisemmin alan kehittämistyön yhteydessä.

Viitaten aiempaan johtamistutkimukseen (ks. esim. Niiranen; Seppälä-Järvelä; Sinkkonen & Vartiainen 2010, 13–14), teen käsitteellisen erottelun kirjallisuuskatsauksessa keskeisten käsitteiden, *johtaminen* ja *johtajuus*, välille. Ymmärrän käsitteen *johtaminen* viittaavan käytännön johtamistyöhön. Johtaminen pitää sisällään perustehtävän toteuttamisen mukaisen kokonaisuuden hallinnan; organisatorisen järjestelmän tuntemuksen, käytettävissä olevan tiedon ja osaamisen hyödyntämisen päätöksenteossa sekä strategisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen. Käsite *johtajuus* sen sijaan korostaa johtajaan henkilökohtaista asemaa ja vaikutusvaltaa, taitoja sekä johtajuuteen liittyviä sosiaalisia johtamisprosesseja. Kotimaisten kielten keskuksen sanakirjan (2020) mukaan johtavassa asemassa olevasta henkilöstä käytetään termiä *johtaja*. Johtajan synonyyminä voidaan käyttää myös termiä *esimies*. Kirjallisuuskatsauksessani käytän uudempaa termiä *esihenkilö*, jota pidän naisvaltaisella sosiaalialalla kuvaavampana terminä.

2.2 Sosiaalityön johtaminen

Julkisella ja yksityisellä sektorilla vallitsevat johtamisopit ovat aikaan, yhteiskunnalliseen kontekstiin ja organisaation tilaan sidottuja. Suomalaisen yhteiskunnan muutokset, kuten hyvinvointivaltion kehitys, talouden suhdanteet sekä poliittiset päätökset, ovat antaneet leimansa oman aikakautensa johtamisopeille. Yritysten ja organisaatioiden toimintaympäristöt ovat olleet jatkuvassa muutoksessa viimeisten vuosikymmenten aikana. Johtamisteorioiden kehityksen kannalta käännteentekevänä muutoskohtana pidetään 1970-lukua, jolloin Yhdysvalloissa sai jalansijaa uusi julkisjohtamisen oppi (New Public Management), joka korosti taloudellista näkökulmaa organisaatioiden päätöksenteossa. Tämä johti ennen pitkää siihen, että 1990-luvulta lähtien myös Suomen julkisella sektorilla kehitettiin ja omaksuttiin uudenlaisia johtamiseen, työn vaikuttavaan järjestämiseen ja tehostamiseen liittyviä toimintatapoja. (Niiranen ym. 2010, 9; Kauhanen 2014, 11–12; Pekkarinen 2010, 20–21.)

2000-luvulla työelämä muuttuu mahdollisesti nopeammin kuin koskaan aiemmin, mikä heijastuu myös johtamisen sisältöihin. Johtamisen painopisteenä ymmärretään yhä useammin olevan nimenomaan muutoksen johtaminen. Muutos lähtee ihmisistä, ja tässä merkityksessä henkilöstö on organisaation tärkein resurssi. Suomalaisen työelämän muutos on myös yhä tiiviimmin kytköksissä globaaliin kehitykseen, kuten teknologian kehittymiseen. Sen myötä yleisenä työelämän trendinä on, että työn sisällöt, työn tekemisen tavat ja työsuhteet moninaistuvat. (Järvinen 2015, Sosiaali- ja terveysministeriö 2015.) Myös sosiaali- ja terveydenhuoltoa on 2000-luvulla pyritty kehittämään Suomessa voimakkaasti (vrt. jo kaatunut sote-uudistus). Organisaatiomuutosten sekä palvelu- ja tietojärjestelmien kehittämisen ydinkärkiä ovat olleet erityisesti asiakasosallisuuden edistäminen, laadun parantaminen sekä kustannusten hallinta. (Leemann & Hämäläinen 2016).

Johtamista ei ole olemassa ilman johdettavaa toimintaa, joka myös asettaa johtamiselle omat reunaehdotensa (Niiranen ym. 2010, 15). Sosiaalialan johtaminen ja johtajuus ovat monialaisia, kompleksisiakin, ilmiöitä. Ulkoa tulevat odotukset johtamistyölle sosiaalialalla ovat usein kahtalaiset. Yhtäältä johtajalta vaaditaan asiajohtamista (*management*), eli johtamisosaamista ja organisaation strategisten tavoitteiden mukaista toimintaa, joka tarkoittaa esimerkiksi toiminnan kustannustehokkuutta. Toisaalta johtajalta edellytetään arvojohtamista (*leadership*); vahvaa substanssiosaamista, sitoutumista sosiaalialan perustehtävään ja eettisiin periaatteisiin. (Pekkarinen 2010, 22; 34). Sosiaalialalla vaikuttavat johtamistyyliin liittyvät odotukset nousevat esiin tarkemmin aineiston analysoinnissa (ks. luku 5).

Sosiaalialan johtamista (Niiranen ym. 2010, 15–16) voidaan tarkastella useiden erilaisten viitekehysten kautta, jotka käytännössä limittyvät toisiinsa:

- 1) Perustehtävän mukaisen toiminnan tavoitteellinen johtaminen
- 2) Inhimillisten voimavarojen, osaamisen ja oppimisprosessien johtaminen
- 3) Tietoperustainen johtaminen
- 4) Asiakaslähtöinen orientaatio
- 5) Johtajasta riippuen voi painottua ammatillinen, taloudellis-hallinnollinen tai professiota korostava lähestymistapa johtamiseen.

Edellä mainittujen lisäksi sosiaalialan johtamiselle ominaisia, toimintakentästä kumpuavia piirteitä ovat työn ja johtamisen vahva lainsäädännöllinen perusta sekä vaatimus toiminnan läpinäkyvyyteen. Yhteiskunnan nopea sosiaalis-taloudellinen muutos myös asettaa johtamistyölle vaateen jatkuvasta muutosvalmiudesta sekä kyvystä johtaa jatkuvasti muuttuvaa organisaatiota ja sen työntekijöitä. (Niiranen ym. 2010, 15; Niiranen & Lammintakanen 2014, 18–19.)

3 YHTEISÖLLISYYS TYÖYHTEISÖISSÄ

3.1 Käsitteelliset valinnat

Kirjallisuuskatsauksessa keskeisiä käsitteitä ovat *yhteisö* ja *yhteisöllisyys*. Yhteisöllisyyttä on tutkittu Suomessa ja kansainvälisesti. Englannin kielessä yhteisöllisyyttä määriteltäessä käytetään useimmiten käsitteitä *sense of community*, *communality* sekä joskus *community spirit*. Suomalaisessa tutkimuskirjallisuudessa yhteisöllisyyden käsite liitetään tai rinnastetaan usein sosiaalisen pääoman käsitteeseen, ja joskus niitä käytetään myös synonyymeinä (ks. esim. Allardt 1971; Hyypä 2002 & 2005, Hurtig 2014; Korkiamäki 2013; Kröger 2014; Puurunen 2016 & 2019, Kalliomäki 2020, 39). Käsitteistä kumpikin on monitulkintainen ja käsitteiden yksiselitteinen määrittely on haastavaa. Käsitteet limittyvät merkityssisällöiltään toisiinsa. Kirjoitan yhteisöllisyyden käsitteen määrittelystä tarkemmin seuraavassa luvussa (ks. luku 3.3).

Kirjallisuuskatsauksessa käytän systemaattisesti yhteisöllisyyden käsitettä, koska se on suomalaisessa tutkimuskirjallisuudessa käytetympi käsite. Samalla tulen sitoutuneeksi yhteisöllisyyden käsitteen aiempiin määritelmiin (ks. esim. Hyypä 2002), joiden mukaan yhteisöllisyys näyttäytyy ensisijaisesti yhteisöjen pääomana, mutta hyödyttää myös yhteisöön kuuluvia yksilöitä. Ymmärrän sen siis ensisijaisesti yhteisön resurssiksi. Englanninkielisissä maissa laajalti käytetyn, neljästä pääoman muotoa kuvaavan, sosiaalisen pääoman käsitteen osalta on tutkimuskirjallisuudessa käyty keskustelua siitä, onko kyseessä sittenkin enemmän yksilöiden kuin yhteisöjen resurssi (ks. esim. McMillan & Chavis 1986; Putnam 2000; Bourdieu 1985; Coleman 1998). Yhteisöllisyyden käsitteen määrittely suomalaisessa kontekstissa näyttäytyy tässä merkityksessä tutkimuksen kohteena olevan ilmiön kannalta yksiselitteisempänä, ja suomen kielessä myös käsitteen kantasana *yhteisö* ohjaa ajattelua. Kotimaisten kielten keskuksen sanakirjan (2020) mukaan yhteisöllisyys viittaa ”yhteisölle ominaiseen ja ”yhteisöä koskevaan”.

3.3 Yhteisöt ja yhteisöllisyys

Yhteisöt. Sosiaalitieteissä on pitkään tutkittu yhteisöjä eri muodoissaan (ks. esim. Durkheim 1893; Hillery 1955; Tönnies 1957; Weber 1978). Perinteisten yhteisöjen, jotka muodostuvat tiettyjen maantieteellisten tai funktionaalisten rajojen perusteella, määrittelemisen on yksinkertaista. Viimeisten vuosikymmenten aikana perinteisten yhteisöjen rinnalle on kuitenkin muodostunut uudenlaisia, moninaisempia yhteisöjä, jotka rakentuvat ja kehittyvät yhä useammin sosiaalisen vuorovaikutuksen pohjalta. 2000-luvulla ihmiset myös kuuluvat samaan aikaan monenlaisiin yhteisöihin, joiden rajat voivat olla häilyviä. Näiden modernien yhteisöjen muodostumisessa keskeiseen asemaan nousevat jäsenten väliset vuorovaikutussuhteet ja niiden laatu. (Garrett, Spreitzer & Bacevise 2017.)

