

Katariina Silén

Yhteisöllisyyttä rakentava johtamisviestintä

Integratiivinen katsaus kirjallisuuteen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi (ylempi AMK)

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

Opinnäytetyö

4.12.2016

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Katariina Silén Yhteisöllisyyttä rakentava johtamisviestintä - Integratiivinen katsaus kirjallisuuteen 43 sivua + 1 liitettä 4.12.2016
Tutkinto	Sosionomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveysalan johtamisen tutkinto-ohjelma (YAMK)
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaali- ja terveysalan johtaminen, ylempi AMK
Ohjaaja	Lehtori Eila-Sisko Korhonen
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli integroivan kirjallisuuskatsauksen avulla kuvata työyhteisön yhteisöllisyyttä rakentavaa johtamisviestintää. Tutkimuskysymyksinä olivat: 1) Mitä ovat yhteisöllisyyden rakentumista edistävät tekijät johtamisviestinnässä? 2) Mitä ovat yhteisöllisyyden rakentumista estävät tekijät johtamisviestinnässä? Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli, että tulokset ovat hyödynnettävissä johtamisen ja työyhteisöjen kehittämistyöhön sekä toimintamalleihin.</p> <p>Tämä opinnäytetyö toteutettiin integroivana kirjallisuuskatsauksena, jonka toteuttamisprosessi koostui vaiheista: aineiston haku, arviointi, valinta ja analyysi. Aineiston haku toteutettiin keväällä ja kesällä 2016 kahdestatoista eri tietokannasta: ABI/INFORM Collection, Academic search elite, Business source elite, Emerald Insight, Arto, Elektra, Doria, Medic, Cinahl Complete, Science Direct, Communication & Mass media complete, Bonnier Pro, Talentum Pro sekä käsihaulla. Alkuperäistutkimusten valinta tehtiin etukäteen määriteltyjen sisäänotto- ja poissulkukriteerien pohjalta. Aineiston laatu ja luotettavuus arvioitiin kriittisesti tarkastelemalla. Lopulta kirjallisuuskatsaukseen valittiin 6 artikkelia: 2 tieteellistä ja 4 ammattillista artikkelia. Aineisto analysoitiin teemoittelemalla.</p> <p>Tulosten mukaan yhteisöllisyyden rakentumisen keskeisimpänä edistävänä tekijänä johtamisviestinnässä korostui kasvotusten tapahtuvan vuorovaikutuksen merkitys koko aineistossa. Kasvokkain vuorovaikutukseen panostava, yhteistyöhön osallistava ja luottamuksellista, arvostavaa ilmapiiriä luova johtamisviestintä oli yhteisöllisyyden rakentumisen edistäviä tekijöitä. Tulosten mukaan keskeisimpiä yhteisöllisyyden rakentumisen estäviä tekijöitä johtamisviestinnässä oli kasvokkain vuorovaikutuksen ja yhteistyön puutteellisuus sekä egoistista, kilpailevaa sekä syrjivää ilmapiiriä luova johtamisviestintä.</p> <p>Johtopäätöksenä oli, että yhteisöllisyyttä rakentavassa johtamisviestinnässä keskeistä on kasvokkain vuorovaikutus työntekijöiden kanssa, yhteistyöhön osallistaminen sekä luottamuksellisen ja arvostavan ilmapiirin luominen työyhteisössä. Yhteisöllisyyden rakentumista edistävää johtamisviestintää on tarpeen tutkia enemmän, sillä tutkimustietoa aiheesta löytyi vähän.</p>	
Avainsanat	Yhteisöllisyys, johtaminen, viestintä, integroiva kirjallisuuskatsaus

Author Title Number of Pages Date	Katariina Silén Leadership communication building the sense of community in the workplace 43 pages + 1 appendices 4 December 2016
Degree	Master of Social Services
Degree Programme	Social and Health Care Management, Master's Degree Programme
Specialisation option	Social and Health Care Management
Instructor	Eila-Sisko Korhonen, Senior Lecturer
<p>The purpose of this study was to describe leadership communication building the sense of community in the workplace and to suggest a more effective approach in developing leadership models in the professional environment. The research questions were: 1) What are the factors promoting sense of community building in leadership communications? 2) What are the factors preventing sense of community building in leadership communications? The aim of this study was that the results can be utilized in the development of leadership and work communities and leadership models.</p> <p>This study was conducted as an integrative review of the literature which consisted implementation of phases: the search, evaluation, selection and analysis of the data. The search of the data was conducted in the spring and summer of 2016 from twelve different electric databases: ABI / INFORM Collection, Academic Search Elite, Business Source Elite, Emerald Insight, Arto, Elektra, Doria, Medic, Cinahl Complete, Science Direct, Communication & Mass Media Complete, Bonnier Pro, Talentum Pro, as well as a hand search. Selection of the primary studies were carried out on the basis of inclusion and exclusion criteria defined in advance. The primary studies were critiqued to identify their strenghts and limitations, reliability and validitation. In the end, six articles were selected: two scientific and four professional articles. The data was analyzed and synthesized by the method of thematic analysis.</p> <p>According to the results, the key elements in contributing to the sense of community building in leadership communication was a sufficient amount of face to face interaction, cooperation relationships and interactions that promotes a confidential atmosphere. The results showed that the main factors preventing sense of community building in leadership communication was the lack of face to face interaction, cooperation relationships, as well as interaction that encourages an egotistical, competitive and discriminatory atmosphere.</p> <p>The conclusion was that the key factors in promoting sense of community building in leadership communication was face to face interaction with employees, co-operation, as well as the inclusion of the creation of a confidential and appreciative atmosphere of the workplace. There is a need for more research in leadership communication building sense of community.</p>	
Keywords	Sense of community, leadership, management, communication, integrative review of the literature

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	2
3	Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat	3
3.1	Työelämän ja johtamisympäristön muutokset	3
3.2	Vuorovaikutuksen ja viestinnän korostuminen johtamisessa	4
3.3	Yhteisöllisyys työyhteisön sosiaalisena pääomana	6
4	Integroiva kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä	7
4.1	Aineiston haku- ja arviointiprosessi	8
4.1.1	Tutkimuskysymyksestä avainsanoihin	9
4.1.2	Aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit	10
4.1.3	Tiedonhaun kuvaus	11
4.1.4	Aineiston valinta ja laadun arviointi	12
4.2	Aineiston kuvaus ja kriittinen tarkastelu	14
4.3	Aineiston teemoittelu	18
5	Yhteisöllisyyden rakentumista edistävät tekijät johtamisviestinnässä	21
5.1	Strategian ja arvojen onnistunut viestintä	22
5.2	Toimiva päivittäisviestintä	23
5.3	Toimivan viestintäkulttuurin luominen	24
5.4	Ihmisuhteisiin ja yhteistyöhön panostaminen	25
5.5	Vuorovaikutukseen ja ilmapiiriin panostaminen	27
6	Yhteisöllisyyden rakentumista estävät tekijät johtamisviestinnässä	28
6.1	Strategian ja arvojen epäonnistunut viestintä	29
6.2	Epäasiallinen päivittäisviestintä	30
6.3	Toimimattoman viestintäkulttuurin luominen	31
6.4	Ihmisuhteiden ja yhteistyön rajoittaminen	32
6.5	Vuorovaikutuksen puutteellisuus ja ilmapiirin kielteisyys	33
7	Pohdinta	34
7.1	Tulosten tarkastelu	34
7.2	Kirjallisuuskatsauksen luotettavuus	37
7.3	Kirjallisuuskatsauksen eettisyys	39

7.4	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	40
	Lähteet	41
	Liitteet	
	Liite 1. Tiedonhaku- ja aineistonvalintaprosessin kuvaus	

1 Johdanto

Yhteisöllisyys arvona on jäänyt menneistä ajoista taustalle nykypäivänä korostuvaan yksilöllisyyteen nähden. Nykypäivän hektisyydellä ja yksilöllisyyden korostumisella on negatiivisena seurauksena syrjäytyneiden ja yksinäisyydestä kärsivien suomalaisten kasvava joukko. (Murto 2013.) Suomen työelämä on voimakkaassa myllerryksessä ja julkinen keskustelu työstä ja arjesta on usein negatiivispainotteista; on jatkuvaa kiirettä ja ajan puutetta, paineita, työttömyyttä, työntekijöiden psyykkistä kuormittuneisuutta, työpaikkakiusaamista, työn mielekkyysskattoa, irtisanomisia ja liian aikaista eläköitymistä. Tällaisen ongelmakeskeisyyden sijaan tulisi kiinnittää huomiota siihen, miten voisimme edistää tai muuttaa tilannetta. (Manka - Larjovuori 2013: 4.) Keskeinen kysymys siis on, kuinka työelämän tuottavuuden kasvu voidaan toteuttaa ihmisten tarpeet huomioiden, ei keskinäistä kilpailua hyväksyen (Kärkkäinen 2004: 4-19).

Työelämä vaatii työntekijöiltä hyvää osaamista ja koulutusta, tehokkuutta ja tuottavuutta. Työntekijät odottavat työelämältä joustavuutta, mielekkyyttä ja jatkuvuutta. Työyhteisön ilmapiirillä on heille suuri merkitys. Tulevaisuuden menestys vaatii oppimiskykyä, innostuvuutta ja innovatiivisuutta. (Kärkkäinen 2004: 4-19; Manka - Larjovuori 2013: 4.) Vastavuoroisuus, luottamus, yhteiset arvot ja yhteinen toiminta lisäävät luottamusta ja yhteisöllisyyttä. Luottamuksellinen ilmapiiri työyhteisössä kannustaa vastuullisuuteen yhteisistä tavoitteista. Luottamus rakentuu parhaiten avoimella ja reilulla vuorovaikutuksella; aidosti kuuntelemalla, ymmärtämällä ja kunnioittamalla toisen näkemyksiä. Vaikka yhteisöllisyys syntyy kaikkien yhteisön jäsenten yhteisen työn ja toiminnan tuloksena, sen tietoisessa luomisessa johtajan rooli ja toiminta ovat avainasemassa. (Kärkkäinen 2004: 4-19; Manka - Larjovuori 2013: 4; Murto 2013.)

Kiinnostukseni yhteisöllisyyttä kohtaan heräsi työskennellessäni terapeutin yhteisöhoidon päihde- ja perhekuntoutusyksikössä useita vuosia sitten. Ruisniemen (2006) mukaan yhteisöllisessä kuntoutuksessa yhteisö on sekä konteksti että metodi. Se eroaa muista yhteisöistä sillä, että kuntoutuksessa terapeutin yhteisö pyrkii muuttamaan jäsentensä sosiaalista identiteettiä, elämäntyyliä ja riippuvuutta. Terapeutin tai kuntouttava yhteisö toimii keinona auttaa yksilöä muuttamaan itseään. Kun painopiste on sosiaalisessa osallistumisessa, keskinäisessä vastuussa ja luottamuksessa, antaa yhteisö

mahdollisuuden saada positiivisia kokemuksia sosiaalisen identiteetin rakentumiselle. (Ruisniemi 2006: 35.)

Yhteisöhoiton yksikössä työskennellessäni opin ihmisten käyttäytymisestä ja itsestäni enemmän kuin koskaan. Tuolloin omaksuin piirteitä yhteisöllisestä työotteesta omaan tapaan työskennellä ihmisten kanssa. Kokemukseni mukaan yhteisöllisyys voi olla merkittävä voimavara, oli kyse millaisesta yhteisöstä hyvänsä. Yhteisöllisyys haastaa aitoon dialogiin ja reflektioon, sillä ne ovat yhteisöllisyyden peruselementit luottamuksen synnyttäjinä (Ruisniemi 2006: 36) ja toisaalta ilman luottamusta ei ole aitoa dialogia ja reflektiota (Freire 2005: 70). Yhteisöllisyys on antanut minulle mahdollisuuden kasvaa ja kehittyä ammatillisesti sekä ihmisenä. On vapauttavaa nähdä omat vahvuudet ja heikkoudet myös muiden silmin, sillä usein omalle toiminnalleen on sokea. Vasta rehellisesti avoimena on mahdollisuus myös kehittyä.

Kiinnostukseni yhteisöllisyyttä, ihmisten välistä vuorovaikutusta ja johtamista kohtaan johti lopulta tekemään tämän kirjallisuuskatsauksen sosiaali- ja terveystieteiden ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyönä.

2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata yhteisöllisyyttä rakentavaa johtamista. Johtamisen kuvailussa keskitytään erityisesti tarkastelemaan johtamisviestintää ja vuorovaikutusta. Aikaisempaa tutkimusta täysin samasta näkökulmasta ei liene tehty, sillä vastaavaa tutkimusta ei löytynyt.

Tämä integroiva kirjallisuuskatsaus on aiheiltaan poikkitieteellinen ja sisältää yhdistettynä johtamis-, sosiaali- ja viestintätieteiden käsitteistöä ja tutkimusaineistoa. Tavoitteena on, että tulokset ovat hyödynnettävissä johtamisen ja työyhteisöjen kehittämistyöhön sekä toimintamalleihin.

Tutkimuskysymykset olivat:

1. Mitä ovat yhteisöllisyyden rakentumista edistävät tekijät johtamisviestinnässä?
2. Mitä ovat yhteisöllisyyden rakentumista estävät tekijät johtamisviestinnässä?

3 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat

Tässä kirjallisuuskatsauksessa hyödynnetään johtamiseen, muuttuvaan työelämään ja johtamisympäristöön sekä yhteisöllisyyden rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä. Johtamista tarkastellaan erityisesti Northousen (2001) johtamisen vuorovaikutusta korostavan johtamisteorian avulla. Tämän kirjallisuuskatsauksen tuloksia peilataan raportin pohdintaluvussa Northousen (2001) johtamisteoriaan. Yhteisöllisyyden rakentumista työyhteisössä ymmärretään Lampisen, Viitasen ja Konun (2013) mukaisten selittävien tekijöiden kautta ja niitä peilataan tämän kirjallisuuskatsauksen tuloksiin raportin pohdintaluvussa.

3.1 Työelämän ja johtamisympäristön muutokset

Työelämässä ollessaan huomaa, kuinka asiat muuttuvat nopeassa tahdissa. Mediassa tuodaan usein esiin, miten koko Euroopan taloustilanne vaikuttaa muun muassa Suomen työllisyystilanteeseen ja hyvinvointipalveluiden laatuun. Suomen Valtioneuvoston (2013) Tulevaisuusselonteossa 2030 ennustetaan, että muutoksia Suomen työelämään on tiedossa vielä enemmän. Digitaalitalouden muutokset muuttavat työnteon kulttuuria. Yksittäisen työntekijän vapaus oman työn suunnittelusta ja tekemisestä voi kasvaa, mutta samalla vastuu tulosten tekemisestä lisääntyy. Digitalisoitumisen myötä yhteisöllinen ja verkostomainen toiminta lisääntyy ja vaatimukset kansainvälisyydelle kasvavat. Työ ja vapaa-aika nivoutuvat yhä tiukemmin toisiinsa ja näin ollen monilla työelämän tahti kiivastuu. Työnteon välineet kehittyvät, syntyy uusia ammatteja ja osa nykyisistä ammateista muuttuu. Ihannetapauksessa ihmisten ja työyhteisöjen toimintatapoja muutetaan nopeaan muutokseen työhyvinvointia samalla kasvattaen. (Valtioneuvosto 2013: 37–39.)

Yhteiskunnalliset muutokset vaikuttavat vahvasti sosiaali- ja terveydenhuollon johtamis- ympäristöön. Sosiaali- ja terveysalan johtajan toimintakenttä koostuu lukuisista erilaisista ja eritasoisista ilmiöistä, jotka ovat läsnä ja vaikuttavat johtajan työhön hänen omassa organisaatiossaan. Ilmiöt luovat paineen kohti tuloksellista, tehokasta ja vaikuttavaa sekä toimintakykyistä palvelujärjestelmää, jonka edellytyksenä on, että toiminta ja sen johtaminen uudistuvat jatkuvasti. Näin ollen johtajilta vaaditaan asiantuntija-, henkilöstö-, laatu- ja talousjohtamiseen sekä erityisesti verkostojohtamiseen liittyvää osaamista.

