

MAI-STIINA LAMPINEN

Yhteisöllisyys sosiaali- ja terveystoimen esimiesyhteisössä

Tampereen yliopiston väitöskirjat 109

MAI-STIINA LAMPINEN

Yhteisöllisyys sosiaali- ja
terveystoimen
esimiesyhteisössä

AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA
Esitetään Tampereen yliopiston
Yhteiskuntatieteiden tiedekunnan
suostumuksella julkisesti tarkastettavaksi
Tampereen yliopiston Arvo-rakennuksessa
auditoriossa F115, Arvo Ylpön katu 34,
Tampere, 20.9.2019, klo 12

AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA

Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

*Vastuuohjaaja
ja Kustos*

Dosentti Anne Konu
Tampereen yliopisto

Ohjaajat

Emeritaprofessori Elina Suutala
Tampereen yliopisto

Esitarkastajat

Professori Ossi Rahkonen
Helsingin yliopisto

Dosentti Marjo Suhonen
Lapin yliopisto

Vastaväittäjä

Professori Pirkko Vartiainen
Vaasan yliopisto

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

Copyright ©2019 tekijä

Kannen suunnittelu: Roihu Inc.

ISBN 978-952-03-1201-5 (painettu)

ISBN 978-952-03-1202-2 (verkkajulkaisu)

ISSN 2489-9860 (painettu)

ISSN 2490-0028 (verkkajulkaisu)

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1202-2>

PunaMusta Oy – Yliopistopaino

Tampere 2019

Kiitokset

Syvimmät kiitokseni esitän ohjaajilleni dosentti Anne Konulle sekä emeritaprofessori Elna Suutalalle kannustavasta ja asiantuntevasta ohjauksesta. Erityisesti haluan kiittää teitä saamastani tuesta niinä hetkinä, jolloin uskoni omiin kykyihini väitöskirjatyöni loppuunsaattamiseksi oli koetuksella. Koen saaneeni teiltä aina aikaa ja ohjausta juuri oikealla hetkellä.

Kiitän lämpimästi tutkimukseni esitarkastajia professori Ossi Rahkosta ja dosentti Marjo Suhosta. Heidän antamien rakentavien palautteiden sekä korjausehdotusten pohjalta saatoin viimeistellä väitöskirjani.

Kiitos väitöskirjatyöni seurantaryhmän jäsenille professori Tarja Kettuselle, yliopistonlehtori Katja Joroselle ja emeritusprofessori Juhani Lehdolle.

Yhteisesti haluan kiittää kaikkia niitä henkilöitä, jotka ovat osallistuneet osajulkaisujen englanninkielen tarkistukseen sekä suomen kielen kielenhuoltoon.

Kiitos kaikille tutkimukseeni osallistuneille lähiesimiehille, ilman teidän tuottamaa tietoa ei tätä tutkimusta olisi voitu toteuttaa.

Tutkimusrahoituksesta kiitän Pirkanmaan sairaanhoitopiiriä. Työnantajaani Jämsän kaupunkia haluan kiittää joustavasta suhtautumisesta jatko-opintojen suorittamiseen varsinaisen päivätyöni ohella.

Kiitos kuuluu myös perheelleni, puolisololleni ja pojilleni, jotka vuosien varrella ovat osoittaneet ymmärrystä toteuttaessani elinikäisen oppimisen prosessia.

Jämsässä kesäkuussa 2019

Mai-Stiina Lampinen

Tiivistelmä

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata ja analysoida, mitä on sosiaali- ja terveystoimessa työskentelevien keski- ja lähijohtoon kuuluvien esimiesten kokema keskinäinen yhteisöllisyys.

Tutkimus toteutettiin kolmessa vaiheessa. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa suoritettiin systemaattinen kirjallisuuskatsaus, jonka avulla selvitettiin, miten yhteisöllisyyden ilmenemistä työelämässä on tutkittu ja miten työelämän yhteisöllisyys näyttäytyy olemassa olevan tutkimuksen valossa. Tutkimuksen toisessa vaiheessa kehitettiin tutkimuksessa käytetty kyselylomake, jonka laadinnassa hyödynnettiin aikaisempaa kirjallisuutta ja aikaisempien kyselylomakkeiden kysymyksiä suoraan tai osittain muunneltuina. Tutkimusta varten kehitetyn kyselylomakkeen osa-alueet pohjautuivat kirjallisuuskatsauksessa suoritettujen sisällönanalyysien tuloksena muodostuneeseen käsitykseen työelämän yhteisöllisyyttä selittävästä tekijöistä ja yhteisöllisyyden tunteen seurauksista. Työelämän yhteisöllisyyttä selittäviksi tekijöiksi sisällönanalyysien tuloksena pelkistyivät yksilö-, yhteistyö- ja vuorovaikutus- sekä kulttuuritekijät. Yhteisöllisyyden tunteen seuraukset työyhteisössä ilmenevät työntekijän sitoutumisena, työtyytyväisyytenä ja työhyvinvointina sekä parempana työn laatuna. Tutkimuksen kolmannessa vaiheessa tutkittiin työelämän yhteisöllisyyttä selittävien tekijöiden yhteyttä työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin sekä organisaatioon sitoutumiseen ja palvelun laatuun esimiesten kokemana. Kyselylomakkeen sisältämien avointen kysymysten avulla selvitettiin yhteenkuuluvuuden tunnetta edistäviä ja estäviä tekijöitä esimiesyhteisössä esimiesten kokemana. Kyselylomakkeen palautti 136 (n = 241) sosiaali- ja terveystoimessa työskentelevää johtajaa. Vastausprosentti oli 56.

Tulosten mukaan yhteisöllisyyttä selittävästä tekijöistä työn kokeminen merkityksellisenä, avoin tiedonkulku organisaatiossa ja omalta esimieheltä saatu arvostus ovat yhteydessä työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin sekä palvelun laatuun esimiesten kokemana. Vastaavasti työn kokeminen merkityksellisenä ja avoin tiedonkulku organisaatiossa kuten myös kollegoiden keskinäinen yhteenkuuluvuuden tunne, luottamus ja arvostus sekä avoin vuorovaikutus työhön liittyvissä asioissa ovat puolestaan yhteydessä organisaatioon

sitoutumisen kanssa. Esimiesyhteisössä yhteenkuuluvuuden tunnetta edistävinä ja estävinä tekijöinä ovat kollegoiden välisen vuorovaikutuksen määrä ja laatu, kollegiaalinen tuki ja kannustus, organisaatorakenne ja yhteiset käytännöt sekä johtamiseen liittyvät tekijät. Saatujen tulosten mukaan avoimuuteen, keskinäiseen luottamukseen, kunnioitukseen ja arvostukseen perustuva vuorovaikutus edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja siten myös yhteisöllisyyttä esimiesyhteisössä. Sen sijaan epäluottamus, kilpailu, kateus ja puutteellinen arvostaminen ovat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteisöllisyyttä estäviä tekijöitä. Organisaation rakenteen osalta hierarkkisuus, organisaation laajuus, liian suuret kokoonpanot palaverissa ja kollegoiden määrän kasvaminen kuten myös jatkuvat organisaatiomuutokset ja muutokset esimiesyhteisössä sekä fyysinen etäisyys toimipisteiden ja kollegoiden välillä ovat keskinäistä yhteenkuuluvuuden tunnetta estäviä tekijöitä. Johtamiseen liittyvien tekijöiden osalta hyvä esimies-alaisuhde edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta esimiesyhteisössä.

Tutkimus tuotti tietoa lähi- ja keskijohtoon kuuluvien esimiesten yhteisöllisyyteen yhteydessä olevista tekijöistä. Tuotettua tietoa voidaan hyödyntää työyhteisöjen yhteistyön kehittämisessä sekä yhteisöllisyyden tunteen vahvistamisessa johtajien keskuudessa organisaation kaikilla tasoilla niin horisontaalisesti kuin vertikaalisesti.

Avainsanat: yhteisöllisyys, sosiaali- ja terveystoimi, lähijohtaja, keskijohtaja

Abstract

The purpose of this study was to describe and analyze, what is the mutual sense of community experienced by frontline managers and middle managers in social and health-care services.

The study was carried out in three phases. In the first phase of the study a systematic literature review was conducted to investigate how the phenomenon of sense of community at work has been studied and how sense of community at work appears in the light of existing research. In the second phase of the study a structured questionnaire was developed. When formulating the questionnaire, previous literature and questions from earlier surveys were utilized either directly or partially modified. The questionnaire developed for this study was based on the perception of the content analysis of the literature review of factors that explain sense of community at work and those related to the consequences effects of sense of community at work. As a result of the content analysis, the factors that explain sense of community at work were reduced to individual, cooperative, interactive and cultural factors. The consequences of sense of community at work community are reflected in employee engagement, job satisfaction and well-being, and better work quality. In the third phase of the study the explaining factors behind sense of community at work were studied in relation to the job satisfaction and job-related well-being as well as organizational commitment and quality of service, as perceived by supervisors. The open-ended questions, contained in the questionnaire were used to identify factors that foster or prevent sense of belonging in the leadership community as perceived by supervisors. A total of 136 (n = 241) social and health-care managers completed the questionnaire. The response rate was 56 per cent.

According to the results, of the factors that explain sense of community, job meaningfulness, an open flow of information in the organization and appreciation received from managers' superiors are connected to job satisfaction and well-being and the quality of services as experienced by supervisors. Correspondingly, alongside job meaningfulness and an open flow of information in the organization, feeling a sense of belonging among

colleagues, mutual trust and appreciation, and an open interaction on work related issues are in turn linked with the organizational commitment. The factors that either foster or prevent sense of belonging within the leadership community are the quantity and quality of interaction between colleagues, collegial support and encouragement, organizational structure and common practices as well as leadership and management. According to the results, interaction based on openness, mutual trust, respect and appreciation foster sense of belonging and thus also sense of community among leadership community. On the other hand, distrust, competition, envy, and insufficient appreciation are factors that prevent sense of belonging and sense of community among leadership community. With regard to the structure of the organization, hierarchy, scope of the organization, too large line-ups in meetings and increasing number of colleagues, as well as continuous organizational changes and changes in leadership community as well as the physical distance between units and colleagues are factors that prevent mutual sense of belonging. With regard to leadership and management factors, a good superior-subordinate relationship, foster sense of belonging among leadership community.

The study produced information on factors related to sense of community among frontline managers and middle managers. The information produced can be used to develop collaborative work communities and to strengthen sense of community among managers at all levels of the organization, both horizontally and vertically.

Keywords: sense of community, social and health services, front line managers, middle managers

Sisällysluettelo

Lyhenteet	13
Luettelo alkuperäisjulkaisuista	15
1 Johdanto	17
2 Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat	20
2.1 Yhteisö	20
2.2 Yhteisöllisyys käsitteenä	21
2.3 Yhteisöllisyyden tunne ja työyhteisö	23
2.4 Yhteisöllisyyden lähikäsitteet	25
2.5 Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristö	27
3 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	31
4 Tutkimuksen toteutus, aineisto ja menetelmät	32
4.1 Tutkimuksen aineistot ja niiden keruu	32
4.1.1 Tutkimuksen toteuttaminen	32
4.1.2 Tutkittavan ilmiön selventäminen	32
4.1.3 Tutkimuksessa käytetyn kyselylomakkeen kehittäminen	33
4.1.4 Aineiston hankinta	35
4.2 Aineiston analysointi	35
4.2.1 Kyselyaineiston tilastollinen analysointi	35
4.2.1.1 Faktoriaanalyysi	35
4.2.1.2 Regressioanalyysi	36
4.2.1.3 Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin	37
4.2.2 Laadullisen aineiston analysointi	38

5	Tulokset	40
5.1	Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot	40
5.2	Työelämän yhteisöllisyyden tunteen osa-alueet (artikkeli I)	42
5.3	Yhteisöllisyyden tunteen yhteys työytytyväisyyteen ja työhyvinvointiin, organisaatioon sitoutumiseen sekä palvelun laatuun (artikkelit II ja III)	43
5.4	Yhteenkuuluvuuden tunnetta edistävät ja ehkäisevät tekijät esimiesyhteisössä (artikkeli IV)	48
6	Pohdinta	51
6.1	Tutkimuksen luotettavuus	51
6.1.1	Kirjallisuuskatsauksen luotettavuus	51
6.1.2	Kyselylomakkeen luotettavuus	52
6.1.3	Otoksen edustavuus ja vastausprosentti	53
6.2	Tulosten pohdinta	54
6.3	Tutkimuksen eettiset näkökulmat	58
6.4	Johtopäätökset	58
6.5	Jatkotutkimusaiheet	59
	Lähteet	61
	Liitteet	70
	Liite 1. Kyselylomake	70
	Liite 2. Kysymykseen 34 (<i>Mitkä tekijät vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta esimiesyhteisössä</i>) vastanneiden ja ei-vastanneiden jakautuminen taustamuuttujien mukaisissa ryhmissä	80
	Liite 3. Kysymykseen 35 (<i>Mitkä tekijät heikentävät yhteenkuuluvuuden tunnetta esimiesyhteisössä</i>) vastanneiden ja ei-vastanneiden jakautuminen taustamuuttujien mukaisissa ryhmissä	82
	Alkuperäisjulkaisut	85

Kuviot

Kuvio 1. Työelämän yhteisöllisyyden osa-alueet	42
--	----

Taulukot

Taulukko 1. Kyselylomakkeen laadinnassa hyödynnetty aikaisempi kirjallisuus ja kyselylomakkeiden kysymykset	34
Taulukko 2. Esimerkki analyysiprosessista	39
Taulukko 3. Vastaajien taustatiedot (n = 135)	41
Taulukko 4. Työelämän yhteisöllisyyttä selittävien tekijöiden yhteys selitettävään muuttajaan <i>Tyytyväisyys työn eri osa-alueisiin</i>	44
Taulukko 5. Työelämän yhteisöllisyyttä selittävien tekijöiden yhteys selitettävään muuttajaan <i>Palvelun laatu</i>	46
Taulukko 6. Työelämän yhteisöllisyyttä selittävien tekijöiden yhteys selitettävään muuttajaan <i>Organisaatioon sitoutuminen</i>	48

Lyhenteet

EFA	Explorative Factor Analysis eli eksploratiivinen faktorianalyysi
F	faktori
p	havaittu merkitsevyystaso
KMO	Kaiser-Mayer-Olkin-testi
r	korrelaatiokerroin
n	otoskoko
%	prosentti
β	regressiokerroin
R ²	regressiomallin selitysaste
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
THL	Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinnin laitos
ULS	Unweighted least squares eli painottamattomien neliösummien ekstraktointimenetelmä

Luettelo alkuperäisjulkaisuista

Väitöskirjatyo perustuu alkuperäisjulkaisuihin, joihin viitataan tekstissä roomalaisin numeroin I–IV.

- I Lampinen, M.-S., Viitanen, E. & Konu, A. (2013), Systemaattinen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä työelämässä. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 50 (1), 71–86.
- II Lampinen, M.-S., Viitanen, E. A. & Konu, A. I. (2015), Sense of community and job satisfaction in social and health care managers. *Leadership in Health Services*, 28 (3), 228–244.
- III Lampinen, M.-S., Suutala, E. A. & Konu, A. I. (2017), Sense of community, organizational commitment and quality of services. *Leadership in Health Services*, 30 (4), 378–393.
- IV Lampinen, M.-S., Konu, A. I., Kettunen, T. & Suutala, E. A. (2018), Factors that foster or prevent sense of belonging among social and health-care managers. *Leadership in Health Services*, 31 (4), 468–480.

Artikkelien käyttöön väitöskirjan osajulkaisuna on saatu kustantajien lupa.

1 Johdanto

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on ollut tutkijan kiinnostus työyhteisön toimivuuteen vaikuttavista tekijöistä organisaatioiden muutostilanteissa. Koko 2000-luvun ajan suomalaiskunnat kuten myös kuntien sosiaali- ja terveyspalvelut ovat olleet voimakkaiden muutosten keskellä. Vuosia jatkuneen kunta- ja palvelurakennemuutoksen niin sanotun Paras-hankkeen (2007–2012) ja kunta-alan muiden muutosten myötä kunnissa on tehty runsaasti erilaisia johtamisjärjestelmiin ja organisaatiorakenteisiin liittyviä ratkaisuja. (Niiranen, Joensuu & Kerkkänen 2014, 23; Salo 2011.) Sosiaali- ja terveyspalvelujen integroinnin rakenneratkaisuja ovat viime vuosina olleet maantieteellisten alueiden, sektoreiden eli toimialueiden tai hallintokuntien ja organisaatioiden yhdistämiset, jolloin niiden muodolliset raja-aidat on poistettu. Raja-aitojen poistumisen käytännön toiminnasta on kuitenkin todettu vaativan paljon aikaa. (Sinkkonen, Taskinen & Rissanen 2011, 116.)

Kuntaorganisaatioissa tehtävät rakenteelliset muutokset vaikuttavat aina kuntien työntekijöiden arkeen ja työyhteisöjen toimintaan. Muutosten on todettu olevan myös haaste työntekijöiden hyvinvoinnille ja halulle jatkaa työtään kunnan palveluksessa. (Salo 2011.)

Yhteiskunnassa samoin kuin työelämässä tapahtuneet muutokset ovat nostaneet esille yhteisöllisyys-käsitteen. Työelämässä yhteisöllisyyden merkitystä korostaa työssä käytetyn ajan lisääntyminen. Monet meistä viettävät enemmän aikaa työssä tai työn parissa kuin missään muualla. Näin ollen osalle työntekijöistä työyhteisö voi olla ainoa yhteisö, johon kuulutaan. Työyhteisön onkin katsottu yhä enenevässä määrin korvaavan perinteisten yhteisömuotojen, kuten perheen ja naapuruston, merkitystä. (Burroughs & Eby 1998; Manion & Bartholomew 2004.) Työyhteisön merkitys ihmisen elämän jäsentäjänä nähdäänkin erittäin merkittävänä (Paasivaara & Nikkilä 2010, 5).

Huolimatta suuresta määrästä kirjallisuutta yhteisöllisyydestä ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää (Paasivaara & Nikkilä 2010, 7; Rovai & Gallien 2005). Yhteisöllisyyttä on käytetty yleiskäsitteenä kuvaamaan ihmisten välistä yhteistyötä ja monenlaisia yhteistyömuotoja (Paasivaara & Nikkilä 2010, 11). Yhteisöllisyyden katsotaan koostuvan yhdessä olemisesta ja tekemisestä, vuorovaikutuksesta, henkilökohtaisesti mer-

kittävästä suhteista, luottamuksesta ja yhteenkuuluvuudesta (Paasivaara & Nikkilä 2012, 76). Tässä työssä on viitattu yhteisöpsykologian alueella usein mainittuun McMillanin ja Chavisin (1986) esittämään määritelmään yhteisöllisyydestä (sense of community). Tämän määritelmän mukaan yhteisöllisyydessä on kyse ryhmän jäsenten keskinäisestä yhteenkuuluvuuden tunteesta, tunteesta ryhmän jäsenten merkityksestä toinen toiselleen ja ryhmälle sekä jaetusta uskosta siihen, että ryhmän jäsenten tarpeet tulevat tyydytetyiksi sitouduttaessa yhdessä olemiseen.

Yhteisöllisyys on yksi yleisimmin käytetty ja tutkittu käsite yhteisöpsykologian alueella. Käsitteen on todettu soveltuvan käytettäväksi myös muilla tieteenaloilla, jotka tutkivat yhteisöjä. (Peterson, Speer & McMillan 2008; Tartaglia 2006.) Työyhteisötasolla työyhteisön yhteisöllisyyden tunteen tutkimista voidaan pitää perusteltuna, koska työelämässä yhteisöllisyyden katsotaan tukevan ihmisten kanssakäymistä, toisista välittämistä, terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta (Paasivaara & Nikkilä 2010, 5, 12). Aikaisemmissa työhön liittyvissä tutkimuksissa yhteisöllisyys on yhdistetty työtyytyväisyyteen (Lacy & Sheehan 1997; McGinty, Justice & Rimm-Kaufman 2008; Royal & Rossi 1996) ja työhyvinvointiin (Pretty, McCarthy & Catano 1992; Royal & Rossi 1996) sekä organisaatioon sitoutumiseen (Lambert & Hopkins 1995; Moseley, Jeffers & Paterson 2008; Rego & Pina e Cunha 2008; Royal & Rossi 1996). Kohdejoukkona eri yhteisöjen yhteisöllisyyttä käsittelevissä tutkimuksissa kansallisesti ovat olleet muun muassa lapset (Koivula 2010), nuoret (Kokkonen 2016), erilaiset lähiyhteisöt, kuten naapurusto- tai virtuaaliyhteisön jäsenet (Heinonen 2008; Jaakkola 2015), sekä työyhteisössä työntekijät (Koivumäki 2008). Lisäksi on tutkittu projektipäälliköiden kokemuksia yhteisöllisyydestä ja sen rakentumisesta terveystieteen projekteissa (Kananen, Pehkonen-Karioja, Rantakokko & Suhonen 2015). Sen sijaan aiempien tutkimusten tarkastelu osoittaa, että tutkimus yhteisöllisyyden merkityksestä esimiesyhteisössä on vähäisempää.

Työyhteisötasolla yhteisöllisyyden luomisen on todettu kuuluvan kaikille työyhteisön jäsenille. Johtajan roolia yhteisöllisyyden rakentamisessa pidetään kuitenkin erityisen tärkeänä. Esimerkiksi Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 152) mukaan viime kädessä juuri johtaja vastaa siitä, miten työyhteisö saadaan toimimaan mahdollisimman hyvin kokonaisuutena. Näin ollen on perusteltua selvittää esimiesten omaa näkemystä yhteisöllisyydestä ja siihen yhteydessä olevista tekijöistä.

Työyhteisön yhteisöllisyyden tutkimusta esimiesnäkökulmasta tukee myös se tosiasia, että lähivuosina sosiaali- ja terveydenhuollon johtotehtävissä toimivia on jäämässä runsaasti eläkkeelle. Alalle tarvitaan henkilöitä, jotka ovat ammatillisesti kiinnostuneita johtamistyöstä ja motivoituneita siihen (Heikka & Koivunen 2015). Uusien johtajien rekrytointi nähdään kuitenkin haasteellisena. Osaltaan tähän on vaikuttamassa tehtävän vähäinen houkuttelevuus. Kansainvälisten tutkimusten mukaan tehtävän houkuttelevuutta vähentää tehtävään liittyvä kohtuuton työmäärä, epärealistiset odotukset ja lisääntyneet työn vaatimukset sekä taloudellisten etujen puute, kuten alhainen palkkataso (Laschinger, Wong, Grau, Read & Pineau Stam 2011; Rudan 2002). Työyhteisön yhteisöllisyys ei suo-

raan poista näitä rekrytointiin liittyviä haasteita, mutta mikäli sen avulla on mahdollista luoda keskinäinen tukiverkosto, joka auttaa kohtaamaan työn vaatimuksia esimiestasolla, on tutkimuksellinen tarkoitus saavutettu.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida, mitä on sosiaali- ja terveystoimessa työskentelevien keski- ja lähijohtoon kuuluvien esimiesten kokema keskinäinen yhteisöllisyys. Tutkimuksella tuotettua tietoa voidaan hyödyntää työyhteisöjen yhteistyön kehittämisessä sekä yhteisöllisyyden tunteen vahvistamisessa johtajien keskuudessa organisaation kaikilla tasoilla niin horisontaalisesti kuin vertikaalisesti.

2 Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat

2.1 Yhteisö

Yhteisön käsitettä pidetään vaikeasti määriteltävissä olevana, ja eri tieteenaloilla yhteisön käsite saa erilaisia merkityksiä (Roivainen & Ranta-Tyrkkö 2016, 7). Sosiaalitieteissä viitataan usein George Hilleryn 1955 tekemään tutkimukseen, jossa hän keräsi silloisesta sosiologisesta kirjallisuudesta yhteensä 94 erilaista määritelmää käsitteelle yhteisö. Näiden määritelmien liki ainoa yhdistävä tekijä oli viittaus ihmisiin. Tunnistetuista määritelmistä 69:ssä esiintyi viittaus kolmeen elementtiin: maantieteelliseen alueeseen, ihmisiä yhdistäviin suhteisiin ja ihmisten väliseen jatkuvaan vuorovaikutukseen. (Kangaspunta 2006, 84; Saastamoinen 2001, 166.)

Yleismerkityksessä yhteisön käsitteellä viitataan ihmisten välisen vuorovaikutuksen tapaan, yhteisyyteen, ihmisten väliseen suhteeseen (yhteenkuuluvuuteen) tai siihen, mikä on tietylle ihmisryhmälle yhteistä (Kuittinen & Kejonen 2009, 245; Lehtonen 1990, 15). Kielitoimiston sanakirjan (2017) antaman määritelmän mukaan yhteisöllä tarkoitetaan elämänmuodon, taloudellisten tai aatteellisten päämäärien tai muun sellaisen perusteella kokonaisuuden muodostavaa ihmisryhmää tai yhteenliittymää, esimerkiksi työyhteisöä.

Työyhteisöllä tarkoitetaan lähiyhteisöä, joka muodostuu yksilöistä (työntekijöistä) ja heidän muodostamistaan ryhmittymistä, mutta myös kokonaisuutta ylläpitävistä rakenteista (Paasivaara 2012, 56; Perkkä-Jortikka 2002, 12). Keskeisiä rakenteellisia piirteitä Paasivaaran (2012, 56) mukaan ovat työyhteisössä vallalla olevat organisaatiomallit, henkilöstö, työnjako, valta, viestintäkanavat ja teknologia. Työyhteisön muodostavat yhdessä työskentelevät henkilöt, jotka toteuttavat perustehtävää. Työyhteisöllä tarkoitetaan toiminnallista ryhmää, jolla on yhteinen työn tavoite sekä yhteiset aineelliset voimavarat ja taidot ja joka työskentelee yhdessä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 56.)

Yhteisöpsykologian näkökulmasta työyhteisö tunnustetaan sekä maantieteelliseltä sijainniltaan että virallisista ja epävirallisista yksilöiden verkostoista, jotka jakavat yhteisen

yhteyden (Burroughs & Eby 1998; Zani & Cicognani 2012). Vakiintuneen käsityksen mukaisesti yhteisöjä tutkiessaan tutkija tarkastelee johonkin tiettyyn maantieteelliseen paikkaan tai (virtuaaliseen) tilaan identifioituvia ihmisiä, jolloin huomio kiinnittyy näiden ihmisten vuorovaikutuksen tapoihin, laatuun ja perustaan, esimerkiksi arvoihin ja normeihin (Saastamoisen 2001, 166–167).

Tässä työssä tarkastellaan työyhteisön esimiesten muodostamaa yhteisöä. Esimiehellä tarkoitetaan sosiaali- ja terveystoimessa työskentelevää lähi- ja keskijohdtoa. Keskijohdolla tässä työssä tarkoitetaan ylimmän, strategisen johdon, ja lähijohdon väliin sijoittuvaa johtajaa. Lähijohtamisella taas tarkoitetaan johtajan ja työntekijän välistä työnjohtajatyypistä johtamissuhdetta. (Rissanen & Hujala 2011, 82.)

2.2 Yhteisöllisyys käsitteenä

Yhteisö-käsitteeseen läheisesti liittyvä käsite on yhteisöllisyys. Yhteisö tarjoaa ympäristön, joka mahdollistaa yhteisöllisyyden rakentamisen (Garcia, Giuliani & Wiesenfeld 1999). Yhteisöllisyyden käsitteen määrittelyä pidetään ongelmallisena, eikä yhteisöllisyyden käsitteelle ole olemassa yhtä oikeaa tulkintaa (Koivula 2010, 22; Paasivaara & Nikkilä 2010, 7). Kielitoimiston sanakirjan (2017) mukaan yhteisöllisyydellä tarkoitetaan yhteisöllisyyden tunnetta, tunnetta yhteisöön kuulumisesta. Tässä tutkimuksessa käsitteitä yhteisöllisyys ja yhteisöllisyyden tunne käytetään rinnakkain.

Yhteisöllisyys viittaa sosiaalisen vuorovaikutuksen ominaisuuteen, tapaan tai toimintaperiaatteeseen. Se voidaan käsittää myös ideana tai tavoitteena, oppina tietystä vuorovaikutuksesta. (Lehtonen 1990, 25.) Vuorovaikutuksen ohella yhteisöllisyys koostuu yhdessä olemisesta ja tekemisestä, henkilökohtaisesti merkittävistä suhteista, luottamuksesta ja yhteenkuuluvuudesta (Paasivaara & Nikkilä 2010, 11). Yhteisöllisyydessä on tärkeää emotionaalinen kokemus kuulumisesta yhteisöön (Aro 2011, 38). Yhteisöllisyys on henkinen tila, joka muuntuu sosiaalisen vuorovaikutuksen seurauksena (Paasivaara & Nikkilä 2010, 153).

Yhteisöllisyyden tunteen määritelmässä keskitytään yleensä ihmisten ja yhteisön väliseen vastavuoroiseen suhteeseen (Xu, Perkins & Chow 2010). Varhaisimpia yhteisöllisyyden tunteen määritelmiä on psykologi Samuel Sarasonin määritelmä vuodelta 1974 (Rauhala 2016, 23). Sarason (1974, 157) määritteli psykologisen yhteisöllisyyden (*the psychological sense of community*) ”käsityksenä samankaltaisuudesta toisten kanssa, tunnustettuna keskinäisenä riippuvuutena toisten kanssa, halukkuutena ylläpitää tämä keskinäinen riippuvuus antamalla tai tekemällä muille, mitä odottaa heiltä, ja tunteena siitä, että yksilö on osa suurempaa, luotettavaa ja vakaata rakennetta”.

The perception of similarity to others, an acknowledged interdependence with others, a willingness to maintain this interdependence by giving to or doing for others what one expects from them, and the feeling that one is part of a larger dependable and stable structure (Sarason 1974, 157).

Vuonna 1986 McMillan ja Chavis esittivät Sarasonia selkeämmän ja jäsennellymmän teoreettisen mallin yhteisöllisyyden tunteesta (Tartaglia 2006). McMillan ja Chavis (1986) (alun perin McMillan 1976, julkaisematon käsikirjoitus) määrittelevät yhteisöllisyyden tunteen ”ryhmän jäsenten keskinäiseksi yhteenkuuluvuudentunteeksi, tunteeksi ryhmän jäsenten merkityksestä toinen toisilleen ja ryhmälle sekä jaetuksi uskoksi siitä, että ryhmän jäsenten tarpeet tulevat tyydytetyiksi sitouduttaessa yhdessä olemiseen”.

a feeling that members have of belonging, a feeling that members matter to one another and the group, and a shared faith that members' needs will be met through their commitment to be together (McMillan & Chavis 1986).

McMillanin ja Chavisin (1986) mukaan yhteisöllisyyden tunne perustuu neljään osatekijään: a) jäsenyys (membership), b) vaikuttaminen (influence), c) integraatio ja tarpeiden täyttyminen (integration and fulfillment of needs) ja d) jaettu emotionaalinen yhteys (shared emotional connection) (vrt. käännökset Koivula 2010).

Osatekijöistä ensimmäinen, jäsenyys, viittaa kuulumisen tunteeseen ja ryhmän jäsenyyteen. Sen viisi attribuuttia (ominaisuutta) ovat rajat, emotionaalinen turvallisuus, yhteenkuuluvuuden tunne ja identifiointuminen (samaistuminen), henkilökohtainen investointi ja yhteinen symbolijärjestelmä. Nämä attribuutit toimivat yhdessä määrittäen tunnetta siitä, kuka on ja kuka ei ole osa yhteisöä. Jäsenyydellä on rajansa, jotka tarjoavat ryhmän jäsenille emotionaalista turvallisuutta, joka on välttämätöntä tarpeiden ja tunteiden paljastamista varten ja läheisten suhteiden kehittymiselle. (Chavis, Hogge & McMillan 1986; McMillan & Chavis 1986.)

Osatekijöistä toinen, vaikuttaminen, on kaksisuuntainen käsite, joka tarkoittaa, että yhteisö vaikuttaa yksilöön ja yksilö vaikuttaa yhteisöön. Osatekijä viittaa yksilön henkilökohtaisen kontrollin ja vaikutusmahdollisuuden tunteeseen yhteisössä ja siihen, että myös yhteisöllä on jonkin verran vaikutusta yksilöön. Kiinnostuakseen ryhmästä yksilön täytyy tuntee, että hän voi vaikuttaa siihen, mitä ryhmässä tehdään, ja toisaalta ryhmän yhteenkuuluvuus riippuu ryhmän kyvystä vaikuttaa jäsentensä toimintaan. Koossa pysyäkseen ryhmällä tulee olla vaikutusmahdollisuutta yksilöihinsä. (McMillan & Chavis 1986.)

Kolmas osatekijä, integraatio ja tarpeiden tyydyttyminen, tarkoittaa tunnetta siitä, että yksilön tarpeet, jotka Mannarinin, Rochiran ja Talon (2012) mukaan voivat olla aineellisia, sosiaalisia tai emotionaalisia, tyydyttyvät yhteisön jäsenyyden kautta saaduilla voimavaroilla. Mitä paremmin yhteisö tyydyttää jäsentensä tarpeet, sitä vahvempi yhteishenki yhteisössä saavutetaan. McMillanin ja Chavisin (1986) mukaan vahva yhteisö pystyy soveltamaan yksilöt yhteen siten, että yksilöt täyttävät muiden tarpeet samalla kun kokevat tyydyttävänsä myös omansa. (Chavis ym. 1986; McMillan & Chavis 1986.)

Osatekijöistä viimeinen, jaettu emotionaalinen yhteys, perustuu osittain yhteiseen historiaan ja yhteisöön samaistumiseen. Se viittaa ajan kuluessa myönteisen vuorovaikutuksen kautta ryhmän jäsenten välille kehittyviin siteisiin (Obst & White 2004). Mitä myönteisempi keskinäinen vuorovaikutus on ja mitä tärkeämpiä jaetut tapahtumat tai ko-

kemukset ovat asianomaisille yksilöille, sitä voimakkaampi on heidän välilleen kehittyvä yhteys (Petrovic-Poljak & Konnert 2013).

Vuonna 1996 McMillan nimesi uudelleen mallin osatekijät seuraavasti: henki (spirit), luottamus (trust), kaupankäynti/vaihtokauppa (trade) ja taide (art). Tästä huolimatta tutkimus on pitäytynyt alkuperäisessä käsitteenmäärittelyssä (AWE 2005). Myös tässä tutkimuksessa on pidättäydytty McMillanin ja Chavisin (1986) esittämän mallin alkuperäisissä ilmauksissa.

McMillanin ja Chavisin (1986) laatima malli yhteisöllisyyden tunteesta soveltuu käytettäväksi kaikenlaisien yhteisöjen merkityksen tutkimisessa (McMillan & Chavis 1986; Sonn, Bishop & Drew 1999). Myös eriäviä näkemyksiä mallin sovellettavuudesta tutkimukseen on esitetty. Tutkimusraportissaan Koivumäki (2008, 108) toteaa, että psykologiassa on kehitetty yhteisöllisyyden teoriaa sense of community -käsitteeseen viitaten (esim. McMillan 1996). Koivumäen mielestä kyseinen teoria ei kuitenkaan sovellu organisaatiotutkimukseen sen tarkemmin asiaa perustelematta.

Yhteisöllisyyden tunnetta tarkasteltaessa tulee huomioida myös sen toinen puoli, negatiivinen yhteisöllisyys. Brodskyn (1996) mukaan yhteisöpsykologian alueella yhteisöllisyyttä on luonnehdittu dikotomisena dummy-muuttujana, jolloin yhteisöllisyyden olemassaolo ja sen puuttuminen on asetettu vastakkain. Käsitetasolla yhteisöllisyyttä on pidetty positiivisena käsitteenä, jonka esiintymisellä on nähty olevan myönteisiä vaikutuksia yksilöihin ja yhteisöihin. Yhteisöllisyyden tunteen puuttumisen on katsottu edustavan puuttuvaa suojaavaa tekijää, ja se on siten yhdistetty vähemmän myönteisiin lopputuloksiin yksilöille ja yhteisöille. Brodsky puolestaan tarkoittaa negatiivisella yhteisöllisyydellä suhdetta yhteisöön, jonka merkitys on enemmän kuin yhteisöllisyyden tunteen puuttuminen. Yhteisöllisyyden tunteen puuttuminen voi johtaa positiiviseen lopputulokseen tilanteissa, joissa yksilön näkökulmasta yhteisö toimii enemmän rasitteena kuin voimavarana. Esimerkiksi Brodskyn tutkimuksessa yhteisöllisyyden tunteen puuttumisella yhteisöä kohtaan oli vaikutusta siihen, miten yksinhuoltajaäidit selviytyivät ja hillitsivät riskialttiin yhteisön mahdollisia kielteisiä vaikutuksia itseään ja perhettään kohtaan.

2.3 Yhteisöllisyyden tunne ja työyhteisö

Työyhteisön yhteisöllisyyden tunne viittaa työntekijän jäsenyyden tunteeseen, osallistumiseen ja samaistumiseen työn tai työryhmän kanssa (Kleinin & D'Aunno 1986).

Yhteisöllisyys on työyhteisön henkinen tila, joka määrittää ihmisten käyttäytymistä toisiaan kohtaan (Paasivaara & Nikkilä 2010, 16). Mäkisalonen (2003, 90–91) mukaan yhteisöllisyys ei välttämättä ole näkyvää ja kuuluvaa, vaan se voi olla myös äänetöntä ja näkymätöntä työpaikan henkeä, yhteen hiileen puhaltamista, yhteistä säveltä tai fiilistä (ks. myös Perkka-Jortikka 2002, 13). Yhteisöllisyys syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Rauhala 2016, 76). Yhteisöllisyyden syntymiseen tarvitaan työyhteisön jäsenten yhteistä historiaa ja yhteisiä sisäpiirin kokemuksia tilanteista, joista on selviydytty (Paasivaara

2012, 75). Yhteisöllisyyden syntyminen edellyttää myös, että työyhteisössä vietetään aikaa yhdessä (Mäkisalo 2003, 90; Paasivaara 2012, 77). Yhteisöllisyys pohjautuu yksilöiden vapaaehtoisuuteen. Siihen ei kukaan voi pakottaa. (Paasivaara 2012, 77.) Sitä joko on tai ei ole, ja syvyydeltään se voi olla korkeampaa ja matalampaa (McMillan 2011, 515).

Burroughs ja Eby (1998) ovat sisällyttäneet omaan työelämän yhteisöllisyyden tunnetta (psychological sense of community in the workplace, PSCW) kuvaavaan määritelmään kuusi ulottuvuutta seuraavasti: *työtoverin tukeminen* (coworker support), *emotionaalinen turvallisuus* (emotional safety), *yhteenkuuluvuuden tunne* (sense of belonging), *henkinen yhdyside* (spiritual bond), *totuuden kertominen* (truthtelling) ja *tiimiorientaatio* (team orientation). Työyhteisössä

- *työtoverin tukeminen* ilmenee yksilön haluna ja intona auttaa ja hyväksyä toinen toisensa
- *emotionaalinen turvallisuus* ilmenee, kun työyhteisön jäsenet tietävät voivansa luottaa toinen toisensa ja johtajiensa tukeen ja rehellisyyteen, mikä puolestaan herättää keskinäisen luottamuksen ja turvallisuuden tunnetta
- *yhteenkuuluvuuden tunne* ilmenee, kun työyhteisön jäsenet samaistuvat toisiinsa ja heillä on tunteita, uskomuksia ja odotuksia siitä, että he ovat sopivia organisaatioon ja heillä on paikka siellä
- *henkinen yhdyside* ilmenee, kun työyhteisön jäsenet löytävät tapoja ilmentää ja jakaa henkisyyteen, etiikkaan ja arvoihin perustuvia toimintaa ohjaavia periaatteita, joita puolestaan sovelletaan päivittäisiin toimiin ja päätöksiin
- *totuuden kertominen* ilmenee, kun työyhteisön jäsenet avoimesti ja rehellisesti vastaavat toinen toiselleen, kuuntelevat aktiivisesti toistensa huolenaiheet, toiveet ja pelot, ratkaisevat ristiriidat, ilmaisevat tunteita eivätkä sano ainoastaan sitä, mitä he tuntevat toisten haluavan kuulla
- *tiimiorientaatio* ilmenee, kun työyhteisön jäsenet ovat sitoutuneet ja työskentelevät yhdessä yhteisen vision mukaisesti. (Burroughs & Eby 1998; Love 2007.)

Työyhteisössä yhteisöllisyys voi ilmetä myönteisenä tai kielteisenä (Paasivaara & Nikkilä 2010). Työelämän ilmiönä myönteinen yhteisöllisyys liitetään samassa organisaatiossa työtä tekevien yksilöiden ja lähiyhteisöjen yhteistyön välttämättömyyteen, jotta työlle asetetut tavoitteet saavutetaan (Perkka-Jortikka 2002, 13). Myönteinen yhteisöllisyys vahvistaa työyhteisön toimintaa. Sen vallitessa yksilön on helppo tuntea kuuluvansa joukkoon ja osallistua toimintaan. Myönteisen yhteisöllisyyden vallitessa työyhteisö uskaltaa myös paremmin kohdata ulkoapäin tulevat paineet. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 50–51; Paasivaara 2012, 79.)

Myönteisen yhteisöllisyyden tukeminen ja rakentaminen työyhteisössä edellyttävät samanaikaista kielteisen yhteisöllisyyden tiedostamista (Perkka-Jortikka 2002, 13). Kielteisenä ilmiönä yhteisöllisyys voi toimia työyhteisössä rajana, joka erottelee työryhmät toisistaan organisaation sisällä (Klein & D'Aunno 1986). Työyhteisössä kielteistä yhteisöllisyyttä ilmentävät ylikorostunut hierarkkisuus, sääntely ja yksilöihin kohdistuva kontrolli, klikit ja henkinen väkivalta (Perkka-Jortikka 2002, 13). Työyhteisössä kielteinen yhteisöll-

lisyys liitetään myös liian tiiviiseen samanmielisyyteen ja yhdenmukaisuuden paineeseen. Sitä lisäävät käsittelemättömät ristiriidat sekä kielteisten tunteiden, kuten vihan, kateuden, katkeruuden, epäluottamuksen ja pelkojen, ylläpitäminen. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 49; Paasivaara 2012, 79.)

Työyhteisötasolla yhteisöllisyyden luominen kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille. Johtajan roolia yhteisöllisyyden rakentamisessa pidetään kuitenkin erityisen tärkeänä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 20.) Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 152) mukaan viime kädessä juuri johtaja vastaa siitä, miten työyhteisö saadaan toimimaan mahdollisimman hyvin kokonaisuutena.

Johtaminen ja esimiestyö ovat myös keskeinen osa työyhteisön hyvinvointia, jopa siinä määrin, että työhyvinvoinnin on sanottu rakentuvan hyvästä johtamisesta ja esimiestyöstä (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010; Ravantti & Pääkkönen 2012; Rehnback & Koskinen 2005). Työhyvinvointi ei ole kuitenkaan tämän tutkimuksen keskiössä. Sen sijaan tutkimuksellinen mielenkiinto kohdistuu yhteisöllisyyden tunteeseen työyhteisössä. Yhteisöllisyyden ja rakentavan ilmapiirin luominen voidaan kuitenkin nähdä osana työhyvinvoinnin kehittämistä (Manka ym. 2010; Rehnback & Koskinen 2005).

2.4 Yhteisöllisyyden lähikäsitteet

Yhteisöllisyyttä, jota pidetään vaikeasti määriteltävänä käsitteenä, voidaan lähestyä myös lähikäsitteiden määrittelyn avulla. Esimerkiksi Koivumäki (2008) on teoksessaan *Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma* rinnastanut yhteisöllisyyden sellaisiin käsitteisiin kuin mehenki, ryhmäkoheesio, sosiaalinen identiteetti ja sosiaalinen solidaarisuus. Mehenki eli yhteismehenki (yhteenkuuluvuutta, yhteistyötä ylläpitävä henki) syntyy aidon vuorovaikutuksen, avoimuuden ja oikeudenmukaisuuden sekä yhteisen tekemisen kautta (Kielitoimiston sanakirja 2017; Lerssi-Uskelin, Vanhala & Vähätiitto 2011, 20). Se ilmenee yhteisinä arvoina, normeina ja luottamuksena sekä arvostuksena toimijoiden välillä. Työyhteisössä mehenki saa työntekijät toimimaan vastuullisesti, arvostamaan toisiaan, pitämään kiinni lupauksista, olemaan rehellisiä toisilleen, auttamaan toisiaan, olemaan avoimia ja välittämään avoimesti tietoa toisilleen. (Repo, Ravantti & Pääkkönen 2015, 17–18.)

Ryhmäkoheesiolla tarkoitetaan ryhmän jäsenten välistä yhteenkuuluvuutta (Kielitoimiston sanakirja 2017). Kiinteys eli koheesio on peräisin latinankielisestä sanasta *cohaesus*, joka tarkoittaa tarrautumista tai tarttumista yhteen (Dion 2000, 7; Rovio 2009, 156). Sillä tarkoitetaan voimakkuutta, jolla ryhmän jäsenet ovat sidoksissa toisiinsa ja motivoituneita pysymään ryhmässä (Paasivaara & Nikkilä 2010, 47; Paasivaara 2012, 69). Festingerin (1950, 274) määritelmän mukaan kiinteys muodostuu kaikista niistä voimista, jotka johtavat jäsenten pysymiseen ryhmässä. Nämä ryhmää ylläpitävät voimat voivat olla riippuvaisia joko ryhmän statuksen, ryhmään kuuluvien jäsenten tai ryhmän toiminnan houkuttelevuudesta tai houkuttelemattomuudesta.

Sosiaalinen solidaarisuus -käsitteen sosiaalinen-etuliitteen merkitys kielitoimiston sanakirjan (2017) mukaan on yhteisöllinen ja yhteiskunnallinen. Solidaarisuus sosiologisena avainkäsitteenä viittaa puolestaan ihmisten välillä vallitsevaan vastavuoroisuuteen (Kuusela 2005, 152). Yksinkertaisimmillaan solidaarisuus voidaan määritellä ihmisten välisenä yhteenkuuluvuuden tunteena (Erola 2004, 181). Laitisen ja Pessin (2011, 18) mukaan esimerkillisimmillään solidaarisuuden tunnusmerkit toteutuvat melko pienissä yhteisöissä, joiden jäsenillä on muiden muassa yhteistä historiaa, yhteinen kieli, yhteenkuuluvuuden tunne, halukkuus auttaa toisiaan, yhteisiä uskomuksia ja arvo- ja normijärjestelmiä. Yhteisöjen keskinäisessä dynamiikassa oleellista on sisään- ja ulossulkemisen logiikka, joka edistää ja osaltaan luo ryhmän tiivyyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Esimerkkinä yhteisöistä, joiden sisällä vallitsee vahva solidaarisuus, Laitinen ja Pessi (2011, 19) mainitsevat muun muassa työyhteisöt.

Sosiologisena avainkäsitteenä identiteetillä tarkoitetaan yksilön käsitystä itsestään (Kuusela 2005, 147). Sosiaalitieteellisessä tutkimuksessa identiteetin käsite jaotellaan yleensä persoonalliseen ja sosiaaliseen identiteettiin (Helkama, Myllyniemi & Liebkind 2007, 366; Saastamoinen 2006, 172). Näistä persoonallinen eli henkilökohtainen identiteetti viittaa niihin ihmisen ominaisuuksiin, jotka erottavat hänet muista ja tekevät hänestä ainutlaatuisen. Sosiaalinen identiteetti -käsite viittaa puolestaan niihin ominaisuuksiin, jotka ihminen jakaa saman ryhmän muiden jäsenten kanssa. (Helkama ym. 2007, 366.) Sosiologi Erving Goffmanin mukaan sosiaalinen identiteetti merkitsee samaistumista erilaisiin sosiaalisiin yhteisöihin tai ryhmiin, sekä johdonmukaisuutta erilaisissa sosiaalisissa rooleissa toimittaessa (Saastamoinen 2006, 172).

Yhteisöllisyys on liitetty myös sosiaalisen pääoman käsitteeseen (Ching-Hsing 2008; Meyer, Hyde & Jenkins 2005; Paasivaara 2012, 73; Pooley, Cohen & Pike 2005; Voydanoff 2001). Nämä käsitteet on nähty jopa rinnakkaisina, mutta sosiaalinen pääoma voidaan mieltää myös yhteisöllisyyden tuotteeksi (Ilola, Kotila & Nikander 2009, 10). Yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteen lisääntyessä myös sosiaalisen pääoman nähdään lisääntyvän (Ching-Hsing 2008; Lampinen, Viitanen & Konu 2013). Paasivaaran ja Nikkilän (2010) mukaan yhteisöllisyys ja yhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus synnyttävät sosiaalista pääomaa, joka voidaan ymmärtää sellaisina yhteisöllisinä piirteinä, jotka vahvistavat yhteisön toimintaa edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista (Paasivaara & Nikkilä 2010, 38; Paasivaara 2012, 73).

Psykologista yhteisöllisyyttä (psychological sense of community) työpaikalla käsittelevässä artikkelissaan Klein ja D'Aunno (1986) liittävät yhteen käsitteet yhteisöllisyys ja organisaatioon sitoutuminen. Lähtökohtana heidän esittämässään näkemyksessä on näiden käsitteiden samankaltaisuus. Siinä missä organisaatioon sitoutuminen viittaa yksilön kiinnittymiseen (attachment) työorganisaatioon kokonaisuutena, myös yksilön yhteisöllisyyden tunteen tarkoitteena (referent) voi olla koko työorganisaatio. Yksilö voi siis tuntea yhteisöllisyyden tunnetta koko työorganisaatiota kohtaan. Yhteisöllisyyden kokeminen työssä ei kuitenkaan rajoitu ainoastaan yksilön organisaatioon kiinnittymiseen. Sen sijaan

yksilöllä voi olla useita referenssejä, kuten työryhmät tai verkostot, yhteisöllisyyden tunteellensa työssä. Kleinin ja D'Aunnon (1986) mukaan yhteisöllisyyden tunne työssä viittaa työntekijän jäsenyyden tunteeseen, osallistumiseen ja samaistumiseen työn tai työryhmän kanssa, olipa ryhmä pieni ja konkreettinen, kuten yhtiön softballtiimi, tai yhtä suuri ja epä-määräinen kuin asianajajien joukko kautta maan. Yhteisöllisyyttä voidaan tarkastella joko laajemmasta makronäkökulmasta, jolloin painotetaan väestöalueeseen perustuvaa yhteisöllisyyttä, tai yksilön eli mikronäkökulmasta (Paasivaara & Nikkilä 2010, 11–12). Wiesenfeldin (1996) mukaan makrotason yhteenkuuluvuuden tunne on yhteisöllisyyden tunnetta, joka liittyy yhteen kaikki suuremman yhteisön jäsenet. Vastaavasti mikrotason yhteenkuuluvuuden tunne esiintyy kollektiivisten identiteettien rinnalla muodostaen alayhteisöt ja ryhmät suuremman yhteisön sisälle. (Brodsky & Marx 2001; Wiesenfeld 1996.)