Erik Allardtin (1971, 1–7) mukaan yhteisöt ovat useiden ihmisten yhteenliittymiä, jolla on tiettyjä ominaispiirteitä. Ensinnäkin yhteisöt ovat sosiaalisia kokonaisuuksia, joissa yhteisön jäsenten kesken tapahtuu sosiaalista vuorovaikutusta. Yhteisössä tapahtuva sosiaalinen vuorovaikutus pitää sisällään vastavuoroisuutta ja sosiaalisia odotuksia toisille ihmisille. Allardtin mukaan toinen yhteisöjen ominaispiirre on yhteisöjen pysyvyys - yhteisö voi kehittyä, kun siinä on toistuvuutta ja pysyvyyttä. Kolmas yhteisöjen ominaispiirre on yhteisön jäsenten välinen yhteenkuuluvuuden tunne, joka voi rakentua niin tunnesiteen, yhteisten päämäärien kuin välttämättömyydenkin pohjalta. Kotimaisten kielten keskuksen sanakirjan (2020) määritelmän mukaan yhteisöt voivat muodostua muun muassa elämätavan, aatteellisten tai taloudellisten lähtökohtien perusteella.

Toisen määritelmän (McMillan & Chavis 1986; ks. myös Kalliokoski 2020) mukaan yhteisöjen kehittymisessä yhteisöiksi voidaan tunnistaa neljä keskeistä tekijää. Nämä ovat jäsenyys eli jäsenten henkilökohtainen kokemus siitä, että he ovat yhteisön jäseniä ja kuuluvat yhteen, vastavuoroinen vaikuttaminen eli jäsenten kokemus vastavuoroisesta vuorovaikutuksesta suhteessa yhteisön muihin jäseniin, integroituminen yhteisöön eli jäsenten kokemus siitä, että yhteisö vastaa heidän tarpeisiinsa sekä tunneyhteys eli jäsenten emotionaalinen side yhteisöön.

Yhteisöllisyys. Yhteisöjen jäsenten välisen vuorovaikutuksen laatua voidaan lähestyä yhteisöllisyyden käsitteen ja ilmiön kautta. Yhteisöllisyyttä ilmiönä voidaan tarkastella rakenteiden, toiminnan tai kokemusten kautta. (Kalliokoski 2020, 92.) Ajatus yhteisöllisyydestä pohjaa länsimaiseen ajatukseen yhteisöideaalista – autonomisesta, demokraattisesta ja tasa-arvoisesta yhteisöstä. (Kalliokoski 2020, 22–23, Lehtonen 1990). Yhteisöllisyyttä voidaan pitää yhteisöissä muodostuvana ”hyveenä”. Se muodostuu yhteisön jäsenten sosiaalisissa suhteissa, mutta sitä ei ole automaattisesti kaikissa yhteisön tunnusmerkit täyttävissä ihmisten yhteenliittymissä. Yksinkertaisimman määrittelyn mukaan

yhteisöllisyyden muodostuminen edellyttää vähintään kahta vuorovaikutuksellisessa suhteessa olevaa ihmistä, jotka tunnistavat yhteyden toisiinsa ja joilla on halu hakeutua toista kohti. (Kalliokoski 2020, 35, 93.) Yhteisöllisyyden moninaisissa määritelmissä (Hyypä 2002; Kalliokoski 2020) yhteisöllisyyden vuorovaikutukselliseksi osatekijöiksi nimetään usein yhteistoiminta, yhteenkuuluvuuden tunne ja kokemuksellinen osallisuus sekä sitoutuminen ja luottamus. Yhteisöllisyys ilmenee selkeimmin yhteisön jäsenten sosiaalisen vuorovaikutuksen, erityisesti yhteistoiminnan, tavoissa. Se on parhaimmillaan myönteinen kierre, joka vuorovaikutuksessa voimistaa itse itseään. (Hyypä 2002, 19; 54.) Tässä merkityksessä yhteisöllisyys on myös ymmärrettävissä yhteisön ominaispiirteeksi, josta yhteisön jäsenet hyötyvät, mutta jota kukaan jäsenistä ei voi yksin pitää itsellään (McMillan & Chavis 1986).

Työyhteisön yhteisöllisyys. Työpaikkaa voidaan pitää muodollisena ihmisyhteisönä, jossa työntekijöitä yhdistävät niin työn sisältö kuin konkreettisesti jaettu työpaikkakin (Kananen ym. 2015). Työyhteisön sisäinen yhteisöllisyys on parhaimmillaan myönteinen kierre, joka ruokkii itse itseään. Se muodostuu toisaalta yhteisöllisyyttä rakentavista osatekijöistä ja toisaalta taas yhteisöllisyyden tunteen vaikutuksista. Yhteisöllisyyden rakentumiseen ovat yhteydessä johtaminen ja organisatorinen kulttuuri, yksilölliset ja yhteisöön liittyvät tekijät sekä ryhmän vuorovaikutukseen ja dynamiikkaan kytkeytyvät seikat. (Lampinen 2019, 42–43.) Työpaikan yhteisöllisyys näyttäytyy esimerkiksi yhteisön jäsenten välisenä yhteenkuuluvuuden tunteena, toimivana vuorovaikutuksena ja sujuvana yhteistyönä. Se edistää työntekijöiden kokemuksellista työhyvinvointia ja terveyttä, työssäjaksamista sekä koettua turvallisuuden tunnetta. Lisäksi se vähentää työhön liittyvää emotionaalista uupumusta. Organisaation kannalta työpaikan yhteisöllisyys kytkeytyy työn tuloksellisuuteen, työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja työn laatuun. (Kananen ym. 2015.)

Työyhteisön, kuten muidenkin yhteisöjen, yhteisöllisyys voi saada myönteisiä ja kielteisiä muotoja, jotka voivat olla osittain läsnä myös samassa yhteisössä. Kun työyhteisössä on toimivaa yhteisöllisyyttä, sen jäsenet ovat sitoutuneet kollektiivisten tavoitteiden toteuttamiseen, mutta yhteisössä sallitaan silti myös se, että jäsenet toteuttavat yksilöllisyytään. Tämä edellyttää sitä, että työyhteisön jäsenet sallivat erilaisuutta ja heillä on taitoja selvittää vuorovaikutuksessa väistämättä muodostuvia ristiriitoja. Yhtäältä yhteisöllisyys voi saada myös tukahduttavia muotoja; esimerkiksi suljetummassa yhteisössä se saattaa näyttäytyä yhdenmukaisuuden vaateena ja ristiriitojen käsittelemisen välttelemisenä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 5; 49–53). Siihen voi liittyä vallankäyttöä ja yhteisön ulkopuolisten toiseuttamista (ks. esim. Durkheim 1985 [alkuperäisteos 1897]; Hurtig 2013, Kalliokoski 2020; Kalliomäki 2020, 41). Työpaikat ovat harvoin niin suljettuja yhteisöjä, että niihin liittyisi voimakasta

vallan väärinkäyttöä (vrt. uskonnolliset suljetut yhteisöt), mutta esimerkiksi yhteisöstä ulos sulkeminen merkitsee usein kokemusta työpaikkakiusaamisesta.

Carrie Leana ja Harry van Buren III (1999) kirjoittavat *organisatorisen sosiaalisen pääoman* käsitteestä, joka tulee lähelle työyhteisön yhteisöllisyyden määritelmää. Organisatorinen sosiaalinen pääoma on ennen kaikkea organisaation henkilösuhteista muodostuva resurssi. Tässä merkityksessä se on enemmän kollektiivinen ominaisuus kuin yksilöiden sosiaalisten suhteiden summa. Toisin kuin monet muut pääoman muodot (vrt. aineellinen pääoma), sosiaalinen pääoma ei ole suoraan myytävissä tai vaihdettavissa. Sosiaalinen pääoma muodostuu ja säilyy suhteissa, ja kun suhteet lakkaavat olemasta, myös sosiaalinen pääoma katoaa. Organisatorinen sosiaalinen pääoma on keskeistä organisaatioiden menestykselle. Se hyödyttää organisaatiota lisäämällä sen tehokkuutta ja tuottavuutta, ja sitä kautta se luo organisaatiolle myös taloudellista arvoa.

Organisatorinen sosiaalinen pääoma muodostuu organisaatiossa ja sen muodostumisessa osallisena ovat organisaatioon työsuhteessa olevat henkilöt. Organisatorisen sosiaalisen pääoman muodostuminen on organisaation sisäinen prosessi, joka edellyttää kahta tekijää. Tekijöistä ensimmäinen on liitettävyyttä; organisaatiossa työskentelevien kyvyt ja taidot luopua omista henkilökohtaisista tavoitteistaan ja priorisoida kollektiivisia tavoitteita sekä toimintaa. Tämä edellyttää organisaatiossa työskenteleviltä pitkäjänteisyyttä lyhytjänteisen oman edun tavoittelun sijaan. Käytännössä se tarkoittaa yhteistyötä ja oman osaamisen jakamista muiden kanssa. Toinen tekijä on luottamus, joka on organisatorisen pääoman muodostumisen edellytys ja tulos. Jotta yhteistyö voi toimia, tarvitaan luottamusta ja kun yhteistyö toimii, syntyy luottamusta. Organisaation sisällä luottamus voi saada monenlaisia muotoja; se saattaa olla haurasta tai resilienttiä, kahdenvälistä tai kollektiivista. Mitä vahvempi liitettävyyttä ja luottamuksen ilmapiiri organisaatiossa vallitsevat, sitä enemmän siellä on organisatorista sosiaalista pääomaa. (Leana & van Buren III 1999.)

4 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TAVOITTEET JA TOTEUTUS

4.1 Integroiva kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksen toteutustapana on integroiva kirjallisuuskatsaus. Integroiva kirjallisuuskatsaus sijoittuu systemaattisen ja kuvailevan kirjallisuuskatsauksen väliin. Se eroaa systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta muun muassa siinä, että se sallii moninaisemman tutkimusaineiston käytön. Integroivan kirjallisuuskatsauksen tavoitteena onkin luoda tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman monipuolinen kuva. Sitä pidetään hyvänä menetelmänä tuottaa tietoa jo aiemmin tutkitusta aiheesta. (Salminen 2011, 8–9; Laaksonen, Kuusisto-Niemi & Saranto 2009.) Integroiva kirjallisuuskatsaus etenee yksinkertaisimmillaan viiden vaiheen kautta:

- 1) Tutkimusongelman muotoileminen
- 2) Aineiston kerryttäminen
- 3) Kootun aineiston arviointi
- 4) Aineiston analyysi
- 5) Aineiston tulkinta ja tulosten esittäminen. (Salminen 2011, 8–9.)

4.1 Tutkimuskysymys ja tavoitteet

Tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimustehtävänä on analysoida miten ja millaisin johtamisen keinoin yhteisöllisyyden muodostumista voidaan työyhteisöissä edistää. Kirjallisuuskatsausta ohjaava tutkimuskysymys on seuraava:

Miten esihenkilö voi tukea yhteisöllisyyden muodostumista sosiaalialan työyhteisössä?