Jatkuva kehittäminen vaatii myös tutkimus- ja kehittämistoimintaa ja arviointitaitoja palvelukäytäntöjen yhtenäistämiseksi. Uusiin työkäytäntöihin sitoutuminen ei tapahdu ilman aktiivista johdon tukea ja kannustavaa johtamista. Henkilöstön jaksaminen, motivointi ja työhyvinvoinnin ylläpitäminen edellyttävät voimakasta panostamista johtamismenetelmien kehittämiseen ja vahvistamiseen. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioihin odotetaan siis taloudellista ja tehokasta muutosjohtamista, moniammatillista henkilöstöä ohjaten ja alan uutta tietoa soveltaen. Johtamisen muutostarve on keskeinen aihe sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisessä. Johtaminen muuttuu kiristyvän talouden, tulos- ja laatujohtamisuudistusten myötä. Yhteiskunnallisessa keskustelussa nousee usein esiin se, että monia sosiaali- ja terveydenhuollon ongelmia voitaisiin lievittää tai tulevia haasteita ratkaista kehittämällä alan johtamista. Tämän tyyppinen näkökulma ei rakenna hyvää kuvaa alan johtamisen nykytilasta. (Viitanen ym. 2007: 13, 64-65.)

Johtamisen uudistumiselle on tarve myös muilla aloilla. Johtamisen on uudistuttava kestävyuden ja inhimillisten voimavarojen tukemiseen kaikkien alojen työelämässä. Hyvinvointi työyhteisössä edesauttaa tuottavuutta, innovatiivisuutta ja luo uutta työtä. Tulevaisuudessa aiempaa tärkeämpiä taitoja ovat kokonaisuusien näkeminen, toteutusosaaminen, luova ongelmanratkaisu, tunne-, yhteistyö- ja kommunikaatiotaidot sekä valmius ottaa jatkuvasti käyttöön uusia ajattelun ja kommunikaation välineitä. Sivistys, yhteisöllisyys ja osallisuus ovat kestäväen kasvun ja hyvinvoinnin perustana. Yhteisöllisyys takaa, että välitämme toisistamme ja luotamme toisiimme. (Valtioneuvosto 2013: 39–41.)

Muutostilanteessa keskeinen edellytys muutoksen onnistumiselle on organisaation tai yhteisön ylimmän johdon näkyvä sitoutuminen muutokseen. Tämän lisäksi työpaikan avainhenkilöt ja henkilöstö on otettava mukaan riittävän varhaisessa vaiheessa muutossuunnitelmien laatimiseen ja varmistaa viestinnän sujuvuus muutoksen kaikissa vaiheissa. Vanhakantainen, hierarkkinen johtamistapa ei sovellu prosessimaisten muutosten johtamiseen. Onnistunut muutos edellyttää yhdessä tekemistä, jossa on otettu työyhteisön osuus kehittämisessä huomioon. (Luomala 2008: 8.)

3.2 Vuorovaikutuksen ja viestinnän korostuminen johtamisessa

Tässä kirjallisuuskatsauksessa johtamista tarkastellaan erityisesti johtamisviestinnän ja johtamisen vuorovaikutusta korostavan johtamisen kautta (Barge 1994: 56; Northouse 2001; Northouse 2004; Madlock 2008). Tässä kirjallisuuskatsauksessa johtaja käsitteellä

tarkoitetaan johtajan tai esimiehen asemassa olevia henkilöitä, niin pienten tiimien päälliköitä kuin suurten organisaatioiden ylintä johtoa.

Johtamistutkimuksessa yhdistyvät mm. psykologia, sosiologia, liiketaloustiede ja etiikka. Johtamisen tutkimus on kuvaileva tiede, joka pyrkii selittämään johtamista sosiaalisessa ja taloudellisessa kontekstissaan. (Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu i.a.)

Johtaminen usein jaetaan kahteen eri tarkastelunäkökulmaan, liiketoiminnan (engl. management) tai ihmisten johtamisen (engl. leadership) näkökulmaan. Asioiden johtaminen on johdonmukainen ja järjestystä tuottava prosessi, joka sisältää suunnittelun ja budjetoinnin, organisoinnin ja henkilöstöhallinnan sekä kontrolloinnin ja ongelmanratkaisun. Ihmisten johtaminen puolestaan on muutosten tuottamista, sisältäen suunnan luomisen, ihmisten linjaamisen sekä motivoinnin ja inspiroinnin. Organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi kumpaakin näkökulmaa tarvitaan. (Northouse 2001, 8-9; Kotter 1990, 3-8.)

Tässä kirjallisuuskatsauksessa johtamista ei jaeta asioiden ja ihmisten johtamiseen, vaan tarkastellaan johtajuutta prosessimaisuutta ja viestintää korostaen. Tämä siksi, että myös asioiden johtaminen on pyrkimystä vaikuttaa muihin tavoitellessaan yhteistä päämäärää. Johtajuus on siis kontekstisidonnaista vuorovaikutusta. Johtamisen kontekstialisuudella tarkoitetaan, että johtamistavat, sisällöt ja laatu ovat kytköksissä juuri siihen toimintaympäristöön ja organisaatiokulttuuriin, jossa johtaminen toteutuu. Johtaja siis vaikuttaa oman toimintaympäristönsä muotoutumiseen ja toimintaympäristö vaikuttaa johtamisen onnistumiseen. Näin ollen johtaja ei myöskään yksin ole vastuussa johtamisen onnistumisesta. (Nivala 2006: 129.)

Johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutteista käyttäytymistä ja nimenomaan vuorovaikutuskäyttäytyminen muovaa käsityksen johtajasta. Vuorovaikutus voidaan jakaa kahteen osaan: johtajan viesteissä oleviin käsitteisiin ja niiden esitystapaan. Johtajien viestien katsotaan sisältävän sekä affektiivisiä että kognitiivisia strategioita. Johtajan tehokas ja vision mukainen vuorovaikutus herättää alaisissa luottamusta, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti muun muassa alaisten tyytyväisyyteen. (Northouse 2001: 8-9; Northouse 2004: 2-3; Madlock 2008: 61)

Johtamisen vuorovaikutustarve on räjähdysmäisesti kasvanut viimevuosien aikana. Yhteiskunnan muutos ja monimutkaisuus, erityisesti organisaatioiden ja instituutioiden vä-

listen rajojen hämärtyminen, mutta yhtä lailla teknologisen kehityksen ja kommunikaatiokulttuurin muutokset ovat vuorovaikutustarpeen kasvun taustalla. Johtamisessa tulisi panostaa vuorovaikutusosaamisen kehittämiseen. Tilannetaju, kyky yhdistää näkökulmia, sosiaaliset taidot, kyky käsitellä tietoa, hyvä argumentointikyky ja itsetuntemus ovat johtajalle hyödyllisiä vuorovaikutustaitoja. Hyvillä johtajilla on yksi yhteinen piirre: He pitävät ihmisten kanssa toimimisesta, eikä erilaisten näkemysten kohtaaminen ole heille työlästä. (Haveri 2014.)

Loppupäätelmäksi yksinkertaistettuna johtaminen on viestintää. Yhteisöllisyyden ja sisäisten verkostojen rakentaminen sekä työntekijöiden sitouttaminen työhön ja työyhteisöön, ja sitä kautta vaikuttaa positiivisesti työn imuun ja tuloksiin, ovat yhteisöviestinnän tyyppisiä tehtäviä. Yhteisöllisyyden rakentuminen edellyttää ensin henkilöiden välisten suhteiden muodostumista. (Juholin 2013: 59 – 60.) Työelämän jatkuvassa muutostilassa viestinnän ja kommunikaation tehtävä on ennakoida ja vähentää muutosvastarintaa. Ihmisten sitoutuminen organisaatioon ja muutokseen lisääntyy, mikäli johtamisessa kiinnitetään huomiota ihmisten yleiseen työhyvinvointiin ja erityisesti jaksamiseen jatkuvassa muutostilassa. (Luomala 2008: 8.)

3.3 Yhteisöllisyys työyhteisön sosiaalisena pääomana

Yhteisöllisyys on yksi tärkeimmistä arvoista työyhteisössä. Sen tarve korostuu erityisesti nykypäivänä, työelämän muuttuessa hektisemmäksi ja vaativammaksi. Lampinen ym. (2013) vahvistavat, että yhteisöllisyys tukee vaativissa työolosuhteissa jaksamista ja edistää työhön ja organisaatioon sitoutumista. Työntekijöiden jaksaminen ja sitoutuminen työhön ovat tänä päivänä tärkeitä ja tavoittelemisen arvoisia asioita johtamisen ja viestinnän onnistumisen näkökulmasta (Luomala 2008; Juholin 2013).

Yhteisöllisyys on traditionaalinen sosiaalinen side, yhteenkuuluvuuden tunne, eräänlainen ”sosiaalinen sentimentti”. Yksinkertaisemmin sanottuna yhteisöllisyys on tärkeä emotionaalinen kokemus kuulumisesta yhteisöön. Saksalaisen sosiologian klassikon, Weberin (1978) mukaan pelkkä tunne ei muodosta suhdetta osapuolien välille. Pelkätään yhteiset ominaisuudet, yhteiset tilanteet ja olosuhteet, tai edes samanlainen käyttäytyminen eivät muodosta yhteisöllisyyttä. Weberin käsitteen mukaan yhteisöllisyys muodostuu yhteisen toiminnan aikana, osallisten keskittyen toisiinsa vastavuoroisina toimijoina. Yhteisöllinen sosiaalinen suhde on aina kokonaisvaltaisempi suhde vuorovaikutuskumppaniin kuin yhteiskunnallinen sosiaalinen suhde. (Aro 2011: 38–41.)

Koivumäki (2008) tutkii väitöskirjassaan yhteisöllisyyden ja luottamuksen rakentumista ja niiden merkitystä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Yhteisöllisyyden käsite on rinnasteinen me-henki ja ryhmäkoheesio käsitteille. Työyhteisössä ihanteellinen tila on reflektoitu yhteisöllisyys, jossa vallitsee vahva luottamus yhteisön jäsenten välillä. Sosiaalinen pääoma organisaatiossa on yksilön ja ryhmien välinen hyväntahtoisuus, jonka keskeisenä lähteenä on luottamus. Sosiaalinen pääoma organisaatiossa koostuu siis luottamuksesta ja yhteisöllisyydestä. (Koivumäki 2008: 84, 108, 179).

Taloustieteilijöiden tutkimusten tulosten mukaan sosiaalisella pääomalla on merkittävä vaikutus talouskasvuun. Sosiologien tutkimusten mukaan on korkeatasoinen sosiaalinen pääoma vaikuttaa positiivisesti terveyteen, hyvinvointiin ja moneen muuhun hyvinvointia mittaavaan tekijään. Tutkimukset viittaavat siihen, että sosiaalinen pääoma tuottaa menestystä työyhteisöissä. (Kajanoja 2009: 74.)

Tässä kirjallisuuskatsauksessa yhteisöllisyyden rakentumista työyhteisössä ymmärretään Lampisen ym. (2013) mukaan. Positiivisesti vaikuttavia tekijöitä yhteisöllisyyden rakentumiseen työyhteisössä ovat työn tekemiseen ja työkäytänteisiin liittyvät tekijät ja tärkeimpänä ihmissuhteet, joissa luottamus ja kunnioittaminen korostuvat. Negatiivisesti vaikuttavina tekijöinä yhteisöllisyyden rakentumiselle ovat kuulumattomuudentunne ja kilpailu. Kommunikaatio on yksi tärkeimmistä tekijöistä yhteisöllisyyden tunteen luomisessa työpaikalla. Yhteisöllisyyden tunne on yhteydessä organisaatioon sitoutumisen kanssa. Yhteisöllisyydellä työyhteisössä on yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasolla positiivisia seurauksia terveyteen, hyvinvointiin, oppimiseen ja tuloksellisuuteen. Yhteisöllisyys ei synny itsestään, vaan se syntyy yhteisellä ponnistelulla. Lampisen ym. (2013) mukaan jatkotutkimukselle tarpeellisena aiheena on esimiehen roolin tutkiminen yhteisöllisyyden kehittämisessä. (Lampinen ym. 2013: 71-86.)

4 Integroiva kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Integroiva kirjallisuuskatsaus sopii hyvin tutkimusaiheen monipuoliseen kuvaamiseen (Cooper 1989: 15; Birmingham 2000: 33–34; Russell 2005: 8; Torraco 2005: 356; Whittemore 2008: 149; Salminen 2011: 8). Integroivassa kirjallisuuskatsauksessa kirjallisuus-

den tyyppien sallitaan olevan tutkimusaineistossa moninaisemmat verrattuna systemaattiseen katsaukseen. Integroiva kirjallisuuskatsaus on ikään kuin systemaattinen kokonaisuus, mutta kuvailevalla otteella. Integroiva katsaus on narratiiviseen katsaukseen verrattuna kriittisempi. Kriittinen arviointi onkin menetelmällinen edellytys integroivassa katsauksessa. Kriittisen arvioinnin avulla tärkein tutkimusmateriaali on mahdollista tiivistää katsauksen perustaksi. (Cooper 1989: 15; Birmingham 2000: 33–34; Torraco 2005: 356; Whitemore 2008: 149; Salminen 2011: 8.)

Tässä luvussa kuvataan kirjallisuuskatsauksen toteutusprosessia. Kirjallisuuskatsauksen toteutusprosessi sisälsi viisi vaihetta: 1) tutkimusongelman asettelu, 2) tutkimusaineiston haku, 3) aineiston arviointi, 4) aineiston analysointi ja 5) tulosten esitys ja tulkinta. (Torraco 2005: 356; Whitemore - Knafl 2005: 548.) Tämän integroivan kirjallisuuskatsauksen tarkoituksen määrittelyssä käytettiin aikaa ja erityistä tarkkuutta. Se auttoi muidenkin vaiheiden toteutusta laadukkaasti. (Whitemore - Knafl 2005: 548.)

Seuraavissa alaluvuissa kuvataan toteutusprosessissa noudatettuja integroivan kirjallisuuskatsauksen vaiheita ja vaatimuksia Russellin (2005), Torracon (2005), Whitemoren – Knaflin (2005), Stoltin – Routasalon 2007, Tähtisen (2007), Salmisen (2011) ja Coughlanin – Cronin - Ryanin (2013) mukaan.

4.1 Aineiston haku- ja arviointiprosessi

Tässä alaluvussa kuvataan aineiston haku- ja arviointiprosessi tarkasti vaiheittain. Integroidun kirjallisuuskatsauksen aineiston haussa on tehokkainta käyttää kaikkia mahdollisia menetelmiä, jotta saataisiin riittävä otos soveltuvimmista tutkimuksista. Aineiston hakuja tehtiin sähköisiin tietokantoihin ja hakupalveluihin, raporttien ja artikkeleiden lähde luetteloihin sekä erilaisten lehtien sisällysluetteloihin. Myös manuaalista käsihakua käytettiin laajan ja kattavan aineiston saamiseksi. (Tähtinen 2007: 35.)

Tämän kirjallisuuskatsauksen aineiston hakustrategia määriteltiin tarkasti. Tämä oli tärkeää, sillä puutteelliset haut johtavat epätarkkoihin hakutuloksiin. Tähän kiinnitettiin huomiota, jotta mahdollisimman moni aiheeseen liittyvä kirjallisuus sisältyisi tarkasteluun. Tiedonhauissa käytettiin elektronisia tietokantoja, jotka ovat tehokkaita, mutta niiden käyttämisessä tuli olla erityisen tarkka. Jos hakua rajaa epä johdonmukaisilla hakutermeillä voi hakutuloksissa jopa puolet kelvollisesta kirjallisuudesta jäädä tuloksista pois. Näin ollen myös muut hakutavat olivat suositeltavia, kuten haut artikkelitietokannoista.

Laajoilla hauilla, käyttäen vähintään kahta tai kolmea eri hakustrategiaa, saatiin tarpeeksi kattava määrä alkuperäisaineistoa. Kaikki hakuvaiheen päätökset perusteltiin ja dokumentoitiin yksityiskohtaisesti, mukaan lukien hakutermit, tietokannat, sisäänotto- ja poissulkukriteerit. Näin ollen lukija pystyy arvioimaan aineistohaun toteutuksen tarkoituksenmukaisuuden ja riittävyyden. (Whittemore – Knafl 2005: 548-549.)

