



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Jutta Rinnetmäki

## **Sitoutumattomuuden siirtyminen tiimityössä**

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Liiketoiminnan kehittämisen  
maisteriohjelma

Vaasa 2026

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Jutta Rinnetmäki		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Sitoutumattomuuden siirtyminen tiimityössä		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppatieteiden maisteri		
<b>Koulutusohjelma:</b>	Liiketoiminnan kehittäminen		
<b>Opintosuunta:</b>	Johtaminen ja organisaatiot		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Heini Pensar		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2026	<b>Sivumäärä:</b>	85

---

**TIIVISTELMÄ:**

Työelämässä tapahtuneiden muutosten myötä organisaatiot ovat alkaneet kiinnittää aiempaa enemmän huomiota työntekijöiden rooliin kestävässä kilpailuetuna. Etenkin sitoutuneet työntekijät ovat organisaatioiden menestyksen kannalta keskeisiä tekijöitä, sillä sitoutuminen on tutkitusti kytköksissä parempaan suoriutumiseen ja tuloksellisuuteen. Samanaikaisesti tiimityön merkitys on kasvanut ja työskentelytavat ovat muuttuneet joustavammiksi. Tämä tuo mukanaan myös haasteita, sillä tiimityössä työntekijät ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään, ja muiden kokemat tunnetilat tai asenteet voivat levitä tiimin sisällä. Vastaavasti sitoutumattomuuden on havaittu tarttuvan ihmisten välillä sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Tämä muodostaa tarpeen laajentaa ymmärrystä sitoutumattomuuden sosiaalisesta ja kollektiivisesta ulottuvuudesta.

Tässä pro gradu -tutkimuksessa tarkastellaan sitoutumattomuuden siirtymistä tiimityön kontekstissa. Tavoitteena on selvittää vastaukset tutkimuskysymyksiin: miksi sitoutumattomuus muodostuu kollektiiviseksi ilmiöksi tiimityössä ja siirtyy tiimin jäsenten välillä? Mitkä tunnetartunnan ja sosiaalisen vuorovaikutuksen mekanismit edistävät sitoutumattomuuden siirtymistä tiimeissä? Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ovat tiimi, tiimityö, sitoutuminen, työn imu, sitoutumattomuus ja tunteiden tarttuminen. Teoreettinen viitekehys rakentuu sitoutumista ja sitoutumattomuutta käsittelevän kirjallisuuden, sekä tunteiden tarttumisen teorian (*emotional contagion theory*) ympärille. Tutkimusmenetelmänä on ollut laadullinen eli kvalitatiivinen menetelmä, jossa aineisto (n = 20) on kerätty sähköisellä kyselylomakkeella Webropolissa. Kohderyhmänä ovat henkilöt, joilla on aiempaa kokemusta tiimityöstä ja sitoutumattomuuden ilmenemisestä työyhteisössä.

Tutkimustulosten perusteella sitoutumattomuus on yksilötason kokemuksen lisäksi vuorovaikutuksessa rakentuva kollektiivinen ilmiö. Havainnoista käy ilmi, että sitoutumattomuus siirtyy tiimityössä työntekijöiden kesken sosiaalisen vuorovaikutuksen ja tunteiden tarttumisen kautta. Tutkimus tuo esiin uusia näkökulmia organisaatioille työntekijöiden sitouttamisen vahvistamiseksi.

---

**AVAINSANAT:** tiimi, tiimityö, sitoutuminen, työn imu, sitoutumattomuus, tunteiden tarttuminen

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Tutkimuksen rakenne	9
1.3	Keskeiset käsitteet	9
2	Sitoutumattomuus sosiaalisena ja kollektiivisena ilmiönä	11
2.1	Työhön sitoutuminen ja työn imu	11
2.2	Sitoutumattomuus ja työstä irtaantuminen	16
2.3	Tunteet työyhteisöissä ja tunnetartunta	20
2.4	Sitoutumattomuuden sosiaalinen siirtyminen tiimityössä	25
3	Tutkimusmetodologia	31
3.1	Tutkimusmenetelmä ja otanta	31
3.2	Aineistonkeruu	34
3.3	Aineiston sisällönanalyysi	36
3.4	Tutkimuksen luotettavuus	38
3.5	Tutkimuksen eettisyys	40
4	Tutkimustulokset	41
4.1	Sitoutumattomuuden siirtyminen tiimityössä	42
4.1.1	Johtamisen tyhjiö	43
	Passiivinen johtajuus (1.1)	44
	Puuttumattomuuden kulttuuri (1.2)	45
	Kognitiivinen kuormitus (1.3)	48
4.1.2	Sosiaalinen dynamiikka	49
	Koettu epäoikeudenmukaisuus (2.1)	50
	Sosiaalinen vertailu (2.2)	52
	Sitoutumattomuuden normalisoituminen (2.3)	55
4.1.3	Yksilön psyykinen kuormitus	57
	Negatiivinen tunneilmapiiri (3.1)	58
	Ammatillinen vieraantuminen (3.2)	60

Tietoinen irtaantuminen (3.3)	62
5 Pohdinta	64
5.1 Tutkimuksen tuottama hyöty	70
5.2 Tutkimuksen rajallisuus ja jatkotutkimusehdotukset	71
5.3 Käytännön suositukset	73
5.4 Johtopäätös	74
Lähteet	75
Liitteet	81
Liite 1. Kyselylomake	81

**Kuviot**

Kuvio 1. Työhön sitoutumisen kolme psykologista ehtoa.	13
Kuvio 2. Työn imun muodostuminen.	15
Kuvio 3. Tunteiden tarttumisen neljä ulottuvuutta.	25
Kuvio 4. Tutkimustulosten pää- ja alateemat.	41
Kuvio 5. Sitoutumattomuuden siirtymisen taustamekanismit.	69

**Taulukot**

Taulukko 1. Sitoutumattomuuden taustatekijät ja ilmenemismuodot (mukaillen Demerouti ja muut 2001; Bakker ja muut 2006; Aslam ja muut, 2008; Saraiva & Nogueiro 2025).	19
Taulukko 2. Osallistujat ja taustatiedot.	33

# 1 Johdanto

Työelämän muutosten myötä työntekijöiden rooli organisaatioiden kilpailuetuna on viime vuosikymmeninä vahvistunut ja yhteistyön merkitys korostunut. Työyhteisön vuorovaikutuksen ja sosiaalisten prosessien ymmärtämisestä on tullut keskeistä, sillä työtä tehdään yhä enemmän tiimeissä (Barsade, 2002). Tiimityöskentely on levinnyt laajalti ja vuonna 2024 EU-alueella tiimityötä teki lähes 60 % työntekijöistä (Eurofound, 2026). Samalla työskentelytavat ovat muuttuneet entistä joustavammiksi ja hajautuneemmiksi, mikä on lisännyt sujuvan tiimityön painoarvoa. Tiimityön yleistyessä yksilön käyttäytymisen ja asenteen vaikutukset ovat nousseet tarkastelun kohteeksi. Erityisesti työntekijöiden sitoutuminen on keskeinen tekijä tiimien toimivuuden kannalta, sillä sitoutuminen voi ilmetä paitsi yksilötasolla myös kollektiivisena ilmiönä (Bakker, 2022).

Työntekijöiden sitoutumista on tutkittu jo pitkään erityisesti yksilön ja organisaation näkökulmasta. Korkean sitoutuneisuusasteen nähdään olevan merkki työn miellyttävyydestä, ja sitä pidetään työntekijän työhyvinvoinnin sekä organisaation suorituskyvyn edistäjänä (Pevec, 2023). Sitoutumattomuutta puolestaan pidetään organisaatioiden näkökulmasta haitallisena ilmiönä siitä aiheutuvien kustannusten ja suorituskyvyn heikkenemisen vuoksi (Afrahi ja muut, 2022). Huolenaihetta tukevat aiemmat tutkimukset, joissa työntekijöiden vaihtuvuuden on todettu aiheuttavan merkittäviä kustannuksia etenkin työsuhteen alkuvaiheessa, jolloin uuden työntekijän tuottavuus on perehdyttämisen ja oppimiskäyrän aikana alhaisempi (Hinkin & Tracey, 2000). Sitoutumista ja sitoutumattomuutta onkin tutkittu laajasti, mutta ilmiöiden sosiaalisia ulottuvuuksia on tutkittu vain vähän.

Tiimityössä vuorovaikutus muiden kanssa on tiivistä ja jatkuvaa. Tunteet ja käytösmallit vaikuttavat yksilön oman kokemuksen lisäksi muihin tiimin jäseniin. Samalla tunteet ovat olennainen osa työpaikan ilmapiiriä (Petitta ja muut, 2025). Tunteiden tarttumisen teoria muodostaa keskeisen teoreettisen viitekehyksen tunteiden sosiaalisen ulottuvuuden tarkastelulle. Teorian mukaan tunteilla ei ainoastaan ole vaikutusta yksilön mielialaan,

vaan ne voivat samalla muokata ryhmän kollektiivista ilmapiiriä ja yhteistyötä sekä sen kautta myös suoriutumista (Barsade, 2002; Elfenbein, 2023). Organisaatiokontekstissa tunteiden tarttumisen teoria auttaa tarkastelemaan miten positiiviset ja negatiiviset tunteet leviävät tiimeissä ja vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen, käyttäytymiseen ja hyvinvointiin. Teoriaa voidaan hyödyntää tunnistamaan niitä mekanismeja, joiden kautta sitoutumattomuus siirtyy tiimityössä. Teorian avulla voidaan myös analysoida, millaisessa työympäristössä sitoutumattomuus vahvistuu.

Aiemmat tutkimukset osoittavat, että sitoutumattomuus syntyy useiden työympäristöön, työn sisältöön ja yksilön kokemuksiin liittyvien tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Demerouti ja muut (2001) sekä Bakker ja muut (2006) tunnistivat keskeisiksi taustatekijöiksi esimerkiksi työn korkeat vaatimukset, kuten työkuormituksen, rooliristiriidat ja emotionaaliset paineet, jotka olivat kytköksissä työn vähäisiin voimavaroihin, kuten vähäiseen tukeen, heikkoon johtamiseen ja rajallisiin kehittymismahdollisuuksiin. Kahn (1990) ja Afrahi ja muut (2022) puolestaan tunnistivat, että työntekijä voi tietoisesti irtaantua työstään liiallisen kuormittumisen takia.

Perinteisesti sitoutumattomuutta tarkastelevissa tutkimuksissa on sivuutettu ilmiön rakentuminen sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Aiemmat tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että negatiivisten tunteiden tarttumisella on merkittävä vaikutus sitoutumiseen ja työhyvinvointiin (Chiang ja muut, 2021; Petitta ja muut, 2025). Herrando ja Constantinides (2021) havaitsivat tunteiden tarttuvan suorassa tai epäsuorassa vuorovaikutuksessa. Tutkimukset näin ollen osoittavat, että sitoutuminen voidaan nähdä myös sosiaalisena ilmiönä, minkä vuoksi sen kollektiivisia vaikutuksia on syytä tarkastella lähemmin.

Sitoutumattomuus on organisaatioille epätoivottu ilmiö, joka voi rakentua sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tästä huolimatta sitoutumattomuuden siirtymistä tiimityössä on tarkasteltu vain rajallisesti, ja aiemmat tutkimukset ovat pääasiassa keskittyneet tutkimaan sitoutumisen tarttumista työyhteisössä. Aiheesta on kuitenkin tehty jonkin

verran tutkimusta. Esimerkiksi Bakker (2006) tarkasteli tiimitason uupumisen siirtymistä tiimin jäseneltä toiselle tunnetartunnan ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Lisäksi Torrente ja muut (2013) havaitsivat, että sitoutuminen voi levitä tiimin jäsenten välillä ja on voimakkaampaa silloin, kun tiimin jäsenet kokevat keskinäistä samankaltaisuutta esimerkiksi kokemusten tai sukupuolen perusteella. Nämä tutkimukset tukevat ajatusta tunteiden ja asenteiden sosiaalisesta siirtymisestä. Silti sitoutumattomuutta ei ole tutkittu kollektiivisesta näkökulmasta, eikä ilmiön taustamekanismeista ole tarpeeksi tutkimustietoa tiimityön ympäristössä.

Aiheen ajankohtaisuutta puoltaa Suomen haastava taloustilanne, jonka myötä työttömyys on lisääntynyt (Tilastokeskus, 2026). Heikentynyt työmarkkinatilanne on lisännyt epävarmuutta työelämässä ja tehnyt työpaikan vaihtamisesta haastavaa. Tämän seurauksena työntekijät voivat jäädä nykyiseen rooliinsa aiempaa pidemmäksi aikaa, vaikka kokisivat kasvavaa tyytymättömyyttä työtehtävää tai organisaatiota kohtaan. Tilanne korostaa työntekijöiden sitoutumattomuuden tutkimisen merkitystä, sillä pitkittynyt tyytymättömyys voi heijastua yksilöstä myös muuhun työyhteisöön.

Tämä tutkimus tarkastelee laadullisin menetelmin sitoutumattomuuden siirtymistä tiimityössä, josta on toistaiseksi muodostunut rajallisesti tutkimustietoa. Tutkimus laajentaa tunteiden tarttumisen teoriaa tiimityön kontekstiin ja pyrkii tunnistamaan ne taustamekanismit, joiden kautta sitoutumattomuus siirtyy ja ilmiö voimistuu. Lisäksi tutkimus tuo esiin uusia näkökulmia sitoutumattomuuden kollektiiviseen ilmenemiseen työyhteisöissä. Seuraavassa kappaleessa esitellään tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset.

## **1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella sitoutumattomuuden siirtymistä tiimityössä ja ymmärtää syvällisemmin, millaisten taustamekanismien kautta ilmiö rakentuu ja leviää työyhteisössä. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miksi sitoutumattomuus muodostuu kollektiiviseksi ilmiöksi tiimityössä ja siirtyy tiimin jäsenten välillä?
2. Mitkä tunnetartunnan ja sosiaalisen vuorovaikutuksen mekanismit edistävät sitoutumattomuuden siirtymistä tiimeissä?

## 1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu johdannosta, teoreettisesta viitekehystä, tutkimuksen metodologiasta, tuloksista ja pohdinnasta. Johdannossa käydään läpi tutkimuksen tausta ja ajankohtaisuus sekä määritellään keskeiset käsitteet. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan ensin tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä, jotka ovat sitoutuminen ja sitoutumattomuus. Tämän jälkeen teorialuvussa syvennyttään tunteisiin työyhteisössä ja tunnetartuntaan sekä tarkastellaan sitoutumattomuuden sosiaalista siirtymistä tiimityössä.

Tutkimuksen metodologia -luvussa perustellaan valittu laadullinen tutkimusmenetelmä ja kuvataan aineistonkeruu sekä aineiston analysointiprosessi. Lisäksi metodologiassa käydään läpi tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys. Tutkimuksen tulokset -luvussa esitellään tutkimuksen keskeisimmät löydökset ja havainnot. Viimeisenä pohdintaluvussa peilataan tutkimuksen löydöksiä aiempaan tutkimukseen sekä esitellään tutkimuksen tuottama hyöty. Lisäksi luvussa tarkastellaan tutkimuksen rajallisuutta ja annetaan ehdotuksia jatkotutkimukselle. Lopuksi esitetään johtopäätös.

## 1.3 Keskeiset käsitteet

**Tiimi** tarkoittaa kahden tai useamman henkilön muodostamaa ryhmää, jonka jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja joilla on yhteinen tavoite. **Tiimityö** taas määritellään niiksi käyttäytymismalleiksi, asenteiksi ja ajatuksiksi, joita tiimin jäsenet tarvitsevat näiden tavoitteiden saavuttamiseksi (Grote & Kozlowski, 2023).

**Sitoutuminen** (*engagement*) kuvastaa sitä, että työntekijä kokee vahvaa yhteyttä organisaatioon ja kokee olevansa osa sitä (Gupta ja muut, 2019). Sitoutuminen voi ilmentyä työn imuna, joka kuvaa työntekijän myönteistä ja aktiivista suhdetta työhön. Se ilmenee korkeana energisyytenä, oma-aloitteisuutena, positiivisuutena ja halukkuutena panostaa työtehtäviin (Schaufeli & Bakker, 2004; van Mierlo & Bakker, 2018).

**Työn imu** (*work engagement*) määritellään myönteiseksi, täyttäväksi ja työhön liittyväksi psykologiseksi tilaksi, jolle on ominaista korkea energisyys, omistautuneisuus ja uppoutuneisuus työhön. Työn imu ei ole hetkellinen tunne, vaan suhteellisen pysyvä ja aktiivinen mielentila, joka heijastaa yksilön myönteistä suhdetta työhönsä (Demerouti ja muut, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). Työn imu voidaan nähdä yhtenä sitoutumisen ilmenemismuotona.

**Sitoutumattomuudella** (*disengagement*) tarkoitetaan tilaa, jossa työntekijä irtaantuu työstään henkisellä tai konkreettisella tasolla ja suhtautuu työtehtäviinsä tai työhönsä kielteisesti (Demerouti ja muut, 2001). Sitoutumattomuus näkyy usein motivaation ja kiinnostuksen puutteena, vetäytymisenä, alhaisena energisyytenä ja heikentyneenä auttamishaluna (Rastogi ja muut, 2018).

**Tunteiden tarttuminen** (*emotional contagion*) tarkoittaa tapahtumaa, jossa ryhmän jäsenten tunnetilat ja käyttäytyminen vaikuttavat toisiinsa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa joko tietoisesti tai tiedostamatta (Barsade, 2002). Tunteiden tarttuminen voi tapahtua suorassa tai epäsuorassa vuorovaikutuksessa. Siihen voivat vaikuttaa kasvojen ilmeet tai muiden ihmisten käyttäytymisen havainnointi. Tunteiden tarttuminen voi myös ilmetä reaktiona toisen ihmisen kokemaan tunnetilaan (Herrando & Constantinides, 2021).

## 2 Sitoutumattomuus sosiaalisena ja kollektiivisena ilmiönä

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen keskeisiä käsitteitä, jotka ovat työhön sitoutuminen ja sitoutumattomuus. Luvussa syvennyttään sitoutumattomuuden sosiaaliseen ja kollektiiviseen ulottuvuuteen. Käsitteiden määrittelyn apuna käytetään aiempaa tutkimuskirjallisuutta. Tässä tutkimuksessa sitoutuminen ymmärretään erityisesti työhön liittyvänä myönteisenä ja kokemuksellisenä tilana, jolle on ominaista energisyys, omistautuminen ja uppoutuminen työhön. Sitoutumattomuudella puolestaan viitataan tilaan, jossa työntekijä osoittaa vähäistä motivaatiota ja kiinnostusta työtä kohtaan. Lisäksi sitoutumattomuus saattaa ilmetä etäännyttymisenä työstä.

### 2.1 Työhön sitoutuminen ja työn imu

Gupta ja muut (2019) esittävät, että kirjallisuudessa sitoutumisen käsitteen varhaisimmat maininnat ovat 1960-luvulta, jolloin Goffman (1961) tarkasteli roolien vaikutusta työntekijöiden keskittymiskykyyn. Tämän jälkeen ajattelua laajensivat Katz ja Kahn vuonna 1978 tarkastelemalla työntekijöiden sitoutumisen ja organisaation välistä suhdetta. Myöhemmin Csikszentmihalyi (1982) esitteli niin ikään ”flow”-käsitteen, jolla tarkoitettiin tilaa, missä työntekijä on uppoutunut työhönsä. Yksinkertaisimmillaan sitoutuminen käsitteenä tarkoittaa sitä, että työntekijä tuntee vahvaa yhteyttä organisaatioon ja kokee olevansa osa sitä. Sitoutumista käsittelevien tutkimusten määrä on viime vuosikymmenten aikana lisääntynyt, ja kirjallisuudessa ilmiötä on lähestytty useista eri näkökulmista. Tämän vuoksi sitoutumisen taustatekijöitä on tarkasteltu laajalti, ja niiden merkitystä tutkitaan edelleen jatkuvasti (Gupta ja muut, 2019).

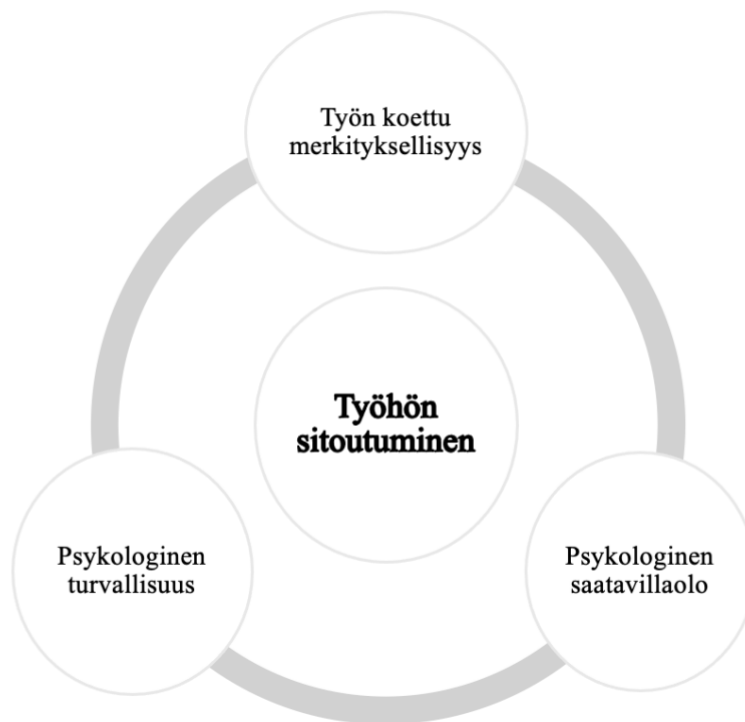
Monet organisaatiot etsivät aktiivisesti keinoja työntekijöidensä sitouttamiseksi, ja sitoutuneet työntekijät ovat haluttuja ja arvostettuja kaikilla toimialoilla. Digitalisaation, teknologian kehityksen ja työelämän muutosten myllerryksessä organisaatiot voivat kohdata merkittäviä haasteita työntekijöiden pitämisessä motivoituneina ja sitoutuneina (Saraiva & Nogueiro, 2025). Sitoutuneet työntekijät ovat tutkimusten mukaan luovempia,

suoriutuvat paremmin työtehtävistään ja ovat yhteydessä parempaan asiakastytytyvyyteen (Bakker & Albrecht, 2018). Sitoutuneita työntekijöitä kuvataan usein oma-aloitteisiksi, optimistisiksi ja omasta työstään ylpeiksi (van Mierlo & Bakker, 2018). Toiminnan laadun ja tavoitteiden saavuttamisen lisäksi sitoutuneet työntekijät ovat tärkeitä organisaatioiden jatkuvan kehityksen ja uudistumisen näkökulmasta (Viitala, 2014). Työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät, mutta sitoutumisella on siihen keskeinen merkitys. Sitoutumisen on todettu lisäävän työn koettua merkityksellisyyttä ja vahvistavan työntekijän vastuuntuntoa työtehtäviään kohtaan (Gupta ja muut, 2019, s. 11).