Yleisin tapa määritellä yhteisöllisyys englanniksi on käyttää käsitettä 'sense of community' (Paasivaara & Nikkilä 2010, 11; Paasivaara 2012, 72). Tämän lisäksi käytetään myös käsitettä 'psychological sense of community' (Peterson ym. 2008) tai 'communality' (Sanakirja.org 2017). Käsitteen 'sense of community' etuliite 'sense' suomennetaan sanoilla aisti, taju, tunto, vaisto, tunne, järki ja merkitys (Paasivaara & Nikkilä 2010, 11; Paasivaara 2012, 72; Sanakirja.org 2017). McMillan (2011) yhdistää käsitteen sense of community alkuosan 'sense of' tarkastelun käsitteeseen 'spirit' ja toteaa, että kun yritetään kuvailla käsitettä sense of community, yritetään määritellä käsitettä spirit. Spirit suomennetaan sanoilla henki, sielu, ajatusmaailma, sisin olemus, mieli ja mielenlaatu. Se suomennetaan myös sanalla yhteishenki. (Sanakirja.org 2017.)

Yhteisöllisyyden ja sen lähikäsitteiden tarkastelu osoittaa, että yhteisöllisyydessä on kyse yhteenkuuluvuuden tunteesta. Yhteisöllisyys syntyy ihmisten välisen aidon vuorovaikutuksen ja yhteisen tekemisen kautta. Työyhteisössä yhteisöllisyyden tunne vaikuttaa positiivisesti niin työyhteisön toimintaan kuin yksittäisen työntekijän työyhteisöön sitoutumiseen. Tarkempi aiemman empiirisen tutkimuksen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä esitellään artikkelin I mukaisesti tulosluvussa 5 s. 42.

2.5 Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristö

Nykyjärjestelmän mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämistä vastuu on jakautunut kunnille, eri tavoin muodostetuille yhteistoiminta-alueille, sairaanhoitopiirien kuntayhtymille ja erityishuoltopiirien kuntayhtymille (Meklin 2015). Yhteistoiminta-alueiden vaihtoehtoisia organisointimuotoja ovat kuntayhtymä ja vastuukuntamalli (niin sanotun isäntäkuntamallin mukainen yhteistoiminnan organisointi) (Kokko ym. 2009). Kuntien järjestämistä vastuuseen kuuluu hoitaa sosiaali- ja terveyspalvelut kuntalaisilleen tuottamalla itse, ostopalveluina yrityksiltä tai yhteisöiltä, yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa (niin sanotut yhteistoiminta-alueet) ja erikoistason palvelut sairaanhoitopiireiltä ja erityishuoltopiireiltä, joihin kuntien on pakko kuulua. (Meklin 2015.) Kunnassa sosiaali- ja terveydenhuollon toimeenpanoon liittyvistä tehtävistä huolehtii tavallisimmin lautakunta.

Suurin osa kuntien sosiaali- ja terveystoimesta on organisoitunut hallinnollisesti yhdistetyn sosiaali- ja terveyslautakunnan tai perusturvalautakunnan alaisuuteen. (Heikka 2008; Kuntaliitto 2017.)

Nykymuotoisen organisoitumistavan perusta on 1970-luvulla, jolloin sosiaali- ja terveystoimen integroituminen käynnistyi maassamme, kun kolme kaupunkia (Kerava 1973, Lappeenranta 1975 ja Kotka 1976) yhdisti sosiaali- ja terveystoimen lautakunnanhallinnon. Ne jäivät pitkäksi aikaa poikkeuksiksi, sillä varsinainen yhdistämisaalto käynnistyi 1989 vapaakuntakokeilusta annetun lain (718/88) voimaantulon myötä. Tämän jälkeen sosiaali- ja terveydenhuollon yhdistämiset ovat lisääntyneet erityisesti 1990-luvulla osittain kuntien taloudellisen tilanteen heikennyttyä sekä väestövastuisten toimintamallien yleistymisen myötä. (Kokko ym. 2009; Taskinen 2005.)

Vuonna 2005 käynnistettiin kunta- ja palvelurakennemuutos (niin sanottu Paras-hanke), jonka osana säädettiin laki kunta- ja palvelurakennemuutuksesta (169/2007). Tämä puitelaksi nimetty laki tuli voimaan 23. päivänä helmikuuta 2007 ja se oli voimassa vuoden 2012 loppuun. Kunta- ja palvelurakennemuutuksen yhtenä perustavoitteena oli vahvistaa toiminnallisesti eriytyneitä kunnallisia sosiaali- ja terveyspalveluja ja mahdollistaa asiakkaan palvelut kokonaisuuksina, ilman sektoreiden välistä rajaa. Paras-puitelaki määritteli yhteistoiminnan tarkoituksiksi perusterveydenhuollon ja siihen kiinteästi liittyvien sosiaalitoimen tehtävien järjestämisen vähintään 20 000 asukkaan väestöpohjalla. Yhteistoiminnan lisäämiseksi kuntien välinen yhteistyö sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisessä voitiin toteuttaa muodostamalla toiminnallisesta kokonaisuudesta muodostuva yhteistoiminta-alue. Yhteistoiminta-alueiden organisoitumuotoja olivat kuntayhtymän muodostaminen sekä niin sanotun isäntäkuntamallin mukainen yhteistoiminnan organisointi. (Antila, Asikainen & Kukkonen 2017; Heinämäki 2011; Kokko ym. 2009.)

Vuosina 2011–2015 on ollut valmisteilla erilaisia malleja sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistamiseksi, kuten esitys sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislain mukaisista sosiaali- ja terveysalueista (Alueuudistus 2017a). Tästä syystä edellä mainitun puitelain voimassaoloaikaa on jatkettu vuosina 2011 (384/2011), 2014 (490/2014) ja 2015 (1436/2015). Toiminnalla pyrittiin varmistamaan perustettujen yhteistoiminta-alueiden toiminnan jatkuminen siihen saakka, kunnes perustettavat uudet sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä vastuussa olevat organisaatiot olisivat aloittaneet toimintansa. Toiminnan jatkumisella on pyritty ehkäisemään tilannetta, etteivät ne kunnat, jotka eivät enää vuosiin ole vastanneet itse sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä, olisi tahtomattaan joutuneet palvelujen järjestämisvastuuseen. (Majuri 2015.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnallinen uudistus on jatkunut 2015 käynnistyneellä sote- ja maakuntauudistuksella. Uudistukseen sisältyi sekä sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistaminen että aluehallintouudistus (Kuntaliitto 2017). Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnallisessa uudistuksessa vastuun sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisestä oli tarkoitus siirtää 1.1.2020 kahdeksalletoista uudelle maakunnalle. Uudistuksen tavoitteena oli, että jokaisella on yhdenvertainen mahdollisuus saada laissa säädetty

riittävät sosiaali- ja terveyspalvelut. Maakunnan tehtävänä oli huolehtia, että palveluja on tasapuolisesti saatavissa kaikille. (Alueuudistus 2017b.) Uudistukseen liittyvät keskeiset lait olivat eduskunnan käsittelyssä 2017–2019. Maakunta- ja sote-uudistusta koskeva valmistelu kuitenkin päättyi 8.3.2019 hallituksen eronpyyntöön, sen jälkeen kun oli varmistunut, ettei kyseisen hallituksen merkittävimmällä uudistuksella ollut edellytyksiä edetä jäljellä olevan hallituskauden aikana.

Kunnan sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot ymmärretään rakenteiden, prosessien ja toimijoiden kokonaisuutena (Niiranen, Puustinen, Zitting & Kinnunen 2013; Puustinen & Niiranen 2011). Rakenne-sana on monimerkityksinen. Rakenteella voidaan tarkoittaa sekä julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon eri tasojen kokonaisuutta että yksittäisen kunnan sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatorakennetta (Niiranen ym. 2013). Virtasen (2010, 48) mukaan organisaatorakenteet määrittävät johtajan toimintakenttää osoittamalla johtajan oman toiminnan paikkaa suuremmassa kokonaisuudessa. Organisaation rakenne osaltaan vaikuttaa siis siihen, keiden kanssa johtaja työssään on vuorovaikutuksessa ja millainen on vuorovaikutuksen laatu (esimerkiksi alainen tai esimies). Organisaatioiden rakenteet ja toimintatavat vaihtelevat eri kunnissa (Niiranen 2014, 43). Vastaavasti organisaation yksiköistä käytettävät nimitykset vaihtelevat organisaatiokohtaisesti. Laajempia, useista yksiköistä koostuvia organisatorisia rakenteita kutsutaan Virtasen (2010, 34–35) mukaan esimerkiksi tulosalueiksi, toiminta-alueiksi tai toimialueiksi ja pienempiä yksiköitä esimerkiksi tulosityksiköiksi tai toimintayksiköiksi. Tässä tutkimuksessa toimialalla tarkoitetaan sosiaalitoimea, terveystoimea tai yhdistettyä sosiaali- ja terveystoimea. Tulosalueella tarkoitetaan sosiaali- ja terveystoimen toimialan sisällä olevia tulosvastuullisia kokonaisuuksia (kuten vanhus-, vammais- tai sosiaalipalveluita). Tulosityksiköllä tarkoitetaan puolestaan tulosalueen sisällä olevia tulosvastuullisia yksiköitä. (Vrt. Virtanen 2010, 34–35.)

Organisaatiossa viran, tehtävän tai toimen nimikkeen määrittelee työnantaja (Tehy 2017). Sosiaali- ja terveystoimessa organisaation strategisesta johtamisesta vastaavan johtajan tehtävänimikkeitä voivat olla toimialajohtaja, perusturvajohtaja, peruspalvelujohtaja, sosiaali- ja terveysjohtaja tai sairaanhoitopiirin johtaja (Niiranen & Majoinen 2012; Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 19; Rissanen & Hujala 2011, 87). Keskijohtoon liitettäviä nimikkeitä ovat ylilääkäri, ylihoitaja, sosiaalijohtaja tai yksikön johtaja (Reikko ym. 2010, 19; Rissanen & Hujala 2011, 82; Viitanen ym. 2007, 16). Lähijohdon nimikkeitä terveydenhuolto-organisaatioissa ovat osastonhoitajat ja osastoilla toimivien lääkäreiden ensiasteen esimiehet, joilla voi olla osastonlääkärin, vastaavan osastonlääkärin tai osaston ylilääkärin virkanimike (Virtanen 2010, 35). Sosiaalialan lähijohtajan tehtävänimikkeinä voi puolestaan olla johtava sosiaalityöntekijä, yksikön esimies, osastonhoitaja, palveluohjaaja tai johtaja (Reikko ym. 2010, 31).

Johtamistyötä voidaan määritellä eri tasoilla tapahtuvana toimintana, kuten ylin johto, keskijohto ja lähijohto. Ylimmällä johdolla tarkoitetaan yleensä organisaation strategisesta johdosta vastaavaa johtajaa. Keskijohdolla viitataan ylimmän ja lähijohdon väliin sijoit-

tuva johtajaa. Lähijohtamisella taas tarkoitetaan lähinnä johtajan ja työntekijän välistä työnjohtajatyypistä johtamissuhdetta. (Rissanen & Hujala 2011, 82.)

Johtajien tehtävät ja vastuu vaihtelevat riippuen palvelujärjestelmän rakenteesta ja johtajan omasta asemasta organisaatiossa (Järvinen 2008, 59; Virtanen & Stenvall 2011, 69). Hierarkian ylätasolla johtaminen on enemmän strategista ja suuriin linjoihin perustuvaa kuin hierarkian alatasoilla, joissa korostuvat operationaaliseen toimintaan ja sen edellytyksiin painottuva johtaminen (Virtanen & Stenvall 2011, 69). Siinä missä ylimmällä tasolla vastataan organisaation kokonaistoiminnasta ja kehittämisestä, keskijohdossa vastataan oman yksikön toiminnasta ja tuloksellisuudesta. Lähijohto vastaa puolestaan päivittäisestä toiminnasta ja sen kehittämisestä. (Reikko ym. 2010, 19.) Julkisissa organisaatioissa ylin johto kantaa vastuun organisaation perustehtävästä ja sille asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Tässä työssä tutkimuksen kohteena olevan keski- ja lähijohdon tehtävänä on puolestaan viedä ylimmän johdon asettamat tavoitteet ja suunnitelmat eri yksiköiden ja osastojen käytäntöön. (Järvinen 2008, 59–61.)

3 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida, mitä on sosiaali- ja terveystoimessa työskentelevien keski- ja lähijohtoon kuuluvien esimiesten kokema keskinäinen yhteisöllisyys.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten yhteisöllisyyden ilmenemistä työelämässä on tutkittu? ja Miten työelämän yhteisöllisyys näyttäytyy olemassa olevan tutkimuksen valossa? (Artikkeli I)
2. Mitkä työelämän yhteisöllisyyden tunnetta selittävistä tekijöistä ovat yhteydessä työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin esimiesten kokemana? (Artikkeli II)
3. Mitkä työelämän yhteisöllisyyden tunnetta selittävistä tekijöistä ovat yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen ja palvelun laatuun esimiesten kokemana? (Artikkeli III)
4. Mitkä tekijät edistävät ja estävät esimiesten keskinäistä yhteenkuuluvuuden tunnetta työelämässä? (Artikkeli IV)

4 Tutkimuksen toteutus, aineisto ja menetelmät

4.1 Tutkimuksen aineistot ja niiden keruu

4.1.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin kolmessa vaiheessa. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa suoritettiin systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkittavan ilmiön kuvaamiseksi. Tutkimuksen toisessa vaiheessa kehitettiin tutkimuksessa käytetty kyselylomake. Tutkimusta varten kehitetyn kyselylomakkeen osa-alueet pohjautuivat kirjallisuuskatsauksessa suoritetun sisällönanalyysin tuloksena muodostuneeseen käsitykseen työelämän yhteisöllisyyttä selittävästä tekijöistä ja yhteisöllisyyden tunteen seurauksista. Tutkimuksen kolmannessa vaiheessa, empiirisessä osuudessa, tutkittiin työelämän yhteisöllisyyttä selittävien tekijöiden yhteyttä yhteisöllisyyden tunteen seurauksena ilmenevään työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin sekä organisaatioon sitoutumiseen ja palvelun laatuun esimiesten kokemana. Kyselylomakkeen sisältämien avointen kysymysten avulla selvitettiin yhteenkuuluvuuden tunnetta edistäviä ja estäviä tekijöitä esimiesyhteisössä esimiesten kokemana. Avointen kysymysten muotoilun lähtökohtana oli näkemys yhteenkuuluvuuden tunteesta yhteisöllisyyden tunteen keskeisenä elementtinä.

4.1.2 Tutkittavan ilmiön selventäminen

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa suoritettiin systemaattinen kirjallisuuskatsaus, jonka tarkoituksena oli selvittää, miten yhteisöllisyyden ilmenemistä työelämässä on tutkittu ja miten työelämän yhteisöllisyys näyttäytyy olemassa olevan tutkimuksen valossa.

Tiedonhaku suoritettiin PsycInfo-, Sage Premier-, EBSCOhost Academic Search Elite-, PubMed-, Cinahl- ja Arto-tietokannoista vuosilta 1985–2011. Kirjallisuuskatsauk-

sen aineisto koostui 30 tutkimusartikkelista, jotka analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin avulla. Kirjallisuuskatsauksen toteutus ja aineiston analysointi kuvataan tarkemmin osajulkaisussa I.

4.1.3 Tutkimuksessa käytetyn kyselylomakkeen kehittäminen

Tutkimuksessa käytetty kyselylomake (Liite 1) kehitettiin tätä tutkimusta varten, koska olemassa olevien mittareiden tarkastelu osoitti, ettei valmista ja tutkimukseen soveltuvaa mittaria ollut käytettävissä. Kyselylomakkeen laadinnassa hyödynnettiin aikaisempaa kirjallisuutta ja aikaisempien kyselylomakkeiden kysymyksiä suoraan tai osittain muunneltuina. Yhteisöllisyyden tunnetta mittaavien kysymysten osalta hyödynnettiin mittareita, jotka on johdettu McMillanin ja Chavisin (1986) teoreettisen mallin pohjalta, kuten *Sense of Community Index* (SCI) (Perkins ym. 1990) ja *Brief Sense of Community Index* (BSCI) (Long & Perkins 2003). Työyhteisön yhteisöllisyyden tunteen kartoittamiseen käytettiin Royalin ja Rossin (1996, 1999) sekä Burroughsin ja Ebyn (*Psychological Sense of Community at Work scale* [PSCW] 1998) mittareita. Kyselylomakkeen laadinnassa on käytetty myös Cutronan ja Russellin (1987) laatimaa *The Social Provision Scale* -itsearviointiasteikkoa (SPS) liittyen Robert Weissin (1974) teorian (The theoretical model of the provisions of social relationships) kuuteen vuorovaikutussuhteisiin liittyvään ulottuvuuteen (THL 2016). Lisäksi hyödynnettiin muita kyselylomakkeita, joita on käytetty sekä kansainvälisesti (esim. Lim 2008) että aikaisemmissa suomalaisissa tutkimuksissa (Hujala 2008; Kivinen 2008; Koivumäki 2008; Laine ym. 2006; Viitanen ym. 2007) (taulukko 1).

Taulukko 1. Kyselylomakkeen laadinnassa hyödynnetty aikaisempi kirjallisuus ja kyselylomakkeiden kysymykset

Yhteistyö ja vuorovaikutus (kysymykset 14–23)	
Ihmisuhteet ja ilmapiiri (kysymykset 14–15)	Burroughs & Eby 1998; Koivumäki 2008; Lim 2008; Long & Perkins 2003; Perkins ym. 1990; Royal & Rossi 1999; Sense of community Index II; Social Provision Scale (SPS) (Ihmisuhteet, sosiaalinen tuki, sosiaalinen yhteisyys)
Arvomaailman yhdenmukaisuus (kysymys 16)	Bishop ym. 1997; Hujala 2008; Kivinen 2008; Long & Perkins 2003; Royal & Rossi 1996
Esimies-/johtajakollegan arvostaminen (kysymys 17)	Hujala 2008; Lim 2008; Royal & Rossi 1996; Viitanen ym. 2007
Yhteistyö ja vuorovaikutus (kysymykset 18–20)	Hujala 2008; Kivinen 2008; Royal & Rossi 1996; Viitanen ym. 2007
Tuen antaminen ja vastaanottaminen (kysymykset 21–23)	Lim 2008; Sense of Community Index II; Social Provision Scale (SPS); Viitanen ym. 2007
Työhön liittyvät tekijät (kysymykset 24–28)	
Työhön liittyvät tekijät (kysymykset 24–26)	Hujala 2008; Koivumäki 2008; Laine ym. 2006; Viitanen ym. 2007
Tiedon jakaminen ja tiedonkulku (kysymys 27)	Kivinen 2008; Koivumäki 2008; Laine ym. 2006; Viitanen ym. 2007
Työpaikkaan suhtautuminen (kysymys 28)	Buckner 1988; Hujala 2008; Laine ym. 2006; Viitanen ym. 2007
Työtyytyväisyys ja työhyvinvointi (kysymykset 29–32)	
Työtyytyväisyys uravalintaan esimiehenä (kysymys 29)	Lim 2008; Royal & Rossi 1996
Työtyytyväisyys työn piirteisiin (kysymys 30)	Hujala 2008; Lim 2008
Työtyytyväisyys työhön (kysymys 31)	Hujala 2008; Lim 2008
Työn laatu (kysymys 32)	Laine ym. 2006

Tutkimusta varten kehitetty kyselylomake sisältää neljä osa-aluetta: vastaajien taustatiedot (kysymykset 1–13), yhteistyö- ja vuorovaikutustekijät (kysymykset 14–23), työhön liittyvät tekijät (kysymykset 24–28) sekä työtyytyväisyys- ja työhyvinvointiosion (kysymykset 29–34). Osa-alueet pohjautuvat kirjallisuuskatsauksessa suoritettujen sisällönanalyysien tuloksena muodostuneeseen käsitykseen työelämän yhteisöllisyyttä selittävästä tekijöistä ja yhteisöllisyyden tunteen seurauksista (liite 1).

Kyselylomakkeen väittämiin vastattiin pääasiassa viisiportaisella Likert-asteikolla (5 = täysin samaa mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä ja 1 = täysin eri mieltä). Lisäksi kyselylomakkeessa oli kaksi avointa kysymystä, joiden avulla selvitettiin esimiesten keskinäistä yhteenkuuluvuuden tunnetta työelämässä edistäviä ja estäviä tekijöitä (liite 1).

Mittarin esitestaus toteutettiin sosiaali- ja terveystoimen lähi- ja keskijohtoon kuuluvilla esimiehillä (n = 14). Esitestaus ei tuottanut muutoksia kyselylomakkeeseen.

4.1.4 Aineiston hankinta

Tutkimusaineisto kerättiin kolmesta perusterveydenhuollon organisaatiosta kahdesta keskikokoisesta Suomen kaupungista ympäristöalueineen (asukasluku yhteensä 370 000). Kysely toteutettiin sähköpostikyselynä lähi- ja keskijohtoon kuuluvilta esimiehiltä maaliskuussa 2013. Sähköpostikysely lähetettiin kohdeorganisaatioiden 241 johtajalle. Heistä 136 vastasi kyselyyn, jolloin vastausprosentti oli 56. Vastaamatta jättäneille lähetettiin kaksi muistutusviestiä. Vastauslomakkeista yksi jouduttiin hylkäämään, koska yli puoleen väittämistä oli jätetty vastaamatta.

Kyselylomakkeeseen sisältyneiden avointen kysymysten osalta ensimmäiseen kysymykseen ”*Mitkä tekijät vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta esimiesyhteisössä?*” vastasi 83 lähi- ja keskijohtoon kuuluvaa esimiestä ($n = 135$) ja toiseen kysymykseen ”*Mitkä tekijät heikentävät yhteenkuuluvuuden tunnetta esimiesyhteisössä?*” vastasi 86 esimiestä. Liitetaulukossa 2 ja 3 on tarkasteltu avoimiin kysymyksiin vastanneiden ja vastaamatta jätteiden jakautumista taustamuuttujien mukaisissa ryhmissä.

4.2 Aineiston analysointi

Tutkimuksen laadullinen aineisto, kirjallisuuskatsaus (osajulkaisu I) ja kyselylomakkeen avointen kysymysten vastaukset (osajulkaisu IV), analysoitiin sisällönanalyysimenetelmällä.

Määrällinen tutkimusaineisto (osajulkaisut II ja III) analysoitiin SPSS-ohjelmalla (SPSS for Windows, versio 21.0, SPSS Inc., Chicago, USA). Tilastollisina menetelminä käytettiin frekvenssi- ja prosenttijakaumia sekä Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa, faktorianalyysia ja lineaarista regressioanalyysia (Metsämuuronen 2002a, 2002b). Tilastollisen merkitsevyyden rajana käytettiin p -arvoa $\leq 0,05$.

4.2.1 Kyselyaineiston tilastollinen analysointi

4.2.1.1 Faktorianalyysi

Kirjallisuuskatsauksessa tuotetun mallin rakennetta arvioitiin johtajilta kerätyssä empiirisessä aineistossa eksploratiivisen faktorianalyysin avulla (EFA) vinokulmaista Direct Oblimin -rotaatioä käyttäen, jossa faktoreiden välinen yhteys (korrelaatio) sallitaan (Metsämuuronen 2002a; Nummenmaa 2011). Eksploratiiviseen faktorianalyysiin päädyttiin, koska sen on todettu soveltuvan tilanteisiin, joissa tutkijalla on ajatus siitä, millainen teoria yhdistää tutkittavia ilmiöitä (Metsämuuronen 2002a, 20). Aineiston pienuuden vuoksi ($n = 135$) ekstraktointimenetelmäksi valittiin Unweighted Least Squares (ULS) vaihtoehto. Korrelaatiomatriisin soveltuvuus faktorianalyysiin todettiin Kaiser-Meyer-Olkin-testil-

lä (KMO, hyväksyttävä arvo $> 0,60$) ja Bartlettin sväärisyystestillä (hyväksyttävä arvo $p < 0,001$) (Metsämuuronen 2002a; Metsämuuronen 2009; Karjaluoto 2007). KMO-testi osoitti, että eri osioiden muuttujilla oli keskinkertaiset ($> 0,70$) tai hyvät ($> 0,80$) edellytykset faktorianalyysin tekemiselle (Karjaluoto 2007). Bartlettin sväärisyystesti puolestaan osoitti, että korrelaatiomatriisi oli sovelias faktorianalyysiin. Muuttujien kommunaliteetit vaihtelivat välillä 0,135 ja 0,875 (ihmissuhteet ja ilmapiiri -osio 0,384–0,869; yhteistyö- ja vuorovaikutus -osio 0,218–0,875; kulttuuritekijät-osio 0,135–0,696; yhteisöllisyyden tunteen seurausmuuttujat -osio 0,225–0,677). Alhaisten kommunaliteettien perusteella muuttujia ei kuitenkaan poistettu analyysistä, koska kaikkien muuttujien mukanaolo mallin rakenteen testaamiseksi katsottiin välttämättömäksi.

Faktorianalyysi tuki kirjallisuuskatsauksen avulla tuotetun mallin (kuvio 1, sivu 42) rakennetta sekä työelämän yhteisöllisyyttä selittävien tekijöiden että yhteisöllisyyden tunteen seurausosion osalta. Ihmissuhteet ja ilmapiiri -osion osalta faktorianalyysi tuotti kahdeksan faktoria, joiden kumulatiivinen selitysosuus oli 73 % kokonaisvaihtelusta. Yhteistyö ja vuorovaikutus -osion osalta faktorianalyysi tuotti neljä faktoria, joiden kumulatiivinen selitysosuus oli 63 % kokonaisvaihtelusta. Kulttuuritekijät-osion (työhön liittyvät tekijät) osalta faktorianalyysi tuotti kuusi faktoria, joiden kumulatiivinen selitysosuus oli 64 % kokonaisvaihtelusta.

Työelämän yhteisöllisyyden tunteen seurausosion osalta faktorianalyysi tuotti neljä faktoria, joiden kumulatiivinen selitysosuus oli 61 % kokonaisvaihtelusta. Muodostuneiden neljän faktorin väittämät jakaantuivat lähes mittarin rakenteen mukaisesti. Faktoreille latautuneista väittämistä muodostettiin summamuuttujat laskemalla muuttujien arvot yhteen ja jakamalla saatu tulos muuttujien lukumäärällä. Summamuuttujien sisäistä johdonmukaisuutta arvioitiin Cronbachin alfa -kertoimella. Faktorin 1 summamuuttujan Cronbachin alfa oli 0,72 ja faktorin 2 summamuuttujan Cronbachin alfa oli 0,82. Faktorit 3 ja 4 sisälsivät vain yhden muuttujan, joten niistä ei muodostettu summamuuttujia. Faktorit nimettiin seuraavasti: F1 tyytyväisyys työn eri osa-alueisiin (palkkausta lukuun ottamatta), F2 palvelun laatu, F3 organisaatioon sitoutuminen ja F4 tyytyväisyys palkkaan.

4.2.1.2 Regressioanalyysi

Lineaarisen regressiomallin avulla tutkittiin työelämän yhteisöllisyyttä selittävien tekijöiden (yksilö-, yhteistyö- ja vuorovaikutustekijät sekä kulttuuritekijät) yhteyttä selitettävään muuttujaan. Selitettävänä muuttujina olivat faktorianalyysin avulla tuotetut summamuuttujat *tyytyväisyys työn eri osa-alueisiin* (palkkausta lukuun ottamatta) (artikkeli II) ja *palvelun laatu* (artikkeli III).

Lineaariset regressioanalyysit toteutettiin siten, että mallin 1 *taustamuuttujat* (11 muuttujaa), mallin 2 *ihmissuhteet ja ilmapiiri* (muuttujien määrä 33), mallin 3 *yhteistyö ja vuorovaikutus* (muuttujien määrä 19) sekä mallin 4 *kulttuuritekijät* (muuttujien määrä 22) avulla selitettiin summamuuttujia *tyytyväisyys työn eri osa-alueisiin* sekä *palvelun laatu*.

Malli 5 sisälsi eri osa-alueiden (malli 1–4) tilastollisesti merkitsevät selittävät tekijät. Tilastollisen merkitsevyyden rajana kaikissa malleissa oli p-arvo $\leq 0,05$.

Lineaariseen regressioanalyysiin päädyttiin, koska selitettävät summamuuttujat olivat jatkuvia vastaajien mielipidettä mittaavia muuttujia (Nummenmaa 2011) ja ne seurasivat riittävästi normaalia jakautumista. Summamuuttujien *tyytyväisyys työn eri osa-alueisiin* (Skewness -0,359) ja *palvelun laatu* (Skewness -0,535) vinoukertoimet olivat negatiivisia kertoen vasemmalle vinosta jakaumasta, jolloin suuri osa havainnoista on keskiarvoa suurempia (Nummenmaa 2011, 71). Summamuuttujan *tyytyväisyys työn eri osa-alueisiin* huipukkuuskerroin (Kurtosis) oli -0,213 ja summamuuttujan *palvelun laatu* huipukkuuskerroin oli 0,334. Summamuuttujan *tyytyväisyys työn eri osa-alueisiin* keskiarvo oli 3,95 ja keskihajonta oli 0,431 (katso kuvio 2 artikkeli II). Vastaavat luvut summamuuttujan *palvelun laatu* osalta olivat keskiarvo 3,66 ja keskihajonta 0,527. Regressioanalyysia varten taustamuuttujista ammatillinen koulutus, toimialue ja johtajan taustaa mittaavat nominaaliasteikon eli laatueroasteikon muuttujat koodattiin dikotomisiksi niin kutsutuiksi dummy-muuttujiksi (Taanila 2010).

Selittävien muuttujien ($n = 74$) multikollineaarisuuden tarkastelussa käytettiin Spearmanin korrelaatiokerrointa (ilman taustamuuttujia). Burnsian ja Groven (2009) mukaan, useimmat tutkijat katsovat multikollineaarisuutta esiintyvän mikäli muuttujien välinen korrelaatio (bivariate correlation) on suurempi kuin 0,65. Osa tutkijoista käyttää korrelaatiota 0,80 tai suurempi osoituksena multikollineaarisuudesta. Ihmissuhteet ja ilmapiiri -osion muuttujien väliset keskinäiset korrelaatiot vaihtelivat välillä $r = -0,464-0,821$; yhteistyö- ja vuorovaikutus -osion muuttujien väliset keskinäiset korrelaatiot vaihtelivat välillä $r = -0,588-0,869$ ja kulttuuritekijät-osion muuttujien väliset keskinäiset korrelaatiot vaihtelivat välillä $r = -0,421-0,749$. Tarkastelu osoitti, että multikollineaarisuutta esiintyi jonkin verran jokaisessa osiossa. Tästä huolimatta kaikki selittävät muuttujat pidettiin mukana mallissa, koska teoreettisesti nämä muuttujat kuuluivat osioon.

4.2.1.3 Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin

Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen avulla tutkittiin työelämän yhteisöllisyyttä selittävien tekijöiden (yksilö-, yhteistyö- ja vuorovaikutustekijät sekä kulttuuritekijät) yhteyttä selitettävään muuttujaan *organisaatioon sitoutuminen* (artikkeli III). Tämä epäparametrinen tilastollinen testi soveltuu järjestysasteikolla mitattujen muuttujien välisen korrelaation tarkasteluun (Nummenmaa 2011, 283).

Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen avulla tutkittiin myös työelämän yhteisöllisyyttä selittävien tekijöiden yhteyttä selitettävään muuttujaan *tyytyväisyys palkkaan*. Ihmissuhteet ja ilmapiiri -osion 33 muuttujasta vain 3, yhteistyö ja vuorovaikutus -osion 19 muuttujasta vain 5 ja kulttuuritekijät -osion 22 muuttujasta vain 6 oli tilastollisesti melkein merkitsevästi ($p < 0,05$) tai merkitsevästi ($p < 0,01$) yhteydessä selitettävään muuttujaan *tyytyväisyys palkkaan*. Kaikki tilastollisesti merkitsevät korrelaatiot olivat heikkoja

(Spearmanin korrelaatiokertoimen arvo vaihteli $-0,284$:n ja $0,265$:n välillä) (Nummenmaa 2011, 290). Näin ollen päädyttiin jättämään pois yhteisöllisyyden tunnetta selittävien tekijöiden ja selitettävän muuttujan *tyytyväisyys palkkaan* välinen tarkempi analyysi tässä tutkimuksessa. Tätä tukee Nummenmaan (2011, 292) näkemys siitä, että alle $\pm 0,5$:n suuruisten korrelaatioiden tulkitsemisessa pitää olla varovainen.

4.2.2 Laadullisen aineiston analysointi

Kirjallisuuskatsauksen aineisto (artikkeli I) sekä avointen kysymysten tuottamat vastaukset (artikkeli IV) analysoitiin käyttäen aineistolähtöistä (induktiivista) sisällönanalyysiä, jota ohjasivat tutkimuskysymykset ja tutkijan esiyymmärrys aiheesta. Aineistoon perehtymisen jälkeen analyysiyksiköksi valittiin sana, lause, lauseen osa tai useammista sanoista koostuva ajatuskokonaisuus. Aineiston tiivistämiseksi pelkistetyt ilmaukset kirjattiin mahdollisimman tarkkaan samoilla termeillä kuin ne esiintyivät aineistossa. Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin erilaisuuksien ja samankaltaisuuksien perusteella. Samaa tarkoittavat ilmaukset yhdistettiin samaan alakategoriaan, ja kategorialle annettiin sisältöä kuvaava nimi. Analyysia jatkettiin yhdistämällä samansisältöiset alakategoriat toisiinsa muodostaen niistä yläkategorioita, jotka nimettiin. (Elo & Kyngäs 2008; Graneheim & Lundman 2004; Kyngäs & Vanhanen 1999; Tuomi & Sarajärvi 2011.) Kummassakin osatutkimuksessa yläkategoriat yhdistettiin pääkategorioiksi tutkimustehtävän mukaisesti. Osatutkimuksessa 1 yläkategoriat ($n = 6$) yhdistettiin kahdeksi pääkategoriksi tutkimustehtävän mukaisesti. Osatutkimuksessa 4 pääkategorioina (yhdistävinä kategorioina) toimivat tutkimuskysymykset yhteenkuuluvuuden tunnetta edistävästä tekijöistä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta ehkäisevästä tekijöistä. Pääkategoria yhteenkuuluvuuden tunnetta edistävästä tekijöistä muodostui kuudesta yläkategoriasta ja pääkategoria yhteenkuuluvuuden tunnetta ehkäisevästä tekijöistä viidestä yläkategoriasta. Taulukossa 2 on esitetty esimerkki osatutkimuksessa 4 suoritetusta analyysiprosessista.

Taulukko 2. Esimerkki analyysiprosessista (Lampinen ym. 2018)

Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria	Yläkategoria	Pääkategoria
<p>”Onneksi on löytynyt yksi esimieskollega, jonka kanssa voi vaihtaa työasioita, kysyä ja antaa neuvoja etc.”</p> <p>”Avun saanti ja antaminen tarvittaessa”</p> <p>”Se, että itse voi kysyä, kun tulee eteen haastavia tilanteita ja vastaavasti itse saa auttaa, kun toisella on sama tilanne”</p>	<p>Kysyä ja antaa neuvoja</p> <p>Saada ja tarjota apua</p> <p>Voi pyytää ja tarjota apua haastavissa tilanteissa</p>	Toisen auttaminen	Tuki ja kannustus	Yhteenkuuluvuuden tunnetta edistävät tekijät esimiesyhteisössä
<p>”Kannustetaan toisiamme ja opastetaan toisiamme työhön liittyvissä asioissa”</p> <p>”Annetaan palautetta. Rohkaistaan toisiamme”</p> <p>”Toista kannustava asenne”</p>	<p>Keskinäinen kannustus</p> <p>Keskinäinen kannustus</p> <p>Toista kannustava asenne</p>	Toisen kannustaminen		
<p>”Hyvien työkäytäntöjen jakaminen”</p> <p>”Sen kokeminen, että samassa veneessä ollaan eli työn hyvien ja huonojen puolien jakaminen vahvistaa”</p> <p>”Kokemusten ja tietojen jakaminen”</p>	<p>Työkäytäntöjen jakaminen</p> <p>Työn hyvien ja huonojen puolien jakaminen</p> <p>Kokemusten jakaminen</p>	Työkokemuksen jakaminen		

Osatutkimuksessa 1 sisällönanalyysin lopputuloksena tuotettiin yhteisöllisyyden tunnetta työyhteisössä kuvaava malli (kuvio 1). Mallilla tässä yhteydessä tarkoitetaan tutkittavaa ilmiötä kuvailevaa kokonaisuutta, jossa esitetään tutkittavan ilmiön kannalta keskeiset käsitteet, niiden hierarkia ja mahdolliset suhteet toisiinsa (Kyngäs & Vanhanen 1999).

5 Tulokset

5.1 Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot

Tutkimukseen osallistui yhteensä 135 lähi- ja keskijohtoon kuuluvaa esimiestä (vastausprosentti 56 %). Suurin osa vastaajista oli naisia (n = 122, 90,4 %). Vastaajien ikäjakauma oli 28–65 vuotta (keskiarvo 51,3 vuotta). Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita vastaajista oli 89,3 %. Hoitajataustaisia johtajia vastaajista oli 63,9 %, sosiaalihuollon taustalla olevia johtajia 18,8 % ja lääkäritaustaisia johtajia 9,8 %. 40,9 % vastaajista työskenteli yhdistetyllä sosiaali- ja terveydenhuollon toimialueella. Työkokemus sosiaali- ja terveyssektorilla vaihteli viidestä 42 vuoteen (keskiarvo 24,9 vuotta). Työkokemus esimiestehtävistä vaihteli neljästä kuukaudesta 38 vuoteen (keskiarvo 11,1 vuotta) ja työkokemus nykyisessä tehtävässä vaihteli alle vuodesta (4 kk–) 33 vuoteen keskiarvon ollessa viisi vuotta. Vastaajista lähes kaikilla (91,1 %) esimiesasema oli päätoiminen (taulukko 3).

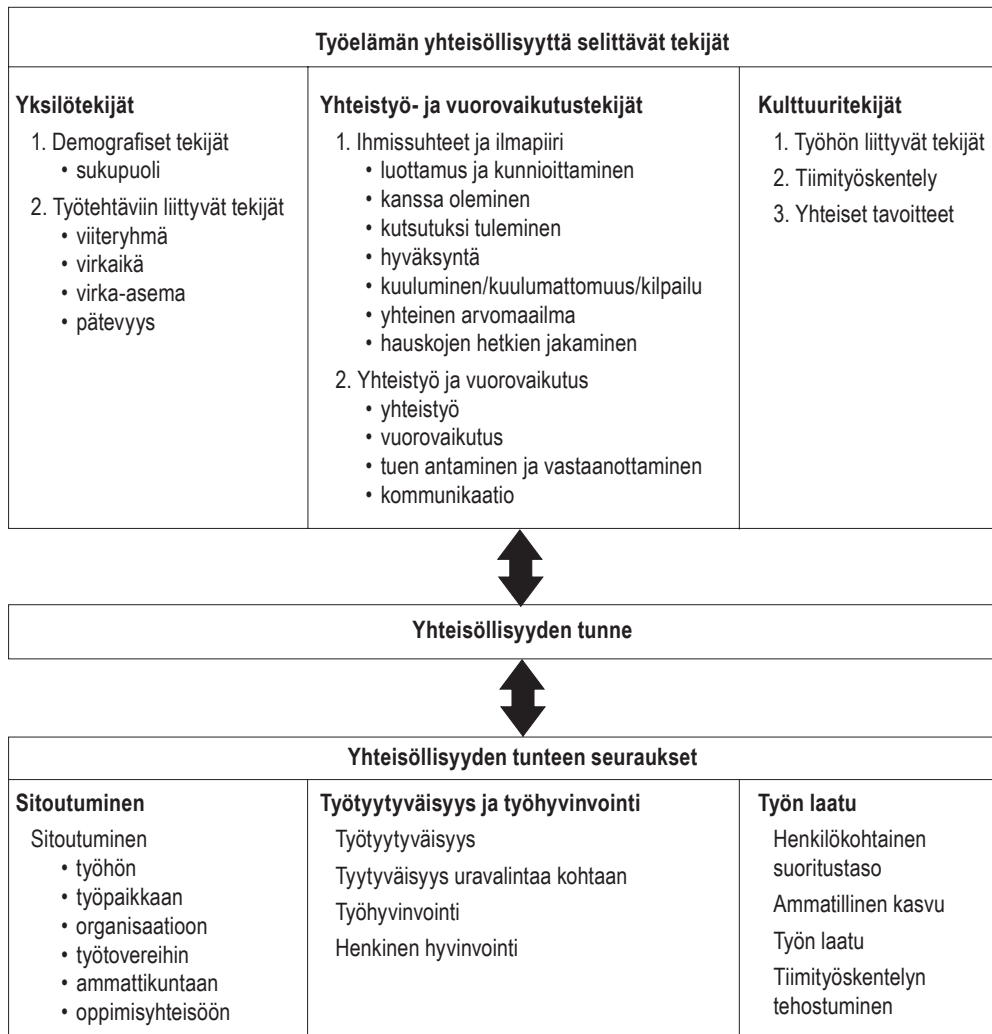
Taulukko 3. Vastaajien taustatiedot (n = 135) (Lampinen ym. 2015)

Taustatiedot	n	%
Sukupuoli (n = 135)		
Nainen	122	90,4
Mies	13	9,6
Ikä (vuosia) (n = 128)		
< 40	14	10,9
40–49	27	21,1
50–59	59	46,1
≥ 60	28	21,9
Yleissivistävä koulutus (n = 130)		
Peruskoulu/keskikoulu	31	23,8
Lukio	99	76,2
Ammatillinen koulutus (n = 131)		
Toisen asteen ammatillinen tutkinto	14	10,7
AMK tai opistoasteen tutkinto	61	46,6
Yliopistotutkinto	38	29,0
Yliopistollinen jatkotutkinto	8	6,1
Muu koulutus	10	7,6
Toimialue (n = 132)		
Erikoissairaanhoido	3	2,3
Sosiaalitoimi	25	18,9
Terveystoimi	49	37,1
Sosiaali- ja terveystoimi	54	40,9
Muu	1	0,8
Johtajan ammatillinen tausta (n = 133)		
Lääkäritaustainen johtaja	13	9,8
Hoitajataustainen johtaja	85	63,9
Sosiaalihuollon taustan omaava johtaja	25	18,8
Kasvatusalan johtaja	1	0,7
Muu ammatillinen tausta	9	6,8
Yksikön koko (alaisten määrä) (n = 135)		
≤ 15	13	9,6
16–40	86	63,7
41–100	21	15,6
101–300	11	8,1
> 300	4	3,0
Esimiesaseman luonne (n = 135)		
Päätoiminen	123	91,1
Sivutoiminen	12	8,9
Työkokemus sosiaali- ja terveyssektorilla (vuosia) (n = 134)		
< 20	33	24,6
20–30	46	49,3
> 30	55	26,1
Työkokemus esimiestehtävissä (vuosia) (n = 135)		
< 10	68	51,1
10–20	38	28,6
> 20	27	20,3
Työkokemus nykyisessä tehtävässä (vuosia) (n = 135)		
< 5	79	58,5
5–10	38	28,1
> 10	18	13,3

* Vastaajien määrä vaihtelee kysymyksittäin

5.2 Työelämän yhteisöllisyyden tunteen osa-alueet (artikkeli I)

Kirjallisuuskatsauksen tuloksena työelämän yhteisöllisyyden voidaan katsoa muodostuvan työelämän yhteisöllisyyttä selittävistä tekijöistä ja yhteisöllisyyden tunteen seurauksista. Työelämän yhteisöllisyyttä selittäviksi tekijöiksi sisällönanalyysin tuloksena pelkistyivät yksilö-, yhteistyö- ja vuorovaikutus- sekä kulttuuritekijät. Yhteisöllisyyden tunteen seuraukset työyhteisössä ilmenevät työntekijän sitoutumisena, työtyytyväisyytenä ja työhyvinvointina sekä parempana työn laatu (kuvio 1).



Kuvio 1. Työelämän yhteisöllisyyden osa-alueet (Lampinen ym. 2013)

Kirjallisuuden perusteella yksilötekijöistä demografisten tekijöiden (kuten sukupuoli) ja työtehtäviin liittyvien tekijöiden (kuten viiteryhmä) todettiin olevan yhteydessä yhteisöllisyyden tunteen kokemiseen työyhteisössä. Yhteistyö- ja vuorovaikutustekijöistä keskeisenä tekijänä yhteisöllisyyden tunteen saavuttamisessa työyhteisössä ovat ihmissuhteet. Keskeisiä asioita ihmissuhteiden rakentamisessa ovat puolestaan luottamus ja kunnioittaminen ja työyhteisöön kuulumisen tunne. Näiden ohella kommunikaatio ja hyvä tiedottaminen edistävät yhteisöllisyyden tunnetta ja yhteisöllisyyden tunteen tavoittelua organisaatiossa. Myös sosiaalisen tuen merkitystä korostettiin. Tuki ilmeni tuen antamisena ja vastaanottamisena. Tuen lähteinä työyhteisössä olivat työtoverit ja esimies. Työhön liittyvistä tekijöistä mielekkään työn tekeminen, haasteelliset, hyvin suunnitellut työtehtävät ja niistä suoriutuminen, työntekijöiden työpanoksen arvostaminen, tarkoituksenmukainen osallistuminen päätöksentekoon sekä ylenemismahdollisuuksien tasapuolisuus olivat yhteisöllisyyden tunteeseen työyhteisössä yhteydessä olevia tekijöitä. Lisäksi korostettiin yhteisten tavoitteiden ja tiimityön merkitystä.

Yhteisöllisyyden tunteen seurauksista sitoutuminen ilmeni muun muassa sitoutumisena työhön, työpaikkaan, organisaatioon ja työtovereihin. Sitoutumisen ohella yhteisöllisyyden tunne työyhteisössä vaikutti työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin sekä edisti tyytyväisyyttä uravalintaa kohtaan. Tulosten mukaan yhteisöllisyyden tunne lisäsi henkilökohtaista suoritustasoa, paransi työnlaatua ja mahdollisti tehokkaan tiimityöskentelyn.

5.3 Yhteisöllisyyden tunteen yhteys työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin, organisaatioon sitoutumiseen sekä palvelun laatuun (artikkelit II ja III)

Osatyössä 2 (artikkeli II) selvitettiin taustatietojen sekä työelämän yhteisöllisyyttä selittävien tekijöiden yhteyttä työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin esimiesten kokemana.

Taustamuuttujista työkokemus nykyisessä tehtävässä (vuosia), esimiesaseman luonne (päätoiminen, sivutoiminen) ja ammatillinen koulutus selittivät yhdessä 14 % ($R^2 = 0,140$) selitettävän summamuuttujan *tyytyväisyys työn eri osa-alueisiin* vaihtelusta. Paras yksittäinen selittävä tekijä oli työkokemus nykyisessä tehtävässä (vuosia) ($\beta = 0,245$, $p < 0,01$) (taulukko 4).

Ihmissuhteet ja ilmapiiri -osion 33 muuttujasta kaksi muuttujaa *koen, että esimieheni arvostaa johtamistaitojani* ja *työyhteisössä minulla on läheisiä ihmissuhteita, jotka antavat minulle henkistä turvallisuudentunnetta* selittivät yhdessä 28,9 % ($R^2 = 0,289$) selitettävän summamuuttujan *tyytyväisyys työn eri osa-alueisiin* vaihtelusta. Parhaiten *tyytyväisyyttä työn eri osa-alueisiin* selitti *omalta esimieheltä saatu arvostus johtamistaitojen osalta* ($\beta = 0,427$, $p < 0,001$). Yhteistyö ja vuorovaikutus -osion 19 muuttujasta vain yhden muuttujan *voin avoimesti kertoa mielipiteeni esimiesyhteisössäni* regressiokerroin oli tilastollisesti merkitsevä ($\beta = 0,379$, $p < 0,001$). Muuttujan selitysaste oli 14,4 % ($R^2 = 0,144$) selitettävän

summamuuttujan *tyytyväisyys työn eri osa-alueisiin* vaihtelusta. Kulttuuritekijät (työhön liittyvät tekijät) osion 2.2 muuttujasta viisi muuttujaa (*työn kokeminen merkityksellisenä, avoin tiedonkulku organisaatiossa, etenemismahdollisuudet työssä, vaikutusmahdollisuudet työtahtiin ja innostuneisuus omasta työstä*) selittivät yhdessä 65,5 % ($R^2 = 0,655$) selitettävän summamuuttujan *tyytyväisyys työn eri osa-alueisiin* vaihtelusta. Tärkein yksittäinen selittävä tekijä oli *työn kokeminen merkityksellisenä* ($\beta = 0,472, p < 0,001$).

Tarkasteltaessa eri osa-alueiden (mallit 1–4) tilastollisesti merkitseviä työelämän yhteisöllisyyden tunnetta selittäviä tekijöitä yhdessä (malli 5) *työn kokeminen merkityksellisenä, avoin tiedonkulku organisaatiossa, omalta esimieheltä saatu arvostus johtamistaitojen osalta ja ylpeyden tunne omasta työstä* olivat tilastollisesti merkitseviä selittäjiä. Selitysasteeksi saatiin 66 % ($R^2 = 0,661$). Parhaiten yhteistarkastelussa *tyytyväisyyttä työn eri osa-alueisiin* selitti *työn kokeminen merkityksellisenä* ($\beta = 0,461, p < 0,001$). (Katso taulukko 3 artikkeli II.)

Taulukko 4. Työelämän yhteisöllisyyttä selittävien tekijöiden yhteys selitettävään muuttujaan *Tyytyväisyys työn eri osa-alueisiin* (Lampinen ym. 2015)

	R^2	β	p-arvo
Malli 1			
Taustamuuttajat	0,140		
Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässä?		0,245	0,007
Esimiesaseman luonne (päätoiminen, sivutoiminen)		-0,196	0,029
Ammatillinen koulutus		-0,185	0,039
Malli 2			
Ihmissuhteet ja ilmapiiri	0,289		
Koen, että esimieheni arvostaa johtamistaitojani		0,427	0,000
Työyhteisössä minulla on läheisiä ihmissuhteita, jotka antavat minulle henkistä turvallisuudentunnetta		0,219	0,011
Malli 3			
Yhteistyö ja vuorovaikutus	0,144		
Voin avoimesti kertoa mielipiteeni esimiesyhteisössäni		0,379	0,000
Malli 4			
Kulttuuritekijät	0,655		
Työni on mielestäni merkityksellistä		0,472	0,000
Organisaatiossamme välitetään avoimesti tietoa		0,242	0,000
Minkälaiset etenemismahdollisuudet sinulla on työssäsi?		0,121	0,034
Kuinka paljon voit vaikuttaa työtahtiisi työssäsi?		0,227	0,000
Olen innostunut työstäni		0,224	0,001
Malli 5			
Kaikki yhdessä	0,661		
Työni on mielestäni merkityksellistä		0,461	0,000
Organisaatiossamme välitetään avoimesti tietoa		0,194	0,001
Koen, että esimieheni arvostaa johtamistaitojani		0,187	0,002
Olen ylpeä työstäni		0,203	0,006

Osatyössä 3 (artikkeli III) selvitettiin taustatietojen sekä työelämän yhteisöllisyyttä selittävien tekijöiden yhteyttä organisaatioon sitoutumiseen ja palvelun laatuun esimiesten kokemana.

Taustamuuttujista ikä ja toimialue (erikoissairaanhoido, sosiaalitoimi, terveystoimi, sosiaali- ja terveystoimi, muu) selittivät yhdessä 12 % ($R^2 = 0,122$) selitettävän summamuuttujan *palvelun laatu* vaihtelusta. Paras yksittäinen selittävä tekijä oli ikä ($\beta = 0,315$, $p < 0,01$) (taulukko 5).