Integroiva kirjallisuuskatsaus sallii monipuolisten aineistojen käytettävyyden, joka mahdollistaa kokonaisvaltaisen ymmärryksen tutkitusta aiheesta. Kuitenkin monipuolisen aineiston yhdistäminen on monimutkaista ja haastavaa. Integroiva kirjallisuuskatsaus menetelmänä vaatii systemaattista ja kurinalaista lähestymistapaa tutkimusprosessin eri vaiheissa, erityisesti aineiston analyysivaiheessa. (Whittemore - Knafl 2005: 552.) Tämän kirjallisuuskatsauksen aineistonkeruussa ja -arvioinnissa noudatettiin edellä mainittuja tiedonhaun kriteereitä. Koko hakuprosessi dokumentoitiin yksityiskohtaisesti ja arviointiin hakuprosessin tuloksena löytyneiden tutkimusten soveltuvuus.

Aineiston keruu dokumentoitiin Torracon (2005: 360-361) mukaan niin tarkasti, että lukija pystyisi arvioimaan sen onnistumisen. Saman haun toteuttaminen on tarpeen vaatiessa toistettavissa ja saamaan hausta samat tulokset. Kirjallisuushaun tuloksista valittiin tarkoituksenmukaisimmat ensin otsikon perusteella, sen jälkeen tiivistelmien perusteella ja viimeiseksi koko teoksen tai artikkelin sisällön perusteella.

4.1.1 Tutkimuskysymyksestä avainsanoihin

Avainsanat määräytyivät suoraan tutkimuskysymyksistä (taulukko 1): 1) Mitä ovat yhteisöllisyyden rakentumista edistävät tekijät johtamisviestinnässä? 2) Mitä ovat yhteisöllisyyden rakentumista estävät tekijät johtamisviestinnässä?

Hakusanat tarkistettiin, käännettiin ja korjattiin Finto- sanastopalvelun YSA-, YSO- ja MeSH/FinMeSH sekä KTO-sanakirjojen avulla. Lisäksi termien tarkistus viimeisteltiin MOT- kielikoneella. Taulukossa 1 on kuvattu avainsanojen määräytyminen tutkimuskysymyksistä ja avainsanojen suomen- ja englanninkieliset termit. Yhteisöllisyys (eng. community spirit, sense of community, communality), johtaminen (eng. leadership, management), viestintä (eng. communication, yl. Communications) (MOT-kielikone). Taulukossa 1 on myös kuvattuna, kuinka hakusanojen kanssa käytettiin rajaukseen ja laajenukseen Boolean operaattoreita JA/TAI, OR/AND ja fraasihakua ”-” -lainausmerkkien avulla sekä sanan katkaisuun *- tai ?-merkin avulla.

Taulukko 1. Avainsanat tutkimuskysymyksistä

Avainsanat, termit (suom.)	Yhteisöllisyys* (-s, -den) TAI Yhteishen* (-ki, -gen) JA →	Johtami* (-nen, -sen) JA →	Viestin* (-tä, -nän)
Avainsanat, termit (eng.)	communality OR "community spirit" OR "sense of community" AND→	Leadership OR management AND→	Communication*

Ensimmäiset koehaut tehtiin Metropolian ammattikorkeakoulun informaation avustuksella. Ennen koehakuja perehdyttiin systemaattisen tiedonhaun toteuttamiseen, joka toteutettiin lopulta Tähtisen (2007: 35) mukaan. Koehauissa tuli esiin avainsanojen haastavuus hakusanoina käytettäessä, erityisesti englanninkielinen hakusana "communality" ja "community spirit", jotka olivat suorat käännökset suomenkielisestä termistä yhteisöllisyys (MOT-kielikone). Koehakutulosten perusteella yhteisöllisyys -käsitteen englanninkielinen termi esiintyi useimmin "sense of community" termillä. Näin ollen koehakutulosten perusteella nousi esiin tarve käyttää mahdollisimman monia kuvaavia hakusanoja sekä fraasihakuja, jotta varmimmin löytyisi aineistoa, jotka vastaisivat tutkimuskysymyksiin.

4.1.2 Aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Aineistonhausta valittaville tutkimuksille määriteltiin sisäänotto- ja poissulkukriteerit, jotka perustuivat tutkimuskysymyksiin (Stolt – Routasalo 2007: 58–70). Tämän kirjallisuuskatsauksen aineistohaun sisäänotto- ja poissulkukriteerit (taulukko 2) testattiin koehakujen yhteydessä ja tarkennettiin seuraavanlaisiksi.

Taulukko 2. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Sisäänottokriteerit:
<ul style="list-style-type: none"> • Teksti on julkaistu vuosien 2006 ja 2016 välillä. • Tekstin julkaisija on tieteellinen tai alan asiantunteva taho. • Teksti on tieteellinen artikkeli, kirja tai ammattiyhteisölle suunnattu julkaisu. • Tekstin sisältö vastaa tutkimuskysymyksiin. • Tekstissä käytetty kieli on englanti tai suomi
Poissulkukriteerit:
<ul style="list-style-type: none"> • Teksti on kirjoitettu ennen vuotta 2006. • Tekstin julkaisija ei ole tieteellinen tai alan asiantunteva taho. • Teksti ei ole tieteellinen artikkeli, kirja tai ammattiyhteisölle suunnattu julkaisu. • Tekstin sisältö ei vastaa tutkimuskysymyksiin. • Tekstissä käytetty kieli on jokin muu kuin englanti tai suomi

Mukaan otettujen aineistojen vaadittiin olevan tasoltaan tieteellisiä artikkeleita, kirjoja tai ammattiyhteisölle suunnattuja julkaisuja. Muun muassa opinnäytteitä ei hyväksytty aineistoksi tähän kirjallisuuskatsaukseen.

4.1.3 Tiedonhaun kuvaus

Käytettävät tietokannat määriteltiin huomioiden tutkimusaiheen poikkitieteellisyys. Tämän vuoksi tiedonhaku tehtiin moni-alaisesti kahteentoista elektroniseen tietokantaan ja tämän lisäksi käytettiin vielä käsihakua. Ennen varsinaisia tiedonhakuja oli tutustuttava jokaisen tietokannan hakuohjeisiin. Haku tehtiin ”advanced search” hauilla, mikäli se oli vaihtoehtona. Haut toistettiin jokaisesta tietokannasta kaksi kertaa huolellisen tiedonhaun varmistamiseksi.

Liitteessä 1 tiedonhaku- aineistonvalintaprosessi on kuvattu tarkasti tietokannoittain. Tiedonhaussa käytettiin yhteensä 12 elektronista tietokantaa: ABI/INFORM Collection, Academic search elite, Business source elite, Emerald Insight, Arto, Elektra, Doria, Medic, Cinahl Complete, Science Direct, Communication & Mass media complete, Bonnier Pro, Talentum Pro sekä käsihakua. Tiedonhaku tehtiin ensin hakulausekkeella: (leadership* OR management*) AND communication* AND ("sense of community" OR commu-

nality OR "community spirit") ja tekstin julkaisuvuoden rajattiin olevan vuoden 2006 jälkeen. Mikäli tuloksia oli runsaasti (yli tuhat), tehtiin haku uudelleen rajatummalla haulla. (Liite 1.)

Käsihaku piti sisällään valittujen aineistojen lähdeluetteloiden selaamista sekä Internet-hakuja Google ja Google Scholar hakuoperaattoreilla. Kaikki viitteet luettiin otsikkotasolla, paitsi, jos viitteitä oli yli 300. Tällöin valinnat tehtiin ensimmäisestä sadasta osuvimmasta hakutuloksesta. Kaikista tiedonhakujen tuloksista valittiin otsikoiden ja hakusanaosumien perusteella yhteensä 66 alkuperäistekstiä (liite 1).

4.1.4 Aineiston valinta ja laadun arviointi

Tässä kirjallisuuskatsauksessa hakutulosten arvioinnissa valittiin ensisijaisesti ne aineistot, jotka sisäänottokriteerien lisäksi vastasivat tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymyksiin. Hakutuloksista valikoitiin soveltuvimmat ensin otsikoiden (N66), sitten tiivistelmien (N22) ja lopuksi koko tekstin perusteella (N6) (liite 1). Koska aineiston haku- ja valintaprosessi toteutettiin yksin, toistettiin se kaksi kertaa huolellisuuden varmistamiseksi, jottei jokin oleellinen aineisto jäisi huomaamatta. Osa aineistoista hylättiin pois sulkukriteerien mukaisesti. Mikäli jonkin aineiston kohdalla oli epävarmuutta, otettiin se mukaan seuraavalle valintakierrokselle. Osa aineistoista oli valikoitunut useampaan kertaan löytyessään useammasta eri tietokannasta. Kaikki tiivistelmien perusteella valitut tekstit luettiin sähköisesti kokonaisuudessaan, jolloin valittiin koko tekstin perusteella 14 tekstiä. Nämä tekstit tulostettiin ja luettiin vielä kahteen kertaan läpi arvioiden aineiston laatua ja niiden soveltuvuutta tutkimuskysymyksiin. Useamman kerran lukemisen jälkeen koko aineistosta karsiutui vielä osa pois, jolloin jäljelle jäi lopulta kuusi alkuperäisaineistoa (taulukko 3).

Integroivassa kirjallisuuskatsauksessa alkuperäisaineiston monimuotoisuus vaikeuttaa aineiston laadun arviointia. Aineistonvalintaprosessin aikana pohdittiin seuraavia asioita: Pitäisikö laatukriteereitä laajentaa niin, että aineisto voi sisältää erilaisia tutkimusmalleja ja kirjallisuutta? Vai pitäisikö aineiston laatua arvioida kriittisesti? Entä, kuinka ei-empirisen aineiston laatua arvioidaan? Ei ole yhtä ainoaa oikeaa standardia, miten aineiston laatu integroivassa kirjallisuuskatsauksessa arvioidaan, vaan se vaihtelee riippuen otantakehikosta. Tietäntyyppisille lähteille laadittiin omat laatukriteerit (Whitemore – Knafel 2005: 549 - 550), jotka otettiin huomioon tämän kirjallisuuskatsauksen sisäänotto- ja

poissulkukriteereiden määrittelyssä. Aineistoksi valikoitiin sekä tieteellisiä että ammatillisia tekstejä, mutta opinnäytetöitä ei kelpuutettu aineistoksi. Tieteellisten ja ammatillisten tekstien laatua ja luotettavuutta arvioitiin taulukoimalla ja tarkastelemalla niitä erikseen (taulukko 3 ja 4).

Kirjallisuuskatsauksen sanalla kirjallisuus tarkoitetaan laajasti kirjallista lähdeaineistoa: kirjallisuutta, tieteellistä tutkimusta tai alan asiantuntevaa kirjallisuutta. Kirjallisuuskatsauksen yksi keskeisimmistä lähdeaineistoista ovat alan johtavat kansainväliset lehdet, mutta ne ovat kuitenkin vain yksi perusteltavissa oleva mahdollisuus. Tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimusmateriaaliksi kelpasi lisäksi alan asiantuntijaorganisaatioiden selvitykset ja muu kirjallisuus. Asiantuntijaorganisaatioiden julkaisuiden kohdalla oli perehdyttävä siihen, millaisesta laitoksesta on kyse, sillä he saattavat tuottaa materiaaleja myös asiakkailleen, jolloin tekstit saattavat olla hieman painottuneita. Myös joidenkin tutkimuslaitosten tutkimuspoliittisten linjausten taustalla voi olla erilaiset intressiryhmät, kuten elinkeinoelämä tai palkansaajat. Tieteellisistä artikkeleista saa usein tuoreinta ajantasaista tietoa. (Salminen 2011: 31.)

Laadukkaan tutkimuksen ominaisuuksia ovat kaikilla tieteenaloilla 1) uutuusarvo, 2) aineistojen hyvyys ja riittävyys, 3) menetelmien hallinta ja 4) väitteiden asianmukainen perusteleminen. Laadukkaat julkaisut on useimmiten julkaistu laadukkaaksi tunnetussa lehdessä tai muulla julkaisuforumilla. On kuitenkin muistettava, että muillakin julkaisuforumeilla julkaistaan laadukkaita tutkimuksia, ja laadukkaimmat lehdet eivät välttämättä aina tavoita haluttua kohdeyleisöä. Viittausmäärät ja lehtien impact factorit kuvaavat useilla aloilla jossain määrin julkaisun tasoa, mutta tunnetuimpia ne ovat lähinnä luonnon- ja lääketieteiden aloilla. Pehmeissä yhteiskunta- ja humanistisissa tieteissä julkaisuottavuus on vähäisempää ja vaihtelee huomattavasti myös päätieteenalojen ja jopa samaa tutkimus- tai tieteenalaa edustavien laitosten välillä. (Miettinen – Puuska 2008: 73.)

Koska tämä opinnäytetyö ei ole luonnon- tai lääketieteellinen, tuli aineiston laadun arvioinnissa käyttää myös muita vaihtoehtoja viittausmäärien ja vaikuttavuuskertoimien lisäksi. Miettisen ja Puuskan (2008: 73) mukaan humanistisilla ja yhteiskuntatieteellisillä tieteenaloilla julkaisuforumeja ovat tieteellisten lehtien lisäksi kirjat ja kokoomateokset. Näillä tieteenaloilla pidetään julkaisun laadun tärkeimpänä tunnusmerkkinä arvostettua ja laadukasta julkaisuforumia. (Miettinen – Puuska 2008: 73.)

Mukaan otettavan kirjallisuuden laatua arvioitiin tuoreuden, kirjoittajien alan asiantuntijuuden ja julkaisijan tunnettuuden ja tieteellisyyden perusteella. Nämä kriteerit edellyttivät tekijältä syvempää perehtymistä ja ajan käyttöä alan kirjallisuuteen ja sitä kautta asiantuntijoihin ja julkaisijoihin tutustumista. Kirjoittajien, kustantajien tai julkaisijoiden vaa­dittiin kuuluvan tai olevan osa alan tieteellistä tai asiantuntevaa yhteisöä.

4.2 Aineiston kuvaus ja kriittinen tarkastelu

Aineistoksi valikoitiin tekstit, jotka täyttivät sisäänottokriteerit, vastasivat tutkimuskysymyksiin ja arvioitiin laadukkaiksi (taulukko 3 ja 4). Aineistot taulukoitiin kronologisesti, tutkimusmenetelmittäin ja tutkimuskysymyksittäin (research question, RQ). Viimeiseen sarakkeeseen tiivistettiin löydetyt keskeiset tulokset, jotka vastasivat tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymyksiin (TK) 1 ja 2. Taulukointi toteutettiin kronologisessa järjestyksessä ja tutkimusmenetelmittäin. Aineisto jaettiin kahtia tieteellisiin (taulukko 3) ja ei-tieteellisiin aineistoihin (taulukko 4). (Whittemore - Knafel 2005: 546–553; Coughlan - Cronin - Ryan 2013.) Taulukoissa keskeiset tulokset tai ajatukset sarakkeissa tuotiin esiin ne tulokset, jotka teksteissä vastasivat tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymyksiin.

Taulukko 3. Tieteellisen aineiston kuvaus

Julkaisija	Journal of Public Relations Research (Julkaisufoorumi Taso 1)	Journal of Public Relations Research (Julkaisufoorumi Taso 1)
Kirjoittaja, vuosi, otsikko	a) Andi Stein (2006) Employee Communications and Community: An exploratory Study.	b) Candace White - Antoaneta Vanc - Gena Stafford (2010) Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence.
Tarkoitus	Tutkia työyhteisöviestinnän ja yhteisöllisyyden rakentumisen suhdetta työyhteisössä ja arvioida erilaisten viestintävälineiden merkitystä yhteisöllisyyden rakentumiselle työyhteisössä.	Kuvata yliopiston työntekijöiden näkemystä ylhäältä alas tiedonkulusta, työntekijöiden viestintämieltyymiä, yhteisöllisyyden kokemusta organisaatiossa ja edellä mainittujen suhdetta työntekijöiden halukkuuteen toimia organisaation puolesta puhujana.
Tutkimuskysymykset ja -asetelma	RQ1: Miten työntekijät havaitsevat yhteisöllisyyden rakentumisen työyhteisössä? Miten he havaitsevat viestinnän ja yhteisön suhteen? RQ2: Ovatko tietyt viestintävälineet tehokkaampia kuin toiset yhteisöllisyyden rakentumisessa? RQ3: Onko yhteisön tasolla ja viestintävälineiden tehokkuuden käsityksillä suhde?	RQ1: Kuinka työntekijät saavat tietoa johdolta? RQ2: Kuinka työntekijät haluaisivat saada tietoa? Vaikuttavatko viestintäkanavat ja suhde johtoon yhteisöllisyyden tunteeseen? RQ3: Mikä on tiedonsaantityytyväisyyden suhde halukkuuteen toimia organisaation puolestapuhujana?
Aineisto ja menetelmät	Kvantitatiivinen tutkimus: Laaja, sähköinen likert-asteikollinen kyselylomake PeaceHealth organisaation työntekijöille.	Kvalitatiivinen tutkimus: 20 pitkäa haastattelua puhelimitse.
Keskeiset tulokset	TK1: Kasvokkain vuorovaikutus edisti yhteisöllisyyden tunnetta viestintävälineistä eniten. Toisena oli sähköpostitse viestiminen.	TK1: Kasvokkain vuorovaikutus ylemmän johdon kanssa edisti yhteisöllisyyden tunnetta. Avoin tiedonkulku edisti yhteisöllisyyden tunnetta. TK2: Tunne suodattusta tiedonkulusta ja huonot mahdollisuudet ylemmän johdon kanssa kasvokkain vuorovaikutukselle madalsivat yhteisöllisyyden tunnetta.

Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen aineiston tarkastelu edellyttää kriittistä otetta. Kriittisesti tarkastelu on arviointia siitä, kuinka hyvin aineisto esittelee itse aiheen. Kriittinen ote tuo esiin aineiston vahvuudet ja avaintekijät, puutteet, laiminlyönnit, epätarkkuudet ja muut ongelmalliset asetelmat. (Torraco 2005: 361-362; Coughlan ym. 2013: 70-71.) Kriittisyys ei kuitenkaan ole milloinkaan tutkimuksen tekijän kykyjen arvostelemista, vaan tarkoituksena on tuoda itse tutkimuksen puutteet, mutta myös vahvuudet esiin (Coughlan ym. 2013: 71).

Tieteellisissä artikkeleissa keskityttiin pääosin tutkimaan yhteisöllisyyden rakentumista tukevia viestintävälineitä tai yhteyttä yhteisöllisyyden rakentumisen ja tiedonkulun tyytyväisyyden välillä. Kummassakin tutkimuksessa tuotiin hyvin esiin tutkimusten tarkoitus, käytetyt menetelmät ja keskeiset tulokset. Kriittisestä näkökulmasta katsoen tutkimusten aiheet olisi voitu rajata niin, että yhteisöllisyyden rakentumista edistävää johtamisviestintää olisi kuvattu tutkimuksissa laajemmin. Tällaisia tutkimuksia ei löytynyt. Näin ollen aineiston tarkastelussa nousi esiin tarve aiheen laajemmalle jatko- ja lisätutkimukselle.

Aineiston kriittisen tarkastelun apuna käytettiin Julkaisufoorumin tasoluokituksia. Julkaisufoorumi-luokituksen voi saada tieteelliset lehdet, sarjat, konferenssit ja kirjakustantajat. Julkaisufoorumi-luokat ovat: 1 = perustaso; 2 = johtava taso; 3 = korkein taso. Muut arvioidut julkaisukanavat, jotka eivät ole täyttäneet tason 1 kriteereitä, on merkitty tunnisteella 0. (Julkaisufoorumi 2016.) Kumpikin tieteellinen artikkeli sai julkaisufoorumin tasoluokituksen 1, joten julkaisujen taso on laadultaan perustasoa.

Ei-tieteellisten aineistojen kuvaus ja kriittinen tarkastelu voi olla haastavampaa kuin tieteellisen, sillä aineistot voivat erota toisistaan merkittävästi. On kuitenkin tärkeää tarkastella kaikenlaista aineistoa kriittisellä otteella. Ei-tieteellisen aineiston tarkasteluun auttoisen kuvaaminen taulukon 4 muodossa. (Coughlan 2013: 94.)

Taulukko 4. Ammatillisen aineiston kuvaus

Kirjoittaja, vuosi, otsikko	Julkaisija	Tarkoitus	Uskottavuus	Laatu	Keskeiset ajatukset / kommentit
f) Kuusela, Sari (2013) Esimiehen vuorovaikutustaidot	Talentum Media Oy	Tarkoituksena on toimia johtamisen käsikirjana ammattiyhteisölle	Kirjoittaja: yhteiskuntatieteiden tohtori (sosiaalipsykologia). Pitkä työkokemus johto-, esimies- ja asian tuntijatehtävistä.	Julkaisufoorumi Taso 1	TK1: Ajan ja vaivan käyttäminen työntekijöiden kanssa vuorovaikutukseen. Puhetavan ja ajattelutyylin korostuminen: esimerkkinä toimiminen. Säännöllinen palaute. TK2: Syrjäyttävä vuorovaikutus: jonkun jättäminen ulkopuolelle
c) Rose O. Sherman (2013) Building a sense of community on nursing units.	American Nurse Today	Kuvata ammattiyhteisölle, kuinka hoidotyön yksiköissä voi rakentaa yhteisöllisyyttä	Kirjoittaja: EdD, RN, NEA-BC, FAAN, professorina Florida Atlantic University.	Peer reviewed	TK1: Johtamisviestintä, joka mahdollistaa syvällisenkin keskustelun työstä ja sen merkityksestä erilaisuutta ja myös konflikteja arvostavalla vuorovaikutuksella, luoturvallisuutta, luottamusta ja avoimuutta työyhteisössä ja sitä kautta yhteisöllisyyttä.
d) Kajanoja, Jouko ja Kajanoja, Anna-Maija (2014) Sosiaalinen pääoma ja kokemuksia yhteisöllisyyden rakentamisesta Teoksessa: Tieto ja osaminen kilpailuetuna	Bonnier Pro / Johtamisen käsikirjat	Tarkoituksena on toimia johtamisen käsikirjana ammattiyhteisölle	Kirjoittajat: Kajanoja, J. (VTT) yhteiskuntapolitiikan dosentti Helsingin yliopistossa, Kajanoja, A-M. (KTM). Työskentelevät: konsulttiyritys Emma Palvelut Oy.	Julkaisufoorumi Taso 0	TK1: Avoin keskustelu työtehtävistä, niin yhteisesti kuin kahdenkeskeisesti sekä läsnäoleva ja myönteinen asenne kaikessa vuorovaikutuksessa ja viestinnässä. Säännölliset palaverit, joissa mahdollisuus keskusteluun. TK2: Syrjäytymisen salliva, konflikteihin puuttumaton. Riitaisa, mollaava vuorovaikutus. Yksisuuntainen tiedotus ilman keskustelumahdollisuutta. Yksinpuhelupalaverit.
e) Ristikangas, Marjo-Riitta – Grünbaum, Leni (2014) Valmentava esimies	Talentum Media Oy	Tarkoituksena on toimia oppaana ammattiyhteisölle valmentavaksi johtajaksi kehittämissä.	Kirjoittajat: Ristikangas (VTM, 15 vuoden kokemus johtajuuden ja tiimien kehittämisestä), Grünbaum (KTM), coach (PCC), vuosien kokemus johtoryhmien ja esimiesten valmentajana. Työskentelevät Bomentis Coaching Housen valmentajina.	Julkaisufoorumi Taso 1	TK1: Osallistavat ja fasilitoivat työkalut vuorovaikutuksessa: luovuuteen, älyn ja osaamisen käyttämiseen kannustavaa johtamisviestintää TK2: Lanvistava ja muutosvastarintainen johtamisviestintä.

Tämän kirjallisuuskatsauksen aineiston ammattiyhteisöille suunnatuista kirjakustantajista yksi ei saanut Julkaisufoorumin Tasoluokitusta. Koko aineiston muut viisi artikkelia saivat 1 -tasoluokituksen. Tasoluokitus 0 saaneen tekstin kirjoittajat ja julkaisija olivat kuitenkin tunnettuja alan asiantuntijoita ja toinen kirjoittajista oli Helsingin yliopiston yhteiskuntapolitiikan dosentti. Kaikki artikkelit olivat siis uskottavia ja sisällöllisesti ja pääpainotuksittain tukivat toinen toisiaan, vaikka laadullisesti eivät yltäneet parhaimmiston.

Coughlanin (2013: 94) mukaan ei-tieteellisen aineiston kriittisessä tarkastelussa sen sisällön yhtenevyyttä voi verrata aiheesta löytyvään teoretietoon sekä toisiinsa. Ammatillinen ja tieteellinen aineisto oli sisällöllisesti yhteneväistä niiltä osin kuin niillä oli kosketuspintaa ja sen perusteella tarkasteltuna koko aineisto oli uskottavaa ja luotettavaa. Koko aineistossa korostui muun muassa se, että johtajan ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen riittävällä määrällä on yhteys yhteisöllisyyden tunteen rakentumiselle työyhteisössä.

Ammatillisessa aineistossa kuvattiin yhteisöllistä johtamisviestintää laajemmin ja käytännönläheisemmin, kuin tieteellisessä aineistossa. Näin ollen aiheen monipuolisemmalle tutkimukselle olisi tarvetta ammatillisen aineiston tarkastelun, ja sen vertailun tieteelliseen aineistoon, perusteella.

4.3 Aineiston teemoittelu

Tieteellisissä kirjallisuuskatsauksissa vaatimuksena aineiston analyysille on, että aineistot on järjestetty, koodattu, jaoteltu ja tiivistetty tunnistamattomaksi ja integroiduksi johtopäätökseksi tutkimusongelmaan peilaten. Aineiston analyysin tavoitteena oli tulkita alkuperäisaineistoa perusteellisesti ja puolueettomasti. Aineiston analyysi on integroivan kirjallisuuskatsauksen prosessissa vähiten kehitetty vaihe, vaikka on kaikkein vaativin ja virheille eniten altis. Siksi aineiston analyysimenetelmäksi valittiin jokin systemaattisesti toteutettava ja analyttinen menetelmä jo ennen katsauksen toteuttamista. Yleisimmät laadullisen aineiston analyysimenetelmät soveltuvat integroivaan kirjallisuuskatsaukseen, sillä ne antavat mahdollisuuden aineiston integroivaan vertailuun. (Whittemore – Knafel 2005: 550–551.)

Teemoittelu toteutettiin Coughlanin ym. (2013) mukaan. Teemoittelu on yksi yleisimmistä laadullisten aineistojen analyysimenetelmistä ja soveltuu käytettäväksi silloin, kun aineisto koostuu useammasta eri tyyppisestä kirjallisuudesta. Teemoittelulla ei muovata

aineistosta uusia näkemyksiä tai oivalluksia, vaan ennemminkin tuodaan jo saadut löydökset alkuperäisessä muodossaan esiin ja tiivistetään synteetiksi. Teemoittelua käytettäessä ei aina kuitenkaan tuoda tarpeeksi hyvin esiin, miten tiettyihin teemoihin on päädytty. Aineiston koodaus oli hyvä keino tuoda selkeästi esiin teemoihin päätyminen.

Tulostettu aineisto luettiin ensin läpi moneen kertaan, jotta tekstin sisältö tuli tutuksi ja sai selvän käsityksen siitä, miten artikkelit vastasivat tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymyksiin, mitä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia teksteissä oli. Tämän jälkeen aineistosta poimittiin sitaatteja, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin. Tähän käytettiin eri värisiä ylimerkkaustusseja. Tutkimusartikkeleista vastauksia etsittiin tutkimustuloksista ja ammatillisissa artikkeleissa pohtivista osioista. Tämän jälkeen sitaatit pelkistettiin, kirjoitettiin sähköiseen muotoon, koodattiin eri väreillä ja ryhmiteltiin koodausten avulla teemoittain alateemoihin ja yläteemoihin. (Coughlan ym. 2013: 96–98.)

Ryhmittelyssä auttoi pelkistysten tulostaminen paperille, leikkaaminen yksittäisiksi lapuiksi ja asettelu laajalle pinnalle. Taulukossa 5 on ote teemoittelusta, jossa koodit on avattu pelkistyksiksi alkuperäisestä tekstistä, jotta lukijan on helpompi saada kiinni aineistossa olevasta alkuperäisestä asiayhteydestä.

Aineistosta nousi sitaattien pelkistämisen ja koodauksen kautta, teemoittelun (taulukko 5) tuloksena esiin 5 yläteemaa ja 22 alateemaa liittyen yhteisöllisyyden rakentumista edistävään johtamisviestintään (taulukko 6) sekä 5 yläteemaa ja 22 alateemaa liittyen yhteisöllisyyden rakentumista estävään johtamisviestintään (taulukko 7).

Taulukko 5. Esimerkki teemoittelusta

Pelkistykset/koodit:	Alateemat:	Yläteemat:
e)Arvojen ja tavoitteiden tarkastelu yhdessä d)Työyhteisön yhteinen keskustelu työtehtävistä on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä d)Säännölliset palaverit	1.1 Yhteinen keskustelu tavoitteista ja arvoista	1. Strategian ja arvojen onnistunut viestintä
d)Mahdollisuus keskustella päätöksistä ja muuttaa niitä f)Vaikutusmahdollisuuksien antaminen e)vapauden antaminen	1.2 Vaikutusmahdollisuuksien antaminen	
d)Esimiehen ja työntekijän kahdenkeskinen keskustelu työstä ja urasta f)Kaikkien osallistujien huomiointi keskusteluissa	2.1 Motivoiva työn seuranta	2. Toimiva päivittäisviestintä
d)Rento refleksiivisyys c,d)Vastarinta on suotavaa c)Jännitteiden lieventäminen c)Tukea työntekijöitä edistämään konfliktinratkaisutaitojaan f)Erialaisten vuorovaikutustyylien salliminen, mutta ei epäasiallisten	2.2 Vaikeiden asioiden puheeksiotto ja kritiikin salliminen	
d)Rento refleksiivisyys f)Negatiivista palautetta ei anneta muiden läsnäollessa f)Palautetta annetaan vain toiminnasta, ei persoonallisuudesta f)Ymmärrettävän palautteen antaminen f)Kiitollisuus palautteen saamisesta	2.3 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen	
f)Ajan antaminen on kiinnostuksen ja arvostuksen osoittamista f)Esimiehen tapa käyttää aikaa toimii esimerkkinä f)Riittävästi läsnäoleminen ja kuuntelu	2.4 Hallittu ja priorisoitu ajankäyttö	
e) Luottamuksen lisääminen avoimella ja jäsentyneellä viestinnällä d)Esimiehen toimiminen itse esimerkkinä f)Esimiehen tapa puhua ja toimia toimii esimerkkinä	3.1 Esimerkkinä toimiminen	3.Toimivan viestintäkulttuurin luominen
d)Vuorovaikutuksella suuri merkitys d)Säännölliset palaverit a,b)Kasvokkain viestintä tehokkain ja paras viestintämuoto a,b)Sähköposti ja muut viestintäkanavat toimivia, jos kasvotusten ei ole mahdollisuutta tavata a)Suurissa organisaatioissa intranetillä on vahva rooli yhteisöllisyyden tunteen luomisessa	3.2 Sopivien viestintäkanavien valinta	
b)Tyytyväisyys tiedonkulkuun korreloi yhteisöllisyyden tunteen kokemisen kanssa b)Tiedonkulkuun ollaan tyytyväisempiä kun on mahdollisuus kuulla asiat suoraan	3.4 Sujuva tiedonkulku	
d)Yhteiset pelisäännöt d)Säännöt kokouksissa f)Ei saa sallia kenenkään syrjimistä	3.5 Yhteisten pelisääntöjen luominen	

5 Yhteisöllisyyden rakentumista edistävät tekijät johtamisviestinnässä

Tässä luvussa vastataan kirjallisuuskatsauksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, mitä ovat yhteisöllisyyttä edistävät tekijät johtamisviestinnässä. Aineisto muodostui yhdestä määrällisestä tutkimuksesta (Stein 2006), yhdestä laadullisesta tutkimuksesta (White - Vanc - Stafford 2010) ja neljästä ammattikirjallisuudesta (Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014; Ristikangas – Grünbaum 2014; Kuusela, 2013). Tieteellisissä tutkimusartikkeleissa keskityttiin yhteisöllisyyden rakentumista edistävien viestintävälineiden tutkimiseen (Stein 2006; White ym. 2010), kun taas ammattikirjallisuudessa keskityttiin tarkastelemaan tarkemmin ja laajemmin yhteisöllisyyden rakentumista edistävää johtamista ja johtamisviestintää (Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014; Ristikangas – Grünbaum 2014; Kuusela, 2013).