Työhön sitoutumista kuvataan työntekijän kokemana tilana, jolle on ominaista korkea energiataso sekä vahva samaistuminen omaan työhön (Schaufeli & Bakker, 2004). Valtaosa sitoutumista käsittelevistä tutkimuksista on tarkastellut ilmiötä etenkin yksilöiden välisinä eroina, joissa sitoutumisen voimakkuus vaihtelee työolosuhteiden, henkilökohtaisten ominaisuuksien ja erilaisten käyttäytymismallien mukaan. Viimeaikaiset lähestymistavat ovat laajentaneet näkökulmaa entisestään ja tarkastelleet sitoutumista myös yksilön sisäisenä, ajallisesti ja tilanteittain vaihtelevana kokemuksena (Bakker & Albrecht, 2018). Tämä viittaa siihen, että sitoutumiseen vaikuttavat niin yksilön ominaisuudet kuin työympäristö ja sen vaatimukset.

Sitoutuminen on monimutkainen ja haastava ilmiö, jota on pyritty selittämään eri näkökulmista huomioiden erityisesti ihmisen käyttäytymistä ohjaavat psykologiset tilat. Varhaisessa tutkimuksessaan siitä, miten ja milloin sitoutuminen syntyy, Kahn (1990) havaitsi sitoutumisen taustalla olevan psykologisia ehtoja. Nämä ehdot joko mahdollistavat yksilön henkilökohtaisen sitoutumisen tai johtavat työstä irtaantumiseen. Käsitteillä henkilökohtainen sitoutuminen ja henkilökohtainen irtaantuminen viitataan käytösmaalleihin, joiden kautta työntekijä joko liittyy itsensä tiiviisti työrooliinsa tai etäännyttää itsensä siitä fyysisellä, kognitiivisella tai emotionaalisella tasolla. Näiden psykologisten ehtojen taustalla on ajatus siitä, että ihmisillä on työelämässä perustavanlaatuinen tarve ilmaista mutta myös toteuttaa itseään (Kahn, 1990).

Kahnin (1990) tutkimuksessa tunnistettiin kolme keskeistä psykologista ehtoa sitoutumisen syntymiselle: työn koettu merkityksellisyys, psykologinen turvallisuus ja psykologinen saatavillaolo. Työn koettu merkitys tarkoittaa, että työntekijä kokee oman työpanoksensa tuottavan tulosta ja tunnetta siitä, että on arvokas ja arvostettu. Merkityksellisyyden tunne ei kuitenkaan synny pelkästään työn sisällön tai roolin kautta. Siihen vaikuttaa myös työyhteisössä tapahtuva vuorovaikutus sekä se, tukeeko vuorovaikutus työntekijän arvostuksen tunnetta ja itsetuntoa. Psykologinen turvallisuus tarkoittaa kokemusta siitä, että työntekijä kokee voivansa olla työyhteisössä oma itsensä ja toimia roolissaan ilman pelkoa kielteisistä seurauksista omalle minäkuvalle, asemalle tai urakehitykselle. Turvallisuuden tunne rakentuu vuorovaikutuksen kautta, ja sitä muovaa ryhmien välinen dynamiikka.

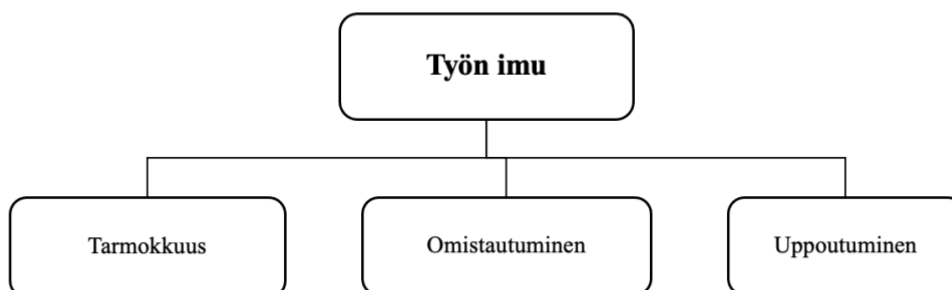


**Kuvio 1.** Työhön sitoutumisen kolme psykologista ehtoa.

Psykologinen saatavillaolo viittaa yksilön kokemukseen siitä, että hänellä on käytettävissään riittävät fyysiset, emotionaaliset ja psykologiset resurssit työhön

sitoutumiseen. Vireystila, jaksaminen ja työn aiheuttama emotionaalinen kuormitus vaikuttavat siihen, kuinka paljon työntekijä pystyy paneutumaan ja omistautumaan työtehtäviinsä. Stressi, uupumus tai muu tunne-elämän kuormittuneisuus heikentävät emotionaalista sitoutumista työhön. Psykologiseen saatavillaoloon vaikuttaa myös epävarmuus omasta osaamisesta, asemasta tai sopivuudesta organisaatioon (Kahn, 1990).

Myöhemmässä tutkimuksessa Schaufeli ja Bakker (2004) täydensivät Kahnin (1990) näkemystä sitoutumisen ulottuvuuksista ja esittelivät sitoutumisen olevan työhön liittyvä myönteinen tunnetila, jossa työntekijä kokee tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista. Tällaista korkean energisyyden tilaa kutsutaan myös työn imuksi. Tarmokkuutta luonnehditaan energisyydeksi ja halukkuudeksi panostaa työhön sekä sitkeyden osoittamiseksi vaikeitakin tilanteita kohdatessa. Omistautuminen viittaa vahvaan työhön sitoutumiseen ja kokemukseen työn merkityksellisyydestä. Kokemuksena omistautumisessa on läsnä laaja kirjo tunteita, kuten innostus, ylpeys, motivaatio, inspiraatio ja halu ottaa vastaan haasteita. Uppoutumista kuvastaa syvä keskittymisen tila, jossa työntekijä on täysin uppoutunut työhönsä, jolloin aika kuluu nopeasti ja työstä irtautuminen on vaikeaa. Sitoutuminen ei siten ole hetkellinen tai ainoastaan tiettyyn tilanteeseen rajoittuva tila vaan pikemminkin pitkäkestoisempi mielentila, joka ei kohdistu mihinkään yksittäiseen kohteeseen, tapahtumaan, henkilöön tai toimintaan (Schaufeli ja muut, 2006, s. 702).



**Kuvio 2.** Työn imun muodostuminen.

Bakkerin ja muiden (2008) mukaan sitoutumista edesauttaa työn voimavarat, kuten autonomia, esihenkilöiden ohjaus ja palautteenanto. Lisäksi yksilön omat voimavarat, kuten optimismi, itsevarmuus ja itsetunto myötävaikuttavat sitoutumisen syntymiseen. Työn voimavaroilla viitataan niihin työn osa-alueisiin, jotka auttavat tavoitteiden saavuttamisessa, vähentävät työn vaatimuksista aiheutuvaa kuormitusta ja usein aktivoivat henkilökohtaista kasvua ja kehitystä (Demerouti ja muut, 2001). Työresurssit voivat olla luonteeltaan fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia. Niihin kuuluvat esimerkiksi työvälineet, päätöksentekoon osallistuminen, kollegoiden antama tuki ja joustavat työajat. Työresurssit ovat luontaisesti motivoivia, koska ne tukevat ihmisen perustarpeita eli yhteenkuuluvuuden tunnetta, osaamisen kehittämistä ja itsenäisyyttä (Van den Broeck ja muut, 2008).

Nämä työnvoimavarat ja -resurssit muodostavat perustan sitoutumisen rakentumiselle. Ne eivät ainoastaan tue yksilön suoriutumista työstä, vaan samalla edistävät positiivista asennetta ja osallistumista työyhteisöön. Bakker (2022) toteaa työhön sitoutumisen olevan seurausta useista sosiaalipsykologisista prosesseista ja sitoutumisen olevan tarttuvaa. Kollegat, esihenkilöt ja romanttinen kumppani voivat olla tärkeitä työhön

sitoutumisen syitä. Sitoutuminen syntyy tiimitasolla, kun tiimin jäsenet kokevat yhdessä paljon tarmoa, omistautumista ja uppoutumista.

## **2.2 Sitoutumattomuus ja työstä irtaantuminen**

Monet organisaatiotutkimukset ovat keskittyneet selvittämään mitkä tekijät aiheuttavat sitoutumattomuutta työntekijöissä. Tutkimusten perusteella sitoutunut työntekijä tuo merkittäviä etuja organisaatiolle, minkä vuoksi sitoutumattomuus nähdään yleensä ei-toivottuna ilmiönä. Sitoutumattomuus nähdään usein organisaation puuttumista vaativana toimintana, joka voi heikentää suorituskykyä ja aiheuttaa kustannuksia (Afrahi ja muut, 2022, s. 5). Sitoutumattomuuden käsitteen juuret ovat varhaisissa motivaatioteorioissa, kuten Maslowin (1970) tarvehierarkiassa, joka korostaa inhimillisten tarpeiden merkitystä sitoutumisen taustalla. Varsinaisena käsitteenä sitoutumattomuus ei kuitenkaan yleistynyt kuin vasta 1990-luvulla, jolloin sitä alettiin käyttää laajemmin johtamisen teorioiden yhteydessä (Aslam ja muut, 2018, s. 151).

Kirjallisuudessa sitoutumattomuudelle ei ole yksiselitteistä määritelmää. Demerouti ja muut (2001, s. 501) kuvailivat sitoutumattomuutta tilaksi, jossa työstä otetaan etäisyyttä sekä kielteisten asenteiden ilmenemisenä omaa työtä ja työtehtäviä kohtaan. Saraiva & Nogueiro (2025, s. 2) niin ikään luonnehtivat työntekijöiden irtaantuvan tehtävistään, kun he eivät enää osoita kiinnostusta, motivaatiota tai sitoutumista työhönsä. Havaintojen perusteella sitoutumattomuus voi ilmetä eri tavoin, mutta näkökulmia yhdistää ajatus sitoutumattomuuden näkymisestä paitsi yksilön asenteessa, myös toiminnassa ja vuorovaikutuksessa.

Aiemman tutkimuksen perusteella työpaikalla sitoutumattomat työntekijät ovat usein halukkaita vaihtamaan työpaikkaa, heidän energiatasonsa ei ole korkea ja he osoittavat heikkoa työmotivaatiota. Sitoutumattomilla työntekijöillä on taipumus vetäytymiseen, työstä irrottautumiseen ja vähäiseen halukkuuteen muiden auttamiseen. Lisäksi sitoutumattomuuteen on yhdistetty tyytymättömyys, kiinnostuksen puute, epävarmuus, heikentynyt työsuoritus sekä haitallinen työkäyttäytyminen (Rastogi ja muut, 2018, s. 63).

Sitoutumattomat työntekijät ovat tutkimusten perusteella vähemmän tehokkaita ja lojaaleja työnantajalleen, sekä kokevat alhaisempaa työtyytyväisyyttä, enemmän stressiä ja suurempaa epävarmuutta työsuhdettaan kohtaan (Aslam ja muut, 2018, s. 151).

Työntekijöiden sitoutumattomuuden taustatekijöitä voi olla useita. Tutkimuksessaan Bakker ja muut (2006) toteavat, että korkeat työn vaatimukset, kuten työmäärä, emotionaaliset vaatimukset tai rooliristiriidat sekä vähäiset voimavarat, ovat tyypillisiä sellaisille tiimeille, joissa esiintyy paljon uupumusta. Työn voimavarojen puute on vahvasti kytköksissä sitoutumattomuuden esiintymiseen (Demerouti ja muut, 2001). Keskeisinä selittävinä tekijöinä on pidetty myös ristiriitoja työnantajan ja työntekijän välisissä odotuksissa, yksilön osaamisen ja työtehtävien vaatimustason välistä epäsuhdetta, epäoikeudenmukaisuutta työnjaossa, työkuormituksesta aiheutuvaa stressiä sekä riittämätöntä tunnustusta työntekijöiden suoriutumisesta (Aslam ja muut, 2018). Kirjallisuuskatsauksessaan Aslam ja muut (2018) toteavat, että aiemman tutkimuksen perusteella negatiivinen työympäristö, kuten liiallinen työkuorma, riittämättömät palkkiot ja edut, rajalliset kehittymismahdollisuudet ja yhteistyön puute, voivat johtaa sitoutumattomuuden syntymiseen.

Useissa tutkimuksissa korostuu näkökulma, jossa sitoutumattomuus nähdään ensisijaisesti kielteisenä ilmiönä, joka ilmenee motivaation puuttumisena, heikkona työpanoksena tai henkisenä vetäytymisenä. Afrahi ja muut (2022) esittävät kuitenkin eriävän mielipiteen omassa kirjallisuuskatsauksessaan. Afrahin ja muiden (2022) näkemyksen mukaan sitoutumattomuus ei ole yhtä yksinkertaista kuin mitä aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu. Työstä irtaantumisesta ei tulisi ymmärtää pelkästään sitoutumisen vastakohtana tai ongelmallisena käyttäytymisenä. Irttaantuminen, joka nähdään sitoutumattomuutena, voi olla työntekijän tapa suojella itseään liialliselta kuormitukselta.

Sitoutumattomuus näyttäytyy siten omana ilmiönään, jossa työntekijä ottaa tietoisesti etäisyyttä työhönsä omien voimavarojensa säilyttämiseksi. Tämä näkökulma poikkeaa organisaatioiden perinteisestä ajattelutavasta tarkastella sitoutumattomuutta ja työstä irtaantumista toistensa synonyymeina. Jo Kahn (1990) kuvasi sitoutumisen ja irtaantumisen vastakkaisina psykologisina tiloina, mutta Afrahi ja muut (2022) laajentavat tätä ajattelua korostamalla, että irtaantuminen voi joissakin tilanteissa olla työntekijän hyvinvoinnin kannalta tarkoituksenmukaista. Tämän perusteella sitoutumattomuus voidaan ymmärtää ongelman sijaan työntekijän suojautumismekanismina.

Aiheesta tehty tuore kirjallisuuskatsaus (Saraiva & Nogueiro, 2025) osoittaa, että työssä sitoutumattomuus syntyy useiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Työn vaatimuksiin liittyvät tekijät, kuten organisaation työhyvinvointikäytännöt, liian suuri työkuorma, etätöiden ja joustavien työaikojen puute, vaikuttavat sitoutumattomuuden syntymiseen. Myös digitalisaation ja uusien teknologioiden tuomilla haasteilla, taloudellisella epävarmuudella, työpaikan epävakaudella sekä organisaation toistuvilla muutoksilla on todettu olevan vaikutusta. Näiden seikkojen lisäksi työn voimavaroilla on merkitystä: puutteellinen johtaminen, tehoton viestintä, rajalliset ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet sekä heikot arviointi- ja palkitsemisjärjestelmät lisäävät sitoutumattomuutta (Demerouti ja muut, 2001; Saraiva & Nogueiro, 2025). Taulukossa 1 esitetään aiempiin tutkimuksiin pohjautuen sitoutumattomuuden keskeiset taustatekijät ja ilmenemismuodot.

**Taulukko 1.** Sitoutumattomuuden taustatekijät ja ilmenemismuodot (mukaillen Demerouti ja muut 2001; Bakker ja muut 2006; Aslam ja muut, 2008; Saraiva & Nogueiro 2025).

Sitoutumattomuuden taustatekijät	Sitoutumattomuuden ilmenemismuodot
Korkeat työn vaatimukset: työmäärä, aikapaine, emotionaalinen kuormitus	Vetäytyminen työtehtävistä
Vähäiset työn voimavarat: tuki, autonomia, palaute, resurssit	Alhainen energia ja passiivisuus
Rooliristiriidat ja työn epäselvät odotukset	Heikko työmotivaatio
Epäoikeudenmukaisuus: työnjako, palkitseminen, kohtelu	Tyytymättömyys työhön ja organisaatioon
Osaamisen ja työn vaatimusten epäsuhta	Heikentynyt työsuoritus
Riittämätön tunnustus ja palaute	Sitoutumisen ja osallistumisen väheneminen

Tutkimuksen tämänhetkinen tila viittaa siihen, että aihe kaipaa vielä lisätutkimusta. Työssä sitoutumattomuus on moniulotteinen ilmiö, jota ei voida selittää pelkästään motivaation puutteella tai kielteisellä työasenteella. Sosiaalinen vuorovaikutus on merkittävässä asemassa henkilökohtaisen sitoutumisen tai irtaantumisen muodostumisessa. Tämän perusteella voidaan todeta, ettei sitoutuminen tai sitoutumattomuus ole pelkästään yksilöllisiä kokemuksia, vaan samalla laajempi sosiaalinen ilmiö. Sitoutumattomuuden rakentumista sosiaalisessa vuorovaikutuksessa on tutkittu vain rajallisesti.

Aiempien tutkimusten perusteella sitoutumattomuuden voidaan katsoa syntyvän tilanteissa, joissa Kahnin (1990) kuvaamat psykologiset ehdot eivät täyty tai niissä on

merkittäviä puutteita, sekä työn voimavarojen puuttumisen seurauksena (Demerouti ja muut, 2001). Lisäksi negatiivisella työympäristöllä on todettu olevan vaikutusta sitoutumattomuuden syntymiseen (Aslam ja muut, 2018). Tällöin työntekijä voi tehdä tietoisin päätöksen irtaantumisesta ja vetäytyä työstään. Tätä havaintoa tukee myös myöhempi tutkimus (Afrahi ja muut, 2022).

Näiden havaintojen perusteella sitoutumattomuus voidaan nähdä keinona suojautua työhön liittyviltä tilanteilta, jotka työntekijä kokee merkityksettömiksi, turvattomiksi tai kuormittaviksi. Tutkimuksissa sitoutumattomuus näyttäytyy usein silloin, kun työn vaatimukset ylittävät käytettävissä olevat voimavarat tai työn psykologiset edellytykset eivät täyty. Tällaisessa tilanteessa työstä irtaantuminen voi olla tietoinen päätös ja mekanismi, jonka avulla työntekijä hallitsee kuormitustaan ja säilyttää toimintakykynsä haastavissakin olosuhteissa. Tämän pohjalta voidaan esittää, ettei sitoutumattomuus synny pelkästään yksilöllisistä kokemuksista, vaan sitoutumattomuuden syntymiseen vaikuttavat myös muut ihmiset sekä työympäristö.

### **2.3 Tunteet työyhteisöissä ja tunnetartunta**

Tunteen (*emotion*) käsitteelle on monia vakiintuneita tieteellisiä määritelmiä. Esimerkiksi Scherer ja muut (2005) määrittelevät tunteiden rakentuvan useista samanaikaisista komponenteista, jotka ovat fysiologinen reaktio, subjektiivinen kokemus, käyttäytyminen ja kognitiivinen arvio. Schererin ja muiden (2005) mukaan tunteen (*emotion*) ja tuntemuksen (*feeling*) käyttäminen synonyymeinä voi aiheuttaa käsitteellistä sekaannusta, joka vaikeuttaa ilmiön ymmärtämistä, sillä tuntemuksella viitataan vain subjektiiviseen kokemukseen. Tunne voidaan näin ollen ymmärtää kokonaisvaltaiseksi reaktioksi, johon kytkeytyy ihmisen kokemukset, kehon vasteet ja käyttäytyminen.

Organisaatiokontekstissa tunteet ovat keskeinen osa työntekijöiden vuorovaikutusta. Työpaikka voi herättää ihmisessä monenlaisia tunteita ja vastaavasti tunteet vaikuttavat kokemukseen työpaikasta. Ihminen luo kokemuksille omakohtaisia tulkintoja, minkä

seurauksena tunteet syntyvät. Koetut tunteet puolestaan vaikuttavat työntekijöiden käyttäytymiseen, asenteisiin ja ajatteluun työpaikalla. Tunteet näkyvät eleinä, ilmeinä ja äänensävyinä, tehden niistä tunnistettavia myös muille. Työelämässä tunteet voivat levitä vuorovaikutuksen kautta työntekijöiden kesken tai joskus jopa koko organisaatioon (Elfенbein, 2023). Tunteet eivät rajoitu vain yksilöön, vaan ne ovat samalla kollektiivisia, tilannekohtaisia ilmiöitä. Ne vaikuttavat työpaikalla vallitsevaan ilmapiiriin ja työntekijöiden käyttäytymismalleihin, jolloin tunteilla on vaikutusta samalla myös yleiseen viihtyvyyteen tai epämukavuuteen työpaikan sisällä (Petitta ja muut, 2025).

Viime vuosikymmenien aikana kiinnostus tunteiden roolista organisaatioissa on kasvanut organisaatiotutkimuksissa ja esimerkiksi Côté (2014) ja Lopes (2016) tutkivat myös tunneälyn merkitystä johtamisessa. Tunneälyllä tarkoitetaan kykyä tunnistaa, ymmärtää ja hallita erilaisia tunteita. Taito on keskeinen voimavara niille, jotka työskentelevät johtotason tai henkilöstöhallinnon tehtävissä, tai tiimeissä (Côté, 2014; Lopes, 2016). Tunteiden merkitystä organisaatioissa ei siten voi sivuuttaa, sillä vaikutukset ulottuvat jokaiselle organisaatiotasolle.

Organisaatiotutkimuksissa on esitetty, että positiiviset tunteet voidaan nähdä yrityksen strategisina voimavaroina (Diener ja muut, 2020). Aiheeseen liittyvässä tutkimuksessaan Diener ja muut (2020) osoittivat myönteisillä tunteilla olevan lukuisia vaikutuksia työntekijöiden kokemuksiin ja käyttäytymiseen. Positiiviset tunteet edesauttavat uusien käyttäytymismallien omaksumista, jotka avaavat uusia mahdollisuuksia ja helpottavat uusien taitojen kehittymistä. Negatiivisten kokemusten kielteisiltä seurauksilta suojaava positiivinen itseluottamus vahvistuu Dienerin ja muiden (2020) mukaan positiivisten tunteiden seurauksena. Esimerkiksi onnistumisen kokemukset työelämässä voivat lisätä yksilön itseluottamusta, jolloin mahdollisten virheiden käsitteleminen helpottuu. Lisäksi positiivisten tunteiden kokemisella voi olla vaikutusta muun muassa luovuuteen, sitoutumiseen, selviytymiseen haasteista ja jopa terveyteen (Diener ja muut, 2020, s. 458–460). Tunteet eivät ole vain hyvän olon mittareita, vaan tunteiden avulla luodaan voimavaroja, jotka auttavat selviytymään vaikeistakin tilanteista.

Tunteista myötätunto, kiitollisuus, inspiraatio ja kunnioitus, ovat varsin voimakkaita. Tällaiset tunteet siirtävät huomion itsestä muihin ja lisäävät auttamista, yhteistyötä ja eettisten normien mukaista käyttäytymistä, vahvistaen sosiaalisia ja psykologisia voimavaroja. Tämä voi puolestaan parantaa organisaation tehokkuutta (Tee & Binti Raja Reza Shah, 2023). Näiden tunteiden ylläpitäminen organisaatioissa voi toimia sekä suorituskyvyn että organisaatiokulttuurin edistäjänä. Organisaatiot, jotka edistävät iloa, ylpeyttä ja kiitollisuutta esimerkiksi tasapuolisen sisäisen viestinnän ja johtajien motivoivan viestinnän sävyn kautta, vahvistavat työntekijöiden samaistumista organisaatioon (Yue ja muut, 2021). Yuen ja muiden (2021) mukaan työntekijät samaistuvat organisaatioon vahvemmin silloin, kun organisaatioiden viestinnän sävy koetaan lämpimäksi, merkitykselliseksi ja kunnioittavaksi.