Ihmissuhteet ja ilmapiiri -osion 33 muuttujasta kolme muuttujaa *koen, että esimieheni arvostaa minua, organisaatiossamme on kirjattu ylös toimintaamme ohjaavat arvot ja organisaatiossamme vallitsee eri tasojen välillä arvostus (tulosalueiden ja tulosityksiköiden)* selittivät yhdessä 37,5 % ($R^2 = 0,375$) selitettävän summamuuttujan *palvelun laatu* vaihtelusta. Parhaiten *palvelun laatua* selitti muuttuja *organisaatiossamme on kirjattu ylös toimintaamme ohjaavat arvot* ($\beta = 0,300$, $p \leq 0,001$). Yhteistyö ja vuorovaikutus -osion 19 muuttujasta kolme muuttujaa, *organisaatiossamme voi turvallisesti tuoda esiin eriävät näkemyksensä, kollegat kääntyvät puoleeni apua tarvitessaan ja tulosalueiden välinen yhteistyö on sujuvaa yhteisten tehtävien osalta*, selittivät yhdessä 31,2 % ($R^2 = 0,312$) selitettävän summamuuttujan *palvelun laatu* vaihtelusta. Parhaiten *palvelun laatua* selitti muuttuja *organisaatiossamme voi turvallisesti tuoda esiin eriävät näkemyksensä* ($\beta = 0,340$, $p < 0,001$). Kulttuuritekijät (työhön liittyvät tekijät) -osion 22 muuttujasta neljä muuttujaa (*avoin tiedonkulku organisaatiossa, joillakin organisaatiomme toimialoilla pantataan tietoa, vaikutusmahdollisuudet työmäärään ja työn kokeminen merkityksellisenä*) selittivät yhdessä 40,2 % ($R^2 = 0,402$) selitettävän summamuuttujan *palvelun laatu* vaihtelusta. Tärkein yksittäinen selittävä tekijä oli *avoin tiedonkulku organisaatiossa* ($\beta = 0,324$, $p < 0,001$).

Tarkasteltaessa eri osa-alueiden (mallit 1–4) tilastollisesti merkitseviä työelämän yhteisöllisyyden tunnetta selittäviä tekijöitä yhteydessä summamuuttujaan *palvelun laatu* (malli 5) *omalta esimieheltä saatu arvostus, avoin tiedonkulku organisaatiossa, tiedon panttaaminen joillakin organisaation toimialoilla ja työn kokeminen merkityksellisenä* olivat tilastollisesti merkitseviä selittäjiä. Selitysteeaksi yhteistarkastelussa saatiin 46 % ($R^2 = 0,469$). Muuttujan *joillakin organisaatiomme toimialoilla pantataan tietoa* regressiokerroin oli negatiivinen ($\beta = -0,255$, $p \leq 0,001$) kertoen siitä, että tiedon panttaaminen organisaatiossa laskee palvelun laatua. Parhaiten koko aineistosta *palvelun laatua* selitti *omalta esimieheltä saatu arvostus* ($\beta = 0,325$, $p < 0,001$). (Katso taulukko 5 artikkeli III.)

Taulukko 5. Työelämän yhteisöllisyyttä selittävien tekijöiden yhteys selitettävään muuttujaan *Palvelun laatu* (Lampinen ym. 2017)

	R^2	β	p -arvo
<i>Malli 1</i>			
Taustamuuttajat	0,122		
Ikä		0,315	0,001
Toimialue		0,271	0,004
<i>Malli 2</i>			
Ihmissuhteet ja ilmapiiri	0,375		
Koen, että esimieheni arvostaa minua		0,288	0,002
Organisaatiossamme on kirjattu ylös toimintaamme ohjaavat arvot		0,300	0,001
Organisaatiossamme vallitsee eri tasojen välillä arvostus (tulosalueiden ja tulosyksiköiden)		0,193	0,025
<i>Malli 3</i>			
Yhteistyö ja vuorovaikutus	0,312		
Organisaatiossamme voi turvallisesti tuoda esiin eriävät näkemyksensä		0,340	0,000
Kollegat kääntyvät puoleeni apua tarvittaessa		0,231	0,006
Tulosalueiden välinen yhteistyö on sujuvaa yhteisten tehtävien osalta		0,197	0,020
<i>Malli 4</i>			
Kulttuuritekijät	0,402		
Organisaatiossamme välitetään avoimesti tietoa		0,324	0,000
Joillakin organisaatiomme toimialoilla pantataan tietoa		-0,312	0,000
Kuinka paljon voit vaikuttaa työmääräsi työssäsi?		0,178	0,016
Työni on mielestäni merkityksellistä		0,158	0,032
<i>Malli 5</i>			
Kaikki yhdessä	0,469		
Koen, että esimieheni arvostaa minua		0,325	0,000
Organisaatiossamme välitetään avoimesti tietoa		0,269	0,001
Joillakin organisaatiomme toimialoilla pantataan tietoa		-0,255	0,001
Työni on mielestäni merkityksellistä		0,155	0,033

Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen avulla tutkittiin työelämän yhteisöllisyyttä selittävien tekijöiden (yksilö-, yhteistyö- ja vuorovaikutustekijät sekä kulttuuritekijät) yhteyttä selitettävään muuttujaan *organisaatioon sitoutuminen*. Saatujen tulosten mukaan taustamuuttujilla ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä organisaatioon sitoutumisen kanssa.

Lähes kaikilla ihmissuhteet ja ilmapiiri -osion 33 muuttujalla oli positiivinen tilastollisesti merkitsevä yhteys ($p < 0,01$) organisaatioon sitoutumisen kanssa (taulukko 6). Kaikki tilastollisesti merkitsevät korrelaatiot olivat kuitenkin heikkoja tai kohtalaisia ($r = 0,22-0,59$) (Nummenmaa 2011, 290). Ihmissuhteet ja ilmapiiri -osion muuttujista voimakkaimmin organisaatioon sitoutumisen kanssa korreloivat muuttujat *koen yhteenkuuluvuuden tunnetta kollegoideni kanssa* ($r = 0,595$, $p < 0,01$), *koen olevani osa esimiesyhteisöäni* ($r = 0,555$, $p < 0,01$), *koen, että kollegani luottavat minuun* ($r = 0,550$, $p < 0,01$), *luotan*

kollegoihini ($r = 0,527, p < 0,01$), *esimiesyhteisössä keskustelemme aktiivisesti organisaatiomme perustehtävistä* ($r = 0,509, p < 0,01$) sekä *koen, että kollegani arvostavat johtamistaitoani* ($r = 0,509, p < 0,01$) (taulukko 6).

Yhteistyö ja vuorovaikutus -osion 19 muuttujasta 15 muuttujalla oli tilastollisesti merkitsevä yhteys ($p < 0,01$) organisaatioon sitoutumisen kanssa. Myös tässä osiossa kaikki tilastollisesti merkitsevät korrelaatiot olivat kuitenkin heikkoja tai kohtalaisia korrelaatiokertoimen arvon vaihdella $-0,254$:n ja $0,648$:n välillä. Yhteistyö ja vuorovaikutus -osion muuttujista *voin keskustella esimiestehtäviini liittyvistä tärkeistä päätöksistä kollegoideni kanssa* ($r = 0,648, p < 0,01$), *johtamis-/esimiestehtäviini liittyvissä ongelmatilanteissa voin keskustella kollegoideni kanssa* ($r = 0,641, p < 0,01$), *minun ja kollegoideni välillä vallitsee avoin vuorovaikutussuhde* ($r = 0,575, p < 0,01$), *kollegani auttavat minua aina tarvittaessa johtamis-/esimiestehtäviini liittyvissä asioissa* ($r = 0,546, p < 0,01$) sekä *voin avoimesti kertoa mielipiteeni esimiesyhteisössäni* ($r = 0,529, p < 0,01$) korreloivat voimakkaimmin organisaatioon sitoutumisen kanssa.

Kulttuuritekijät (työhön liittyvät tekijät) -osion 22 muuttujasta vain 4 muuttujaa oli positiivisesti tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä ($p < 0,01$) organisaatioon sitoutumisen kanssa. Nämä muuttujat olivat *esimieskollegoiden välinen tiedonkulku on riittävää* ($r = 0,394, p < 0,01$), *organisaatiossamme välitetään avoimesti tietoa* ($r = 0,364, p < 0,01$), *tiedonkulku organisaation ylemmiltä johtotasoilta lähiesimiestasolle on sujuvaa* ($r = 0,243, p < 0,01$) sekä *työni on mielestäni merkityksellistä* ($r = 0,237, p < 0,01$). Organisaatioon sitoutumisen ja muuttujan *en pidä tarpeellisena jakaa johtamisosaamiseeni liittyvää tietotaitoa kollegoille* välillä vallitsi negatiivinen yhteys ($r = -0,251, p < 0,01$). Tämä kertoo siitä, että tiedon pantaaminen organisaatiossa laskee palvelun laatua. Tämän osion tilastollisesti merkitsevät korrelaatiot olivat kaikki heikkoja ($r = 0,23-0,39$). (Katso taulukot 1–3 artikkeli III.)

Taulukko 6. Työelämän yhteisöllisyyttä selittävien tekijöiden yhteys selitettävään muuttajaan
Organisaatioon sitoutuminen (Lampinen ym. 2017)

Riippumaton muuttuja	Spearman rho
<i>Ihmissuhteet ja ilmapiiri</i>	
Koen yhteenkuuluvuudentunnetta kollegoideni kanssa	0,595**
Koen olevani osa esimiesyhteisöäni	0,555**
Koen, että kollegani luottavat minuun	0,550**
Luotan kollegoihini	0,527**
Esimiesyhteisössä keskustelemme aktiivisesti organisaatiomme perustehtävästä	0,509**
Koen, että kollegani arvostavat johtamistaitojani	0,509**
<i>Yhteistyö ja vuorovaikutus</i>	
Voin keskustella esimiestehtäviini liittyvistä tärkeistä päätöksistä kollegoideni kanssa	0,648**
Johtamis-/esimiestehtäviini liittyvissä ongelmatilanteissa voin keskustella kollegoideni kanssa	0,641**
Minun ja kollegoideni välillä vallitsee avoin vuorovaikutussuhde	0,575**
Kollegani auttavat minua aina tarvittaessa johtamis-/esimiestehtäviini liittyvissä asioissa	0,546**
Voin avoimesti kertoa mielipiteeni esimiesyhteisössäni	0,529**
<i>Kulttuuritekijät</i>	
Esimieskollegoiden välinen tiedonkulkua on riittävää	0,394**
Organisaatiossamme välitetään avoimesti tietoa	0,364**
Tiedonkulkua organisaation ylempiltä johtamistasoilta lähiesimiestasolle on sujuvaa	0,243**
Työni on mielestäni merkityksellistä	0,237**

Huomautukset: **p < 0,01

5.4 Yhteenkuuluvuuden tunnetta edistävät ja ehkäisevät tekijät esimiesyhteisössä (artikkeli IV)

Osatyössä 4 (artikkeli IV) selvitettiin yhteenkuuluvuuden tunnetta edistäviä ja estäviä tekijöitä esimiesyhteisössä esimiesten kokemana. Avointen vastausten analyysin perusteella yhteenkuuluvuuden tunnetta edistävät tekijät työelämässä esimiesten kokemana ovat *avoin vuorovaikutus, toimiva keskustelukulttuuri, tuki ja kannustus, yhteinen arvopohja, yhteinen näkemys työstä ja sen tavoitteista sekä johtamisen rakenteet*.

Avoin vuorovaikutus ilmeni avoimena keskustelukulttuurina ja mahdollisuutena omien näkemysten, jopa erilaisten näkemysten, esille tuomisena avoimesti. *Toimiva keskustelukulttuuri* muodostui yhteisistä säännöllisistä tapaamisista, yhteisestä keskustelusta ja yhteisestä ajasta. Yhteiset säännölliset tapaamiset pitivät sisällään muun muassa viralliset kokoukset ja palaverit sekä kehittämispäivät ja koulutukset. Yhteinen aika palaverien ulkopuolella nähtiin myös tärkeänä yhteenkuuluvuuden tunnetta edistävänä tekijänä esimiesten keskuudessa.

Tuki ja kannustus ilmenivät toisen auttamisena, kannustamisena, kollegiaalisuutena, työkokemusten jakamisena, avoimena tiedonkulkuna ja virallisena työnohjauksena. Siihen sisältyi myös henkilösuhteet ja verkostot -osa-alue, jota kuvattiin ilmaisulla kuten

”esimiesten väliset pitkäaikaiset ja hyvät henkilösuhteet”, ”hyvä yhteishenki”, ”hyvät henkilökemiat”, ”hyvä yhteistyö” sekä ”kohtelias ja hyvä käyttäytyminen”. Toisen auttaminen muodostui avun antamisesta, avun tarjoamisesta, avun pyytämisestä ja avun vastaanottamisesta.

Yhteinen arvopohja ilmeni luottamuksena, kunnioittamisena, arvostamisena, rehellisyytenä sekä arvojen yhdenmukaisuutena. Sitä kuvattiin myös iloisenä ja avoimena ilmapiirinä, jossa on tilaa huumorille. Keskinäisen arvostamisen ohella arvostaminen ilmeni toisen työn, osaamisen ja kouluttautumisen arvostamisena. Arvostamisen ohella myös luottamus ilmeni luottamuksena toisen osaamiseen. Arvojen yhdenmukaisuutta kuvattiin samansuuntaisina arvoina ja asenteina työhön ja sen toteuttamiseen.

Yhteinen näkemys työstä ja sen tavoitteista ilmeni yhteisinä tavoitteina ja toimintatapoina, yhteisinä sääntöinä ja sopimuksina ja niihin sitoutumisena, toisen työn tuntemisena ja yhteisenä työnä. Yhteenkuuluvuuden tunnetta edistävinä tekijöinä esimiesyhteisössä olivat myös yhteinen näkemys työn tärkeydestä ja yhteisistä haasteista selviytyminen.

Johtamisen rakenteilla tarkoitettiin toimivia käytänteitä sekä hyvää esimies-alaisuhdetta. Toimivia käytänteitä kuvattiin selkeällä organisaatiolla, selkeällä työtehtävien jaolla, kohtuullisen kokoisilla johtoryhmillä sekä toimivilla kokouskäytänteillä ja kokousaikatauluilla. Hyvä esimies-alaisuhde muodostui johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja arvostuksesta sekä tasapuolisesta kohtelusta ylempien esimiesten taholta. Siihen sisältyi myös oman esimiehen toiminta ja kiinnostus työntekijän osaamisesta sekä luottaminen siihen, että asiat tulevat hoidettua.

Yhteenkuuluvuuden tunnetta ehkäisevät tekijät esimiesyhteisössä esimiesten kokemana ovat *huono työilmapiiri, yhteisen ajan puute, rakenteelliset ratkaisut organisaatiossa, organisaation yleinen toimimattomuus* sekä *johtamiseen liittyvät ongelmat*.

Huono työilmapiiri ilmeni epäluottamuksena, kilpailuna, kateutena, toisen mitätöimisenä (kuten työn ja vastuun vähättelynä), selän takana puhumisena (kuten arvosteluna), oman edun tavoitteluna, puutteellisena (esimerkiksi työn ja osaamisen) arvostamisena ja epäasiallisena vuorovaikutuksena. Epäluottamus ilmeni epäluottamuksena kollegoihin. Sen nähtiin aiheuttavan kommunikaatio-ongelmia organisaatiossa, koska ei voinut olla täysin avoin kaikille ihmisille. Keskinäisen kilpailun ohella kilpailu ilmeni kilpailuna yksikköjen välillä. Kilpailua kuvattiin kilpailuhenkisytenä, kilpailuna vallasta ja taloudellisista resursseista. Kiireen ja työn paljouden (työmäärän) nähtiin olevan esteenä yhteiselle ajalle kollegoiden kesken. Työmäärä oli esteenä myös yhteiselle ajalle oman esimiehen kanssa.

Organisaation rakenteen osalta hierarkkisuuden, organisaation laajuuden, liian suurten kokoonpanojen palaverissa ja kollegoiden määrän kasvamisen (yli 10) nähtiin heikentävän keskinäistä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Näiden ohella jatkuvat organisaatiomuutokset ja muutokset esimiesyhteisössä sekä fyysinen etäisyys toimipisteiden ja kollegoiden välillä heikensivät myös yhteenkuuluvuuden tunnetta. Fyysistä etäisyyttä muista esimiehistä kuvattiin yksin johtamisena ja vertaistuen puuttumisena haastavissa tilanteissa.

Organisaation yleistä toimimattomuutta esimiehet kuvasivat talouteen liittyvinä ongelmina, näkemysten erilaisuutena, yhteisten tavoitteiden puuttumisena, sitoutumattomuutena yhteisiin päätöksiin ja sopimuksiin sekä yhteistyön puutteena. Talouteen liittyviä ongelmia kuvattiin heikkona taloustilanteena, joka johti tulosten vertailuun ja kilpailuun taloudellisista resursseista yksiköiden kesken. Yhteistyön ja vuorovaikutuksen puutteen yksikköjen välillä nähtiin johtavan osaoptimointiin, jolloin organisaation etu jäi taka-alalle.

Johtamiseen liittyvät ongelmat ilmenivät tiedonkulkuongelmina (heikko tiedonkulku), linjaorganisaation ohitse johtamisena sekä heikkona johtamisena ja esimiestyönä. Tiedonkulkuongelmia kuvattiin tiedonkulun hitautena, tiedon panttaamisena ja tiedon epätasa-arvoisena jakamisena. Heikkoa johtamista ja esimiestyötä kuvattiin epäasiallisena alaisten kohteluna ja epäoikeudenmukaisena johtamisena. Epäoikeudenmukaisella johtamisella tarkoitettiin ystävyyssuhteisiin perustuvaa ja suosikkiperiaatteella toimivaa johtamista, niin sanottua hajota ja hallitse -toimintamallia.

6 Pohdinta

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan mittaamisen ja aineiston keruun osalta kirjallisuuskatsauksen toteutuksen ja kyselylomakkeen luotettavuutena. Tutkimustulosten luotettavuutta tarkastellaan puolestaan otoksen edustavuuden ja vastausprosentin näkökulmasta.

6.1.1 Kirjallisuuskatsauksen luotettavuus

Lähtökohtaisesti kirjallisuuskatsauksen toteuttamisessa noudatettiin systemaattiselle kirjallisuuskatsaukselle asetettuja vaiheita (Kääriäinen & Lahtinen 2006; Oxman 1994). Tiedonhaku eri tieteenaloja edustavista tietokannoista ohjasi tutkimuskysymykset. Tietokannoiksi valittiin sellaiset, joista oletettiin saatavan tutkimuskysymysten kannalta oleellista tietoa (PsycInfo-, Sage Premier-, EBSCOhost Academic Search Elite-, PubMed-, Cinahl- ja Arto-tietokannat). Käytetyt hakusanat kohdennettiin mahdollisimman laajasti työelämän yhteisöllisyyttä kuvaavaan ilmiöön. Englanninkielisissä hauissa hakusanoina käytettiin sanoja ”sense of community”, ”psychological sense of community”, ”communality”, ”sense of belonging”, ”work”, ”work community” ja ”work life” erilaisina kombinaatioina. Suomenkieliset hakusanat olivat yhteisöllisyys, työ ja työyhteisö ja näiden erilaiset yhdistelmät.

Tutkimuksen valintakriteerit eri vaiheissa suoritettaville valinnoille määriteltiin mahdollisimman tarkoin (katso kuvio 1 artikkeli I sivu 74). Tutkimusaiheen mukaisesti kirjallisuuskatsaus rajattiin työelämän yhteisöllisyyttä kuvaaviin empiirisiin refereejulkaisuihin tai aiheesta laadittuihin kirjallisuuskatsauksiin. Erillistä valintakriteereiden esitestausta kriteerien toimivuuden testaamiseksi ei suoritettu. Kieliharhan (Kääriäinen & Lahtinen 2006) mahdollisuutta tässä tutkimuksessa ei täysin voida pois sulkea, koska haut rajattiin

englannin- ja suomenkielisiin tutkimuksiin. Kieliharhan ohella myös julkaisemattomien lähteiden etsimättä jättämisellä (niin sanottu julkaisuharha), saattaa olla vaikutuksia hakutuloksiin.

Tietokantojen hakujen perusteella löydetty artikkelit ($n = 1047$) valittiin ensin otsikon perusteella ($n = 107$), jolloin on mahdollista, että jokin katsauksen kannalta tärkeä tutkimus saattoi jäädä analyysin ulkopuolelle. Tätä valikoitumisharhaksi nimettyä ilmiötä (Kääriäinen & Lahtinen 2006) pyrittiin ehkäisemään valintavaiheessa perehtymällä otsikon ohella abstrakteihin tai koko alkuperäistutkimukseen. Valikoitumisharhaa pyrittiin vähentämään myös valintakriteerien tarkalla rajauksella. Mikäli alkuperäistutkimuksesta oli useampi julkaisu, valittiin niistä kattavin. Tällä toimenpiteellä pyrittiin vähentämään toistojulkaisemisesta aiheutuvaa harhaa.

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta voidaan parantaa turvautumalla informaatio- tai kirjastoalan asiantuntijan apuun tiedonhaun suorittamisessa (Pudas-Tähkä & Axelin 2007). Samoin vähintään kahden tai useamman toisistaan riippumattoman arvioijan tulisi suorittaa alkuperäistutkimusten valinta ja laadun arviointi sekä analysointi ja tulosten esittäminen (Kääriäinen & Lahtinen 2006; Pudas-Tähkä & Axelin 2007). Laaditussa kirjallisuuskatsauksessa nämä vaiheet suoritti yksi tutkija asiantuntemuksensa perusteella. Hänen tekemänsä haun, valinnan ja analyysin vahvisti kaksi asiantuntijaa aineistoon osittain perehtymällä ja tehdyistä ratkaisuista yhdessä keskustelemalla. Muuta mukaan valittujen alkuperäistutkimusten laadun arviointia erillisellä olemassa olevalla tai itse kehitetyllä laadunarviointimittarilla ei suoritettu.

Tietokannoittain hakutulos tuotti yhteensä 1047 tutkimusta. Otsikoiden perusteella mukaan valikoitui 107 tutkimusta, jotka käytiin läpi abstraktitasolla. Näistä 52 tutkimus-artikkelia luettiin kokonaisuudessaan. Varsinaiseen tutkimukseen valikoitui mukaan 30 tutkimusta, joista kolme oli eri tutkimusten lähdeluetteloista löytynyttä tutkimusta. Käsitellyn aineiston laajuus huomioiden voidaan olettaa, että tämän tutkimuksen kannalta kaikki olennaiset tutkimukset tunnistettiin.

Luotettavuuden osoittamiseksi systemaattisen kirjallisuuskatsauksen kaikki vaiheet on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkoin, tehtyjen valintojen ja saatujen tulosten luotettavuuden arvioimiseksi (artikkeli I).

6.1.2 Kyselylomakkeen luotettavuus

Tutkimuksessa käytetty kyselylomake kehitettiin tätä tutkimusta varten, koska olemassa olevien mittareiden tarkastelu osoitti, ettei valmista ja tutkimukseen soveltuvaa mittaria ollut käytettävissä. Kyselylomake perustuu yhteisöllisyyden tunnetta työyhteisössä kuvaavaan malliin, joka luotiin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla. Kirjallisuuskatsauksessa tuotetun mallin rakennetta arvioitiin johtajilta kerätyssä empiirisessä aineistossa eksploraatiivisen faktorianalyysin avulla (EFA). Faktorianalyysi tuki kirjallisuuskatsauksen

avulla tuotetun mallin rakennetta sekä työelämän yhteisöllisyyttä selittävien tekijöiden että yhteisöllisyyden tunteen seurausosion osalta (katso alaluku 4.2.1.1).

Mittarin sisällöllisen luotettavuuden tarkasteluun ovat osallistuneet kaikki mukana olleet tutkijat. Lisäksi sitä on tarkasteltu tilastollisin menetelmin. Erillistä asiantuntija-paneelin suorittamaa arviointia ei ole toteutettu. Alkuvaiheessa kyselyyn vastaamiseen kuluvaa ajallista kestoa ovat kommentoineet kaksi sosiaali- ja terveystoimessa työskentelevää lähiesimiestä. Heiltä saadun palautteen perusteella kyselylomaketta lyhennettiin alkuperäiseen versioon nähden. Mittarin esitetaus toteutettiin sosiaali- ja terveystoimen lähi- ja keskijohtoon kuuluvilla esimiehillä ($n = 14$). Esitetaus ei tuottanut muutoksia kyselylomakkeeseen. Kyselylomakkeen sisäistä johdonmukaisuutta arvioitiin käyttäen Cronbachin alfa -kerrointa. Kyselylomakkeen Cronbachin alfa -kertoimen arvo oli 0,91 ($n = 101$). Kyselylomakkeen erillisten osien Cronbachin alfa -kertoimen arvot vaihtelivat välillä 0,52–0,88 (pois lukien vastaajien taustatiedot). Yhteistyö ja vuorovaikutustekijät -osion Cronbachin alfa oli 0,88 ($n = 62$). Työhön liittyvät tekijät -osion Cronbachin alfa oli 0,52 ($n = 26$). Työtyytyväisyys ja työhyvinvointi -osion Cronbachin alfa oli 0,85 ($n = 13$). Vasta kehitetyn mittavälineen osalta luotettavuutta 0,70 pidetään hyväksyttävänä (Burns & Grove 2009). Työhön liittyvät tekijät -osion alhaisesta Cronbachin alfa -kertoimen arvosta (0,52) huolimatta osiosta ei poistettu kysymyksiä, koska niiden katsottiin sisällöllisesti kuuluvan kyseiseen osioon ja mittaavan tutkimuksen kannalta keskeisiä asioita.

6.1.3 Otoksen edustavuus ja vastausprosentti

Lähtökohtaisesti tässä tutkimuksessa perusjoukkona ovat sosiaali- ja terveystoimessa työskentelevät lähi- ja keskijohtoon kuuluvat esimiehet. Otantamenetelmänä tämän tutkimuksen yhteydessä tulee puhua harkinnanvaraisesta näytteestä, koska etukäteen päätettiin ne kolme perusterveydenhuollon organisaatiota, joiden lähi- ja keskijohtoon kuuluville esimiehille kysely suunnattiin. Harkinnanvaraista näytettä käytettäessä kyseenalaistetaan tilastollisten yleistysten tekeminen perusjoukkoon (Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto 2003; Tilastokeskus 2017; Vehkalahti 2008, 46). Tutkimukseen valikoituneiden esimiesten voidaan kuitenkin sukupuolijakauman osalta katsoa edustavan perusjoukkoa. Tätä näkemystä tukee THL:n tilastoraportti vuodelta 2014 *Kuntien terveys- ja sosiaalipalvelujen henkilöstö 2014* (Ailasmaa 2015). Tilastoraportin mukaan terveydenhuollon ja sosiaaliturvan hallinnossa naisten osuus vuonna 2014 oli 91,3 % miesten osuuden ollessa 8,7 %. Vastaavat luvut tähän tutkimukseen vastanneiden ($n = 135$) osalta olivat naiset 90,4 % ja miehet 9,6 % ja koko kohdejoukon ($n = 241$) osalta naiset 88 % ja miehet 12 %. Vastaajien keski-ikä tässä tutkimuksessa oli 51,3 vuotta. THL:n tilastoraportin (Ailasmaa 2015) mukaan keskiarvoikä terveydenhuollon ja sosiaaliturvan hallinnossa vuonna 2014 oli 44,7 vuotta. Ammattiluokituksen tarkempi tarkastelu osoittaa kuitenkin, että esimerkiksi terveydenhuollon johtajien keskiarvoikä vuonna 2014 oli 53,1 vuotta, vanhustenhuollon johtajien keskiarvoikä 49,8 vuotta ja sosiaalihuollon johtajien keskiarvoikä 51,1 vuotta.

Kyselytutkimuksen haittana pidetään katoa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195). Tyypilliset kyselytutkimuksen vastausprosentit ovat alle 50:n suuruisia (Vehkalahti 2008, 44). Tämän tutkimuksen yhteydessä kyselylomake postitettiin 241 lähi- ja keskijohtoon kuuluvalle esimiehelle. Heistä 136 vastasi kyselyyn. Tutkimuksen vastausprosentti oli 56, jota voidaan pitää kohtuullisen hyvänä. Kyselyaineistossa otoksen yhteydessä voidaan vastaamatta jättäneistä saada tarkempi käsitys niin sanotulla katoanalyysillä, jossa verrataan otoksen taustatietoja perusjoukon vastaaviin tietoihin (Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto 2003; Vehkalahti 2008, 81–86). Varsinaista katoanalyysiä ei tässä tutkimuksessa tehty, mutta kahdessa avoimessa kysymyksessä oli runsaasti puuttuvia vastauksia (36 % ja 39 %). Niinpä näiden osalta kysymyksiin vastaamattomia haluttiin tarkastella tarkemmin (liitteet 2 ja 3). Liitetaulukoiden 2 ja 3 mukaan voidaan todeta iällä ja ammatillisella taustalla olleen merkitystä vastausaktiivisuuteen avointen kysymysten osalta tässä tutkimuksessa. Ikäryhmittäinen tarkastelu osoittaa yli 50-vuotiaiden vastanneen alle 50-vuotiaita aktiivisemmin. Vastaavasti lääkäritaustaiset johtajat vastasivat muun taustan omaavia johtajia heikommin molempien avointen kysymysten osalta.

Puuttuvien vastausten määrä kysymyksittäin (kysymykset 1–31, $n = 135$) vaihteli 0 %–5,2 %. Yleisimmin vastaamaton kysymys oli vastaajien ikä. Kahdessa avoimessa kysymyksessä puuttuvia vastauksia oli 36 % ja 39 % ($n = 135$). Yksi kyselylomake oli hylättävä analyysistä puuttuvien tietojen vuoksi, koska kysymyksistä yli puoleen oli jätetty vastamatta.

6.2 Tulosten pohdinta

Tässä tutkimuksessa kuvattiin ja analysoitiin, mitä on sosiaali- ja terveystoimessa työskentelevien keski- ja lähijohtoon kuuluvien esimiesten kokema keskinäinen yhteisöllisyys.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella (osatutkimus 1, artikkeli I) työelämän yhteisöllisyyden voidaan katsoa muodostuvan työelämän yhteisöllisyyttä selittävästä tekijöistä ja yhteisöllisyyden tunteen seurauksista. Työelämän yhteisöllisyyttä selittäviksi tekijöiksi sisällönanalyysin lopputuloksena pelkistyivät yksilö, yhteistyö- ja vuorovaikutus- sekä kulttuuritekijät. Yhteisöllisyyden tunteen seuraukset ilmenevät sitoutumisena, työtyytyväisyytenä ja työhyvinvointina sekä työn laatuna. Aiemmin tuotettujen työelämän yhteisöllisyyttä kuvaavien viitekehysten (vrt. Burroughs & Eby 1998; Klein & D’Aunno 1986) ohella nyt tuotettu malli (kuvio 1) selventää käsitettä ja auttaa käsitteen ymmärtämisessä. Kirjallisuuskatsauksen avulla tuotettu malli työelämän yhteisöllisyyden osa-alueista tarjoaa myös viitekehysten työyhteisön yhteisöllisyyden tunteen tarkastelulle ja (jatko)tutkimukselle. Laadittu malli osa-alueineen ja niiden välisine suhteineen tarjoaa erilaisia tutkimuksellisia lähestymistapoja yhteisöllisyyden tunteen tarkastelulle.

Kirjallisuuskatsauksen avulla tuotettu malli osoittaa, että keskeisessä roolissa yksilötekijöiden ja työhön liittyvien tekijöiden (kulttuuritekijät) ohella yhteisöllisyyden kehittämisessä työyhteisössä ovat työyhteisön yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen, kuten myös

ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin, liittyvät tekijät. Tuotettua tietoa voidaan hyödyntää työyhteisöjen kehittämistyössä. Malli osoittaa myös, että yhteisöllisyyden tunteella työyhteisössä on seurauksia. Kirjallisuuskatsauksen (artikkeli I) sekä esimiehiltä kerätyn empiirisen aineiston pohjalta (artikkelit II ja III) voidaan todeta, että työyhteisön yhteisöllisyys edistää työntekijän työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia, organisaatioon sitoutumista sekä parantaa palvelun laatua. Työyhteisön yhteisöllisyydellä on siis positiivisia seurannaisvaikutuksia niin yksilön (yksittäisen työntekijän), yhteisön ja organisaation kuin viime kädessä myös asiakkaan näkökulmasta. Tätä näkemystä tukee myös kirjallisuuskatsauksen hakutulosten ulkopuolelle jääneet tutkimukset (haut rajattu vuosiin 1985–2011), joissa yhteisöllisyyden tunne on yhdistetty työntekijän työtyytyväisyyteen (ks. Goetz, Berger, Gavartina, Zaroti & Szecsenyi 2015; Rahmati, Sajjadi & Negarestani 2018) ja työntekijän organisaatioon sitoutumiseen (katso Wagner & Gregory 2015). Rydströmin, Dalheim Englundin, Dellven ja Ahlstromin (2017) tutkimuksessa yhteisöllisyyden tunteella työyhteisössä todettiin olevan vaikutuksia yksittäisen työntekijän työkykyyn työkykyindeksillä arvioituna (WAS, working ability score) ja työssäkäyntiasteeseen kuuden vuoden seuranta-aikana. Työtöveiden keskinäisen yhteisöllisyyden tunteen todettiin edistävän myös työntekijän työhön paluuta pitkäaikaisen sairausloman yhteydessä.

Saatujen tulosten mukaan esimiesyhteisön yhteisöllisyyden tunteen keskeisiä elementtejä ovat avoin vuorovaikutus, toimiva keskustelukulttuuri, kollegiaalinen tuki ja kannustus, organisaatorakenne ja yhteiset käytännöt, kuten yhteinen näkemys työstä ja sen tavoitteista, ja hyvä esimies-alaisuhde.

Kiinnittämällä huomiota keskinäisen vuorovaikutuksen määrään ja laatuun esimiesyhteisössä voidaan vaikuttaa esimiesten keskinäiseen yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Saatujen tulosten mukaan näyttää siltä, että avoimuuteen, keskinäiseen luottamukseen, kunnioitukseen ja arvostukseen perustuva vuorovaikutus edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja siten myös yhteisöllisyyttä esimiesyhteisössä. Sen sijaan epäluottamus, kilpailu, kateus ja puutteellinen arvostaminen ovat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteisöllisyyttä estäviä tekijöitä esimiesyhteisössä.

Säännölliset yhteiset tapaamiset kuten viralliset kokoukset, palaverit, kehittämis- ja koulutuspäivät, joissa mahdollistuu esimiestyöhön liittyvien asioiden käsittely, ovat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteisöllisyyttä edistävä tekijä. Yhteinen keskustelu mahdollistaa myös työhön liittyvien kokemusten jakamisen sekä keskinäisen tuen ja rohkaisun johtamiseen liittyvissä ongelmatilanteissa. Työyhteisössä kiire, työn paljous ja yhteisen ajan puute muodostavat kuitenkin esteitä keskinäiselle vuorovaikutukselle ja keskustelulle johtajien välillä. Esimiesyhteisön yhteisöllisyyden kehittämiseksi yhteistä aikaa tulisi järjestää myös virallisten palaverien ulkopuolella.

Tuen saaminen esimiestyöhön sekä kollegoilta että omalta esimieheltä on todettu auttavan johtamistyössä (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013, 85). Tuen lähteistä Prettyyn ja McCarthyn (1991) tutkimuksessa naisjohtajilla yhteisöllisyyden tunnetta ensisijaisesti selittävänä tekijänä mainittiin omalta esimieheltä saatu tuki, kun taas miesjohtajil-

la omalta työtoverilta saatu tuki oli ensisijainen yhteisöllisyyden tunnetta selittävä tekijä. Omalta esimieheltä saatavassa tuessa olennaista on todettu olevan, että johtaja tietää tukea olevan saatavilla (Lammintakanen 2014, 102). Tässä tutkimuksessa esimiesyhteisössä yhteenkuuluvuuden tunnetta edistävänä tekijänä tuotiin esille kollegoiden välinen tuki ja kannustus, joka ilmeni toisen auttamisena, kannustamisena, kollegiaalisuutena ja työkokemusten jakamisena.

Tulosten mukaan organisaatorakenne ja yhteiset käytännöt vaikuttavat esimiesten yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Organisaation rakenteen osalta hierarkkisuus, organisaation laajuus, liian suuret kokoonpanot palavereissa ja kollegoiden määrän kasvaminen heikentävät keskinäistä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Näiden ohella myös jatkuvat organisaatiomuutokset ja muutokset esimiesyhteisössä sekä fyysinen etäisyys toimipisteiden ja kollegoiden välillä ovat yhteenkuuluvuuden tunnetta heikentäviä tekijöitä. Aiemmissä tutkimuksissa maantieteellisen tai fyysisen etäisyyden on havaittu vähentävän yhteistyötä ammattiryhmien sisällä tai niiden välillä (ks. Clancy, Gressnes & Svensson 2013; Gask 2005; Mascia, Cicchetti, Fantini, Damiani & Ricciardi 2011). Tässä tutkimuksessa yksiköiden välinen etäisyys koettiin fyysisenä etäisyytenä kollegoista ja omasta esimiehestä. Se koettiin tunteena yksin olemisesta johtajana ja vertaistuen puutteena haastavissa tilanteissa.

Ryhmän koolla on todettu olevan merkitystä ryhmän kiinteydelle (Paasivaara & Nikkilä 2010, 47). Työryhmän pieni koko on todennäköisemmin myös yhteisöllisyyden tunnetta edistävä tekijä, koska se kannustaa yksittäisiä jäseniä osallistumaan ryhmän toimintaan enemmän (Klein & D'Aunno 1986, 367). Tässä tutkimuksessa yhteisen keskustelun nähtiin vaikeutuvan suurissa ryhmissä, joissa ei myöskään mahdollistu kaikkien ryhmän jäsenten näkemysten kuuleminen. Terveystieteiden moniammatillisessa tiimityössä ryhmän jäsenten vähäisen määrän on nähty helpottavan keskinäistä kommunikaatiota ja helpottavan positiivisten työsuhteiden kehittämistä tiimissä (Molyneux 2001).

Olennaista yhteisöllisyydessä on koettu emotionaalinen yhteys, joka perustuu osittain yhteiseen historiaan ja yhteisöön samaistumiseen (McMillan & Chavis 1986). Se viittaa ajan kuluessa myönteisen vuorovaikutuksen kautta ryhmän jäsenten välille kehittyviin siteisiin (Obst & White 2004). Toistuvina ilmiöinä organisaatiomuutosten sekä esimiesyhteisössä tapahtuvien muutosten voidaan siis katsoa olevan esteenä tai hidasteena emotionaalisen yhteyden kehittymiselle työyhteisössä. Organisaatiomuutoksista tuskin päästään tulevaisuudessakaan, mutta tiedostamalla muutosten vaikutukset työyhteisötasolla voidaan asiaan vaikuttaa esimerkiksi työyhteisökoulutusten kautta.

Saadut tulokset korostavat avoimen tiedonkulun merkitystä organisaatiossa. Avoin tiedonkulku on työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia, organisaatioon sitoutumista ja palvelun laatua selittävä tekijä esimiesten kokemana. Se on myös yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteisöllisyyttä edistävä tai estävä tekijä. Edistävänä tekijänä avoin tiedonkulku voidaan nähdä kollegiaalisen tukemisen ja kannustamisen muotona. Estävänä tekijänä huono tiedonkulku ilmenee tiedonkulun hitautena, tiedon panttaamisena ja tiedon epätasa-arvoisena jakamisena.

Myös aikaisemmissa tutkimuksissa kommunikaation, hyvän tiedonkulun ja tiedottamisen on todettu edistävän yhteisöllisyyden tunnetta ja sen tavoittelua organisaatiossa (Stein 2006; White, Vanc & Stafford 2010). Vastaavasti suoran tiedottamisen on havaittu lisäävän työntekijöiden henkilökohtaisen merkityksen tunnetta (White ym. 2010). Viestintävälineistä kasvotusten tapahtuva ihmisten välinen dialoginen vuorovaikutus ja sähköpostin käyttäminen on arvioitu tehokkaimmiksi menetelmiksi organisaation sisäisessä viestinnässä, koska ne mahdollistavat tiedon siirtämisen henkilökohtaisemmalla tasolla kuin muut viestintävälineet (Stein 2006; White ym. 2010). Krugerin ym. (2001) tutkimuksen tulosten mukaan sisäisen verkkoympäristön käyttäminen keskustelukanavana on todettu mahdollistavan yhteisöllisyyden tunteen kehittymisen ammattilaisten keskuudessa, jopa nopeammin kuin kasvotusten tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Teknologiaa voidaan siis hyödyntää tiedonkulun nopeuttamiseen organisaatiossa. Se ei kuitenkaan voi vaikuttaa ihmisistä riippuvaisiin tekijöihin, kuten tietojen panttaamiseen ja epätasaiseen tiedon jakamiseen.

Yhä suuremman osan ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta on todettu tapahtuvan hyödyntämällä tietokonevälitteistä kommunikaatiota (Saastamoinen 2011). Tietokonevälitteisen viestinnän osuus on lisääntynyt myös työelämässä. Esimerkiksi Koivunen, Niemi ja Hupli (2015) ovat todenneet, että sähköinen viestintä lisää hoitotyön ammattilaisten yhteistyötä. Heidän mukaansa sähköisten laitteiden käyttö terveydenhuollon ammattilaisten väliseen viestintään on lupaava menetelmä edellyttäen, että tietyt esteet, kuten tietoturva ja teknisten taitojen puute otetaan huomioon. Sen lisäksi, että ICT-teknologia viestintäkanavana luo uusia mahdollisuuksia vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön organisaatiossa, se voidaan nähdä myös ratkaisuna fyysiseen etäisyyteen yksiköiden tai kollegojen välillä.

Tutkimus osoitti esimies-alaisuuden merkityksen organisaation kaikilla johtamisen tasoilla esimiesyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta edistävänä ja ehkäisevänä tekijänä (artikkeli IV). Tulosten mukaan esimiestasolla kollegoiden keskinäistä yhteenkuuluvuuden tunnetta heikentävänä tekijänä kuvattiin esimiehen oman esimiehen toimintaa, joka sisällönanalyysin tuloksena käsitteellistettiin ilmaisulla heikko johtaminen ja esimiestyö. Heikkoa johtamista ja esimiestyötä esimiehet kuvasivat epäasiallisena alaisten kohteluna ja epäoikeudenmukaisena johtamisena. Epäasiallinen alaisten kohtelu ilmeni aggressiivisena tai vihamielisenä asenteena ja virheiden osoittamisena. Epäoikeudenmukaisella johtamisella tarkoitettiin puolestaan ystävyysuhteisiin perustuvaa ja suosikkiperiaatteella toimivaa johtamista, niin sanottua hajota ja hallitse -toimintamallia. Myönteisenä kokemuksena ilmiötä kuvattiin käsitteellä hyvä esimies-alaisuus, joka ilmeni tasapuolisena kohteluna, oikeudenmukaisuutena, arvostuksena ja keskinäisenä luottamuksena. Vastaavanlaisia tuloksia ovat saaneet Rouse ja Al-Maqbali (2014) analysoidessaan hoitotyön ammattilaisten käsityksiä ominaisuuksista, jotka ovat välttämättömiä hoitotyön johtajille suoriutuakseen työstään tehokkaasti. Heidän mukaansa hoitotyön johtajien tulee olla oikeudenmukaisia, heidän tulisi välttää syrjimistä ja suosimista eli heillä ei pitäisi olla suosikkeja henkilökunnassaan, vaan kaikkia pitäisi kohdella tasavertaisella tavalla, heidän ei pitäisi etsiä

vain puutteita tai virheitä ja palautetta pitäisi antaa yksityisesti positiiviseen ja rakentavaan sävyyn.

6.3 Tutkimuksen eettiset näkökulmat

Tutkimuksen eri vaiheissa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä huomioiden tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeet hyvästä tieteellisestä käytännöstä (TENK 2012). Tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla (Kuula 2011; TENK 2012). Tutkittavien itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, vahingoittamisen välttäminen sekä yksityisyys ja tietosuojaa on huomioitu tutkimusprosessin eri vaiheissa (TENK 2009).

Tutkimuksen toteuttamiseksi kohdeorganisaatioista haettiin tutkimusluvut organisaatioiden ohjeiden mukaisesti. Organisaatioiden yhdyshenkilöiden toimittamien yhteystietojen pohjalta (tutkittavien sähköpostiosoitteet ja nimet), lähetettiin lähi- ja keskijohtoon kuuluville esimiehille henkilökohtainen sähköpostiviesti, joka sisälsi linkin Webropol®-kyselylomakkeeseen. Sähköpostiin sisältyi saatekirjeen muodossa tietoa tutkimuksen tarkoituksesta, tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta sekä luottamuksellisuudesta ja anonymiteetistä. Kyselylomakkeeseen vastaaminen tulkittiin asiaan perehtyneesti annetuksi suostumukseksi osallistua tutkimukseen (Hirsjärvi ym. 2009). Tutkimusaineistojen keruu, käsittely ja tulosten julkaiseminen on toteutettu vastaajien yksityisyyden suoja huomioiden. Tunnistetiedot (vastaajien nimet/sähköpostiyhteystiedot) on muutettu eli anonymisoitu siirrettäessä tietoa Webropol®-ohjelmasta SPSS-ohjelmaan. Avoimet vastaukset ja suorat aineisto-otteet on raportoitu niin, ettei niistä ole tunnistettavissa yksittäistä vastaajaa. (Kuula 2011.) Tutkimuksen päätyttyä kerätty tietoa aineisto hävitetään asianmukaisesti.

Tutkimukselle ei haettu eettistä ennakoarviointilausuntoa, koska tutkimuksessa ei puututtu tutkittavien fyysiseen koskemattomuuteen, poikettu tietoon perustuvan suostumuksen periaatteista eikä aiheutettu tutkittavalle haittaa. Tutkimuksen kohdeorganisaatiot eivät myöskään sitä edellyttäneet. (TENK 2009; Kuula 2011.)

6.4 Johtopäätökset

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan esittää seuraavat johtopäätökset:

1. Tutkimus tuotti tietoa esimiesten yhteisöllisyyden tunteesta ja siihen yhteydessä olevista tekijöistä. Tuotettua tietoa voidaan hyödyntää työyhteisöjen, kuten esimiesyhteisöjen, yhteistyön kehittämisessä sekä yhteisöllisyyden tunteen vahvistamisessa johtajien keskuudessa organisaation kaikilla tasoilla niin horisontaalisesti kuin vertikaalisesti.
2. Tulosten mukaan esimiesyhteisön yhteisöllisyyden tunteen keskeisiä elementtejä ovat avoin vuorovaikutus, toimiva keskustelukulttuuri, kollegiaalinen tuki ja kan-

nustus, organisaatorakenne ja yhteiset käytännöt, kuten yhteinen näkemys työstä ja sen tavoitteista, ja hyvä esimies-alaisuhde.

3. Kiinnittämällä huomiota esimiesten keskinäiseen yhteisöllisyyden tunteeseen voidaan vaikuttaa esimiesten työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin sekä organisaatioon sitoutumiseen. Työyhteisössä yhteisöllisyydellä on myös palvelun laatua parantava vaikutus.
4. Kirjallisuuskatsauksen avulla tuotettu malli työelämän yhteisöllisyyden osa-alueista tarjoaa viitekehyksen työyhteisön yhteisöllisyyden tunteen tarkastelulle ja tutkimukselle.

6.5 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimusmenetelmällisesti yhteisöllisyyttä on tutkittu käyttäen joko kvantitatiivisia tai kvalitatiivisia menetelmiä sekä näiden yhdistelmiä. Lähtökohtaisesti tässä tutkimuksessa ilmiötä lähestyttiin kvantitatiivisella menetelmällä tätä tutkimusta varten kehitetyn kyselylomakkeen avulla. Yhteisöllisyyden tunnetta pidetään kuitenkin kokemuksellisena ilmiönä (Chavis & Pretty 1999; Paasivaara 2012, 76). Näin ollen aihetta olisi hyvä jatkossa tarkastella käyttäen laadullisia menetelmiä, kuten haastattelua kokemuksellisuuden esille tuomiseksi, jotta yhteisöllisyyttä ilmiönä ja sille annettuja merkityksiä voitaisiin ymmärtää syvällisemmin.

Tutkimus osoittaa, että organisaation rakenteelliset ratkaisut kuten myös jatkuvat organisaatiomuutokset ja muutokset esimiesyhteisössä ovat esimiesten yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteisöllisyyttä estäviä tekijöitä. Nyt toteutetun poikkileikkaustutkimuksen sijaan yhteisöllisyyden tunteen ajallista kehittymistä esimiesyhteisössä erilaisten muutosprosessien yhteydessä olisi jatkossa hyvä selvittää joko määrällisen tai laadullisen pitkitäistutkimuksen avulla. Näistä jälkimmäinen, laadullinen pitkitäistutkimus, perustuu ihmisten, yhteisöjen tai organisaatioiden seurantaan tyypillisesti havainnointia ja uusintahaastatteluja tutkimusmetodinä käyttäen. Menetelmän kautta on todettu olevan mahdollista tavoittaa yksilöiden, ryhmien tai yhteisöjen ajassa rakentuva ja muuttuva olemus. (Nikander 2014.)

Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeeseen sisältyi kaksi avointa kysymystä, joiden avulla selvitettiin esimiesten yhteenkuuluvuuden tunnetta työelämässä edistäviä ja estäviä tekijöitä. Kysymysten muoto oli ”*Mitkä tekijät vahvistavat / heikentävät yhteenkuuluvuuden tunnetta esimiesyhteisössä?*”. Kysymysten asetelu tuotti rajallisen määrän tietoa. Vastaajien vastauksissa oli yhden tai kahden sanan ilmauksia. Tässä muodossa vastaukset olivat suhteellisen avoimia tulkinnan kannalta. Graneheimin ja Lundmanin (2004) mukaan liian kapeat alkuperäisilmaukset, esimerkiksi yksittäinen sana, voi johtaa pirstoutumiseen, ja vaarana on tekstin merkityksen menettäminen pelkistys- ja abstrahointiprosessin aikana. Näin ollen nyt laadittu kyselylomake vaatii jatkokehittelyä avointen kysymysten osalta. Mikäli aihetta lähestytään kvantitatiivisella menetelmällä käyttäen kyselylomaketta, kysy-

mysten muotoiluun tulisi kiinnittää huomioita, ja aihetta tulisi lähestyä myös miten-perspektiivistä, jotta saavutettaisiin syvällisempää tietoa niistä tekijöistä, jotka edistävät tai ehkäisevät yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteisöllisyyttä sosiaali- ja terveystoimessa työskentelevien lähi- ja keskijohtoon kuuluvien esimiesten keskuudessa.