Kaikissa artikkeleissa korostui vuorovaikutuksen merkitys, toimiva tiedonkulku ja johtamisen viestintätaidot, -valinnat ja -kyvyt (Stein 2006; White ym. 2010; Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014; Ristikangas – Grünbaum 2014; Kuusela, 2013). Aineistosta nousi teemoittelun kautta esiin 5 yläteemaa ja 24 alateemaa liittyen yhteisöllisyyden rakentumista edistävään johtamisviestintään (Taulukko 6).

Yhteisöllisyyden rakentumista edistävät tekijät johtamisviestinnässä olivat strategian ja arvojen onnistunut viestintä (Kuusela 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014; Ristikangas – Grünbaum 2014), toimiva päivittäisviestintä (Kuusela 2013; Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014), toimivan viestintäkulttuurin luominen (Stein 2006; White ym. 2010; Kuusela 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014; Ristikangas – Grünbaum 2014), ihmissuhteisiin ja yhteistyöhön panostaminen sekä vuorovaikutukseen ja ilmapiiriin panostaminen (Kuusela 2013; Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014; Ristikangas – Grünbaum 2014).

Taulukko 6. Yhteisöllisyyden rakentumista edistävät tekijät johtamisviestinnässä

Alateemat:	Yläteemat:
1.1 Yhteinen keskustelu tavoitteista ja arvoista 1.2 Vaikutusmahdollisuuden antaminen	1. Strategian ja arvojen onnistunut viestintä
2.1 Motivoiva työn seuranta 2.2 Vaikeiden asioiden puheeksiotto ja kritiikin salliminen 2.3 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen 2.4 Hallittu ja priorisoitu ajankäyttö	2. Toimiva päivittäisviestintä
3.1 Esimerkkinä toimiminen 3.2 Sopivien viestintäkanavien valinta 3.4 Sujuva tiedonkulku 3.5 Yhteisten pelisääntöjen luominen	3. Toimivan viestintäkulttuurin luominen
4.1 Yhteistyön ja ryhmätilanteiden sujuvoittaminen 4.2 Ihmissuhteiden tukeminen 4.3 Tuen antaminen ja saaminen 4.4 Yhteisten hetkien viettäminen 4.5 Yhteinen arvomaailma ja tavoitteet 4.6 Syrjäytymisen ehkäiseminen ja osallistaminen	4. Ihmissuhteisiin ja yhteistyöhön panostaminen
5.1 Yhteisten keskustelujen tärkeänä pitäminen 5.2 Luottamus ja kunnioitus 5.3 Läsnäolo 5.4 Vuorovaikutus työntekijöiden kanssa 5.5 Erilaisuuden hyväksyntä 5.6 Myönteinen, luottamuksellinen ja arvostava asenne	5. Vuorovaikutukseen ja ilmapiiriin panostaminen

5.1 Strategian ja arvojen onnistunut viestintä

Työntekijöiden ja esimiesten välinen yhteinen keskustelu työn tavoitteista ja arvoista (Kajanoja - Kajanoja 2014; Ristikangas – Grünbaum 2014) sekä vaikutusmahdollisuuksien antaminen työntekijöille päätöksen teossa (Kuusela 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014; Ristikangas – Grünbaum 2014) mainittiin aineistossa johtamisviestinnän yhteisöllisyyden rakentumista edistävinä tekijöinä.

Arvojen ja tavoitteiden tarkastelu yhdessä sekä työyhteisön yhteinen keskustelu työtävistä on aineiston mukaan yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä. Yhteinen keskustelu mahdollistuu säännöllisissä palavereissa (Kajanoja - Kajanoja 2014; Ristikangas – Grünbaum 2014), joissa on mahdollisuus keskustella päätöksistä ja jopa muuttaa niitä tarvittaessa. Vaikutusmahdollisuuksien antaminen työntekijöille ja vapaus tehdä päätöksiä näyttää sujuvoittavan yhdessä tekemistä ja sitä kautta edistävän yhteisöllisyyttä. (Kuusela 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014; Ristikangas – Grünbaum 2014.)

Kun ihmisille antaa vapautta ja huolehtii arvojen mukaisesta toiminnasta, niin mehenki syntyy kuin itsestään...Tarkastelkaa organisaation arvoja yhdessä pienryhmissä ja tiimeissä ja tunnustakaa toisaalta arvojen mukaisia, toisaalta niiden vastaisia tekijöitä ja toimintatapoja. (Ristikangas – Grünbaum 2014.)

Yhteinen keskustelu työyhteisön tehtävästä on toimivan työyhteisön rakentamisen perusta... Kunkin työyhteisön omien, yhteisten asioiden käsittely on perusasia, mutta tärkeää on myös, että johtoryhmän päätökset ja niiden perusteet selitetään henkilöstölle palaverissa suullisesti niin, että niistä voidaan keskustella ja tarvittaessa viedä asiat uudestaan johtoryhmän käsittelyyn. (Kajanoja -Kajanoja 2014.)

Vaikutusmahdollisuuksien antaminen. Kysy mielipiteitä ja näkemyksiä ja ota ne huomioon päätöksenteossa. ...tukee johtamisella hallinnan tunnetta ja vaikutusmahdollisuuksia. Hallinnan tunne syntyy mahdollisuudesta tehdä päätöksiä ja vaikuttaa tilanteen etenemiseen... Mitä enemmän pääsee vaikuttamaan, sitä tosiasiallisemmalta yhteistyö tuntuu. (Kuusela 2013.)

5.2 Toimiva päivittäisviestintä

Esimiesten motivoiva työn seuranta (Kuusela 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014), vaikeiden asioiden puheeksi otto ja kritiikin salliminen (Kuusela 2013; Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014), palautteen saaminen ja antaminen (Kuusela 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014) sekä hallittu ja priorisoitu ajankäyttö (Kuusela 2013) olivat aineiston mukaan johtamisviestinnän tärkeitä tehtäviä yhteisöllisyyden rakentumisen edistämiseksi.

Motivoivaa seuranta ovat esimiehen ja työntekijän kahdenkeskinen keskustelu sekä lisäksi kaikkien yhteinen keskustelu työstä ja urasta (Kuusela 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014). Kun erilaiset näkemykset ovat aidosti hyväksytyjä ja vastarinta on jopa suotavaa, syntyy rento refleksiivisyys. Esimiesten tulee sallia erilaisia vuorovaikutustyyliä, mutta epäasiallista käyttäytymistä ei voi hyväksyä. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että kaikilla on mahdollisuus tuoda omat näkemyksensä esiin turvallisesti. Jännitteiden lievittäminen työntekijöitä tulisi tukea edistämään konfliktinratkaisutaitojaan. (Kuusela 2013; Sherman 2013: 33; Kajanoja - Kajanoja 2014.)

Kysy tehtävien sujumisesta ja kerro miten itse näet tilanteet. Seuranta osoittaa kiinnostusta, ja oman näkemyksesi esiin tuominen auttaa pysymään oikeassa suunnassa... (Kuusela 2013.)

Open discussion of tough issues is encouraged and differing viewpoints aren't just tolerated but nurtured. ... Embrace conflict... Conflict is an inevitable part of teamwork – but leaders should seek ways to reduce tension. Help staff develop conflict-resolution skills. (Sherman 2013: 33.)

Palautteiden antaminen ja vastaanottaminen on tärkeä osa esimiehen päivittäisviestintää (Kuusela 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014). Negatiivista palautetta ei anneta muiden läsnä ollessa, sillä se on julkista nöyryytystä. Palautetta annetaan vain työntekijöiden toiminnasta ja sen on oltava helposti ymmärrettävissä ja perusteltavissa. Esimiehen tulee aina olla kiitollinen saadessaan palautetta, sillä palaute antaa aina mahdollisuuden kehittymiseen. (Kuusela 2013.)

Anna palautetta... Palautetta annetaan toiminnasta, ei toisen persoonasta tai ominaisuuksista. Palautteen tehtävä on auttaa eteenpäin... Kiitä palautteesta riippumatta siitä, miltä palaute tuntui. (Kuusela 2013.)

Ajan antaminen työntekijöille on kiinnostuksen ja arvostuksen osoittamista. Ajan antamisessakin esimiehen tapa käyttää aikaa toimii esimerkkinä työntekijöille. Esimiehen tulee käyttää aikaa työntekijöiden kuuntelemiseen ja läsnäolemiseen. (Kuusela 2013.)

Hyvä ajankäyttö... ja yhteisöllisyys tulevat esiin omassa toiminnassasi... toimitko esimerkkinä siitä, että aikaa löytyy tärkeille asioille? Ota puheeksi onnistumiset ja tartu epäkohtiin. Kehitä siis kykyäsi hallita ja ymmärtää sosiaalisia suhteita ja tilanteita, sopeuta oma toimintasi tilanteeseen ja auta muitakin toimimaan... (Kuusela 2013.)

5.3 Toimivan viestintäkulttuurin luominen

Työntekijöille esimerkkinä toimiminen (Kuusela 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014; Ristikangas – Grünbaum 2014), sopivien viestintäkanavien valinta (Stein 2006: 262; White ym. 2010; Kajanoja - Kajanoja 2014), tiedonkulun sujuvuuden varmistaminen (White ym. 2010) ja yhteisten pelisääntöjen luominen (Kuusela 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014) ovat toimivan viestintäkulttuurin luomista, joka on yksi johtajan vastuista.

... the selection of tools that rank high in effectiveness or information richness may be a key element in the process of fostering a sense of communication in the workplace. Stein 2006: 262.

Luottamus lisääntyy avoimella ja jäsentyneellä viestinnällä. Esimiehen tavat toimia ja puhua itse esimerkkinä vaikuttava enemmän kuin niiden kanssa ristiriidassa olevat neuvot ja kehotukset. (Kuusela 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014; Ristikangas – Grünbaum 2014.)

Aineiston mukaan sähköposti ja muut viestintäkanavat ovat toimivia, jos kasvotusten ei ole mahdollisuutta tavata. Varsinkin suurissa organisaatioissa intranetillä on vahva rooli

yhteisöllisyyden tunteen luomisessa. Kuitenkin kasvotusten vuorovaikutuksella on suurin merkitys yhteisöllisyyden tunteen rakentumisessa. Mahdollisuus kasvotusten vuorovaikutukselle on helposti järjestettävissä säännöllisissä palavereissa. (Stein 2006; White ym. 2010; Kajanoja - Kajanoja 2014.)

...a high value was placed on face-to-face communication (White ym. 2010).

Aineiston mukaan tyytyväisyys tiedonkulkuun korreloi yhteisöllisyyden tunteen kokemisen kanssa. Tutkimusartikkelien mukaan tiedonkulkuun oltiin tyytyväisempiä, jos asioista oli mahdollisuus kuulla suoraan päättävältä taholta kasvotusten ja tietoa suodattamatta. (White ym. 2010.) Esimiehen tehtävänä on varmistaa työntekijöiden tyytyväisyys tiedonkulun sujuvuuteen ja kasvotusten tapaamisiin.

...employees want to receive information as directly as possible from the chancellor (White ym. 2010).

Esimiehen tärkeä tehtävä viestintäkulttuurin luomisessa on luoda yhteiset pelisäännöt ja pitää niistä kiinni (Kuusela 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014), kuten sopia säännöt kokouksissa keskustelulle ja työyhteisössä toimimiselle (Kuusela 2013).

5.4 Ihmissuhteisiin ja yhteistyöhön panostaminen

Yhteisöllisyyden rakentumista edistävä johtamisviestintä panostaa ihmissuhteisiin ja yhteistyöhön (Kuusela 2013; Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014; Ristikangas – Grünbaum 2014). Tämä tuli aineistossa esille yhteistyön ja ryhmätilanteiden sujuvoittamisena (Kuusela 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014; Ristikangas – Grünbaum 2014), ihmissuhteiden tukemisena (Kuusela 2013; Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014; Ristikangas – Grünbaum 2014), tuen antamisena ja saamisena (Kuusela 2013; Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014), yhteisten hetkien viettämisenä (Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014), yhteisen arvomaailman ja tavoitteiden merkityksen esille nostamisena (Kajanoja - Kajanoja 2014; Ristikangas – Grünbaum 2014) sekä työntekijöiden syrjäytymisen ehkäisemisenä ja osallistamisena (Kuusela 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014; Ristikangas – Grünbaum 2014).

Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä oli aineiston mukaan yhteistyön ja ryhmätilanteiden sujuvoittaminen. Aineiston mukaan erilaiset osallistavat työtavat lisäävät yhteistyötä. Työntekijöiden mukaan ottaminen yhteisten menettelytapojen luomiseen ja säännöllinen

sekä riittävän pitkäkestoinen yhteistyö vahvistavat yhteisöllisyyttä. (Kuusela 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014; Ristikangas – Grünbaum 2014) Myös meistä puhuminen on tärkeää me-hengen luomisessa (Ristikangas – Grünbaum 2014).

Esimies voi omalla toiminnallaan parantaa sosiaalisten tilanteiden sujumista varmistamalla, että jokainen tiimin jäsen tuntee olonsa kotoisaksi ja luontevaksi osaksi ryhmää (Kuusela 2013).

...esimies on kiinnostunut tulkitsemaan ympärillä olevaa tiimi- ja organisaatiosysteemiä. Se tarkoittaa vuorovaikutusverkoston jatkuvaa havainnointia sekä tehtyjen havaintojen pohjalta suunniteltuja toimintoja. (Ristikangas – Grünbaum 2014.)

Fasilitointi on aineiston mukaan ryhmämuotoista ongelmanratkaisua, osaamisen jakamista ja oppimista. Fasilitoivan esimiehen tehtävänä on työntekijöiden osallistaminen keskusteluun, tietoinen ohjaaminen yhteistyöhön ja ihmissuhdesysteemiin vaikuttaminen. Esimiesten rakentava, luottamukseen ja arvostukseen perustuva ja työhön keskittynyt suhde on tärkeässä roolissa. Esimiehen vastuulla on tarvittaessa muuttaa vuorovaikutussuhteita; työntekijöiden yksilöllisten eroavaisuuksien huomioonottamisella ja jännitteitä lieventämällä. (Ristikangas – Grünbaum 2014.)

Syrjäytymisen ehkäiseminen on tärkeä osa yhteisöllisyyden rakentamista työyhteisössä. Esimiehen tulee varmistaa, että kaikki työntekijät pääsevät mukaan työyhteisöön. Ihmisten välisten suhteiden johtaminen vaatii aikaa ja sitkeyttä. Ihmisten väliset suhteet muodostuvat ja kehittyvät nimenomaan osallistamalla heitä yhteistyöhön. (Kuusela 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014; Ristikangas – Grünbaum 2014).

Yhteisöllisyys rakentuu ihmisten välisten suhteiden kautta, joten se vaatii aikaa ja vaivaa. Se ei synny itsestään eikä linjauksia tai periaatteita kirjoittamalla. Ei ryhmätöiden tuloksena, vaan päivittäisten kohtaamisten, mielipiteiden vaihdon, väittelyiden ja yhteisen tekemisen kautta. Ne luovat tilaisuuksia ihmisten paremmalle tuntemiselle ja ymmärtämiselle, ja sitä kautta yhteenkuuluvuuden tunteelle. (Kuusela 2013.)

Esimiehen tehtävä on suojella työntekijöitä liian kuormittavilta tai epäjohdonmukaisilta ylemmän tason vaatimuksilta. Tämä vaatii esimieheltä rohkeutta. (Kuusela 2013.) Työntekijöiden kokemus tuen saamisesta ja vaikutusmahdollisuuksien saamisesta edistävät hallinnan tunnetta, joka edistää yhteistyön sujuvuutta (Kuusela 2013; Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014).