Kaikki tunteet eivät kuitenkaan tue työn suorittamista tai organisaation tavoitteita. Autoritääristä johtamista koskevat tutkimukset osoittavat tiettyjen johtamistapojen luovan tunteiden tukahduttamisen ilmapiirin. Esimerkiksi Chiangin ja muiden (2021) kolmessa japanilaisessa julkisessa organisaatiossa toteutetun kyselytutkimuksen tulokset osoittivat, että autoritäärinen johtamistyyli lisää todennäköisyyttä tunteita tukahduttavan ilmapiirin syntymiseen tiimeissä. Tämä puolestaan lisää työntekijöiden henkistä uupumusta heikentäen tiimin suorituskykyä.

Chiang ja muut (2021) määrittelivät autoritäärisen johtajuuden kontrolloivaksi ja vaativaksi johtamistavaksi, jossa johtaja on vahvasti läsnä. Tutkimuksessa havaittiin, että mitä enemmän autoritäärinen johtaja itse tukahduttaa omia tunteitaan, sitä vahvemaksi tunteiden tukahduttamisen ilmapiiri muodostuu. Seurauksena myös henkinen uupumus kasvaa ja suorituskyky heikkenee. Näin ollen tunteiden vaimentaminen ja sen heijastuminen johtajuuteen heikentää työhyvinvointia ja vaikuttaa merkittävästi tuloksellisuuteen (Chiang ja muut, 2021). Tulokset viittaavat siihen, että tiimien ilmapiiriin, uupumuksen tasoon ja suorituskykyyn vaikuttavat keskeisesti esihenkilön johtamistyyli, kielenkäyttö sekä tunteiden hallinta.

Negatiivisilla tunteilla on myös vaikutusta sitoutumiseen. Negatiiviset ja stressiä aiheuttavat tunteet voivat olla merkki työntekijän kokemista epäkohdista organisaatiossa. Ahdistus, pelko, epäluottamus, tunteiden tukahduttaminen ja puolustelevalle ajattelutapa viittaavat useasti epäoikeudenmukaisuuden kokemuksiin tai turvattomaan ilmapiiriin työyhteisössä. Jos nämä ikävät tunteet jätetään organisaatiossa huomioimatta, seurauksena voi olla työntekijän sitoutumisen heikkeneminen (Chiang ja muut, 2021; Petitta ja muut, 2025). Näiden havaintojen perusteella voidaan todeta, että organisaatioiden on tärkeää kiinnittää huomiota työntekijöiden tunnekokemuksiin sekä luoda avoin tunneilmapiiri, jossa kaikkia tunteita käsitellään avoimesti. Tunteiden hallinta on merkittävä osa organisaatiokulttuuria ja havainnollistaa sitä, miten työntekijöiden työhyvinvointi on yhteydessä myös organisaation suorituskykyyn.

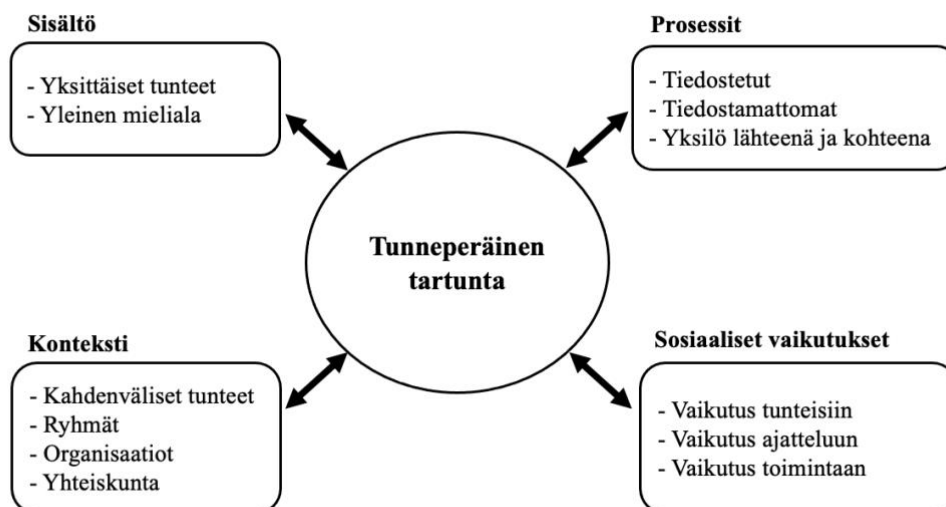
Tunteita on perinteisesti tarkasteltu yksilön henkilökohtaisina kokemuksina tunteiden subjektiivisuuden takia, jolloin niiden taustalla vaikuttaa vahvasti yksilön omakohtainen tulkinta. Organisaatiotutkimuksissa on kuitenkin yhä useammin huomioitu myös ryhmänäkökulma, jossa tunteita tarkastellaan sosiaalisina ja vuorovaikutuksessa rakentuvina ilmiöinä (Elfenbein, 2023; Petitta ja muut, 2025). Aiempi tutkimus on osoittanut, että tunteet voivat siirtyä henkilöltä toiselle usein tiedostamatta, jolloin tunnetilasta tulee jaettu. Tätä ilmiötä selitetään tunteiden tarttumisen teorialla (*Emotional Contagion Theory*). Tunteiden tarttumisen teorian mukaan yksilöt voivat omaksua muiden kokemia tunnetiloja sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Tunteiden tarttuminen voi tapahtua suorassa tai epäsuorassa vuorovaikutuksessa kasvojen ilmeiden tai muiden ihmisten käyttäytymisen havainnoinnin kautta. Lisäksi tunteiden tarttuminen voi ilmetä reaktiona toisen ihmisen kokemaan tunnetilaan (Herrando & Constantinides, 2021).

Organisaatiokontekstissa ilmiötä on tarkasteltu esimerkiksi Barsaden (2002) tutkimuksessa, jossa tunteiden tarttumisella havaittiin olevan merkittävä vaikutus ryhmän toimintaan ja suorituskykyyn. Tämä viittaa siihen, että tunteiden tarttumisen syvällisempi ymmärtäminen on keskeistä tiimien työhyvinvoinnin ja suorituskyvyn

edistämiseksi. Myöhemmässä tutkimuksessaan Barsade ja muut (2018) totesivat tunteiden tarttuvuuden olevan tärkeää myös organisaatiokäyttäytymisen ymmärtämisen kannalta. Ilmiön avulla voidaan selittää sitä, miten jaetut tunnetilat muodostuvat sekä tiedostetun että tiedostamattoman sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta.

Barsade ja muut (2018) esittelivät tunnetartunnan neljä keskeistä ulottuvuutta. Ilmiöön sisältyvät sekä yksittäiset tunteet että yleisimmät mielialat. Mielialat ovat tunneperäisiä reaktioita ympäristössä oleviin ärsykkeisiin, minkä takia ne voivat muuttua helposti. Kuitenkin molemmat tunteet, että mieliala vaikuttavat tunteiden tarttumiseen, joka tapahtuu tietoisien sekä tiedostamattomien prosessien kautta. Ihmiset voivat olla samanaikaisesti tartunnan lähteenä ja sen kohteena, ja Ilmiö voi esiintyä kahden ihmisen välillä, ryhmissä sekä organisaatioissa.

Barsaden ja muiden (2018) mukaan tunteiden, kuten masennuksen ja yksinäisyyden tarttuvuutta on tutkittu sosiaalisissa verkostoissa laajentaen näkökulmaa yhteiskunnallisiin ongelmiin. Tunteiden tarttuminen voikin alkaa yhdestä tai useammasta henkilöstä ja on samalla sosiaalisen vaikuttamisen muoto, sillä johtajat voivat hyödyntää ilmiötä omassa johtajuudessaan. Lisäksi se vaikuttaa paitsi yksilöiden tunteisiin myös siihen, mitä he tarttumisen seurauksena ajattelevat ja miten he toimivat.



**Kuvio 3.** Tunteiden tarttumisen neljä ulottuvuutta.

Kuten Barsade ja muut (2018) myös Tee (2015) toi esiin tunteiden tarttumisen merkityksen johtajuustutkimuksissa. Teen (2015) mukaan johtajuustutkimus tukee näkemystä siitä, että tunteiden tarttumista voidaan hyödyntää sosiaalisessa vaikuttamisessa. Tunteiden tarttumisen roolin korostetaan olevan keskeinen mekanismi erityisesti karismaattisessa johtajuudessa sekä muutosjohtamisessa. Teen (2015) mukaan johtajan ilmaisemat positiiviset tunteet voivat levitä alaisiin ja vahvistaa heidän mielialaansa, lisäksi johtajan koettua karismaa sekä parantaen ryhmän suorituskkyä. Vastaavasti johtajan negatiivisten tunteiden tarttuminen voi heikentää yhteistyötä ja ryhmän toimintaa (Tee, 2015). Esihenkilöiden on näiden havaintojen perusteella tärkeää ymmärtää tunteiden tarttumisen vaikutuksia, sillä heidän tunnekkäyttäytymisellään voi olla huomattavia seurauksia tiimin ilmapiiriin ja tiimin jäsenten suoriutumiseen.

## 2.4 Sitoutumattomuuden sosiaalinen siirtyminen tiimityössä

Barsaden tutkimus (2002) antaa näyttöä sille, että ryhmän jäsenten tunteet tarttuvat toisiinsa ja tunteiden tarttumisella on merkittäviä vaikutuksia ryhmän toimintaan. Tutkimuksessa havaittiin, että etenkin positiivinen tunteiden tartunta lisäsi ryhmän

yhteistyötä, vähensi konflikteja ja paransi jäsenten suorituskykyä niin yksilösuorituksissa kuin tiimin sisäisissä suorituksissa. Negatiivisella tunteiden tarttumisella havaittiin taas päinvastainen vaikutus: se heikensi ryhmädynamiikkaa ja lisäsi ryhmän jäsenten välisiä ristiriitoja johtaen konflikteihin. Lisäksi tällä oli negatiivisia vaikutuksia tiimin jäsenten suorituskykyyn.

Tutkimuksessa myös todettiin positiivisen mielialan tarttuvuuden olevan yhtä voimakasta kuin negatiivisen mielialan tarttuvuus, eikä energiatasolla nähty olevan huomattavaa vaikutusta tarttuvuuden voimakkuuteen. Näin ollen sillä miten voimakkaasti tunteita ilmaistiin, ei ollut tutkimuksen mukaan merkitystä (Barsade, 2002). Toisaalta esimerkiksi van Mierlo & Bakker (2018) esittivät, että positiiviset tunnetilat, kuten sitoutuminen ja innostus leviävät tiimeissä helpommin kuin passiivisemmat tai negatiiviset tunteet. Tutkimuksissa on täten esitetty jonkin verran ristiriitaisia havaintoja, joka viittaa siihen, ettei tunteiden tarttumista voida selittää pelkästään tunteiden voimakkuuden tai ilmaisun intensiteetin perusteella.

Barsaden (2002) tutkimus tehtiin valvotussa kokeellisessa asetelmassa, joten se ei täysin vastaa organisaatioiden luonnollisia vuorovaikutustilanteita. Tämän vuoksi ei voida varmuudella sanoa, missä määrin havaitut vaikutukset ovat yleistettävissä. Tutkimuksessa keskityttiin ilmiön lyhytaikaiseen tarkasteluun, joten ilmeistä on, että tunnetartunnan pitkäaikaisvaikutusten ymmärtämiseen tarvitaan vielä lisätutkimusta. Lisätutkimus on myös tarpeen siksi, ettei tutkimus ottanut huomioon verkossa tapahtuvaa vuorovaikutusta. Yhä useammassa organisaatiossa työtä tehdään monipaikkaisesti ja kommunikointi tapahtuu digitaalisten kanavien välityksellä. Digitaalinen vuorovaikutus eroaa monin tavoin kasvokkain tapahtuvasta viestinnästä, sillä sanattomat vihjeet, kuten ilmeet, eleet ja äänenpaino välittyvät vain rajallisesti tai puuttuvat vuorovaikutuksesta kokonaan. Tämän perusteella niillä voi olla merkittävä vaikutus siihen, kuinka voimakasta tai heikkoa tunteiden tarttuminen on tiimissä, joka työskentelee pääsääntöisesti etänä. Näiden tekijöiden vuoksi on tärkeää tutkia tarkemmin tunteiden tarttumista myös etätyöympäristöissä.

Viimeaikaisissa tutkimuksissa onkin otettu tarkastelun kohteeksi myös virtuaaliset tiimit, jolla on pyritty vastaamaan organisaatioissa olevien uusien työskentelytapojen luomaan tutkimustarpeeseen. Esimerkiksi Shaik ja muut (2025) tarkastelivat viimeaikaisessa tutkimuksessaan tiimien sitoutumista globaaleissa virtuaalitiimeissä. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös, miten digitaalinen vuorovaikutus ja sen myötä muodostuva samaistuminen omaan työhön ja tiimiin, vaikuttavat tiimidynamiikkaan ja yhteistyöhön. Globaalilla virtuaalitiimillä tarkoitetaan tiimiä, jonka jäsenet työskentelevät maantieteellisesti eri paikoissa ja aikavyöhykkeillä ja jotka tekevät yhteistyötä pääsääntöisesti digitaalisten viestintä- ja yhteistyövälineiden avulla (Shaik ja muut, 2025, s. 2).

Shaik ja muut (2025) havaitsivat tutkimuksessaan, että globaaleissa virtuaalitiimeissä sitoutumisen välittymiseen tiimin jäsenten välillä vaikutti etenkin yksilön kokema samaistuminen omaan rooliinsa, tiimiinsä ja organisaatioon. Tutkimuksen perusteella korkeampi samaistumisen taso oli yhteydessä sitoutumiseen, mutta matalampi samaistuminen lisäsi sitoutumattomuuden leviämistä tiimin sisällä. Nämä havainnot tukevat Barsaden (2002) kokeellisia tuloksia tunteiden tarttumisesta ryhmissä osoittamalla, että ilmiö näyttäytyy myös sellaisissa tiimeissä, jotka eivät käy vuoropuhelua kasvotusten. Sekä Barsaden (2002) että Shaikin ja muiden (2025) tutkimukset tarkastelevat ilmiötä lyhyellä aikavälillä. Tämän vuoksi pitkittäistutkimuksen tekeminen on perusteltua ilmiön ajallisten vaikutusten ja pidempiaikaisen kehittymisen ymmärtämiseksi.

Vastaavasti Torrenten ja muiden (2013) tutkimus osoittaa, että sitoutuminen voi levitä tiimin jäsenten välillä sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Sitoutuminen levisi voimakkaammin silloin, kun tiimin jäsenet kokivat keskinäistä samankaltaisuutta esimerkiksi demografisten tekijöiden, työroolien tai kokemusten suhteen. Tunnetarttumista tapahtui helpommin etenkin niissä tiimeissä, joissa suurin osa tiimin jäsenistä oli samaa sukupuolta. Tämän perusteella voidaan päätellä, että samankaltaisuus vahvistaa sitoutumisen tarttumista tiimin sisällä.

Toisaalta tämä osoittaa myös, että sukupuolen erilaisuus voi lisätä ristiriitoja ja vähentää tiimin yhtenäisyyttä, mikä puolestaan voi vaikeuttaa positiivisten tunteiden tarttumista. Tämä viittaa siihen, että samankaltaisuudella on sekä mahdollisia hyötyjä että rajoitteita tunteiden tarttumisen teorian näkökulmasta. Torrenten ja muiden (2013) poikkileikkaavassa tutkimuksessa huomattiin yhteys tunteiden tarttumisen ja samankaltaisuuden välillä mutta lyhyen aikavälin tutkimuksen perusteella ei voida vielä varmasti todeta, tarttuuko sitoutuminen samalla tavalla uusissa tiimeissä.

Tutkijat ovat erityisesti keskittyneet tarkastelemaan myönteisten tunnetilojen tarttumista tiimeissä. Tavanomaiset organisaatioissa työhyvinvoinnin edistämiseksi kehitetyt toimenpiteet, kuten koulutukset tai mindfulness-harjoitukset, keskittyvätkin usein yksilöön (Hernandez Grande ja muut, 2025). Näissä lähestymistavoissa painopiste on työntekijän omien taitojen, ajattelutapojen ja stressinhallintakeinojen kehittämisessä, vaikka työhyvinvointiin vaikuttavat merkittävästi myös muut ihmiset. Työhyvinvoinnin tarkasteleminen pelkästään yksilön näkökulmasta sivuuttaa sosiaalisten suhteiden, vuorovaikutuksen ja tiimidynamiikan merkityksen työhyvinvoinnissa. Tämän seurauksena tiimien sisäisen vuorovaikutuksen merkitys on jäänyt tutkimuksessa suhteellisen vähälle huomiolle.

Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessaan García-Buades ja muut (2019) osoittivat, että kollektiivinen hyvinvointi ja hyvä tunneilmapiiri tiimeissä näyttävät yleisesti liittyvän parempaan tiimin suoriutumiseen ja tuottavuuteen. Kollektiivinen onnellisuus tai hyvinvointi tarkoittaa tiimissä tai työyksikössä vallitsevaa tunneilmapiiriä, joka muodostuu työntekijöiden yhteisistä tunteista ja kokemuksista. Tämä ilmapiiri vaikuttaa siihen, miten työntekijät kokevat työympäristönsä, käyttäytyvät ja suoriutuvat työssään. Tiimien tunneilmapiiri syntyy siitä, että yksilöiden tunteet ja emotionaaliset reaktiot leviävät ja vaikuttavat muihin tiimin jäseniin (García-Buades ja muut, 2019).

Vastaavasti työuupumus ja sitoutuminen voivat toimia kollektiivisina ilmiöinä, jolloin tiimin tunnetilat leviävät muille tiimin jäsenille (Bakker ja muut, 2006). Tutkimusten

perusteella voidaan olettaa, että työntekijät, joiden hyvinvointi on heikentynyt ja jotka eivät ole hyötäneet organisaation tarjoamasta tuesta, voivat heijastaa negatiivisia tunnetiloja myös muihin tiimin jäseniin (Hernandez Grande ja muut, 2025). Tämä herättää kysymyksen siitä, missä määrin yksilöön keskittyvät työhyvinvointia edistävät toimenpiteet ovat riittäviä etenkin tiimityön kontekstissa.

Tunnetarttumisen vaikutukset työhyvinvointiin ovat merkittäviä. Aihetta käsittelevässä tutkimuksessaan Hernandez Grande ja muut (2025) havaitsivat, että tunteiden tarttuminen eli se, miten yksilön tunteet vaikuttavat muiden tunteisiin tiimissä, toimii siltana yksilön työperäisen stressin ja työntekijöiden hyvinvoinnin välillä. Myös organisaation resurssien merkitys stressin ja hyvinvoinnin tuloksiin oli merkittävä. Tutkimus korostaa, että sekä tiimin sisäiset suhteet että organisaation tarjoamat resurssit vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin. Toimenpiteet, jotka vähentävät stressiä ja edistävät positiivisten tunteiden leviämistä tiimissä, voivat näin ollen parantaa hyvinvointia paljon tehokkaammin, kuin pelkästään yksilöille suunnatut keinot stressin lieventämiseksi (Hernandez Grande ja muut, 2025).

Tunteiden tarttumista koskeva tutkimus on painottunut tarkastelemaan ensisijaisesti positiivisten tunteiden tarttumista. Aiempi kirjallisuus kuitenkin osoittaa, että myös negatiiviset tunnetilat, kuten stressi ja kyynisyys, voivat tarttua työyhteisöissä tehokkaasti ja vaikuttaa merkittävästi hyvinvointiin ja suoriutumiseen. Lisäksi on esitetty, että uupuminen voi tarttua tiimin jäsenten välillä (Bakker ja muut, 2006). Näin ollen tunteiden tarttumisen teorian soveltaminen sitoutumattomuuden kokemusten tarkasteluun tiimitasolla on perusteltu ja vielä suhteellisen vähän tutkittu näkökulma.

Pitkittäistutkimuksessaan työntekijöiden sitoutumisen leviämisestä suuressa organisaatiossa Mitra ja muut (2017) havaitsivat, että sitoutuneisuuden ja sitoutumattomuuden leviäminen on voimakkainta läheisimpien kollegoiden välillä. Tulokset osoittivat, että sitoutumattomien kollegoiden vaikutus yksilön myöhempään sitoutumiseen on vahvempi kuin sitoutuneiden kollegoiden myönteinen vaikutus. Lisäksi

tutkimus viitoitti, että erityisesti tiiviillä ja toistuvilla vuorovaikutuksilla, kuten tiimityöllä on olennainen vaikutus tunteiden tarttumiseen (Mitra ja muut, 2017). Näiden havaintojen perusteella sitoutumattomuus näyttää leviävän työyhteisöissä herkemmin kuin sitoutuneisuus.

Tiimityö ja sosiaalinen vuorovaikutus ovat merkittäviä tekijöitä tunteiden tarttumisessa ja ilmiön esiintymisen voimakkuudessa, mikä tekee sitoutumattomuuden siirtymisen tarkastelusta korostetun tärkeää (Bakker ja muut, 2006; Mitra ja muut, 2017; Hernandez Grande ja muut, 2025). Tästä huolimatta sitoutumattomuuden siirtymisestä on tehty vain vähän tutkimusta, jossa sitoutumattomuutta tarkasteltaisiin nimenomaisesti tiimitasolla ja osana työyhteisön vuorovaikutustilanteita. Aiempi kirjallisuus painottuu usein yksilöllisiin kokemuksiin, kuten työhyvinvointiin ja suoriutumiseen mutta ei riittävästi huomioi sitä, miten sitoutumattomuus voi normalisoitua, vahvistua ja levitä tiimin sisällä.

### 3 Tutkimusmetodologia

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen metodologia ja aineisto. Ensin luvussa esitellään tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä ja sen valintaperusteet, sekä otanta. Tämän jälkeen perustellaan valittu aineistonkeruutapa ja kuvataan sen toteutus, mukaan lukien käytetyt menetelmät ja prosessin vaiheet. Seuraavaksi paneudutaan aineiston analysointitapaan sekä siihen, miten kerättyä aineistoa on käsitelty, jotta se vastaisi mahdollisimman hyvin tutkimuskysymyksiin. Lopuksi luvussa käydään läpi tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmä ja otanta

Tässä tutkimuksessa haluttiin ymmärtää syvällisemmin osallistujien kokemuksia ja tulkintoja sitoutumattomuuden siirtymisestä tiimityössä, minkä vuoksi tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen ytimessä olevia tunteita ja merkityksenantoja on perusteltua tarkastella laadullisella menetelmällä, jolle on ominaista ihmislähtöisyys sekä ihmisten kokemusten tarkastelu (Vilka, 2025, luku 3). Tunteet ja sitoutumattomuuden siirtymiseen liittyvät kokemukset ovat subjektiivisia, joten laadullinen menetelmä mahdollistaa ilmiön tarkastelun osallistujien omien tulkintojen ja merkitysten kautta (Juhila, 2021). Menetelmä antaa tilaa useiden erilaisten kokemusten, tulkintojen ja tunteiden tarkastelulle sekä auttaa ymmärtämään ilmiön taustalla olevia mekanismeja. Tutkimuksen kannalta tämä oli keskeistä, sillä sitoutumattomuus voi ilmetä ja siirtyä työyhteisöissä eri tavoin.