Lähteet

- Ailasmaa, R. 2015. Kuntien terveys- ja sosiaalipalvelujen henkilöstö 2014. Tilastoraportti 16/2015. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 18.12.2017 https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/126388/Tr16_15_kokonaisraportti.pdf.
- Alueuudistus. 2017a. Aiempi valmistelu. Tulostettu 26.9.2017 <http://alueuudistus.fi/soteuudistus/aiempi-valmistelu>.
- Alueuudistus. 2017b. Sosiaali- ja terveyspalvelut. Tulostettu 20.4.2018 <http://alueuudistus.fi/palvelut-ja-valinnanvapaus>.
- Antila, A., Asikainen, J. & Kukkonen, J. 2017. ARTTU2-kuntien sote-polkuja. Sosiaali- ja terveydenhuollon perustason organisoitumallit ARTTU2-kunnissa. ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisusarja nro 3/2017. Helsinki: Kuntaliitto.
- Aro, J. 2011. Yhteisöllisyys ja sosiaalinen side. Teoksessa S. Kangaspunta (toim.) Yksilöllinen yhteisöllisyys: Avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen. Tampere: Tampere University Press, 35–60.
- AWE (Assessing Women and Men in Engineering). 2005. Psychological Sense of Community for Women in Engineering. AWE Research Overviews. Viitattu 18.12.2017 https://www.engr.psu.edu/awe/misc/ARPs/SenseOfCommunityWeb_03_11_05.pdf.
- Bishop, P. D., Chertok, F. & Jason, L. A. 1997. Measuring Sense of Community: Beyond Local Boundaries. *The Journal of Primary Prevention* 18 (2), 193–212.
- Brodsky, A. E. 1996. Resilient Single Mothers in Risky Neighborhoods: Negative Psychological Sense of Community. *Journal of Community Psychology* 24 (4), 347–363.
- Brodsky, A. E. & Marx, C. M. 2001. Layers of identity: Multiple psychological sense of community within a community setting. *Journal of Community Psychology* 29 (2), 161–178.
- Buckner, J. C. 1988. The Development of an Instrument to Measure Neighborhood Cohesion. *American Journal of Community Psychology* 16 (6), 771–791.
- Burns, N. & Grove, S. K. 2009. *The Practice of Nursing Research: appraisal, synthesis, and generation of evidence*. 6. painos. St. Louis: Saunders Elsevier.
- Burroughs, S. M. & Eby, L. T. 1998. Psychological sense of community at work: a measurement system and explanatory framework. *Journal of Community Psychology* 26 (6), 509–532.
- Chavis, D. M. & Pretty, G. M. H. 1999. Sense of Community: advances in measurement and application. *Journal of Community Psychology* 27 (6), 635–642.
- Chavis, D. M., Hogge, J. H. & McMillan, D. W. 1986. Sense of Community Through Brunswik's Lens: A First Look. *Journal of Community Psychology* 14 (1), 24–40.

- Ching-Hsing, H. 2008. A concept analysis of social capital within a health context. *Nursing Forum* 43 (3), 151–159.
- Clancy, A., Gressnes, T. & Svensson, T. 2013. Public health nursing and interprofessional collaboration in Norwegian municipalities: a questionnaire study. *Scandinavian Journal of Caring Sciences* 27 (3), 659–668.
- Cutrona, E. C. & Russell, D. W. 1987. The provisions of social relationships and adaptation to stress. Teoksessa W. H. Jones & D. Perlam (toim.) *Advances in personal relationships*. Greenwich CT: JAI Press, 37–67.
- Dion, K. L. 2000. Group Cohesion: From "Field of Forces" to Multidimensional Construct. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 4 (1), 7–26.
- Elo, S. & Kyngäs, H. 2008. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62 (1), 107–115.
- Erola, J. Suuret ikäluokat ja solidaarisuus. 2004. Teoksessa J. Erola & T.-A. Wilska (toim.) *Yhteiskunnan moottori vai kivireki? Suuret ikäluokat ja 1960-lukulaisuus*. SoPhi 92. Jyväskylä: Minerva Kustannus Oy, 181–198.
- Festinger, L. 1950. Informal social communication. *Psychological Review* 57 (5), 271–282.
- Garcia, I., Giuliani, F. & Wiesenfeld, E. 1999. Community and sense of community: the case of an urban barrio in Caracas. *Journal of Community Psychology* 27 (6), 727–740.
- Gask, L. 2005. Overt and covert barriers to the integration of primary and specialist mental health care. *Social Science & Medicine* 61 (8), 1785–1794.
- Goetz, K., Berger, S., Gavartina, A., Zaroti, S. & Szecsenyi, J. 2015. How psychosocial factors affect well-being of practice assistants at work in general medical care? – a questionnaire survey. *BMC Family Practice* 16:166. DOI: 10.1186/s12875-015-0366-y.
- Graneheim, U. H. & Lundman, B. 2004. Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today* 24 (2), 105–112.
- Heikka, H. 2008. Sosiaali- ja terveystoimintajohdon sisällö ja kompetenssit. Oulun yliopisto. *Acta Universitatis Ouluensis D Medica* 968. Väitöskirja. Viitattu 28.8.2017 <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514287886.pdf>.
- Heikka, H. & Koivunen, K. 2015. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen haasteet ja master-koulutus. Teoksessa L. Kiviniemi, K. Koivisto & K. Koivunen (toim.) *Yhteistyössä koulutusta, työelämää ja aluetta kehittämässä*. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 29. Viitattu 22.3.2018 <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2015102615051>.
- Heinonen, U. 2008. Sähköinen yhteisöllisyys. Kokemuksia vapaa-ajan, työn ja koulutuksen yhteisöistä verkossa. Turun yliopisto. Kulttuurituotannon ja maisemantutkimuksen laitoksen julkaisuja XIV. Väitöskirja.
- Heinämäki, L. 2011. Yhteistoiminta-alueiden sosiaali- ja terveyspalvelut 2010. Järjestämisen, tuottamisen ja hallinnon kysymyksiä uusissa palvelurakenteissa. Raportti / Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos (THL): 41/2011. Helsinki.
- Helkama, K., Myllyniemi, R. & Liebkind, K. 2007. *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. 3.–7. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hillery, G. A. 1955. Definitions of community: Areas of agreement. *Rural Sociology* 20 (2), 111–123.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hujala, A. 2008. Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Kuopion yliopisto. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 149. Väitöskirja.

- Ilola, H., Kotila, H. & Nikander, L. 2009. Yhteisöllisyys opettajan työn rajapinnoilla. Teoksessa A. Töytäri-Nyrhinen (toim.) Suunnannäyttäjät – Uusia avauksia ammattikorkeakouluopettajien työhön. Haaga-Helia kehittämöraportteja 4/2009. Helsinki, 9–19.
- Jaakkola, E. 2015. Yhteisöllisyys syrjäisellä maaseudulla asuvien ikääntyneiden arjessa. Lapin yliopisto. Väitöskirja.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.
- Kangaspunta, S. 2006. Yhteisöllinen digi-tv: Digitaalisen television uusi yhteisöllisyys, yhteisöllisyyden tuotteistaminen ja yhteisötelevision vaihtoehto. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.
- Kananen, A., Pehkonen-Karioja, P., Rantakokko, P. & Suhonen, M. 2015. Yhteisöllisyys terveystieteen projekteissa. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti* 52 (2), 118–129.
- Karjaluoto, H. 2007. SPSS opas markkinatutkijoille. Working paper N:o 344 / 2007. University of Jyväskylä. School of Business and Economics. Jyväskylä. Viitattu 3.8.2017 <https://www.jyu.fi/jsbe/tutkimus/julkaisut/workingpaper/wp344>.
- Kielitoimiston sanakirja. 2017. Helsinki: Kotimaisten kielten keskus. URN:NBN:fi:kotus-201433. Verkkójulkaisu HTML. Päivitettävä julkaisu. Päivitetty 28.2.2017. Viitattu 1.12.2017.
- Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopion yliopisto. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 158. Väitöskirja.
- Klein, K. J. & D’Aunno, T. A. 1986. Psychological sense of community in the workplace. *Journal of Community Psychology* 14 (4), 365–377.
- Koivula, M. 2010. Lasten yhteisöllisyys ja yhteisöllinen oppiminen päiväkodissa. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä studies in education, psychology and social research* 390. Väitöskirja. Viitattu 28.8.2017 <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/23627/9789513938925.pdf>.
- Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Tampere: Tampere University Press.
- Koivunen, M., Niemi, A. & Hupli, M. 2015. The use of electronic devices for communication with colleagues and other healthcare professionals – nursing professionals’ perspectives. *Journal of Advanced Nursing* 71 (3), 620–631.
- Kokko, S., Heinämäki, L., Tynkkynen, L.-K., Haverinen, R., Kaskisaari, M., Muuri, A., Pekurinen, M. & Tammelin, M. 2009. Kunta- ja palvelurakennemuutoksen toteutuminen. Kuntakysely sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisestä ja tuottamisesta. Raportti / Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL): 36/2009. Helsinki.
- Kokkonen, J. 2016. Sukupuoli ja yhteisöllisyys rippikoulun rituaaleissa. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 123. Helsinki: Kirkon tutkimuskeskus.
- Kruger, L. J., Macklem, G., Burgess, D. M., Maital, S. L., Shriberg, D. & Kalinsky, R. 2001. Sense of community among school psychologists on an internet site. *Professional Psychology: Research and Practice* 32 (6), 642–649.
- Kuittinen, M. & Kejonen, M. 2009. Yhteisöllisyyden paradoksit: tiimit ja henkilöstöryhmät yhteistä merkitystä rakentamassa. Teoksessa K. Filander & M. Vanhalakka-Ruoho (toim.) Yhteisöllisyys liikkeessä. Aikuiskasvatuksen 48. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, 245–270.
- Kuntaliitto. 2017. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestäminen 2016. Helsinki: Kuntaliitto. Viitattu 5.9.2017 <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/sosiaali-ja-terveysasiat/sosiaali-ja-terveydenhuollon-jarjestaminen-2016>.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

- Kuusela, P. 2005. Sosiologian keskeisiä käsitteitä. Teoksessa P. Kuusela (toim.) *Sosiologia. Muuttuvan maailman koordinaatit*. Kuopio: Unipress, 143–156.
- Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. 2003. Otos ja otantamenetelmät. Viitattu 18.12.2017 <http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html>.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 11 (1), 3–12.
- Kääriäinen, M. & Lahtinen, M. 2006. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimustiedon jäsen-täjänä. *Hoitotiede* 18 (1), 37–45.
- Lacy, F. J. & Sheehan, B. A. 1997. Job satisfaction among academic staff: An international perspective. *Higher Education* 34 (3), 305–322.
- Laine, M., Wickström, G., Pentti, J., Elovainio, M., Kaarlela-Tuomaala, A., Lindström, K., Raito-harju, R. & Suomala, T. 2006. Työolot ja hyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla 2005. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Laitinen, A. & Pessi, A. B. 2011. Moniongelmainen solidaarisuus. Teoksessa A. Laitinen & A. B. Pessi (toim.) *Solidaarisuus*. Helsinki: Gaudeamus, 7–32.
- Lambert, S. J. & Hopkins, K. 1995. Occupational conditions and workers' sense of community: Variations by gender and race. *American Journal of Community Psychology* 23 (21), 151–179.
- Lammintakanen, J. 2014. Miten johtajia johdetaan sosiaali- ja terveydenhuollossa? Osoita rajat – anna tilaa toimia. Teoksessa V. Niiranen, M. Joensuu, J. Lammintakanen & M. Kerkkänen (toim.) *Johtajana muutoksissa*. Acta 253. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 96–108.
- Lampinen, M.-S., Viitanen, E. & Konu, A. 2013. Systemaattinen kirjallisuuskatsausyhteisöllisyydestä työelämässä. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti* 50 (1), 71–86.
- Lampinen, M.-S., Viitanen, E. A. & Konu, A. I. 2015. Sense of community and job satisfaction among social and health care managers. *Leadership in Health Services* 28 (3), 228–244.
- Lampinen, M.-S., Suutala, E. A. & Konu, A. I. 2017. Sense of community, organizational commitment and quality of services. *Leadership in Health Services* 30 (4), 378–393.
- Lampinen, M.-S., Konu, A. I., Kettunen, T. & Suutala, E. A. 2018. Factors that foster or prevent sense of belonging among social and health-care managers. *Leadership in Health Services* 31 (4), 468–480.
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., Grau, A. L., Read, E. A. & Pineau Stam, L. M. 2011. The influence of leadership practices and empowerment on Canadian nurse manager outcomes. *Journal of Nursing Management* 20 (7), 877–888.
- Lehtonen, H. 1990. *Yhteisö*. Tampere: Vastapaino.
- Lerssi-Uskelin, J., Vanhala, A. & Vähäliitto, H. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 3.9.2017 https://julkari.fi/bitstream/handle/10024/1114843/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf.
- Lim, S. 2008. Job satisfaction of information technology workers in academic libraries. *Library & Information Science Research* 30 (2), 115–121.
- Long, D. A. & Perkins, D. D. 2003. Confirmatory factor analysis of the sense of community index and development of a brief SCI. *Journal of Community Psychology* 31 (3), 279–296.
- Love, M. S. 2007. Security in an insecure world: An examination of individualism-collectivism and psychological sense of community at work. *Career Development International* 12 (3), 304–320.
- Majuri, T. 2015. Hallituksen esitys laiksi eräiden kunta- ja palvelurakennemuutostuksesta annetussa laissa säädettyjen veloitteiden soveltamisesta annetun lain 1 ja 2 §:n muuttamisesta (HE 111/2015 VP). Lausunto 17.11.2015. Tulostettu 18.12.2017 <https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/JulkaisuMetatieto/Documents/EDK-2015-AK-27171.pdf>.

- Manion, J. & Bartholomew, K. 2004. Community in the workplace: A proven retention strategy. *Journal of Nursing Administration* 34 (1), 46–53.
- Manka, M.-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.
- Mannarini, T., Rochira, A. & Talò, C. 2012. How identification processes and inter-community relationships affect sense of community. *Journal of Community Psychology* 40 (8), 951–967.
- Mascia, D., Cicchetti, A., Fantini, M. P., Damiani, G. & Ricciardi, W. 2011. Physicians' propensity to collaborate and their attitude towards EBM: A cross-sectional study. *BMC Health Services Research* 11:172. DOI: 10.1186/1472-6963-11-172.
- McGinty, A. S., Justice, L. & Rimm-Kaufman, S. E. 2008. Sense of school community for preschool teachers serving at-risk children. *Early Education and Development* 19 (2), 361–384.
- McMillan, D. W. 1996. Sense of Community. *Journal of Community Psychology* 24 (4), 315–325.
- McMillan, D. W. 2011. Sense of community, a theory not a value: A response to Nowell and Boyd. *Journal of Community Psychology* 39 (5), 507–519.
- McMillan, D. W. & Chavis, D. M. 1986. Sense of community: A Definition and Theory. *Journal of Community Psychology* 14 (1), 6–23.
- Meklin, P. 2015. Sote-uudistus – mistä uudistuksen hyödyt syntyvät? Arttu2-tutkimusohjelman julkaisusarja, Nro 3/2015. Helsinki: Kuntaliitto.
- Metsämuuronen, J. 2002a. Monimuuttujamenetelmien perusteet SPSS-ympäristössä. Faktori-analyysi Metodologia-sarja 7A. E-kirja. International Methelp Ky.
- Metsämuuronen, J. 2002b. Monimuuttujamenetelmien perusteet SPSS-ympäristössä. Regressio-analyysi Metodologia-sarja 7B. E-kirja. International Methelp Ky.
- Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4. laitos, 1. painos. Helsinki: International Methelp Ky.
- Meyer, M., Hyde, M. M. & Jenkins, C. 2005. Measuring sense of community: A view from the streets. *Journal of Health & Social Policy* 20 (4), 31–50.
- Molyneux, J. 2001. Interprofessional teamworking: what makes teams work well? *Journal of Interprofessional Care* 15 (1), 29–35.
- Moseley, A., Jeffers, L. & Paterson, J. 2008. The retention of the older nursing workforce: A literature review exploring factors that influence the retention and turnover of older nurses. *Contemporary Nurse: A Journal for the Australian Nursing Profession* 30 (1), 46–56.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Niiranen, V. & Majoinen, K. 2012. Normit, ohjelmat ja reformit johtajan työvälineenä. Teoksessa V. Niiranen & M. Hänninen (toim.) *Sosiaalitoimen johtajat kunnissa*. Acta 234. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 76–88.
- Niiranen, V., Puustinen, A., Zitting, J. & Kinnunen, J. 2013. Sosiaali- ja terveystalot kunta- ja palvelurakennemuutoksissa. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 25. Acta 245. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Niiranen, V. 2014. Johtamistyön sisältö ja johtamisen moniulotteisuus. Teoksessa V. Niiranen, M. Joensuu, J. Lammintakanen & M. Kerkkänen (toim.) *Johtajana muutoksissa*. Acta 253. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 43–56.
- Niiranen, V., Joensuu, M. & Kerkkänen, M. 2014. Johtamistutkimuksen lähtökohdat ja toteutus. Teoksessa V. Niiranen, M. Joensuu, J. Lammintakanen & M. Kerkkänen (toim.) *Johtajana muutoksissa*. Acta 253. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 23–30.

- Nikander, P. 2014. Laadullinen pitkittäistutkimus ja terveys. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti* 51 (4), 243–252.
- Nummenmaa, L. 2011. Käyttötymistieteiden tilastolliset menetelmät. 3. painos (uud. laitos). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M.-L. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Obst, P. L. & White, K. M. 2004. Revisiting the sense of community index: a confirmatory factor analysis. *Journal of Community Psychology* 32 (6), 691–705.
- Oxman, A. D. 1994. Systematic reviews: Checklists for review articles. *British Medical Journal* 309 (6955), 648–651.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.
- Paasivaara, L. 2012. Yksilöistä työyhteisöksi. Teoksessa J. Perttula & A. Syväjärvi (toim.) Johtamisen psykologia. Jyväskylä: PS-kustannus, 55–89.
- Perkins, D. D., Florin, P., Rich, R. C., Wandersman, A. & Chavis, D. M. 1990. Participation and the social and physical environment of residential blocks: crime and community context. *American Journal of Community Psychology* 18 (1), 83–115.
- Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Peterson, N. A., Speer, P. W. & McMillan, D. W. 2008. Validation of a brief sense of community scale: Confirmation of the principal theory of sense of community. *Journal of Community Psychology* 36 (1), 61–73.
- Petrovic-Poljak, A. & Konnert, C. 2013. Sense of community in long-term care: the views of family caregivers of elderly military veterans. *International Psychogeriatrics* 25 (3), 390–402.
- Pooley, J. A., Cohen, L. & Pike, L. T. 2005. Can sense of community inform social capital? *The Social Science Journal* 42 (1), 71–79.
- Pretty, G. M. H. & McCarthy, M. 1991. Exploring psychological sense of community among women and men of the corporation. *Journal of Community Psychology* 19 (4), 351–361.
- Pretty, G. M. H., McCarthy, M. E. & Catano, V. M. 1992. Psychological environments and burnout: Gender considerations within the corporation. *Journal of Organizational Behavior* 13 (7), 701–711.
- Pudas-Tähkä, S.-M. & Axelin, A. 2007. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aiheen rajausta, hakutermit ja abstraktien arviointi. Teoksessa K. Johansson, A. Axelin, M. Stolt & R.-L. Ääri (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja A:51/2007. Turku: Turun yliopisto, 46–57.
- Puustinen, A. & Niiranen, V. 2011. Rakenteet, päätöksenteko ja toiminta sosiaali- ja terveyspalveluissa. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 16. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Rahmati, A., Sajjadi, M. & Negarestani, A. 2018. A Spiritual Approach to Job Satisfaction and Motivation among Special Education Teachers. *Health, Spirituality and Medical Ethics* 5 (3), 29–35.
- Rauhala, T. 2016. Kirjasto kohtaamispaikkana – kuinka arkkitehtuuri voi tukea myöhäismodernia yhteisöllisyyttä kirjastossa. Tampereen teknillinen yliopisto. Diplomityö. Viitattu 18.12.2017 https://www.kirjastot.fi/sites/default/files/content/Rauhala_kirjasto%20kohtaamispaikkana_pienennetty.pdf.
- Ravanti, E. & Pääkkönen, R. 2012. Työhyvinvoinnin tilannekuva: selvitys 15 työpaikan työhyvinvoinnin näkemyksistä – työnantajan nykyiset tiedot ja taidot toimintaan. Tampere: Työterveyslaitos.

- Rego, A. & Pina e Cunha, M. 2008. Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. *Journal of Organizational Change Management* 21 (1), 53–75.
- Rehnback, K. & Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä – lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 11.12.2017 <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161284.pdf>.
- Repo, S., Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti. Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyö keinoin. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Rissanen, S. & Hujala, A. 2011. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa S. Rissanen & J. Lamintakanen (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy, 81–104.
- Roivainen, I. & Ranta-Tyrkkö, S. 2016. Yhteisöt ja sosiaalityö: Johdantoa aiheeseen. Teoksessa I. Roivainen & S. Ranta-Tyrkkö (toim.) Yhteisöt ja yhteisösosiaalityön lähtökohdat. Tallinna: United Press Global, 7–20.
- Rouse, R. A. & Al-Maqbali, M. 2014. Identifying nurse managers' essential communication skills: an analysis of nurses' perceptions in Oman. *Journal of Nursing Management* 22 (2), 192–200.
- Rovai, A. P. & Gallien Jr, L. P. 2005. Learning and sense of community: A comparative analysis of African American and Caucasian online graduate students. *Journal of Negro Education* 74 (1), 53–62.
- Rovio, E. 2009. Ryhmän kiinteys eli koheesio. Teoksessa E. Rovio, T. Lintunen & O. Salmi (toim.) Ryhmäilmiöt liikunnassa. Liikuntatieteellinen Seuran julkaisu nro 163. Helsinki: Liikuntatieteellinen Seura ry, 155–178.
- Royal, M. A. & Rossi, R. J. 1996. Individual-level correlations of sense of community: findings from workplace and school. *Journal of Community Psychology* 24 (4), 395–416.
- Royal, M. A. & Rossi, R. J. 1999. Predictors of within-school differences in teachers' sense of community. *The Journal of Educational Research* 92 (5), 259–266.
- Rudan, V. T. 2002. Where Have All the Nursing Administration Students Gone? Issues and Solutions. *Journal of Nursing Administration* 32 (4), 185–188.
- Rydström, I., Dalheim Englund, L., Dellve, L. & Ahlstrom, L. 2017. Importance of social capital at the workplace for return to work among women with a history of long-term sick leave: a cohort study. *BMC Nursing* 16: 38. DOI: 10.1186/s12912-017-0234-2.
- Saastamoinen, M. 2001. Elämäntapayhteisöt ja yhteisöllistämisen teknologiat – identiteetti, ekspressiivisyys ja hallinnointi. Teoksessa P. Kuusela & M. Saastamoinen (toim.) Ruumis, minä ja yhteisö. Sosiaalisen konstruktionismin näkökulma. 2. korjattu painos. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet 21. Sosiaalitieteiden laitos. Kuopio: Yliopiston painatuskeskus, 163–197.
- Saastamoinen, M. 2006. Minuus ja identiteetti tutkimuksen haasteena. Teoksessa P. Rautio & M. Saastamoinen (toim.) Minuus ja identiteetti: Sosiaalipsykologinen ja sosiologinen näkökulma. Tampere: Tampere University Press, 170–180.
- Saastamoinen, M. Intensiivistä yksilöllistymistä ja sosiaalisuuden muuttuvat muodot. Teoksessa S. Kangaspunta (toim.) Yksilöllinen yhteisöllisyys: Avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, 61–91.
- Salo, P. 2011. Työhyvinvointi parantunut 2000-luvulla. *Kuntalehti* 12, 65–67.
- Sanakirja.org. 2017. <http://www.sanakirja.org/>.

- Sarason, S. B. 1974. Psychological sense of community: Prospects for a community psychology. San Francisco: Jossey Bass.
- Sinkkonen, S., Taskinen, H. & Rissanen, S. 2011. Sosiaali- ja terveystalvvelujen integrointi ja johtaminen. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen (toim.) Sosiaali- ja terveystalvvelujohtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy, 105–128.
- Sonn, C. C., Bishop, B. J. & Drew, N. M. 1999. Sense of community: issues and considerations from a cross-cultural perspective. *Community, Work & Family* 2 (2), 205–218.
- Stein, A. 2006. Employee communications and community: an exploratory study. *Journal of Public Relations Research* 18 (3), 249–264.
- Taanila, A. 2010. Lineaariset regressiomallit. Tulostettu 18.12.2017 <http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/m/regressio.pdf>.
- Tartaglia, S. 2006. A preliminary study for a new model of sense of community. *Journal of Community Psychology* 34 (1), 25–36.
- Taskinen, H. 2005. Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveystalvvelujen organisaatioiden yhdistämisessä. Kuopion yliopisto. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 126. Väitöskirja. Viitattu 28.8.2017 http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_951-27-0077-8/urn_isbn_951-27-0077-8.pdf.
- Tehy. 2017. Nimikkeet. Viitattu 2.4.2018 <https://www.tehy.fi/fi/apua/koulutus-ja-osaaminen/nimikkeet>
- TENK (Tutkimuseettinen neuvottelukunta). 2009. Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakkoarvioinnin järjestämiseksi. Viitattu 19.12.2017 <http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/eettisetperiaatteet.pdf>.
- TENK (Tutkimuseettinen neuvottelukunta). 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkauspäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 19.12.2017 http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.
- THL. 2016. SPS-itsearviointiasteikko (Social Provision Scale). Viitattu 14.12.2017 <https://www.thl.fi/fi/tutkimus-ja-asiantuntijatyo/hankkeet-ja-ohjelmat/sokra/hankkeet-ja-hanketuki/arviointi/mittareita/esimerkkeja/social-provision-scale-eli-sps-itsearviointiasteikko>.
- Tilastokeskus. 2017. Käsitteet. Viitattu 18.12.2017 http://www.stat.fi/meta/kas/hark_var_nayte.html.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 7. uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Viitanen, E., Kokkinen, L., Konu, A., Simonen, O., Virtanen, J. V. & Lehto, J. 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallissalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisu, nro 59. Viitattu 11.12.2017 <http://www.kaks.fi/sites/default/files/Tutkimusjulkaisu%2059.pdf>.
- Virtanen, J. V. 2010. Johtajana sairaalassa. Johtajan toimintakenttä julkisessa erikoissairaalassa keskijohtoon ja ylimpään johtoon kuuluvien lääkäri- ja hoitajataustaisten johtajien näkökulmasta. Turun yliopisto. Turun kauppakorkeakoulu. Sarja A-2:2010. Väitöskirja. Viitattu 28.8.2017 http://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/99352/Ae2_2010Juha_Virtanen.pdf.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2011. Julkinen johtaminen. 2. painos. Helsinki: Tietosanomaa Oy.
- Voydanoff, P. 2001. Conceptualizing community in the context of work and family. *Community, Work & Family* 4 (2), 131–156.

- Wagner, J. I. J. & Gregory, D. M. 2015. Spirit at WORK (SAW): Fostering a Healthy RN Workplace. *Western Journal of Nursing Research* 37 (2), 197–216.
- Wiesenfeld, Esther. 1996. The Concept of “We”: A Community Social Psychology Myth? *Journal of Community Psychology* 24 (4), 337–345.
- White, C., Vanc, A. & Stafford, G. 2010. Internal communication, information satisfaction and sense of community: The effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research* 22 (1), 65–84.
- Xu, Q., Perkins, D. D. & Chow, J. C.-C. 2010. Sense of community, Neighboring, and social capital as predictor of local political participation in China. *American Journal of Community Psychology* 45 (3-4), 259–271.
- Zani, B. & Cicognani, E. 2012. Sense of community in the work context. A study on members of a co-operative enterprise. *Global Journal of Community Psychology Practice* 3 (4), 1–8.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Sosiaali- ja terveystoimessa työskentelevien esimiesten yhteisöllisyys

KYSELYLOMAKE

Vastausohjeita:

Organisaatiolla tässä kyselyssä tarkoitetaan perusterveydenhuollossa koko kuntaa, kuntayhtymää tai kuntien muodostamaa yhteistoiminta-aluetta tai muuta vastaavaa.

Toimialalla tässä kyselyssä tarkoitetaan sosiaalitoimea, terveystoimea tai sosiaali- ja terveystoimea.

Tulosalueella tässä kyselyssä tarkoitetaan sosiaali- ja terveystoimen sisällä olevia tulosvastuullisia kokonaisuuksia (esim. vanhuspalvelut, vammaispalvelut, sosiaalipalvelut).

Tulosyksiköllä tässä kyselyssä tarkoitetaan tulosalueen sisällä olevia tulosvastuullisia yksiköitä.

Kollegalla tässä kyselyssä tarkoitetaan esimies-/johtajakollegaa.

Pyydän Sinua vastaamaan jokaiseen kysymykseen merkitsemällä Sinulle sopiva vastausvaihtoehto tai kirjoittamalla vastauksesi sille varattuun tilaan.

TAUSTATIEDOT

1. Sukupuoli
 - Nainen
 - Mies
2. Ikä
Syntymävuosi _____
3. Yleissivistäväkoulutus
 - Peruskoulu/keskikoulu
 - Lukio
4. Ammatillinen koulutus
 - Toisen asteen ammatillinen tutkinto
 - AMK tai opistoasteen tutkinto
 - Yliopistotutkinto
 - Yliopistollinen jatkotutkinto
 - Muu, mikä _____
5. Toimialueesi on
 - Erikoissairaanhoido
 - Sosiaalitoimi
 - Terveystoimi
 - Sosiaali- ja terveystoimi
 - Muu, mikä _____
6. Mikä kuvaa sinua parhaiten
 - Lääkäritaustainen johtaja
 - Hoitajataustainen johtaja
 - Sosiaalihuollon taustan omaava johtaja
 - Kasvatusalan johtaja
 - Muu, _____
7. Johtamani yksikön koko (Mikä on alaisiasi toimivien henkilöiden lukumäärä?)
 - Alle 15 henkilöä
 - 16–40 henkilöä
 - 41–100 henkilöä
 - 101–300 henkilöä
 - Yli 300 henkilöä
8. Esimiesasemani on
 - Päätoiminen
 - Sivutoiminen
9. Työkokemus sosiaali- ja terveyssektorilla (vuosina) _____
10. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt esimiestehtävissä? _____
11. Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässä (vuotta)? _____

MUUTOS

Monilla sosiaali- ja terveysalan työpaikoilla on viime aikoina tehty **organisaatioiden rakenteseen tai toimintaan liittyviä muutoksia**. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset liitokset, fuusiot ja yhdistämiset, muutokset palvelujen organisointi- tai tuottamistavoissa tai muut muutokset organisaation rakenteessa tai toiminnassa.

12. Onko sinun organisaatiosi koskenut viimeisen 1-2 vuoden aikana muutos?
- On tapahtunut
 Ei ole tapahtunut
13. Onko sinun organisaatiossasi parhaillaan käynnissä edellä kuvatun kaltaisia muutoksia?
- On käynnissä muutoksia
 Ei ole käynnissä muutoksia

YHTEISTYÖ JA VUOROVAIKUTUS

14. Seuraavat väittämät liittyvät organisaatiossasi vallitseviin ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin. Valitse jokaisesta väittämästä mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto. Kollegalla tarkoitetaan esimies-/johtajakollegaa.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Luottamus ja kunnioittaminen					
1. Luotan kollegoihini	5	4	3	2	1
2. Koen, että kollegani luottavat minuun	5	4	3	2	1
3. Luotan kollegoideni johtamisosaamiseen	5	4	3	2	1
4. Koen, että kollegani eivät kunnioita johtamistaitojani ja -kykyjäni	5	4	3	2	1
5. Johtajina kohtelemme toisiamme kunnioittavasti	5	4	3	2	1
Kanssa oleminen					
6. Koen työympäristöni niin turvallisena, että voin pyytää apua toisilta	5	4	3	2	1
7. Välitän siitä mitä kollegani ajattelevat toiminnastani	5	4	3	2	1
8. Työyhteisössä minulla on läheisiä ihmissuhteita, jotka antavat minulle henkistä turvallisuuden tunnetta	5	4	3	2	1
9. Koen tulevani hyväksytyksi omana itsenäni työyhteisössäni	5	4	3	2	1
Kuuluminen					
10. Koen olevani osa esimiesyhteisöäni	5	4	3	2	1
11. Koen yhteenkuuluvuudentunnetta kollegoideni kanssa	5	4	3	2	1

15. Kuinka tärkeänä pidät yhteenkuuluvuudentunnetta kollegoidesi kanssa?

- Erittäin tärkeänä
- Tärkeänä
- Melko tärkeänä
- En kovin tärkeänä
- En lainkaan tärkeänä

16. Seuraavat väittämät liittyvät arvomaailman yhdenmukaisuuteen. Valitse jokaisesta väittämästä mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Organisaatiossamme on kirjattu ylös toimintaamme ohjaavat arvot	5	4	3	2	1
2. Tulosaluekohtaiset arvot on johdettu organisaation yhteisestä arvopohjasta	5	4	3	2	1
3. Arvomme ovat samanlaiset sosiaali- ja terveystoimen sisällä	5	4	3	2	1
4. Kollegani ja minä olemme eri mieltä työhön liittyvistä arvoista	5	4	3	2	1
5. Esimiehet / johtajat organisaation kaikilla tasoilla ovat sitoutuneet organisaation yhteisen strategian toteuttamiseen	5	4	3	2	1
6. Kollegani ja minä jaamme yhteisen näkemyksen organisaatiomme toiminta-ajatuksesta tai perustehtävästä	5	4	3	2	1
7. Esimiesyhteisössä keskustelemme aktiivisesti organisaatiomme perustehtävästä	5	4	3	2	1
8. Kaikki esimiehet ovat sitoutuneet organisaation perustehtävään	5	4	3	2	1
9. Osa kollegoistani ei noudata organisaatiossamme sovit- tuja käytäntöjä	5	4	3	2	1

17. Seuraavat väittämät liittyvät esimies-/johtajakollegan arvostamiseen. Valitse jokaisesta väittämästä mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

Organisaatiolla tässä kyselyssä tarkoitetaan perusterveydenhuollossa koko kuntaa, kuntayhtymää tai kuntien muodostamaa yhteistoiminta-aluetta tai muuta vastaavaa. **Tulosalueella** tässä kyselyssä tarkoitetaan sosiaali- ja terveystoimen sisällä olevia tulosvastuullisia kokonaisuuksia (esim. vanhuspalvelut). **Tulosyksiköllä** tässä kyselyssä tarkoitetaan tulosalueen sisällä olevia tulosvastuullisia yksiköitä. **Kollegalla** tässä kyselyssä tarkoitetaan esimies ja johtajakollegaa.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Arvostan esimies-/johtajakollegojani	5	4	3	2	1
2. Koen, että kollegani arvostavat minua	5	4	3	2	1
3. Koen, että esimieheni arvostaa minua	5	4	3	2	1
4. Arvostan esimies-/johtajakollegoideni johtamistaitoa	5	4	3	2	1
5. Koen, että kollegani arvostavat johtamistaitoani	5	4	3	2	1
6. Arvostan esimieheni johtamistaitoa	5	4	3	2	1
7. Koen, että esimieheni arvostaa johtamistaitoani	5	4	3	2	1
8. Organisaatiossani vallitsee eri tasojen (= tulosalueiden/tulosyksiköiden) välillä arvostus	5	4	3	2	1
9. Organisaatiossani arvostetaan tulosalueiden välistä yhteistyötä	5	4	3	2	1
10. Organisaatiossani arvostetaan tulosyksiköiden välistä yhteistyötä	5	4	3	2	1
11. Kun teen hyvää työtä, kollegani kertovat siitä minulle	5	4	3	2	1
12. Kun teen hyvää työtä, esimieheni kertoo siitä minulle	5	4	3	2	1
13. Kun kollegani tekevät hyvää työtä, kerron siitä heille	5	4	3	2	1

18. Seuraavat väittämät liittyvät organisaatiossasi vallitsevaan yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Valitse jokaisesta väittämästä mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Sosiaalisten suhteiden luominen kollegoideni kanssa on vaikeaa	5	4	3	2	1
2. Yhteistyö kollegoideni kanssa sujuu hyvin	5	4	3	2	1
3. Kollegoiden välillä on ristiriitoja	5	4	3	2	1
4. Organisaatiossamme voi turvallisesti tuoda esiin eriävät näkemyksensä	5	4	3	2	1
5. Voin avoimesti kertoa mielipiteeni esimiesyhteisössäni	5	4	3	2	1
6. Minun ja kollegoideni välillä vallitsee avoin vuorovaikutussuhde	5	4	3	2	1
7. Esimiesyhteisössäni pystymme ottamaan esille myös vaikeita asioita ja puhumaan niistä	5	4	3	2	1
8. Esimiesyhteisössäni ristiriitatilanteita ei pystytä käsittelemään rakentavasti	5	4	3	2	1
9. Tulosalueiden välinen yhteistyö on sujuvaa yhteisten tehtävien osalta	5	4	3	2	1
10. Eri tulosalueilla työskentelevien esimiesten välinen yhteistyö on vähäistä	5	4	3	2	1
11. Organisaatorakenne vaikeuttaa avointa vuorovaikutusta esimiesten kesken	5	4	3	2	1
12. Esimieheni suhtautuu rakentavasti ja innostavasti ehdotuksiini	5	4	3	2	1
13. Esimieheni ohjaa ja valvoo toimintaani liikaa	5	4	3	2	1

19. Voitko neuvotella johtamistyösi kannalta tärkeistä asioista kollegasi kanssa?

- Aina tarvittaessa
- Useita kertoja viikossa
- Noin kerran viikossa
- Noin kerran kuukaudessa
- Harvemmin kuin kerran kuukaudessa

20. Voitko neuvotella johtamistyösi kannalta tärkeistä asioista esimiehesi kanssa?

- Aina tarvittaessa
- Useita kertoja viikossa
- Noin kerran viikossa
- Noin kerran kuukaudessa
- Harvemmin kuin kerran kuukaudessa

21. Seuraavat väittämät liittyvät tuen antamiseen ja vastaanottamiseen. Valitse jokaisesta väittämästä mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Kollegani auttavat minua aina tarvittaessa johtamis-/esimiestehtäviini liittyvissä asioissa	5	4	3	2	1
2. Johtamis-/esimiestehtäviini liittyvissä ongelmatilanteissa voin keskustella kollegoideni kanssa	5	4	3	2	1
3. Voin keskustella esimiestehtäviini liittyvistä tärkeistä päätöksistä kollegoideni kanssa	5	4	3	2	1
4. Työyhteisössäni ei ole ketään, keneltä voisin kysyä neuvoja ja opastusta sitä tarvitessani	5	4	3	2	1
5. Tarjoan apuani aina kun kollegani tarvitsevat minua	5	4	3	2	1
6. Kollegat kääntyvät puoleeni apua tarvitessaan	5	4	3	2	1

22. Saan tarvittaessa tukea

	En koskaan	Erittäin harvoin	Melko harvoin	Silloin tällöin	Melko usein	Erittäin usein
Esimieheltäni	0	1	2	3	4	5
Johtamiltani lähiesimiehiltä	0	1	2	3	4	5
Henkilöstöltäni	0	1	2	3	4	5
Toisen yksikön johtajalta	0	1	2	3	4	5
Perheenjäseneltä	0	1	2	3	4	5
Muulta	0	1	2	3	4	5

23. Kenen kanssa ensisijaisesti pohdit johtamistyöhösi liittyviä asioita?

- Alaisteni kanssa
- Saman tason kollegan kanssa (esim. ylilääkäri, ylihoitaja, osastonhoitaja, sosiaalijohtaja)
- Alaisuudessa olevien tiimien lähiesimiesten kanssa
- Oman esimieheni kanssa
- Jonkun muun kanssa, missä asemassa?
- Minulla ei ole mahdollisuutta pohtia esimiestyöhöni liittyviä asioita kenenkään kanssa

TYÖHÖN LIITTYVÄT TEKIJÄT

24. Seuraavat väittämät liittyvät työhön ja työtehtäviin. Valitse jokaisesta väittämästä mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Työni on mielestäni merkityksellistä	5	4	3	2	1
2. Olen innostunut työstäni	5	4	3	2	1
3. Olen ylpeä työstäni	5	4	3	2	1
4. Työni on haastavaa	5	4	3	2	1
5. Suoriudun minulle kuuluvista työtehtävistä	5	4	3	2	1

25. Minkälaiset etenemismahdollisuudet sinulla on työssäsi?

- Erittäin hyvät
 Melko hyvät
 Ei hyvät eikä huonot
 Melko huonot
 Erittäin huonot

26. Kuinka paljon voit vaikuttaa seuraaviin asioihin työssäsi?

	Erittäin paljon	Melko paljon	Jonkin verran	Melko vähän	En juuri lainkaan
1. Työmäärääsi	5	4	3	2	1
2. Työaikaasi	5	4	3	2	1
3. Työtahtiisi	5	4	3	2	1
4. Työpäivän pituuteen	5	4	3	2	1
5. Taukojen pitämiseen työpäivän kuluessa	5	4	3	2	1

27. Seuraavat väittämät liittyvät tiedon jakamiseen ja tiedon kulkuun. Valitse jokaisesta väittämästä mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Tiedon jakaminen					
1. Organisaatiossamme välitetään avoimesti tietoa	5	4	3	2	1
2. Eri työyksiköiden välinen tiedonvaihto on vähäistä organisaatiossamme	5	4	3	2	1
3. Organisaatiossamme eri toimialojen välinen tiedonvaihto on vähäistä	5	4	3	2	1
4. Joillakin organisaatiomme toimialoilla pantataan tietoa	5	4	3	2	1
5. En pidä tarpeellisena jakaa johtamisosaamiseeni liittyvää tietotaitoa kollegoille	5	4	3	2	1
6. Tietotaito on viimekädessä yksilön, eikä työnantajan tai työyhteisön omaisuutta	5	4	3	2	1
Tiedon kulku					
7. Organisaatiossamme tiedonkulku eri ammattiryhmien välillä on riittävää	5	4	3	2	1
8. Esimieskollegoiden välinen tiedonkulku on riittävää	5	4	3	2	1
9. Organisaatiotietojen vaihtaminen avointa tiedonkulkua	5	4	3	2	1
10. Tiedonkulku organisaation ylemmiltä johtotasoilta lähiesimiestasolle on sujuvaa	5	4	3	2	1
11. Tiedonkulku organisaation lähiesimiestasolta ylemmille tasoille on sujuvaa	5	4	3	2	1

28. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä, jotka liittyvät suhtautumiseesi työpaikkaasi? Valitse jokaisesta väittämästä mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Olen henkilökohtaisesti sitoutunut nykyiseen työhöni	5	4	3	2	1
2. Mikäli saisin mahdollisuuden, niin vaihtaisin työpaikkaa	5	4	3	2	1
3. Tunnen kuuluvani organisaatiooni	5	4	3	2	1
4. Yhteenkuuluvuudentunne kollegoideni kanssa auttaa minua sitoutumaan organisaatioon	5	4	3	2	1

TYÖTYTYTYVÄISYYS JA TYÖHYVINVOINTI

29. Seuraava väittämä liittyy työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Valitse mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Olen tyytyväinen uravalintaani esimiehenä	5	4	3	2	1

30. Miten tyytyväinen olet alla lueteltuihin työsi piirteisiin?

	Erittäin tyytyväinen	Melko tyytyväinen	Siltä väliltä	Melko tyytymätön	Erittäin tyytymätön
1. Palkkaan ja muihin työsuhte-etuihin	5	4	3	2	1
2. Henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittymiseen työssäsi	5	4	3	2	1
3. Siihen, että olet saavuttanut jotain merkittävää työssäsi	5	4	3	2	1
4. Vaikutusmahdollisuuksiisi työssäsi	5	4	3	2	1
5. Mahdollisuuksiisi ajatella ja toimia itsenäisesti työssäsi	5	4	3	2	1
6. Työsi haasteellisuuteen	5	4	3	2	1
7. Tulevaisuutesi turvallisuuteen	5	4	3	2	1

31. Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen työhösi? Ympyröi asteikolla näkemystäsi vastaava numero.

Erittäin tyytymätön 1 2 3 4 5 Erittäin tyytyväinen

32. Seuraavat väittämät liittyvät työn laatuun. Valitse jokaisesta väittämästä mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

	Erittäin korkealaatuista	Suhteellisen korkealaatuista	Keskin-kertaista	Suhteellisen heikkoa	Erittäin heikkoa
Työn laatu					
1. Miten luonnehtisit tulosalueesi tarjoaman palvelun laatua?	5	4	3	2	1
2. Miten luonnehtisit toimialasi tarjoaman palvelun laatua?	5	4	3	2	1
3. Miten luonnehtisit organisaatiosi tarjoaman palvelun laatua?	5	4	3	2	1
4. Miten luonnehtisit organisaatiosi johtamisen laatua?	5	4	3	2	1

33. Mitkä tekijät vahvistavat yhteenkuuluvuudentunnetta esimiesyhteisössä?

34. Mitkä tekijät heikentävät yhteenkuuluvuudentunnetta esimiesyhteisössä?

KIITOS!

Liite 2. Kysymykseen 34 (**Mitkä tekijät vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta esimiesyhteisössä**) vastanneiden ja ei-vastanneiden jakautuminen taustamuuttujien mukaisissa ryhmissä

	n	Vastanneet n	Ei-vastanneet n	Vastanneet %
Sukupuoli (n = 135)				
Nainen	122	75	47	61 %
Mies	13	8	5	62 %
Ei ilmoittanut sukupuolta	0			
	135	83	52	
Ikä (vuosia) (n = 128)				
< 40	14	8	6	57 %
40-49	27	13	14	48 %
50-59	59	39	20	66 %
≥ 60	28	22	6	79 %
Ei ilmoittanut ikää	7	1	6	14 %
	135	83	52	
Yleissivistäväkoulutus (n = 130)				
Peruskoulu/keskikoulu	31	16	15	52 %
Lukio	99	63	36	64 %
Ei ilmoittanut pohjakoulutusta	5	4	1	80 %
	135	83	52	
Ammatillinen koulutus (n = 131)				
Toisen asteen ammatillinen tutkinto	14	8	6	57 %
AMK tai opistoasteen tutkinto	61	41	20	67 %
Yliopistotutkinto	38	22	16	58 %
Yliopistollinen jatkotutkinto	8	2	6	25 %
Muu koulutus	10	7	3	70 %
Ei ilmoittanut ammatillista koulutusta	4	3	1	75 %
	135	83	52	
Toimialue (n = 132)				
Erikoissairaanhoido	3	3		100 %
Sosiaalitoimi	25	17	8	68 %
Terveystoimi	49	31	18	63 %
Sosiaali- ja terveystoimi	54	29	25	54 %
Muu	1	1		100 %
Ei ilmoittanut toimialuetta	3	2	1	67 %
	135	83	52	

Johtajan ammatillinen tausta (n = 133)				
Lääkäritaustainen johtaja	13	5	8	38 %
Hoitajataustainen johtaja	85	55	30	65 %
Sosiaalihuollon taustan omaava johtaja	25	16	9	64 %
Kasvatusalan johtaja	1	1	0	100 %
Muu ammatillinen tausta	9	5	4	56 %
Ei ilmoittanut ammatillista taustaa	2	1	1	50 %
	135	83	52	
Yksikön koko (alaisten määrä) (n = 135)				
≤ 15	13	6	7	46 %
16–40	86	55	31	64 %
41–100	21	13	8	62 %
101–300	11	7	4	64 %
> 300	4	2	2	50 %
Ei ilmoittanut alaisten määrää	0			
	135	83	52	
Esimiesaseman luonne (n = 135)				
Päätoiminen	123	78	45	63 %
Sivutoiminen	12	5	7	42 %
Ei ilmoittanut esimiesaseman luonnetta	0			
		83	52	
Työkokemus sosiaali- ja terveyssektorilla (vuosia) (n = 134)				
< 20	33	17	16	52 %
20-30	46	25	21	54 %
> 30	55	41	14	75 %
Ei ilmoittanut työkokemusta	1		1	
	135	83	52	
Työkokemus esimiestehtävissä (vuosia) (n = 135)				
< 10	68	42	26	62 %
10-20	38	23	15	61 %
> 20	27	17	10	63 %
Ei ilmoittanut vuosia esimiestehtävissä	2	1	1	50 %
	135	83	52	
Työkokemus nykyisessä tehtävässä (vuosia) (n = 135)				
< 5	79	52	27	66 %
5-10	38	20	18	53 %
> 10	18	11	7	61 %
Ei ilmoittanut vuosia nykyisessä tehtävässä	0			
	135	83	52	

Huomautukset: Vastaajien määrä vaihtelee kysymyksittäin

Liite 3. Kysymykseen 35 (Mitkä tekijät heikentävät yhteenkuuluvuuden tunnetta esimiesyhteisössä) vastanneiden ja ei-vastanneiden jakautuminen taustamuuttujien mukaisissa ryhmissä

	n	Vastanneet	Ei-vastanneet	Vastanneet
		n	n	%
Sukupuoli (n = 135)				
Nainen	122	78	44	64 %
Mies	13	8	5	62 %
Ei ilmoittanut sukupuolta	0			
	135	86	49	
Ikä (vuosia) (n = 128)				
< 40	14	8	6	57 %
40–49	27	14	13	52 %
50–59	59	39	20	66 %
≥ 60	28	22	6	79 %
Ei ilmoittanut ikää	7	3	4	43 %
	135	86	49	
Yleissivistäväkoulutus (n = 130)				
Peruskoulu/keskikoulu	31	17	14	55 %
Lukio	99	65	34	66 %
Ei ilmoittanut pohjakoulutusta	5	4	1	80 %
	135	86	49	
Ammatillinen koulutus (n = 131)				
Toisen asteen ammatillinen tutkinto	14	8	6	57 %
AMK tai opistoasteen tutkinto	61	43	18	70 %
Yliopistotutkinto	38	23	15	61 %
Yliopistollinen jatkotutkinto	8	4	4	50 %
Muu koulutus	10	5	5	50 %
Ei ilmoittanut ammatillista koulutusta	4	3	1	75 %
	135	86	49	
Toimialue (n = 132)				
Erikoissairaanhoido	3	3		100 %
Sosiaalitoimi	25	18	7	72 %
Terveystoimi	49	33	16	67 %
Sosiaali- ja terveystoimi	54	29	25	54 %
Muu	1	1		100 %
Ei ilmoittanut toimialuetta	3	2	1	67 %
	135	86	49	

Johtajan ammatillinen tausta (n = 133)				
Lääkäritaustainen johtaja	13	6	7	46 %
Hoitajataustainen johtaja	85	56	29	66 %
Sosiaalihuollon taustan omaava johtaja	25	16	9	64 %
Kasvatusalan johtaja	1	1	0	100 %
Muu ammatillinen tausta	9	5	4	56 %
Ei ilmoittanut ammatillista taustaa	2	2		100 %
	135	86	49	
Yksikön koko (alaisten määrä) (n = 135)				
≤ 15	13	7	6	54 %
16–40	86	54	32	63 %
41–100	21	16	5	76 %
101–300	11	7	4	64 %
> 300	4	2	2	50 %
Ei ilmoittanut alaisten määrää	0			
	135	86	49	
Esimiesaseman luonne (n = 135)				
Päätoiminen	123	79	44	64 %
Sivutoiminen	12	7	5	58 %
Ei ilmoittanut esimiesaseman luonnetta	0			
		86	49	
Työkokemus sosiaali- ja terveyssektorilla (vuosia) (n = 134)				
< 20	33	18	15	55 %
20-30	46	26	20	57 %
> 30	55	42	13	76 %
Ei ilmoittanut työkokemusta	1		1	
	135	86	49	
Työkokemus esimiestehtävissä (vuosia) (n = 135)				
< 10	68	41	27	60 %
10-20	38	26	12	68 %
> 20	27	18	9	67 %
Ei ilmoittanut vuosia esimiestehtävissä	2	1	1	50 %
	135	86	49	
Työkokemus nykyisessä tehtävässä (vuosia) (n = 135)				
< 5	79	52	27	66 %
5-10	38	22	16	58 %
> 10	18	12	6	67 %
Ei ilmoittanut vuosia nykyisessä tehtävässä	0			
	135	86	49	

Huomautukset: Vastaajien määrä vaihtelee kysymyksittäin

Alkuperäisjulkaisut

Julkaisu

I

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä työelämässä

Mai-Stiina Lampinen, Elina Viitanen ja Anne Konu

Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti, 2013, 50 (1), 71-86

<https://journal.fi/sla/article/view/8564>

Julkaisun käyttöön väitöskirjan osana on saatu kustantajan lupa

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä työelämässä

Tämän systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli kuvata työelämän yhteisöllisyyttä ja siihen yhteydessä olevia tekijöitä. Aineisto koostui 30:stä tutkimusartikkelista, jotka analysoitiin sisällönanalyysimenetelmällä. Varsinaisesti yhteisöllisyyden merkitystä työyhteisössä oli tutkittu 14 artikkelissa. Lopuissa mukaan valikoituneissa artikkeleissa (n = 16) yhteisöllisyyttä oli tutkittu tutkimusten osana, joiden aiheina olivat työelämän laatu, työtyytyväisyys, työuupumus ja työpaikan henki. Kirjallisuuskatsauksen perusteella työelämän yhteisöllisyyden voidaan katsoa muodostuvan työelämän yhteisöllisyyttä selittävästä tekijöistä ja yhteisöllisyyden tunteen seurauksista. Työelämän yhteisöllisyyttä selittäviksi tekijöiksi pelkistyivät yksilö, yhteistyö- ja vuorovaikutus- sekä kulttuuritekijät. Yhteisöllisyyden tunteen seuraukset ilmenevät sitoutumisena, työtyytyväisyytenä ja työhyvinvointina sekä työn laatuna. Kirjallisuuskatsaus osoitti yhteisöllisyyden tunteella olevan merkitystä työelämässä mm. työntekijän työssä jaksamisen osalta. Saatua tuloksia voidaan hyödyntää työyhteisöjen kehittämisessä.