Kirjallisuuskatsauksen lähtökohtana on hypoteesi siitä, että yhteisöllisyys on ilmiö, joka lisää työyhteisöjen yhteenkuuluvuuden ja luottamuksen tunteita sekä parantaa työyhteisöjen sisäistä toimivuutta

sekä tehokkuutta. Kirjallisuuskatsauksen kysymyksenasettelu pohjaa siis ymmärrykseen siitä, että yhteisöllisyyden edistämällä on työn ja työyhteisön kannalta myönteisiä vaikutuksia. Tästä lähtökohdasta käsin yhteisöllisyys määritty myönteiseksi, tavoiteltavaksi ilmiöksi, jonka muodostumiseen on kannattavaa panostaa. Kirjallisuuskatsauksessa kokoan ilmiöön liittyvää aineistoa mahdollisimman systemaattisesti pyrkimyksenä tieteellisen tiedon objektiivisuus. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on jo aineistoa kerryttäessä tärkeää huomioida, että yhteisöllisyys ei välttämättä määrity kootussa aineistossa ainoastaan tavoiteltavaksi tai myönteiseksi ilmiöksi, vaan siihen saatetaan liittää myös kielteisiä ominaispiirteitä. Aineistoa kerrytettäessä ei ole merkitystä sillä, liitetäänkö aineistossa yhteisöllisyyteen myönteisiä vai kielteisiä merkityksiä.

4.3 Aineiston kerryttäminen ja kootun aineiston arviointi

Aineiston kerryttäminen

Aineiston kerryttäminen alkoi sisäänotto- ja poissulkukriteereiden laatimisella. Tässä vaiheessa muotoilin seuraavat neljä sisäänottokriteeriä, joihin aineiston kokoaminen pohjautui:

- 1) Aineistona toimivat artikkelit ja väitöskirjat, jotka sisältävät tietoa yhteisöllisyydestä, sosiaali- ja terveysalasta ja johtamisesta.
- 2) Artikkelin tulee olla vertaisarvioitu.
- 3) Aineisto on julkaistu vuosina 2000-2021.
- 4) Aineiston julkaisukieli on suomi tai englanti.

Ensimmäisen sisäänottokriteerin mukaan aineisto koostuu artikkeleista ja väitöskirjoista, ja toisen sisäänottokriteerin mukaan artikkeleiden tulee olla vertaisarvioituja. Näiden rajausten myötä tavoitteena oli koota tieteellisesti mahdollisimman laadukas aineisto. Ensimmäinen sisäänottokriteeri ilmaisee myös kirjallisuuskatsauksen aihepiirin ja sen pohjalta muodostin myöhemmin aineiston koamisessa hyödynnetyt sanaparit. Kolmas hakukriteeri rajaa aineistoksi valikoituvien artikkeleiden ja väitöskirjojen julkaisuajankohtaa. Tämä sisäänottokriteeri oli merkittävä tieteellisen tiedon kumuloituvan luonteen vuoksi eli siksi, että halusin kirjallisuuskatsaukseen valikoituvan aineistoa, joissa tieto pohjaisi viimeaikaiseen tutkimukseen. Alun perin sisäänottokriteerinä olivat vuosiluvut 2010-

2021, mutta saatavilla olevan aineiston niukkuuden takia laajensin hakua vuosilukuihin 2000-2021. Neljäs kriteeri rajaa aineiston julkaisukieliä (suomi, englanti) ja perustuu siihen, että suomenkielisissä kirjallisuuskatsauksissa suomi ja englanti ovat tavallisimmat käytetyt kielet.

Aineistoa kerrytettäessä poissulkukriteereinä toimivat muun muassa se, että aineisto oli muun tyyppinen kuin väitöskirja tai vertaisarvioitu artikkeli. Aineistoksi ei hyväksytty esimerkiksi pro gradu- tai maisteritutkielmia, ammattikorkeakoulun opinnäytteitä, vertaisarvioimattomia artikkeleita tai muuta kirjallisuutta. Aineistosta ulos rajautuivat myös vertaisarvioidut artikkelit tai väitöskirjat, jotka oli julkaistu ennen vuotta 2000. Etsin aineistoa vain suomen ja englannin kielillä, joten muunkielinen aineisto oli yksi poissulkukriteereistä.

Etsin artikkeleita ja väitöskirjoja elektronisten tietokantojen kautta. Tein haun seuraavien tietokantojen kautta: Helsingin yliopiston hallinnoima Helka, Doria, Arto/Finna sekä Julkari. Näiden lisäksi tein kokeilevaa artikkelihakua myös Google Scholarin kautta. Aineistoa etsiessäni käytin useita erilaisia suomen- ja englanninkielisiä hakusanapareja. Nämä hakusanat sekä määrällinen tiedonhaku- ja aineistonvalintaprosessin kuvaus on esitelty tarkemmin liitteessä 1 (Liite 1). Haun toistettavuus kaikissa tietokannoissa ei ollut samanlainen johtuen pitkälti tietokantojen eroavaisuuksista; kaikissa tietokannoissa esimerkiksi haun rajaaminen vertaisarvioituihin artikkeleihin ei onnistunut. Hakusanapareilla hakiessa hyödynsin myös tietokantakohtaisia ohjeistuksia esimerkiksi AND ja OR -rajausten käytöstä, joita käytin haussa. Näiden erilaisia kombinaatioita en ole tarkemmin eritelty tiedonhaku- ja aineistovalintaprosessin määrällisessä kuvauksessa.

Kävin hakusanaparien tuottaman aineiston otsikkotasolla silmäillen läpi ja tutustuin tarkemmin artikkeleihin ja väitöskirjoihin, joiden otsikko jollain tasolla vaikutti vastaavan kirjallisuuskatsauksen aiheeseen. Hakusanaparit tuottivat paljon hakutuloksia, mutta valtaosa hakujen tuloksista ei soveltunut aineistoksi ja jäi selkeästi sisäänottokriteerien ulkopuolelle. Tietokannoissa, joissa hakua ei voitu rajata selkeästi, hakusanoilla löytyi paljon esimerkiksi yleistä kirjallisuutta aiheesta. Osa hakusanapareista tuotti suurissa tietokannoissa niin paljon hakutuloksia (Liite 1), että kaikkiin hakutuloksiin ei ollut mahdollista perehtyä rajaustenkaan jälkeen. Luotettavuuden kannalta keskeistä on kuitenkin huomioida se, että tietokannat järjestävät olennaisimmat, hakusanapareja vastaavimmat, hakutulokset ensimmäisiksi. Ei voida kuitenkaan täysin poissulkea sitä, että esimerkiksi jokin relevantti artikkeli olisi jäänyt löytämättä haun tuottaman suuren datamäärän vuoksi. Osaltaan tämä saattaa kertoa myös siitä, että aiheesta, joka on verrattain rajattu ilmiö (sosiaalialan yhteisöllisyyden tukeminen johtamisen keinoin) ei ole saatavilla suurta määrää tieteellistä tutkimustietoa.

Kerrytetyn aineiston arviointi – sisäänotto- ja poissulkukriteerit sekä luotettavuus

Hakusanapareilla löysin tietokannoista useita hakukriteereihin sopivia artikkeleita ja väitöskirjoja, jotka kokosin yhteen ja joihin perehdyin lukemalla ne. Luettuani sisäänottokriteereihin sopivan, tarkempaan tarkasteluun kootun aineiston, tein lopullisen valinnan aineiston hyväksymisestä kirjallisuuskatsauksen aineistoksi painottamalla aineiston sisällöllistä vastaavuutta kirjallisuuskatsauksen aiheen kanssa sekä aineiston ajankohtaisuutta eli käytännössä julkaisuvuotta. Aineisto koostuu lopulta kolmesta vertaisarvioidusta tieteellisestä artikkelista ja kahdesta väitöskirjasta, joissa käsitellään eri painotuksin yhteisöllisyyden ominaispiirteitä sosiaalialan työyhteisöissä sekä johtamista.

Aineistoon perehtyessä aineiston kerryttämisen haasteeksi nousi se, että jotkin artikkelit sisälsivät tietoa johtamisesta sosiaalihuollossa sekä yhteisöllisyyden ominaispiirteistä, kuten työyhteisön sosiaalisen hyvinvoinnin edistämisestä, mutta artikkeleissa näitä yhteisöllisyyden ominaispiirteitä ei varsinaisesti nimetty yhteisöllisyydeksi tai käytetty käsite oli ´sosiaalinen pääoma´. Perehdyin huolellisesti aineistoon ja tein valinnan siitä, että hyväksyin mukaan myös artikkelin, jossa kirjoitettiin yhteisöllisyyden ilmiön tunnetuista ominaispiirteistä työyhteisöissä (vrt. luku 3.3) ja niiden edistämisestä, mutta joissa yhteisöllisyys-käsitettä ei varsinaisesti tuotu esiin. Artikkelin sisällyttämistä aineistoon puolsi se, että artikkelissa analysoidaan ansiokkaasti nimenomaan sosiaalialan työyhteisöjä, myös työyhteisön yhteisöllisen luonteen näkökulmasta.

Aineistoa kootessa haasteeksi muodostui myös rajanteko sosiaali- ja terveysalan työyhteisöjen välillä – monissa artikkeleissa ilmiötä käsiteltiin sosiaali- ja terveydenhuollon tai terveydenhuollon työyhteisöjen näkökulmasta. Kerrytettyyn aineistoon perehdyttyäni päätin sisällyttää aineistoon myös artikkelin, joka käsittelee yhteisöllisyyden muodostumista terveysalan projekteissa sekä artikkelin, joka käsittelee esihenkilöyhteisöissä muodostuvaa yhteisöllisyyttä sosiaali- ja terveysalalla. Todetaan, että selkeää rajantekoa sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristöjen välille on vaikeaa tehdä, koska monissa organisaatioissa ja työyhteisöissä sosiaali- ja terveydenhuollon toimijat toimivat yhdessä. Näin ollen, en kirjallisuuskatsauksessakaan toteuta jokseenkin keinotekoista erottelua sosiaali- ja terveysalan välille. Neljännen sisäänottokriteerin mukaan aineistoksi hyväksyttiin myös englanninkielistä aineistoa, mutta tästä huolimatta lopullinen aineisto ei sisällä englanninkielisiä vertaisarvioituja artikkeleita tai väitöskirjoja. Tämä saattaa selittyä ainakin sillä, että haku toteutettiin suomalaisissa tietokannoissa ja Suomessa aihealueen tutkimusta on julkaistu pääosin suomen kielellä.