Menetelmässä korostuvat mitä ja miten -kysymykset, jotka tukevat tutkimuksessa käsiteltävän ilmiön syvällisempää ymmärtämistä (Juhila, 2021). Laadullisessa tutkimuksessa tutkija voi kuitenkin huomaamattaan muotoilla kysymykset vastaamaan omaa ymmärrystään tutkimusaiheesta, mikä saattaa johtaa tulkintaongelmiin. Tästä syystä Vilkan (2025, luku 3) mukaan tutkimuksessa on olennaista esittää myös miksi-kysymyksiä. Ne mahdollistavat ilmiön tarkastelun useista näkökulmista rajallisen

tulkinnan välttämiseksi, sillä ihmisten kokemat asiat ja ilmiöt ovat harvemmin yksiselitteisiä.

Laadullisessa tutkimuksessa kerätään aineistoa, joka mahdollistaa mahdollisimman monien näkökulmien huomioonottamisen (Alasuutari, 2011). Laadulliselle tutkimukselle ominainen moninäkökulmaisuus tukee menetelmävalintaa, sillä ihmisillä voi olla eriäviä kokemuksia tai näkemyksiä sitoutumattomuuden ilmenemisestä ja siirtymisestä. Monet näkökulmat kuitenkin antavat aineistolle miltei rajattomat tulkintamahdollisuudet, joten laadullisessa tutkimuksessa tarvitaan taustateoria, jota vasten peilata kerättyä aineistoa. Lisäksi tutkijalla pitää olla mielessä kysymyksiä, joihin etsii vastausta (Eskola & Suoranta, 1998). Näiden seikkojen perusteella laadullinen menetelmä on tutkimuksen kannalta perusteltu, sillä sitoutumattomuuden taustalla olevia ihmisten tulkintoja, ajatuksia tai kokemuksia tietystä asiasta ei voida täysin yleistää määrällisin menetelmin.

Laadullisessa tutkimuksessa tärkeintä ei ole aineiston laajuus, vaan kuinka laadukas kerätty aineisto on. Aineiston perimmäisenä tarkoituksena on saada tutkimukseen syvyyttä ja oivalluksia (Eskola & Suoranta, 1998; Vuori, 2021). Aineistoa voidaan katsoa olevan riittävästi, kun siitä ei enää saada uutta tietoa tutkimusongelmasta. Kylläntyminen eli saturaatio on merkki siitä, että aineistoa on saatu riittävästi (Eskola & Suoranta, 1998). Jäsentyneestä aineistosta pyritään luomaan selkeää ja yhtenäistä tietoa sisältävä kokonaisuus, jonka pohjalta tutkija pystyy tekemään johtopäätöksiä. Empiirisestä aineistosta edetään kohti käsitteellistä näkemystä ilmiöstä, jota tutkitaan (Puusa ja muut, 2020, luku 9).

Tutkimuksen aineisto kerättiin LinkedIn-alustalla jaetulla sähköisellä kyselylomakkeella. Tutkimukseen osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen ja itsevalikoitumiseen. Kohderyhmänä olivat henkilöt, joilla oli aiempaa kokemusta tiimityöstä ja sitoutumattomuuden ilmenemisestä työyhteisössä. LinkedIn valikoitui aineistonkeruukanavaksi, sillä sen kautta oli mahdollista tavoittaa tehokkaasti työelämässä olevia henkilöitä eri toimialoilta ja organisaatioista. Avoin verkkopohjainen

aineistonkeruu mahdollisti erilaisten kokemusten monipuolisen tarkastelun tutkimusaiheen näkökulmasta.

Itsevalikointiin liittyy rajoitteita, sillä osallistujat itse päättävät osallistumisestaan tutkimukseen, mikä voi vaikuttaa aineiston edustavuuteen (Golzar & Tajik, 2022, s. 74). Tästä huolimatta laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole tilastollinen yleistettävyys, vaan ilmiön syvällisempi ymmärtäminen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.4). Tutkimukseen osallistui yhteensä 20 henkilöä, ja taulukossa 2 esitellään osallistujien taustatiedot.

**Taulukko 2.** Osallistujat ja taustatiedot.

Vastaaja (V)	Sukupuoli	Ikä	Asema	Työkokemus nykyisessä tiimissä
Vastaaja 1	Nainen	28	Työntekijä	3 vuotta
Vastaaja 2	Nainen	29	Työntekijä	1 kuukausi
Vastaaja 3	Mies	59	Esihenkilö tai päällikkö	5 vuotta
Vastaaja 4	Nainen	28	Työntekijä	9 kuukautta
Vastaaja 5	Nainen	56	Työntekijä	6 kuukautta
Vastaaja 6	Nainen	34	Työntekijä	1,5 vuotta
Vastaaja 7	Nainen	32	Työntekijä	6 vuotta
Vastaaja 8	Nainen	28	Työntekijä	3 vuotta
Vastaaja 9	Mies	28	Työntekijä	4 kuukautta

Vastaaja 10	Mies	28	Työntekijä	3 kuukautta
Vastaaja 11	Mies	30	Työntekijä	1 vuosi
Vastaaja 12	Nainen	27	Työntekijä	4 vuotta
Vastaaja 13	Nainen	28	Työntekijä	3 vuotta
Vastaaja 14	Nainen	43	Työntekijä	5 vuotta
Vastaaja 15	Nainen	28	Työntekijä	3 vuotta
Vastaaja 16	Nainen	32	Työntekijä	2 vuotta
Vastaaja 17	Nainen	28	Työntekijä	4 vuotta
Vastaaja 18	Mies	30	Esihenkilö tai päällikkö	2 vuotta
Vastaaja 19	Nainen	32	Työntekijä	3 vuotta
Vastaaja 20	Mies	29	Esihenkilö tai päällikkö	9 kuukautta

### 3.2 Aineistonkeruu

Tutkimus toteutettiin laadullisena kyselytutkimuksena, jossa aineisto kerättiin avoimia kysymyksiä sisältäneen sähköisen lomakekyselyn avulla. Tämän kaltaiseen lomakehaastatteluun voidaan viitata myös termeillä strukturoitu tai standardisoitu haastattelu. Tämän tyyppisille haastatteluille on ominaista kysymykset, jotka tutkija on valmistellut ja järjestellyt etukäteen. Lomakehaastattelu sopii menetelmäksi, kun tutkimusongelma on tarkasti rajattu ja tarkoituksena on selvittää tiettyyn ilmiöön liittyviä mielipiteitä, näkemyksiä, kokemuksia tai käsityksiä (Vilka, 2025, luku 5).

Kysely luotiin Webropol-kyselyalustalla ja se koostui yhteensä 15 kysymyksestä, sisältäen sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Strukturoitujen kysymysten avulla kerättiin vastaajien taustatietoja, joita olivat sukupuoli, ikä, asema sekä aika, jonka on työskennellyt nykyisessä tiimissä. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin syventämään ymmärrystä vastaajien kokemuksista ja näkemyksistä tutkittavasta ilmiöstä eli sitoutumattomuuden siirtymisestä. Kysymysten muotoilussa tähdättiin selkeyteen ja termien yksiselitteisyyteen, jotta vastaajat ymmärtäisivät kysymykset samalla tavalla ja voisivat vastata niihin mahdollisimman kattavasti. Lisäksi kyselylomake pidettiin pituudeltaan kohtuullisena, jotta vastaamiseen ei menisi liikaa aikaa ja vastausaktiivisuus säilyisi hyvänä.

Avoin sähköinen lomakekysely soveltui aineistonkeruumenetelmäksi, koska tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työntekijöiden kokemuksia sitoutumattomuuden siirtymisestä tiimityössä. Sitoutumattomuus voidaan kokea arkaluontoisena aiheena, sillä se liittyy suoraan yksilön suorituskykyyn ja motivaatioon. Tästä syystä anonyymi kyselylomake mahdollisti täysin rehellisen ja avoimen ilmaisun, sillä osallistujat pystyivät kertomaan kokemuksistaan ja ajatuksistaan omassa työyhteisössään ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Lisäksi menetelmänä sähköinen kysely on saavutettava ja joustava aineistonkeruumenetelmä, joka mahdollistaa vastaajien tavoittamisen ympäri Suomen sekä antoi mahdollisuuden osallistua tutkimukseen heille sopivana ajankohtana.

Avoimet kysymykset antoivat vastaajille tilaa kuvata kokemuksiaan ilmiöstä monipuolisesti. Sähköisen lomakekyselyn etuna on se, että vastaukset ovat jo valmiiksi kirjallisessa muodossa, joten niitä ei tarvitse erikseen litteroida. Vastaukset myös tallentuivat automaattisesti Webropoliin, mikä vähensi aineiston manuaalisen käsittelyn tarvetta ja siten myös virheiden todennäköisyyttä. Aineistoa voitiin heti käsitellä sellaisenaan, mikä tuki tutkimusprosessin sujuvaa etenemistä. Selvyyden vuoksi aineistossa esiintyneet kirjoitusvirheet kuitenkin korjattiin.

Kyselylomakkeisiin liittyvä keskeinen haaste on kysymysten muotoilu, johon voi vaikuttaa tutkijan omat ennakkokäsitykset tutkimuksen aiheesta. Vastaaja voi huomata tutkijan näkemykset aiheesta kysymysten muotoilusta ja mukailta niitä vastauksissaan, jolloin hän ei tuo esiin omia kokemuksiaan tai näkemyksiään (Vilkka, 2025, luku 5). Tästä syystä ennen varsinaista aineistonkeruuta kyselylomake testattiin pienellä joukolla kohderyhmään kuuluvilla henkilöillä. Testauksen tarkoituksena oli varmistaa kysymysten muotoilun olevan neutraali eikä johdatteleva, sekä kyselyssä esiintyvien käsitteiden ja kysymysten ymmärrettävyys. Tulosten perusteella kyselylomakkeeseen tehtiin pieniä muutoksia ennen sen lopullista julkaisua.

Kysely avattiin ja linkki Webropol-kyselyyn jaettiin maanantaina 23. helmikuuta 2026 ja aineistoa kerättiin maaliskuun 2026 loppuun asti. Riittävän pitkällä vastausajalla pyrittiin mahdollistamaan tarpeeksi kattavan aineiston kerääminen. Vastaaminen oli täysin vapaaehtoista ja anonyymia. Ennen kyselyyn vastaamista osallistujille kerrottiin kirjallisesti tutkimuksen tarkoituksesta, aineiston käytöstä sekä vastaamisen vapaaehtoisuudesta. Vastaajia tiedotettiin myös siitä, että vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja ainoastaan tutkimustarkoitukseen. Vastausten keräämisessä hyödynnettiin LinkedIniä, jossa kysely tavoitti tehokkaasti tutkimuksen kannalta kohderyhmään kuuluvia vastaajia.

### **3.3 Aineiston sisällönanalyysi**

Tässä tutkimuksessa aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysin tavoitteena on, että ilmiöstä luodaan sanallinen ja selkeä kuvaus. Lisäksi sisällönanalyysin avulla aineistosta halutaan tunnistaa merkitysten välisiä suhteita ja muodostaa niistä laajempia kokonaisuuksia, joita ei pysty esittämään muuten, kuin sanallisina tulkintoina (Vilkka, 2025, luku 6). Aineistolähtöisessä tavassa aineistosta pyritään löytämään toiminnalle punainen lanka. Päätös siitä, mitä aineistosta lähdetään etsimään, tulee tehdä, kun aineisto on kerätty mutta ennen sen analysointia.

Aineistolähtöisessä analyysissä tavoitteena on ymmärtää ja uudistaa tutkittavana olevien toimintaa ja ajattelutapoja sen avulla millaisia käsitteitä, luokituksia tai malleja on löytynyt (Vilkka, 2025, luku 6). Tavoitteena sisällönanalyysissä on edesauttaa aineiston järjestämistä tiiviimmäksi ja selkeämmäksi ilman, että keskeistä tietoa kadotetaan (Puusa ja muut, 2020, luku 9). Laadullinen sisällönanalyysi sopii menetelmäksi tutkimuksiin, joissa pyritään ymmärtämään syvällisesti kokemuksia, merkityksiä ja erilaisia ilmiöitä.

Analyysi toteutettiin induktiivisena eli aineistolähtöisenä sisällönanalyysinä. Induktiivisen lähestymistavan käyttäminen on perusteltua, kun tutkittavasta ilmiöstä on olemassa vain rajallisesti aiempaa tietoa tai tieto on hajanaista (Elo & Kyngäs, 2008, s. 107). Tämän tutkimuksen kohteena olevat työntekijöiden kokemukset sitoutumattomuuden siirtymisestä ovat luonteeltaan subjektiivisia ja tilannesidonnaisia. Tästä syystä analyysissä pyrittiin antamaan tilaa vastaajajoukon omille kokemuksille, ilman aineiston tarkastelua teoreettisen viitekehyksen kautta. Induktiivinen sisällönanalyysi mahdollistaa avoimen lähestymistavan, jossa ilmiötä pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti.

Induktiivisessa sisällönanalyysissä teemat nousevat esiin suoraan aineistosta (Braun & Clarke, 2006, s. 12). Aineisto aloitettiin perehtymällä valmiiseen aineistoon kokonaisuutena ja lukemalla vastaukset läpi useaan kertaan. Analyysin tarkoituksena oli saada vastauksista kattava kokonaiskuva ja tunnistaa niistä tutkimuskysymysten kannalta olennaiset merkitykset, sekä vastauksissa toistuvat ilmaukset. Aineistossa kiinnitettiin erityistä huomiota kuvauksiin siitä, millaisia kokemuksia vastaajilla oli sitoutumattomuuden siirtymisestä tiimityössä.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 4.4.3) kuvaavat sisällönanalyysin koostuvan kolmesta eri vaiheesta, joita ovat aineiston redusointi (pelkistäminen), klusterointi (ryhmittely) ja abstrahointi (käsitteellistäminen). Seuraavaksi aineistosta poimittiin ilmaisuja, jotka pelkistettiin yksinkertaisempaan muotoon. Pelkistämällä eli redusoinnilla saatu

aineisto siivotaan niin, että jäljelle jää vain tutkimuksen kannalta olennaiset asiat (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4.3). Tätä prosessia varten vastaukset kerättiin Word-tiedostoon, jonka jälkeen samankaltaiset ilmaukset ryhmiteltiin ja yhdistettiin niiden sisällön perusteella. Viimeisenä vaiheena oli abstrahointi, jossa siirryttiin kohti löydettyjen ilmaisujen käsitteellistämistä.

Aineiston analyysivaiheessa ryhmittelyssä muodostui monia keskenään samankaltaisia ryhmiä, mikä teki käsitteellistämisestä haastavaa. Käsitteellistämiseen palattiin useasti ja teemoja vaihdettiin analyysin edetessä moneen kertaan tutkijan ymmärryksen syventyessä. Alkuvaiheessa teemoja oli neljä kappaletta mutta muodostetuissa teemoissa havaittiin päällekkäisyyksiä, minkä takia aineistoon ja teoreettiseen viitekehykseen perehdyttiin uudelleen. Näitä alustavia teemoja myös muokattiin, kun niiden havaittiin olevan liian yleistettäviä aineistoon nähden tai ne eivät vastanneet tutkimuskysymyksiin. Teemat pyrittiin käsitteellistämään siten, että ne kuvailevat aineiston tuloksia mahdollisimman tarkasti. Lopulliset kolme pääteemaa ja yhdeksän alateemaa, jotka esitellään luvussa 5, olivat tutkimuskysymysten kannalta tarkkoja ja vastasivat täsmällisesti tutkimuskysymyksiin.

### **3.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi aineiston analyysissä on oltava huolellinen ja läpinäkyvä. Tapa, jolla analyysi on tehty sekä miten analysointitavat pystytään perustelemaan ovat tärkeitä tutkimuksen uskottavuuden, perusteltavuuden ja luotettavuuden kannalta (Günther ja muut, 2021). Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella Webropolissa ja kyselyyn vastasi 20 kohderyhmään kuuluvaa henkilöä. Otanta perustui satunnaisotantaan, jossa tutkimukseen osallistuneet henkilöt päättivät itse osallistumisestaan. Kriteerinä osallistumiselle oli se, että henkilöllä tuli olla aiempaa kokemusta tiimityöskentelystä ja sitoutumattomuuden ilmenemisestä työyhteisössä.

Satunnaisotanta, itsevalikoituminen sekä vastaajien määrä rajoittavat tulosten yleistettävyyttä laajempaan joukkoon, mutta antavat kuitenkin syvällisen katsauksen aiheeseen kyseisen vastaajajoukon näkökulmasta. Samalla tulokset tarjoavat arvokasta tietoa sitoutumattomuuden muodostumisesta kollektiiviseksi ilmiöksi tiimityössä ja sen siirtymisestä tiimin jäsenten välillä. Lisäksi se antaa lisää tietoa niistä tunnetartunnan ja sosiaalisen vuorovaikutuksen mekanismeista, jotka edistävät sen siirtymistä tiimeissä. Löydökset vahvistavat aiempien tutkimusten havaintoja tunteiden tarttumisesta työyhteisöissä, tarjoten organisaatioille uutta näkökulmaa siihen, millä toimenpiteillä sitoutumattomuuden leviämistä tiimeissä voi ehkäistä. Laadullisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti tarkoituksena oli saada syvempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Näin ollen tulokset kuvaavat ensisijaisesti kyselyyn vastanneiden omia henkilökohtaisia kokemuksia sitoutumattomuudesta ja sen ilmenemisestä tiimityössä.

Muita haasteita luotettavuuden suhteen nähtiin olevan sähköisen kyselylomakkeen avoimet kysymykset. Avoimissa, valmiiksi määritellyissä kysymyksissä tutkijalla ei ole mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä, joten vastaukset voivat olla jossain määrin tulkinnanvaraisia. Toisaalta avoimet kysymykset antoivat tilaa vastaajien omien ajatusten ja mielipiteiden esiintuomiselle, mikä tukee laadullisen tutkimuksen tavoitteita.

Luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan kuvaamalla tutkimuksen eri vaiheet aineistonkeruusta ja sen analysoinnista vaihe kerrallaan. Aineistonkeruussa ja kyselylomakkeen laatimisessa kiinnitettiin erityistä huomiota kysymysten muotoiluun, jotta kysymykset eivät ole liian johdattelevia, jolloin ne voisivat vaikuttaa tutkimuksen lopputulokseen. Kyselylomake pilotoitiin ennen sen julkaisemista, jolla varmistettiin kysymysten muotoilun ymmärrettävyys sekä neutraali sävy. Tällä varmistettiin, että vastaaja osaa vastata kysymyksiin mahdollisimman todenmukaisesti. Aineiston analysointimenetelmäksi valittiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi, jossa analyysivaiheet etenivät systemaattisesti ja lisäsivät analyysin johdonmukaisuutta.

Keskeistä luotettavuuden varmistamisessa on myös huomioida tulosten tulkinnan luotettavuus. Tulkinnassa tulee välttää ylitulkitseminen, jotta voidaan välttää aineistossa ilmenevien asioiden vääristeleminen. Vääristelemiseksi tulkitaan alkuperäisen aineiston muuttaminen tai esittäminen siten, että tutkimuksen tulokset vääristyvät, mikä tulkitaan tiedevilpiksi (TENK, 2023). Tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta varmistettiin kiinnittämällä huomiota mahdolliseen ylitulkittamisen mahdollisuuteen aineiston analysoinnissa.

### **3.5 Tutkimuksen eettisyys**

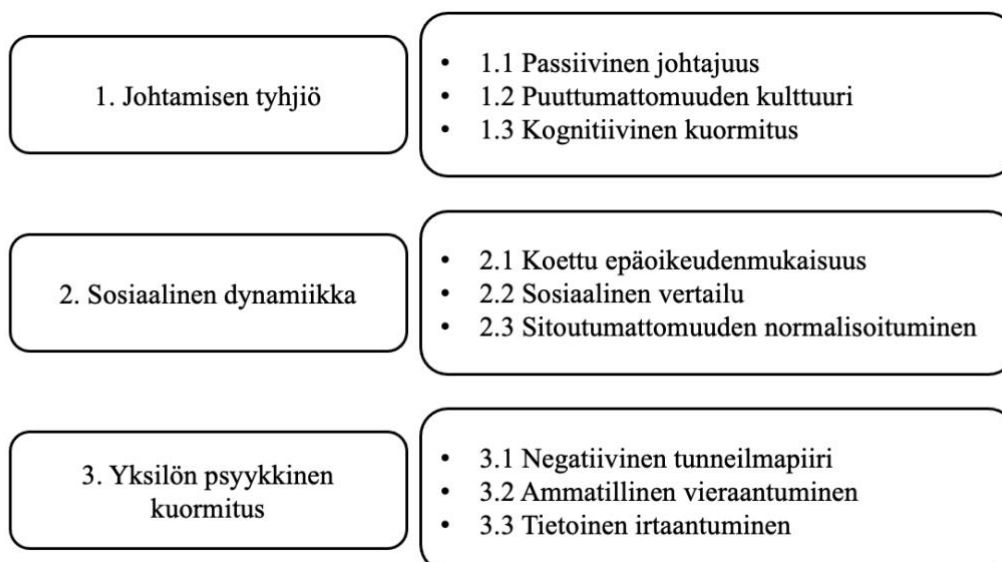
Tutkimuksessa noudatettiin hyvän tieteellisen käytännön mukaisia eettisiä periaatteita, kuten Vaasan yliopiston (2013, s. 4–5) tutkimuseettisyyttä. Tutkimuseettiset näkökulmat otettiin huomioon koko tutkimusprosessin ajan. Aineistonkeruu toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella Vaasan yliopiston tarjoamalla tietoturvalisellä alustalla Webropolissa. Osallistujille kerrottiin kyselylomakkeen ensimmäisellä sivulla olevassa saatekirjeessä tutkimuksen vapaaehtoisuudesta ja anonymiteetistä. Vastaaajilla oli mahdollisuus päättää osallistumisestaan itsenäisesti eikä vastaajilta kerätty henkilötietoja, jolla varmistettiin osallistujien yksityisyydensuoja. Tutkimuksessa kerättiin vain tutkimuksen kannalta olennaisia tietoja ja vastaajille annettiin mahdollisuus keskeyttää tutkimukseen osallistuminen milloin tahansa. Vastaaminen katsottiin tietoiseksi suostumukseksi osallistua tutkimukseen.

Kerättyä tutkimusaineistoa käsiteltiin luottamuksellisesti, ja sitä käytettiin vain tämän tutkimuksen tarkoituksiin. Aineisto oli ainoastaan tutkijan saatavilla ja tuloksiin pääsy oli rajattu. Tulokset raportoitiin niin, ettei yksittäisiä vastaajia ole mahdollista tunnistaa vastauksista. Lisäksi tutkimuksessa huomioitiin sähköiseen kyselyalustaan liittyvät tietosuojakäytännöt. Webropol täyttää Euroopan unionin yleisen tietosuojalain (GDPR) vaatimukset, tukien tutkimusaineiston asianmukaista ja turvallista käsittelyä. Tutkimuksen toteutuksessa pyrittiin jatkuvasti varmistamaan, että yksityisyys ja tietosuojatoteutuvat kaikissa tutkimuksen vaiheissa eettisten periaatteiden mukaisesti.