MAI-STIINA LAMPINEN, ELINA VIITANEN, ANNE KONU

JOHDANTO

Yhteisöllisyyden käsite on noussut viime vuosina voimakkaasti esille sekä yhteiskunnallisena kysymyksenä että työelämän näkökulmasta. Työelämässä yhteisöllisyyden merkitystä korostaa työssä käytetyn ajan suhteellinen lisääntyminen, jopa siinä määrin, että osalle työntekijöistä työyhteisö voi olla ainoa yhteisö johon kuulutaan. Työyhteisön katsotaankin yhä enenevässä määrin korvaavan perinteisten yhteisömuotojen, kuten perheen ja naapuruston, merkitystä. (Burroughs ja Eby 1998, Manion ja Bartholomew 2004.) Työelämässä yhteisöllisyyden katsotaan tukevan ihmisten kanssakäymistä, toisista välittämistä, terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. Yhteisöllisyyden käsitteen määrittely ei ole kuitenkaan ongelmatonta eikä yhteisöllisyyden käsitteelle ole olemassa yhtä oikeaa tulkintaa. (Paasivaara ja Nikkilä 2010.) Yhteisöllisyyskäsitteen ohella myös yhteisöikäsitettä pidetään epäselvänä ja vaikeasti määriteltävänä (Voydanoff 2001, Nivala 2008, Saastamoinen 2009). Kieli-

toimiston sanakirjan 2.0 mukaan (MOT 2008) yhteisöllä tarkoitetaan elämänmuodon, taloudellisten tai aatteellisten päämäärien tms. perusteella kokonaisuuden muodostavaa ihmisryhmää tai yhteenliittymää. Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan yhteisöllisyyden tunnetta, tunnetta yhteisöön kuulumisesta (MOT 2008). Yleisin tapa määritellä yhteisöllisyys englanniksi on käyttää käsitettä 'sense of community' (Paasivaara ja Nikkilä 2010). Tämän lisäksi käytetään myös käsitettä 'psychological sense of community' (Peterson ym. 2008) tai 'communality' (Sanakirja.org 2011).

Suomen kielessä sana yhteisö on johdettu sanasta yhdistää (Niiniluoto 1998). Yhteisö voidaan määritellä ihmisryhmäksi, jonka jäsenet ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja joita yhdistää jokin yhteinen tehtävä, päämäärä ja tarkoitus. Jokaisella yhteisöllä on kollektiivinen identiteetti, joka heijastuu yhteisön kulttuurissa, toimintatavoissa ja organisaatioissa. Samalla jokaisen yksilön identiteetti vaikuttaa yhteisön identiteettiin. (Lehtonen 1990.)

Yhteisöllisyyttä kuvaavia lähikäsitteitä ovat muun muassa me-henki, ryhmäkoheesio, sosiaalisen identiteetin sekä sosiaalisen solidaarisuuden käsite (Koivumäki 2008, Kuittinen ja Kejonen 2009). Myös sosiaalisen pääoman käsite on liitetty yhteisöllisyyden käsitteeseen (Voydanoff 2001, Pooley ym. 2004, Meyer ym. 2005, Ching-Hsing 2008). Jossain yhteyksissä nämä käsitteet nähdään jopa rinnakkaisina, mutta sosiaalinen pääoma voidaan mieltää myös yhteisöllisyyden tuotteeksi (Ihola ym. 2009). Yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteen lisääntyessä myös sosiaalisen pääoman nähdään lisääntyvän (Ching-Hsing 2008). Käsitetasolla yhteisöllisyyden tunne voidaan liittää myös muihin käsitteisiin, kuten esim. työyhteisöön sitoutumien (organizational commitment) (Klein ja D’Aunno 1986). Aihealueen laajuudesta johtuen lähikäsitteiden tarkastelu on rajattu tämän artikkelin ulkopuolelle.

Tieteellinen keskustelu yhteisöistä ja yhteisöllisyydestä käynnistyi jo 1800-luvulla (Paasivaara ja Nikkilä 2010). Eräsaaren (2009) mukaan Ferdinand Tönniesin klassinen jaottelu Gemeinschaft- ja Gesellschaft-tyyppisten yhteisöjen välillä (2001, alkup. 1887) on ohjannut kaikkea myöhempää ymmärrystä yhteisöistä. Gemeinschaft käännetään yleensä yhteisöksi, ja sillä Tönnies tarkoittaa yksilöiden ja ryhmien välistä suhdetta, jota luonnehtii sitoutuminen ja solidaarisuus ja jota yhteisön jäsenet pitävät arvokkaana. Gesellschaft taas on käännetty yleensä yhteiskunnaksi, jossa solidaarisuuteen perustuva sidos on vähäisempi ja sen korvaavat rationaalisuus, laskelmallisuus ja yhteiselämää säätelevät lait. (Paasivaara ja Nikkilä 2010.)

Yhteisöllisyys (sense of community) on yksi yleisimmin käytetty ja tutkittu käsite yhteisöpsykologian alueella (Townley ym. 2011). Sarason (1974) otti käyttöön käsitteen henkinen yhteisöllisyys (psychological sense of community) ja esitti, että sen tulisi olla yhteisön tutkimuksen peruseriaate. Käsitteen käyttöönotosta lähtien aiheeseen liittyvää tutkimustoimintaa on ohjannut McMillanin ja Chavisin (1986) kehittämä teoria ja malli ja mallista johdettu yhteisöllisyyden tunnetta mittaava indeksi (Sense of Community Index, SCI) (Sonn ym. 1999), joka tekijöiden mukaan soveltuu käytettäväksi kaikentyyppisten yhteisöjen merkityksen tutkimisessa (McMillan ja Chavis 1986). McMillan ja Chavis (1986) määrittelevät yhteisöllisyyden tunteen ryhmän jäsenen keskinäiseksi yhteenkuuluvuuden tunteeksi, tunteeksi ryhmän jäsenten merkityksestä toinen

toisilleen ja ryhmälle sekä jaetuksi uskoksi siitä, että ryhmän jäsenten tarpeet tulevat tyydytetyiksi sitouduttaessa yhdessä olemiseen.

Varsinaisesti työpaikan yhteisöllisyyttä kartoittavia tutkimuksia ja mittausvälineitä ovat tehneet ja kehittäneet muut tutkijat, kuten esimerkiksi Pretty ja McCarthy (1991), Lambert ja Hopkins (1995) sekä Royal ja Rossi (1996) (Chiu-puer ja Pretty 1999). Burroughs ja Eby (1998) ovat sisällyttäneet omaan työelämän henkistä yhteisöllisyyttä (psychological sense of community in the workplace, PSCW) kuvaavaan määritelmään kuusi ulottuvuutta seuraavasti:

- *työtoverin tukeminen* (coworker support), yksilön halu auttaa ja hyväksyä toinen toisensa;
- *emotionaalinen turvallisuus* (emotional safety), vuorovaikutuksen määrä ja laatu toisten kanssa työssä;
- *yhteenkuuluvuudentunne* (sense of belonging), luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden taso, jota yksilö tuntee työryhmän kanssa;
- *henkinen yhdyside* (spiritual bond), työtovereiden jakamat päivittäistä toimintaa ohjaavat (etiikkaan ja arvoihin pohjautuvat) toimintaperiaatteet;
- *totuuden kertominen* (truth-telling), avoin ja rehellinen vuorovaikutus työyhteisön jäsenten keskuudessa, ja
- *tiimiorientaatio* (team orientation), työyhteisön jäsenten sitoutuminen ja työskentely yhdessä yhteisen vision mukaisesti. (Burroughs ja Eby 1998, Love 2007.)

Yhteisöllisyyden tunteella työelämässä on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia niin yksittäisen työntekijän kuin organisaation näkökulmasta. Yhteisöllisyyden tunne jäsenyydestä ja kuulumisesta ystävyysverkostoon, alaryhmään ja organisaatioon saattaa lisätä työntekijän selviytymismekanismeja ja sitä kautta vähentää työelämän rasittavia vaatimuksia. (Klein ja D’Aunno 1986.) Kleinin ja D’Aunnon mukaan organisaatiossa lisääntynyt työntekijöiden keskinäinen yhteisöllisyys voi näkyä alhaisempina työstä poissaolomäärinä, vähentyneinä terveydenhuollon kustannuksina ja tehokkaampana viestintänä työntekijöiden keskuudessa, mitkä edistävät työtoiminnan yhteensovittamista organisaation sisällä. Sitoutuessaan alaryhmään ja organisaation päämääriin työntekijöiden työpanoksen laatu ja intensiteetti saattaa lisääntyä. Myönteisten vaikutusten ohella yhteisöllisyydestä puhuttaessa tulee huomioida myös sen toinen puoli ts. negatiivinen yhteisöllis-

syys. Noin sata vuotta sitten sosiologian klassikko Émile Durkheim (1985, alkup. 1897) otti esille pienten, tiiviiden ja lämpimien yhteisöjen toisen puolen ts. sen, että yhdenmukaisuutta voi myös olla liikaa (Eräsaari 2009). Durkheimin ohella McMillan ja Chavis (1986) näkevät yhteisöllisyyden voimana, joka ei edistä pelkästään hyvää. Sama voima, joka ajaa ihmisiä lähemmäksi toisiaan myös polarisoi ja erottelee ihmisten alaryhmiä toisistaan. Työpaikalla yhteisöllisyyden tunne voi muodostua niin voimakkaaksi, että se toimii rajana, joka eristää työryhmät toisistaan organisaation sisällä (Klein ja D’Aunno 1986).

Olemassa olevasta runsaasta kirjallisuudesta huolimatta yleisesti hyväksyttyä määritelmää yhteisöllisyydelle ei löydy (Rovai ja Gallien 2005). Yhteisöllisyys terminä voidaan ymmärtää eri tavoin eri konteksteissa ja tutkijan näkökulmasta riippuen (Mäkinen 2009). Yhteisöllisyyden tunteen ymmärtämiseksi tarvitaan aihealueeseen liittyvää tutkimusta. Esim. Rheingold (2000) tunnistaa laajan tutkimustarpeen eri ympäristöissä, jotta yhteisöllisyyden tunnetta voidaan täysin ymmärtää. (Rovai ja Gallien 2005.)

Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on kuvata työelämän yhteisöllisyyttä. Katsauksen tutkimustehtävät ovat seuraavat:

1. Miten yhteisöllisyyden ilmenemistä työelämässä on tutkittu?
2. Miten työelämän yhteisöllisyys näyttäytyy olemassa olevan tutkimuksen valossa?

AINEISTON VALINTA JA MENETELMÄT

Tutkimusaineisto kerättiin PsycInfo-, Sage Premier-, EBSCOhost Academic Search Elite-, PubMed-, Cinahl- ja Arto-tietokannoista. Tietokannoiksi valittiin sellaiset, joista oletettiin saatavan tutkimuskysymysten kannalta oleellista tietoa. Haut rajattiin vuosiin 1985–2011 (1.1.1985–30.4.2011). Näin siitä syystä, että yhteisöllisyydestä on toteutettu huomattavia tutkimuksia ja monia määritelmiä on kehitetty kahden viime vuosikymmenen aikana (Pretty ym. 2006). Suurta osaa tästä tutkimustoiminnasta on ohjannut McMillanin ja Chavisin 1986 kehittämä teoria ja malli ja mallista johdettu yhteisöllisyyden tunnetta mittaava indeksi (Sense of Community Index, SCI) (Sonn ym. 1999). Englanninkielisissä hauissa hakusanoina käytettiin sanoja ”sense of community”, ”psychological sense of community”, ”communality”, ”sense of belonging”, ”work”, ”work community” ja ”work life” eri-

laisina kombinaatioina. Suomenkieliset hakusanat olivat yhteisöllisyys, työ ja työyhteisö ja näiden erilaiset yhdistelmät. Hakujen tuottamien osumien määrät sekä otsikoiden, abstraktien ja kokotekstien valinta- ja poissulkukriteerit on esitetty kuviossa 1.

Analysoitavaksi hyväksyttiin suomen- tai englanninkielinen työelämän yhteisöllisyyttä käsittelevä empiirinen tutkimus. Otsikon perusteella abstraktit hankittiin artikkeleista, jotka käsittelivät työelämän yhteisöllisyyttä työntekijän, työyhteisön tai ammatillisen opiskelun näkökulmasta. Tässä vaiheessa tutkimuksia oli 107, jotka käytiin läpi abstraktitasolla.

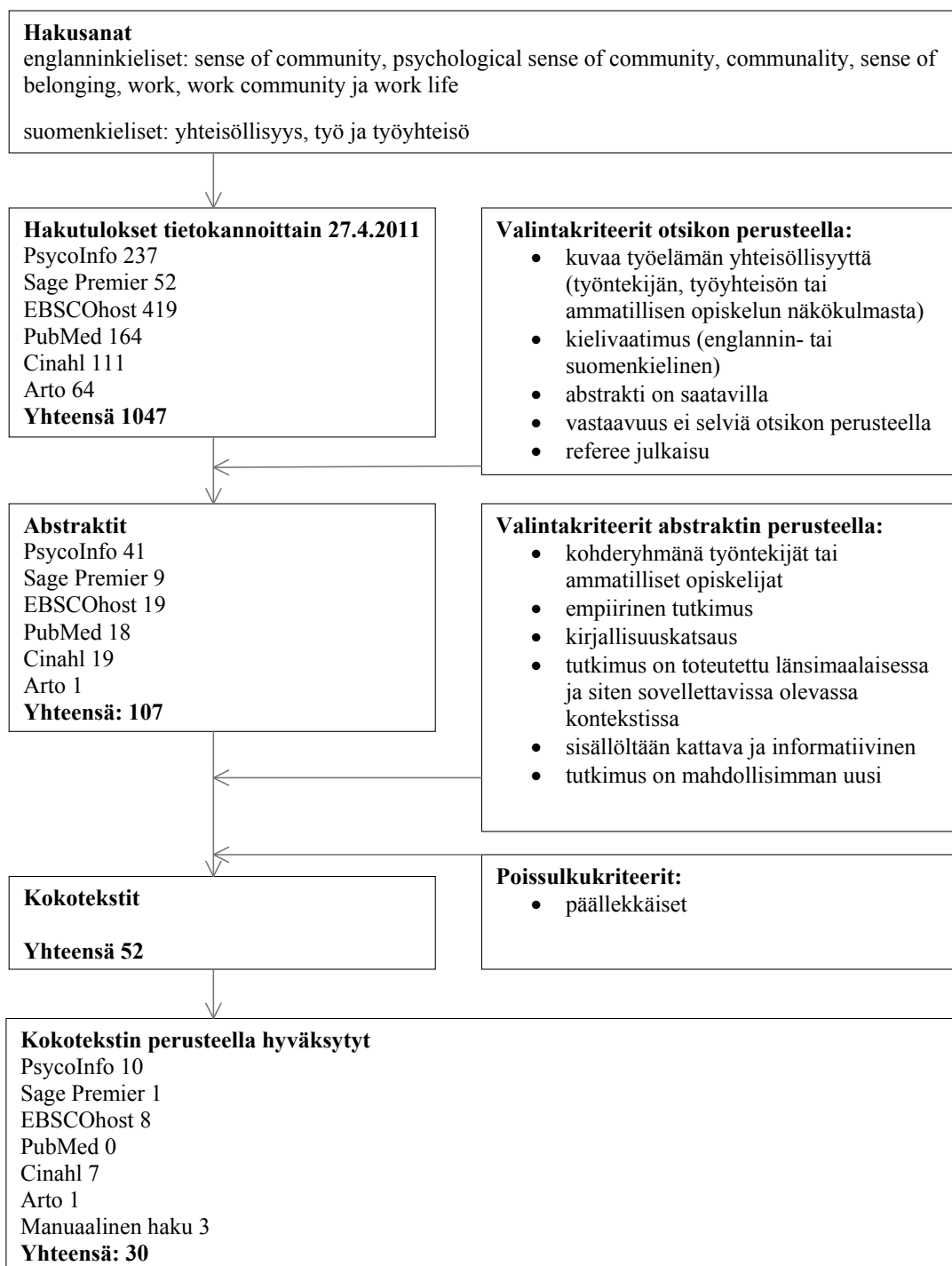
Valintakriteereitä tarkennettiin siirryttäessä otsikkotasolta abstraktien valintaan, sillä abstraktit mahdollistivat otsikkotietoihin nähden tarkemmat kohderyhmää, artikkelin sisältöä ja metodisia valintoja koskevat rajaukset. Tarkennetut valintakriteerit abstraktivaiheessa olivat empiirinen tutkimus tai kirjallisuuskatsaus sekä tutkimuksen tieteellinen taso (refereejulkaisu) ja sisällön informatiivisuus tutkittavan ilmiön kannalta. Lisäksi tutkimukselta edellytettiin, että se oli toteutettu länsimaisessa kulttuurissa ja yhteiskunnallisessa kontekstissa. Abstraktivaiheen jälkeen mukaan valikoitui 52 tutkimusartikkelia, jotka luettiin kokonaisuudessaan. Koko tekstin luennan perusteella mukaan valittiin yhteensä 27 valintakriteerit täyttävää tutkimusta. Lisäksi mukaan valittiin kolme eri tutkimusten lähdeluette-loista löytynyttä tutkimusta. Tällöin kirjallisuuskatsaukseen valikoitui yhteensä 30 tutkimusta ja nämä muodostavat analysoidun aineiston tätä kirjallisuuskatsausta varten (Taulukko 1).

AINEISTON ANALYSOINTI

Aineisto analysointiin käyttäen sisällönanalyysiä, jota ohjasivat tutkimustehtävät ja tutkijan esiymmärrys aiheesta. Lähtökohdaltaan aineiston analyysissä vuorottelivat aineistolähtöisyys ja teoriaohjaavuus (Tuomi ja Sarajärvi 2011). Teoriaohjaavassa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä, mutta ne eivät pohjautu suoraan teoriaan tai teoria voi toimia apuvälineenä analyysin etenemisessä. Teoriaohjaavassa analyysissä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta se ei ole teoriaa testaava, vaan paremminkin uusia ajatusuria aukova. Teoriaohjaavan analyysin päätelyn logiikassa on kyse abduktiivisesta päättelystä, jonka mukaan teorianmuodostus on mahdollista silloin, kun havaintojen tekoon liittyy jokin johdantoajatus tai johtolanka.

Kuvio 1.

Aineiston haku tietokannoista valinta- ja poissulkukriteereineen.



Taulukko 1.
Työelämän yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta käsittelevät tutkimukset.

Kirjoittajat ja julkaisuvuosi	Aineisto ja menetelmä	Keskeiset tulokset
Cauce 2007	Survey-tutkimus, kyselylomake sekä keskusteluryhmittä (n = 47), yhden yliopiston tiedekuntien jäsenet ja henkilöstö, n = 6480. USA.	Keskeisiä kysymyksiä yhteisöllisyyden, joka on erittäin tärkeä yksilöiden hyvinvoinnille ja ryhmän yhteenkuuluvuudelle, saavuttamisessa ovat ihmisuhteet, sitoutuminen ja tytyväisyys.
Cicognani ym. 2009	Kyselylomake, ensihoitajat, n = 764. Italia.	Yhteisöllisyys oli alhaisempi naispuolisten ensihoitaja-ammattilaisten keskuudessa kuin muissa ryhmissä (miespuoliset ammattilaiset, mies- ja naispuoliset vapaaehtoistyöntekijät). Virkailän pituudella ei ollut merkitystä.
Fox ja Wilson 2009	Haastattelututkimus (tapaustudkimus), lukion luonnontieteiden opettajat, n = 3. Iso-Britannia.	Samalla kun korostettiin luottamusta ja kunnioittamista avaintekijöinä ihmissuhteiden luomisessa, opettajat pitivät tärkeänä vertaisten löytämistä joilta he voivat saada tukea ja joiden kanssa he voivat reflektoida ja mahdollisesti tehdä yhteistyötä ammattitaidon kehittämisessä.
Kinjerski ja Skrypnik 2004	Haastattelu-/kyselytutkimus, eri alojen ammattilaiset Kanadasta, USA:sta ja Englannista, joiden työhön sisältyy työpaikan hengen tutkiminen tai edistäminen, n = 14. Kanada.	Työpaikan henkeä kuvataan kuudella ulottuvuudella. Ihmisten väliseen ulottuvuuteen sisältyy tunteen yhteys toisiin ja yhteinen päämäärä. Tämä yhteys, jolla tarkoitetaan yhteisöllisyyden tunnetta, pitää sisällään luottamuksen ja kunnioittamisen joskus jopa läheisyyden ja rakkauden.
Kinjerski ja Skrypnik 2006	Syvähaastattelu, kokopäiväisesti palkatut, eri ammattialojen työntekijät, jotka itse tunnistivat korkean hengen työpaikalla, n = 13. Kanada.	Yhteisöllisyys on yksi seitsemästä organisatorisesta tekijästä, joka edistää yksilön kokemuksia työpaikan hengestä. Yhteisöllisyyden tunnetta jäsenten keskuudessa kuvataan henkilökohtaisilla suhteilla, työskentelynä yhteistyöryhmissä ja hauskojen hetkien jakamisena.
Koskinen ja Silen-Lippinen 2001	Haastattelututkimus, ammattikorkeakoulun sairaanhoidon opiskelijat, n = 10. Suomi.	Yhteisöllisesti hyvinvoivassa harjoittelupaikassa henkilönummalla on hauskaa, tiimityön tunnusmerkit toteutuvat ja opiskelija hyväksytään tasavertaiseksi työryhmän jäseneksi opiskelijan roolissa. Huono harjoittelupaikka sulkee opiskelijan kokonaan ulkopuolelleen. Tämä on ongelmallista sekä itsetunnon että ammatti-identiteetin kehittymisen kannalta.
Kovach ym. 2009	Kyselylomake, neuvontapsykologian jatko-opiskelijat, n = 284. USA.	Vahva yhteisöllisyyden tunne on yhteydessä korkeampaan tyytyväisyyteen uravalintaa kohtaan ja alhaisempaan loppuun palamisen tasoon.
Kruger ym. 2001	Kyselylomake, verkko-työskentelyyn osallistuneet koulupsykologit ja koulupsykologian jatko-opiskelijat, n = 115. USA.	Online-osallistuminen ja sosiaalinen tuki liittyvät yhteisöllisyyden tunteeseen.
Lacy ja Sheehan 1997	Kansainvälinen survey-tutkimus, kahdeksan kansakunnan (Australia, Saksa, Hong Kong, Israel, Meksiko, Ruotsi, Iso-Britannia, USA) akateemiset työntekijät, n = 12599 kokoaineisto, n = 1394 Australia.	Tekijöillä, jotka liittyvät akateemisten työntekijöiden työympäristöön, mukaan lukien yliopiston ilmapiiri, moraali, yhteisöllisyyden tunne ja suhteet työtovereiden kanssa ovat tyytyväisyyttä eniten ennustavat tekijät.
Lambert ja Hopkins 1995	Survey-tutkimus, kyselylomake, teollisuusyrityksen työntekijät, n = 428. USA.	Hyvin suunnitellut tehtävät sekä kannustavat työpaikan ihmisuhteet ja käytännöt ovat tärkeitä työntekijöiden yhteisöllisyyttä selittäviä tekijöitä. Epäviralliset tuen lähteet ovat suuressa roolissa selittämässä miesten yhteisöllisyyden tunnetta, kun taas muodollinen tuen lähde on tärkeämpi naisten yhteisöllisyyden tunnetta selittävä tekijä.

Levert-Jones ja Lathlean 2008	Haastattelututkimus, kolmen eri yliopiston kolmannen vuoden sairaanhoitajaopiskelijat, n=18. Australia ja Iso-Britannia.	Kuuluminen on kliinisen oppimisen edellytys.
Lim 2008	Survey-tutkimus, kyselylomake, 30 yliopistokirjaston IT-osaston IT-työntekijät, n = 202. USA.	Organisaatioon kuulumisen tunne, usko halusta kuulua organisaatioon ja hyväksyyksi tulemisen tunne olivat positiivisesti yhteydessä IT-työntekijöiden työtyytyväisyyteen.
Love 2007	Survey-tutkimus, kyselylomake, ei-työnjohtoasemassa olevat kuuden yrityksen työntekijät, n = 264. USA.	Kollektiiviset kokemukset individualistisia voimakkaampaa henkistä yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta sisältäen tunteiden, uskomusten ja odotusten jakamisen.
Mattila ym. 2009	Haastattelututkimus, kansainväliset hoitotyön opiskelijat Aasiasta ja Afrikasta, n = 14. Suomi.	Yhteenkuuluvuuden tunnetta kuvaavina positiivisina kokemuksina opiskelijat toivat esille sen, että heidät hyväksyttiin ja toivotettiin tervetulleeksi mukaan tiimin tekemään työtä sen tasavertaisena jäsenenä. Mukavuudentunne sosiaalisessa ympäristössä mahdollisesti itsensä toteuttamisen. Negatiiviset tunteukset hyväksynnän puutteesta ja ulkopuolelle jäämisestä aiheuttivat ajatuksia hoitotyöstä vääriä arvovallantana ja luopumisena siitä.
McClure ja Brown 2008	Fenomenologinen tutkimus, yksilohaastattelut, 20-80-vuotiaat alkuiset, n = 12. USA.	Kuulumisen tunne työssä koostui kuudesta osatekijästä: kutsutuksi tulemisesta ja oppimisesta olemaan osa ryhmää, halusta kuulua ja oppia olemaan yhteydessä kollegojen kanssa, mielekkään työn tekemisestä ja tunnustetuksi tulemisesta, itsensä tarpeelliseksi tuntemisesta ja ammatituntumaan sitoutumisesta ja ajan, työn ja ohikulkuevien ihmisten pohdinnasta. Lisäksi löydettiin kuulumattomuuden ulottuvuus, joka sisälsi pelon, torjumisen ja kilpailun.
McGinty ym. 2008	Kyselylomake ja havainnointi (videointi), esikouluopettajat, n = 68. USA.	Esikouluopettajien itse ilmoittama yhteisöllisyyden tunne oli yhteydessä työtyytyväisyyteen ja opetusmenetelmien laatuun.
McKenna ja Newton 2008	Focus Group -haastattelu, neljän eri sairaalan sairaanhoitajat, n = 25. Australia.	Västa valmistumisensa jälkeen sairaanhoitajat saavuttivat yhteenkuuluvuudentunteen ja pystyivät suorittamaan loppuun sosiaalistumisensa klinisen käytännön alueeseen, tunsivat olevansa vertaistensa hyväksyviä ja tulivat kohdelluiksi tasavertaisina kollegoina.
Milliman ym. 2003	Survey-tutkimus, kyselylomake, osa-aikaisesti opiskelevat liiketoimintakoulun MBA-opiskelijat, n = 200. USA.	Yhteisöllisyyden tunteen kasvaessa, kasvoi työntekijöiden sitoutuminen organisaatiota kohtaan ja aikomus lopettaa organisaatiossa vähenä.
Moseley ym. 2008	Kirjallisuuskatsaus, n = 38 artikkelia. Australia.	Yhteisöllisyyden edistäminen yksikkö tai organisaatiotasolla on tärkeää, koska se lisää vanhempien sairaanhoitajien uskollisuutta ja emotionaalista kiintymystä organisaatiota kohtaan.
Peterson ym. 2008	Interventiotutkimus, kyselylomake, terveydenhuoltoalan työntekijät, n = 151. Ruotsi.	Vertaistukiryhmä oli rohkaiseva ja synnytti yhteenkuuluvuudentunnetta, solidaarisuutta ja ystävyyttä.
Pretry ja McCarthy 1991	Kyselylomake, yleishyödyllisen yhtiön työntekijät, n = 433. Kanada.	Työyhteisössä yhteisöllisyyden kokeminen eroaa eri viiteryhmissä. Miesjohtajilla yhteisöllisyyden kokemusta ensisijaisena selittävä tekijänä on mainittu vertaisten yhteenkuuluvuus ts. työkaverilta saatu tuki ja toisena keskinäinen sitoutuneisuus. Naisjohtajilla yhteisöllisyyden kokemusta ensisijaisesti selittävä tekijänä on mainittu omalta esimieheltä saatu tuki ja toisena työhön sitoutumisen aste. Ei-johtavassa asemassa olevilla miehillä ja naisilla yhteisöllisyyden kokemusta ensisijaisena selittävänä tekijänä on mainittu työhön sitoutumisen aste. Toisena, ei ensimmäisessä olevilla miehillä, on mainittu esimieheltä ja naisilla työkaverilta saatu tuki.

Pretty ym. 1992	Survey-tutkimus, kyselylomake, tietoliikenneyhdistön työntekijät, n = 433. Kanada.	Sekä johto- ja ei-johdotehtävissä toimivilla naisilla ja miehillä alhainen yhteisöllisyyden kokemus oli yhteydessä uupumuksen ja depersonalisaation tunteeseen. Vastaavasti kaikissa ryhmissä, lukuun ottamatta naispuolisia ei-johdotehtävissä olevia henkilöitä, korkeampi henkilökohtainen suoritus taso oli yhteydessä korkeamman tason yhteisöllisyyden kokemukseen.
Rego ja Pina e Cunha 2008	Haastattelulomake, 154 organisaation työntekijät, n = 361. Portugal.	Tulosten mukaan ihmiset ilmaisevat korkeampaa affektiivista ja normatiivista sitoutumista ja alhaisempaa jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista silloin, kun he kokevat yhteisöllisyyden tunnetta työtöimissään.
Royal ja Rossi 1996	Survey-tutkimus, kyselylomake, yhteiskuntatieteellisen tutkimusyrityksen työntekijät (n = 88), kolmen lukion opettajat (n = 189) ja opiskelijat (n = 1014). USA.	Palveluksessa olevien aikuisten kokema yhteisöllisyyden tunne liittyy erilaisiin indikaattoreihin (virassaoloaika, asema, kiintymys organisaatiota kohtaan, työtyytyväisyys, akkomus jättää työpaikka, sisäinen motivaatio, rooliristiriita, roolin selkeys, rooliin liittyvä ylikuormitus ja psykologinen ahdistus), jotka liittyvät heidän henkilökohtaiseen hyvinvointiin ja suorituskykyyn.
Royal ja Rossi 1999	Survey-tutkimus, kyselylomake, kolmen julkisen lukion opettajat, n = 206. USA.	Kouluorganisaatioon (järjestys ja innovaatioiden tukeminen) ja aikaan (virkaikä ja vuorovaikutukseen käytetty aika) liittyvät muuttujat ovat vahvimmat opettajien yhteisöllisyyttä ennustavat tekijät.
Stein 2006	Survey-tutkimus, kyselylomake, voittoa tavoittelemattoman terveydenhuollon organisaation työntekijät, n = 2056. USA.	Kommunikaatio on tärkeää yhteisöllisyyden luomisessa. Kasvotusten tapahtuvat tapaamiset ja sähköposti auttavat luomaan yhteisöllisyyttä organisaation joka tasolla.
Utraiainen ja Kyngäs 2008	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus, n = 21 artikkelia. Suomi.	Hoitajien välisillä ihmissuhteilla ja erilaisilla yhteisöllisillä tekijöillä on suuri merkitys hoitajien työhyvinvoinnin edistäjänä.
Utraiainen ym. 2007	Ensimmäisen vaiheen aineisto: avoimet haastattelut (n = 4) ja päiväkirjat (n = 4). Toisen vaiheen aineisto: haastattelut (n = 4) ja avoin tiedonkeruulomake (n = 9), yhden yliopistollisen sairaalan sisätautien ja kirurgian klinikkan 45-55-vuotiaat sairaanhoitajat. Suomi.	Yhteisöllisyys on ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvointia aikaansaava tekijä sekä toiminnan että tunnekokemuksen tasolla. Yhteisöllisyydessä korostuu sosiaalisuuden ja sosiaalisen kanssakäymisen merkityksellisyys.
White ym. 2010	Puhelinhaastattelututkimus, eri asemassa olevat yliopiston työntekijät, n = 147. USA.	Hyvä tiedonkulku on yhteydessä yhteisöllisyyden kokemiseen organisaation sisällä. Eri-tyisesti kasvatusten tapahtuva vuorovaikutus on tärkeää yhteisöllisyyden rakentamisessa.
Winter-Collins ja McDaniel 2000	Surve-tutkimus, kyselylomake, vastavalmistuneet sairaanhoitajat, n = 95. USA.	Vahva yhteenkuuluvuuden tunne on yhteydessä vastavalmistuneiden sairaanhoitajien työtyytyväisyyteen. Vuorovaikutuksen laatu, ei niinkään määrä, työtereiden kanssa saatava vaikuttaa vastavalmistuneiden yhteenkuuluvuuden tunteeseen.

Ensimmäisen tutkimustehtävän analyysissä tarkasteltiin tutkimusten kohderyhmiä, tutkimusmenetelmiä, mittareita ja toteuttamismaita sekä tutkimusaiheita ja tutkimustuloksia. Toisen tutkimustehtävän kuvaamiseksi analyysiyksiköksi valittiin lausuma, jolla tarkoitetaan sanaa, lausetta, lauseen osaa tai useammista sanoista koostuvaa ajatusta. Aineistosta alleviivattiin sanat ja lauseet (= lausumat), jotka antoivat vastauksen tutkimustehtävään, jonka jälkeen ne koottiin erilliselle paperille pelkistettyinä ilmauksina. Englanninkielisten artikkeleiden osalta alkuperäinen ilmaisu ja suomenkielinen käännös kirjoitettiin rinnakkain taulukkoon vertailtavuuden ja luotettavuuden takia. Pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin siten, että samaa asiaa kuvaavista ilmaisuista muodostettiin alakategorioita. Alakategoriat ryhmiteltiin niin, että samansisältöiset alakategoriat yhdistettiin ja niitä yhdistävän asian perusteella alakategorioille nimettiin yläkategoria. Tämän jälkeen nimettyjä ala- ja yläkategorioita tarkasteltiin ja alkuperäisaineistosta varmistettiin, että ne kuvasivat tutkimuksen tarkoitusta. Yläkategoriat yhdistettiin kahdeksi pääkategoriaksi tutkimustehtävän mukaan.

TULOKSET

YHTEISÖLLISYYTTÄ KÄSITTELEVÄT TUTKIMUKSET

Tutkimukseen hyväksyttiin 30 tutkimusartikkelia, joista kvantitatiivisia oli 18, kvalitatiivisia 10 ja kirjallisuuskatsauksia 2. Kohderyhmänä olivat terveydenhuoltoalan henkilöstöryhmät, opetus-toimenhenkilöstö, eri ammattialoja edustavat esimies tai ei-esimiesasemassa olevat työntekijät/ammattilaiset ja opiskelijat.

Kvantitatiiviset kyselytutkimukset oli toteutettu Yhdysvalloissa (12), Kanadassa (2), Australiassa (1), Ruotsissa (1), Portugalissa (1) ja Italiassa (1). Kirjallisuuskatsaukset oli toteutettu Australiassa (1) ja Suomessa (1).

Kvalitatiivisista tutkimuksista haastattelututkimuksia oli kahdeksan. Kahdessa tutkimuksessa haastattelujen ohella oli käytetty myös muita tiedonkeruumenetelmiä. Toisessa tutkimuksessa haastattelumenetelmään oli yhdistetty päiväkirjat ja avoimet tiedonkeruulomakkeet. Toisessa tutkimuksessa haastattelun ohella käytettiin kirjallista kyselytutkimusta. Tutkimuksen toteutusmaina olivat Suomi (3), Yhdysvallat (2), Kanada (2), Australia (1) ja Iso-Britannia (1). Yksi tutkimuksesta oli tehty yhteistyössä Australian ja Iso-Britannian kesken.

Mukaan valikoituneista 30 artikkelista varsinaisesti yhteisöllisyyden merkitystä työyhteisössä oli tutkittu 14 artikkelissa. Lopuissa 16 artikkelissa yhteisöllisyyttä oli tutkittu tavallisimmin osana tutkimuksia, joiden aiheina olivat työelämän laatu (Cicognani ym. 2009), työtyytyväisyys (Winter-Collins ja McDaniel 2000, Lim 2008), työuupumus (Pretty ym. 1992) ja työpaikan henki (Milliam ym. 2003, Rego ja Pina e Cunha 2008). Tulostasolla yhteisöllisyyden tunne nousi esille tutkimuksissa, joissa tutkittiin työpaikan henkeä (Kinjerski ja Skrypnek 2004, 2006), työtyytyväisyyttä (Lacy ja Sheehan 1997), työhyvinvointia (Utriainen ym. 2007, Utriainen ja Kyngäs 2008), käytännön työharjoittelussa saatuja oppimiskokemuksia (Koskinen ja Silen-Lipponen 2001, Mattila ym. 2009), tietojen ja taitojen kehittymistä (McKenna ja Newton 2008), ikääntyvien hoitajien työssä pysymistä (Moseley ym. 2008) ja vertaistukiryhmän merkitystä stressin ja työuupumuksen ehkäisyssä (Peterson ym. 2008).

YHTEISÖLLISYYDEN OSA-ALUEET TYÖELÄMÄSSÄ

Sisällönanalyysin tuloksena työelämän yhteisöllisyyden voidaan katsoa muodostuvan työelämän yhteisöllisyyttä selittävistä tekijöistä ja yhteisöllisyyden tunteen seurauksista. Työelämän yhteisöllisyyttä selittäviksi tekijöiksi pelkistyivät yksilö-, yhteistyö- ja vuorovaikutus- sekä kulttuuritekijät. Yhteisöllisyyden tunteen seuraukset ilmenevät sitoutumisena, työtyytyväisyytenä ja työhyvinvointina sekä työn laatuna (Kuvio 2). Tulosten tarkastelu jäsentyy kuvion 2 mukaisesti.

Työelämän yhteisöllisyyttä selittävät tekijät

Demografisten ja työtehtäviin liittyvien tekijöiden todettiin olevan yksilötasolla yhteydessä yhteisöllisyyden tunteen kokemiseen. Työelämässä yhteisöllisyyden tunteen todettiin eroavan sukupuolen ja viiteryhmän mukaan (Pretty ja McCarthy 1991, Cicognani ym. 2009). Yhteisöllisyyden tunne erosi miesten ja naisten kesken sekä johto- että ei-johtotehtävissä olevien ryhmässä. Tarkasteltaessa johtotehtävissä ja ei-johtotehtävissä olevia miehiä ja naisia, ei-johtotehtävissä olevien naisten todettiin tunnevan alhaisinta yhteisöllisyyden tunnetta. (Pretty ja McCarthy 1991.) Vastaa- vasti Cicognanin ym. (2009) tutkimuksen tulosten mukaan yhteisöllisyyden tunne oli alhaisinta naispuolisten ensihoitaja-ammattilaisten keskuudessa verrattuna miespuolisiin kollegoihin sekä mies- ja naispuolisiin vapaaehtoistyöntekijöihin nähden.

Kuvio 2.

Työelämän yhteisöllisyyden osa-alueet.



Työtehtäviin liittyvien tekijöiden osalta virkaikä ja asema organisaatiossa tuottivat tutkimuksissa ristiriitaisia tuloksia yhteisöllisyyden kokemisessa. Cicognanin ym. (2009) tutkimuksessa virkaikä ei ollut merkittävällä tavalla yhteydessä yhteisöllisyyden tunteeseen, kun taas Pretyn ja McCarthyn (1991) tutkimuksessa todettiin miesjohtajilla yhteisöllisyyden tunteen olevan yhteydessä aikaan, jonka he olivat työskennelleet organisaatiossa. Osaltaan tätä ilmiötä selitti ajan myötä saavutettu johtoasema. Vastavaanlaisia tuloksia ovat saaneet myös Royal ja Rossi. Heidän vuonna 1996 tekemässään tutkimuksessa virassaoloajalla ja asemalla ei ollut merkitystä yhteisöllisyyden tunteen kokemisessa (yhteiskuntatieteellisen tutkimusyrityksen työnte-

kijöillä ja lukio-opettajilla), kun taas heidän 1999 tekemänsä tutkimus tuotti toisenlaisen tuloksen. Virkaikä liittyi positiivisesti opettajien yhteisöllisyyden tunteeseen työtovereita kohtaan. Loven (2007) tutkimuksessa puolestaan havaittiin, että asema organisaatiossa ennusti yhteenkuuluvuudentunnetta siten, että professio- ja teknisessä asemassa olevat henkilöt tunsivat voimakkaampaa yhteenkuuluvuudentunnetta kuin toimistotai tuntityötä tekevät henkilöt.

Keskeisenä kysymyksenä yhteisöllisyyden tunteen saavuttamisessa työyhteisössä pidettiin ihmissuhteita (Cauce 2007). Luottamusta ja kunnioittamista korostettiin avaintekijöinä ihmissuhteiden luomisessa (Kinjerski ja Skrypnek 2004, Levett-Jones ja Lathlean 2008, McClure ja Brown

2008, Fox ja Wilson 2009). Henkilökohtaisen yhteyden tunteen ja luottamuksen ilmapiirin valitessa mahdollistui aitous ja itselle tärkeiden asioiden ilmaiseminen. Tämä puolestaan johti siihen, että yksilö tunsu tulevana kuulluksi, kunnioitetuksi ja vahvistui sisäisesti olemaan oma itsensä myös työssä (Kinjerski ja Skrypnek 2004). McCluren ja Brownin (2008) mukaan luottamuksen rakentamisesta työyhteisössä seurasi lisääntynyt läheisyyden tunne ja sitoutuminen, mikä puolestaan johti jaettuihin arvoihin, avoimeen kommunikaatioon ja kodinomaiseen tunteeseen osallistumisesta. Turvallinen, kodinomainen ympäristö mahdollisti riskinoton ja luovuuden harjoittamisen (McClure ja Brown 2008). Yhteisöllisyyden tunnetta työyhteisön jäsenten keskuudessa kuvattiin myös hauskojen hetkien jakamisena, leikkimielisyytenä ja toveruutena työtovereiden kanssa (Kinjerski ja Skrypnek 2006, McClure ja Brown 2008).

Luottamuksen ja kunnioittamisen ohella keskeisiä asioita ihmissuhteiden rakentamisessa olivat kanssa oleminen, kutsutuksi tuleminen, hyväksyntä ja kuulumisen tunne. Työntekijöiden vahva keskinäinen yhteys synnytti työyhteisöön kuulumisen tunnetta (Kinjerski ja Skrypnek 2006). Kuuluminen ilmeni yhteenkuuluvuudentunteena (McKenna ja Newton 2008) ja haluna kuulua työyhteisöön (McClure ja Brown 2008). Työyhteisöön kuulumisen tunne edellytti arvo maailman samanlaisuutta ja tunnetta siitä, että arvot olivat yhteistyössä rakennetut (McClure ja Brown 2008). Kuulumisen tunteeseen sisältyi myös kuulumattomuuden tunteen ulottuvuus, jolloin kuulumisen tunteen tärkeys kyseenalaistettiin. Jonkinasteinen kuulumisen tunne nähtiin tärkeänä, joskaan ei aivan välttämättömänä. Kuulumattomuuden tunteen ohella kilpailun yksilöiden ja ryhmien välillä todettiin vaikuttavan kielteisesti yhteenkuuluvuudentunteeseen työyhteisössä. (McClure ja Brown 2008.)

Hyvää yhteistyökykyä edellyttävä työ työpaikalla ja keskinäiseen vuorovaikutukseen kannustaminen olivat positiivisesti yhteydessä yhteisöllisyyden tunteeseen (Lambert ja Hopkins 1995). Vuorovaikutuksen laatu työtovereiden kanssa (Winter-Collins ja McDaniel 2000) ja vuorovaikutukseen toisten kanssa käytetty aika (Royal ja Rossi 1999) olivat yhteenkuuluvuudentunnetta selittäviä tekijöitä. Myös tuen merkitystä korostettiin (Pretty ja McCarthy 1991, Lacy ja Sheehan 1997, McGinty ym. 2008, Moseley ym. 2008). Tuki ilmeni tuen antamisena (Kinjerski ja Skryp-

nek 2006, McGinty ym. 2008) ja tuen vastaanottamisena (Pretty ja McCarthy 1991). Tuen lähteitä työyhteisössä olivat työtoverit ja esimies (Pretty ja McCarthy 1991, Lambert ja Hopkins 1995). Myös vertaistuen merkitystä korostettiin (Peterson ym. 2008, Fox ja Wilson 2009). Sen lisäksi että vertaistuki synnytti yhteenkuuluvuudentunnetta, solidaarisuutta ja ystävyyttä se nähtiin tärkeänä yhteistyömuotona oman ammattitaidon kehittämiseksi (Peterson ym. 2008, Fox ja Wilson 2009). Tuen lähteistä Prettyn ja McCarthyn (1991) tutkimuksessa naisjohtajilla ja ei-johtavassa asemassa olevilla miestyöntekijöillä yhteisöllisyyden tunnetta ensisijaisesti selittävänä tekijänä mainittiin omalta esimieheltä saatu tuki, kun taas miesjohtajilla ja ei-johtavassa asemassa olevilla naisilla omalta työtoverilta saatu tuki oli ensisijainen yhteisöllisyyden tunnetta selittävä tekijä. Lambertin ja Hopkinsin (1995) tutkimuksessa tuen lähteinä miestyöntekijöiden keskuudessa tuotiin esille omalta esimieheltä ja työtovereilta saatu tuki, kun taas työn ja perhe-elämän yhteensovittamista tukevat käytännöt olivat tärkeitä naisille. Esimiestason tuesta saadun tuloksen todettiin tässä tutkimuksessa olevan yhteydessä kyseisen organisaation esimiestason miesvaltaisuuteen.

Kommunikaation ja hyvän tiedottamisen todettiin edistävän yhteisöllisyyden tunnetta ja yhteisöllisyyden tunteen tavoittelua organisaatiossa (Stein 2006, White ym. 2010). Suora tiedottaminen lisäsi asioista tietoisena olemisen tunnetta ja tunnetta työntekijän tärkeydestä (White ym. 2010). Viestintävälineistä kasvatusten 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 (Stein 2006, White ym. 2010). Krugerin ym. (2001) tutkimuksen tulosten mukaan myös sisäisen verkkoympäristön käyttäminen keskustelukanavana mahdollisti yhteisöllisyyden tunteen kehittymisen ammattilaisten keskuudessa, jopa nopeammin kuin kasvatusten tapahtuvassa vuorovaikutuksessa.

Työhön liittyvistä tekijöistä mielekkään työn tekeminen, haasteelliset, hyvin suunnitellut työtehtävät ja niistä suoriutuminen sekä ylenemismahdollisuuksien tasapuolisuus edistivät yhteisöllisyyden tunnetta (Lambert ja Hopkins 1995, McClure ja Brown 2008). Sen sijaan ylivoimainen työnkuva, joka sisälsi muun muassa työtehtävistä

suoriutumiseen tarvittavan ajan puutteen esti yhteisöllisyyden tunteen kehittymistä (Lambert ja Hopkins 1995). Pretty ja McCarthy (1991) tutkimuksessa työpaine oli negatiivisesti yhteydessä yhteisöllisyyden tunteeseen naispuolisilla johtajilla ja ei-johtajilla ja positiivisesti yhteydessä miespuolisilla johtajilla. Miespuolisten ei-johtajien ryhmässä tulos oli negatiivisesti värjätty, joskaan tarkkoihin johtopäätöksiin ei päästy otoskoon pienuuden vuoksi (n = 49). Johtavassa asemassa olevien miesten yhteisöllisyyden tunnetta työyhteisössä alensi heidän työhönsä kohdistuva kontrolli ylemmän johdon taholta. Moseley ym. (2008) tutkimuksessa yhteisöllisyyden tunteen luomisessa nähtiin tärkeänä tekijänä työntekijöiden työpanoksen arvostaminen. Lacyn ja Sheehanin (1997) tutkimuksessa puolestaan nousi esille tarkoituksenmukainen osallistuminen päätöksentekoon yhteisöllisyyttä kehittävästä tekijänä akateemista työtä tekevien keskuudessa.

Yhteisöllisyyden tunteen saavuttamisessa sekä yksikkö- että organisaatiotasolla korostettiin yhteisten tavoitteiden ja tiimityön merkitystä (Moseley ym. 2008). Myös opiskelijoiden kohdalla yhteenkuuluvudentunne käytännön harjoittelujakson aikana ilmeni hyväksyntänä ja tasavertaisena tiimin jäsenyytenä (Mattila ym. 2009). Yhteisen tavoitteen jakaminen henkilöstön keskuudessa mahdollisti yhteisöllisyyden tunteen kehittymisen (Kinjerski ja Skrypnek 2004, McGinty ym. 2008, Moseley ym. 2008). Toisaalta yhteisen tavoitteen saavuttamisen edellytyksenä nähtiin tärkeänä työntekijöiden keskinäinen yhteys (Kinjerski ja Skrypnek 2004).

Yhteisöllisyyden tunteen seuraukset

Yhteisöllisyyden tunteen seuraukset työyhteisössä ilmenivät työntekijän sitoutumisena, työtyytyväisyytenä sekä työhyvinvointina ja parempana työn laatuna.

Sitoutuminen ilmeni sitoutumisena työhön (Pretty ja McCarthy 1991, Milliam ym. 2003), työpaikkaan (McKenna ja Newton 2008), organisaatioon (Lambert ja Hopkins 1995, Royal ja Rossi 1996, Milliam ym. 2003, Lim 2008, Moseley ym. 2008, Rego ja Pina e Cunha 2008), työtovereihin (Love 2007) ja ammattikuntaan (McClure ja Brown 2008). Regon (2008) tutkimuksessa yhteisöllisyyden tunne työtiimissä ilmeni korkeampana affektiivisena (emotionaalinen kiintymys organisaatiota kohtaan) ja normatiivisena (velvollisuuden tunne organisaatiota kohtaan) sitoutumisena ja alhaisempana jatkuvuuteen (or-

ganisaation vaihtamisesta aiheutuvat kustannukset) perustuvana sitoutumisena. Levett-Jonesin ja Lathleanin (2008) tutkimuksessa kuuluminen tunne vaikutti hoitotyön opiskelijoiden kykyyn ja motivaatioon sitoutua kliinisiin oppimismahdollisuuksiin työharjoittelupaikoissa.