Taulukko 1. Aineiston esittely

Tekijätaho, julkaisuvuosi, nimike	Julkaistu	Aineiston kuvaus ja menetelmä
Lampinen, Mai-Stiina (2019) <i>Yhteisöllisyys sosiaali- ja terveystoimen esimiesyhteisössä</i>	Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta.	Väitöskirjan tutkimusongelmana on kuvata, mitä on sosiaali- ja terveystoimessa työskentelevien keski- ja lähijohtoon kuuluvien esihenkilöiden kokema keskinäinen yhteisöllisyys. Väitöskirja rakentuu kolmesta osiosta; systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta, kyselylomakkeen luomisesta sekä aineiston analyysistä (sisällönanalyysi) ja tulosten esittelystä.
Kananen, Airi & Pehkonen-Karioja, Päivi & Rantakokko, Piia & Suhonen, Marjo (2015) <i>Yhteisöllisyys terveysalan projekteissa</i>	Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti (2015): 52	Artikkelissa on analysoitu projektipäälliköiden kokemuksia yhteisöllisyydestä ja sen rakentumisesta erilaisissa terveysalan projekteissa. Aineisto koostuu 13 projektipäällikön ryhmähaastattelusta. Aineisto on analysoitu Juha Perttulan eksistentiaalista fenomenologiaa soveltaen.
Lampinen, Mai-Stiina & Viitanen, Elina & Konu, Anne (2013) <i>Systemaattinen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä työelämässä</i>	Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti (2013): 50	Artikkelissa esitellyssä systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa on jäsennetty työelämän yhteisöllisyyttä ja siihen yhteydessä olevia tekijöitä. Aineisto koostuu 30:stä tutkimusartikkelista. Aineisto on analysoitu teoriaohjaavan sisällönanalyysin metodein.
Koivumäki, Jaakko (2008) <i>Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa</i>	Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta	Väitöskirjan tutkimustehtävänä on selvitetty, minkälaisia merkityssisältöjä yhteisöllisyydelle valtion asiantuntijaorganisaatioissa annetaan ja minkälaisia seurauksia sillä on työhyvinvoinnille ja organisaatiositoutumiselle. Aineisto koostuu seitsemästä valtionhallinnon työntekijän teemahaastattelusta sekä valtionhallinnon työntekijöille suunnatusta kyselylomakkeesta, johon vastanneita on 440. Aineisto on analysoitu laadullisin ja määrällisin metodein.

<p>Vataja, Katri & Seppänen-Järvelä, Riitta & Vanhanen, Tuomas (2007) <i>Sosiaalitoimisto työympäristönä. Sosiaalitoimistojen tarkastelua työyhteisöjen ja työn organisoinnin näkökulmasta</i></p>	<p>Yhteiskuntapolitiikka 72 (2007):4</p>	<p>Artikkelissa on analysoitu mitkä työyhteisön ja työn organisoinnin piirteet näyttäytyvät aiempien tutkimusten perusteella keskeisinä sosiaalialan työyhteisöjen toimivuuden ja hyvinvoinnin näkökulmasta. Aihetta käsitellään myös työyhteisön yhteisöllisen luonteen näkökulmasta. Aineisto koostuu 15 esihenkilön puolistrukturoidusta teemahaastattelusta ja sosiaalitoimistojen työntekijöille suunnatusta kyselylomakkeesta, johon vastanneita on 228. Aineisto on analysoitu laadullisin ja määrällisin metodein.</p>
---	---	---

4.4 Aineiston analyysi

Analysoin aineiston induktiivisen eli aineistolähtöisen sisällönanalyysin metodein. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston analysointi tapahtuu aineiston ehdoilla, eikä analysointia määrittele aiempi teoria ilmiöstä. Tämä on myös haaste tutkijalle, sillä aineiston analysointivaiheessa tutkijan on tietoisesti vältettävä tekemästä aineistosta luokitteluja ilmiöstä jo mahdollisesti tunnetun tiedon perusteella. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineisto pilkotaan osiin, käsitteellistetään sekä lopulta kerätään yhteen kokonaisuudeksi. Analyysi alkaa huolellisella aineistoon perehtymisellä. Ennen varsinaisen analyysin aloittamista määritellään myös aineistokohtainen analyysiyksikkö, joka voi olla yksittäinen sana, lause tai lauseiden kokonaisuus. Tätä valintaa ohjaavat tutkimuskysymys sekä aineisto laatu. (Sarajärvi & Tuomi 2017.) Tässä kirjallisuuskatsauksessa analyysiyksikkönä toimii yksi ajatuskokonaisuus, joka voi olla yksittäinen lause tai useamman lauseen kokonaisuus.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto redusoidaan eli pelkistetään. Aineistosta karsitaan epäolennainen pois ja jäljelle pyritään jättämään tutkimusongelman kannalta olennainen tieto. Tässä vaiheessa ei ole aina selvää, mikä on olennaista tietoa, joten liiallista karsintaa ei kannata toteuttaa. Aineiston redusointia voidaan tehdä pelkistämällä aineistoa ja pilkkomalla sitä osiin. Käytännössä tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi värikoodaamalla aineistosta

esiin nousevia erilaisia alkuperäisilmaisuja. Tämän jälkeen alkuperäisilmaukset siirretään eri dokumentiksi ja ryhmitellään allekkain, olennaista kadottamatta. Tämän jälkeen tutkija yhdistelee samansisältöisiä alkuperäisilmaisuja ja muodostaa alkuperäisilmaisuja kuvaavat pelkistetyt aineiston kuvaukset, jotka kirjoitetaan alkuperäisilmausujen rinnalle. (Sarajärvi & Tuomi 2017.)

Toisessa vaiheessa aineisto klusteroidaan eli ryhmitellään. Tutkija käy tarkasti läpi alkuperäisilmaukset ja niitä vastaavat pelkistetyt ilmaukset, ja etsii niistä yhteneväisyyksiä sekä eroavaisuuksia. Samaa ilmiötä kuvaavat pelkistetyt ilmaukset yhdistetään. Tämän seurauksena muodostuu erilaisia alaluokkia, jotka nimetään sisältöä vastaavasti. Luokittelua jatketaan yhdistelemällä alaluokkia sekä nimeämällä näitä vastaavia yläluokkia ja lopulta myös pääluokkia. (Sarajärvi & Tuomi 2017.)

Viimeisessä vaiheessa tapahtuu aineiston abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Tässä vaiheessa aineistosta pyritään edelleen löytämään tutkimusongelman kannalta olennainen tieto muun muassa yhdistelemällä luokituksia. Aineistoa tarkastellaan kriittisesti. Luotettavuuden kannalta tutkijan on koko analysointiprosessin ajan varmistettava erityisesti siitä, että luokittelu kuvaa mahdollisimman autenttisesti alkuperäistä aineistoa. Lopulta aineistosta kerrytetyn olennaisen tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Tässä vaiheessa aineistoa tarkastellaan, tulkitaan ja siitä tehdään myös johtopäätöksiä. (Sarajärvi & Tuomi 2017.)

Aineisto on esitelty sivulla 13. Analysoitavaa aineistoa oli 118 sivua. Aineistosta poimittiin 186 alkuperäisilmaisuja, eli analyysiyksikköä. Analyysiyksiköt olivat kooltaan aiemmin määritellyn mukaisesti lauseita tai useamman lauseen ajatuskokonaisuuksia. Kopioin alkuperäisilmaukset sellaisenaan yhtenäiseen tiedostoon ja muodostin niiden rinnalle alkuperäisilmaisuja kuvaavat pelkistetyt kuvaukset. Ryhmittelin pelkistettyjä kuvauksia sisältökohtaisesti eri ryhmiin, joista muodostuivat aineiston alaluokkia. Alaluokkia muodostui yhdeksän kappaletta. Alaluokat olivat seuraavat: vuorovaikutus, viestintä, ilmapiiri, yhteistoiminta, luottamus, yhteenkuuluvuus, esihenkilön suora toiminta ja työn puitteet sekä ristiriidat. Tämän jälkeen pyrin yhdistelemään alaluokkia. Yläluokkia muodostui kolme; vuorovaikutus (sisältäen alaluokat kanssakäyminen, ilmapiiri, viestintä), tunneilmapiiri (sisältäen alaluokat esihenkilön suora toiminta, luottamus, yhteenkuuluvuus, ristiriidat) sekä yhteistoiminnalliset rakenteet (sisältäen alaluokan työn puitteet). Tämän jälkeen hahmottelin pääluokkia, mutta päätin lopulta jättää aineiston analysoinnin yläluokkien tasolle, koska aineiston koko oli hallittava ja nähdäkseni yläluokat tuottavat itsessään vastauksen tutkimuskysymykseen. Havainnollistan prosessia seuraavassa taulukossa.

Taulukko 2. Alkuperäisilmaisut ja pelkistetyt ilmaisut

Alkuperäisilmaisut	Pelkistetty ilmaisu	Yhdistetty alaluokkaan	Yhdistetty yläluokkaan
<i>”Kommunikaation ja hyvän tiedottamisen todettiin edistävän yhteisöllisyyden tunnetta ja yhteisöllisyyden tunteen tavoittelua organisaatiossa”</i>	Kommunikaatio ja tiedottaminen	Viestintä	Vuorovaikutus
<i>”Kasvotusten tapahtuvan yhteydenpidon katsottiin rakentavan yhteisöllisyyttä”</i>	Kasvokkaisen vuorovaikutuksen merkitys	Työn puitteet	Yhteistoiminnalliset rakenteet

5 TULOKSET: Johtajuuden keinot yhteisöllisyyden muodostumisen tukena sosiaalialan työyhteisöissä

Kuten jo todettu, yhteisöllisyys muodostuu yhteisöissä. Tulosten perusteella työyhteisöjen yhteisöllisyyttä voidaan tarkastella neljän eri yhteisöulottuvuuden kautta. Näistä ensimmäinen, yleisimmin merkityksellisin yhteisöllisyyden kokemus, muodostuu omassa työyhteisössä tai tiimissä. Toiseksi, yhteisöllisyyttä voi muodostua myös suhteessa muihin lähityöyhteisöihin, eli saman organisaation sisällä toimiviin muihin työyhteisöihin. Kolmanneksi, yhteisöllisyyttä voi rakentua suhteessa hierarkkiseen organisaatioon. Neljänneksi, yhteisöllisyyttä voi esiintyä myös suhteessa työyhteisön ja organisaation ulkopuolisiin toimijoihin ja yhteistyökumppaneihin. Yhteisöllisyys saa näissä yhteisöverkostoissa erilaisia muotoja ja merkityksiä. (Kananen 2015.)