Vahva me-henki syntyy yhteisestä identiteetistä, joka muodostuakseen vaatii mahdollisuuden työntekijöille ja esimiehelle tutustua toisiinsa. Tutustumisen mahdollistavia tilaisuuksia ja tekijöitä ovat onnistumisten yhdessä juhlistaminen, yhdessä alan tapahtumiin osallistuminen sekä esimiehen aito läsnäolo. (Sherman 2013.) Vahva me-henki syntyy myös halusta toteuttaa jotain merkityksellistä. (Ristikangas – Grünbaum 2014.) Sitä edistää yhteisten arvojen vahvistaminen ja arvojen mukainen toiminta. Näitä edistää työyhteisön yhteinen keskustelu työtehtävistä ja arvoista. (Kajanoja - Kajanoja 2014; Ristikangas – Grünbaum 2014.)

Esimiehen tehtävänä on varmistaa kaikkien osallistuminen keskusteluihin ja työn tekoon. Tämä onnistuu parhaiten huomioimalla keskustelun kaikki osallistujat, eikä vain innokkaimmat ja eniten äänessä olevat. Keskusteluihin osallistumisen rohkaiseminen ehkäisee syrjäytymistä ja edistää näin ollen yhteenkuuluvuutta. (Kuusela 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014; Ristikangas – Grünbaum 2014.)

5.5 Vuorovaikutukseen ja ilmapiiriin panostaminen

Yhteisöllisyyttä edistää vuorovaikutukseen (Stein 2006; White ym. 2010; Kuusela 2013; Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014; Ristikangas – Grünbaum 2014) ja ilmapiiriin panostaminen johtamisviestinnässä (Kuusela 2013; Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014; Ristikangas – Grünbaum 2014).

Nämä tulivat aineistossa esille yhteisten keskusteluiden merkityksen (Kuusela 2013; Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014; Ristikangas – Grünbaum 2014), luottamuksen ja kunnioituksen (Kuusela 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014; Ristikangas – Grünbaum 2014), läsnäolon (Kuusela 2013; Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014), vuorovaikutuksen työntekijöiden kanssa (Stein 2006; White ym. 2010; Kuusela 2013; Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014; Ristikangas – Grünbaum 2014), erilaisuuden hyväksymisen (Kuusela 2013; Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014) ja johtajan myönteisen, luottamuksellisen ja arvostavan asenteen kautta (Kuusela 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014).

Yhteisten keskusteluiden merkitys nousi esiin aineistosta arvojen, tavoitteiden, työtehtävien ja mahdollisten haasteiden sekä ratkaisuehdotusten tarkasteluna yhdessä esimiehen ja työntekijöiden kesken. Säännölliset palaverit antavat mahdollisuuden yhteiselle keskustelulle ja työntekijöille tutustua toisiinsa ja puhua työstä. Kaikkien osallistuminen

yhteisiin keskusteluihin on tärkeää ja sen varmistaminen on esimiehen vastuulla. (Kuusela 2013; Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014; Ristikangas – Grünbaum 2014.)

...annat kaikille mahdollisuuden kommentoida... huomioit osallistujat tilaisuuden alussa... aktivoit vetäytyjät mukaan keskusteluun (Kuusela 2013).

Myönteinen ja riittävä vuorovaikutus edistää aineiston mukaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Siinä esimiehen läsnäolo ja myönteinen vuorovaikutus ovat johtamisviestinnän tärkeimpiä tehtäviä. (Stein 2006; White ym. 2010; Kuusela 2013; Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014; Ristikangas – Grünbaum 2014.) Läsnäoloa on riittävä kuuntelu ja myönteinen vuorovaikutus työntekijöiden kanssa. (Kuusela 2013; Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014.)

Jos kokemukset työyhteisön ihmissuhteista ovat myönteisiä ja vuorovaikutusta on riittävästi, alkaa syntyä yhteistyötä edistävää yhteenkuuluvuuden tunnetta (Kuusela 2013).

Yhteisöllisyys edellyttää luottamusta. Luottamusta ja kunnioitusta on vapauden antaminen työntekijöille ja keskinäiseen luottamukseen ja arvostukseen perustuva vuorovaikutus. Tätä edistää esimiesten rakentava, luottamukseen ja arvostukseen perustuva ja työhön keskittynyt suhde työntekijöihin. (Kuusela 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014; Ristikangas – Grünbaum 2014.)

6 Yhteisöllisyyden rakentumista estävät tekijät johtamisviestinnässä

Tämän kirjallisuuskatsauksen toiseen tutkimuskysymykseen, mitkä ovat yhteisöllisyyden rakentumista estävät tekijät johtamisviestinnässä, vastattiin aineistossa yhdessä laadullisessa tutkimuksessa (White ym. 2010) ja kolmessa ammattikirjallisuuden tekstissä (Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014; Kuusela, 2013). Whiten ym. (2010) tutkimusartikkelissa keskityttiin yhteisöllisyyden rakentumista estävän tiedonkulun tutkimiseen (White ym. 2010), kun taas ammattikirjallisuudessa keskityttiin tarkastelemaan tarkemmin ja laajemmin yhteisöllisyyden rakentumista estävää johtamista ja johtamisviestintää (Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014; Kuusela, 2013). Kaikissa artikkeleissa korostui johtamisessa puutteellisen vuorovaikutuksen merkitys, toimimattoman tiedonkulun ja johtamisen puutteelliset viestintätaidot, -valinnat ja -kyvyt (White ym. 2010; Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014; Kuusela, 2013).

Aineistosta nousi teemoittelun kautta esiin 5 yläteemaa ja 23 alateemaa liittyen yhteisöllisyyden rakentumista estävään johtamisviestintään (Taulukko 7). Yhteisöllisyyden rakentumista estävät tekijät johtamisviestinnässä olivat lähes edistävien tekijöiden vastakohtia (White ym. 2010; Kuusela 2013; Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014): 1) strategian ja arvojen epäonnistunut viestintä (Kuusela 2013; Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014), 2) epäasiallinen päivittäisviestintä (White ym. 2010; Kuusela 2013; Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014), toimimattoman viestintäkulttuurin luominen, ihmissuhteiden ja yhteistyön rajoittaminen sekä vuorovaikutuksen puutteellisuus ja ilmapiirin kielteisyys. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään ja avataan tuloksia tarkemmin.

Taulukko 7. Yhteisöllisyyden rakentumista estävät tekijät johtamisviestinnässä

Alateemat:	Yläteemat:
1.1 Yhteisen keskustelun puute tavoitteista ja arvoista 1.2 Vaikutusmahdollisuuden rajoittaminen	1. Strategian ja arvojen epäonnistunut viestintä
2.1 Lannistaminen ja kannustamisen puute 2.3 Ratkaisemattomat konfliktit ja kritiikkiä ei hyväksytä 2.4 Epäasiallinen palaute 2.5 Hallitsematon ajankäyttö	2. Epäasiallinen päivittäisviestintä
3.1 Johtajien viestintäkykyjen puute 3.2 Vähäinen rooli kasvotusten viestimisellä 3.3 Puutteellinen tiedonkulku 3.4 Yhteisten pelisääntöjen puuttuminen	3. Puutteellisen viestintäkulttuurin luominen
4.1 Yhteistyön ja ryhmätilanteiden vaikeuttaminen tai puuttuminen 4.2 Ihmissuhteiden vaikeuttaminen tai puuttuminen 4.3 Tuen saamisen ja antamisen puuttuminen 4.4 Yhteisten hetkien puuttuminen 4.5 Yhteisten arvojen ja tavoitteiden puuttuminen 4.6 Syrjäytymisen salliminen	4. Ihmissuhteiden ja yhteistyön rajoittaminen
5.1 Yhteisten keskustelujen puutokset 5.2 Epäluottamus ja kunnioittamisen puute 5.3 Etäisyys ihmisten välillä 5.4 Vuorovaikutuksen kielteisyys tai puute 5.5 Erilaisuutta ei hyväksytä 5.6 Kielteinen ja vähättelevä asenne	5. Vuorovaikutuksen puutteellisuus ja ilmapiirin kielteisyys

6.1 Strategian ja arvojen epäonnistunut viestintä

Strategian ja arvojen viestintä epäonnistuu, jos organisaation johto toimii viestinnässään niin, että työyhteisössä ei ole riittävää yhteistä keskustelua tavoitteista ja arvoista (White

ym. 2010; Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014) sekä rajoittamalla työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia (Kuusela 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014).

Työntekijöiden oleminen vain tiedottamisen kohteena, ei ole riittävää, mikäli yhteistä keskustelua tavoitteista ja yhteisistä arvoista ei käydä (White ym. 2010; Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014). Kun työyhteisössä ei ole riittävää keskustelua, jää johtajilta näkemättä ja käyttämättä työntekijöiden vahvuudet ja työ on irrallista yhteisistä tavoitteista (Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014).

Hyvin kirjoitetut pöytäkirjat eivät riitä. Tiedon välitys on riittävää vasta, kun siihen sisältyy aidon keskustelun ja reagoinnin mahdollisuus. (Kajanoja - Kajanoja 2014.)

Työntekijöiden hallinnan tunne tukahtuu, kun heillä on heikot mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön. Esimies antaa työntekijöille heikot mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön, lisäämällä tai muuttamalla heidän työtehtäviään ilman yhteistä keskustelua tai käyttämällä työyhteisöä kontrolloivia menettelyjä ilman keskustelua. (Kuusela 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014).

Välttämällä keskustelua, tiukalla ohjeistuksella ja virheettömyyden korostamisella hän saa aikaan pahimmillaan sen, että työyhteisö passivoituu. Hallinnan tunne katoaa, kun itsellä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa siihen, miten toimii. (Kuusela 2013.)

6.2 Epäasiallinen päivittäisviestintä

Esimiehen epäasiallinen päivittäisviestintä tuli aineistossa esiin lannistamisena ja kannustamisen puutteena (Kuusela 2013; Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014), ratkaisemattomina konflikteina ja kritiikin hyväksymättömyytenä (Kuusela 2013; Sherman 2013), epäasiallisen palautteen antamisena (Kuusela 2013; Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014) ja hallitsemattomana ajankäyttönä (Kuusela 2013).

Lannistaminen ja kannustamisen puute tuli aineistossa esiin esimiehen kärsimättömyytenä muita kohtaan, epäasiallisen kohtelun sallimisena, vahvuuksien näkemättömyytenä ja kontrolloivien menettelyjen käyttämisenä ilman yhteistä keskustelua niistä (Kuusela 2013; Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014). Rajoittavia ja kontrolloivia menettelyjä ovat muun muassa työajanseuranta, tulokortit ennä muut sellaiset, ellei niistä käydä yhteisiä keskusteluja työn kehittämiseksi (Kajanoja - Kajanoja 2014).

It's easy to get blinded by our own generational values and fail to see the strength in others (Sherman 2013: 33).

Kun ihminen panee itsensä likoon, on loukkaus, jos häntä ei noteerata eikä hän saa tunnustusta (Kajanoja - Kajanoja 2014).

Konfliktien ratkaisemattomuus johtamisviestinnässä tuli aineistossa esiin epäasiallisen kohtelun sallimisena, yhteisen keskustelun tarpeen vähättelynä, nöyryytyksenä julkisella kielteisellä palautteella, kannustamattomuutena, vahvuuksien näkemättömyytenä ja kielteisyytenä viesteissä ja vuorovaikutuksessa. (Kuusela 2013; Sherman 2013.)

Joku saa toistuvasti liian suuren tai liian pienen työmäärän tai kohtuuttoman aika-
taulun. Suurin osa puheesta voi olla piikittelyä, moittimista tai mustamaalausta tai sävyllään paljon kielteisempää kuin muille. Jotakuta arvostellaan tai ajatuksia tai tunteita mitätöidään. Lakataan puhumasta tai eristetään muista fyysisesti tai henkisesti. Levitetään luottamuksellisia tietoja tai otetaan kunnia hänen tekemisistään. (Kuusela 2013.)

Hallitsematon ajankäyttö näkyi aineiston mukaan kiireenä ja esimiehen ajan puutteena sekä kärsimättömyytenä muita kohtaan (Kuusela 2013).

Olemalla kiireinen ja kärsimätön osoittaa ehkä tehokkuutta, mutta samalla myös hieman välinpitämättömyyttä muita kohtaan, elleivät he voi juuri sillä hetkellä hyödyntää sinua (Kuusela 2013).

6.3 Toimimattoman viestintäkulttuurin luominen

Toimimattoman viestintäkulttuurin luomiseen vaikutti aineiston mukaan johtajien viestintäkykyjen puute (White ym. 2010; Kuusela 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014), kasvotusten viestimisen vähyys (White ym. 2010; Kuusela 2013), tiedonkulun toimimattomuus (White ym. 2010; Kuusela 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014) ja yhteisten pelisääntöjen puute (White ym. 2010; Kuusela 2013; Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014).

Johtajien puutteelliset ja toisistaan eroavat viestintäkyvyt vaikuttivat aineiston mukaan viestintäkulttuurin toimivuuteen. Kielteiset viestit ja kielteinen vuorovaikutus estävät yhteisöllisyyden rekantumista. Viestintäkulttuurin toimivuuden riskeinä voi aineiston mukaan pitää sitä, kun työntekijät ovat vain tiedottamisen kohteena, johtajilla on väärät oletukset tiedonkulun onnistumisesta, organisaatiossa ei ole kasvotusten tapaamisia, yhteisen keskustelun tarvetta vähätellään ja yhteistyötä vältellään. (White ym. 2010; Kuusela 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014.)

Information voids are created when supervisors assume that employees have already been informed through other channels (White ym. 2010: 73).

Tiedonkulku ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla, kun työntekijät ovat vain tiedottamisen kohteena, eivätkä itse osallisena tiedonkulussa. Tiedonkulku hierarkian tasoja myöten ja ripotellen luo tyytymättömyyttä tiedonkulkuun ja tunteen tiedon suodattamisesta. Tyytymättömyys tiedonkulkuun estää yhteisöllisyyden rakentumista. Tiedonkulku epäönistuu, kun sähköposteja luetaan huolettomasti eikä ole mahdollisuutta kasvotusten tapaamisille. (White ym. 2010: 73.)

Employees who did not have sufficient access to supervisors and who felt that information was incomplete and / or filtered when it reached them did not feel a strong sense of community (White ym. 2010: 73).

Yhteisten pelisääntöjen puute on riski toimivalle viestintäkulttuurille. (White ym. 2010; Kuusela 2013; Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014). Kun yhteisiä pelisääntöjä ei ole, on työ irrallaan yhteisistä tavoitteista (Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014) ja konfliktit jäävät ratkaisematta. Konfliktien ratkaisemattomuus (Sherman 2013) ja egoistinen kilpailu ovat riskeinä toimivalle viestintäkulttuurille (Kajanoja – Kajanoja 2014).

Yhteisöllisyys edellyttää luottamusta ja työntekijöiden keskinäinen kilpailu jakamisen vastapainona vähentää luottamusta (Kajanoja - Kajanoja 2014).

6.4 Ihmissuhteiden ja yhteistyön rajoittaminen

Ihmissuhteita ja yhteistyötä rajoittava johtamisviestintä oli aineistossa yhteistyön ja ryhmätilanteiden vaikeuttamista tai niiden puuttumista (White ym. 2010; Kuusela 2013; Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014), ihmissuhteiden vaikeuttamista tai puuttumista (Kuusela 2013; Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014), tuen saamisen ja antamisen puuttumista (Kuusela 2013; Kajanoja – Kajanoja 2014), yhteisten hetkien puuttumista (White ym. 2010; Kuusela 2013), yhteisten arvojen ja tavoitteiden puuttumista ja syrjäytymisen sallimista (Kuusela 2013; Kajanoja - Kajanoja2014).

Yhteistyön ja ryhmätilanteiden vaikeuttamista johtamisviestinnässä oli aineistossa yhteisen keskustelun tarpeen vähättely ja yhteistyön välttely. Esimies voi toiminnallaan ja valinnoillaan vähätellä yhteistyötä ja vaikeuttaa ryhmätilanteita, jos ei ymmärrä kasvotusten tapaamisten ja yhteistyön merkitystä tai esimiehellä ei ole tarpeeksi aikaa. Tämä voi nä-

kyä osallistumattomuuden sallimisena, työn irrallisuutena yhteisistä tavoitteista, yhteistyön välttelyä, organisaatiossa vallitsevana egoistisena kilpailuna ja henkilöstön jakautumisena kuppikuntiin. (White ym. 2010; Kuusela 2013; Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014.)

Jos työyhteisön ilmapiiri on kilpaileva, jotkut tuntevat itsensä eriarvoisiksi, kanssakäyminen on välttelyä tai keskustelu ärtynyttä ja osoittelevaa, eivät ihmisten väiset suhteetkaan ole yleensä kunnossa (Kuusela 2013).