Tarkasteltavien tutkimusten mukaan yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvudentunne (sense of belonging) olivat positiivisesti yhteydessä työntekijöiden työtyytyväisyyteen (Royal ja Rossi 1996, Lacy ja Sheehan 1997, Winter-Collins ja McDaniel 2000, Milliam ym. 2003, Lim 2008, McGinty ym. 2008) ja työhyvinvointiin (Royal ja Rossi 1996, Cauce 2007, Utrianen ym. 2007, Moseley ym. 2008, Cicognani ym. 2009). Työtyytyväisyyden ohella yhteisöllisyyden tunne edisti tyytyväisyyttä uravalintaa kohtaan (Kovach ym. 2009). Käytännön harjoittelujakson aikana hoitotyön opiskelijoiden kielteisillä kokemuksilla hyväksynnän puutteesta ja sosiaalisen ympäristön jäsenyyden ulkopuolelle jäämisestä aiheuttivat ajatuksia hoitotyöstä vääranä uravalintana ja siitä luopumisesta (Mattila ym. 2010).

Työyhteisössä yhteisöllisyyden tunnetta pidettiin tärkeänä asiana yksilöiden hyvinvoinnille (Royal ja Rossi 1996, Cauce 2007, Cicognani ym. 2009). Työhyvinvoinnin näkökulmasta tarkasteltuna työntekijöiden kokemus yhteisöllisyyden tunne alensi depersonalisaation tunnetta (eli itsensä kokemista epätodelliseksi ja vieraaksi) ja emotionaalista uupumusta (Pretty ym. 1992) sekä ehkäisi loppuun palamista (Kovach ym. 2009). Alhainen yhteisöllisyyden tunne työpaikalla oli yksilötasolla yhteydessä työhön liittyviä kokemuksia osoittaviin indikaattoreihin, kuten rooliristiriita, roolin ylikuormitus ja psykologinen ahdistus (Royal ja Rossi 1996). Erilaisilla yhteisöllisillä tekijöillä, kuten toimivat suhteet työtovereihin, yhteenkuuluvuuden tunne, vuorovaikutus ja kommunikaatio, tiimityö, ilmapiiri ja eettisyys sekä vertaisuuden kokemus oli suuri merkitys hoitajien työhyvinvoinnin edistäjinä (Utrianen ja Kyngäs 2008).

Tulosten mukaan yhteisöllisyyden tunne lisäsi henkilökohtaista suoritustasoa (Pretty ym. 1992, Royal ja Rossi 1996) ja paransi työnlaatua (McCinty ym. 2008). Työuransa alkuvaiheessa olevilla työntekijöillä yhteisöllisyyden tunne edisti itsevarmuutta ja itsenäisyyttä käytännön työntekijänä (McKenna ja Newton 2008). Lisäksi yhteistoiminnallinen ja huolehtiva yhteistyösuhde mahdollisti tehokkaan tiimityöskentelyn, töiden jakamisen ja toisilta oppimisen (Kinjerski ja

Skrypnec 2006). Opiskelijoiden kohdalla yhteenkuuluvuudentunteen puuttumisella todettiin olevan kielteisiä ja pitkäaikaisia vaikutuksia asenteisiin oppimista kohtaan (Levett-Jones ja Lathlean 2008).

POHDINTA

TULOSTEN TARKASTELU

Kirjallisuuskatsaus pyrki vastaamaan kysymyksiin siitä, miten yhteisöllisyyden ilmenemistä työelämässä on tutkittu ja miten työelämän yhteisöllisyys näyttäytyy olemassa olevan tutkimuksen valossa. Tulosten mukaan yhteisöllisyyden tunnetta työelämässä oli tutkittu sekä itsenäisenä tutkimuksena että muiden tutkimusten osana. Pääosa tutkimuksista oli tehty Yhdysvalloissa ja Kanadassa. Menetelmällisesti yhteisöllisyyttä oli tutkittu käyttäen sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä. Ainoastaan kahdessa tutkimuksessa oli käytetty näiden menetelmien osittaista yhdistämistä. Tulevaisuudessa yhteisötutkimuksissa yhteisöllisyyden tunnetta tulisi selvittää kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä yhdistämällä, jotta ilmiöstä saavutettaisiin mahdollisimman rikas ja kulttuurispesifi (eli tutkittavalle kulttuurille ominainen) näkemys. Uudemmissa menetelmistä sosiaalinen verkostoanalyysi tarjoaa mielenkiintoisen lähestymistavan yhteisöllisyyden tunteen tutkimiseen ja käytäntöön. (Townley ym. 2011.)

Suoritetun sisällönanalyysin tuloksena (Kuvio 2) työelämän yhteisöllisyyttä selittäviksi tekijöiksi pelkistyivät yksilö-, yhteistyö- ja vuorovaikutus- sekä kulttuuritekijät. Yhteisöllisyyden tunteen seurauksiksi pelkistyivät puolestaan sitoutuminen, työtyytyväisyys ja työhyvinvointi sekä työn laatu. Ilmiönä yhteisöllisyyden tunne ei ole kuitenkaan yksiselitteinen. Siinä missä yhteisöllisyyden tunne edistää sitoutumista, työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia myös sitoutuminen ja työtyytyväisyys osaltaan vaikuttavat yhteisöllisyyden tunteen saavuttamiseen (ks. esim. Pretty ja McCarthy 1991, Royal ja Rossi 1996, Cauce 2007). Vastaavanlaisia tuloksia saatiin myös Burroughsin ja Ebyn (1998) tutkimuksessa, jonka mukaan yhteisöllisyyden tunne edisti työtyytyväisyyttä ja toisaalta työtyytyväisyyden nähtiin edistävän yhteisöllisyyden tunnetta. Huomioitavaa on myös se, että yksilö-, yhteisö- ja vuorovaikutus- sekä kulttuuritekijät voivat olla suorassa merkityssuhteessa sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin sekä työn laatuun ilman

yhteisöllisyyden tunteen välittävää vaikutusta (ks. esim. Pretty ym. 1992, Utriainen ja Kyngäs 2008).

Yksilötekijöistä sukupuolella oli merkitystä yhteisöllisyyden tunteen kokemisessa siten, että ei-esimiesasemassa olevat naiset kokivat alhaisempaa yhteisöllisyyden tunnetta miehiin nähden (Pretty ja McCarthy 1991, Cicognani ym. 2009). Päinvastaisia tuloksia saatiin Koivumäen (2008) tekemässä tutkimuksessa, jonka mukaan naiset näyttäisivät tuntevan keskimäärin hieman enemmän yhteisöllisyyttä kuin miehet. Yksilötekijöistä virkaikä ja asema organisaatiossa tuottivat tässä tutkimuksessa ristiriitaisia tuloksia. Aiemmat tutkimustulokset tukevat tätä näkemystä (Burroughs ja Eby 1998, Koivumäki 2008). Työhön liittyvistä tekijöistä työn tekemiseen ja työkäytänteisiin liittyvät tekijät olivat tässä tutkimuksessa yhteisöllisyyden tunnetta selittäviä tekijöitä. Vastavaanlaisia tuloksia saatiin myös Koivumäen (2008) tutkimuksessa, jossa yhteisöllisyyttä tuottavia tekijöitä olivat työroolin selkeys, työasioissa auttavat tutut, tyytyväisyys työaikajärjestelyihin ja työtehtävien monipuolisuus.

Keskeisenä kysymyksenä yhteisöllisyyden tunteen saavuttamisessa työyhteisössä pidettiin ihmissuhteita. Luottamusta ja kunnioittamista korostettiin avaintekijöinä ihmissuhteiden luomisessa. Luottamuksen ja kunnioittamisen ohella kuulumisen tunne nähtiin tärkeänä asiana ihmissuhteiden rakentamisessa. Yhteisöllisyydestä puhuttaessa tulee huomioida myös sen toinen puoli ts. negatiivinen yhteisöllisyys, joka tässä tutkimuksessa ilmeni käsitteillä kuulumattomuudentunne ja kilpailu. McCluren ja Brownin (2008) mukaan tulisi selvittää kilpailun luonnetta työssä ja sen merkitystä työyhteisöön kuulumisessa. Heidän ohellaan myös Burroughs ja Eby (1998) korostavat negatiivisen yhteisöllisyyden tunteen merkityksen selvittämistä työyhteisössä.

Yhteistyö- ja vuorovaikutustekijöistä myös kommunikaatio nähtiin tärkeänä tekijänä yhteisöllisyyden tunteen luomisessa työpaikalla (Stein 2006). Saastamoisen (2011) mukaan yhä suurempi osa ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta tapahtuu hyödyntämällä tietokonevälitteistä kommunikaatiota. Hänen mukaansa tämä kehityskulku on voimistunut 1990-luvun puolivälistä alkaen ja normalisoitunut valtaosalle väestöstä tavaksi olla yhteydessä ystäviin ja samanhenkisiin ihmisiin. Tietokonevälitteisen viestinnän osuus on lisääntynyt myös työelämässä. Tulosten mukaan työyhteisössä yhteisöllisyyden tunne voidaan saa-

vuttaa hyödyntämällä erilaisia sähköisiä viestintävälineitä, kuten sähköpostia ja organisaation sisäistä intranetiä (Kruger 2001, Stein 2006), joskin kasvotusten tapahtuva kommunikaatio nähtiin tärkeimpänä kommunikaatiokanavana. Näin siitä syystä, että sen todettiin mahdollistavan keskinäisen vuorovaikutuksen ja välittömän palautteen antamisen (White ym. 2010). Tehokkaasta tiedonvälitystavasta huolimatta sähköpostia on joskus pidetty kylmänä ja persoonattomana välineenä työtovereiden keskinäisessä vuorovaikutussuhteessa (Markus 1994).

Kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan yhteisöllisyyden tunne oli yhteydessä organisaation sitoutumisen kanssa. Vastaavanlaisia tuloksia saatiin myös Koivumäen (2008) sekä Burroughsin ja Ebyn (1998) tutkimuksissa. Mutta onko työhön sitoutumisen aste muuttumassa nyky-yhteiskunnassa? McCluren ja Brownin (2008) tutkimustulosten mukaan ei työnantajilla eikä työntekijöillä näytä olevan suuria odotuksia työntekijöiden pitkäkestoisesta sitoutumisesta organisaatioon. He esittävätkin kysymyksen siitä, että mikäli työ on muuttumassa lyhytaikaiseksi ja projektiluonteiseksi, mitä tapahtuu yhteenkuuluvuuden tunteelle ja työelämään sosiaalistumiselle. Erityistä huolta he kantavat nuorten valmentautumisesta työelämään. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla työhön sitouttamisen merkitystä korostaa vähenevä sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstömäärä. Mosleyn ym. (2008) mukaan aikakautena, jolloin samanaikaisesti on sekä pula koulutetusta hoitohenkilöstöstä että lisääntynyt kysyntä sosiaali- ja terveydenhuollon palveluista on tärkeää selvittää tekijöitä, joilla edistetään hoitohenkilöstön pysyvyyttä alalla. Erityisenä kohderyhmänä sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla tulee huomioida iäkkäämmät työntekijät. Heidän ohellaan tulee huomioida myös alan opiskelijat, koska kuten Mattila ym. (2010) toteavat, opiskelijoiden kielteisistä kokemuksista käytännön harjoittelujakson aikana seurasi ajatuksia hoitotyöstä vääränä uravalintana ja siitä luopumisena. Yhteisöllisyyden tunteella työyhteisössä oli myönteisiä seurauksia sekä organisaation toimintakykyyn että organisaation jäsenten hyvinvoinnin kannalta. Sitoutumisen ohella yhteisöllisyyden tunne työyhteisössä vaikutti työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Myös Koivumäen (2008) tutkimuksessa yhteisöllisyydellä todettiin olevan työstressiä vähentävä vaikutus.

KIRJALLISUUSKATSAUKSEN LUOTETTAVUUS

Luotettavuuden osalta tehdyn kirjallisuuskatsauksen kriittisiä kohtia ovat olleet elektronisen haun onnistuminen, alkuperäistutkimusten valinta sekä analyysiprosessin toteuttaminen. Tutkimustehtäviin perustuvassa alkuperäistutkimusten haussa pyrittiin käyttämään monipuolisesti eri tieteenaloja edustavia tietokantoja. Käytetyt hakusanat valittiin sellaisiksi, että ne kohdistuvat mahdollisimman laajasti työelämän yhteisöllisyyttä kuvaavaan ilmiöön. Hakusanat ja rajaukset raportoitiin tarkasti, millä varmistettiin hakujen toistettavuus. Kirjallisuuskatsaukseen valikoitui mukaan myös kolme artikkelia tietokantahauissa valittujen artikkeleiden lähdeluetteloiden kautta. Kääriäisen ja Lahtisen (2006) mukaan alkuperäistutkimusten haussa on syytä välttää kieli- ja julkaisuharhaa. Kieliharha voi syntyä, mikäli haut rajataan vain tiettyyn tai tiettyihin kieliin. Tässä kirjallisuuskatsauksessa kielet rajattiin englannin- ja suomenkielisiin tutkimuksiin, koska tutkijan resurssit eivät antaneet mahdollisuutta kääntää muilla kielillä olevia tutkimuksia. Tällä, kuten julkaisemattomien lähteiden etsimättä jättämisellä, saattaa olla vaikutuksia hakutuloksiin.

Alkuperäistutkimusten valinnassa tavoiteltiin tieteellisesti korkeatasoisia tutkimuksia mikä parantaa tulosten tasoa ja luotettavuutta. Katsaus rajattiin työelämän yhteisöllisyyttä kuvaaviin empiirisiin vertaisarviointikäytännön läpi käyneisiin tutkimusartikkeleihin. Tietokantojen hakujen perusteella löydetty artikkelit valittiin ensin otsikon perusteella, jolloin on mahdollista, että jokin tämän katsauksen kannalta tärkeä tutkimus on saattanut jäädä analyysin ulkopuolelle. Tätä valikoitumisharhaksi nimettyä ilmiötä (Kääriäinen ja Lahtinen 2006) pyrittiin ehkäisemään valinta vaiheessa perehtymällä otsikon ohella abstrakteihin tai koko alkuperäistutkimukseen. Valikoitumisharhaa pyrittiin vähentämään myös valintakriteerien tarkalla rajauksella (Kuvio 1). Mikäli alkuperäistutkimuksesta oli useampi julkaisu, valittiin niistä kattavin. Tällä toimenpiteellä pyrittiin vähentämään toistojulkaisemisesta aiheutuva harha. Katsauksessa Yksi tapa parantaa kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta on turvautua asiantuntijan apuun haun suorittamisessa. Samoin kahden tai useamman toisistaan riippumattoman arvioijan tulisi suorittaa alkuperäistutkimusten valinta ja laadun arviointi sekä analysointi ja tulosten esittäminen. (Kääriäinen ja Lahtinen 2006, Pudas-Tähkä ja Axelin 2007.) Tässä

kirjallisuuskatsauksessa nämä vaiheet suoritti yksi tutkija asiantuntemuksensa perusteella. Hänen tekemänsä haun, valinnan ja analyysin vahvisti kaksi asiantuntijaa aineistoon osittain perehtymällä ja tehdyistä ratkaisuista yhdessä keskustelemalla.

Aineiston analysointi on suoritettu tarkkuudella ja huolellisesti laadullista sisällönanalyysimenetelmää käyttäen. Luotettavuuden osoittamiseksi prosessin eteneminen alkuperäistutkimusten hausta analyysin loppuvaiheeseen saakka on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkoin, jotta lukija voi arvioida tehtyjä valintoja.

JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSHAASTEET

Kirjallisuuskatsauksessa on koottu työelämän yhteisöllisyyteen liittyvää olemassa olevaa tietoa.

Katsauksen perusteella voidaan todeta, että yhteisöllisyyden tunteella työyhteisössä on yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasolla positiivisia seurauksia. Työyhteisössä yhteisöllisyyden tunne tukee terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tulokellisuutta. Yhteisöllisyyden tunne työyhteisössä ja siitä aiheutuvat positiiviset seuraukset eivät synny kuitenkaan itsestään vaan niiden edellytyksenä on yhteinen ponnistelu.

Jatkossa olisi kiinnostavaa tutkia tarkemmin vertaisryhmän merkitystä yhteisöllisyyden kokemisessa työelämässä vähemmän tutkitulla esimiestasolla. Toisaalta olisi syytä selvittää myös esimiehen roolia yhteisöllisyyden tunteen kehittämisessä työyhteisössä.

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

The purpose of this literature review was to describe sense of community at work. The literature search was conducted using PsycInfo, Sage Premier, EBSCOhost Academic Search Elite, PubMed, Cinahl and Arto databases. The search included years 1985–2011. The final data consisted of 30 empirical research articles. The data were analyzed by using content analysis.

The significance of sense of community at work was studied in 14 articles. The rest of the articles selected in (n = 16) sense of community was studied as a part of other studies. Typically sense of community was studied as a part of the

research, which subjects were quality of working life, job satisfaction, burnout and the spirit of work. The results of the study showed that sense of community at work consists of two main factors; the factors that explain sense of community at work and the consequences of sense of community. The explanatory factors of sense of community at work are individual, cooperation and interaction and cultural factors. The consequences of sense of community occur as commitment, job satisfaction and job well-being and job quality.

KIRJALLISUUS

Burroughs SM, Eby LT. Psychological sense of community at work: A measurement system and explanatory framework. *Journal of Community Psychology* 1998;26:509–532.

Cauce AM. Bringing community psychology home: The leadership, community and values initiative. *Am J Community Psychol* 2007;39:1–11.

Ching-Hsing H. A concept analysis of social capital within a health context. *Nursing Forum* 2008;43:151–159.

Chipuer HM, Pretty GMH. A review of the sense of community index: Current uses, factor structure, reliability, and further development. *Journal of Community Psychology* 1999;27: 643–658.

Cicognani E, Pietrantonio L, Palestini L, Prati G. Emergency workers' quality of life: The protective role of sense of community, efficacy beliefs and coping strategies. *Social Indicators Research* 2009;94:449–463.

Durkheim É. *Itsemurha: sosiologinen tutkimus.* Tammi, Helsinki 1985.

Eräsaari L. Jos ratkaisu on yhteisö, niin mikä on ongelma. Teoksessa Filander K, Vanhalakka-Ruoho M. (toim.) *Yhteisöllisyys liikkeessä.* Aikuiskasvatuksen 48. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, Helsinki 2009, 67–90.

Fox A, Wilson E. Support our networking and help us belong!: listening to beginning secondary school

- science teachers. *Teachers and Teaching: theory and practice* 2009;15:701–718.
- Ilola H, Kotila H, Nikander L. Yhteisöllisyys opettajan työn rajapinnoilla. Teoksessa Töytäri-Nyrhinen A. (toim.) *Suunnannäyttäjät – Uusia avauksia ammattikorkeakouluopettajien työhön. Haaga-Helia kehittämisasiaportteja 4/2009*, Helsinki 2009, 9–19.
- Kinjerski VM, Skrypnik BJ. Defining spirit at work: finding common ground. *Journal of Organizational Change Management* 2004;17:26–42.
- Kinjerski V, Skrypnik BJ. Creating organizational conditions that foster employee spirit at work. *Leadership and Organizational Development Journal* 2006;27:280–295.
- Klein KJ, D’Aunno TA. Psychological sense of community in the workplace. *Journal of Community Psychology* 1986;14:365–377.
- Koivumäki J. *Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma*. Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere 2008.
- Koskinen L, Silen-Lipponen M. Ohjattu harjoittelu oppimiskontekstina sairaanhoidon opiskelijoiden kokemana. *Hoitotiede* 2001;13:122–131.
- Kovach CH, Murdock NL, Koetting K. Predicting burnout and career choice satisfaction in counseling psychology graduate students. *Counseling Psychologist* 2009;37:580–606.
- Kruger LJ, Macklem G, Burgess DM, Maital SL, Shriberg D, Kalinsky R. Sense of community among school psychologist on an internet site. *Professional Psychology: Research and Practice* 2001;32:642–649.
- Kuittinen M, Kejonen M. Yhteisöllisyyden paradoksit: tiimit ja henkilöstöryhmät yhteistä merkitystä rakentamassa. Teoksessa Filander K, Vanhalakka-Ruoho M. (toim.) *Yhteisöllisyys liikkeessä. Aikuiskasvatuksen 48. vuosikirja. Kansanvalitusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, Helsinki 2009, 245–270*.
- Kääriäinen M, Lahtinen M. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimustiedon jäsentäjänä. *Hoitotiede* 2006;18:37–45.
- Lacy F J, Sheehan, BA. Job satisfaction among academic staff: An international perspective. *Higher Education* 1997;34:305–322.
- Lambert SJ, Hopkins K. Occupational conditions and workers’ sense of community: Variations by gender and race. *Am J Community Psychol* 1995;23:151–179.
- Lehtonen H. *Yhteisö*. Vastapaino, Jyväskylä 1990.
- Levett-Jones T, Lathlean J. 2008. Belongingness: A prerequisite for nursing students’ clinical learning. *Nurse Education in Practice* 2008;8:103–111.
- Lim S. Job satisfaction of information technology workers in academic libraries. *Library & Information Science Research* 2008;30:115–121.
- Love MS. Security in an insecure world: An examination of individualism-collectivism and psychological sense of community at work. *Career Development International* 2007;12:304–320.
- Manion J, Bartholomew K. Community in the workplace: A proven retention strategy. *J Nurs Adm* 2004;34:46–53.
- Markus ML. Electronic mail as the medium of managerial choice. *Organization Science* 1994;5:502–527.
- Mattila, L-R, Pitkääjärvi M, Eriksson E. International student nurses’ experiences of clinical practice in the Finnish health care system. *Nurse Education in Practice* 2009;10:153–157.
- McClure JP, Brown JM. Belonging at work. *Human Resource Development International* 2008;11:3–17.
- McGinty, AS, Justice L, Rimm-Kaufman, SE. Sense of school community for preschool teachers serving at-risk children. *Early Education and Development* 2008;19:361–384.
- McKenna L, Newton JM. After the graduate year: a phenomenological exploration of how new nurses develop their knowledge and skill over the first 18 months following graduation. *J Adv Nurs* 2008;25:9–15.
- McMillan DW, Chavis DM. Sense of community: A definition and theory. *Journal of Community Psychology* 1986;14:6–23.
- Meyer M, Hyde MM, Jenkins C. Measuring sense of community: A view from the streets. *Journal of Health & Social Policy* 2005;20:31–50.
- Milliman J, Czaplewski AJ, Ferguson J. Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management* 2003;16:426–447.
- Moseley A, Jeffers L, Paterson J. The retention of the older nursing workforce: A literature review exploring factors that influence the retention and turnover of older nurses. *Contemporary Nurse: A Journal for the Australian Nursing Profession* 2008;30:46–56.
- MOT (2008). *Kielitoimiston sanakirja 2,0*. <http://helios.uta.fi:2068/mot/uta/netmot.exe> [Luettu 17.10.2011]
- Mäkinen M. *Digitaalinen voimistaminen paikallisten yhteisöjen kehittämisessä*. Väitöskirja. Tiedotusopinlaitos. Tampereen yliopisto, Tampere 2009.
- Niiniluoto I. *Yhteisö-kollokvion avausanat*. Teoksessa Kotkavirta J, Laitinen A. (toim.) *Yhteisö: Filosofian näkökulmia yhteisöllisyyteen*. SoPhi 16. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä 1998, 5–9.
- Nivala E. *Kansalaiskasvatus globaalin ajan hyvinvointiyhteiskunnassa: kansalaiskasvatuksen sosiaalipedagoginen teoriakehitys*. Snellman-instituutti, Kuopio 2008.
- Paasivaara L, Nikkilä J. *Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia*. Kirjapaja, Helsinki 2010.
- Peterson NA, Speer PW, McMillan DW. Validation of a brief sense of community scale: Confirmation of the principal theory of sense of community. *Journal of Community Psychology* 2008;36:61–73.

- Peterson U, Bergström G, Samuelsson M, Åsberg M, Nygren, Å. Reflecting peer-support groups in the prevention of stress and burnout: randomized controlled trial. *J Adv Nurs* 2008;63:506–516.
- Pooley JA, Cohen L, Pike LT. Can sense of community inform social capital? *The Social Science Journal* 2005;42:71–79.
- Pretty G, Bishop B, Fisher A, Sonn C. Psychological sense of community and its relevance to well-being and everyday life in Australia. *The Australian Psychological Society, Australia* 2006.
- Pretty GMH, McCarthy M. Exploring psychological sense of community among women and men of the corporation. *Journal of Community Psychology* 1991;19:351–361.
- Pretty GMH, McCarthy ME, Catano VM. Psychological environments and burnout: Gender considerations within the corporation. *Journal of Organizational Behavior* 1992;13:701–711.
- Pudas-Tähkä S-M, Axelin A. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aiheen rajausta, hakutermit ja abstraktien arviointi. Teoksessa Johansson K, Axelin A, Stolt M, Ääri R-L. (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja A:51/2007. Turun yliopisto, Turku 2007, 46–57.
- Rego A, Pina e Cunha M. Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. *Journal of Organizational Change Management* 2008;21:53–75.
- Rheingold H. *The virtual community: homesteading on the electronic frontier*. Massachusetts: MIT Press, Cambridge 2000.
- Rovai AP, Gallien Jr LP. Learning and sense of community: A comparative analysis of African American and Caucasian online graduate students. *Journal of Negro Education* 2005;74:53–62.
- Royal MA, Rossi RJ. Individual-level correlations of sense of community: Findings from workplace and school. *Journal of Community Psychology* 1996;24:395–416.
- Royal MA, Rossi RJ. Predictors of within-school differences in teachers' sense of community. *The Journal of Educational Research* 1999;92:259–266.
- Saastamoinen M. Aikalaiskeskustelua yhteisöllisyydestä. Teoksessa Filander K, Vanhalakka-Ruoho M. (toim.), Yhteisöllisyys liikkeessä. Aikuiskasvatuksen 48. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, Helsinki 2009, 33–66.
- Saastamoinen M. Intensivistyvä yksilöllistyminen ja sosiaalisuuden muuttuvat muodot. Teoksessa Kangaspunta S. (toim.) Yksilöllinen yhteisöllisyys: Avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen. Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere 2011, 61–91.
- Sanakirja.org (2011). <http://www.sanakirja.org> [Luettu 17.10.2011]
- Sarason SB. *Psychological sense of community: Prospects for a community psychology*. CA: Jossey Bass, San Francisco 1974.
- Sonn CC, Bishop BJ, Drew NM. Sense of community: issues and considerations from a cross-cultural perspective. *Community, Work & Family* 1999;2:205–218.
- Stein A. Employee communications and community: An exploratory study. *Journal of Public Relations Research* 2006;18:249–264.
- Townley G, Kloos B, Green EP, Franco MM. Reconcilable differences? Human diversity, cultural relativity, and sense of community. *Am J Community Psychol* 2011;47:69–85.
- Tuomi J, Sarajärvi A. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (7. uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki 2011.
- Tönnies F. *Community and civil society*. Cambridge University Press, Cambridge 2001.
- Utriainen K, Kyngäs H. Hoitajien työhyvinvointi: systemaattinen kirjallisuuskatsaus. *Hoitotiede* 2008;20:36–47.
- Utriainen K, Kyngäs H, Nikkilä J. Ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvointi. *Hoitotiede* 2007;19:314–325.
- Voydanoff P. Conceptualizing community in the context of work and family. *Community, Work & Family* 2001;4:131–156.
- White C, Vanc A, Stafford G. Internal communication, information satisfaction and sense of community: The effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research* 2010;22:65–84.
- Winter-Collins A, McDaniel AM. Sense of belonging and new graduate job satisfaction. *Journal for Nurses in Staff Development (JNSD)* 2000;16:103–111.

MAI-STIINA LAMPINEN

TtM, TtT-opiskelija
Jämsän kaupunki

ELINA VIITANEN

TtT, professori
Tampereen yliopisto
Terveystieteiden yksikkö

ANNE KONU

FT, dosentti, yliopistonlehtori
Tampereen yliopisto
Terveystieteiden yksikkö

Julkaisu

II

Sense of community and job satisfaction in social and health care managers

Mai-Stiina Lampinen, Elina Viitanen ja Anne Konu

Leadership in Health Services, 2015, 28 (3), 228-244

<https://doi.org/10.1108/LHS-09-2014-0067>

Julkaisun käyttöön väitöskirjan osana on saatu kustantajan lupa

The title of the submission: **Sense of community and job satisfaction among social and health care managers**

Authors:

Lampinen Mai-Stiina
School of Health Sciences
University of Tampere
Tampere
Finland

Viitanen Elina
School of Health Sciences
University of Tampere
Tampere
Finland

Konu Anne
School of Health Sciences
University of Tampere
Tampere
Finland

Sense of community and job satisfaction among social and health care managers

Abstract

Purpose – The purpose of this study is to identify how the factors associated with sense of community at work are connected with job satisfaction among the front line managers and middle managers in social and health care services in Finland.

Design/methodology/approach – A questionnaire prepared for this study was sent to 241 social and health care managers (front line and middle managers) in Finland. A total of 136 of managers responded to the survey (response rate was 56%). Data were analyzed by using descriptive statistics, exploratory factor analysis and multiple linear regression analysis.

Findings - Alongside job meaningfulness, open communication and good flow of information within the organization, sense of security provided by close relationships at work, and managers' own superiors' appreciation of their leadership skills, all are related to managers' job satisfaction.

Originality/value – The study adds to our understanding of factors which are connected to the job satisfaction among social and health care managers'. The findings of this study can be used in the development of leadership to support managers in coping at work.

Keywords Sense of community, Job satisfaction, Front line managers, Middle managers, Health services, Social services, Finland

Paper type Research paper

This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://trepo.tuni.fi/>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

Introduction

Sense of community, often referred to as psychological sense of community, is a key theoretical construct for community psychology and for other disciplines conducting research on communities (Peterson et al., 2008). From the community psychology perspective sense of community provides a common language and a framework which can be used to deepen our knowledge and understanding about the way in which individuals operate in groups and communities (Pooley et al., 2005).

According to McMillan (2011), sense of community is a complex concept. "Despite the existence of large body of literature on sense of community, there is no universally accepted definition of the term" (Rovai and Gallien, 2005). The first conceptualization of the psychological sense of community can be traced back to Sarason (1974) who first developed the notion of sense of community (Nowell and Boyd, 2010; Mannarini et al., 2012). He described sense of community as "the sense that one was part of a readily available mutually supportive network of relationships upon which one could depend, and as a result of which one did not experience sustained feelings of loneliness" (Nowell and Boyd, 2010). Hereafter McMillan and Chavis (1986) defined sense of community as "a feeling that members have of belonging, a feeling that members matter to one another and the group, and a shared faith that members' needs will be met through their commitment to be together" (McMillan and Chavis, 1986). Related to their definition McMillan and Chavis also identified four dimensions that constitute sense of community: membership, influence, integration and fulfillment of needs and shared emotional connection. Lambert and Hopkins (1995) define sense of community in the workplace, based on the McMillan and Chavis (1986) model, as mutual commitment between workers and their employing organization (Chipuer and Pretty, 1999).

Sense of community has been examined in a wide range of settings, for example in educational as well as in industrial and corporate settings, and in relation to various issues and topics (Lounsbury et al., 2003). At work, sense of community has been linked to greater job satisfaction (Royal and Rossi, 1996; Lacy and Sheehan, 1997; Burroughs and Eby, 1998; Winter-Collins and McDaniel, 2000; Milliam et al., 2003; McGinty et al., 2008), to higher levels of career choice satisfaction (Clark et al., 2009), to organizational commitment (Royal and Rossi, 1996; Milliam et al., 2003) and to reduced feelings of burnout (Pretty et al., 1992; Royal and Rossi, 1996). Some studies, dealing with sense of community at work, have been done in social and health care sector (e.g. Cicognani et al., 2009) however this kind of research is scarce.

Within the research of organizational behavior job satisfaction is the most frequently studied phenomenon (Spector, 1997; Zhu, 2013). According to Pantouvakis and Mpogiatzidis (2013), job satisfaction has been heavily researched in the past 80 years but suffers the lack of universal definition of the concept. In their article *Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen* Churchill et al. (1974) define job satisfaction as "all characteristics of the job itself and the work environment which industrial salesman find rewarding, fulfilling, and satisfying, or frustrating and unsatisfying". Spector (1997), in turn, suggests that job satisfaction is simply how people feel about their jobs and different aspects of their jobs. It can be considered as a global attitudinal construct that includes several components, such as job content, other people such as coworkers or superiors, and compensation and promotion opportunities (Churchill et al., 1974; Spector, 1997; Zhu, 2013).

Among nurse managers, job satisfaction has been found to be an important predictor of organizational commitment (Ringerman, 1990; Acorn et al., 1997). In addition, issues such as work-

This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://trepo.tuni.fi/>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

related stress, autonomy and social support have been found to influence job satisfaction among nurse managers (Acorn et al., 1997; Kath et al., 2012). Both supervisor and coworker support has been found to moderate the negative effects of stress on job satisfaction experienced by nurse managers (Shirey et al., 2010; Kath et al., 2012). A systematic review carried out by Lee and Cummings (2008), in turn, suggests that job satisfaction of front line managers may be improved by addressing the span of control and workload, increasing organizational support from superiors, and empowering managers to participate in decision-making.

As mentioned above, several studies have indicated that increase in individuals' sense of community at work can be associated with greater job satisfaction and psychological well-being (Royal and Rossi, 1996; Lacy and Sheehan, 1997; Burroughs and Eby, 1998; Winter-Collins and McDaniel, 2000; Milliam et al., 2003; McGinty et al., 2008). However, very limited research exists, examining factors that influence job satisfaction and overall health outcomes of managers' (Laschinger et al., 2006; Laschinger et al., 2007; Lee and Cummings, 2008). Previous studies on the link between sense of community and job satisfaction among social and health care managers were not found.

The theoretical basis of this study consists of a systematic literature review which discusses sense of community at work (Lampinen, Viitanen and Konu, 2013). The results of this literature review showed that sense of community at work consists of two main factors; first of all, the factors that explain sense of community at work and, secondly, the consequences of sense of community. The explanatory factors of sense of community at work are individual, cooperation and interaction, and cultural factors. The consequences of sense of community emerged as commitment, job satisfaction and job well-being, as well as job quality (Figure 1).

The purpose of this study was to examine which of the explanatory factors of sense of community at work are connected to job satisfaction and well-being of social and health care managers' (front line and middle managers). In addition, the study examines the connection between the background factors and job satisfaction and well-being of social and health care managers. This study is part of a larger study, the purpose of which is to find out about sense of community at work among social and health care managers. The research questions were:

- RQ1. Do the background factors of social and health care managers have a connection to their job satisfaction and job related well-being?
- RQ2. Which of the explaining factors behind sense of community at work are connected to the job satisfaction and job related well-being of social and health care managers?

Subjects and Methods

Finnish social and health care systems

In Finland, municipalities (n = 320 in year 2013) are responsible for organizing social welfare and health care services. Municipalities can provide basic social welfare and health care services individually, or form joint municipal authorities with other municipalities. They may also purchase social and health care services from other municipalities, organizations or private service providers. (STM, 2014.) "The basic social welfare, public health and specialized medical care services that

This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://trepo.tuni.fi/>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

must be available in every municipality are defined by law” (STM, 2013). Municipalities can decide the scope, content and model of municipal service provision within the limits of legislation (STM, 2013). Finnish social and health care services receive their primary funding through general taxation (Häkkinen and Lehto, 2005). At the moment in Finland there is a social and health care restructuring ongoing, which combines the services and increases the customer choice.

Sample

The data were collected from three primary health care organizations operating in two average-sized Finnish cities and their surrounding areas (population total 370,000 people). E-mail containing link to the questionnaire were sent to the front line and middle managers in these organizations in March-May 2013. Two further reminders were sent to all non-respondents. According to data provided by the organizations, there were altogether 241 managers in front line and middle management. Of these, 136 responded to the questionnaire (response rate 56%). We had to discard one questionnaire due to lack of data (more than half of the questions were left unanswered). Thus, the final analysis included 135 questionnaire forms (n = 135).

Data collection

The data were collected using a structured questionnaire created specifically for this study. We utilized previous literature, as well as questions from previously developed instruments, directly or slightly altered. For the questions measuring sense of community, we utilized measures derived from McMillan and Chavis' (1986) theoretical model, such as Sense of Community Index (SCI) (Perkins et al., 1990) and Brief Sense of Community Index (BSCI) (Long and Perkins, 2003). For mapping sense of community at work, we used measures created by Royal and Rossi (1996, 1999) and Burroughs and Eby (Psychological Sense of Community at Work scale (PSCW) 1998). When drafting the questionnaire we also used the Social Provision Scale (SPS) developed by Cutrona and Russell (1987) based on theories by Robert Weiss (1974, for observing the connection between social support and health). In addition, we used other questionnaires that had been utilized both internationally (e.g. Lim, 2008) and in earlier Finnish studies (Laine et al., 2006; Viitanen et al., 2007; Hujala, 2008; Kivinen, 2008; Koivumäki, 2008). Prior to data collection, we arranged two expert-reviews and conducted a pre-test of the questionnaire on social and health care managers (n = 14). After pre-testing, no changes were made to the questionnaire.

In this study, we have used four key-areas of the questionnaire: background information, factors related to cooperation and interaction, factors related to work, as well as job satisfaction and well-being at work. These key-areas were formulated during the content analysis of the literature review, and they reflect our resulting views on the factors which explain sense of community at work and the consequences of sense of community (Lampinen et al. 2013). The questionnaire mainly consisted of statements on a five-level Likert-type scale (5 "fully agree", 4 "somewhat agree", 3 "do not agree nor disagree", 2 "somewhat disagree", 1 "fully disagree").

The managers participating in the survey were asked to provide the following background information: gender, age, all-round and vocational education, field of operation, unit size, nature of managerial position (fulltime/part-time), work experience in social and health care, time spent as a manager and time spent in current position (Table 1).

Ethical considerations

We applied for research permits according to rules and regulations of the targeted organizations.

This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://trepo.tuni.fi/>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

Using the contact information (e-mail addresses and names) provided by the organizations, we sent the front line and middle managers a personal e-mail containing a link to a Webropol® questionnaire. The e-mail included information concerning the purpose of the study, the voluntary nature of survey-participation, as well as confidentiality and anonymity (no names would be used). We interpreted responding to the survey as a sign of conscious consent of participation in the study.

Data analysis

The data were analyzed using SPSS 21.0 for Windows software. For data description we used frequency and percentage distribution, as well as central tendency and deviation key ratios (mean, standard deviation, range).

In order to assess the structure of the model produced in our literature review, we conducted an explorative factor analysis using Direct Oblimin rotation. Due to small sample size ($n = 135$) Unweighted Least Squares (ULS) extraction method was chosen. Regarding the consequences of sense of community at work, the factor analysis supported the structure of the model produced in the literature review. From the factor analysis, four factors were produced, out of the results of consequences of sense of community, the cumulative explained variance of which accounted for 61 percent of the total variance. The statements of these four factors had a dispersion 'almost identical to the structure of the instrument. Based on the factors sum variables were calculated by adding up the variable values and dividing their sum with the number of variables. The internal consistency of the sum variable was assessed by using Cronbach's alpha coefficient. The Cronbach's alpha value for Factor 1 sum variable was 0.72 and for Factor 2 it was 0.82. Factors 3 and 4 contained only one variable each so a sum variable for them could not be calculated. We named the variables as follows: F1 Satisfaction with Different Aspects of Work (apart from salary), F2 Quality of Service, F3 Commitment, and F4 Satisfaction with Salary.

In this part of the study, we examined, through multiple linear regression analysis, the connection between factors which explain sense of community at work and the sum indicator Satisfaction with Different Aspects of Work produced by our factor analysis, and aimed to find the key variables of the phenomenon. For this, Stepwise Multiple Regression analysis was chosen. The regression analysis was implemented so that in Model 1 the background variables (11 in total) explained the Satisfaction with Different Aspects of Work. In Model 2, the explaining factors were relationships and atmosphere (33 variables); in Model 3, cooperation and interaction variables (19 in total); in Model 4, cultural variables (22 variables); and in Model 5, the independent factors which had statistically significant connections with the dependent variable in the previous four Models (Models 1-4). Statistical significance was set at $p \leq 0.05$ for all analyses.

Linear regression analysis was considered suitable for our data since the explaining sum indicator is a continuing one and it sufficiently follows normal distribution (Figure 2). Sum indicator average was 3.95 and standard deviation was .431. For the regression analysis, out of the background factors vocational education, field of operation and the variables measuring manager's background were recorded dichotomous.

Bivariate correlation analysis was used to examine correlations among all of the 74 study variables. According to Burns and Grove (1997), most researchers consider multicollinearity to exist if the bivariate correlation is greater than .065. Some researchers use a correlation of .08 or greater as an indication of multicollinearity. The correlations between variables in the relationships and

This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://trepo.tuni.fi/>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

atmosphere section varied between $r = -.464-.821$. The correlations between variables in the cooperation and interaction section varied between $r = -.588-.869$. The correlations between variables in the cultural section varied between $r = -.421-.749$. Collinearity was checked using Spearman Correlation Coefficient. In each category some collinearity existed. However, all predictors were kept on the model because, theoretically, these items belonged to the unity.

Results

Background information of the respondents

The majority of the managers who participated in the survey were female (90.4%). Respondents were of the average age of 51.3 years (standard deviation: 8; range: 28-65 years). Their education varied between secondary vocational education (10.7%) and a higher academic degree (89.3%). More than half (63.9%) of the managers had a nursing background. There were also managers with social work background (18.8%) and medical doctor background (9.8%). Of the respondents, 40.9 percent were working in the joint social welfare and health care sector, 37.1 percent in health care and 18.9 percent in social welfare. The respondents had on average 24.9 years of work experience in the social and health care sector (standard deviation: 8.8; range: 5-42 years), an average 11 years of experience in managerial work (standard deviation: 8.2; range: 0.4-38 years) and in their current position, an average 5 years (standard deviation: 5.2 years; range: 0-33 years). Nearly all (91.1%) of the respondents were fulltime managers (Table 1).

When asked about managers' job satisfaction using a single question, the social and health care managers seemed to be satisfied with their job. Of the respondents, 67 percent were either fairly or very satisfied with their current job.

Multiple linear regression analysis

Of the background variables (Table 2, Model 1), work experience in current position (years), nature of managerial position (fulltime vs. part-time), and vocational education together explain 14% ($R^2 = 0.140$) of the variation in the dependent variable Satisfaction with Different Aspects of Work. The single best explaining item was work experience in current position ($\beta = .245$, $p < .01$). The regression coefficient for managerial position and vocational education was negative. Results show a connection of fulltime managerial position (in relation to part-time position) and of higher education level to a higher level job satisfaction.

In the relationships and atmosphere section (Model 2), the appreciation received from managers' own superiors regarding their leadership skills and the relationships at work providing sense of security together explain 28.9% ($R^2 = 0.289$) of variation in the dependent variable Satisfaction with Different Aspects of Work. The weightier of the two independent variables was the appreciation of leadership skills received from superior ($\beta = .427$, $p < .001$).

When we ran the linear regression analysis to predict Satisfaction with Different Aspects of Work using the variables in the cooperation and interaction section (Model 3), the only variable with statistical significance was the ability to openly express opinions within the manager community ($\beta = .379$, $p < .001$). Coefficient of determination of the model was 14.4% ($R^2 = .144$).

The following cultural variables (Model 4) accounted for a total of 65.5% ($R^2 = 0.655$) of the variation in the dependent variable Satisfaction with Different Aspects of Work: job
This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://trepo.tuni.fi/>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

meaningfulness, open flow of information within the organization, potential for promotion, pride in one's work, influence over one's work pace, and excitement about one's work. The single most important independent variable was job meaningfulness ($\beta = .472$, $p < .001$).

When we look at the significant variables from different sections (Models 1-4) together in one model (Model 5), the single greatest variable to explain Satisfaction with Different Aspects of Work was job meaningfulness ($\beta = .461$, $p < .001$) (Table 3). The open flow of information within the organization, the appreciation received from superior for own leadership skills, and the sense of pride over one's own work had statistical significance as variables. The variables in Model 5 together accounted for 66% ($R^2 = .661$) of the variance of the dependent variable Satisfaction with Different Aspects of Work. When adjusted for sample-size and number of explaining variables, the R^2 (Adjusted R Square) was slightly smaller (.643).

Discussion

Of all the background factors, the single best overall explaining item was work experience in current position, which indicates a positive correlation between increasing work experience (years) and increasing job satisfaction. The results show that part-time managers are more unsatisfied at work than fulltime managers. Correspondingly, managers with a higher level of education were more satisfied than those with a lower academic degree. The results may be indicative of the pressure and challenges faced by social and healthcare managers today. The increased responsibilities and duties of managerial work which appear to be a common phenomenon (e.g., Johansson et al. 2013, Thorpe and Loo, 2003) may stand in the way of undertaking part-time managerial work. There is evidence to support this view in Lindholm's (2006) study, where the results indicated higher work stress levels among managers with a medical doctor background than among managers with a nursing background when exposed to the combination of high job demands and low job support. In this context, Lindholm, refers to the fact that physicians in managerial positions by tradition still keep part of their clinical duties while nurse managers mostly leave their clinical duties and concentrate on their manage position. In our study, more than half (53.8%) of the respondents with doctor background were also part-time managers. On the other hand, Thorpe and Loo (2003) emphasize the importance of education, and state that nurse managers require strong educational background and support from their organization in order to carry out the wide-ranging and multidimensional role as a manager. We cannot, for now, make more specific conclusions concerning the role education plays in the managers' job satisfaction since we did not ask additional questions concerning the role of education in the managers' job satisfaction.

Of the components relating to job satisfaction in terms of content, we found that the following were the most prominent: job content, other people such as coworkers or superiors and promotion opportunities. The results of our study show that the appreciation managers receive from their superior's for their leadership skills, the sense of security provided by close relationships at work, and the open interaction in manager community have significance to the managers' job satisfaction. Previous studies have also shown the importance that superior's support and appreciation have to manager's job satisfaction. According to Laschinger et al. (2006, 2007), the experience of being appreciated by one's superior is connected to the job satisfaction of first-line nurse managers working in acute care hospitals. Also in Lee and Cummings (2008), the support from superiors was found to be positively and significantly related to the job satisfaction of nurse managers. Managers that either had, or perceived that they had, organizational and social support from their superiors

This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://trepo.tuni.fi/>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

had higher levels of job satisfaction. Despite the importance of support, several studies have reported that managers lack support from their superiors (Thorpe and Loo 2003, Johansson et al. 2013). For example, according to research by Thorpe and Loo (2003), first-line nurse managers clearly identified the need for more support from senior administrators. Therefore, we see that the support and the quality of the support managers receive from their own superiors is worth taking into account since it can reduce stress and help managers cope better in their work. In our opinion, this social support system between managers and their superiors contain similar forms as in any superior-subordinate relationships e.g. mutual trust and respect, supportive communication with superiors, encouragement, feedback and guidance received from superiors, and given opportunities for professional/educational development (See e.g. Parsons and Stonestreet, 2003; Laschinger et al., 2007, 2009; Lee and Cummings, 2008; Johansson et al., 2013).

In addition to the support received from managers' own superiors, Kath et al. (2012) emphasize the meaning of social support received from colleagues to experiencing job satisfaction. According to Kath et al. (2012), nurse managers should be encouraged to seek support from superiors and coworkers to reduce the negative effects of work-related stress on job satisfaction. Zunz (1998), who studied the influence of five socio-environmental factors including social support systems on burnout in human service managers, found out that managers' social support system could be enhanced by creating a work climate that promotes a feeling of belonging to a community with shared concerns, and by providing managers with time and opportunities to build their social support networks.

Of the factors related to organizational culture and communication the one that best explained manager job satisfaction in this study was job meaningfulness. Laschinger et al. (2004) have reached a similar conclusion in their study on the personal well-being and job satisfaction of nurse managers (n = 286, in acute care setting). In their study, both groups (first-line managers and middle managers) rated job meaningfulness as the most psychologically empowering dimension of their work.

Alongside job meaningfulness, open communication within the organization had an impact on the job satisfaction of managers. Communication and good flow of information within the organization have also been found to contribute to sense of community and its pursuit in an organization (Stein, 2006; White et al., 2010). Direct information flow has been found to increase sense of awareness and employees' personal sense of importance (White et al., 2010). Of all the communication channels available, face-to-face discussions and the use of e-mail have been estimated to be the most effective in the internal communication of an organization because they enable feedback and transfer of information on a level more personal to that provided by other means of communication (Stein, 2006; White et al., 2010). According to Kruger et al. (2001), use of an intranet as communication channel also enabled sense of community to develop among professionals at a faster pace than in face-to-face communication. According to Laschinger et al. (2004), developing communication and information channels with colleagues, subordinates and superiors is important in preventing burnout among nurse managers (Laschinger et al., 2004).

In this study, of the factors related to work and tasks, job satisfaction and influence over work-pace had a positive correlation. "Several studies (Bratt et al., 2000; Davidson et al., 1997; Ingersoll et al., 2002) have reported work pressure as the most common and important predictor of nurse managers' dissatisfaction with their work" (Laschinger et al., 2004). Correspondingly, Lindholm et al. (2003)

This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://trepo.tuni.fi/>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

found that nurse managers were more likely to report poor physical health if they experienced high demands in their job. According to Abdelrazek et al. (2010), job satisfaction among front line nurse managers may be improved by paying attention to their workload and the demands and expectations posed by the work environment. Correspondingly, studies of sense of community at work have found that work pressure and tasks with unreasonable demands hinder the development of sense of community at work (Pretty and McCarthy, 1991; Lambert and Hopkins, 1995).

Compensation and promotion opportunities have been found to be factors relating to job satisfaction (Churchill et al. 1974). Also in this study, the promotion opportunities were positively associated with managers' job satisfaction.

Limitations of study

The instrument used in this study was specifically created for it because we were unable to find a previously used instrument suitable for measuring sense of community among managers. The questionnaire was created based on the model we formulated during the literature review. In order to ensure the content validity of the instrument, two experts were asked to give their opinion on the different versions of the instrument (legibility and clarity of the statements). We pre-tested the questionnaire prior to data collection on managers employed in the social welfare and health sector (n = 14). This pretest prompted no changes to the questionnaire. We evaluated the internal consistency of the instrument using Cronbach's alpha coefficient. The Cronbach alpha value for this instrument was measured to be 0.91 (N of items 101). The alpha values of the separate parts of the instrument varied between 0.52-0.88. For a newly developed instrument, a reliability of 0.70 is considered acceptable (Burns and Grove, 2007).

The response rate of the study was 56%. Reasons for non-response may have included the length of the questionnaire (116 questions), the way the survey was organized (online-questionnaire and no direct contact to the research team), as well as timing and reasons having to do with the respondents themselves such as busy work schedules. No non response-bias analysis was carried out on this study. Some of the questionnaire forms had unanswered questions, which may have a negative effect on reliability. Missing answers per question counted for 0% - 5.2%. The most commonly unanswered question was the one concerning respondent age. We had to discard one questionnaire from analysis due to missing data (more than half of the questions were left unanswered).

The results of the study should be taken with some reservations, as the persons participating in this study (n=135) only represent a small section of the Finnish social and health care managers data.

Conclusion

According to this study, alongside job meaningfulness, the factors explaining sense of community at work such as open communication and good flow of information within the organization, sense of security provided by close relationships at work, and appreciation of manager's leadership skills, and support from manager's own superior all have a connection on the job satisfaction experienced by managers'. Hence, in addition to providing meaningful job opportunities for managers, attention should be paid to the interaction between social and health care managers, as well as to the interaction between managers and their superiors in improving managers' job satisfaction. To enhance cooperation it might be important for social and health care managers to build a leadership

This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://trepo.tuni.fi/>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

community that allows open interaction in emotionally safe environment and answers their need for mutual support.