Kirjallisuuskatsaus kohdentuu johtajuuden keinoihin yhteisöllisyyden muodostumisen tukena. Esihenkilöllä on tulosten perusteella keskeinen merkitys yhteisöllisyyden muodostumisessa työyhteisössä. Esihenkilötyön kautta tapahtuva työpaikan yhteisöllisyyden tukeminen mahdollistuu, kun esihenkilö tunnistaa oman roolinsa yhteisöllisyyden kehittämisessä ja ottaa siitä vastuuta. Esihenkilö voi toiminnallaan mahdollistaa ja rakentaa työpaikan yhteisöllisyyttä lukuisin eri tavoin, ja hänen toimintansa työyhteisössä vaikuttaa yhteisöllisyyden muodostumiseen suoraan ja välillisesti. Esihenkilötyön kannalta keskeisiksi tekijöiksi työyhteisön yhteisöllisyyden muodostumisessa nousivat yhteisöllisyyttä edistävän ilmapiirin luominen, yhteisöllisyyttä tukevan luottamuksen ja turvallisuuden rakentaminen, yhteisöllisyyttä lisäävän yhteistoiminnan koordinoiminen sekä yhteisöllisyyttä mahdollistavien rakenteiden tuottaminen. Esihenkilön rooli yhteisöllisyyden edistäjänä esitetään seuraavissa alakoissa, jotka kuvaavat aineistosta muodostettuja, edellä mainittuja yläluokkia.

5.1 Yhteisöllisyyttä edistävän vuorovaikutuksen kehittäminen

Tulosten perusteella kokemus yhteisöllisyydestä liitetään työyhteisön välittömään ilmapiiriin, jonka luomisessa esihenkilöllä on keskeinen asema. Tapa, jolla työyhteisöä johdetaan, korreloi suoraan sen

ilmapiiriin. Ilmapiirin rakentumiseen vaikuttaa olennaisesti esihenkilön asema suhteessa työyhteisöön. Esihenkilö voi omalla toiminnallaan joko uusintaa vallalla olevaa organisaatiokulttuuria tai pyrkiä muuttamaan sitä. Työpaikan yhteisöllisyyden muodostuminen vaikeutuu, jos työyhteisön johtajuus koetaan liian heikoksi ja etäiseksi tai vastaavasti liian voimakkaaksi. Yhteisöllisyyttä heikentävät etenkin johtajuuteen liittyvät voimakkaat käskyvalta- ja hierarkiarakenteet. Työyhteisön yhteisöllisen hyvinvoinnin kannalta ihanteellisena johtajuutena pidetään esihenkilötyötä, jota kuvataan usein myös käsitteellä transformationaalinen johtaminen. Kyseessä on johtamisen tapa, jossa pyritään dialogisuuteen ja demokraattisuuteen vuorovaikutussuhteissa. Silloin esihenkilön rooli on lähellä tukijan ja mentorin roolia. Esihenkilön on kuitenkin tarvittaessa kyettävä ottamaan myös autoritaarisempi rooli. Yhteisöllistä ilmapiiriä edistävät niin ikään esihenkilön välittämä myönteinen, kiinnostunut suhde työntekijöihin ja organisaation toimintaan sekä aito mielenkiinto asiakastyön rajapintaan. Työyhteisön yhteisöllistä hyvinvointia lisäävät esihenkilön välittämä tulevaisuudenusko ja inspiroivuus. (Vataja ym. 2007; Koivumäki 2008, 235.)

Yhteisöllistä ilmapiiriä työpaikoilla edistää avoin keskustelukulttuuri. Erityisesti muodollisissa tapaamisissa esihenkilö johtaa työyhteisön vuorovaikutusta ja luo keskustelukulttuuria. Avoin keskusteluyhteys merkitsee asioiden pohtimista ja ihmettelyä yhdessä työyhteisössä. Esihenkilö voi omalla toiminnallaan ja esimerkillään mahdollistaa myös vaikeaksi koettujen asioiden jakamisen yhteisöllisesti. Tärkeää on myös työntekijöiden mahdollisuus ilmaista mielipiteitään. Vuorovaikutus mahdollistaa työntekijöille myös emotionaalisen ja kollegiaalisen tuen saamisen työyhteisöstä, mikä tukee jaksamista. Esihenkilötyössä tulisi kiinnittää huomiota myös työntekijöiden tuen saamisen varmistamiseen esimerkiksi koordinoimalla työyhteisön vertaistuellista ulottuvuutta, kuten mahdollisuutta vertaistuelliseen haastavien asiakastilanteiden läpikäymiseen jälkikäteen. (Vataja ym. 2007; Lampinen 2019, 48–50.)

Työpaikan tiedonvälitys kytkeytyy sen yhteisöllisyyden rakentumiseen. Työyhteisön jäsenten välisissä suhteissa välitetään sekä muodollista että epämuodollista tietoa. Yhteisöllisissä työyhteisöissä esihenkilön rooli tiedon jakajana on vahva ja tieto liikkuu sujuvasti myös työntekijöiden välillä. Näissä työpaikoissa tiedonvälitystä tapahtuu useammin kasvokkain - johtuen myös siitä, että työntekijät viettävät enemmän aikaa yhdessä. Jos työyhteisöissä on yhteisöllisiä, luottamuksellisia ihmisuhteita ja paljon epämuodollisia, valta-asetelmista riisuttuja kohtaamisia (vrt. kahvitaurot), jaetaan myös epävirallista tietoa keskimäärin sujuvammin ja laajemmin. Tässä merkityksessä tiedon jakaminen on myös sosiaalista vaihtoa. Tiedon jakamiseen liittyvät toiveet ja pettymykset saattavat vaikuttaa keskeisesti työyhteisön yhteisöllisyyden vahvistumiseen tai heikkenemiseen. Esihenkilötyön kannalta huomionarvoista on, että työyhteisöissä, joissa yksilön etu korostuu yhteisön kustannuksella

(vrt. kilpailullisuus) ja yhteisöllisyyden aste on siten matala, esiintyy myös vaikeuksia tiedonkulussa sekä suoranaista tiedon panttaamista. Tiedonjakamisessa enemmän ei ole kuitenkaan aina yksiselitteisesti parempi, sillä esimerkiksi runsaat tehottomina koetut palaverit heikentävät työyhteisön yhteisöllistä toimivuutta. (Vataja ym. 2007; Koivumäki 2008, 214–216; Lampinen 2019, 43.)

5.2 Yhteisöllisyyttä tukevan tunneilmapiirin luominen

Tulokset osoittavat, että yhteisöllisyyttä edistää työpaikan hyvä tunneilmapiiri. Se merkitsee, että työyhteisössä on luottamusta, yhteenkuuluvuutta sekä emotionaalista turvallisuutta. Luottamuksen tunteen kehittymiseen liittyvät usein odotus ja palkinto oikein toimimisesta – luottamuksen taustalla on siis ajatus siitä, että luottamus ansaitaan odotuksia vastaavalla toiminnalla. Työyhteisöissä muodostuva luottamus lähiesihenkilöön ja kollegoihin korreloivat positiivisesti siihen, miten yhteisöllisinä työyhteisöjä pidetään. Mitä enemmän työyhteisöissä on luottamusta toisiin, sitä enemmän on myös yhteisöllisyyttä. Luottamus kollegoihin korreloi myös myönteisesti esihenkilöön liitettyyn luottamukseen ja toisinpäin. Tämä saattaa tosin johtua lähiesihenkilön roolista, joka saattaa työyhteisöissä sijoittua lähemmäs kollegaa kuin varsinaista johtoa. Luottamuksen ymmärretään syntyvän henkilösuhteissa, eikä sitä liitetä niinkään organisaatioon. Tutkimusten mukaan työyhteisön jäsenten välistä luottamusta on kuitenkin mahdollista lisätä kehittämällä johtamisen tapaa ja organisaatiokulttuuria. (Koivumäki 2008, 180–181, 194; ks. myös Vataja ym. 2007; Lampinen 2019, 42–43.)

Yhteisöllisissä työyhteisöissä esiintyy muita enemmän niin sanottua yleistynyttä horisontaalista luottamusta, eli luottamuksellisia, kunnioittavia ja turvaa antavia ihmissuhteita työntekijöiden välillä. Työntekijöiden keskinäinen luottamus näkyy laajalti työyhteisön toiminnassa, kuten arjen sujuvuudessa, työn jakamisessa ja vuorovaikutuksen välittömyydessä ja kepeydessä (Koivumäki 2008, 177–179.) Luottamuksellisissa työyhteisöissä työntekijöillä on spontaani halu jakaa asioita, uskallusta luottaa toisen ammattitaitoon sekä rohkeutta tuoda hiljainen tieto näkyväksi (Kananen 2015.) Työyhteisöissä muodostuva työntekijöiden keskinäinen luottamus korreloi positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen organisaatioon sekä heidän kokemaansa stressin määrään. Jos työyhteisössä on vain vähäisessä määrin yhteisöllisyyttä ja luottamusta, esiintyy siellä todennäköisemmin työperäistä stressiä ja työntekijöiden suurempaa vaihtuvuutta. Yllättäen työn autonomisuus edistää luottamuksen tunteen

muodostumista kollegoiden kesken - kenties siksi, että se pienentää työn jakamiseen liittyvien ristiriitojen määrää ja tässä kohdattuja pettymyksiä. (Koivumäki 2008, 206–229).

Yhteisöllisissä työyhteisöissä myös luottamus esihenkilöön on vahva. Niin sanottu vertikaalinen luottamus merkitsee kunkin työntekijän henkilökohtaista luottamussuhdetta (lähi)esihenkilöön. Luottamus esihenkilöön on tärkeää, koska työntekijät voivat keskittyä omaan työhönsä, kun he voivat luottaa siihen, että esihenkilö tekee oman työnsä ja esihenkilöltä saa tarvittaessa tukea. Työntekijät myös kertovat tekemistään ja havaitsemistaan virheistä avoimemmin, jos kokevat esihenkilön luotettavana. Organisaation kannalta virheiden esiin tuominen on tärkeää, koska se mahdollistaa niistä oppimisen ja toiminnan kehittämisen. (Koivumäki 2008, 180–181).