## 4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Sitoutumattomuus näyttäytyi aineistossa tilana, jolla oli merkittäviä vaikutuksia paitsi yksilön mutta myös tiimin kokonaisvaltaiseen toimintaan ja hyvinvointiin. Sitoutumattomuus tarttui tiimin jäseneltä toiselle erityisesti tilanteissa, joissa työntekijä koki joutuvansa kantamaan vastuuta muiden laiminlyönneistä ilman esihenkilön tukea tai selkeää työnjakoa. Aineistosta nousi esiin johtamisen keskeinen rooli sitoutumattomuuden mahdollistajana.

Tulosluku on jäsennelty kolmeen teemaan, jotka kuvaavat sitoutumattomuuden muodostumista kollektiiviseksi ilmiöksi sekä sen siirtymistä edistäviä vuorovaikutuksen ja tunnetartunnan mekanismeja tiimityössä. Teemat ovat 1) johtamisen tyhjiö, 2) sosiaalinen dynamiikka ja 3) yksilön psyykinen kuormitus. Lisäksi kukin teema sisältää omat alateemat, joita on yhteensä yhdeksän (9). Alateemat kuvaavat tarkemmin ilmiön ilmenemismuotoja sekä syventävät ymmärrystä sitoutumattomuuden rakentumisesta ja siirtymisestä organisaatiokontekstissa.



**Kuvio 4.** Tutkimustulosten pää- ja alateemat.

#### 4.1 Sitoutumattomuuden siirtyminen tiimityössä

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin tiimeissä työskentelevien henkilöiden näkemyksiä sitoutumattomuuden siirtymisestä tiimityössä työntekijöiden kesken. Tarkoituksena oli selvittää vastaukset tutkimuskysymyksiin: miksi sitoutumattomuus muodostuu kollektiiviseksi ilmiöksi tiimityössä ja siirtyy tiimin jäsenten välillä? Mitkä tunnetartunnan ja sosiaalisen vuorovaikutuksen mekanismit edistävät sitoutumattomuuden siirtymistä tiimeissä? Osallistujat kuvasivat, että yksittäisen henkilön sitoutumattomuus näkyi välttelemisenä, kiinnostuksen puutteena ja negatiivisena asenteena. Tämä johti tiimin yleisen ilmapiirin huononemiseen ja sitä kautta lisääntyneisiin konflikteihin, sekä koko tiimin suoriutumisen heikkenemiseen. Lopulta se alkoi murentaa myös muiden tiimin jäsenten motivaatiota sekä heikensi merkittävästi sitoutumista tiimin sisällä. Osallistujien vastauksista muodostui kuva ketjureaktiosta, joka alkoi yhdestä passiivisesta tiimin jäsenestä mutta levisi koko tiimin jaetuksi toimintamalliksi.

Tiimityössä työntekijät ovat jatkuvassa ja tiiviissä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, joten jo yhden henkilön poikkeavalla käytöksellä voi olla vaikutusta tiimin toimintaan. On tärkeää, että kukin tiimin jäsen tekee oman osuutensa tehtävästä työstä, sillä tekemättä jäänyt työ siirtyy muiden tiimin jäsenten hoidettavaksi. Tämä johtaa työkuorman epätasaiseen jakautumiseen, mikä voi lisätä emotionaalista kuormitusta. Vastauksissa nousi esiin, että sitoutumattomuus koettiin erityisen kuormittavana silloin, kun se ilmeni jatkuvana vastuun pakoiluna ja tehtävien laiminlyömisinä. Osallistujat kuvasivat, ettei kuormitus johtunut pelkästään yksittäisten työntekijöiden asenteesta, vaan taustalla vaikutti vahvasti myös johdon puuttumattomuus tilanteeseen. Näiden tekijöiden kautta sitoutumattomuus alkoi siirtyä työntekijöiden kesken ja normalisoitui osaksi tiimin toimintakulttuuria.

Havaintojen pohjalta aineistosta tunnistettiin sitoutumattomuuden siirtymisen olevan monivaiheinen prosessi, joka etenee rakenteellisista mahdollistajista kohti asenteellista vakiintumista. Siirtymisen keskiössä oli johtamisen tyhjiö, mikä mahdollisti sitoutumattomalle työntekijälle tyypillisen käyttäytymisen ilman seuraamuksia.

Sitoutumattomuuden siirtyminen ilmeni sosiaalisen dynamiikan kautta – muut työntekijät alkoivat säätelemään työpanostaan ja sitoutumattomuus alkoi normalisoitua osaksi tiimin arkea. Viimeisenä aineistosta tunnistettiin ilmiön seurauksena oleva yksilön psyykinen kuormitus, joka lopulta johti asenteelliseen vakiintumiseen eli tietoiseen irtaantumiseen. Alateemat, kuten puuttumattomuuden kulttuuri, kognitiivinen kuormitus ja koettu epäoikeudenmukaisuus eivät siten olleet pelkkä kuvaus tiimityössä olevista haasteista. Kyse oli siitä, miten työntekijät toimivat ja suojautuivat tilanteissa, jossa yhteinen vastuu ja tavoitteet rapistuivat. Alateemat osoittavat, miten työntekijä luo itselleen selviytymisstrategian säätelemällä omia voimavarojaan ja irtaantumalla tietoisesti työstään sosiaalisen tuen ja oikeudenmukaisuuden puuttuessa, lopulta johtaen sitoutumattomuuteen.

#### **4.1.1 Johtamisen tyhjiö**

Aineistosta tunnistettu teema johtamisen tyhjiö rakentui osallistujien kuvauksista, joissa korostuivat organisaation johtamisen ja käytäntöjen rooli sitoutumattomuuden siirtymisen mahdollistajana. Aineistossa ilmeni useita kertomuksia tilanteista, joissa epäselvät toimintatavat, rajojen puute sekä vaihtelevat käytännöt loivat epävarmuutta ja vaikeuttivat yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Osallistujien kertomuksissa toistuivat tilanteet, joissa yhteisiä pelisääntöjä ei ollut selkeästi määritelty tai niiden noudattamista ei seurattu esihenkilön toimesta.

Johtamisen tyhjiö näyttäytyi erityisesti tilanteissa, joissa vastuut ja roolit jäivät epäselviksi, lisäten tulkinnanvaraisuutta ja heikentäen tiimin yhteistyötä. Useissa kuvauksissa korostui myös kokemus siitä, että esihenkilö ei tukenut riittävästi arjen työn ohjaamista ja vastuu siirtyi yksittäisten työntekijöiden kannettavaksi. Johtamisen tyhjiön katsottiin aineistossa liittyvän erityisesti niihin organisaation rakenteisiin, jotka ohjaavat työn tekemistä ja vuorovaikutusta, kuten esihenkilötyöhön.

Näiden perusteella tunnistettiin kolme keskeistä alateemaa: passiivinen johtajuus, puuttumattomuuden kulttuuri sekä kognitiivinen kuormitus.

### Passiivinen johtajuus (1.1)

Osallistujien kokemuksista sitoutumattomuuden siirtymisessä nousi esiin esihenkilöiden ja johdon rooli sitoutumattomuuden mahdollistajana. Aineistossa ilmeni kuvauksia tarpeesta tulla ymmärretyksi sekä saada esihenkilöltä oikeudenmukaista kohtelua ja arvostusta. Osallistujien kuvauksissa korostuivat etenkin rajojen asettamatta jättäminen sekä se, ettei yhteisten pelisääntöjen rikkomiseen reagoitu riittävällä tavalla tai ollenkaan. Erityisen vahvasti nämä kokemukset tulivat esiin kuvauksissa, jossa osallistujat kokivat jäävänsä yksin ratkomaan muiden tiimin jäsenten aiheuttamia ongelmia. Merkittävänä huomiona nousee esiin, ettei kukaan osallistujista todennut puuttumattomuuden johtuvan tietämättömydestä tai resurssien puutteesta. Osallistujat eivät myöskään puhuneet huonosta johtamisesta. Sen sijaan useissa kertomuksissa tuotiin esiin esihenkilön näkymättömyys ja ohjaamisen puute tilanteissa, jossa selkeää johtamista olisi kaivattu. Osallistujien kuvauksissa toistuivat tilanteet, joissa esihenkilö ei ole puuttunut sitoutumattomuuteen mitenkään:

*”Mielestäni esimies ei ole puuttunut ollenkaan näihin ja se on väärin.” (V19)*

*”Esihenkilö ei puutu oikein mitenkään.” (V12)*

*”En ole 3 kk aikana huomannut kovin montaa esimerkkiä millä tavalla tällaisiin tilanteisiin olisi puututtu.” (V10)*

Aineistosta ilmenneiden kertomusten perusteella esihenkilöiden ja muun johdon toimintatavoissa ei ollut kyse pelkästään tekemättömydestä, vaan aktiivisesta ja tietoisesta tekemättä jättämisestä. Passiivinen johtajuus ilmeni aineistossa erityisesti ohjauksen puutteena ja puuttumattomuutena tilanteissa, joissa yhteisiä toimintatapoja rikottiin. Tällöin vastuun rajat hämärtyivät ja säännöt näyttäytyivät osallistujille tulkinnanvaraisina. Osa osallistujista kuvasi turhauttavia tilanteita, joissa johto oli havainnut tiimin negatiivisen ilmapiirin mutta reagoi siihen antamalla kritiikkiä koko

tiimin huonosta asenteesta. Näissä kuvauksissa tällainen puuttuminen näyttäytyi osallistujille irrallisena:

*"Johdon ja esihenkilön tapa puuttua työntekijöiden sitoutumattomuuteen on mielestäni ollut erittäin huono. Ei ole lainkaan haluttu selvittää/mietitty syitä sille, miksi työntekijöillä on motivaation puutetta sekä suoranaista välinpitämättömyyttä työtä kohtaan. Mistä väsymys, huonotuulusuus ja negatiivisuus kumpuaa? Miksi työntekijät voivat ylipäättään huonosti? Tiimi sai vain todella ikävän "puhuttelun" johdolta, jossa meitä kehoitettiin korjaamaan asenteemme, ja sitä myötä työilmapiirin ongelmat. Sanomattakin selvää, että tämä vain pahensi tilannetta." (V16)*

Passiivinen johtajuus näyttäytyi aineistossa keskeisenä sitoutumattomuuden mahdollistavana tekijänä, joka edesauttoi sitoutumattomuuden siirtymistä. Kun esihenkilö ei puuttunut havaittuihin ongelmiin eikä ohjannut tiimin toimintaa, vastuun rajat hämärtyivät ja yhteiset toimintatavat jäivät epäselviksi. Yksittäisen tiimin jäsenen kiinnostuksen puute, työtehtävien vältteleminen ja yhteisten pelisääntöjen noudattamattomuus sallittiin. Puuttumattomuus epäkohtiin viesti osallistujille siitä, ettei heitä tai heidän toimintaansa kohtaan työyhteisössä ole odotuksia tai seurauksia, mikä osaltaan heikensi motivaatiota ja sitoutumista tiimin sisällä.

### **Puuttumattomuuden kulttuuri (1.2)**

Puuttumattomuuden kulttuuri tunnistettiin osallistujien ilmauksista johtamisen aktiivisuuteen liittyen. Osallistajat kuvasivat puuttumattomuuden kulttuurin ilmenevän tilanteina, joissa sitoutumattoman työntekijän välttelevään käytökseen ja töiden tekemättä jättämiseen ei reagoitu tai puututtu riittävällä tavalla. Osallistujien kertomuksissa korostui erityisesti kokemus siitä, että yhteisten pelisääntöjen rikkominen ei johtanut seuraamuksiin. Esimerkiksi tilanteissa, joissa sitoutumaton työntekijä jätti työtehtäviä tekemättä tai ei noudattanut sovittuja toimintatapoja, saattoivat osallistujien kuvausten perusteella jatkaa toimintaansa ilman, että siihen puututtiin

esihenkilön toimesta. Vastauksista nousee esille, että puuttumattomuuden koettiin johtavan siihen, että tekemätön työtaakka kasaantui sitoutuneille työntekijöille. Tämä taas lisäsi kuormitusta entisestään ja heikensi koettua oikeudenmukaisuutta työyhteisössä.

Eräs osallistuja kuvasi kokemaansa seuraavasti:

*“Yksittäisillä henkilöillä ei ole kiinnostusta oppia, joten tekevät virheitä, eivät kysy apua. Tai ei tee asioita yhteisten sopimusten ja pelisääntöjen mukaan. Työ siirtyy ihmisille, jotka ovat sitoutuneita työhönsä. Ja sitten esimiehen välinpitämättömyys tästä ja vastuun sysääminen meille työntekijöille.” (V19)*

Osallistujien kuvauksissa toistuivat kokemukset siitä, että esihenkilö oli tietoinen epäkohdista mutta valitsi passiivisuuden konfliktien tai epämukavien tilanteiden välttämiseksi. Passiivinen käyttäytyminen näyttäytyi työntekijöille hiljaisena hyväksyntänä. Hiljaisella hyväksynnällä esihenkilö viesti muulle tiimille, että sovitulla pelisäännöllä ei ole todellista merkitystä ja seurauksena muodostuvan vastuutyhjiön myötä sitoutumattomuudesta tulee tiimin sallittu toimintamalli.

Yksi osallistujista kuvasi hiljaisen hyväksynnän näkymistä näin:

*“[...] Esihenkilö lopulta äänettömästi suostuu henkilöiden heikompaan työpanokseen, ja kierre on valmis.” (V18)*

Ilmeistä oli, että paine kasvavasta työtaakasta siirtyi korkean työmoraalin omaaville ja sääntöjä noudattaville työntekijöille. Osallistujien kokemukset viittasivat siihen, että sitoutumattomuuden ollessa uusi normi tiimissä, oli vastuu seurausten kantamisesta esihenkilöiden sijaan muilla työntekijöillä. Kertomuksissa toistui kokemukset epätasa-arvoisesta kohtelusta sekä siitä, ettei esihenkilö puuttunut työkuorman epätasaiseen jakautumiseen. On selvää, että tällainen asetelma altistaa työhyvinvoinnin alenemiselle

työn vaatimusten lisääntyessä sekä emotionaaliselle kuormittumiselle ja edesauttaa sitoutumisen heikentymistä.

*”Se, että työn määrä jakautuu epätasaisesti työntekijöiden kesken, heikentää itsessään jo paljon työhyvinvointia, mutta myös epätasa-arvoinen kohtelu esihenkilön toimesta on huonontanut ainakin omaa työhyvinvointiani merkittävästi. Nämä työntekijät, jotka ”nakittavat” omia töitään muille saavat tehdä lähes mitä tahansa ilman seuraamuksia.” (V16)*

Toisaalta osalla oli myös päinvastaisia kokemuksia, joissa esihenkilön toiminta koettiin positiivisena. Esihenkilön koettiin puuttuvan sitoutumattomuuteen tilanteissa, joissa työntekijän kanssa käytiin avointa keskustelua sekä asetettiin konkreettisia tavoitteita työntekijän tukemiseksi. Esiin nousi esihenkilön läsnäolon lisäksi sekä tiimin että yksilön näkökulmien huomioiminen, tilanteiden läpikäyminen ja sovittujen toimintamallien seuraaminen:

*”Keskustelemalla sitoutumattoman työntekijän kanssa ja yrittämällä löytää keinoja sitouttaa häntä takaisin. Jos sitoutumattomuutta on tiimitasolla niin esihenkilön tulee selvittää tilannetta yksilön ja tiimin näkökulmasta ja pyrittävä lisäämään sitoutumista heidän toiveidensa pohjalta.” (V20)*

*”Tilanteet hoidetaan esihenkilön kanssa sparreissa, jossa käydään läpi tilannetta ja luodaan suunnitelma, miten asiaa lähdetään edistämään parempaan suuntaan. Olen itse ollut sparreissa heikentyneen tuloksellisuuden takia, joka on vaikuttanut koko tiimin tulokseen.” (V14)*

*”Esihenkilö tulee mukaan tiimipalaveriin ja käymme tiimisopimusta läpi. Mitkä ovat sovitut toimintamallimme, jos tiimissä ei olla tyytyväisiä kaikkien toimintaan? Esihenkilö voi myös puhua työntekijälle kahden.” (V5)*

Osallistujien kokemukset viittasivat siihen, että esihenkilön passiivisuuden koettiin olevan tietoinen valinta, joka mahdollisti sitoutumattomuuden siirtymisen tiimin jäsenten kesken. Osallistujat nimesivät keskeisiksi sitoutumista vahvistaviksi tekijöiksi selkeät tavoitteet ja odotukset, sekä toivat ilmi vuorovaikutuksen merkityksen. Vastauksissa korostui lisäksi tarve esihenkilön tuelle sekä palautteelle, sen lisäksi että tiimissä kohtelu olisi tasavertaista. Keskeisenä havaintona oli, että esihenkilön passiivisuus näytti heikentävän työntekijöiden sitoutumista, kun taas keskustelu ja tavoitteiden asettaminen tuki sitä.

### **Kognitiivinen kuormitus (1.3)**

Osallistujien kertomuksista kävi ilmi, että puuttumattomuuden kulttuuri ei näyttäytynyt työntekijöille autonomiana tai työn keventymisenä. Se, ettei suoriutumista tai tavoitteiden saavuttamista seurattu, lisäsi henkistä kuormitusta. Osallistujat kuvasivat ohjauksen ja palautteen puuttumisen aiheuttavan kognitiivista kuormitusta. Lisäksi kognitiivista kuormitusta aiheutti epävarmuuden tunteet siitä, miten tietyissä tilanteissa tulisi toimia. Epävarmuus ilmeni esimerkiksi tilanteissa, joissa työntekijät joutuivat itse arvioimaan, mikä on hyväksyttävää toimintaa ja missä vaiheessa olisi perusteltua puuttua havaittuihin epäkohtiin:

*” [...] Yleisesti tavoite käydä 1-1-keskusteluissa läpi vastuita ja suoriutumista, jos niistä on tieto esihenkilöllä. Vaatii kuitenkin sen, että tiimi nostaisi epäkohtia esiin, mikä on välillä vaikeaa.” (V6)*

Keskeisenä teemana nousi esiin tilanteet, joissa näiden epäkohtien esiintuominen koettiin vaikeaksi. Jotkut osallistujat kuvasivat joutuvansa pohtimaan tarkasti sitä, millä tavalla ongelmista voi puhua ja kenelle niitä voi tuoda esiin. Pelko mahdollisista seuraamuksista aiheutti huolta. Aineistossa kognitiivinen kuormitus näyttäytyi jatkuvana ja kuluttavana tarpeena ennakoida sitä, miten esihenkilö tai muut tiimiläiset reagoivat negatiiviseen palautteeseen. Epävarmuus ilmeni varovaisuutena, jossa työntekijät joutuivat arvioimaan omien sanojensa vaikutuksia ja mahdollisia seurauksia etukäteen:

*"Tilanteista on vaikea puhua, koska tiimille tulee seuraamuksia." (V8)*

*"Ollaan suurin osa työntekijöistä tosi sovittelevia ja konflikteja vältteleviä tyyppejä, joten epäoikeudenmukaiseksi koettu kohtelu (oli se sitten esihenkilön tai toisen tiimiläisen toimesta) on tosi haasteellista nostaa esiin, koska pelätään toisten reaktioita ja työilmapiirin huononemista." (V16)*

Ennakoimattomuus ja avoimen keskustelukulttuurin puuttuminen johti lisääntyneeseen henkiseen kuormitukseen ja horjutti psykologisen turvallisuuden tunnetta, sekä edesauttoi työyhteisön kireän ilmapiirin syntymistä. Aineistosta välittyi kokemus siitä, että epäkohtien esiin tuomista vältettiin siinä piilevän riskin takia. Jotkut osallistujista totesivat, etteivät enää yrittäneet tuoda havaitsemiaan ongelmia esiin, sillä mitään hyvää ei koitunut puhumisen seurauksena. Ilmaisusta nousi esiin, että avoimen keskustelukulttuurin puute oli tekijä, joka heikensi luottamusta omaan esihenkilöön ja vaikeutti epäkohtien sekä kritiikin esiin nostamista. Vähäinen avoimuus voi heikentää yhteistyötä ja luottamusta myös tiimin jäsenten välillä, kun ongelmat jäävät käsittelemättä. Heikko vuorovaikutus voi siten edistää sitoutumattomuuden siirtymistä, kun työntekijä kokee, ettei hän tule kuulluksi.

#### **4.1.2 Sosiaalinen dynamiikka**

Sosiaalinen dynamiikka tunnistettiin osallistujien kuvauksista, joissa työyhteisön vuorovaikutus ja sosiaalinen vertailu vaikuttivat työntekijöiden kokemuksiin oikeudenmukaisuudesta. Lisäksi osallistujien kokemuksissa korostui palkituksen tulemisen tarve johtuen siitä, että muiden tiimin jäsenten työtehtävien tekeminen lisäsi työn koettua kuormitusta. Näiden tarpeiden, sekä työpanoksen ja palkkion välisen epätasapainon takia, osallistajat kuvasivat sitoutuneisuutensa heikentyneen. Osallistujien kertomuksista kävi ilmi, että tämän seurauksena työntekijä pyrki palauttamaan sisäisen oikeudenmukaisuuden tunteensa omaa työpanosta säätelemällä.

Sosiaalisen dynamiikan tulkittiin kuvaavan niitä prosesseja, joiden kautta osallistujat pyrkivät ylläpitämään voimavarojaan, kuten jaksamista ja motivaatiota, työyhteisössä. Sitoutumattomuus ei ollut tässä kontekstissa merkki välinpitämättömyydestä tai motivaation puutteesta, vaan ennemminkin mukautumisen keino. Sitoutumattomuuden siirtymistä vahvistivat epäoikeudenmukaisuuden kokemusten lisäksi sosiaalinen vertailu, jonka myötä työpanosta alettiin suhteuttaa ympäröivään toimintaan sen mukaan, millainen käytös nähtiin hyväksyttävänä.

Sosiaalisen dynamiikan teemasta tunnistettiin kolme alateemaa: koettu epäoikeudenmukaisuus, sosiaalinen vertailu ja sitoutumattomuuden normalisoituminen.

### **Koettu epäoikeudenmukaisuus (2.1)**

Tiimityössä olevien osallistujien kuvauksista kävi ilmi epäoikeudenmukaisuuden kokemusten olevan keskeinen tekijä sitoutumattomuuden siirtymisessä tiimin jäsenten kesken. Erityisesti epäoikeudenmukaisuuden kokemukset olivat kytköksissä tilanteisiin, joissa työn kuormitus, vastuut ja odotukset jakautuivat epätasaisesti tiimin sisällä. Osallistujat kuvasivat, miten osa työntekijöistä saattoi toistuvasti jättää omat työtehtävät hoitamatta. Tekemättömät työtehtävät kasaantuivat niin ikään toisen työntekijän harteille, joka koki velvollisuudekseen sääntöjen noudattamisen ja vastuun kantamisen. Se, että tiimityössä tehtävien töiden jakautumisessa oli selkeitä ongelmia, loi kokemuksen epätasa-arvoisesta kohtelusta tiimin jäsenten kesken ja heikensi yhteistyötä, sekä luottamusta.