Syrjäytymisen salliminen näkyi johtamisviestinnässä henkilöstön jakautumisen sallimisena, riitaisuutena ja eripurana, epäasiallisena kohteluna, ratkaisemattomina konflikteina ja yhteistyön välttelyä sekä kyynisyytenä ja etäisyytenä (Kuusela 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014).

Se, että joku ei osallistu eikä tuota, murentaa koko työyhteisön... Esimieskin karttaa vuorovaikutusta hänen kanssaan, eikä häneltä odoteta samaa kuin muilta. Hänen annetaan olla...Kyyninen etäisyys turruttaa. (Kajanoja - Kajanoja 2014.)

Yhteisten arvojen ja tavoitteiden vähyys tai puute näkyi työn irrallisuutena yhteisistä tavoitteista, kontrolloivien menettelyjen käyttämisenä ilman keskustelua ja työntekijöiden olemattomina vaikutusmahdollisuuksina omaan työhönsä liittyvissä asioissa. (Kuusela 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014).

6.5 Vuorovaikutuksen puutteellisuus ja ilmapiirin kielteisyys

Vuorovaikutuksen ja ilmapiirin merkityksen vähättely johtamisviestinnässä näkyi aineistossa yhteisten keskustelujen (White ym. 2010; Kuusela 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014), luottamuksen ja kunnioittamisen puutteena (Kuusela 2013; Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014) sekä vuorovaikutuksen kielteisyytenä tai puutteena (White ym. 2010; Kuusela 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014), esimiehen ja työyhteisön välisenä etäisyytenä (White ym. 2010; Kuusela 2013; Sherman 2013), erilaisuuden hyväksymättömyytenä (Kuusela 2013; Sherman 2013) sekä esimiehen kielteisenä ja väheksyvänä asenteena (Kuusela 2013; Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014).

Yhteisten keskustelujen puute johtamisviestinnässä näkyi aineistossa kasvotusten tapaamisten puutteena, niiden tarpeen vähättelyä ja keskusteluihin osallistumattomuuden sallimisena (White ym. 2010; Kuusela 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014).

Organisaatio saattaa pitää yhteisiä tapaamisia ja keskusteluja ajanhukkana. Tällöin yhteistyöhön vaadittavaa luottamusta ei pääse syntymään. (Kuusela 2013.)

Luottamuksen, kunnioituksen ja erilaisuuden hyväksymisen puute johtamisviestinnässä näkyi aineistossa esimiehen kyynisyyden ja etäisyyden, rangaistuksien, syyllistämisen, oman vastuun siirtämisenä toisille tai nolaamisena kielteisen palautteen antamisena julkisesti. Luottamuksen ja kunnioituksen puute ja vuorovaikutuksen kielteisyys johtamisviestinnässä näkyi riitaisuutena tai eripuraisuutena, kielteisyytenä viesteissä ja yleisenä kielteisenä ilmapiirinä (Kuusela 2013; Sherman 2013; Kajanoja - Kajanoja 2014).

Anonymity, on the other hand, fosters incivility...It's easy to get blinded by our own generational values and fail to see the strengths in others. (Sherman 2013: 33.)

Esimiehen ja työntekijöiden välinen sekä työntekijöiden keskinäinen etäisyys näkyi aineistossa esimiehen ajanpuutteena, jolloin ei ollut aikaa kasvotusten tapaamisille sekä yleisesti vallitsevana nimettömyytenä ja tuntemattomuutena työyhteisössä (White ym. 2010; Kuusela 2013; Sherman 2013).

7 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan kirjallisuuskatsauksen tuloksia peilaten niitä aikaisempaan teoria- ja tutkimustietoon. Johtamista tarkastellaan erityisesti Northousen (2001) johtamisen vuorovaikutusta korostavan johtamisteorian avulla ja yhteisöllisyyden rakentumista työyhteisössä peilataan Lampisen, Viitasen ja Konun (2013) yhteisöllisyyden rakentumista selittäviin tekijöihin.

Luvussa pohditaan myös kirjallisuuskatsauksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Luvun lopussa vedetään yhteen koko kirjallisuuskatsauksen johtopäätökset ja esitetään ehdotetut jatkotutkimusaiheet.

7.1 Tulosten tarkastelu

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli vastata kysymyksiin, mitkä ovat yhteisöllisyyden rakentumista edistävät ja estävät tekijät johtamisviestinnässä. Aineisto muodostui yhdestä määrällisestä tutkimuksesta, yhdestä laadullisesta tutkimuksesta ja neljästä ammattikirjallisuudesta. Tieteellisissä artikkeleissa keskityttiin yhteisöllisyyden rakentumista

edistävien viestintävälineiden tutkimiseen, kun taas ammattikirjallisuudessa keskityttiin tarkastelemaan tarkemmin ja laajemmin yhteisöllisyyden rakentumista edistävää johtamista ja johtamisviestintää käytännössä. Tulosten mukaan kaikissa artikkeleissa korostui vuorovaikutuksen merkitys, toimiva tiedonkulku ja johtajien viestintätaidot, -valinnat ja -kyvyt. Yhteisöllisyyden rakentumista estävässä johtamisviestinnässä korostui tulosten mukaan vuorovaikutuksen ja ihmissuhteiden välttäminen, toimimaton tiedonkulku sekä johtajien puutteelliset viestintätaidot, -valinnat ja -kyvyt.

Tämän kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan yhteisöllisyyden rakentumista edistävänä kärsenä johtamisviestinnässä oli kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus ja sen merkitys merkitys korostui koko aineistossa. Kasvokkain vuorovaikutukseen panostava, yhteistyöhön osallistava ja luottamuksellista, arvostavaa ilmapiiriä luova johtamisviestintä oli keskeisimpiä yhteisöllisyyden rakentumista edistäviä tekijöitä. Nämä näkyivät aineistossa teemoittelun myötä seuraavina yläteemoina: Strategian ja arvojen onnistunut viestintä, toimiva päivittäisviestintä, toimivan viestintäkulttuurin luominen, ihmissuhteisiin ja yhteistyöhön panostaminen sekä vuorovaikutukseen ja ilmapiiriin panostaminen.

Lampinen ym (2013: 79) saivat samansuuntaisia tuloksia systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessaan, jossa tutkivat yhteisöllisyyden rakentumista työyhteisössä. Keskeisenä kysymyksenä yhteisöllisyyden tunteen saavuttamisessa työyhteisössä pidettiin ihmissuhteita. Ihmissuhteiden luomisen avaintekijöinä korostuivat luottamus ja kunnioitus. Kommunikaation ja hyvän tiedottamisen todettiin edistävän yhteisöllisyyden tunnetta ja yhteisöllisyyden tunteen tavoittelua organisaatiossa. Suora tiedottaminen lisäsi asioista tietoisena olemisen tunnetta ja tunnetta työntekijän tärkeydestä. Viestintävälineistä kasvotusten tapahtuva ihmisten välinen dialoginen vuorovaikutus ja sähköpostin käyttäminen arvioitiin tehokkaimmiksi menetelmiksi organisaation sisäisessä viestinnässä, koska ne mahdollistivat palautteen antamisen ja tiedon siirtämisen henkilökohtaisemmalla tasolla kuin muut viestintävälineet. (Lampinen ym 2013: 79.)

Ihmissuhteisiin ja sosiaalisiin suhteisiin kiinnitetään huomiota myös Northousen (2001: 20) johtamisteoriassa, jossa esimiesten sosiaalisilla kyvyillä on suuri vaikutus työntekijän tyytyväisyyteen ja motivaatioon. Sosiaalisuudella Northouse viittaa johtajien kykyyn muodostaa miellyttäviä sosiaalisia suhteita. Tällaiset johtajat ovat ystävällisiä, ulospäin-suuntautuneita, kohteliaita, tahdikkaita ja diplomaattisia. Heillä on herkkyyttä tunnistaa toisten tarpeita ja osoittaa kiinnostusta toisten hyvinvointiin. Heillä on hyvät ihmissuhde-

taidot ja he muodostavat yhteistyösuhteita alaisiinsa. Northouse (2001: 39) kuvaa johtamista huolenpitona ihmisiä kohtaan. Hän viittaa siihen, miten johtaja huolehtii organisaatiossa ihmisistä, jotka työskentelevät yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä piirre sisältää sitoutumisen ja luottamuksen rakentumisen organisaatiota kohtaan, työntekijöiden yksilöllisten arvojen korostumisen, hyvien työskentelymahdollisuuksien tarjoamisen ja sosiaalisten suhteiden edistämisen. (Northouse 2001: 20, 39.)

Tämän kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan keskeisimpiä yhteisöllisyyden rakentumisen estäviä tekijöitä johtamisviestinnässä oli kasvokkain vuorovaikutuksen ja yhteistyön puutteellisuus sekä egoistista, kilpailevaa sekä syrjivää ilmapiiriä luova johtamisviestintä. Nämä tarkemmin avattuna näkyivät aineistossa teemoittelun myötä seuraavina yläteemoina: Strategian ja arvojen epäonnistunut viestintä, epäasiallinen päivittäisviestintä, puutteellisen viestintäkulttuurin luominen, ihmissuhteiden ja yhteistyön rajoittaminen sekä vuorovaikutuksen puutteellisuus ja ilmapiirin kielteisyys.

Northousen (2013: 40) johtamisteorian mukaan johtaja, joka ei ole kiinnostunut ihmissuhteista, on näennäisesti johtajan asemassa, mutta esiintyy välinpitämättömästi ja välttelevästi. Tällaisella johtajalla on vähän vuorovaikutusta alaisten kanssa.

Northouse (2001: 57) kuvaa johtamistyylin olevan tietynlainen käyttäytymismalli, jolla yritetään vaikuttaa toisiin ihmisiin tietyllä tavalla. Hän jakaa johtamistyylit direktiiviseen käyttäytymiseen (engl. Directive behavior) ja supportiiviseen käyttäytymiseen (engl. Supportive behavior). Direktiivinen käyttäytyminen pyrkii vaikuttamaan alaisiin antamalla selkeät rajat, aikataulut, roolit ja keinot tulosten saavuttamiseen. Direktiivinen käyttäytyminen noudattaa pääosin yksisuuntaista viestintää. Supportiivinen käyttäytyminen taas pyrkii helpottamaan ryhmässä olemista, heidän välisiä suhteitaan muihin ja vallitseviin tilanteisiin. Supportiivinen käyttäytyminen noudattaa kaksisuuntaista viestintää ja antaa sosiaalista ja emotionaalista tukea muille. Supportiivinen käyttäytyminen on ongelmanratkaisua, kuuntelua ja tiedon ja osaamisen jakamista. Näiden käyttäytymismallien yhdistämistä kutsutaan valmentavaksi (engl. Coaching) lähestymistavaksi. Tällöin viestintä fokusoidaan niin tavoitteiden saavuttamiseen kuin sosio-emotionaalisten tarpeiden tyydyttämiseen. Valmentava lähestymistapa edellyttää johtajan paneutumista alaisia rohaisevaan tavoitteellisuuteen. (Northouse 2001: 57.)

Tämän kirjallisuuskatsauksen tuloksissa on löydettävissä piirteitä valmentavasta lähestymistavasta johtamisessa. Tuloksissa korostui johtajan vuorovaikutustaidot ja kyky

muodostaa myönteisiä ihmissuhteita alaisiin, mutta myös tukea heitä myönteisiin ja keskinäisiin ihmissuhteisiin. Yhdessä työskentely kohti yhteisiä tavoitteita oli tukevaa, kannustavaa, jolloin tärkeää oli myös tyydyttää sosiaaliset ja emotionaaliset tarpeet.

7.2 Kirjallisuuskatsauksen luotettavuus

Tämän kirjallisuuskatsauksen kriittiset vaiheet olivat luotettavuuden osalta tiedonhaun onnistuminen, alkuperäistutkimusten valinta, analyysiprosessin toteuttaminen sekä tulosten kuvaaminen. Seuraavaksi kuvattuna, miten kriittisiin vaiheisiin panostettiin luotettavuuden varmistamiseksi.

Tutkimusmenetelmänä integroiva kirjallisuuskatsaus soveltui aiheeseen hyvin, sillä tutkimusmenetelmänä se soveltuu tutkittavan ilmiön tieteelliseen ja monipuoliseen kuvaamiseen. (Russell 2005: 8; Torraco 2005: 356). Sen avulla tarkasteltiin ja arvioitiin kriittisesti sekä syntetisoitiin aineistoa (Torraco 2005: 356).

Tässä integroivassa kirjallisuuskatsauksessa arvioitiin ja tunnistettiin: 1) tieteellisen näytön vahvuutta 2) tutkimusaukkoja ja tarpeita lisätutkimukselle sekä 3) aiheen keskeisiä piirteitä ja kysymyksiä. Tieteellisen luotettavuuden säilyttäminen on tärkeää integroivan kirjallisuuskatsauksen tekemisessä, joten luotettavuutta uhkaaviin tekijöihin suhtauduttiin huolellisella harkinnalla. Kaikki vaiheet ja strategiat dokumentoitiin huolella ja yksityiskohtaisesti luotettavuuden säilyttämiseksi. Samoihin tuloksiin pääsee halutessaan suorittamalla vaiheet uudelleen dokumentoinnin mukaisesti. (Russell 2005: 8.)

Opinnäytetyön jokainen vaihe dokumentoitiin tarkasti alusta lähtien luotettavuuden takaamiseksi. Tämän lisäksi raportin ohella pidettiin päiväkirjaa, joka tuki punaisen langan säilyttämistä kirjallisuuskatsauksen kaikissa vaiheissa ja jonka avulla pystyi tarvittaessa palaamaan alkuvaiheen pohdintoihin. Luotettavuuden osalta kriittisin vaihe oli tiedonhaku vaihe, joka sen vuoksi tehtiin useamman kerran luotettavuuden varmistamiseksi. Tiedonhaku harjoiteltiin ensin informaation opastuksella ja käytiin erilaisia hakusanoja sekä hakulausekkeita läpi. Näin varmistettiin niiden toimivuus suhteessa tutkimuskysymyksiin. Koko tiedonhakuprosessi kuvattiin raportissa liitteessä 1 olevan taulukon avulla, mikä mahdollistaa hakuprosessin toistamisen ja samojen tulosten saamisen. Hakuprosessin aikana käytettiin moni-alaisesti ja monipuolisesti lukuisia tietokantoja ja niiden lisäksi käsihakua. Tämä varmisti sen, että mahdollisimman moni soveltuva artikkeli ja tut-

kimus tulisi löydettyä ja sitä kautta saatua mahdollisimman kattava vastaus tutkimuskysymyksiin. Aineiston vaadittiin olevan alle kymmenen vuotta sitten julkaistuja, jolla varmistettiin tiedon ajantasaisuus. (Tähtinen 2007.)

Kirjallisuuskatsauksen aineisto koostui lopulta kuudesta englanninkielisestä tai suomenkielisestä artikkelista, jotka suoraan vastasivat tutkimuskysymyksiin. Aineiston moninaisuus toi lisähaasteen kirjallisuuskatsauksen luotettavuudelle sen laadun arvioinnin vaativuuden vuoksi. Ammattiryhmille suunnattujen sekä tieteellisten artikkelien luotettavuuden arviointi ja kuvaus tehtiin sen vuoksi erikseen ja siinäkin käytettiin taulukointia apuna. (Coughlan ym. 2013: 94.) Aineiston luotettavuuden arviointiin käytettiin paljon aikaa, esimerkiksi tutustumalla artikkelien kirjoittajien ja julkaisijoiden taustoihin ja referensseihin. Näin ollen voitiin ottaa huomioon aineiston luotettavuuteen vaikuttavat tekijät ja siten varmistaa kirjallisuuskatsauksen luotettavuus.

Aineiston analyysi on integroivan kirjallisuuskatsauksen prosessissa vähiten kehitetty vaihe, vaikka on kaikkein vaativin ja virheille eniten altis. Siksi aineiston analyysimenetelmäksi valittiin teemoittelu, joka oli systemaattisesti toteutettava ja analyttinen menetelmä. (Whittemore – Knafl 2005: 550-551.) Aineiston analyysivaihe toteutettiin teemoitteluna. Analyysivaiheessa artikkelit luettiin moneen kertaan ja koodattiin ja teemoiteltiin huolellisesti.