Esihenkilön omat sosiaaliset taidot korostuvat luottamuksen rakentamisessa. Työyhteisöissä luottamusta rakentavat esihenkilötyön ennakoitavuus sekä esihenkilön tasapuolinen ja kaikkia kunnioittava suhtautumistapa työntekijöihin. Tällöin esihenkilö luo toiminnallaan emotionaalista turvallisuutta työyhteisöön. Luottamuksen rakentumisen kannalta merkityksellistä on myös se, että esihenkilöllä on ihmistuntemusta sekä kyky ymmärtää työntekijöiden vahvuuksia ja heikkouksia. Tämä mahdollistaa kaikkien työntekijöiden osallistamisen ja osallistumisen työyhteisön toimintaan, ja sitä kautta kuulluksi tuleminen. Luottamus rakentuu myös toiminnan tasolla, kun työntekijät voivat luottaa siihen, että esihenkilö toimii odotetulla ja sovitulla tavalla. (Vataja ym. 2007; Kananen ym. 2015; Lampinen 2019, 42–43.)

Luottamuksen ja turvallisuuden tunnetta heikentää työyhteisössä muodostuva kielteinen yhteisöllisyys. Tällainen tilanne saattaa muodostua esimerkiksi silloin, jos työyhteisössä tai organisaatiossa esiintyy muodollisia yhteisörajoja rajatumpia yhteisöjä, esimerkiksi tietyn työyhteisön sisällä. Kielteinen yhteisöllisyys sulkee muita yksilöitä pois kyseisestä yhteisöstä, aiheuttaa ulkopuolisuuden tunteita ja lisää kilpailua. Myös esihenkilö voi omalla toiminnallaan aiheuttaa kielteistä yhteisöllisyyttä, jos esihenkilöllä on esimerkiksi taipumus arvottaa työntekijöitä, ylläpitää suosikkijärjestelmää tai muulla tavoin toistuvasti jakaa työtä epäoikeudenmukaisesti. (Lampinen, Viitanen & Konu 2013; Koivumäki 2008, 212; Lampinen 2019, 50.)

Tulokset osoittavat, että on myös työyhteisöjä, joissa yhteisöllisyys ei muodostu vahvaksi. Huomionarvoista on, että johdon tasolla yhteisöllisyyden kokemus on yleisempää – esihenkilön kannattaa siis välttää oman yhteisöllisyyden kokemuksensa yleistämistä koko työyhteisöä koskevaksi. Yhteisöllisyyden kokemus on hyvin yksilöllinen ja työpaikkasidonnainen, mutta keskimäärin vähäisempään yhteisöllisyyden kokemukseen yhteydessä olevia piirteitä ovat työntekijäasema, korkea ikä sekä naissukupuoli. Rekrytoinnin näkökulmasta huomionarvoista on, että opiskelijoiden opiskeluaikaiset

harjoittelukokemukset yhteisöllisestä hyväksynnästä ja tuesta heijastuivat vahvasti opiskelijoiden arvioihin pärjäämisestään alalla ja haluun työskennellä alalla. (Lampinen, Viitanen & Konu 2013; Lampinen 2019.)

5.3 Yhteisöllisyyttä mahdollistavien yhteistoiminnallisten rakenteiden tuottaminen

Tulokset tuovat esiin, että työyhteisössä yhteisöllisyyttä edistävät työn yhteistoiminnallisuutta tukevat rakenteet, jotka varmistavat perustehtävän sujumisen. Sosiaalialan työyhteisöissä toimitaan paljon yhdessä, tehden esimerkiksi pari- ja tiimi- sekä verkostotyötä. Yhteisöllisyyden muodostuminen mahdollistuu, kun työyhteisöissä yhdessä ja rinnakkain toimiminen sujuu, vertaistukea saadaan ja toisilta opitaan. Esihenkilön rooli työn yhteistoiminnallisuutta tukevien rakenteiden kehittämisessä on suuri. Koska yhteistoiminnallisuus edellyttää yhdessäoloa, tulisi esihenkilön kiinnittää huomiota yhdessäolon mahdollistaviin rakenteisiin, esimerkiksi kokouskäytäntöjen, ajankäytön ja fyysisten tilojen osalta. (Lampinen, Viitanen & Konu 2013; Kananen ym. 2015, Lampinen 2019, 49.)

Yhteistoiminnallisuus liittyy myös työhön liittyviin määrittelyihin, kuten työyhteisössä solmittuihin näkyviin sekä näkymättömiin sopimuksiin, jotka tukevat ja suuntaavat työtä. Kyse on osaltaan hyvinkin konkreettisista, työtä raamittavista asioista, kuten palaverikäytännöistä, aikataulutuksista sekä tiimityöskentelyyn liittyvistä yhteisistä sopimuksista, joiden merkitys työn sisällölle on kuitenkin suuri. Näitä organisoidaan useimmiten johdosta käsin. Hyvin toimivat rakenteet edistävät työntekijöiden jaksamista, koska niiden ansiosta työntekijöiltä vapautuu aikaa ja resursseja olennaiseen, jolloin yhteisöllisyydenkin muodostuminen mahdollistuu. Vastaavasti epäselvyys työn rakenteissa heikentää työyhteisöjen toimivuutta ja vie työntekijöiltä voimavaroja. Pahimmillaan epäselvyudet luovat työntekijöiden välille kilpailua, aikaansaavat päällekkäisen työn tekemistä sekä kokemuksia työn epäreilusta jakautumisesta. Työpaikan toimivat rakenteet mahdollistavat työntekijöiden jaetun ymmärryksen perustehtävästä, tukevat työtä ohjaavien yhteisten tavoitteiden laatimista sekä tuovat selkeyttä työnkuviin, työn jakamiseen sekä pari- ja tiimityöskentelyyn liittyviin kysymyksiin. Toimivien rakenteiden merkitys korostuu etenkin moniammatillisissa työyhteisöissä ja jos työyhteisössä on paljon vaihtuvuutta. (Vataja ym. 2007; Lampinen 2019, 49–50.)

Työtä ohjaavat selkeät rakenteet siis mahdollistavat työntekijöiden keskittymisen työn ydinsisältöihin. Tämä on tärkeää, koska yksi suurimmista työyhteisön yhteisöllisyyteen liittyvistä rinnakkaisilmiöistä on työyhteisössä koettu työn imu. Työn imu tarkoittaa työstä innostumista ja työssä viihtymistä. Sitä on kuvattu myös tietynlaiseksi *flow*-tilaksi. Kokemus työn imusta mahdollistuu, kun tietyt, edelläkin kuvatut, työtä koskevat perusvaatimukset täyttyvät. Näitä ovat esimerkiksi työyhteisön sosiaalisten suhteiden riittävä toimivuus (vrt. kielteinen yhteisöllisyys), työssä koetut kehittymismahdollisuudet sekä työhön liittyvä hallinnan kokemus. Jos työyhteisössä on perustavanlaatuisia, itse työhön liittyviä haasteita, ei voimakasta työn imua todennäköisesti koeta. (Koivumäki 2008, 232, 246; Lampinen 2019, 49–50.)

Työyhteisön yhteisöllistä toimivuutta, hyvinvointia ja työhön sitoutumista edistää työntekijöiden mahdollisuus ylläpitää omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan. Esihenkilön tehtävä on yhtäältä mahdollistaa työntekijöille pääsy koulutuksiin. Työnohjauksella on keskeinen merkitys työntekijöiden jaksamisen kannalta, koska se mahdollistaa työhön liittyvän tunnekuorman purkamista. (Vataja ym. 2007.)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän pienimuotoisen kirjallisuuskatsauksen tulokset ovat aineiston läpileikkaavia ja yhtenäisiä siten, että samat työyhteisön yhteisöllisyyden muodostumisessa keskeiset ulottuvuudet toistuvat eri artikkeleissa ja väitöskirjoissa. Kirjallisuuskatsauksen tulokset osoittavat, että työyhteisöjen yhteisöllisyys linkittyy usealla eri mekanismilla johtamiseen. Esihenkilö voi siis omalla toiminnallaan tukea yhteisöllisyyden muodostumista sosiaalialan työyhteisöissä lukuisin tavoin. Esihenkilötyön näkökulmasta työyhteisön yhteisöllisyyden tukeminen jakaantuu kolmeen eri kategoriaan, jotka ovat vuorovaikutus, tunneilmapiiri sekä yhteistoiminnallisuus.

Vuorovaikutus. Työpaikan yhteisöllisyyden kehittymisen osatekijänä on työyhteisössä tapahtuva vuorovaikutus. Hyvä vuorovaikutus on avointa, dialogista ja kaikkia kunnioittavaa sekä osallistavaa. Esihenkilö on keskeisessä roolissa työyhteisön vuorovaikutuksellisen keskustelukulttuurin rakentamisessa. Esihenkilöllä on mahdollisuus esimerkillään ohjata työyhteisön vuorovaikutustyyliä. Tulosten perusteella suositellaan, että työyhteisössä tulisi varata riittävästi aikaa asioiden käsittelylle. Yhteisöllisyyden muodostumista edistää, jos työyhteisössä sallitaan vaikeiden ja ristiriitaistenkin asioiden käsittely. Esihenkilö voi osaltaan kannustaa tähän. Lisäksi suositellaan, että esihenkilö tietoisesti kiinnittää huomiota vertaistuen mahdollistavien areenoiden ylläpitoon, kuten esimerkiksi varaa aikaa haastavien asiakastilanteiden käsittelylle tiimissä, koska emotionaalisen tuen saaminen edistää työntekijöiden jaksamista. Organisaatiotasolla ja esihenkilötyössä on keskeistä ymmärtää, että kriittiset äänet mahdollistavat myös toiminnan kehittämisen.