Epäoikeudenmukaisuus ei aineiston perusteella rajoittunut yksinomaan työn määrään, vaan myös siihen, miten esihenkilöt ja johto reagoivat näihin tasa-arvoa heikentäviin asioihin tiimissä. Työntekijöiden oli vaikeaa muodostaa selkeää käsitystä siitä, mitä heiltä odotettiin. Vastauksissa korostuivat kokemukset siitä, että sitoutuneita työntekijöitä ”palkittiin” lisääntyneellä työn määrällä. Myös vastuu yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta kasaantui yksittäisten työntekijöiden harteille, mikä koettiin erityisen kuormittavana ja turhauttavana:

*”Toisen työntekijän sitoutumattomuus raivostuttaa, sillä usein se mikä sitoutumattomuuden johdosta jää tekemättä, kuormittaa muuta tiimiä entistä enemmän.” (V7)*

Koettu epäoikeudenmukaisuus ja epätasa-arvoinen kohtelu herättivät osallistujien kertomuksissa paljon negatiivisia tunteita. Epäreiluuden kokemusten lisäksi osallistujat kuvasivat tuntevansa ärtymystä, turhautumista, surua, epätoivoa ja harmitusta erityisesti tilanteissa, joissa yhteisiin tavoitteisiin pääseminen vaikeutui työn epätasaisen jakautumisen seurauksena. Lisääntynyt työmäärä ja sen aiheuttama kuormitus näytti myös johtavan lisääntyneeseen suorituskeskeisyyteen, jossa työntekijät arvioivat sekä omaa että muiden tiimin jäsenten panostusta aiempaa kriittisemmin. Samalla aineistosta nousi esiin arvoriitiriitoja, jotka liittyivät erityisesti siihen, miten työn tekemiseen ja vastuunkantoon tulisi suhtautua. Arvoriitiriidat ilmenivät muun muassa poikkeavina näkemyksinä siitä, missä määrin työntekijän odotettiin priorisoivan tiimin etua oman jaksamisensa kustannuksella:

*”Itse olen suorittajaluonne ja toivon (vaadin) sitä myös kollegoilta. Silloin kun huomaan että muut eivät pysty samaan, se turhauttaa.” (V7)*

*”Itse ajattelen tiimin enkä omaa parasta.” (V8)*

Näissä osallistujien kuvauksissa korostui vahva orientoituminen suorittamiseen sekä odotus siitä, että myös muiden tiimiläisten tulisi toimia samojen periaatteiden mukaisesti. Kun odotukset eivät toteutuneet, se tulkittiin helposti epäoikeudenmukaisena, lisäten entisestään turhautumista ja negatiivisia tunteita. Turhautuminen oli siten reaktio lisääntyneeseen työmäärään, ja kollegan hitaus tai erilainen priorisointi näyttäytyi loukkauksena sellaista tiimin jäsentä kohtaan, joka koki panostavansa työhön enemmän.

Yksi merkittävä havainto oli myös se, että lisääntynyt henkinen kuormitus näytti madaltavan osallistujien ärsytyskynnystä sekä vaikutti heidän kykynsä sopeutua muutoksiin. Tämä taas vaikutti siihen, miten muiden toimintaa tulkittiin. Esimerkiksi työkyvyn heikkeneminen nähtiin herkemmin olevan yksilön valinta tai tekosyy töiden välttämiseksi. Osa osallistujista kuvasi tilanteita, joissa toisten työntekijöiden sairauspoissaolot herättivät epäilyksiä taustalla olevista syistä:

*”Tiimin työntekijä oli ottanut sairauslomaa, vaikka olisi hyvin todennäköisesti voinut tehdä töitä.” (V10)*

*”Sitoutumattomuus näkyi sairauslomien lisääntyneessä määrässä.” (V20)*

*”Työskentely on osittain hidasta, motivaatio ei riitä ponnistelemaan tiimin puolesta vaan aika kuluu sitoutumattomilla kaikkeen haahuiluun. Myös sairauslomia tämän pohjalta on ilmennyt.” (V7)*

Ilmeiseltä vaikutti, että voimavarojen riittäessä työntekijä kykeni tarkastella poissaoloja kuormituksen tai muiden tekijöiden aiheuttamana lopputuloksena sekä suhtautumaan niihin ymmärtäväisemmin. Voimavarojen ylittyessä pienimmätkin poikkeavuudet tiimin toiminnassa koettiin negatiivisesti ja niitä alettiin tarkastelemaan kriittisemmin. Käytettävissä olevat voimavarat näyttivät vaikuttavan keskeisesti siihen, miten työyhteisön tapahtumia tai muiden ihmisten toimintaa tulkittiin. Psykkisen ja emotionaalisen kuormituksen lisääntyessä nämä negatiiviset tulkinnat muiden toiminnasta vahvistivat negatiivisten tunteiden kierrettä ja lisäsivät kokemusta epäoikeudenmukaisuudesta.

## **Sosiaalinen vertailu (2.2)**

Sosiaalinen vertailu toimi aineiston perusteella mekanismina, jonka kautta työntekijät säätelivät omaa toimintaansa, motivaatiotaan ja tunnetilojaan. Aineistossa korostui havainnot, joissa koetun oikeudenmukaisuuden horjuessa tiimin jäsenet alkoivat peilata

omaa käyttäytymistään muiden toimintaan, mukautuen tiimin heikoimmin suoriutuvaan. Samalla työn merkityksellisyys alkoi horjua. Merkityksettömyyden kokemukseen vaikutti vahvasti sosiaalinen vertailu, jonka myötä työntekijä alkoi pohtimaan, miksi hänen täytyisi ponnistella, jos kukaan muukaan ei tee niin. Tämä ilmeni paitsi työtehtävien valikointina ja sääntöjen noudattamattomuutena sekä myös vähentyneenä vastavuoroisuutena. Useat osallistujat kuvasivat, miten muiden toiminta vaikutti suoraan heikentävästi heidän omaan työpanokseensa ja motivaatioonsa:

*”Kun kaikki ei toimi yhteisten ohjeistusten mukaisesti, esimerkiksi työtehtävien valikoiminen ja ajankäytön pelisääntöjen noudattaminen, tämä on heikentänyt motivaatiota. Tämä johti siihen, että valikoin myös itse välillä, koska asenteeni sääntöjen noudattamisesta heikkeni.” (V14)*

*”Jos henkilö x haluaa olla sitoutumaton niin miksi tässä itse painaa töitä?” (V7)*

Kokemukset eivät jääneet pelkästään tunnetasolle, vaan sen seurauksena oli konkreettinen muutos käyttäytymiseen. Sosiaalinen vertailu aiheutti tiimin sisäisten normien heikkenemisen, jolloin ne eivät enää samalla tavalla velvoittaneet tiimin jäseniä noudattamaan niitä. Osallistujien ilmaukset kiteyttivät vastavuoroisuuteen liittyvän odotuksen, jossa he arvioivat omaa panostaan suhteessa muiden panostukseen. Sosiaalisen vertailun kautta osallistujat tuntuivat oikeuttavan motivaationsa laskemista, sillä he kokivat oman sitoutumisensa ja motivaation näyttäytyvän epärealistisena tai jopa irrationaalisena toimintana. Sosiaalinen vertailu kytkeytyi paitsi oikeudenmukaisuuden kokemuksiin myös työntekijän psyykkisten resurssien hallintaan ja itsesuojeluun. Työntekijä ei pelkästään reagoinut muiden toimintaan, vaan pyrki ennakoimaan sen seurauksia omalle työkuormalleen:

*”En halua tehdä pitkää päivää tai yhtään enempää töitä, jos ei ole aivan pakko. Autan nykyisin mieluummin niitä tiimiläisiä, joiden tiedän auttavan vastavuoroisesti myös minua. Teen toisinaan omat työni paljon hitaamassa*

*tahdissa, koska pelkään että minut "nakitetaan" tekemään seuraavaksi myös muiden töitä." (V16)*

Erityisen merkillepantavaa oli, että sosiaalinen vertailu näytti johtavan myös aktiiviseen suoritustason laskemiseen. Osallistujat kertoivat usein joutuvansa lisätyön kohteeksi, mikäli suoriutuivat muita paremmin tai nopeammin. Pelko lisätöistä ohjasi työntekijää madaltamaan tietoisesti omaa tuottavuuttaan suhteessa ympäröivään työyhteisöön. Sen sijaan, että sosiaalinen vertailu olisi kannustanut tiimin jäseniä kehittymiseen, se toimikin päinvastaisella tavalla.

Yksi osallistuja kertoi seuraavaa:

*"En ole kokenut tarpeelliseksi tehdä omia työtehtäviäni paremmin, jos joku muukaan ei tehnyt." (V13)*

Toinen osallistuja puolestaan kuvasi, kuinka oma toiminta alkoi mukautua tiimissä vallitsevaan sitoutumattomuuteen, vaikka se oli ristiriidassa hänen omien tavoitteidensa kanssa:

*"Itselle työtehtävä oli selvä ja että se tehdään. Toinen työntekijä halusi jättää sen tekemättä korvaten sen toisella tehtävällä. Huomasin itseni menevän hänen kanssaan samaan linjaan, vaikka itse olisin halunnut tehdä työni paremmin alkuperäisen suunnitelman mukaan. Oma motivaationi laski ja työ tuli vain tehtyä. Koin myöhemmin pettymystä itseeni, kun en pitänyt kiinni tiimissä sovitusta työtavasta, vaan en "jaksanut" taistella vastaan." (V5)*

Osallistujien kuvauksista kävi ilmi syvä luottamuspula tiimin keskinäiseen oikeudenmukaisuuteen. Tehokkaasta työskentelytavasta tuli kannattamatonta ja muiden auttamisesta säännösteltyä, vastavuoroisuuden kadotessa työyhteisöstä. Tämä laukaisi tapahtumaketjun, jossa tiimin keskinäinen dynamiikka alkoi horjua ja konfliktit

lisääntyivät. Tässä tilanteessa keskeisenä vaihtoehtona nähtiin mukautuminen, jolla pyrittiin tukemaan omaa hyvinvointia etäännyttä kuormitusta aiheuttavista tilanteista.

### **Sitoutumattomuuden normalisoituminen (2.3)**

Useiden kertomusten pohjalta sitoutumattomuus näyttöytyi kehänä, jossa yhden tiimin jäsenen toimintaa tulkittiin kriittisesti, mikä herätti toisissa negatiivisuuden ja turhautumisen tunteita. Turhautuminen näytti alkavan vaikuttaa osallistujien käyttäytymiseen, jolloin he tietoisesti alensivat suoritustaan vastatakseen työympäristön heikentyneisiin odotuksiin. Merkittävä havainto oli, että sitoutumattomuus ilmiönä alkoi tämän seurauksena vahvistua tiimin sisällä ilman, että sitä tunnistettiin kollektiiviseksi ongelmaksi.

Aineistosta tunnistettiin miten sitoutumattomuudesta tuli hiljaisesti sallittu osa tiimin toimintaa epäoikeudenmukaisuuden kokemusten ja sosiaalisen vertailun kautta. Osallistujien ilmauksissa toistuivat kokemukset siitä, miten alisuoriutuminen ja yhteisten toimintatapojen noudattamatta jättäminen lakkasi olemasta vain yhden tiimin jäsenen tapa toimia. Se muuttui sen sijaan vallitsevaksi normiksi, johon muutkin tiimin jäsenet pyrkivät sopeuttamaan oman toimintansa. Sitoutumattomuus vaikutti siirtyvän työntekijöiden välillä sosiaalisena tartuntana käyttäytymisen koptioimisen ja tunteiden tarttumisen kautta. Osallistujien kertomuksista käy ilmi, että he tarkkailivat sitoutumattoman työntekijän käyttäytymistä ja toimintaa, sekä miten siihen suhtauduttiin muun työyhteisön toimesta. Kokemukset ongelmien sivuuttamisesta sai monet osallistujista myös tietoisesti poikkeamaan sovitusta säännöistä, sillä mitään seuraamuksia ei ollut.

Osallistujien kuvausten perusteella yksittäisen työntekijän sitoutumattomuus saattoi muokata muiden työntekijöiden käyttäytymistä sekä tiedostetusti että tiedostamatta. Osallistujien kertomuksissa korostui ajatus siitä, että omaa toimintaa pyrittiin aktiivisesti suhteuttamaan muiden toimintaan. Keskeisenä havaintona oli, ettei kukaan halunnut tehdä enemmän töitä, kun joku toinen. Seurausten puuttumattomuus nähtiin

oikeuttavana tekijänä siihen, että omassa työskentelytavassa joustettiin. Työskentelytapoja mukailtiin sen mukaan, mitä työyhteisössä näytettiin pidettävän hyväksyttävänä:

*”Asetamme tavoitteet matalammalle, koska emme usko tai tunne olevamme valmiita sitoutumaan kunnianhimoisempiin päämääriin.” (V14)*

Huomaamatta, muiden tiimin jäsenten käyttäytymisessä alkoi näkyä sitoutumattomuuden piirteitä, eli he alkoivat laskea omaa työpanostaan, heidän auttamishalukkuutensa väheni ja he eivät kokeneet enää olleensa yhtä motivoituneita työhönsä kuin aiemmin. Ilmeistä onkin, että sitoutumattomuuden normalisoituminen tiimissä heikensi työn merkityksellisyyttä ja motivaatiota. Halukkuus ylläpitää korkeaa suoritustasoa heikkeni, kun työntekijät kokivat oman panoksensa olevan merkityksetön. Sitoutumattomuus ei näin ollen ainoastaan siirtynyt työntekijältä toiselle, vaan vaikutti myös siihen, millä tasolla työtä haluttiin tehdä.

Sitoutumattomuuden leviämiseen ja sen normalisoitumiseen näytti vaikuttavan erityisesti se, ettei siihen puuttumista koettu johdonmukaisena tai oikeudenmukaisena. Osallistujat kuvasivat tilanteita, joissa työmäärä jakautui epätasaisesti tiimin sisällä mutta hyvästä suoriutumisesta ei palkittu tai sitä ei noteerattu esihenkilön toimesta mitenkään:

*”[...] Miksi minun pitäisi tehdä kahden ihmisen työt, kun toiset voivat samalla palkalla tehdä vähemmän kuin minä.” (V2)*

Tällainen käytös näytti lisäävän epävarmuutta ja vahvistavan kokemusta siitä, että säännöt ovat vain tulkinnanvaraisia ja työntekijä joutui itse määrittämään, missä määrin työhön sitoutumista odotetaan. Tämä taas loi tilaa sitoutumattomuuden siirtymiselle, kun selkeitä rajoja ei ollut.

Tulosten perusteella sitoutumattomuuden siirtymisessä keskeistä oli tiimin sisäinen vuorovaikutus ja yhteisten käytäntöjen toteutuminen. Ilmeiseltä vaikutti, ettei kukaan osallistuja vapaaehtoisesti valinnut mukautua heikoiten suoriutuvan tiimin jäsenen toimintatapoihin. Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset, lisääntynyt kuormitus ja kokemus vastavuoroisuuden vähenemisestä kuitenkin johtivat siihen, että työhön sitoutuminen nähtiin turhana. Sen myötä sitoutuneetkin työntekijät lopulta näyttivät luovuttavan, jotta pystyisivät suojelemaan omia voimavarojaan liiallisen kuormituksen aiheuttamalta taakalta.

#### **4.1.3 Yksilön psyykinen kuormitus**

Yksilön psyykinen kuormitus rakentui osallistujien ilmausten perusteella niiden kokemusten kautta, joissa työntekijän omat sisäiset vaatimukset eivät vastanneet työympäristön odotuksia. Ilmauksista ilmeni, että osallistujilla oli vahva halu suoriutua ja näyttäytyä tehokkaina sekä luotettavina työntekijöinä. Tehokkuus ja itselle asetetut tavoitteet eivät pelkästään määritelleet työn tekemistä, vaan näyttäytyivät samalla osana ammatillista identiteettiä. Työympäristön estäessä merkityksellisyyden kokemusten syntymisen ja sitoutumattomuuden normalisoituessa osaksi tiimin toimintaa, työntekijän sitoutuminen heikkeni. Tämä näyttäytyi osallistujien työhyvinvointiin kohdistuvana uhkana, sillä jatkuva sopeutuminen ja hallinnan tunteen puuttuminen lisäsi henkistä kuormitusta ja uupumisen todennäköisyyttä.

Ristiriita omien sisäisten vaatimusten ja työympäristön odotusten välillä ilmeni kokemuksena, ettei omaa työpanosta haluttu enää ylläpitää samalla tasolla kuin aiemmin. Tämä taas heikensi työn merkityksellisyyden tunnetta, sekä vaikutti merkittävästi ammatilliseen identiteettiin, johon kytkeytyi negatiivisen itsearviointin kokemukset. Osallistujien ilmauksista kävi ilmi, että he tunsivat pettymystä myös itseään kohtaan suorituksen heikentyessä. Voimavarojen säätely alkoi näyttäytyä osallistujien kuvausten perusteella vetäytymisenä ja etääntymisenä työstä, johtaen motivaation laskuun, kyynistymiseen ja lisääntyneeseen henkiseen rasitukseen.

Yksilön psyykkiseen kuormitukseen sisältyy kolme alateemaa: negatiivinen tunneilmapiiri, ammatillinen vieraantuminen ja tietoinen irtaantuminen.

### **Negatiivinen tunneilmapiiri (3.1)**

Negatiivinen tunneilmapiiri tunnistettiin osallistujien kuvauksista koskien yleistä ilmapiiriä tiimin sisällä. Osa osallistujista kertoi, että toisten kokemat negatiiviset tunteet vaikuttivat heihin ja alkoivat muuttaa koko tiimin tunneilmapiiriä. Muutamat osallistujat kuvasivat, kuinka yleinen mielentila ja tunteet tarttuivat helposti tiimiläisten kesken. Kuvauksesta kävi ilmi esimerkiksi tilanne, jossa oma työpäivä oli alkanut hyvissä merkeissä, mutta muutamat negatiivissävytteiset keskustelut vaikuttivat työntekijän omaan tunnetilaan. Lisäksi sillä, että toisen työntekijän käytökselle oli perusteltu syy herättäen empatiaa ja ymmärrystä, ei ollut vaikutusta negatiivisten tunteiden siirtymisen kannalta:

*”Yleinen mielentila ja tunteet helposti tarttuvat tiimiläisten kesken. Vaikka itsellä sattuisi olemaan ns. ”hyvä päivä” töissä, niin muutaman negatiivissävytteisen keskustelun jälkeen fiilis on ihan eri.” (V16)*

*”Syyt, joiden takia kollegat ovat olleet sitoutumattomia, ovat olleet ymmärrettäviä (esim. epätasa-arvoinen kohtelu), joten on herännyt myötätuntoa, mutta toisaalta negatiiviset ajatukset myös tarttuivat.” (V17)*

Negatiivisten tunteiden vahva tarttuminen heikensi myönteisten vuorovaikutusmallien säilymistä tiimissä. Osallistujat kuvasivat tilanteita, joissa tiimin yhteistyöstä tuli haastavampaa, vaikkakin jotkut kokivat tilanteen myös syventävän joidenkin työntekijöiden välistä yhteistyötä. Tiimin yhteistyön huonontuminen johti turhautumiseen ja tiimin erkaantumiseen. Yksi osallistuja kuvasi myös tiimin tämän seurauksena ”hiljentyneen”, joka viittasi siihen, ettei tiimissä ollut enää vuorovaikutusta ollenkaan. Osallistujien ilmauksien perusteella tiimin ilmapiiri huononi merkittävästi sitä mukaa, kun tiimin yhteistyö heikkeni:

*”Tiimin ilmapiiri myrkyttyi hitaasti.” (V18)*

*”Tsemppaava ilmapiiri katoaa.” (V13)*

*”Tilanne toi kireyttä työilmapiiriin sekä ärtyneisyyttä.” (V2)*

Vaikutukset olivat moniulotteiset ja kuvausten perusteella negatiivisella tunneilmapiirillä oli välitön ja suora vaikutus yksilön hyvinvointiin. Osallistujat kuvasivat, että heikentynyt ilmapiiri ja työyhteisössä vallitseva negatiivisuus aiheutti henkistä kuormitusta sekä uupumusta. Kuormitus ei jäänyt vain työpaikalle, vaan seurasi työntekijöitä myös vapaa-ajalle, vaikeuttaen palautumista:

*”Syntyi henkistä kuormitusta ja negatiivisia fiiliksiä, vei huomiota ja energiaa itse työltä.” (V6)*

*”Työhyvinvointini oli heikko. Työ aiheutti jatkuvaa stressiä ja seurasi kotiin, vaikka tilanne varsinaiseen projektiin liittyen oli rauhallinen ja hallinnassa.” (V4)*

*”Huonosti sillä koin olevani ylikuormittunut myös vapaa-ajallani.” (V2)*

Tärkeä havainto oli, että negatiivisella tunneilmapiirillä oli merkittäviä vaikutuksia yksilöön ja tiimin dynamiikkaan. Negatiivinen tunneilmapiiri näytti heikentävän tiimin jäsenten välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Tämä puolestaan vaikutti tiimin suorituskykyyn ja sitä kautta vaikeutti tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi negatiivisella tunneilmapiirillä oli kuormittava vaikutus yksilön psyykkiseen hyvinvointiin, sillä positiiviset tunnekokemukset jäivät taka-alalle ja työstä palautuminen vaikeutui. Negatiivisen tunneilmapiirin myötä sitoutuminen voi heikentyä, sillä työn merkityksellisyys ja halu panostaa yhteisiin tavoitteisiin voivat vähentyä.

### **Ammatillinen vieraantuminen (3.2)**

Ammatillinen vieraantuminen näyttäytyi aineistossa uupumisen esiasteena, jossa työntekijä ei kokenut enää tunnistavansa itseään työn tavoitteista tai tiimin toimintatavoista. Vieraantumisen kokemus syntyi tilanteissa, joissa suorittamiseen orientoitunut työntekijä joutui työskentelemään ympäristössä, jossa tehokkuutta ei arvostettu. Arvostuksen puute johti siihen, että emotionaalinen ja identiteettitasen kytkös työhön katkesi.

Kyvykkyyden ja merkityksellisyyden tunteet olivat keskeisiä tekijöitä siinä, miten vahvasti työntekijä sitoutui työhönsä. Osallistujat kuvasivat, että motivaation ja innostuksen heikentyessä myös kokemus työn merkityksellisyydestä alkoi laskea. Työ ei siten enää näyttäytynyt ammatillista identiteettiä vahvistavana, vaan työstä tuli uuvuttavaa suorittamista, jota tehtiin ainoastaan toimeentulon vuoksi. Tämä ilmeni esimerkiksi osallistujien kokemuksina siitä, että työpäivät tuntuivat pitkiltä ja keskeiseksi tavoitteeksi muodostui vapaa-ajan odottaminen:

*”Päivät ja viikot tuntuvat superpitkiltä, ja odotetaan vain viikonloppuja ja lomia.”  
(V16)*

Samalla yleinen puhe työstä muuttui negatiivissävytteiseksi, mikä vahvisti kokemusta työn merkityksen heikkenemisestä:

*”Yleinen puhe työstä ja työpaikasta on myös negatiivista. Valitetaan paljon väsymystä ja motivaation puutetta.” (V16)*

Osallistujien kertomuksissa vieraantuminen ei näyttäytynyt äkillisenä muutoksena, vaan vaiheittain etenevänä prosessina. Aluksi osallistujat kuvasivat voimakasta turhautumista tilanteissa, joissa muiden toiminta ei vastannut omia odotuksia. Lisääntynyt turhautuminen laukaisi vieraantumisen, jossa työn mielekkyyttä alettiin kyseenalaistamaan ja työ alkoi tuntua pelkältä selviytymiseltä. Turhautumisen ja

kriittisen suhtautumisen myötä yhteenkuuluvuuden tunne muihin heikentyi, mikä syvensi etäännyntymistä sekä tiimistä, että työstä.