Tulokset tuotiin esiin tutkimuskysymyksittäin kuvailemalla sanallisesti sekä taulukoiden avulla (Taulukko 6-7), jotka soveltuivat hyvin integroivan kirjallisuuskatsausten tulosten esittämiseen. Tulosten ja aineiston välinen yhteys tuotiin esiin käyttämällä suoria lainauksia. Tekstin ja taulukoiden lisäksi suorien lainausten esittäminen alkuperäislähteistä toi johtopäätösten aineistolähtöisyyden esiin. Tulosten esittämisen tavoitteena oli tässä kirjallisuuskatsauksessa säilyttää aineiston syvyys ja laajuus aiheesta, mutta uudella ymmärryksellä. (Whittemore – Knafl 2005: 552.) Sitä pidetään luotettavuuden kannalta keskeisenä. Suorien lainausten liian suurta määrää suhteessa tulososan tekstiin yritettiin välttää, sillä oman analyysin tulos olisi silloin tullut heikosti raportoitua. (Kyngäs ym. 2011: 147.)

Tulosten esiin tuomisessa aiempi tieto yhdistettiin muodostaen synteesi, joka tuotiin esiin aiheen omassa muodossaan (taulukko 6 & 7). Synteesi ei ole vain tietolista, vaan luovasti kehitetty malli, viitekehys tai muu jäsennelty tuotos. (Torraco 2005: 362-362.) Tu-

lostien esittämisessä ei kaikkien artikkelien osalta kyetty raportissa viittaamaan asianmukaisella tavalla, sillä kolmen artikkelin sivunumeroita ei ollut alkuperäisteksteihin merkitty tai löydettävissä niistä. Tämä saattaa vaikuttaa kirjallisuuskatsauksen raportoinnin luotettavuuteen epäedullisella tavalla.

7.3 Kirjallisuuskatsauksen eettisyys

Tutkimusprosessin aikana tehtävät ratkaisut olivat merkittäviä tutkimuksen eettisyyden näkökulmasta katsottuna. Tieteen eettiset kysymykset viittaavat valintoihin, joita tutkija tekee tutkimusprosessin aikana (Pietarinen - Launis 2002: 46). Tutkijalla on oltava riittävästi herkkyyttä tunnistaa tutkimuksen ongelmakohdat (Eskola - Suoranta 2008: 59). Ongelmakohtien tunnistamiseksi ja minimoimiseksi eettisiä haasteita pohdittiin jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa sekä valmistauduttiin mahdollisimman hyvin vastaamaan mahdollisiin haasteisiin esimerkiksi perehtymällä Suomen tutkimuseettisen neuvottelukunnan määrittelemiin Hyviin tieteellisiin käytäntöihin 2012-2014.

Tämän kirjallisuuskatsauksen kaikki vaiheet kuvattiin tarkasti ja niissä pyrittiin tietoisesti toimimaan eettisten ohjeiden mukaisesti. Kirjallisuuskatsauksen tekemiseen ja sen kaikkien vaiheiden toteuttamiseen paneuduttiin käyttämällä aikaa ja lukemalla paljon muita kirjallisuuskatsauksia, aiheen muita tutkimuksia sekä tieteellisiä menetelmäoppaita.

Tutkimus on eettisesti hyväksyttävää, luotettavaa ja tulokset uskottavia vain ja ainoastaan siinä tapauksessa, että se on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellytysten mukaisesti. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan Hyvää tieteellistä käytäntöä koskevien ohjeiden soveltamisen rajat on määritelty lainsäädännössä. Tämän kirjallisuuskatsauksen kaikki vaiheet toteutettiin rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. Tiedonhankinta- ja arviointimenetelmät valittiin tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisesti ja ne olivat eettisesti kestäviä. Tutkimuksen tulosten julkaisussa toimittiin avoimesti ja vastuullisesti. Muiden tutkijoiden työtä ja saavutuksia huomioitiin asianmukaisella tavalla, kunnioitettiin muiden työtä ja viittauksissa käytettiin asianmukaista tapaa antaen muiden saavutuksille niille kuuluva arvo ja merkitys. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012-2014.) Kaikkiin käytettyihin alkuperäisiin lähteisiin on viitattu asianmukaisella ja opinnäytetyöohjeistuksen määrittämällä tavalla plagioinnin välttämiseksi (Coughlan – Cronin - Ryan 2013: 127).

7.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli vastata kysymyksiin, mitkä ovat yhteisöllisyyden rakentumista edistävät ja estävät tekijät johtamisviestinnässä. Tavoitteena oli, että tulokset ovat hyödynnettävissä johtamisen ja työyhteisöjen kehittämistyöhön sekä toimintamalleihin. Aiheesta tiedettiin entuudestaan työyhteisössä yhteisöllisyyden rakentamisen selittävät tekijät (Lampinen – Viitanen – Konu 2013) ja muun muassa Northousen (2001) vuorovaikutusta korostava johtamisteoria.

Tämä kirjallisuuskatsaus kuvaa yhteisöllisyyden rakentumista edistäviä ja estäviä tekijöitä johtamisviestinnässä käytännönläheisesti ja paikoin yksityiskohtaisestikin. Tätä kirjallisuuskatsausta voi siten hyödyntää organisaation ja johtamisen kehittämistyössä ja toimintamalleissa.

Tämän kirjallisuuskatsauksen johtopäätöksenä on, että yhteisöllisyyttä rakentavassa johtamisviestinnässä keskeistä on kasvokkain vuorovaikutus työntekijöiden kanssa, yhteistyöhön osallistaminen sekä luottamuksellisen ja arvostavan ilmapiirin luominen työyhteisössä. Yhteisöllisyyden rakentumista edistävää johtamisviestintää on tarpeen tutkia vielä enemmän, sillä tutkimustietoa aiheesta löytyi vähän. Tämän kirjallisuuskatsauksen aineiston tieteelliset artikkelit keskittyivät pääosin yhteisöllisyyttä rakentavien viestintävälineiden valintaan.

Lähteet

- Aro, Jari 2011. Yhteisöllisyys ja sosiaalinen side. Teoksessa: Kangaspunta, Seppo (toim.) Yksilöllinen yhteisöllisyys : avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen (s. 35-60). Tampere: Tampereen yliopisto.
- Barge, J. Kevin 1994. Leadership: Communication skills for organizations and groups. St. Martin's Press.
- Birmingham, Peter 2000. Reviewing the Literature. Teoksessa Wilkinson, David (toim.) Researcher's Toolkit: The Complete Guide to Practitioner Research, 25–40.
- Cooper, Harris 1998. Synthesizing Research: a Guide for Literature Reviews. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Coughlan, Michael – Cronin, Patricia – Ryan, Frances 2013. Doing a Literature Review in Nursing, Health and Social Care. London: Sage.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Freire, Paulo 2005. Sorrettujen pedagogiikka. Tampere: Vastapaino.
- Haveri, Arto 2014. Vuorovaikutuksen muutos mullistaa julkisen johtajan työtä. Executive MBA Tampere. Tampereen yliopisto ja Tampereen teknillinen yliopisto. Saatavilla myös sähköisesti <embatampere.fi> Luettu 15.11.2015
- Juholin, Elisa 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute of Finland MIF Oy.
- Julkaisufoorumi 2016. Julkaisufoorumi. Saatavilla myös sähköisesti <www.julkaisufoorumi.fi> Luettu 23.10.2016.
- Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu i.a. Johtaminen. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun kotisivut. Saatavilla myös sähköisesti <https://www.jyu.fi/jsbe/yjo> Luettu 30.10.2015.
- Kajanoja, Jouko 2009. Sosiaalinen pääoma: yhteisöllisyyden paluuta vai henkistä väkivaltaa. Yhteiskuntapolitiikka 74 (2009):1. Saatavilla myös sähköisesti <http://www.stakes.fi/yp/2009/1/kajanoja.pdf>. Luettu 19.11.2016.
- Kajanoja, Jouko - Kajanoja, Anna-Maija 2014. Sosiaalinen pääoma ja kokemuksia yhteisöllisyyden rakentamisesta. Teoksessa: Tieto ja osaaminen kilpailuetuna. Helsinki: Bonnier Pro.
- Koivumäki, Jaakko 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kotter, John 1990. A force for change: How leadership differs from management. New York: Free Press.

Kuusela, Sari 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kyngäs, Helvi - Elo, Satu - Pölkki, Tarja - Kääriäinen, Maria - Kanste, Outi 2011. Sisällysanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* 23(2), 138–148.

Kärkkäinen, Merja 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälinaana. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lampinen, M-S – Viitanen, E – Konu, A. A systematic literature review of sense of community at work *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti – Journal of Social Medicine* 2013:50: 71-86.

Luomala, Anne 2008. Muutosjohtamisen abc - Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Ihmisten ja työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus- ja kehittämissyrymä HYWIN. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Tampere: Tampereen yliopisto.

Madlock, Paul 2008. The link between leadership style, communicator competence and employee satisfaction. *Journal of Business Communication* 43, 61-78.

Manka, Marja-Liisa – Larjovuori, Riitta-Liisa 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. *Jamit –hanke - Työurien jatkamisen tuki 2012-2014*. Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

Miettinen, Marita – Puuska, Hanna-Mari 2008. Julkaisukäytännöt eri tieteenaloilla. *Opetusministeriön julkaisuja* 2008:33. Opetusministeriö.

Murto, Kari 2013. Yhteisöllinen johtaminen. Verkkójulkaisu. Copyright © Kari Murto, Suomen Yhteisöakatemia Oy. Löytyy sähköisesti <www.sya.fi> Luettu 15.9.2015.

Nivala, Veijo 2006. Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa Juuti, Pauli (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna* (s. 129-140). Jyväskylä: Ps-kustannus.

Northouse, Peter 2001. *Leadership. Theory and practice*. Second edition. London: Sage.

Northouse, Peter 2004. *Leadership. Theory and practice*. Third edition. London: Sage.

Pietarinen, Juhani - Launis, Veikko 2002. Etiikan luonne ja alueet. Teoksessa Karjalainen, Sakari - Launis, Veikko - Pelkonen, Risto - Pietarinen, Juhani (toim.) *Tutkijan eettiset valinnat*. Helsinki: Gaudeamus, 42-57.

Ristikangas, Marjo-Riitta – Grünbaum, Leni 2014. *Valmentava esimies*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ruisniemi, Arja 2006. Minäkuvan muutos päihderiippuvuudesta toipumisessa. *Tutkimus yhteisöllisestä päihdekuntoutuksesta*. Tampere: Tampereen yliopisto.

Russell, Cynthia 2005. An overview of the integrative research review. *Prog Transplant*. 2005 Mar;15(1):8-13.

- Salminen, Ari 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62, Julkisjohtaminen 4. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Sherman, Rose 2013. Building a sense of community on nursing units. *American Nurse Today*, March 2013, Vol.8 No.3: 32-34.
- Stein, Andi 2006. Employee Communications and Community: An exploratory study. *Journal of Public Relations Research* Vol. 18 , Iss. 3, 2006: 249-264.
- Stolt, Minna – Routasalo, Pirkko 2007. Tutkimusartikkelien valinta ja käsittely. Teoksessa Johansson, K - Axelin, A – Stolt, Minna - Ääri, L (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto, Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, Tutkimuksia ja raportteja A 51. Turku: Turun yliopisto.
- Torraco, Richard 2005. Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review* 4: 3, 356–367.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012-2014. Hyvä tieteellinen käytäntö. Saatavilla myös sähköisesti <<http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanto>> Luettu 13.1.2016.
- Tähtinen, Helena 2007. Systemaattinen tiedonhaku hoitotieteen näkökulmasta. Teoksessa Johansson, Kirsi - Axelin, Anna – Stolt, Minna - Ääri, Riitta-Liisa (toim.). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A:51/2007. Turun yliopisto: Turku.
- Valtioneuvosto 2013. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko: kestäväällä kasvulla hyvinvointia. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 18/2013.
- Viitanen, Elina - Kokkinen, Lauri - Konu, Anne - Simonen, Outi – Virtanen, Juha V. – Lehto, Juhani 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallissalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 59. Kunnallissalan kehittämissäätiö KAKS. Helsinki: Pole-Kuntatieto Oy ja tekijät.
- Weber, Max 1978. *Economy and society: an outline of interpretive sociology*. Vol. 1. Berkeley: University of California Press.
- White, Candace – Vanc, Antoaneta – Stafford, Gena 2010. Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65-84.
- Whittemore, Robin 2008. Rigour in Integrative Reviews. Teoksessa *Reviewing Research Evidence for Nursing Practice: Systematic Reviews*, 149–156. Toim. Christine Webb & Brenda Ross. Oxford: Blackwell Publishing.
- Whittemore, Robin – Knafel, Kathleen 2005. The integrative review: updated methodology. Blackwell Publishing Ltd, *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546–553.

Tiedonhaku- ja aineistonvalintaprosessin kuvaus

Tietokanta	Hakulauseke ja rajaukset	Viitteitä	Valittu otsikon perusteella	Valittu tiivistelmän perusteella	Valittu tekstin teella	koko perusteella
ABI/INFORM Collection	(leadership* OR management*) AND communication* AND ("sense of community" OR communality) Rajaukset: 2006-> full text, scholarly journal, peer reviewed	2183				
	Aiherajaus: studies OR consumer behavior OR statistical analysis OR leadership OR behavior OR organizational behavior	1661				
	("management communication*" OR "leadership communication*" OR "organizational communication*") AND ("sense of community" OR communality OR "community spirit")	128	1	1	0	
Academic search elite	(leadership* OR management*) AND communication* AND ("sense of community" OR communality) Rajaus: 2006->	26	0	0	0	
Business source elite	(leadership* OR management*) AND communication* AND ("sense of community" OR communality) Rajaus: 2006->	36	4	3	0	
Emerald Insight	(leadership* OR management*) AND communication* AND ("sense of community" OR communality) Rajaus: No backfiles, 2006->	1163				
	("management communication*" OR "leadership communication*" OR "organizational communication*") AND ("sense of community" OR communality OR "community spirit")	39	7	0	0	
Arto	(Yhteisöllisyys? OR Yhteishen?) AND Johtami? AND Viestin?	0	0	0	0	

Elektra	(leadership* OR management*) AND communication* AND ("sense of community" OR communal-ity)	0	0	0	0
Doria	(leadership* OR management*) AND communication* AND ("sense of community" OR communal-ity)	29	1	0	0
Medic	((Yhteisöllisyys? OR Yhteis- hen?) AND Johtami? AND Viestin?), (leadership* OR management*) AND com- munication* AND ("sense of community" OR communal- ity)	0	0	0	0
Cinahl Complete	(leadership* OR manage- ment*) AND communica- tion* AND ("sense of com- munity" OR communal-ity) Rajaus: 2006->	104	7	3	Building a sense of community on nursing units. Rose O. Sherman (2013)
Science Di- rect	(leadership* OR manage- ment*) AND communica- tion* AND ("sense of com- munity" OR communal-ity)	2478			
	Aiherajaus: International Journal of Project Manage- ment (18) Industrial Market- ing Management (11) Jour- nal of Business Research (8)Procedia - Social and Be- havioral Sciences (6)Public Relations Review (6) Topic: organization (23)social (20)project (19)firm (17)pro- ject management (7).	79	8	0	0
Communica- tion & Mass media com- plete	(leadership* OR manage- ment*) AND communica- tion* AND ("sense of com- munity" OR communal-ity) Rajaus: 2006->	25	4	2	Employee Com- munications and Community: An exploratory Study. Andi Stein (2006)
Bonnier Pro	yhteisöllisyys	19	1	1	Tieto ja osaami- nen kilpailuetuna. Stähle, Pirjo (2014)
Talentum Pro	yhteisöllisyys	74	3	2	Valmentava esi- mies. Ristikangas - Grünbaum (2014) Esimiehen vuoro- vaikutustaidot. Kuusela, Sari (2013)
Käsihaku: google scho- lar	"sense of community" com- munication leadership Ra- jaus: 2006 ->	16 200	18	4	0

	yhteisöllisyys johtamisvies- tintä rajaus: 2006->	389	2	2	0
Käsihaku: google	yhteisöllisyys johtamisvies- tintä Rajaus: 2006->	634	10	4	0