Taking into account the target group, social and health care managers, this study provides direction from factors that affect coping at work. In addition, research is important because previous studies have focused on the area of nursing management. In the future, within the same target group, instead of the quantitative method a qualitative method can be used to generate empirical data in order to find out more in-depth information about the factors affecting coping at work.

References

Abdelrazek, F., Skytt, B., Aly, M., Abdel-Sabour, M., Ibrahim, N. and Engström, M. (2010), "Leadership and management skills of first-line managers of elderly care and their work environment", *Journal of Nursing Management*, Vol. 18 No. 6, pp. 736-745.

Acorn, S., Ratner, P.A. and Crawford, M. (1997), "Decentralization as a determinant of autonomy, job satisfaction, and organizational commitment among nurse managers", *Nurse Managers*, Vol. 46 No. 1, pp. 52-58.

Bratt, M.M., Broome, M., Kelber, S. and Lostocco, L. (2000), "Influence of stress and nursing leadership on job satisfaction of pediatric intensive care unit nurses", *American Journal of Critical Care*, Vol. 9 No. 5, pp. 307-317.

Burns, N. and Grove, S.K. (2007), *Understanding Nursing Research: Building an Evidence-based Practice*. 4th Edition. Saunders, Philadelphia.

Burroughs, S.M., Eby, L.T. (1998), "Psychological sense of community at work: a measurement system and explanatory framework", *Journal of Community Psychology*, Vol. 26 No. 6, pp. 509-532.

Chipuer, H.M. and Pretty, G.M.H. (1999), "A review of the sense of community index: current uses, factor structure, reliability, and further development", *Journal of Community Psychology*, Vol. 27 No. 6, pp. 643-658.

Churchill, G.A., Ford, N.M. and Walker, O.C. (1974), "Measuring the job satisfaction of industrial salesmen", *Journal of Marketing Research*, Vol. 11 No. 3, pp. 254-260.

Cicognani, E., Pietrantonio, L., Palestini, L. and Prati, G. (2009), "Emergency workers' quality of life: the protective role of sense of community, efficacy beliefs and coping strategies", *Social Indicators Research*, Vol. 94 No. 3, pp. :449-463.

Clark, H.K., Murdock, N.L. and Koetting, K. (2009), "Predicting burnout and career choice satisfaction in counselling psychology graduate students", *The Counseling Psychologist*, Vol. 37 No. 4, pp. 580-606.

Cutrona, E.C. and Russell, D.W. (1987), "The provisions of social relationships and adaptation to stress", in Jones, W.H. and Perlman, D. (Ed.), *Advances in personal relationships*, Greenwich CT: JAI Press, Vol. 1, pp. 37-67.

This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://trepo.tuni.fi/>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

Davidson, H., Folcarelli, P.H., Crawford, S., Duprat, L.J. and Clifford, J.C. (1997), "The effects of healthcare reforms on job satisfaction and voluntary turnovers among hospital-based nurses", *Medical Care*, Vol. 35 No. 6, pp. 634-645.

Hujala, A. (2008), "Polyphonic management: management as interaction and discourse in care enterprises" ("Johtamisen moniäänisyys: johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä"), doctoral dissertations, University of Kuopio, Department of Health Policy and Management, Kuopio University Publications E. Social Sciences 149, Kuopio.

Häkkinen, U. and Lehto, J. (2005), "Reform, change and continuity in Finnish health care", *Journal of Health Politics, Policy and Law*, Vol. 30 No. 1-2, pp. 79-95.

Ingersoll, G.L., Olsan, T., Drew-Cates, J., DeVinney, B.C. and Davies, J. (2002), "Nurses' job satisfaction, organizational commitment, and career intent", *The Journal of Nursing Administration*, Vol. 32 No. 5, pp. 250-263.

Johansson, G., Sandahl, C. and Hasson, D. (2013), "Role stress among first-line managers and registered nurses – a comparative study", *Journal of Nursing Management*, Vol. 21 No. 3, pp. 449-458.

Kath, L.M., Stichler, J.F. and Ehrhart, M.G. (2012), "Moderators of the negative outcomes of nurse manager stress", *The Journal of Nursing Administration*, Vol. 42 No. 4, pp. 215-221.

Kivinen, T. (2008), "Knowledge management in health care organizations" ("Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa"), doctoral dissertations, University of Kuopio, Department of Health Policy and Management, Kuopio University Publications E. Social Sciences 158, Kuopio.

Koivumäki, J. (2008), "Social capital of work groups: a study on the antecedents and functions of trust and group cohesion within the expert organizations of the Finnish state administration in organizational change", ("Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa"), doctoral dissertations, University of Tampere, Department of Sociology and Social Psychology, Tampere University Press, Tampere.

Kruger, L.J., Macklem, G., Burgess, D.M., Maital, S.L., Shriberg, D. and Kalinsky, R. (2001), "Sense of community among school psychologist on an internet site", *Professional Psychology: Research and Practice*, Vol. 32 No. 6, pp. 642-649.

Lacy, F.J. and Sheehan, B.A. (1997), "Job satisfaction among academic staff: an international perspective", *Higher Education*, Vol. 34 No. 3, pp. 305-322.

Laine, M., Wickström, G., Pentti, J., Elovainio, M., Kaarlela-Tuomaala, A., Lindström, K., Raitoharju, R. and Suomala, T. (2006), "Working conditions and well-being of social and health care in 2005" ("Työolot ja hyvinvointi sosiaali- ja terveystalalla 2005"), Työterveyslaitos, Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.

This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://trepo.tuni.fi/>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

- Lambert, S.J. and Hopkins K. (1995), "Occupational conditions and workers' sense of community: variations by gender and race", *American Journal of Community Psychology*, Vol. 23 No. 2, pp. 151-179.
- Lampinen, M-S., Viitanen, E. and Konu, A. (2013), "Systemaattinen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä työelämässä" [English summary: A systematic literature review of sense of community at work.], *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, Vol. 50 No. 1, pp. 71–86.
- Laschinger, H.K.S., Almost, J., Purdy, N. and Kim, J. (2004), "Predictors of nurse managers' health in Canadian restructured healthcare settings", *Nursing Leadership*, Vol. 17 No. 4, pp. 88-105.
- Laschinger, H.K.S., Purdy, N., Cho, J. and Almost, J. (2006), "Antecedents and consequences of nurse managers' perceptions of organizational support", *Nursing Economic\$,* Vol. 24 No. 1, pp. 20-29.
- Laschinger, H.K.S., Purdy, N. and Almost, J. (2007), "The impact of leader-member exchange quality, empowerment, and core self-evaluation on nurse manager's job satisfaction", *Journal of Nursing Administration*, Vol. 37 No. 5, pp. 221-229.
- Laschinger, H.K.S., Leiter, M., Day, A. and Gilin, D. (2009), "Workplace empowerment, incivility, and burnout: impact on staff nurse recruitment and retention outcomes", *Journal of Nursing Management*, Vol. 17 No. 3, pp. 302-311.
- Lee, H. and Cummings, G.G. (2008), "Factors influencing job satisfaction of front line nurse managers: a systematic review". *Journal of Nursing Management*, Vol. 16 No. 7, pp. 768-783.
- Lim, S. (2008), "Job satisfaction of information technology workers in academic libraries", *Library & Information Science Research*, Vol. 30 No. 2, pp. 115-121.
- Lindholm, M., Dejin-Karlsson, E., Östergren, P.O. and Udén, G. (2003), "Nurse managers' professional networks, psychosocial resources and self-rated health", *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 42 No. 5, pp. 506-515.
- Lindholm, M. (2006), "Working conditions, psychosocial resources and work stress in nurses and physicians in chief managers' positions", *Journal of Nursing Management*, Vol. 14 No. 4, pp. 300-309.
- Long, D.A. and Perkins, D.D. (2003), "Confirmatory factor analysis of the sense of community index and development of a brief SCI", *Journal of Community Psychology*, Vol. 31 No. 3, pp. 279-296.
- Lounsbury, J.W., Loveland, J.M. and Gibson, L.W. (2003), "An investigation of psychological sense of community in relation to big five personality traits", *Journal of Community Psychology*, Vol. 31 No. 5, pp. 531-541.
- Mannarini, T., Rochira, A. and Talò, C. (2012), "How identification processes and inter-community relationships affect sense of community", *Journal of Community Psychology*, Vol. 40 No. 8, pp. 951-967.

This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://trepo.tuni.fi/>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

- McGinty, A.S., Justice, L. and Rimm-Kaufman, S.E. (2008), "Sense of school community for preschool teachers serving at-risk children", *Early Education and Development*, Vol. 19 No. 2, pp. 361-384.
- McMillan, D.W. and Chavis, D.M. (1986), "Sense of community: a definition and theory". *Journal of Community Psychology*, Vol. 14 No. 1, pp. 6-23.
- McMillan, D.W. (2011), "Sense of community, a theory not a value: A response to Nowell and Boyd", *Journal of Community Psychology*, Vol. 39 No. 5, pp. 507-519.
- Milliman, J., Czaplewski, A.J. and Ferguson, J. (2003), "Workplace spirituality and employee work attitudes: an exploratory empirical assessment", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16 No. 4, pp. 426-447.
- Nowell, B. and Boyd, N. (2010), "Viewing community as responsibility as well as resource: deconstructing the theoretical roots of psychological sense of community", *Journal of Community Psychology*, Vol. 38 No. 7, pp. 828-841.
- Pantouvakis, A. and Mpogiatzidis, P. (2013), "Measuring clinical department efficiency – the impact of clinical leadership job satisfaction: an application to public hospitals", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 20 No. 3, pp. 305-321.
- Parsons, M.L. and Stonestreet, J. (2003), "Factors that contribute to nurse manager retention", *Nursing Economic\$,* Vol. 21 No. 3, pp. 120-126.
- Perkins, D.D., Florin, P., Rich, R.C., Wandersman, A. and Chavis, D.M. (1990), "Participation and the social and physical environment of residential blocks: crime and community context", *American Journal of Community Psychology*, Vol. 18 No. 1, pp. 83-115.
- Peterson, N.A. and Speer, P.W. and McMillan, D.W. (2008), "Validation of brief sense of community scale: confirmation of the principal theory of sense of community", *Journal of Community Psychology*, Vol. 36 No. 1, pp. 61-73.
- Pooley, J.A. and Cohen, L. and Pike, L. (2005), "Can sense of community inform social capital?", *The Social Science Journal*, Vol. 42 No. 1, pp. 71-79.
- Pretty, G.M.H. and McCarthy, M. (1991), "Exploring psychological sense of community among women and men of the corporation", *Journal of Community Psychology*, Vol. 19 No. 4, pp. 351-361.
- Pretty, G.M.H., McCarthy, M.E. and Catano, V.M. (1992), "Psychological environments and burnout: gender considerations within the corporation", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13 No. 7, pp. 701-711.
- Ringerman, E.S. (1990), "Characteristics associated with decentralization experienced by nurse managers", *Western Journal of Nursing Research*, Vol. 12 No. 3, pp. 336-346.

- Rovai, A.P. and Gallien, Jr, L.P. (2005), "Learning and sense of community: a comparative analysis of American and Caucasian online graduate students", *Journal of Negro Education*, Vol. 74 No. 1, pp. 53-62.
- Royal, M.A. and Rossi, R.J. (1996), "Individual-level correlations of sense of community: findings from workplace and school", *Journal of Community Psychology*, Vol. 24 No. 4, pp. 395-416.
- Royal, M.A. and Rossi, R.J. (1999), "Predictors of within-school differences in teachers' sense of community", *The Journal of Educational Research*, Vol. 92 No. 5, pp. 259-266.
- Sarason, S.B. (1974), *The Psychological sense of community: Prospects for a community psychology*, CA: Jossey-Bass, San Francisco.
- Shirley, M.R., McDaniel, A.M. and Ebright, P.R. (2010), "Understanding nurse manager stress and work complexity", *The Journal of Nursing Administration*, Vol. 40 No. 2, pp. 82-91.
- Spector, P.E. (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, SAGE Publications, London.
- Stein, A. (2006), "Employee communications and community: an exploratory study", *Journal of Public Relations Research*, Vol. 18 No. 3, pp. 249-264.
- STM (Ministry of Social Affairs and Health). (2013), "Health Care in Finland", available at: http://www.stm.fi/c/document_library/ (accessed 14.7.2014).
- STM (Ministry of Social Affairs and Health). (2014), "Social and health service", available at: http://www.stm.fi/en/social_and_health_services/ (accessed 9.1.2014).
- Thorpe, K. and Loo, R. (2003), "Balancing professional and personal satisfaction of nurse managers: current and future perspectives in a changing health care system, *Journal of Nursing Management*, Vol 11 No. 5, pp. 321-330.
- Viitanen, E., Kokkinen, L., Konu, A., Simonen, O., Virtanen, J. and Lehto, J. (2007), *As manager in organizations of social and health care ("Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa")*, Kunnallissalan kehittämissäätiö, Vammalan kirjapaino Oy, Vammala.
- Winter-Collins, A. and McDaniel, A.M. (2000), "Sense of belonging and new graduate job satisfaction", *Journal for Nurses in Staff Development (JNSD)*, Vol. 16 No. 3, pp. 103-111.
- White, C., Vanc, A. and Stafford, G. (2010), "Internal communication, information satisfaction and sense of community: the effect of personal influence", *Journal of Public Relations Research*, Vol. 22 No. 1, pp. 65-84.
- Zhu, Y. (2013), "A Review of Job Satisfaction", *Asian Social Science*, Vol. 9 No. 1, pp. 293-298.
- Zunz, S.J. (1998), "Resiliency and burnout: protective factors for human service managers", *Administration in Social Work*, Vol. 22 No. 3, pp. 39-54.

This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://trepo.tuni.fi/>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

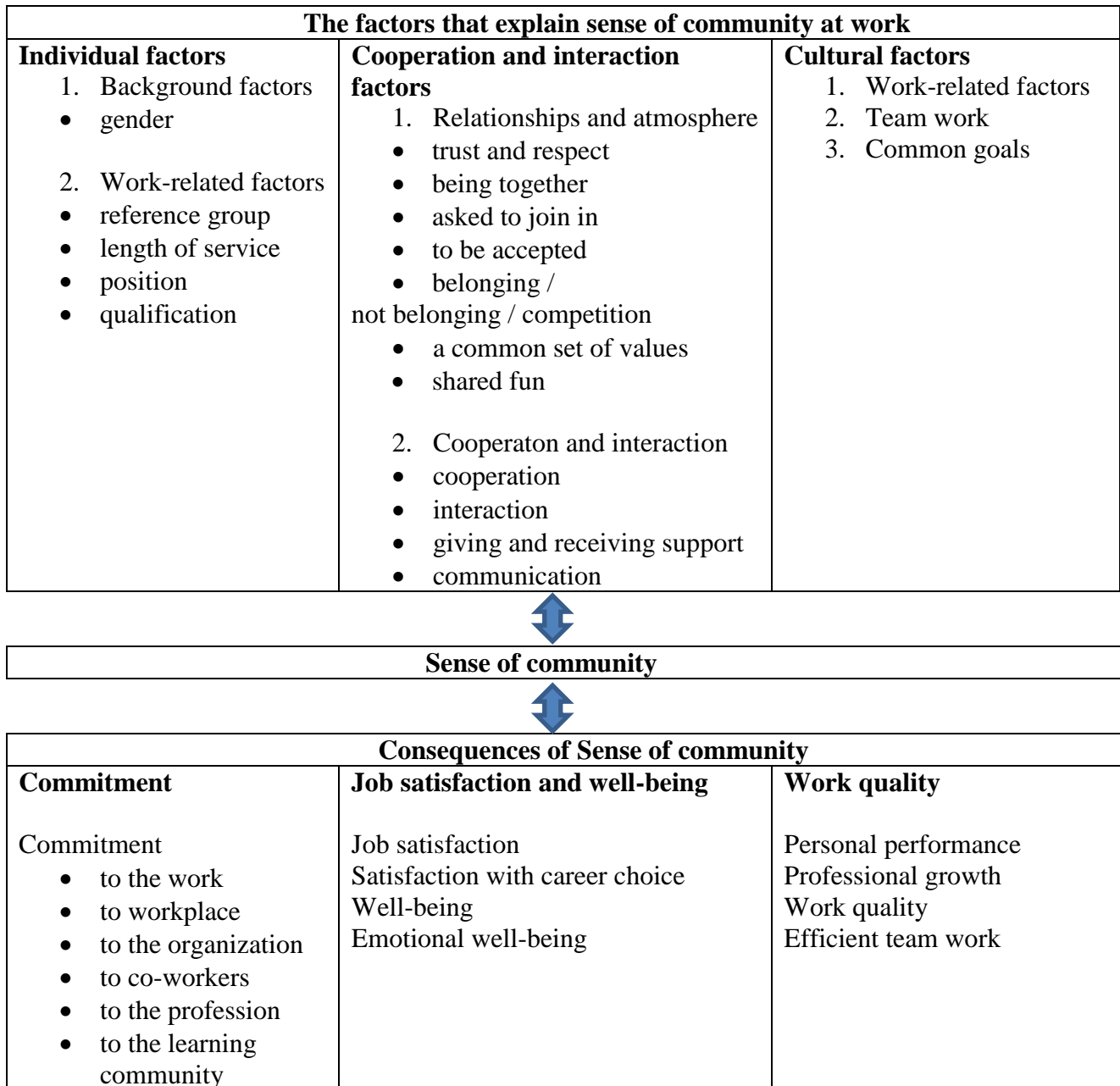


Figure 1. Sense of community areas of work (Lampinen, Viitanen and Konu, 2013) (translated from Finnish into English).

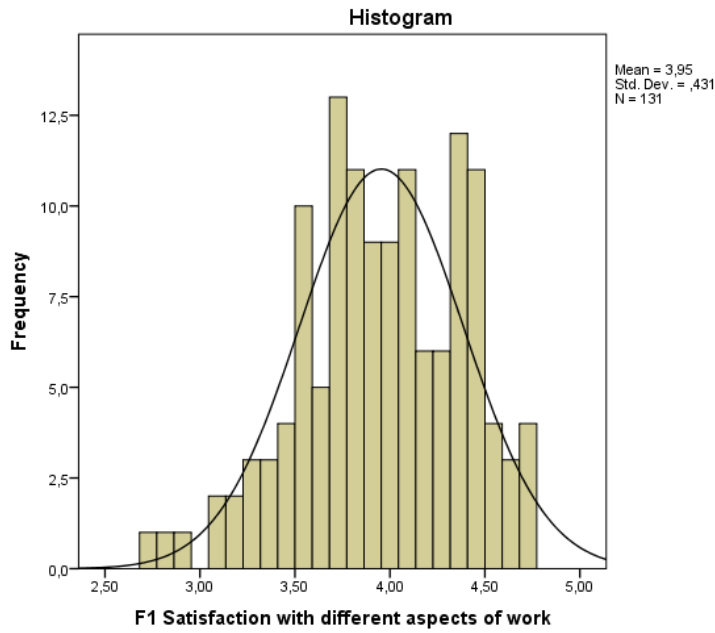


Figure 2. The distribution of the variable Satisfaction with Different Aspects of Work.

Table 1. Descriptive statistics of the study sample (n = 135)

Background information	n	%
Gender (n = 135)		
Female	122	90.4
Male	13	9.6
Age (years) (n = 128)		
< 40	14	10.9
40-49	27	21.1
50-59	59	46.1
≥ 60	28	21.9
All-round education (n = 130)		
Comprehensive school	31	23.8
Upper secondary school	99	76.2
Vocational education (n = 131)		
Secondary vocational education	14	10.7
Polytechnic education	61	46.6
University education	38	29.0
Post graduate education at the university	8	6.1
Other education	10	7.6
Field of operation (n = 132)		
Specialized medical care	3	2.3
Social services	25	18.9
Health services	49	37.1
Social and Health Care Services	54	40.9
Other	1	0.8
Managers' professional background (n = 133)		
Doctor manager	13	9.8
Nurse manager	85	63.9
Social manager	25	18.8
Educational manager	1	0.7
Other professional background	9	6.8
Unit size (number of employees) (n = 135)		
≤ 15	13	9.6
16-40	86	63.7
41-100	21	15.6
101-300	11	8.1
> 300	4	3.0
Nature on managerial position (n = 135)		
Fulltime	123	91.1
Part-time	12	8.9
Work experience in social and health care (years) (n = 134)		
< 20	33	24.6
20-30	46	49.3
> 30	55	26.1
Time spent as a manager (years) (n = 135)		
< 10	68	51.1

This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://trepo.tuni.fi/>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

10-20	38	28.6
> 20	27	20.3
Time spent in current position (years) (n = 135)		
< 5	79	58.5
5-10	38	28.1
> 10	18	13.3

* The number of respondents varied by question

Table 2. Linear regression models that explain the indicator Satisfaction with Different Aspects of Work

Independent Variable	R ²	Adjusted R ²	F	Sig.	β	Sig.
Model 1						
Background variables	.140	.117	5.983	.001		
How long have you been in your current position?					.245	.007
Managerial position					-.196	.029
Vocational education					-.185	.039
Model 2						
Relationships and atmosphere	.289	.276	22.364	.000		
In my experience, my superior appreciates my leadership skills					.427	.000
At work, I have close relationships that provide me with a sense of security					.219	.011
Model 3						
Cooperation and interaction	.144	.136	19.484	.000		
I am able to openly express my opinions in my manager community					.379	.000
Model 4						
Cultural variables	.655	.640	43.716	.000		
I find my work to be meaningful					.472	.000
Our organization has an open flow of information					.242	.000
What kind of career opportunities do you have in your work?					.121	.034
How much influence do you have over your own work pace?					.227	.000
I am excited about my work					.224	.001

This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://trepo.tuni.fi/>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

Table 3. Linear regression model explaining the indicator Satisfaction with Different Aspects of Work

Independent Variable	R ²	Adjusted R ²	F	Sig.	β	Sig.
Model 5						
Altogether	.661	.643	37.388	.000		
I find my work to be meaningful					.461	.000
Our organization has an open flow of information					.194	.001
In my experience, my superior appreciates my leadership skills					.187	.002
What kind of career opportunities do you have in your work?					.141	.012
I am proud of my work					.203	.006
How much influence do you have over your own work pace?					.126	.033

Julkaisu

III

Sense of community, organizational commitment and quality of services

Mai-Stiina Lampinen, Elina Suutala ja Anne Konu

Leadership in Health Services, 2017, 30 (4), 378-393

<https://doi.org/10.1108/LHS-06-2016-0025>

Julkaisun käyttöön väitöskirjan osana on saatu kustantajan lupa

The title of the submission: **Sense of community, organizational commitment and quality of services**

Authors:

Lampinen Mai-Stiina
School of Health Sciences
University of Tampere
Tampere
Finland

Viitanen Elina
School of Health Sciences
University of Tampere
Tampere
Finland

Konu Anne
School of Health Sciences
University of Tampere
Tampere
Finland

Acknowledgments:

This study was (financially) supported by the Competitive State Research Financing of the Expert Responsibility area of Tampere University Hospital.

This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://trepo.tuni.fi/>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

Sense of community, organizational commitment and quality of services

Abstract

Purpose – The purpose of this paper is to examine how factors associated with a sense of community in the workplace are connected with organizational commitment and the quality of services among frontline managers and middle managers in social and health care services in Finland.

Design/methodology/approach – A questionnaire designed specifically for this research was sent to 241 lower-level and middle-level managers in social and health care services in central Finland. A total of 136 managers completed the questionnaire (response rate 56%). The results were analyzed using descriptive statistics, exploratory factor analysis, Spearman's rank-order correlation coefficient and multiple linear regression analyses.

Findings - The study showed that feeling a sense of belonging, mutual trust and appreciation, and open interaction among colleagues were connected to organizational commitment for frontline managers and middle managers in social and health care services in Finland. Correspondingly, an open flow of information in the organization, job meaningfulness, and appreciation received from managers' superiors were connected to the quality of services.

Originality/value – This study provides information on the factors that influence social and health care managers' organizational commitment and on items connected to their experience of the quality of services.

Keywords - sense of community, organizational commitment, quality of service, frontline managers, middle managers, health services, social services, Finland

Paper type - Research paper

Introduction

A sense of community is a central concept in community psychology that has been defined as “a feeling that members have of belonging, a feeling that members matter to one another and the group, and a shared faith that members' needs will be met through their commitment to be together” (McMillan and Chavis, 1986). A sense of community has been investigated in various social settings including the workplace (Nowell and Boyd 2010). In previous work-related studies, a sense of community has been linked with commitment to work (Pretty and McCarthy 1991, Milliman et al. 2003), to the workplace (McKenna and Newton 2008), to the organization (Lambert and Hopkins 1995; Royal and Rossi 1996; Milliman et al. 2003; Moseley et al. 2008; Rego and Pina e Cunha 2008), to co-workers (Love 2007), and to the profession (McClure and Brown 2008). At the organizational level, a sense of community has been shown to be positively related to indicators of organizational commitment and negatively related to indicators of intention to leave the organization (Royal and Rossi 1996; Milliman et al. 2003). Rego and Pina e Cunha's (2008) study suggests that people denote higher affective and normative commitment and lower continuance commitment to their organizations when they experience a sense of community in their work teams.

A sense of community is also relevant to organizational commitment: “a strong sense of community in any organization positively impacts on productivity, efficiency, and morale and makes for an enjoyable workplace” (Glew and Russell, 2013). Further, a sense of community fosters personal accomplishment (Pretty et al., 1992; Royal and Rossi, 1996) and improves the quality of work

This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://trepo.tuni.fi/>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

(McGinty et al., 2008). Among employees who are in the early stages of their careers, a sense of community fosters self-confidence and a growing independence as practitioners (McKenna and Newton, 2008). According to Kinjerski and Skrypnek (2006) collaborative, cooperative and caring relationships with colleagues enable effective teamwork, work sharing with others, and learning from each other (Kinjerski and Skrypnek, 2006).

Organizational commitment, which refers to individual's psychological or affective attachment to the organization, can be defined as "the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization" (Porter et al., 1974; Mowday et al., 1979; O'Reilly and Chatman, 1986; Allen and Meyer, 1996). According to Porter et al. (1974) such commitment can generally be characterized as 1) a strong belief in and acceptance of the organization's goals and values, 2) a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization, and 3) a definite desire to maintain organizational membership. Allen and Meyer (1996) have defined organizational commitment in general as a "psychological link between the employee and his or her organization that makes it less likely that the employee will voluntarily leave the organization". According to this perspective on commitment, the psychological link between employees and their organizations can take three distinctive forms: affective, continuance, and normative. All three components of organizational commitment have straightforward implications for staying with or leaving an organization (Allen and Meyer, 1996). Employees with a strong affective commitment remain with the organization because they want to; employees with a strong continuance commitment remain with the organization because they have to; and employees with a strong normative commitment remain with the organization because they feel they ought to (Allen and Meyer, 1990; Meyer et al., 1993; Allen and Meyer, 1996).

In recent years, quality of service (service quality) has been studied, for instance, from the perspective of the customer (e.g. Choi et al., 2004; Lee et al., 2012; Amin and Zahora Nasharuddin, 2013) and also service providers (including health care staff) (e.g. see O'Connor et al., 2000; Tsai and Wu, 2011; Lee et al., 2012; Mosadeghrad, 2014). In these studies, service quality was found to have a significant impact on customers' satisfaction and behavioral intentions (as loyalty). Patients who perceived a higher level of service quality have shown greater satisfaction with the services, as well as a higher level of loyalty to the services providers (Choi et al., 2004; Lee et al., 2012; Amin and Zahora Nasharuddin, 2013; Marković et al. 2014; Papanikolaou and Zygiaris, 2014). As a concept service quality can be described as the attitude in consumers that results from a comparison of their expectations with actual service performance (Parasuraman et al., 1985; Bolton and Drew, 1991; Cronin and Taylor, 1992). In previous studies organizational commitment has been found to be positively related to the quality of service (service quality) (Tsai and Wu, 2011). The relationship between a sense of community and the service quality is, however, a less explored area. Furthermore, the existing research covers employees in general, not social and health care managers as the current study.

This study is part of a wider study examining a sense of community at work among social and health-care managers (front-line and middle managers). In phase 1, the literature review described previous research into a sense of community at work. The results revealed mainly of two sets of factors, those that explain a sense of community at work and those factors related to the consequences of a sense of community at work. The explanatory factors included individual, cooperative, interactive, and cultural factors. The factors related to the consequences of a sense of community included commitment, work quality, and job satisfaction and well-being (Figure 1). The

This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://trepo.tuni.fi/>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

model constructed based on the literature review has been presented previously (Lampinen et al., 2013, 2015). In phase 2, empirical research was carried out with the aim of identifying how factors associated with a sense of community at work are connected to job satisfaction and well-being among social and health-care managers (Lampinen et al., 2015).

The purpose of the present study is to examine which of the explanatory factors underlying a sense of community at work are connected to organizational commitment and quality of service, as perceived by social and health care managers (frontline and middle managers). In addition, the study examines the connection between background factors (i.e. demographic factors) and organizational commitment and the quality of service, as perceived by social and health care managers. The research questions for the present study are:

- RQ1. Is there a connection between social and health care managers' background factors and the organizational commitment and quality of service?
- RQ2. Which of the factors explaining a sense of community at work are connected to the resulting organizational commitment and quality of service, as perceived by social and health care managers?

Subjects and Methods

Sample

Data were collected from managers (frontline and middle manager) working in social and health care services in central Finland. A link to an online survey questionnaire was emailed to managers from March to May 2013, with 136 questionnaires completed. One respondent was excluded due to having incomplete data. Hence the final sample consisted of 135 responses from frontline and middle managers in social and health care services (56% response rate).

Data collection

The survey instrument for this study was developed based on the previous literature review (Lampinen et al., 2013) and utilizing direct or partially modified questions from previously used instruments (as McMillan and Chavis, 1986; Cutrona and Russell, 1987; Perkins et al., 1990; Royal and Rossi, 1996, 1999; Burroughs and Eby, 1998; Long and Perkins, 2003; Laine et al., 2006; Viitanen et al., 2007; Hujala, 2008; Kivinen, 2008; Koivumäki, 2008; Lim, 2008). The developed instrument consisted of four parts: demographic characteristics; co-operation and interaction factors; work and work-related factors; and job satisfaction and well-being factors.

Most of the items in the questionnaire were scored on a five-point Likert scale, ranging from five (fully agree) to one (fully disagree). The Cronbach's alpha for the questionnaire was 0.91 (number of items = 101). The alpha values of the separate parts of the instrument varied between 0.52-0.88 (excluding the demographic characteristics). According to Burns and Grove (2007), a newly developed instrument with a reliability ≥ 0.70 is considered acceptable.

Ethical considerations

This study was conducted using good scientific practice (TENK 2012). The principles of voluntary participation, confidentiality and informed consent were applied.

This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://trepo.tuni.fi/>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

Data analysis

All statistical analyses were conducted using SPSS (the Statistical Package for the Social Sciences), version 21.0 for Windows. Descriptive statistics (frequencies, percentages, as well as the location and dispersion parameters (mean, standard deviation, range)) were used to analyze demographic characteristics.

For the items resulting in a sense of community, factor analysis (unweighted least squares – direct oblimin rotation) was used to examine the structure (construct validity) of the model produced in our literature review. The factor analysis supported the model and produced four factors, explaining 61 percent of the variance. The four factors were named as: satisfaction with different aspects of work (apart from salary), quality of service, commitment, and satisfaction with salary. Commitment was measured by four questions, although only one of the questions loaded heavily (0.854) on this factor, according to which the review has been completed. In addition to commitment, quality of services was measured by four questions, all of which loaded on the factor of quality of services at levels of 0.418-0.959. Answers to the questions were produced using a five-point Likert scale, ranging from five (very high quality) to one (very poor quality). The questions were of the form: How would you describe the quality of service provided by your department?; How would you describe the quality of service provided by your unit?; How would you describe the quality of service provided by your organization?; How would you describe the quality of leadership in your organization?

Spearman's rank-order correlation coefficient was used to examine the relationships between the independent variables and organizational commitment as the dependent variable. This nonparametric test was chosen because it is suitable for examining variables measured on an ordinal scale (Polit et al. 2001). A correlation coefficient 0.1-0.3 is regarded as weak, 0.4-0.6 is regarded as moderate, and 0.7-0.9 is regarded as strong (compare Statstutor, 2014). A value of 0 indicates no correlation and a value of 1 indicates a perfect correlation (Polit et al. 2001).

Relationships between the independent variables and the quality of service as the dependent variable were examined using multiple linear regression (stepwise) analysis. Statistical significance was set at $p \leq 0.05$.

Results

Demographics of respondents'

A total of 136 frontline managers and middle managers (56% response rate) participated in the study. The mean age of the study participants was 51.3 years (± 8 years s.d. of the mean) and a majority of the participants were female ($n = 122$). Of the study participants, 89.3 percent had a higher academic degree, and more than half (63.9%) of the managers had a nursing background. Of the respondents, 40.9 percent were working in the joint social welfare and health care sector. The participants' average length of experience in the social and health care sector was 24.9 years (± 8.8 years s.d. of the mean), the average length of experience in a manager position was 11.1 years (± 8.2 years s.d. of the mean), and the average length of work experience in the current position was 5 years (± 5.2 years s.d. of the mean). Nearly all (91.1%) of the participants were fulltime managers.

This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://trepo.tuni.fi/>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

Organizational commitment

Demographic characteristics (such as gender, age, all-round education, vocational education, field of operation, leaders' professional background, unit size (number of employees), nature of the managerial position, years in work experience in the social and health care sector, years in manager position and years in work experience in current position) were not statistically significantly related to organizational commitment.

Of the respondents, 70.7 percent were of the opinion that a sense of belonging among colleagues helps to commit to the organization. The Spearman rank correlations between the independent variables and organizational commitment are presented in Table 1-3.

Table 1 shows the correlations between organizational commitment and relationships and atmosphere factors. The Spearman's rank-order correlation coefficient was significant at a 0.01 level for nearly all of the variables that were included in this section. However, most of the significant correlations were weak or moderate, and had R-values of 0.22–0.59. The variables *feeling a sense of belonging among colleagues*, *mutual trust and appreciation among colleagues* and *active discussion of the organization's core mission among colleagues* correlated most strongly with the organization's commitment.

Table 2 shows the correlations between organizational commitment and collaboration and interaction factors. The Spearman's rank-order correlation coefficient was significant at a 0.01 level for 15 of the 19 variables that were included in this section. The significant correlations were weak or moderate and had R-values of 0.25–0.64. The variables *open interaction among colleagues* and *help received from colleagues in matters that relate to leadership positions* correlated most strongly with the organization's commitment. Open interaction includes the opportunity to discuss important decisions and problem situations related to managerial work, as well as the opportunity to give your own opinion.

Regarding work factors, statistically significant correlations were found (at a level 0.01) between organizational commitment and the flow of information and job meaningfulness (Table 3). In particular, *a sufficient flow of information between colleagues*, *an open flow of information in the organization* and *a flow of information from higher management levels of the organization to immediate superior level* were seen as important. However, as can be seen from Table 3, all of the significant correlations were weak, with R-values of 0.18–0.39.

Quality of Service

Of the respondents 75% considered the quality of services in the social and health care sector to be either of relatively high quality or very high quality. Similarly, 77% of the respondents considered the quality of services in their own department in the social and health care sector to be either of relatively high quality or very high quality. When looking at the organization as a whole (including all sectors and departments), 64% of the respondents considered the quality of services to be either of relatively high quality or very high quality.

The regression analysis was implemented so that in Model 1, the background variables (11 in total) explained the Quality of Service. In Model 2, the explaining factors were relationships and atmosphere (33 variables); in Model 3, cooperation and interaction variables (19 in total); in Model

This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://trepo.tuni.fi/>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

4, cultural variables (22 variables); and in Model 5, the independent factors which had statistically significant connections with the dependent variable in the previous four Models (Models 1-4).

Concerning the background variables (Model 1), age and field of operation (specialized medical care, social services, health services, social and health care services, other) together explained 12% ($R^2 = 0.122$) of the variation in the explanatory variable-sum *Quality of Service* (Table 4). The single most important independent variable was age ($\beta = .315$, $p < .01$). The results indicate that older employees rated the quality of services higher than younger employees. Correspondingly, managers working in combined social and health care services rated the quality of services higher than the other groups.

In the relationships and atmosphere section (Model 2), the variables *appreciation received from managers' own superiors, in the organization the values that guide actions have been documented* and *appreciation between the different levels (departments and units) in the organization* together explain 37.5% ($R^2 = 0.375$) of variation in the dependent variable *Quality of Service*. The weightiest of these independent variables was *in the organization, the values that guide actions have been documented* ($\beta = .300$, $p \leq .001$).

In the cooperation and interaction section (Model 3), the variables *in the organization, it is safe to bring up different opinions; feeling that when my colleagues need help they turn to me; and cooperation between departments is smooth when it comes to common tasks* together explain 31.2% ($R^2 = 0.312$) of the variation in the dependent variable *Quality of Service*. The weightiest of the independent variables was *in the organization, it is safe to bring up different opinions* ($\beta = .340$, $p < .001$).

The following cultural-related variables (Model 4) accounted for 40.2% ($R^2 = 0.402$) of the variation in the variable-sum *Quality of Service: Open flow of information in the organization; in some departments of our organization the information is not distributed openly; influence over one's own workload; and job meaningfulness*. The single most important explanatory variable was *open flow of information in the organization* ($\beta = .324$, $p < .001$). The regression coefficient for the variable *in some departments of our organization, the information is not distributed openly* was negative. This result indicates that the quality of services decreases if the information is not distributed openly in the organization.

When we look at the significant variables from different sections (Models 1-4) together in one model (Model 5), the single variable that most explains *Quality of Service* was *appreciation received from managers' own superiors* ($\beta = .325$, $p < .001$) (Table 5). The variables *open flow of information within the organization; in some departments of our organization the information is not distributed openly; and job meaningfulness* had statistical significance as variables. The variables in Model 5 together accounted for 46% ($R^2 = .469$) of the variance of the dependent variable *Quality of Service*.

Discussion

In this study we examined which of the explanatory factors behind a sense of community at work are connected to organizational commitment and quality of service among social and health care managers (frontline and middle managers). According to the results there were no statistically significant connections between the independent variables and the dependent variable. This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://trepo.tuni.fi/>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

significant correlations between the demographic characteristics and organizational commitment. Rather, age and field of operation was associated with the quality of service. According to Meyer and Allen (1991) (while referring to previous studies), although demographic characteristics such as age, tenure, gender, and education have been linked to organizational commitment, the associations have been neither strong nor consistent. There have also been different results, such as Ruokolainen's (2011) study in which older respondents were more committed to the organization than younger respondents. The study indicated that employees' age is an antecedent and a moderator of organizational commitment. According to Ruokolainen the study findings imply that organizations should be able to increase younger employees' organizational commitment. Organizational commitment was described as age-related work involvement, which refers to a normative belief about the value of work in general in an employee's life. The research was carried out partially in a health care organization. Tsai and Wu (2011), in turn, found that employee mobility and turnover led to higher labor costs in the form of recruitment and training.

The fact that the number of employees in the social and health care sector is decreasing, in turn, highlights the significance of organizational commitment, which has been reported as a factor predicting turnover intentions (see Trett and Meyer, 1993; Skytt et al., 2007). According to Mosley et al. (2008) "in an era of nursing shortages and increased health care demands, it is important to explore factors which contribute to the retention of nursing staff, especially older nurses who contribute a wealth of knowledge and experience to their employing organization". In addition to the lack of nursing staff in the future, there may be a shortage of managerial staff. For example, according to Laschinger et al. (2011), in Canada the nursing leadership workforce may experience a sudden and severe shortage within the next decade. A notable finding in their study was the high average age (48 years) of nurse leaders at all levels of management, suggesting the urgent need for succession planning to ensure the future of nursing leadership. The mean age of participants in our study was 51.3 years (± 8 years s.d. of the mean), indicating perhaps the same problem in Finland in the future.

Of the explanatory factors behind the sense of community at work studied here, the following correlated most strongly with organizational commitment: feeling a sense of belonging among colleagues, mutual trust and appreciation among colleagues, open interaction among colleagues on work-related issues (such as important managerial issues and problems in managerial work), open flow of information in the organization, and job meaningfulness. Correspondingly, open flow of information in the organization, job meaningfulness, and the appreciation received from managers' own superiors were factors that explain managers' experiences regarding the quality of service. The single greatest factor explaining *Quality of Service* was the appreciation received from managers' own superiors. Open flow of information in the organization and job meaningfulness correlated with both the organizational commitment and the quality of service.

The results of this study highlight the significance of interactions between colleagues when viewing managers' organizational commitment. One of the main factors in this relationship alongside mutual trust and appreciation between colleagues is open interaction and discussion on work-related issues (such as problems and difficult issues in managerial work and other important managerial issues). In Carlström's (2012) study, middle managers (who were in a similar situation) also bring up the possibility to discuss together with their colleagues any organizational problems and difficulties that could not be discussed with their employees or with the senior management. According to Parsons and Stonestreet (2003) one of the factors that contributed to nurse managers'

This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://trepo.tuni.fi/>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

intentions to remain in their job was communication, including sub-themes such as the availability of a superior for listening and providing guidance, effective communication, and clear expectations and feedback. Effective communication, in turn, contained comments like “*freedom to speak*” and “*having the security to do so*”. Furthermore, in our study the variable *in our organization, it is safe to bring up different opinions* correlated positively with organizational commitment.

In our study, job meaningfulness correlated with both the organization’s commitment and the quality of service. Pawar (2009) also found that meaning in work was positively associated with organizational commitment among respondents in mostly managerial positions in various departments in private and public sector organizations. According to Ashmos and Duchon (2000), “meaning at work includes items that capture a sense of what is important, energizing, and joyful about work”. Meaningful work has also been combined with the concepts of autonomy and independence (Bowie 1998). In turn, greater autonomy and control over decision-making (decentralization) has been found to be a significant predictor of first-line nurse managers’ organizational commitment (Acorn et al., 1997; Way et al., 2007). Furthermore, meaningful work has been linked to quality of service. For example, Bowie (1998) found that meaningful work enhances quality and productivity, and providing meaningful work makes economic sense.

According to our study, mutual interaction between managers and their superiors is relevant from the perspective of organizational commitment and the quality of services. In our study this mutual interaction appears in the form of appreciation (*I feel that my superior appreciates me; I feel that my superior appreciates my leadership skills*). Also Skytt (et al. 2007) found that an unsatisfactory relationship with and insufficient respect from the head of department were expressed by first-line nurse managers as reasons to leave their posts. Support and feedback from nurse managers’ superiors have also been reported as important factors in retaining nurse managers (Parsons and Stonestreet, 2003; Skytt et al., 2007). According to Fagley and Adler (2012) appreciation is an important factor in workplace well-being and success. Appreciation fosters well-being, both directly and indirectly, through its role in fostering other outcomes that promote well-being, such as improved social relationships. When employee well-being is supported, it seems likely that their job performance will also be closer to optimal and deliver positive organizational outcomes, to the benefit of customers.

An open flow of information in the organization here correlated both with the organization’s commitment and with the quality of service. Communication and a good flow of information within the organization have also been shown to help establish a sense of community in an organization (Stein, 2006; White et al., 2010). Correspondingly, a direct information flow has been found to increase employees’ personal sense of importance (White et al., 2010).

Limitations of the study

This study has a few limitations. Firstly, the study sample (n = 135) representing the Finnish social and health care service managers was quite small. Therefore, to confirm the results, further empirical research with a larger sample size and in different organizational cultures needs to be done. Secondly, the measurement instrument used in the study was developed especially. Nevertheless, Cronbach’s alpha for the questionnaire was 0.91 (number of items = 101), which can be regarded as a good for a newly developed instrument (see Burns and Grove, 2007). Furthermore, the instrument is based on the model created via the systematic literature review on the topic of a

This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://trepo.tuni.fi/>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

sense of community at work; it was also pre-tested among social and health care managers prior to data collection.

Conclusion

The explanatory factors behind a sense of community at work (such as the feeling of a sense of belonging, mutual trust and appreciation, and open interaction among colleagues, as well as the open flow of information in the organization, job meaningfulness, and the appreciation received from managers' own superiors) are connected to organizational commitment and the quality of services experienced by managers. Therefore at the organizational level, it is important to pay attention to the development of a sense of community if we want to prevent employee resignations (also at the managerial level) or improve the quality of services. The managers are in key position to promote sense of community at workplace. They could create more situations where open interaction and information sharing is more easy. It is also important that managers show appreciation to their subordinates even if they are managers in lower level. These may be self-evident factors, but they do have a role to improve quality of services and organizational commitment. The relationships between managers should be further investigated by different methods and in different organizational cultures, and using a larger sample size.

References

- Acorn, S., Ratner, P.A. and Crawford, M. (1997), "Decentralization as a determinant of autonomy, job satisfaction, and organizational commitment among nurse managers", *Nursing Research*, Vol. 46 No. 1, pp. 52-58.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63 No. 1, pp. 1-18.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1996), "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 49 No. 3, pp. 252-276.
- Amin, M. and Zahora Nasharuddin, S. (2013), "Hospital service quality and its effects on patient satisfaction and behavioural intention", *Clinical Governance: An International Journal*, Vol. 18 No. 3, pp. 238-254.
- Ashmos, D.P. and Duchon, D. (2000), "Spirituality at work: a conceptualization and measure", *Journal of Management Inquiry*, Vo. 9 No. 2, pp. 132-145.
- Bolton, R.N. and Drew, J.H. (1991), "A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value", *Journal of Consumer Research*, Vol. 17 No. 4, pp. 375-384.
- Bowie, N.E. (1998), "A Kantian theory of meaningful work", *Journal of Business Ethics*, Vol. 17 No. 9-10, pp. 1083-1092.
- Burns, N. and Grove, S.K. (2007), *Understanding Nursing Research: Building an Evidence-based Practice*. 4th Edition. Saunders, Philadelphia.

This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://trepo.tuni.fi/>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

- Burroughs, S.M., Eby, L.T. (1998), "Psychological sense of community at work: a measurement system and explanatory framework", *Journal of Community Psychology*, Vol. 26 No. 6, pp. 509-532.
- Carlström, E.D. (2012), "Middle managers on the slide", *Leadership in Health Services*, Vol. 25 No. 2, pp. 90-105.
- Choi, K-S., Cho, W-H., Lee, S., Lee, H. and Kim, C. (2004), "The relationships among quality, value, satisfaction and behavioral intention in health care provider choice: A South Korean study", *Journal of Business Research*, Vol. 57 No. 8, pp. 913-921.
- Cronin, J.J. and Taylor, S.A. (1992), "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension", *Journal of Marketing*, Vol. 56 No. 3, pp. 55-68.
- Cutrona, E.C. and Russell, D.W. (1987), "The provisions of social relationships and adaptation to stress", in Jones, W.H. and Perlam, D. (Ed.), *Advances in personal relationships*, Greenwich CT: JAI Press, Vol. 1, pp. 37-67.
- Fagley, N.S. and Adler, M.G. (2012), "Appreciation: a spiritual path to finding value and meaning in the workplace", *Journal of Management, Spirituality & Religion*, Vol. 9 No. 2, pp. 167-187.
- Glew, R.H. and Russell, J.C. (2013), "The importance of community in academic health centers", *Teaching and Learning in Medicine*, Vol. 25 No. 3, pp. 272-274.
- Hujala, A. (2008), "Polyphonic management: management as interaction and discourse in care enterprises" ("Johtamisen moniäänisyys: johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä"), doctoral dissertations, University of Kuopio, Department of Health Policy and Management, Kuopio University Publications E. Social Sciences 149, Kuopio.
- Kinjerski, V. and Skrypnek, B.J. (2006), "Creating organizational conditions that foster employee spirit at work", *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 27 No. 4, pp. 280-295.
- Kivinen, T. (2008), "Knowledge management in health care organizations" ("Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa"), doctoral dissertations, University of Kuopio, Department of Health Policy and Management, Kuopio University Publications E. Social Sciences 158, Kuopio.
- Koivumäki, J. (2008), "Social capital of work groups: a study on the antecedents and functions of trust and group cohesion within the expert organizations of the Finnish state administration in organizational change", ("Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa"), doctoral dissertations, University of Tampere, Department of Sociology and Social Psychology, Tampere University Press, Tampere.
- Laine, M., Wickström, G., Pentti, J., Elovainio, M., Kaarlela-Tuomaala, A., Lindström, K., Raitoharju, R. and Suomala, T. (2006), "Working conditions and well-being of social and health care in 2005" ("Työolot ja hyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla 2005"), Työterveyslaitos, Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.

This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://trepo.tuni.fi/>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

- Lambert, S.J. and Hopkins, K. (1995), "Occupational conditions and workers' sense of community: variations by gender and race", *American Journal of Community Psychology*, Vol. 23 No. 2, pp. 151-179.
- Lampinen M-S., Viitanen, E. and Konu, A., "Sense of community and job satisfaction in social and health care managers", *Leadership in Health Services*, Vol. 28 No. 3, pp. 228-244.
- Laschinger, H.K.S., Wong, C.A., Grau, A.L., Read, E.A. and Pineau Stam, L.M. (2011), "The influence of leadership practices and empowerment on Canadian nurse manager outcomes", *Journal of Nursing Management*, Vol. 20 No. 7, pp. 877-888.
- Lee, S.M., Lee, D. and Kang, C-Y. (2012), "The impact of high-performance work systems in the health-care industry: employee reactions, service quality, customer satisfaction, and customer loyalty", *The Service Industries Journal*, Vol. 32 No. 1, pp. 17-36.
- Lim, S. (2008), "Job satisfaction of information technology workers in academic libraries", *Library & Information Science Research*, Vol. 30 No. 2, pp. 115-121.
- Long, D.A. and Perkins, D.D. (2003), "Confirmatory factor analysis of the sense of community index and development of a brief SCI", *Journal of Community Psychology*, Vol. 31 No. 3, pp. 279-296.
- Love, M.S. (2007), "Security in an insecure world: an examination of individualism-collectivism and psychological sense of community at work", *Career Development International*, Vol. 12 No. 3, pp. 304-320.
- Marković, S., Lončarić, D. and Lončarić, D. (2014), "Service quality and customer satisfaction in health care industry – towards health tourism market", *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 20 No. 2, pp. 155-170.
- McGinty, A.S., Justice, L. and Rimm-Kaufman, S.E. (2008), "Sense of school community for preschool teachers serving at-risk children", *Early Education and Development*, Vol. 19 No. 2, pp. 361-384.
- McClure, J.P. and Brown, J.M. (2008), "Belonging at work", *Human Resource Development International*, Vol. 11 No. 1, pp. 3-17.
- McKenna, L. and Newton, J.M. (2008), "After the graduate year: a phenomenological exploration of how new nurses develop their knowledge and skill over the first 18 months following graduation", *Australian Journal of Advanced Nursing*, Vol. 25 No. 4, pp. 9-15.
- McMillan, D.W. and Chavis, D.M. (1986), "Sense of community: a definition and theory", *Journal of Community Psychology*, Vol. 14 No. 1, pp. 6-23.
- Milliman, J., Czaplewski, A.J. and Ferguson, J. (2003), "Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16 No.4, pp. 426-447.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human resource management review*, Vol. 1 No. 1, pp. 61-89.
- This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://trepo.tuni.fi/>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

- Meyer, J.P., Allen, N.J. and Smith, C.A. (1993), "Commitment to organizations: extension and test of a three-component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 No. 4, pp. 538-551.
- Mosadeghrad, A.M. (2014), "Factors influencing healthcare service quality", *International Journal of Health Policy and Management*, Vol. 3 No. 2, pp. 77-89.
- Moseley, A., Jeffers, L. and Paterson, J. (2008), "The retention of the older nursing workforce: a literature review exploring factors that influence the retention and turnover of older nurses", *Contemporary Nurse: A Journal for the Australian Nursing Profession*, Vol. 30 No. 1, pp. 46-56.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W. (1979), "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14 No. 2, pp. 224-247.
- Naidu, A. (2009), "Factors affecting patient satisfaction and healthcare quality", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 22 No. 4, pp. 366-381.
- Nowell, B. and Boyd, N. (2010), "Viewing community as responsibility as well as resource: Deconstructing the theoretical roots of psychological sense of community", *Journal of Community Psychology*, Vol. 38 No. 7, pp. 828-841.
- O'Connor, S.J, Trinh, Q. and Shewchuk, R.M. (2000), "Perceptual Gaps in Understanding Patient Expectations for Health Care Service Quality", *Health Care Management Review*, Vol. 25 No. 2, pp. 7-23.
- O'Reilly, C. and Chatman, J. (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71 No. 3, pp. 492-499.
- Papanikolaou, V. and Zygiaris, S. (2014), "Service quality perceptions in primary health care centers in Greece", *Health Expectations*, Vol. 17 No. 2, pp. 197-207.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, Vol. 49 No. 4, pp. 41-50.
- Parsons, M.L. and Stonestreet, J. (2003), "Factors that contribute to nurse manager retention", *Nursing Economic\$,* Vol. 21 No. 3, pp. 120-126.
- Pawar, B.S. (2009), "Individual spirituality, workplace spirituality and work attitudes: an empirical test of direct and interaction effects", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30 No. 8, pp. 759-777.
- Perkins, D.D., Florin, P., Rich, R.C., Wandersman, A. and Chavis, D.M. (1990), "Participation and the social and physical environment of residential blocks: crime and community context", *American Journal of Community Psychology*, Vol. 18 No. 1, pp. 83-115.
- Polit, D.F., Beck, C.T. and Hungler, B.P. (2001), *Essential of Nursing Research: Methods, Appraisal, and Utilization*. 5th Edition. Lippincott, Philadelphia.