Kuvauksissa korostui oman sekä muiden tiimiläisten suoritusten jatkuva arvioiminen, mikä vahvisti etäännyntymistä työstä ja lisäsi kokemusta siitä, ettei omalla panoksella ole enää merkitystä. Yksi osallistujista tunnisti omien voimavarojensa rajat, mutta koki silti tilanteen henkilökohtaisena epäonnistumisena:

*”Perehdytin työntekijää, jolla ei ollut motivaatiota oppia yhtään. Hän ei oppinut ja ei ottanut palautettani tai opetuksiani totisesti. Olin todella turhautunut. Mietin pitkään, pystynkö jatkamaan ja lopulta jouduin sanomaan esihenkilölle, etten pysty. Ja olin todella pettynyt itseeni.” (V19)*

Kyvykkyyden ja merkityksellisyyden tunteet ovat merkittäviä hyvinvointia edistäviä tekijöitä, jotka vahvistavat ammatillista identiteettiä. Osallistajat kertoivat, että heidän motivaationsa ja innostuksensa työtä kohtaan laski merkittävästi, kun selkeitä vaatimuksia tai tavoitteita ei ollut. Kuvauksissa korostui etenkin oman ja muiden suoritusten jatkuva arvioiminen tehokkuuden, virheettömyyden ja oikeudenmukaisuuden kautta. Kertomuksissa psyykinen kuormitus ei näyttäytynyt äkillisenä reaktiona lisääntyneeseen työmäärään, vaan siihen vaikutti vahvasti ympärillä oleva negatiivinen tunneilmapiiri, merkityksellisyyden kokemusten puuttuminen ja negatiivinen itsearviointi.

Aluksi osallistajat kuvasivat, että he kokivat valtavaa turhautumista. Turhautuminen oli reaktio siihen, etteivät muut ihmiset tiimissä käyttäytyneet heidän omien sisäisten odotustensa mukaisesti. Turhautuminen oli seurausta siitä, että työ tuntui pelkältä selviytymiseltä. Lisääntynyt turhautuminen ja kriittinen suhtautuminen muihin näytti vaikuttavan tiimin dynamiikkaan ja vuorovaikutukseen, jolloin yhteistyö vaikeutui entisestään. Tästä tuli itseään vahvistava negatiivisuuden kehä, joka rakentui ja uusiutui yksilön tulkintojen ja toiminnan kautta. Ammatillinen vieraantuminen ei näyttäytynyt

pelkästään yksilön sisäisenä kokemuksena, vaan se rakentui vuorovaikutuksessa työympäristön kanssa. Merkityksellisyyden puute, heikentynyt yhteenkuuluvuus ja ristiriita omien arvojen ja toiminnan välillä vahvistivat etäännyttäytymistä työstä.

### **Tietoinen irtaantuminen (3.3)**

Tietoinen irtaantuminen rakentui osallistujien kuvauksista, joissa pitkittynyt epätasapaino työn vaatimusten ja saatavilla olevan tuen välillä johti kasvaneeseen henkiseen rasitukseen. Sitoutumattomuuden normalisoituminen muuttui sisäiseksi kuormitukseksi, joka haastoi ammatillisen identiteetin ja työn merkityksen. Lisääntynyt henkinen rasitus, mureneva ammatillinen identiteetti ja voimavarojen ehtyminen johti tietoiseen irtaantumiseen. Tietoisesta irtaantumisen kautta työntekijä pyrki säätelemään emotionaalista etäisyyttä työyhteisöön ja omiin työtehtäviinsä, jotta voimavarat eivät täysin loppuisi.

Tietoinen irtaantuminen kuvasti psyykkisiä ja konkreettisia suojakeinoja, joiden avulla työntekijät pyrkivät välttämään uupumista ja säilyttämään toimintakykynsä hallitsemattomassa tilanteessa. Psykkinen etäännyttäytymisen näyttäytyi aineistossa muun muassa siten, että osallistujat kuvasivat etäännyttäytymensä henkisesti työstään, joka näkyi lisääntyneenä välinpitämättömyytenä. Työtä tehtiin enää alhaisella panostuksella ja sitoutuminen työhön oli hyvin heikkoa. Myös vuorovaikutus muiden tiimiläisten kanssa jäi vähäisemmäksi. Konkreettisesti tietoinen irtaantuminen näyttäytyi aineistossa esimerkiksi työpaikan vaihtamiseen liittyvinä havaintoina ja ajatuksina:

*”Motivaatio, energisyys ja innostus työtä kohtaan katosivat lähes kokonaan useammalta tiimiläiseltä. Osa on vaihtanut tämän vuoksi työpaikkaa, ja monet vähintäänkin harkitsevat sitä tällä hetkellä.” (V16)*

*”[...] Alkaa väistämättä miettiä työpaikan vaihtoa.” (V11)*

Osallistujien kokemukset työyhteisön kuormittavuudesta, heikentyneestä työhyvinvoinnista sekä merkityksellisyyden kokemusten vähenemisestä olivat kytköksissä tietoiseen irtaantumiseen. Tietoinen irtaantuminen oli vastareaktio siihen, ettei työntekijä kokenut enää oloaan hyväksi työpaikalla ja ilmensi sitoutumisen pitkän aikavälin heikentymistä. Tässä vaiheessa työntekijä oli henkisesti irtisanoutunut työstään ja tämä näyttäytyi aikomuksena irrottautua nykyisestä organisaatiosta.

## 5 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli syventää ymmärrystä siitä, miksi sitoutumattomuus muodostuu kollektiiviseksi ilmiöksi ja siirtyy tiimin jäsenten välillä tiimityössä. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, millaiset tunnetartunnan ja sosiaalisen vuorovaikutuksen mekanismit edistävät sitoutumattomuuden siirtymistä tiimeissä. Tutkimuksessa tarkasteltiin tiimityössä olevien työntekijöiden henkilökohtaisia kokemuksia ja ajatuksia ilmiöön liittyen. Tutkimuksen keskeinen havainto oli, että sitoutumattomuus tiimityössä ei ole yksiselitteisesti vain yksilöön kohdistuva ilmiö, vaan kollektiivinen kokemus. Havaintojen perusteella sitoutumattomuus siirtyy työntekijöiden kesken sosiaalisen vuorovaikutuksen sekä tunnetartunnan kautta ja ilmiötä vahvistavat organisaation rakenteelliset epäkohdat. Organisaatioiden näkökulmasta havainnot ovat merkittäviä, sillä tulokset viittaavat siihen, että jo yksi sitoutumaton työntekijä voi johtaa koko tiimin suorituskyvyn heikkenemiseen.

Tulokset osoittivat, että sitoutumattomuuden siirtymisen taustalla oli tapahtumaketju, jossa sitoutumattomuus alkoi johtamisen puutteesta ja vahvistui sosiaalisesta vuorovaikutuksesta. Lopulta tämä johti sitoutumattomuuden vakiintumiseen tiimissä. Osallistujat kuvasivat tilanteita, joissa he joutuivat tasapainottelemaan lisääntyneiden työn vaatimusten ja emotionaalisen kuormituksen kanssa ilman esihenkilön tukea. Työyhteisössä vallitseva alisuoriutumisen hiljainen hyväksyntä ja negatiivinen tunneilmapiiri loivat olosuhteet, jossa työntekijä joutui uudelleen pohtimaan sitoutumisensa ja työpanoksensa merkitystä, sekä lopulta vetäytymään työstä suojellakseen omaa jaksamistaan.

Tiimissä sitoutumattomuus ilmeni etenkin välinpitämättömyytenä, vastavuoroisuuden vähenemisenä, sekä työtehtävien välttelemisenä ja sääntöjen rikkomisena. Nämä havainnot ovat linjassa Rastogin ja muiden (2018, s. 63) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan sitoutumaton työntekijä usein irtaantuu työstään ja osoittaa heikkoa työmotivaatiota. Lukuisat tekijät vaikuttavat sitoutumattomuuden syntymiseen mutta erityisesti työn vaatimukset sekä työn voimavarat ovat Saraivan ja Nogueiron (2025)

mukaan kytköksissä sitoutumattomuuteen. Tämän tutkimuksen tulokset täydentävät tätä näkökulmaa, sillä aineistossa erityisesti esihenkilötyö sekä arviointi- ja palkitsemiskäytännöt näyttäytyivät keskeisinä työn voimavaroina. Näiden voimavarojen puuttuminen loi tilan sitoutumattomuuden syntymiselle. Sitoutumattomuus myös lisäsi koettuja työn vaatimuksia, sillä se aiheutti työkuorman epätasaisen jakautumisen tiimin jäsenten kesken ja lisäsi työn koettua raskautta.

Työn vaatimusten ja voimavarojen mallissa korkeat vaatimukset yhdessä vähäisten voimavarojen kanssa altistavat uupumiselle sekä vähentävät sitoutumista (Demerouti ja muut, 2001; Bakker ja muut, 2006). Tulokset viitoittavat, että tässä tutkimuksessa tunnistettu johtamisen tyhjiö oli keskeinen voimavarojen puutos. Johtamisen tyhjiöllä tarkoitettiin tilannetta, jossa esihenkilön ohjaus, tuki ja epäkohtiin puuttuminen oli riittämätöntä tai epäjohtonmukaista. Puuttumattomuuden myötä työntekijät jäivät ilman selkeitä toimintamalleja ja odotuksia. Johtamisen tyhjiöön kytköksissä olevat passiivinen johtajuus, puuttumattomuuden kulttuuri ja kognitiivinen kuormitus lisäsivät työn vaatimuksia rooliristiriitojen ja epäselvien toimintatapojen kautta.

Passiivinen johtajuus ilmeni aineistossa esihenkilön vähäisenä läsnäolona, eivätkä työntekijät kokeneet saavansa riittävästi tukea. Aineiston perusteella puuttuminen jäi tilanteiden seuraamisen tasolle, vaikka toimenpiteitä olisi tarvittu. Puuttumattomuuden kulttuuri, joka kuvasi organisaation laajempaa toimintatapaa olla tarttumatta ongelmiin, vahvisti kokemusta johtamisen tyhjiöstä. Vastuun siirtyminen työntekijälle ilmeni kognitiivisena kuormituksena, mikä lisäsi henkistä taakkaa ja epävarmuuden tunteita. Bakkerin ja muiden (2008) mukaan sitoutumista edistävät työn voimavaroista esimerkiksi autonomia, esihenkilön ohjaus ja palautteen saaminen. Tulokset tukevat aiempien tutkimusten (Demerouti ja muut, 2001; Bakker ja muut, 2006; Bakker ja muut, 2008) havaintoja, että mikäli työn vaatimukset ja voimavarat eivät ole tasapainossa, se heikentää työntekijöiden jaksamista ja sitoutumista.

Tulosten perusteella esihenkilön puuttumattomuus sitoutumattomuuden esiintymiseen loi kuormittavan työympäristön, joka altisti tiimin uupumiselle, luoden samalla edellytykset sitoutumattomuuden siirtymiselle. Sitoutuminen heikkeni voimakkaimmin epäoikeudenmukaisuuden kokemusten ja lisääntyneen emotionaalisen kuormituksen kautta. Sitoutumattomuus alkoi leviämään tiimissä yhdestä tiimin jäsenestä ja työntekijät alkoivat vähitellen välittää vähemmän työstään sekä yhteisistä tavoitteista. Sitoutumattomuuden leviäminen alkoi epäoikeudenmukaisuuden kokemuksista, kun työntekijät kokivat kohtelun epäreiluksi työmäärän ja palkitsemisen suhteen, mikä aiheutti motivaation laskun. Tämän seurauksena työntekijät alkoivat vertailemaan omaa työpanostaan suhteessa muihin. Sosiaalisessa vertailussa työntekijät pyrkivät mukautumaan huonoiten suoriutuvan työntekijän tasolle, kun huomasivat, että vähäisemmästä työpanoksesta saa saman palkkion, mikä jälleen laski motivaatiota merkittävästi. Sitoutumattomuus normalisoitui tiimissä, kun yhä useampi tiimin jäsen vähensi työpanostaan, josta oli tullut uusi hyväksytty normi.

Nämä havainnot tukevat tunteiden tarttumisen teoriaa ja aiheesta tehtyjä aikaisempia tutkimuksia siitä, että tunnetilat ja käyttäytymismallit voivat levitä työyhteisössä sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Barsaden (2002) tutkimuksessa nousi esiin negatiivisten tunteiden heikentävä vaikutus ryhmän yhteistyöhön ja dynamiikkaan, jota tämän tutkimuksen tulokset myös tukivat. Tulokset kuitenkin osoittavat, ettei sitoutumattomuuden siirtyminen ole pelkästään emotionaalinen prosessi. Ilmiöön liittyi vahvasti käyttäytymisen mukauttamista, muihin ihmisiin kohdistuvaa vertailua ja oman työpanoksen tietoista säätelystä. Näin ollen sitoutumattomuuden siirtymisen taustalla ei ole pelkästään tunnetartunta, vaan se on laajempi sosiaalinen ja rakenteellinen ilmiö.

Tutkimuksen havainnot kuitenkin ovat yhteneviä Kahnin (1990) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan yksilön sitoutumista tai irtaantumista määrittelevät kolme psykologisista ehtoa: työn koettu merkityksellisyys, psykologinen turvallisuus ja psykologinen saatavilla olo. Osallistujat kuvasivat tilanteita, joissa he alkoivat kyseenalaistamaan työn tuomaa

merkityksellisyyttä mutta myös sitä, arvostettiin heitä työyhteisössä. Ajatukset kumpusivat epäoikeudenmukaisuuden kokemuksista, kuten esimerkiksi siitä, että tehokkaasta työskentelytavasta palkittiin antamalla lisää töitä. Samalla avoimen keskustelukulttuurin puuttuminen horjutti turvallisuuden tunnetta ja psyykinen kuormittuneisuus johti uupumisen tunteisiin. Työn kuormitus ylitti palautumisen rajat ja osallistujat kuvasivat, että stressi ja väsymys seurasi heitä myös vapaa-ajalle. Tämä tutkimus täydentää Kahnin (1990) aiempaa tutkimusta, sillä tulokset viittaavat siihen, että psykologisten ehtojen heikentyessä työntekijät ovat alttiimpia omaksuma negatiivisia tunnetiloja ja toimintatapoja sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta.

Toisin kuin aiemmissa tutkimuksissa, tässä aineistossa osallistujien kokemukset osoittivat, ettei sitoutumattomuus jäänyt vain yksilötason kokemukseksi. Tiimin jäsenet eivät ainoastaan omaksuneet toistensa tunnetiloja, vaan mukauttivat myös toimintaansa oman tulkintansa pohjalta sosiaalisen vertailun kautta. Tämä konkretisoitui siinä, miten aiemmin sitoutuneet ja tehokkaat työntekijät alkoivat madaltaa työpanostaan ja luopumaan heille merkityksellisistä periaatteista, kuten määriteltyjen toimintatapojen noudattamisesta. Tämä havainto tukee Herrandon ja Constantinidesin (2021) tunnetarttumisen prosessia, jossa tunteiden tarttuminen voi tapahtua sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta ja muiden ihmisten käyttäytymistä havainnoimalla.

Aiemmat tutkimukset (Chiang ja muut, 2021; Petitta ja muut, 2025) korostavat negatiivisten tunteiden vaikutusta sitoutumiseen. Toisin kuin näissä aiemmissa tutkimuksissa, tässä aineistossa negatiivisten tunteiden ei suoraan nähty heikentävän sitoutumista. Osallistujat kuvasivat, miten toisten ihmisten negatiiviset tunnetilat tarttuivat heihin arkisen keskustelun jälkeen mutta sillä ei ollut merkittävää vaikutusta sitoutumisen vahvuuteen. Tämä tutkimus toi esiin uutta näkökulmaa siitä, millaiset tunteet ja etenkin millaiset kokemukset olivat erityisessä asemassa sitoutumisen heikkenemisessä. Vaikka tässä tutkimuksessa negatiivisten tunnetilojen tarttuminen ei suoraan johtanut sitoutumisen heikkenemiseen, ratkaisevana aiheuttajana oli silti koettu epäoikeudenmukaisuus, joka aiheutti turhautumista, ärsytystä ja jopa vihaa. Tulokset

viittaavat siihen, että pelkkien tunnetilojen sijaan sitoutumattomuutta tulisi tarkastella tunteiden taustalla olevien kokemusten valossa.

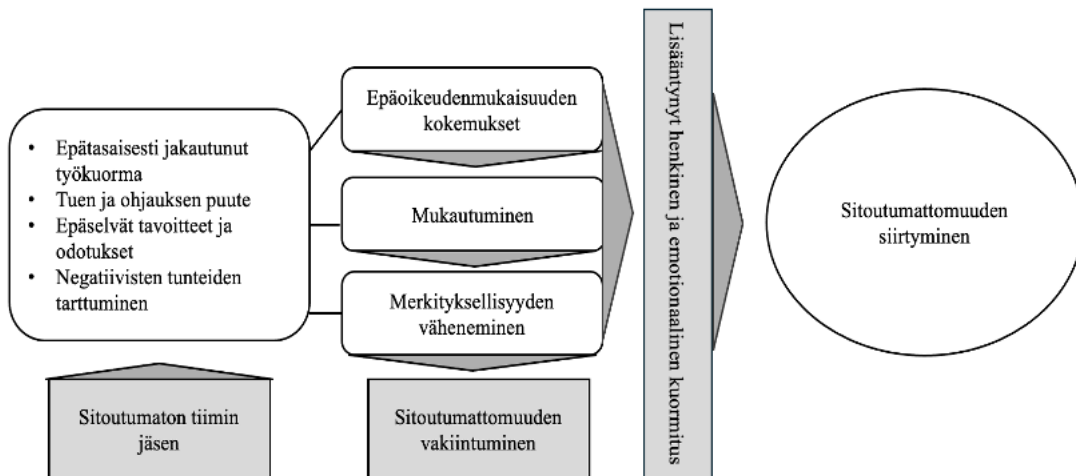
Yksilön psyykkinen kuormitus kuvasi työn aiheuttamaa henkistä räsitusta, joka syntyi työyhteisössä aiheutuneiden negatiivisten kokemusten seurauksena. Aineistossa yksilön psyykkinen kuormitus ilmeni negatiivisena tunneilmapiirinä, ammatillisena vieraantumisenä ja tietoisena irtaantumisenä. Osallistujien kuvauksista ilmeni, että negatiiviset tunteet levisivät ja vahvistuivat vallitsevan työilmapiirin ollessa kireä. Sitoutumattomuuden ollessa uusi normi tiimin sisällä, työn merkityksellisyys heikentyi entisestään. Työ ei enää tuntunut omalta, eikä siihen samaistuttu samalla tavalla kuin ennen, mikä etäännytti työntekijää työstä ja organisaatiosta, johtaen ammatilliseen vieraantumiseen. Lisääntyneen kuormituksen takia työntekijät alkoivat tarkoituksellisesti ottaa etäisyyttä työhönsä suojellakseen omia voimavarojaan ja harkitsivat jopa työpaikan vaihtoa eli tietoisesti irtaantuivat kuormittavista tekijöistä.

Tulokset tukevat tunteiden tarttumisen teorian oletusta siitä, että tunteiden tarttumisella on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Hernandez Grande ja muut (2025) esittivät tutkimuksessaan, että tunteiden tarttuminen toimii siltana yksilön stressin ja työyhteisön hyvinvoinnin välillä, joten ryhmään kohdistuvat työhyvinvointia tukevat toimet ovat yksilönäkökulmaa tehokkaampia. Tulokset viitoittivat, että tiimin jäsenten kokema kuormitus ei jäänyt henkilökohtaiselle tasolle, vaan kuormitus välittyi sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta myös muihin tiimin jäseniin. Havainto on linjassa aiemman tutkimuksen (Hernandez Grande ja muut, 2025) kanssa. Tämä tutkimus täydentää näkökulmaa osoittamalla, että mikäli työyhteisössä ei ole riittäviä resursseja tiimissä jaetun kuormituksen käsittelemiseen, seurauksena on sitoutumisen ja työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen heikkeneminen.

Huomioon otettavaa näiden tulosten tulkinnassa on se, että aineisto on perustunut osallistujien subjektiivisiin kokemuksiin. Osallistujien kokema lisääntynyt kuormitus ja turhautumisen tunteet ovat voineet vaikuttaa siihen, miten he tulkitsivat muiden tiimin

jäsenten toimintaa. On mahdollista, että osallistujat tulkitsivat herkemmin hitaamman työskentelytavan tai sairaspöissaolot sitoutumattomuudeksi sellaisissa tilanteissa, joissa kyse on ollut työkyvyn heikentymisestä tai vastaavasti uupumuksesta. Tämän vuoksi ilmiön taustalla on voinut vaikuttaa osallistujien omat arvot ja odotukset, elämäntilanne ja käsitykset oikeudenmukaisuudesta.

Tämä tutkimus toi esiin merkittävää uutta tietoa siitä, miten sitoutumattomuus siirtyy tiimityössä ja muuttuu yksilötason kokemuksesta kollektiiviseksi kokemukseksi. Tutkimus osoittaa, että johtamisella on keskeinen asema sitoutumattomuuden mahdollistajana, joten sitoutumattomuuden ei voida katsoa olevan seurausta pelkästä yksilön toiminnasta. Tutkimus tarkentaa sitoutumista koskevaa teoriaa osoittamalla, että sitoutuminen rakentuu myös sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta ja tunteilla on oma roolinsa tässä prosessissa. Lisäksi tutkimus laajentaa sitoutumattomuuden näkökulmaa yksilöstä tiimikontekstiin, joka on tuore näkökulma. Kuviossa 5 havainnollistetaan tämän osion keskeisimmät havainnot sitoutumattomuuden siirtymisestä.



**Kuvio 5.** Sitoutumattomuuden siirtymisen taustamekanismit.

## 5.1 Tutkimuksen tuottama hyöty

Tämä tutkimus täydentää aiempaa ymmärrystä sitoutumattomuuden syntymisestä osoittamalla, että yksilöllisten kokemusten lisäksi sitoutumattomuus voi siirtyä ja vahvistua sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Näkökulma on tuore, sillä perinteisesti sitoutumattomuuden tarkastelussa on keskitytty sen yksilöllisiin vaikutuksiin. Samalla tutkimus tuottaa uutta ymmärrystä tunnetartunnan ja organisaation rakenteellisten tekijöiden merkityksestä sitoutumattomuuden vahvistajana. Lisäksi tutkimus tuo esiin uuden ilmiön, jossa sitoutumattomuus siirtyy työntekijältä toiselle tiimityön kontekstissa. Löydös on merkittävä, sillä se laajentaa aiempaa käsitystä yksilön sitoutumattomuudesta koko työyhteisöä koskevaksi sosiaalisesti ilmiöksi.