Työyhteisön vuorovaikutukseen vaikuttaa myös johtamisen tyyli. Esihenkilön oikeudenmukainen ja dialoginen johtamistapa edistävät yhteisöllisyyttä. Esihenkilön roolin olisi hyvä olla lähellä mentoria. Yhteisöllisyyden kannalta vahingollisia ovat voimakkaan autoritaariset suhteet työyhteisössä. Todeksi, että johtamisen tapa voi olla myös liian heikko – esihenkilön tulee tarvittaessa kyetä ottamaan vahvakin johtajan rooli. Työntekijöiden tarve kanta-aottavalle tuelle korostuu todennäköisesti erityisesti haastaviin asiakassuhteisiin liittyvissä päätöksentekotilanteissa. Haastavissa tilanteissa tai organisaatiomuutoksissa esihenkilö voi parhaimmillaan omalla asenteellaan valaa työntekijöihin myös tulevaisuudenuskoa ja myönteistä suhtautumista.

Onnistuneen vuorovaikutuksen yhtenä osa-alueena on viestiminen. Työyhteisössä tapahtuva viestintä ilmentää sen yhteisöllisyyttä. Tulosten perusteella esihenkilötyössä kannattaa kiinnittää erityistä huomiota viestinnän laatuun. Esihenkilötehtävän kautta jaetaan usein etenkin muodollista tietoa. Esihenkilö toimii tiedon välittäjänä ja myös rajaa työyhteisön kannalta epäolennaista tietoa, kuten turhia

sähköposteja, työyhteisön ulkopuolelle. Esihenkilötehtävässä korostuu tasapuolisuus ja siksi olisi tärkeää, että muodollisen tiedon välitykseen käytetyt kanavat tavoittavat kaikki työntekijät samanaikaisesti ja luotettavasti. Tulosten perusteella suositellaan, että esihenkilö kiinnittää huomiota siihen, mikälaista epämuodollista tietoa välittää työyhteisössä, millä foorumilla ja mille kohderyhmälle. Työntekijöiden mahdolliset kokemukset tiedon pantaamisesta tai salaamisesta saattavat johtaa kokemukseen kielteisestä yhteisöllisyydestä, sisäpiirin ulkopuolelle sulkemisesta. Huomionarvoista on, että kasvokkainen vuorovaikutus luo yhteisöllisyyttä, ja siksi tiedonvälityksessä on kannattavaa panostaa kaikenlaisiin kasvokkaisiin kohtaamisiin (videoyhteys vrt. puhelin).

Tunneilmapiiri. Tulosten perusteella työyhteisön luottamuksellinen, turvallinen ja yhteenkuuluvuuden kokemuksia tarjoava ilmapiiri edistää yhteisöllisyyttä. Luottamusta rakentuu ihmisten välisissä suhteissa; vertikaalisessa suhteessa esihenkilön ja työntekijöiden välillä sekä horisontaalisesti työntekijöiden kesken. Työyhteisöissä luottamus on itseään voimistava kierre; luottamus lisää luottamusta. Luottamusta herättävä johtamisen tyyli ja organisaatiokulttuuri edistävät osaltaan luottamuksen syntyä. Tulosten perusteella suositellaan, että esihenkilö kiinnittää huomiota johdonmukaiseen ja tasapuoliseen johtamistyyliin sekä huolehtii asianmukaisesti esihenkilötyön velvoitteista. Esihenkilön on tärkeää tunnistaa työyhteisössä vaikuttavan ryhädynamiikan muotoja ja pyrkiä aktiivisesti vaikuttamaan niin sanottujen ”kuppikuntien” muodostumiseen ja pyrkiä purkamaan haitallisia vuorovaikutuksen kehiä, koska ne heikentävät työyhteisön yhteenkuuluvuudentunnetta ja sitä kautta yhteisöllisyyttä. Erityistä huomiota kannattaa kiinnittää toimivaan, yhteisölliseen opiskelijaohjaukseen, koska opiskeluaajan harjoittelu- ja työkokemuksilla on ilmeisen suuri merkitys omaan ammattiryhmään integroitumisessa.

Rakenteet. Tulosten perusteella toimivat yhteisöllisyyttä tukevat rakenteet mahdollistavat yhteisöllisyyttä. Esihenkilötyössä on tärkeää kiinnittää huomiota toiminnan perustehtävän ja tavoitteiden kiristämiseen sekä työnjaon selkeyteen. Tämä mahdollistaa työntekijöiden keskittymisen olennaiseen ja vähentää työyhteisöissä muodostuvia ristiriitoja. Yhteisöllisyyden muodostumisen kannalta suositellaan, että työyhteisöissä kehitetään erityisesti pari- ja tiimityöskentelyn mahdollistavia toimintamalleja, jotka mahdollistavat päivittäistä sosiaalista vuorovaikutusta sekä edistävät työskentelyn reflektointia ja jaettua oppimista. Samalla on hyvä kiinnittää huomiota kanssakäymisen mahdollistavien fyysisten tilojen olemassaoloon ja viihtyisyyteen.

Suosittelaa myös, että esihenkilö varaa työntekijöiden, myös opiskelijoiden, perehdyttämiseen riittävästi aikaa. Todetaan, että työyhteisöissä olisi hyvä luoda prosessimaisia oppimisen ja tukemisen

malleja perehdyttämisen tueksi, kuten esimerkiksi työyhteisön omaa mentoritoimintaa. Työntekijöiden sitoutumista ja yhteisöllisyyden kokemusta voidaan edistää myös tarjoamalla lisä- ja jatkokoulutusmahdollisuuksia. Työnohjauksesta ei tule työyhteisöissä tinkiä.

Kirjallisuuskatsaus tarjoaa tietoa yhteisöllisyyden tukemisesta työyhteisöissä esihenkilötyön tueksi. Tuloksia voidaan hyödyntää yhteisöllisen näkökulman huomioimisessa työyhteisöjen toimintaan ja tilallisiin puitteisiin liittyvässä päätöksenteossa. Suositellaan, että yhteisöllisyyden muodostumiseen työyhteisöissä kiinnitetään huomiota myös ylimmässä johdossa. On tärkeää tunnistaa, että yhteisöllisyydessä on kyse merkityksellisestä ilmiöstä - työyhteisöjen yhteisöllisyys kytkeytyy työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin, työhön sitoutumiseen ja organisaation osaamispääomaan sekä tuloksellisuuteen. Yhteisöllisyys ilmiönä kytkeytyy myös laajempaan työelämää koskevaan murrokseen, kuten etätyön lisääntymiseen sekä työntekijöiden lisääntyviin odotuksiin työn mieluisuudesta ja innostavuudesta. Tämän perusteella voidaan todeta, että tulevaisuudessa yhteisöllisyyden merkitys sosi-aali- ja terveysalan organisaatioiden kilpailutekijänä todennäköisesti kasvaa entisestään. Sillä – tai sen puutteella - voi olla suuri vaikutus esimerkiksi organisaatioiden työntekijöiden pysyvyyteen ja rekrytointiin.

Lähteet

- Allardt, Erik (1971) *Yhteiskunnan rakenne ja sosiaalinen paine*. 3. painos. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Bourdieu, Pierre (1985) [alkuperäisteos 1980] *Sosiologian kysymyksiä*. Suomentanut Roos, J.P. Jyväskylä: Gummerus.
- Coleman, James (1998) Social capital in the creation of human capital. *The American Journal of Sociology* 9.
- Durkheim, Émile (1985) [alkuperäisteos 1897] *Itsemurha*. Suomentanut Randell, Seppo. Tammi: Helsinki. 4, 95–120.
- Evers, Aino-Maija (2014) Strategialähtöisen vuorovaikutteisen johtamisen vahvistaminen. Teoksessa Niiniluoto, Ilkka; Forsberg, Ulla-Maija & Evers, Aino-Maija (toim.) *Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä*. Helsingin yliopiston hallinnon julkaisuja 88.
- Garrett, Lyndon; Spreitzer, Gretchen & Bacevise, Peter (2017) Co-constructing a Sense of Community at Work: The Emergence of Community in Coworking Spaces. *Organization studies* 38(6), 821–842.
- Helsingin Sanomat (20.5.2020) Etätyöapatia on tunne-elämän uusi ilmiö, joka uhkaa nyt monia, sanoo asiantuntija – Näistä merkeistä tunnistat, että etätyö alkaa vaikuttaa mieleen. <https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000006513630.html>. Viitattu 22.8.2020.
- Helsingin Sanomat (30.7.2020) Etätyöskentely edellyttää työntekijältä monenlaisia taitoja. <https://www.hs.fi/mielipide/art-2000006585536.html>. Viitattu 22.8.2020.
- Helsingin Sanomat (7.7.2020) Etätyön laaja jatkaminen toisi mukanaan ongelmia. <https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000006563594.html>. Viitattu 22.8.2020.
- Hihnala, Susanna; Kettunen, Lilja; Suhonen, Marjo & Tiirinki, Hanna (2018) The Finnish healthcare services lean management. *Leadership in Health Services* 31(1), 17–32.
- Huotari, Päivi (2009) *Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa*. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Hurtig, Johanna (2013) *Taivaan taimet: uskonnollinen yhteisöllisyys ja väkivalta*. Vastapaino.