This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://trepo.tuni.fi/>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian, P.V. (1974), "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59 No. 5, pp. 603-609.

Pretty, G.M.H. and McCarthy, M. (1991), "Exploring psychological sense of community among women and men of the corporation", *Journal of Community Psychology*, Vol. 19 No. 4, pp. 351-361.

Pretty, G.M.H., McCarthy, M.E. and Catano, V.M. (1992), "Psychological environments and burnout: gender considerations within the corporation", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13 No. 7, pp. 701-711.

Rego, A. and Pina e Cunha, M. (2008), "Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 53-75.

Royal, M.A. and Rossi, R.J. (1996), "Individual-level correlations of sense of community: Findings from workplace and school", *Journal of Community Psychology*, Vol. 24 No. 4, pp. 395-416.

Royal, M.A. and Rossi, R.J. (1999), "Predictors of within-school differences in teachers' sense of community", *The Journal of Educational Research*, Vol. 92 No. 5, pp. 259-266.

Ruokolainen, M. (2011), "Do organizational and job-related factors relate to organizational commitment?: a mixed method study of the associations", doctoral dissertations, University of Jyväskylä, Department of Psychology, Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä.

Skytt, B., Ljunggren, B. and Carlsson, M. (2007), "Reasons to leave: the motives of first-line nurse managers' for leaving their posts", *Journal of Nursing Management*, Vol. 15 No. 3, pp. 294-302.

Statstutor (2014), "Spearman's Rank Correlation- Introduction", available at: <http://www.statstutor.ac.uk/> (accessed 3.11.2014).

Stein, A. (2006), "Employee communications and community: an exploratory study", *Journal of Public Relations Research*, Vol. 18 No. 3, pp. 249-264.

TENK (The Finnish Advisory Board on Research Integrity). (2012). Responsible conduct of research and procedures for handling allegations of misconduct in Finland. http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf/

Trett, R.P. and Meyer, J.P. (1993), "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings", *Personnel Psychology*, Vol. 46 No. 2, pp. 259-293.

Tsai, Y. and Shih-Wang, W. (2011), "Using internal marketing to improve organizational commitment and service quality", *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 67 No. 12, pp. 2593-2604.

This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://trepo.tuni.fi/>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

Viitanen, E., Kokkinen, L., Konu, A., Simonen, O., Virtanen, J. and Lehto, J. (2007), As manager in organizations of social and health care ("Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa"), Kunnallissalan kehittämissäätiö, Vammalan kirjapaino Oy, Vammala.

Way, C., Gregory, D., Davis, J. and Baker, N. (2007), "The impact of organizational culture on clinical managers' organizational commitment and turnover intentions", *Journal of nursing administration*, Vol. 37 No. 5, pp. 235-242.

White, C., Vanc, A. and Stafford, G. (2010), "Internal communication, information satisfaction and sense of community: the effect of personal influence", *Journal of Public Relations Research*, Vol. 22 No. 1, pp. 65-84.

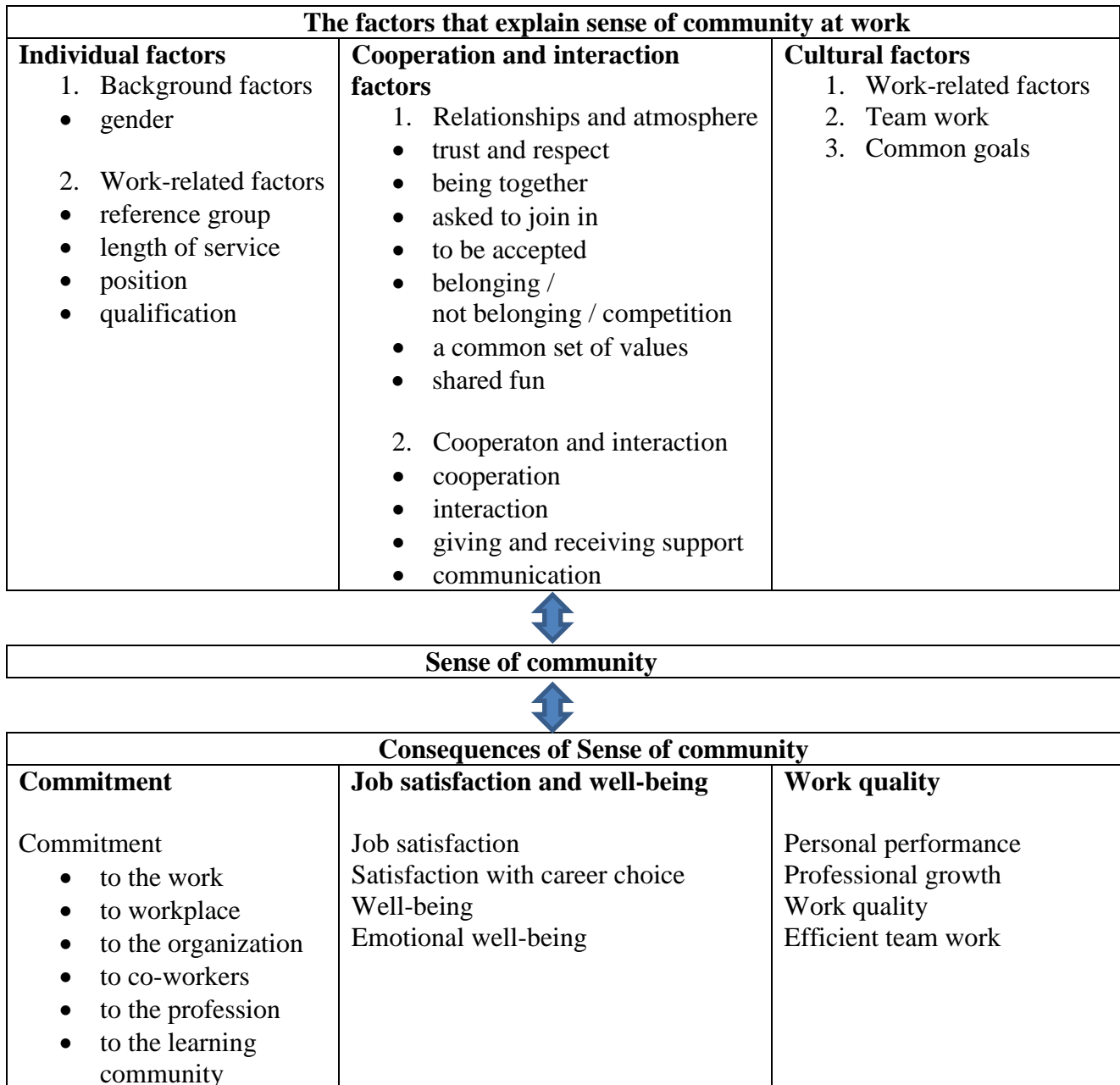


Figure 1. Sense of community areas of work (Lampinen, Viitanen and Konu, 2013, 2015) (translated from Finnish into English).

Table 1. Spearman's rank-order correlations between (ratings) Organizational Commitment and Relationships and Atmosphere Factors

Variables	Spearman's rank-order correlation (<i>r</i> -values)
I feel a sense of belonging with my colleagues	.595**
I feel that I am a part of the managerial community	.555**
I feel that my colleagues trust me	.550**
I trust my colleagues	.527**
In the managerial community, we are actively discussing the organization's core mission	.509**
I feel that my colleagues appreciate my leadership skills	.509**
I appreciate my managerial colleagues	.499**
I feel that my colleagues appreciate me	.480**
I feel that the work environment is so safe that I can ask for help from others	.478**
As leaders we treat each other with respect	.446**
I rely on my colleagues' leadership skills	.441**
I appreciate my colleagues' leadership skills	.435**
When I do a good job my colleagues tell me about it	.405**
I feel that my superior appreciates my leadership skills	.383**
I feel that my superior appreciates me	.378**
All superiors are committed to the organization's core mission	.372**
I feel I am accepted as myself in my work community	.367**
At work, I have close relationships that provide me with a sense of security	.361**
Superiors at all organizational levels are committed to the organization's strategy	.319**
When I do a good job my superior tells me about it	.315**
In our organization cooperation between units is appreciated	.314**
When my colleagues are doing a good job, I tell them about it	.295**
I appreciate my superior's leadership skills	.288**
I care about what my colleagues think of my actions	.279**
Department values are derived from the organization's common set of values	.234**
In our organization there is appreciation between the different levels (departments and units)	.226**
In our organization the values that guide our actions have been documented	.216*
Our values are the same within social and health care services	.165 ns
In our organization cooperation between departments is appreciated	.135 ns
Some of my colleagues in our organization do not comply with the agreed practices	-.299**
My colleagues and I disagree with work-related values	-.228**
I feel that my colleagues do not respect my leadership skills and managerial capabilities	-.213*

Notes: All tests are 2-tailed; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; ns = not significant

Table 2. Correlations between Organizational Commitment and the Collaboration and Interaction Factors

Variables	Spearman's rank-order correlation (<i>r</i> -values)
I can discuss important managerial issues with my colleagues	.648**
If I have problems in managerial work, I can discuss them with my colleagues	.641**
There is open interaction between me and my colleagues	.575**
My colleagues will help me whenever I need help in matters that concern leadership positions	.546**
I am able to openly express my opinions in the managerial community	.529**
In the managerial community we can also bring up and discuss difficult issues	.476**
Cooperation with my colleagues is going well	.465**
In our organization, it is safe to bring up different opinions	.440**
When my colleagues need help, they turn to me	.412**
I offer my help whenever my colleagues need me	.324**
My superior has a constructive and inspiring attitude towards my proposals	.302**
Cooperation between departments is smooth when it comes to common tasks	.192*
It is difficult to build up social relations with my colleagues	-.433**
There are conflicts between colleagues	-.339**
In my workplace there is no one from whom I could ask advice and guidance when I need it	-.332**
In the managerial community, conflict situations cannot be handled constructively	-.254**
Cooperation between managers is inadequate between different departments	-.125 ns
The organizational structure impedes open interaction between superiors	-.032 ns
My superior directs and supervises my activities too much	-.147 ns

Notes: All tests are 2-tailed; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; ns = not significant

Table 3. Correlations between Organizational Commitment and Cultural Factors (Work-related factors)

Variables	Spearman's rank-order correlation (<i>r</i> -values)
Between colleagues, the flow of information is sufficient	.394**
Our organization has an open flow of information	.364**
The flow of information from organization's higher levels to the immediate superior level is smooth	.243**
I consider my work to be meaningful	.237**
My work is challenging	.213*
How much influence do you have over <i>the length of the working day</i> ?	.209*
I am able to do the work tasks that belong to me	.202*
The flow of information from the organization's immediate superior level to the higher levels is smooth	.185*
At the organizational level, the flow of information between different professional groups is sufficient	.184*
I am proud of my work	.183*
How much influence do you have over your own <i>working hours</i> ?	.165 ns
How much influence do you have <i>to keep breaks during your work day</i> ?	.163 ns
I am excited about my work	.124 ns
How much influence do you have over your own <i>work pace</i> ?	.120 ns
What kinds of career opportunities do you have in your work?	.079 ns
How much influence do you have over your own <i>workload</i> ?	.030 ns
I do not see the need to share my leadership skills to my colleagues	-.251**
In some departments/sectors of our organization, information is not distributed openly	-.202*
In our organization the flow of information between units is low	-.068 ns
Know-how is ultimately the property of the individual employee, not the employer or work community	-.065 ns
The organizational structure impedes the open flow of information	-.035 ns
In our organization there is limited exchange of information between different departments/sectors	-.011 ns

Notes: All tests are 2-tailed; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; ns = not significant

Table 4. Results of the multiple linear regression analyses of the factors that explain the effect of a sense of community at work on quality of service

Independent Variable	R ²	Adjusted R ²	F	Sig.	β	Sig.
Model 1						
Background variables	.122	.106	7.848	.001		
Age					.315	.001
Field of operation					.271	.004
Model 2						
Relationships and atmosphere	.375	.358	21.781	.000		
I feel that my superior appreciates me					.288	.002
In our organization the values that guide our actions have been documented					.300	.001
In our organization there is appreciation between the different levels (departments and units)					.193	.025
Model 3						
Cooperation and interaction	.312	.294	16.938	.000		
In our organization, it is safe to bring up different opinions					.340	.000
When my colleagues need help, they turn to me					.231	.006
Cooperation between departments is smooth when it comes to common tasks					.197	.020
Model 4						
Cultural variables	.402	.382	19.684	.000		
Our organization has an open flow of information					.324	.000
In some departments of our organization, the information is not distributed openly					-.312	.000
How much influence do you have over your own <i>workload</i> ?					.178	.016
I consider my work to be meaningful					.158	.032

Table 5. Results of the multiple linear regression analysis of the significant variables from models 1-4 together on Quality of Service

Independent Variable	R ²	Adjusted R ²	F	Sig.	β	Sig.
Model 5						
Altogether	.469	.449	23.815	.000		
I feel that my superior appreciates me					.325	.000
Our organization has an open flow of information					.269	.001
In some departments of our organization, the information is not distributed openly					-.255	.001
I consider my work to be meaningful					.155	.033

This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://trepo.tuni.fi/>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

Julkaisu

IV

Factors that foster or prevent sense of belonging among social and health care managers

Mai-Stiina Lampinen, Anne Konu, Tarja Kettunen ja Elina Suutala

Leadership in Health Services, 2018, 31 (4), 468-480

<https://doi.org/10.1108/LHS-09-2017-0054>

Julkaisun käyttöön väitöskirjan osana on saatu kustantajan lupa

The title of the submission: **Factors that foster or prevent sense of belonging among social and health care managers**

Authors:

Lampinen Mai-Stiina
Faculty of Social Sciences, Health Sciences
University of Tampere
Tampere
Finland

Konu Anne
Faculty of Social Sciences, Health Sciences
University of Tampere
Tampere
Finland

Kettunen Tarja
School of Health Sciences
University of Jyväskylä
Jyväskylä
Finland

Suutala Elina
Faculty of Social Sciences, Health Sciences
University of Tampere
Tampere
Finland

Acknowledgments:

This study was (financially) supported by the Competitive State Research Financing of the Expert Responsibility area of Tampere University Hospital.

This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://trepo.tuni.fi/>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

Factors that foster or prevent sense of belonging among social and health care managers

Abstract

Purpose The purpose of this study was to identify factors that foster or prevent sense of belonging among front line and middle managers in social and health care services in Finland.

Design/methodology/approach The data were collected among social and healthcare managers (n = 135; 64% nursing managers) through two open-ended questions in a questionnaire concerning sense of community. The results of the open-ended questions were analyzed using qualitative content analysis.

Findings Among managers, six categories of factors that foster sense of belonging (*open interaction; effective conversation culture; support and encouragement; common values; a shared vision of the work and its objectives; structure of leadership*) and five categories of factors that prevent sense of belonging (*negative work atmosphere; lack of common time; structural solutions in the organization; problems that occur in the organizational level; problems related to leadership and management*) were identified.

Practical implications The resulting information can be used to develop sense of belonging among managers at all levels of organization (horizontal and vertical).

Originality/value Paying attention to the quantity and quality of interaction and to structural solutions in the organization can affect the sense of belonging among front line managers and middle managers.

Keywords: sense of belonging, content analysis, front line managers, middle managers, health and social services

Paper type Research paper

Introduction

Sense of belonging appears to be an important element in developing and managing one's relationship with others (Hagerty et al., 1996). Using a concept-analysis strategy proposed by Walker and Avant, Hagerty et al. (1996) have defined the concept of sense of belonging (in psychiatric nursing) as "the experience of personal involvement in a system or environment so that persons feel themselves to be an integral part of that system or environment". The defining attributes of sense of belonging are: 1) the persons' experience of being valued, needed or important with respect to other people, groups or environments, and 2) the persons' experience of fitting in or being congruent with other people, groups or environments through shared or complementary characteristics. According to Hagerty et al. (1992, 1996), belonging should be considered from psychological, sociological, physical, and spiritual perspectives. Sociologically, belonging connotes membership in groups or systems and it can be observed and described through behavioral referents such as membership in groups and social networks.

Related to the concept of sense of belonging is sense of community (see Edwards, 2011). The concept of sense of community has been defined as "a feeling that members have of belonging, a feeling that members matter to one another and the group, and a shared faith that members' needs will be met through their commitment to be together" (McMillan and Chavis, 1986). According to

This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://trepo.tuni.fi/>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

McMillan and Chavis (1986), the model of sense of community consists of four elements: membership, influence, integration and fulfillment of needs, and shared emotional connection. The element of membership refers to a feeling of belonging to or being part of a group. The dimension of membership consists of five attributes that work together to create the membership element: boundaries, emotional safety, sense of belonging and identification, personal investment, and a common symbol system. The attribute of sense of belonging and identification involves the feeling, belief, and expectation that one fits into the group and has a place there, a feeling of acceptance by the group, and a willingness to sacrifice for the group. (McMillan and Chavis, 1986.)

In their investigation Burroughs and Eby (1998) used theoretical foundations to operationalize the construct of psychological sense of community in the workplace (PSCW). According to them, sense of belonging is one of the six dimensions of psychological sense of community in the workplace. The dimension of sense of belonging addresses the trust and security component of membership and the extent to which individuals in a group are well-known to each other and willing to help each other; in essence, the “feeling of acceptance by the group and a willingness to sacrifice for the group” (McMillan and Chavis, 1986, 19). Sense of belonging occurs when members of the workplace community identify with one another and have feelings, beliefs, and expectations that they fit in the organization and have a place there.

According to Winter-Collins and McDaniel (2000), sense of belonging is an important aspect to study because of the impact interpersonal relationships have on an individual, and an individual's sense of belonging in an environment is dependent on the strength of relationships within that environment. In previous work-related studies in healthcare, sense of belonging has been connected to work engagement (Bishop, 2013), job satisfaction (Winter-Collins and McDaniel, 2000; Lim, 2008), and team work (McKenna and Newton, 2008). In these studies the target group has been nursing staff members. The review of previous studies showed us that little research has been done from the perspective of sense of belonging among managers. In this study, which is part of a larger study, researching managers' sense of community, the focus is on sense of belonging among managers.

Purpose

The purpose of this study was to describe the factors that foster or prevent sense of belonging among social and health care managers (front line and middle managers).

Subjects and methods

Design

A qualitative descriptive approach was used to explore the factors that foster or prevent sense of belonging among social and health care managers working in social and health care services in central Finland. The method of content analysis was used to analyze the data based on two open-ended questions in a broader questionnaire for sense of community (Lampinen, Viitanen and Konu, 2015).

Participants

One hundred and thirty five (135) front line and middle managers working in social and health care services in central Finland participated in the study. Most of the participants were women (n = 122), and their age varied from 28 to 65 years (mean = 51.3). Most of the respondents had a higher

This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://trepo.tuni.fi/>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

academic degree (89.3%). The professional background of the respondents was mostly either nursing (63.9%), social work (18.5%) or medical doctor (9.8%). Less than half of the respondents (40.9%) were working in the joint social and health care sector. The work experience in social and health care sector among the research participants varied from 5 to 42 years (mean = 24.9). The work experience in managerial position varied from 4 months to 38 years (mean = 11.1), and the work experience in current position varied from less than a year (4 months) to 33 years (mean = 5.0). Of all the respondents, 91.1% were fulltime managers, the remainder working as part-time managers.

Data collection

The data were collected from March to May 2013 through a questionnaire developed for a study measuring sense of community. The questionnaire contained two open-ended questions: *Question 1: What are the factors that foster sense of belonging among managerial community?* and *Question 2: What are the factors that prevent sense of belonging among managerial community?* The questionnaire was based on a systematic literature review conducted by Lampinen, Viitanen and Konu (2013).

Data analysis

Qualitative content analysis, as described by Graneheim and Lundman (2004), was used to evaluate the answers for the open-ended questions. First, the data produced by the responses were read carefully through several times to obtain a sense of the whole. After this the data were divided into meaning units. Units of analysis were single words, phrases or sentences. The meaning units were abstracted and labelled with codes. This resulted in 329 initial codes. Of these, 186 included into the factors that foster, and 143 into the factors that prevent, sense of belonging among managers. The various codes were compared based on differences and similarities, and sorted into sub-categories which were then combined into categories. Finally six categories of factors that foster sense of belonging among front line managers and middle managers and five categories of factors that prevent sense of belonging among front line managers and middle managers were identified from the analysis of the data. The concepts of credibility, dependability and transferability as defined by Graneheim and Lundman (2004), were taken into account to describe the various aspect of trustworthiness (Graneheim and Lundman, 2004). At all stages of the analysis process co-researchers worked in close co-operation. The analysis process and the results have been described so that readers can form a clear understanding of the analysis process and findings (Graneheim and Lundman, 2004; Elo and Kyngäs, 2007). The background information of the study group is briefly described in order to evaluate the transferability of the research results. Factors that weaken credibility of the study are discussed in the section *limitations*. Examples of the procedures are shown in Table 1.

Ethical considerations

In this study, ethical aspects of the scientific process were followed (The Finnish Advisory Board of Research Integrity, 2012). Participation in the study was voluntary and based on informed consent. Privacy and confidentiality were maintained throughout the study.

This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://trepo.tuni.fi/>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

Results

From the 135 survey respondents, eighty-three participants (61 %) responded to the first open-ended question (*What are the factors that foster sense of belonging among managerial community?*), and eighty-six participants (63 %) responded to the second question (*What are the factors that prevent sense of belonging among managerial community?*). From the analysis of the data, we identified six categories of factors that foster a sense of belonging and five categories of factors that prevent a sense of belonging among front line managers and middle managers in social and health care services in Finland (see Figure 1 and 2).

Factors that foster sense of belonging among front line and middle managers in social and health care services

Factors that foster sense of belonging among front line managers and middle managers were *open interaction, effective conversation culture, support and encouragement, common values, a shared vision of the work and its objectives, and the structure of leadership* (Figure 1).

Open interaction was described as an opportunity to express one's thoughts and opinions openly, even when they differ from others' views. It also contained balanced conversation and mutual listening.

Effective conversation culture was seen as consisting of regular joint meetings, joint conversation, and being able to spend time together. Regular joint meetings included official meetings, appointments, team development days, etc. Joint conversation offered an opportunity to discuss work-related issues, even the problems, together. Through joint conversation it was also possible to get support for one's own ideas. In addition, the possibility for open discussion outside the regular meetings was seen as important.

“Superiors should have time together also outside the meetings. (When we see each other in meetings, there is a lot we would like to discuss but with the meeting schedules and regular agendas, there is not time for this.)”

Support and encouragement was seen as including helping each other, encouraging each other, collegiality, sharing work experience, open flow of information, professional guidance, and personal relationships and networks. Helping and encouraging each other included the ability to ask for and give advice, mutual guidance in work-related matters and sharing know-how with colleagues. Personal relationships and networks included expressions like: long-term and good personal relations between leaders, good team spirit, good personal chemistry, good teamwork, and polite and good behavior in meetings and in communication.

“...that you can ask when you encounter a challenging situation and, vice versa, you can help when your colleague is in the same situation.”

Common values were described as humor, trust, respect, appreciation, honesty, and sharing of same values. In addition to mutual appreciation, the respondents highlighted the appreciation of other person's know-how, education and work. Like appreciation, trust also appeared as trust of the other person's know-how. Sharing the same values was described as uniformity of work related values and attitude towards work.

This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://trepo.tuni.fi/>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

A shared vision of the work and its objectives was described as mutual goals and modes of operation at work, common rules and agreements and the commitment to them, recognition of the work done by another person, and collaboration. A shared vision of the importance of work, as well as facing the same challenges and coping with them were seen as factors that foster mutual sense of belonging. Knowledge of the work done by another person or unit reduces errors in interpretation, and adds to mutual appreciation.

“...knowledge of the work done by another person increases appreciation.”

“...knowledge of the work of others reduces errors in interpretation.”

The structure of leadership was seen as consisting of functional practices, and good superior-subordinate relationship. Functional practices consisted of clear organization, clear division of work tasks, a reasonable sized management team, and functional meeting practices and meeting schedule. A good superior-subordinate relationship included expressions such as a good superior, equal treatment from higher management level, fair management and appreciation, actions of person's own superior's, interest in their employees' know-how of person's own superior, appreciation received from person's own superior and them trusting that things get done.

Factors that prevent sense of belonging among front line and middle managers in social and health care services

The analysis yielded five categories of factors that prevent sense of belonging among front line managers and middle managers. They were *negative work atmosphere, lack of common time, structural solutions in the organization, problems that occur in organizational level, and problems related to leadership and management* (Figure 2).

Negative work atmosphere was seen as consisting of distrust, competition, envy, underestimation of the other person (including their work and responsibilities), talking behind someone's back (e.g. criticism), self-interest, lack of appreciation (for e.g. person's work and know-how), and inappropriate interaction. Distrust showed itself as lack of trust towards a colleague. In addition, distrust was seen as causing communication problems in the organization, because it cannot be completely open for all people. In addition to competition between colleagues, competition was described as competition for power and economic resources. Competition also showed itself as competitive spirit, and competition in wrong things, for example between units. Self-interest was described with expressions like *“navel-gazing”* and *“to pull the rug out from under someone's feet”*. Negative work atmosphere appeared also as inappropriate interaction, such as discord, quarreling, searching for the culprit and interrupting when someone is talking.

Lack of common time was seen to consist of sense of urgency and of workload, so that managers had no time to have collegial discussions and joint meetings. In addition to the lack of time with colleagues, the participants highlighted the lack of time with their own superiors.

“...recently the workload has been so high that you don't have time to meet with colleagues often enough.”

This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://trepo.tuni.fi/>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

Structural solutions in the organization included the organizational structure, the distance between functional units, and organizational changes. The hierarchy and scope of the organization, too large line-ups in meetings and an increasing number of colleagues (more than 10) were mentioned as factors that prevent sense of belonging in the organization. The scope of the organization had an effect on the fact that managers could not know all their colleagues. One of the respondents described the existing situation as follows:

“...social and health care services is an extensive organization, and one doesn’t know most of one’s manager colleagues.”

Furthermore, constantly changing organization and changes in leadership were experienced as factors that prevent sense of belonging. Distance between units was seen as a physical distance from colleagues and superiors. The physical distance from other managers was experienced as being alone in one’s own work as a leader and as lack of peer support in challenging situations.

“...physical distance from other managers – leading “alone”, lack of peer support in challenging situations.”

The problems that occur in the organizational level were described as financial situation, lack of shared vision, lack of common goals, lack of commitment to joint agreements and decisions, and lack of cooperation. Economic problems were described as weak financial situation, which led to comparing of the results and competing for resources between units. Lack of cooperation was described as lack of interaction and joint operations between units. Focusing on issues and interests of one’s own staff or own unit was seen as leading to partial optimization leaving the interests of the entire organization in the background. In cases where organizations were merged into one, factors preventing sense of belonging were the old ways of working still visible in the work community and the dictating role of the larger party when building cooperation within the new organization.

“...everyone focuses on their own issues and promotes, for example, the benefits of their own staff, will easily lead to partial optimizations.”

Problems related to leadership and management included poor flow of information, bypassing formal organizational lines of leadership, and weak leadership and management. Poor flow of information showed itself as slowness of the flow of information, withholding of information and unequal allocation of information. Certain actions of participants’ own superior were felt to weaken the sense of belonging among colleagues. In addition, weak leadership and management was described as inappropriate treatment of subordinates and as unfair management. Inappropriate treatment of subordinates was seen to consist of aggressive or hostile attitude and pointing out of errors. Unfair management was expressed as management based on friendship or favoritism, and occurred in the form of “divide and conquer” style of management which could drive a wedge between management groups.

This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://trepo.tuni.fi/>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

Discussion

According to the results, the factors that either foster or prevent sense of belonging among social and health care managers can be summarized in the form of the quantity and quality of interaction between colleagues, support and encouragement, organizational structure and common practices, as well as leadership and management.

Interaction, based on openness, mutual trust, respect and appreciation was seen as key in fostering sense of belonging among colleagues. In turn, distrust, competition, envy and lack of appreciation were mentioned to prevent sense of belonging among colleagues. Regular joint meetings making it possible to discuss work-related issues in managerial work were also considered as one factor fostering sense of belonging. Such discussion also allows sharing of work-related experiences, as well as mutual support and encouragement in managerial work-related problems. According to the results of this study, factors that prevent sense of belonging and form obstacles to interaction and conversation among managers were sense of urgency, lack of time, and workload. Also in previous studies among teachers', mutual trust and respect has been found to be important in establishing and building relationships (Fox and Wilson, 2009), and the same is true for inter-professional teamwork in health-care (see Dieleman, 2004). In addition, open communication has been identified as important for collaboration between team members' (Dieleman, 2004). Effective team communication, in turn, is achieved through regular team meetings (Heale et al., 2014). Furthermore, Peterson et al. (2008) found that participating in a reflecting peer support group gave the participants a sense of belonging.

In this study, factors related to organizational structure, such as organizational hierarchy and scope, too large assemblies in meetings and an increase in the number of colleagues (more than 10) prevented the sense of belonging among managers in the organization. One reason which emerged from the responses may be that joint conversation becomes more difficult in large groups and there is no room to hear the views of all group members. This view is supported by Molyneux (2001) who found that within inter-professional healthcare teams, the small number of team members was seen to make communication easier and to facilitate the development of positive working relationships within the team.

The physical distance between units was one of the factors that prevented sense of belonging among managers. The distance between units was experienced as physical distance from colleagues and one's own superiors. In previous studies, geographical or physical distance has been found to reduce cooperation within or between professional groups (see Gask, 2005; Mascia et al., 2011; Clancy et al., 2013). Xyrichis and Lowton (2007) found that the geographical proximity of team members is vital for successful team-work: according to them, team members who work in separate location or buildings can be less integrated with the team, which, in turn, may limit the team's functioning and effectiveness. In our study, the same phenomenon was experienced as the feeling of being alone as a leader, and as lack of peer support in challenging situations. However, even though face-to-face interaction has been found to be important to community-building in the workplace (see White et al., 2010), one solution, which should be noted when speaking about physical distance between units or colleagues is the current development of information and communication technology (ICT) and communication channels which have created new opportunities for interaction and cooperation in the organization. For example Koivunen et al. (2015) have found that electronic communication increased cooperation among nursing professional's: according to them, the use of electronic devices for communication among healthcare professionals is a promising method, provided that certain obstacles (e.g. information security and lack of technical skills) are taken into account.

This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://trepo.tuni.fi/>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

ICT can also be utilized to influence the flow of information, which was seen in our study as one factor that both fosters and prevents sense of belonging among social and health care managers. Open flow of information was seen as one factor that fosters sense of belonging, while poor flow of information (e.g. slowness), withholding information and unequal allocation of information were factors that prevent sense of belonging among managers. Technology can be used to speed up the flow of information in the organization. However, it cannot affect people dependent factors such as withholding information and unequal allocation of information.

Constant organizational changes was considered as one factor preventing sense of belonging. One of the reasons may be that organizational changes can also bring changes to the manager community. In such situations the group of managers have to rebuild their sense of belonging and networks again. One of the four elements based on the model of sense of community by McMillan and Chavis (1986) is a shared emotional connection: it is based on, in part, a shared history. According to McMillan and Chavis, it is not necessary for group members to have participated in the history in order to share it, but they must identify with it. And, as we think, identifying oneself with a new managerial group may take time in the new composition of the leadership community. Hence, in constant changes the sense of community supports leadership and management.

What comes to common practices, such as shared vision of goals, agreements and models of operation at work, and commitment to these, in our study they were seen as factors that either foster (they are present) or prevent (they are absent) sense of belonging among colleagues. Instead, a tight financial situation leading to comparison of results and competition for resources between units, was seen as an issue that prevents sense of belonging among managers. Lack of cooperation was described as the lack of interaction between units and the lack of joint operations between units. Focusing on issues and interests of own staff or own unit was seen as leading to partial optimization, putting the interests of the entire organization to the background. In situations where organizations were combined factors that prevent sense of belonging were old ways of working haunting the work community and the larger partner dictating how things should be done when building cooperation.

In addition to good interaction between leaders, good superior-subordinate relationship was felt to foster sense of belonging among managers. Leadership based on fairness, appreciation, and equal treatment from higher management level was seen to foster sense of belonging among managers. Instead, leadership based on inappropriate and unfair treatment of subordinates was experienced to prevent sense of belonging among managers. Inappropriate treatment of subordinates was described in terms such as aggressive or hostile attitude and pointing out of errors. Furthermore, unfair management style was seen as something based on friendship or favoritism and occurring in the form of “divide and conquer” management, which can drive a wedge between management groups. The results of this study support the work of Rouse and Al-Maqbali (2014), who analyzed nursing professionals’ perceptions of the communication qualities that are essential for nurse managers to carry out their job effectively. They found out that nurse managers should be fair, should avoid discrimination and favoritism (i.e. they should not have favorites in their staff but, instead, everyone should be treated equally), should not only look for flaws or mistakes, and should give feedback privately and in a positive and constructive tone. Ethical behavior in the workplace involves respecting colleagues at all levels of the organization, and professionals, especially those in health care, should not have to be reminded of this fact (Huston and Brox (2004). According to Huston and Brox (2004) “divide and conquer” may work on war battlefields, but these tactics only serve to

This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://trepo.tuni.fi/>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

destroy the work environment and remove any sense of trust for effective teamwork among employees (Huston and Brox, 2004).

Limitations of the study

The main limitation of this study was the data collection method. The data were collected by a questionnaire including two open-ended questions. The form of the questions was “what” (*What are the factors that foster/prevent sense of belonging among managerial community?*), lacking a follow-up question “how”. In this form the answers were partly too open for interpretation. In the future the subject should be approached from the “how” perspective, in order to find out more in-depth information about the factors that foster or prevent sense of belonging among front line managers and middle managers in social and health care services in Finland. Alternatively, interviews could be used for data gathering to obtain deeper knowledge. Other limitations were the small number of respondents ($n = 135$) and the limited amount of information that the participants provided on these open-ended questions. In addition, there were one to two -word expressions in the respondents’ answers. According to Graneheim and Lundman (2004), too narrow meaning units, for example only a single word, may result in fragmentation, and there is a risk of losing meaning of the text during the condensation and abstraction process. However, the researchers of this current study have done their best to avoid this problem during the analysis process.

Implications for practice

This research illustrates the factors that foster or prevent sense of belonging among social and health care managers. The results can be used to develop the sense of belonging among managers at all levels in the organization (horizontal and vertical). Ultimately, this research shows the importance of mutual interaction and communication throughout the organization. Therefore, time and place should be organized for joint discussions, where ideas and opinions can be exchanged between colleagues and where sense of belonging could be fostered. Sense of belonging can be seen as the quality factor for functional and goal oriented management.

Conclusion

Paying attention to the quantity and quality of interaction and to structural solutions in the organization, such as physical distance between units and the scope of organization, can affect the sense of belonging among front line managers and middle managers. This study also showed the importance of superior-subordinate relationship in all levels of organization when discussing the mutual sense of belonging.

References

- Bishop, M. (2013), “Work engagement of older registered nurses: the impact of a caring-based intervention”, *Journal of Nursing Management*, Vol. 21 No. 7, pp. 941-949.
- Burroughs, S.M., Eby, L.T. (1998), “Psychological sense of community at work: a measurement system and explanatory framework”, *Journal of Community Psychology*, Vol. 26 No. 6, pp. 509-532.

This article is © Emerald Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://trepo.tuni.fi/>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Publishing Limited.

- Clancy, A., Gressnes, T. and Svensson, T. (2013), "Public health nursing and interprofessional collaboration in Norwegian municipalities: a questionnaire study", *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, Vol. 27 No. 3, pp. 659-668.
- Dieleman, S.L., Farris, K.B., Feeny, D., Johnson, J.A., Tsuyuki, R.T. and Brilliant, S. (2004), "Primary health care teams: team members' perceptions of the collaborative process", *Journal of Interprofessional care*, Vol. 18 No. 1, pp. 75-78.
- Edwards, G. (2011), "Concepts of community: a framework for contextualizing distributed leadership", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13 No. 3, pp. 301-312.
- Elo, S. and Kyngäs, H. (2007), "The qualitative content analysis process", *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 62 No. 1, pp. 107-115.
- Fox, A. and Wilson, E. (2009), "Support our networking and help us belong!: listening to beginning secondary school science teachers", *Teachers and Teaching: theory and practice*, Vol. 15 No. 6, pp. 701-718.
- Gask, L. (2005), "Overt and covert barriers to the integration of primary and specialist mental health care", *Social Science & Medicine*, Vol. 61 No. 8, pp. 1785-1794.
- Granheim, U.H. and Lundman, B. (2004), "Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness", *Nurse Education Today*, Vol. 24 No. 2, pp. 105-112.
- Hagerty, B.M.K., Lynch-Sauer, J., Patusky, K.L., Bouwsema, M. and Collier, P. (1992), "Sense of belonging: a vital mental health concept", *Archives of psychiatric nursing*, Vol. VI No. 3, pp. 172-177.
- Hagerty, B.M., Williams, R.A., Coyne, J.C. and Early, M.R. (1996), "Sense of belonging and indicators of social and psychological functioning", *Archives of psychiatric nursing*, Vol. X No. 4, pp. 235-244.
- Heale, R., Dickieson, P., Carter, L. and Wenghofer, E.F. (2014), "Nurse practitioners' perceptions of interprofessional team functioning with implications for nurse managers", *Journal of Nursing Management*, Vol. 22 No. 7, pp. 924-930.
- Huston, J.L. and Brox, G.A. (2004), "Professional ethics at the bottom line", *The Health Care Manager*, Vol. 23 No. 3, pp. 267-272.
- Koivunen, M. Niemi, A. and Hupli, M. (2014), "The use of electronic devices for communication with colleagues and other healthcare professionals – nursing professional' perspectives", *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 71 No. 3, pp. 620-631.
- Kramer, M. and Schmalenberg, C. (2008), "Confirmation of a healthy work environment", *Critical Care Nurse*, Vol. 28 No. 2, pp. 56-64.

- Lampinen, M-S., Viitanen, E. and Konu, A. (2013), "Systemaattinen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä työelämässä" [English summary: A systematic literature review of sense of community at work.], *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, Vol. 50 No. 1, pp. 71–86.
- Lampinen M-S., Viitanen, E. and Konu, A. (2015), "Sense of community and job satisfaction in social and health care managers", *Leadership in Health Services*, Vol. 28 No. 3, pp. 228-244.
- Lim, S. (2008), "Job satisfaction of information technology workers in academic libraries", *Library & Information Science Research*, Vol. 30 No. 2, pp. 115-121.
- Mascia, D., Cicchetti, A., Fantini, M.P., Damiani, G. and Ricciardi, W. (2011), "Physicians' propensity to collaborate and their attitude towards EBM: A cross-sectional study", *BMC Health Services Research*, Vol. 11:172.
- McKenna, L. and Newton, J.M. (2008), "After the graduate year: a phenomenological exploration of how new nurses develop their knowledge and skill over the first 18 months following graduation", *Australian Journal of Advanced Nursing*, Vol. 25 No. 4, pp. 9-15.
- McMillan, D.W. and Chavis, D.M. (1986), "Sense of community: a definition and theory", *Journal of Community Psychology*, Vol. 14 No. 1, pp. 6-23.
- Molyneux, J. (2001), "Interprofessional teamworking: what makes teams work well?", *Journal of Interprofessional Care*, Vol. 15 No.1, pp. 29-35.
- Peterson, N.A. and Speer, P.W. and McMillan, D.W. (2008), "Validation of brief sense of community scale: confirmation of the principal theory of sense of community", *Journal of Community Psychology*, Vol. 36 No. 1, pp. 61-73.
- Rouse, R.A. and Al-Maqbali, M. (2014), "Identifying nurse managers' essential communication skills: an analysis of nurses' perceptions in Oman", *Journal of Nursing Management*, Vol. 22 No. 2, pp. 192-200.
- The Finnish Advisory Board on Research Integrity. (2012). "Ethical principles of research in the humanities and social and behavioural sciences", available at: <http://www.tenk.fi/en/ethical-review-human-sciences/ethical-principles>
- White, C., Vanc, A. and Stafford, G. (2010), "Internal communication, information satisfaction and sense of community: The effect of personal influence", *Journal of Public Relations Research*, Vol. 22 No. 1, pp. 65-84.
- Walker, L.O. and Avant, K.C. (1988), *Strategies for theory construction in nursing*. 2nd Edition. Appleton-Century-Crofts, Connecticut.
- Winter-Collins, A. and McDaniel, A.M. (2000), "Sense of belonging and new graduate job satisfaction", *Journal for Nurses in Staff Development (JNSD)*, Vol. 16 No. 3, pp. 103-111.
- Xyrichis, A. and Lowton, K. (2008), "What fosters or prevents interprofessional teamworking in primary and community care? A literature review", *International Journal of Nursing Studies*, Vo. 45 No. 1, pp. 140-153.

Table 1. Examples of the analysis process

Meaning unit	Code	Sub-category	Category	Theme
<p>“Fortunately, there was one supervisor colleague with whom you could discuss work-related matters, ask questions and give advice to etc.”</p> <p>“Getting help and offering it when necessary.”</p> <p>“That you can ask when you face challenging situations and, in turn, you can help the other person when they are in the same situation.”</p>	<p>ask for and give advice</p> <p>to receive and offer help</p> <p>can ask for and offer help in challenging situations</p>	Helping each other	Support and encouragement	Factors that foster sense of belonging among frontline managers and middle managers in social and health care services
<p>“Encouraging one another and guiding each other in work-related issues.”</p> <p>“Giving feedback to each other. Encouraging each other.”</p> <p>“Supportive attitude towards the other person.”</p>	<p>mutual encouragement</p> <p>mutual encouragement</p> <p>supportive attitude</p>	Encouraging (each other)		
<p>“Sharing good work practices”</p> <p>“The experience that we are in this together, in other words: sharing pros and cons of the work gives you strength.”</p> <p>“Sharing experiences and information.”</p>	<p>sharing work practices</p> <p>sharing pros and cons of the work</p> <p>sharing experiences</p>	Sharing work experience		

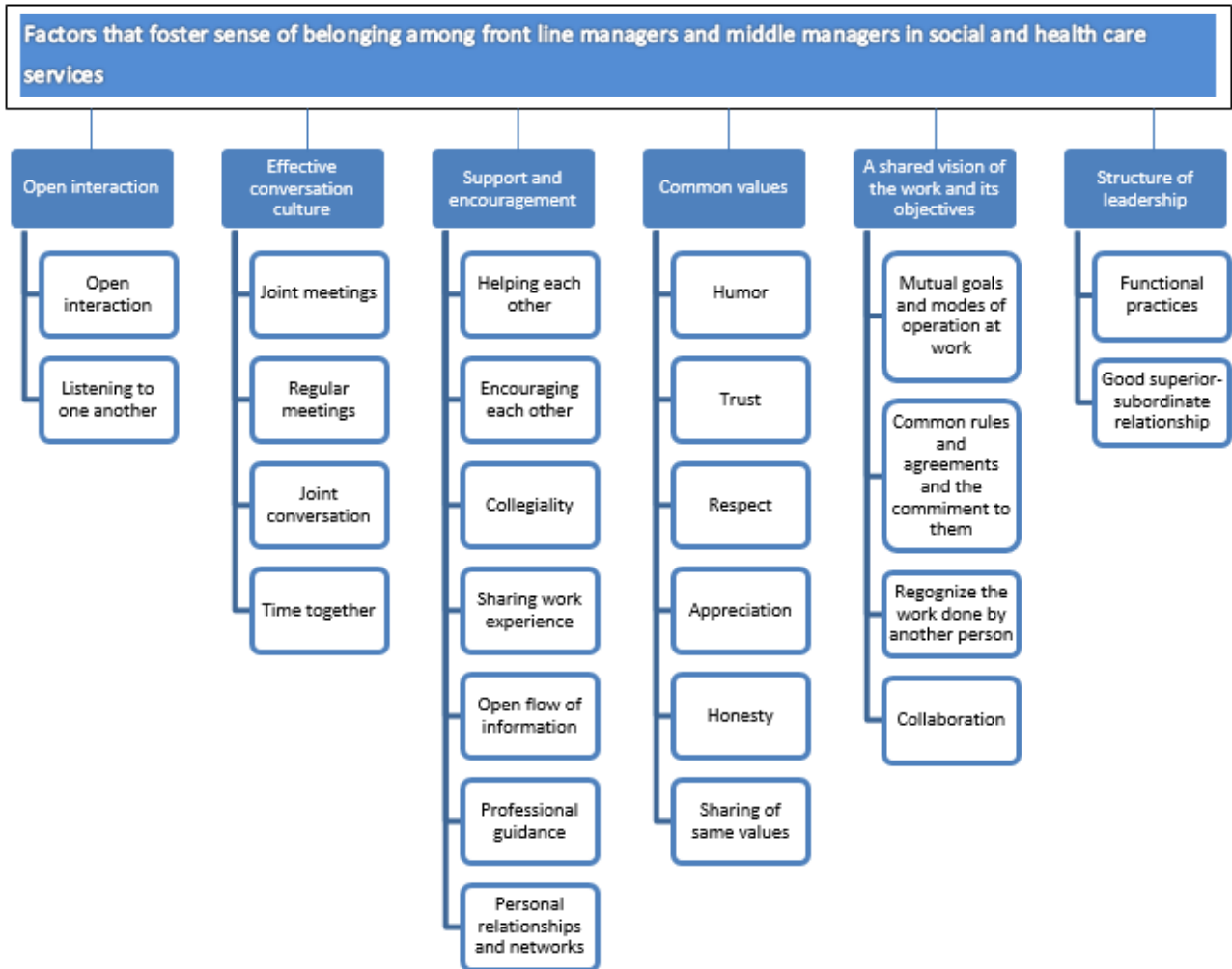


Figure 1. Factors that foster sense of belonging among front line managers and middle managers in social and health care services

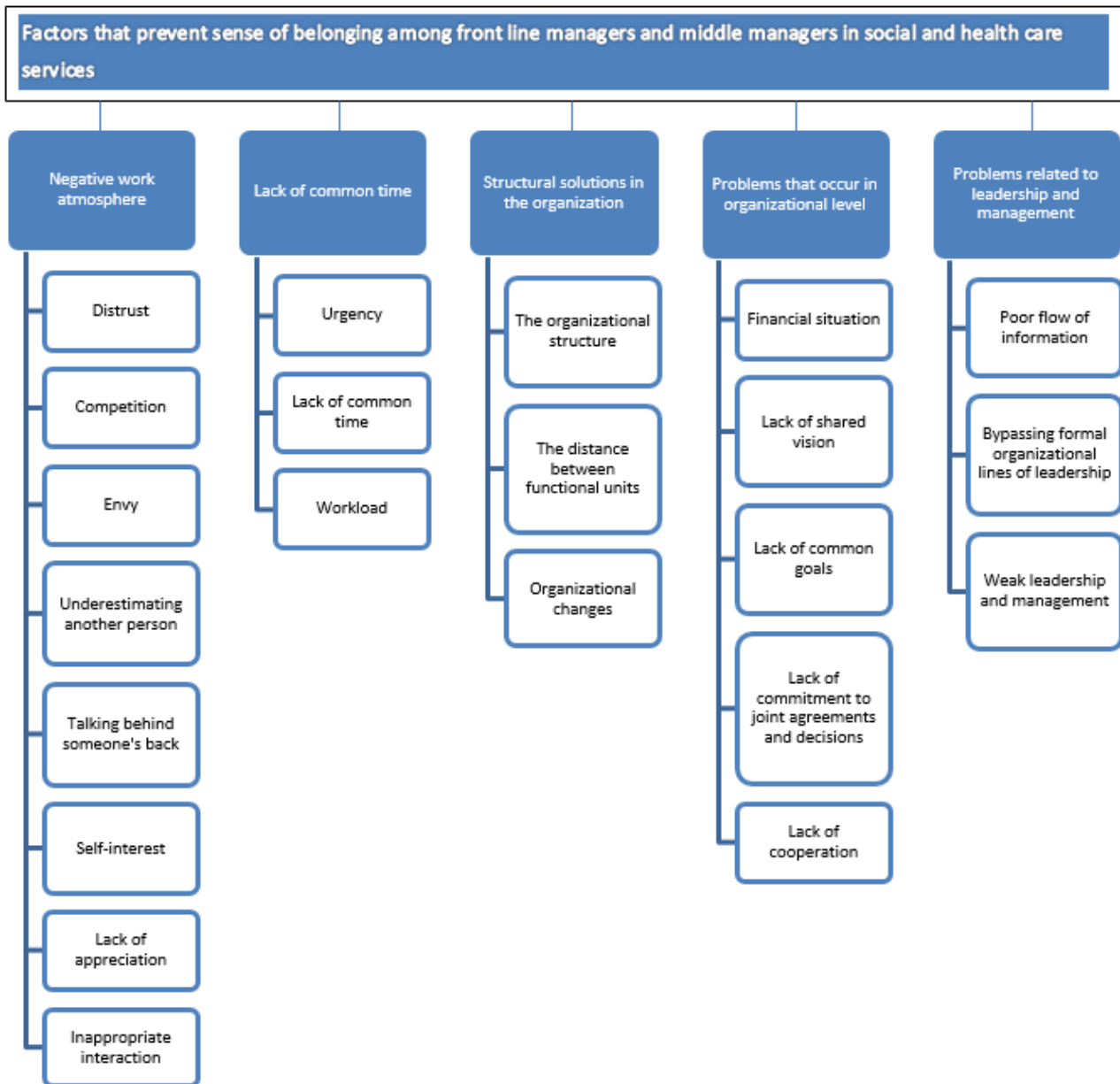


Figure 2. Factors that prevent sense of belonging among front line managers and middle managers in social and health care services