Aiemmat tutkimukset ovat pääasiassa keskittyneet tarkastelemaan myönteisten tunnetilojen sekä sitoutumisen tarttumista työyhteisössä. Tämä on ensimmäinen tutkimus, joka tarkastelee sitoutumattomuuden siirtymistä tiimityössä tunnetartunnan perspektiivistä. Tutkimus tunnistaa tiimityössä ilmenevän sitoutumattomuuden taustamekanismit, joissa johtaminen, työyhteisön sosiaaliset olosuhteet ja yksilön psyykkiset kuormitustekijät selittävät sitoutumattomuuden syntymistä ja siirtymistä tiimin jäsenten kesken.

Tulokset täydentävät aiempia tutkimuksia osoittamalla, että johtamisella on keskeinen rooli sitoutumattomuuden siirtymisessä etenkin sellaisissa työympäristöissä, joissa sosiaalinen tuki on vähäistä ja työn kuormitus korkea. Tutkimus tuo esiin uutta tietoa oikeudenmukaisuuden ja tasavertaisen kohtelun merkityksestä työntekijöiden sitoutumisen vahvistamisessa, sekä tunneilmapiirin vaikutuksesta työyhteisön sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Organisaatioille tämä tutkimus tarjoaa perusteltuja näkökulmia ennaltaehkäisevien toimenpiteiden kehittämiseen, korostamalla varhaisen tunnistamisen ja puuttumisen tärkeyttä.

Tutkimus korostaa, että sitoutumattomuuden syntymistä ja siirtymistä voidaan ehkäistä pitkäjänteisillä toimintamalleilla, jotka rakentuvat työyhteisön vuorovaikutuksen,

yhteisten tavoitteiden ja johtamiskäytäntöjen kehittämisen ympärille. Näiden tekijöiden huomioiminen voi auttaa organisaatioita sitouttamaan työntekijöitään aiempaa tehokkaammin, mikä vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja auttaa ennaltaehkäisemään työhyvinvointiin liittyviä ongelmia, kuten kuormitusta ja työuupumusta. Esihenkilötyön kehittämisellä voidaan parantaa tiimien kokonaisvaltaista hyvinvointia, jolla samalla luodaan edellytyksiä tavoitteiden tehokkaampaa saavuttamiseen ja vahvistetaan organisaation kilpailukykyä pitkällä aikavälillä.

## **5.2 Tutkimuksen rajallisuus ja jatkotutkimusehdotukset**

Tässä tutkimuksessa keskeinen rajoite liittyy otantaan, sillä aineisto perustuu pieneen määrään osallistujia. Otannan laajuus rajoittaa tutkimuksen yleistettävyyttä, sillä tulokset heijastavat erityisesti tämän osallistujajoukon kokemuksia ja näkemyksiä, eivätkä välttämättä kuvaa ilmiötä täysin luotettavasti. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa perimmäinen tarkoitus ei ole tulosten yleistäminen, joten tutkimuksen tuloksia tulee tarkastella ennen kaikkea suuntaa antavina. Lisäksi kaikki osallistujat olivat suomalaisia, joten tutkimuksen tulokset eivät välttämättä ole hyödynnettävissä kansainvälisessä kontekstissa.

Laadulliseen tutkimukseen liittyvä keskeinen rajoite liittyy siihen, että yleistettävyyden sijaan tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä syvällisemmin. Merkityksiin ja kokemuksiin liittyvä tulkinnanvaraisuus voi vaikuttaa tulkintaan. On mahdollista, että osallistujien vastauksiin ovat vaikuttaneet heidän ja kollegoidensa väliset keskinäiset suhteet sekä se, miten he kokevat tiiminsä sosiaalisen dynamiikan. Toisekseen kyselylomake aineistonkeruumenetelmänä ei mahdollista yhtä syvällistä kontekstin ymmärtämistä kuin esimerkiksi syvä- tai teemahaastattelu. Toisenlaisella menetelmällä, kuten havainnoinnilla, olisi voinut tuottaa tarkempaa tietoa esimerkiksi siitä, mikä vaikutus ihmisten välisillä suhteilla on ilmiön voimakkuuteen.

Sitoutumattomuuden siirtyminen tiimityön kontekstissa antaa useita jatkotutkimusmahdollisuuksia. Tässä tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan

yksittäisten henkilöiden kokemuksia, mutta tulevaisuudessa tarkastelua olisi tärkeää laajentaa koko tiimin tasolle. Hybridi- ja etätöön yleistyminen muuttaa tiimien vuorovaikutustilanteita, joten erityisen kiinnostavaa olisi tutkia sitoutumattomuuden siirtymistä näissä muuttuvien työtapojen konteksteissa. Tuleva tutkimus voisi tarkastella ilmiön voimakkuutta myös uusissa vastaperustetuissa tiimeissä, joissa sitä ei ole vielä tutkittu. Uusissa tiimeissä sosiaaliset normit ja käyttäytymismallit eivät ole vielä vakiintuneet, joten sitoutumattomuuden siirtymisen mekanismit voivat ilmetä eri tavalla.

Tutkimusta olisi myös mielenkiintoista laajentaa sellaisiin tiimeihin, joissa sukupuolijakauma on pääosin nais- tai miesvaltainen, jotta saataisiin syvempää ymmärrystä samankaltaisuuden vaikutuksista ilmiön voimakkuuteen. Toisena huomiona on tuloksissa esiin noussut palkitsemisen merkitys, sekä palkkion ja työpanoksen välinen epäsuhta sitoutumattomuuden vahvistajana. Löydöksen perusteella näkökulmaa voisi laajentaa myös tutkimaan tiimejä, joilla on käytössään tulospalkkaus ja palkkion määrä on suoraan yhteydessä työssä suoriutumiseen. Tästä näkökulmasta tutkittuna sitoutumattomuus voi ilmetä eri tavalla kuin tässä tutkimuksessa, jossa työntekijät muun muassa madalsivat tietoisesti omaa työpanostaan.

Tämä tutkimus keskittyi rajattuun ja lyhyeen ajanjaksoon, jonka sisällä ilmiötä tarkasteltiin. Ilmeistä on, että lisätutkimusta tarvitaan ilmiön ajallisen kehittymisen tutkimiseksi. Ilmiön tarkasteleminen pitkittäistutkimuksen avulla voisi tuottaa arvokasta tietoa siitä, miten sitoutumattomuus kehittyy ajan kuluessa ja mitkä tekijät vaikuttavat sen vahvistumiseen. Tämän lisäksi olisi hyödyllistä tutkia työntekijöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien, kuten persoonallisuuden tai tunneällyn vaikutusta sitoutumattomuuden siirtymiseen tiimityön kontekstissa. Todennäköisesti yksilöiden välisillä eroavaisuuksilla voitaisiin selittää paremmin sitä, miksi sitoutumattomuus siirtyy joissakin tiimeissä voimakkaammin kuin toisissa. Tämän näkökulman avulla voidaan syventää ymmärrystä ilmiön psykologisista mekanismeista.

### 5.3 Käytännön suositukset

Tulosten perusteella organisaatioiden on tärkeää kiinnittää huomiota tiimityön johtamiskäytäntöihin, jotta ne tukevat oikeudenmukaisuutta, tasavertaisuutta ja avointa vuorovaikutusta. Näiden tekijöiden huomioiminen voi tehokkaasti hillitä sitoutumattomuuden syntymistä sekä siirtymistä tiimin jäsenten välillä. Työntekijän näkökulmasta on tärkeää, että työhön liittyvät odotukset ja tavoitteet ovat selkeitä, kohtelu tasavertaista ja palkitseminen linjassa työmäärän kanssa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esihenkilöiden tulee määritellä selkeät ja yhtenäiset toimintatavat, joita tiimissä noudatetaan, sekä puuttua havaittuihin epäkohtiin johdonmukaisesti ja riittävän nopeasti. Erityisesti esihenkilötyössä tulee kiinnittää huomiota työtehtävien tasapuoliseen jakautumiseen, sillä tulosten perusteella tämä heikensi oikeudenmukaisuuden kokemuksia ja lisäsi eriarvoisuuden tunnetta tiimin sisällä.

Esihenkilöt ja tiiminvetäjät ovat keskeisessä roolissa sitoutumattomuuden varhaisten merkkien tunnistamisessa. Varhainen puuttuminen voi ehkäistä ilmiön vahvistumista ja etenkin sen leviämistä muuhun tiimiin. Organisaatioiden olisi hyödyllistä kehittää systemaattisia toimintamalleja, joiden avulla työntekijöiden sitoutumista voidaan tukea ennakoivasti ja huomioida ilmiön sosiaalinen ulottuvuus. Tämän lisäksi tiimin esihenkilöillä ja muilla johtoaseman henkilöillä tulisi olla riittävä ymmärrys sitoutumattomuuden psykologisista ja sosiaalisista ulottuvuuksista, jotta ilmiötä ei virheellisesti tulkittaisi vain yksilön henkilökohtaisena ongelmana. Yksipuolinen tulkinta saattaa johtaa siihen, että ilmiön taustalla olevat vuorovaikutukselliset ja rakenteelliset tekijät jäävät huomioimatta.

Lisäksi olisi hyödyllistä kehittää organisaation hyvinvointia edistäviä tukitoimia siten, että ne ottaisivat paremmin huomioon kollektiivisen hyvinvoinnin. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, etteivät yksilöön kohdistuvat toimenpiteet ole aina riittäviä, vaan myös tiimi- ja organisaatiotason ratkaisuja tarvitaan. Erityisesti organisaatioiden tulisi varmistaa, että työn vaatimukset ja käytettävissä olevat resurssit ovat tasapainossa. Konkreettisella tasolla tämä voi tarkoittaa työtehtävien tasaisempaa jakamista ja

uudelleenorganisointia, sekä riittävien tukitoimien tarjoamista työntekijöille. Työhyvinvoinnin tukemiseksi esihenkilöiden olisi hyvä aktiivisesti seurata tiimin tilannetta ja tunnistaa mahdollisia kuormitustekijöitä, edellyttäen paitsi läsnäoloa myös kykyä tulkita tiimin vuorovaikutusta. Luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri vahvistaa kollektiivista sitoutumista, kun työntekijät kokevat tulevansa kuulluksi ja nähdyksi.

#### **5.4 Johtopäätös**

Tämä tutkimus osoitti, että sitoutumattomuus on yksilöllisen kokemuksen lisäksi sosiaalisessa vuorovaikutuksessa rakentuva ilmiö. Lisäksi tutkimus todisti, että sitoutumattomuus voi siirtyä tiimin jäseneltä toiselle sellaisessa työssä, jota tehdään tiiviissä vuorovaikutuksessa. Tulokset viittaavat siihen, että sitoutumattomuuden siirtymistä ja vahvistumista selittävät etenkin johtamisen käytännöt, sosiaalinen dynamiikka ja yksilön psyykinen kuormitus. Nämä tekijät muodostavat yhdessä prosessin, joka johtaa ilmiön vakiintumiseen tiimissä. Kokonaisuutena tutkimus syventää ymmärrystä sitoutumattomuudesta tiimityössä tuomalla esiin sosiaalisen vuorovaikutuksen ulottuvuuden ja korostamalla työyhteisön vuorovaikutuksen ja johtamisen merkitystä.

## Lähteet

- Afrahi, B., Blenkinsopp, J., Fernandez de Arroyabe, J. C., & Karim, M. S. (2022). Work disengagement: A review of the literature. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100822. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100822>
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Aslam, U., Muqadas, F., Imran, M. K., & Rahman, U. U. (2018). Investigating the antecedents of work disengagement in the workplace. *Journal of Management Development*, 37(2), 149–164. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2017-0210>
- Bakker, A. B. (2022). The social psychology of work engagement: state of the field. *Career Development International*, 27(1), 36–53. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2021-0213>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A. B., Emmerik, H. van, & Euwema, M. C. (2006). Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams. *Work and Occupations*, 33(4), 464–489. <https://doi.org/10.1177/0730888406291310>
- Barsade, S. G. (2002). The Ripple Effect: Emotional Contagion and its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644–675. <https://doi.org/10.2307/3094912>
- Barsade, S. G., Coutifaris, C. G. V., & Pillemer, J. (2018). Emotional contagion in organizational life. *Research in Organizational Behavior*, 38, 137–151. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.11.005>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Chiang, J. T.-J., Chen, X.-P., Liu, H., Akutsu, S., & Wang, Z. (2021). We have emotions but can't show them! Authoritarian leadership, emotion suppression climate, and team performance. *Human Relations*, 74(7), 1082–1111. <https://doi.org/10.1177/0018726720908649>

- Côté, S. (2014). Emotional Intelligence in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(Volume 1, 2014), 459–488. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV-ORGPSYCH-031413-091233/CITE/REFWORKS>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Diener, E., Thapa, S., & Tay, L. (2020). Positive Emotions at Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 451–477. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044908>
- Elfenbein, H. A. (2023). Emotion in Organizations: Theory and Research. *Annual Review of Psychology*, 74(1), 489–517. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-032720-035940>
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Eurofound. (2026). European Working Conditions Survey 2024: Overview report. *Publications Office of the European Union*. Luxembourg.
- García-Buades, M. E., Peiró, J. M., Montañez-Juan, M. I., Kozusznik, M. W., & Ortiz-Bonnín, S. (2019). Happy-Productive Teams and Work Units: A Systematic Review of the ‘Happy-Productive Worker Thesis.’ *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 69. <https://doi.org/10.3390/ijerph17010069>
- Goffman, E. (1961). *The presentation of self in everyday life*. New York: Anchor-Doubleday.
- Golzar, J., & Tajik, O. (2022). Convenience Sampling. In *IJELS* (Number 2).
- Grote, G., & Kozlowski, S. W. J. (2023). Teamwork doesn’t just happen: Policy recommendations from over half a century of team research. *Behavioral Science & Policy*, 9(1), 59–76. <https://doi.org/10.1177/23794607231192734>
- Gupta, A., Tandon, A., & Barman, D. (2019). *Employee Engagement* (pp. 1–19). <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7799-7.ch001>

- Günther, K., Hasanen, K. & Juhila, K. (2021). Johdanto: analyysi ja tulkinta. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 28.1.2026 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>
- Hernandez Grande, A., Farr-Wharton, B., Sharafizad, F., Darcy, S., & Gavin, M. (2025). Catching on: Work stress, employee wellbeing, and the moderating role of team-level emotional contagion. *Journal of Management & Organization*, 31(1), 346–359. <https://doi.org/10.1017/JMO.2024.44>
- Herrando, C., & Constantinides, E. (2021). Emotional Contagion: A Brief Overview and Future Directions. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.712606>
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2000). The Cost of Turnover. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 14–21. <https://doi.org/10.1177/001088040004100313>
- Juhila, K. (2021). Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 28.1.2026 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Lopes, P. N. (2016). Emotional Intelligence in Organizations: Bridging Research and Practice. *Emotion Review*, 8(4), 316–321. <https://doi.org/10.1177/1754073916650496/FORMAT/EPUB>
- Mitra, T., Muller, M., Shami, N. S., Golestani, A., & Masli, M. (2017). Spread of Employee Engagement in a Large Organizational Network. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 1(CSCW), 1–20. <https://doi.org/10.1145/3134716>
- Petitta, L., Jiang, L., & Ghezzi, V. (2025). Contextual Emotions in Organizations: A Latent Profile Analysis of Their Co-Occurrence and Their Effects on Employee Well-Being.

- European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 15(7), 122.  
<https://doi.org/10.3390/ejihpe15070122>
- Pevec, Nastja. (2023). The Concept of Identifying Factors of Quiet Quitting in Organizations: An Integrative Literature Review. *Izzivi Prihodnosti*, 8(2, May 2023).  
<https://doi.org/10.37886/ip.2023.006>
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. In P. Juuti & A. Puusa (Eds.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Rastogi, A., Prakash Pati, S., Krishnan, T. N., & Krishnan, S. (2018). Causes, Contingencies, and Consequences of Disengagement at Work: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 17(1), 62–94.  
<https://doi.org/10.1177/1534484317754160>
- Saraiva, M., & Nogueiro, T. (2025). Perspectives and Realities of Disengagement Among Younger Generation Y and Z Workers in Contemporary Work Dynamics. *Administrative Sciences*, 15(4), 133. <https://doi.org/10.3390/admsci15040133>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Scherer, K. R., Baenziger, T., Roesch, E., Scherer, U., & Tran, V. (2005). What are emotions? and how can they be measured? *Social Science Information*, 44(4), 695–729.  
<https://doi.org/10.1177/0539018405058216>
- Shaik, F. F., Makhecha, U. P., Varkkey, B., & Gouda, S. K. (2025). An Identification-based Understanding of Team Engagement in Global Virtual Teams (GVTs). *Australasian Journal of Information Systems*, 29. <https://doi.org/10.3127/ajis.v29.5293>
- Tee, E. Y. J. (2015). The emotional link: Leadership and the role of implicit and explicit emotional contagion processes across multiple organizational levels. *The*

- Leadership Quarterly*, 26(4), 654–670.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.05.009>
- Tee, E. Y. J., & Binti Raja Reza Shah, R. I. A. (2023). Self-transcendent emotions and their influence on organizational effectiveness: A literature review and synthesis. *Asian Journal of Social Psychology*, 26(1), 146–163. <https://doi.org/10.1111/AJSP.12550>
- Tieto- ja viestintätekniiikan eettinen neuvottelukunta TENK. (2023, 17. lokakuuta). Tiedevilppi. Noudettu 29.1.2026 osoitteesta <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto/tiedevilppi>
- Tilastokeskus. (2026). *Työllisiä vähemmän ja työttömiä enemmän tammikuussa 2026 verrattuna vuoden takaiseen*. Noudettu 29.4.2026 osoitteesta <https://stat.fi/fi/julkaisu/cmfp86gmu9k8h07vyx3kww2zo>
- Torrente, P., Salanova, M., & Llorens, S. (2013). Spreading engagement: On the role of similarity in the positive contagion of team work engagement. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 29(3), 153–159. <https://doi.org/10.5093/tr2013a21>
- Tuomi, Jouni., & Sarajärvi, Anneli. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277–294. <https://doi.org/10.1080/02678370802393672>
- van Mierlo, H., & Bakker, A. B. (2018). Crossover of engagement in groups. *Career Development International*, 23(1), 106–118. <https://doi.org/10.1108/CDI-03-2017-0060>
- Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen : strateginen kilpailutekijä* ([4. painos]). Edita.
- Vilkka, H. (2025). *Tutki ja kehitä*. Santalahti-kustannus.
- Vuori, J. (2021). *Aineiston tuottaminen*. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Noudettu 28.1.2026 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/aineiston-tuottaminen/>

Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2021). Examining the Effects of Internal Communication and Emotional Culture on Employees' Organizational Identification. *International Journal of Business Communication*, 58(2), 169–195.

Vaasan yliopisto. (2013). *Vaasan yliopiston eettiset suositukset*. Noudettu 29.3.2026 osoitteesta: [https://www.uwasa.fi/sites/default/files/2020-12/vaasan\\_yliopiston\\_eettiset\\_suosituksset\\_2013.pdf](https://www.uwasa.fi/sites/default/files/2020-12/vaasan_yliopiston_eettiset_suosituksset_2013.pdf)

## Liitteet

### Liite 1. Kyselylomake



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

#### "Sitoutumattomuuden siirtyminen tiimityössä" -kysely 2026



Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

Hei,

Tämä kysely on osa pro gradu -tutkielmaa, jonka tarkoituksena on tarkastella työntekijöiden kokemuksia sitoutumattomuuden siirtymisestä tiimityössä. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, miten sitoutumattomuus ilmenee ja siirtyy tiimeissä työntekijöiden välillä.

Tutkimus toteutetaan avoimena lomakekyselynä, jossa sinua pyydetään kuvailemaan omia kokemuksiasi omin sanoin. Vastaaminen kestää arviolta noin 10–20 minuuttia ja on vapaaehtoista.

Kysely on täysin anonyymi ja vastauksia käsitellään luottamuksellisesti. Aineistoa käytetään ainoastaan tutkimustarkoitukseen.

Voit tarvittaessa kysyä lisätietoja sähköpostitse: Jutta Rinnetmäki, x4535273@student.uwasa.fi

Kiitos ajastasi ja arvokkaasta panoksestasi tutkimukseen!

#### 1. Sukupuoli \*

- Nainen  
 Mies  
 Muu

#### 2. Ikä \*

---

---

---

---

---

**3. Asema \***

- Työntekijä
- Esihenkilö tai päällikkö

**4. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä tiimissäsi? \***

---

---

---

---

---

**Kokemukset sitoutumisesta ja sitoutumattomuudesta**

Tässä kyselyssä tarkastellaan työhön sitoutumista ja sitoutumattomuutta tiimityössä.

Sitoutumisella tarkoitetaan tilaa, jossa työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi, on energinen ja motivoitunut sekä samaistuu työhönsä. Sitoutuminen voi näkyä esimerkiksi oma-aloitteisuutena, kiinnostuksena työtä kohtaan, innostuksena ja haluna tehdä työnsä hyvin.

Sitoutumattomuudella tarkoitetaan tilaa, jossa työntekijä ottaa etäisyyttä työhönsä tai suhtautuu siihen kielteisesti. Se voi näkyä esimerkiksi motivaation puutteena, kiinnostuksen vähenemisenä, välinpitämättömyytenä tai työn merkityksen kokemisen heikkenemisenä.

**5. Kuvaile tilanne, jossa koit tiimissäsi vahvaa sitoutumista työhön. Mitkä tekijät siihen vaikuttivat?**

---

---

---

---

---

6. Kuvaile tilanne, jossa havaitsit tiimissäsi sitoutumattomuutta. Miten se näkyi?

---

---

---

---

---

7. Millaisia ajatuksia ja tunteita sinulle heräsi, kun huomasit sitoutumattomuutta tiimissäsi?

---

---

---

---

---

Sitoutumattomuuden siirtyminen tiimissä

8. Kuvaile tilanne, jossa koit toisen työntekijän sitoutumattomuuden vaikuttaneen sinuun tai omaan työskentelyysi. Miten se näkyi omassa motivaatiossasi, työskentelytavoissasi tai asenteessasi?

---

---

---

---

---

9. Miten koit tämän tilanteen vaikuttaneen tiimin ilmapiiriin tai yhteistyöhön?

---

---

---

---

---

10. Miten tilanne vaikutti työhyvinvointiisi?

---

---

---

---

---

**11. Kuvaile tilanne, jossa sitoutumattomuus joko vahvistui tai heikkeni tiimissä. Mitä silloin tapahtui?**

---

---

---

---

---

**Vaikutukset ja seuraukset**

**12. Miten sitoutumattomuus on vaikuttanut tiimin työskentelyyn, tuloksiin tai päätöksentekoon?**

---

---

---

---

---

**13. Kuvaile tilanne, jossa sitoutumattomuus vaikutti merkittävästi työn sujuvuuteen tai yhteistyöhön. Mitä tapahtui?**

---

---

---

---

---

**Johtamisen ja organisaation rooli**

**14. Miten esihenkilö tai johto puuttuu sitoutumattomuuteen tiimissäsi? Kuvaile esimerkkitilanne omasta näkökulmastasi.**

---

---

---

---

---

**15. Miten organisaatiossasi pyritään sitouttamaan työntekijöitä työtehtäviin? Oletko huomannut niillä olevan vaikutusta?**

---

---

---

---

---