- Hurtig, Johanna (2014) Väärä vai tärkeä: Uskonnollinen yhteisöllisyys näkökulmana väkivaltaan. *Teologinen Aikakauskirja* 119(4), 350–358.
- Hyrkäs, Elina (2009) Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Hyypä, Markku (2002) Elinvoimaa yhteisöstä. Keuruu: PS-Kustannus.
- Järvinen, Päivi (2015) Työelämän joustavista järjestelyistä 2000-luvulla - Onko palkansaajan sukupuolella merkitystä? *Yhteiskuntapolitiikka* 80(4), 377–386.
- Kalliokoski, Taina (2020) Yhteisöllisyyden rajat yhteistoiminnan ja ihmisen perushyvien näkökulmasta. Väitöskirja. Teologinen tiedekunta. Helsingin yliopisto.
- Kananen, Airi; Pehkonen-Karioja, Päivi; Rantakokko, Piia & Suhonen, Marjo (2015) Yhteisöllisyys terveysalan projekteissa. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 52, 118–129
- Kauhanen, Juhani (2014) Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Koivistoinen, Mari & Pellinen, Katri (2014) Viestintä osana johtamisosaamista sosiaali- ja terveysalalla. Teoksessa Niiranen, Vuokko; Joensuu, Minna; Lammintakanen, Johanna & Kerkkänen, Mervi (toim.) *Johtajana muutoksissa*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 109–120.
- Koivumäki, Jaakko (2008) Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Tampereen yliopisto.
- Kotimaisten kielten keskus (2020) Kielitoimiston sanakirja: johtaja. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi>. Viitattu 3.6.2020.
- Kröger, Vilma (2014) Sosiaalinen pääoma sosiaali- ja terveyspalveluiden keskijohdon johtamistyön mahdollistajana. Teoksessa Niiranen, Vuokko; Joensuu, Minna; Lammintakanen, Johanna & Kerkkänen, Mervi (toim.) *Johtajana muutoksissa*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 129–137.
- Kujala, Anne (2015) Esimiesten ammattijohtamisvalmiuksien mittaaminen visuaalisella kehyskertomuksella – murtuuko myytti? Tarkastelussa sosiaali- ja terveysala. Väitöskirja. Oulu: Oulun yliopisto.
- Kujanpää, Kirsti (2017) Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi. Väitöskirja. Poliitikan ja talouden tutkimuksen laitos. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Laaksonen, Maarit; Kuusisto-Niemi, Sirpa & Saranto, Kaija (2010) Sosiaalityön tiedonhallinnan tutkimus – kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare* 2(1)

- Lamberg, Kristiina (2014) Johtajan viralliset viestintäkanavat. Teoksessa Niiranen, Vuokko; Joensuu, Minna; Lammintakanen, Johanna & Kerkkänen, Mervi (toim.) Johtajana muutoksissa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 121–124.
- Lampinen, Mai-Stiina (2019) Yhteisöllisyys sosiaali- ja terveystoimen esimiesyhteisössä. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Tampereen yliopisto.
- Lampinen, Mai-Stiina; Viitanen, Elina & Konu, Anne (2013) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä työelämässä. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 50, 71–86
- Leana, Carrie & van Buren, Harry III (1999) Organizational Social Capital and Employment Practices. *The Academy of Management Review* 24(3), 538–555.
- Leemann, Lars & Hämäläinen, Riitta-Maija (2016) Asiakasosallisuus, sosiaalinen osallisuus ja matkan kynnyksen palvelut – Pohdintaa käsitteiden sisällöstä. *Yhteiskuntapolitiikka* 81(5), 586–594.
- Lehtonen, Heikki (1990) *Yhteisö*. Jyväskylä: Vastapaino.
- Maslow, Abraham (1943) A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396.
- McMillan, David & Chavis, David (1986) Sense Of Community: A Definition and Theory. *Journal of Community Psychology* 14(1), 6–23.
- Moisio, Jenni (2018) Kohtaamisia retkillä. Osallisuus ja yhteisöllisyys lastenkotien retkitoiminnassa. Helsinki: Nuorisotutkimusseura.
- Niiranen, Vuokko & Lammintakanen, Johanna (2014) Johdanto. Teoksessa Niiranen, Vuokko; Joensuu, Minna; Lammintakanen, Johanna & Kerkkänen, Mervi (toim.) Johtajana muutoksissa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 18–22.
- Niiranen, Vuokko; Joensuu, Minna; Lammintakanen, Johanna & Kerkkänen, Mervi (2014) Johtajana muutoksissa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Niiranen, Vuokko; Seppänen-Järvelä, Riitta; Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pirkko (2010) Johtaminen sosiaalialalla. Hakapaino: Helsinki University Press.
- Nurmi, Henna; Syväjärvi, Antti & Leinonen, Jaana (2018) Osallistava toimintaote hyvinvoinnin edistämistyössä. Teoksessa Lammintakanen, Johanna & Laulainen, Sanna (toim.) Kohti vaikuttavaa päätöksentekoa ja johtamista hyvinvointipalveluissa. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto, 113–126.
- Paasivaara, Leena & Nikkilä, Juhani (2010) Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

- Parviainen, Jaana (2008) Pelko johtamisen välineenä: Käskyttämisestä kollektiivisten pelkojen strategiseen hyväksikäyttöön suomalaisessa työelämässä. *Hallinnon tutkimus* 3, 3–14.
- Pekkarinen, Elina (2010) Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.
- Putnam, Robert D. (2000) *Bowling alone: the collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.
- Puurunen, Pia (2016) Yhteisöt ja yhteistyön aatehistoriallista taustaa. Teoksessa Roivainen, Irene & Ranta-Tyrkkö, Satu (toim.) *Yhteisöt ja yhteisösosiaalityön lähtökohdat*. EU: United Press Global, 21–38.
- Raatikainen, Jaana (2014) Sosiaalityön lähi- ja keskijohdon johtamisosaaminen. Teoksessa Niiranen, Vuokko; Joensuu, Minna; Lammintakanen, Johanna & Kerkkänen, Mervi (toim.) *Johtajana muutoksissa*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 125–128.
- Raivio, Kari (2014) Näyttöön perustuva päätöksenteko – suomalainen neuvonantojärjestelmä. Valtioneuvoston kanslian raporttisarja 2/2014.
- Salminen, Ari (2011) Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf. Viitattu 6.6.2020.
- Sarajärvi, Anneli & Tuomi, Jouni (2017) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi. Viitataan e-kirjaan, joka saatavilla <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789520400118>.
- Simonen, Outi (2012) *Vaikuttavuustiedon hyödyntäminen erikoissairaanhoidon johtamisessa*. Väitöskirja. Terveystieteiden yksikkö. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Simonen, Outi; Viitanen, Elina; Lehto, Juhani & Koivisto, Anna-Maija (2009) Knowledge sources affecting decision-making among social and health care managers. *Journal of Health Organization and Management* 23(2), 183–199.
- Sinkkonen, Merja & Laulainen, Sanna (2018) Eettinen johtaminen sosiaalialalla – Kohti asiakkaan aktiivista osallisuutta. Teoksessa Lammintakanen, Johanna & Laulainen, Sanna (toim.) *Kohti vaikuttavaa päätöksentekoa ja johtamista hyvinvointipalveluissa*. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto, 145–158.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2015) Työelämä 2025 -katsaus. Työelämän ja työympäristön muutosten vaikutukset työsuojeluun ja työhyvinvointiin. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:16.

Syvänen, Sirpa (2018) Dialoginen johtaminen vanhuspalveluissa. Teoksessa Lammintakanen, Johanna & Laulainen, Sanna (toim.) Kohti vaikuttavaa päätöksentekoa ja johtamista hyvinvointipalveluissa. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto, 127–144.

Terkamo-Moisio, Anja; Häggman-Laitila, Arja (2019) Koulutus vastauksena sosiaali- ja terveysalan johtamisen haasteisiin. Tutkiva hoitotyö 17(2), 40–41.

Tiitinen, Laura (2019) Kamppailu sananvapaudesta: sosiaalialan ammattilaisen toiminta ja valtasuhteet mediavaikuttamisen kentällä. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto.

Toivonen, Aurélie & Toivonen, Petri (2014) The transformative effect of top management governance choices on project team identity and relationship with the organization - An agency and stewardship approach. *International Journal Of Project Management* 32(8), 1358–1370.

Valtioneuvosto (2018) Selvitys: Työelämän murros edellyttää pitkän aikavälin ratkaisuja. Valtioneuvoston viestintäosaston julkaisuja. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/selvitys-tyoelaman-murros-edellyttaa-pitkan-aikavalin-ratkaisuja>. Viitattu 22.8.2020.

Vataja, Katri; Seppänen-Järvelä, Riitta & Vanhanen, Tuomas (2007) Sosiaalitoimisto työympäristönä. Sosiaalitoimistojen tarkastelua työyhteisöjen ja työn organisoinnin näkökulmasta. *Yhteiskuntapolitiikka* 72(4), 357–370.

Viitala, Riitta; Kultalahti, Susanna & Kangas, Hilpi (2017) Does strategic leadership development feature in managers' responses to future HRM challenges? *Leadership & Organization Development Journal* 38(4), 576–587.

Vänttinen, Marika & Pyhältö, Kirsi (2009) Strategy process as an innovative learning environment. *Management Decision* 47(5), 778–791.

Liitteet

Liite 1. Tiedonhaku -ja aineistonvalintaprosessin kuvaus

Tietokanta	Hakusanat	Tulokset	Sisäänotto- ja poissulkukriteereihin sopiva aineisto	Vapaamuotoisia huomioita	Lopullinen aineisto
Helka	yhteisö, sosiaali, johtam*	6	1	Hakutulokset lähinnä vain terveydenhuoltoon liittyviä.	1
	yhteisöllisyys*, sosiaali*, johtam*	3	0		0
	comm*, social*, lead*	83717	0		0
	comm*, social*, manag*	858	0		0
	sense of comm*, social*, lead*	1 365 629*	0		
	sense of comm*, social work*, lead*	1 306 560*			
Arto/ Finna.fi	yhteisö*, sosiaali*, joht*	162	3		3
	comm*, social*, lead*	96	0		0
	comm*, social*, manag*	31	0		0

	sense of comm*, social*, lead*	8	0		0
	sense of comm*, social work*, manag*	1	0	Yksi sotatieteellinen julkaisu.	0
Doria	yhteisö*, sosiaali*, johtam*	243	0	Hakutulokset lähinnä Puolustusvoimiin ja muihin tieteesiin liittyviä.	0
	comm*, social*, lead*	2764	0		0
	comm*, social*, manag*	3568	0		0
	sense of comm*, social*, lead*	1406	0		0
	sense of comm*, social*, manag*	1281	0		0
Julkari	yhteisö*, sosiaali*, johtam*	679/ 136	0/ 1	Haun lisärajausena Yhteiskuntapolitiikka-lehti.	1
	comm* social* lead*	1433	0	Kaikki haut tehty vuosilukurajauksin.	0
	comm*, social*, manag*	2067	0		0
	sense of comm*, social*, lead*	235	0	Aiheen kannalta kiinnostavia hakutuloksia, ei kuitenkaan sosiaalityöhön liittyen.	0

	sense of comm*, social*, manag*	253	0		0
Google Scholar	yhteisö*, sosiaali*, johtam*	15 100	1	Hakutuloksissa muutama aiheeseen sopiva väitöskirja.	1
Google Scholar	comm*, social*, manag*	111 000	0	Hakusana 'social' ei rajaa riittävän selvästi hakutuloksia sosiaalihuoltoon.	0
	comm*, social*, lead*	876 000	0		0
	communal-ity*, social work*, lead*	62 900	0		0
	communal-ity*, social work*, manag*	16 300	0	Hakutuloksia yhteisösosiaalityöstä.	0
	community*, social work*	4 320000			0
	sense of community*, social work*	4 840000			0